

# **הקשר בין דפוס התקשרות מנהל קבוצה לתרבותה הארגונית ולביצועיה**

**חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"**

**מאת:**

**לירון נתן**

**בית הספר למנהל עסקים**

**הוגש לסנט של אוניברסיטת בר-אילן**

**טבת, תשס"ט**

**רמת גן**

**עבודה זו נעשתה בהדרכתם של**

**ד"ר איל יניב ופרופ' דב אליצור**

**מבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת בר-אילן**

**עבודה זו נתמכה על-ידי מלגת הנשיא לדוקטורנטים**

עבודה זו מוקדשת לאמי האהובה, **שרה נתן**, שנפטרה בדמי ימיה

בעבודה זו שותפים לי רבים וטובים, להם רוצה אני להודות מעומק לבי :

למנחה דר' איל יניב, שהכותרת "מנחה" קטנה מהכיל את עומק הערכתי למעורבותו, תמיכתו, נדיבותו, זמינותו ונכונותו ללכת עימי וללוותני בדרך חדשה. תודה גדולה לך על שזיהית רצון והבעת נכונות וסייעת ביישום בחכמה, בחום ובאהבה.

למנחה פרופ' דב אליצור, על הליווי, הרעיונות, העצות הנבונות וההכוונה, הניסיון והתבונה - כולם מוגשים ברוח טובה ונדיבה.

תקופת העבודה על הדוקטורט הפכה להיות למעבר בין עבר ועתיד להווה. מעבר זה לא הייתי מצליח לעשות לולא האנשים הסובבים אותי, ולכם אני רוצה להודות :

לבני משפחתי היקרים והאהובים :

לאבא ולחוה על העידוד, התמיכה, האמונה המתמדת בי והעזרה במקומות שנוקתי לה בחוס ואהבה – תודה רבה!

לאחי – איל ושירי, חיים וליאורה ואביטל וניר – את כולכם גיליתי מחדש וכמה משמח הגילוי.

לחברי הטובים ששמעו אין ספור פעמים וגם הקשיבו בכולן, והתלהבו והלהיבו ועודדו להעז (וכל זאת רק סביב הדוקטורט ...). תודה לכולכם ולכל אחד מכם על תרומתו הייחודית: ליסכה על אינספור עזרות וה(א)זנות - אחת מהן היא בסטטיסטיקה, לרונה על הסיוע במציאת צוותים וחברות ועל אוזן קשבת נדירה, לאלדד על העידוד הרב והאמונה ביכולת, לסני על יד במקומה ועל כתף במקומה, לכרמית שהתלהבותה ושמחתה בי לא פגה, לגיא על סבלנות אין קץ לשיגיונות ועל אינסוף עצות מועילות, לעידו ויואב על שילוב נדיר של תבונה ורגישות, לשרית וניל על שהיו שפני ניסיון ועתה עוזרים בדרך הלאה, ליאיר ונעמה על עצות מעשיות וחברות אמת ולניר פרי על האמון הרב והסיוע בחיבור לצוותים.

ליוסי נווה שלימד אותי בסיס בטוח מהו – תודה גדולה!

ברצוני עוד להודות למנהלים ולחברי הצוותים, למנהלי הפיתוח ולמנהלות משאבי האנוש בחברות השונות שהשתתפו במחקר. בלעדיכם לא היתה עבודה זו מתרחשת.

## תוכן עניינים

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 1  | מבוא                                                |
| 2  | התקשרות                                             |
| 2  | מודל המחקר                                          |
| 3  | מדוע התקשרות                                        |
| 3  | על מה משפיעה ההתקשרות                               |
| 3  | מבנה הפרק                                           |
| 4  | תיאורית ההתקשרות                                    |
| 6  | התקשרות אצל מבוגרים                                 |
| 13 | התקשרות ותרבות ארגונית – סקירת תחומי מחקר רלוונטיים |
| 29 | התקשרות ופעילות חקר (exploration)                   |
| 36 | מדידת התקשרות                                       |
| 38 | סיכום                                               |
| 39 | תרבות ארגונית                                       |
| 39 | תרבות ארגונית במודל המחקר                           |
| 40 | מדוע תרבות ארגונית                                  |
| 40 | תרבות ארגונית ומנהל הארגון                          |
| 41 | מבנה הפרק                                           |
| 41 | מהי תרבות ארגונית                                   |
| 45 | מאפייני התרבות הארגונית                             |
| 46 | הגדרת תרבות ארגונית                                 |
| 49 | ביטויי התרבות הארגונית                              |
| 51 | התפתחות התרבות הארגונית והשפעת המנהל                |
| 53 | תרבות ארגונית, ניהול ומנהיגות                       |
| 54 | מאפייני מנהל ותרבות ארגונית                         |
| 56 | דפוס התקשרות ותרבות ארגונית                         |
| 59 | תכני התרבות הארגונית                                |
| 68 | הערכת תרבות ארגונית ומדידתה                         |
| 75 | השערות לגבי דפוס התקשרות המנהל ותרבות ארגונית       |
| 77 | ביצועים                                             |
| 77 | השפעת תרבות ארגונית על הארגון ועובדיו               |
| 78 | מאפייניהם של ארגונים בעלי ביצועים גבוהים            |
| 79 | תרבות ארגונית וביצועי הארגון                        |
| 85 | השערות                                              |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| 85  | למידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד |
| 88  | השערות                                                    |
| 89  | תרבות ארגונית, שביעות רצון והתנהגות אזורית ארגונית        |
| 90  | התנהגות אזורית ארגונית                                    |
| 92  | השערות                                                    |
| 93  | שביעות רצון בתפקיד                                        |
| 96  | השערות                                                    |
| 96  | סיכום                                                     |
| 98  | סיכום השערות המחקר                                        |
| 98  | השערות לגבי השפעת דפוס התקשרות המנהל                      |
| 98  | השערות לגבי השפעת התרבות הארגונית                         |
| 100 | השערות לגבי השפעת המשתנים ההתנהגותיים                     |
| 101 | <b>שיטה</b>                                               |
| 101 | משתתפים                                                   |
| 101 | כלים והליך                                                |
| 107 | משתנים                                                    |
| 108 | משתני רקע                                                 |
| 109 | <b>תוצאות</b>                                             |
| 109 | תרבות ארגונית                                             |
| 119 | ניתוח ההשערות                                             |
| 126 | ניתוח מודל משוואה מבנית (SEM)                             |
| 131 | סיכום                                                     |
| 134 | <b>דיון</b>                                               |
| 134 | תרבות ארגונית                                             |
| 141 | תרבות ארגונית ומשתנים התנהגותיים צוותיים ואישיים          |
| 145 | פרודוקטיביות                                              |
| 146 | אינטגרציה של הממצאים                                      |
| 149 | תרומה תיאורטית של המחקר                                   |
| 152 | תרומת המחקר לאנשי השדה (practitioners)                    |
| 158 | מגבלות המחקר                                              |
| 161 | מחקרי המשך                                                |
| 163 | סיכום                                                     |
| 165 | <b>ביבליוגרפיה</b>                                        |
| 200 | <b>נספחים</b>                                             |
| 201 | נספח 1: שאלון התנסות ביחסים קרובים                        |

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| 203 | נספח 2 : שאלון תרבות ארגונית.....                |
| 205 | נספח 3 : שאלון אוריינטציה ללמידה.....            |
| 206 | נספח 4 : שאלון התנהגות אזרחית ארגונית.....       |
| 207 | נספח 5 : שאלון שביעות רצון בתפקיד.....           |
| 208 | נספח 6 : שאלון פרודוקטיביות הצוות.....           |
| 209 | נספח 7 : פריטי סקר שביעות רצון לקוחות הצוות..... |

## רשימת לוחות

| לוח | ע'                                                                                                                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 | מאפייני האינטגרציה והאדפטציה בתרבות הארגונית 63                                                                    |
| 1.2 | מאפייני דפוס התקשרות ומאפיינים אדפטיביים ואינטגרטיביים של תרבות ארגונית 65                                         |
| 1.3 | שאלוני תרבות ארגונית, תחומים נבדקים ומספר פריטים 70                                                                |
| 3.1 | ממוצעים, סטיות תקן ומקדמי מתאם פירסון של המשתנים עבור הצוותים 110                                                  |
| 3.2 | טעינויות פריטי שאלון תרבות ארגונית בגורמים השונים לאחר הרוטציה, אחוז שונות מוסברת על-ידי הגורמים ואלפא קרונבאך 112 |
| 3.3 | תוצאות ניתוחי רגרסיה עבור מימדי התרבות הארגונית לפי התקשרות המנהל והצוות 120                                       |
| 3.4 | תוצאות ניתוחי רגרסיה עבור המשתנים ההתנהגותיים לפי מימדי התרבות הארגונית 122                                        |
| 3.5 | תוצאות ניתוחי רגרסיה עבור פרודוקטיביות הצוות 125                                                                   |
| 3.6 | מדדי התאמה למודל המשוואה המבנית 128                                                                                |
| 3.7 | משקולות רגרסיה מתוקננות עבור המודל 129                                                                             |
| 3.8 | אחוז השונות המוסברת במשתנים האנדוגניים 130                                                                         |
| 3.9 | השערות המחקר והתמיכה בהן 131                                                                                       |

## רשימת תרשימים

| ע'  | תרשים                                                          |     |
|-----|----------------------------------------------------------------|-----|
| 2   | מודל המחקר                                                     | 1.1 |
| 40  | מודל המחקר (הקשרים הנדונים בחלק זה)                            | 1.2 |
| 76  | מודל המחקר המפורט                                              | 1.3 |
| 78  | מודל המחקר (הקשרים הנדונים בחלק זה)                            | 1.4 |
| 97  | מודל המחקר המלא                                                | 1.5 |
| 115 | מבנה שטחת התחום הכוללת את האדפטציה והאינטגרציה. מפת SSA בשניים | 3.1 |
|     | מתוך שלושה מימדים                                              |     |
| 116 | מבנה שטחת הרפרנטים. מפת SSA בשניים מתוך שלושה מימדים           | 3.2 |
| 117 | מפת שטחת התחום בפירוט נוסף. מפת SSA בשניים מתוך שלושה מימדים   | 3.3 |
| 127 | תוצאות path analysis של מודל המחקר המלא                        | 3.4 |
| 134 | תיאור מודל המחקר                                               | 4.1 |

## **תקציר**

עבודה זו מחברת בין שני תחומי ידע במדעי החברה, תיאורית ההתקשרות הבאה מתחום הפסיכולוגיה הקלינית, ותחום התרבות הארגונית. במוקד המחקר הנוכחי נמצאת התרבות הארגונית והוא עוסק בשתי סוגיות מרכזיות: אופן השפעתו של המנהל על התרבות הארגונית, מחד גיסא, והשפעותיה של התרבות הארגונית על ביצועי הארגון, מאידך גיסא.

תרבות ארגונית מצויה במוקד מחקר זה. זאת בשל היות מושג התרבות הארגונית מושג רב עוצמה וחובק כל, המתייחס כמעט לכל היבטי חיי הארגון ועובדיו. חשיבותה של התרבות הארגונית היא גם בהשפעה הנודעת לה על תחומים שונים של ביצועי הארגון ועובדיו. לפיכך, היכולת ליצור תרבות ארגונית אפקטיבית, לנהלה ולהובילה אל שינוי כאשר יש צורך בכך, הינה פונקציה ניהולית חשובה מאוד (Martin, 2002; Schein, 2004).

חרף מרכזיות זו של המנהל בעיצוב התרבות הארגונית ובשימורה וחרף ההנחה בספרות בתחום הארגון כי לאישיות המנהל השפעה על התרבות הארגונית, נמצאו לכך תימוכין מחקריים מועטים בלבד (Schneider & Smith, 2004). זאת ועוד, אף שמחקרים רבים זיהו קשרים בין תרבות ארגונית לביצועי הארגון (למשל, Kotter & Heskett, 1992; Denison, 1990/1997), האופן בו משפיעה התרבות הארגונית על הביצועים אינו זוכה להסבר הולם בתיאוריה הקיימת.

עבודה זו באה לגשר על שני פערים אלה. העבודה מציעה מודל המסביר את הקשר שבין אישיות המנהל לתרבות הארגונית ובין התרבות הארגונית לביצועי הארגון, ומציגה לו תימוכין אמפיריים. מודל המחקר גורס כי דפוס התקשרות המנהל, שהינו מאפיין אישיותי שלו, משפיע על התרבות הארגונית. כמו-כן, גורס המודל כי השפעתה של התרבות הארגונית על הביצועים ובהם הפרודוקטיביות, מתווכת, לפחות בחלקה, על-ידי משתנים התנהגותיים ארגוניים, המושפעים ישירות מן התרבות הארגונית וקשורים הדוקות לפרודוקטיביות. שלושה משתנים ההתנהגותיים ארגוניים שכאלה נבחנו בעבודה זו - למידה ארגונית, התנהגות אזורית ושביעות רצון. מודל המחקר מטעים כי משתנים אלה מושפעים מן התרבות הארגונית ולהם השפעה ישירה על פרודוקטיביות הארגון.

תיאורית ההתקשרות (Attachment) רלוונטית במיוחד להבנת התופעה הניהולית והארגונית, הואיל

והיא שמה במוקד את יחסיו הבין-אישיים של האדם. תיאורית ההתקשרות אותה פיתח Bowlby (1973), נוסחה במקור לשם הבנת התפתחות הקשר בין ילדים רכים למטפלים העיקריים בהם, לרוב, ההורים. לטענת תיאורית ההתקשרות חוויות ההתקשרות עם המטפלים העיקריים מופנמות ומעצבות מודלי עבודה פנימיים. מודלים אלה כוללים תפיסות של האדם לגבי עצמו ולגבי העולם החברתי והאינסטרומנטלי הסובב אותו. מודלי העבודה עומדים במרכזם של דפוסי ההתקשרות. כך, ילדים מפתחים דפוסי התקשרות שונים בהתאם להתנסויות ולחוויות שלהם ביחסים הבין-אישיים הראשוניים ואף אחר כך. אף שתיאורית ההתקשרות התפתחה במקורה כדי להסביר את התפתחותם של ילדים, היא גורסת כי דפוסי ההתקשרות הופכים לחלק מאישיות האדם ומלווים אותו אל הברגרות (Bowlby, 1973; 1988). ואכן, גוף מחקרי גדול, החל במחקרם של Hazan ו Shaver (1987), מדגים את הרלוונטיות של דפוסי ההתקשרות למגוון רחב של היבטי חייו של האדם הבוגר, ובהם יחסים רומנטיים וחברתיים ודפוסי תקשורת במשפחה. מחקרים אלה בדקו את הטענה כי הדפוסים המאפיינים את התקשרותם של ילדים רכים לדמויות המטפלות העיקריות שלהם יהיו נוכחים בהתנהגויות, ברגשות ובקוגניציות של אנשים מבוגרים כלפי שותפים לקשרים קרובים. בהתאם לכך תוארו שלושה דפוסי התקשרות המקבילים לדפוסים שזוהו בקרב פעוטות. דפוס אחד שזוהה הינו דפוס בטוח. אדם המתאפיין בדפוס זה מזוהה כעצמאי, נוטה להתחבר לזולת, בעל יכולות גבוהות לקיום מערכות יחסים אינטימיות ובעל יכולת גבוהה לעסוק באופן חופשי בפעילות חקר. דפוס אחר שזוהה הינו דפוס נמנע. אדם המתאפיין בדפוס זה מזוהה כמאופק רגשית ואף נוטה להסתמכות עצמית רגשית. דפוס זה הגנתי באופיו ובעליו מבטל את הצורך באינטימיות ואף נוטה לעסוק בפעילות חקר כדרך להימנע מאינטימיות. דפוס נוסף שזוהה הינו הדפוס החרד-אמביוולנטי. אדם המתאפיין בדפוס זה מזוהה כבעל יכולת נמוכה לווסת מצוקה, תשוקה עזה לאינטימיות תוך כמיהה לקשר אבסולוטי וחרדה מתמדת מפני דחייה ונטישה, חרדה המקשה עליו לעסוק בפעילות חקר. בשנים האחרונות נעשה שימוש בתיאורית ההתקשרות והדפוסים שהיא מציעה, לשם חקר התנהגותם של מנהיגים ואנשים בקבוצות. זאת על בסיס ההנחה כי מנהיגים ומונהגים יוצרים יחסים רגשיים הדומים ליחסים בין הורים לילדיהם (Freud, 1939). מספר מחקרים הדגימו את הקשר שבין דפוסי התקשרות המנהיג לבין סגנון מנהיגותו, מניעיו להנהיג ותפקוד אנשיו (Davidovitz et al., 2007) ו Popper ועמיתיו, 2000 ; 2003) ואת הקשר בין דפוסי ההתקשרות של חברי קבוצה לתפקודם בה

(Rom & Mikulincer, 2003; Smith, Murphy, & Coats, 1999).

המחקר הנוכחי לוקח כיוון זה אל העולם העסקי ובוחן כיצד משפיעים דפוסי ההתקשרות של מנהלים על התרבות הארגונית. המחקר מניח כי בשל תפקידם הרגשי של מנהיגים ומנהלים כדמויות סמכות עבור אנשיהם, תפקיד שהינו דמוי הורי, תושפע התרבות ארגונית, המבטאת את הדינאמיקות הרגשיות היסודיות בארגון, מדפוס ההתקשרות של מנהל הארגון.

תרבות ארגונית הינה דפוס של הנחות בסיסיות משותפות, אשר נלמדו על-ידי קבוצה בעת שפתרה בעיות של אדפטציה לסביבה החיצונית ואינטגרציה חברתית פנימית הנחות אלה עבדו טוב דיין כדי להיחשב לתקפות, ועל-כן, מועברות לחברים חדשים כדרך הנכונה לתפוס, לחשוב ולהרגיש ביחס לבעיות אלה (Schein, 2004). לשם פיתוח הגדרת עבודה לתרבות ארגונית השתמשנו במשפט מיפוי המאפשר למפות את עולם התוכן של תרבות ארגונית לכלל מרכיביו, לתאר את היחסים ביניהם ולתכנן את מדידתו (Shye, Elizur, & Hoffman, 1994). באמצעות משפט המיפוי הוגדרה תרבות ארגונית כמערכת האמונות, הרגשות וההתנהגויות הנחלקים בקבוצה ביחס לסוגיות של התמודדות עם הסביבה ולסוגיות של אינטגרציה פנימית.

משפט המיפוי אפשר גם לבנות מדידה של תחומי התוכן של התרבות הארגונית – אדפטציה לסביבה ואינטגרציה חברתית פנימית. באמצעותו פיתחנו במסגרת מחקר זה שאלון אשר אבחן ארבעה מימדים בתרבות הארגונית: מימד יחס המנהל לאדם בארגון – משקף תרבות ארגונית המדגישה דאגה ותמיכה בעובד על-ידי המנהל, תוך טיפוח יחסי אמון בין העובדים ומתוך ראייה בעובד אדם לפני הכל; מימד עבודת הצוות – משקף את הדגש הניתן בתרבות הארגונית על עבודת צוות ברמה המשימתית והרגשית. שני מימדים אלה משתייכים לעולם התוכן של אינטגרציה פנימית. מימד יחס ללקוחות – משקף תרבות ארגונית הרואה את הלקוח במרכז תוך מיקוד בצרכיו ובשביעות רצונו; מימד יחס לסביבה – משקף תרבות ארגונית המתמקדת ומגיבה להשפעתם של גורמים בסביבה החוץ ארגונית כמתחרים, טכנולוגיה ושינויים בסביבה החוץ ארגונית. שני מימדים אלה משתייכים לעולם התוכן של אדפטציה לסביבה. שאלון זה נמצא במחקר כבעל מהימנות ותוקף טובים.

שיערנו כי ככל שדפוס התקשרות המנהל יהיה נמנע יותר כך תהיה התרבות הארגונית נמוכה יותר בכל ארבעת מימדי התרבות. כמו-כן, שיערנו כי ככל שדפוס התקשרות המנהל יהיה חרד יותר כך תהיה התרבות הארגונית נמוכה יותר בכל ארבעת המימדים.

כאמור, המחקר הנוכחי מציע ובודק מודל להבנת השפעתה של התרבות הארגונית על ביצועי הארגון. לפי מודל זה השפעתה של התרבות הארגונית על הביצועים מתווכת על-ידי משתנים ארגוניים התנהגותיים המושפעים מן התרבות הארגונית מחד גיסא, ואשר להם קשר ישיר לביצועי הארגון מאידך גיסא. משתנים התנהגותיים אלה כוללים למידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד.

מודל המחקר גורס כי השונות בין תרבויות ארגוניות בארבעת המימדים שהוגדרו, תשפיע על המשתנים ההתנהגותיים המתווכים. שיערנו כי תרבויות ארגוניות בעלות מידה רבה יותר של יחס מנהל לאדם בארגון, דגש על עבודת צוות, מיקוד בלקוחות ומיקוד בסביבה הארגונית תבאנה ללמידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון רבות יותר. משתנים התנהגותיים אלה ישפיעו מצידם על פרודוקטיביות הארגון. בהתאם לכך, שיערנו כי ככל שהלמידה הארגונית, ההתנהגות האזורית הארגונית ושביעות הרצון תהיינה גבוהות יותר, כך תהיה גבוהה יותר הפרודוקטיביות הארגונית.

על מנת לבדוק את השערות המחקר ביצענו מחקר שדה על 91 צוותי פיתוח ב 15 חברות הי-טק בישראל (378 משתתפים). זאת על בסיס ההנחה כי מקורה של התרבות הארגונית בקבוצה הראשונית או בצוות. מנהלי הצוותים וחברי הצוות מילאו שאלוני ההתנסות ביחסים קרובים, תרבות ארגונית, למידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית, שביעות רצון בתפקיד ופרודוקטיביות. ממצאי המחקר העלו כי בהתאם להשערותינו, להימנעות בדפוס התקשרות המנהל השפעה שלילית על מימדי התרבות הארגונית. לחרדה בהתקשרות המנהל לא נמצאה השפעה על התרבות הארגונית. מימדי התרבות הארגונית נמצאו כבעלי השפעה על למידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד וכן על פרודוקטיביות הצוות. כמו-כן, למידה ארגונית והתנהגות אזורית ארגונית נמצאו כבעלות השפעה על פרודוקטיביות מעבר להשפעת התרבות הארגונית. לממצאי מחקר זה חשיבות רבה במספר מובנים. ראשית הם מסייעים בהבנת תהליך התפתחותה של התרבות הארגונית ותכניה הרגשיים. שנית מדגים המחקר את השפעת המנהל ואישיותו על התרבות הארגונית ומציעים הסבר לתהליך זה. שלישית, אופן השפעתה של התרבות הארגונית על הביצועים, באמצעות תיוכם של משתני ביניים ארגוניים, מודגם במחקר זה. פרט לתרומתה התיאורטית והמחקרית של עבודה זו, יש בה כדי לסייע למנהלים ואנשי מקצוע להבין טוב יותר תופעות ארגוניות מרכזיות כדוגמת התרבות הארגונית ולרמוז על דרכי ניהול אפקטיביות של תחום חשוב זה.

## **מבוא**

גופי תיאוריה ומחקר רבים עוסקים בקשר שבין מנהל הארגון לתרבות הארגונית המתפתחת בארגונו. אולם, למרות המאמצים לבחון את הקשר שבין אישיות המנהל לתרבות הארגונית, אך מעט תימוכין נמצאו לקשר זה. במקביל, גורסת הספרות בתחום התרבות הארגונית כי לתרבות הארגונית השפעה על ביצועי הארגון. חרף טענה זו ומחקרים רבים המזהים קשר שכזה, אין התיאוריה והמחקר בתחום מספקים הסבר הולם בדבר האופן בו משפיעה תרבות ארגונית על ביצועי הארגון.

המחקר המוצג בעבודה זו בוחן מודל העוסק בשני פערים אלה. מודל זה מציע כי למרכיב באישיות המנהל – דפוס ההתקשרות שלו – השפעה על התרבות הארגונית, מחד גיסא, וכי השפעתה של התרבות הארגונית על ביצועי הארגון אינה ישירה, אלא נוצרת באמצעות השפעה על משתנים מתווכים, מאידך גיסא.

פרק זה מציג את התיאוריה, את המודל ואת ההשערות של המחקר הנוכחי. הפרק מורכב משלושה תת פרקים. תת הפרק הראשון עוסק בהתקשרות. פרק זה מציג את תיאורית ההתקשרות ואת המחקרים שנבעו ממנה, תוך שימת דגש על גוף המחקר הרלוונטי לעבודה זו.

תת הפרק השני עוסק בתרבות ארגונית, תוך התמקדות בתהליך התפתחותה ובהשפעה הייחודית שיש למנהל על תהליך זה. תת פרק זה מעלה השערות ביחס לקשר שבין דפוסי ההתקשרות לתרבות ארגונית ומציע הסבר לקשר זה.

תת הפרק השלישי עוסק בהשלכותיה של התרבות הארגונית. בתת פרק זה נסקר תחום הביצועים הארגוניים ונבחנים משתנים התנהגותיים של הצוות – למידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון מן התפקיד. תת פרק זה מעלה השערות ביחס לקשר שבין התרבות הארגונית לבין משתנים אלה. לבסוף נבחן תחום הפרודוקטיביות ומועילות השערות אודות הקשר שבין המשתנים ההתנהגותיים לפרודוקטיביות הצוות.

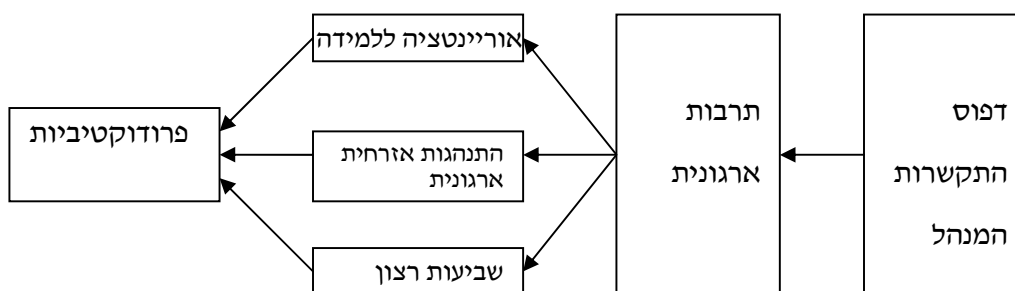
## התקשרות

### מודל המחקר

מודל המחקר מציע תהליך שבאמצעותו משפיע עולמם הפסיכולוגי של המנהל ועובדיו על התרבות הארגונית והתרבות הארגונית משפיעה מצידה על תוצרי היחידה הארגונית. המחקר מתמקד בדפוס ההתקשרות של המנהלים בארגון. דפוס התקשרות הינו מאפיין אישי של האדם, המשפיע על האופן בו הוא מתנהג ביחסים בין-אישיים וחווה אותם.

תרבות ארגונית הינה מערכת הרגשות, האמונות וההתנהגויות הנחלקות על-ידי חברי הארגון ביחס לסוגיות של התמודדות עם הסביבה הארגונית ועם תהליכים של אינטגרציה חברתית פנימית (Schein, 2004). מודל המחקר גורס כי דפוס התקשרות המנהל ישפיע על אופי התרבות הארגונית בצוות. התרבות הארגונית של הצוות תשפיע על ביצועי הצוות ועל העובד בצוות.

מודל המחקר מציע כי דפוס ההתקשרות של מנהל ישפיע אף על ביצועי הצוות וחבריו. אולם, השפעה זו מתווכת על-ידי התרבות הארגונית. במלים אחרות, דפוס ההתקשרות של מנהלים ישפיעו על התרבות הארגונית של הארגונים אותם הם מובילים, ויביאו ליצירתן של תרבויות ארגוניות דיפרנציאליות. התרבות הארגונית מצידה תשפיע על ביצועי הצוות והחברים בו. ביצועים אלה כוללים משתנים התנהגותיים של למידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון. משתנים התנהגותיים אלה ישפיעו על הפרודוקטיביות. ראה תרשים 1.1.



תרשים 1.1 : מודל המחקר

## **מדוע התקשרות**

כפי שנראה להלן, התקשרות הינה מרכיב באישיות האדם הממוקד ביחסים בין-אישיים ולו השלכות רבות על מערכות היחסים הזוגיות, המשפחתיות והקבוצתיות של האדם. נראה אפוא, כי מרכיב אישיותי זה הינו רלוונטי במיוחד לעולם העבודה והארגונים, המגלמים בתוכם התנהלות בין-אישית ומעוצבים מתוך הדינאמיקות הבין-אישיות בין האנשים המרכיבים אותם.

## **על מה משפיעה ההתקשרות**

כפי שצינו לעיל, אנו סבורים כי התקשרות המנהל והעובדים משפיעה על אופי התרבות הארגונית המתפתחת בארגון או במקרה שלפנינו, בצוותם. כפי שיוצג בפרקים הבאים, להערכתנו, יש למנהל השפעה ייחודית על התרבות הארגונית, ועל-כן אנו מייחסים גם לדפוס ההתקשרות שלו השפעה שכזו. תכני התרבות הארגונית כמושפעים מדפוס ההתקשרות יוצגו בהרחבה בתת הפרק העוסק בתרבות ארגונית. כאן נאמר כי אנו משערים שסגנונות התקשרות שונים של המנהל ושל חברי הצוות יביאו להופעתן של תרבויות ארגוניות שונות. כפי שיוצג בתת הפרק העוסק בתרבות ארגונית, לתרבות ארגונית השפעה על היבטים ארגוניים רבים, ובהם ביצועי הארגון ותפקוד חבריו. בהתאם לכך, אנו משערים כי להבדלים בתרבות הארגונית בין הצוותים השונים תהייה השפעה על ביצועי הצוות וחבריו.

## **מבנה הפרק**

בחלקו הראשון של תת פרק זה תוצג תיאורית ההתקשרות. בהמשך יוצגו ממצאי המחקר המרכזיים בתחום סביב יחסים בין-אישיים – מוקד עיסוקה של תיאורית ההתקשרות, וסביב היבטי חיים שונים, שלהם רלוונטיות לעולם הארגונים והתרבות הארגונית. היבטים אלה כוללים תהליכים קוגניטיביים אצל האדם, יחסים קבוצתיים, מנהיגות והתנהגות חקר (אקספלורציה).

## תיאורית ההתקשרות

תיאורית ההתקשרות גורסת כי תינוקות זקוקים לתקופה ארוכה של הגנה, ועל-כן הם נולדים עם נטייה לשאוף לקרבה לאנשים אחרים המסוגלים לטפל ולתמוך בהם. אנשים אלה, שהינם מושאי שאיפת הקרבה של האדם, קרויים דמויות התקשרות. בתקופת הינקות הדמויות המטפלות העיקריות (לרוב הורה אחד או שניהם) פועלות כדמויות התקשרות. לפי Bowlby (1982/1969) הפונקציה של מערכת ההתנהגות של התקשרות הינה להגן על האדם מפני סכנה, באמצעות הבטחת קרבה לאנשים אחרים בעלי יכולת לדאוג ולטפל בו.

Bowlby (1982/1969) סבר כי חיפוש קרבה הינו האסטרטגיה הטבעית והעיקרית של המערכת ההתנהגותית ההתקשרותית, כאשר הפרט חש בצורך בהגנה ותמיכה. לטענתו, התנהגות התקשרותית הינה כל צורה של התנהגות המביאה להשגה ולשימור של קרבה של האדם לאדם אחר, הנתפס כבעל יכולת טובה יותר להתמודד עם העולם. מושג ההתקשרות מתייחס לקשריו הרגשיים המתמשכים של האדם עם דמות עליה הוא לומד לסמוך כדי לקבל הגנה וטיפול. התנהגות התקשרות מופיעה בצורה הברורה ביותר כאשר האדם מפוחד, עייף או חולה, ונרגעת כאשר הוא זוכה לנחמה ולדאגה. בזמנים אחרים התנהגות זו ניכרת פחות (Bowlby, 1988).

שימור הקרבה בין האדם לדמות ההתקשרות תלוי לא רק באדם המפעיל את המערכת ההתנהגותית ההתקשרותית, אלא גם בתגובותיהן של דמויות ההתקשרות לניסיונות ההתקרבות שלו (Hazan & Shaver, 1994). כך, השגת קרבה וביטחון תלויה בהיותן של דמויות ההתקשרות זמינות ותגובתיות לניסיונו של האדם לחפש קרבה אליהן בעת הצורך ובהיותן מספקות בטחון פיזי ורגשי. בילדות, דמויות התקשרות המגיבות ומספקות את הביטחון הנדרש לילד, מהוות בסיס בטוח (secure base). המושג, בסיס בטוח, מבטא את תחושת הביטחון של הילד בכך שהדמות המטפלת בו, דמות ההתקשרות, תימצא לצידו כאשר יזדקק לה ותגיב בחיוב לניסיונותיו ליצור קרבה עימה (Bowlby, 1973). מן הבסיס הבטוח יוצא הילד או המתבגר אל העולם, ואליו הוא שב בודעו בביטחון כי יתקבל בברכה בחזרתו, יוזן פיזית ורגשית, ינוחם ויורגע (Bowlby 1988).

Bowlby (1973, 1982/1969) גרס כי בבסיסן של התנהגויות של התקשרות עומדים מודלים מנטאליים. מודלים מנטאליים הינם ייצוגים שמחזיק האדם ביחס ליחסים שבינו לבין הסביבה. Bowlby קרא לייצוגים אלה, מודלי עבודה (working models). תפקידם של מודלי העבודה הינו לאפשר קיומם של סימולציות וניבויים ביחס לתוצאות הצפויות של התנהגויות התקשרותיות שונות. במלים אחרות, לאחר שנעשה שימוש חוזר ונשנה במערכת ההתקשרות, כוללת מערכת זו ייצוגים של תגובותיהן של דמויות ההתקשרות (מודלי עבודה ביחס לזולת) וייצוגים ביחס למיומנויות ההתנהגותיות של האדם ויכולותיו (מודלי עבודה ביחס לעצמי). מודלי עבודה אלה מארגנים את זכרוננו של האדם ביחס לדמות ההתקשרות וביחס לעצמו, במהלך ניסיונות להשיג קרבה והגנה בעת הצורך (Main, Kaplan, & Cassidy, 1985).

בהתאם לכך, טען Bowlby (1988, 1982/1969) כי הקשר בין התינוק לדמות המטפלת בו מובנה לכלל עמדה כלפי העולם וכלפי העצמי. הפנמה של דמות מטפלת הנתפסת כזמינה עבור התינוק בעיתות מצוקה וכמספקת באופן אופטימלי את צרכיו, מבססת עמדה של ביטחון בעצמי ובעולם. תינוק כזה יטה לפתח מודל עבודה לפיו הוא ראוי לתמיכה ואהבה ומסוגל לקבלם מהזולת. לעומת זאת, הפנמה של דמות מטפלת הנחוות כבלתי זמינה ועקבית, מביאה לביסוס עמדה בלתי בטוחה כלפי העולם וכלפי העצמי. במצב זה יתקשה התינוק להתרחק מהדמות המטפלת מחשש לאובדנה, ויחשוש מפרידה, מאנשים וממצבים חדשים ומהתנסויות חדשות. תינוק כזה יטה לפתח מודל עבודה המטיל ספק ביכולת לקבל תמיכה ואהבה וכי צרכיו יסופקו על-ידי הזולת, מודל המתאים לסביבה המשפחתית בה הוא גדל, ומשפיע על התנהלותו בשנים שאחר כך ובבגרות.

מחקרים שנעשו בעקבות התיאוריה (Ainsworth, Bell, & Stayton, 1971; Ainsworth, Belhar, ) (Waters, & Wall, 1978) זיהו שלושה דפוסי התקשרות עיקריים בקרב פעוטות. דפוס בטוח ושני דפוסים בלתי בטוחים הקרויים נמנע וחרד/אמביוולנטי. פעוטות בעלי דפוס בטוח מרגישים בנוח עם קרבה ופרידה באינטראקציות שלהם עם מטפליהם. הם חשים אמון במטפליהם ובטוחים כי יהיו נגישים, מגיבים ומסייעים בעת מצוקה או סכנה. בשל תחושת ביטחון זו, הם חשים אומץ לחקור את העולם ומסוגלים לסמוך על עצמם ולפנות אל אחרים בעת הצורך. התפתחות דפוס זה מקבלת עידוד בעקבות יחס של המטפל שהינו נגיש, רגיש לאותות הילד ומגיב באהבה כאשר הילד מחפש הגנה או נחמה.

תינוקות חרדים-נמנעים עושים ניסיונות בלתי עקביים ליצור מגע עם מטפליהם ואינם יכולים לשאת אפילו פרקי זמן קצרים של פרידה. הם מתאפיינים בחוסר בטחון האם המטפל יהיה נגיש, מגיב ומסייע כאשר ייקרא לכך. דפוס זה מתפתח כאשר ההורה או המטפל העיקרי נגיש ומסייע במצבים מסוימים, אך לא באחרים.

תינוקות נמנעים נעדרי כל ביטחון כי כאשר יזדקקו לעזרה הם אכן יקבלו אותה, והם אף מצפים לדחייה. הם נוטים לשמר מרחק ממטפליהם ומדגישים יתר על המידה הסתמכות על עצמם, תוך צמצום של התנהגויות ורגשות של התקשרות. בעוד שילדים בטוחים רואים בזולת בסיס בטוח ומקור לנחמה, הרי שילדים נמנעים וחרדים-אמביוולנטיים גדלים בחוסר ביטחון ביחס לתגובותיהם של אחרים בעת הצורך (Shaver & Hazan, 1993). כפי שנראה להלן, דפוסים אלו משתמרים גם בבגרות ולהם השפעה על היבטי חיים מגוונים.

### **התקשרות אצל מבוגרים**

אף שעיקר מטרתו של Bowlby היתה לתאר ולהסביר כיצד מתקשרים תינוקות לאימם, או לדמות המטפלת העיקרית, Bowlby (1988) גרס כי מערכת ההתקשרות פעילה לכל אורך החיים. היא באה לידי ביטוי במחשבות ובהתנהגויות הקשורות לשאיפה לקרבה לדמויות התקשרות בעת הצורך ומכוונות לספק את הצורך בביטחון. עוד גרס הוא כי דפוס ההתקשרות כפי שניתן לצפות בו בגיל שנה, משתמר, משום שלרוב, מערכת היחסים שבין האם לילדה אינה משתנה ואף משמרת את עצמה ובאופן זה מודלי העבודה של האדם ביחס לעצמו ולזולת נותרים קבועים ומנחים מערכות יחסים עתידיות.

בחלק זה יוצגו התיאוריה והמחקר בתחום ההתקשרות אצל מבוגרים. כפי שניתן יהיה לראות, תחומי מחקר מסוימים רלוונטיים במיוחד לתחום הארגונים בכלל ולתחום של תרבות ארגונית בפרט, וקשרים אלו יודגשו בחלקים המתאימים.

### **אהבה ויחסים רומנטיים**

יישום ראשון לתיאורית ההתקשרות אצל מבוגרים נעשה על-ידי Hazan ו Shaver (1987) אשר הסבירו אהבה רומנטית אצל מבוגרים במונחים של תיאורית ההתקשרות. על מנת לאבחן דפוס התקשרות אצל מבוגרים בנו Hazan ו Shaver (1987 ; 1990) כלי לדיווח עצמי, בו נתבקשו הנבדקים

לבחור תיאור אחד מתוך שלושה המסכם בצורה הטובה ביותר את תחושותיהם והתנהגויותיהם ביחסים של אהבה רומנטית. התיאורים נוסחו על-ידי תרגום שלושת דפוסי ההתקשרות שזוהו על-ידי Ainsworth ועמיתיה (Ainsworth, Bell, & Waters, 1978; Stayton, 1971) במחקריהן על ילדים, למונחים של מבוגרים, כדלהלן :

הדפוס הנמנע תואר כ: "לא נוח לי להיות קרוב לאחרים; קשה לי לבטוח בהם באופן מלא, קשה לי להרשות לעצמי לסמוך עליהם. אני במתח כאשר מישהו מתקרב אלי יותר מדי, אחרים רוצים להיות איתי בקשר אינטימי יותר משנוח לי".

הדפוס החרד-אמביוולנטי תואר כ: "אחרים אינם רוצים להתקרב כמו שהייתי רוצה. אני חושש פעמים רבות שבן זוגי לא באמת אוהב אותי או לא ישאר איתי. אני רוצה להתקרב מאוד לבן זוגי וזה פעמים רבות מבריח אנשים".

הדפוס הבטוח תואר כ: "קל לי להתקרב לאחרים ואני חש בנוח לסמוך עליהם ולאפשר להם לסמוך עלי. אני מודאג ביחס לנטישה או שמישהו יתקרב אלי יותר מדי".

Hazan ו Shaver (1987) מצאו כי התיאורים בהם בחרו המשתתפים במחקרם היו קשורים לדיווח העצמי שלהם ביחס למאפייני קשריהם הרומנטיים. במחקרם הדגימו הם כי כשם שחוויותיו של התינוק בקשר עם אימו משקפים את איכות ההתקשרות שלו כלפיה, כך אנשים בעלי דפוסי התקשרות שונים חווים יחסי אהבה עם דמויות משמעותיות באופן שונה. בהתאם לכך, מצאו הם כי אנשים בעלי דפוס התקשרות בטוח נוטים לחוות את קשרי האהבה המשמעותיים ביותר שלהם כמאופיינים בביטחון, חברות ורגשות חיוביים. אנשים אלה מאמינים באהבה מתמשכת, נוטים לבטוח בזולת והינם בעלי ביטחון בהיותם אהובים. יש להם יכולת רבה יותר לתמוך בבן זוגם, חרף חולשותיו, וקשריהם נוטים להמשך זמן רב יותר.

לעומתם, אצל אנשים בעלי דפוס התקשרות נמנע, מתאפיינת אהבה רומנטית בפחד מקרבה והיעדר ביטחון. הם נוטים להטיל ספק ביכולתה של אהבה רומנטית להימשך ומאמינים כי אין הם זקוקים לבן זוג אוהב כדי להיות מאושרים. הם חוששים מאינטימיות וחווים עליות ומורדות רגשיים וכן קנאה.

אנשים בעלי דפוס התקשרות חרד/אמביוולנטי נוטים לחוות אהבה כמעסיקה מאוד את המחשבות ואף כמאופיינת באובססיה, וכמאבק כואב להתמזג עם אדם אחר. הם נוטים להתאהב במהירות, אך מתקשים למצוא אהבת אמת. יש להם ספקות רבים יותר בעצמם, שכן בניגוד לבעלי דפוס נמנע, אין

הם נוטים להדחיק או להסתיר רגשות של חוסר ביטחון. הם חווים עליות ומורדות רגשיים בקשר וכן משיכה מינית עזה וקנאה.

לבסוף, מצאו Hazan ו Shaver כי אנשים בעלי דפוסים בלתי בטוחים יטו יותר להרגיש בדידות מבעלי הדפוס הבטוח. זאת משום שצרכי ההתקשרות שלהם אינם נענים במלואם, אף כי בעלי דפוס נמנע יטו יותר להסתיר זאת.

במחקרם מצאו Hazan ו Shaver אינדיקציות לכך שדפוס התקשרות השונים נוטים להשתמר לאורך החיים מינקות לבגרות. כך, פרופורציית דפוס התקשרות שמצאו במחקרם דומה לזו שנמצאה במחקרים על פעוטות – כ 60% בעלי דפוס בטוח, כ 25% בעלי דפוס נמנע וכ 15% בעלי דפוס חרד. כמו-כן מצאו הם כי אנשים המתאפיינים בדפוס התקשרות שונים דיווחו אף על היסטוריה התקשרותית שונה. כך, אנשים בעלי דפוס התקשרות בטוח זכרו את הוריהם כנענים ודואגים וכמי שניתן לסמוך עליהם, בעוד שבעלי דפוס נמנע זכרו את הוריהם כקרים וכדוחים מעליהם ובעלי דפוס חרד-אמביוולנטי זכרו תערובת של חוויות חיוביות ושליליות עם הוריהם. כמו-כן, בעלי דפוס בטוח דיווחו על יחסים חמים יותר בין ההורים מבעלי דפוסים לא בטוחים.

### **המחקר על התקשרות ויחסים רומנטיים**

בעקבות מחקרם החלוצי של Hazan ו Shaver החלו להתבצע מחקרים רבים שעסקו בהתקשרותם של מבוגרים ובהשפעתה על היבטי חיים שונים. תחום המחקר העיקרי התמקד ביחסים בין אישיים בכלל וביחסים רומנטיים בפרט. מחקרים אלה שיחזרו את ממצאיהם של Hazan ו Shaver והרחיבו אותם.

### **דינאמיקה בקשר**

המחקרים בתחום היחסים הרומנטיים (למשל, Feeney, 1998; Feeny & Collins & Read, 1990; Noller, 1990; Levy & Davis, 1988; Mikulinver & Erev, 1991; Simpson, 1990; Simpson & Rholes, 1998; Simpson, Rholes, & Nelligan, 1992) מצאו הבדלים קונסיסטנטיים בין בעלי דפוס התקשרות השונים באופן בו הם תופסים את קשריהם, מתנהגים ומרגישים בהם. כך, בעלי דפוס בטוח נטו לתאר את אהבתם כחברית ולחלוק את עולמם עם בן הזוג, וכן גילו שביעות רצון גבוהה יותר מן הקשר. אצל בעלי הדפוס הבטוח זוהתה יכולת גבוהה יותר להתחשב בצרכי בן זוגם ונכונות רבה יותר למלאם. לבעלי דפוס זה אמונות תפקודיות יותר ביחס למערכות היחסים שלהם.

לעומתם, בעלי הדפוס הנמנע נטו להימנע מאינטימיות בקשר, גילו אמון נמוך יותר בבני זוגם, תוך ביטוי של קושי להיתמך על-ידי בן הזוג, נטייה להסתמכות עצמית נוקשה, והתחשבות נמוכה בצרכי בן הזוג. בעלי דפוס חרד/אמביוולנטי גילו תלותיות מרובה בבן הזוג ורצון עז במחויבות בקשר, מתוך אידיאליזציה של בן הזוג וקושי להכיר בישותו הנפרדת ובצרכיו. בעלי דפוס זה עסקו בקשר באופן אובססיבי תוך נטייה לרומינציה. אנשים אלה נמצאו כנוטים להיות במצוקה גבוהה יחסית כאשר הם נמצאים בקונפליקט עם בן הזוג והם נמצאו כשואפים לאהבה סוערת ולקשר טוטאלי ונטו להפקיד את גורלם בידי בן הזוג.

### איכות הקשר

היבטים שונים הקשורים לאיכות הקשר נבחנו אף הם. כך נבדקו למשל, אמון בקשר, נכונות לחשיפה עצמית וכן דפוסי תקשורת והתמודדות עם קונפליקט בקשר. אמון, חשיפה עצמית ודפוסי תקשורת הדדיים נחשבים לאיכויות חשובות בקשר בשל היותם מרכיב חיוני באינטימיות ותנאי הכרחי להתפתחות מחויבות ותחושת בטחון ולהתפתחות הקשר בכלל (Mikulincer, 1998a; Mikulincer & Nachshon, 1991). בהתאם לכך, בחן Mikulincer (1998a) את ההבדלים הבין-אישיים בין אנשים בעלי דפוסי התקשרות שונים ביחס לזיכרונות, למטרות ולחוויות שיש להם כלפי אמון בקשר רומנטי. ממצאי המחקר העלו כי בעלי דפוס בטוח חשו אמון רב יותר ביחסיהם מבעלי הדפוסים הלא בטוחים. הם איחזרו מהר יותר זיכרונות חיוביים הקשורים לאמון, בעוד שבעלי הדפוסים הנמנע והחרד/אמביוולנטי אחזרו מהר יותר זיכרונות שליליים הקשורים לאמון. הערך שיוחס לאמון על-ידי בעלי הדפוס הבטוח היה של הגברת האינטימיות בקשר, בעוד שבעלי הדפוס החרד-אמביוולנטי ביקשו להשיג בטחון באמצעותו, ואילו בעלי הדפוס הנמנע ביקשו להשיג באמצעות האמון תחושת שליטה. בעלי הדפוסים השונים נמצאו גם כמתמודדים באופן שונה לנוכח אירועים של הפרת אמון. בעלי הדפוס הבטוח נקטו בגישה קונסטרוקטיבית הכוללת דיבור עם בן הזוג, בעלי הדפוס הנמנע נטו להתרחק מבן הזוג ובעלי הדפוס החרד נטו להגיב בדאגה רבה וברומינציה. בנוגע לנכונות לחשיפה עצמית נמצא כי בעלי דפוס התקשרות בטוח וחרד-אמביוולנטי גילו נכונות רבה יותר לחשיפה עצמית מאנשים בעלי דפוס נמנע. זאת ועוד, בעלי הדפוסים הבטוחים והחרדים/אמביוולנטיים חשפו מידע אישי יותר, חשו נוח יותר להימצא באינטראקציה עם בני זוג שנטו לחשיפה עצמית גבוהה ונמשכו אליהם יותר מבעלי הדפוס הנמנע (Mikulincer & Nachshon, 1991). ממצאים אלה תואמים

ממצאים ביחס לנטייתם של בעלי הדפוס הבטוח להאמין בטוב ליבו של הזולת (Shaver & Hazan, 1993), לא לחשוש כי בן זוגם ינטשם או יפגע בהם אם יבטחו בו (Baldwin et al., 1993), ורצונם להיות באינטימיות וקרבה רגשית לאחרים (Shaver & Hazan, 1988). עוד נמצא כי בעלי הדפוס הבטוח דיווחו על דפוסי תקשורת הדדיים יותר ודורשניים ומתנתקים פחות מבעלי הדפוסים הלא בטוחים (Feeney, Noller & Callan, 1994). כמו כן, בעלי הדפוס הבטוח נטו לנקוט באסטרטגיות יעילות יותר לפתרון קונפליקטים בקשר (Pistole, 1989).

### שילוב של דפוסי התקשרות בקשר

מחקרים שונים (למשל, Latty-Mann & Davis, 1996; Collins & Read, 1990) מצאו כי דפוס ההתקשרות הבטוח היה המבוקש ביותר על-ידי בעלי דפוס בטוח ועל-ידי בעלי הדפוסים הבלתי בטוחים. אנשים בעלי דפוס התקשרות בטוח נטו להימצא בקשר עם בני זוג בעלי דפוס התקשרות בטוח אף הם, בשל תחושת הנוחות ששני בני הזוג חשים עם קרבה, אינטימיות ותלות. אולם, Kirkpatrick ו-Davis (1994) מצאו כי בעלי הדפוסים הבלתי בטוחים לא יצרו זוגיות עם בעלי דפוסים זהים להם. בעלי דפוס התקשרות חרד נטו להימצא בקשר עם בעלי דפוס התקשרות נמנע. זאת משום שעבור בעלי דפוס חרד/אמביוולנטי הסוגיה המרכזית בקשר הינה תלות, תחושת ערך ומחויבות בן הזוג. הימצאותם בקשר עם בני זוג בעלי דפוס נמנע, החשים אי נוחות עם קרבה ואינטימיות, מאוששת את ציפיותיהם כי בקשר הם עלולים להינטש ולהיות בלתי נאהבים. בדומה לכך, עבור אנשים בעלי דפוס נמנע, חוסר האמון והתביעה לאינטימיות המשודרות על-ידי בן הזוג החרד, מאוששות את הציפיות מהקשר. במלים אחרות, אנשים נוטים לבחור לבני זוג אנשים, התואמים את מערכת ההתקשרות שלהם (Kirkpatrick & Davis, 1994; Pietromonaco & Carnelley, 1994).

### שביעות רצון בקשר

דפוס ההתקשרות של בן הזוג נמצא כמנבא משמעותי של שביעות הרצון של האדם מהקשר. כך, חרדה בהתקשרות אצל נשים נמצאה כמזוהה עם שביעות רצון נמוכה יותר מהקשר אצל בני זוגן. נוחות מקרבה ואינטימיות אצל גברים זוהתה עם חוויות חיוביות ושביעות רצון גדולה יותר בקשר אצל בנות זוגם. דינאמיקות אלה בקשר מאפיינות את הסטריאוטיפ לגבי תקפידי נשים וגברים בקשר ונמצאות

בקו אחד עם ההסבר התיאורטי אותו מציעה תיאורית ההתקשרות. יחד עם זאת, לא נמצאו הבדלים בין המינים בשכיחויות דפוסי ההתקשרות ובמודלי העבודה הנגזרים מהם ( Feeney & Noller, 1990; Collins & Read, 1990). עוד נמצא, כי באופן כללי לבעלי הדפוס הבטוח קשרים רומנטיים מוצלחים יותר מאשר לבעלי הדפוסים הלא בטוחים, כפי שניתן ללמוד ממדדי שביעות רצון ( Brennan, 1988; Levy & Davis, 1989; Hendrick & Hendrick, 1995; Shaver, &) ומכך שקשריהם ארוכים יותר בממוצע ומדיווחם כי ציפיותיהם מהקשר מוגשמות יותר ( Feeney & Noller, 1990; Kirkpatrick & Davis, 1994; Collins & Read, 1990). חרף זאת, קשרים שבהם בן הזוג היה בעל דפוס נמנע ובת הזוג בעלת דפוס חרד-אמביוולנטי נטו להמשך זמן רב כמו קשרים שבהם שני בני הזוג היו בעלי דפוס בטוח, אף ששביעות הרצון היתה נמוכה בהם, ואילו קשרים שבהם בת הזוג היתה נמנעת ובן הזוג חרד נטו לארוך את הזמן הקצר ביותר. נטיה זו תואמת את הציפייה החברתית מנשים לתחזק את הקשר (Kirkpatrick & Davis, 1994).

לסיכום, בעלי דפוס בטוח נוטים ליצור קשר רומנטי זה עם זה ומשך הקשר שלהם ושביעות הרצון בקשר הם הרבים ביותר. בעלי דפוס נמנע נוטים ליצור קשר עם בעלי דפוס חרד-אמביוולנטי. כאשר בן הזוג נמנע ובת הזוג חרדה-אמביוולנטית משך הקשר דומה לזה של שני בטוחים, אף ששביעות הרצון בו נמוכה יותר. כאשר בן הזוג חרד ובת הזוג נמנעת משך הקשר הוא הקצר ביותר.

דפוסי ההתקשרות נמצאו כנוטים להשפיע גם על איכות הקשר. כך למשל, בקרב זוגות נשואים נמצא כי בעלים בעלי דפוס בטוח הפגינו אינטראקציות חיוביות רבות יותר עם נשותיהם מבעלים בעלי דפוס בלתי בטוח (Cohn, Silver, Cowan, & Cowan, 1992). כמו-כן, בטחון בהתקשרות של בעלים ונשים נמצא כקשור לתגובות פחות הרסניות בעת קונפליקט בקשר ( Feeney, 1991; Kobak & Hazan, 1994; Noller, & Callan, 1994).

בהמשך לעבודות אלו ועל בסיס המודל שהציגו Hazan ו Shaver, סיכמו Fraley ו Shaver (2000) את המאפיינים העיקריים של יחסי אהבה רומנטיים כתהליך התקשרות, הדומים לתהליך ההתקשרות שבין התינוק להורה. כך, בשני סוגי מערכות היחסים הדינאמיות הרגשיות וההתנהגותיות נשלטות על-ידי אותה מערכת ביולוגית. הבדלים בין אישיים (דפוסים) במערכת יחסים רומנטית דומים לאלו שביחסי הורה-תינוק, ומשקפים את הציפיות והאמונות שאנשים יצרו ביחס לעצמם ולקשריהם

הקרובים על בסיס היסטוריית ההתקשרות שלהם. מודלי עבודה אלה הינם יציבים באופן יחסי ועל-כן עשויים להוות שיקופים של חוויות מוקדמות עם ההורה. בנוסף לכך גורסים Fraley ו Shaver (2000) כי אהבה רומנטית מורכבת מתפקודן של שלוש מערכות התנהגויות הקשורות זו בזו – התקשרות, דאגה וטיפול ומין. אף שלשלוש המערכות פונקציות נפרדות זו מזו, הן מאורגנות באופן המשקף התנסויות התקשרותיות ובהתאם לכך, מערכות ההתנהגות של דאגה וטיפול ושל מין מושפעות ממודלי העבודה ההתקשרותיים של האדם.

## **התקשרות ותרבות ארגונית – סקירת תחומי מחקר רלוונטיים**

מחקר ההתקשרות בקרב מבוגרים החל בבחינת יחסיהם הרומנטיים והזוגיים. אולם, מכלול שלם של היבטי חיים ובהם עולם העבודה על יחסי המנהיגות שבו, המוטיבציות לעבוד וללמוד, ותהליכים קבוצתיים עומדים אף הם במוקד המחקר בתחום ההתקשרות. בחלק הבא יוצגו תחומי מחקר אלה, ויודגשו הקשרים לנושא עבודה זו, התרבות הארגונית.

### **מודלים מנטאליים ותהליכים קוגניטיביים**

כפי שיורחב בפרק העוסק בכך, תרבות ארגונית מתקיימת ומתעצבת במחשבותיהם של חברי הארגון, ברגשותיהם ובהתנהגויותיהם. ביטוייה של התרבות והתקיימותה בעולם המנטאלי של חברי הארגון מצויים על רצף של מודעות הנע מביטויים גלויים ומודעים עד לכאלו שאינם. יסודותיה של התרבות הם דווקא באזורים המודעים פחות של המודלים המנטאליים (Schein, 2004). נראה אפוא, כי הקשר בין תרבות הארגון לדפוסי ההתקשרות של חבריו מתקיים באזורים אלה של מודלים מנטאליים. לפיכך, בחלק זה נעסוק בתהליכים הקוגניטיביים, הרגשיים וההתנהגותיים הנובעים מדפוס ההתקשרות של האדם ומהמודלים המנטאליים העומדים במרכזו, והשפעתם על הויסות הרגשי, תפיסת העצמי, העולם החברתי וטבע האדם. הקשר בין מודלי העבודה של התקשרות לבין המודלים המנטאליים של תרבות ארגונית ידון בהרחבה בפרק העוסק בתרבות ארגונית.

### **התיאוריה ביחס למודלים מנטאליים בהתקשרות**

כאמור, Bowlby (1973) גרס כי האינטראקציות של הפרט עם דמויות ההתקשרות שלו משתלבות אל תוך המודלים המנטאליים שלו ביחס לעצמי ולזולת. מודלים אלה מאפשרים לאדם לחזות אינטראקציות עתידיות עם דמות ההתקשרות ולתכנן כיצד ליצר קרבה אליה מבלי לחשוב על כך בכל פעם מחדש. באופן זה, הפנמתה של אינטראקציה ספציפית יכולה להשפיע על תפקוד מערכת ההתקשרות באינטראקציות עתידיות עם דמות ההתקשרות והאסטרטגיה ההתנהגותית של הפרט מוכללת לנסיבות מגוונות (Mikulincer & Shaver, 2003).

מודלי עבודה הינם ייצוגים מנטאליים של קשרי ההתקשרות בהם מתנסה האדם במהלך חייו. הם מהווים חלק מליבת האישיות של האדם ומעצבים את האופן בו מתבטאת מערכת ההתקשרות

באמצעות ארגון הקוגניציות, הרגשות וההתנהגויות הבין-אישיות. הם מנחים את וויסות הרגש, מעצבים את הדימוי העצמי, ומהווים חלק מהגדרת סגנון ההתקשרות של האדם (Baldwin, Keelan, Fehr, Enns, & Koh-Rangarajoo, 1996; Collins & Read, 1994; Shaver, Collins, Clark, 1996).

Mikulincer ו Shaver (2003) הציעו כי מודלי העבודה בהם מחזיק האדם ביחס לעצמי ולזולת משקפים רק בחלקם את האופן בו האדם ודמות ההתקשרות מתנהגים בפועל בסיטואציה מסוימת. הם משקפים גם את הפעולה המווסתת של אסטרטגיית ההתקשרות, המעצבת את המחשבות, הרגשות וההתנהגויות של האדם. במלים אחרות, מודלי העבודה של העצמי והזולת משקפים תערובת של מה שקרה בפועל במפגש בין-אישי והטיות סובייקטיביות הנובעות מאסטרטגיית ההתקשרות של האדם.

מודלי העבודה ביחס לדמויות התקשרות שונות מצויים בקשר זה עם זה. עם חלוף הזמן וריבוי ההתנסויות והמגע עם דמויות התקשרות, ובהם הורים, אחים, חברים ובני זוג, מתגבשים מודלי עבודה שאינם ספציפיים לדמות התקשרות מסוימת, אלא מודלים גנריים של העצמי ואחרים מעבר לקשרים השונים. מודלים ספציפיים אלה יחד עם המודלים הגנריים מצויים בהיררכיה. הפעלתו של מודל ספציפי לקשר תתרחש בסמוך לאינטראקציות עם הפרטנר לקשר, בהתאם להתאמתו לסיטואציה, כך שמודלים שונים עשויים להיות מופעלים בסיטואציות שונות ואל מול אנשים שונים. אולם, המודל הגנרי - מודל העבודה המייצג אינטראקציות עם דמויות ההתקשרות העיקריות – הורים ובני זוג – הופך לנגיש באופן כרוני, כלומר יטה להיות מופעל בצורה מיידיית ובכל סיטואציה בעלת אופי התקשרותי (Collins & Read, 1994; Mikulincer & Shaver, 2003).

מאחר שדפוסי האינטראקציה עם דמויות התקשרות במהלך הילדות וההתבגרות נותרים עקביים באופן יחסי, הם מתגבשים לכלל מודלים כרוניים והופכים לחלק מאישיותו של האדם. מודלים כרוניים אלה נוטים להיות מופעלים באופן אוטומטי ובלתי מודע והינם עמידים לשינוי. כך, ייצוגים של אינטראקציות ספציפיות עם פרטנר ספציפי, בעיקר המטפלים העיקריים, הופכים למאפייני ליבה של האישיות ונוטים להיות מיושמים בסיטואציות וקשרים חדשים. ייצוגים אלה ממשיכים להנחות את תפקודה של מערכת ההתקשרות גם כאשר נוצרים קשרים חדשים, למשל עם בני זוג, ילדים,

מעסיקים או מטפלים, אף אם תופענה עדויות כי המודל אינו תואם את המציאות (Mikulincer & Shaver, 2003).

Collins ו Read (1994) גרסו כי מודלי העבודה כוללים ארבעה מרכיבים: זיכרונות אוטוביוגרפיים ביחס לחוויות הקשורות להתקשרות עם דמויות משמעותיות; אמונות, עמדות וציפיות ביחס לעצמי ולזולת בנוגע להתקשרות; מטרות וצרכים הקשורים להתקשרות; אסטרטגיות ותכניות המזוהות עם השגת מטרות ההתקשרות. מודלי העבודה פועלים כחלק ממערכת רחבה יותר של תהליכים קוגניטיביים, רגשיים והתנהגותיים המסייעים לאנשים להבין את העולם ולפעול בדרך העונה על צרכיהם האישיים.

Mikulincer ו Shaver (2003) הציעו מודל המסביר את הדינאמיקות של מערכת ההתקשרות. מודל זה כולל שלושה מרכיבים. המרכיב הראשון הינו האסטרטגיה העיקרית המזוהה עם הפעלת מערכת ההתקשרות. מרכיב זה כולל בחינה והערכה של אירועים מאיימים ואחראי להפעלתה של מערכת ההתקשרות. המרכיב השני הינו האסטרטגיה המזוהה עם השגת תחושת ביטחון. מרכיב זה כולל בחינה והערכה של נגישותה של דמות ההתקשרות ואחראי להבדלים הבין-אישיים בתחושת הביטחון בהתקשרות והשפעותיה על היבטים פסיכולוגיים שונים. המרכיב השלישי הינו האסטרטגיות המתעוררות בעקבות אי נגישותה של דמות התקשרות, המביאה לכישלון של מערכת ההתקשרות. מרכיב זה כולל הערכה של מנגנון חיפוש הקרבה כאמצעי להתמודדות עם חוסר ביטחון בהתקשרות. מרכיב זה אחראי להבדלים בין-אישיים בשימוש באסטרטגיות של היפר-אקטיבציה או דה-אקטיבציה, אשר תוצגנה להלן, ולביטויים הפסיכולוגיים של חרדה או הימנעות בהתקשרות, בהתאמה. מרכיבים אלה יכולים להיות מופעלים באופן מודע או לא מודע. כל מרכיב במודל זה יכול להיות מושפע מהקשר (למשל, איומים אמיתיים) וממודלי עבודה כרוניים היוצרים הטיה על הערכת האיום, נגישות דמות ההתקשרות וערכו של חיפוש הקרבה. מודל זה מדגיש את הערכת הסובייקטיבית של אירועים כמהווים איום פוטנציאלי או ממשי, ולא רק את התרחשותם הממשית, ולפיכך גם מקורות איום פנימיים כמחשבות או דמיונות יכולים להפעיל את מערכת ההתקשרות (Mikulincer, Birnbaum, Woodis, & Nachmias, 2000).

לסיכום, הערכה של אירועים כמאיימים מפעילה באופן אוטומטי אזורים הקשורים להתקשרות ברשת הזיכרון האסוציאטיבי ומפעילה באופן לא מודע ייצוגים מופנמים של דמויות התקשרות

ומטרות של חיפוש קרבה. הפעלה זו יכולה להשאר ברמה הלא מודעת ולספק נחמה. אולם, היא עשויה גם להתבטא במחשבות מודעות הקשורות להתקשרות ובהתנהגויות של חיפוש קרבה, בהתאם להקשר ולסגנון ההתקשרות של האדם (Mikulincer & Shaver, 2003).

בהתאם למודל זה הציעו Mikulincer ו Shaver (2003) הסבר של חרדה והימנעות בהתקשרות כמונחות על-ידי שתי אסטרטגיות – היפר-אקטיבציה (חרדתיות) ודה-אקטיבציה (הימנעות). אסטרטגיה של היפר-אקטיבציה, משמרת את מערכת ההתקשרות במצב המופעל באופן כרוני. היא מורכבת מערנות מתמדת ביחס לטריגרים להפעלת מערכת ההתקשרות והבלטה של המאפיינים המאיימים של הסביבה. אסטרטגיה זו כוללת גם רומינציה ביחס לאיום פוטנציאלי, אשר מעסיקה את הזיכרון. משמעות הדבר היא שאנשים בעלי דפוס חרד יכולים לחוות הפעלה של מערכת ההתקשרות ללא כל סימן חיצוני לסכנה. אסטרטגיה זו מובילה לרצון מוגבר בקרבה, התמזגות ובטחון ביחסים קרובים ועיסוק מועצם בחוסר נגישותו של בן הזוג (Brennan & Shaver, 1998). אסטרטגיה של דה-אקטיבציה משמרת את מערכת ההתקשרות במצב בלתי פעיל. היא כוללת התעלמות או ביטול של מאפיינים מאיימים בסביבה ובהם אי נגישותה של דמות התקשרות, והדחקה של מחשבה הקשורה לאיום ועשויה להפעיל את מערכת ההתקשרות. אסטרטגיה זו כוללת הכחשה של צרכי ההתקשרות והסתמכות מוגברת על העצמי (Cassidy & Kobak, 1988).

### **המחקר ביחס למודלים מנטאליים בהתקשרות**

כפי שיוצג בחלק העוסק בתרבות ארגונית, מתבטאת התרבות הארגונית במכלול הקוגניציות, הרגשות וההתנהגויות של חברי הארגון, ומשתמרת באמצעות האינטראקציה ביניהם. לפיכך, למחקר על התהליכים הקוגניטיביים בהתקשרות, ועל השפעת ההתקשרות על תפיסה בין-אישית, על ויסות רגשי ועל רווחה נפשית, רלוונטיות להבנת תהליכי השפעתה של ההתקשרות על התרבות הארגונית. בחלק שלהלן נעסוק במחקרים אלה.

### **תהליכים קוגניטיביים**

על-מנת לבחון את התהליכים הקוגניטיביים שבבסיס המודלים המנטאליים ההתקשרותיים, נבדקה השפעתם של גירויים תת-סיפיים. נמצא כי גירוי תת סיפי הכולל מלה מאיימת ככישלון, מחלה או

מוות הביא לזיהוי מהיר יותר של מלים הקשורות לקרבה, כאהבה וקרבה (Mikulincer, Birnbaum, 2000), ולהגברת הנגישות לשמות אנשים המזוהים כדמויות התקשרות (Woodis, & Nachmias, 2000). נגישות מוגברת זו הופיעה אצל בעלי דפוס בטוח בעקבות גירויים מאיימים בלבד. אצל בעלי דפוס חרד הופיעה הנגישות המוגברת גם בעקבות גירויים ניטרליים, ואילו בעלי דפוס נמנע הגיבו בנגישות מוגברת רק בעקבות איום שאינו קשור ישירות להתקשרות, ונטו שלא לעסוק בדאגות הקשורות להתקשרות (Mikulincer et al., 2000; Mikulincer, Gillath, & Shaver, 2002). הדבר תואם את אסטרטגיות ההיפר-אקטיבציה והדה-אקטיבציה של חרדים ונמנעים.

חקר ההבדלים הבין-אישיים בהערכת נגישותה של דמות התקשרות על-ידי בעלי הדפוסים השונים העלה כי בעלי הדפוס החרד והנמנע נטו להעריך את דמות ההתקשרות ההורית כבלתי נגישה, בלתי תומכת ומענישה בעוד שבעלי הדפוס הבטוח נטו להעריכה כנגישה, רגישה, דואגת, חמה ומקבלת (Hazan & Shaver, 1987; Mickelson, Kessel, & Shaver, 1997; Mikulincer, Florian, & Tolmacz, 1990; Mikulincer & Nachshon, 1991; Rothbard & Shaver, 1994). בעלי הדפוס הבטוח נטו גם להעריך את חבריהם ובני זוגם כתומכים יותר מבעלי הדפוסים הלא בטוחים (Florian, Mikulincer, & Bucholtz, 1995).

ואולם, המחקר מעלה כי רמזים הקשריים בדבר נגישותה של דמות התקשרות עשויים למתן את השפעותיהן של חרדה והימנעות בהתקשרות, באמצעות הפעלת אסטרטגיות התקשרות בטוחות. כך, בניסויי מעבדה עלה כי ניתן לעורר אסטרטגית התקשרות בטוחה גם אצל בעלי סגנון לא בטוח באמצעות הפעלה של ייצוגים מנטאליים של דמויות התקשרות נגישות (Mikulincer, Hirschberger, & Nachmias, 2001). כמו-כן, נוכחותה בפועל של דמות התקשרות, כגון בן זוג, ותמיכתה תרמו להגברת הרגשות החיוביים של האדם כלפי בן הזוג. לנוכחות זו היתה השפעה בקרב בעלי הדפוס החרד, אך לא אצל בעלי הדפוס הנמנע (Mikulincer, Florian, & Hirschberger, 2003).

### תפיסה בין-אישית

מודלי העבודה של ההתקשרות קשורים לתפיסת העצמי, העולם החברתי וטבע האדם. בהתאם לכך נמצא כי לאנשים בעלי דפוס בטוח תפיסה חיובית יותר של העולם החברתי ושל טבע האדם, לעומת הדפוסים הלא בטוחים הנוטים להשקפות שליליות וחסרות אמון. כך, בעלי הדפוס הבטוח נוטים לתת אמון רב יותר בזולתם ולהעריכם כאלטרואיסטים יותר, נוטים יותר לעמוד על דעתם, ולהתאים את התנהגותם לסיטואציות שונות. ביחס לאהבה נוטים בעלי הדפוס הבטוח לראות יחסים זוגיים כרומנטיים יותר וכפחות פרקטיים, בעוד שבעלי הדפוס החרד נוטים לראותם באופן תלתי ואובססיבי. בחינה של זיכרונות ביחס לקשר עם ההורים העלתה כי בעלי הדפוס הבטוח אשר תפסו את הקשר עם הוריהם כחס, כבלתי דוחה וכרספונסיבי נטו יותר להרגיש כי הם יכולים לסמוך על אחרים, לא חששו מנטישה וחשו בנוח יותר עם קרבה ואינטימיות. יתרה מכך, בעלי הדפוס הבטוח אשר חוו את אימם כחמה ורספונסיבית נטו להערכה עצמית ובטחון חברתי גבוהים יותר.

כמו-כן נמצא כי אנשים בעלי דפוס התקשרות נמנע וחרד-אמביוולנטי נטו להיות חרדים, בעלי גישה עוינת, בעלי השקפות שליליות ובלתי בוטחות ביחס לעולם החברתי ולטבע האדם ובעלי ראייה שלילית יותר של עצמם מאנשים בעלי דפוס בטוח (Collins & Read, 1990; Kobak & Sceery, 1988). ניתן לשער כי בסביבת העבודה יבואו תהליכים אלה לידי ביטוי ביחסים הבין-אישיים שבין העובדים, וכן ביחסים שבין העובדים למנהלים.

היבט אחר שנבחן הינו הערכה עצמית והערכת הזולת. חרדה בהתקשרות נמצאה כמזוהה עם הערכה עצמית נמוכה ומתן תשומת לב רבה יותר לתכונות עצמיות שליליות (Griffin & Bartholomew, 1991; Bartholomew & Horowitz, 1994) ואילו הימנעות בהתקשרות נמצאה מזוהה עם האדרת הדימוי העצמי (Mikulincer, 1998c). כמו-כן, אנשים בעלי דפוסים לא בטוחים נטו לתאר הורים, בני זוג וחברים במונחים שליליים יותר מבעלי דפוס בטוח (למשל, Hazan & Shaver, 1987; Bartholomew & Horowitz, 1991) ולגלות עוינות רבה יותר כלפי קבוצות חברתיות השונות מקבוצת השתייכותם, כערבים, חרדים והומוסקסואלים (Mikulincer & Shaver, 2001).

## ויסות רגשי

סגנון ההתקשרות בבגרות נמצא כבעל השפעה משמעותית על מידת הצלחתו של אדם להתמודד עם מצוקה. מודלי העבודה של ההתקשרות נמצאו כמעצבים את האופן בו אנשים מעריכים גורמי לחץ ומתמודדים עימם, ומווסתים את התגובות הרגשיות למצבי לחץ אלה (Mikulincer & Florian, 1998). Mikulincer ו-Florian (1998) בחנו מספר מקורות לחץ ומצוקה והקשר שלהם להבדלים בין-אישיים בהתקשרות. מספר דוגמאות לכך הם פחד ממוות, אשר נמצא אצל בעלי הדפוס הבטוח כחלש יותר מבעלי הדפוסים הלא בטוחים, ודרכם להתמודד עימו היתה אפקטיבית יותר. גורם לחץ נוסף שנבחן היה התקפות טילי הסקאד בעת מלחמת המפרץ בישראל. בתגובה להן אנשים בעלי דפוס בטוח נטו יותר לחפש תמיכה ולהתמודד עם המצב באופן קונסטרוקטיבי והפגינו פחות תגובות פוסט-טראומטיות מבעלי הדפוסים הלא בטוחים. אנשים בעלי דפוס חרד-אמביוולנטי נטו יותר להתמודד באמצעות התמקדות ברגשותיהם באופן לא אדפטיבי ונטו יותר לדווח על תגובות פוסט-טראומטיות. בעלי הדפוס הנמנע נטו יותר להדחיק את המצוקה והרגשות הנלווים אליה. נטיות אלה נמצאו גם אצל טירונים בתגובה למצבי הלחץ שמציבה הטייוונית, אף כי בעלי הדפוס החרד נטו בדומה לבעלי הדפוס הבטוח לחפש תמיכה.

אנשים בעלי דפוס בטוח העריכו עצמם כבעלי יכולת גבוהה יותר להתמודד עם גירושין, הסתמכו על אסטרטגיות התמודדות אפקטיביות יותר וחוו מצוקה נמוכה יותר בעקבותיהם מבעלי הדפוסים הלא בטוחים. בקרב נשים בהיריון וכאלו שילדו את ילדן הראשון נמצא כי בעלות דפוס בטוח היו חרדות פחות והפגינו בריאות נפשית גבוהה יותר מבעלות הדפוסים הבלתי בטוחים (ראה סקירה אצל Mikulincer & Florian, 1988).

ממצאים אלה שוחזרו במחקרים נוספים אשר מצאו כי בעלי דפוס בטוח נוטים יותר לחפש עזרה רגשית ואינסטרומטלית בעת הצורך מהורים, חברים ובני זוג (למשל, Larose, Bernier, Soucy, & Duchesne, 1999). זאת ועוד, בעלי דפוס בטוח יכולים להיעזר בדמויות ההתקשרות המופנמות שלהם, כשאלו לא נגישות במציאות, על-מנת להתמודד טוב יותר עם מצבים מלחיצים כדוגמת שבי, מבעלי הדפוסים הלא בטוחים (Solomon, Ginzburg, Mikulincer, Neria, & Ohry, 1998). ניתן לומר אפוא, כי לדפוס ההתקשרות תפקיד מתווך בין האירועים המלחיצים להתמודדות האדם עימם, ובהתאם לכך, בטחון בהתקשרות מהווה כעין מגן מפני פגיעה של אירועים מלחיצים.

היכולת להדחיק מחשבות על איום הקשור להתקשרות כגון עזיבה של בן זוג לטובת אחר, נמצאה אף היא כקשורה לדפוסי התקשרות. כך, לבעלי דפוס נמנע נמצאה יכולת גבוהה יותר להדחיק מחשבות אלה ואילו לבעלי דפוס חרד נמצאה יכולת נמוכה להדחיק והן אף נמצאו כמלוות בנגישות רבה יותר למחשבות הקשורות למוות, ממצא המתקף את אסטרטגיות הדה וההיפר-אקטיבציה של בעלי הדפוסים ואת הפונקציה ההשרדותית שלהן ( Mikulincer, Florian, 1997; Fraley & Shaver, 2002).

גם באופן שבו הם מנהלים רגשות נמצאו הבדלים בין אישיים בין בעלי הדפוסים השונים, המשקפים את האסטרטגיות ההתקשרותיות שלהם. לנוכח סיטואציות זוגיות מכעיסות נטו בעלי הדפוס הבטוח ליחס עוינות לבן הזוג ולכעוס עליו רק כאשר היו רמזים ברורים לעוינותו, לטפל בסיטואציה באופן קונסטרוקטיבי על-מנת לשמר את הקשר ולחוש רגשות חיוביים לאחר הכעס. בעלי הדפוס החרד נטו ליחס כוונות עוינות לבן הזוג, גם כאשר אלו לא היו ברורות, ונטו יותר לחוש כעס ורגשות שליליים לאחר הכעס. בעלי דפוס נמנע נטו ליחס עוינות לבן הזוג גם כאשר היה ברור כי אין לו כוונות כאלו ולהפגין כלפיו התנהגויות עוינות במיוחד (Mikulincer, 1998b). בעלי דפוס בטוח נטו גם ליחס אירועים שליליים לסיבות פחות כלליות ויציבות ולצמצם את התפשטותם של הרגשות השליליים בזיכרון הפעיל לכלל קוגניציות (מחשבות וזיכרונות) שליליות. בעלי דפוס חרד יחסו אירועים שליליים לגורמים יציבים יותר וחוו התפשטות של הרגשות השליליים והשפעה שלהם על הקוגניציות. אצל בעלי הדפוס הנמנע לא נמצא קשר בין רגשות שליליים להתעוררותם של מחשבות וזיכרונות שליליים (Pereg & Mikulincer, 2004). זאת ועוד, אצל בעלי דפוס חרד נמצאה נגישות גבוהה לרגשות שליליים ונמוכה לרגשות חיוביים בעוד שלבעלי דפוס נמנע היתה נגישות נמוכה לרגשות שליליים ולבעלי הדפוס הבטוח היתה נגישות מתונה לרגשות שליליים וגבוהה לחיוביים ( Mikulincer & Orbach, 1995).

בארגונים, ניתן לשער כי היבטים אלה יבואו לידי ביטוי ביכולת של עובדים להתמודד עם לחצים בעבודה כגון, עומסים גדולים ומצבי קונפליקט, וכן ביכולת להיעזר באופן קונסטרוקטיבי בעובדים אחרים בעת הצורך.

### רווחה נפשית

תחושת בטחון בהתקשרות נמצאה כקשורה למצב רוח טוב יותר ולהערכה חיובית יותר של גירויים, גם בסיטואציה מאיימת המורידה הערכה זו (Mikulincer, Gillath, et al., 2001; Mikulincer, 2001). לעומת זאת, חרדה בהתקשרות זוהתה עם מצב רוח גרוע יותר ואילו הימנעות נמצאה מזוהה עם תגובות רגשיות חיוביות או שליליות חלשות יותר (Pietromonaco & Feldman Barrett, 1997). זאת ועוד, בטחון בהתקשרות נמצא כמזוהה עם רווחה נפשית גבוהה וירידה במצוקה ואילו חרדה בהתקשרות נמצאה כמזוהה עם ירידה ברווחה הנפשית ועליה במצוקה, אפקט אשר נמצא אצל נמנעים במצבי לחץ (למשל, Berant, Mikulincer, & Florian, 2001; Birnbaum et al., 1997; Mikulincer & Florian, 1998; Carnelley, 1994; Cooper, Shaver, & Collins, 1998; Mikulincer, Florian, & Weller, 1993), וכי הפרעות אכילה ושתיית אלכוהול קשורות לחרדה ולהימנעות בהתקשרות (Brennan & Shaver, 1995).

### **שינוי במודלי העבודה**

כאמור הניח Bowlby (1988) כי מודלי העבודה הינם מבנים אקטיביים המתגבשים עם הזמן. אולם, מעבר למרכיב הגנרי המתגבש בבסיס מודל העבודה, מודלי העבודה שמחזיק האדם ביחס לדמויות התקשרות ספציפיות יכולים להשתנות במגע עם חוויות רבות עוצמה. חוויות אלו כוללות התנסויות ממושכות ובעלות משמעות רגשית חזקה בקשר, אשר אינן תואמות את המודל בו מחזיק האדם. למשל, קשר זוגי חם ותומך עבור אדם בעל היסטוריה התקשרותית בעייתית (Kobak & Hazan, 1991; Senchak & Leonard, 1992) או טראומה של מוות של בן זוג או ילד עשויים להוות חוויה כזו (Janoff-Bulman, 1992). מודלי העבודה של אנשים יכולים גם להשתנות לא רק כתוצאה משינוי בסביבה המיידית, אלא גם מהגברת המודעות של אנשים לתהליכי החשיבה שלהם ולמודלים העומדים מאחוריהם. אירועי חיים משמעותיים כהורות לילד ראשון מספקים אף הם הזדמנויות

לשינוי, הואיל והם גורמים לאנשים להגדיר מחדש את עצמם ואת מקומם בעולם (Collins & Read, 1985; Ricks, 1994).

### **סיכום**

המודלים המנטאליים של ההתקשרות, מודלי העבודה, עומדים במרכזו של דפוס ההתקשרות של האדם, ומעצבים את הרגשות, המחשבות, התפיסות וההתנהגויות שלו בסיטואציות בעלות מאפיינים התקשרותיים. מודלי העבודה מתעצבים מתוך שלל ההתנסויות של האדם עם דמויות התקשרות, ומעצבים מצידם התנסויות אלו. מודלי העבודה נוטים להשתמר ולשאת אופי קבוע, אף כי הם עשויים להשתנות בעקבות חוויות בעלות עוצמה רגשית רבה. סביבת העבודה הארגונית מושתתת על סיטואציות בעלות מאפיינים התקשרותיים. על-כן, מעניין לבחון כיצד דפוסי ההתקשרות משפיעים על הסיטואציות הארגוניות השונות.

כאמור, בפרק העוסק בתרבות ארגונית, יקושרו מודלי העבודה של התקשרות למודלים המנטאליים העומדים בבסיס התרבות הארגונית.

### **התקשרות ומנהיגות**

מנהיגות וניהול עומדים בבסיסו של הארגון ומחקרו. למנהל השפעה רבה על מגוון היבטים של הארגון וחבריו, ובהם תהליכים ארגוניים, ביצועים של הארגון והחברים בו ותרבות ארגונית. בחלק שלהלן יסקרו ממצאי המחקר העיקריים בהקשר של ניהול ומנהיגות והתקשרות. בתום סקירה זו, יוצג הקשר לתרבות ארגונית ולביצועי הארגון, כפי שמציע מודל המחקר הנוכחי.

### **מנהיגות כהורות**

חקר המנהיגות מן השנים האחרונות עושה שימוש במטפורת המנהיג כהורה, אותה טבע Freud (1939), כדי לתאר ולהסביר את דינאמיקת היחסים שבין מנהיג למונהגיו. כך, שני התפקידים נתפסים כמערבים בבסיסם הגנה ודאגה לאנשים אחרים בעלי פחות כוח ואשר גורלם נתון בידי דמות הסמכות, ושניהם מתאפיינים ביחסים רגשיים (Mayseless & Popper, 2007).

מחקר המנהיגות החל להתייחס למונהגים וליחסי מנהיג-מונהגים רק בשלושים השנים האחרונות (למשל, Bass, 1999; Kelley, 1992; Shamir, 1991, 1995), תוך מתן דגש על מנהיגות כריזמטית (Lindholm, 1990). בהתאם לכך תוארו שני סגנונות של מנהיגות כריזמטית – אישית (personalized) וחברתית (socialized). מנהיגות כריזמטית אישית יוצרת קשר רגשי עם המונהגים, אך עושה שימוש בכוח לצרכיו האישיים של המנהיג ולשם האדרתו, בהתבססה על תקשורת חד כיוונית, ניצול, התעלמות מזכויותיהם של המונהגים ומרגשותיהם ואף הפגנה של תוקפנות בלתי נשלטת. מנהיגות כריזמטית חברתית עושה שימוש בכוח כדי להיטיב עם המונהגים תוך ערנות לצרכיהם ורגשותיהם, תקשורת פתוחה ודו-צדדית, התנהגות שוויונית המשרתת את האינטרס הקולקטיבי והתבססות על נורמות מוסריות (Howell, 1988).

כריזמה הינה חלק ממכלול האיכויות שנושא עימו מנהיג מעצב (transformational). בנוסף אליה מנהיג מעצב, מניע ונותן השראה למונהגיו על ידי מתן משמעות ואתגר, רואה בכל פרט אדם מיוחד, פועל בהתמדה לפתח את מונהגיו תוך חניכה והדרכה, ומגרה אינטלקטואלית את מונהגיו להיות חדשניים ויצירתיים (Bass & Avolio, 1990). המחקר בתחום המנהיגות העלה כי למנהיג מעצב

השפעה על מכלול של היבטי התנהגות, ביצועים, רגשות ועמדות של המונהגים (למשל, Bass & Shamir, 1990; House & Arthur, 1993).

### **סיכום הממצאים על מנהיגות והתקשרות**

בהמשך לקו המחקרי, השם דגש על הקשר הרגשי שבין המנהיג למונהגיו, הציעו Popper ו Mayseless (2003) כי מנהיגים אשר מונהגיהם יוצרים עימם קשר רגשי, משמשים כדמויות התקשרות עבורם. לדבריהם, כשם שאנשים פונים ליכירותם כדי לקבל נחמה ובטחון בעיתות מצוקה, כך פונים המונהגים אל מנהיגיהם כדי להתחזק, להיות מנוחמים ולקבל הגנה בעיתות משבר. וכשם שכאשר אנשים מאמינים בנגישותם של יכירותם וביכולתם להגן, הם חשים עצמם בטוחים שוב לעסוק בעניינים אחרים, כך גם מונהגים החשים כי הם יכולים לבטוח במנהיגיהם כי יגנו עליהם (Mayseless & Popper, 2007).

סימוכין לכך נמצאו במחקרם של Mayseless, Popper ו Castelnovo (2000), אשר מצאו כי מאפייני המנהיגות המעצבת קשורים לדפוסי ההתקשרות, ובפרט כי קיים קשר חיובי בין הדפוס הבטוח למאפייני המנהיגות המעצבת, דהיינו לאיכויות רגשיות של אמפתיה אל המונהגים והשקעה רגשית בהם.

בהתאם לתפיסה כי המנהיג משמש בסיס בטוח למונהגיו (Popper & Mayseless, 2003) מצאו Davidovitz ועמיתיה (2007) כי חרדה בהתקשרות מפקד היתה מזוהה עם תפיסתו כדוחה וכלא מקבל על-ידי פקודיו, עם תפקוד משימתי נמוך יותר שלהם, אך עם תפיסה עצמית של תפקוד סוציו-אמוציונלי גבוה יותר. הימנעות בהתקשרות המפקד היתה מזוהה עם תפיסתו כדוחה וכמבקר ותפיסה נמוכה יותר שלו כדמות חיקוי והערצה עבור פקודיו. הימנעות בהתקשרות המפקד היתה מזוהה גם עם הערכה נמוכה יותר של פקודיו את תפקודם הסוציו-אמוציונלי, אך לא נמצאה כקשורה להערכת תפקודם המשימתי של הפקודים. כמו-כן, הימנעות בהתקשרות המפקד נמצאה כקשורה עם הערכה נמוכה יותר של לכידות קבוצתו על-ידי פקודיו (Davidovitz et al., 2007).

זאת ועוד, Manning (2003) גורסת כי למנהיגים בעלי דפוס התקשרות בטוח יכולת גבוהה יותר להנהיג ארגונים בין-לאומיים ורב תרבותיים בשל פתיחותם הרבה יותר לשונה והיותם מאוימים פחות ממנו ובשל יכולותיהם הבין-אישיות הגבוהות יותר ויכולתם הרבה יותר להיות מנהיגים

מעצבים. אולם, ממצאיה מראים כי קיימת נטייה לבחור לתפקידים אלה דווקא מנהלים בעלי דפוס נמנע בשל מחויבותם הרבה יותר למקום העבודה ומידת השקעתם הרבה יותר בעבודה. ממצאים אלה תואמים את ממצאיהם של Mikulincer ו Florian (1995) כי טירונים בעלי סגנון התקשרות בטוח או נמנע דורגו גבוה יותר על-ידי חבריהם כבעלי יכולות מנהיגותיות.

### **התקשרות ויחסים קבוצתיים**

ליחסים קבוצתיים חשיבות גדולה בהקשר הארגוני, הואיל והקבוצה הינה היחידה הארגונית הבסיסית, מתוכה מתפתח הארגון ומתעצבת התרבות הארגונית. בחלק זה יסקרו עיקרי הממצאים על התקשרות ויחסים קבוצתיים, ותידונה בקצרה השלכותיהם על הארגון והתרבות הארגונית.

### **התקשרות במשפחה**

אף שמשפחה אינה ארגון במובן המקובל של המונח, הרי שהיא הקבוצה הראשונית הבסיסית של האדם, ועל-כן, יש משמעות לבחינת הדינאמיקה המשפחתית בהקשר זה. דפוסי ההתקשרות של אנשים נמצאו כמשפיעים על הדינאמיקות של המשפחות שבראשן הם עומדים. במחקרים שנערכו על זוגות נשואים עם ילדים נבחנו דינאמיקות משפחתיות של לכידות – הקשר הרגשי שיש לבני המשפחה זה כלפי זה, מידת המעורבות הרגשית ותחומי העניין המשותפים, גמישות – יכולתה של המשפחה לשנות את מבנה הכוחות, התפקידים והכללים בה בתגובה לדרישות מצביות והתפתחותיות, ותקשורת – יכולתה של המשפחה לקיים ערוצי תקשורת פתוחים וברורים בין בני המשפחה, אמפתיה וקשב, פתיחות וקבלה. במחקרים אלה עלה כי בני זוג בעלי דפוס התקשרות בטוח דיווחו על לכידות וגמישות משפחתיות גבוהות יותר, בני זוג בעלי דפוס התקשרות חרד-אמביוולנטי דיווחו על לכידות משפחתית גבוהה וגמישות נמוכה, ובני זוג בעלי דפוס נמנע דיווחו על רמה נמוכה של שתיהן. ממצאים אלה עולה כי התקשרות בטוחה, המאופיינת בעמדה חיובית כלפי אינטימיות וגמישות חשיבתית, קשורה ליצירה של יחסים משפחתיים קרובים וגמישים ( Mikulincer & Florian, 1999a, ).

זאת ועוד, לדינמיקות משפחתיות אלו השפעה על דפוס ההתקשרות של הילדים הגדלים בתוכן. כך, רמות גבוהות של תקשורת במשפחה נמצאו כקשורות להתפתחותו של דפוס בטוח בקרב צאצאיה. רמות נמוכות של לכידות, גמישות ותקשורת במשפחה קשורות להתפתחותו של דפוס התקשרות נמנע

בקרב צאצאי המשפחה. רמות נמוכות של תקשורת, ובמיוחד רמות גבוהות של קונפליקט משפחתי, נמצאו כקשורות לדפוס חרד-אמביוולנטי בקרב צאצאי המשפחה (Mikulincer & Florian, 1999b). כמו-כן, נמצא כי יש נטיה להעברה בין דורית של דפוס ההתקשרות וכי לבוגרים בעלי דפוס התקשרות בטוח אמהות בעלות דפוס בטוח, לבוגרים בעלי דפוס נמנע הורים נמנעים ולבוגרים בעלי דפוס חרד-אמביוולנטי הורים בעלי דפוס דומה. בנטיה זו יש הבדלים בין המינים, דהיינו, דפוס ההתקשרות של בנות נמצא כקשור בעיקר לזה של אימותיהן ודפוס ההתקשרות של בנים לזה של אבותיהם (Mikulincer & Florian, 1999b).

גמישות ולכידות רלוונטיות לעולם הארגוני, הואיל והיבטים רבים של חיי הארגון, כפי שיוצג בפרק העוסק בתרבות הארגונית, עוסקים בגמישות הארגון וביכולתו להשתנות בהתאם לסביבה ובתהליכים חברתיים פנימיים הקשורים לעבודת צוות והיחס לאדם בארגון. הממצאים לגבי הדינאמיקה המשפחתית מעלים אינדיקציות לכך, שדפוסים בטוחים של העומדים בראש הארגון עשויים להיות מזוהים עם יכולת רבה יותר לגמישות ועם לכידות רבה יותר ועבודת צוות אפקטיבית יותר. דפוסים בלתי בטוחים של העומדים בראש הארגון עשויים להיות מזוהים עם יכולת מוגבלת לגמישות ושינוי ועם יחסים חברתיים מלוכדים פחות. כאמור, בפרק העוסק בתרבות ארגונית נדון בכך בהרחבה.

### התקשרות בקבוצה

אף שהתקשרות כמשפיעה על הדינאמיקה הארגונית טרם נחקרה, השפעה זו נחקרה בקבוצות. קבוצות עומדות בבסיסו של הארגון והתפתחותן כרוכה בהתפתחות התרבות הארגונית. על-כן, ממצאים ביחס לקשר שבין דפוסי התקשרות לתהליכים קבוצתיים, רלוונטיים במיוחד לתחום הארגוני, ויוצגו להלן.

לקבוצות בהן חבר אדם ולהזדהות עימן השפעה על רגשותיו, מחשבותיו והתנהגותו. המחקר מעלה כי בנוסף לתפקידם של בני זוג רומנטיים או חברים כמושאי ההתקשרות עבור האדם הבוגר, הקבוצה בה חבר הפרט, בשלמותה או חלק מחבריה, יכולים אף הם לשמש מושא להתקשרות עבורו (Rom & Baldwin, 1996) ואח' (1996) סבורים כי לאנשים מודלים מנטאליים רבים המשקפים דפוסי התקשרות שונים אותם חוו בקשרי העבר שלהם. Mikulincer, 2003; Smith, Murphy, & Coats, 1999). כפי שצוין לעיל, Collins ו Read (1994) ו Murphy, Smith, & Coats (1999) גורסים כי לאנשים יש גם

מודלים של עצמם כחברי קבוצה ומודלים של קבוצות היוצרים מחשבות, רגשות והתנהגויות ביחס לחברות בקבוצה, שלהם דינאמיקה התקשרותית הדומה, אף כי לא זהה, לזו שביחסים בין אישיים. בהתאם לכך, Murphy, Smith ו-Coats (1999) מצאו כי אנשים יכולים לפתח תחושות של חרדה והימנעות התקשרותית כלפי הקבוצה בה הם חברים. חרדה גבוהה בהתקשרות לקבוצה תוארה על-ידיהם כתחושה של חוסר ערך כחבר קבוצה וחששות בנוגע לקבלה על-ידי הקבוצה. כתוצאה מכך, אנשים המאופיינים בחרדה גבוהה ינסו לרצות את הקבוצה על-מנת להשתלב בה. אנשים המאופיינים בחרדה נמוכה יצפו כי הקבוצה תהייה מקבלת ויהיו עסוקים פחות בניסיון לקבל אישור מן הקבוצה. הימנעות בהתקשרות לקבוצה תוארה כהתייחסות להתקרבות לקבוצה כבלתי נחוצה ונטיה להימנע מתלות בקבוצה. ואולם, אנשים המאופיינים בהימנעות נמוכה יעריכו את התלות והאינטימיות בקבוצות ויפעלו להגביר ולשמר קרבה זו. הימנעות וחרדתיות גבוהות ביחס לקבוצה נמצאו על-ידי Murphy, Smith ו-Coats (1999) כקשורות להזדהות נמוכה יותר עם הקבוצה, רגשות שליליים חזקים יותר ביחס לקבוצה ותפיסה נמוכה יותר של תמיכה מצד הקבוצה.

אוריינטציה התקשרותית של חרדה והימנעות ביחס לקבוצה קשורה לחרדה והימנעות בהתקשרות בין-אישית, אולם אין מדובר במושגים זהים אלא ברמות שונות של התמודדות רגשית עבור האדם (Rom & Mikulincer, 2003). זאת ועוד, חרדה והימנעות בשתי רמות ההתקשרות – התקשרות בקשרים בין-אישיים ואל הקבוצה – נמצאו קשורות לתפקודם של חברי קבוצה במשימות קבוצתיות. כך, הימנעות בהתקשרות נמצאה כמזוהה עם הערכה נמוכה יותר של חבר הקבוצה את תפקודו הסוציו-אמוציונלי מכוון האינטראקציה הקבוצתית ואת תפקודו האינסטרומנטלי מכוון המשימה, ואילו חרדה בהתקשרות נמצאה כמזוהה עם הערכה נמוכה יותר של חבר הקבוצה את תפקודו האינסטרומנטלי מכוון המשימה בלבד. הערכות אלו תאמו את הערכותיהם של שופטים חיצוניים ושל חברי הקבוצה האחרים. השפעות החרדה בהתקשרות על הביצועים בקבוצה נמצאו כממותנות על-ידי לכידות קבוצתית. דהיינו, רמות גבוהות של לכידות קבוצתית משמשות כבלם כנגד השפעותיה השליליות של החרדה בהתקשרות הבין-אישית על התפקוד האינסטרומנטלי, בשל היותן מספקות בטחון התקשרותי ברמת הקבוצה לחבר הקבוצה. אפקט זה של הלכידות הקבוצתית לא נמצא ביחס להימנעות בהתקשרות (Rom & Mikulincer, 2003). משמעות הדבר היא כי יתכן שקבוצה יכולה לשמש עבור חבריה מושא להתקשרותם. כתוצאה מכך, כאשר משרה הקבוצה בטחון על חבריה,

למשל, כאשר הלכידות הקבוצתית גבוהה, החרדה בהתקשרות והשפעותיה אצל חברי הקבוצה מתמתנות. אפקט זה אינו מתקיים אצל הנמנעים בהתקשרות משום שאין הם רואים בקרבה לקבוצה ערך, ואינם מפיקים ממנה תועלת. זאת ועוד, לכידות קבוצתית אינה רק ממתנת את השפעותיהן של חרדה והימנעות בהתקשרות, אלא גם מושפעת מהן (Davidovitz et al., 2007).

### **סיכום וטיעונים על התקשרות בקבוצה ותרבות ארגונית**

המחקר אודות השפעתם של דפוסי ההתקשרות של הורים ומנהיגים (או מנהיגים כהורים) עולה כי לדפוס ההתקשרות של מנהיגים השפעה על דינאמיקה המתקיימת בקבוצות אותם הם מובילים. זאת בשל היותם משמשים דמות התקשרות עבור חברי קבוצותיהם, תהליך המפעיל דינאמיקה התקשרותית בין חברי הקבוצה למנהיג. לפיכך, ליכולתו של המנהיג לשמש עבור חברי קבוצתו בסיס בטוח, יכולת המושפעת מדפוס התקשרותו, השפעה על דינאמיקה התקשרותית זו, כמו גם על תפקוד חברי הקבוצה.

כאמור, עומדת הקבוצה בבסיסו של הארגון, ועל כן, ניתן להניח כי הדינאמיקות ההתקשרותיות שתוארו בהקשר הקבוצתי והמשפחתי, תופענה גם בהקשר הארגוני או ביחידות עבודה של הארגון, כגון צוות העבודה. ספציפית, ניתן להסיק כי לדפוס התקשרות המנהל עשויה להיות השפעה על הדינאמיקה הפנים ארגונית כגון, דפוסי התקשורת וגמישות התפקידים בו כמו גם האווירה בצוות ולכידותו, משום שהוא עשוי למשמש דמות התקשרות עבור חברי הארגון. לפיכך, אנו מציעים כי לדפוס התקשרות המנהל השפעה על תחום רחב יותר של הדינאמיקה הצוותית, דהיינו על התרבות הארגונית. הואיל ותהליכים קבוצתיים כלכידות נמצאו כמתווכים את השפעתם של דפוסי ההתקשרות, אנו מציעים עוד כי השפעתו של דפוס ההתקשרות של המנהל על ביצועי הארגון תתווך על-ידי התרבות הארגונית.

בהתאם לכך אנו מציעים כי:

*טיעון 1: דפוס ההתקשרות של המנהל ישפיע על התרבות הארגונית ולפיכך מנהלים בעלי*

*דפוסי התקשרות נמענים או חרדים יותר יביאו ליצירתן של תרבויות ארגוניות שונות*

*ממנהלים בעלי דפוס התקשרות פחות נמנע או חרד*

טיעון 2: השפעת דפוסי ההתקשרות של המנהל על הביצועים מתווכת על-ידי התרבות

הארגונית. דהיינו, לדפוס התקשרות המנהל לא תהייה השפעה ישירה על ביצועי הצוות

אלא השפעה על התרבות הארגונית, אשר תשפיעה מצידה על ביצועי הצוות.

לסכום, אנו מציעים כי התרבות הארגונית עשויה מושפעת מדפוס ההתקשרות של המנהל. לאחר שעוצבה, משפיעה התרבות הארגונית על ביצועי הצוות וחבריו, ומתווכת בקשר שבין דפוס ההתקשרות המנהל לביצועי הצוות.

### התקשרות ופעילות חקר (exploration)

מעבר לעולם היחסים הבינאישיים עוסקים אנשים מבוגרים גם בהיבטים שונים של אקספלורציה, או פעילות חקר. אקספלורציה אצל מבוגרים באה לידי ביטוי פעמים רבות, בלמידה ובעבודה. ללמידה ועבודה רלוונטיות רבה לחיי האדם בארגון. לפיכך בחלק זה יסקרו התיאוריה והמחקר בנוגע להתקשרות ולמידה ועבודה, תוך בחינת הרלוונטיות למודל המחקר הנוכחי.

#### רקע תיאורטי

Bowlby (1988) סבר כי בנוסף לנטיה להתקשר לדמות מגינה ולחפש את קרבתה בעת מצוקה, מולדת אצל האדם גם נטיה לחקור את הסביבה ולעסוק באקספלורציה. לטענתו, היכולת לממש את הנטיה לאקספלורציה ולהיות עסוק בחקר הסביבה מותנית בהשקטת מצבים של חוסר ביטחון ומצוקה, ומתאפשרת רק כשהאדם חש בטוח. במלים אחרות, מערכת האקספלורציה יכולה לפעול באופן אופטימלי כאשר מערכת ההתקשרות מושקטת, דהיינו, כאשר הפרט מרגיש כי דמות ההתקשרות שלו נגישה ורספונסיבית כל צורכו ומהווה בסיס בטוח עבורו (Bowlby, 1988; Hazan & Shaver, 1990). בהתאם לכך, Grossmann, Grossmann ו Zimmermann (1999) הגדירו בטחון כאיזון בין התקשרות לאקספלורציה. לטענתם, אצל ילדים קטנים איכות האקספלורציה מזוהה עם הבדלים בין-אישיים באיכות ההתקשרות אל האם בינקות, ומתבטאת בפרקי זמן ממושכים יותר של ריכוז בעת משחק בצעצועים חדשים. היכולת להתרכז במהלך אקספלורציה מתבססת על היכולת לארגן רגשות והתנהגויות בפתיחות בתגובה לאירועים מסקרנים, ועל בטחון בנגישותה של דמות ההתקשרות

לסייע, אם יהיה בכך צורך. בסיס בטוח הורי מספק אפוא לילד את הביטחון הנדרש להתמודד עם אתגרי האקספלורציה.

Grossmann, Grossmann ו Zimmermann (1999) גרסו כי לדגש אותו שמים הורים על אינטראקציה משחקית ועל סקרנות חקרנית, בניגוד להתנהגויות של התקשרות, יש השפעה חשובה על התפתחות האישיות. התלהבות ועניין באקספלורציה מתבססים על תחושת בטחון המשקפת הערכה חיובית של הסביבה. בהתאם לכך הם מציעים את המושג "בטחון באקספלורציה" ( security of exploration) כחלק אינטגרלי של מושג הביטחון בהתקשרות. מושג זה מתייחס לשאלה, האם כאשר יש נוכחות הורית, פעילות החקר של הילד תהייה חופשית או קומפולסיבית או חרדה וחסרת תשומת לב.

בהתייחס למודלים המנטאליים המתפתחים אצל הילד ביחס לעצמי והזולת סברו Grossmann, Grossmann ו Zimmermann (1999) כי ילד אשר הוריו זמינים ותומכים מפתח מודל של העצמי כמסוגל להתמודד וכראוי לעזרה, דבר המסייע ליכולת האקספלורציה שלו. לטענתם, איכות העזרה שהילד מקבל, מעניקה לו מסוגלות לאקספלורציה.

בהתאם לכך, מצאו Grossmann ואח' (1999) כי הורים לילדים בעלי דפוסים בטוחים נטו להפריע פחות לפעילות החקר של ילדם, כאשר היו הילדים נינוחים ומרוכזים. כאשר אותנו הילדים מצוקה סייעו ההורים לשמר את העניין באקספלורציה. לעומתם, הורים לילדים בעלי דפוס נמנע הפריעו לילדם במהלך משחקו על-ידי הסחת תשומת ליבו. כאשר נכנסו הילדים למצוקה והתנהגות החקר שלהם פסקה, הורים אלו נטו להתרחק ולתת לילד להירגע בעצמו. אמהות לילדים בעלי דפוס חרד הפריעו אף הן לילדיהן במהלך התנהגות החקר שלהם, פעמים רבות, לפני שזו מוצתה. בניגוד להורים לילדים בעלי דפוס בטוח, אמהות אלו סייעו לפתרון מצוקה סביב התנהגות חקר לא בכיוון של המשך האקספלורציה, אלא בהתאם לצרכי האם (Cassidy & Berlin, 1994).

### **התקשרות ועבודה**

חרף ההכרה כי תחום האקספלורציה הינו משמעותי להבנת הביטחון בהתקשרות, תחום זה בורר אך מעט במחקר ההתקשרות אצל מבוגרים. Hazan ו Shaver (1990) גרסו כי ניתן לראות עבודה אצל

מבוגרים כמקבילה לאקספלורציה אצל ילדים, כפי שהמשיגה Bowlby, שכן עבודה אצל מבוגרים הינה מקור חשוב להגשמה עצמית ולרכישת מסוגלות, בדומה למשחק ואקספלורציה אצל ילדים קטנים. בהתאם לכך, שיערו Hazan ו Shaver (1990) כי לדפוסי ההתקשרות השונים כפי שזוהו על-ידי Ainsworth ועמיתיה, תהייה השפעה דיפרנציאלית על הדינאמיקה של המערכת ההתנהגותית של אקספלורציה, בשל היותה כרוכה במערכת ההתקשרות.

במחקרם הדגישו הם כי לאנשים בעלי דפוס התקשרות בטוח תהייה אוריינטציה בטוחה לעבודה. אוריינטציה זו כוללת תחושה גבוהה יותר מהדפוסים הלא-בטוחים של הצלחה וסיפוק, פחות חששות הקשורים לעבודה ופחות דאגות ביחס לביצועים ולהערכה על-ידי עמיתים, וכן הרגלי עבודה שאינם פוגעים בבריאות וביחסים אישיים. אנשים אלו מפיקים את המרב מפעילות חקר, משום שהם אינם מוסחים על-ידי דאגות ביחס לצרכי התקשרות שאינם מסופקים ואינם עוסקים בפעילות חקר על-מנת לרצות אחרים או להימנע ממגע עימם.

ילדים בעלי דפוס התקשרות חרד/אמביוולנטי עוסקים בחיפוש קרבה למטפלים בהם, עד כי אין הם מסוגלים לעסוק באופן אפקטיבי בפעילות חקר. כשהם גדלים, הם עשויים ללמוד לעסוק באקספלורציה כאמצעי להשגת תשומת לב ואישור מהמטפלים. אקספלורציה הופכת באופן זה לאמצעי לסיפוקם של צרכי התקשרות שלא נענו. זאת ועוד, פעילות חקר כאמצעי להשגת הערכתם של אחרים מותירה את האדם חשוף לרגשות של חוסר הערכה. בהתאם לכך הציעו Hazan ו Shaver כי לאנשים בעלי דפוס התקשרות חרדתי/אמביוולנטי תהייה אוריינטציה לעבודה הכוללת העדפה לעבודה עם אחרים מאשר לבד, נטייה להפוך למחויבים יתר על המידה כדרך לרצות אחרים בשילוב עם הרגשה כי התרומה שלהם אינה מוערכת דיה, רצון רב בהצלחה ושבח ופחד מכישלון ואובדן הערכה. בנוסף להיבטים חברתיים אלה של העבודה, מוטרויותם מההתקשרות מסיחה את דעתם של בעלי הדפוס החרד/אמביוולנטי ומזוהה עם חוסר יכולת לסיים את עבודתם כראוי ועם ביצועים נמוכים יותר.

עוד הציעו Hazan ו Shaver כי בדומה לילדים בעלי הדפוס הנמנע, גם מבוגרים בעלי דפוס זה ישתמשו באקספלורציה כאמצעי להיות עסוקים, להתרחק מאינטראקציות לא נוחות עם זולתם, ולהימנע מהחרדה המזוהה עם צרכי התקשרות לא מסופקים. מכיוון שאקספלורציה המנועית מפחיתה חרדה, אנשים בעלי דפוס התקשרות נמנע אינם רוצים להפסיק לעבוד, לסיים פרויקטים או

לצאת לחופש. זאת ועוד, הדפוס ההתקשרותי הנמנע מזוהה עם העדפה לעבודה לבד, שימוש בעבודה כתירוץ להימנע מהתערות חברתית, וגישה קומפולסיבית למטלות הכוללת עבודה במהלך חופשות, תחושת מתח כאשר הם מצויים מחוץ לעבודה ועבודה על חשבון בריאות וקשרים.

### **שביעות רצון בעבודה**

שביעות רצון בעבודה נמצאה אף היא כקשורה לדפוס ההתקשרות של האדם. כך, שביעות רצון גבוהה יותר מהעבודה כקשורה לדפוס התקשרות בטוח זוהתה במספר מחקרים (Manning, 2001; Toepfer, 1996). Hardy ו-Barkham (1994) מצאו כי בעלי דפוס חרדאמביוולנטי גילו שביעות רצון נמוכה יותר מיחסים בין ובתוך המחלקות בהן עבדו ומהחופש לבחור את שיטת העבודה של העובד. ממצאים אלה קיבלו חיזוק גם במחקרם של Krausz, Bizman ו-Braslabsky (2001) אשר בחנו את הקשר בין דפוסי התקשרות להיבטים שונים של עבודה בתעשיית המידע בישראל. Krausz וחבריו מצאו כי שביעות הרצון הכוללת של בעלי הדפוס הבטוח היתה גבוהה משל בעלי הדפוסים הבלתי בטוחים. עם זאת, שביעות הרצון האינטרינזית (הזדמנויות ללמידה, אתגר ולוח זמנים גמיש) של בעלי הדפוס החרד היתה דומה לזו של בעלי הדפוס הבטוח וגבוהה מזו של בעלי הדפוס הנמנע. עוד נמצא כי בני זוג בעלי דפוס בטוח אשר שניהם עובדים, זכו לתגמולים גבוהים יותר והיו מוטרדים פחות ביחס לעבודה (Vasquez, Durik & Hyde, 2002).

### **סיכום**

ניתן לסכם אפוא, ולומר כי לדפוס ההתקשרות של האדם השפעה על תפקודו בעבודה וביצועיו, על ציפיותיו מעולם העבודה ועל שביעות רצונו בה. נראה כי לבעלי הדפוס הבטוח ביצועים טובים יותר ושביעות רצון גבוהה יותר מאשר לבעלי הדפוס החרד. אולם באשר לבעלי הדפוס הנמנע, עולם העבודה הינו אלטרנטיבה לעולם הרגשי הבין-אישי ממנו הם מבקשים להימנע, ועל-כן, ביצועיהם של בעלי הדפוס הנמנע עשויים להיות אף הם טובים משל בעלי הדפוס החרד ואולי אף מאלו של בעלי הדפוס הבטוח.

בהתאם לממצאים אלה, אנו מעריכים כי גם במחקר הנוכחי דפוס ההתקשרות ימצא כקשור לביצועים, למוטיבציה ולשביעות רצון בעבודה. בדומה להצעתנו לגבי ביצועי הצוות, המוזכרת בהיגד 2, אנו סבורים כי :

טיעון 3 : השפעת דפוס התקשרות המנהל על שביעות הרצון בעבודה של חברי הצוות תתווכ על-ידי התרבות הארגונית.

### התקשרות ולמידה

היבט נוסף של התנהגות החקר של הפרט הינו חיפוש אחר מידע ועיבודו של מידע חדש. חיפוש מידע מערב חקר של הסביבה ורכישה של ידע חדש (Mikulincer, 1997). הוא מהווה תופעה אוניברסלית ומתבסס על סקרנות – הרצון לדעת על גירויים חדשים ולעסוק בחיפוש מידע (Maw, & Maw, 1977). סקרנות מסייעת לאנשים להעשיר את המבנים הקוגניטיביים שלהם ולהתמודד טוב יותר עם סביבתם. המידע החדש אותו מגלה האדם, צריך לעבור אינטגרציה אל תוך המבנים הקוגניטיביים הקיימים שלו, על מנת להפוך לחלק מהידע בו הוא מחזיק. אינטגרציה זו של מידע חדש דורשת פתיחות להוכחות חדשות וגמישות של המבנים הקוגניטיביים, והיא עשויה לסייע לאנשים לפתח הערכות מציאותיות יותר ביחס לעולם, לבצע שיפוטיות והחלטות המבוססים על מידע, ולדחות מידע כוזב. כך, בדומה לחיפוש מידע, האינטגרציה של מידע חדש אל תוך המבנים הקוגניטיביים עשויה לשפר את יכולתו של האדם להתמודד עם סביבתו המשתנה (Mikulincer, 1997).

במחקרו על הבדלים בין בעלי דפוסי התקשרות שונים ביחס לחיפוש מידע ואינטגרציה של מידע חדש, מצא Mikulincer (1997) כי אנשים בעלי דפוס התקשרות בטוח ביטאו עמדה קונסטרוקטיבית כלפי חיפוש מידע חדש. הם תיארו עצמם כסקרנים, התייחסו לסקרנות כהזדמנות לגדילה, חוו חדווה במהלך האקספלורציה, ועסקו בפועל בחיפוש מידע. אנשים בעלי דפוס בטוח גילו סובלנות גבוהה יחסית לעמימות ולחוסר סדר, נמנעו מלדבוק באמונות בחוסר גמישות ונטו לשלב עדויות חדשות בעת שביצעו שיפוטיות חברתיות. חיפוש זה אחר מידע חדש עשוי לסייע בלמידה של מיומנויות להתמודדות עם הסביבה. פתיחותם של בעלי הדפוס הבטוח למידע חדש ונטייתם לשינוי סכמות לנוכח מידע זה, עשויות להעיד על פתיחות קוגניטיבית, המסייעת בהסתגלותם לשינויים סביבתיים. לעומתם, בעלי הדפוסים הבלתי בטוחים נמנעו מלפתוח את הסכמות שלהם למידע חדש. הם נמצאו כנעדרי תחושת

שליטה ואופטימיות ביחס להתמודדות עם איומים, דבר המוביל אותם לדחות כל הוכחה העשויה ליצור בלבול וחוסר ודאות. זאת באמצעות סגירת הסכמות שלהם למידע חדש.

יחד עם זאת, אנשים בעלי דפוס חרד/אמביוולנטי נבדלו מבעלי הדפוס הנמנע ביחס לסקרנות. בעלי דפוס נמנע מתמודדים עם אי הודאות והבלבול שעשוי ליצור מידע חדש על-ידי המעטה בערכו של מידע זה, הימנעות מחיפוש מידע והדחתה של סקרנות לנוכח מכשולים. בעלי הדפוס הנמנע יטו לחפש מידע רק כאשר הימנעות מחיפוש מידע חדש תביא לעיסוק בפעילות מאיימת עוד יותר – אינטראקציה חברתית. חיפוש מידע הינו אלטרנטיבה מאיימת פחות ועל-כן הוא יכול לשמש כדרך להימנע ממגע חברתי.

לאנשים חרדים שאיפה לחקור את העולם, לעסוק בחיפוש מידע והם נוטים לתאר עצמם כסקרנים. מאידך גיסא, הם מאמינים כי אל להם להיות כה סקרנים וכי סקרנות עלולה לסכן את יחסייהם. במקביל, הם נוטים להפסיק את העיסוק בחיפוש מידע כאשר הדבר עלול לבוא על חשבון מגעים חברתיים, ואינם מסירים חסמים לסקרנות. במובן זה, בעלי הדפוס החרד/אמביוולנטי הינם אמביוולנטיים כלפי חיפוש מידע ואינטגרציה של מידע חדש, כשם שהם אמביוולנטיים ביחס לקשריהם הבין-אישיים (Mikulincer, 1997).

בקו אחד עם ממצאים אלה מצאו Kogut ו Mikulincer (2002) כי חרדה בהתקשרות קשורה לתחושת חוללות עצמית (self efficacy) נמוכה בסיטואציה הישגית – למידתית (הישגים אקדמיים), תוך התמקדות בהימנעות מקבלת משוב שלילי, יחוס הצלחות וכישלונות לגורמים בלתי נשלטים והתגברות של רגשות שליליים בעקבות קבלת משוב חיובי או שלילי. הימנעות בהתקשרות נמצאה קשורה להצבת מטרות תחרותיות, ויחוס כישלון לגורמים חיצוניים המוערכים באופן שלילי בסיטואציה הישגית.

### **למידה והתקשרות במחקר הנוכחי - טיעונים**

תחום הלמידה נבחן משני היבטים במחקר הנוכחי. היבט אחד הינו של התרבות הארגונית. אחד משני המימדים של תרבות ארגונית, הנבחנים במחקר זה, הינו התמודדות עם סוגיות של אדפטציה לסביבה. אדפטציה לסביבה כוללת בין היתר את המידה בה מסתגל הצוות לשינויים בסביבה באמצעות שינויים בתהליכי העבודה שלו ובחדשנות. בהתאם למחקרים שהוצגו על התקשרות

ולמידה, אנו סבורים כי דפוס ההתקשרות של ראש הצוות ישפיע על מימד האדפטציה לסביבה בתרבות.

*טיעון 4: מנהלים בעלי דפוסי התקשרות נמנעים או חרדים יותר יביאו לתרבות ארגונית*

*נמוכה יותר במימד האדפטציה לסביבה מבעלי הדפוסים הנמנעים או חרדים פחות.*

היבט נוסף של הלמידה הנבחן במחקר זה הינו של למידה ארגונית. כפי שיורחב בפרק העוסק בלמידה, למידה בארגון מתרחשת בעיקר ברמת הצוות. אנו סבורים כי למידת הצוות קשורה לתרבות הארגונית ובפרט למימד האדפטציה לסביבה.

בהתאם לממצאים אלה, אנו מעריכים כי דפוס ההתקשרות ימצא קשור ללמידה ארגונית. בהתאם למודל המחקר הנוכחי, אנו מציעים כי:

*טיעון 5: מנהלי צוות בעלי דפוסי התקשרות נמנעים או חרדים יותר יביאו ללמידה צוותית*

*מועטה יותר מבעלי הדפוסים הנמנעים או חרדים פחות. השפעה זו של דפוס התקשרות*

*המנהל על הלמידה של חברי הצוות תתווכ על-ידי התרבות הארגונית.*

## מדידת התקשרות

סיטואציית הזר שפיתחו Ainsworth ועמיתיה שימשה לאבחון של דפוסי ההתקשרות השונים אצל ילדים. עם הרחבתו של מחקר ההתקשרות למבוגרים פותחו שיטות מדידה חדשות של דפוסי ההתקשרות. Main ועמיתיה (Main, Kaplan, & Cassidy, 1985; Hesse, 1999) פיתחו כלי הקרוי Adult Attachment Interview (AAI), שבו משיבים המשתתפים על שאלות פתוחות ביחס ליחסיהם עם הוריהם בילדות. באמצעות ה AAI מסווגים המשתתפים לשלוש קטגוריות המקבילות לאלו של Ainsworth. אף שכלי זה מאפשר העלאתו של מידע בעל ערך רב, הוא יקר להעברה וקידוד ומסתמך בעיקר על זיכרונות ביחס ליחסי הורה-ילד.

כלי ההערכה העצמית הראשון פותח כאמור לעיל, על-ידי Hazan ו Shaver (1987; 1990) במחקריהם על אהבה רומנטית ועבודה. חוקרים אלה בדקו סגנונות התקשרות אצל מבוגרים באמצעות שימוש במדידה בת פריט אחד, בה מתבקשים הנבדקים לבחור תיאור אחד מתוך שלושה תואם את תחושותיהם והתנהגויותיהם. תיאורים אלה תואמים את תיאורי הדפוסים של Ainsworth ועמיתיה ומתורגמים למונחים של מבוגרים.

מאחר שהכלי אותו פיתחו Hazan ו Shaver עושה שימוש בפריט אחד המתאר את דפוס ההתקשרות, הועלתה כנגדו ביקורת כי הוא כופה על המשיבים לסווג עצמם לתיאור שאינו תואם בהכרח את הרגשתם באופן מלא. לפיכך, פותחו בהמשך כלים אחרים אשר לקחו את תיאורי הדפוסים וחילקו אותם למספר תיאורים נפרדים עבור כל דפוס. ביחס לכל אחד מסדרת המשפטים השייכים לדפוס נתבקשו המשיבים לציין עד כמה הם תואמים את הרגשתם. בשיטה זו ניתן לבחון באופן מדויק יותר את מידת התאמתו של דפוס ההתקשרות למשיב (Collins & Read, 1990).

ניסיונם של Hazan ו Shaver לתרגם את תיאוריהם של Ainsworth ועמיתיה לכלל שלושה דפוסים, לא התייחס לשני המימדים המבחינים, אותם זיהו – מימדי ההימנעות והחרדה בהתקשרות. מימדים אלה יוצרים מרחב דו מימדי, אשר ניתן לחלוקה לארבע קטגוריות או ארבעה דפוסי התקשרות - נמוך בחרדה והימנעות; גבוה בשניהם; נמוך בחרדה וגבוה בהימנעות; גבוה בחרדה ונמוך בהימנעות (Brennan, Clark, Shaver, 1998).

גישה זו תואמת את גישתם של Bartholomew ו Horowitz (1991). במודל שהציגו קיימים ארבעה דפוסים המתייחסים לייצוג העצמי, היכול להיות שלילי או חיובי, וייצוג האחר היכול להיות חיובי או שלילי גם הוא. הדפוסים שהציגו דומים לשלושת הדפוסים שתיאור Hazan ו Shaver פרט לחלוקת הדפוס הנמנע לשניים: נמנע משחרר (dismissing) – חש בנוח ללא קשרים קרובים, עצמאי ונרתע מתלות ונמנע מהפגנת רגש, ונמנע חרד (fearful) – בעל רצון לקשר קרוב תוך קושי לבטוח באחר ולהיות תלוי וחשש מפגיעה כתוצאה מקרבה.

חרף השימוש במחקרים רבים בכלים שפותחו על-ידי Hazan ו Shaver ו Bartholomew ו Horowitz הועלתה ביקורת כנגדם, בעיקר על רקע הצורך לסווג את הנבדקים לקטגוריות שלעיתים אינן תואמות את תפיסתם או את עוצמת התאמתם לקטגוריה (Fraley & Waller, 1998). בעקבות ביקורת זו פותחו כלים רבים שניסו לדרג את עוצמת ההתאמה של הנבדק לקטגוריות (למשל, Levy, Blatt, & Shaver, 1998; Mikulincer, Florian, & Tolmacz, 1990).

Clark, Brennan, ו Shaver (1998) ביצעו ניתוח גורמים על המשתנים השונים בכלים המרובים והעלו כי דרך נכונה יותר להתייחס להתקשרות אינה באמצעות סיווגה לדפוסים או לקטגוריות, אלא באמצעות המשגתה כנעה על פני שני מימדים רציפים – מימד של חרדה בהתקשרות ומימד של הימנעות. מימד החרדה מתאפיין בפחד מנטישה וקנאה, דאגות מרובות ובלתי פוסקות ביחס למערכות יחסים, חשש מבדידות ורצון להתמזגות עם הזולת. מימד ההימנעות מתאפיין בחוסר נוחות עם קרבה ותלות, ניסיון להתרחקות מביטוי רגשי ומאינטימיות והסתמכות עצמית. ממדים אלה מקבילים לפונקציות המבחינות בין חרדה והימנעות בקשר שבין הילד לאימו, שזיהו Ainsworth ועמיתיה (1978).

מימדי החרדה וההימנעות בהתקשרות יוצרים מרחב דו-מימדי. במרחב ההתקשרות הדו-מימדי, האזור הנמוך בחרדה ובהימנעות מקביל לדפוס הבטוח. האזור הגבוה במימד החרדה ונמוך במימד ההימנעות מקביל לדפוס החרד, והאזור הגבוה במימד ההימנעות ונמוך במימד החרדה מקביל לדפוס הנמנע. הדפוס הנמנע, המתחלק לפי Bartholomew ו Horowitz (1991) לשניים - נמנע משחרר ונמנע חרד – המקבילים במימדים הרציפים לגבוה בהימנעות ונמוך בחרדה, וגבוה בהימנעות ובחרדה, בהתאמה.

בהתאם לכך פיתחו Clark, Brennan ו Shaver (1998) שאלון בן 36 פריטים הבודק את מידת החרדתיות והנמנעות של המשיב. כל אחד מהממדים נבדק באמצעות 18 פריטי Likert scale. בכך למעשה כל נבדק מדורג בהתאם למיקומו במרחב על מימד הנמנעות ומימד החרדתיות. בכלי זה נעשה שימוש במחקר זה. יש לציין עם זאת, כי במהלך סקירת הספרות נעשה שימוש בעיקר במושג דפוסים ולא מימדים, מאחר שרוב המחקר התבסס על מתודולוגיה המאבחנת דפוסים. לפיכך, ראוי להדגיש בהקשר זה כי הטעויות וההשערות מתייחסים לדפוס הנמנע והחרד בשל היותם מייצגים את מימדי ההתקשרות. ניתן לומר כי אדם המתאפיין ברמה נמוכה של הימנעות וחרדתיות בהתקשרותו הינו בעל דפוס הנוטה לבטוח.

## **סיכום**

כפי שהוצג, לדפוס התקשרות השפעה על מגוון היבטי חיים של האדם, ובהם זוגיות ויחסים בין-אישיים, יחסים קבוצתיים ומשפחתיים, יחסים עם מנהיג, למידה ועבודה. מן המחקר עולה כי ניתן לזהות הבדלים קונסיסטנטיים בין הדפוסים לגבי כל אחד מן התחומים שנסקרו. בקו אחד עם גישה זו, אנו גורסים כי לדפוס ההתקשרות תהייה השפעה על מגוון היבטים רגשיים, קוגניטיביים והתנהגותיים הקשורים לארגונים. בשל השפעתו הייחודית של המנהל על תפקודי הארגון, אנו סבורים כי לדפוס ההתקשרות שלו תהייה השפעה משמעותית על תפקודים אלה. בהתאם לכך, מודל המחקר הנוכחי גורס כי לדפוס ההתקשרות של ראש הצוות תהייה השפעה על התרבות הארגונית ובאמצעותה על משתנים התנהגותיים בצוות כלמידה ושביעות רצון ועל ביצועיו. בחלק הבא נעסוק בתרבות הארגונית וקשריה האפשריים לדפוס התקשרות, ובחלק שלאחריו נעסוק בביצועי הצוות.

## תרבות ארגונית

פרק זה עוסק בתרבות ארגונית. מושג התרבות הארגונית קיים כשלושים שנה (Barly, Meyer & Gash, 1988) ויש המייחסים אותו ל Pettigrew (1979). תרבות ארגונית הינה מושג חובק כל, המתייחס לרבים מהיבטי החיים הארגוניים (Jaques, 1951). תרבות ארגונית מורכבת מעולם הערכים, האמונות והרגשות של חברי הארגון ולה ביטויים רבים כטקסים, סיפורים, שפה ועיצוב החלל הפיזי (Martin, 2002). לתרבות הארגונית השפעה רבה על חברי הארגון. היא מכוונת את התנהגותם של חברי הארגון ומגדירה את הנורמות ביחס לאופן שבו נכון לחשוב ולהתנהג בארגון. היא משמשת כ"כור ההיתוך" הארגוני, עבור חברים חדשים, ההופכים לחברי ארגון מן המניין בתהליך של הטמעת התרבות הארגונית (קונדה, 1992; Schein, 2004). לתרבות הארגונית נודעת השפעה על ביצועיו הפיננסיים של הארגון ועל יכולתו להצליח בסביבה משתנה (Denison, 1997; Kotter & Heskett, 1992), כמו-גם על שביעות הרצון של חברי הארגון, מחויבותם ונכונותם להישאר בו לאורך טווח (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). מרכזיותה של התרבות הארגונית והיותה בלב ליבו של הארגון אף הביאו לשימוש במטפורה, התרבות כאישיות הארגון (Schneider & Smith, 2004).

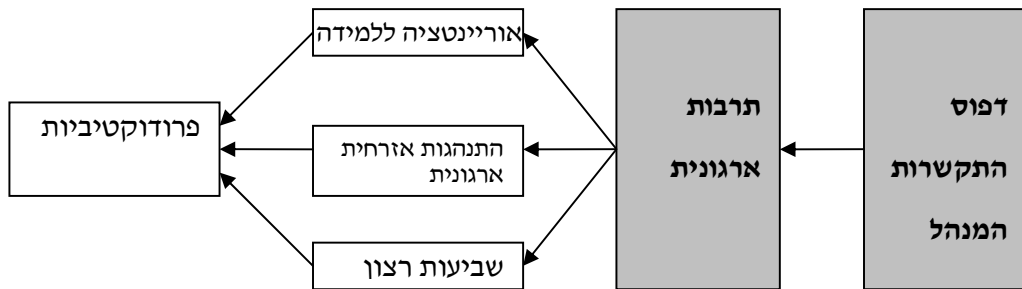
לתרבות ארגונית הגדרות רבות, ובהמשך הפרק נעסוק בכך בהרחבה. לעת עתה נשתמש בהגדרתו של Schein (2004) הרואה בתרבות ארגונית דפוס של הנחות בסיסיות משותפות לחברי הארגון או הקבוצה, אשר נלמדו על-ידי חברי הקבוצה בעת שהתמודדה עם סוגיות של אינטגרציה חברתית פנימית ועם סוגיות של הסתגלות לסביבתה. הנחות בסיסיות אלו עבדו טוב דיין כדי להיחשב לתקפות, ועל-כן, הן מועברות לחברים חדשים כדרך הנכונה לתפוס, לחשוב ולהרגיש ביחס לבעיות אלה.

## תרבות ארגונית במודל המחקר

מודל המחקר הנוכחי מציע כי התפתחותה של תרבות ארגונית של קבוצה ועיצובה מושפעים מדפוס ההתקשרות של מנהיג הקבוצה. כמו-כן, מציע המודל כי השפעתם של דפוסי ההתקשרות על ביצועי הקבוצה וחבריה מתווכת על-ידי התרבות הארגונית. בהתאם לכך מציע המודל כי לתרבות ארגונית

השפעה על תהליכים ארגוניים ואישיים כלמידה, התנהגות אורחית ארגונית ושביעות רצון, המשפיעים על ביצועי הקבוצה.

תת-הפרק שלהלן עוסק בקשר שבין התקשרות לתרבות ארגונית ותת-הפרק שלאחריו עוסק בהשפעותיה של התרבות הארגונית על הארגון וחבריו. ראה תרשים 1.2.



תרשים 1.2 : מודל המחקר (באפור : הקשרים הנדונים בחלק זה)

## מדוע תרבות ארגונית

בשל חשיבותה הרבה של התרבות הארגונית והשפעתה על מגוון היבטים של החיים הארגוניים, נראה כי בחינה של תהליכי התפתחותה, הגורמים המעצבים אותה ואופני השפעתה, יכולה להביא לתרומה ממשית להבנת תהליכים ארגוניים מרכזיים ודרכי ניהולם. מסיבות אלו מצויה התרבות הארגונית במרכז מחקר זה.

## תרבות ארגונית ומנהל הארגון

כפי שיוצג בהמשך הפרק, תהליך התפתחותה של התרבות הארגונית והתכנים הנוצקים לתוכה הינם ביטוי של התנהגויותיו של מוביל הארגון ועמדותיו מימיו הראשונים בקבוצה ולאורך קיומה (Schein, 2004). תרבות ארגונית עשויה אף להוות כלי לשליטה ובקרה ארגונית בידי הנהלת הארגון (קונדה, 1992), והדרך לשינוי ארגוני והתנהגותי משמעותיים בארגון כרוכה לא אחת, בשינוי תרבותי המובל על-ידי המנהל. זאת ועוד, בשל, הזיקה שבין המנהל לתרבות הארגונית, לאישיות מנהל הארגון עשויה להיות השפעה על אופי התרבות הארגונית (De Vries & Miller, 1986).

בשל זיקה זו שבין מנהל הארגון לתרבות הארגונית, גורסים כי גם ההיבט של דפוס ההתקשרות באישיות המנהל ישפיע על התרבות הארגונית ומציעים כי השפעתו של דפוס ההתקשרות של המנהל על התרבות הארגונית יבוא לידי ביטוי לאורך תהליך התפתחותה של התרבות הארגונית כמו-גם בשימורה.

## **מבנה הפרק**

לתת-פרק זה מספר חלקים. בחלקו הראשון יוסבר מהי תרבות ארגונית, תוך הצגת פרספקטיבות שונות לבחינתה. לאחר-מכן, יוצג בהרחבה מושג התרבות הארגונית על היבטיו השונים, לאור הפרספקטיבה בה אנו נוקטים. חלקו השני של תת-פרק זה עוסק בתהליך התפתחותה של התרבות הארגונית ובתפקיד המנהל בתהליך זה. חלקו השלישי עוסק בקשר שבין דפוס ההתקשרות של המנהל לתרבות הארגונית. בחלק הרביעי יוצגו תכני התרבות הארגונית וכיצד משפיעים דפוסי ההתקשרות על תכנים אלה. לבסוף יוצגו אופני מדידת התרבות וכיצד היא נמדדת במחקר זה.

## **מהי תרבות ארגונית**

### **הגדרות שונות לתרבות ארגונית**

מושג התרבות הארגונית, מופיע רבות בספרות הניהול והארגונים. חרף זאת, אין הגדרה אחת מוסכמת שלו, אלא הגדרות רבות המבטאות היבטים שונים בחיי הארגון אליהם מתייחסים החוקרים, כמו גם פרספקטיבות תיאורטיות שונות מהן הם באים. כך למשל, ניתן למצוא בספרות את ההגדרות הבאות לתרבות ארגונית :

תרבות ארגונית הינה סט של הנחות מנטאליות משותפות, המנחות את האינטרפרטציה והפעולה בארגון באמצעות הגדרה של ההתנהגות המתאימה למגוון סיטואציות. הנחות ואמונות סמויות אלו מבוטאות ברשת של פרקטיקות פורמליות ובלתי פורמליות ושל ארטיפקטים ויזואליים, וורבליים וחומריים ( Trice & Beyer, 2006; Ravasi & Schultz, 2002; Martin, 1991; Louis, 1983; Fiol, 1991). (1984).

"תרבות ארגונית הינה סט של הבנות חשובות (לרוב לא מבוטאות) שחברי קהילה חולקים במשותף" (Sathe, 1985, ע' 6).

"תרבות ארגונית הינה סט של הבנות או משמעויות הנחלקות על-ידי קבוצה של אנשים. המשמעויות נרמזות בין חברי הקבוצה, הינן רלוונטיות באופן ברור לקבוצה מסוימת, והינן ייחודיות לקבוצה" (Louis, 1985, ע' 74).

"תרבות ארגונית כוללת מערכת של ערכים, סמלים ומשמעויות משותפות של קבוצה, הכוללים הגשמה של ערכים, סמלים ומשמעויות אלה לכלל אובייקטים חומריים ופרקטיקות טקסיות. חומרי התרבות כוללים מנהגים ומסורות, אירועים היסטוריים אמיתיים או מיתיים, הבנות סמויות, הרגלים, נורמות וציפיות, משמעויות משותפות המזהות עם אובייקטים קבועים וטקסים מבוססים, הנחות משותפות ומשמעויות אינטרסובייקטיביות" (Sergiovanni & Corbally, 1984, ע' viii).

"[תרבות ארגונית הינה] סט של משמעויות המתפתח ונותן לקבוצה את האתוס או האופי הייחודי לה, הבאים לידי ביטוי בדפוסים של אמונה (אידיאולוגיה), פעילות (נורמות וטקסים), שפה וצורות סימבוליות, באמצעותם חברים בארגון יוצרים ומשמרים את השקפת עולמם ואת הדימוי של עצמם בעולם. ההתפתחות של השקפת עולם הכוללת הבנה משותפת של הזהות, המטרה והכיוון של הקבוצה הינה תוצר של ההיסטוריה הייחודית של הקבוצה, האינטראקציות הבין-אישיות בה והנסיבות הסביבתיות שלה" (Smircich, 1983, ע' 56).

"תרבות ארגונית הינה ביטוי של כללי התקשורת בארגון, הנובעים מתוך אינטראקציה חברתית ופרשנות, כפי שמתגלות על-ידי ההתנהגות שהן מעצבות" (Schall, 1983, ע' 3).

תרבות ארגונית מורכבת מפרשנויות עמוקות וסובייקטיביות של טווח רחב של ביטויים ארגוניים. חלק מהיבטי התרבות נחלקים על-ידי רוב חברי הארגון ויוצרים פרשנויות ברורות וקונסיסטנטיות. היבטים אחרים מפורשים באופן שונה על-ידי קבוצות שונות, ביוצרים תת-תרבויות המצויות ביחסים של הרמוניה, תלות או קונפליקט. היבטים אחרים יכולים להיות מפורשים באופן עמום, מתוך אירוניה, פרדוקס ומתחים בלתי פתירים (Martin, 2002).

"תרבות ארגונית הינה הוליסטית, מעוצבת היסטורית ומובנית חברתית, וכוללת אמונות והתנהגויות. היא מתקיימת ברמות שונות ומתבטאת במגוון רחב של מאפייני החיים הארגוניים" (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990, ע' 286).

אף שניתן למצוא מכנים משותפים להגדרות, נובעות ההגדרות השונות מפרספקטיבות שונות בהן נוקטים חוקרי התרבות. לפיכך, תוצגנה להלן שלוש השקפות תיאורטיות מרכזיות לתרבות. לאחר

מכן, תוצג בהרחבה ההשקפה התיאורטית ממנה יוצא מחקר זה והגדרת העבודה לתרבות ארגונית המשמשת במחקר הנוכחי.

### **פרספקטיבות לניתוח תרבות ארגונית**

באופן כללי ניתן לחלק את התיאוריות בתחום התרבות הארגונית לשלוש פרספקטיבות – אינטגרציה, דיפרנציאציה ופרגמנטציה (Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1991; Martin, 2002; Meyerson & Martin, 1987).

#### **אינטגרציה**

פרספקטיבת האינטגרציה (integration) מתמקדת בביטויי תרבות הניתנים לפרשנות קונסיסטנטית אלה עם אלה ורואה בתרבות ביטוי של קונסנזוס ברחבי הארגון. תרבות ארגונית מפרספקטיבה זו נחוות על-ידי כל חברי הארגון באופן דומה. גם אם נראה כי אנשים בעמדות ארגוניות שונות או בקבוצות עבודה שונות רואים דברים באופן שונה, הרי שמפרספקטיבת האינטגרציה כולם חולקים הנחות סמויות זהות ביחס לסוגיות בסיסיות. במחקרים הנעשים מפרספקטיבת האינטגרציה, חריגה מקונסיסטנטיות, קונסנזוס ובהירות נחשבת לחיסרון. לעתים, כוללים מחקרים אלה אף המלצות כיצד להימנע מבעיות של חוסר הלימה. דוגמאות לחוקרים היוצאים מפרספקטיבה זו כוללות את Denison (1990/1997), Ebers (1995), Kotter ו Heskett (1992), Ouchi (1981), Schein (2004) ו Hatch ו Schultz (1996).

#### **דיפרנציאציה**

פרספקטיבת הדיפרנציאציה (differentiation) מתמקדת בביטויי תרבות, שלהם פרשנויות בלתי קונסיסטנטיות, למשל, כאשר ההנהלה מכריזה על מדיניות, אך בפועל מתנהגת שלא על-פיה. לפי גישה זו קונסנזוס מתקיים רק בתוך תת תרבויות, ואילו בין תרבויות מתקיימת עמימות ועשויים להופיע קונפליקטים. מחקרים היוצאים מפרספקטיבה זו רואים הבדלים וחוסר עקביות כבלתי נמנעים והופכים אותם למוקד המחקר. מחקרים אלה בוחנים, פעמים רבות, מגוון של תת תרבויות של קבוצות בארגון, למשל, חברי הנהלה, אנשי מקצוע ופועלי ייצור או קבוצות גיאוגרפיות או חברתיות שונות. תת תרבויות עשויות לחזק זו את זו, להימצא בקונפליקט או להיות תלויות זו בזו.

דוגמאות למחקרים הנוקטים בפרספקטיבה זו הינן Alvesson (1993), Barley (1986), Gregory (1983), Turner (1990) ו Van Maanen (1991).

### **פרגמנטציה**

פרספקטיבת הפרגמנטציה (fragmentation) רואה בעמימות את בסיס התרבות. לפי גישה זו, קונסנזוס יכול להיווצר סביב סוגיות ספציפיות, אך אין הוא קבוע. דפוסים יכולים להופיע, אולם, אין הם מתקיימים לאורך זמן ואין הם חוזרים על עצמם. גישת הפרגמנטציה מקיימת מתח בין ניגודים, פרדוקסים וסתירות בכפיפה אחת. עמימות ודו-משמעות נתפסות כנורמליות וכנפוצות, ולמעשה כחלק אינטגרלי של תפקוד הארגון בעולם של היום. דוגמה לכך יכולה להיות המתח בארגון המדגיש הישגים אישיים לצד עבודת צוות או העמימות המתקיימת בארגונים שלאחר רכישה או מיזוג. פרגמנטציה מתמקדת בריבוי פרשנויות שאינן מתכנסות לכלל קונסנזוס כלל ארגוני או של תתי תרבויות, אלא מדגישה ריבוי השקפות ביחס לרוב הסוגיות. דוגמאות לחוקרים הנוקטים בפרספקטיבה זו הינן Brunsson (1985), Daft ו Weick (1984), Feldman (1989), March ו Olsen (1976) ו Weick (1999).

### **הפרספקטיבה בעבודה זו**

הפרספקטיבה התיאורטית בה אנו נוקטים בעבודה זו הינה פרספקטיבת האינטגרציה. זאת משום שכפי שיפורט בהמשך, אנו משערים כי בבסיס התרבות הארגונית עומדת הנחה בסיסית של התקשרות, אשר משפיעה על הרמות השונות בתרבות ועל ביטויי תרבות שונים. השערה זו מניחה כי העולם הרגשי הקשור להתקשרות בא לידי ביטוי בכלל התרבות הארגונית ומשפיע על הארגון על רמותיו השונות. עמדה זו גורסת כי דפוסי ההתקשרות ישפיעו באופן קונסיסטנטי על ביטויי תרבות שונים – עמדה המניחה אינטגרציה. אף שלהערכתנו, שימוש בפרספקטיבות נוספות לחקר ההיבטים הרגשיים – התקשרותיים של התרבות עשוי לשפוך אור נוסף, כפי שיידון בפרק הדיון, הרי שבשל טיבעו האקספלורטיבי של מחקר זה החלטנו לנקוט תחילה בפרספקטיבה אחת.

## מאפייני התרבות הארגונית

על מנת להעמיק בהבנת התרבות הארגונית מפרספקטיבת האינטגרציה, נפתח בהצגת תפיסתו של Schein באופן נרחב באופן יחסי, משום שהמושגים שהוא מציג ביחס לתכני התרבות, מהותה ואופני התפתחותה מייצגים היטב פרספקטיבה זו.

Schein (2004) גורס כי תרבות ארגונית מתקיימת בכל יחידה חברתית, אשר חבריה חולקים היסטוריה משותפת. עוצמת התרבות תהייה תלויה במשך התקיימותה, ביציבות החברות בקבוצה ובעוצמה הרגשית של ההתנסויות ההיסטוריות הממשיות שחולקים חבריה. התרבות נחלקת על-ידי חברי הארגון או הקבוצה ולכך מספר משמעויות. תרבות מתאפיינת ביציבות והינה קשה לשינוי. היא מהווה את החלק העמוק ביותר ולעתים הבלתי מודע של הקבוצה ולאחר שהיא מתפתחת היא מתייחסת לכל תפקודי הקבוצה. התרבות מתפשטת במובן זה שהיא משפיעה על ההיבטים השונים של הדרך בה הארגון עוסק במטלותיו העיקריות, סביבתו, ותפקודיו הפנימיים. ניתן לומר למעשה כי תרבות הינה אינטגרציה של טקסים, רגשות, ערכים והתנהגויות הנקשרים יחד לכלל מכלול קוהרנטי (Schein, 2004).

Schein (2004) גורס כי תרבות ארגונית נוצרת בתהליך התפתחותי, שבו למנהיג הקבוצה תפקיד מכריע. לטענתו, תרבות מתפשטת בקבוצה או בארגון בתהליך שבו מייסד הקבוצה או מובילה משלט את תפיסת עולמו ביחס לאופן שבו נכון שדברים יהיו. השלטת החזון, הערכים, המטרות, האמונות וההנחות של המנהיג על חברי הקבוצה הינה אקט מנהיגותי בסיסי, אך אין היא מייצרת תרבות. אם ההתנהגות הנובעת ממנה מובילה להצלחה של הקבוצה והיא משיגה את מטרותיה, תוך שחבריה יוצרים קשרים טובים זה עם זה, ערכיו של המנהיג ואמונותיו יהפכו למשותפים. מתוך תחושה שהמנהיג צודק ויודע כיצד לפעול תמשיך הקבוצה לפעול בהתאם לאמונותיו וערכיו, ואם היא ממשיכה להצליח, תסיק הקבוצה כי בידיה הדרך הנכונה לחשוב, להרגיש ולפעול. עם הזמן, הופכת הקבוצה למודעת פחות ופחות לאמונות ולערכים אלה והיא מתחילה להתייחס אליהם יותר ויותר כהנחות שאין עליהן עוררין. יתרה מכך, עם התמשכותו של תהליך זה, ההנחות חדלות מלהיות מודעות והופכות למובנות מאליהן. בשלב זה הן הופכות להיות חלק מן הזהות הקבוצתית, ומועברות לחברי קבוצה חדשים כדרך הנכונה לחשוב, להרגיש ולפעול. הפרת ההנחות תוביל לחוסר נוחות,

חרדה והרחקה והיותן של ההנחות בלתי מודעות, אינה מאפשרת משא ומתן עליהן. תהליך התפתחות התרבות ותפקיד מנהיג הקבוצה או מנהלה בו יוצגו בהמשך הפרק בהרחבה. תרבות עונה על הצורך האנושי ביציבות, עקביות ומשמעות, והינה תוצאה של הלמידה המצטברת של הקבוצה. מבחינה תכנית, עוסקת התרבות בשתי סוגיות עיקריות, עימן חייבת כל קבוצה להתמודד. סוגיה אחת הינה הישרדות, גדילה ואדפטציה לסביבה. הסוגיה האחרת הינה אינטגרציה חברתית פנימית והסדרת היחסים הבין-אישיים על מנת לאפשר את התפקוד היומיומי של הקבוצה וחבריה ואת היכולת להסתגל וללמוד (Schein, 2004). בשני תחומים אלה נעסוק בהמשך.

התרבות משתמרת באמצעות הנחלתה למצטרפים החדשים לקבוצה, והיא נגלית להם עם הכנסם יותר ויותר לקבוצה וצבירתם מעמד קבוע בה. בתהליך זה נכנסים החברים יותר ויותר למעגלים הפנימיים של הקבוצה, מעגלים בהם נחלקים סודותיה. במובן זה, תרבות הינה מנגנון לשליטה חברתית והיא יכולה לשמש כבסיס להשפעה על החברים לתפוס, לחשוב ולהרגיש בדרכים מסוימות (קונדה, 1992 ; Schein, 2004).

יש לציין כי אף שמשמשים במושג, תרבות ארגונית, בלשון יחיד, הרי שפרספקטיבות אחרות גורסות כי בכל ארגון מתקיימות מספר תרבויות ארגוניות או תת-תרבויות, המזוהות עם קבוצות פונקציונליות שונות או מיקומים גיאוגרפיים שונים. זאת ועוד, קבוצות עבודה בתוך ארגונים יכולות לפתח תרבויות יחודיות להן (Kotter & Heskett, 1992), אשר מחזיקות בערכי הליבה של תרבות הארגון ועולם ערכים נוסף המאפיין את קבוצת העבודה (Boisnier & Chatman, 2003).

## הגדרת תרבות ארגונית

בהתאם לאמור לעיל מגדיר Schein (2004) תרבות כ - "דפוס של הנחות בסיסיות משותפות, אשר נלמדו על-ידי קבוצה בעת שפתרה בעיות של אדפטציה חיצונית ואינטגרציה פנימית, ואשר עבדו טוב דיין כדי להיחשב לתקפות, ועל-כן, מועברות לחברים חדשים כדרך הנכונה לתפוס, לחשוב ולהרגיש ביחס לבעיות אלה" (ע' 17).

Denison (1990/1997) מגדיר תרבות כערכים, אמונות ועקרונות המשמשים כבסיס למערכת הניהולית הארגונית, יחד עם פרקטיקות והתנהגויות ניהוליות המדגימות עקרונות בסיסיים אלה ומחזקות אותם. לטענתו, עקרונות ופרקטיקות אלה מתקיימים מאחר שהם נותנים משמעות לחברי

הארגון. בדומה ל Schein הוא סובר, כי הם מייצגים אסטרטגיות הישרדות שעבדו היטב בעבר, ואשר חברי הארגון מאמינים כי יעבדו שוב בעתיד. בהתאם לכך גורס Denison (1990/1997) כי הערכים, האמונות והמשמעויות העומדים בבסיסה של מערכת חברתית הינם המקור העיקרי להנעה לפעילות ולתיאומה.

Kotter ו Heskett (1992) מגדירים תרבות כסט של ערכים והתנהגויות שהינם משותפים לחברי הארגון ונוטים לשמר עצמם. לטענתם, הערכים וההתנהגויות מתקיימים בשתי רמות. ברמה העמוקה והנראית פחות מצויים הערכים אותם חולקים חברי הקבוצה, ואשר נוטים להשתמר. ברמה נראית וברת שינוי יותר מצויים דפוסי התנהגות על-פיהם מצויים עובדים חדשים להתנהג. שתי הרמות מזינות זו את זו.

Elizur ו Sternberg (2001) הגדירו תרבות ארגונית כערכים, העמדות והנורמות הנתפסים על-ידי הפרט כנפוצים בארגון. מערכת העמדות כוללת שלושה מרכיבים – קוגניטיבי, רגשי והתנהגותי. בהתאם לכך, התנהגות הפרט בארגון מושפעת מהתפיסות, הרגשות וההחליטים הבין-אישיים שלו ושל אחרים בארגונו, כמו גם מהנורמות והערכים הנפוצים בארגון (Elizur & Elizur et al., 1991; Guttman, 1976).

### **הגדרת שטחות של תרבות ארגונית**

נראה לנו שדרך טובה להגדיר באופן שיטתי את המכלול של תרבות ארגונית היא באמצעות תורת השטחות. תורת השטחות מציעה להגדיר מראש באופן פורמאלי את מכלול התצפיות ולבחון השערות אודות יחסי הגומלין בין המסגרת ההגדרתית לבין המבנה של התצפיות האמפיריות. דרך טבעית להגדרת מושג מורכב זה הינה לפרט את המרכיבים העיקריים של תוכן התצפיות (השטחות). שטחה היא קבוצה מוגדרת היטב של רכיבים (אלמנטים).

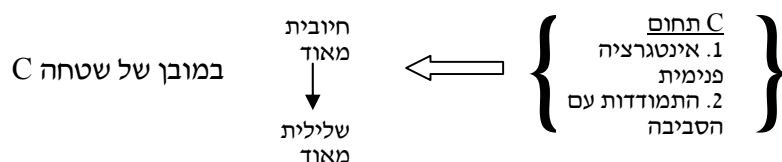
עיון בספרות מראה כי בהגדרת התרבות הארגונית מופיע מרכיב התנהגותי הכולל רגשות, קוגניציות (כגון ערכים ותפיסות עולם) והתנהגויות בפועל. לכן הגדרנו את השטחה הראשונה של אופנויות ההתנהגות עם שלושה רכיבים (אלמנטים) – קוגניטיבי, רגשי וביצועי.

ההנחה היא שמרכיבי התרבות מקובלים על חברי הארגון ועל הקבוצות בארגון, כולל חברי הקבוצה ומנהיג הקבוצה. בהתאם לכך כוללת השטחה השנייה את הרפרנטים, האנשים והקבוצות המעורבות, כולל את הנחקר עצמו, חבריו לצוות ומנהל הצוות.

השטחה השלישית ממוקדת בהתמודדות עם סוגיות של הסתגלות לסביבה ושל אינטגרציה חברתית פנימית. בהתאם לכך כוללת השטחה השלישית שני אלמנטים: הסתגלות לסביבה ואינטגרציה פנימית.

משפט המיפוי שלהלן מבטא באופן פורמאלי את הגדרת המכלול של תרבות ארגונית במשפט אחד. משפט המיפוי מאפשר למפות את עולם התוכן של תרבות ארגונית לכלל מרכיביו, לתאר את היחסים ביניהם ולתכנן את מדידתו (Shye & Elizur, 1994). משפט המיפוי שימש להנחיה לבניית שאלון מובנה המציג את המכלול של תרבות ארגונית, כפי שיתואר בפרק השיטה. משפט המיפוי אפוא, הוא :

$$\text{הערכת חבר קבוצה (X) את ה-} \left\{ \begin{array}{l} \text{A התנהגות} \\ 1. \text{ אמונות} \\ 2. \text{ רגשות} \\ 3. \text{ פעולות} \end{array} \right\} \text{ של ה-} \left\{ \begin{array}{l} \text{B רפרנט} \\ 1. \text{ עובד} \\ 2. \text{ קבוצה} \\ 3. \text{ מנהל} \end{array} \right\} \text{ ביחס ל}$$



בהתאם לכך מוגדרת בעבודה זו תרבות ארגונית כמערכת האמונות, הרגשות וההתנהגויות הרווחים בין חברי הקבוצה ביחס לסוגיות של התמודדות עם הסביבה והאינטגרציה פנימית. הגדרה זו תשמש בסיס להמשך הדיון.

## **ביטויי התרבות הארגונית**

Schein (2004) מטעים כי ניתן לנתח תרבות ארגונית במספר רמות, אשר מייצגות את המידה בה ניתן לצפות בתופעה התרבותית. רמות אלו נעות מביטויים גלויים וממשיים אותם ניתן לראות ולהרגיש כגון מבנה פיזי, עד להנחות בסיסיות, לא מודעות ועמוקות, המהוות את מהות התרבות. בין רבדים אלו נמצאים האמונות, הערכים, הנורמות וחוקי ההתנהגות, בהם עושים שימוש חברי הקבוצה.

### **ארטיפקטים, נורמות וערכים**

לביטויים הגלויים של התרבות קורא Schein, ארטיפקטים. ארטיפקטים כוללים את כל התופעות שניתן לראות, לשמוע ולהרגיש כאשר פוגשים קבוצה חדשה בעלת תרבות בלתי מוכרת. אלה כוללים, למשל, שפה, התנהגות, מרכיבים פיזיים וטכנולוגיה של הארגון. ברמה עמוקה יותר מצויים חוקים ונורמות, או פרספקטיבות. אלה מגדירים את האופן שבו יש לפרש סיטואציה ואת גבולות ההתנהגות המקובלת. ברמה עמוקה עוד יותר מצויים האמונות והערכים. האמונות והערכים הינם בסיס ההערכה בו משתמשים חברי הארגון כדי לשפוט סיטואציות, פעולות, אובייקטים ואנשים. הם נלמדים על-ידי הקבוצה כאשר ערכיו של המייסד או המנהיג ואמונותיו עובדים, במובן זה שהם מפחיתים חוסר ודאות בתחומים מסוימים של תפקוד הקבוצה. כאשר הם ממשיכים לעבוד הם הופכים בהדרגה להנחות הנתמכות על-ידי אמונות, נורמות וחוקי התנהגות. האמונות והחוקים האתיים הנובעים מכך נותרים מודעים ומבוטאים בגלוי, שכן הם משמשים כמדריך נורמטיבי או מוסרי עבור חברי הקבוצה המנחה את האופן שבו נכון לנהוג בסיטואציות עקרוניות ובהדרכתם של חברים חדשים.

בהתאם לכך, חוקרי התרבות מתמקדים בנורמות או בערכים (למשל, Cooke & Rousseau, 1988; Harrison & Carroll, 1991; O'Reilly, 1989; Louis, 1983; בטקסים, סיפורים ומיתוסים (למשל, Martin & Siehl, 1983; Trice & Beyer, 1984), או בארטיפקטים ובמאפיינים פיזיים של הארגון (למשל, Pfeffer, 1992; Larsen & Schultz, 1990; Gagliardi, 1990).

### הנחות בסיסיות

הנחות בסיסיות הינן האמונות הסמויות שיש לאנשים בארגון ביחס לעצמם ולזולתם, ביחס לקשריהם עם אנשים אחרים וביחס לטבע הארגון בו הם מצויים. ההנחות הבסיסיות אינן מודעות ועומדות בבסיס הארטיפקטים, הפרספקטיבות והערכים של הארגון. הן משמשות להנחיית ההתנהגות, ומכוונות את הקבוצה כיצד לתפוס דברים, לחשוב עליהם ולהרגיש כלפיהם (Lundberg, 1985; Schein, 2004).

הנחות בסיסיות הופכות למובנות מאליהן כל כך, עד כי אין כמעט וריאציות לגביהן בקבוצה נתונה. מידת הקונסנזוס לגביהן נובעת מההצלחה החוזרת ונשנית ביישום אמונות וערכים מסוימים. במצב כזה חברי הקבוצה לא יעלו על דעתם התנהגות המבוססת על הנחה אחרת.

תרבות כסט של הנחות בסיסיות מגדירה עבור חברי הקבוצה למה לשים לב, מה משמעותם של דברים, כיצד להגיב רגשית למתרחש, ובאלו פעולות לנקוט במגוון סיטואציות. לאחר שהתפתח סט כזה של הנחות, המהווה "עולם חשיבתי" או "מפה מנטאלית", חברי קבוצה יחוו בנוח עם אחרים החולקים סט הנחות דומה, ופגיעים בסיטואציות בהן פועלות הנחות אחרות, שכן הם לא יבינו את המתרחש או יבינו ויפרשו באורח מוטעה את פעולותיהם של אחרים (Douglas, 1986).

מאחר שבני אדם זקוקים ליציבות, קריאת תגר על הנחה בסיסית תעורר חרדה והתגוננות. במובן זה, ניתן להתייחס להנחות הבסיסיות כמנגנוני הגנה פסיכולוגיים קוגניטיביים, הן ברמת הפרט והן ברמת הקבוצה, אשר מאפשרים לקבוצה להמשיך לתפקד. בהתאם לכך, ההנחות הבסיסיות עשויות להטות את האופן שבו תופסים אנשים את הסיטואציה ואת האופן שבו פועלים חברי קבוצתם. הנחות אלו ביחס ל"טבע האדם" הופכות לבסיסן של מערכות הניהול והבקרה ומנציחות עצמן דרך האופן העקבי שבו מתייחסים לאנשים במונחי ההנחות הבסיסיות, אופן הגורם להם להתנהג בהתאם להנחות אלו על-מנת להפוך את עולמם ליציב ונשלט (Schein, 2004).

עוצמתן של ההנחות הבסיסיות נעוצה בעובדה שההנחות נחלקות על ידי חברי הקבוצה ואינן נחלתו של אדם בודד, ולפיכך, מקבלות חיזוק הדדי. ההנחות הבסיסיות עוסקות פעמים רבות בהיבטי חיים בסיסיים כמו טבע הזמן והמרחב, טבע האדם ופעולותיו, טבע האמת וכיצד חושפים אותה, הדרך

הנכונה לאדם ולקבוצה להתייחס זה לזו, החשיבות היחסית של עבודה, משפחה והתפתחות עצמית, תפקידיהם של גברים ונשים וטבע המשפחה (Schein, 2004).

אנשים אינם מפתחים מחדש הנחות ביחס לכל התחומים בכל קבוצה או ארגון אליהם הם מצטרפים. חבריה של כל קבוצה חדשה מביאים את הלמידה התרבותית שלהם מקבוצות קודמות, מהחינוך שלהם, ומהסוציאליזציה שעברו בקהילתם המקצועית. אולם, עם שההיסטוריה המשותפת של הקבוצה המפתחת הולכת ונפרסת, הקבוצה מפתחת הנחות אשר עוברות שינוי או הינן חדשות מעיקרן בתחומים קריטיים של התנסותה. הנחות חדשות אלו יוצרות את תרבותה של הקבוצה (Schein, 2004).

### **התפתחות התרבות הארגונית והשפעת המנהל**

אף שלארגונים רמות נוספות של מורכבות ותופעות חדשות שאינן נצפות בקבוצות קטנות, התבוננות בארגון בראיה התפתחותית מדגישה את העובדה כי כל הארגונים החלו דרכם כקבוצות קטנות וממשיכים לתפקד בחלקם באמצעות קבוצות קטנות המצויות בהם. לפיכך, הבנתה של יצירת תרבות בקבוצות קטנות הינה הכרחית להבנה של האופן בו עשויה תרבות להתפתח בארגון גדול, באמצעות תת-תרבויות של קבוצות קטנות ובאמצעות הממשק בין קבוצות קטנות בתוך הארגון (Schein, 2004). בהתאם לכך, במוקד מחקר זה יעמדו קבוצות או צוותי עבודה בארגון והתרבות הארגונית תיחקר ברמת צוות העבודה, מנהלו וחבריו.

### **כיצד מתפתחת תרבות ארגונית**

תהליך התפתחותה של התרבות הארגונית כרוך בהתפתחותה של הקבוצה ומהווה ביטוי שלה. תיאוריות רבות עוסקות בהתפתחותה של הקבוצה משלביה הראשוניים ביותר ועד לבשלות (למשל, Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1961; Mackenzie & Livesley, 1983; Whitaker, 1985). תקצר היריעה מלפרט תהליך זה על שלביו השונים, אולם מספר נקודות בו ראויות לציון. ראשית התפתחותה של התרבות הארגונית הינו בקבוצה חדשה – חברה, כוח משימה, ועדה או צוות חדשים - והיא פותחת בהתנהגותו הראשונית של המייסד, המנהיג, המנהל או מחולל אחר, המונעת ממניעים אינדיבידואליים המשקפים את ההנחות והכוונות האישיות שלו. אולם, כשפרטים בקבוצה מתחילים

לעשות דברים יחד ולחלוק חוויות סביב פעולות אינדיבידואליות אלה, עולה תחושת קבוצתיות. תחילתה של קבוצתיות זו הינה חומר אמוציונלי גרידא, המאפשר להגדיר את הנכללים בקבוצה ואת שאינם. הקבוצה מתחילה להבין את מהות קבוצתיותה באמצעות ביטוי שנותן אחד החברים ביחס למהות החוויה. ביטוי זה הינו פעולה אינדיבידואלית אשר יכולה לנבוע מכוונה אישית להנהיג, אך תוצאותיה הינן קבוצתיות. אמירות המתייחסות למצב הראשוני של הקבוצה יכולות לצקת משמעות לסיטואציה הראשונית ועל כן מהוות מרכיב של מנהיגות ומשמעות כאקט של יצירת תרבות, אם התהליך מעניק משמעות לחוויה רגשית חשובה הנחלקת על-ידי חברי הקבוצה (Schein, 2004).

בתהליך התפתחות הקבוצה היא וחבריה מתמודדים עם שאלות של היכולות בקבוצה, זהות, סמכות ואינטימיות. התמודדות עם סוגיות אלו והסדרת היחסים עם הסמכות (מנהיג פורמלי או בלתי פורמלי) ובין חברי הקבוצה, הינה הכרחית להבשלת הקבוצה וליכולתה לעבוד על המשימה שלשמה הוקמה, למשל, פיתוח מוצר חדש (Bion, 1961). האופן שבו מתמודדת הקבוצה עם הסוגיות הללו (למשל, אופי היחסים המתפתחים עם הסמכות הפורמלית), תוך עיסוק באירועים מכוננים, המעוררים רגשות עזים ומטופלים באופן מקיף, יוצקים את התוכן למהות הקבוצתית. חברי הקבוצה בונים את מערכות היחסים ביניהם ועם דמויות הסמכות, מייצרים שפה, נורמות ותהליכי עבודה ולומדים כיצד לעבוד יחד. אי השלמה של שלבי ההתפתחות המוקדמים של הקבוצה, ועיסוק מתמיד בסוגיות של סמכות או של יחסים פנימיים ואינטימיות, אינה מאפשרת לקבוצה להתפנות רגשית על מנת לעבוד על המשימה שלה. על-מנת שתהיה אפקטיבית, על הקבוצה להגיע לבשלות רגשית המאפשרת השתררות של נורמות בעלות תוקף במציאות (Bennis & Shepard, 1956; Bion, 1961; Livesley & Mackenzie, 1983; Schein, 2003). במלים אחרות, לקבוצה יש תמיד משימה, ומשימה זו נוכחת תמיד ברמה הפסיכולוגית. עם זאת, היכולת להתמקד במשימה תלויה במידה שבה חברי הקבוצה יכולים להפחית את החרדות העולות בהם ביחס לקבוצה ולהתפנות לעסוק במשימה (Bion, 1961).

חרדות אלו מצויות ברמתן הגבוהה ביותר כאשר הקבוצה צעירה וטרם פיתחה הנחות תרבותיות המאפשרות שליטה בחרדות. לפיכך, האנרגיות הפנויות לעבודה הינן הנמוכות ביותר בשלביה הראשונים של הקבוצה (Schein, 2003). גם כאשר מבשילה הקבוצה ומתפנה לעבוד על משימתה, עשויה היא לחפש פתרונות מפחיתי חרדה, ולא לחפש פתרונות אופטימליים וחדשניים המאפשרים

אדפטיביות לסביבה חרף חרדות פנימיות (Schein, 2003). אם הקבוצה מצליחה לעבוד באורח אפקטיבי, היא תכפה את ההנחות הבסיסיות שלה על עצמה ועל סביבתה. כך, לקבוצה או לארגון תהיינה הנחות ביחס למי שהינם, מה תפקידם, איך להשיג את המשימה שלשמה הם קיימים, וכיצד לנהל את יחסיהם הפנימיים ועם הסביבה. אם התרבות המתפתחת עובדת, היא תהפוך יותר ויותר למובנת מאליה וכדרך הנכונה ביותר לחברי הקבוצה לראות את העולם (Schein, 2003).

עוצמתה של התרבות ויציבותה נובעות, אפוא, מהעובדה שהיא מבוססת על הקבוצה, ועל כן הפרט יחזיק בהנחות בסיסיות מסוימות כדי לקיים את חברותו בקבוצה. המאמץ להפוך לחבר מקובל בקבוצה אינו מודע ועל כן רב עוצמה. אולם, אף שתרבויות יכולות להיות יציבות לאורך זמן, הן עשויות לעבור שינויים בעקבות משבר, אתגרים חדשים, תחלופה של אנשי מפתח בארגון, הכנסה מהירה של עובדים חדשים, פיזור גיאוגרפי והתפצלות לעסקים שונים (Kotter & Heskett, 1992; Schein, 2004).

## **תרבות ארגונית, ניהול ומנהיגות**

### **תפקיד המנהל ביצירת התרבות הארגונית**

Schein מדגיש את תפקידו של מנהיג הקבוצה ביצירת תרבותה. לטענתו, הגורם המשפיע ביותר על הופעתה של התרבות הינו המנהיג או מייסד הקבוצה. זאת משום שהוא בוחר את הייעוד הבסיסי לשמו קמה הקבוצה, את ההקשר הסביבתי בו היא פועלת, כמו גם את חברי הקבוצה, ויוצר הטיה על התגובות הראשוניות של הקבוצה במאמצה להצליח בסביבתה ולעבור אינטגרציה. על-מנת להדגים טענה זו סוקר Schein (2004) את האופן שבו פעלו מייסדיהן של מספר חברות, וכיצד אופן פעולה זה חלחל לכלל יצירתה של תרבות ארגונית. אחת התימות המרכזיות המופיעה בדוגמאות שהוא מביא הינה יצירתה של תחושת ביטחון ואמון העוברת כחוט השני ביחסי עובדים ומנהלים, יחסי העובדים זה עם זה, ויחסיהם עם הארגון. בחלק מהדוגמאות שהוא מביא דמות המנהל הינה כזו אשר יצרה בקרב חברי הארגון "...תחושה גוברת של חברות במשפחה והתייחסות רגשית אליהם בהתאם. קשרים חזקים של תמיכה הדדית התפתחו ברמה הבין אישית ו[המייסד] תפקד באופן סימבולי כדמות אב מבריקה, תובענית אך תומכת וכריזמטית. תחושות משפחתיות אלו היו סמויות אך

חשובות בשל היותן מספקות לכפיפים תחושה של בטחון אשר אפשרה להם לאתגר זה את רעיונותיו של זה... " (ע' 239). תיאורים דומים של דמות המנהיג כהורה דואג הנותן אוטונומיה, של הארגון כמשפחה או של מנהיגות המייסד כאמהות מביאים גם Denison (1990/1997, ע' 99, 137) ו Kotter ו Heskett (1992, ע' 55). קונדה (1992) אף גורס כי מטפורת המשפחה הינה תימה החוזרת בתיאוריהם של ארגונים רבים.

Schein מטעים כי מאחר שבתהליך יצירת הקבוצה כרוכה חרדה גבוהה המשפיעה על מגוון תפקודים שלה, תפקידו של המנהיג קריטי בשלב זה והינו של הפחתת החרדה באמצעות הפיתרונות שהוא מביא לסוגיות האדפטציה והאינטגרציה. הצלחה של פתרונות אלה נבחנת על-ידי חברי הקבוצה במונחים של הפחתת החרדה והם ייושמו בהתמדה עד כדי הפיכתם להנחות יסוד, אם אכן יצליחו בכך.

לאחר שהקבוצה או הארגון מתייצבים, קיימים לטענת Schein מספר מנגנונים באמצעותם מלמדים מנהיגי הארגון את חבריו כיצד לחשוב, להרגיש ולהתנהג, בהתאם לתפיסותיהם המודעות והבלתי מודעות. בין אלה מונה הוא את הדברים שאליהם שם לב המנהיג ואותם מודד; האופן שבו מגיב המנהיג לתקריות או משברים ארגוניים; אופן הקצאת המשאבים; שימוש מכוון בתפקיד של מודל, הוראה והנחיה; הקצאת תגמולים ומעמד; והאופן שבו המנהיג מגייס, בוחר, מקדם ומשחרר עובדים. Kotter ו Heskett (1992) סבורים אף הם כי למנהלים בכל הדרגים השפעה מכרעת על התרבות הארגונית וכי השפעה זו נוצרת דרך הדברים להם נותנים המנהלים בארגון תשומת לב. לרוב מדובר בדברים שהמנהלים תופסים כחשובים במיוחד, כגון סיפוק צרכי הלקוחות. באמצעות תשומת לב יתרה זו מזהים העובדים מה חשוב למנהלים וכיצד יש לפעול. יתרה מכך, מנהלים בתהליך הנחלת התרבות מתנהגים את הערכים והתפיסות התרבותיות שלהם. בשאלות אותן הם שואלים בפגישות, באופן שבו הם מחלקים את זמנם ובהחלטות שהם מקבלים הם נותנים גיבוי ותוקף להצהרותיהם ובכך מדגימים הלכה למעשה מהי הדרך הנכונה לפעול.

### **מאפייני מנהל ותרבות ארגונית**

היותו של מנהל הארגון או הקבוצה בעל השפעה משמעותית על תרבותה הארגונית, עשויה אף לרמוז לכך שמאפייניו האישיים של המנהל ישפיעו על התרבות הארגונית ויבואו לידי ביטוי במאפייניה. מאפיינים אלה יכולים לכלול למשל, מודלים מנטאליים (Tyler & Gnyawali, 2009), אוריינטציה

לאנשים לעומת למשימה, אוריינטציה לטווח ארוך לעומת אוריינטציה לטווח קצר, ניסיונו של המנהל ועוד (ראה למשל, Adizes, 1999). אחד ממאפיינים אלה הינו אישיות המנהל.

### **אישיות מנהל ותרבות ארגונית**

אף שבספרות רווחת הדעה כי לאישיות המנהל השפעה על התרבות הארגונית, אך מעט מחקר עוסק בקשר זה (ראה סקירה אצל Schneider & Smith, 2004). Miller ו De Vries (1986) הציעו כי אישיות מנכ"ל החברה תהייה קשורה לתרבות הארגונית, וכי מנהלים בעלי סגנונות אישיותיים שונים יביאו להתפתחותן של תרבויות ארגוניות שונות. לטענתם, מנכ"ל הארגון מרגיש, חושב ומתנהג בארגון בהתאם לאישיותו. הוא מושך חברי ארגון שאישיותם מתאימה לאישיותו, ומביא את חברי הארגון להגיב רגשית והתנהגותית לפעולותיו, בשל מקומו המרכזי בארגון. באופן זה נוצרים דפוסים של התנהגויות ורגשות שהינם נפוצים בארגון, והופכים לחלק מהתרבות הארגונית, במיוחד בארגונים קטנים או ריכוזיים. בתוך גישה זו מתקיימת התפיסה כי אישיות המנהל משפיעה על הארגון באמצעות בחירה של אנשים התואמים את אישיותו (Schneider, 1987). אולם, התהליך האינטראקטיבי שבו משפיעה אישיות המנהל, באמצעות ההתנהגויות והביטויים הרגשיים והמחשבתיים שלו על רגשותיהם, מחשבותיהם והתנהגותם של חברי הקבוצה ועל יצירה של תרבות הינו במוקד עבודה זו. גישה זו נעוצה בעבודותיהם של Argyris (1957) ו McGregor (1960/2006) הטוענים כי התנהגותם של מנהלים היא פונקציה של אישיותם ומייצרת את האווירה החברתית בקבוצה או בארגון. אווירה זו מוגדרת על-ידיהם כתגובות של חברי הקבוצה למנהיג וזה לזה והתנהגויותיהם המונעות רגשית. עם זאת, רוב המחקר ביחס להשפעת אישיות המנהל לא עסק בתרבות ארגונית, אף כי רמזים להשפעה עולים מתוך מחקרים אלה (ראה למשל, Peterson, Smith, Martorana, & Owens, 2003).

המחקר הנוכחי מנסה לצמצם חוסר זה בידע מחקרי, ובוחן את השפעתו של מרכיב אישיותי אצל המנהל על התרבות הארגונית. מרכיב זה, דפוס ההתקשרות, והקשר שלו לתרבות ארגונית הינם נושא החלק הבא.

## **דפוס התקשרות ותרבות ארגונית**

### **תרבות ארגונית ורגשות**

בחינת השפעתו של דפוס התקשרות המנהל על התרבות הארגונית, קשורה להיבט הרגשי בתרבות הארגונית. כאמור, רגשות מהווים חלק מביטוייה של התרבות הארגונית ולתרבות הארגונית חלק בעיצוב האופן בו מרגישים חברי הארגון ביחס למצבים ואנשים. אולם גם תחום זה של התרבות הארגונית כמעט שלא נחקר, ופרספקטיבה רגשית ננקטה אך מעט בחקר התרבות הארגונית ( Barsade & Gibson, 2007; Martin, 2002). החיבור המוצע בין תיאורית ההתקשרות לתרבות ארגונית עשוי לצמצם פער זה גם כן.

### **הנחה בסיסית של תרבות ארגונית ומודל עבודה של דפוס התקשרות**

אנו סבורים כי הקשר המוצע בין דפוס ההתקשרות לתרבות הארגונית, יסודו בהנחות הבסיסיות של התרבות. ניתן לראות דמיון בין מושג "ההנחות הבסיסיות" אותו מציג Schein למושג "מודלי העבודה" של Bowlby, שהוצג לעיל. שני המושגים מתייחסים למודלים מנטאליים בלתי מודעים המנחים את האופן שבו תופסים, מרגישים ומתנהגים אנשים. בשני המקרים מדובר במבנים קוגניטיביים שנוצרו על סמך החוויה של הפרט או הקבוצה בימיהם הראשונים, ואשר עם הזמן והניסיון הפכו לבלתי מודעים ועל-כן, קשים לשינוי וכווניים בטבעם. הם משמשים כמנגנוני הגנה לפרט או לקבוצה ומטים את תפיסת המציאות, כך שהיא הופכת למורכבת מהאינטראקציה הקונקרטית עם סביבת הפרט או הקבוצה ומהאופן שבו צובעים מודל העבודה או ההנחה הבסיסית אינטראקציה זו. על-כן, ההנחה הבסיסית כמו גם מודל העבודה של ההתקשרות משפיעים על האופן בו תופסים, מפרשים, מרגישים ומתנהגים הפרט או הקבוצה ביחס למגוון של תופעות בעולם התוך-אישי, הבין-אישי והקבוצתי.

להערכתנו, דמיון זה אינו מקרי והוא משקף את קיומן של הנחות בסיסיות בעלות תוכן רגשי-דינאמי. תוכן זה, אנו באים להציע, עשוי להיות תוכן בעל אופי התקשרותי, ולבטא את דפוסי ההתקשרות של מנהל הקבוצה וחבריה ואת חוויות ההתקשרות הספציפיות שלהם בקבוצה.

כאמור, תהליך התפתחות הקבוצה הינו תהליך המעורר חרדות בקרב חברי הקבוצה. גם תהליכים אחרים בקבוצה, כמו הצטרפות של חברים חדשים (הן בקרב המצטרפים והן בקרב החברים הותיקים), חילופי מנהל בקבוצה או משברים (כמו פיטורין או אי הצלחה לעמוד במשימות הקבוצה) עשויים לעורר חרדות בקרב חבריה ומנהלה. סיטואציות אלו עשויות להפעיל את מערכות ההתקשרות של חברי הקבוצה והמנהל, וכך לייצר את הנורמות הרגשיות ההתקשרותיות ה"נכונות" לסיטואציות השונות. באופן זה, מנהל בעל נטייה נמוכה יותר לחרדה והימנעות בהתקשרות עשוי לסייע להתפתחות נורמה רגשית והתנהגותית בקבוצתו לפיה יכולים חברי הקבוצה לראות זה בזה מקור לנחמה ועידוד וכמי שיכולים לסמוך זה על זה בהתמודדות עם משברים, ואף לראות במשבר ובשינוי הזדמנויות. לעומתם, חברי קבוצה שלמנהלה נטייה להימנעות התקשרותית, עשויים שלא לתת ביטוי רגשי לחרדותיהם או לסיטואציות הרגשיות הקשות באופן יחסי בחיי הקבוצה, ולנטות להתמקד במשימה כדרך להימנע מעיסוק ברגש שמעוררת הקבוצה, חברים חדשים שמצטרפים או חברים שעוזבים (או מפוטרם), או סיטואציות של חילופי מנהלים. זאת בשל הנורמות המתפתחות בקבוצה זו כשיקוף של דפוס התקשרותו הנוטה לנמנע של המנהל והאינטראקציה הנמנעת שהוא יוצר עם חברי הקבוצה. דפוס ההתקשרות של מנהל הקבוצה ומודלי העבודה שהוא מעורר בקרב חבריה באמצעות האינטראקציה עימם, מביאים למערך של התנהגויות, הרגשות ומחשבות המשקפות אינטראקציה זו, בדומה להתנהגויות, להרגשות ולמחשבות של ילד המשקפות את יחסיו עם הוריו כפונקציה של התקשרותם. אלה הופכים לנורמות התנהגותיות ורגשיות ועם התבססותן, להנחה בסיסית, כלומר, ליסוד של התרבות הארגונית. חלק רגשי-התקשרותי זה של התרבות הארגונית מצוי בקשרים עם ביטויים אחרים של התרבות הארגונית, ובעבודה זו נעמוד על חלקם.

ההנחה הבסיסית של התקשרות עשויה להתייחס למגוון היבטים של חיי הארגון, כשם שדפוס ההתקשרות של האדם משפיע על מגוון היבטי חיים. היבטים אלו של חיי הארגון או הקבוצה יכולים לכלול תפיסה של טבע האדם (למשל, עד כמה ניתן לסמוך על אנשים אחרים – עמיתים, חברי צוות או כפיפים), היחסים בין חבר הארגון לדמות הסמכות או המנהל, טבע הקבוצה (עד כמה עבודת צוות והקבוצה הם דבר חשוב, או שמא מאיים ורצוי להימנע מהם) ומידת האינטימיות הרצויה בקבוצה ובין חבריה, התמקדות במשימה לעומת התמקדות בחרדות שמעוררת הקבוצתיות, התמקדות בתהליכים סוציו-אמוציונליים לעומת הימנעות מהם, תפיסת שינוי כדבר חיובי ובעל פוטנציאל להתפתחות או דבר שלילי ומאיים, התייחסות לסביבה כמקור להזדמנויות או לסכנות. שאלות אלו

העומדות בבסיס הקבוצה או הארגון מקבלות מענים שונים בהתאם לאופי ההנחה הבסיסית ההתקשרותית בה מחזיקה הקבוצה. בהתאם לכך, הנחה בסיסית התקשרותית שהינה חרדתית או המנעותית יותר תעמוד בבסיסה של תרבות ארגונית בעלת אופי שונה מתרבות המונעת על-ידי הנחה בסיסית בטוחה יותר. על מאפיינים שונים אלה נעמוד בהמשך, בחלק העוסק בתכני התרבות.

בהקשר זה ניתן לצטט את Bowlby האומר כי "במהלך ההתבגרות ובחיים הבוגרים מידה מסוימת של התנהגות התקשרות מכוונת לא רק כלפי אנשים מחוץ למשפחה, אלא גם כלפי קבוצות ומוסדות שאינם המשפחה. בית-ספר או מכללה, קבוצת עבודה, קבוצה דתית או קבוצה פוליטית יכולים לשמש עבור אנשים רבים "דמות" התקשרות משנית, ועבור אנשים מסוימים "דמות" התקשרות ראשית. במקרים אלה, סביר להניח כי התפתחות ההתקשרות לקבוצה מתווכת, לפחות במקורה, על-ידי התקשרות לאדם בעל עמדה בקבוצה. כך, עבור רבים, התקשרות של אזור למדינתו הינה תולדה של התקשרות לריבון או לשליט." (Bowlby, 1969/1982, p. 207).

ביטוייה של התרבות הארגונית משתנים בהתאם להנחות שבבסיסה, שכן הם מהווים ביטויים שלהן. בהתאם לכך, אנו משערים כי הנחות בסיסיות בעלות אופי התקשרותי שונה תייצרנה ביטויים תרבותיים שונים, אף שיש להניח כי הנחות בסיסיות נוספות פועלות בתרבות הארגונית הספציפית. על אופיים של ביטויים אלה נעמוד בחלק העוסק בתכני התרבות הארגונית.

### **דפוס התקשרות המנהל ותרבות ארגונית**

במלים אחרות, בשל ההשפעה המשמעותית שיש למנהל על התפתחות התרבות הארגונית ושימורה, הערכנו כי גם לדפוס ההתקשרות של המנהל השפעה על התרבות הארגונית ועל ההנחות הבסיסיות שלה. בחלק המתאר את התפתחות התרבות הוצגה הדינאמיקה המעין משפחתית המתקיימת פעמים רבות ביחסי מנהיגים-מונהגים בארגונים. לדינאמיקה מעין-משפחתית זו יכולה להיות השפעה על הפעלתם של מודלי העבודה ההתקשרותיים של חברי הקבוצה או הארגון, כפי שגורסים Popper ועמיתיו (2003 ; 2007). כשם שלדפוס ההתקשרות של ההורה השפעה על הדינאמיקה המשפחתית ועל הפעלתם של מודלים מנטאליים התקשרותיים בקרב בני המשפחה, כך נצפה כי למנהל הקבוצה תהייה השפעה על הפעלת המודלים המנטליים העומדים בבסיס דפוס ההתקשרות של חברי הקבוצה. לפיכך, נשער כי לדפוס ההתקשרות של מנהל הקבוצה תהייה השפעה על יצירת ההנחה הבסיסית

ההתקשרותית, בשל השפעת דפוס ההתקשרות שלו גם על מודלי העבודה ההתקשרותיים של חברי הקבוצה.

מעבר לדינאמיקה המעין משפחתית הבאה לידי ביטוי בקבוצת העבודה, תפקוד המנהל בהפחתת החרדה הכרוכה בהיווצרות הקבוצה ובהתפתחותה דרך שלבים קריטיים וביצירת ביטחון בקרב חברי הקבוצה עשוי להיות מושפע אף הוא מדפוס ההתקשרות שלו. על כן, ניתן לשער כי מנהלים בעלי דפוסים שאינם בטוחים יצליחו פחות להרגיע את החרדה המלווה את הקבוצה בתהליך התפתחותה או הנובעת מאירועים קריטיים בחיי הקבוצה וליצר בה ביטחון, ויתרמו להיווצרות הנחה בסיסית שאינה בטוחה. לעומתם, מנהלים בעלי דפוסים בטוחים יותר יטו לגלות אמפתיה ולהוות מקור לתמיכה, כוח וביטחון (בסיס בטוח) עבור חברי קבוצתם בסיטואציות בעלות אופי רגשי קשה, ויתרמו להיווצרות הנחה בסיסית בטוחה יותר.

ניתן אפוא לומר כי מנהלים בעלי דפוס התקשרות בטוח יותר יביאו ליצירתן של הנחות בסיסיות של תרבות ארגונית בעלות אופי בטוח, מנהלים בעלי דפוס התקשרות הנוטה לנמנע יביאו ליצירתן של הנחות בסיסיות בעלות אופי נמנע ומנהלים בעלי דפוס הנוטה לחרד יביאו ליצירת הנחות בסיסיות בעלות אופי חרד.

ההנחות הבסיסיות השונות יתבטאו באופנים שונים בתרבות הארגונית, כפי שיוסבר בחלק העוסק בתכני התרבות, דלקמן.

### **תכני התרבות הארגונית**

בשלושת החלקים הבאים נעסוק בתכני התרבות. החלק הראשון בוחן במה עוסקת התרבות הארגונית, לאלו תחומים בחיי הארגון או הקבוצה היא מתייחסת, וכיצד מתבטאות הנחותיה הבסיסיות. החלק השני עוסק בתכני התרבות הארגונית בהקשר של דפוס התקשרות. החלק השלישי עוסק במדידת תכני התרבות.

### **במה עוסקת התרבות הארגונית: אינטגרציה פנימית ואדפטציה לסביבה**

Schein (2003) סובר כי אף שהתרבות הארגונית חובקת את כל תחומי העיסוק והעניין של הקבוצה, תכניה של התרבות הארגונית או התעסוקתית משקפים את סוגיות היסוד של כל קבוצה – התמודדות עם הסביבה החיצונית וניהול האינטגרציה הפנימית שלה. על-מנת שתוכל להסתגל לסביבה החיצונית,

על הקבוצה לפתח את מערכות היחסים הפנימיות בין חבריה. שני התהליכים – השגת מטרות הקבוצה של אדפטציה לסביבה והתפתחות הקבוצה כקבוצה – כרוכים זה בזה ומתרחשים בו זמנית. פיתוח הקבוצתיות תוך יצירת תהליכים ונורמות בין-אישיים מאפשר לחברי הקבוצה להיות בטוחים דיים על-מנת לעסוק במטלות לשמן קיימת הקבוצה ולהתמודד עם האתגרים שמציבה סביבתה. חלוקה זו של מיקוד פנים מול מיקוד חוץ רווחת בספרות על תרבות ארגונית (ראה למשל, Cameron, Quinn, 1999), כפי שיוצג להלן.

### אדפטציה לסביבה

האדפטציה לסביבה קשורה ליכולת הארגון לשרוד ולהצליח. לשם כך, על הארגון לסגל לעצמו את האדפטיביות כמרכיב מרכזי של התרבות הארגונית (Heskett & Kotter, 1992). תרבויות אדפטיביות הינן תרבויות אשר מסייעות לארגונים לצפות שינויים בסביבתם ולהסתגל אליהם. תרבות ארגונית אדפטיבית מוגדרת כ "תרבות אשר מעודדת נטילת סיכונים, אמון, גישה פרואקטיבית לחיים הארגוניים והאינדיבידואליים... ישנה תחושה משותפת של ביטחון: חברי הארגון מאמינים ללא ספק כי הם יכולים לנהל באופן אפקטיבי כל בעיה או הזדמנות חדשה שתקרה בדרכם... חברי הארגון נוטים לקבל שינוי וחדשנות" (Kilmann, Saxton, & Sepura, 1985, ע' 356). אדפטציה לסביבה קשורה ליכולת ללמוד, הנגזרת מיכולת הקבוצה לשאת עמימות מבלי לייצר חרדה (Michael, 1995; Schein, 2004).

זאת ועוד, תרבות אדפטיבית שמה דגש על בעלי העניין של הארגון - המשקיעים ובעלי המניות, הספקים, המנהלים והעובדים, הקהילה הממשלה והלקוחות, המהווים כולם יחד את סביבת הארגון - תוך סיפוק מאוזן של צרכיהם הלגיטימיים (Donaldson & Lorsch, 1983; Kotter & Heskett, 1992; Nahm, Vonderembse, & Koufteros, 2004; Porras & Collins, 1994). בשל המיקוד שיש לתרבות האדפטיבית בבעלי העניין, חברי הארגון ומנהליו מזהים שינויים בצרכיהם, ובהתאם לכך משנים את הפרקטיקות הארגוניות על-מנת שיתמכו בשינויים (Kotter & Heskett, 1992).

Denison (1990/1997) מציג ארבעה תחומים המהווים לדעתו, את תכניה של התרבות הארגונית. שניים מתוכם עוסקים באדפטציה לסביבה. תחומים אלה תואמים את האמור לעיל וכוללים אדפטיביות (adaptability) – נורמות ואמונות התומכים ביכולת הארגון לקבל אותות מסביבתו

החיצונית, לקוחותיו, משקיעיו ומתחריו, ולפרשם ולתרגמם לכלל שינויים התנהגותיים, המגדילים את סיכויי הישרדותו, גדילתו והתפתחותו (Kanter, 1983), ויעוד (mission) – הגדרה משותפת של הפונקציה והמטרה של הארגון וחבריו. היעוד מעניק משמעות וחשיבות לעבודה בארגון ונותן כיוון ברור לארגון ולחבריו.

### **אינטגרציה חברתית פנימית**

בנוסף למימד האדפטציה, עוסקת התרבות הארגונית בסוגיות של אינטגרציה חברתית פנימית. סוגיות אלה כוללות יצירה של שפה משותפת, הגדרה של גבולות הקבוצה ויצירת קריטריונים להכללות בה, הגדרה של האופן בו צוברים כוח ומעמד, ופיתוח נורמות של אינטימיות, חברות ואהבה בקבוצה (Schein, 2004).

מימד האינטגרציה הפנימית בארגון כולל הנחות שמחזיקים המנהלים והעובדים בו ביחס לטבע האדם, פעילותו ויחסיו. אלו כוללות, למשל, הנחות ביחס למה מניע אנשים לעבוד, עד כמה אנשים הינם גמישים ומסוגלים להשתנות, מידת האמון שיש לתת בעובדים ויכולתם להיות עצמאיים וליטול אחריות, והמידה בה עירוב רגשות בעבודה הינו התנהגות רלוונטית ולגיטימית. לארגון הנחות בסיסיות ביחס לטבע היחסים הבין-אישיים, דהיינו, מהי הדרך הנאותה בה על חברי הארגון להתייחס זה לזה כדי להפוך את הקבוצה למקום בטוח, נוח ופרודוקטיבי. בין השאר עוסקות הנחות אלה בשאלות של קבלה ואינטימיות או המידה בה חברי הקבוצה סבורים כי יתקבלו על-ידי הקבוצה ויזכו בה לכבוד ולאהבה, ומידת קרבת היחסים בין חבריה. שאלות נוספות עוסקות ביחסי קבוצה – חבר, כלומר, מי קודם למי – החבר או הקבוצה, חשיבותה של עבודת הצוות ועוד. שאלות אלו זוכות למענה ייחודי בכל קבוצה או ארגון. מענה זה הופך, כאמור, עם הזמן לנורמה ארגונית.

היבטים נוספים של מימד האינטגרציה הפנימית הינם תחומי המעורבות והעקביות אותם מגדיר Denison (1997). תחום המעורבות מתייחס למעורבות ושותפות של חברי הארגון והיווצרות תחושה של בעלות ואחריות (Argyris, 1964; Lawler, 1986; McGregor, 1960/2006). תחום העקביות מתייחס לאמונות, ערכים, סמלים ושפה הנחלקים על-ידי כלל חברי הארגון, ואשר יוצרים תחושת הסכמה ומובילים לפעילות מתואמת. תחום זה מתייחס למידת חוזקה של התרבות הארגונית (Weick, 1987).

אחת הדוגמאות לתרבות ארגונית השמה דגש על מאפייני האינטגרציה הפנימית הינה תרבות Z, אותה הציג Ouchi. Ouchi ועמיתיו (Ouchi & Jaeger, 1978; Ouchi & Wilkins, 1985; Ouchi, 1981) התמקדו בהיבטים החברתיים וההשתייכותיים של האדם בחברה ובתפקידה של התרבות הארגונית במתן מענה לצרכים אלה. הם התייחסו לתרבות ארגונית כקשורה למאפייני החברה ממנה מגיעים חברי הארגון, ובפרט למידת המוביליות שהיא גוזרת על חבריה וכתוצאה מכך תכיפות מעברם בין ארגונים. Ouchi ועמיתיו הגדירו שבעה פרמטרים, המבחינים בין תרבויות ארגוניות של חברות בארה"ב ובמערב אירופה (סוג A) לעומת חברות ביפאן ובחלקים של סין (סוג J). Ouchi ועמיתיו הציעו תרבות ארגונית, המשלבת מאפיינים של שני סוגי התרבויות. לסוג זה של תרבות קראו הם סוג Z. סוג זה של תרבות משלב מאפיינים אינדיבידואליים של אחריות והוצאת החלטות אל הפועל עם אינטראקציות הוליסטיות יותר ולא אינדיבידואליות המדגישות התחברות וקונסנזוס. בשבעת הפרמטרים שהגדירו, מתאפיינת תרבות מסוג Z בתעסוקה ארוכת טווח, קבלת החלטות קונסנזואלית, אחריות אישית, הערכה וקידום אישיים, שליטה לא פורמלית עם ממדדי הערכה פורמליים, מסלול קריירה מוגדר במידה מתונה וראייה הוליסטית של העובד תוך התייחסות למשפחתו. לטענתם, תרבות מסוג Z מתאימה יותר לארגונים במדינות מערביות, משום שהיא מספקת לחברי הארגון את הצורך הבסיסי של השתייכות חברתית, צורך שאינו זוכה למענה ראוי בחברות אלו בשל המוביליות החברתית הרבה, שינויים תדירים במקומות העבודה והיעדר היכולת לייצר קשרים קבוצתיים וקהילתיים ארוכי טווח כתוצאה מכך. מענה זה על הצורך בהשתייכות יביא, לטענתם, לרווחה רבה יותר של חברי הארגון. Ouchi הטמיע גישה זו בחברות אמריקאיות והראה כי חברות אשר ניהלו את עובדיהן על בסיס ערכים, אמון ואינטימיות הגבירו את האפקטיביות שלהן (Daft, 2004).

## סיכום

כאמור, תחומי האדפטציה לסביבה והאינטגרציה החברתית פנימית שלובים זה בזה. תחום האינטגרציה הפנימית בתרבות הארגונית מתייחס לביטויים שונים של היחס לאדם בארגון וקבוצת העבודה בו. אלו כוללים למשל, יחס לעולם הרגשי, אינטימיות, פיתוח האדם בארגון, הסדרת היחסים הבין-אישיים, פיתוח הצוות ועבודת הצוות. תחום האדפטציה לסביבה בתרבות הארגונית עוסק

בביטויים של התמודדות עם הגורמים השונים בסביבת הארגון כגון לקוחות ומשקיעים, תוך מיקוד בשינוי והתאמה אליו. על-מנת להיות אפקטיבית על התרבות הארגונית לאזן בין התחומים, תוך מתן דגש על יכולת הארגון להיות גמיש, להשתנות ולהציג גיוון רב יותר בפתרונותיו לסיטואציה, מחד גיסא, ויצירת יציבות ושליטה תוך הסדרת היחסים הפנימיים, מאידך גיסא. עם זאת יש לציין כי חשיבותם היחסית של המרכיבים אינה מוחלטת, וכי ארגונים בעלי מאפיינים שונים ידגישו מרכיבים שונים בעוצמה שונה או רק חלק מן המרכיבים, על-מנת להגיע לביצועים מיטביים (Detert, 1997; Schroeder, & Mauriel, 2000).

בלוח 1.1 מסוכמים מאפייניהם של מרכיב האדפטציה ומרכיב האינטגרציה בתרבות הארגונית.

לוח 1.1 : מאפייני האינטגרציה והאדפטציה בתרבות הארגונית

| אדפטציה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | אינטגרציה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>דגש על בעלי העניין החיצוניים – לקוחות, בעלי מניות</li> <li>דגש על מנהיגות מעצבת</li> <li>נטילת סיכונים</li> <li>גישה פרואקטיבית</li> <li>תמיכה הדדית בזיהוי בעיות ובמציאת פתרונות</li> <li>תחושת חוללות עצמית</li> <li>התלהבות</li> <li>קבלת שינוי וחדשנות</li> <li>עידוד יזמות</li> <li>דיונים פתוחים</li> <li>עידוד שינוי וגמישות</li> <li>סלחנות לטעויות</li> <li>עידוד להתנסות</li> <li>תקשורת פתוחה</li> <li>חיפוש רעיונות מחוץ לארגון</li> <li>דגש על תוצאות ארוכות טווח</li> <li>קבלת החלטות במקום בו מצוי הידע</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>דגש על בעלי העניין הפנימיים – עובדים</li> <li>אמון</li> <li>תמיכה הדדית בזיהוי בעיות ובמציאת פתרונות</li> <li>התלהבות</li> <li>עידוד עבודת צוות</li> <li>תקשורת פתוחה</li> <li>התנהגות לא פורמלית</li> <li>טיפול עובדים בעלי ערכים של יושרה, אמון ודאגה לזולת</li> <li>מעורבות עובדים</li> <li>שותפות</li> <li>אחריות</li> <li>מחויבות</li> <li>דגש על תוצאות ארוכות טווח</li> <li>היעדר בירוקרטיה</li> <li>מעורבות של מנהלים</li> <li>דגש על הגנה על הקבוצה*</li> <li>דגש על מוצר או טכנולוגיה ולא על אנשים*</li> </ul> |

| אדפטציה                                                                                                                                                         | אינטגרציה                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• מעורבות של מנהלים</li> <li>• דגש על שליטה*</li> <li>• קבלת החלטות ריכוזית*</li> <li>• דגש על הגנה על העצמי*</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• דחיית אנשים*</li> </ul> |
| * מאפיינים אלה מתארים תרבות בלתי אדפטיבית/אינטגרטיבית                                                                                                           |                                                                  |

בעבודה זו התמקדנו בארבעה מרכיבים של התרבות הארגונית – מיקוד המנהל באדם בארגון ומיקוד בעבודת צוות כביטויים של אינטגרציה חברתית פנימית ויחס לשינוי כתוצאה משינויים בסביבה ויחס ללקוחות כביטויים של אדפטציה לסביבה.

### תכני התרבות הארגונית והתקשרות

בחינה של תיאורי התרבות האדפטיבית והאינטגרטיבית מעלה מספר מקבילות בינם לבין תיאורי דפוסי ההתקשרות, כפי שהוצגו בפרק העוסק בהתקשרות. על-מנת להבין טוב יותר את תכניה של ההנחה הבסיסית ההתקשרותית, נציג מקבילות אלה. בלוח 1.2 מוצגים המאפיינים העיקריים של דפוס ההתקשרות והמקבילות להם בתיאורי מימדי האדפטציה והאינטגרציה בתרבות.

לוח 1.2 : מאפייני דפוסי ההתקשרות, ומאפיינים אדפטיביים ואינטגרטיביים של תרבות ארגונית

| דפוס התקשרות | מאפייני סגנון ההתקשרות                                                                                     | מאפיינים אדפטיביים בתרבות הארגונית                         | מאפיינים אינטגרטיביים בתרבות הארגונית                                                 |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>בטוח</b>  | מתן אמון בזולת                                                                                             |                                                            | אמון בין חברי הארגון, טיפוח עובדים בעלי יושרה ואמון                                   |
|              | שאיפה לאינטימיות, חום ומעורבות הדדית                                                                       |                                                            | דגש על האנשים בארגון                                                                  |
|              | מעורבות רגשית                                                                                              |                                                            | שותפות, אחריות, מחויבות                                                               |
|              | צורך בביטחון ותמיכה                                                                                        |                                                            | טיפול עובדים הנוטים לדאגה לזולת, תמיכה הדדית                                          |
|              | חיפוש קרבה לחברי קבוצתו, תפקוד גבוה יותר במצב של לכידות קבוצתית                                            |                                                            | עידוד לעבודת צוות                                                                     |
|              | יכולת קונסטרוקטיבית לקבל עזרה                                                                              |                                                            | תמיכה הדדית בזיהוי בעיות ובמציאת פתרונות                                              |
|              | נטייה לסקרנות, התנסות וחיפוש מידע חדש                                                                      | חיפוש רעיונות מחוץ לארגון, נטילת סיכונים, עידוד להתנסות    |                                                                                       |
|              | נטייה לשינויים במבנים קיימים, תפיסת הזולת כסתגלן                                                           | קבלת שינוי וחדשנות, עידוד שינוי וגמישות                    |                                                                                       |
|              | תפיסת הסביבה כבלתי מאיימת                                                                                  | הובלת שינויים בהתאם לשינויים בסביבה מיקוד בלקוחות ובצרכיהם |                                                                                       |
|              | מנהיג המספק ביטחון לקבוצה                                                                                  | הצוות כמקום בטוח ללמידה ולהתנסות                           |                                                                                       |
|              | מנהיג המאפשר נטילת סיכונים, להיות יצירתיים, ללמוד, להגיע למימוש עצמי                                       | דגש על מנהיגות מעצבת                                       |                                                                                       |
|              | תפיסת המנהיג על-ידי חברי הקבוצה כקומפוטנטי                                                                 | איזון יחסי בין מיקוד במשימה ומיקוד באנשים                  | איזון יחסי בין מיקוד במשימה ומיקוד באנשים                                             |
| <b>נמנע</b>  | היעדר יחסי של חום רגשי ביחסים, מעורבות רגשית נמוכה, חשש מקרבה ותלות                                        |                                                            | דגש נמוך על האנשים בארגון                                                             |
|              | חוסר אמון בזולת                                                                                            |                                                            | אמון נמוך                                                                             |
|              | צורך נמוך בהתחברות                                                                                         |                                                            |                                                                                       |
|              | תפיסת קרבה לקבוצה כלא נחוצה, שמירה על מרחק מהקבוצה, הימנעות מתלות בקבוצה, מנהיג מביא ללכידות קבוצתית נמוכה |                                                            | חוסר עידוד לעבודת צוות, תפיסת עבודת צוות כלא הכרחית, דגש על משימות אישיות ולא צוותיות |

| דפוס התקשרות | מאפייני סגנון ההתקשרות                                                                                 | מאפיינים אדפטיביים בתרבות הארגונית                                        | מאפיינים אינטגרטיביים בתרבות הארגונית          |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| נמנע (המשך)  | צורך נמוך בביטחון ותמיכה                                                                               | היעדר תמיכה הדדית בזיהוי בעיות ובמציאת פתרונות                            | היעדר תמיכה הדדית בזיהוי בעיות ובמציאת פתרונות |
|              | הימנעות מחיפוש מידע חדש                                                                                | הימנעות מחיפוש רעיונות מחוץ לארגון                                        |                                                |
|              | חיפוש שליטה                                                                                            | דגש על שליטה וקבלת החלטות ריכוזית                                         |                                                |
|              | חשש משינוי, גמישות נמוכה                                                                               | נטייה נמוכה לנטילת סיכונים, הימנעות משינוי, חדשנות וגמישות                |                                                |
|              | מחויבות גבוהה למקום העבודה, השקעה רבה בעבודה, התמקדות בביצוע המשימה, גם כדרך להימנע מאינטראקציה חברתית | מיקוד במשימה, דגש יחסי על לקוחות (כאשר הם נתפסים כחלק מהמשימה)            |                                                |
|              | מנהל דוחה ומבקר, אך נתפס על-ידי חברי הקבוצה כקומפלטני יחסית                                            | מנהיגות אוטוקרטית, אשר אינה מסייעת לבניית הצוות כמקום בטוח ללמידה והתנסות |                                                |
| חרד          | מעורבות רגשית גבוהה עם הזולת מלווה בחשש                                                                |                                                                           | אמביוולנטיות ביחס לאנשים בארגון                |
|              | חוסר אמון בזולת                                                                                        |                                                                           | אמון נמוך                                      |
|              | צורך בלכידות קבוצתית                                                                                   |                                                                           | דגש מסוים על עבודת צוות                        |
|              | צורך רב בביטחון ובתמיכה                                                                                |                                                                           | דגש יתר על הגנה על הקבוצה ועל העצמי            |
|              | חוסר יכולת קונסטרוקטיבית לקבל עזרה                                                                     | היעדר תמיכה הדדית בזיהוי בעיות ובמציאת פתרונות                            | היעדר תמיכה הדדית בזיהוי בעיות ובמציאת פתרונות |
|              | סגירות קוגניטיבית, חוסר סובלנות לעמימות, חשיבה דוגמטית                                                 | נטייה נמוכה לנטילת סיכונים, הימנעות משינוי, חדשנות וגמישות                |                                                |
|              | תפיסת המנהל על-ידי קבוצתו כדוחה ומרחיק                                                                 | מנהיגות שאינה מעצבת                                                       |                                                |
|              | מיקוד נמוך במשימה בשל עיסוק יתר בעולם הרגשי הבין-אישי                                                  | מיקוד נמוך במשימה, ומיקוד נמוך בלקוחות                                    |                                                |

המקבילות בין תיאורי דפוסי ההתקשרות למאפייני התרבות הארגונית עשויות לרמז כי תיאורי התרבות הינם ביטויים של ההנחות הבסיסיות ההתקשרותיות, וכי ניתן להבחין בין תרבויות שונות

בהתאם למאפיינים שתוארו כנובעים מהנחה בסיסית בטוחה, נמנעת או חרדה. בהתאם לכך, אנו משערים כי תרבויות שבבסיסן הנחות התקשרותיות שונות תהיינה מאופיינות כדלהלן.

### **תרבות בטוחה**

תרבות ארגונית בעלת הנחה בסיסית בטוחה יותר תתאפיין בנטייה רבה יותר לדגש על האדם בארגון תוך טיפוח של אווירת אמון, שותפות, אחריות ומחויבות, וכן, תשים דגש רב יותר על עבודת צוות ובניית הצוות כמקור לתמיכה עבור חבריו. תרבות ארגונית בעלת הנחה בסיסית בטוחה יותר תתאפיין עוד בעידוד של חדשנות, שינוי, יצירתיות והתנסות מתוך התאמה לשינויים המתרחשים בסביבת הארגון ותוך קבלה של רעיונות חדשים מחוץ לארגון, וכן בניית הצוות כתומך בהתמודדות אל מול בעיות וכמקום בטוח ללמידה ולהתנסות. כמו-כן, יתמקד הארגון בלקוחותיו ובצרכיהם.

### **תרבות נמנעת**

תרבות ארגונית בעלת הנחה בסיסית נמנעת יותר תתאפיין בנטייה לדגש נמוך יחסית על האדם בארגון המלווה באמון נמוך, ומתן מקום מצומצם לביטויים רגשיים. כמו-כן, תרבות ארגונית בעלת הנחה בסיסית הנוטה לנמנעת, לא תעודד עבודת צוות, מתוך תפיסת הצוות כבלתי הכרחי ומתן דגש על משימות אישיות. עוד תתאפיין תרבות ארגונית זו בנטייה נמוכה לנטילת סיכונים, שינוי, חדשנות ואימוץ רעיונות הבאים מחוץ לארגון. תרבות זו תדגיש שליטה וקבלת החלטות ריכוזית ותתמקד בביצוע המשימה, גם כדרך להימנע מהעולם החברתי רגשי בארגון, וטיפול בלקוחות, כאשר הם נתפסים חלק מהמשימה הארגונית.

### **תרבות חרדה**

תרבות ארגונית בעלת הנחה בסיסית חרדה יותר תתאפיין בנטייה לדגש מסוים על האדם בארגון, אף כי מתוך אמביוולנטיות. אף שהעולם הרגשי והבין אישי, יעמוד במוקד תרבות זו, הדבר נובע מתוך צורך בביטחון ותמיכה המלווים בחשש ועל כן האדם בארגון והצוות נתפסים כדבר שיש לגונן עליו או להתגונן מפניו. בהתאם לכך, יושם בתרבות ארגונית זו דגש מסוים על האדם בארגון ועל עבודת צוות, אף כי במוקד יהיה המקום הרגשי ולא דווקא המשימתי של הצוות. תרבות ארגונית בעלת הנחה בסיסית הנוטה לחרדה תתאפיין עוד בנטייה נמוכה לנטילת סיכונים, שינוי וחדשנות, וכן במיקוד נמוך במשימה ומיקוד נמוך במתן מענה לצרכי הלקוחות.

### **הערכת תרבות ארגונית ומדידתה**

בדומה להיבטים אחרים של התרבות הארגונית בהם עסקנו עד כה, גם בשאלת הערכת התרבות הארגונית ומדידתה קיימות תפיסות שונות. כאשר סוקרים את הנעשה בספרות המחקרית וכיצד חוקרים שונים מודדים את התרבות הארגונית ניתן למצוא שתי בעיות עיקריות. בעיה אחת הינה חוסר הסכמה בנוגע להערכת תרבות ארגונית במתודולוגיות כמותיות או איכותיות. בעיה שניה הינה חוסר הסכמה לגבי מה מודדים בתרבות הארגונית. בחלק שלפנינו נציג בעיות אלה ואת האופן שבו בחרנו אנו להתמודד עימן וכפועל יוצא, את כלי מדידת התרבות בו השתמשנו לצרכי מחקר זה.

### **הערכה איכותית או כמותית**

בספרות המחקרית ניתן למצוא שתי מתודולוגיות מחקר עיקריות – איכותית וכמותית ומתודולוגיות העושות שילובים של שתיהן (Martin, 2002). רוב המחקר עד לשנות השמונים היה בעיקרו מחקר איכותי (Xenikou & Furnham, 1996). תומכי מתודולוגיה זו סוברים כי הואיל ויסודותיה של התרבות הארגונית מצויים ברמות לא מודעות (למשל, ההנחות הבסיסיות של Schein), אין הן נגישות, אלא באמצעות תהליך חקירה ארוך ואינטראקטיבי בין חברי הארגון לחוקרים מן החוץ. זאת ועוד, לתפיסתם, תרבות ארגונית הינה ייחודית לארגון או הקבוצה הספציפיים, ועל-כן אינה ניתנת להבנה באמצעות הקטגוריות הקונספטואליות האפריוריות עימן מגיע החוקר הכמותי. יתרה מכך, לגרסתם יש לתת לקטגוריות הקונספטואליות לעלות מתוך האינטראקציה עם חברי הארגון, ולא לכפות קטגוריות אלו על התרבות הארגונית הנחקרת (Furnham & Buchner, 1986). ואולם, שימוש במתודולוגיות איכותיות על הנתונים האידיוסיוסינקרטיים שהן מעלות, אינו מאפשר השוואות שיטתיות בין תרבויות וארגונים שונים (Sihel & Martin, 1988, Martin, 2002). השוואות שכאלו ניתנות לביצוע רק בהתבסס על כלים מהימנים ותקפים, שהינם בדרך כלל כלים כמותיים כדוגמת שאלונים. זאת ועוד, תרבות ארגונית מתקיימת כאמור, ברמות שונות של מודעות ונראות. לטענת Rousseau (1990) סוג מתודולוגיית המחקר בה נוקטים תלוייה ברמה אותה רוצים לבחון. לדעתה, ככל שהרמה גלויה ומודעת יותר, כך מתאים יותר להעריכה בכלים כמותיים כדוגמת שאלונים, תוך שהיא מתמקדת בשתיים מן הרמות הללו – התנהגויות וערכים.

במחקר הנוכחי אנו רוצים להשוות בין תרבויות ארגוניות של צוותים רבים ומתמקדים בערכים והתנהגויות, כביטויים של ההנחות הבסיסיות. על-כן, מתודולוגיית המחקר בה נקטנו הינה כמותית, וכלי המדידה, שאלון.

### **מדידת תרבות ארגונית**

שאלת תכני המדידה אינה מנותקת מהתכנים הקונספטואליים בהם עוסקת התרבות הארגונית. כאמור, קונספטואלית, עוסקת התרבות הארגונית בתכנים של אדפטציה לסביבה ושל אינטגרציה חברתית פנימית. אולם, ניתן למצוא בספרות דרכים שונות למדידה של תכנים אלה, ולמעשה אין הסכמה ברורה כיצד למדוד תרבות ארגונית (Detert & Schroeder, 2000).

בחלק שלפנינו יוצגו סדרה של כלים כמותיים, המודדים תרבות ארגונית. כלים אלה שהינם שאלונים, מודדים את רמת הערכים והנורמות ההתנהגותיות של התרבות, היבטים שבבסיסם תימה זהה (Rousseau, 1990). מטרת ההצגה הינה לזהות מאפיינים משותפים כמו גם מאפיינים ייחודיים לשאלונים השונים, על-מנת לזהות את התימות הנבחנות בהם וכיצד הן מתקשרות לסוגיות האדפטציה לסביבה והאינטגרציה הפנימית.

השאלונים שנבחנו הינם Organizational Beliefs Questionnaire (OBQ) (Sashkin, 1984), Organizational Culture Inventory (OCI) (Cooke & Laffery, 1989), Culture Gap Survey, Organizational Culture Index (OCX) (Kilman & Saxton, 1983), CGS, Survey of Work Values (SWV) (Wollack, Goodale, Wijting, & Smith, 1997), Meaning and Value of Work Scale (MVW) (Kazanas, 1978), Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), Comparative Emphasis, Scale (CES) (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989), Organizational Values Congruence, ו- Scale (OVCS) (Enz, 1986).

בלוח 1.3 מוצגים התחומים ומספר הפריטים שנבדקו באמצעות כל אחד מן השאלונים.

לוח 1.3 : שאלוני תרבות ארגונית, תחומים נבדקים ומס' פריטים

| מימד / שאלון          | OBQ<br>(50)               | OCI<br>(120)        | CGS<br>(28)           | OCX<br>(26)     | SWV<br>(42)     | MVW<br>(50)             | OCP<br>(54)         | CES<br>(24)        | OVCS<br>(19)         |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| מיקוד באדם            | Worth and Value of People | Humanistic\ Helpful | Human Concern         |                 |                 | Interpersonal Relations | Respect for People  | Concern for Others | Valuing Employees    |
| מיקוד בקבוצה או בצוות | Affiliation               |                     | Social Relations      | Social Cohesion |                 |                         | Team Orientation    |                    |                      |
| אינדיבידואליזם        | Avoidance                 |                     | Personal Freedom      |                 |                 |                         |                     |                    |                      |
| כוח והכרה             | Power                     |                     |                       |                 | Upward striving | Recognition             | Aggressiveness      |                    |                      |
| מעמד                  | Being the Best            | Competitive         |                       |                 | Social Status   | Social Status           |                     |                    |                      |
| יוקרה                 |                           |                     |                       |                 | Pride           | Prestige                |                     |                    |                      |
| מיקוד בלקוח           |                           |                     |                       |                 |                 |                         |                     |                    | Customer Orientation |
| חדשנות                | Innovation                |                     | Task Innovation       | Innovation      |                 |                         | Innovation          |                    |                      |
| הישגיות               | Growth                    | Achievement         | Technical Concern     |                 | Earnings        | Economic Independence   | Outcome Orientation | Achievement        | Valuing Profits      |
| אוריינטציה ארוכת טווח |                           |                     | Long Term Orientation |                 |                 |                         |                     |                    |                      |

| OVCS<br>(19) | CES<br>(24)            | OCP<br>(54)           | MVW<br>(50)         | SWV<br>(42)   | OCX<br>(26) | CGS<br>(28)                  | OCI<br>(120)                                                       | OBQ<br>(50)             | מימד / שאלון                           |
|--------------|------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|-------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
|              |                        |                       |                     |               |             |                              | Approval                                                           |                         | אישור                                  |
|              |                        |                       |                     |               |             |                              | Dependence                                                         |                         | תלות                                   |
|              |                        |                       |                     |               |             | Personal<br>Freedom          | Avoidance                                                          |                         | אינדיבידואליזם                         |
|              |                        |                       |                     |               |             |                              | Oppositional                                                       |                         | התנגדות                                |
|              | Stability              | Security              |                     | Trust         |             | Short<br>Term<br>Orientation | Conventionality                                                    |                         | חיפוש בטחון<br>והימנעות<br>מקונפליקטים |
|              |                        |                       |                     | Communication |             |                              | Communication<br>to Get the Work<br>Done<br>Hands-On<br>Management |                         | תקשורת                                 |
|              |                        |                       |                     |               |             |                              | Quality                                                            |                         | מנהל מעורב                             |
|              |                        |                       |                     |               |             |                              |                                                                    |                         | איכות                                  |
|              | Attention to<br>Detail |                       |                     |               |             |                              | Perfectionism                                                      | Attention to<br>Details | תשומת לב<br>לפרטים                     |
|              |                        | Working<br>Conditions | Work<br>Involvement |               |             | Task<br>Support              |                                                                    | Work Should<br>Be Fun   | מעורבות<br>בעבודה                      |
|              |                        |                       |                     | Job Challenge |             |                              | Self-<br>Actualization                                             |                         | מימוש עצמי                             |

| OVCS<br>(19)             | CES<br>(24) | OCP<br>(54) | MVW<br>(50) | SWV<br>(42) | OCX<br>(26) | CGS<br>(28) | OCI<br>(120)         | OBQ<br>(50) | מימד / שאלון      |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|-------------|-------------------|
| Ethics                   | Fairness    |             |             | Ethics      |             |             |                      |             | אתיקה             |
|                          | Honesty     |             |             |             |             |             |                      |             | כנות              |
|                          |             |             |             |             |             |             | Shared<br>Philosophy |             | חזון              |
| Community<br>Involvement |             |             |             |             |             |             |                      |             | מעורבות<br>בקהילה |

כפי שניתן לראות מלוח 1.3, השאלונים השונים בודקים תחומים שונים, אולם קיימת חפיפה בין חלק מן התחומים. חפיפה זו כבר נמצאה בניתוח קורלציות וגורמים על חלק מהשאלונים (OCI, OBQ) ו CGS) על-ידי Xenikou ו Furnham (1996). אנו מציעים כי ניתן לחלק את התחומים המוצגים בלוח למספר מימדים, כדלהלן.

מימד אינטגרציה פנימית כולל מיקוד באדם, מיקוד בקבוצה או בצוות. כמו-כן, נכללים במימד זה מספר תחומים שמשמעותם הפוכה למיקוד באדם או בקבוצה – כוח, הכרה, מעמד, יוקרה, אינדיבידואליזם. תחומים אחרונים אלה עוסקים בהאדרת העצמי על-חשבון הזולת או הקבוצה. מימד אדפטציה לסביבה כולל מיקוד בלקוח, חדשנות, אוריינטציה ארוכת טווח, הישגיות. כמו-כן, נכללים במימד זה מספר תחומים שמשמעותם הפוכה לחדשנות – תלות, אישור, התנגדות, חיפוש ביטחון והימנעות מקונפליקטים. תחומים אלה שמים במוקד את ההתנגדות לשינוי והימנעות מנטילת סיכונים.

מימדים נוספים העולים מן הטבלה הינם מימד תהליכים הכולל תקשורת, מעורבות מנהלים, איכות, תשומת לב לפרטים, מעורבות בעבודה ; ומימד פילוסופיה ארגונית הכולל מימוש עצמי, אתיקה, כנות, חזון, מעורבות בקהילה.

### **מדידת תרבות ארגונית במחקר זה**

בעבודה זו בחרנו להתמקד במימדי האינטגרציה הפנימית והאדפטציה לסביבה. בתוך כל מימד בדקנו שני מימדי משנה. במימד האינטגרציה נבדקו מימד יחס המנהל לאדם בארגון ומימד עבודת הצוות. במימד האדפטציה לסביבה נבדקו מימד המיקוד בלקוח ומימד החדשנות והשינוי כהתאמה לשינויים בסביבה. מימד יחס המנהל משקף תרבות ארגונית המדגישה דאגה ותמיכה בעובד על-ידי המנהל, תוך טיפוח יחסי אמון בין העובדים ומתוך ראייה בעובד אדם לפני הכל. מימד עבודת הצוות משקף את הדגש הניתן בתרבות הארגונית על עבודת צוות ברמה המשימתית והרגשית. מימד היחס ללקוחות משקף תרבות ארגונית הרואה את הלקוח במרכז תוך מיקוד בצרכיו ובשביעות רצונו. המימד יחס לסביבה משקף תרבות ארגונית המתמקדת ומגיבה להשפעתם של גורמים בסביבה החוץ ארגונית כמתחרים, טכנולוגיה ושינויים בסביבה החוץ ארגונית על הצוות. מימדים אלה נבחרו בשל הרלוונטיות המיוחדת שלהם לאוכלוסיה שנבדקה, צוותי פיתוח בחברות הי-טק.

כדי למדוד מימדים אלה נבנה שאלון, כמתואר בפרק השיטה, והמופיע בנספח 2. שאלון זה נבנה על-מנת להפוך לאופרציונאלי את מושג התרבות הארגונית כפי שהוגדר בעבודה זו, באמצעות משפט המיפוי. בתהליך זה מרכיבי מושג התרבות הארגונית, כפי שבאו לידי ביטוי בשטחות, תורגמו לפריטים בשאלון. פריטים אלו מתייחסים כאמור, לארבעת המימדים של התרבות הארגונית. אף שחלק מהפריטים מודדים התנהגויות, עמדות ורגשות של המנהל, הם בוחנים אותם בהקשר של התרבות הארגונית ועל-כן הם מודדים תוכן שונה מזה הנבחן במדידת דפוס ההתקשרות של המנהל. כך, למשל, פריטי שאלון התרבות הארגונית בהקשר של המנהל בוחנים את השקפותיו ביחס להיבטים שונים של התרבות, את מה הוא מעודד בהקשרה (כגון אימוץ טכנולוגיות חדשות) ולפי מה הוא מתנהג (למשל, שביעות רצון הלקוחות).

### השערות לגבי דפוס התקשרות המנהל ותרבות ארגונית

בהתאם להיגדים שהוצגו ביחס לקשר שבין תרבות ארגונית לדפוס התקשרות בפרק העוסק בהתקשרות (היגדים 1, 2, 4 ו- 5), ובהתאם למודל שהוצג בשני הפרקים, נשער את ההשערות הבאות:

1. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

2. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

3. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

4. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

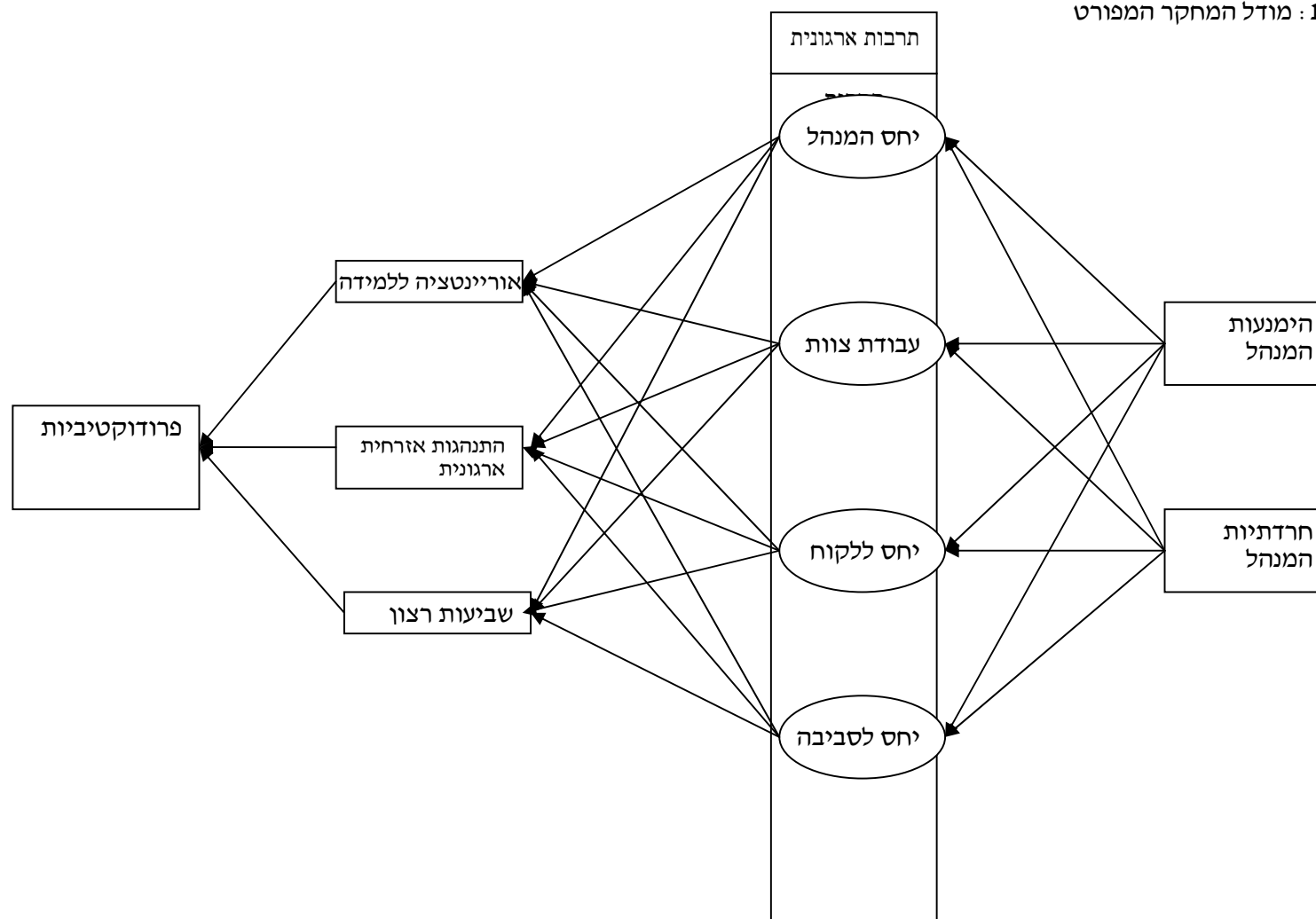
5. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

6. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

7. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

8. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

פרק זה עסק בהשפעתו של דפוס התקשרות המנהל על התרבות הארגונית. חלקו השני של המודל, כפי שמוצג בחלקו השמאלי של תרשים 1.3 עוסק בהשפעותיה של התרבות הארגונית. חשיבותם של קונספטים ארגוניים בכלל ותרבות ארגונית בפרט, תמונה בין היתר, ביכולת לבא באמצעותם את ביצועי הארגון וחבריו או להשפיע עליהם. בפרק הבא נעסוק במספר משתנים הקשורים לביצועי הארגון ובקשר שלהם לתרבות ארגונית



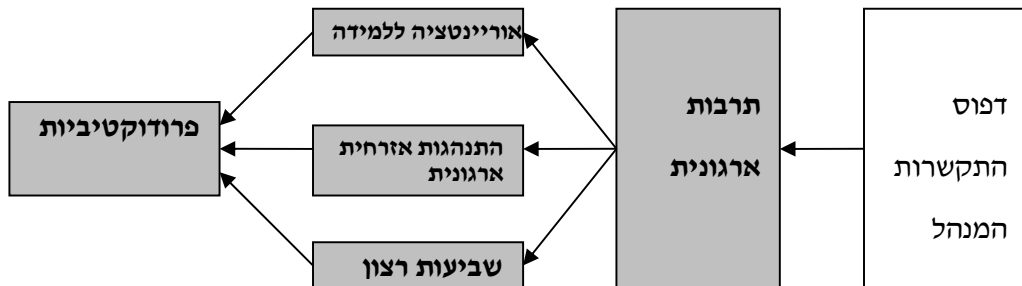
## ביצועים

### השפעת תרבות ארגונית על הארגון ועובדיו

פרק זה עוסק במספר תופעות ארגוניות, אשר נודעת להן חשיבות להצלחת הארגון. תופעות ארגוניות אלו, הכוללות אוריינטציה ללמידה ארגונית, התנהגות אורחית ארגונית, שביעות רצון בתפקיד ופרודוקטיביות, מהוות אינדיקטורים לביצועי הארגון והחברים בו. תופעות אלו נבחנות במחקר זה בהקשר של תרבות ארגונית. בחינתן בהקשר זה מסייעת להבנת חשיבות התרבות הארגונית והשפעתה והשלכותיהן של תרבויות ארגוניות שונות על היבטים ארגוניים מגוונים. עוד מסייעת בחינה זו להבנת תפקידו של העולם הרגשי של חברי הארגון, והשפעתו על ביצועי הארגון.

בספרות ניתן למצוא שני תחומי השפעה עיקריים של התרבות הארגונית. תחום אחד מתמקד ברמת הארגון או היחידה הארגונית ועוסק בהשפעת התרבות הארגונית על היבטים שונים של ביצועי הארגון, כגון ביצועים פיננסיים או ביצועי איכות. תחום אחר מתייחס להשפעת התרבות הארגונית על האדם החבר בארגון ובוחן היבטים כגון שביעות רצון של העובד, נכונותו להישאר בארגון לאורך טווח ותפישותיו. בתת-פרק זה נעסוק בשני תחומי השפעה אלה. בחלק הראשון נעסוק בביצועי הצוות, תוך מיקוד במשתנים של למידת הצוות ופרודוקטיביות. בחלק שלאחריו נתמקד בביצועי האדם בצוות, תוך מיקוד בהתנהגות אורחית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד.

בהתאם למודל במחקר, עיקר המיקוד בפרק זה יהיה בקשר שבין תרבות ארגונית לביצועים, שכן תרבות ארגונית משוערת במודל זה כמתווכת בין דפוס ההתקשרות של מנהל הארגון לביצועי הארגון. ספציפית גורס מודל המחקר כי התרבות הארגונית משפיעה על האוריינטציה ללמידה ארגונית, על ההתנהגות האורחית הארגונית ועל שביעות הרצון בתפקיד וכי אלו משפיעים על הפרודוקטיביות הארגונית. ראה תרשים 1.4.



תרשים 1.4 : מודל המחקר (באפור : הקשרים הנדונים בחלק זה)

### מאפייניהם של ארגונים בעלי ביצועים גבוהים

Kalleberg ו Moody (1996) הציעו מסגרת להבנת מאפייניהם של ארגוני עבודה בעלי ביצועים גבוהים. הם זיהו ארבע קטגוריות של מאפיינים. הקטגוריה הראשונה כוללת שיטות ניהול הממוקדות באיכות ובמעורבות עובדים. מיקוד באיכות מתבטא, בארגונים רבים, ביישום של שיטות לניהול איכות בארגון כמו TQM. דגש על מעורבות עובדים מתבטא בשיתופם בקבלת החלטות, בשל קרבתם ללקוחות ויכולתם הרבה יותר לתקן תקלות בעת התרחשותן. מנהלים בארגונים בעלי ביצועים גבוהים מניחים כי באמצעות ביזור תהליך קבלת ההחלטות ושיתוף העובדים בניהול הפעילות, תשתפר האיכות, תרדנה ההוצאות ותתחזק התקשורת (Kalleberg & Moody, 1996).

קטגוריה שנייה הינה הסתמכות על צוותים לשם ביצוע העבודה (Osterman 1994). עבודה בצוותים מסייעת לחברה להפחית את הצורך בתיאורי תפקידים מפורטים ובתיאום, ומגבירה את גמישותה. עבודה בצוותים עשויה לחזק גם תחושה של מטרה משותפת ולהביא למאמץ משותף (Appelbaum & Batt, 1994).

קטגוריה שלישית של מאפיינים של ארגונים בעלי ביצועים גבוהים עוסקת בפרקטיקות של ניהול משאבי אנוש התומכות בדגש על איכות, מעורבות עובדים ועבודת צוות. אלה כוללות למשל, השקעה בהדרכת העובדים בביצוע המשימות ובהסתגלותם לשינויים בכלכלה דינאמית ותגמול על ביצועים צוותיים ולא אישיים (Kalleberg & Moody, 1996).

הקטגוריה הרביעית כוללת יחסי עבודה בין עובדים למנהלים השואפים לצמצם את פערי הסמכות ביניהם, כדי לעודד שיתוף פעולה בין העובדים להנהלה (Kalleberg & Moody, 1996). מחקרים שנעשו העלו כי ארגונים שנטו לקיים את ארבע הקטגוריות של מאפיינים שתוארו במידה רבה, נטו לביצועים גבוהים יותר במימדים של איכות וחדשנות המוצר, היכולת למשוך עובדים חיוניים ולשמרם, שביעות רצון הלקוחות, היחסים בארגון, ומדדים פיננסיים של עליה במכירות, רוחניות ונתח שוק (Appelbaum & Batt, 1994; Kalleberg & Moody, 1996).

### **תרבות ארגונית וביצועי הארגון**

המאפיינים שתוארו לעיל אינם יכולים להתקיים ללא תרבות ארגונית התומכת בהם, ולמעשה חלקם מהווים ביטויים של התרבות הארגונית. כך, בספרות הארגונית קיימת תפיסה נרחבת כי לתרבות ארגונית השפעה על ביצועי הארגון (למשל, Barney, 1986; Denison, 1990/1997; Kotter & Heskett, 1992) וכי תרבות ארגונית יכולה להיות מקור ליתרון תחרותי עבור הפירמה (Barney, 1986). ואולם, תיאוריות שונות מציעות הסבר שונה לאופן שבו משפיעה התרבות על הביצועים, והגדרת הביצועים ומדידתם נעשית באופן שונה במחקרים שונים. להלן תוצג סקירה קצרה של גישות אלו, ומימדי הביצוע אותם בדקנו במחקר זה. בשנות השמונים של המאה העשרים רווחה, בעיקר בארצות-הברית, הגישה הגורסת כי תרבות ארגונית חזקה מביאה לביצועים גבוהים יותר של הארגון (Heskett & Kotter, 1992; Martin, 2002). בתרבויות ארגוניות חזקות כמעט כל המנהלים חולקים סט של ערכים ושיטות עקביים לביצוע עבודתם ועובדים חדשים מאמצים ערכים אלה במהירות (Hofstede, 1980). לגישה זו לא נמצאו תימוכין מלאים במציאות הכלכלית של החברות שנקטו בה, וחברות רבות שגיבשו תרבות חזקה לא ביצעו בהתאם לציפיות (Martin, 2002). כך למשל, Kotter ו Heskett (1992) מצאו כי אף שקיים קשר חיובי בין עוצמת התרבות הארגונית וביצועים ארוכי טווח של חברות, קשר זה הינו מתון, וניתן למצוא דוגמאות רבות לחברות בעלות תרבות ארגונית חזקה וביצועים מתחת לנורמה בתעשייה הרלוונטית (למשל, K Mart ו Procter & Gamble בעת ביצוע המחקר). הם מסיקים כי תרבויות חזקות יכולות להכיל גם מרכיבים לא פונקציונליים ולהסיט את הארגון מפעילות אפקטיבית.

בעקבות ביקורת זו הועלתה סברה כי תכני התרבות – הערכים וההתנהגויות הנפוצים - חשובים יותר מעוצמתה. גישה זו גורסת כי תרבויות תבאנה לביצועים גבוהים אם תהיינה מותאמות לקונטקסט בו פועל הארגון או לאסטרטגיה שלו. ככל שההתאמה תהייה טובה יותר, כך יהיו ביצועי הארגון גבוהים יותר (Gordon, 1985; Lawrence & Lorsch, 1967). כנגד גישה זו הועלתה הטענה כי כל עוד הסביבה הארגונית יציבה, התרבות הארגונית תתמוך בביצועי הארגון, אולם כאשר חלים שינויים בסביבת הארגון, במיוחד שינויים מהירים, תיווצר חוסר התאמה בין התרבות לסביבה ועל-כן יפגעו ביצועי הארגון (Gordon & Lorsch, 1983; Kotter & Heskett, 1992). כך, אף שנמצא קשר חיובי בין התאמת התרבות הארגונית לסביבת הארגון לבין ביצועים גבוהים של הארגון, הרי שקשר זה מתקיים בעיקר בטווח הקצר אך לא הארוך, במיוחד אם חלים שינויים בסביבת הארגון (Kotter & Heskett, 1992).

### **אדפטיביות ואינטגרטיביות ופרודוקטיביות**

Kotter ו Heskett (1992), Soerensen (2002) ו Garmendia (2004) מציעים כי רק תרבויות אדפטיביות, כלומר, כאלו המסייעות לארגונים לצפות שינויים בסביבתם ולהסתגל אליהם, תהיינה מזוהות עם ביצועים גבוהים יותר לאורך תקופה ארוכה. בהתאם לכך מצאו Kotter ו Heskett (1992) כי חברות ששמו דגש רב יותר על לקוחותיהן, בעלי המניות שלהן ועובדיהן, כפי שהוערכו על-ידי אנליסטים של חברות אלה, הפגינו ביצועים גבוהים יותר במונחי הגידול בהכנסה, החזר על השקעה וגידול בשווי המניה מחברות ששמו דגש נמוך יותר על בעלי עניין אלה. ביצועים עדיפים אלה נמשכו לאורך זמן. לטענתם, בחברות עם תרבויות אדפטיביות יותר, מנהלים בכל ההיררכיה הארגונית מספקים מודל מנהיגותי המחולל שינוי באסטרטגיות ובטקטיקות על-מנת לספק את צרכיהם הלגיטימיים של הלקוחות, בעלי המניות והעובדים כאחד. מנהלים בחברות כאלו פועלים לשינוי של אסטרטגיות ומרכיבים בתרבות כדי להפוך את הארגונים בהם הם פועלים לתחרותיים יותר, חרף טבעה של התרבות להתנגד לשינוי.

Denison (1990/1997) בחן אף הוא את השפעתה של התרבות הארגונית על ביצועי הארגון. קריטריוני הביצוע אותם בחן הם החזר על מכירות והחזר על השקעה, כפי שנתקבלו מנתוני החברות הרשומות בבורסה האמריקאית. במחקרו, מצא Denison (1990/1997; 1984) כי מדדים הקשורים

לאינטגרטיביות ובהם תחום המעורבות בתרבות ארגונית (ארגון התפקידים בעבודה, מעורבות בקבלת החלטות, דגש על משאבי אנוש ותיאום בין יחידות ארגוניות) מצויים בקשר עם מדדי הביצוע של חברות לאורך זמן. כמו כן מצא הוא כי מדדי אינטגרטיביות נוספים כמימדים שונים של ניהול הקבוצה (בניית צוות, הצבת מטרות, סיוע בביצוע המשימה ותמיכה של הממונה) מצויים אף הם בקשר חיובי עם מדדי הביצוע של החברה.

מדדים של תחום העקביות בתרבות הארגונית, היכולים להעיד על מידת חוזקה, נמצאו כמזוהים עם ביצועים גבוהים יותר של הארגון בטווח הקצר, אך כפוגעים בביצועיו בטווח הארוך. ממצאים אלה עשויים להוות אינדיקציה, לטענת Denison, לכך שכאשר סביבת הארגון משתנה במהירות, עקביות של התרבות וקונסנזוס בקרב חברי הארגון עשויים לפגוע ביכולתו של הארגון להסתגל ביעילות, בשל מיעוט גיוון ושונות בקרב, אי פיתוח של יכולות להשתנות והתנגדות לשינוי. ממצא זה עולה בקנה אחד עם הביקורת על גישת ההתאמה התרבותית שהוצגה לעיל.

ממצאיהם של Kottler ו Heskett (1992) ו Denison (1990/1997 ; 1984) שוחזרו במחקרים רבים אשר בדקו היבטים שונים של אדפטיביות ואינטגרטיביות של תרבות הארגון והקשר שלהן לביצועיו. כך למשל, בדקו Wang, Tsui ו Xin (2006) את מימד האדפטיביות והאינטגרטיביות בתרבות הארגונית של חברות בסיך. הם מצאו כי חברות שהדגישו את שני המימדים במידה גבוהה, הפגינו ביצועים גבוהים יותר מחברות שהדגישו רק את אחד מהמימדים או את שני המימדים במידה נמוכה.

ממצאים דומים עלו גם במחקרים אשר בדקו חלק מרכיבי מימדי האדפטיביות והאינטגרציה והקשר שלהם לביצועים. אלה כוללים למשל, מעורבות עובדים כקשורה לכמות הכסף המגויסת במסע גיוס תרומות (Rousseau, 1990) ותרבות ארגונית יזמית כקשורה לעליה במכירות של הארגון (Berson, 2005; Oreg, & Dvir). דגש על לקוחות בתרבות ארגונית נמצא קשור לתפיסת איכות השירות על-ידי לקוחות (Argote, 1989), וככל שמאפייני השירות בתרבות הארגונית דורגו גבוה יותר כך דורגה איכות השירות גבוה יותר על-ידי לקוחות הארגון (Schneider, White, & Paul, 1998; Schneider, 2002; Salvaggio, & Subirats). כמו כן, תרבות ארגונית המתאפיינת באוריינטציה ללקוחות, דהיינו, המידה בה ממוקדת החברה בלקוחותיה ובזיהוי רצונותיהם כדי לספק איכות גבוהה יותר של

שירות ומוצר, נמצאה כמזוהה עם ביצועים גבוהים יותר של החברה ( Nahm, Vonderembse, & Koufteros, 2004).

תרבות ארגונית אדפטיבית בבית חולים נמצאה כמזוהה עם איכות הטיפול בחולים, מהירות החלמתם ושביעות רצונם מבית החולים (Mallak, Lyth, Olson, Ulshafer, & Sardone, 2003). תרבות ארגונית אינטגרטיבית ואדפטיבית של כנסיות נמצאה כקשורה למידת המעורבות של חבריהן בקהילה, לשיעור הגידול בחברות בהן, בשיעורי ההגעה ללימודי קודש ולביצועיהן הכספיים ( Boggs & Fields, 2006). ערכי תרבות ארגונית של שיתוף פעולה בעבודה ובמידע נמצאו כקשורים למידת הצלחתו של הארגון להטמיע טכנולוגיות של ניהול ידע, המביאות להגברת ביצועיו ( Park, Ribiere, & Schulte, 2004), וערכי התרבות אותם מדגיש הארגון (חדשנות, תמיכה או בירוקרטיה) נמצאו כקשורים לסוג אסטרטגית הטמעת מערכות המידע שלו (Kanungo, Sadavarti, & Srinivas, 2001). היבטים שונים של התרבות הארגונית נמצאו במחקר כקשורים גם לחדשנות בארגון וביחידותיו. כך למשל, מצאו Erez, Miron-Spektor, ו Naveh (2004 ; 2007) כי מידת החשיבות שמייחסים בתרבות הארגונית של יחידות מחקר ופיתוח בחברה טכנולוגית לערכים של חדשנות קשורה לרמת החדשנות הטכנולוגית ביחידות אלו. קשר זה נחלש כאשר ערכים של תשומת לב לפרטים מקבלים עדיפות גבוהה יחסית אך מחוזק על-ידי רמות מתונות של ערכים של מכוונות לתוצאה. עוד מצאו הם כי לערכים אלו השפעות על ביצועים הקשורים לחדשנות, על איכות התוצרים ועל יעילות היחידה, כאשר היתה התאמה בין מאפיינים של העובדים לאלו של התרבות הארגונית. חדשנות נמצאה כקשורה חיובית למימדים של חדשנות ואגרסיביות בתרבות הארגונית ושליטת למימד היציבות ( Jaskyte & Dressler, 2005). תרבות ארגונית אדפטיבית גם נמצאה כקשורה ליכולת להטמיע תהליכי יצור חדשים (Yauch & Steudel, 2002) וטכנולוגיות יצור חדשות (McDermott & Stock, 1999).

הממצאים שתוארו לעיל עולים בקנה אחד עם התנאים שמגדיר Barney (1986) לתרבות ארגונית על-מנת שתסייע לארגון להיות בעל יתרון תחרותי, דהיינו בעל ביצועים מעל הנורמה לאורך טווח. תנאי אחד הוא המידה בה התרבות הינה בעלת ערך, כלומר מביאה תוצאות כלכליות חיוביות. התנאי השני מטעים כי על התרבות להיות נדירה ולפיכך, שמאפייניה לא יהיו נפוצים בכל החברות. התנאי השלישי הוא שיהיה קשה לחקות באופן מלא את התרבות. תנאים אלה נובעים מגישתו של Porter (1980)

ליצירת יתרון תחרותי מתמשך. אינטגרטיביות ואדפטיביות כמאפיינים של תרבות עומדים להערכתנו, בתנאים אלה ליצירת תרבות ארגונית המסייעת לארגון לקיים יתרון תחרותי בר קיימא. כפי שניתן לראות ממצאי המחקרים שהובאו, אדפטיביות ואינטגרטיביות רבות יותר בתרבות הארגונית מביאות לביצועים גבוהים יותר בארגונים שנחקרו. זאת משום שהערכים וההתנהגויות הנגזרים מהן כגון שימת דגש על צרכי הלקוחות, שינוי וחדשנות כדי להסתגל לסביבה משתנה ועבודת צוות הינן איכויות ארגוניות אשר נמצאו כתורמות לביצועי הארגון. אדפטיביות ואינטגרטיביות גבוהות אינן נפוצות בארגונים. הן עשויות להתפתח בארגונים, שההיסטוריה הקבוצתית הייחודית שלהן אפשרה את התפתחותן. יתרה מכך, אדפטיביות ואינטגרטיביות גבוהות הינן דבר שארגונים עשויים לשאוף אליהם אולם אין הם קלים להשגה או לחיקוי, בשל התהליכים המורכבים העומדים בבסיסם של מימדים אלה והיותם כרוכים בהיסטוריה הייחודית של הארגון. מסיבות אלה יש להניח כי ארגונים שיצליחו להביא להתפתחותה של תרבות ארגונית בעלת מאפיינים אדפטיביים ואינטגרטיביים גבוהים, יגדילו את סיכוייהם ליצור יתרון תחרותי בר קיימא, כפי שאכן עולה מן המחקרים שנסקרו.

### **סיכום וטיעונים**

מימדי האדפטיביות והאינטגרטיביות בתרבות הארגונית ומרכיבים שלהם, נמצאו במגוון מחקרים כמביאים לביצועים ארוכי טווח של הארגון. זאת משום שמרכיבי תרבות אלה מביאים ליכולת מרובה יותר של הארגון להבין את צורכיהם של בעלי העניין ולענות עליהם, להבחין בשינויים בסביבתו ולהתאים עצמו אליהם. ארגונים בעלי מרכיבים תרבותיים אלה נוטים לעבוד בצוותים, ועבודת הצוות שלהם נוטה להיות מסונכרנת ואפקטיבית. מנהלים בארגונים אלה שמים דגש על העובד בארגון ודואגים לפיתוחו ובכך מביאים להגברת המעורבות והמחויבות של העובדים. לפיכך, מהוות תרבויות ארגוניות המתאפיינות באדפטציה ובאינטגרציה גבוהות, יתרון תחרותי בר-קיימא עבור הארגון.

מודל המחקר הנוכחי גורס כי השפעה זו של התרבות הארגונית מתווכת על-ידי משתנים התנהגותיים שלהם קשר ישיר לתרבות הארגונית ואף מהווים ביטויים שלה, מחד גיסא, והמביאים לפרודוקטיביות, מאידך גיסא. המשתנים ההתנהגותיים בהם בחרנו להתמקד במחקר הנוכחי, הינם למידה ארגונית, התנהגות אורחית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד. בהמשך הפרק נעסוק בהרחבה במשתנים אלה. אולם, אנו מעריכים כי קיימים משתנים התנהגותיים נוספים המתווכים את השפעתה של התרבות הארגונית על הפרודוקטיביות, כגון תהליכי קבלת החלטות. לפיכך, אנו גורסים כי

במחקר הנוכחי לא תתווכך כל השפעתה של התרבות הארגונית באמצעות המשתנים ההתנהגותיים הנבדקים, ועל-כן יימצאו גם קשרים ישירים בין התרבות הארגונית לפרודוקטיביות. בהתאם לכך, להערכתנו, צוותים אשר יתאפיינו בתרבות ארגונית גבוהה יותר במימדי האדפטיביות והאינטגרטיביות יהיו פרודוקטיביים גבוהים יותר מצוותים שיהיו נמוכים יותר במימדים אלה. מתוך כך נגזור את ההיגד:

*טיעון 6: ככל שהתרבות הארגונית בצוות תהייה אינטגרטיבית ואדפטיבית יותר, כך יהיה הצוות פרודוקטיבי יותר.*

כאמור, מודל המחקר הנוכחי גורס כי השפעתה של התרבות הארגונית תתווכך על-ידי משתנים התנהגותיים צוותיים ואישיים המהווים ביטויים של התרבות הארגונית מצד אחד, וקשורים ישירות לפרודוקטיביות ארגונית, מצד שני. בהתאם לכך נציע כי:

*טיעון 7: השפעת התרבות הארגונית על פרודוקטיביות הצוות תתווכך בחלקה על-ידי משתנים התנהגותיים צוותיים ואישיים. לפיכך, ככל שהתרבות הארגונית תהייה אדפטיבית ואינטגרטיבית יותר כך יופיעו המשתנים ההתנהגותיים בעוצמה רבה יותר בארגון.*

במחקר הנוכחי המשתנים התנהגותיים הינם למידה ארגונית, התנהגות אורחית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד. משתנים אלה והקשר שלהם לתרבות ארגונית יידונו בהמשך.

### **מדידת פרודוקטיביות**

המחקר הנוכחי עוסק בתרבות ארגונית של צוותי פיתוח בחברות הי-טק, ועל כן גם מתמקד בביצועיהם של צוותים אלה. ביצועיהם של צוותי פיתוח אינם נמדדים בדרך-כלל בקריטריונים פיננסיים, אלא בקריטריונים שהינם רלוונטיים לתהליכי העבודה, העובדים והמוצר (Kellerberg, 1996). (Knoke, Marsden, & Spaeth, 1996).

על-מנת למדוד את הפרודוקטיביות של צוותי הפיתוח השתמשנו בשאלון דיווח עצמי אותו פיתחו Kalleberg ו-Moody (1996). השאלון המקורי התייחס לחמישה מדדי ביצוע: מוצרים – איכות וחדשנות המוצר, עובדים – משיכה ושימור של עובדים חיוניים, שביעות רצון הלקוחות, יחסים בין העובדים והמנהלים ובין העובדים עצמם, ומדדים פיננסיים. אנו השתמשנו בארבעת המדדים הראשונים, בשל הרלוונטיות הרבה שלהם לצוותי הפיתוח.

## השערות

1. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר
2. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר
3. ככל שמימד יחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר
4. ככל שמימד יחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר

## למידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד

כאמור, מודל המחקר הנוכחי גורס כי לתרבות ארגונית השלכות על ביצועי הארגון. המודל מטעים כי השלכות אלו באות לידי ביטוי בשני אופנים. אופן אחד הינו השפעה של תרבות ארגונית של הצוות ישירות על ביצועיו, כפי שהוצג לעיל. אופן נוסף הינו השפעה של התרבות הארגונית על הביצועים באמצעות השפעתה על הלמידה בצוות, על ההתנהגות האזורית הארגונית ועל שביעות הרצון בתפקיד. משתנים אלה משפיעים מצידם על הפרודוקטיביות.

## תרבות ארגונית ולמידה ארגונית

כפי שראינו בפרק העוסק בתרבות ארגונית, יכולתו של הארגון להיות אפקטיבי תלויה ביכולתו להתאים עצמו לסביבתו ולהשתנות באופן מתמיד. כדי שיוכל להסתגל ולהשתנות על הארגון להיות מסוגל ללמוד (Senge, 1990). חלק זה יעסוק בלמידה ארגונית ובהשלכותיה על ביצועי הארגון.

## מהי למידה

למידה הינה תהליך של רכישה של ידע או מיומנות. להגדרה זו שני מרכיבים: רכישה של יכולת לבצע פעולה (רמה אינסטרומנטלית), ורכישה של יכולת לבטא הבנה קונספטואלית של החוויה (רמה קוגניטיבית) (Argyris & Schon, 1995; Kim, 1998). תהליך הלמידה הינו מעגל שבו אנשים מתנסים באירועים קונקרטיים, וצופים באופן אקטיבי במתרחש. הם מעריכים את ההתנסות שלהם

באמצעות חשיבה על תצפיותיהם, ועיצוב ובניה של קונספט מופשט, הנראה כתגובה מתאימה להערכה. הם בוחנים קונספט זה על-ידי יישומו בעולם הקונקרטי, דבר המוביל להתנסות קונקרטית חדשה, המחוללת מעגל חדש (Kim, 1998).

למידה ארגונית נעשית בעיקרה ברמת צוות העבודה, ולא ברמת הארגון כולו או ברמת האדם בארגון (Edmondson, 1999; 2002; Wilson, Goodman, & Cronin, 2007). לפיכך, מרכיב נוסף של הלמידה, המאפיין למידה ברמת הצוות, הינו שיתוף (Sharing). שיתוף הינו תהליך שבאמצעותו ידע, רוטינות או התנהגויות חדשות מופצים בין חברי הקבוצה ונרכשים על-ידי כולם (Wilson, Goodman, & Cronin, 2007).

למידה צוותית אפוא, היא תהליך מתמשך שבו חברי הצוות עושים פעולות, מקבלים פידבק על פעולות אלה, מעבדים את הפידבק באופן אישי או יחד עם חברי צוות אחרים, עושים שינוי כדי להסתגל או להשתפר וחולקים את השינוי ואת אשר הביא לו עם חברי צוות אחרים (Argote, Gruenfeld, & Naquin, 2001; Edmondson, 1999; London, Polzer, & Omereg, 2005).

### תנאים ללמידה

Edmondson (1999; 2002) ו Bunderson ו Sutcliffe (2003) מציעים כי על-מנת שתיווצר בצוות למידה, צריכה לשרור בו אוירה מעודדת למידה. אחד המרכיבים המשמעותיים באווירת הלמידה בצוות הינו תחושת ביטחון פסיכולוגי (psychological safety). ביטחון פסיכולוגי מסיר מחברי הצוות את הדאגה ביחס לתגובות של חברי צוות אחרים היכולים ליצור מבוכה או איום, כתוצאה מהתנהגויות הלמידה שלהם. למשל, נכונותם של חברי צוות לספר על טעויות שעשו כדי לסייע לצוות להשתפר מבלי לחשוש כי ייתפסו כחסרי יכולת, תלויה ברמת הביטחון הפסיכולוגי שהם חשים בצוות (Edmondson, 1999). תחושת הביטחון הפסיכולוגי מושפעת מפתיחות ביחסים בין חברי הצוות, המאפשרים להם לחלוק באופן פתוח ומבלי לחוש איום (Roeser, Midgley & Urdan, 1996) ומיחסייהם עם העומד בראשו (Edmondson, 1999). כך, ראש צוות שהינו תומך, חונך ואינו מתגונן בתגובה לשאלות או אתגרים, מסייע ליצירת תחושת ביטחון בצוות. מרכיב נוסף ביחסי חברי הצוות

והמנהל הוא יחסי הכוח בצוות והמידה בה הם מאפשרים לחלוק על דעת המנהל ולהתווכח איתו באופן קונסטרוקטיבי ומבלי לחשוש מפגיעה (Edmondson, 2002).

כאשר נוצרת תחושת ביטחון פסיכולוגי בצוות בשלים התנאים להיווצרות אוריינטציית למידה בו. אוריינטציית למידה בצוות הינה המידה בה הצוות מעודד למידה פרואקטיבית ופיתוח יכולות בקרב חבריו, ובמילים אחרות, מידת הדגש המושם בצוות על למידה ופיתוח מיומנויות ותהליכים חדשים (Bunderson & Sutcliffe, 2003).

בעוד שאווירת למידה ותחושת ביטחון פסיכולוגי מאפשרות לצוות לעסוק בלמידה, הרי שאוריינטציה ללמידה עוסקת במכוונות של הצוות לעשות שימוש בתנאים אלה וללמוד בפועל. ביטחון פסיכולוגי ואוריינטציית למידה נמצאו כקשורים זה לזה באופן משמעותי. כמו כן, הן ביטחון פסיכולוגי והן אוריינטציה ללמידה של הצוות נמצאו קשורים לעיסוק של חברי הצוות בפועל בלמידה. כלומר, ככל שהביטחון הפסיכולוגי בצוות ואוריינטציית הלמידה שלו היו גבוהים יותר, כך עיסוקו בלמידה היה רב יותר (Bunderson & Sutcliffe, 2003; Edmondson, 1999; 2002).

זאת ועוד, למידה בצוות נמצאה כקשורה לביצועים גבוהים יותר שלו כפי שנמדד בשאלוני דיווח עצמי, בתצפיות בצוות ובאמצעות מדידת ביצועיו הפיננסיים (Bunderson & Sutcliffe, 2003; Edmondson, 1999; 2002; 2008).

### **תרבות ארגונית ולמידה**

תרבות ארגונית נמצאה כקשורה ללמידה ארגונית. מעבר לתיאוריה המקשרת אדפטיביות בתרבות עם למידה (למשל, Kotter & Heskett, 1992), נמצא כי תרבות ארגונית המאופיינת בערכים הקשורים ספציפית ללמידה, קשורה ללמידה רבה יותר בארגון. כך למשל, תרבות ארגונית המדגישה ערכים של למידה מתמדת, התבססות על מידע תקף, שקיפות, התבססות על עובדות ולא על דעות קדומות, ואחריות אישית נמצאה כקשורה ללמידה ארגונית (Amitay, Popper, & Lipshitz, 2005; Barkai & Samuel, 2005; Popper & Lipshitz, 1998).

לסיכום, ניתן לומר כי תרבות ארגונית כמו גם מאפיינים של הצוות כביטחון פסיכולוגי עשויים להשפיע על יצירה של אוריינטציה ללמידה בצוות. אוריינטציית למידה משפיעה על הלמידה בצוות ועל ביצועיו.

אנו סבורים כי מימדי האדפטיביות והאינטגרטיביות בתרבות עשויים לסייע להתפתחותה של אוריינטציה למידה בצוות. זאת משום שהערכים במימד האדפטיביות מדגישים, בין היתר, את ערכו של השינוי כתוצאה מהתנסות עם הסביבה וערכי האינטגרטיביות מדגישים בין היתר אמון בצוות ותחושת ביטחון. ערכי האינטגרטיביות מדגישים גם עבודת צוות, דבר המסייע אף הוא ליצירת אוריינטציה ללמידה. אוריינטציה למידה גבוהה תביא לפרודוקטיביות גבוהה יותר.

### **מדדת למידה ארגונית**

למידה ארגונית נמדדת במחקרים רבים באמצעות שאלונים. לצורך בדיקת הלמידה הארגונית במחקר זה ייעשה שימוש בשאלון לאבחון האוריינטציה ללמידה שפיתחו Bunderson ו־Sutcliffe (2003).

### **השערות**

1. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר
2. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר
3. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר
4. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר
5. ככל שהאוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר

המשתנים התנהגותיים נוספים בהם עוסק מחקר זה – התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד – הינם משתנים התנהגותיים ברמת הפרט בארגון. בחלק הבא נעסוק במשתנים אלה.

### **תרבות ארגונית, שביעות רצון והתנהגות אורחית ארגונית**

הספרות העוסקת בהשלכותיה של התרבות הארגונית על החבר בארגון מתחלקת לשניים. חלק אחד עוסק בהשלכותיה של תרבות בעלת תוכן מסוים על חברי הארגון. האחר עוסק בהשלכות שיש למידת ההתאמה שבין האדם לתרבות הארגונית (Harris & Mossholder, 1996). בשל טבעה האקספלורטיבי של עבודה זו נבחנה השפעת התרבות הארגונית על חברי הארגון מבלי להתייחס להתאמתם לתרבות. גישה זו נתמכת על-ידי Sheridan (1992) אשר טען כי להתאמה שבין האדם לארגון עשויה להיות השפעה קטנה יותר על חלק מהתנהגויות העובד, מאשר זו של חווית התרבות על-ידי העובדים. עם זאת, לשם השלמת התמונה, בחלק שלהלן תסקר סוגיית ההתאמה ובחלקים שלאחריה תיבחנה השפעות התרבות על חברי הארגון כפי שנבחנו במחקר זה.

#### **התאמה בין אדם לארגון**

סדרה של מחקרים עסקו בהשפעותיה של ההתאמה בין האדם לארגון. באופן כללי נמצא כי כאשר אנשים מתאימים לתרבות הארגון, כלומר, כאשר ערכיהם תואמים את הערכים של תרבות ארגון, הם נוטים יותר להיות שבעי רצון ונוטים פחות לעזוב את הארגון, מאשר במצב בו לא מתקיימת התאמה כזו (Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). כך למשל, הציעו Lock (1976) ו-Schneider (1987) כי אנשים נמשכים לארגונים הדומים במאפייניהם לאלו שלהם וחשים בהם טוב יותר. Chatman (1989) הציעה כי אנשים שערכיהם דומים לערכי הארגון בו הם חברים ייטו לחוש שביעות רצון רבה יותר ויתמידו יותר בארגון. Meglino, Ravlin, ו-Adkins (1989) מצאו כי אנשים המחזיקים בעמדות וערכים הדומים לאלו של ארגון נמצאו באינטראקציה אפקטיבית יותר בארגון, בהפחיתם חוסר ודאות וקונפליקט והיו שבעי רצון ומחויבים יותר. Chatman, O'Reilly, ו-Caldwell (1991) מצאו כי להתאמה בין ערכי האדם לתרבות הארגונית יש השפעה חיובית על שביעות הרצון שלו, מחויבותו, כוונות ההשארות שלו והישארותו בפועל, כפי שנמצא במחקר שערכו על מדגם של עובדים בחברות של רואי חשבון.

עוד מצאו הם כי הקשר שבין הגורמים שזיהו במחקרם ועומדים בבסיס התרבות הארגונית כפי שנמדדת באמצעות ה-OCP, מצויים בקשר עם מאפיינים אישיותיים של הנבדקים, כגון העדפות של

אנשים בעלי צורך הישג גבוה לתרבויות תוקפניות בעלות מוכוונות לתוצאות, והעדפתם של אנשים בעלי צורך גבוה באוטונומיה לתרבויות חדשניות ורתיעתם מתרבויות השמות דגש על תמיכה ועבודת צוות.

ממצאים דומים עולים גם ממחקריהם של Kristof (1996), Vandenberghe (1999) ו Robert ו Wasti (2002) אשר מצאו כי פער בין תפיסת התרבות הארגונית של האדם ותפיסת התרבות הארגונית האידיאלית שלו מזוהה עם ירידה במחויבות לארגון, רחישת כבוד לארגון ואופטימיות לגבי עתיד הארגון. עוד נמצא כי בנוסף להתאמה בין ערכי האדם לארגון, התאמת ערכי האדם לערכי קבוצתו (תת-תרבות) משפיעה אף היא על שביעות הרצון שלו (Adkins & Caldwell, 2004). כאמור, במחקר זה בחנו את השלכותיהם של תכני התרבות על חברי הארגון מבלי לעסוק בסוגיית התאמת אדם-תרבות, ובחלקים שלהלן נעסוק בהשלכות אלו. התופעות אותן בחנו ברמת חבר הארגון הינן התנהגות אורחית ארגונית ושביעות רצון, ואלו יוצגו להלן.

### **התנהגות אורחית ארגונית**

התנהגות אורחית ארגונית (Organizational Citizenship Behavior) הינה התנהגות המבוצעת לפי שיקול דעתו של חבר הארגון, אשר אינה מוכרת ישירות או מפורשות על-ידי מערכת התגמולים, כלומר, איננה חלק מתפקידו המוגדר של חבר הארגון. התנהגות זו, במצטבר, מקדמת את תפקודו האפקטיבי של הארגון (Organ, 1988; Rotundo & Sackett, 2002).

להתנהגות אורחית ארגונית השפעה על ביצועי הארגון, ולארגונים בהם היא נפוצה ביצועים גבוהים יותר. על-כן מהווה היא משתנה משמעותי בחקר ארגונים (Bergeron, 2007). מודל המחקר הנוכחי מניח כי בדומה ללמידה ארגונית, התנהגות אורחית ארגונית מושפעת מהתרבות הארגונית, מחד גיסא, ומשפיעה על ביצועי הארגון, מאידך גיסא. החלק שלהלן יעסוק בהתנהגות אורחית ארגונית ובהשלכות אלו.

### **מהי התנהגות אורחית ארגונית**

המושג, התנהגות אורחית ארגונית, נטבע לראשונה על-ידי Bateman ו Organ (1983). מושג זה מתייחס לביצועים שהינם נוספים להגדרת תפקידו של חבר הארגון וכוללים התנהגויות התומכות

בארגון אך אינן חלק מהגדרת תפקידו של חבר הארגון (Organ, 1988). דוגמאות להתנהגויות שכאלו הינן שיתוף פעולה עם אחרים, התנדבות לבצע משימות, הכוונה של עובדים חדשים, סיוע לאחרים להשלים את משימתם, ועשייה מעבר לנדרש בתפקיד באופן וולונטרי (Borman & Motowidlo, 1993). המושג, התנהגות אורחית ארגונית, מתייחס להתנהגויות התומכות בסביבה הפסיכולוגית והחברתית בהן מתבצעת המשימה. התנהגויות אלו מצויות בדרך כלל מעבר לדרישות המינימאליות של התפקיד, קשה לאוכפן, וביצוען נתון לשיקול דעתו של חבר הארגון (Organ, 1997). לפיכך, אנשים המקדישים זמן לביצוע משימות תומכות אלו נחשבים לאזרחים טובים בארגון (Bateman & Organ, 1983).

### **התנהגות אורחית ארגונית וביצועים**

התנהגות אורחית ארגונית נמצאה במחקרים שונים כמשפיעה על ביצועי הארגון במגוון של תחומי עשייה. כך למשל, נמצאה היא במתאם חיובי עם איכות וכמות המוצרים המיוצרים על-ידי הארגון (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997), כמות העסקאות שסגרו סוכני מכירות, שביעות רצון הלקוחות, ורווחיות הארגון (Bolino & Turnley, 2003; Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002; Koy, 2001). התנהגות אורחית ארגונית נמצאה כתורמת לאפקטיביות הצוות (Podsakoff, & MacKenzie, 1994). ולתפקוד הכולל ברמת כלל הארגון (Podsakoff, & MacKenzie, 1994). התנהגות אורחית ארגונית נחשבת לתורמת לביצועי הארגון, משום שהיא מקטינה את הצורך להשקיע משאבים באותן פעולות המבוצעות כחלק מההתנהגות האורחית הארגונית, ולהפנות משאבים אלה למשימות פרודוקטיביות יותר (Organ, 1988).

### **תרבות ארגונית והתנהגות אורחית ארגונית**

המחקר מעלה מספר גורמים המהווים תנאי מקדים להופעתה של התנהגות אורחית ארגונית. בין אלה ניתן למנות את העמדה של העובד כלפי הארגון, דהיינו, מידת המחויבות, תפיסה הארגון כהוגן ותפיסת המנהל כתומך. גורם נוסף הינו מאפיינים ארגוניים של לכידות קבוצתית, מידת התמיכה

הארגונית הנתפסת, ומאפיינים של המנהל כמפעיל מנהיגות מעצבת והתנהגות תומכת ( Padaskoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

ניתן לומר אפוא, כי התנהגות אורחית ארגונית מביאה לשיפור בביצועי הארגון. התנהגות שכזו נוטה להתפתח בארגונים המתאפיינים בהוגנות, מחויבות, תמיכה, לכידות ומנהיגות מעצבת. בחינת המאפיינים הארגוניים המהווים תנאי מוקדם להתפתחותה של התנהגות אורחית ארגונית מעלה קווי דמיון בינם לבין מאפייניה של התרבות האינטגרטיבית והאדפטיבית, כגון, מחויבות, הוגנות, אמון, דאגה לזולת, טיפוח עבודת צוות והדגשת מנהיגות לשינוי בכל הרמות. בהתאם לכך, אנו מעריכים כי מאפיינים אלה של התרבות ארגונית הינם גורמים המסייעים ליצירת התנהגות אורחית ארגונית.

### **מדדת התנהגות אורחית ארגונית**

התנהגות אורחית ארגונית נמדדת בחלק מהמחקרים באמצעות שאלוני דיווח עצמי. לצורך בדיקת ההתנהגות האורחית הארגונית ייעשה שימוש בשאלון למדידת ההתנהגות האורחית הארגונית שפיתחו LePine ו Van Dyne (1998).

### **השערות**

6. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האורחית הארגונית בצוות תהייה רבה יותר
7. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האורחית הארגונית בצוות תהייה רבה יותר
8. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האורחית הארגונית בצוות תהייה רבה יותר
9. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האורחית הארגונית בצוות תהייה רבה יותר
10. ככל שההתנהגות האורחית הארגונית בצוות תהייה רבה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר

## **שביעות רצון בתפקיד**

שביעות רצון בתפקיד הינה המידה בה לעובדים יש אוריינטציה רגשית חיובית כלפי התעסוקה על-ידי הארגון (Vroom, 1964), והינה פונקציה של הקשר הנתפס בין מה שהאדם רוצה מתפקידו ומה שהוא תופס שתפקידו מציע (Locke, 1969). בספרות מבחינים פעמים רבות בין מספר מימדים של שביעות רצון. אלה כוללים למשל, שביעות רצון מעבודה, ממונה, שכר, קידום ועמיתים, אולם מקובל גם להתייחס לכולם כאל שביעות רצון בתפקיד (Price, 1997). מודל המחקר הנוכחי גורס כי מידת שביעות רצונו של העובד מושפעת מהתרבות הארגונית ומשפיעה על הפרודוקטיביות. בחלק שלהלן נעסוק בשביעות רצון בתפקיד ובקשר שלה לתרבות ארגונית ולפרודוקטיביות.

## **שביעות רצון בתפקיד וביצועים**

הקשר שבין שביעות רצון וביצועים הינו אחד הקשרים הותיקים ביותר שנבחנו במחקר הארגוני (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). אולם, קשר זה אינו מובן מאליו. כך, סקירת הספרות המוקדמת של Brayfield ו- Crockett (1955) העלתה כי קשר שכזה כמעט שאינו קיים. ההנחה הבסיסית כי שביעות רצון גבוהה מביאה לביצועים גבוהים יותר, הנחה הנובעת מן התפיסה כי עמדה מביאה להתנהגות, נתמכת אך מעט במחקר (Shore & Martin, 1993; Keaveney & Nelson, 1993). מחקרים אשר התבססו על מודלים נוספים העוסקים בקשר זה, לא העלו אף הם תימוכין חד משמעיים לקיום הקשר. כך, המודל הגורס כי שביעות רצון מושפעת מביצועים וכי ביצועים גבוהים מהווים תגמול המחזק הן את המוטיבציה האינטרינזית והן את המוטיבציה האקסטרינזית, זכה לתמיכה חלקית בלבד (למשל, Brown, Cron, & Leigh, 1993; Peterson, 1994 – לא נמצא קשר שכזה). מודל אחר בדבר הקשר בין שביעות רצון לביצועים מציע כי קשר זה מתווך על-ידי משתנים אחרים. משתנים שכאלו כוללים למשל, תגמול על ביצועים גבוהים (Podsakoff & Williams, 1986) והערכה עצמית גבוהה המקושרת לביצועים (Inkson, 1978). גם כאן הקשרים שנמצאו לא היו עקביים או חד משמעיים. לבסוף, מודל נוסף גורס כי בבסיס הקשר

שבין שביעות רצון לביצועים מצוי רגש חיובי כלפי הארגון או המשימה. כך, רגש חיובי מזוהה עם שביעות רצון גבוהה יותר ומביא לביצועים גבוהים יותר (Wright & Staw, 1999).

על מנת לבחון האם אכן קיים קשר בין שביעות רצון לביצועים, ערכו Judge, Thoresen, Bono ו Patton (2001) ניתוח-על (meta analysis) על מחקרים שבחנו את הקשר בין שביעות הרצון הכוללת של העובד וביצועיו. ניתוח זה העלה כי קיים קשר מובהק בין שני המשתנים, אף כי מתון ( $p=.30$ ). קשר כזה נמצא גם במחקרים מאוחרים יותר (למשל, Schleicher, Watt, & Greguras, 2004). והתגלה כחזק יותר עבור עיסוקים בעלי מורכבות רבה יותר לעומת עיסוקים בהם המורכבות נמוכה יותר (למשל, Ivancevich, 1978). ניתן לסכם אפוא ולומר כי אף שאין תימוכין למודל אחד המסביר את הקשר שבין שביעות רצון לביצועים, קיימים תימוכין מחקריים לקשר שכזה, לפיו שביעות רצון גבוהה יותר מזוהה עם ביצועים גבוהים יותר. עם זאת קשר זה ראוי לבחינה נוספת, בשל חוסר העקביות בו. בחינה כזו תיערך גם כאן.

פרט לביצועים, מזוהה שביעות רצון עם משתנים ארגוניים נוספים. כך, שביעות הרצון בתפקיד מזוהה גם עם התנהגות נסיגתית (withdrawal) של העובד ומחויבות (Crurrivan, 1999). תהליך הנסיגה של העובד מן הארגון מורכב מכוונות נסיגה, כגון מחשבות לעזוב את הארגון או לחפש עבודה אחרת, ומהתנהגויות נסיגה, כגון איחורים, היעדרות ועזיבה בפועל. נסיגה מורכבת מפעולות שמטרתן לשים מרחק פיזי או פסיכולוגי בין העובד לארגון (Rosse & Hulin, 1985). נסיגה מהווה אינדיקטור למחויבות של העובד לארגון, ומזוהה עם מחויבות ושביעות רצון נמוכות (Barsade & Gibson, 1993; Cohen, 2007).

על כן, לשביעות רצון גבוהה של העובד חשיבות רבה בהקשר הארגוני ולבחינת הקשר שלה עם ביצועי הארגון ערך רב בשל חוסר העיקביות בממצאים.

המחקר הנוכחי מתבצע על אנשי פיתוח בחברות הי-טק. תפקיד המפתח הינו תפקיד מורכב יחסית ובו אוטונומיה רבה. כאמור, מורכבות רבה של התפקיד מצופה לחזק את הקשר בין שביעות הרצון לביצועים. לפיכך אנו מציעים כי :

טיעון 8: ככל ששביעות הרצון גבוהה יותר, כך הביצועים יהיו גבוהים יותר.

### **מה משפיע על שביעות רצון**

הספרות העוסקת בשביעות רצון מזהה שלושה תחומים של גורמים המשפיעים על שביעות הרצון של העובד בארגון. תחום אחד עוסק בהשפעות של התאמת אדם-ארגון על שביעות הרצון, כפי שתואר לעיל. תחום שני כולל גורמים מצביים כמו מאפייני התפקיד או המשימה. למשל, מידת מורכבות התפקיד והיותו מאתגר וכן האוטונומיה הניתנת בתפקיד נמצאו בקשר חיובי עם שביעות הרצון בתפקיד (Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldham, 1976). לבסוף, שכר נמצא בקשר חיובי עם שביעות הרצון ומידת המאמץ הנדרש נמצאה בחלק מהמקרים בקשר שלילי עם שביעות הרצון בתפקיד (Christen, Iyler, & Soberman, 2006).

### **שביעות רצון ותרבות ארגונית**

אחד הגורמים המצביים הינו הסביבה הארגונית ובהקשר של המחקר הנוכחי, תרבות ארגונית. רוב המחקרים שעסקו בקשר שבין שביעות רצון בתפקיד ותרבות ארגונית יצאו מפרספקטיבת התאמת אדם-ארגון, והדגישו כי כאשר קיימת התאמה בין ערכיו של האדם לערכים המיוצגים בתרבות הארגונית תהיה שביעות רצונו גבוהה יותר (למשל, O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). מחקרים אשר בחנו את הקשר שבין תרבות ארגונית לשביעות הרצון של האדם בתפקיד, מצאו כי חברי ארגונים בעלי תרבויות ארגוניות, השמות דגש על גמישות וספונטניות וכן על לכידות, עבודת צוות ותחושת משפחתיות, נטו להיות שבעי רצון יותר בתפקידם מחברי ארגונים בעלי תרבויות המדגישות שליטה, סדר ויציבות, תחרותיות ומכוונות למשימה (Kerr & Slocum, 1987; Lund, ). (2003; Odom, Boxx, & Dunn, 1990; Shellenbarger, 2000), וכך גם עובדים בארגונים בעלי תרבות ארגונית חזקה (Nystrom, 1993). גמישות הינה אחד המאפיינים המרכזיים של תרבות ארגונית אדפטיבית, ולכידות ועבודת צוות הינן מאפיינים מרכזיים של תרבות ארגונית אינטגרטיבית.

### **מדידת שביעות רצון**

שביעות רצון נמדדת במחקרים רבים באמצעות שאלוני דיווח עצמי (Price, 1997). חלק מהשאלונים בודקים שביעות רצון בתפקיד בחלוקה למימדים (למשל, Smith, Kendall, & Hulin, 1969) וחלקם בודקים באופן גלובאלי (למשל, Brayfield & Rothe, 1951). במחקר הנוכחי נעשה שימוש בשאלון

של Roth ו Brayfield (1951), הכולל 18 פריטים העוסקים בשביעות הרצון הגלובלית של העובד מתפקידו ומדורגים בסולם ליקרט. ממוצע הפריטים מהווה מדד לשביעות הרצון בתפקיד.

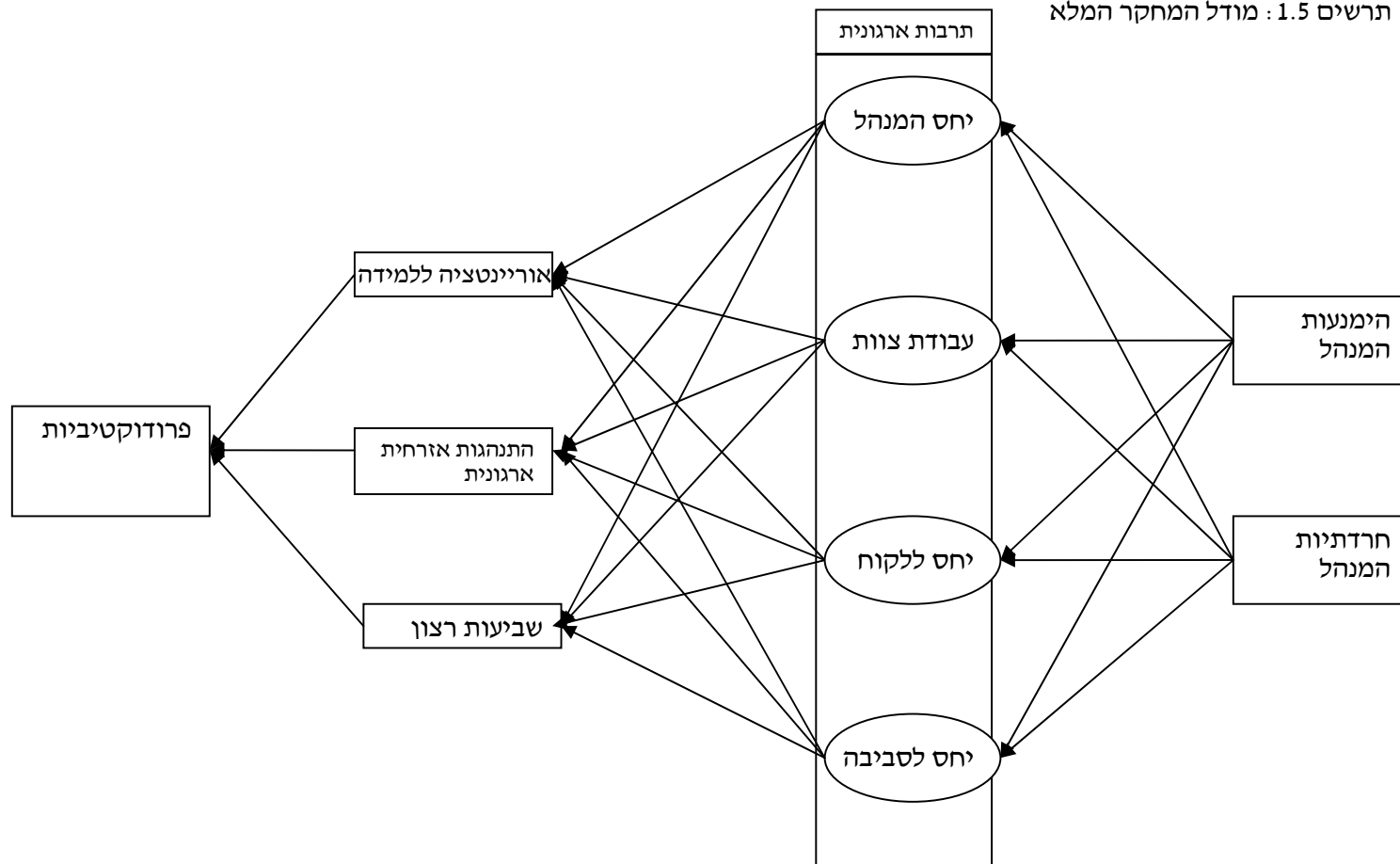
## **השערות**

11. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד של חברי הצוות תהייה גבוהה יותר
12. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד של חברי הצוות תהייה גבוהה יותר
13. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד של חברי הצוות תהייה גבוהה יותר
14. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד של חברי הצוות תהייה גבוהה יותר
15. ככל ששביעות הרצון בתפקיד של חברי הצוות תהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר

## **סיכום**

פרק זה עסק במספר השלכות ארגוניות של התרבות הארגונית. מודל המחקר כפי שהוצג, גורס כי לתרבות ארגונית אדפטיבית ואינטגרטיבית השפעה חיובית על פרודוקטיביות הצוות ועל האוריינטציה ללמידה בו, כמו-גם על התנהגות אורחית ארגונית של חברי הצוות ושביעות רצונם בתפקיד. עוד מציע המודל כי השפעת התרבות הארגונית על הפרודוקטיביות מתווכת בחלקה על-ידי האוריינטציה ללמידה בצוות, ההתנהגות האורחית הארגונית של חבריו ושביעות רצונם בתפקיד. ראה בתרשים 1.5 את מודל המחקר המלא.

תרשים 1.5 : מודל המחקר המלא



## סיכום השערות המחקר

בהתאם למתואר בפרק המבוא, השערות המחקר הנוכחי הינן כדלקמן :

### השערות לגבי השפעת זפוס התקשרות המנהל

1. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר
2. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר
3. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר
4. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר
5. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר
6. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר
7. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר
8. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר

כאמור, השערות אלו מתייחסות לחרדה והימנעות בהתקשרות כמייצגות את מימדי ההתקשרות.

### השערות לגבי השפעת התרבות הארגונית

9. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר

10. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר
11. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר
12. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר
13. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר
14. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר
15. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר
16. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר
17. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר
18. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר
19. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר
20. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר
21. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר
22. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר

23. ככל שמימד יחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה

גבוהה יותר

24. ככל שמימד יחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה

גבוהה יותר

### **השערות לגבי השפעת המשתנים ההתנהגותיים**

25. ככל שהאוריינטציה ללמידה בצוות תהיה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה

יותר

26. ככל שההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהיה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה

גבוהה יותר

27. ככל ששביעות הרצון בתפקיד תהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר

## שיטה

### משתתפים

377 עובדים בצוותי פיתוח בחברות הי-טק בארץ. העובדים השתייכו ל 104 צוותים ב 15 חברות הי-טק במרכז הארץ, בחיפה ובירושלים. מתוך כלל המשתתפים, 91 היו בתפקיד ראש צוות והשאר (286) חברי צוות. בכלל המדגם היו 249 (60%) גברים, 109 (39%) נשים, והשאר לא דיווחו. בין ראשי הצוותים 62 (69%) היו גברים, 27 (30%) נשים, והשאר לא דיווחו. מתוך כלל הצוותים שהשתתפו במדגם, ב 91 צוותים מילאו גם ראש הצוות וגם חברי הצוות שאלון. בשאר הצוותים מילאו את השאלון חברי הצוות בלבד אך לא ראש הצוות.

גיל המשתתפים נע בין 21 ל 56, וממוצע – 32.

המדגם היה מדגם נוחות והגישה למשתתפים נעשתה באמצעות פניה לאנשי קשר בחברות בהן הם עבדו. כל המשתתפים התנדבו לעשות כן, ללא תמורה כספית.

מבנה הצוותים היה אחיד וכלל ראש צוות (מנהל) וחברי צוות המדווחים לו. גודל צוות ממוצע היה 3 חברים וראש צוות (סה"כ 4, כאשר היה ראש צוות). מספר המשתתפים הממוצע בחברה היה 25. הצוותים כולם היו צוותי פיתוח במחלקות פיתוח בחברות הי-טק ועסקו בפיתוח תוכנה בשפות מחשב שונות.

### כלים והליך

נתוני המחקר נאספו באמצעות שאלונים. העברת השאלונים התבצעה לאחר תאום עם איש קשר בכל חברה (מנהל משאבי אנוש או מנהל פיתוח). בכל העברה נאספו לחדר אחד מספר צוותים (שכללו עד כ 30 איש). למשתתפים נאמר כי המחקר עוסק בתהליכי עבודה בצוותי פיתוח בחברות הי-טק, והם נתבקשו למלא את השאלונים, תוך הבהרה כי השאלונים אנונימיים וכי תשובותיהם לא ימסרו בכל מקרה לאיש מהחברה בה הם עובדים וישמשו לצרכי מחקר בלבד. משך כל העברה ארך כחצי שעה כולל הסברים.

כל טופס שאלון כלל שישה שאלונים – שאלון התנסות ביחסים קרובים (התקשרות), שאלון תרבות ארגונית, שאלון אוריינטציית למידה, שאלון התנהגות אורחית ארגונית, שאלון שביעות רצון בתפקיד,

שאלון פרודוקטיביות הצוות, ושאלות רקע. סדר השאלונים בטופס השאלון היה שונה בין המשתתפים. שאלונים אלה מפורטים להלן.

כל טופס נפתח בפסקה הבאה:

"שלום רב,

אוניברסיטת בר-אילן עורכת מחקר המתייחס להיבטים שונים של עבודה בצוותי פיתוח בחברות הי-טק. המחקר מתבצע באמצעות שאלונים כמו זה המונח לפניך. לשאלות בשאלון אין תשובה נכונה יותר או פחות, אנא השב/י באופן המשקף בצורה הטובה ביותר את מה שאת/ה חושב/ת ומרגיש/ה.

מכיוון שהמחקר עוסק בצוותי עבודה, ישנה חשיבות ליכולת של החוקרים לזהות את ההשתייכות לצוות. אולם, אנו מדגישים כי **כל תשובותיך על השאלון ישארו חסויות, וישמשו לצרכי המחקר באוניברסיטה בלבד!** בשום מקרה לא תימסרנה תשובותיך למנהל או למי מהחברה בה אתה עובדת.

חשוב מאוד לענות על כל השאלות."

### שאלון התנסות ביחסים קרובים

סגנון ההתקשרות של המשתתפים נמדד באמצעות שימוש בגרסה העברית של שאלון "התנסות ביחסים קרובים" (Experience in Close Relationship Scale, ECR) (Brennan, Clark & Shaver, 1998). השאלון תורגם לעברית על-ידי Mikulincer ו-Florian (2000) ותוקף מבנית על-ידם בגרסתו העברית. השאלון מורכב משלושים ושישה פריטי דיווח עצמי המייצגים את המימדים של חרדה והימנעות בהתקשרות – שמונה עשר פריטים לכל מימד. דוגמאות לפריטים הינן, "אני מעדיף לא להראות לאנשים אחרים כיצד אני מרגיש בפנים" (פריט במימד הימנעות) ו"אני מודאג מכך שאנטש" (פריט במימד חרדה). ראה בנספח 1 את רשימת הפריטים המלאה.

עבור כל פריט נתבקשו המשתתפים לסמן באיזו מידה הם מסכימים עימו, תוך שימוש בסולם של 1 – 7. 1 משמעותו מאוד לא מסכים ו- 7 מאוד מסכים.

במחקר הנוכחי נמצאה עקביות פנימית טובה לשני המימדים (מקדמי אלפא קרונבאך של 0.85 ו- 0.91 להימנעות וחרדה, בהתאמה). לפיכך, עבור כל משתתף חושבו ציוני חרדה והימנעות בהתקשרות על-ידי מיצוע הפריטים המתאימים. ציונים גבוהים משקפים חרדה והימנעות רבות יותר בהתקשרות. שני ציונים אלה נמצאו בקשר מתון בלבד ביניהם, אף כי מובהק,  $p < 0.01$ ,  $t(376) = 14$ . ממצא זה מדגים כי למרות חפיפה מסוימת, סולמות אלה בודקים מושגים תיאורטיים נפרדים.

### שאלון תרבות ארגונית

שאלון התרבות הארגונית נבנה בהתבסס על משפט המיפוי. משפט המיפוי מתייחס לארבעה תחומי תוכן בהם עוסקת התרבות הארגונית. שניים תחומים קשורים לעולם של אינטגרציה חברתית פנימית ומתמקדים ביחסי המנהל עם הצוות והעובדים וכן בעבודת הצוות. שני תחומים קשורים לעולם האדפטציה לסביבה ומתמקדים ביחס ללקוחות וביחס לסביבה. כדי למדוד תחומים אלה בנינו שאלון המונה 40 פריטים. פריטי השאלון נגזרו ממשפט המיפוי באופן הבא: כל שטחה במשפט המיפוי מורכבת ממספר אלמנטים. צירוף האלמנטים יוצר משפטים. למשל, "הערכת חבר הקבוצה את העמדות של המנהל ביחס ללקוחות" או "הערכת חבר הקבוצה את הרגשות של חברי הקבוצה ביחס לעבודת צוות". מתוך כך, נגזרו 36 משפטים ( $36 = 4 \times 3 \times 3$ ), 9 לכל תחום, המייצגים את כל הוריאציות בין האלמנטים בשטחות, והמהווים את הפריטים בשאלון. דוגמאות לפריטים בשאלון הינן: "המנהל שלי מרוצה כאשר הלקוחות מרוצים" (הערכת העובד את רגשות המנהל ביחס ללקוחות), "חברי הצוות שלי נוטים לבצע דברים בצורה חדשנית כאשר אירועים מחוץ לצוות מצריכים זאת" (הערכת העובד את התנהגות הצוות ביחס לשינוי כתוצאה מהסביבה), "משימות צוותיות מבוצעות בצוות היטב" (הערכת העובד את התנהגות הצוות ביחס לעבודת צוות), "המנהל שלי דואג לעובדים ותומך בהם" (הערכת העובד את התנהגות המנהל ביחס לעובד). משפטים אלה הוצגו לארבעה שופטים - שני מנהלי פיתוח ומנהלת משאבי אנוש בחברות הי-טק וכן לאיש אקדמיה בתחום התרבות הארגונית, אשר נתבקשו להעריך עד כמה הם מייצגים מאפיינים מרכזיים של התרבות הארגונית בגופי פיתוח בחברות הי-טק. לאחר הערכתם הוספו עוד ארבעה פריטים, ובסך הכל כלל השאלון 40 פריטים. את רשימת הפריטים המלאה ניתן למצוא בשאלון שבנספח 2. בפרק התוצאות יובאו תוצאות ניתוחי תוקף ומהימנות לשאלון זה.

עבור כל פריט נתבקשו המשתתפים לסמן באיזו מידה הם מסכימים עימו, תוך שימוש בסולם של 1 – 7. 1 משמעותו מאוד לא מאפיין ו 7 מאוד מאפיין.

### שאלון אוריינטציה ללמידה

האוריינטציה ללמידה בצוות נמדדה באמצעות תרגום לעברית של השאלון למדידת אוריינטציה ללמידה של Bunderson ו Sutcliffe (2003). שאלון זה בוחן את הדגש הניתן בצוות על פיתוח מיומנויות, ידע ויכולות חדשים. השאלון מורכב משבעה פריטי דיווח עצמי, הכוללים פריטים כדוגמת

"הצוות שלי מחפש הזדמנויות לפתח מיומנויות חדשות ולרכוש ידע חדש", ו "הצוות שלי מוכן ליטול סיכונים וליישם רעיונות חדשים כדי לראות מה יעבוד". רשימת הפריטים המלאה מופיעה בנספח 3. תרגום השאלון לעברית נעשה בשיטת התרגום החוזר שבה תורגם השאלון לעברית על-ידי מתרגם דו-לשוני ומתרגם דו-לשוני אחר תרגום לאנגלית חזרה כדי לוודא שהתרגומים תואמים. עבור כל פריט נתבקשו המשתתפים לסמן עד כמה הוא מאפיין את הקורה בצוותם, תוך שימוש בסולם של 1 – 7. 1 משמעותו מאוד לא מאפיין ו 7 משמעותו מאוד מאפיין. במחקר הנוכחי נמצאה עקיבות פנימית גבוהה לפריטים (אלפא קרונבאך של 0.94). לפיכך, הציון על אוריינטציה ללמידה חושב באופן הבא. עבור כל משתתף חושב ממוצע על שבעת הפריטים שהיווה את הציון שלו. מכיוון שהאוריינטציה ללמידה הינה מושג צוותי, חושב לכל צוות ציון אוריינטציה ללמידה באמצעות ממוצע הציונים של כלל חברי הצוות, בהתאם להמלצתם של Bunderson ו Sutcliffe (2003). ציון גבוה מעיד על עוצמה גבוהה יותר של הערכת האוריינטציה ללמידה בצוות.

### **שאלון התנהגות אזרחית ארגונית**

התנהגות אזרחית ארגונית של חברי הצוות נמדדה באמצעות תרגום לעברית של השאלון למדידת התנהגות אזרחית ארגונית של Van Dyne ו LePine (1998). שאלון זה מורכב משבעה פריטי דיווח עצמי, המתייחסים להתנהגות העזרה הנוספת על התפקיד של חבר הצוות. דוגמאות לפריטים הינן, "אני מתנדב לעשות דברים שאיני נדרש לעשותם" ו "אני מדריך ומכוון אנשים חדשים". ראה בנספח 4 את רשימת הפריטים המלאה. תרגום השאלון לעברית נעשה בשיטת התרגום החוזר שבה תורגם השאלון לעברית על-ידי מתרגם דו-לשוני ומתרגם דו-לשוני אחר תרגום לאנגלית חזרה כדי לוודא שהתרגומים תואמים. עבור כל פריט נתבקשו המשתתפים לסמן עד כמה הוא מאפיין את הקורה בצוותם, תוך שימוש בסולם של 1 – 7. 1 משמעותו במידה מועטה מאוד ו 7 משמעותו במידה רבה מאוד. Van Dyne ו LePine (1998) מצאו כי קיימים מתאמים גבוהים מאוד בין הערכה עצמית של העובד על שאלון זה לבין הערכתו על-ידי עמיתים והמנהל (0.77 ו 0.89, בהתאמה). לפיכך, השתמשנו בהערכה עצמית בלבד במחקר זה.

במחקר הנוכחי נמצאה עקיבות פנימית גבוהה לפריטים (אלפא קרונבאך של 0.90). לפיכך, התשובות על כל שבעת הפריטים עברו ממוצע עבור כל משתתף והיוו מדד להתנהגות האזרחית הארגונית שלו. ציון גבוה מעיד על עוצמה גבוהה יותר הערכת המשתתף את ההתנהגות האזרחית הארגונית שלו.

### **שאלון שביעות רצון בתפקיד**

שביעות הרצון בתפקיד של חברי הצוות נמדדה באמצעות תרגום לעברית של השאלון למדידת שביעות רצון בתפקיד של Brayfield ו Rothe (1951). שאלון זה מודד שביעות רצון גלובלית בתפקיד. השאלון מורכב משמונה עשר פריטי דיווח עצמי, הכוללים פריטים כדוגמת "העבודה שלי היא כמו תחביב עבורי", "התפקיד שלי מעניין בדרך כלל ואיני משתעמם בו" ו"נראה לי שלחברים שלי עבודה יותר מעניינת משלי" (פריט הפוך). ראה בנספח מס 5 את רשימת הפריטים המלאה. תרגום השאלון לעברית נעשה בשיטת התרגום החוזר שבה תורגם השאלון לעברית על-ידי מתרגם דו-לשוני ומתרגם דו-לשוני אחר תרגום לאנגלית חזרה כדי לוודא שהתרגומים תואמים. עבור כל פריט נתבקשו המשתתפים לסמן עד כמה הוא מאפיין את הקורה בצוותם, תוך שימוש בסולם של 1 – 7. 1 משמעותו מאוד לא מאפיין ו 7 משמעותו מאוד מאפיין. במחקר הנוכחי נמצאה עקיבות פנימית גבוהה לפריטים (אלפא קרונבאך של 0.89). לפיכך, התשובות על כל שמונה עשר הפריטים עברו ממוצע עבור כל משתתף והיוו ציון לשביעות הרצון שלו התפקיד. ציון גבוה מעיד על עוצמה גבוהה יותר של הערכת המשתתף את שביעות רצונו בתפקיד.

### **שאלון פרודוקטיביות הצוות**

פרודוקטיביות הצוות נמדדה באמצעות תרגום לעברית של השאלון למדידת פרודוקטיביות ארגונית של Kalleberg ו Moody (1996). שאלון זה מורכב מעשרה פריטי דיווח עצמי, המתייחסים לתוצרי הצוות, יכולת גיוס ושימור עובדים חיוניים בצוות, שביעות רצון לקוחות הצוות והיחסים בצוות. פריטי השאלון נלקחו מתוך ה – National Organizations Study, שהינו פרוייקט מחקר שאסף נתונים על מדגם מייצג של מוסדות עבודה בארצות הברית (Kalleber, Knoke, Marsden, & Spaeth, 1996).

עבור כל אחד מפריטי השאלון מתבקשים המשתתפים להשוות את תוצרי צוותם לתוצרי צוותים אחרים העושים עבודה דומה לזו שלהם, באמצעות שימוש בסולם הנע מ 1 – 5. 1 משמעותו הרבה יותר גרוע, 3 משמעותו אותו דבר, ו 5 משמעותו הרבה יותר טוב. דוגמאות לפריטים הינן, "איכות התוכנה", פיתוח מוצרים או תוכנה חדשים ו"יכולת למשוך עובדים חיוניים". ראה בנספח 6 את רשימת הפריטים המלאה. בשאלון המקורי היו עוד ארבע פריטים שהתייחסו לביצועים פיננסיים ואלו הושמטו בשאלון הנוכחי, בשל אי הרלוונטיות שלהם לצוותי פיתוח.

תרגום השאלון לעברית נעשה בשיטת התרגום החוזר שבה תורגם השאלון לעברית על-ידי מתרגם דו-לשוני ומתרגם דו-לשוני אחר תרגום לאנגלית חזרה כדי לוודא שהתרגומים תואמים.

במחקר הנוכחי נמצאה עקיבות פנימית סבירה לפריטים (אלפא קרונבאך של 0.87). לפיכך, הציון על פרודוקטיביות הצוות חושב באופן הבא. עבור כל משתתף חושב ממוצע על עשרת הפריטים שהיווה את הציון שלו. מכיוון שפרודוקטיביות הצוות הינה מושג צוותי, חושב לכל צוות ציון פרודוקטיביות באמצעות ממוצע הציונים של כלל חברי הצוות. ציון גבוה מעיד על עוצמה גבוהה יותר הערכת פרודוקטיביות הצוות.

### **סקר שביעות רצון לקוחות פנימיים**

עבור שניים-עשר מן הצוותים שהשתתפו במחקר התקבלו תוצאות סקר שביעות רצון של לקוחותיהם הפנימיים. שניים עשר צוותים אלה היו מאותה חברה, והלקוחות הפנימיים שלהם היו עובדים מיחידות ארגוניות אחרות, אשר הטמיעו את המוצר אצל הלקוחות ("מנהלי פרויקטים") או אשר הגדירו את דרישות המוצר ("מנהלי מוצר").

שביעות הרצון של הלקוחות הפנימיים של כל צוות נמדדה באמצעות מתן ציון לשביעות הרצון מ:

- איכות מוצרי הצוות
- תגובתיות הצוות והשירותיות שלו
- יעילות הצוות
- המידה בה שמר הצוות על התקציב שהוקצה לו
- שביעות רצון כוללת

המשיבים נתבקשו לדרג את הפריטים עבור כל צוות על סולם בעל 5 דרגות, הנע מ 1 – 5. 1 משמעותו – (שביעות רצון) נמוכה מאוד, ו 5 משמעותו גבוהה מאוד. הסקר בוצע באמצעות מערכת האינטר-נט-

נט הארגונית והמשתתפים השיבו באמצעות המחשב. על הסקר השיבו 78 איש. הסקר בוצע בשפה האנגלית. ראה בנספח 7 את רשימת הפריטים.

ציון שביעות הרצון בסקר חושב באמצעות ממוצע כלל התשובות של כלל משיבי הסקר עבור כל צוות. סקר שביעות רצון הלקוחות מולא כחצי שנה לאחר שמולאו שאלוני מחקר זה.

אף שמדובר במספר קטן מאוד של צוותים, עבורם קיים נתון זה, הרי שמתאם פירסון אשר חושב בין מדד זה לציון הפרדוקטיביות, כפי שדווח על-ידי הצוות, נמצא גבוה למדי ועומד על:  $t = 12, p = .68$ . מממצא זה מהווה אינדיקציה לדיווח מהימן ובר תוקף של פרדוקטיביות הצוות על-ידי חברי הצוות.

## משתנים

### מימדי התקשרות

**הימנעות:** נמדדת על-ידי ממוצע 18 פריטים בשאלון התנסות ביחסים קרובים. נעה בין 1 (הימנעות נמוכה) ל- 7 (הימנעות גבוהה).

**חרדה:** נמדדת על-ידי ממוצע 18 פריטים בשאלון התנסות ביחסים קרובים. נעה בין 1 (חרדה נמוכה) ל- 7 (חרדה גבוהה).

### מימדי תרבות ארגונית

**יחס המנהל:** נמדד על-ידי ממוצע 10 פריטים בשאלון תרבות ארגונית, עבור כל חבר צוות, ומיצוע ציוני חברי הצוות. נע בין 1 (רמה נמוכה) ל- 7 (רמה גבוהה).

**עבודת צוות:** נמדד על-ידי ממוצע 10 פריטים בשאלון תרבות ארגונית, עבור כל חבר צוות, ומיצוע ציוני חברי הצוות. נע בין 1 (רמה נמוכה) ל- 7 (רמה גבוהה).

**יחס ללקוחות:** נמדד על-ידי ממוצע 10 פריטים בשאלון תרבות ארגונית, עבור כל חבר צוות, ומיצוע ציוני חברי הצוות. נע בין 1 (רמה נמוכה) ל- 7 (רמה גבוהה).

**יחס לסביבה:** נמדד על-ידי ממוצע 10 פריטים בשאלון תרבות ארגונית, עבור כל חבר צוות, ומיצוע ציוני חברי הצוות. נע בין 1 (רמה נמוכה) ל- 7 (רמה גבוהה).

### **משתנים התנהגותיים**

**אוריינטציה ללמידה בצוות:** נמדדת באמצעות ממוצע פריטי שאלון אוריינטציה ללמידה, עבור כל חבר צוות, ומיצוע ציוני חברי הצוות. נעה בין 1 (רמה נמוכה) ל – 7 (רמה גבוהה).

**התנהגות אזרחית ארגונית:** נמדדת באמצעות ממוצע פריטי שאלון התנהגות אזרחית ארגונית. נעה בין 1 (רמה נמוכה) ל – 7 (רמה גבוהה).

**שביעות רצון בתפקיד:** נמדדת באמצעות ממוצע פריטי שאלון שביעות רצון. נעה בין 1 (רמה נמוכה) ל – 7 (רמה גבוהה).

### **פרודוקטיביות**

נמדדת באמצעות ממוצע פריטי שאלון פרודוקטיביות, עבור כל חבר צוות, ומיצוע ציוני חברי הצוות. נעה בין 1 (רמה נמוכה) ל – 7 (רמה גבוהה).

### **משתני רקע**

**תפקיד:** ערכים: ראש צוות, חבר צוות

**וותק בצוות:** ערכים: מס' חודשים

**מין:** ערכים: זכר, נקבה

**משתנים דמוגרפיים:** ארץ מוצא, שנת עליה, השכלה, גיל, מצב משפחתי

## תוצאות

לוח 3.1 מציג את הממוצעים, סטיות התקן והמתאמים כל עבור משתני המחקר. לוח זה מציג את הממוצעים וסטיות התקן עבור המשתנים ואת מקדמי המתאם ביניהם, כדלהלן: הימנעות המנהל וחרדת המנהל חושבו על-בסיס נתוני מנהלי הצוותים בלבד. המדדים לשאר המשתנים חושבו על-סמך נתוני חברי הצוות. יחידת המדידה כאן היא הצוות, דהיינו המשתנים הינם ממוצעי הצוות. בדיקות שנערכו לגבי הבדלים בין שתי האוכלוסיות – המנהלים וחברי הצוות לא העלו הבדלים מובהקים ביניהן, פרט למימד החרדה בהתקשרות. השוואה בין ציוני החרדה בהתקשרות של מנהלים ושל חברי צוות מעלה כי ציוני החרדה של המנהלים נמוכים באופן מובהק מאלו של חברי הצוות:  $2.79 = (חרדת$

$$\text{מנהלים}) X = 3.12, (חרדת חברי צוות) X = 2.8, p < .01, t_{(367)}).$$

כפי שניתן לראות בלוח 3.1 כל המתאמים בין משתנה ההימנעות בהתקשרות המנהל למשתני המחקר הינם שליליים וחלקם מובהקים, ומהווים אינדיקציה להשפעה שלילית של הימנעות בהתקשרות המנהל על המשתנים הארגוניים שנבדקו. דגם מתאמים זה קיים בעוצמה חלשה בהרבה ובלתי מובהקת לגבי משתנה החרדה בהתקשרות המנהל.

דיווח תוצאות המחקר שלהלן, מתחלק לשניים. החלק הראשון עוסק בתוקף המבנה התיאורטי של הגדרת התרבות הארגונית, תוך התמקדות בשאלון התרבות הארגונית אשר מדד אותה. החלק השני מציג את תוצאות המחקר, תוך בחינת ההשערות ותקפות מודל המחקר.

## **תרבות ארגונית**

שאלון התרבות הארגונית פותח על-מנת למדוד תרבות ארגונית בהתאם להגדרתה בעבודה זו. בבסיס הגדרתנו עומדת ההשערה כי תרבות ארגונית עוסקת בשני עולמות תוכן - אדפטציה לסביבה ואינטגרציה פנימית, וכל עולם תוכן מכיל סדרה של תחומים. במחקר זה דגמנו שני תחומים עבור כל עולם תוכן, אשר נראו כרלוונטיים במיוחד לאוכלוסיה שנבדקה – גופי פיתוח בחברות הי-טק. תחומים אלה הינם – יחס ללקוחות ויחס לסביבה עבור אדפטציה לסביבה, ויחס המנהל ועבודת צוות עבור אינטגרציה פנימית.

לוח 3.1 : ממוצעים, סטיות תקן ומקדמי מתאם פירסון של המשתנים עבור הצוותים

| פרדוקטיבי              | שביעות רצון | התנהגות אורחית ארגונית | אוריינטציה ללמידה | גורם 4 : יחס לסביבה | גורם 3 : יחס ללקוחות | גורם 2 : עבודת צוות | גורם 1 : יחס המנהל | חרדת מנהל | הימנעות מנהל | סטיות תקן | ממוצע |   |
|------------------------|-------------|------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|-------|---|
| הימנעות מנהל           |             |                        |                   |                     |                      |                     |                    |           |              | .92       | 3.18  | 1 |
| חרדת מנהל              |             |                        |                   |                     |                      |                     |                    | 1         | .14          | .92       | 2.79  |   |
| גורם 1 : יחס המנהל     |             |                        |                   |                     |                      |                     | 1                  | -.13      | -.37 (**)    | .57       | 5.81  |   |
| גורם 2 : עבודת צוות    |             |                        |                   |                     |                      | 1                   | .51 (**)           | -.08      | -.32 (**)    | .55       | 5.73  |   |
| גורם 3 : יחס ללקוחות   |             |                        |                   |                     | 1                    | .45 (**)            | .58 (**)           | -.10      | -.28 (**)    | .56       | 5.77  |   |
| גורם 4 : יחס לסביבה    |             |                        |                   | 1                   | .58 (**)             | .30 (**)            | .48 (**)           | -.08      | -.18         | .62       | 5.23  |   |
| אוריינטציה ללמידה      |             |                        | 1                 | .56 (**)            | .61 (**)             | .53 (**)            | .46 (**)           | .01       | -.18         | .70       | 5.54  |   |
| התנהגות אורחית ארגונית |             | 1                      | .31 (**)          | .32 (**)            | .38 (**)             | .29 (**)            | .30 (**)           | .17       | -.40 (**)    | .75       | 4.89  |   |
| שביעות רצון            | 1           | .39 (**)               | .01               | .09                 | .32 (**)             | .20                 | .20                | -.05      | -.21 (*)     | .57       | 4.85  |   |
| פרודוקטיביות           | .26 (*)     | .37 (**)               | .56 (**)          | .35 (**)            | .49 (**)             | .47 (**)            | .34 (**)           | -.04      | -.08         | .43       | 3.81  | 1 |

\* קורלציה דו-כיוונית ברמת מובהקות של 0.05  
 \*\* קורלציה דו-כיוונית ברמת מובהקות של 0.01

על-מנת לתקף מבנה זה של התרבות הארגונית נעשה שימוש בשתי מתודולוגיות. ראשית בוצע ניתוח גורמים על מנת לתקף את קיומם של ארבעת התחומים בתרבות הארגונית – יחס המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה - אותם נועד השאלון למדוד, ובוצע ניתוח מהימנות לגורמים אלה. לאחר מכן נותחו פריטי השאלון באמצעות SSA (Similarity Structure Analysis), על-מנת לזהות את היחסים בין התחומים. בשונה משאר ניתוחי הנתונים המוצגים בפרק זה, יחידת הניתוח הן עבור ניתוח הגורמים והן עבור ניתוח ה SSA הינה נבדק בודד, ולא ממוצעי הצוות, כדי לבצע ניתוח מדויק יותר של תוקף השאלון ולזהות הדפוסים העולים ממנו.

### **ניתוח גורמים**

על שאלון התרבות ביצענו ניתוח גורמים עם רוטציה מסוג Varimax לצורך בדיקת מבנה השאלון. בניתוח התגלו במקור ארבעה גורמים עיקריים, אולם ניתוח מדוקדק של טעינויות הפריטים בגורמים השונים העלה כי 11 פריטים שקלו גבוה ביותר מגורם אחד (מעל 40), או נמוך בכל הגורמים (מתחת ל 40). פריטים אלה הוצאו לפיכך מהניתוח, ונערך ניתוח חוזר לעשרים ותשעת הפריטים הנותרים. בניתוח זה נתגלו ארבעה גורמים (בעלי  $\text{eigenvalue} > 1$ ), אשר הסבירו יחדיו כ 57% מהשונות הכללית. הגורם הראשון הסביר 20% מהשונות הכללית, וכלל 8 פריטים בעלי טעינות של מעל 40. גורם זה כולל פריטים ממימד יחס המנהל לעובד. הגורם השני הסביר 16% מהשונות הכללית, וכלל 8 פריטים בעלי טעינות של מעל 40. גורם זה כולל פריטים ממימד עבודת הצוות. הגורם השלישי הסביר 10.5% מהשונות הכללית וכלל 8 פריטים בעלי טעינות של מעל 40. גורם זה כולל פריטים ממימד היחס ללקוחות. הגורם הרביעי הסביר 10.5% מהשונות הכללית וכלל 5 פריטים בעלי טעינות של מעל 40. גורם זה כולל פריטים ממימד היחס לסביבה. לוח 1.5 מציג את טעינויות הפריטים בכל גורם. כפי שניתן לראות בלוח 3.2 ערכי אלפא קרונבאך שחושבו עבור הגורמים נעו בין 70. ל - 89, ערכים המצביעים על מהימנות פנימית טובה של הגורמים. אלפא קרונבאך של השאלון כולו עמדה על 93, ומעידה על מהימנות פנימית גבוהה של השאלון כולו.

לוח 3.2: טעינויות פריטי שאלון תרבות ארגונית בגורמים השונים לאחר הרוטציה, אחוז שונות מוסברת על-ידי הגורמים ואלפא קרונבאך

| גורם I<br>יחס<br>המנהל | גורם II<br>עבודת<br>צוות | גורם III<br>יחס<br>ללקוחות | גורם IV<br>יחס<br>לסביבה | פריט                                                                                           |
|------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .83                    |                          |                            |                          | 24. המנהל שלי שבע רצון כאשר אנו פועלים כצוות                                                   |
| .82                    |                          |                            |                          | 23. המנהל שלי דואג לעובדים ותומך בהם                                                           |
| .77                    |                          |                            |                          | 21. המנהל שלי מאמין כי חברי הצוות הם קודם כל בני אדם                                           |
| .75                    |                          |                            |                          | 32. המנהל שלי מעודד שיתוף פעולה בין העובדים                                                    |
| .74                    |                          |                            |                          | 13. המנהל שלי מאמין בעבודת צוות                                                                |
| .69                    |                          |                            |                          | 40. המנהל שלי אוהב אותנו                                                                       |
| .67                    |                          |                            |                          | 30. המנהל שלי מעודד אמון בין העובדים                                                           |
| .52                    |                          |                            |                          | 34. המנהל שלי משתף את חברי הצוות בקבלת החלטות                                                  |
|                        | .83                      |                            |                          | 26. קיימת אווירת אמון בין חברי הצוות                                                           |
|                        | .83                      |                            |                          | 27. חברי הצוות יכולים לסמוך זה על זה בביצוע משימות מורכבות                                     |
|                        | .78                      |                            |                          | 15. חברי הצוות נהנים לעבוד זה עם זה                                                            |
|                        | .74                      |                            |                          | 12. אני אוהב את חברי הצוות שלי                                                                 |
|                        | .74                      |                            |                          | 10. חברי הצוות תומכים זה בזה ומתחשבים זה בזה                                                   |
|                        | .64                      |                            |                          | 36. משימות צוותיות מבוצעות בצוות היטב                                                          |
|                        | .60                      |                            |                          | 38. בצוות שלי חושבים כי הדרך הנכונה ביותר לעבוד היא בעבודת צוות                                |
|                        | .45                      |                            |                          | 17. אני משתדל לסייע לעובדים אחרים בצוות כאשר הם נתקלים בבעיה                                   |
|                        |                          | .78                        |                          | 25. המנהל שלי פועל בכל דרך אפשרית כדי לענות על צרכי הלקוחות                                    |
|                        |                          | .72                        |                          | 33. יש תחושת סיפוק בצוות כשהלקוחות מרוצים                                                      |
|                        |                          | .66                        |                          | 37. המנהל שלי מתעניין בצרכי הלקוחות                                                            |
|                        |                          | .65                        |                          | 28. אעשה הכל כדי שהלקוחות יהיו מרוצים                                                          |
|                        |                          | .62                        |                          | 19. חברי הצוות שלי יעשו הכל כדי לענות על צרכי הלקוחות                                          |
|                        |                          | .58                        |                          | 3. המנהל שלי מרוצה כאשר הלקוחות מרוצים                                                         |
|                        |                          | .55                        |                          | 1. אני שמח כאשר הלקוחות מרוצים                                                                 |
|                        |                          | .55                        |                          | 35. יש תחושת סיפוק בצוות כאשר הלקוחות מרוצים                                                   |
|                        |                          |                            | .63                      | 16. המנהל שלי מאמין כי המתחרים גורמים לנו להשתפר                                               |
|                        |                          |                            | .62                      | 9. חברי הצוות מאמינים כי כדי להצליח אל מול המתחרים יש לאמץ דרכים חדשות ומשופרות לבצע את העבודה |
|                        |                          |                            | .58                      | 22. חברי הצוות שלי נוטים לבצע דברים בצורה חדשנית כאשר אירועים מחוץ לצוות מצריכים זאת           |
|                        |                          |                            | .54                      | 4. המנהל שלי מעודד אימוץ של טכנולוגיות חדשות                                                   |
|                        |                          |                            | .42                      | 11. להערכתי, התמודדות עם המתחרים דורשת נטילת סיכונים                                           |
|                        |                          |                            | 10.5                     | אחוז שונות מוסברת                                                                              |
|                        |                          |                            | .70                      | אלפא קרונבאך                                                                                   |
|                        | 16                       | 10.5                       |                          |                                                                                                |
|                        | .89                      | .84                        |                          |                                                                                                |
| 20                     |                          |                            |                          |                                                                                                |
| .89                    |                          |                            |                          |                                                                                                |

הגורם הראשון שנמצא – יחס המנהל – משקף תרבות ארגונית המדגישה דאגה ותמיכה בעובד על-ידי המנהל, תוך טיפוח יחסי אמון בין העובדים ומתוך ראייה בעובד אדם לפני הכל. הגורם השני שנמצא – עבודת צוות – משקף את הדגש הניתן בתרבות הארגונית על עבודת צוות ברמה המשימתית והרגשית. הגורם השלישי – יחס ללקוחות – משקף תרבות ארגונית הרואה את הלקוח במרכז תוך מיקוד בצרכיו ובשביעות רצונו. הגורם הרביעי – יחס לסביבה – משקף תרבות ארגונית המתמקדת ומגיבה להשפעתם של גורמים בסביבה החוץ ארגונית כמתחרים, טכנולוגיה ושינויים בסביבה החוץ ארגונית על הצוות.

ניתוח הגורמים מתקף אפוא, את המבנה המשוער לתרבות ארגונית הכולל ארבעה תחומי תוכן בהם היא עוסקת – יחס לעובד על-יד המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה. תחומים אלה משקפים כאמור, את תחומי האינטגרציה והאדפטציה ומהווים את ארבעת מימדי תרבות ארגונית שנבחנו בעבודה זו. ביחסים בין מימדים אלה נתמקד להלן.

### **ניתוח שטחות של תרבות ארגונית**

#### **ניתוח דמיון מבנה (Similarity Structure Analysis)**

בהמשך להגדרת השטחות של מכלול התרבות הארגונית שתוארה לעיל, ביצענו ניתוח של דמיון מבנה של מכלול התרבות הארגונית. ניתוח זה נעשה באמצעות חישוב מטריצה של מתאמים בין פריטי השאלון, על-ידי תוכנת SSA שבחבילת HUDAP 5 (Hebrew University Data Analysis Package). מתאמים אלה תורגמו למרחקים במרחב גיאומטרי ויצרו מפה, המשורטטת בטכניקה הקרויה, ניתוח דמיון מבנה (Similarity Structure Analysis – SSA). ניתוח דמיון מבנה הינו שיטה המבטאת יחסי קרבה בין משתנים נצפים, באמצעות מרחק פיזי בין כל שתי נקודות, המהוות ייצוג של המשתנים הנצפים. שני משתנים שהמתאם ביניהם גבוה ייוצגו על המפה כשתי נקודות קרובות זו לזו. לעומת זאת, כאשר המתאם בין המשתנים נמוך, שתי הנקודות המייצגות אותם ימוקמו במרחק גדול זו מזו (Guttman, 1968; Lingoes, 1973). תמונת הפריסה המרחבית של הנקודות המייצגות את המשתנים הנחקרים, נקראת מפת SSA.

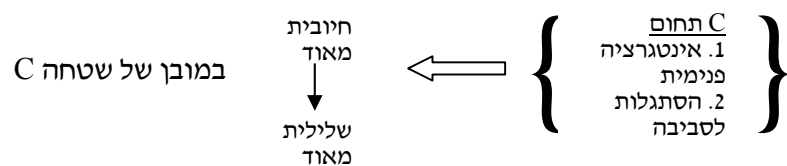
התכונות של דפוסי פריסת הנתונים במפת ה- SSA נובעות מן המרחקים הפיזיים בין הנקודות במרחב ומבטאות סמיכות, דהיינו, אלו אזורים קרובים או צמודים זה לזה, וניגודיות, דהיינו, מרחק

או ניגוד סמנטי בין התחומים. בהתאם לכך, ההשערה המרכזית במסגרת תורת השטחות מתייחסת לקיומם של אזורים נפרדים לכל שטחה וכן לכל אחד מהאלמנטים של השטחה במסגרת האזור שלה במפת ה- SSA (Shye & Elizur, 1994).

כפי שתואר בפרק השיטה, פריטי שאלון התרבות הארגונית נגזרו מתוך משפט המיפוי. לפיכך, מגלמים הפריטים את האלמנטים בשטחות השונות שבמשפט. נוסף על כך, משמש משפט המיפוי בסיס לניסוח השערות מבנה התרבות הארגונית, התפקוד של כל שטחה, ומבנה המכלול. הקונפיגורציה המתקבלת של האזורים אמורה לתקף מבנה זה.

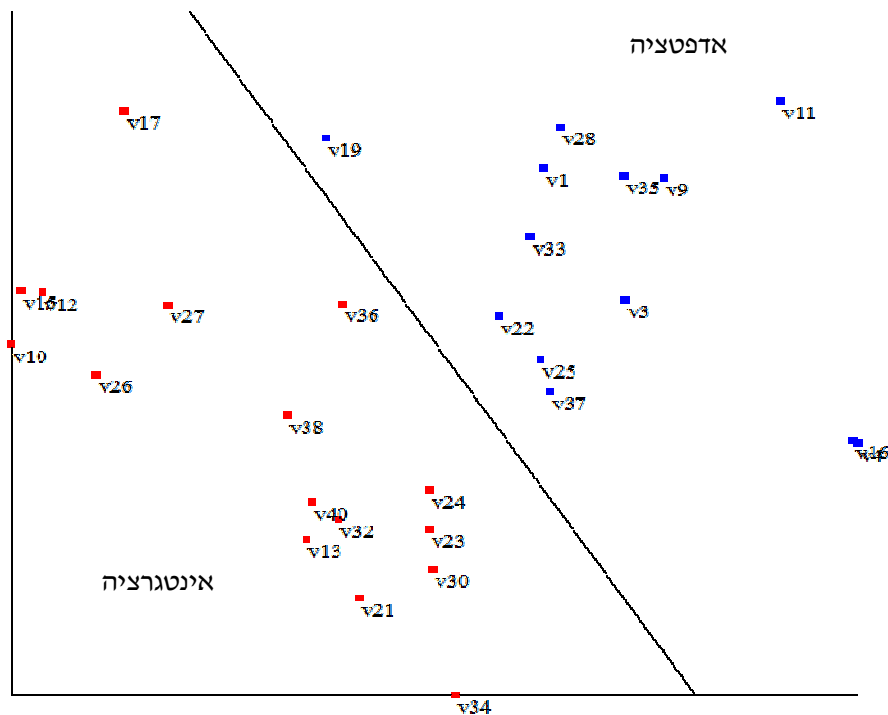
משפט המיפוי באמצעותו הגדרנו תרבות ארגונית הינו:

$$\text{הערכת חבר קבוצה (X) את ה-} \left\{ \begin{array}{l} \text{A התנהגות} \\ 1. \text{ אמונות} \\ 2. \text{ רגשות} \\ 3. \text{ פעולות} \end{array} \right\} \text{ של ה-} \left\{ \begin{array}{l} \text{B רפרנט} \\ 1. \text{ עובד} \\ 2. \text{ קבוצה} \\ 3. \text{ מנהל} \end{array} \right\} \text{ ביחס ל}$$



השטחות A – התנהגות, ו B – רפרנט, כלליות והינן משותפות למחקרים רבים במדעי ההתנהגות. שטחה C, הינה ייחודית לתרבות ארגונית, שכן היא עוסקת באינטגרציה הפנימית של הארגון, ובהסתגלות הארגון לסביבה.

בהתאם למשפט המיפוי, ניתן לשער ששטחה C תתפוס אזור מיוחד במפת ה- SSA ובו שני אזורים. אזור אחד לפריטי האדפטציה לסביבה ואזור אחר לפריטי האינטגרציה הפנימית. באמצעות תוכנת SSA נבחנה פרישת הנתונים, כפי שמופיעה בתרשים 3.1. עיון בתרשים מראה כי ניתן להבחין בבירור בשני אזורים, התואמים את תחומי האדפטציה והאינטגרציה.

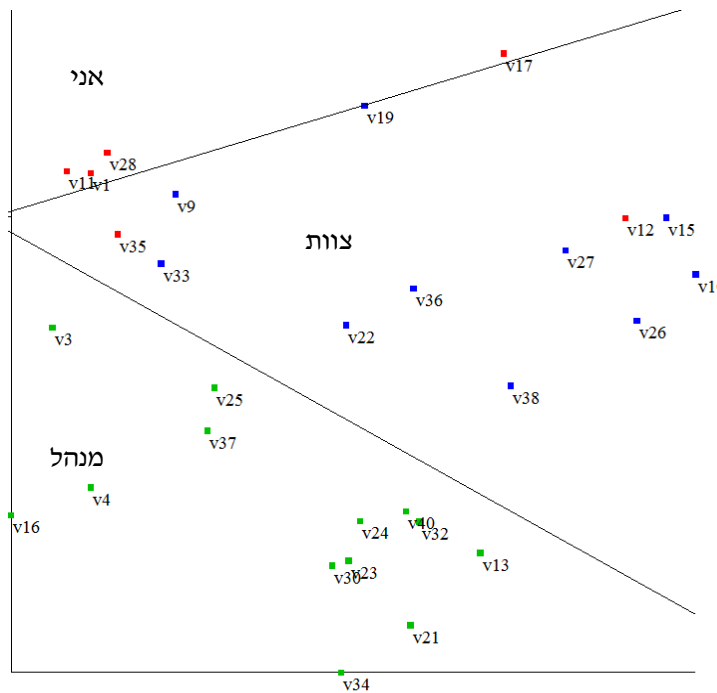


תרשים 3.1: מבנה שטחת התחום הכוללת את האדפטציה והאינטגרציה. מפת SSA בשניים מתוך שלושה מימדים. מקדם הזרות 10. ומקדם האזוריות 1.00.

איכות ההתאמה בין הנתונים למפה שנוצרה מבוססת באמצעות שני מדדים – מקדם הזרות (coefficient of alienation) וממד אזוריות (regionality). מקדם הזרות מבטא את המידה בה המרחקים הפיזיים בין הפרטים במפה משקפים נאמנה את מערך המתאמים ביניהם, כלומר עד כמה התוכנה הצליחה לארגנם בצורה טובה מבחינה גראפית. טווח המקדם נע בין 0 – 1, וככל שערכו קרוב ל 0, כך ההתאמה טובה יותר. ממד האזוריות מבטא את המידה בה המבנה האמפירי שהתקבל משקף את שטחות התוכן, דהיינו את מידת ההלימה בין המודל התיאורטי הנבחן לבין הפריסה המרחבית של הנתונים האמפיריים. טווח הממד נע בין 0 – 1, וככל שערכו קרוב ל 1, כך ההתאמה טובה יותר. במפה המוצגת בתרשים 3.1 מקדם הזרות שנמצא עמד על 10, ומייצג התאמה טובה, מקדם האזוריות הגיע ל 1.00, המייצג התאמה מלאה. לפיכך, ההשערה בדבר קיומם של שני אזורים נפרדים – אדפטציה ואינטגרציה – מקבלת תמיכה.

השטחה השנייה היא שטחת הרפרנטים. עיון בתרשים 3.2 מראה כי שטחה זו כוללת את הנחקר עצמו, את הצוות ואת המנהל. התרשים מציג חצי מעגל עבור שלושת הרפרנטים הללו. נראה כי המחצית

השניה של המעגל מייצגת רפרנטים נוספים. אלה יכולים להיות חברי ההנהלה, המנכ"ל ורפרנטים נוספים בארגון. במפה המוצגת בתרשים 3.2 מקדם הזרות שנמצא עמד על 0.06, ומייצג התאמה טובה, מקדם האזוריות הגיע ל 0.87, ומייצג התאמה טובה אף הוא. לפיכך, ההשערה בדבר קיומם של שלושה אזורים נפרדים – הנחקר, הצוות והמנהל – מקבלת תמיכה.

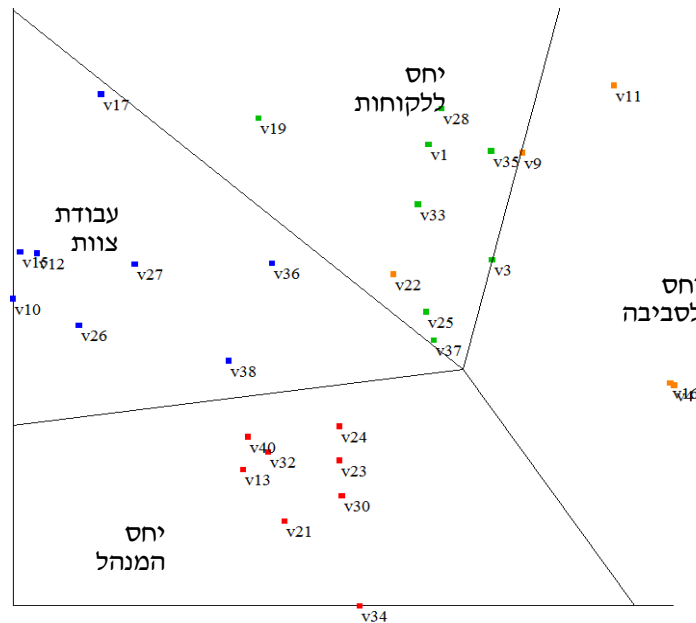


תרשים 3.2: מבנה שטחת הרפרנטים. מפת SSA בשניים מתוך שלושה מימדים. מקדם הזרות 0.06, מקדם האזוריות 0.87.

לשטחת הרפרנט אפשר להעלות השערה לפי מחקרים קודמים (Elizur, & Sternberg, 2001), כי תמלא תפקיד מקטב, דהיינו שכל אחד מהאלמנטים שלה פונה לכיוון אחר מהמרכז. האלמנטים של השטחה כוללים את הנחקר עצמו, את חברי הצוות ואת המנהל. עיון בתרשים 3.2 מראה שאכן כל אחד מהאלמנטים של השטחה פונה לכיוון אחר מהמרכז. הדבר מאושש את ההשערה.

תרשים 3.3 מציג מבנה מקטב של ארבעה אלמנטים – יחס המנהל, עבודת הצוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה. אפשר לראות בזה פירוט של שטחת התחום של האינטגרציה והאדפטציה, כאשר כל אחת מהן כוללת שני אלמנטים. האינטגרציה כוללת את יחס המנהל ועבודת הצוות והאדפטציה כוללת את היחס ללקוחות ולסביבה.

מקדם הזרות למפה זו הינו 10, ומדד האזוריות עומד על 96, ומעידים שניהם על התאמה טובה.



תרשים 3.3: מפת שטחת התחום בפירוט נוסף. מפת SSA בשניים מתוך שלושה מימדים. מקדם הזרות 0.10 ומקדם האזוריות 0.96.

ניתן היה לשער לפי מחקרים קודמים (למשל, Elizur, & Sternberg, 2001) כי שטחת ההתנהגות תמלא תפקיד ממתן, היינו, סידור האלמנטים מהמרכז לפריפריה, אשר יחד עם שטחת הרפרנטים היו יוצרת מבנה ראדיאלי (Radex). בפועל לא נמצא מבנה ברור לשטחה זו במחקר הנוכחי. יתכן שמחקר עתידי יוכל להבהיר נקודה זו.

לסיכום, באמצעות ניתוח הגורמים וניתוחי ה-SSA, תוקף מבנה התרבות הארגונית כמתייחסת לארבעה תחומי תוכן או גורמים – יחס המנהל, עבודת הצוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה. יחס המנהל ועבודת הצוות מהווים חלק מתחום האינטגרציה הפנימית ואילו יחס ללקוחות ויחס לסביבה הינם חלק מתחום האדפטציה לסביבה. שטח C עם שני הרכיבים שלה, אינטגרציה פנימית והסתגלות לסביבה, שזוהו בבירור בניתוח ה-SSA לא הובחנה כלל בניתוח הגורמים.

כמו כן, הובחנה שטחה נוספת בניתוח השטחות שאינה מופיעה כלל בניתוח גורמים, זו שטחת הרפרנטים, עם שלושת הרכיבים שלה: הנחקר עצמו, הצוות והמנהל.

על בסיס ממצאים אלו חושבו לכל משתתף ארבעה ציונים של תרבות ארגונית המתייחסים ליחס המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה, על-ידי מיצוע ציוני הפריטים לכל גורם. הממוצעים משקפים את הערכת המשתתף את התרבות הארגונית בכל אחד מהתחומים הנ"ל. ככל שממוצע למשתתף גבוה יותר, כך העריך הוא את הגורם בתרבות הארגונית במידה גבוהה יותר. מכיוון שהתרבות הארגונית הינה מושג צוותי, חושבו לכל צוות ארבעה ציוני תרבות ארגונית באמצעות ממוצע הציונים של כלל חברי הצוות. כך נתקבלו ארבעה ציוני תרבות לכל אחד מתחומי התרבות עבור כל צוות. ככל שציוני הצוות בכל אחד מהתחומים גבוהים יותר, כך מימדים אלה – יחס המנהל, עבודת הצוות, היחס ללקוחות והיחס לסביבה - בתרבות הארגונית של הצוות גבוהים יותר. השערות המחקר אודות התרבות הארגונית נבחנו ביחס לארבעת המימדים.

## ניתוח ההשערות

השערות המחקר נבדקו באמצעות ניתוחי רגרסיה לינארית וניתוח מודל משוואה מבנית (SEM). להלן יוצגו תוצאות הניתוחים.

### התקשרות המנהל ותרבות ארגונית

מקבץ ההשערות הראשון עסק בקשר שבין דפוס התקשרות המנהל לתרבות הארגונית של הצוות. עבור כל אחת מההשערות ביצענו ניתוח רגרסיה בו מדדי החרדה וההימנעות בהתקשרות ראש הצוות מהווים משתנים מנבאים, ואילו מימדי התרבות הארגונית – יחס המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה – מהווים משתנים מנובאים. השערותינו מתייחסות לתרומה הייחודית של כל אחד ממימדי ההתקשרות אצל המנהל.

ניתוח הרגרסיה שביצענו נועד לבחינת ההשפעה של דפוס התקשרות מנהל הצוות על התרבות הארגונית, באופן הבא: בצעד 1 הוכנסו, בו זמנית, מימד החרדה בהתקשרות ומימד ההימנעות בהתקשרות של המנהל. בצעד 2 הוכנסו באופן בו זמני ממוצע מימדי ההימנעות וממוצע מימדי החרדה של הצוות (ממוצע חברי הצוות), כמשתני בקרה. ניתוח זה בוצע עבור כל אחד ממימדי התרבות הארגונית.

לוח 3.3 מציג את תוצאות ניתוחי הרגרסיה עבור כל אחד ממימדי התרבות הארגונית בשני צעדי הרגרסיה.

כפי שניתן לראות בלוח 3.3, מקדם הקשר בין ההימנעות בהתקשרות המנהל לבין כל אחד ממימדי התרבות הארגונית הינו שלילי ומובהק ( $p < .01$ ). דהיינו, השערה 1, כי ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, השערה 2, כי ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, השערה 3, כי ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, השערה 4, כי ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר.

לוח 3.3 : תוצאות ניתוחי רגרסיה עבור משתני התרבות הארגונית לפי התקשרות המנהל והצוות

| משתנים                 |         |      | יחס המנהל |         |      |      |         |      | עבודת צוות |         |      |      |         |      | יחס ללקוחות |         |      |      |         |      | יחס לסביבה |         |      |      |
|------------------------|---------|------|-----------|---------|------|------|---------|------|------------|---------|------|------|---------|------|-------------|---------|------|------|---------|------|------------|---------|------|------|
|                        | מודל 1  |      |           | מודל 2  |      |      | מודל 1  |      |            | מודל 2  |      |      | מודל 1  |      |             | מודל 2  |      |      | מודל 1  |      |            | מודל 2  |      |      |
|                        | t       | B    | β         | t       | B    | β    | t       | B    | β          | t       | B    | β    | T       | B    | β           | t       | B    | β    | t       | B    | β          | t       | B    | β    |
| הימנעות בהתקשרות המנהל | -3.52** | -.27 | -.34      | -3.59** | -.27 | -.34 | -3.35** | -.25 | -.32       | -3.37** | -.26 | -.32 | -3.54** | -.26 | -.34        | -3.61** | -.26 | -.35 | -2.69** | -.21 | -.26       | -2.81** | -.22 | -.27 |
| חרדה בהתקשרות המנהל    | -.80    | -.06 | -.08      | -.81    | -.06 | -.08 | -.47    | -.04 | -.05       | -.55    | -.04 | -.05 | -.77    | -.06 | -.07        | -.74    | -.06 | -.07 | -.54    | -.04 | -.05       | -.35    | -.03 | -.03 |
| משתני בקרה             |         |      |           |         |      |      |         |      |            |         |      |      |         |      |             |         |      |      |         |      |            |         |      |      |
| הימנעות בהתקשרות הצוות | -.64    | .07  | -.07      | -.64    | .07  | -.07 |         |      |            | .32     | .04  | .03  |         |      |             | -.97    | -.10 | -.10 |         |      |            | -1.52   | -.17 | -.16 |
| חרדה בהתקשרות הצוות    | -.94    | .08  | -.10      | -.94    | .08  | -.10 |         |      |            | -1.50   | -.12 | -.16 |         |      |             | -.25    | -.02 | -.03 |         |      |            | 3.06**  | .25  | .32  |
| F(2,89)                | 6.90**  |      |           | 4.04**  |      |      | 5.97**  |      |            | 3.60**  |      |      | 6.97**  |      |             | 3.85**  |      |      | 3.94*   |      |            | 4.46**  |      |      |
| R²                     | .12     |      |           | .14     |      |      | .11     |      |            | .13     |      |      | .12     |      |             | .14     |      |      | .07     |      |            | .16     |      |      |

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

מקדם הקשר בין חרדה בהתקשרות המנהל לבין כל אחד ממימדי התרבות הארגונית אינו מובהק. לפיכך, השערה 5, כי ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר, אינה נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, השערה 6, כי ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר, אינה נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, השערה 7, כי ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר, אינה נתמכת על-ידי תוצאות המחקר. למשתני הבקרה לא נמצאו מקדמים מובהקים, פרט למקדם הקשר בין חרדה בהתקשרות הצוות למימד יחס הסביבה, שהינו חיובי ומובהק.

### **תרבות ארגונית ומשתנים התנהגותיים**

מקבץ ההשערות השני עסק בקשר שבין תרבות ארגונית לבין המשתנים ההתנהגותיים של אוריינטציה ללמידה, התנהגות אזרחית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד. לפיכך, ארבעת מימדי התרבות הארגונית – יחס המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה - מהווים משתנים מנבאים, ואילו המשתנים ההתנהגותיים – אוריינטציה ללמידה, התנהגות אזרחית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד – מהווים משתנים מנובאים.

לצורך בחינת ההשערות, ביצענו ניתוח רגרסיה עבור כל אחת מההשערות אודות הקשר בין התרבות הארגונית למשתנים ההתנהגותיים, כאשר בו זמנית, הוכנסו ארבעת מימדי התרבות הארגונית כמשתנים המנבאים. ניתוח זה בוצע עבור כל אחד מהמשתנים, אוריינטציה ללמידה, התנהגות אזרחית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד. לצורך כך, עבור כל אחד מהמשתנים חושב הממוצע הצוותי והרגרסיה בוצעה ביחס אליו.

לוח 3.4 מציג את תוצאות ניתוחי הרגרסיה עבור שלושת המשתנים ההתנהגותיים.

לוח 3.4 : תוצאות ניתוחי רגרסיה עבור המשתנים ההתנהגותיים לפי מימדי התרבות הארגונית

| שביעות רצון בתפקיד |     |         | התנהגות אורחית ארגונית |     |         | אוריינטציה ללמידה |     |         |                |
|--------------------|-----|---------|------------------------|-----|---------|-------------------|-----|---------|----------------|
| t                  | B   | $\beta$ | t                      | B   | $\beta$ | T                 | B   | $\beta$ |                |
| .36                | .04 | .04     | .85                    | .11 | .08     | .21               | .02 | .02     | יחס המנהל      |
| .81                | .08 | .08     | 2.09*                  | .25 | .19     | 4.05***           | .40 | .31     | עבודת צוות     |
| 3.55**             | .43 | .43     | 2.49*                  | .35 | .27     | 3.36**            | .38 | .30     | יחס ללקוחות    |
| 2.00**             | .20 | .22     | 3.49**                 | .40 | .34     | 3.76**            | .35 | .30     | יחס לסביבה     |
| 5.66***            |     |         | 14.31***               |     |         | 30.61***          |     |         | F(4, 87)       |
| .17                |     |         | .34                    |     |         | .51               |     |         | R <sup>2</sup> |

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

#### אוריינטציה ללמידה

כפי שניתן לראות בלוח 3.4, מקדם הקשר בין מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית לאוריינטציה ללמידה אינו מובהק. לפיכך, השערה 9, כי ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר, אינה נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. ואולם, מקדם הקשר בין מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית לאוריינטציה ללמידה הינו חיובי ומובהק ( $p < .001$ ), דהיינו, השערה 10, כי ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, מקדם הקשר בין מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית לאוריינטציה ללמידה בצוות הינו חיובי ומובהק ( $p < .01$ ), דהיינו, השערה 11, כי ככל שמימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, מקדם הקשר בין מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית לאוריינטציה ללמידה בצוות הינו חיובי ומובהק ( $p < .01$ ), דהיינו, השערה 12, כי ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר.

### התנהגות אזרחית ארגונית

כפי שניתן לראות בלוח 3.4, מקדם הקשר בין מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית להתנהגות אזרחית ארגונית אינו מובהק. לפיכך, השערה 13, כי ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר, אינה נתמכת על-ידי תוצאות המחקר. ואולם, מקדם הקשר בין מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית להתנהגות אזרחית ארגונית הינו חיובי ומובהק ( $p < .05$ ), דהיינו, השערה 14, כי ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, מקדם הקשר בין מימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית להתנהגות אזרחית ארגונית הינו חיובי ומובהק ( $p < .05$ ), דהיינו, השערה 15, כי ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. כמו-כן, מקדם הקשר בין מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית להתנהגות אזרחית ארגונית הינו חיובי ומובהק ( $p < .05$ ), דהיינו, השערה 16, כי ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר.

### שביעות רצון בתפקיד

כפי שניתן לראות בלוח 3.4, מקדם הקשר בין מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית לשביעות הרצון בתפקיד אינו מובהק, לפיכך, השערה 17, כי ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר, אינה נתמכת על-ידי תוצאות המחקר. כמו-כן, מקדם הקשר בין מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית לשביעות הרצון בתפקיד אינו מובהק, ולפיכך השערה 18, כי ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר, אינה נתמכת על-ידי תוצאות המחקר. ואולם, מקדם הקשר בין מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית לשביעות הרצון בתפקיד הינו חיובי ומובהק ( $p < .01$ ), דהיינו, השערה 19, כי ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי תוצאות המחקר. כמו-כן, מקדם הקשר בין מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית לשביעות הרצון בתפקיד הינו חיובי ומובהק ( $p < .01$ ), דהיינו, השערה 20,

כי ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר.

### **פרודוקטיביות**

מקבץ ההשערות השלישי עסק בקשר שבין התרבות הארגונית וכן בין המשתנים ההתנהגותיים לפרודוקטיביות הצוות. לפיכך, ארבעת מימדי התרבות הארגונית – יחס המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוחות ויחס לסביבה, וכן שלושת המשתנים ההתנהגותיים – אוריינטציה ללמידה, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד - מהווים משתנים מנבאים, ואילו פרודוקטיביות הצוות מהווה משתנה מנובא.

לצורך בחינת ההשערות, ביצענו ניתוח רגרסיה עבור כל אחת מההשערות אודות הקשר בין התרבות הארגונית והמשתנים ההתנהגותיים לפרודוקטיביות, כאשר בו זמנית, הוכנסו בצעד ראשון ארבעת מימדי התרבות הארגונית כמשתנים מנבאים. בצעד שני הוכנסו שלושת המשתנים ההתנהגותיים כמשתנים המנבאים. בשל חשיבותו של משתנה הפרודוקטיביות, הוכנסו לניתוח הרגרסיה משתני התקשרות המנהל אף הם, על-מנת לבחון האם גם להם תרומה ייחודית להסבר הפרודוקטיביות, מעבר למודל שהוצע. משתנים אלה הוכנסו בצעד 3.

ניתוח זה בוצע עבור כל אחת מההשערות כדלהלן.

לוח 3.5 מציג את תוצאות ניתוחי הרגרסיה אשר בוצעו עבור פרודוקטיביות.

כפי שניתן לראות בלוח 3.5, מקדם הקשר בין מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית לפרודוקטיביות אינו מובהק. לפיכך, השערה 21, כי ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות גבוהה יותר, אינה נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. לעומת זאת, מקדם הקשר בין מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית לפרודוקטיביות מובהק בכל המודלים ( $p < .001$ ), דהיינו, השערה 22, כי ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. מקדם הקשר בין מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית לפרודוקטיביות הצוות חיובי אך מובהק רק במודל 1 ( $p < .01$ ). במודל 2 ו 3 בהם הוכנסו התוצאות הצוותיות אין מקדם הקשר מובהק. כלומר, השערה 23, כי ככל שמימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות גבוהה יותר, נתמכת חלקית על-ידי ממצאי המחקר. לבסוף, מקדם הקשר בין מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית ופרודוקטיביות הצוות

לוח 3.5 : תוצאות ניתוח רגרסיה עבור פרודוקטיביות הצוות

| משתנים                 | מודל 1             | מודל 2             | מודל 3            |
|------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
|                        | $\beta$ B t        | $\beta$ B t        | $\beta$ B t       |
| תרבות ארגונית          |                    |                    |                   |
| יחס המנהל              | -.07 -.05 -.67     | -.07 -.05 -.74     | -.03 -.02 -.31    |
| עבודת צוות             | .34 .26 3.61***    | .20 .16 2.16*      | .22 .17 2.35*     |
| יחס ללקוחות            | .32 .25 2.96**     | .11 .09 .98        | .11 .08 .95       |
| יחס לסביבה             | .10 .07 .98        | .03 .02 .31        | .02 .01 .20       |
| תוצאות צוותיות ואישיות |                    |                    |                   |
| אוריינטציה ללמידה      |                    | .31 .19 3.01**     | .30 .19 2.90**    |
| התנהגות אזורית ארגונית |                    | .07 .04 .73        | .10 .06 1.08      |
| שביעות רצון בתפקיד     |                    | .24 .19 2.95**     | .25 .19 3.04**    |
| דפוס התקשרות המנהל     |                    |                    |                   |
| הימנעות בהתקשרות המנהל |                    |                    | -.14 -.08 -1.72^  |
| חרדה בהתקשרות המנהל    |                    |                    | -.03 -.02 -.37    |
| F                      | F(4,87) = 13.23*** | F(7,84) = 11.61*** | F(9,82) = 9.45*** |
| R <sup>2</sup>         | .33                | .43                | .45               |

^p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

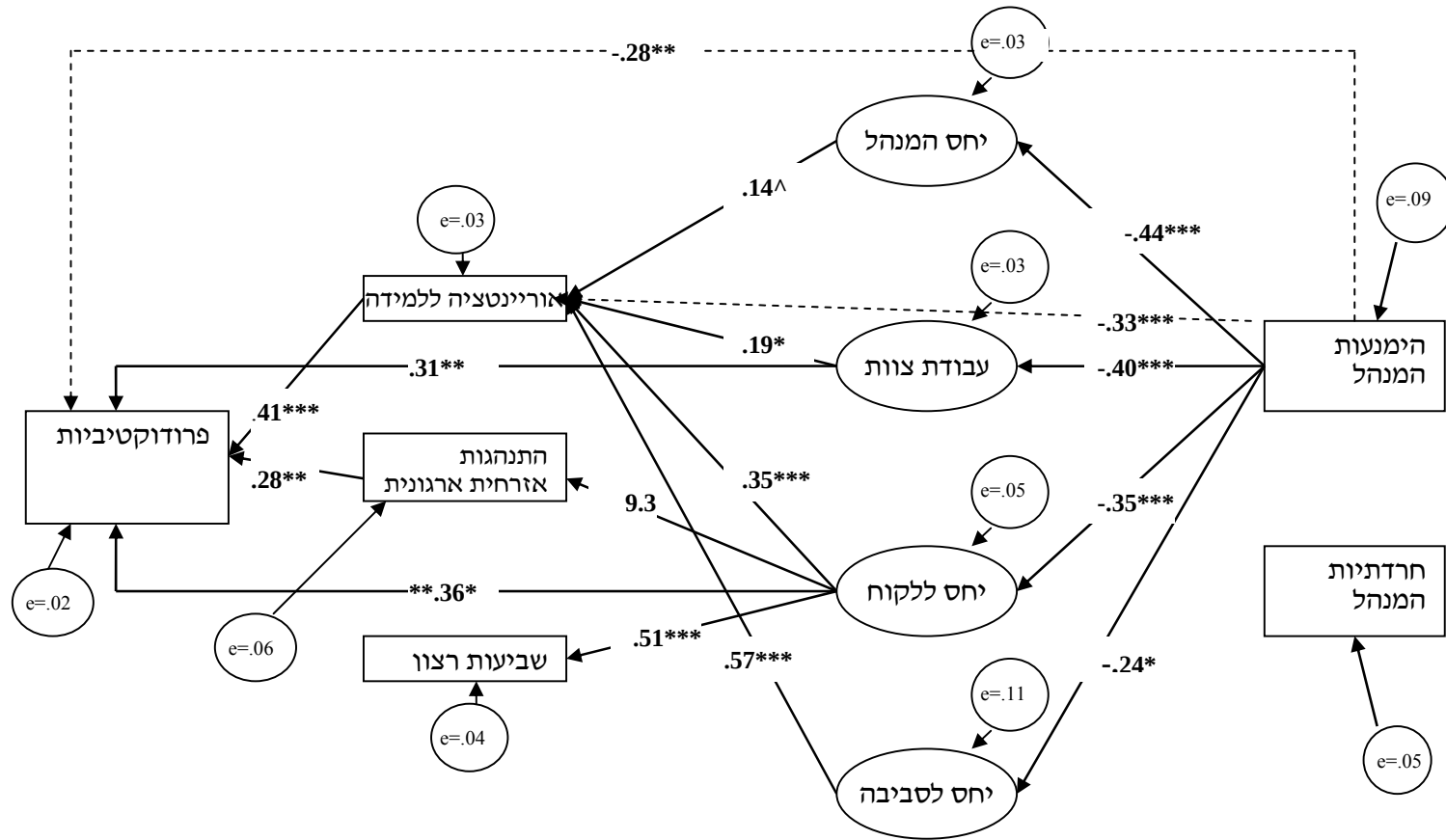
אינו מובהק. לפיכך, השערה 24, כי ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות גבוהה יותר, אינה נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. עוד עולה מלוח 3.5 כי מקדם הקשר בין האוריינטציה ללמידה לפרודוקטיביות הצוות הינו חיובי ומובהק ( $p < .01$ ), דהיינו, השערה 25, כי ככל שהאוריינטציה ללמידה בצוות תהיה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהיה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. מקדם הקשר בין התנהגות אזורית ארגונית לפרודוקטיביות הצוות אינו מובהק. לפיכך, השערה 26, ככל שההתנהגות האזורית הארגונית בצוות תהיה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהיה גבוהה יותר, אינה נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. עוד עולה כי מקדם הקשר בין שביעות רצון בתפקיד לבין פרודוקטיביות הצוות הינו חיובי ומובהק ( $p < .01$ ), ולפיכך, השערה 27, ככל ששביעות הרצון בתפקיד תהיה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהיה גבוהה יותר, נתמכת על-ידי ממצאי המחקר. עוד ניתן לראות כי מודל 2, בו הוכנסו התוצאות הצוותיות והאישיות, בנוסף למימדי התרבות הארגונית, מוסיף 11% לאחוז השונות המוסברת בפרודוקטיביות הצוות, מעבר למודל 1, אשר כלל את מימדי התרבות הארגונית בלבד.

אף שלא שיערנו השערות ספציפיות לגבי השפעת דפוס התקשרות המנהל על פרודוקטיביות הצוות, שכן המודל מציע כי השפעה זו מתווכת על-ידי מימדי התרבות הארגונית, בדקנו השפעה זו בניתוחי הרגרסיה. כפי שעולה מלוח 3.6, מקדם הקשר בין מימד ההימנעות בהתקשרות המנהל לפרודוקטיביות הצוות הינו שלילי, אך גובל במובהקות בלבד. מקדם הקשר בין מימד החרדה בהתקשרות לפרודוקטיביות הצוות אינו מובהק.

### ניתוח מודל משוואה מבנית (SEM)

כפי שתואר בפרקים קודמים של העבודה, מודל המחקר גורס כי דפוסי ההתקשרות של המנהל משפיעים על התרבות הארגונית, המשפיעה על המשתנים ההתנהגותיים, המשפיעים על הפרודוקטיביות, כפי שניתן לראות בתרשים 3.5. על-מנת לבחון עד כמה תואם מודל זה את המציאות, ביצענו ניתוח של מודל משוואה מבנית (Structural Equation Modeling – SEM). ניתוח ה-SEM בדק עד כמה תואם המודל המוצע את נתוני המחקר ובחן את תקפות המודל השלם. במלים

תרשים 3.4 : תוצאות path analysis של מודל המחקר המלא



$^{\wedge}p < .1$ ,  $^{*}p < .05$ ,  $^{**}p < .01$ ,  $^{***}p < .001$

מקרא: ————— השפעה ישירה      — השפעה עקיפה

אחרות, באמצעות ניתוח ה- SEM נבחן מסלול ההשפעה בין המשתנים, על-מנת לבחון עד כמה משמשים מימדי התרבות הארגונית והתוצאות הצוותיות כמשתנים מתווכים במודל, בקשר שבין דפוסי התקשרות המנהל ופרודוקטיביות הצוות. התוצאות שלהלן תוצגנה, בהתאם להמלצתם של McDonald ו- Ho (2002).

מודל המסלול (path model) ב SEM בחן את הקשרים בין המשתנים השונים ואת מסלול השפעתם. במקומות בהם היו חסרים נתונים, חושב הממוצע של המשתנה עבור הנבדק והוצב במקום הערך החסר (לפי המלצת Graham & Hofer, 2000). המודל נותח באמצעות תוכנת AMOS, גרסה 7. תרשים 3.5 מציג את הקשרים שנמצאו בין המשתנים השונים. בשרטוט זה, המשתנים המסומנים באליפסה הינם משתנים לטנטיים, דהיינו משתנים אשר עלו מתוך ניתוח הנתונים (ניתוח גורמים למימדי התרבות הארגונית).  $e$  הינו טעות הדגימה עבור כל משתנה, ומחושב כ:  $e = (1 - \text{reliability}) * \text{VAR}$ .

בדיקת טיב ההתאמה של המודל לנתוני המחקר מעלה התאמה טובה למדי. אף ש  $X^2$  הינו מובהק ( $X^2_{(13)} = 29.36, p < .01$ ), שני מדדי טיב ההתאמה שנבדקו – Normed Fit Index (NFI) ו- Goodness of Fit Index (GFI) גבוהים מ- .9, ומהווים אינדיקציה להתאמה גבוהה של המודל לנתוני המחקר (ראה, McDonald & Ho, 2002). לוח 3.6 מציג את מדדי טיב ההתאמה שנבחנו.

לוח 3.6 : מדדי התאמה למודל המשוואה המבנית

| N  | GFI | NFI | $X^2$                             |
|----|-----|-----|-----------------------------------|
| 91 | .95 | .91 | 29.36 <sub>(13)</sub> , $p < .01$ |

כפי שניתן לראות מן השרטוט וממדדי טיב ההתאמה, ניתוח ה SEM שבוצע תומך באופן כללי בתוקף מודל המחקר הנוכחי. כך, להימנעות בהתקשרות המנהל השפעה שלילית מובהקת על כל אחד מארבעת מימדי התרבות שנבדקו. למימדי התרבות השפעה חיובית מובהקת ברובה על המשתנים ההתנהגותיים, אף שארבעת מימדי התרבות משפיעים באופן חיובי על האוריינטציה ללמידה, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד מושפעות בעיקר ממימד היחס ללקוח.

לאוריינטציה ללמידה ולהתנהגות אזרחית ארגונית השפעה חיובית מובהקת על פרודוקטיביות הצוות (הקשר בין שביעות הרצון בתפקיד לפרודוקטיביות לא נבדק בניתוח ה SEM בשל ריבוי הקשרים בו). עוד עולה מן המודל כי למימדי עבודת הצוות והיחס ללקוח בתרבות הארגונית יש גם השפעה ישירה חיובית על פרודוקטיביות הצוות.

בלוח 3.7 מוצגים מגוון הקשרים שנבחנו על-ידי המודל בין המשתנים השונים, בהתאם להגדרתנו, ועוצמת הקשרים המתוקננת.

לוח 3.7 : משקלות רגרסיה מתוקננות עבור המודל

| הערכה                | קשר |                              |
|----------------------|-----|------------------------------|
| הימנעות מנהל         | ←   | גורם 1 : יחס המנהל -.44***   |
| הימנעות מנהל         | ←   | גורם 2 : עבודת צוות -.37***  |
| הימנעות מנהל         | ←   | גורם 3 : יחס ללקוחות -.35*** |
| הימנעות מנהל         | ←   | גורם 4 : יחס לסביבה -.24*    |
| חרדת מנהל            | ←   | גורם 1 : יחס המנהל -.07      |
| חרדת מנהל            | ←   | גורם 2 : עבודת צוות -.03     |
| חרדת מנהל            | ←   | גורם 3 : יחס ללקוחות -.06    |
| חרדת מנהל            | ←   | גורם 4 : יחס לסביבה -.06     |
| גורם 1 : יחס המנהל   | ←   | אוריינטציה ללמידה .14^       |
| גורם 2 : עבודת צוות  | ←   | אוריינטציה ללמידה .19*       |
| גורם 3 : יחס ללקוחות | ←   | אוריינטציה ללמידה .35***     |
| גורם 4 : יחס לסביבה  | ←   | אוריינטציה ללמידה .57***     |
| הימנעות מנהל         | ←   | אוריינטציה ללמידה -.08       |
| חרדת מנהל            | ←   | אוריינטציה ללמידה -.09       |
| גורם 1 : יחס המנהל   | ←   | OCB .05                      |
| גורם 2 : עבודת צוות  | ←   | OCB .07                      |
| גורם 3 : יחס ללקוחות | ←   | OCB .39***                   |
| גורם 4 : יחס לסביבה  | ←   | OCB .10                      |

| הערכה  | קשר |                     |
|--------|-----|---------------------|
| .41*** | ←   | אוריינטציה ללמידה   |
| .28**  | ←   | OCB                 |
| -.16^  | ←   | הימנעות מנהל        |
| -.02   | ←   | חרדת מנהל           |
| -.07   | ←   | גורם 1: יחס המנהל   |
| .31**  | ←   | גורם 2: עבודת צוות  |
| .36*** | ←   | גורם 3: יחס ללקוחות |
| -.06   | ←   | גורם 4: יחס לסביבה  |
| .04    | ←   | גורם 1: יחס המנהל   |
| .01    | ←   | גורם 2: עבודת צוות  |
| .51*** | ←   | גורם 3: יחס ללקוחות |
| .09    | ←   | גורם 4: יחס לסביבה  |

^p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

אחוז השונות המוסברת במשתנים האנדוגניים באמצעות המודל הינה טובה למדי ונעה בין 6.6% - 20.9% עבור מימדי התרבות הארגונית, 15.2% - 50.3% עבור משתני התוצאות הצוותיות והאישיות, ו- 47.2% עבור משתנה הפרודוקטיביות, ראה לוח 3.9.

לוח 3.8 : אחוז השונות המוסברת במשתנים האנדוגניים

| משתנה             | אחוז שונות מוסברת |
|-------------------|-------------------|
| יחס המנהל         | 20.9              |
| עבודת צוות        | 16.1              |
| יחס ללקוחות       | 13.0              |
| יחס לסביבה        | 6.6               |
| אוריינטציה ללמידה | 50.3              |

|      |                        |
|------|------------------------|
| 15.2 | התנהגות אזרחית ארגונית |
| 26.0 | שביעות רצון            |
| 47.2 | פרודוקטיביות           |

## סיכום

ניתוח המסלול (path analysis) תומך במודל התיאורטי שהוצע, לפיו דפוס התקשרות המנהל משפיע על התרבות הארגונית, המשפיעה על המשתנים ההתנהגותיים, המשפיעים על פרודוקטיביות הצוות. עם זאת, נמצאו השפעות ישירות של התרבות הארגונית על פרודוקטיביות הצוות שאינן מתווכות על-ידי התוצאות הצוותיות והאישיות שבדקנו.

לוח 3.10 מרכז את רשימת ההשערות לגבי הקשרים בין משתני המחקר, אשר נבדקו במחקר הנוכחי, וכולל חיויי האם נתמכו על-ידי ממצאי המחקר.

לוח 3.9 : השערות המחקר והתמיכה בהן

| האם נתמכת     | השערה                                                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| כן, $p < .01$ | 1. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר    |
| כן, $p < .01$ | 2. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר  |
| כן, $p < .01$ | 3. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר |
| כן, $p < .01$ | 4. ככל שההימנעות בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר  |
| לא            | 5. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר       |
| לא            | 6. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר     |
| לא            | 7. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס ללקוחות בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר    |
| לא            | 8. ככל שהחרדה בהתקשרות מנהל הצוות גבוהה יותר, כך מימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה נמוך יותר     |

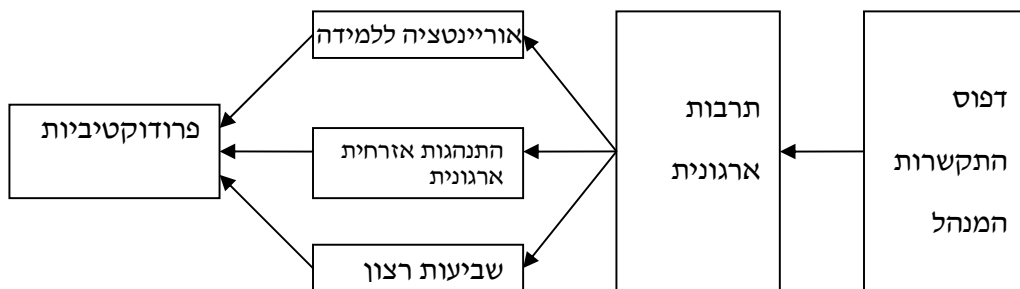
| האם נתמכת                   | השערה                                                                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| לא                          | 9. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר           |
| כן, $p < .001$              | 10. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר        |
| כן, $p < .01$               | 11. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר         |
| כן, $p < .01$               | 12. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך האוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר        |
| לא                          | 13. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר   |
| כן, $p < .05$               | 14. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר |
| כן, $p < .05$               | 15. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר  |
| כן, $p < .01$               | 16. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך ההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהייה גבוהה יותר |
| לא                          | 17. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר               |
| לא                          | 18. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר             |
| כן, $p < .01$               | 19. ככל שמימד היחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר              |
| כן, $p < .01$               | 20. ככל שמימד היחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד תהייה גבוהה יותר             |
| לא                          | 21. ככל שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר                |
| כן, $p < .001$              | 22. ככל שמימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר              |
| חלקית, $p < .01$<br>במודל 1 | 23. ככל שמימד יחס ללקוח בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר                |
| לא                          | 24. ככל שמימד יחס לסביבה בתרבות הארגונית יהיה גבוה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר               |
| כן, $p < .01$               | 25. ככל שהאוריינטציה ללמידה בצוות תהייה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר                    |

| האם נתמכת     | השערה                                                                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| לא            | 26. ככל שההתנהגות האזרחית הארגונית בצוות תהיה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר |
| כן, $p < .01$ | 27. ככל ששביעות הרצון בתפקיד תהיה גבוהה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות תהייה גבוהה יותר             |

## דיון

מטרת המחקר הנוכחי היתה לבחון כיצד משפיע דפוס התקשרות המנהל על התרבות הארגונית המתפתחת בארגון אותו הוא מוביל, וכיצד משפיעה התרבות הארגונית על התנהגויות צוותיות ואישיות ועל הפרודוקטיביות הארגונית. מודל המחקר מציע כי התפתחותה של תרבות ארגונית של קבוצה ועיצובה מושפעים מדפוסי ההתקשרות של מנהל הקבוצה, ובהתאם לכך, כי השפעתו של דפוס ההתקשרות של המנהל על ביצועי הקבוצה וחבריה מתווכת על-ידי התרבות הארגונית. לבסוף מציע המודל כי לתרבות ארגונית השפעה על משתנים התנהגותיים כלמידה ארגונית, התנהגות אורחית ארגונית ושביעות רצון, וכי אלו משפיעים על הפרודוקטיביות הארגונית. ראה תרשים 4.1.

תרשים 4.1: תיאור מודל המחקר



בפרק זה נדון בממצאי המחקר הנוכחי ובמידה בה הם מאוששים את מודל המחקר. ראשית יוצגו הממצאים לגבי כל השערה ולגבי המודל כשלם, ויערך דיון במשמעותם. לאחר מכן תוצגנה תרומתו התיאורטית של המחקר ותרומתו לאנשי השדה (practitioners), ותוארנה מגבלות המחקר. לבסוף יוצגו מחקרי המשך למחקר זה.

### תרבות ארגונית

לשם בדיקתה של תרבות ארגונית במחקר זה, פותח שאלון. שאלון התרבות הארגונית, אשר פותח עבור המחקר, מהווה כלי מדידה לתרבות ארגונית המבוסס על תיאוריה ומפגין תוקף מבני התואם את התיאוריה. אף שקיימים כלי מדידה שונים לתרבות ארגונית (ראה סקירה לעיל), אך מעטים מהם

נעוצים בתיאוריה ביחס לתכני התרבות ומודדים את המבנים שמגדירה התיאוריה. לפיכך, אחד החידושים במחקר הנוכחי הוא בבניית כלי למדידת תרבות ארגונית הנובע מתיאוריה ביחס למבנה התרבות הארגונית ותכניה, ומפגין תוקף מבני טוב.

ממצאי המחקר הנוכחי מעלים כי מדידת התרבות הארגונית באמצעות השאלון שפותח, מציגה מבנה פנימי התואם את התיאוריה שלנו ומתקף אותה. מבנה זה כולל ארבעה מימדים, בעלי תוכן התואם את התיאוריה ביחס לתרבות ארגונית. מימד אחד הינו יחס המנהל, דהיינו המידה בה מנהל הצוות דואג לרווחת העובד, רואה בו אדם ומעצים אותו, תוך טיפוח אמון ושיתוף פעולה בין חברי הצוות. המימד השני הינו עבודת צוות, דהיינו המידה בה חברי הצוות פועלים כצוות הן ברמה הרגשית והן ברמה המשימתית. המימד השלישי הינו יחס ללקוח, דהיינו המידה בה חברי הצוות רואים את הלקוח במרכז עשייתם, מתוך מוטיבציה לספק את צרכיו ולהשביע את רצונו. המימד הרביעי הינו יחס לסביבה, דהיינו המידה בה שינויים בסביבה, כגון שינויים טכנולוגיים וגורמים סביבתיים כמתחרים, יוצרים שינוי והתאמה בעבודת הצוות. כל זוג מימדים מתייחס לעולם תוכן אחר של התרבות הארגונית. כך, מימדי יחס המנהל ועבודת הצוות נמצאו כמשתייכים לעולם התוכן של אינטגרציה פנימית, ומימדי היחס ללקוח ולסביבה נמצאו כמשתייכים לעולם התוכן של אדפטציה לסביבה, תחומים תיאורטיים אשר תוקפו בנתונים.

השאלון שבנינו הפגין מהימנות גבוהה עבור ארבעת המימדים. זאת ועוד, כפי שהוצג בפרק התוצאות, למדידות, אשר בוצעו באמצעות שאלון התרבות הארגונית, קשרים רלוונטיים עם משתנים ארגוניים ואישיים אחרים שהינם תואמים את התיאוריה, ובכך תורמים לתיקופו של השאלון ככלי מחקר.

### **דפוס התקשרות ותרבות ארגונית**

שיערנו כי לדפוס התקשרות המנהל תהייה השפעה על התרבות הארגונית. ממצאי המחקר עולה כי לדפוס התקשרות המנהל השפעה על התרבות הארגונית, אף כי לא באופן מלא. השערותינו ביחס לקשר שבין ההימנעות בהתקשרות המנהל לתרבות הארגונית נתמכו כולן. ככל שהמנהל נמנע יותר בהתקשרות, כך ארבעת מימדי התרבות הארגונית שנבדקו בצוות – יחס המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוח ויחס לסביבה – היו נמוכים יותר. ממצא זה לא עלה ביחס לחרדה בהתקשרות המנהל. כך, לא נמצא קשר בין חרדה בהתקשרות המנהל למימדי התרבות הארגונית והשערותינו ביחס לקשר זה לא אוששו.

משמעותו של ממצא זה עשויה להיות שמנהלים שההימנעות בהתקשרותם רבה יותר מביאים להתפתחותן של תרבויות ארגוניות בעלות מאפיינים שונים ממנהלים בעלי התקשרות בטוחה יותר. התרבות הארגונית בצוותיהם של מנהלים נמנעים מתאפיינת ביחס מנהל לעובד שהינו דואג, מפתח, ומטפח אמון במידה מועטה יותר מאשר בצוותיהם של מנהלים בטוחים יותר. כמו-כן, התרבות הארגונית של צוותיהם של מנהלים נמנעים יותר מתאפיינת בנטייה נמוכה יותר לעבודת צוות, תמיכה מועטה יותר של חברי הצוות זה בזה, סיוע מועט יותר של חברי הצוות זה לזה בביצוע המשימה ובחיבה הדדית מועטה יותר בין חברי הצוות. זאת ועוד, מנהלים שהינם נמנעים יותר בהתקשרותם מביאים ליצירת תרבות ארגונית הממוקדת פחות בלקוח, ובראייה פחותה של סיפוק צרכי הלקוח והגברת שביעות רצונו כערכים מובילים בצוות. כמו-כן, מיקוד בסביבה החוץ-ארגונית, מתוך נטייה לבצע שינויים בצוות כתוצאה של שינויים בסביבה, לשיפור דרכי העבודה ולחדשנות טכנולוגית, כמאפיינים של התרבות הארגונית הינם מועטים יותר בצוותים, אשר מנהליהם נוטים להימנעות רבה יותר בהתקשרותם ממנהלים בטוחים.

כאמור, לא נמצא קשר בין חרדה בהתקשרות המנהל לתרבות ארגונית. בהקשר זה ראוי לציון הממצא במחקר הנוכחי כי החרדה בהתקשרות אצל מנהלים נמוכה באופן מובהק מזו של חברי הצוות. ממצא זה עשוי לרמז לכך שאנשים המתאפיינים בחרדה רבה יותר בהתקשרותם נוטים פחות להגיע לתפקידי ניהול. ממצא זה תואם את מחקרם של Mikulincer ו Florian (1995), אשר מצאו כי נמנעים דורגו כבעלי יכולות מנהיגותיות גבוהות יותר מחרדים על-ידי חבריהם. יתכן אפוא, כי אם נכונה ההשערה שאנשים בעלי חרדה רבה יותר בהתקשרות נוטים פחות להגיע לתפקידי ניהול, הרי שמימד ההימנעות בהתקשרות הינו מימד רלוונטי יותר אצל מנהלים, ועל-כן הינו גם בעל השפעה משמעותית יותר על התרבות הארגונית.

השפעתו של דפוס ההתקשרות של מנהל צוות על התרבות הארגונית של הצוות, הודגמה לראשונה במחקר זה. ממצאי המחקר מדגימים כי דפוסי ההתקשרות של מנהלים מביאים לעיצובן של תרבויות ארגוניות בעלות מאפיינים שונים. לממצא זה חשיבות במספר מובנים. ראשית, ממצא זה מדגים כי לאישיות המנהל השפעה על עיצוב התרבות הארגונית, התפתחותה ושימורה. כאמור, הטענה בדבר הקשר בין אישיות המנהל ותרבות ארגונית זכתה למחקר אמפירי מועט (Schneider & Smith, 2004). מחקר זה מוסיף נדבך נוסף באישוש הטענה, בהדגימו כי מרכיב אישיותי – דפוס התקשרות – של המנהל משפיע על אופי התרבות הארגונית הנוצרת ביחידה הארגונית אותה הוא מוביל. ממצאי

המחקר נותנים אינדיקציה לכך שאופן ההשפעה אינו טמון בגיוס הדומים למנהל אל היחידה הארגונית, אלא ככל הנראה בתהליכים אינטראקטיביים יותר, עליהם נעמוד בהמשך. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם הגישה האינטגרטיבית לחקר התרבות הארגונית, הגורסת כי למנהל השפעה משמעותית על עיצוב התרבות הארגונית, התפתחותה ושימורה (Martin, 2002; Schein, 2004).

אף שניתן למצוא הסברים שונים ביחס למנגנון המדויק באמצעותו מתרחשת השפעה זו, ניתן לראות כאמור, כי אין היא פועלת באמצעות גיוס של עובדים בעלי מאפיינים התקשורתיים דומים לאלו של המנהל, הואיל וקשר שכזה לא נמצא במחקר הנוכחי. ממצאי המחקר עשויים לתת אינדיקציה לכך שהשפעתו של המנהל על התרבות הארגונית מתרחשת, בין היתר, באמצעות היותו מודל המדגים כיצד נכון להתנהג, לחשוב ולהרגיש ובאמצעות הפעלת תהליכים רגשיים באינטראקציה שבין המנהל לחברי צוותו. כך, מנהלים המתאפיינים בהימנעות רבה יותר בהתקשרותם נרתעים מעיסוק בתחומים הקשורים לעולם הרגשי, כגון תמיכה בעובד או בניית אמון בין חברי הצוות, ועל-כן, יתכן כי הם מדגישים פחות תחומים אלה בפעולותיהם הניהוליות, כגון מתן משוב ופיתוח צוות. באופן זה מביאים מנהלים אלה ליצירת תרבות ארגונית בעלת מאפיינים אינטגרטיביים חלשים יותר. פרט להימנעות ההתנהגותית מצד המנהל, חברי הצוות חשים את ההימנעות ונמנעים בעצמם מלעסוק בתחומים אלה, הנתפסים כפחות רלוונטיים או לגיטימיים. אשר על כן, תחומים אלה של אינטגרציה חברתית פנימית נוטים להופיע בעוצמה מועטה יותר בתרבות הארגונית הצוותית.

היבט נוסף של ההימנעות בהתקשרות המנהל מתייחס לשאלה, עד כמה מהווה הוא בסיס בטוח לחברי צוותו לעסוק באקספלורציה. סביבת הצוות – לקוחות, מתחרים, טכנולוגיה – כמו גם שינויים בה, מהווים אתגר היכול להיתפס כהזדמנות לחדשנות וגדילה, אך גם כאיום הדורש שינויים במקום שאין הם רצויים, ושסופם מי ישרנו. מנהלים המתאפיינים בהימנעות רבה יותר בהתקשרותם עשויים לתפוס את הסביבה כמאיימת יותר מאשר מאתגרת, ולנטות פחות להוביל שינויים בצוותם כאשר הם נדרשים לכך, בשל תפיסת השינוי כמאיימת. התייחסות זו לשינוי נלמדת על-ידי חברי הצוות ומהווה נורמה להתנהגותם ולתפיסותיהם את השינוי. יתרה מכך, מנהלים הנוטים להימנעות בהתקשרותם עשויים להוות בסיס בטוח מועט יותר עבור חברי צוותם. היעדרו של הבסיס הבטוח ברמה הרגשית עשוי להרתיע חברי צוות מלבחון שינויים בסביבה ולשאוף לאמצם. כפועל יוצא, מתאפיינת התרבות הארגונית של צוותים אלה בעוצמה נמוכה יותר של ההיבטים בתרבות הארגונית, הקשורים לאדפטציה לסביבה.

ההסבר בדבר הבסיס הבטוח אותו מספק מנהל בעל סגנון בטוח יותר לחברי צוותו, עשוי להיתמך על-ידי ממצאיה של Edmondson (1999, 2002, 2004). הציעה את מושג הביטחון הפסיכולוגי הצוותי, המתייחס לאמונה הנחלקת על-ידי חברי הצוות כי הצוות הינו מקום בטוח לנטילת סיכונים. זוהי תחושת ביטחון כי חברי הצוות לא יביכו, ידחו או יענישו מישהו על כי אמר את דברו בניגוד לדעה הרווחת או הלך הרוחות. Edmondson מצאה כי ביטחון פסיכולוגי צוותי מביא להגברת הלמידה בצוות, משום שהוא מסיר את החשש שמא ניסיונות שאינם עולים יפה, רעיונות בלתי מקובלים, או בדיקה של אופני הפעולה במקומות אחרים יביאו על מבצעים סנקציות מצד חברי הצוות. אחד הגורמים המרכזיים אותם מזהה Edmondson ביצירת הביטחון הפסיכולוגי הצוותי הינו התנהגות מנהל הצוות. מנהל צוות שהינו תומך, חונך ואינו נרתע מאתגרים, יתרום לתחושת הביטחון הפסיכולוגי בצוות. לעומת זאת, מנהל צוות אשר נוקט באמצעים אוטוריטאריים או מענישים, עשוי להביא להימנעות של חברי הצוות מעיסוק בהתנהגויות של למידה המערבות נטילת סיכונים.

ברוח זו אנו מציעים כי אחד התנאים ליצירת הביטחון הפסיכולוגי הצוותי, הינו יצירת הבטוח על-ידי המנהל, אשר נובע מדפוס ההתקשרות שלו. מאפייני המנהל אותם מציעה Edmondson כתורמים ליצירת הביטחון הפסיכולוגי הצוותי יכולים להתכנס תחת הכותרת, בסיס בטוח. בסיס בטוח בהקשר הניהולי הינו יכולתו של המנהל לספק את הביטחון הרגשי הנדרש לחברי צוותו על-מנת שיהיו פנויים לעסוק בפעולות שמוקדן אינו יחסיהם עימו. זאת הוא עושה באמצעות נקיטה בפעולות המשדרות נוכחות נותנת כבוד ומפגינה אמון ביכולותיו של חבר הצוות, אשר תומכת ומסייעת בעת הצורך, באורח בלתי מזלזל ובלתי מעניש. פעולות אלו שזורות במגוון ההתנהגויות הניהוליות כגון, חניכה, משוב, תהליכי קבלת החלטות, הקצאת משימות ומעקב אחר ביצוען, האצלת סמכויות ועוד. התנהלות שכזו משחררת את חברי הצוות לעסוק בהתפתחות אישית ומקצועית, ברכישת מיומנויות חדשות ובביצוע המשימות לשמן גויסו לעבודתם וכן בפיתוח יחסיהם המקצועיים והאישיים עם עמיתיהם ולהתפתח כצוות. בהתאם לכך, ניתן לומר כי מנהל המהווה בסיס בטוח עבור חברי צוותו, מייצר ביטחון פסיכולוגי רב יותר בצוות. מנהלים הנוטים להימנעות רבה יותר בהתקשרותם, מספקים בסיס בטוח חלש יותר עבור חברי הצוות, ועל-כן אינם מסייעים להתפתחותו של ביטחון פסיכולוגי צוותי. כתוצאה מכך, היבטים של אקספלורציה ובהם למידה ארגונית, כפי שמצאה

Edmondson, או של אדפטציה לסביבה בתרבות הארגונית, כפי שנמצאו במחקר זה, יופיעו בעוצמה נמוכה יותר בצוות.

לממצאי המחקר הנוכחי, בדבר הקשר בין דפוס התקשרות המנהל לתרבות הארגונית, חשיבות נוספת, שכן הם שופכים אור נוסף על תיאורית ההתקשרות. אף שעיקר עיסוקה של התיאוריה במבוגרים, הינו ביחסים בין-אישיים קרובים, מספר מחקרים שנעשו לאחרונה מעלים, כי דינמיקה התקשרותית מתקיימת גם במקום שבו היחסים אינם מתאפיינים באינטימיות של זוגיות או משפחה, אלא ביחסים ותפקוד בקבוצות (Rom & Mikulincer, 2003; Smith, Murphy, & Coats, 1999) ובמאפיינים ומוטיבציות של מנהיגות (Castelnovo, Mayseless, & Popper, 2000; Davidovitz et al., 2007).

המחקר הנוכחי לוקח גישה זו צעד נוסף ומדגים כי פרט למוטיבציות ופעולות מנהיגותיות של הפרט או תפקוד הפרט בקבוצה, אשר נמצאו כקשורות לדפוס ההתקשרות שלו, הרי שחווית הפרט בקבוצה או בצוות כמו גם תפקודיו קשורים לדפוס ההתקשרות של ראש הקבוצה, וכי ככל שדפוס ההתקשרות של ראש הקבוצה בטוח יותר או נמנע פחות, דינאמיקה ארגונית מרכזית – תרבות ארגונית – מופיעה בעוצמה רבה יותר. במלים אחרות, הדינאמיקה הכמו-משפחתית המתקיימת בקבוצה או ארגון והמטילה תפקיד של הורה על המנהיג (Freud, 1939; Mayseless & Popper, 2007), מתבטאת במחקר זה בהשפעת דפוס התקשרות המנהל על ההווה הארגונית המתקיימת בראשיהם ובהתנהגותם של חברי הארגון – התרבות הארגונית. תהליך זה עשוי להיות מקביל לדינאמיקה המתרחשת במשפחות, שההורים העומדים בראשן מתאפיינים בדפוסי התקשרות שונים, וכתוצאה מכך הן שונות זו מזו במאפיינים של גמישות תפקידית ולכידות פנימית, כפונקציה של דפוסי התקשרות ההורים (Mikulincer & Florian, 1999b). ניתן לומר אפוא, כי אף שיחסי מנהל – עובדים אינם יחסים אינטימיים קרובים בהכרח, הרי שהיות המנהל דמות סמכות עבור עובדיו מתבטאת גם באמצעות תהליכים רגשיים הקשורים להתקשרות, כפי שבא לידי ביטוי במחקר הנוכחי. תימת האמון והביטחון המשפחתיים, שתוארה על-ידי Schein, Denison, Heskett ו-Kotter, קונדה ואחרים כמאפיינת את תרבותם של ארגונים רבים, מקבלת אפוא, נופך נוסף עם הכנסתו של מושג הבסיס ההתקשרותי הבטוח שמספק המנהל לעובדיו וחקר השפעתו.

חשיבות נוספת לממצא בדבר הקשר בין דפוס התקשרות המנהל לתרבות הארגונית, היא בתרומתו להבנת התהליכים הרגשיים העומדים בבסיס התרבות הארגונית. את מושג ההנחות הבסיסיות בו משתמש Schein ביחס למרכיבים הלא מודעים העומדים בבסיסה של תרבות הקבוצה, טבע לראשונה Bion (1961). לפי Bion "כל קבוצת אנשים הנפגשת לשם ביצועה של משימה מסוימת [ – עבודה, למידה וכיו"ב – ] מקיימת פעילות של קבוצת עבודה, דהיינו, תפקוד מנטאלי שנועד לקדם את המשימה שלשמה נפגשה. המחקר מראה כי הניסיון להשיג מטרות אלה לעתים מתעכב ולעתים מקודם על-ידי דחפים רגשיים שמקורם בלתי ידוע." (ע' 145). לדחפים רגשיים אלה קרא Bion הנחות בסיסיות, ולטענתו קבוצות עבודה פועלות פעמים רבות כאילו מבחינה רגשית יש להן הנחות בסיסיות בנוגע למטרותיהן. הבנה של ההנחה הבסיסית הפעילה בקבוצת העבודה מאפשרת להבין פעילות של הקבוצה שהינה מרוחקת ולעתים אף מנוגדת למטרה שלשמה היא קיימת. אף שההנחות הבסיסיות אותן מתאר Bion שונות זו מזו, משותף לכולן עיסוק במנהיג הקבוצה.

נראה כי דפוס התקשרות מנהיג הקבוצה וההשפעה שהוא מייצר על הקבוצה ותפקודיה, יכול להיות חוליה מקשרת בין ההנחות הבסיסיות אותן מתאר Bion, שהינן מאוד ראשוניות ופסיכו-דינאמיות במהותן, להנחות הבסיסיות אליהן מתייחס Schein, שהינן קבועות יותר במהותן ומחוברות יותר לתפקודיה של קבוצת העבודה הרציונאלית. דפוס ההתקשרות נעוץ במקומות ראשוניים בהתפתחות האדם ובא לידי ביטוי כבר בימיה הראשונים של הקבוצה. אולם, עם התפתחות הקבוצה ותרבותה הארגונית, מתייצבת השפעתו של דפוס ההתקשרות על עיצוב התרבות הארגונית, ומתקבעות השפעותיו של דפוס התקשרות המנהל על הפיכתה של תרבות הקבוצה לאפקטיבית יותר או פחות, ביחס למידה שהיא מאפשרת לקבוצה להשיג את המטלה שלשמה קמה.

כך, בקבוצות העבודה נוצרות תרבויות ארגוניות שבבסיסן הנחות בסיסיות שונות הקשורות להתקשרות – הנחה בטוחה, חרדה – אמביוולנטית או נמנעת. הנחות אלה עשויות להיות קשורות, מחד גיסא, להנחות הבסיסיות של Bion – תלותיות, זוגיות ומאבק או בריחה – ומתורגמות, מאידך גיסא, לערכים ולהתנהגויות שתוארו בממצאי מחקר זה, שהינם מרכיבי התרבות הארגונית, וקשורים ישירות לתפקודי קבוצת העבודה – אינטגרציה ואדפטציה.

במלים אחרות, נראה כי ישנו תהליך, המתרחש ברמות רגשיות יותר ומודעות פחות, שבו דפוס התקשרות המנהל משפיע על העולם הרגשי של חברי צוותו, ומביא ליצירתן של הנחות עבודה רגשיות

בקבוצה, אשר משפיעות על תפקודיה בעולם המשימה. אחד הביטויים של השפעה זו הינה התרבות הארגונית. המחקר הנוכחי בדק היבטים גלויים ומודעים יחסית של התרבות הארגונית ובחן ערכים ואמונות. אולם, כפי שמציין Schein היבטים גלויים אלה קשורים להנחות הבסיסיות שהינן בלתי מודעות, ומהווים ביטויים שלהן. אחת ההנחות הבסיסיות הללו עשויה להיות הנחה בסיסית של התקשרות. הנחה זו יכולה לשאת אופי בטוח, נמנע או חרד, ובשל השפעתו של המנהל על התפתחות התרבות הארגונית, תשקף את דפוס התקשרותו.

לפיכך, ניתן אולי, אפוא, לדבר על תרבויות בטוחות, חרדות או נמנעות שלהן מאפיינים גלויים וסמויים. המאפיינים הגלויים עשויים לכלול מגוון של ביטויים ובהם מידת המכוונות לעבודת צוות ומיקוד בלקוחות, למשל. אולם ניתן לתת להם משמעות באמצעות ההבנה של המאפיינים הסמויים, מהם הם יונקים. מחקר זה מדגים כי מאפיינים סמויים אלה יכולים להיות קשורים לתחושת ביטחון ברמה הרגשית על ידי חברי הארגון.

### **תרבות ארגונית ומשתנים התנהגותיים צוותיים ואישיים**

שיערכנו כי לתרבות הארגונית תהייה השפעה על המשתנים ההתנהגותיים – אוריינטציה ללמידה ארגונית, התנהגות אזורית ארגונית ושביעות רצון בתפקיד. ממצאי המחקר הנוכחי מספקים תמיכה להשערה זו, אף כי לא באופן מלא.

שלושה מארבעת מימדי התרבות הארגונית – עבודת צוות, יחס ללקוח ויחס לסביבה - נמצאו בקשר חיובי ומובהק עם אוריינטציה ללמידה. מימד יחס המנהל לא נמצא בקשר עם האוריינטציה ללמידה. כלומר, לתרבות ארגונית השפעה על האוריינטציה ללמידה של הצוות דהיינו, מידת מכוונות הצוות ללמוד, וככל שמימדי עבודת הצוות, היחס ללקוחות והיחס לסביבה הינם בעלי עוצמה רבה יותר בתרבות הארגונית, כך מוכוונות הצוות ללמידה גבוהה יותר.

שלושה מארבעת מימדי התרבות הארגונית – עבודת צוות, יחס ללקוח ויחס לסביבה - נמצאו בקשר חיובי ומובהק עם התנהגות אזורית ארגונית. מימד יחס המנהל לא נמצא בקשר עם התנהגות אזורית ארגונית. כלומר, לתרבות הארגונית השפעה על ההתנהגות האזורית הארגונית, וככל שמימדי עבודת הצוות, היחס ללקוחות והיחס לסביבה הינם בעלי עוצמה רבה יותר בתרבות הארגונית, כך ההתנהגות האזורית הארגונית רבה יותר.

שניים מארבעת מימדי התרבות הארגונית – יחס ללקוח ויחס לסביבה - נמצאו בקשר חיובי ומובהק עם שביעות הרצון בתפקיד. כלומר, לתרבות הארגונית השפעה על שביעות הרצון בתפקיד, וככל שמימדי היחס ללקוח ולסביבה בתרבות הארגונית מצויים בעוצמה גבוהה יותר, כך שביעות הרצון בתפקיד של חברי הצוות גבוהה יותר. שני המימדים האחרים – יחס המנהל ועבודת צוות לא נמצאו בקשר עם שביעות הרצון. הגם שלפי מודל המחקר הנוכחי הן תחום האדפטציה לסביבה והן תחום האינטגרציה הפנימית בתרבות הארגונית צפויים להשפיע על שביעות הרצון בתפקיד, הרי שממצאי המחקר מעלים כי רק למימדי תחום האדפטציה לסביבה השפעה שכזו.

נראה אפוא, כי אף שלמימדי התרבות הארגונית השפעה על המשתנים ההתנהגותיים הצוותיים והאישיים, השפעה זו אינה אחידה, ובאה לידי ביטוי באופן שהינו ייחודי למשתנה הנבדק. הסבר לקשרים הדיפרנציאליים בין מימדי התרבות הארגונית למשתנים ההתנהגותיים מוצג להלן.

כאמור, ממצאי המחקר מעלים כי למימדים של עבודת צוות ואדפטציה לסביבה (יחס ללקוחות ולסביבה) השפעה משמעותית יותר על האוריינטציה ללמידה. כפי שתואר בחלק העוסק בלמידה ארגונית בפרק המבוא, למידה הינה דרכו של הארגון להתמודד עם שינויים בסביבתו ולסגל דרכי עבודה חדשות כדרך להתמודד עימם. הממצא, כי מימדי האדפטציה, המדגישים את היחס לסביבה ושינויים בה, נמצאים בקשר עם אוריינטציה ללמידה, עולה בקנה אחד עם תפיסה זו. הסבר אפשרי לקשר שבין מימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית לאוריינטציה ללמידה, עשוי להיות טמון במשמעות מימד עבודת הצוות. תרבות ארגונית המדגישה עבודת צוות מטעימה יחסי אמון בין חברי הצוות, יכולת לסמוך זה על זה וליהנות מעבודה משותפת, תמיכה הדדית וסיוע. מאפיינים אלה קשורים למושג הביטחון הפסיכולוגי הצוותי שהוזכר לעיל, שהינו גורם בעל השפעה משמעותית על יכולת הצוות ללמוד (Edmondson, 1999; 2002; 2004). במלים אחרות, הדגשה של עבודת צוות בתרבות הארגונית מסייעת ליצירת הביטחון הנדרש בצוות כדי ללמוד, והדגשת מימדי האדפטציה לסביבה מייצרת פתיחות לשינוי וחדשנות – שני תנאים שהינם חיוניים ללמידה (Bunderson & Sutcliffe, 2003), ועל-כן נמצאו גם במחקר זה כקשורים בעוצמה רבה יותר לאוריינטציה ללמידה. זאת ועוד, למידה ארגונית מתרחשת ברמה הצוותית (Edmondson, 1999; 2002; 2004). על-כן, למימד עבודת הצוות בתרבות הארגונית רלוונטיות רבה להתפתחותה של אוריינטציה ללמידה בצוות, כפי שאכן עולה מן הממצאים.

באשר להתנהגות אזורית ארגונית, אף ששיעורנו כי לכל מימדי התרבות הארגונית תהייה השפעה על ההתנהגות האזורית הארגונית, הרי שהערכנו כי למימדי האינטגרציה הפנימית ובפרט למימד יחס המנהל, תהייה השפעה גדולה יותר על ההתנהגות האזורית הארגונית. זאת משום שאחד התנאים להיווצרותה של התנהגות אזורית ארגונית הינה תפיסה של המנהל כתומך ומטפח ( Padaskoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). אולם, כאמור, מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית לא נמצא במחקר הנוכחי בקשר עם התנהגות אזורית ארגונית. דפוס ממצאים זה ניתן להסבר חלקי באמצעות הממצא כי התנהגות אזורית ארגונית תמצא יותר בארגונים המשתמשים בחדשנות כחלק מהאסטרטגיה שלהם ושהינם ארגונים המכוונים לעבודה בצוות. זאת משום שעל מנת לאפשר חדשנות ועבודת צוות, התרבות הארגונית של ארגונים אלה מדגישה היבטים בלתי פורמאליים בארגון. התנהגות אזורית ארגונית הינה היבט בלתי פורמאלי שכזה (Werner, 2000), ועל כן יתכן כי היא מושפעת יותר ממימדי עבודת הצוות, היחס ללקוחות והיחס לסביבה בתרבות הארגונית, הקשורים יותר להיבטים בלתי פורמאליים בארגון. לעומת זאת, יתכן שמימד יחס המנהל בתרבות הארגונית מדגיש דווקא היבטים פורמאליים יותר של ההתנהלות הארגונית, שכן מנהל מייצג גם הנהלה ומדיניות רשמית. על-כן מימד זה לא נמצא כקשור להתנהגות אזורית ארגונית.

שביעות הרצון בתפקיד נמצאה במחקר הנוכחי כקשורה למימדי האדפטציה לסביבה – יחס ללקוח ולסביבה – בלבד. הסבר אפשרי לכך יכול להתקבל מן הממצא כי שביעות רצון קשורה למאפייני המשימה, כגון חשיבותה, מידת גיוונה והאוטונומיה הניתנת בה (Aldag, Barr, & Brief, 1981). למאפיינים אלה השפעה חזקה על שביעות הרצון אצל עובדים בעלי צרכי גדילה גבוהים ונמוכה אצל עובדים בעלי צרכי גדילה נמוכים. אצל האחרונים מעורבים גורמים מצביים שאינם קשורים למאפייני המשימה עצמה (Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985). יתכן כי בסביבות עבודה כגון גופי פיתוח בחברות הי-טק, צרכי הגדילה של העובדים הינם גבוהים, ועל-כן שביעות רצונם מושפעת במיוחד ממאפייני האדפטציה לסביבה של התרבות הארגונית, הקשורים יותר לשינוי, אתגר וטכנולוגיה. כמו-כן, שביעות רצון בתפקיד אצל עובדים בעלי צרכי גדילה גבוהים עשויה להיות מזוהה עם צרכים המצויים גבוה יותר בסולם הצרכים של Maslow (1943), המסופקים במקום העבודה, מאשר עם צרכים המדורגים נמוך יותר. לפיכך, לסיפוק הצורך במימוש עצמי עשויה להיות השפעה חזקה יותר על שביעות הרצון בתפקיד מאשר צרכי ביטחון, שהינם בסיסיים יותר (Lok & )

(Crawford, 1999). דגם ממצאים דומה נמצא גם במחקרו של Carmeli (2004), אשר הראה כי מימדי התרבות הארגונית של אתגר בתפקיד וחדשנות משפיעים על שביעות רצון ומשתנים הקשורים אליה, ומימדים אחרים, כגון לכידות, אינם מצויים בקשר שכזה. יתכן, על-כן, שהיבטים של אדפטציה לסביבה מזוהים יותר עם אתגר ומימוש עצמי בתפקיד, ואילו היבטי האינטגרציה מזוהים יותר עם ביטחון, שהינו צורך בסיסי יותר ועל-כן קשור פחות במקרה זה לשביעות רצון.

עבור שלושת המשתנים ההתנהגותיים שנבדקו לא נמצאה השפעה של מימד יחס המנהל. אנו מעריכים כי יתכן שההסבר לכך נעוץ בסוג הארגונים בהם ביצענו את המחקר. דגם הממצאים עשוי לרמז לכך שלמימד זה השפעה נמוכה יחסית בסביבה הארגונית בה בדקנו אותו – גופי פיתוח בחברות הי-טק. אף שאנו מעריכים כי ארבעת מימדי התרבות הארגונית אותם מדדנו מתקיימים בכל הארגונים, הרי שעוצמתם וכן עוצמת השפעתם עשויה להשתנות מארגון לארגון, כשיקוף של התרבות הארגונית בו (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990), ואף מעבר לארגונים השייכים לתחום מסוים [תרבות ארגונית מקצועית (Schein, 2004)]. בהתאם לכך, יתכן שמימד יחס המנהל, הממוקד בביטויים הסוציו-אמוציונליים של התרבות הארגונית, הינו בעל חשיבות מועטה יחסית בגופי פיתוח בארגוני הי-טק. יתכן כי הנטייה החזקה לכיוון טכנולוגיה והאוריינטציה מכוונת המשימה בארגונים אלה, מדגישה דווקא את היבטי האדפטציה לסביבה – לקוחות, טכנולוגיה, חדשנות – הממוקדים יותר במשימה ובטכנולוגיה, מאשר את היבטי האינטגרציה הפנימית – שהינם ממוקדים יותר באזורים הבין אישיים, הרגשיים והחברתיים. בהתאם לכך, השפעתם של מימדי תחום האדפטציה לסביבה על התוצאות הצוותיות והאישיות שנבדקו גבוהה בהרבה מהשפעתם של מימדי תחום האינטגרציה, ובפרט – יחס המנהל שהינו מימד סוציו-אמוציונאלי במהותו. נקודה זו תורחב בחלק העוסק בתרבות ארגונית בחברות הי-טק.

עוד נוכל להציע כי יתכן שישנן תוצאות צוותיות אחרות שלא נבדקו במחקר הנוכחי, ואשר יתכן כי תימצאנה בקשר משמעותי יותר עם מימד יחס המנהל. מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית מדגיש את מקומו של העובד בארגון כאדם. מימד זה מטעים דאגה לעובד ותמיכה בו, טיפוח יחסי אמון ושיתוף ואהבה. יתכן שמאפיינים אלה של התרבות הארגונית ימצאו בקשר עם תוצאות הקשורות יותר למנהיגות מעצבת, כגון, מוטיבציה והעצמת עובדים (Popper & Mayseless, 2003), אשר כאמור, לא נבדקו במחקר זה.

## פרודוקטיביות

בהתאם למודל המחקר, שיערנו כי פרודוקטיביות הצוות תושפע ממכלול המשתנים שנבדקו במחקר – דפוס התקשרות המנהל, תרבות ארגונית ותוצאות צוותיות ואישיות. דפוס ההשפעה המשוער הניח כי השפעת המשתנים תתווך באופן הבא : השפעת דפוס ההתקשרות תתווך על-ידי התרבות הארגונית, והשפעות התרבות הארגונית תתווכנה על-ידי התוצאות הצוותיות והאישיות, כך שעיקר הקשר בין משתני המחקר לפרודוקטיביות ימצא בין התוצאות הצוותיות והאישיות לפרודוקטיביות. דפוס קשרים זה קיבל תמיכה במחקר הנוכחי, אף כי לא באורח מלא.

מימדי התרבות הארגונית של עבודת צוות ויחס ללקוחות נמצאו בקשר חיובי ומובהק עם פרודוקטיביות הצוות, אולם קשר זה התמתן עם הכנסת המשתנים אוריינטציה ללמידה, התנהגות אזרחית ארגונית ושביעות רצון למודל הרגרסיה. עוד עולה מניתוחי הרגרסיה וה SEM כי לאוריינטציה ללמידה ולשביעות הרצון קשר חיובי ומובהק עם פרודוקטיביות הצוות ומניתוח ה SEM עולה כי גם להתנהגות אזרחית ארגונית קשר שכזה. להימנעות בהתקשרות המנהל נמצא קשר ישיר חלש בלבד עם פרודוקטיביות הצוות, שהינו שלילי.

לסיכום, אוריינטציה ללמידה, שביעות רצון בתפקיד והתנהגות אזרחית ארגונית נמצאו בקשר חיובי ומובהק עם פרודוקטיביות הצוות, אם כי הקשר עם התנהגות אזרחית ארגונית נמצא מובהק רק בניתוח ה SEM. דהיינו, למשתנים ההתנהגותיים שנבדקו השפעה על פרודוקטיביות הצוות וככל שהם מצויים במידה רבה יותר בצוות, כך הפרודוקטיביות שלו תהיה גבוהה יותר. מימדי עבודת הצוות ויחס ללקוחות בתרבות הארגונית נמצאו בקשר חיובי ומובהק עם פרודוקטיביות הצוות, מעבר לתיוכסם של המשתנים ההתנהגותיים. כלומר, למימדי התרבות הארגונית של עבודת צוות ויחס ללקוח השפעה על פרודוקטיביות הצוות וככל שהם מצויים בעוצמה רבה יותר, כך פרודוקטיביות הצוות גבוהה יותר.

ניתן לומר אפוא, כי פרודוקטיביות הצוות מושפעת ממכלול של משתנים ארגוניים. אולם השפעתם של אלה אינה תמיד ישירה. חלק מהמשתנים הינם משתנים היוצרים הקשר רגשי, קוגניטיבי והתנהגותי שבתוכם פועלים חברי הארגון. משתנים אלה של תרבות ארגונית מייצרים את התנאים להתפתחותם של משתנים התנהגותיים, כגון למידה צוותית. לפיכך, אף שיש להם השפעה משמעותית על מגוון תהליכים ארגוניים, הרי שהשפעה זו, במיוחד כאשר בודקים את התוצאה הסופית – פרודוקטיביות,

עשויה להיות מתווכת בחלקה על-ידי משתנים התנהגותיים יותר, הקשורים ישירות יותר לפרודוקטיביות כלמידה והתנהגות אזורית ארגונית. בסך הכל הסביר המודל כ 47% מן השונות במשתנה הפרודוקטיביות, שהינו שיעור הסבר גבוה. עוד ראוי לציון בהקשר זה הוא הממצא בדבר הקשר החיובי בין שביעות הרצון בתפקיד לביצועי הצוות. בשל, חוסר העקביות שתואר במציאת קשר זה (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001), הרי שממצא זה מחזק את הטענה בדבר קיומו, אף כי אין הוא תומך במודל מסוים המסביר את הקשר.

### אינטגרציה של הממצאים

מוקד המחקר בעבודה זו היה התרבות הארגונית. מודל המחקר ייחס לה קשר של השפעה עם תהליכים ארגוניים ואישיים רבים, אשר חלקם נבדקו בעבודה זו. מודל המחקר הציע כי תרבות ארגונית הינה דינאמיקה ארגונית המתווכת את השפעתה של אישיות המנהל, דפוס התקשרות במחקר הנוכחי, על הארגון, ומשפיעה על תוצאות שונות עבור הארגון וחבריו. המודל ממשיך ומציע כי לתוצאות אלה השפעה ישירה על ביצועי הארגון, פרודוקטיביות במחקר הנוכחי, והן מתווכות בין השפעתה של התרבות הארגונית לביצועי הארגון. גישה זו של תהליך היררכי של השפעה, שבו לתרבות ארגונית השפעה על תהליכים ארגוניים המשפיעים מצדם על הפרודוקטיביות הוצגה על-ידי Brief, Kopelman ו-Guzzo (1990), אשר גרסו כי השפעתה של תרבות ארגונית על הפרודוקטיביות מתווכת על-ידי ארבע קבוצות של תהליכים ארגוניים, באופן סדרתי. לטענתם, תרבות ארגונית משפיעה על פרקטיקות של ניהול משאבי אנוש, אשר משפיעות על אקלים ארגוני, המשפיע על המוטיבציה ושביעות הרצון של העובדים, המשפיעות על התנהגויות ארגוניות כגון התנהגויות נסיגה מן הארגון והתנהגות אזורית ארגונית, המשפיעות על הפרודוקטיביות הארגונית. מודל זה נחקר אך בחלקו עד היום (למשל, Gelade & Ivery, 2003; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). המודל המוצע במחקר הנוכחי מורכב פחות, בדברו על קבוצה אחת של תהליכים המתווכים בין התרבות הארגונית לפרודוקטיביות, המשתנים ההתנהגותיים הצוותיים והאישיים, ומוסיף את השפעת דפוס התקשרות המנהל על התרבות הארגונית. כמו-כן, בדק המחקר הנוכחי את כל מרכיבי המודל בו-זמנית.

על מנת לתת פירוש אינטגרטיבי לממצאי המחקר, ברצוננו לעסוק בספרות העוסקת בהידבקות רגשית (emotional contagion). גישת ההידבקות הרגשית גורסת כי רגש אינו ישות אינטרה-פסיכית בלבד, אלא הינו בעל מרכיב חברתי חזק, היכול להשפיע על אינטראקציות קבוצתיות. תהליך ההידבקות הרגשית הינו מנגנון ראשוני, באמצעותו רגשות נחלקים והופכים לחברתיים, ביוצרם רגש קולקטיבי (Barsade & Gibson, 1998; Kelly & Barsade, 2001). הידבקות רגשית הינה תהליך המאפשר העברה של רגשות מאדם אחד לחברי קבוצה אחרים. תהליך זה אינו מודע לרוב. זהו תהליך יומיומי מתמשך ואוטומטי, המתואר כנטייה לחקות התנהגות לא וורבלית של הזולת, לסנכרן הבעות פנים, קולות, שפת גוף ותנועות עם הזולת וכך להידבק רגשית (Barsade & Gibson, 2007). אף שתחילה עסק המחקר בהידבקות רגשית במצבים זוגיים, ממצאי מעבדה ומחקרי שדה העלו כי הידבקות רגשית פועלת גם ברמה הקבוצתית. כך למשל, במחקר שעקב באופן יומיומי אחר קבוצות עבודה של אחיות ורואי חשבון, נמצא מצב רוח צוותי, שהינו תוצר של הידבקות רגשית (Totterdell, Kellet, 1998). במחקר שנערך על צוותי עבודה ממגוון הקשרים ארגוניים ובהם צוותי מוצר וצוותי מהנדסים, נמצא כי התרחשה הידבקות רגשית סביב מגוון רגשות (Barsade & Saavedra, 2000). הידבקות רגשית יכולה להיות חיובית או שלילית, בהתאם לסוג הרגש המשתרר בקבוצה.

הידבקות רגשית בקבוצה נמצאה כקשורה לביצועיה. כך, המידה בה הרגישו אנשים בתוך קבוצה הידבקות חיובית ניבאה עד כמה חברים אחרים בקבוצה דירגו באופן חיובי את ביצועיהם. כמו-כן, המידה בה קבוצות חוו הידבקות רגשית חיובית לעומת שלילית היתה קשורה למידת שיתוף הפעולה או הקונפליקט סביב ביצוע מטלתן. יתרה מכך, במחקר על השפעת מצב הרוח של מנהיג קבוצה על ההידבקות הרגשית של חבריה, נמצא כי מצב רוח חיובי של המנהיג השפיע באופן חיובי על חברי הקבוצה הן ברמה האישית והן ברמה הקולקטיבית, ומצב רוח שלילי באופן שלילי. בהמשך, למצב הרוח של המנהיג נמצאה גם השפעה על התיאום והמאמץ הקבוצתי (Sy, Cote, & Saavedra, 2005). מעבר להשפעת מצב הרוח, נמצא כי לרגש דיספוזיציוני – תכונתי, דהיינו, נטייה אישיותית כללית להגיב למצבים בדרכים קבועות וידועות, שהינה יציבה יותר ממצב רוח – אצל המנהל קשר לביצועי קבוצתו (Wright, Cropanzano, & Meyer, 2004).

גישת ההידבקות הרגשית יכולה להציע הסבר אלטרנטיבי לתהליך השפעתו של דפוס התקשרות המנהל התוצאות הצוותיות והאישיות. לדפוס ההתקשרות קשר עם הרגשות אותם חווה האדם. בסקירת הספרות על ההתקשרות הוצג כי בעלי הדפוסים הבלתי בטוחים נוטים יותר להרגיש עוינות, רגשות שליליים במצבי קונפליקט, דיכאון וחרדה והינם בעלי נגישות רבה יותר לרגשות שליליים. כמו-כן, הם נוטים למצב רוח שלילי יותר. זאת בהשוואה לבעלי הדפוס הבטוח אשר, נוטים לחוות רגשות חיוביים יותר ופחות שליליים (למשל, Mikulincer, 1998b; Mikulincer & Orbach, 1995).

יתכן שהביטויים הרבים יותר של רגשות שליליים של בעלי הדפוסים הלא בטוחים מביאים להידבקות של חברי קבוצתם ברגשות שליליים יותר או באופן תכוף יותר. במיוחד נכון הדבר לגבי רגשותיהם של מנהלים, אשר בשל מעמדם בקבוצה עשויים להביא להידבקות רבה יותר (Sy, Cote, & Saavedra, 2005). כך, מנהלים בעלי נטייה גבוהה יותר להימנעות בהתקשרותם חשים רגשות שליליים יותר ממנהלים בטוחים יותר. כתוצאה מכך, מנהלים בעלי נטייה להימנעות מביאים להידבקות רגשיות בצוותיהם, שהינן בעלות גוון שלילי, בעוד שמנהלים בעלי נטייה נמוכה להימנעות מביאים להידבקות רגשיות בעלות גוון חיובי בצוותיהם. הידבקות שלילית או חיובית נמצאה, כאמור, כקשורה לביצועי הקבוצה. לפיכך, צוותים שבראשם מנהלים בעלי נטייה להימנעות בהתקשרות והחווים הידבקות רגשיות שליליות נוטים לביצועים נמוכים יותר, מצוותים שבראשם מנהלים בעלי דפוס בטוח יותר. יתכן אפוא, כי מסלול ההשפעה בין דפוס התקשרות המנהל לביצועים עובר דרך מסלול ההידבקות הרגשית.

מחקרים שיצאו מגישת ההידבקות הרגשית לא בחנו את הקשר שבין הידבקות רגשית לתרבות ארגונית, וניתן אף לומר כי תרבות ארגונית הינה דינאמיקה יציבה וארוכת טווח הרבה יותר ממצבים של הידבקות רגשית. על-כן, ההסבר שמציעה גישה זו אינו מספק בכל הנוגע לתרבות ארגונית. אולם, ניתן להציע אולי, כי התרבות הארגונית מקבעת בתוכה דגמים של הידבקות רגשית שהופיעו בשלבים הראשונים להיווצרותה. מקורן של הידבקות רגשיות ראשוניות אלה עשוי להיות קשור אף הוא למנהל. בהתאם לכך, יתכן שתרבות ארגונית משפיעה גם על סוג ההידבקות הרגשית שתטה להשתרר בצוות, ולפיכך, ריבוי הידבקות רגשיות דומות בצוות קשור גם לתרבות הארגונית. באופן זה מתווכת התרבות הארגונית את השפעתו של דפוס התקשרות מנהל הצוות על ביצועיו, גם באמצעות סוג ההידבקות הרגשית שהיא מאפשרת כי תתרחש.

## תרומה תיאורטית של המחקר

המחקר הנוכחי משלב בין שתי דיסציפלינות – האחת פסיכודינאמית והאחרת של התנהגות ארגונית. המחקר מציג מודל הקושר בין תיאוריה אישיותית פסיכו-דינאמית לתופעות ארגוניות ובמרכזן תרבות ארגונית. חיבור זה בין תיאורית ההתקשרות לתיאוריה בתחום התרבות הארגונית, ובדיקה אמפירית של הקשרים ביניהן, מפרה, להערכתנו, את שני התחומים. תחילה נבחן את התרומה לתיאורית ההתקשרות. המחקר הנוכחי מדגים את הרלוונטיות של תיאורית ההתקשרות להתנהגות ארגונית, ומרחיב את הידע על האופן שבו דפוסי ההתקשרות בבגרות משפיעים על תפקודי האדם. המחקר מראה כי פרט לרגשות, מחשבות והתנהגויות של האדם הנובעות מדפוס ההתקשרות שלו, הרי שכאשר מדובר במנהל, לדפוס ההתקשרות שלו השפעה על תפיסותיהם של מי שמצויים ביחסי סמכות עימו. במלים אחרות, לדפוס ההתקשרות השפעה אינטראקטיבית, הבאה לידי ביטוי גם בהקשר ארגוני, שאינו אינטימי כיחסים רומנטיים או משפחתיים. השפעה זו מוצאת את ביטוייה בדינאמיקה ארגונית מרכזית – תרבות ארגונית, ובכך מודגמת חשיבותה. יתרה מכך, אף שיחסי התקשרות בקבוצות ומנהיגיהן החלו להיחקר לאחרונה, לא נבדק קשר זה עד עתה בעולם העסקי. המחקר הנוכחי מדגים לראשונה את הרלוונטיות של תיאורית ההתקשרות להסבר תהליכים בארגונים עסקיים, ובמקרה הנוכחי, חברות הי-טק, ומציג את השלכותיה גם ביחסי סמכות שאינם מתאפיינים באינטימיות בהכרח. המחקר גם מבאר את האופן שבו משפיע דפוס התקשרות המנהל על עובדיו, וזאת באמצעות השפעה על התהליכים הקבוצתיים המתפתחים בקבוצתו, ובמקרה דנן, תרבות ארגונית.

המחקר הנוכחי תורם אפוא להבנת הדינאמיקה ההתקשרותית בשני אופנים. ראשית הוא מציע כי דינאמיקה התקשרותית עשויה להתחולל גם בהקשר שאינו אינטימי או אישי, אלא כזה שבו מצויים יחסי סמכות פורמליים. עצם קיומם של יחסי סמכות עשוי לעורר את הפעלתה של המערכת ההתקשרותית ולהביא להתנהגויות, רגשות וקוגניציות שנחשבו במקור כרלוונטיים למצבים אישיים רגשיים כדוגמת יחסי הורה ילד, משפחה ויחסים רומנטיים. שנית, ביצוע המחקר על אוכלוסיה של עובדי פיתוח בחברות הי-טק מאפשר להרחיב את יכולת ההכללה של תיאורית ההתקשרות. תיאורית ההתקשרות והדפוסים הנגזרים ממנה לא נבדקו עד עתה בקרב אוכלוסיה זו. דגם הממצאים במחקר הנוכחי מאפשר להרחיב את יכולת ההכללה של תיאורית ההתקשרות וכן לעדנה: במחקר הנוכחי ניתן

היה לזהות דגם שלא נמצא במחקרים קודמים, לפיו בקרב אוכלוסיית מנהלים מצויים פחות אנשים בעלי דפוס התקשרותי הנוטה לחרד מאשר בקרב אוכלוסיית העובדים. יתכן שהדבר תורם ידע נוסף לתיאורית ההתקשרות על-פיו אנשים בעלי חרדה גבוהה יותר בהתקשרותם שואפים פחות להגיע לתפקידי ניהול או מקודמים פחות אליהם, בשל המטענים הרגשיים המלווים דפוס התקשרות זה. מן הצד השני, שופך המחקר אור נוסף הן על התיאוריה בתחום המנהיגות והניהול והן על התיאוריה בתחום התרבות הארגונית. בהבנת התהליך הניהולי מסייע המחקר הנוכחי באישוש ההשערה כי אישיות המנהל משפיעה על התרבות הארגונית. כאמור, אף שהשערה זו נפוצה בספרות, לא נמצאו לה תימוכין מחקרניים משמעותיים. המחקר הנוכחי מסייע בביסוס תימוכין אלה, במוצאו קשר בין מרכיב אישיותי של המנהל לתרבות ארגונית. המחקר גם מדגים כיצד נעשה הדבר, ומראה כי בתהליך אינטראקטיבי מודע יותר ופחות משפיעה אישיות המנהל על עובדיו, המגיבים לביטוייה ברגשותיהם, תפיסותיהם והתנהגותם. תיאורית ההתקשרות רלוונטית במיוחד להבנה זו, בשל היותה ממוקדת ביחסים בין-אישיים, שהינם מאושיות הארגון. בתרומתו להבנה טובה יותר של התהליך הניהולי – מנהיגותי, מדגים המחקר הנוכחי את חשיבות חלקו של הבסיס הבטוח בתפקיד המנהל. בהתאם לכך, אנו מציעים כי על מנת למצות את הפוטנציאל הגלום באנשים החברים בארגון ובתהליכים המרכזיים המתקיימים בו, כדוגמת תרבות ארגונית ולמידה ארגונית, ולהביא לביצועים ארגוניים מיטביים, על מנהלים ליצר עבור עובדיהם בסיס רגשי בטוח. לשם כך, על מנהלים להפעיל רפרטואר התנהגותי המייצר ביטחון רגשי בקרב עובדיהם, ביטחון אשר משחרר אותם למצות את הפוטנציאל האישי והמקצועי שלהם, ובונה תהליכים ארגוניים התומכים בכך.

בנוסף לאמור לעיל, המחקר הנוכחי מרחיב את ההבנה של התרבות הארגונית בכמה מובנים. כאמור, ההיבט הרגשי בתרבות הארגונית לא נחקר כמעט עד כה (Barsade & Gibson, 2007). חקר דפוס התקשרות של מנהלים והשפעתו על התרבות הארגונית במחקר זה, עשוי לסייע בגיבוש הידע והתיאוריה אודות היבטיה הרגשיים של התרבות הארגונית. תיאוריה שכזו עשויה למשל, לעסוק ברמות גלויות ומודעות יותר או פחות של רגשות, קוגניציות והתנהגויות שתוכנן ברמה הסמויה והלא מודעת הינו ביטחון רגשי או היעדרו וברמה גלויה ומודעת ביטויים שונים ומגוונים שלו כגון חדשנות ויצירתיות. יתכן אף שברמה העמוקה ביותר מצויים תהליכים שהינם רגשיים לחלוטין במהותם וכי הנחות בסיסיות נוספות של התרבות הארגונית משקפות אף הן דינאמיקות רגשיות, שמעליהן נבנה מערך התנהגותי וחשיבתי המבטא אותן.

כמשך לכך, מסייע המחקר הנוכחי בביאור מושג ההנחות הבסיסיות ומדגים כיצד תהליכים רגשיים בלתי מודעים עשויים לעמוד בבסיסם של מופעים תרבותיים גלויים ומודעים יותר של נורמות והתנהגויות. בכך תורם מחקר זה להבנת המבנה והדינאמיקה של תרבות ארגונית. המחקר מראה כי הנחות בסיסיות של תרבות ארגונית אינן צריכות להיות בעלות תוכן ספציפי הקשור לארגון בו הן מתקיימות. הן יכולות להיות בעלות תוכן שאינו ספציפי לארגון מסוים, אלא משותף לארגונים רבים, שבהם מצויים אנשים עם מנהל, ומהוות בכך שיקוף של דינאמיקות אנושיות בסיסיות. רמות גלויות ומודעות יותר של התרבות הארגונית, עשויות להוות ביטוי של מספר הנחות בסיסיות המתקיימות בתרבות הארגונית, ולהיצבע בגוון הייחודי לארגון. יתרה מכך, אנו סבורים כי החיבור במחקר זה בין תיאורית ההתקשרות לתרבות ארגונית מסייע בהבנה של תהליך התפתחותה של התרבות הארגונית. המחקר הנוכחי עשוי להוות הדגמה של תהליך התפתחות התרבות הארגונית מהתארגנות רגשית ראשונית לכלל מערך התנהגותי וחשיבתי, תהליך אותו מתאר Schein.

בנוסף לחיבור שבין תיאורית ההתקשרות והתיאוריה של תרבות ארגונית, תורם המחקר הנוכחי להבנת תפקידה המרכזי של התרבות הארגונית בתהליכים הארגוניים. המחקר מדגים את השפעתה של התרבות הארגונית על תוצאות ארגוניות שונות כלמידה, התנהגות אזורית ארגונית, שביעות רצון בתפקיד ופרודוקטיביות. כך, באמצעות היותה מסגרת להסדרת תפיסותיהם של חברי הארגון, התנהגויותיהם ורגשותיהם יש לתרבות הארגונית השפעה על התוצאות הארגוניות. המחקר גם מדגים כי השפעתו של המנהל על תהליכים ארגוניים כלמידה ופרודוקטיביות מתווכת באמצעות השפעתו על התרבות הארגונית, ולא דווקא באופן ישיר. נראה אפוא, כי תרבות הינה דינאמיקה ארגונית מרכזית, המהווה ביטוי ויוצקת תוכן לחייו של הארגון, ומצויה בתווך שבין תופעות ארגוניות רבות כמנהיגות, למידה ופרודוקטיביות. בכך תורם המחקר הנוכחי לבניית פרספקטיבה מלאה יותר להבנת תהליכים ארגוניים ולהבנת מקומה של התרבות הארגונית כדינאמיקה מרכזית בארגון.

תרומה תיאורטית ומתודולוגית נוספת של מחקר זה הינה להבנת תכני התרבות הארגונית. בניגוד לחלק מהגישות לתרבות ארגונית המטעימות קיומם של סוגי תרבות ארגונית, אשר כל אחד מהם הינו בעל מאפיינים שונים מרעהו (למשל, Cameron & Quinn, 1999; Wallach, 1983), מציע מחקר זה כי ניתן לדבר על מימדים המצויים בכל התרבויות הארגוניות (כדוגמת יחס המנהל, עבודת צוות, יחס ללקוח ויחס לסביבה), אך באים בהן לידי ביטוי בעוצמה שונה, ובכך יוצרים הבחנה בין תרבויות ארגוניות שונות. ממצא זה מתקף אמפירית את תכני האדפטציה לסביבה והאינטגרציה החברתית

הפנימית כתחומי תוכן גנריים בתרבות הארגונית, ומאפשר להשוות בין תרבויות של ארגונים שונים באמצעות מדדים דומים.

מעבר לתחומי האישיות והתרבות, מציג המחקר הנוכחי תרומה להבנת התהליכים הארגוניים המשפיעים על הפרודוקטיביות הארגונית. מודל המחקר, מציג היררכיה בהשפעתם של משתנים ארגוניים על הפרודוקטיביות. המודל מדגים כי משתנים מסוימים משפיעים ישירות על הפרודוקטיביות, בעוד שהשפעתם של אחרים עקיפה, ומתווכת על-ידי הראשונים. אף שבחינה לעומק של תופעות בתחום מדעי החברה מדגישה לא אחת את תפקידם של משתנים מתווכים (Baron & Kenny, 1986), הבחנה זו, חסרה להערכתנו, בספרות. כך, למשל, מגוון של פרסומים תיאורטיים ואמפיריים מציגים את הקשר בין תרבויות ארגוניות שונות לביצועי הארגון כקשר ישיר, כפי שנסקר בפרק המבוא. ברם, בודדים מזהים את האופן שבו מתרחשת השפעה זו. המחקר הנוכחי מדגים כי השפעת התרבות הארגונית על הפרודוקטיביות מתווכת, לפחות בחלקה, על-ידי משתנים נוספים. בכיוון זה, תרומתו של המחקר הנוכחי הינה ביצירת מודל לבחינת השפעותיהם של מנהל ותרבות ארגונית על ביצועי הארגון. המודל מציע כי ההשפעות אינן ישירות אלא מתווכות דרך תתי תהליכים ארגוניים. בנוסף להדגמה הספציפית של תרומתם של חלק מתהליכים אלה, מציע המחקר מודל לביצוע מחקרים בתחום ההתנהגות הארגונית. פרט למשתנים שנבחנו במחקר זה, מדגים המודל כי בבחינה של משתנים העשויים לעמוד בתווך בין השפעותיהם של משתנים אחרים, עשויה להיות תרומה להבנת תהליכים ארגוניים בכלל, וביצועים ארגוניים בפרט.

מעבר לתרומות אלו, למחקר הנוכחי יתרון בכך שהוא בוצע על צוותי עבודה אורגניים, ולא כאלו שקובצו למטרות ניסוי וסימולציה, בסביבה טכנולוגית ועסקית – צוותי פיתוח בחברות הי-טק. לביצוע המחקר על אוכלוסיה זו יתרון בכך שהוא מוסיף תוקף ויכולת הכללה לתיאוריות לאורן בוצע, כמו גם בחברו בין התיאוריה לבין הנעשה בשטח.

### **תרומת המחקר לאנשי השדה (practitioners)**

להערכתנו, ממצאי המחקר הנוכחי יכולים לסייע למנהלים, לעוסקים בניהול משאבי אנוש וליועצים ארגוניים במספר מובנים. ראשית, ההבנה כי לדפוס התקשרות המנהל השפעה על התרבות הארגונית, וכי מנהלים בעלי נטייה גבוהה יותר להימנעות מביאים להתפתחותה של תרבות אפקטיבית פחות, עשויה לסייע בתהליכי המיון לתפקידי ניהול ובתהליכי ההכשרה. כך, בתהליכי הבחירה לתפקידי

ניהול, תשומת לב לתחום ההתקשרות ולדפוס ההתקשרות של המועמד הפוטנציאלי, עשויה לסייע בבחירת מועמדים בעלי דפוסים בטוחים יותר. דפוס ההתקשרות של המנהל, עשוי להיות תומך או מעכב בידיו. על-כן, בחירה של מועמדים בעלי דפוס בטוח יותר, עשויה לסייע בהגברת האפקטיביות שלהם כמנהלים.

מעבר לתהליך הבחירה, הרי שממצאי המחקר עשויים לסייע בתהליך ההכשרה של מנהלים. דפוס התקשרות הינו מאפיין יציב, יחסית, לאורך חייו של האדם (Fraley, 2002), אולם מחקרים שבוצעו על תכניות התערבות אצל הורים העלו כי ניתן לסייע להורים שאינם מחזיקים בדפוס התקשרות בטוחים, להתנהג עם ילדיהם באורח דומה לאלו של בעלי הדפוס הבטוח יותר (ראה למשל סקירה אצל IJzendoorn, Juffer, & Duyvesteyn, 1995). אף שהתערבויות אלו לא הביאו לשינוי במודלי העבודה של ההורים, הן תרמו לשינוי התנהגותי כלפי הילדים ובכך סייעו להופעתם של דפוסים בטוחים יחסית בקרב הילדים. יתכן שניתן לפתח תהליכי הכשרה דומים למנהלים בעלי דפוסים נמנעים יותר או חרדים יותר בעבודתם עם הכפופים להם. תהליכים אלה יהיו ממוקדים בהיבטים ההתנהגותיים ועשויים ליצר בסיס בטוח לעובדים לפעול באורח אפקטיבי, שבדרך אחרת לא היה מתפתח. מיקוד זה בהיבטים ההתנהגותיים עשוי לכלול תהליכי חניכה של מנהלים כלפי עובדיהם, משוב, הקצאת משימות, האצלת סמכויות, יחס אישי לעובד ועוד. עבור כל אחת מהתנהגויות ניהוליות ניתן לסייע למנהל להבין את ההשלכות של התנהגותו על יצירת הבסיס הבטוח לחברי ארגונו, ולסייע לו לפתח התנהגויות התורמות ליצירת הבסיס הבטוח (למשל, משוב מכבד וסובלני המכוון ללמידה לעומת משוב ביקורתי ומעניש).

המחקר הנוכחי מדגים את מרכזיותה של התרבות הארגונית והשפעתה על מגוון תהליכים ארגוניים, חלקה באורח ישיר וחלקה עקיף. לפיכך, נראה כי התמקדות בניהול התרבות הארגונית, כחלק מהתהליך הניהולי, עשויה להניב תוצאות משמעותיות, במיוחד בתהליכי שינוי. תהליכי התערבות, הכוללים אבחון של התרבות הארגונית על רמותיה השונות (מן הרמות היותר גלויות ועד להנחות הבסיסיות), עשויים לסייע בהבנה של עד כמה תומכת התרבות הארגונית בהשגת היעדים או מעכבת אותם. מתוך כך ניתן להוביל תהליך של שינוי והתאמה של התרבות הארגונית כדי שתהלוך את היעדים הארגוניים. תהליך זה עשוי להיות מורכב, ברם, נראה כי תוצאותיו תהיינה האפקטיביות ביותר (ראה תהליך התערבות לדוגמה אצל Schein, 2004).

ספציפית, ניתן להציע כי שיפורם של תהליכים ארגוניים והעלאת הפרודוקטיביות יכולים להיעשות באמצעות טיפוח של תרבות ארגונית המעודדת עבודת צוות, דגש על לקוחות ודגש על הסביבה. לפיכך, על מנהלים הרוצים להעלות את הביצועים והפרודוקטיביות לבחון היבטים אלה בתרבות הארגונית ובמקומות שאין הם ברמה מספקת, לפעול להעלתה. זאת ניתן לעשות למשל באמצעות מתן משימות צוותיות, יצירת יעדים ומדדים צוותיים וטיפוח יחסים בין-אישיים בין חברי הצוות, הצבת יעדים להערכת התפקוד הקשורים לשביעות רצון הלקוחות, הצגת מצב הלקוחות בישיבות סטאטוס קבועות בהן מעורבים מנהלים בכירים, מתן תגמול על רעיונות חדשים ועוד.

לבסוף, עשוי המחקר הנוכחי לסייע למנהלים להבין טוב יותר את הגורמים המשפיעים על הפרודוקטיביות הארגונית. כפי שצוין לעיל, אף שתהליכים ארגוניים רבים משפיעים על הפרודוקטיביות, הרי שלחלקם השפעה ישירה ולחלקם עקיפה. בהתאם למטרות וליעדים שהציב, יכול המנהל להתמקד במספר תהליכים שלהם הרלוונטיות הרבה ביותר להשגת היעדים, מתוך הבנה טובה יותר כיצד ישפיעו על הפרודוקטיביות הארגונית. מכיוון שמשאביו של המנהל מוגבלים, הרי שלהתמקדות במספר תהליכים להם ההשפעה הרבה ביותר על הביצועים תהיה האפקטיביות הרבה ביותר. המחקר הנוכחי מסייע לזהות מהם תהליכים אלה. למשל, ההבנה כי ללמידה ארגונית השפעה משמעותית על הפרודוקטיביות יכולה למקד מנהל בטיפוחה. למידה ארגונית אינה תהליך העומד בפני עצמו, אלא נתמך בתהליכים ארגוניים אחרים, למשל מימדים בתרבות הארגונית הממוקדים בשינוי ובסביבה. התמקדות במימדים אלה של התרבות הארגונית, יכולה לסייע בהגברת הלמידה הארגונית וכפועל יוצא בהגברת הפרודוקטיביות.

### **תרבות ארגונית בחברות הי-טק**

אף שמטרתו של המחקר הנוכחי היתה לבחון מודל גנרי של תרבות ארגונית, הרי שאיסוף הנתונים בצוותי פיתוח במחלקות R&D בחברות הי-טק, עשוי לספק הצצה לתרבות הארגונית של גופים אלה, ובכך לאפשר הבנה טובה יותר שלהם אצל מנהלים ואנשי מקצוע. המחקר שבוצע לא השווה בין חברות מתעשיות שונות ולא עשה שימוש במתודולוגיות מחקר איכותניות, ועל כן יכולתנו לעגן את הדברים שלהלן בממצאים מוגבלת. עם זאת, ממצאי המחקר מצויים בהלימה עם חוויות ותחושות שנצברו על-ידי ועל-ידי אנשים נוספים עימם שוחחתי בשנות עבודתי בחברות הי-טק. חוויות אותן אני מבקש לתאר להלן, והקורא ינקוט בזהירות הראויה.

בשמונה השנים שקדמו לכתיבת עבודה זו עבדתי בתפקידי ניהול שונים בשלוש חברות הי-טק. בתקופה זו יכול הייתי לזהות מספר מאפיינים המשותפים להן, ואשר להערכתנו עשויים להימצא בהלימה עם ממצאי המחקר הנוכחי. חברות אלו מתאפיינות בנטייה רבה להתמקד בתחום העשייה ולהיות מכוונות משימה. דגש רב מושם בהן על יצירת מוצרים תוך ניסיון מתמיד לעמוד בלוחות זמנים, באמצעות גיוס כוח אדם איכותי ושימורו. גופי הפיתוח בחברות אלו התמודדו בתקופה המדוברת עם הצורך להוציא מוצרים לשוק באופן המהיר ביותר, אך תוך ניסיון לשמור על איכות מספקת. עובדי הפיתוח בחברות – מפתחים כותבי קוד ומנהליהם – נתבעו לעמוד בלוחות זמנים צפופים ולהתמודד עם לחץ עבודה גדול, שעות עבודה מרובות, לא אחת על חשבון שעות הפנאי, ושינויים תדירים בדרישות שנבעו מבעיות טכנולוגיות, או שינויים בצרכי השוק. מאידך גיסא, עובדים אלו תוגמלו באופן גבוה משמעותית מן הממוצע במשק, עבדו בתנאים ייחודיים, ובמקרים רבים נעשה ניסיון ליצר עבורם עניין ומסלולי התפתחות מקצועיים.

לאור התנסותנו עם גופים אלה, מושתתת לתפיסתנו העבודה הניהולית בגופי הפיתוח על ארבעה יסודות. יסוד ראשון הינו הצוות. העבודה בגופי הפיתוח מתבצעת, בדרך כלל, בצוותי עבודה פורמאליים המורכבים מראש צוות ומספר חברי צוות המדווחים לו, ואשר ממוקדים במוצר או בטכנולוגיה. מאחורי התארגנות זו מצויה הנחה כי עבודה בצוותים הינה הדרך היעילה ביותר לעבודה, הן כיחידה ניהולית והן כיחידה הביצועית הקטנה ביותר היכולה להוציא מוצר, ללמוד וכד'. יסוד שני הינו הלקוח. לצוותי הפיתוח מספר לקוחות. קבוצת לקוחות אחת הינה לקוחות פנימיים בארגון המצויים בשלב הבא של שרשרת המוצר. למשל, גופים אשר מעבירים את המוצר ללקוחות החברה ומתקינים אותו אצלם, או גופי ניהול מוצר, האחראים על הגדרת דרישות המוצר בהתאם לדרישות השוק. לקוחות נוספים הינם לקוחות החברה, עימם באים צוותי הפיתוח פחות במגע, אך המשפיעים על הדרישות מן המוצרים שבפיתוח, ודורשים תיקונים לתקלות המתגלות אצלם במוצרי החברה – תקלות אשר בשלוש החברות טופלו במקרים חמורים על-ידי המפתחים עצמם. יסוד שלישי הינו הסביבה. הסביבה החוץ ארגונית של צוותי הפיתוח מורכבת מגורמים רבים. גורמים אלה כוללים את הטכנולוגיה ומתודולוגיות העבודה המתפתחות באורח מתמיד, חברות מתחרות, העשויות להציג מוצרים וטכנולוגיות מתקדמים יותר, כמו גם לפתות את עובדי החברה לעבור אליהן, ומצבים של גאות ושפל חליפות בסביבה העסקית בהן פועלות החברות. יסוד רביעי הינו היחס לעובד. יסוד זה כולל התייחסות אישית לעובד, ניסיון להכיר אותו ואת חייו האישיים, טיפוח שלו ואיתגורו. ארבעה

יסודות אלה מוצאים ביטוי בפרקטיקות מגוונות של הארגון – מבנה ארגוני, פונקציות ארגוניות כ HR, הגדרת המשימות העומדות בפני העובדים והיחידות הארגוניות והתרבות הארגונית. מטרתה של התרבות הארגונית בחברות אלו הינה לסייע במימושם של כל ארבעת היסודות ולשכך את הקונפליקטים העשויים להתגלות ביניהם.

בכל אחד מארבעת היסודות מעורבים מרכיבים רגשיים עמוקים. בתהליכים שונים מנסה החברה לגייס מרכיבים רגשיים אלה כדי להפוך את העובד למעורב יותר ויותר בחברה, כשהחברה משמשת עבורו כמעין משפחה והצוות – משפחה גרעינית (כפי שצוין בפרק המבוא, מטפורת המשפחה מוצגת בהרבה מן החברות ובכל השלוש בהן עבדתי נקראו לא אחת העובדים משפחת X, כש X הוא שם החברה).

העולם הרגשי קרוי בחברות אלה "התחום הרך". רכות משמשת בכמה משמעויות. משמעות אחת הינה הנגדה לטכנולוגיה שהינה ברורה וקונקרטית הרבה יותר. משמעות אחרת הינה שהעולם הרגשי הוא משהו בר עיצוב – כמו פלסטלינה. משמעות שלישית שהינה סמויה יותר אך אולי תשתיתית יותר הינה במובן של חמקמקות – גורם הקשה לתפיסה, להבנה, לעיצוב ולניהול. אף שקיימת הכרה כי לתחום הרגשי חשיבות רבה, וכי עובדים יהיו אפקטיביים הרבה יותר אם מנהליהם ידעו להניע אותם גם מהמקומות הרגשיים ולהבין את המקום הרגשי בו הם מצויים, הרי שבפועל, התחום הרגשי – הרך נתפס, לא אחת, כמשהו מאיים, שאין למנהל כלים ויכולות אמיתיים להתמודד עימו ולנהלו, ושהיה טוב יותר בלעדיו.

בהתאם לכך, ביטויים רגשיים ספונטאניים כגון כעס, עצב או דיכאון, ואף שמחה או התרגשות גדולות, אינם נראים בעין יפה, אלא נתפסים כאיום בלתי נשלט שיש להסירו, מהר ככל האפשר. עובדים הנוטים לביטויי רגשות, נתפסים ברוב המקרים כחריגים. גם סביב אירועים מעוררי רגש בחברה – למשל, פיטורין או שינויים ארגוניים כפי שהם נקראים, ישנו ניסיון להחזיר את העובדים כמה שיותר מהר לעבודה ולחבר אותם למשימה.

העובדים בצוותי הפיתוח – המפתחים הינם אנשים בעלי אוריינטציה טכנולוגית, המבליים שעות רבות מיומם בעבודה אישית מול המחשב בכתיבת קוד ובתכנון. כמות האינטראקציה הבין-אישית שלהם מוגבלת יחסית, ואתגרים טכנולוגיים מיצרים אצל לא מעט מהם ריגוש ועניין, או כך לפחות נוטים מנהלים רבים להאמין, ומהווים מרכיב בשימורם. רבים מהם עובדים שעות רבות, בחלק מן המקרים על חשבון זמנם הפנוי וזמנם עם בני משפחתם.

מי שמופקד על שמירה על המערכת המורכבת הזו, הינו המנהל, לרוב זה המצוי במגע ישיר עם העובדים, דהיינו, ראש הצוות. על ראש הצוות לבנות את צוותו כישות עובדת, להטמיע טכנולוגיות חדשות כאשר הדבר נדרש, להקפיד על ביצוע משימות הצוות תוך שמירה על לוחות זמנים ואיכות, ולענות במהירות ללקוחות הצוות (נדרשת זמינות של "24/7"). עליו לחנוך את עובדיו, לזהות את יכולותיהם ויתרונותיהם כמו גם את חולשותיהם ולטפחם, וזאת בסביבה פנים ארגונית וחץ ארגונית, המשתנה כל העת. לרוב, נבחרים לתפקידי ראש צוות אנשים שהפגינו יכולות טכניות גבוהות כמפתחים, כדרך לתגמלם ולשמרם בארגון.

ממצאי המחקר הנוכחי מעלים כי אחד מקריטריוני הסלקציה לתפקיד ראש הצוות, אם על-ידי העובדים עצמם ואם על-ידי מנהלים הממנים, לא באופן מודע אמנם, הינו דפוס ההתקשרות. נראה כי אנשים בעלי דפוס התקשרות חרד נוטים פחות להגיע לתפקידי ניהול, ועל-כן נמצא כי חרדה בהתקשרות מצויה פחות בקרב השכבה הניהולית. אולם, הימנעות בהתקשרות אינה מהווה קריטריון שכוה, וגם אנשים בעלי נטיה הימנעותית גבוהה בהתקשרותם, יכולים להתמנות לתפקידי ראש צוות, ועל-כן, לא נמצא הבדל בהימנעות בהתקשרות בקרב שכבת המנהלים לעומת שכבת חברי הצוות.

להערכתנו, יתכן כי למאפייניו של המנהל בעל הדפוס הנמנע מספר יתרונות בסביבת העבודה של פיתוח בחברות הי-טק. הוא נוטה פחות לרגשנות, הוא נוטה לשעות עבודה מרובות, הוא ממוקד במשימה ומדגיש שליטה, שהינם מאפייניו של הנמנע, כפי שתואר בפרק המבוא. לאיכויות אלו יתרון בשל התאמתן לסביבת העבודה והתרבות הארגונית, כפי שתוארו לעיל. דא עקא, מנהלים בעלי נטייה להימנעות בהתקשרותם, נוטים להימנע ממגע עם העולם הרגשי – "התחום הרך". לפיכך, דווקא מנהלים העשויים להתאים מבחינה אישיותית לסביבת העבודה בגופי הפיתוח, עשויים להיות מסוגלים פחות לנהל את העולם הרגשי העומד בבסיסה של התרבות הארגונית של גופי הפיתוח. זאת ועוד, האזור הרגשי ביותר בתרבות הארגונית, הינו זה של מיקוד המנהל בעובד. זהו אזור הדורש יחס אישי, התחברות לעולמו של העובד, על היבטיו הרגשיים, ויכולת להעצימו וליצר משמעות עבורו. אף שטיפוח עובדים, חניכה והעצמה נתפסים כחשובים ומדוברים רבות בגופי הפיתוח ובחברות הי-טק בכלל, הרי שבפועל פעמים רבות אין למנהלים את הכלים או היכולת לבצעם, והם נזנחים לטובת העיסוק במשימה ובעולם הטכני. יתכן אפוא, כי היעדר הקשר במחקר זה בין מימד יחס המנהל בתרבות הארגונית למשתנים ההתנהגותיים, מקורו בהימנעות שהינה נוחה ואולי אף נתפסת באופן לא מדובר כלגיטימית. תפקוד הצוות העובד, אדפטציה לסביבה הפנים והחץ ארגונית, ושמירה על

הלקוחות מרוצים, הינם תפקידיו האמיתיים של מנהל הצוות ושם טמונה יכולתו להצליח. השאר הינו בונוס וההתייחסות הארגונית אליו, הינה לעתים מס שפתיים.

כמובן שדברים אלה הינם הכללה, ויוצאי דופן רבים קיימים בכל מקום. אולם, יתכן כי אחד ממאפייניה של התרבות הארגונית של פרופסיית אנשי הפיתוח בהי-טק, הינה נטייה להימנעות רגשית. או במלים אחרות, הנחה בסיסית של הימנעות רגשית מצויה בבסיסה של תרבות מקצועית זו והשפעתה מחלחלת ומשפיעה על אופיים של ארגונים אלה.

תפיסה זו של התרבות הארגונית תואמת, להערכתנו, את מה שמתאר קונדה, אם כי בדרמטיות רבה יותר, בספרו, מהנדסים תרבות (2000). בסכמו את תאור התרבות הארגונית של חברת הי-טק גדולה אותה חקר, אומר הוא: "... הנהלת הארגון משמרת ומעצימה את כוחה לא על-ידי השלטת בהירות אידיאולוגית, אלא על-ידי יצירת הגדרות מציאות מעומעמות, ויישום ופירוש סלקטיביים שלהן. בנסיבות כאלה מרבית העובדים מוצאים שחיי העבודה שלהם סובבים במעגל קסמים הולך ומואץ. המרוץ לעמידה בסטנדרטים הארגוניים להישגים, לקבלת הכרה ארגונית, ולהשגת התגמולים הכספיים והאישיים שהתרבות מבטיחה, הופך לדרך היחידה המאפשרת מציאת משמעויות יציבות ופיצוי על תחושת בלבול, אותנטיות אבודה, וריקנות פנימית; אך זהו רק תרגיל חסר תוחלת היוצר מחדש ומחזק את עצם הנסיבות שהוא שואף לתקן. \_ \_ \_ בשמן של הומאניות, נאורות וקדמה, מהנדסי התרבות מביאים את העובדים למאמץ אינטנסיבי – לא על-ידי כך שהם מעוררים את החיים החווייתיים שלהם אלא, אם בכלל, על-ידי כך שהם מנוונים ואולי אף מחסלים אותם." (ע' 247, 249). יתכן כי זהו תיאור סוציולוגי למצב של היעדר בסיס בטוח ברמה הסוציו-אמוציונאלית.

## מגבלות המחקר

למחקר הנוכחי כמה מגבלות. מגבלה אחת הינה מתודולוגית ונוגעת לאיסוף הנתונים באמצעות שאלוני דיווח עצמי. למתודולוגיה מחקרית זו מספר בעיות ידועות, העשויות ליצר קושי בהסקת מסקנות מן המחקר (Spector, 1994). בעיה אחת נוגעת לתוקף הנתונים, דהיינו, עד כמה הם משקפים את התופעה הנחקרת. לבעיה זו שני היבטים. היבט אחד מתייחס לעניין הדיווח העצמי העשוי להיות מוטה. כך, למשל, דיווח עצמי על פרודוקטיביות יכול להיות מוטה על-ידי רצייה חברתית. כמו-כן, הוא עשוי שלא לשקף את המציאות בגלל הטיות של המשיב, כגון תפיסה לא נכונה של המצב, או נטיות אישיותיות המביאות לתפיסה של המצב באורח מסוים (כגון פסימי או אופטימי

יותר). היבט נוסף עוסק בשאלה האם שאלון הוא כלי המדידה המתאים ביותר למשתנה. אף ששאלונים ככלי מדידה מקובלים מאוד במדעי החברה בכלל ובהתנהגות ארגונית בפרט, פעמים רבות דווקא דיווחים של ממונים, סקרי לקוחות וכד' נותנים מדדים טובים יותר.

בעיה שלישית נוגעת במתאמים שבין משתנים שונים, שנבדקו באמצעות שאלוני דיווח עצמי ואשר מולאו על-ידי אותו נבדק. יתכן שהמתאמים אינם משקפים קשר בין המבנים התיאורטיים שנבדקים, כמו למידה ופרודוקטיביות, אלא נובעים מנטיה של הנבדק למלא את כל השאלונים באופן מסוים (למשל, רגש חיובי או רגש שלילי עשוי להביא למילוי של כל השאלונים בצורה חיובית יותר או פחות). כך, המתאם בין המשתנים עשוי לנבוע מהמצב הרגשי בו מולאו השאלונים ולא דווקא מקשר בין המשתנים עצמם.

במחקר הנוכחי ניסינו להתמודד עם בעיות אלה במספר דרכים. ראשית, שאלוני ההתקשרות ("שאלון התנסות ביחסים קרובים") מולאו על-ידי מנהלי הצוותים, בעוד ששאלוני התרבות הארגונית מולאו על-ידי חברי הצוות. מילוי שאלונים הבודקים משתנים שונים על-ידי אנשים שונים, מסייע בהתמודדות עם הבעיה של הנטייה האישית למלא את כל השאלונים באופן דומה. שנית, חלק מהמבנים התיאורטיים שנבדקו הינם קבוצתיים, כמו תרבות ארגונית ולמידה. לפיכך, הציון שהתקבל עבור כל צוות היה ממוצע ציוניהם של כל המשיבים בצוות. שימוש זה במספר הערכות יכול לסייע אף הוא בנטרול השפעתן של נטיות אישיות. כמו-כן, ריבוי ההערכות מסייע בתיקופה של המדידה, שכן אין היא מבוצעת על-סמך משיב אחד אלא על-סמך הערכותיהם של מספר משיבים. שלישית, עבור חלק מהמשתנים שאלוני דיווח עצמי הינם כלים בעלי תוקף גבוה כמו שביעות רצון בתפקיד שהדרך הטובה ביותר למדוד אותה היא לשאול את האדם על תחושתו, כפי שנעשה במחקר זה. רביעית, אף שלא ניתן היה לקבל ברוב המקרים הערכות מגורמים נוספים בארגון, הרי שלגבי מספר צוותים באחת החברות, נתקבלו נתונים לגבי שביעות רצון לקוחות הצוות, כפי שתואר בפרק השיטה. כאמור, התקבל מתאם של  $r = .68$  ( $N=12, p < .01$ ) בין פרודוקטיביות הצוות, כפי שנמדדה בשאלון שמילאו חברי הצוות, במחקר הנוכחי לבין שביעות רצון לקוחות הצוות, כפי שנמדדה בסקר שביעות רצון שמילאו לקוחות הצוות, חצי שנה אחרי. המתאם הגבוה יחסית בין שתי המדידות עשוי לעודד בהעידו על כך שמילוי השאלונים על-ידי משתתפי המחקר משקף בצורה טובה, לפחות לגבי משתנה הפרודוקטיביות, את מצבו של הצוות, וכי מדד הפרודוקטיביות מהימן (Campbell & Fiske, 1951).

אף שלהערכתנו, טופלו הבעיות המתודולוגיות הנובעות מאופן איסוף הנתונים בצורה סבירה, הרי שעדיין יוצר הדבר מגבלה מסוימת על יכולתנו להסיק מתוצאות המחקר.

מגבלה נוספת של מחקר זה נובעת מבדיקה של המשתנים פעם אחת בלבד, ללא מניפולציה ניסויית או באיטרציות חוזרות. הליך זה עשוי להטיל מגבלה על יכולתנו להסיק סיבה ותוצאה מתוך הקשרים שנמצאו. ניתוח הנתונים באמצעות מודל של משוואה מובנית (SEM) עשוי לתת מענה מסוים לכך, שכן הוא מציע כיווניות בהשפעה. אף שעקרונית, כיווניות ההשפעה עשויה להיות הפוכה מזו שהגדרנו, הרי שאין לשער כי דפוס התקשרות המנהל הינו המשתנה התלוי, המושפע מן התרבות הארגונית, זו מתוצאות צוותיות ואלו מפרודוקטיביות, ולא להיפך.

עוד מגבלה של המחקר הנוכחי נובעת מהיחידה הארגונית בה התמקדנו. אף שכאמור, הקבוצה או הצוות הינם שורשיו של הארגון, ועל-כן חקירת התרבות הארגונית בהם עשויה לסייע בהבנת תהליכי התפתחותה, אין היא מאפיינת בהכרח את התרבות הארגונית של כלל הארגון. יתכן, אפוא, כי תרבות הארגון הכולל מתאפיינת במימדים נוספים שלא נבחנו כאן ואלי אף מהווה תופעה בסדר גודל שונה מהנבחן במחקר זה. כמו-כן, רמות שונות של ניהול המתקיימות בארגון – החל במנכ"ל, דרך הנהלה בכירה וזוטרה וכלה בראשי הצוותים – עשויה להשפיע באופן מורכב יותר על עיצוב התרבות הארגונית ושימורה (למשל, במצב של תערובת של דפוסי התקשרות בקרב המנהלים), ממה שהוצג במחקר זה. אף שזוהי מגבלה אמיתית על המחקר הנוכחי, אנו סבורים כי בשל טבעו האקספלורטיבי, נכון היה להתמקד דווקא בצוותים וביחידות ארגוניות קטנות, בשל היכולת לזקק בהן את התופעות הארגוניות בצורה ברורה יותר, וכן משום שתרבות ארגונית נוצרת ומתפתחת מן הקבוצה הקטנה ועל-כן, ניתן ביתר קלות לזהות תהליכי התפתחות אלה דווקא בצוותים.

זאת ועוד, הנבדקים במחקר זה היו אנשי צוותי פיתוח בחברות הי-טק. יתכן שבארגונים אחרים, כמו גם בתעשיות שונות היו הממצאים שונים. מאפיינים אלה של האוכלוסייה שנדגמה עשויים לפגוע בתוקף החיצוני של המחקר הנוכחי. למשל, יתכן כי הממצא שבקרב מנהלים רמת החרדה בהתקשרות נמוכה יותר מאשר בקרב העובדים הינו ממצא רלוונטי במיוחד לתחום הי-טק ואילו בפרופסיות הממוקדות יותר בתחומים סוציו-אמוציונאליים כתחומים טיפוליים, פרופיל המנהל יהיה שונה.

## מחקרי המשך

מחקרי המשך למחקר הנוכחי עשויים להתמקד במספר תחומים. לאור הממצא כי לדפוס התקשרות המנהל השפעה על התרבות הארגונית, מעניין יהיה לבחון תופעות ארגוניות נוספות העשויות להיות מושפעות מדפוס התקשרות המנהל. אלו יכולות לכלול, למשל, תהליכי קבלת החלטות בארגון או ביחידה הארגונית, מערך התגמולים, מוטיבציית עובדים ועוד. מחקר מסוג זה עשוי להרחיב את הידע בנוגע להשפעת אישיות המנהל על הארגון, ולסייע בהבנה נוספת של התופעה הניהולית.

תחום נוסף שיש להרחיבו מחקרית, הינו תחום התרבות הארגונית. תרבות ארגונית במחקר זה נבדקה באוכלוסיה הומוגנית של צוותי פיתוח בחברות הי-טק. מעניין יהיה לבדוק במחקר עתידי תרבות ארגונית במחלקות מסוג שונה בחברות הי-טק – למשל, שיווק ומכירות, ובארגונים מסוג שונה – למשל, ארגוני בריאות ורווחה. שימוש בכלי כמותי להערכת התרבות הארגונית, כפי שפותח במחקר הנוכחי, עשוי לסייע בזיהוי של הבדלים עקביים במימדי התרבות בין מחלקות בתוך אותה חברה או בין ארגונים מסוגים שונים, ולשפוך אור נוסף על הבנת התרבות הארגונית, וכיצד היא קשורה למטרות הארגון. כך למשל, ניתן יהיה לבחון האם ארגונים חברתיים מדגישים יותר את היבטי האינטגרציה מארגונים עסקיים. אם יימצאו הבדלים עקביים שכאלה, מעניין יהיה לבדוק האם מתקיימים גם הבדלים באופן השפעתם של מימדי התרבות על התוצאות הצוותיות או הארגוניות. בהקשר זה מעניין יהיה לבחון גם האם אופן השפעתו של דפוס התקשרות המנהל אחידה בין הארגונים השונים או מקבלת אופי שונה – למשל, השפעה משמעותית יותר של מימד החרדתיות בדפוס ההתקשרות, או קשרים אחרים בין מימד ההימנעות למימדי התרבות.

מחקר נוסף העשוי להרחיב את הידע על התרבות הארגונית, הוא חקירה של תרבות כלל הארגון. המחקר הנוכחי התמקד בתרבות ארגונית של צוותים. אולם תרבות זו, "מקננת" בתוך תרבות ארגונית רחבה יותר שעימה היא מצויה באינטראקציה מתמדת (Boisnier & Chatman, 2003). בדיקה של התרבות הכלל הארגונית והשוואתה לתרבויות של תת-יחידות יכולה ללמד רבות אודות מבנה התרבות והקשר שבין תרבות כלל ארגונית לתת-תרבויות בתוכה. כלי כמותי כדוגמת זה שבו עשינו שימוש במחקר זה, עשוי לסייע בהבנת קשרים אלה, כדוגמת זיהוי קווי דמיון ושוני בין התרבות הכלל ארגונית לבין תת תרבויות, ויחסי הגומלין ביניהן. כחלק מקו מחקרי זה, מעניין יהיה לבחון את

השפעתם של דפוסי ההתקשרות של מנהלים ברמות השונות ואת הקשר שבינם לבין תרבות כלל הארגון ותתי - התרבויות בארגון.

המחקר הנוכחי שפך אור נוסף על מושג ההנחות הבסיסיות בתרבות הארגונית, תוך ניסיון לתאר את תוכנו של סוג מסוים של הנחות בסיסיות – הנחות התקשרותיות, ולהציג כיצד הן משפיעות על התרבות הארגונית. מושג ההנחות הבסיסיות כרמה הבסיסית ביותר של התרבות הארגונית, כמעט שלא נחקר עד כה. לפיכך, מחקר נוסף המתמקד בהנחות הבסיסיות עשוי לסייע בהבנת התהליכים העומדים בבסיס היווצרותה של התרבות הארגונית, כיצד היא פועלת, אופני השפעתה, ודרכי שימורה ושינויה. כדי להרחיב את ההבנה של ההנחות הבסיסיות ההתקשרותיות, יש צורך במחקר איכותני, אשר יבחן לעומק, כיצד הנחת ההתקשרות מחלחלת אל הרמות השונות של התרבות הארגונית. למשל, אלו רגשות נתפסים כראויים לביטוי ואלו כבלתי ראויים, כיצד משקפת השפה הארגונית את ההנחה הבסיסית ההתקשרותית, או באלו ביטויים פיזיים מקבלת מוצא הנחה בסיסית התקשרותית בטוחה יותר לעומת נמנעת יותר (כדוגמת ארגון מרחב בחלל פתוח לעומת עבודה בחדרים, דלתות חדרים סגורות לעומת פתוחות, כפונקציה של התקשרות המנהל). המחקר הנוכחי הדגים קיומה של הנחה בסיסית מסוג מסוים – הנחה התקשרותית. מחקרי המשך יכולים לחשוף הנחות בסיסיות נוספות בתרבות הארגונית, לזהות את אופני השפעתן על התרבות, ולבחון את יחסי הגומלין בין הנחות בסיסיות שונות. הנחות נוספות יכולות להיות כאלו שהינן ייחודיות לתעשייה, למשל, הנחה ביחס לטכנולוגיה כגורם מיטיב, מייצג קדמה ומתפתח באורח מתמיד, העשויה להיות ייחודית לתעשיית ההי-טק (Gordon, 1991).

שימוש בשילוב של כלי מחקר איכותניים וכמותיים, כמו גם נקיטה בפרספקטיבות נוספות לחקר התרבות הארגונית (כדיפרנציאציה ופרגמנטציה, ראה Martin, 2002) עשוי לסייע בהגעה להבנה מלאה יותר של התרבות הארגונית של חברות הי-טק. חברות הי-טק מהוות בהרבה מן המקומות ובישראל בפרט, את חוד החנית של התעשייה. לפיכך להבנה טובה יותר של תרבותן הארגונית ושל ההתנהלות של אנשי ההי-טק בתוכה, חשיבות הן בראייתם של חברות ומנהלים והן בראייתן של החברה הכוללת, אשר מיטב אנשיה עוסקים בתחום.

השפעתה של התרבות הארגונית נבחנה במחקר הנוכחי על מספר משתנים ארגוניים. מחקר עתידי רצוי שיבחן השפעתם של מימדי התרבות הארגונית על משתנים ארגוניים נוספים, למשל, תהליכי קבלת החלטות בארגון, תהליכי גיוס עובדים, מבנה ארגוני ומערך תגמולים, וכיצד משתנים אלה

משפיעים על הפרודוקטיביות הארגונית. בנוסף לאלו ניתן לעשות שימוש בשאלונים אחרים המצויים בספרות, כגון אלו שהוצגו בלוח 3.1, לשם מדידת תרבות ארגונית ולהשוות בין הממצאים העולים מהם לממצאים שעלו באמצעות הכלי שפותח במחקר זה. כך ניתן יהיה להוסיף על תוקפו, כמו גם לזהות הבדלים בינו לבין כלים אחרים.

לבסוף, המחקר הנוכחי השתמש, כאמור, במתודולוגיה של שאלוני דיווח עצמי. מחקרי המשך יכולים לכלול רפליקציה למחקר הנוכחי, תוך שימוש במדדים נוספים של המשתנים הארגוניים שנבחנו. מדדים אלה יכולים לכלול דיווחי ממונים, סקרי לקוחות, נתוני HR (כגון נתוני היעדרות, משך ממוצע של עבודת עובד בארגון), מדדים של עמידה בלוחות זמנים, מדדי ביצועים ברמת החברה כמו החזר על השקעה וכדומה. כמו-כן, מדידה של התרבות הארגונית והמשתנים הארגוניים האחרים כמה פעמים לאורך זמן עשויה ללמד טוב יותר על יציבותם כמו-גם על היחסים הסיבתיים ביניהם.

## סיכום

המחקר הנוכחי מצא כי לדפוס התקשרות המנהל השפעה על התרבות הארגונית בצוות. עוד העלה המחקר כי לתרבות הארגונית השפעה על ביצועי הארגון ועל הפרודוקטיביות שלו, וכי השפעתו של המנהל על פרודוקטיביות הארגון מתווכת על-ידי התרבות הארגונית ותהליכים ארגוניים נוספים כלמידה ארגונית. פרט לממצאים עצמם, חשיבות המחקר הינה בהדגמת הקשר שבין אישיות המנהל לתרבות ארגונית ולביצועי הארגון, ובהצעת הסבר לאופן בו הדבר מתרחש.

הפגשה זו בין שני עולמות תוכן היונקים מדיסציפלינות שונות – אישיות והתנהגות ארגונית – מביאה להפריה של שני התחומים, ומגדילה את הידע הן בתחום תיאורית ההתקשרות והן בתחום התרבות הארגונית וההתנהגות הארגונית. הפגשה זו גם מדגימה כי ישומן של תיאוריות מתחום הפסיכולוגיה הקלינית אל תחום ההתנהגות הארגונית עשוי להיות מפרה מאוד ולהביא לממצאים ולהסברים חדשים אודות תהליכים ארגוניים שנחקרו עד כה רבות מפרספקטיבות תוך דיסציפלינריות – ארגוניות. להערכתנו, יישומם של תיאוריות וממצאים נוספים מתחומים אחרים בכלל ומתחומי הפסיכולוגיה הקלינית בפרט עשויים להפרות עוד את תחום ההתנהגות הארגונית. נראה כי אחד התנאים לכך הוא יישומן של תיאוריות שלהן רלוונטיות מיוחדת לתחום הארגוני, כדוגמת תיאורית ההתקשרות השמה דגש על יחסים בין-אישיים.

אנו חיים בעידן שבו מכירים יותר ויותר אנשי אקדמיה, כמו גם מנהלים ואנשי מקצוע בתחומי הניהול והכלכלה ברגש בכלל ובביטחון בפרט כגורמים המפעפעים אל כל שכבות הארגון ומשפיעים על אנשים, על תהליכים ועל תוצאות וביצועים ארגוניים. להבנה של תרבות ארגונית כמורכבת מתשתית רגשית, כמו גם להבנת השפעתו של העולם הרגשי של המנהל על ארגונו, תרומה ליכולת להבין ולנהל את העולם הרגשי הארגוני, הן כאובייקט למחקר, והן כגורם בעל השפעה משמעותית על ביצועי הארגון. בכך אנו מעריכים, תרומתו המרכזית של מחקר זה.

### **ביבליוגרפיה**

- Adizes, I. (1999). *Managing corporate lifecycle*. Los Angeles: The Adizes Institute Publishing.
- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 969-978.
- Ainsworth, M. D. S., Bell, S. M. V., & Stayton, D. J. (1971). *Individual differences in strange-situation behavior of one-year-olds*. London: Academic Press.
- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Walls, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Aldag, R. J., Barr, S., & Brief, A. P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90, 415-431.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Amitay, M., Popper, M., & Lipshitz, R. (2005). Leaderships style and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12 (1), 57-70.
- Appelbaum, E. , & Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: IRL Press.
- Argote, L. (1989). Agreement about norms and work-unit effectiveness: Evidence from the field. *Basic and Applied Social Psychology*, 10 (2), 131-140.
- Argote, L., Gruenfeld, D. H., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research* (pp. 369-411). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John

Wiley & Sons.

- Argyris, C. (1957). Some problems in conceptualization of organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Argyris, C., & Schon, D. (1995). *Organizational learning: Theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Wenchuan, L., Maccurtain, S., & Mkamwa, T. (2008). Should high performance work systems include diversity management practices? *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Atkin, R. S. , & Goodman, P. S. (1984). Methods of defining and measuring absenteeism. In P. S. Goodman, & R. S. Atrkin (Eds.), *Absenteeism* (pp. 47-109). San Francisco: Jossey-Bass.
- Avelsson, M., & Berg, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter.
- Baldwin, M. W., Fehr, B., Keedian, E., Seidel, M., & Thompson, D. W. (1993). An exploration of the relational schemata underlying attachment styles: Self report and lexical decision approaches. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 746-754.
- Baldwin, M. W., Keelan, J. P. R., Fehr, B., Enns, V., & Koh-Rangarajoo. (1996). Social cognitive conceptualization of attachment working models: Availability and accessibility effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 94-109.
- Barkai, I., & Samuel, Y. (2005). The use of organizational learning mechanism: Environmental, managerial, and cultural correlates. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Barley, S. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments.

*Administrative Science Quarterly*, 31(78-108).

Barley, S., Meyer, G., & Gash, D. (1988). Cultures of cultures: Academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-60.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

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.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. Group emotion: A view from top and bottom. In D. Gruenfeld (Ed.), *Composition* (pp. 81-102). US: Elsevier Science/JJAI Press.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 21 (1), 36-59.

Barsade, S. G., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 197-231.

Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment style among young adults: A test of a four - category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In R. W. Woodman, & W. A. Passmore (Eds.), *Research in*

- organizational search and development* (pp. 231-272). Greenwich CT: JAI Press.
- Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-438.
- Berant, E., Mikulincer, M., & Florian, V. (2001). The association between mothers' attachment style and their psychological reactions to the diagnosis of infant's congenital heart disease. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 20, 208-232.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32 (4), 1078-1095.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir T. (2005). Organizational culture as mediator of CEO values and organizational performance. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- Birnbaum, G. E., Orr, I., Mikulincer, M., & Florian, V. (1997). When marriage breaks up: Does attachment style contribute to coping and mental health? *Journal of Social and Personal Relationships*, 14, 643-654.
- Boggs, B., & Fields, D. (2006). An exploratory study of organizational culture and effectiveness of Christian churches. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Boisnier, A. , & Chatman, J. A. (2003). The role of subcultures in agile organizations. In R. Peterson, & E. Mannix (Eds.), *Leading and managing people in dynamic organizations* (pp. 87-112). Mahwah, NJ: Earlbaum.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 60-71.

- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organization. *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowlby, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *The International Journal of Psychoanalysis*, 39, 350-373.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2. Separation: Anxiety and anger*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1982). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Clinical applications of attachment theory*. London: Routledge.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self report measure of adult attachment: An integrative overview. In J. A. Simpson, & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46-76). NY: Guilford.
- Brennan, K. A., & Shaver, P. R. (1998). Attachment styles and personality disorders: The connections to each other and to parental divorce, parental death, and perceptions of parental care giving. *Journal of Personality*, 66, 835-878.

- Brennan, K. A., & Shaver, P. R. (1995). Dimensions of adult attachment, affect regulation, and romantic relationship functioning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 267-283.
- Bretherton, I. (1987). New perspective on attachment relations: Security, communication, and internal working models. In J. D. Osofsky (Ed.), *Handbook of infant development* (2nd ed., pp. 1061-110). New York: Wiley-Interscience Publication.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Leigh, T. W. (1993). Do feelings of success mediate sales performance-work attitude relationships? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 91-99.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization*. New York: John Wiley.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 552-560.
- Bycio, P. (1990). Job performance and absenteeism: A review and meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 186-190.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values Framework*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26 (2), 177-

195.

- Carnelley, K. B., Pietromonaco, P. R., & Jaffe, K. (1994). Depression, working models of others, and relationship functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 127-140.
- Casico, W. F. (1991). *Applied psychology to human resource management* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Cassidy, J. (1988). Child-mother attachment and self in six year olds. *Child Development*, 59, 121-134.
- Cassidy, J., & Berlin, L. J. (1994). The insecure/ambivalent pattern of attachment: Theory and research. *Child Development*, 65, 121-134.
- Cassidy, J., & Kobak, R. R. (1988). Avoidance and its relationship with other defensive processes. In J. Belsky, & T. Nezworski (Eds.), *Clinical implications of attachment* (pp. 300-323). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Christen, M. , Iyler, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Cohen, A. (1993). Work commitment in relations to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26 (1), 75-90.
- Cohn, D. A., Silver, D. H., Cowan, C. P., & Cowan, P. A. (1992). Working models of childhood attachment and couple relationships. *Journal of Family Issues*, 13, 432-449.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58,

644-663.

- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Cognitive representation of adult attachment: the structure and function of working models. In K. Bartholomew, & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships* (Vol. 5, Attachment process in adulthood. Pp. 53-90). London: Jessica-Kingsley.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1994). Cognitive representations of attachment: The structure and function of working models. In K. Bartholomew, & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships* (Vol. 5, Chap. Advances in personal relationships, pp. 53-90). London: Jessica Kingsley.
- Cooke, R., & Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies*, 13, 245-273.
- Cooke, R. A. , & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth: MI: Human Synergetics.
- Cooper, M. L., Shaver, P. R., & Collins, N. L. (1998). Attachment styles, emotion regulation, and adjustment in adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1380-1397.
- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 117-121.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (4), 632-650.
- De Vries, M. F. R. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization.

- Academy of Management Review*, 11 (2), 266-279.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 5-22.
- Denison, D. R. (1990/1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25 (4), 850-863.
- Donaldson, G., & Lorsch, J. W. (1983). *Decision making at the top*. New York: Basic Books.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Ebers, M. (1995). The framing of organizational cultures. *Research in the Sociology of Organizations*, 13, 129-170.
- Edmondson, A. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, July-August, 60-67.
- Edmondson, A. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavior Science*, 40 (1), 66-90.
- Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group level perspective. *Organization Science*, 13, 128-146.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Eliade, M. (1959). *Cosmos and history: The myth of external return*. New York: Harper and Row.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: a cross

- cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38.
- Elizur, D., & Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technology change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611-622.
- Enz, C. A. (1986). *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor, MI: UMI: Resdearch Press.
- Feeney, J. A. (1998). Adult attachment and relationship-centered anxiety: Responses to physical and emotional distancing. In J. A. Simpson, & W. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationship* (pp. 189-218). New York: The Guilford Press.
- Feeney, J. A., & Noller, P. (1990). Attachment style as a predictor of adult romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 281-291.
- Feeney, J. A., Noller, P., & Callan, V. J. (1994). Attachment style, communication and satisfaction in early years of marriage. In K. Bartholomew, & D. Perlma (Eds.), *Attachment process in adulthood* (pp. 269-308). London: Jessica Kingsley.
- Feldman, M. (1989). *Order without design: Information processing and policy making*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Fiol, M. C. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 191-211.
- Florian, V., Mikulincer, M., & Bucholtz, I. (1995). Effects of adult attachment style on the perception and search of social support. *Journal of Psychology*, 129, 665-676.
- Fraley, R. C. (2002). Attachment stability from infancy to adulthood: Meta-analysis and dynamic modeling of developmental mechanisms. *Personality and Social*

- Psychology Review*, 6 (2), 123-151.
- Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (1997). Adult attachment and the suppression of unwanted thoughts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1080-1091.
- Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (2000). Adult romantic attachment: Theoretical developments, emerging controversies, and unanswered questions. *Review of General Psychology*, 4 (2), 132-154.
- Fraley, R. C., & Waller, N. J. (1998). Adult attachment patterns: A test of the typological model. In J. A. Simpson, & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 77-114). New York: Guilford Press.
- Freud, S. (1939). *An outline of psychoanalysis: The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. 23). London: Hogarth.
- Fried, Y., & Reffis, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40 (2), 287-322.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M., Lundberg, C. C., & Martin, J. (1991). *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Furnham, A. , & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen.
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and artifacts: Views of corporate landscape*. Berlin: de Gruyter.
- Garmendia, J. A. (2004). The impact of corporate culture on company performance. *Current Sociology*, 52 (6), 1021-1038.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 383-404.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance. *Journal of Applied*

- Social Psychology*, 25 (9), 778-794.
- Glaser, R. (1983). *The corporate culture survey*. Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.
- Gordon, D., & Lorsch, J. (1983). *Decision making at the top*. New York: Basic Books.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16 (2), 396-415.
- Gordon, G. G. (1985). The relationship of the corporate culture to the industry sector and corporate performance. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Sepra (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 103-125). San Francisco: Jossey-Bass.
- Graham, J. W., & Hofer, S. M. (2000). Multiple imputations in multivariate research. In T. Little, K. U. Schnabel, & J. Baumert (Eds.), *Modeling longitudinal and multilevel data: Practical issues, applied approaches and specific examples* (pp. 201-218). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gregory, K. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Griffin, D. W., & Bartholomew, K. (1994). Models of self and other: Fundamental dimensions underlying measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 430-445.
- Grossmann, K. E., Grossmann, K., & Zimmermann, P. (1999). A wider view of attachment and exploration: Stability and change during the years of immaturity. In J. Cassidy, & P. R. Shaver (Editors), *Handbook of attachment. Theory research and clinical applications* (pp. 760-786). New York, NY: Guilford Press.
- Guttman, L. (1968). A general nonmetric technique for finding the smallest coordinate space for configuration of points. *Psychometrika*, 33, 469-506.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hardy, G. E., & Barkham, M. (1994). The relationship between interpersonal attachment styles and work difficulties. *Human Relations*, 47. (3), 263-281.
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with cultural dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22 (4), 527-547.
- Harrison, J., & Carroll, G. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36. (4), 552-582.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (2), 270-280.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment theory as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5, 1-22.
- Hendrick, C., & Hendrick, S. (1989). Research on love: Does it measure up? *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.
- Hesse, E. (1999). The Adult Attachment Interview: Historical and current perspectives. In J. Cassidy, & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (pp. 395-433). New York, NY: Guilford Press.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Qhayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases.

*Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. J. A. Conger, & K. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership and the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Inkson, J. H. K. (1978). Self-esteem as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63, 243-247.
- IJzendoorn, M. H., Juffer, F., & Duyvesteyn, M. G. C. (1995). Breaking the intergenerational cycle of insecure attachment: A review of effects of attachment-based interventions on maternal sensitivity and infant security. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 36 (2), 225-248.
- Ivancevich, J. M. (1978). The performance to satisfaction relationship: A causal analysis of stimulating and non-stimulating jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 350-365.
- Janoff-Bullman, R. (1992). *Shattered assumptions: Toward a new psychology of trauma*. New York: Free Press.
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. New York: Dryden Press.
- Jaskyte, K. , & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29 (2), 23-41.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.

- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-409.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Kanungo, S., Sadavarti, S., & Srinivas, Y. (2001). Relating IT strategy and organizational culture: An empirical study of public sector units in India. *Journal of Strategic Information Systems*, 10, 29-57.
- Kazanas, H. C. (1978). Relationship of job satisfaction and productivity to work values of vocational education graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 155-164.
- Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 113-124.
- Kellerberg, A. L., Knoke, D., Marsden, P. V., & Spaeth, J. L. (1996). *Organizations in America*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kellerberg, A. L., & Moody, J. W. (1996). Human resource management and organizational performance. In A. L. Kellerberg, D. Knoke, P. V. Marsden, & J. L. Spaeth (Eds.), *Organizations in America* (pp. 113-129). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of leadership*. New York: Currency and Doubleday.
- Kelly, J., & Barsade, S. (2001). Mood and emotion in small groups and work teams.

- Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (1), 99-130.
- Kerr, J., & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1, 99-108.
- Kilman, R. H., & Saxton, M. J. (1983). The Kilman-Saxton culture-gap survey. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Sepira, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. In D. A. Klein (Ed.), *The strategic management of intellectual capital* (pp. 41-72). New York: Butterworth-Heinemann.
- Kirkpatrick, L. A., & Davis, K. E. (1994). Attachment style, gender, and relationship stability: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (3), 502-512.
- Kobak, R. R., & Hazan, C. (1991). Attachment in marriage: Effects of security and accuracy of working models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 861-869.
- Kobak, R. R., & Sceery, A. (1988). Attachment in late adolescence: Working models, affect regulation, and representations of self and others. *Child Development*, 59, 135-146.
- Kogut, E., & Mikulincer, M. (in press). Adult attachment style and cognition, affect, and behavior in achievement settings.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York:

The Free Press.

- Koys, D. J. (2001). The effect of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54 (1), 101-114.
- Krausz, M., Bizman, A., & Braslavsky, D. (2001). Effects of attachment style on preference for and satisfaction with different employment contracts: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), 299-316.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Larose, S., Bernier, A., Soucy, N., & Duchensne, S. (1999). Attachment style dimensions, network orientation, and the process of seeking help from college teachers. *Journal of Social and Personal Relationships*, 16, 225-247.
- Larsen, J., & Schultz, M. (1990). Artifacts in a bureaucratic monastery. In P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts: Views of corporate landscape* (pp. 282-302). Berlin: de Gruyter.
- Latty-Mann, H., & Davis, K. E. (1996). Attachment theory and partner choice: Preference and actuality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 13, 5-23.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management: Participative strategies for improving organizational performances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levy, K. N. , Blatt, S. J., & Shaver, P. R. (1988). Attachment styles and parental

- representations. *Journal of Social and Personal Relations*, 5, 439-471.
- Levy, M. B., & Davis, K. E. (1988). Love styles and attachment styles compared: Their relations to each other and to various relationship characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 439-471.
- Lindholm, C. (1990). *Charisma*. London: Blackwell.
- Lingoes, J. C. (1973). *The Guttman-Lingoes non-metric program series*. Ann Arbor, MI: Mathesis Press.
- Livesley, W. J., & MacKenzie, K. R. (1983). Social roles in psychotherapy groups. In R. R. Dies, & K. R. MacKenzie (Eds.), *Advances in group psychotherapy* (Vol. 1 Monograph I, Chap. American Group Psychotherapy Monograph Series,). New York: International University Press.
- Loc, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (7), 365-373.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. A., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 280-289.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development*

*Journal*, 20 (7), 365-373.

- London, M., Polzer, J. Y., & Omoregie, H. (2005). Interpersonal congruence, transactive memory, and feedback processes. *Human Resource Development Review*, 4 (2), 114-135.
- Louis, M. (1985). An investigator's guide to workplace culture. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 38-54). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), 219-136.
- Lundberg, C. (1985). On the feasibility of cultural intervention in organization. In P. J. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Safe.
- Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J. (1985). Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to level of representation. *Monograph of the Society for Research in Child Development*, 50, 66-104.
- Main, M., & Solomon, J. (1986). Discovery of a new, insecure-disorganized/disoriented attachment pattern. (pp. 95-124). Norwood, NJ: Ablex.
- Mallak, L. A., Lyth, D. M., Olson, S. D., Ulshafer, S. M., & Sardone, F. J. (2003). Diagnosing culture in health-care organizations using critical incidents. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16 (4), 180-190.
- Manning, T. T. (2003). Leadership across cultures: Attachment style influences. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (3), 20-30.

- Manning, T. T. (2001). Love and work revisited: Attachment style, work attitudes and transformational leadership. *Presentation at the Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology*.
- March, J., & Olsen, J. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 52-64.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maw, W. H., & Maw, E. W. (1977). Nature and assessment of human curiosity. In P. McReynolds (Ed.), *Advances in psychological assessment* (Vol. 4, pp. 63-82). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayseless, O., & Popper, M. (2007). Reliance on leaders and social institutions: An attachment perspective. *Attachment and Human Development*, 9 (1), 73-93.
- McDermott C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17, 521-533.
- McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), 64-82.
- McGregor, D. (1960/2006). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Professional.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its

- relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623-647.
- Michael, D. N. (1985). On learning to plan - and planning to learn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mickelson, K. D., Kessler, R. C., & Shaver, P. R. (1997). Adult attachment in a nationally representative sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1092-1106.
- Mikulincer, M. (1997). Adult attachment style and information processing: Individual differences in curiosity and cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (5), 1217-1230.
- Mikulincer, M. (1998a). Attachment working models and the sense of trust: An exploration of interaction goals and affect regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (5), 1209-1224.
- Mikulincer, M. (1998b). Adult attachment style and individual differences in functional versus dysfunctional experiences of anger. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 513-524.
- Mikulincer, M. (1998c). Adult attachment style and affect regulation: Strategic variations in self-appraisals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 420-435.
- Mikulincer, M., Birnbaum, G., Woodis, D., & Nachmias, O. (2000). Stress and accessibility of proximity related thoughts: Exploring the normative and individual components of attachment theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 509-523.
- Mikulincer, M., & Erev, I. (1991). Attachment style and the structure of romantic love.

*British Journal of Social Psychology*, 30, 273-291.

- Mikulincer, M., & Florian, V. (1995). Appraisal of and coping with real-life stressful situations: The contribution of attachment style. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 406-414.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1998). The relationship between adult attachment styles and emotional and cognitive reactions to stressful events. In J. A. Simpson, & W. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationship* (pp. 143-165). New York: The Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1999a). The association between spouses' self-reports of attachment styles and representations of family dynamics. *Family Processes*, 38 (1), 69-83.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1999b). The association between parental reports of attachment style and family dynamics, and offspring's reports of adult attachment style. *Family Processes*, 38 (2), 243-257.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (2000). Exploring individual differences in relations to mortality salience: Does attachment style regulate terror management mechanisms? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 260-273.
- Mikulincer, M., Florian, V., Birnbaum, G., & Malishkowitz, S. (2002). The death-anxiety buffering function of close relationships: Exploring the effect of separation reminders on death-thought accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 287-299.
- Mikulincer, M., Florian, V., & Hirschberger, G. (2003). The existential function of close relationships: Introducing death into the science of love. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (1), 20-40.
- Mikulincer, M., Florian, V., & Tolmacz, R. (1990). Attachment styles and fear of personal death. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 273-280.

- Mikulincer, M., Florian, V., & Waller, A. (1993). Attachment styles, coping strategies, and posttraumatic psychological distress: The impact of Gulf War in Israel. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 817-826.
- Mikulincer, M., Gillath, O., Halevy, V., Avihou, N., Avidan, S., & Eshkoli, N. (2001). Attachment theory and reactions to others' needs: Evidence that activation of the sense of attachment security promotes empathic responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1205-1224.
- Mikulincer, M., Gillath, O., & Shaver, P. R. (2002). Activation of the attachment system in adulthood: Threat-related primes increase the accessibility of mental representations of attachment figures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (4), 881-895.
- Mikulincer, M., Hirschber, G., Nachmias, O., & Gillath, O. (2001). The affective component of the secure base schema: Affective priming with representations of attachment security. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 305-321.
- Mikulincer, M., & Nachshon, O. (1991). Attachment styles and patterns of self-disclosure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (2), 321-331.
- Mikulincer, M., & Orbach, I. (1995). Attachment styles and repressive defensiveness: The accessibility and architecture of affective memories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 917-925.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2001). Attachment theory and intergroup bias: Evidence that priming the secure base schema attenuates negative reactions to out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 97-115.
- Mikulincer, M., & Shaver, R. P. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: Activation, Psychodynamics and interpersonal processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, (35), 53-151.

- Miron E. , Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2007). Balancing innovation attention-to-detail and outcome-orientation to enhance innovation performance. *Academy of Management Proceedings*, 1-7.
- Mitroff, I. I. (1984). *Shareholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nahm, A., Vonderembse, M. A., & Koufteros, A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, 35 (4), 579-607.
- Necowitz, L. B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45 (3), 270-294.
- O'Reilly, C. A. I. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (4), 9-25.
- O'Reilly, C. A. I., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14, 157-169.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, W. D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-98.

- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 963-974.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W., & Jaeger, A. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3, 305-314.
- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Park, H., Ribiere, V., & Schultre Jr., W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 106-117.
- Parsons, J. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
- Pereg, D., & Mikulincer, M. (2004). Attachment style and the regulation of negative affect: Exploring individual differences in mood congruency effects on memory and judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (1), 67-80.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team decision: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 795-808.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pietromonaco, P. R., & Carnelley, K. B. (1994). Gender and working models of attachment: Consequences for perception of self and romantic relationship. *Personal Relationships*, 1, 3-26.
- Pietromonaco, P. R., & Feldman Barrett, L. (1997). Working models of attachment and social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1409-1423.
- Pistole, M. C. (1989). Attachment in romantic relationships: Style of conflict resolution and relationship satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, 505-512.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, P. M., & Williams, L. J. (1986). The relationship between job performance and job satisfaction. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 207-253). Lexington, MA: Lexington Press.

- Poper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65.
- Poper, M., Mayseless, O., & Castelnovo. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11 (2), 267-289.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 161-179.
- Porras, J., & Collins, J. (1994). *Built to last*. New York: HarperBuisness.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 305-558.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture *Academy of Management Review*, 49 (3), 433-458.
- Ricks, M. H. (1985). The social transmission of parental behavior: Attachment across generations. In I. Bretherton, & E. Water (Eds.), *Growing points of attachment theory and research. Monographs of the society for research in child development* (Vol. 50, Chap. 1-2, serial No. 209, pp. 211-227).
- Robert, C., & Wasti, S. A. (2002). Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28 (4), 544-566.
- Roeser, R. W., Midgley, C., & Urdan, T. C. (1996). Perceptions of the school psychological environment and early adolescents' psychological and behavioral functioning in school: the mediating role of goals and belonging. *Journal of Educational Psychology*, 88, 408-422.

- Rom, E., & Mikulincer, M. (2003). Attachment theory and group processes: the association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (6), 1220-1235.
- Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: an analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (324-347).
- Rothbard, J. C., & Shaver, P. R. (1994). Continuity of attachment across life span. In M. B. Sperling, & W. H. Berman (Eds.), *Attachment in adults: Clinical and developmental perspectives* (pp. 31-71). New York: Guilford Press.
- Rotundo, M. , & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rousseau, D. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations. *Group and Organizational Studies*, 14 (4), 448-460.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues in level in organizational research: Multi-level and cross level perspectives. L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7pp. 1-37). Greenwich, CT: JAI.
- Rousseau, M. D. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Scheneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 845-858.
- Sashkin, M. (1984). *Pillars of excellence: Organizational beliefs questionnaire*. Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.

- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, IL: Irwin.
- Schall, M. (1983). A communication rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.
- Schein, E. D. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220-229.
- Schneider, B., White S. S. , & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customers perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 165-177.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). Personality and organizational culture. In B. Schneider, & D. B. Smith (Eds.), *Personality and Organizations* (pp. 347-370). London: Lawrence Erlbaum.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. Berlin : de Gruyter.
- Schultz, M. , & Hatch, M. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21, 529-557.
- Senchak, M. , & Leonard, K. E. (1992). Attachment styles and marital adjustment among

- newlywed couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 9, 51-64.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T., & Corbally, J. (1984). *Leadership and organizational culture*. (Eds.). Urbana: University of Illinois Press.
- Sgaw, J. D. , Delery, J. E., Jenkins, Jr. G. D., & Gupta, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41 (3), 511-535.
- Shallenbarger, S. (2000). *Companies are finding real payoffs in aiding employee satisfaction*. New York.
- Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and explanatory study. *Leadership Quarterly*, 4 (19-48).
- Shamir B. , House R., J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-593.
- Shaver, P. R., Collins, N., & Clark, C. L. (1996). Attachment styles and internal working models of self and relationship partners. In G. J. Fletcher, & J. Fitness (Eds.), *Knowledge structures in close relationships: A social psychological approach* (pp. 25-61). Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shaver, P. R., & Hazan, C. (1993). Adult romantic attachment: Theory and evidence. In D. Perlman, & W. Jones (Eds.), *Advances in personal relationships* (Vol. 4pp. 29-70). London : Jessica Kingsley.
- Shaver, P. R., & Hazan, C. (1988). A biased overview of the study of love. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 473-501.

- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35 (5), 1036-1056.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shye, S., Elizur, D., & Hoffman, M. (1994). *Introduction to facet theory: Content design and intrinsic data analysis in behavioral research*. Thousand Oaks: Sage.
- Siehl, C., & Martin, J. (1988). Mixing qualitative and quantitative methods. In M. O. Jones, D. Moore, & R. C. Synder (Eds.), *Inside organizations: Understanding the human dimension*. London: Sage.
- Simpson, J. A. (1990). The influence of attachment styles on romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 971-980.
- Simpson, J. A., & Rholes, W. S. (1998). *Attachment theory and close relationships*. New York: Guilford Press.
- Simpson, J. A., Rholes, W. S., & Nelligan, J. S. (1992). Support seeking and support giving within couples in an anxiety-provoking situation: The role of attachment styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 434-446.
- Simpson, J. A., Rholes, W. S., & Phillips, D. (1998). Conflicts in close relationships: An attachment perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 899-914.
- Smircich, L. (1983). Organizations as share meanings. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (pp. 55-65). Greenwich, CT: JAI.
- Smith, E. R., Murphy, J., & Coats, S. (1999). Attachment to groups: theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (1), 94-110.

- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Soerensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.
- Solomon, J. , & George., C. (1999). The measurement of attachment security in infancy and in adulthood. J. Cassidy, & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of Attachment. Theory Research and Clinical Applications* (pp. 287-316). New York, NY: Guilford Press.
- Solomon, Z. , Ginzburg, K., Mikulincer, M., Neria, Y., & Ohry, A. (1998). Coping with war captivity: The role of attachment style. *European Journal of Personality*, 12, 271-285.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.
- Sroufe, L. A. (1983). Infant-caregiver attachment and patterns of adaptation in preschool: The roots of maladaptation and competence. In M. Perlmutter (Ed.), *Minnesota symposium on child psychology* (Vol. 16, pp. 41-83). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Starbuck, W. H. (1982). Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out. *Journal of Management Studies*, 19, 3-27.
- Staw, B. M. , Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31 (1), 56-77.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 295-305.

- Thompson, J. W. (1996). Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success. *Journal of Business and Psychology*, 11, 171-191.
- Toepfer, E. A. (1996). *The career satisfaction and success of corporate executives: The relationship among attachment style, sex-type and gender*. Unpublished doctoral dissertation, Doctoral dissertation Columbia University, *Dissertation Abstracts International*, 57, 1485.
- Totterdell, P., Kellet, S., Teuchmann, K., & Briner, R. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- Trice, H., & Beyer, J. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9 (653-669).
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, 2 (3), 345-376.
- Turner, B. (1990). The rise of organizational symbolism. In J. Hassard, & D. Pym (Eds.), *The theory and philosophy of organizations: Critical issues and new perspectives* (pp. 83-96). London: Routledge.
- Tyler, B. B., & Gnyawali, D. R. (2009). Managerial collective cognitions: An examination of similarities and differences in cultural orientations. *Journal of Management Studies*. 46 (1), 93-126.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Maanen, J. (1991). The smile factory: Work at Disneyland. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing*

- organizational culture* (pp. 58-76). Newbury Park, CA: Sage.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-organization fit, and turnover: A replication in health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Vasquez, K. D. A. M. & H. J. S. (2002). Family and work: implications of adult attachment style. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (7), 874-886.
- Verquer, M. , Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Willey.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, February, 29-36.
- Weick, K. (1999). Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in the 90s. *Academy of Management Review*, 24, 797-806.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29, 112-127.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24.
- Wilson, J. M., Goodman, P. S., & Cronin, M. A. (2007). Group learning. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1041-1059.
- Wollack, S. , Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.
- Wright, P. M., Gardner, Y. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal

- order. *Personnel Psychology*, 58 (2), 409-446.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Meyer, D. G. (2004). State and trait correlates of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 18 (3), 365-383.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaires measures of organizational culture. *Human Relations*, 49 (3), 349-371.
- Xie, J. L., & Johns, G. (2000). Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness: A multi-level and cross-level analysis of work absenteeism in the Chinese context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 31-52.
- Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2002). Cellular manufacturing for small businesses: Key cultural factors that impact the conversion process. *Journal of Operations Management*, 20, 593-617.
- Zeitz, G., Johanneson, R., & Ritchie, J. E. J. (1997). Employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group & Organization Management*, 22 (4), 414-444.

## נספחים

## נספח 1: שאלון התנסות ביחסים קרובים

המשפטים שלפניך מתייחסים לאיך אתה/מרגיש/ה במערכות יחסים קרובות עם אנשים אחרים. במשפטים אלה המונח "אנשים אחרים" מתייחס לאנשים הנמצאים ביחסים קרובים אתך. אנו מתעניינים בדרך שבה אתה/חווה בדרך כלל מערכות יחסים. התייחס/י לכל משפט על-ידי דירוג עד כמה אתה/מסכימ/ה או אינך מסכימ/ה אתו, באמצעות שימוש בסולם שלהלן:

| מאד לא מסכימ/ה | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                                                                        | מאד מסכימ/ה |
|----------------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                                                                                          |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1. אני מעדיף/ה לא להראות לאנשים אחרים כיצד אני מרגיש/ה בפנים                             |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 2. אני מודאג/ת מכך שאנטש                                                                 |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 3. אני מרגיש/ה בנוח להיות קרוב/ה לאנשים אחרים                                            |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 4. אני דואג/ת לגבי מערכות היחסים שלי                                                     |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 5. אני מתרחק/ת כאשר אנשים אחרים מתחילים להתקרב אלי                                       |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6. אני מודאג/ת שמא לאנשים אחרים לא יהיה איכפת ממני באותה מידה שבה לי איכפת מהם           |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 7. אני מרגיש/ה לא בנוח כאשר אנשים אחרים רוצים להיות קרובים אלי                           |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8. אני מודאג/ת מכך שאאבד את האנשים הקרובים לי                                            |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9. אני לא מרגיש/ה בנוח להיפתח לאנשים אחרים                                               |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 10. הייתי רוצה שרגשותיהם של אנשים אחרים כלפי יהיו חזקים כמו רגשותיי כלפיהם               |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 11. אני רוצה להתקרב לאנשים אחרים אבל אני ממשיך/ה לסגת מהם                                |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 12. לעיתים קרובות אני רוצה להתמזג באופן מוחלט עם אנשים אחרים, וזה לפעמים מרחיק אותם ממני |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 13. אני נעשה/ית מתוח/ה כאשר אנשים אחרים מתקרבים אלי יותר מידי                            |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 14. אני חושש/ת מלהיות לבד                                                                |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 15. אני מרגיש/ה נוח לחלוק את המחשבות והרגשות הפרטיים שלי עם אנשים אחרים                  |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 16. הרצון שלי להיות מאד קרוב/ה, לעיתים מרחיק ממני אנשים                                  |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 17. אני מנסה להימנע מלהתקרב יותר מידי לאנשים אחרים                                       |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 18. אני נזקק/ת להרבה אישורים לכך שאני אהוב/ה על ידי אנשים הקרובים לי                     |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 19. אני מרגיש/ה שזה קל לי יחסית להתקרב לאנשים אחרים                                      |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 20. לפעמים אני מרגיש/ה שאני מכריחה אנשים אחרים להראות יותר רגשות ויותר מחויבות           |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 21. קשה לי להיות תלוי/ה באנשים אחרים                                                     |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 22. אינני מודאג/ת לעיתים קרובות מדי מכך שינטשו אותי                                      |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 23. אני מעדיף/ה שלא להיות קרוב מדי לאנשים אחרים                                          |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 24. אם אינני מצליח/ה לגרום לאנשים אחרים להראות בי עניין, אני נעשה/ית כועס/ת או מתוסכל/ת  |             |
| 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 25. אני מספר/ת לאנשים הקרובים לי הכל                                                     |             |

|   |   |   |   |   |   |   |                                                                                    |
|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 26. אני מרגיש/ה שאנשים אחרים אינם רוצים להתקרב כפי שאני הייתי רוצה                 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 27. בדרך כלל אני דנה/בבעיות ובדאגות שלי עם אנשים הקרובים לי                        |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 28. כאשר אני לא מעורב/ת במערכת יחסים, אני מרגיש/ה חרדה וחוסר ביטחון מסוים          |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 29. אני מרגיש/ה בנוח להיות תלוי/ה באנשים אחרים                                     |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 30. אני נעשה/ית מתוסכל/ת כאשר אנשים אחרים לא נמצאים איתי במידה בה הייתי רוצה שיהיו |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 31. לא איכפת לי לפנות לאנשים אחרים על מנת לבקש נחמה, עצה או עזרה                   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 32. אני נעשה/ית מתוסכל/ת אם אנשים אחרים אינם זמינים כאשר אני זקוק/ה להם            |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 33. עוזר לי לפנות לאנשים אחרים ברגעים שאני זקוק/ה להם                              |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 34. כאשר אנשים אחרים אינם נותנים לי אישור, אני מרגיש/ה ממש רע לגבי עצמי            |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 35. אני פונה לאנשים אחרים בקשר להרבה דברים כולל נחמה ואישור                        |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 36. זה מעורר בי התנגדות כאשר אנשים קרובים לי מבליים זמן רב הרחק ממני               |

המשפטים שלפניך מתייחסים לעבודתך בארגון. אנא דרג/י כל משפט עד כמה הוא מאפיין אותך ואת הקורה בארגוןך, עלי-ידי שימוש שבסולם שלהלן:

203

|   |   |   |   |   |   |   |                                                             |     |
|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | בצוות שלי חוששים משינויים בסביבה                            | 31. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | המנהל שלי מעודד/ת שיתוף פעולה בין העובדים                   | 32. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | יש תחושת סיפוק בצוות כשהלקוחות מרוצים                       | 33. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | המנהל/ת שלי משתף/ת את חברי הצוות בקבלת החלטות               | 34. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | אני מאמין כי הלקוח מעל לכל                                  | 35. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | משימות צוותיות מבוצעות בצוות היטב                           | 36. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | המנהל/ת שלי מתעניין/ת בצורכי הלקוחות                        | 37. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | בצוות שלי חושבים כי הדרך הנכונה ביותר לעבוד היא בעבודת צוות | 38. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | אני משתדל שלחברי הצוות שלי יהיה טוב                         | 39. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | המנהל שלי אוהב אותנו                                        | 40. |

### נספח 3: שאלון אוריינטציה ללמידה

המשפטים שלפניך מתייחסים לצוות שלך. אנא דרג/י כל משפט עד כמה הוא מאפיין את הקורה בצוותך, עלי-ידי שימוש שבסולם שלהלן:

| מאוד לא<br>מאפיין<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | מאוד<br>מאפיין<br>7 |
|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
|------------------------|---|---|---|---|---|---------------------|

|   |   |   |   |   |   |   |                                                                         |
|---|---|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1. הצוות שלי מחפש הזדמנויות לפתח מיומנויות חדשות ולרכוש ידע חדש         |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 2. הצוות שלי אוהב אתגרים ומשימות מורכבות שבהן ניתן ללמוד דברים חדשים    |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 3. הצוות שלי מוכן ליטול סיכונים וליישם רעיונות חדשים כדי לראות מה יעבוד |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 4. הצוות שלי אוהב לעבוד על משימות הדורשות יכולות ומיומנויות רבות        |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 5. הצוות שלי רואה חשיבות רבה בלמידה ובפיתוח מיומנויות                   |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6. בצוות שלי יש אווירת למידה                                            |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 7. בצוות שלי מעודדים ללמוד דברים חדשים                                  |

#### נספח 4: שאלון התנהגות אזורית ארגונית

המשפטים שלפניך מתייחסים לעבודתך בארגון. אנא דרג/י כל משפט עד כמה הוא מאפיין אותך, עלי-ידי שימוש שבסולם שלהלן:

| במידה<br>מועטה מאוד<br>1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | במידה רבה<br>מאוד<br>7 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
|--------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|

|   |   |   |   |   |   |   |                                                                     |
|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1. אני מתנדב/ת לעשות דברים שאיני נדרש/ת לעשותם                      |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 2. אני מדריך/ה ומכוון/ת אנשים חדשים                                 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 3. אני נוטל/ת על עצמי תפקידים שאיני נדרש/ת לעשותם אך מסייעים לארגון |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 4. אני עוזר/ת לאחרים בעבודתם לטובת הארגון                           |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 5. אני מעורב/ת בארגון                                               |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6. אני מסייע/ת לאחרים ללמוד על הארגון                               |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 7. אני מסייע/ת לאחרים בתחומי האחיות שלהם כאן בארגון                 |

## נספח 5: שאלון שביעות רצון בתפקיד

חלק מהתפקידים מעניינים ומספקים יותר מאחרים. המשפטים שלפניך מתייחסים לתפקידך בעבודה. אנא דרגי כל משפט עד כמה הוא מאפיין את התפקיד שאתה ממלא/ת, עלי-ידי שימוש שבסולם שלהלן:

| במידה רבה מאוד<br>7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | במידה מועטה מאוד<br>1 |
|---------------------|---|---|---|---|---|-----------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|-----------------------|

|     |                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | העבודה שלי היא כמו תחביב עבורי                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2.  | התפקיד שלי מעניין אותי בדרך כלל ואיני משתעמם/ת בו                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3.  | נראה לי שלחברים שלי עבודה יותר מעניינת משלי                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4.  | העבודה שלי לא נעימה                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5.  | אני נהנה/ית מהעבודה שלי יותר מאשר מזמני הפנוי                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6.  | אני משתעמם/ת פעמים רבות בעבודה                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7.  | אני מרגיש/ה די מסופק/ת בעבודתי הנוכחית                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8.  | רוב הזמן עלי להכריח את עצמי ללכת לעבודה                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9.  | אני מרוצה מהעבודה שלי                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. | אני מרגיש/ה שהתפקיד שלי יותר מעניין מתפקידים אחרים שהייתי יכול/ה להשיג | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. | אני לגמרי לא אוהב/ת את העבודה שלי                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. | אני חושב/ת שטוב לי בעבודתי יותר מלרוב האנשים                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. | רוב הזמן אני נלהב/ת לגבי עבודתי                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. | כל יום בעבודה נראה כאילו לעולם לא יסתיים                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | אני אוהב/ת את עבודתי יותר מהעובד הממוצע                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. | העבודה שלי די משעממת                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. | אני מוצא/ת הנאה ממשית בעבודתי                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. | אני שמח/ה שלקחתי את התפקיד שלי                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## נספח 6: שאלון פרודוקטיביות הצוות

בחלק הבא הינך מתבקש/ת להשוות את ביצועי הצוות שלך במשך השנה האחרונה לאלו של צוותים אחרים העושים עבודה דומה. אנא דרג/י כל תוצר של הצוות בהתאם לסולם שלהלן:

| הרבה יותר טוב<br>5 | יותר טוב<br>4 | אותו דבר<br>3 | יותר גרוע<br>2 | הרבה יותר גרוע<br>1 |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|---------------------|
|--------------------|---------------|---------------|----------------|---------------------|

|     |                                    |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.  | איכות התוכנה                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.  | פיתוח מוצרים או תוכנה חדשים        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.  | יכולת למשוך עובדים חיוניים         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.  | יכולת לשמר עובדים חיוניים          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.  | שביעות רצון של לקוחות הצוות        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.  | יחסים בין המנהל לעובדים            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.  | חדשנות בצוות                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.  | יחסים בין העובדים בצוות באופן כללי | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9.  | יצירתיות                           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | גמישות                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### **נספח 7: פריטי סקר שביעות רצון לקוחות הצוות**

1. Please rate your satisfaction from the team's responsiveness and serviceability
2. Please rate your overall satisfaction from the team
3. Please rate your satisfaction from the team's deliverables quality
4. Please rate your satisfaction from the team's efficiency
5. To what extent the team kept the budget allocated for it's tasks





relations (attachment), organizational culture, organizational learning, organizational citizenship behavior, job satisfaction and productivity. Research findings show that as hypothesized, manager's avoidance had a significant negative influence on organizational culture variables. Manager's anxiety, however, had no such effect. Organizational culture dimensions were found to have significant influence on organizational learning, organizational citizenship behavior, job satisfaction and productivity. Organizational learning and citizenship behavior were also found to significantly influence productivity. Research findings are important in several ways. First, they assist in understanding the developmental process of organizational culture and its emotional contents. Second, the research also demonstrates the effect of manager's personality on organizational culture and suggests an explanation for it. Third, the way in which organizational culture affects performance, via the mediation of organizational behavioral variables, was also demonstrated in the research. Except for its theoretical and empirical contribution, this work can assist managers and practitioners toward a better understanding of key organizational phenomena, such as organizational culture, and suggest how to more effectively manage.

We hypothesized that the more avoidant the manager's attachment pattern, the lower the organizational culture would rate in all for dimensions. We also hypothesized that the more anxious the manager's attachment pattern, the lower the organizational culture would.

The current research also proposed and tested a model for explaining how organizational culture influences organizational performance. According to this model the organizational culture's influence on organizational performance is mediated by organizational behavioral variables, which are influenced by organizational culture, on one hand, and have a direct relation to organization performance, on the other. These organizational behavioral variables include organizational learning, organizational citizenship behavior and job satisfaction.

The research model suggests that the variability in organizational cultures in terms of the four dimensions defined, will affect the mediating behavioral variables. We hypothesized that those organizational cultures receiving higher levels of ratings on people, team work, customers and environment dimensions would lead to higher levels of organizational learning, citizenship behavior, and job satisfaction. Further, these behavioral variables would affect organizational productivity. Accordingly, we hypothesized that the higher the organizational learning, the organizational citizenship behavior and job satisfaction, the higher the organization's productivity.

In order to test the hypotheses we conducted a field research on 91 R&D teams in 15 hi-tech companies in Israel (total of 378 participants), based on the assumption that the primary group or the team is the source of organizational culture (Schein, 2004). Team leaders and members completed the following questionnaires: experience in close social

as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems (Schein, 2004). In order to develop a working definition for organizational culture we used a mapping sentence, a technique that allows mapping a world of content into its components and their internal relationships and plan the measurement (Shye, Elizur, & Hoffman, 1994). Using the mapping sentence, we defined organizational culture as the set of beliefs, emotions and behaviors that are shared within a group toward issues of environmental adaptation and internal integration.

The mapping sentence allowed us to plan a measurement of organizational culture contents – environmental adaptation and internal integration. Using it we were able to develop for this research a questionnaire. The resultant questionnaire allowed a diagnosis of four dimensions of organizational culture. The first component involves the managerial focus upon people in the organization. In such a culture, the manager fosters trustful relations between employees by providing thoughtfulness and support of the employee as a person above all. The second dimension, team work, reflects the emphasis in the organizational culture on team work both instrumentally and emotionally. Both these dimensions are aspects of internal integration. The third dimension reflects an organizational culture that focuses on the customers, their needs, and their satisfaction. The last dimension reflects organizational culture that focuses and reacts to the influence of factors in the organizational external environment, such as changes in technology and competition, both of which involve aspects of adaptation to an external world of change. Both these dimensions are aspects environmental adaptation. This questionnaire was tested and found to have satisfying reliability and validity.

pattern was identified as avoidant. Such a person is emotionally restrained and self-reliant. In this defensive pattern, avoidant individual dismisses the need for intimacy and tends to avoid such closeness. Another identified pattern is anxious-ambivalent. A person characterized with this pattern is identified as having a low capability to regulate stress, a yearning for intimacy and permanent relationships, and a constant anxiety about being abandoned. Such anxieties prevent him from being engaged in exploration behavior.

Recently, attachment theory and the patterns it proposes were adopted in the research of leaders and people in groups, based on the assumption that leaders and followers generate emotional bond similar to that of the parent-child bonding pattern (Freud, 1939). Researchers demonstrated the relationship between leader's attachment pattern and leadership style, his leadership motivations and followers' performance. (Davidovitz et al., 2007; Popper et al., 2000; 2003). A similar correspondence occurs with the group members' relationships, performance, and attachment patterns (Rom & Mikulincer, 2003; Smith, Murphy, & Coats, 1999).

Current research adopts this concept to the business world, and examines the way managers' attachment patterns affect organizational culture. The research assumes that due to the emotional function of leaders and managers as authority figures for their followers, which may be likened to that of a parent, the organizational culture that reflects the basic emotional dynamics in the organization, will be affected by the manager's attachment pattern.

Organizational culture is a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members

affected by organizational culture and are closely related to productivity. Three such organizational behavioral variables are tested in the current work: organizational learning, organizational citizenship behavior, and job satisfaction. The research model claims that these variables are affected by organizational culture and have a direct influence on organization productivity.

Attachment theory is especially relevant in understanding managerial and organizational phenomena, as it focuses on interpersonal relationships. The theory, phrased by Bowlby (1973), was dealing originally with the explanation of the development of infants bond to their primary caregivers. Attachment theory claims that attachment experiences with primary caregivers are internalized and shape internal working models. These models include individual's perceptions of the self, society, and the world. Though attachment theory was originally phrased to explain child development, the theory suggests that attachment patterns become part of the person's personality and are maintained through adulthood (Bowlby, 1973; 1988).

In accordance with this notion, a large body of research, beginning with that of Hazan and Shaver, demonstrates the relevance of attachment patterns to a variety of aspects of adult life, including romantic and social relationships and communication patterns within families. These researches tested the proposition that the patterns characterizing infants' attachments to their primary caregivers will be reflected in the behaviors, emotions, and cognitions of adults toward their close relations partners. Accordingly, three main attachment patterns were described, which are similar to those identified in infants. One pattern was identified as secured. A securely attached person is autonomous, friendly, capable of maintaining intimate relationships to freely engage in exploration. Another

## **Abstract**

The present work connects two fields of interest in social sciences: attachment theory, derived from clinical psychology, and organizational culture field. Organizational culture is the focus of the present research, which deals with two main issues: the ways managers affect organizational culture, on the one hand, and the effects of organizational culture on performance, on the other.

Organizational culture is in the focus of this research as it is widely employed and reflected in almost every aspect of the organizational life. Hence, the ability to produce effective organizational culture, to lead it, and to change it in case of necessity is a fundamental managerial capability (Martin, 2002; Schein, 2004).

However, the notion that managers have a key role in designing and maintaining organizational culture and the assumption in the literature of the organizational field that manager's personality influences the organization culture receives only scant research support (Schneider & Smith, 2004). Moreover, although many researches find a relationship between organizational culture and performance (e.g. Denison, 1990/1997; Kotter & Heskett, 1992), the way in which organizational culture affects performance is not well explained in current theory.

This work aims to bridge these two gaps by providing a model that explains the relationship between the manager's personality and organizational culture, as well as the connections between organizational culture and performance. The research model suggests that manager's attachment pattern, which is an aspect of his personality, affects organizational culture. It also suggests that organizational culture's effect on performance is mediated, at least partially, by organizational behavioral variables, which are directly

## Table of Contents

|                                     |                                                                      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Introduction</b> .....           | 1                                                                    |
| <b>Attachment</b> .....             | 2                                                                    |
| 2 .....                             | Research model                                                       |
| 3 .....                             | Attachment - why                                                     |
| 3 .....                             | The effect of attachment                                             |
| 3 .....                             | Chapter structure                                                    |
| 4 .....                             | Attachment theory                                                    |
| 6 .....                             | Attachment in adults                                                 |
| 31 .....                            | Attachment and organizational culture - research review              |
| 29 .....                            | Exploration                                                          |
| 36 .....                            | Attachment measurement                                               |
| 38 .....                            | Summary                                                              |
| <b>Organizational Culture</b> ..... | 39                                                                   |
| 39 .....                            | Organizational culture in the research model                         |
| 40 .....                            | Organizational culture - why                                         |
| 40 .....                            | Organizational culture and the manager                               |
| 41 .....                            | Chapter structure                                                    |
| 41 .....                            | What is organizational culture                                       |
| 45 .....                            | Organizational culture's features                                    |
| 46 .....                            | Defining organizational culture                                      |
| 49 .....                            | Organizational culture expressions                                   |
| 51 .....                            | Organizational culture development and manager's influence           |
| 35 .....                            | Organizational culture, management and leadership                    |
| 54 .....                            | Manager's features and organizational culture                        |
| 56 .....                            | Attachment pattern and organizational culture                        |
| 59 .....                            | Organizational culture contents                                      |
| 68 .....                            | Organizational culture assessment and measurement                    |
| 75 .....                            | Manager's attachment pattern and organizational culture - hypotheses |
| <b>Performance</b> .....            | 77                                                                   |

|     |                                                                                   |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 77  | Organizational culture influence on the organization and its performance          |     |
| 78  | High performing organizations' features                                           |     |
| 79  | Organizational culture and organization's performance                             |     |
| 85  | Hypotheses                                                                        |     |
| 85  | Organizational learning, organizational citizenship behavior and job satisfaction |     |
| 88  | Hypotheses                                                                        |     |
| 89  | Organizational culture, satisfaction and organizational citizenship behavior      |     |
| 90  | Organizational citizenship behavior                                               |     |
| 92  | Hypotheses                                                                        |     |
| 93  | Job satisfaction                                                                  |     |
| 69  | Hypotheses                                                                        |     |
| 96  | Summary                                                                           |     |
|     | <b>Research Hypotheses</b>                                                        | 98  |
| 98  | regarding manager's attachment pattern Hypotheses                                 |     |
| 98  | regarding organizational culture Hypotheses                                       |     |
| 100 | regarding behavioral variables Hypotheses                                         |     |
|     | <b>Method</b>                                                                     | 101 |
| 101 | Participants                                                                      |     |
| 101 | Procedure and materials                                                           |     |
| 107 | Variables                                                                         |     |
| 108 | Background variables                                                              |     |
|     | <b>Results</b>                                                                    | 109 |
| 109 | Organizational culture                                                            |     |
| 119 | Hypotheses analysis                                                               |     |
| 126 | SEM (Structural Equation modeling)                                                |     |
| 131 | Summary                                                                           |     |
|     | <b>Discussion</b>                                                                 | 134 |
| 431 | Organizational culture                                                            |     |
| 141 | Organizational culture and team and personal behavioral variables                 |     |
| 541 | Productivity                                                                      |     |
| 146 | Integration                                                                       |     |

|                           |                               |     |
|---------------------------|-------------------------------|-----|
| 149 .....                 | Contribution to theory        |     |
| 152 .....                 | Contribution to practitioners |     |
| 158 .....                 | Limitations                   |     |
| 161 .....                 | Further reasearch             |     |
| 163 .....                 | Summary                       |     |
| <b>Bibliography</b> ..... |                               | 165 |
| <b>Apendixes</b> .....    |                               | 200 |

**This work was carried out under the supervision of**

**Dr. Eyal Yaniv and Prof. Dov Elizur**

(Graduate School of Business Administration), Bar-Ilan University.

**The Relationship between Manager's  
Attachment Style and the Group's  
Organizational Culture and Performance**

**Liron Nathan**

**The Graduate School of Business Administration**

**Ph.D. Thesis**

**Submitted to the Senate of Bar-Ilan University**

**Ramat-Gan, Israel**

**January, 2009**