

פרק א': סקירת ספרות 2

מחויבת ארגונית 2

התפתחות המחויבות הארגונית 3

השלכות המחויבות הארגונית 4

מקורות למחויבות הארגונית 5

התנהגות אזרחית 9

התנהגות אזרחית ומחויבות ארגונית 10

שיזור ארגוני 11

שזור ארגוני ומחויבות ארגונית 12

כיצד ניתן לעודד שזור ארגוני 14

קשר בין שיזור ארגוני להתנהגות אזרחית 15

פרק ב: 'אבחון-תכנון-הטמעה' 17

ביבליוגרפיה 26

נספחים 31

פרק א': סקירת ספרות

1.1 מחויבות ארגונית

ואת עמדתו של העובד כלפי הארגון. המונח עם הארגון *מחויבות ארגונית* הוא מונח המאפיין את יחסי העובד מבטא את הקשר הרגשי ואת מידת ההזדהות של הפרט עם הארגון כמו גם את שיקולי הישארותו בארגון. זהו (Wohlgezogen, Zajac, 2016) מצב פסיכולוגי המקשר בין העובד לארגון. מצב זה הוא רב ממדים באופיו למרות שקיימים סיווגים שונים ולא פחות תקפים המתארים את אופי המחויבות ישנה הסכמה אקדמית בגין Dhar, 2015, שלושה סוגים של מחויבות ארגונית המוזכרים במאמרים ובמחקרים רבים העוסקים בנושא (Wohlgezogen, Zajac, 2016):

מחויבות רגשית: מצב בו יש תחושת ההזדהות של העובד עם הארגון. מחויבות זו מתפתחת כאשר הפרט חווה התנסויות חיוביות עם הארגון. כתוצר של התנהגות טובה והתנהלות ראויה מצד המערכת בהיבטים השונים הפרט מכוון לתת את כולו לארגון ומפתח קשר רגשי כלפי הארגון. מחויבות רגשית מושפעת ממספר גורמים כגון התרבות הארגונית, השקעה בהון האנושי, ערכי הארגון, ניסיונו הפרטי בעבודה, אופיו וערכיו.

מחויבות מתמשכת: רמה זו של מחויבות נמוכה יותר מקודמתה. במצב זה הנטייה של העובד להישאר בארגון מקורה בשיקולי כדאיות בלבד. הפרט מכיר בשיקולים של עלות מול תועלת ומבין כי לעזיבת הארגון יהיה מחיר גבוה מהישארות בו ובשל כך הוא נשאר בארגון. מחויבות זו מושפעת מהדרך שבה הפרט תופס את עלות העזיבה ומקיום או אי קיום של אלטרנטיבות עבור הפרט המסוים.

מחויבות ערכית נורמטיבית: מחויבות זו מתפתחת בהתאם לערכים של האדם. במצב בו הערכים שנושא העובד עולים בקנה אחד עם ערכי הארגון, הוא יפתח מחויבות זו ויישאר בארגון. מחויבות זו מושפעת מהניסיון ומהערכים שצבר העובד בטרם כניסתו לארגון המסוים והן מהזמן בו נמצא בארגון.

מחויבות ארגונית מכילה בתוכה את מידת האמונה שיש לעובד במטרות הארגון ובערכים שזה מבקש להנחיל לעובדים, כמו גם את רצונו כעובד להיות חלק מהארגון ולשמור על מקומו וכן את מידת הנאמנות שלו בארגון בו הוא עובד. מידת המחויבות הארגונית קשורה במידה בה המטרות של העובד כפרט והמטרות של הארגון קרובות זה לזה. כאשר הפער בין אלו גדול הרי שהמחויבות הארגונית נחשבת לחלשה יותר. האלמנט הפסיכולוגי הוא הבסיס להתקשרות של העובד והארגון וזה קשור במידת שביעות הרצון שלו ומכאן במידת המעורבות שלו וכן הפרודוקטיביות שלו. עובד בעל רמת מחויבות ארגונית גבוהה ייטה להשקיע יותר בעבודה ולבצע את תפקידו בצורה טובה יותר, הוא יהא עובד המחובר רגשית לארגון, מזדהה עם ערכיו ורואה בהצלחת הארגון כהצלחתו האישית, מידת המעורבות שלו בארגון ובפעילותו תהיה גבוהה והוא ייטה לפעול תדיר לקידום הפרודוקטיביות הארגונית (Wohlgezogen, Zajac, 2016).

בחינת המחויבות הארגונית של העובדים בארגון זהו אתגר משמעותי עימו מתעסקות הנהלות של ארגונים מתקדמים. הנהלות הארגונים מבקשים לבחון את מידת המחויבות הארגונית וללמוד מכך על אלמנטים אשר ניתן לשפר בכדי לשפר ולחזות את ההתנהלות העתידית של הארגון ושל העובדים. המחויבות

הארגונית נמדדת דרך שלושה מרכיבים עיקריים המסייעים לאמוד אותה והם תחושת ההזדהות של העובד עם הארגון, מידת הנוכחות הארגונית שלו וכוונת ההישארות שלו כעובד בארגון. בעבר נהוג היה לקשור את המחויבות הארגונית עם חשיבה רציונאלית אשר נגזרת מתוך חישוב של אינטרס פרטי ואולם, ברבות השנים, הציעו מחקרים רבים בתחום לראות פרמטר זה ברבדים נוספים וביניהם אלמנטים של הבדלים בינאישיים והבדלים בין תרבותיים (Barrick, Thurgood, Smith, , Wohlgezogen, Zajac, 2016) (Courtright, 2015).

1.2. התפתחות המחויבות הארגונית

אחד הגורמים המשפיעים על התפתחות המחויבות הארגונית הוא יציבותו של החוזה הפסיכולוגי. החוזה הפסיכולוגי הוא סך כל הציפיות הכתובות והבלתי כתובות, המוגדרות בעל פה והלא מוגדרות בעל פה בין הארגון לעובד. לא תמיד הציפיות בין השניים משותפות ולא הצדדים תופסים את החוזה בדרך זהה (Gupta, Khatri, 2016).

ישנן נקודות משמעותיות המשפיעות על הכיוון והעצמה של התגבשות החוזה, ביניהן: גיוס העובד, תקופת העסקה ראשונית, שינויים וסיום. תוכנו מושפע מניסיון עבר, ציפיות, תקשורת ארגונית, מידע שהמנהלים מספקים וכדומה. החוזה מספק את הבסיס להתנהגות העובד, מייצג את המאמצים שלו להבין את הסביבה הארגונית. להטמיע אותו בה ואותה בו, הוא יסודי ושורשי ולכן ניתן למצוא התנגדות מסיבית לשינויים שעשויים ליצור תחושה של הפרת החוזה ולהוביל לתגובה שלילית אצל חברי הארגון אשר מתבטאות בין השאר במחויבות הארגונית. אי לכך, הקפדה של יציבותו של החוזה הארגוני מסייעת בשמירה על רמת המחויבות הארגונית ועל יציבות העובד ותפקודו (Gupta, Hambrick, Lovelace, 2018) (Khatri, 2016).

המחויבות הארגונית מתפתחת דרך מסלול ארגוני אשר מתחיל בחוזה פסיכולוגי שנחתם בתחילת ההתקשרות בין הארגון ובין העובד ומשם היא מתחזקת או נחלשת בהתאם לקיומו או להיעדרו של פער בין ערכי התרבות הארגונית הגלויים והסמויים וכן בהתאם לעצמת החוזה הפסיכולוגי ושימורו של זה. חוזה פסיכולוגי יציב ואיתן לצד תרבות ארגונית חזקה, בה הערכים המוצהרים הגלויים והערכים התרבותיים הסמויים קרובים זה לזה מאפשרים גם יחד למחויבות הארגונית להתפתח להיות חזקה וחיונית. העובד שוקל מספר דברים בעת שהוא מגבש, בלא מודע, את תחושת המחויבות הארגונית שלו וביניהם הוא עושה חישובים של עלות תועלת, חישובים אתיים וחישובים של תפיסת הזהות הארגונית. באם יימצא הפרט הגיון או חיבור רגשי לארגון הוא יפתח מחויבות ארגונית גבוהה שאינה קשורה רק במה שכדאי לו אלא גם במה שהוא מרגיש שנכון לעשות. המקור הרגשי והאתי הם אבני היסוד של מחויבות ארגונית חזקה והם אלו שמנחים את העובד לפעול בדרך מסוימת. הפרט בוחר התנהגות מסוימת אשר מאשרת לו כי הוא בעל תכונות שהוא מעוניין שיהיו בו ומחזקת אותו כיישנות הדימוי העצמי שלו מתחזק בהתאם (Becker, Kernan, Clark, Klein, 2018).

ישנם שלושה מקורות שונים אשר מסייעים לבנייה של המחויבות הארגונית (Bolden, 2016):

1. חישובים: הפרט מחשב מה טוב לו ומה כדאי לו לעשות מבחינת תועלת ועלות.
2. ערכיים: הפרט מחשב מה עולה בקנה אחד עם הקוד האתי שלו ומה נכון לו לעשות מבחינה מוסרית.

האני העצמי: הפרט בוחר את פעולותיו בהתאם לאופן בו הוא רוצה להראות, הוא רוצה לאשש