

פרק 1

מבוא

נושא המחויבות הארגונית מהווה מטרה מרכזית בחברות ובארגונים מסוגים שונים וקובע ביותר את עתידם. בספרות מופיעים שלושה תחומים שונים של מקורות למחויבות ארגונית: מקורות חישוביים-מחויבות הנובעת משיקולי רווח והפסד ובחינת "כדאיות"; מקורות ערכיים- מחויבות המבוססת על הפנמת נורמות וערכים חברתיים; מקורות מושג העצמי- מחויבות הנובעת מהשאיפה לבטא זהויות ומהצורך להשיג עקביות במושג העצמי. שלושת המקורות הללו מבוססים על הלימה בין הפרט לארגון והם שקובעים את רמתה של המחויבות הארגונית. מקורות חישוביים מבוססים על התאמה בין צרכים/יכולות וסיפוקם או מימושם, מקורות ערכיים מבוססים על הלימה בין ערכים והגשמתם, ומקורות מושג העצמי מבוססים על הלימה בין דימוי עצמי/זהות עצמית וביטויה.

התמיכה התיאורטית והמחקרית לה זוכים שלושת המקורות הללו אינה מאוזנת. בעוד שמקורות חישוביים ומקורות ערכיים – אם כי מקורות חישוביים הרבה יותר ממקורות ערכיים – מעוגנים היטב בספרות התיאורטית והמחקרית העוסקת במחויבות ארגונית, הרי שלמקורות המחויבות המבוססים על מושג העצמי אין כמעט התייחסות במסגרת תיאוריות אלו, ואין כלל מחקר המדגים את חשיבות ה"ביטוי העצמי" כמרכיב חשוב ביצירת מחויבות ארגונית.

בעבודה זו אני שואפת לצמצם במקצת פער זה שבספרות, ולפיכך אעסוק בקידום הידע התיאורטי והמחקרי במקורות המחויבות הנובעים מההזדמנויות להביא לכלל הלימה את הדימוי העצמי/הזהות העצמית שיש לאדם עם התנהגותו ועמדותיו, ובכך מספקים את הצורך הפסיכולוגי בעקביות מושג העצמי. המחויבות הארגונית מוגדרת בעבודה זו כהתקשרות הפרט אל הארגון, אשר באה לידי ביטוי ברכיבים של: הזדהות, תרומה, נוכחות (כוונת הישארות). סוגי הארגונים שבהם תיבחן המחויבות הארגונית הם: עסקי/עבודה, התנדבותי/אידיאולוגי, קהילתי.

מטרות עבודה זו הן מצד אחד, להרחיב את הדיון והניתוח התיאורטי במקורות התורמים למחויבות ארגונית הנובעים מהצורך בעקביות מושג העצמי, ומן הצד האחר, לבחון באופן אמפירי את חשיבותם של מקורות אלו ביצירת מחויבות ארגונית, ולהראות כי בארגון מסוג "קהילה" הם בעלי התרומה המרכזית ליצירת מחויבות, בהשוואה למקורות החישוביים ולמקורות הערכיים, וכי הם משפיעים באופן דיפרנציאלי על ביטויי המחויבות הארגונית. כמו כן אראה כי האפשרות לביטוי זהויות, המצויות בדרגה הירארכית גבוהה במושג העצמי, באמצעות מאפייני הארגון ותפקיד הפרט בו, משפיעה על מידת המחויבות הארגונית.

במלים אחרות, עבודה זו תעסוק בניית תיאורטי של התרומה למחויבות ארגונית הנובעת ממקורות המבטאים צורך בעקביות מושג העצמי. מבחן השדה יבחן את ההשערות הנובעות מכך.

1.1 רקע

1.1.1 מקורות התורמים למחויבות ארגונית

רוב המודלים העוסקים במחויבות ארגונית מציגים טיעונים חישוביים והדוניסטים (Steers, Porter, & Bigley, 1996) יחד עם זאת לא ניתן להסביר את כל ההתנהגויות הארגוניות על בסיס תהליכים רציונאליים שמטרתם למקסם תועלות אישיות. אנו עדים לשוני בהתנהגויות בסיטואציות שונות, ורואים שביטויי מחויבות ארגונית שונים מבוססים אמנם על אינטרס אישי, אך גם על הבדלים אינדיבידואליים והבדלים בין-תרבותיים. למשל, יש תרבויות המדגישות היבטים קולקטיביים על פני היבטים אינדיבידואליים בהקשר עם מחויבות ארגונית (Hofstede, 1980).

Shamir (1991) טוען כי בהתבסס על ההנחות הנגזרות מהספרות, יש להוסיף לתיאוריות

מחויבות ארגונית גם את מושג העצמי. אנשים הם לא רק מעשיים וממוקדי משימה, הם גם בעלי מוטיבציה לביטוי העצמי. התנהגות היא לא רק מחושבת, אלא גם מביעה רגשות, ערכים ואת מושג העצמי (Shamir, House & Arthur, 1993). לטענתו, שלושה גורמים קובעים את המחויבות הארגונית: שיקולים חישוביים, מחויבות מוסרית ואישור זהויות. אדם יתרום למאמץ ארגוני בגלל שיש בכך היגיון מנקודת מבט רציונאלית אינסטרומנטאלית, בגלל שבעשותו כך הוא יכול להשתחרר ממחויבות מוסרית ובגלל שבתרומה שכזו הוא יכול לבטא או לאשר זהויות. במלים אחרות, בגלל שזה "כדאי לו", בגלל שזה "נכון" ובגלל שזה "מרגיש נכון".

חיזוק לגישה זו ניתן למצוא אצל Wiener (1982), ואצל O'Reilly, Chatman & Caldwell

(1991) המציינים כי מחויבות ארגונית של הפרט לארגון אינה מבוססת רק על יחסי חליפין ויחסים אינסטרומנטאליים, אלא יש בה גם מקורות רגשיים ומוסריים. אנשים המחויבים לארגון עשויים לפעול בדרכים מסוימות, לא בגלל שעל ידי כך יקבלו טובות אישיות כלשהן, אלא בגלל שהם מאמינים שזה הדבר ה"נכון" לעשותו (Wiener, 1982). גם Bowles & Gintis (1986) מציינים כי אנשים פועלים לא רק כדי לספק צרכים, אלא גם כדי לתת תוקף לעצמם כבני-אדם ולאשר תכונות רצויות.

לויטן (1997) מוסיף מימד הנותן מכנה משותף לשלושת המקורות המוזכרים. הוא מציע שלושה מקורות למחויבות ארגונית שהם ביטוי למידת ההלימה שיש בין הפרט לבין הארגון שבו הוא פעיל: צרכים וסיפוקם, ערכים והגשמתם, דימוי עצמי וביטוי. כל אחד מהמקורות הללו תורם באופן בלתי תלוי

למחויבות ארגונית, וכל אחד מהם הוא בעל חשיבות יחסית שונה בסוגים שונים של ארגונים :
עסקי/עבודה, התנדבותי/אידיאולוגי, קהילתי/משפחתי (Leviatan, 2003). כלומר סוג המערכת הארגונית
הוא משתנה מתערב, ממתן, בקשר שבין המקורות השונים לבין המחויבות הארגונית.
לויטן (1997) מסביר כי מחויבות המבוססת על מידת ההתאמה בין צרכים של האדם לבין מה
שהארגון מציע לסיפוקם, נובעת מחשיבה של : "מה אני יכול לקבל מהארגון?" בתמורה להתנהגות תורמת.
מקור מחויבות זה מופיע בעיקר בקרב ארגונים עסקיים או ארגוני עבודה. ואולם, כאשר אדם בארגון
שואל את עצמו : "מה אני יכול לתת לארגון?", אזי מקור המוטיבציה למחויבות ארגונית מבוסס על מידת
ההלימה בין הערכים שיש לאדם לבין הגשמתם באמצעות היעדים והמטרות של הארגון. מקור זה
למחויבות ארגונית הינו מרכזי בעיקר בארגונים וולונטריים כגון ארגון פוליטי, שירותי, דתי או
אידיאולוגי. בארגון קהילתי לעומת זאת, כמו משפחה או קבוצת חברים אינטימית, האדם שואל את
עצמו : "מי אני? מהי זהותי?" והמחויבות נובעת מהתאמה בין הדימוי העצמי שיש לאדם, לבין האפשרות
הניתנת לו להביא דימוי עצמי זה לכלל ביטוי.

הניתוח העיוני מצביע אם כן, על שלושה מקורות שונים לבניית מחויבות ארגונית : חישוביים,
ערכיים ומושג העצמי, המבוססים על הלימה בין : צרכים/יכולות וסיפוקם או מימושם, ערכים והגשמתם,
דימוי עצמי/זהות עצמית וביטויה, והם שקובעים את רמתה של המחויבות הארגונית. אמנם לשלושת
המקורות מכנה משותף מבני : הם ביטוי למידת ההלימה בין הפרט לבין סביבתו הארגונית, יחד עם זאת
הם נבדלים זה מזה, הן במובן של תרומה דיפרנציאלית לרכיבי המחויבות הארגונית (הזדהות, תרומה,
נוכחות, בהתאם להצעתם של : Mowday, Porter & Steers, 1982), והן מבחינת מרכזיותם
הדיפרנציאלית בסוגים שונים של ארגונים (עסקי/עבודה, התנדבותי/אידיאולוגי, קהילתי/משפחתי).
התמיכה התיאורטית והמחקרית בשלושת המקורות הללו למחויבות ארגונית אינה מאוזנת. רוב
המודלים למחויבות ארגונית עוסקים בשיקולים חישוביים ואינם מחשיבים במידה מספקת מקורות
ערכיים ו/או מקורות מושג העצמי למחויבות ארגונית. רוב המחקרים שבדקו מחויבות ארגונית בדקו
מקורות חישוביים, ורק בחלק מהם נבדקו גם המקורות הערכיים (Reichers, 1985). על מקור המחויבות
המבוסס על מושג העצמי ידוע אף פחות מכולם. תיאוריות של מחויבות ארגונית לא נתנו כמעט חשיבות
למקור זה, ומכל מקום לא נמצא מחקר אשר בדק את הקשר שבין דימוי עצמי/זהות עצמית וההזדמנות
לביטויה לבין מחויבות ארגונית. יתר על כן בספרות המחקרית לא נמצא כלל מחקר הכולל את שלושת
המקורות ומבחין ביניהם בתרומתם למחויבות ארגונית. ההבחנה ביניהם חשובה כי ישנה אפשרות

שזהויות חופפות לצרכים או לערכים, או שצרכים חופפים לערכים ולמעשה אין אלו אלא שמות שונים לאותם מבנים תיאורטיים.

1.1.2 הבחנה בין סוגי המקורות

שלושת המקורות למחויבות ארגונית (חישוביים, ערכיים ומושג העצמי) מניעים אמנם את האדם לתרום לארגון בו הוא פעיל ומבוססים על שאיפה לקוהרנטיות (הלימה בין: צרכים וסיפוקם, ערכים והגשמתם, דימוי עצמי/זהות עצמית וביטויה), אולם הם נבדלים זה מזה בעולם התוכן השונה התורם למידת ההלימה בין האדם לסביבתו הארגונית. אפרט להלן את השוני ביניהם.

מקורות חישוביים המבוססים על התאמה בין צרכים של האדם לבין מה שהארגון מציע לו לסיפוקם הם ביטוי לחסר כלשהו ולרצון לספק אותו. אדם תורם לארגון, מבטא למשל עמדות והתנהגויות התורמות או מחזקות את הארגון, או מגלה מאמץ להשגת מטרות הארגון, ובתמורה הוא מקבל דברים המספקים את צרכיו (למשל, כסף או הערכה). באופן הזה האדם פועל מתוך חשיבה רציונאלית ובחינת כדאיות: "האם כדאי לי לתרום?", "באיזה ארגון כדאי לי לתרום?".

הגשמתם של ערכים לעומת זאת, היא לעתים בניגוד לסיפוקם של צרכים. ערכים לעומת צרכים אינם משקפים את מה שהאדם רוצה להשיג- ההפך הוא הנכון. ערכים דורשים לעתים הקרבה מצד האדם. הקרבה של סיפוק צרכיו או הקרבה של פוטנציאל לסיפוק צרכיו. כך למשל אדם מוכן להשקיע מזמנו או מכספו למען ארגון המביא לידי ביטוי את ערכיו (למשל ארגון המסייע למשפחות מעוטי יכולת), או אף להקריב את חייו (למשל חייל בשדה הקרב) למען הגשמתו של ערך מסוים.

הרצון להביע זהויות שונה משני המקורות הראשונים (סיפוק צרכים ומימוש ערכים) בכך שהוא נובע בעיקר מהאדם עצמו, וכמעט ואינו תלוי בקריטריונים חיצוניים כמו שכר שמעניק הארגון לעובדיו, או יעדי הארגון ומטרותיו. מקור זה למחויבות ארגונית נובע מהשאיפה להשיג עקביות בין הדימוי העצמי/הזהות העצמית שיש לאדם לבין התנהגותו ועמדותיו. כך למשל אדם נוהג על פי כל ההנחיות ומקפיד על כל הפרטים, גם אם אינו נדרש לכך, גם אם אין צופים בו, וגם אם לא יקבל על כך תגמולים או עונשים (למשל אדם בתפקיד שומר לילה, היכן שהשמירה הינה גורם מרתיע יותר מאשר צורך אמיתי). הוא בוודאי לא מקפיד על הפרטים והנהלים כיוון שבכך הוא מביא לכלל ביטוי את ערכיו (אין כאן ערכים ואין כאן הלימה), אלא כנראה משום שהוא מבקש להביא לידי ביטוי באופן זה את הדימוי שיש לו לגבי עצמו: "אני אדם כזה שאם אני עושה משהו אני עושה אותו באופן מושלם". כלומר, בעבור אותו אדם פעולות אין משמעותן רק "לעשות משהו", אלא הן גם "דרך חיים" המבטאת את הגדרתו העצמית.

אולם גם ערכים וגם זהויות הם חלק מאישיותו של אדם, ואפשר לתהות: "האם אין הערכים חלק מזהותו של האדם? הרי ערכים יכולים להיות אחד המרכיבים המרכזיים של הגדרתו העצמית של האדם".

ואף על פי כן, מקורות המחויבות המבוססים על הלימה בין ערכים והגשמתם שונים מן המקורות המבוססים על הלימה בין דימוי עצמי/זהות עצמית וביטוייה. הם שונים בכמה היבטים מרכזיים:

1. המניע העיקרי- בעוד שהמוטיבציה למימוש ערכים מבטאת את השאיפה של האדם לשקף במעשיו את "העצמי האידיאלי" שלו, לאופן שבו "מתאים" או "רצוי" (desirable) כי יתנהג בסיטואציה מסוימת, הרי שהמוטיבציה לביטוי זהויות נובעת מהשאיפה של האדם להביא לכלל ביטוי את "העצמי האמיתי" שלו. האדם מונע להתנהג בדרך מסוימת, לא בגלל שהוא חושב שכך "נכון" להתנהג, אלא בגלל שכך הוא "רוצה" להתנהג וכך הוא מרגיש "אמיתי".
2. בעוד שהלימה בין ערכים והגשמתם מצביעה על "כיוון חיובי"- ערכים מצביעים על מימדים חיוביים, על איך "ראוי" כי האדם יתנהג בחברה, הרי שהלימה בין זהות עצמית וביטוייה היא רלוונטית גם אם הזהויות הן שליליות. כלומר, אנשים מונעים לחזק דימויים או רגשות מסוימים כלפי עצמם גם אם דימויים או רגשות אלו הם שליליים.
3. הגשמת ערכים כרוכה לפעמים ב"תשלום" של נידוי חברתי או הרחקה מהחברה, אם באופן זמני (ישיבה בבית-סוהר), אם באופן קבוע (ויתור על החיים בכלל- מוות על קידוש ערכים). תהליכי "ביטוי העצמי" לעומת זאת, מחזקים ומבססים יחסים בין אישיים בחברה.
4. ערכים הם לרוב משלימים זה את זה. בדרך כלל ישנה עקביות פנימית בין מרכיביהם הבסיסיים של ערכים וכשהם מצטרפים יחד הם יוצרים השקפת עולם בעלת היגיון פנימי. זהויות במושג העצמי לעומת זאת יכולות להיות מנוגדות זו לזו, ויחד עם זאת האפשרות לביטויין מספקת מקור לקוהרנטיות פסיכולוגית. כך למשל, אדם המחפש סיכונים כדי לבטא את הזהות העצמית שלו כ"הרפתקן" וביחד עם זאת הוא מגדיר את עצמו כ"בעל אחריות על משפחה".
5. המבחן להגשמתם של ערכים הוא בהתאם לקריטריון חיצוני- התפקוד של המערכת הארגונית שבה האדם מצוי. האדם שואל את עצמו: "האם יעדי הארגון מתאימים לערכיי ומגשימים אותם?". לעומת זאת, המבחן לאפשרות ביטוי זהויות בסביבה הארגונית שבה מצוי האדם הינו האדם עצמו הבוחן: "האם אני מצליח להביא בארגון לכלל ביטוי את הזהות העצמית/הדימוי העצמי שלי כפי שאני תופס אותה?".

ההבחנות כפי שהוצגו לעיל מצביעות על הבדלים בין התחומים השונים של המקורות למחויבות ארגונית. אולם רק בתהליך אמפירי ניתן לבדוק למעשה אם שלושת המקורות הללו אכן נבחנים זה מזה. בעבודת התזה שלי למ.א. (בהט, 2007) התמודדתי עם נושא זה ובדקתי (בקרב אותם נחקרים-סטודנטים באוניברסיטה) את מערכת הקשרים בין שלושת המקורות למחויבות ארגונית לבין ביטויים שונים שלה, והשפעת סוג הארגון על דפוס הקשר ביניהם. הנתונים נאספו מסטודנטים בהתייחסותם לחוג שלהם (כביטוי לארגון מסוג קהילה), למקום עבודתם (כביטוי לארגון מסוג עסקי/עבודה) ולארגון בו הם פועלים בהתנדבות (ארגון התנדבותי/אידיאולוגי).

תוצאות המחקר הראו כי שלושת המקורות למחויבות ארגונית אכן מובחנים זה מזה, וכי הם תורמים באופן דיפרנציאלי להסבר ביטויי המחויבות הארגונית. ממצא נוסף חשוב הוא כי שלושת המקורות נתפסו כשונים זה מזה בתפיסתם של המשיבים בכל אחד משלושת סוגי הארגונים. כמו כן התברר כי תרומת שלושת המקורות לניבוי רמת המחויבות הארגונית היא נצברת. ממצאי המחקר תמכו גם בטענתו של Leviatan (2003) באשר למרכזיות המקורות המבטאים הלימה בין צרכים/יכולות וסיפוקם או מימושם בארגון עסקי/עבודה, ומרכזיות ההלימה של ערכים בארגון התנדבותי/אידיאולוגי. ואולם, בניגוד למה שניתן היה לצפות, בארגון שהגדרתי אותו כמבטא "קהילה" (חוג הלימודים באוניברסיטה של אותם משיבים) מקורות המחויבות המבטאים הלימה בין זהות עצמית וביטוייה, לא באו כלל לידי ביטוי (אם כי הם באו לידי ביטוי בשני סוגי הארגונים האחרים עסקי/עבודה והתנדבותי/אידיאולוגי). נראה כי חוג הלימודים לא זוהה כארגון בעל מאפיינים מסוג "קהילה" בעבור הסטודנטים.

ממצאים אלו מחזקים את הטענה כי ישנם שלושה מקורות שונים התורמים למחויבות ארגונית (לויטן, 1997; 1990; Shamir, 2003; Leviatan), וכי תרומת מקור מחויבות אחד אינה תלויה בתרומתו של מקור מחויבות אחר ותרומתם מצטברת. המשמעות היא כי ארגון המתבסס על שלושת המקורות יפיק מחויבות גבוהה יותר מאנשיו, בהשוואה לארגון המתבסס על מקור מחויבות אחד או שניים.

1.2 מטרות המחקר

הממצאים בעבודת התזה שלי למ.א. (בהט, 2007) הראו כי גם למקורות המחויבות המבטאים הלימה בין זהות עצמית וביטוייה יש יכולת לתרום למחויבות ארגונית, ויכולת זאת עומדת בפני עצמה ואינה תלויה במניעים המבוססים על סיפוק צרכים או על הגשמת ערכים. ממצאים אלו מחזקים את חשיבות

התייחסותם של התיאוריה והמחקר אל מקור המחויבות הנובע מהצורך בעקביות מושג העצמי, כמרכיב חשוב ביצירת מחויבות ארגונית.

מאחר שתאוריות של מחויבות ארגונית לא העניקו, כאמור, חשיבות מספקת למקורות מושג העצמי, והיות שבספרות המחקרית לא נמצא כלל מחקר המדגים את חשיבות ה"ביטוי העצמי" כמרכיב חשוב ביצירת מחויבות ארגונית, בחרתי להתמקד בעבודה זו הן בהרחבה ובקידום הידע התיאורטי במקורות התורמים למחויבות ארגונית הנובעים מהצורך בעקביות מושג העצמי, והן בבחינה אמפירית של מידת ההשפעה שיש להזדמנויות לביטוי זהויות במושג העצמי (באמצעות מאפייני הארגון ותפקיד הפרט בו) על המחויבות הארגונית בעיקר בשני נושאים מרכזיים:

1. מקורות מושג העצמי בארגון מסוג קהילה

בחינת ההשערה הנובעת מהתיאוריה כי מקורות המחויבות הנובעים מהאפשרות לביטוי הזהות העצמית/הדימוי העצמי, הם בעלי משמעות מרכזית ליצירת מחויבות ארגונית בארגון מסוג "קהילה", נושא שיש אליו התייחסות בספרות התיאורטית אך עד כה לא הוכח אמפירית, וכי הם משפיעים באופן דיפרנציאלי על ביטויי המחויבות הארגונית.

2. זהויות חשובות במושג העצמי ומחויבות ארגונית

זהויות, בתוך מושג העצמי, מתוארות כמאורגנות בצורה הירארכית (McCall & Simmons, 1978; Rosenberg, 1979; Stryker, 1980). ככל שהזהות חשובה יותר כך היא גבוהה יותר בהירארכיה, וכך יש סיכוי גדול יותר שהיא תבוא לידי ביטוי בסיטואציות רבות יותר. Stryker (1980) מחדד גישה זו ומסביר כי ככל שהזהות נמצאת בדרגה גבוהה יותר בהירארכיה, כך הפרט יחפש הזדמנויות להתנהג במונחים המבטאים אותה. בהתאם לכך ניתן להוסיף ולומר כי ככל שהזהות גבוהה יותר בהירארכיה, וקיימת אפשרות לתת לה ביטוי, אזי המוטיבציה להתנהגות הקשורה מביטוי זה חזקה יותר. במחקר הנוכחי אבחן את הקשר בין האפשרות לביטוי זהויות, המצויות בדרגה הירארכית גבוהה במושג העצמי, באמצעות מאפייני הארגון ותפקיד הפרט בו, לבין מידת המחויבות הארגונית, באופן בלתי תלוי בתגמולים צפויים, או אם קיימים נורמות או ערכים מנחים.

חקירה שכזו תתרום לבניית מודל תיאורטי שלם יותר בנושא המחויבות הארגונית, ותהיה בעלת השלכות משמעותיות הן בתחום התיאורטי והמחקרי והן בתחום המעשי, השלכות בהן אעסוק בפרק י'תרומה מצופה מהמחקר'.

1.3 נושאי המחקר

הנושאים המרכזיים בהם תעסוק עבודה זו ואליהם תתייחסנה שאלות המחקר הם :

- **מחויבות ארגונית**- הגדרת המושג והאופן שבו היא באה לידי ביטוי.
מחויבות ארגונית מוגדרת במחקר זה כהתקשרות הפרט אל הארגון אשר באה לידי ביטוי בשלושה רכיבים שונים, שכל אחד מהם מהווה ביטוי כלפי הארגון, שיכול להיות גם רגשי גם התנהגותי וגם ביטוי של עמדה. הרכיבים הם : רכיב ההזדהות- מחוסר הזדהות ועד להזדהות חזקה עם הארגון, רכיב התרומה- מחוסר תרומה ועד לתרומה מעבר לדרישות התפקיד, ורכיב הנוכחות- מנטייה חזקה לעזיבה ועד לנטייה חזקה להישאר.
- **מקורות המחויבות הארגונית**- הצגת המקורות והקשר ביניהם לבין ביטויי המחויבות הארגונית.
בעבודה זו מוצגים שלושה סוגים של מקורות למחויבות ארגונית המבוססים על הלימה בין הפרט לארגון. המקורות הם : מקורות חישוביים- הלימה בין צרכים ויכולות ובין ההזדמנויות שהארגון מציע לספק ו/או לממש אותם. מקורות ערכיים- הלימה בין ערכים של אנשים ובין המטרות שהארגון שואף אליהם. מקורות מושג העצמי- הלימה בין דימוי עצמי/זהות עצמית של אנשים ואיך היא באה לידי ביטוי בארגון שלהם. כל מקור תורם באופן דיפרנציאל להסבר ביטויי המחויבות הארגונית. מוקד המחקר הוא במקורות מושג העצמי בהשוואה למקורות החישוביים ולמקורות הערכיים.
- התפקיד המתערב, ממתן, של **סוג הארגון** על עוצמת הקשר בין מקורות המחויבות הארגונית לבין ביטוייה השונים.
המחויבות הארגונית תיבחן, בעבודה זו, בשלושה סוגים של ארגונים : ארגון עסקי/עבודה, ארגון התנדבותי/אידיאולוגי וארגון קהילתי. מוקד המחקר הוא בהשפעה של ארגון מסוג קהילה (בהשוואה לארגון עסקי/עבודה וארגון התנדבותי/אידיאולוגי) על מידת הקשר בין מקורות המחויבות המבטאים הלימה בין זהות עצמית וביטוייה, לבין ביטויי המחויבות הארגונית.
- **זהויות במושג העצמי**- הצגת הזהויות, דירוגם במושג העצמי, והקשר בין דרגת הזהויות לבין מידת המחויבות הארגונית.
בעבודה זו מוצגים שלושה סוגים של זהויות : 1. זהויות המבוססות על תפקידים במערכת החברתית 2. זהויות הנגזרות מהזדהות הפרט עם קבוצות או ארגונים 3. זהויות אישיות המבחינות בין הפרט לבין אחרים. הזהויות המרובות מאורגנות בתוך מושג העצמי בצורה

הירארכית, ככל שהזהות גבוהה יותר בהירארכיה, כך קיימת מוטיבציה גבוהה יותר להתנהגות המבטאת אותה.

עבודת מחקר זו תיבחן כיצד מושפע הקשר המרכזי בין מקורות המחויבות המבטאים הלימה (צרכים וסיפוקם, ערכים והגשמתם, זהות עצמית וביטויה) לבין ביטויי המחויבות הארגונית (הזדהות, תרומה, נוכחות), בהתאם לסוג הארגון (עסקי/עבודה, התנדבותי/אידיאולוגי, קהילתי). האם מקורות המחויבות השונים הם בעלי חשיבות יחסית שונה בארגונים מסוגים שונים (לויתן, 1997)? האם בכל סוג ארגון מקור אחר הוא המרכזי ביצירת מחויבות ארגונית (Leviatan, 2003)? אם כן המצב, ניתן להניח כי קיים הבדל בהשפעה היחסית של מקורות המחויבות הארגונית על ביטויי המחויבות השונים, בסוגים שונים של ארגונים.

המחקר יעסוק בשלושת המקורות למחויבות ארגונית, אך בעיקר בבחינת מידת מרכזיותם ומשקלם היחסי של מקורות המחויבות המבטאים הלימה בין זהות עצמית וביטויה, בהשוואה למשקל השפעתם של מקורות המחויבות המבטאים הלימה בין צרכים וסיפוקם ובין ערכים והגשמתם, בהסבר ביטויי המחויבות השונים, בארגון מסוג קהילה.

אף-על-פי שהספרות מבחינה ברכיבים שונים של מחויבות ארגונית, לא אפתח את הרכיבים השונים מבחינה תיאורטית (המיקוד במחקר זה אינו בהיבטי המחויבות אלא במקורות התורמים לה), אולם אתאר את המאפיינים המבדילים בין סוגי הארגונים השונים, ובמיוחד את אלו המייחדים ארגון מסוג קהילה, ואראה כי הם שונים זה מזה באופן מהותי, ולכן אני משערת שהם ממלאים תפקיד ממתן בהשפעה היחסית של מקורות המחויבות על ביטויי המחויבות. כמו כן אציג מדדים המכילים מכלול תכונות המתקיימות בארגון מסוג קהילה, בעזרתם אוכל לזהות ארגון מסוג "קהילה", ולהבטיח כי קבוצות האנשים שאבחר לצורך המחקר, אכן משתייכים לארגון בעלי מאפיינים מסוג קהילה.

שאלות המחקר העולות בהקשר זה הן: עד כמה האפשרות לביטוי זהויות בדרגה הירארכית

גבוהה במושג העצמי (באמצעות מאפייני הארגון ותפקיד הפרט בו) משפיעה על מידת המחויבות הארגונית? עד כמה ההשפעה מרכזית וחשובה בארגון מסוג קהילה? עד כמה ההשפעה, על שלושת הביטויים של המחויבות הארגונית היא דיפרנציאלית, בהשוואה לסיפוק צרכים והגשמת ערכים? ועד כמה זה שונה בארגונים מסוג ארגוני עבודה או עסקים, ומארגונים התנדבותיים או אידיאולוגיים?

פרק 2

סקירת הספרות

2.1 מסגרת תיאורטית למחקר

Shamir (1990) מציע שלוש קבוצות מרכזיות מוגדרות של מקורות למחויבות ארגונית, כדי להסביר את תרומות הפרט למאמץ כללי בעבודה. המקורות הם: שיקולים חישוביים, מחויבות מוסרית ואישור זהויות. בשיקולים החישוביים הפרט נתפס כמחושב וכממקסם באופן רציונאלי תועלות אישיות, והמחויבות מבוססת על יחסי חליפין (רווח-הפסד) של הפרט עם הארגון, שיקולים שלא קיימים בבסיס שני סוגי המקורות האחרים: המחויבות המוסרית והמחויבות של אישור זהויות. המקורות המוסריים מתייחסים להלימה ערכית בין הפרט לארגון, והמחויבות מבוססת על הטמעה של נורמות חברתיות. אישור זהויות נוגע לשאלה עד כמה הארגון מאפשר לפרט לבטא, לאשר ולשמר זהויות של מושג העצמי. באופן דומה מציע לויתן (1997) שלושה מקורות של מחויבות ארגונית הקשורים לפרט ומבוססים על מאפיינים שלו. המקורות, בהם יכולה להיות התאמה בין הפרט לארגון, מוגדרים כצרכים/יכולות וסיפוקם או מימושם, ערכים והגשמתם ועקביות בין דימוי עצמי וההזדמנויות לביטוי. סיפוק צרכים ומימוש יכולות מבוססים על ההזדמנויות המוצעות על ידי הארגון, הגשמת ערכים תלויה במטרות וביעדים אליהם שואף הארגון, ועקביות בין דימוי עצמי להתנהגות תלויה במידה שבה מציע הארגון אפשרויות להביא את הדימוי העצמי לידי ביטוי. שלושת המקורות הללו הם בלתי תלויים בתרומתם למחויבות ארגונית, באופן שבו המחויבות הארגונית של הפרט יכולה להיגזר מכל אחד מהם, ללא קשר אם התקיימו המקורות האחרים, ותרומת שלושתם למידת המחויבות הארגונית היא מתווספת או נצברת. לויתן (1997); Leviatan (2003) גם מציע כי מקורות המחויבות הארגונית הם בעלי חשיבות יחסית שונה בארגונים מסוגים שונים: בארגונים אידיאולוגיים התנדבותיים המקור הדומיננטי ליצירת מחויבות ארגונית הוא הלימה בין ערכי הפרט ליעדי הארגון ומטרותיו, בארגונים עסקיים וארגוני עבודה המקור הדומיננטי ליצירת מחויבות ארגונית הוא ההתאמה בין צרכי הפרט לתגמולים הארגוניים, ובארגונים קהילתיים ומשפחתיים המקור הדומיננטי ליצירת מחויבות ארגונית הוא עקביות בין מושג העצמי לבין מאפייני הארגון ותפקיד הפרט בו. כלומר בסוגים שונים של ארגונים מרכזיות התרומה של כל אחד מהמקורות היא שונה, כשבכל סוג ארגון מקור אחר הוא המרכזי, ולכל מקור יש נקודות חוזק וחולשה. גם החשיבות היחסית, של שלושת המקורות, בהסבר ביטויי מחויבות ארגונית, בתוך אותו ארגון, משוערת כלא אחידה (לויתן, 1990, 1997; Shamir, 1990; Leviatan, 2003).

2.2 מחויבות ארגונית

במחקר זה מוגדרת המחויבות הארגונית כבעלת שלושה רכיבים שונים שביטוייה הן: מידת ההזדהות (עם הארגון), מידת התרומה (בפועל ומעבר לדרישות התפקיד) ומידת הנוכחות (רצון להשתייך לארגון). מחויבות חברים לארגונים היא מטרה מרכזית בחברות שונות כמו ארגוני עסקים, ארגונים ללא כוונת רווח, ארגונים קהילתיים, תנועות חברתיות, דתיות או פוליטיות וכד'. אנשים המחויבים לארגון ומגלים מוטיבציה לתרום מזמנם וממרחם כדי לקדם את מטרות הארגון הם נכס מרכזי לארגונים (Pfeffer, 1998). מחויבות ארגונית חשובה במיוחד בארגונים המתבססים על ניהול הון אנושי ופחות על ניהול הון כלכלי או טכנולוגי. מחויבות תורמת לאפקטיביות ארגונית ולהשגת מטרות הארגון (Leviatan, 2003).

קיימת הסכמה כללית בין החוקרים כי מחויבות ארגונית משקפת גישה כללית חיובית של העובד כלפי הארגון. יחד עם זאת אין אחידות בין החוקרים לגבי הגדרת המושג או מרכיביו. השוני בין המחקרים בא לידי ביטוי בחוסר הבהירות לגבי ההבחנה בין מקורות המחויבות הארגונית לבין ביטוייה מצד אחד, ולגבי ההבחנה בין ביטויי המחויבות הארגונית והתוצאות הנובעות ממנה מהצד האחר. אביא להלן את הגישות השונות.

2.2.1 הגדרת המושג מחויבות ארגונית

במושג מחויבות השתמשו בספרות בצורה רחבה המקיפה תהליכים, מקורות, ביטויים ותוצאות של ההתקשרות בין הפרט לארגון. לדוגמה: Kanter (1968) התייחסה למחויבות כרצון הפרט להשקיע אנרגיה ולגלות נאמנות למערכות חברתיות ובכך להביע את עצמו. Sheldon (1971) סובר כי מחויבות ארגונית היא עמדה או מכוונות כלפי הארגון המחברת בין זהות האדם לארגון. Hulin (1992) מציין כי את המחויבות הארגונית ניתן לראות כחלק מאוריינטציה כללית, חיובית או שלילית, של הפרט כלפי הארגון אליו הוא משתייך. Wiener (1982) רואה את המחויבות כנובעת מנורמות מוסריות מופנמות, שבאה לידי ביטוי ברצון לפעול באופן התואם את האינטרסים של הארגון. Hall, Shneider & Nygren (1970) רואים את המחויבות כתהליך שבו מטרות הארגון ומטרות היחיד משולבות אלו באלו או נמצאות בהלימה. לעומתם Hrebiniak & Alutto (1972) מתייחסים למחויבות כרצון להישאר בארגון בשל חילופי תגמולים, או השקעות, בין היחיד לארגון. לפי Salancik (1977) המחויבות באה לידי ביטוי כאשר היחיד פועל ומתנהג בהתאם לנדרש בארגון. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) מגדירים מחויבות

ארגונית כאמונה חזקה וכקבלה של מטרות הארגון וערכיו, נכונות להשקיע מאמץ למען הארגון ורצון להישאר חבר בארגון.

Reichers (1985) חילק את ההגדרות השונות לשלוש קבוצות עיקריות: קבוצת ההגדרות

הראשונה מתייחסת למחויבות הארגונית כנובעת מחישובי רווח והפסד הקשורים בחברות בארגון ומחברת למעשה בין מקורות המחויבות הארגונית לבין ביטוייה. גישה זו הוצגה לראשונה על ידי Becker (1960): אנשים נוטים להישאר בארגון ככל שהם מקבלים יותר תגמולים צדדיים כמו כסף, או אם הם משקיעים זמן ומאמץ העלולים לרדת לטמיון אם יעזבו את הארגון, או אם אין מספיק אפשרויות תעסוקה חלופיות מחוץ לארגון. גישה זו הוצגה באופן דומה גם בעבודות אחרות (לדוגמה: Alutto, Hrebiniak & Sheldon, 1971; Mottaz, 1988; Hrebiniak & Alutto, 1972; Alonso, 1973; Scholl, 1981) לעומת זאת טען כי התנהגות מתוארת כמחויבות רק כאשר אדם נשאר בארגון למרות ציפייה נמוכה לתגמולים, או למרות סיכויים לתגמולים טובים יותר במקום אחר (Wiener, 1982).

קבוצת ההגדרות השנייה מתייחסת למחויבות כנובעת מפעולות התנהגותיות בהתאם לנדרש

בארגון, שתוצאותיה הן פיתוח עמדה פסיכולוגית של מחויבות (Salancik, O'Reilly & Caldwell, 1980; 1977). במלים אחרות המחויבות מופיעה כאשר היחיד קשור להתנהגויות מסוימות הנדרשות בארגון, והוא מפתח אמונות ועמדות העקביות עם התנהגויות אלו. גישה זו בוחנת את התהליכים דרכם הופך האדם להיות מחויב לארגון וכזאת אין היא מבחינה בין ביטויי המחויבות לבין מקורותיה.

קבוצת ההגדרות השלישית רואה את המחויבות כצומחת מתוך הזדהות עם הארגון, ובאה לידי ביטוי בנכונות לפעול בהתאם למטרות הארגון וערכיו. קבוצת הגדרות זו מתייחסת לתוצאות המחויבות, הבאות לידי ביטוי בעמדות ובהתנהגויות, והיא מחברת בין ביטויי המחויבות לבין תוצאותיה. גישה זו הוצגה באופן שונה על ידי חוקרים שונים (לדוגמה: Hall, Shneider & Nygren, 1970; Mowday, Porter & Steers, 1982; Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). בעוד שקבוצת ההגדרות השנייה מדגישה את ההשפעה של מחויבות להתנהגויות מסוימות על עמדות, הרי שקבוצת הגדרות זו מדגישה את ההשפעה של המחויבות על עמדות והתנהגויות.

גם Popper & Lipshitz (1992) הציעו חלוקה המפצלת את ההגדרות לשלוש קבוצות: בקבוצה

הראשונה, מחויבות ארגונית מוגדרת כמצב רגשי: הזדהות עם הארגון, ערכיו ומטרותיו (Buchanan, 1974; Kanter, 1968; Mowday, Porter & Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), וכזאת היא מתייחסת לתוצאות המחויבות על ההתנהגות: בפועל או ככוונה (Fishbein &

(Ajzen, 1975). בקבוצה השנייה, מחויבות מוגדרת במונחים של ביטויים התנהגותיים: הרצון להישאר חבר בארגון (Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972; Meyer & Allen, 1984) והמוכנות למאמץ נוסף (Wiener, 1982). הקבוצה השלישית מבחינה בין מחויבות אינסטרומנטאלית (התנהגות במונחים של חישובי רווח והפסד) לבין מחויבות נורמטיבית (התנהגות במונחים ערכיים המבטלים שיקולים חישוביים). הבחנה דומה נעשתה על ידי חוקרים נוספים (למשל Etzioni, 1975; Katz & Kahn, 1978). בגישה זו אין הבחנה בין מקורות המחויבות לבין ביטוייה.

הגישות השונות להגדרת המושג מחויבות ארגונית באות לידי ביטוי גם במחקרים. Mowday,

Porter & Dubin (1974), O'Reilly & Chatman (1986) וגם Allen & Meyer (1990; Allen & Meyer, 1990) Meyer & Allen (1991) הגדירו מחויבות ארגונית כהתקשרות פסיכולוגית של העובד אל הארגון, הנובעת ממעורבות והזדהות עם הארגון, והיא נמדדה בהצהרות של עמדות ורגשות כלפי הארגון. לדוגמה: "אני גאה לספר לאנשים שאני חלק מארגון זה", "אני מרגיש בעלות על הארגון", "אני מרגיש כי בעיות הארגון הן הבעיות שלי".

במחקרים אחרים נמדדה המחויבות הארגונית במונחים של עמדות כלפי הארגון ובמונחים של

כוונות התנהגותיות. למשל גאוה בארגון, הפנמה של מטרות הארגון, רצון להישאר בארגון (Kidron, 1990; Oliver, 1978; Popper & Lipshitz, 1992) הציגו מחקרים שבהם נמדדה המחויבות הארגונית כרגש, כעמדה, ככוונת התנהגות וכהתנהגות בפועל. ההתנהגויות העיקריות שהחוקרים התייחסו אליהן ככוונת התנהגות וכהתנהגות הן: השקעת מאמץ למען הארגון, ותרומה לארגון במסגרת התפקיד ומעבר לדרישות התפקיד. למשל, הנכונות למאמץ אישי כחבר בארגון (Mottaz, 1988), הישארות בארגון (Meyer & Allen 1984). יש חוקרים המתייחסים אל כל ההתנהגויות, יש המתייחסים רק לחלקן, ויש

המתייחסים אל ההתנהגויות כמייצגות רמות שונות של השקעה בארגון. כך למשל Wiener (1982) טען כי מחויבות לארגון לא באה לידי ביטוי בכוונת הישארות או בהישארות בפועל בארגון, אלא באמצעות התנהגות תובענית של תרומה מעבר לנדרש. Katz & Kahn (1978) חידדו הבחנה זו והוסיפו כי בעוד שהישארות בארגון דורשת רק נוכחות קבועה ופעילות על פי כללים ונהלים, תרומה מעבר לנדרש דורשת יוזמה, התמדה והקרבה. לויתן (1990) רואה את התנהגויות הפרט בתוך הארגון כמסודרות בסדר סולמי, כאשר התנהגות מעבר לצו התפקיד היא הגבוהה ביותר בהירארכיה, לאחריה עמידה בציפיות הנורמטיביות של הארגון ואילו הישארות בארגון מייצגת את התרומה הנמוכה ביותר של מאמץ למען הארגון.

ניתן לראות אפוא כי במחקרים בהם המחויבות הארגונית היא ביטוי של עמדה כלפי הארגון, נמדדים משתנים התנהגותיים שהם תוצאה של מחויבות ארגונית (למשל הישארות בארגון, רמת ביצוע התפקיד), והמחויבות הארגונית משמשת כמשתנה בלתי תלוי (O'Reily & Knippenberg, 2000; Chatman, 1986; Sverke & Kuruvilla, 1995). לעומת זאת במחקרים בהם ההתנהגות או כוונת ההתנהגות מוגדרים כביטויים של מחויבות ארגונית, המחויבות משמשת כמשתנה תלוי (Oiver, 1990; Popper & Lipshitz, 1992). במלים אחרות ניתן לומר כי השוני בין המחקרים בנוגע למקומה של ההתנהגות בהגדרת המחויבות הארגונית ובמידתה, מייצג אי בהירות לגבי ההבחנה בין ביטויי המחויבות הארגונית לבין התוצאות שלה.

2.2.2 מרכיבי המושג ומימדיו

רוב המחקרים מתייחסים למושג המחויבות הארגונית כמושג המורכב ממספר מימדים (לדוגמה: Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chaman, 1986; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Sverke & Kuruvilla, 1995). אך גם במחקרים אלו אין אחידות לגבי ההבחנה בין מימדי המחויבות הארגונית לבין המקורות שלה. ההבחנה ביניהם חשובה כי כל ארגון שואף לכך שרמת המחויבות של אנשיו תהיה ברמה גבוהה בכל הרכיבים. לפיכך, חשוב להבין מהם המקורות התורמים (באופן עצמאי) למחויבות הארגונית, ואילו מקורות תורמים לרמה גבוהה או נמוכה של מחויבות ארגונית על ביטוייה השונים.

בחלק מהמחקרים מוצגים המימדים כמימדי המחויבות הארגונית, ואילו במחקרים אחרים מוצגים המימדים כמקורות המחויבות ולא כמימדים שלה. לדוגמה: במחקר של Sverke & Kuruvilla (1995) מוצגים מימדי המחויבות כשונים זה מזה: "ערכי" ו"אינסטרומנטאלי", ואילו במחקרם של Popper & Lipshitz (1992) מוגדרים המימדים, "ערכי" ו"אינסטרומנטאלי", כמקורות שלה. כלומר ההתקשרות של הפרט לארגון מוצגת כמקור של המחויבות ולא כחלק מהגדרת המושג. המושג עצמו מוגדר במונחים של רגשות, עמדות והתנהגויות. הגדרה אחרת המתמקדת בעמדות והתנהגויות היא של Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974). חוקרים אלו מתארים מחויבות ארגונית כמושג המורכב משלושה רכיבים: הזדהות עם ערכי הארגון, נכונות להשקיע מאמץ למען הארגון מעבר לדרישות התפקיד, ורצון להישאר בארגון. הרכיב הראשון מבטא רגש ועמדה והוא כולל גם הנחה על המקור עליו הוא מבוסס. הרכיבים השני והשלישי מתייחסים לביטוי התנהגותי, או לכוונת התנהגות, ואינם כוללים את מקור

המחויבות. מכאן עולה כי במקרים בהם המחויבות הארגונית מוגדרת במונחים של רגשות, עמדות והתנהגויות, לא תמיד נעשית הפרדה בין ביטויי המחויבות הארגונית לבין המקורות עליהם הם מבוססים. להלן דוגמה נוספת המחברת בין ביטויי המחויבות למקור שלה. O'Reilly & Chatman (1986) מתייחסים לשלושה מימדים בהתקשרות הפרט לארגון: "הפנמה", "הזדהות" ו"ציות". המימד "הפנמה" משקף חפיפה בין ערכי הפרט לערכי הארגון, המימד "הזדהות" משקף תחושה של אחידות בין הפרט לארגון, והמימד "ציות" מתקשר לתגמולים. המימדים "הפנמה" ו"הזדהות" משקפים רגש ועמדה, והמימד "ציות" מתייחס לביטוי התנהגותי. במחקר המשך מצאו Caldwell, Chatman & O'Reilly (1990) כי המימדים "הפנמה" ו"הזדהות" הם למעשה מימד אחד, והם הגדירו אותו כמחויבות נורמטיבית. "ציות" לעומת זאת הוגדר על ידם כמחויבות אינסטרומנטאלית. ההגדרה 'מחויבות נורמטיבית' דומה למה שהוגדר במחקרים אחרים כמחויבת המבוססת על מקורות ערכיים, וההגדרה 'מחויבות אינסטרומנטאלית' דומה למה שהוגדר כמחויבות המבוססת על מקורות חישוביים, וכפי שמופיעים גם בעבודה זו. מחויבות נורמטיבית מופיעה גם אצל Meyer & Allen (1997) אך הם הוסיפו והתייחסו לתחושת האמון ולמחויבות הנובעת מהחשיבות החברתית של הארגון. הם הגדירו מחויבות זו כמחויבות אפקטיבית- הזדהות עם המטרות והערכים של הארגון. מחויבות זו תגדל ככל שלארגון תהיה חשיבות חברתית גדולה יותר, ותגרום לפרט להרגיש כי הוא "חייב" להישאר בארגון. הם ציינו כי למחויבות האפקטיבית, בהשוואה למחויבות הנורמטיבית, יש את הקשרים החזקים ביותר עם מחויבות ארגונית כמו, הישארות בארגון ואופן ביצוע התפקיד.

2.2.3 מחויבות ארגונית על מימדיה במחקר הנוכחי

ענייני במחקר הנוכחי הוא בטיב הקשרים בין מקורות של מחויבות ארגונית לבין ביטויים שונים שלה. לכן בחרתי בגישה הרואה במחויבות הארגונית מושג רב מימדי, שביטוייו הם מימדים שונים של המושג. לצורך עבודה זו אימצתי את הצעתם של Mowday, Porter & Steers (1982) המתייחסים למחויבות ארגונית כהתקשרות הפרט אל הארגון, הבאה לידי ביטוי בשלושה רכיבים שונים שביטוייו הם:

1. רכיב המבטא מידת הזדהות עם הארגון, מטרותיו ויעדיו.
2. רכיב המבטא רמת תרומה לארגון. החל מביטויים של חוסר תרומה, דרך ביטויים של תרומה על פי צו התפקיד, ועד לביטויים של תרומה מעבר לדרישות התפקיד.

3. רכיב המבטא מידת נוכחות בארגון: הישארות או עזיבה.

Mowday, Porter & Steers (1982) מציגים מודל המצביע על גורמים אינדיבידואליים המשפיעים על הישארות. כגון: הערכה של אפשרויות תעסוקה אלטרנטיביות, אופן חשיבה על נושא "פיטורים", שיקולים משפחתיים, תחומי עניין, סיכויים לפיתוח קריירה בעבודה הקיימת.

כל אחד מהרכיבים המבטא על ידי הפרט תורם לאפקטיביות ארגונית. כל אחד מהביטויים נע על פני רצף. ככל שהביטוי יותר חיובי כך התועלת שלו לארגון גבוהה יותר. שלושת הרכיבים בלתי תלויים אחד במשנהו באופן תיאורטי, לכן אין זה הכרחי שהם ישתנו בתיאום. כלומר קיימת אפשרות שאנשים שונים בארגונים שונים, או באותו ארגון, יהיו גבוהים או נמוכים ברכיב אחד ובאותה הסתברות גבוהים או נמוכים ברכיבים האחרים. יחד עם זאת מבחינה אמפירית הם מופיעים בדרך-כלל ביחד. במחקר זה הגדרת המושג מחויבות ארגונית לא כוללת בתוכה את מקורות המחויבות, ובתוך כל אחד מהביטויים לא נעשית הבחנה בין רגש, עמדה, כוונת התנהגות והתנהגות בפועל.

2.3 מקורות חישוביים

מחויבות ארגונית המבוססת על מקורות חישוביים מוגדרת בספרות בצורות שונות: "מקורות חישוביים למוטיבציה בעבודה" (Shamir, 1990), "מחויבות אינסטרומנטאלית" (Mathieu & Najac, 1990), "מחויבות בעלת בסיס אינסטרומנטאלי" (Sverke & Kuruvilla, 1995), "מוטיבציה אינסטרומנטאלית" (Wiener, 1982), "ציות" (Caldwell, Chatman & O'Reily, 1990; O'Reily & Chatman, 1986). בכל ההגדרות מחויבות הפרט לארגון, מבוססת על מענה לסיפוקים שהארגון מקנה לצרכים של הפרט. Steers, Porter & Bigley (1996) מגדירים צורך כמצב פנימי של חוסר, היוצר אנרגיה ומגרה להתנהגות. צורך יכול להיות פיסי, רגשי או חברתי. גישות המקשרות סיפוק צרכים למחויבות ארגונית מייחסות למאמץ בעבודה קשר ישיר לתגמולים כפי שהם נתפסים על ידי הפרט (ראה פרק 'מחויבות ארגונית'). היחיד עורך הערכה רציונאלית של תגמולים שהוא מקבל בתמורה לתרומתו לארגון. תיאוריה המתבססת על יחסי רווח-הפסד בין הפרט לארגון היא תיאורית החליפין החברתי. תיאורית החליפין מציעה כי מידת שיתוף הפעולה של הפרט עם הארגון תלויה באיכות, ובטיבם של המשאבים, שהפרט מקבל מהארגון. לעתים הארגון מתחיל את תהליך החליפין – הארגון מתגמל את העובד ומצפה כי בתמורה העובד יבטא עמדות או התנהגויות התורמות או מחזקות את הארגון, ולעתים הפרט יוזם את תחילת התהליך- הפרט תורם לארגון ומצפה לתגמול (לוינתן, 1997).

מונח הקיים בגישה החישובית והקושר בין צרכים, תגמולים ומחויבות הוא: "ערכיות". ערכיות היא מידת החשיבות המיוחסת לתוצאות אפשריות של התנהגות. לפי תיאורית הציפייה רמת הסיפוק הצפויה להתקבל מתוצאות שונות של התנהגויות, קשורה לערכיות המיוחסת לאותן תוצאות (Vroom, 1964 in Pinder, 1991). בהתאם לכך הערכיות המיוחסת לתגמולים ארגוניים מסוימים, תשפיע על רמת המחויבות הארגונית (Putti, Aryee & Liang, 1989).

בספרות המחקרית משתמשים לעתים במושג "ערכי עבודה" (לדוגמה: Mottaz, 2000; Finegan, 2001; Taris & Feij, 1990; Oliver, 1988) כדי לבטא את המשמעות שמייחס הפרט למרכיבים בסביבת העבודה. אנשים נבדלים זה מזה באשר למידת החשיבות שהם מייחסים להשגת תגמולים שונים מהארגון (Sagie & Elizur, 1996). ערכים בהקשר זה מייצגים רצונות, העדפות, תחומי עניין, מניעים ומטרות (Edwards, 1996). השימוש הזה במושג ערכים שונה מההתייחסות למונח הדן בתהליכים הערכיים לגבי "מה נכון" ו"מה מוסרי" לעשות ללא קשר לתועלות או עלויות (Schwartz, 1977) כפי שיתואר בהמשך. ערכי עבודה יכולים להיות אינסטרומנטאליים, קוגניטיביים ו/או אפקטיביים. ערכים אינסטרומנטאליים מייצגים תגמולים חומריים ובטחון בעבודה (לדוגמה תנאי עבודה). ערכים קוגניטיביים מייצגים מערכת אמונות לגבי התנהגויות רצויות התורמות לארגון, ומעניקות משמעות בעבודה (למשל עצמאות). ערכים אפקטיביים, לעומת זאת, מתקשרים ליחסים בין אישיים טובים וחברות בעבודה (Van Vianen, De Pater & Van Dijk, 2007). במלים אחרות ניתן לומר כי ערכי עבודה הם בעצם "צרכים" מסוג מסוים, והציפייה לסיפוקם באמצעות תגמולים בגין התנהגות תורמת, קובעת את התייחסות האדם לארגון, כלומר את מידת המחויבות הארגונית שלו. במחקרים אחדים נבדקה התאמה בין ערכי עבודה של הפרט, לבין תגמולים הניתנים לו על ידי התפקיד, על ידי מקום העבודה או על ידי הארגון לסיפוקם (Edwards, 1996; Hult, 2005; Livingstone, Nelson & Barr, 1997; Meyer, Irving & Allen, 1998; Mottaz, 1988; Oliver, 1990; Taris & Feij, 2001; Taris, Feij & Van Vianen 2005).

תגמולים ארגוניים אופיינו על ידי החוקרים כ"אינטרינזים" (פנימיים): הזדמנויות למימוש עצמי, כגון עניין, אחריות, או כ"אקסטרינזים" (חיצוניים): אלמנטים חומריים, למשל שכר, הטבות. תגמולים אינטרינזים מובחנים מתגמולים אקסטרינזים בכך שהם תועלות הנובעות תוך כדי ההתנהגות, בניגוד לתגמולים הניתנים בתמורה לביצוע העבודה (Lincoln & Kalleberg, 1990). תגמולים פנימיים נמצאו

כבעלי קשר גבוה יותר למחויבות ארגונית, מאשר תגמולים חיצוניים (Hult, 2005; Mottaz, 1988; Putti, 1989; Aryee & Liang, 1989).

להלן תיאוריות נוספות המתייחסות לגישה החישובית. מאסלו מציג "הירארכיה של צרכים", מצרכים "נמוכים" לצרכים "גבוהים": פסיים, בטחון, שייכות, יוקרה והגשמה עצמית (Maslow, 1954 in Erez & Earley, 1993). (Leviatan, 1992) מצא כי עובדי קיבוץ מבוגרים מעדיפים עבודות המספקות צרכים "גבוהים" כמו מימוש עצמי, על פני עבודות המספקות תנאי עבודה פיזיים נוחים. Herzberg (1966) ערך הבחנה בין גורמים היגייניים (למשל יחסי עבודה, תנאי עבודה, סטאטוס, בטחון) שבאמצעותם ניתן להקטין חוסר שביעות רצון, לבין גורמים מוטיבציוניים (למשל הישגיות, הכרה, אחריות, קידום אישי) שבסיפוקם אפשר להגדיל מוטיבציה. (Maidani, 1991) השתמש בהבחנה של Herzberg (1966) ומצא כי עובדים בסקטור הפרטי או הציבורי, זיהו גורמים מוטיבציוניים כחשובים יותר מגורמים היגייניים.

תיאוריה נוספת שמתייחסת לגישה החישובית היא תיאורית ההוגנות (Adams, 1963). בבסיס תיאוריה זו עומדת ההשוואה החברתית, בקביעת התנהגותו של הפרט, באינטראקציה שהוא מקיים עם הסביבה. הפרט שוקל את ערך תגמוליו, ביחס להשקעתו בעבודה, ומשווה יחס זה עם יחס דומה שמקבלים אחרים רלוונטיים ומשמעותיים. מידת ההוגנות ביחס שבין תגמולו הכולל, לבין השקעתו הכוללת ובהשוואה לאחרים תקבע את רמת השקעתו בעבודה. (Johnson & Johnson, 1991) מצאו במחקרם כי עובדים שהאמינו כי שכרם עומד ביחס נכון להשקעתם, גילו מחויבות לארגון. באופן דומה Summers & Hendrix (1991) מצאו כי שכר הוגן למנהלים משפיע על כוונת הישארות בעבודה. אולם יחס לא הוגן לעובדים, מצד מעבידים, גורר התנהגות בלתי חוקית מצידם כלפי הארגון, כדי לפצות על חוסר השוויון (Greenberg, 1990). מחקרים אחרים הצביעו על הקשר החיובי שבין תפיסה של הוגנות לבין תרומה מעבר לדרישות התפקיד (Deluga, 1994; Lee, 1995).

בכל התיאוריות קיים קשר בין הזדמנויות לסיפוק צרכים לבין מחויבות ארגונית, באופן שככל שעולה מידת החשיבות של תגמולים ארגוניים, הקשורים לצרכים מסוימים, כך הקשר שלהם למחויבות ארגונית גבוה יותר.

Leviatan (2003) טוען כי סיפוק צרכים תורם בראש וראשונה לרכיב המחויבות של נוכחות (הישארות או עזיבה). באופן חלקי הוא יכול לתרום לרכיב המחויבות של תרומה מעבר לנדרש אך רק כאשר קימות הזדמנויות לסיפוק צרכים "גבוהים" (בהתאם ל- Maslow, 1954 in Erez & Earley, 1993).

1993) כמו, ה"צורך בהישגיות" ה"צורך בהשפעה", או "מימוש עצמי". לעומת זאת סיפוק צרכים אינם תורמים כלל להזדהות עם הארגון. באופן דומה Wiener (1982) מציע כי כוונת הישגיות בארגון נובעת מתגמולים חומריים, וכי אנשים אינם תורמים מעבר לנדרש ואינם מזדהים רגשית עם הארגון על בסיס חישובים חומריים.

חיזוק לטענות אלו נמצאו במחקרים: ערכי עבודה אינסטרומנטאליים (למשל תנאי עבודה) המסופקים בארגון נמצאו בעלי קשר חיובי עם כוונת הישגיות בארגון (Popper & Lipshitz, 1992; Popper & Lipshitz, 1992; Taris, Feij & Van Vianen, 2005; Van Vianen, De Pater & Van Dijk, 2007), אך ללא יכולת ייחודית להסבר מחויבות רגשית (הדומה למימד הזדהות בעבודה זו), ובעלי חלק קטן מהסבר השונות של התנהגות מעבר לדרישות התפקיד (Popper & Lipshitz, 1992).

שאלת המחקר העולה בהקשר זה היא: עד כמה סיפוק צרכים של הפרט, באמצעות תגמולים המוצעים לו על ידי הארגון, משפיע על רמת המחויבות הארגונית ועד כמה ההשפעה, על שלושת הביטויים של המחויבות הארגונית, היא דיפרנציאלית?

2.4 מקורות ערכיים

מחויבות ארגונית המבוססת על מקורות ערכיים מופיעה בספרות ובמחקרים בצורות שונות: "שורשים ערכיים למוטיבציה בעבודה" (Shamir, 1990), "מחויבות בעלת בסיס ערכי" (Sverke & Kuruvilla, 1995), "מחויבות ערכית" (Mayer & Schoorman, 1998), "מחויבות מוסרית" (Kidron, 1978), "מעורבות מוסרית" (Etzioni, 1975), "הפנמה" (O'Reilly & Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). כל ההגדרות מתייחסות למחויבות הפרט לארגון, כתוצאה מהתאמה בין ערכי הפרט לבין ערכי הארגון ויעדיו.

Hofstede (1998) הגדיר ערך כנטייה להעדיף מצבים מסוימים על פני מצבים אחרים. ערכים הם "אמונות או דעות שיש לאדם לגבי התנהגויות או מצבים רצויים, אשר מכוונים את ההערכה והבחירה של התנהגויות ואירועים, ומדורגים על פי מידת חשיבותם היחסית" (Schwartz & Bilsky, 1987; 1990). כל ערך יכול להשפיע על הפרט לתרום לפעילות הכלל (ולא רק ערך ארגוני או חברתי), אם הוא סבור כי פעילות שכזו היא משמעותית במונחים של אותו ערך (Rokeach, 1973). לפי Kluckhohn (1962) ערכים הם מושג של "הרצוי" ולא של "מה שרוצים". כאשר ערכים מופנמים הם הופכים מושגים של "הרצוי" והפרט יפעל לפיהם גם אם התוצאות לא יושגו (Etzioni, 1988). לפי Shamir (1990) התוצאה של הפנמה

של ערכים המהווים אמת מידה פנימית, והתנהגות לפיהם, ללא מדידה של תוצאה חיצונית אחרת, מעלה תחושת ערך עצמי. Schneider (1987) סובר כי אנשים נמשכים לארגונים אשר נתפסים על ידם כבעלי ערכים דומים לאלה שלהם.

בספרות התיאורטית התייחסו בהרחבה לערכים כמרכיב חשוב ביצירת מחויבות. על כך ניתן ללמוד כבר מהגדרתם של Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), ומהגדרות השונות למחויבות ארגונית, הכוללות אמונה וקבלה של ערכי הארגון ומטרותיו (ראה פרק 'מחויבות ארגונית'). Shamir (1990) מציין כי ערכי האדם משמשים כמניע להתנהגות וקובעים את התנהגותו הארגונית. לויתן ורוזנר (2001) מצהירים כי ערכיו של האדם הם מהרכיבים המרכזיים ביותר להגדרתו העצמית, לכן הרצון להגשים ערכים במסגרת חברתית/ארגונית הוא מניע חזק בקביעת התנהגות ועמדות. יחד עם זאת רוב המודלים למחויבות ארגונית לא החשיבו במידה מספקת מקורות ערכיים (והתמקדו בעיקר במקורות החישוביים) ומעט מחקרים נערכו בנושא. ההתמקדות במקורות החישוביים על פני המקורות הערכיים יכולה לנבוע מכמה סיבות אפשריות. סיבה אפשרית אחת לפי לויתן (1997) היא, שרוב המחקרים נערכים בסביבה ארגונית של עבודה, שם מקור המחויבות העיקרי שבא לידי ביטוי הוא סיפוק צרכים. סיבה אפשרית אחרת היא, כי סיפוק צרכים נעשה על ידי משאבים חומריים, אותם ניתן למדוד בקלות יחסית כיוון שאינם תלויים בהבדלים בין אישיים (Leviatan, 2003). Shamir (1990) סובר כי מגמה זו נובעת מכך, שרוב התיאוריות בתחום המחויבות הארגונית הן מארצות-הברית האינדיבידואליסטית במהותה. יתר על כן, גם כאשר חוקרים טענו כי הם בדקו הלימה ערכית הם התמקדו למעשה בערכים הרלוונטיים לעולם העבודה (Cable & DeRue, 2002; Meglino & Ravlin, 1998). ההתאמה נבדקה בין ערכי עבודה של הפרט, לבין דפוסים של ערכי הארגון, בהתאם לפרופיל ארגוני או מנקודת המבט של הפרט (Chatman, 1989, 1991; Finegan, 2000; Kalliath, Blueorn & Strube, 1999; O'Reilly, Chatman) Chatman, 1999; Vandenberghe, 1999; Slocombe & Bluedorn, 1999; Caldwell, 1991). כך למשל, Chatman (1989) בדקה התאמה בין ערכים אישיים לבין ערכים ארגוניים. היא הציגה מודל בו מחויבות, ביצוע והישארות בארגון, הם תוצאה של התאמה בין הפרט לארגון, המוגדרים כהתאמה בין נורמות וערכים של הארגון לערכים של הפרט. במחקרה היא השוותה בין פרופיל ארגוני שנבנה על ידי מדגם מיצג של חברי הארגון, לבין פרופיל אישי, ומצאה כי מידת ההתאמה בין הפרט לארגון, יכולה לנבא ביטויים שונים של מחויבות ארגונית כמו, תרומה מעבר לנדרש וכוונה להישאר בארגון. תוצאות דומות התקבלו על ידי בדיקת ההלימה בין ערכים של עובדים לערכים של עמיתים, ממונים או אנשים אחרים בארגון (Meglino,)

Fisher & .(Ravlin & Adkins, 1989, 1992; Vancouver & Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000

Gitelson (1983) מסבירים כי במצבים כאלה אנשים חווים פחות עמימות וקונפליקטים לגבי תפקידם,

ולכן הם שבעי רצון ומגלים מחויבות לארגון שלהם.

אולם במחקרים אלו ההתאמה נמדדה בין ערכים של הפרט, לבין ערכים של אנשים אחרים

בארגון, וקיים קושי להחליט מיהם אותם אנשים אשר מייצגים את ערכי הארגון. קשה גם לראות את כל

האנשים כקבוצה אחת (Hulin, 1992). כדי להתגבר על כך Finegan (2000) מדד ערכים של הארגון

מנקודת המבט של הפרט, מתוך הנחה כי התפיסה הסובייקטיבית היא הקובעת. הוא בדק את הקשר בין

ערכים אישיים, ערכים ארגוניים, כפי שנתפסים על ידי הפרט, ומחויבות ארגונית. במחקרו הוא התייחס

לאשכולות של ערכים. למשל גורם "האנושיות" כולל ערכים של התחשבות, שיתוף פעולה, הגינות

וסלחנות. גורם "החזון" כולל ערכים של יוזמה, יצירתיות, ופתיחות. הממצאים הראו כי מחויבות לארגון

היא תוצאה של מידת ההתאמה בין אשכול ערכים של הארגון לבין אשכול ערכים של הפרט. במחקר אחר

נבדקים נתבקשו להעריך את מידת ההלימה בין ערכיהם לבין ערכי הארגון, למשל "עד כמה ערכי האישיים

תואמים את ערכי הארגון אליו אני שייך?" (Cable & DeRue, 2002).

חוקרים אחרים (Ostroff, Shin & Kinicki, 2005; Ravlin & Ritchie, 2006; Van Vianen,)

(De Pater & Van Dijk, 2007) שילבו בין שני סוגי המדידות ובדקו הלימה ערכית הן מנקודת המבט של

הפרט (בין ערכי הפרט לבין תפיסתו האישית את ערכי הארגון) והן מבחינת הלימה למעשה (בין ערכי

הפרט לבין פרופיל של ערכי הארגון כפי שהם מוגדרים על ידי עמיתים או ממונים), ומצאו כי לשתי צורות

ההלימה יש קשרים חיוביים עם מחויבות ארגונית.

יחד עם זאת מדידות שכאלה, מגבילות את היכולת לערוך הכללה לארגונים שונים ומתעלמות

מהעובדה שמספר מימדים חשובים יותר להלימה ממימדים אחרים, או משפיעים על תוצאות מסוימות,

יותר מאחרות (Harris & Mossholder, 1996; Hesketh & Myers, 1997). מסיבה זו Edwards (1993)

מציע כי מחקרים יבדקו הלימה רק במימדים ספציפיים ולא בפרופיל כללי. אולם קשה לדעת אילו ערכים

חשובים להלימה ולאלו יש תוצאות משמעותיות על התנהגות ארגונית (Meglino & Ravlin, 1998). לזיתן

(1997) לעומת זאת מציע למדוד התאמה ערכית בין ערכי הפרט, לבין המטרות והיעדים שהארגון מציב

לעצמו במוצהר.

גם במחקרים בהם נמדדו לכאורה ערכים כלליים (ולא ערכי עבודה), החוקרים בדקו למעשה את

מידת ההעדפה, מידת התמיכה או מידת החשיבות שמייחסים הנבדקים לנושא, מצב, אירוע או אובייקט

כלשהו. למשל, "עד כמה חשוב לך לחיות ברמת חיים גבוהה ככל האפשר?" (Hofstede, 1998), או "אילו ערכים היית רוצה או מעדיף כי יהיו בארגונך?" (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). כלומר החוקרים בדקו ערכים ספציפיים המתייחסים להווייה עכשווית קונקרטיית ולא בדקו ערכים כעקרונות מנחים (Rokeach, 1973), או אמונות כלליות ומופשטות כהשקפת עולם. החוקרים בדקו תוצאות רצויות (desired) או לא רצויות (undesired) עבור הנבדקים, ולא בדקו איך אנשים מתנהגים בפועל או מאמינים כיצד מן "הרצוי" או "הראוי" כי יתנהגו (Meglino & Ravlin, 1998), או מה "ראוי להיות רצוי" (desirable).

במחקרים אחרים נמדדו ערכים המתארים אנשים, קבוצות או ארגונים (Meglino & Ravlin, 1998) והשפעתם על המחויבות הארגונית. חלק מהמחקרים התמקדו בערכים תרבותיים. למשל, Wasti (2003) הראה כי בעוד שיצירת מחויבות ארגונית בקרב עובדים המחזיקים בערכים אינדיבידואלים מושפעת מגורמים הקשורים בתפקיד (למשל קידום), הרי שבקרב עובדים המחזיקים בערכים קולקטיביים המחויבות הארגונית מושפעת מיחסים בין אישיים (כמו שביעות רצון מממונה). Schneider (2001) מצא כי הלימה בין הפרט לארגון במימד קולקטיביזם-אינדיבידואליזם משפיעה על המחויבות הארגונית. Cohen (2007) במחקרו על מורים העובדים בבתי ספר בישראל ומשתייכים לחמש קבוצות תרבותיות שונות, מצא קשר חיובי בין ערכים תרבותיים: קולקטיביזם, כוח-מרחק נמוך, נשיות ומניעת עמימות גבוהה (בהתאם לטיפולוגיה של Hofstede, 1998) לבין מחויבות ארגונית. ממצאים אלו מחזקים ממצאים קודמים בהם נמצא כי מחויבות קשורה לערכים קולקטיביים (Cohen, 1999).

מחקרים נוספים: Popper & Lipshitz (1992) בדקו ערכים המייצגים מידת חשיבות של תרומה לחברה: "חשוב לי לעבוד במקום שאנשים תופסים עצמם כאידיאליסטים ואכפתיים". לויתן ורוזנר (2001) במחקרם הבדקו חשיבות מוחלטת ויחסית של אמונה בערכים שונים, כקובעת מידת המחויבות לחיי קיבוץ, התייחסו לתוכן הערכים של חברי קיבוץ, ולמידה בה הקיבוץ שם דגש על הגשמת ערכים קיבוציים לעומת צרכים חומריים, למשל, "באיזו מידה חשוב שהקיבוץ יקים חברה צודקת מבוססת על שוויון?".

המחקרים שהוצגו לעיל מצביעים על קשיים בשני מישורים: האחד, קושי אמפירי להגדיר אילו ערכים חשובים להלימה ולאלו יכולות להיות תוצאות משמעותיות על התנהגות ארגונית. השני, קושי טכני במדידת ההלימה בין ערכים המוגדרים ברמת הפרט, לבין ערכים המוגדרים ברמת הארגון. קושי זה משפיע כנראה על מיעוט המחקרים המודדים הלימה ערכית כמקור למחויבות ארגונית, בהשוואה

למחקרים הבודקים את הבסיס החישובי להתקשרות בין הפרט לארגון, למרות ההכרה התיאורטית בקשר שבין ערכים לבין מחויבות ארגונית.

הממצאים המחקריים בהם כן נמדדו הקשרים בין מקורות ערכיים לבין ביטויי המחויבות הארגונית, תואמים את הצעתו של Leviatan (2003), כי הלימה בין ערכים והגשמתם תורמת לשלושת הרכיבים של מחויבות ארגונית, ללא קשר אם צרכים מסופקים או עם ערכים מתגשמים. לדוגמה, קשר מובהק בין מקורות ערכיים לבין רמת ביצוע העבודה במסגרת התפקיד ומעבר לדרישות התפקיד (Mayer & Schoorman, 1998; O'Reily & Chatman, 1986), בין מקורות ערכיים לכוונה לתרום מעבר לדרישות התפקיד (Popper & Lipshitz, 1992; Sverke & Kuruvilla, 1995), כוונה להישאר בארגון והישארות בפועל בארגון (Cable & DeRue, 2002; Chatman, 1991; Lauver & Kristof-Brown, 2001; O'Reily & Chatman, 1986; O'Reily & Chatman & Caldwell, 1991; Ostroff, Shin & Kinickii, 2005; Ravlin & Ritchie, 2006; Van Vianen, De Pater & Van Dijk, 2007; Verquer, Beehr & Wagner, 2003), מחויבות רגשית כלפי הארגון והזדהות עם הארגון (Cable & DeRue, 2002; Popper & Lipshitz, 1992).

שאלת המחקר העולה בהקשר זה היא: עד כמה האפשרות להגשמת ערכים של הפרט, בהתאם ליעדי ומטרות הארגון, משפיעה על רמת המחויבות הארגונית ועד כמה ההשפעה, על שלושת הביטויים של המחויבות הארגונית, היא דיפרנציאלית?

2.5 מקורות מושג העצמי

מחויבות ארגונית המבוססת על מקורות מושג העצמי מוגדרת בספרות בצורות שונות: "הלימה בין זהות עצמית וביטוייה" (Katz & Kahn, 1978; Leviatan, 2003), "עקביות בין דימוי עצמי להתנהגות" (לויטן, 1997), "קוהרנטיות בזהות" (Shamir, 1990), "אישור זהויות" (Shamir, 1999; Burke & Stets, 1999), הגדרות אלו מתייחסות להתקשרות של הפרט אל הארגון, במידה בה מאפשר הארגון לפרט לבטא, לאשר ולשמר זהויות של מושג העצמי. המחויבות הארגונית נובעת מהיכולת להביא לכלל הלימה את הדימוי העצמי/הזהות העצמית של האדם, עם עמדות והתנהגויות הנדרשות על ידי התפקיד והארגון. לחשיבות הביטוי במילים ובמעשים, המגדירים את הפרט, התייחסו כבר Katz & Kahn (1978). הם ציינו כי הפרט שואף לבטא את עצמו, לא מתוך רצון להגיע להכרה חברתית, אלא על מנת לבנות את זהותו העצמית. Kelman (2006) מציין כי לאנשים יש זהויות אשר הם שואפים להביע בקבוצות

ובארגונים השונים אליהם הם משתייכים. באופן דומה Schlenker (1985) טוען כי מושג העצמי הוא רעיון שאנשים שואפים להביע ולתקף בהתנהגותם. Synder & Ickes (1985) מציינים כי אנשים משקיעים זמן בפעילויות, המאפשרות להם להביע את נטיותיהם, עמדותיהם ואת מושג העצמי שלהם. Waterman et al. (2003) טוענים כי בפעילויות של ביטוי האישיות אנשים חווים תחושה עמוקה של חיות ושל מימוש, תחושה של "זה מי שאני", "זה איפה שאני רוצה להיות", ו"זה מה שאני רוצה לעשות". Waterman (1990) הגדיר תחושה זו "אושר".

2.5.1 תוכן הזהויות במושג העצמי

מושג העצמי מתפתח בתהליכי שיקוף והערכה (Gecas & Burke, 1995) המבוססים על תהליכים חברתיים של "האני במראה" (Cooley, 1902): "איך אנו מאמינים שאחרים רואים אותנו", וכן על ידי תהליכים פסיכולוגיים של השוואה חברתית לאנשים, לקבוצות או לקטגוריות חברתיות (Rosenberg, 1979) ומכיל אוסף של זהויות (Stryker, 1980). במלים אחרות ניתן לומר כי העצמי הוא סדרה של משמעויות שאנו אוחזים לגבי עצמנו, המבוססות על איך אחרים מתנהגים כלפינו, שאיפות, רצונות והערכות שלנו לגבי עצמנו (Stets & Burke, 2005). מושג העצמי אינו מכיל רק ראייה עצמית אידיאלית שלנו לגבי "מי שאנו" שיחסית אינה משתנה, כי אם גם את הדימוי העצמי הנתון לשינויים תמידיים בהתאם להשפעות הקימות בסיטואציה (Burke, 1980).

בספרות מוצגות שתי גישות מרכזיות המתארות את אופן בניית הזהות העצמית. גישה אחת מתבססת על תיאורית הזהות החברתית (Hogg & Abrams, 1988; Tajfel, 1981; Tajfel & Turner, 1987; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1986) ומתייחסת לזהות כמתפתחת בתהליכים פסיכולוגיים של הזדהות עם הכלל (Tajfel, 1982), או עם קטגוריה חברתית (Shamir, 1990), שאליה הפרט משתייך ודרכה הוא מגדיר את עצמו. הזדהות מטשטשת את ההבחנה שבין העצמי לקבוצה, והופכת את הקבוצה באופן פסיכולוגי לחלק מהעצמי (Smith & Henry, 1996). אנשים מזהים עצמם במונחים של חברות בקבוצה, או הארגון אליו הם משתייכים ומייחסים לעצמם תכונות האופייניות לקבוצה (Tajfel & Turner, 1986). במלים אחרות אנשים משתמשים בחברותם בארגון/בקבוצה כדי לבנות את מושג העצמי שלהם. למשל הזהות "ישראלי".

Stryker, 1980; Stryker & Burke, 2000 Stryker &) גישה שנייה מבוססת על תיאורית הזהות (Serpe, 1982). גישה זו צומחת מתוך גישת האינטראקציה הסימבולית שבסוציולוגיה (במיוחד זו של גישת המבנה, הסוברת כי יחידים מוגדרים ומוגבלים על ידי הכוחות הפועלים עליהם בחברה) וטוענת כי זהויות נובעות מהתפקידים אליהם קשור הפרט במערכת החברתית (Stryker & Burke, 2000). גישה זו מתייחסת לזהות, כנובעת מהמשמעויות והציפיות הקשורות לתפקידים השונים שאנשים ממלאים ומבצעים בחברה (Stets & Burke, 2000; Stryker & Burke, 2000). למשל, המשמעות החברתית של תפקיד הורה יכולה להיות כ"בעל אחריות", ושל מהנדס כ"קפדן בפרטים".

על פי שתי הגישות הללו (תיאורית הזהות החברתית ותיאורית הזהות) מושג העצמי מכיל גם זהויות אישיות המורכבות ממימדים "ייחודיים" המבחינים בין הפרט לבין אחרים.

על פי הגישה המבוססת על תיאורית הזהות החברתית, זהויות אישיות קשורות לתכונות אישיות (Stets, 1995; Stets & Burke, 1994), למשל "יושר", "אמפטיה", והן מתפתחות ביחסים בין אישיים קרובים ומתמשכים (Gergen, 1971). לפי גישה זו, זהויות אישיות הן בדרגה נמוכה יותר מזהויות חברתיות (Brewer, 1991; Hogg & Abrams, 1988), כי תפיסת העצמי במונחים אישיים משמעו לראות את העצמי כשונה מאחרים, כמונחה על ידי מטרות אישיות ולא על ידי מטרות הקבוצה.

על פי הגישה המבוססת על תיאורית הזהות, זהויות אישיות הן המשמעויות שאנשים מייחסים לעצמם כעוסקים בתפקידים חברתיים (Stets & Burke, 2000). למשל, המשמעות של להיות "חבר", כפי שהיא נתפסת בעיני אדם אחד, יכולה להיות שונה מהמשמעות שמעניק לה אדם אחר.

תיאורטיקנים וחוקרים (Burke & Tully, 1977; McCall & Simmons 1978; Stryker 1980) השתמשו במונח- "זהות המבוססת על תפקיד" ("role-identity")- כדי לתאר זהות המורכבת הן ממימדים "מוסכמים" והן ממימדים "ייחודיים". מימדים "מוסכמים" מתקשרים לציפיות הקשורות לעמדות החברתיות. מימדים "ייחודיים", לעומת זאת, מתייחסים לפרשנויות ייחודיות שאנשים מביאים איתם לתפקידים. מושג זה מכיל דואליות: מצד אחד תפקיד הוא חיצוני וקשור לתפקידים במערכת החברתית, ומצד שני זהות היא פנימית וכזאת היא מכילה משמעויות וציפיות פנימיות. במלים אחרות ההבחנה בין זהות המבוססת על תפקיד לבין תפקיד בכלל היא: זהות המבוססת על תפקיד אינה מוגבלת לציפיות חברתיות בלבד, אולם היא נבדלת מזהות פסיכולוגית ואישית בכך שהיא מבוססת גם על עמדות חברתיות, ואינה התנסות סובייקטיבית טהורה. ראייה שכזו לוקחת בחשבון שונות אינדיבידואלית בזהות, בהתנהגות ובמוטיבציה הנובעים מאותם תפקידים. המשמעות היא כי אדם הממלא תפקיד מסוים יכול

לבחור התנהגויות ולקבל החלטות, לא רק על פי המשמעויות והציפיות החברתיות הקשורות בתפקיד

ובביצועו, כי אם גם על פי תכונות אישיות (Stets, 1995; Stets & Burke, 1994).

לסיכום, ניתן לומר כי תכני הזהויות שבמושג העצמי מובחנים זה מזה ביחס: 1. למכלול

התפקידים החברתיים שהפרט ממלא (למשל הזהות "הורה", "מרצה") 2. לקבוצות/ארגונים שאליהם

האדם משתייך (למשל הזהות "יהודי") 3. למשמעויות שהפרט מייחס לעצמו כעוסק בתפקידים חברתיים

כמו המשמעות של להיות "גבר"/"אישה", "סטודנט", או לתכונות אישיות כמו "סבלנות", "תחרותיות".

או כפי שהציעו Stet & Burke (2003) וכפי שמוצג בעבודה זו, "הזהויות הן המשמעויות שיש לאדם כחבר

בקבוצה, בתפקיד שהוא נושא, או כאדם".

2.5.2 ארגון הזהויות במושג העצמי

מושג העצמי מכיל כאמור זהויות רבות (Stryker, 1980). הזהויות מוגדרות בחלקן על ידי המערכת

החברתית ובחלקן על ידי הפרט, וכאשר הן ביחד הן מייצגות את האדם (Turner, 1978). בהתאם לכך

מושג העצמי מייצג אמנם את החברה, אך הוא גם מייצג הבדלים אינדיבידואליים. לאור זאת, אצל אנשים

שונים, זהויות מסוימות במושג העצמי הן יותר דומיננטיות מאחרות, ומשפיעות על תפיסה עצמית כללית

ועל ההתנהגות (Callero, 1985).

תיאורטיקנים (McCall & Simmons, 1978; Rosenberg, 1979; Stryker, 1980) דימו את

הזהויות המרובות, כמאורגנות במושג העצמי בצורה הירארכית. ככל שהזהות גבוהה יותר בהירארכיה כך

יש לה יתרון על פני אחרות וקיים סיכוי גדול יותר שהיא תבוא לידי ביטוי בסיטואציות שונות. ניתן לומר

אם כן, כי הירארכיה של זהויות הוא דימוי המקשר בין מבנה מושג העצמי לבין ההתנהגות: ככל שהזהות

במושג העצמי גבוהה יותר בהירארכיה, כך קיימת מוטיבציה גבוהה יותר להתנהגות שתבטא אותה.

McCall & Simmons (1978) תיארו "הירארכיה של חשיבות" ("Prominence Hierarchy")

המשקפת את ה"עצמי האידיאלי", של מה שרצוי או מרכזי למושג העצמי, לאופן שבו מתאים כי האדם

יתנהג בסיטואציה מסוימת. חשיבות הזהות נגזרת ממה שרצוי (desirable) או מועדף מנקודת המבט של

הפרט. מיקום הזהות בהירארכיה הוא תוצאה של: 1. התמיכה המוענקת על ידי האדם ועל ידי אחרים

לגבי הזהות 2. מידת המחויבות וההשקעה בזהות 3. מידת הסיפוק האינטרני והאקסטריניזי המקושר עם

הזהות. לטענתם החשיבות הסובייקטיבית של הזהות קובעת את מיקומה בהירארכיה- ככל שהזהות

חשובה יותר, כך היא גבוהה יותר בהירארכיה וקיימת סבירות גבוהה שהיא תבוא לידי ביטוי בסיטואציה.

באופן דומה Stryker (1980) הגדיר הירארכיה של זהויות הנובעת ממידת הבולטות של הזהות ("Salience Hierarchy"). זהות בולטת היא זהות שסביר כי תופעל לעתים קרובות בסיטואציות שונות. הוא השתמש במושג כדי להסביר בחירות שאדם עושה בין אפשרויות התנהגותיות שונות. ההירארכיה מתייחסת לבחירת האדם, לגלם תפקיד מסוים על פני תפקיד אחר בסיטואציה נתונה, כאשר יותר מתפקיד אחד מתאימים (Stryker, 1968). הבחירה של התנהגות אחת על פני אחרת היא פונקציה של מידת הבולטות של הזהות. Stryker (1980) הסביר כי הירארכיה של זהויות בולטות נקבעת על פי מידת המחויבות לזהות. מחויבות לזהות מתפתחת בהתאם לשני מימדים: מימד כמותי ומימד איכותי (Stryker 1982, 1994, & Serpe). המימד הכמותי מתייחס למספר האנשים אליהם קשור האדם דרך הזהות- ככל שמספר האנשים רב יותר כך המחויבות חזקה יותר. המימד האיכותי מתייחס לאיכות הקשר עם אנשים- ככל שהקשרים לאחרים, המבוססים על זהות מסוימת, עמוקים וחזקים יותר כך הזהות למחויבות גבוהה יותר (Stryker & Serpe, 1982, 1994). במלים אחרות מחויבות לזהות נמדדת ב"מחיר" של לוותר על קשרים רבים ומשמעותיים עם אחרים. Stryker (1968, 1980) מציין כי ככל שהמחויבות לזהות חזקה יותר, כך היא גבוהה יותר בהירארכיה, והסבירות לביצוע, או נכונות לביצוע של פעולה, שהיא עקבית עם הזהות הנדרשת בסיטואציה תגדל. Stryker (1980) מחדד גישה זו ומסביר כי ככל שהזהות נמצאת בדרגת גבוהה יותר בהירארכיה, כך קיימת סבירות שהפרט יתפוס סיטואציה חברתית, כהזדמנות להתנהג במונחים של אותה הזהות. ובכלל הפרט יחפש הזדמנויות על מנת להתנהג במונחים של זהויות בולטות, ואף יגדיר מצבים בדרכים שיאפשרו לו לעורר אותן.

Rosenberg (1979) אף הוא רואה את מרכיבי העצמי- נטיות אישיות, זהויות חברתיות וזהויות המבוססות על תפקיד- כמאורגנים באופן הירארכי וקשורים האחד בשני, אך הוא השתמש במושג "מרכזיות פסיכולוגית" ("Psychological Centrality"): עד כמה מרכיבי העצמי חשובים לאדם מנקודת מבטו שלו.

על פי שלוש הגישות של תיאורטיקנים אלו, זהויות הנמצאות בראש ההירארכיה תבואנה לידי ביטוי בסבירות גבוהה יותר ובסיטואציות רבות יותר, מאשר אלו הממוקמות קרוב לחלק התחתון במבנה ההירארכי. ניתן אם כן להוסיף ולומר כי ככל שדרגת הזהות הרלוונטית במושג העצמי גבוהה יותר בהירארכיה, מבחינת "חשיבות", "בולטות" ו"מרכזיות", וככל שהיא עקבית יותר עם פעילות הארגון, כך יש לפרט יותר מוטיבציה לתרום למאמץ ארגוני, גם אם לא צפויים תגמולים, או קיימים נורמות או ערכים מנחים.

במחקר זה אשלב בין המושגים: "זהויות בולטות", "זהויות חשובות" ו"מרכזיות זהויות", בנוגע לייצוג הזהויות במושג העצמי, ואשתמש בהם לסירוגין, וזאת בהתאם להצעתו של Callero (1985) כי יש לשלב בין המושגים "זהויות בולטות" ו"זהויות חשובות" וכפי שנעשה בעבודות קודמות (Gecas & Seff, 1991; Thoit, 1992; Simon, 1979; Rosenberg, 1990), ובהתאם לדעתם של Stryker & Serpe (1994) כי יש לאחד במחקרים בין "זהויות בולטות" ו"מרכזיות זהויות" כי מושגים אלו דומים (Gecas & Seff, 1990).

2.5.3 זהויות כמקור מוטיבציוני להתנהגות

Lecky (1945) היה הראשון להציע את הרעיון כי אנשים מונעים כדי לשמור על הראייה העצמית שלהם: קיים צורך אצל הפרט לשמור על מושג עצמי יציב, ולהימנע משינויים בדרכים בהם הוא מעריך את עצמו. לכן מידע חדש העקבי עם תפיסת היחיד את עצמו מתקבל בקלות ונטמע במערכת, באופן שמשרה בטחון. בעוד שמידע בלתי עקבי עם הראייה העצמית נחשב כמשבש את המערכת, נתקל בהתנגדות וכנראה נדחה (Lecky, 1945). רעיון זה עלה שוב בתיאוריות עקביות העצמי- Self-Consistency (Aronson, 1968; Festinger, 1957; Secord & Backman, 1965) המניחות כי שמירת העקביות היא מניע מרכזי לאדם: האדם מונע מהשאיפה להשיג עקביות בין הדימוי העצמי שיש לו לבין התנהגותו ועמדותיו (לויתן, 1997). אנשים מציגים עצמם ומתנהגים בעקביות עם מושג העצמי שלהם כדי לשמור על זהות ברורה (Shamir, 1990), ועל עקביות בהצגה ובתפיסת העצמי (Antonovsky, 1987). Gecas (1982) טוען כי הפרט מונע כדי לשמור ולהעלות את משמעות עקביות העצמי. הוא מציע כי עקביות מושג העצמי נעוצה במניע "אוטנטיות" (Gecas, 1986). אנשים מחפשים פעילויות ומצבים שישקפו את "העצמי האמיתי" שלהם בו הם מרגישים אוטנטיים. עקביות העצמי הוא לא רק מנגנון מתקן במקרה של פערים בין התנהגות לאלמנטים קוגניטיביים ולתפיסה עצמית (Rokeach, 1979), כמו שהציע למשל Festinger (1957) בתיאורית הדיסוננס הקוגניטיבי, כי אם גם מוטיבציה חיובית, במובן של הרצון להביע ולתקף את ההתנהגות (Schlenker, 1985).

המושג עקביות מושג העצמי מתייחס לשלושה מרכיבים: התאמה בין המרכיבים השונים של מושג העצמי בזמן נתון (Higgins, Tory, Klein & Strauman, 1987), המשכיית מושג העצמי לאורך זמן (Turner, 1968), והלימה בין מושג העצמי להתנהגות (Burke & Reitzes, 1981). אנשים מפיקים תחושה

של משמעות מהמשכיות בין העבר, ההווה ותוכניות העתיד (McHugh, 1968) ומהתאמה בין ההתנהגות למושג העצמי (Gecas, 1982; Schlenker, 1985), באופן שמשרה בטחון (Shamir, 1993). באופן דומה המוטיבציה לאישור העצמי- Self-Verification (Swann, Rentfrow & Swann, 1983, 1987, 1990; Swann, 2005) נובעת גם היא מהצורך בעקביות, אך לא רק עקביות בין התנהגות לדימויים עצמיים ספציפיים משתנים וחולפים (כמו אינטליגנציה, חברותיות, דומיננטיות), כי אם מושג רחב יותר המתייחס לעקביות במושג העצמי הכללי (כמו הערכה עצמית). מידע המאשר את העצמי מוביל ליציבות במושג העצמי וגורם להרמוניה, שלמות והמשכיות של המערכת כולה (Swann, Chang-Schneider & Angulo, 2007).

שתי התיאוריות (עקביות העצמי ואישור העצמי) סוברות כי ראייה עצמית יציבה מספקת מקור מכריע לקוהרנטיות פסיכולוגית. תפיסה של קוהרנטיות מגדירה את הקיום של אנשים, מארגנת התנסויות, מנבאת אירועים עתידיים ומנחה מגעים חברתיים (Cooley, 1902; Lecky, 1945; Mead, 1934; Secord & Backman, 1965). ראיית העולם כקוהרנטית מאפשרת להסתכל על העולם כניתן להבנה וניתן לניבוי ועל האירועים כבעלי משמעות וניתנים לניהול (Antonovsky, 1987), מאפשרת גיבוש ציפיות יציבות מעצמנו ומאנשים אחרים בסביבה, באופן שבו הפרט יכול לנבא התנהגויות של אחרים (Goffman, 1959). כלומר יחסים בין אישיים משמשים כלי חשוב בטיפוח ובייצוב משמעות קוהרנטית של העצמי (Swann, Rentfrow & Guinn, 2005).

חיפוש אחר אישור העצמי משפיע על ההתנהגות בשתי רמות עיקריות. רמה אחת משפיעה על ההתנהגות הגלויה: אנשים מונעים ליצור עולם חברתי המאשר את הראייה שלהם על עצמם (McCall & Simmons, 1966). הרמה השנייה היא ברמה הקוגניטיבית: אנשים מפתחים תפיסה של המציאות שהיא יותר מתאימה עם הראייה העצמית שלהם, מאשר מצדיקה את העובדות האובייקטיביות. ברמה החברתית אנשים פועלים (במודע או שלא במודע) לבנות מערכות חברתיות המאשרות את מושג העצמי שלהם (McCall & Simmons, 1966). אנשים מעצבים את חייהם באופן שבו יהיו חשופים, למקסימום מידע המאשר את העצמי, ולמינימום מידע שאינו מאשר (Swann, 1983), לצורך כך הם נוקטים בשלוש דרכים: האחת, הם בוחרים עם מי להיות באינטראקציה: פרטים יבחרו לתקשר עם אנשים המאשרים את הזהויות שלו, וימנעו מלתקשר עם אלה שאינם תואמים את ציפיותיהם (Swann,

(Pelham & Krull, 1989), גם אם אותן תפיסות עצמיות הן שליליות (Swann & Pelham, 2002). באופן דומה אנשים מחפשים אישור עצמי בהיבט של הגדרה עצמית קולקטיבית: אנשים מעדיפים להיות ביחסי גומלין עם אחרים הרואים את הקבוצות אליהם הם משתייכים כפי שהם עצמם רואים אותם, ושוב דפוס זה מופיע גם אם ראיית האנשים את הקבוצות היא שלילית (Chen, Chen & Shaw, 2004). השנייה, הם משתמשים בסימנים מזהים וסימבולים (כמו בגדים וחפצים) המאשרים את ראית העצמי שלהם.

השלישית, הם מתנהגים בדרכים המעוררים משובים שהם עקביים עם מושג העצמי שלהם (Robinson & Smith-Lovin, 1992: Swann, Rentfrow & Guinn, 2005). המשמעות של התנהגויות אלו היא כי אנשים נוקטים בגישה אקטיבית כדי ליצור סביבה עולם חברתי המאשר את הראייה שלהם לגבי עצמם, וכאמור דפוס זה מופיע גם אם הראייה שלהם לגבי עצמם היא שלילית. כלומר אנשים מעדיפים עקביות במושג העצמי על פני חיזוק ההערכה העצמית (Burke & Stets, 1999: Swann, Rentfrow & Guinn, 2005). אם כי Neff & Karney (2003, 2005) הוסיפו כי אנשים עם ראייה עצמית שלילית, אכן מבקשים חברים המכירים בחסרונותיהם, אולם ממשיכים לשמור איתם על יחסי חברות. חברים שכאלה מאשרים את העצמי לא רק ברמה הספציפית, אלא מהווים מקור מתמשך לאישור מושג העצמי. במלים אחרות אנשים יחפשו אישור לראייה עצמית שלילית שלהם, רק אם לא קיים סיכון בו הם ימצאו את עצמם "נטושים", דבר שיוביל לנתק מוחלט של אספקת אישור עצמי פוטנציאלי.

ברמה הקוגניטיבית אנשים מגלים: 1. הקשבה סלקטיבית- הם קשובים יותר למשוב חברתי,

כאשר הם חושבים שאותו משוב יאשר את הראייה העצמית שלהם לגבי עצמם (Swann & Read, 1981).

2. זיכרון סלקטיבי- הם נוטים להצפין ולשלוף מידע המאשר את התפיסות העצמיות לגבי עצמם (Swann

& Read, 1981). 3. פרשנות סלקטיבית- הם מפרשים מידע בדרכים אשר מחזקות את הראייה העצמית

שלהם לגבי עצמם (Murray, Holmes, Dolderman & Griffin, 2000).

יתר על כן כאשר קיים פער בין ראייה עצמית של אנשים לגבי עצמם, לבין ראיית אחרים אותם,

אנשים משנים את הזהות שלהם, או מכחישים את הרלוונטיות של הפעולות שלהם לזהות שהם מפגינים

(McCall & Simmons, 1978), או פורשים בפועל (עזיבה), או באופן פסיכולוגי (Swann, 2005).

באשר למוטיבציה לאישור הזהות העצמית Leary (2007) מציע הסבר אלטרנטיבי הקשור

ביחסים בין אישיים. לטענתו תהליך אישור העצמי אינו נובע מהיבטים פסיכולוגיים של העצמי, אלא

מהצורך הבסיסי באישור ובקבלה חברתית. כלומר, באנשים לא טבועה המוטיבציה לחזק רגשות או

דימויים מסוימים לגבי עצמם, אלא הם מונעים לחזק ולבסס יחסים בין אישיים. חיפוש אחר אישור

העצמי (גם אם ראית האחרים אותם אינה חיובית אך מדויקת) משקף אפוא מאמץ להשיג תוצאות בין אישיות.

הסבר נוסף הוא ברמה העצבית: גירוי מוכר "זורם" טוב יותר במערכת מגירוי בלתי מוכר. לכן אנשים מעדיפים הערכות המאשרות את הראייה העצמית שלהם לגבי עצמם, על פני הערכות שאינן מאשרות (Swann, Chang- Schneider & Angulo, 2007).

Burke (1980) בדומה ל-Swann (1983, 1990), ובדומה ל-Leary (2007) טוען כי אנשים מחפשים לאשר את הראייה שלהם לגבי עצמם (גם אם היא שלילית) במגעם בין אישיים. יחד עם זאת, בהתייחסו לתהליכי אישור העצמי Burke (1980) התמקד בדינאמיקה הפנימית הפועלת בכל זהות. זהות המבוססת על תפקיד מכילה בדרך כלל משמעויות רבות (Burke & Tully, 1977). חלקן נגזרות מהסביבה ומתגובות של אחרים (Burke, 1980), וחלקן מתייחסות למשמעויות אישיות היכולות להיות שונות משל אחרים. הבדלים אלו נידונים בתהליכי משא ומתן באינטראקציה עם אחרים. כאשר משמעויות של העצמי בסיטואציה, המבוססות בחלקן על ידי משובים מאחרים ובחלקן על ידי תפיסה ישירה של הסביבה, נמצאות בהתאמה עם המשמעויות הקימות בזהות הפנימית של האדם, אישור העצמי מושג (Burke & Stets, 1999). אולם מאחר וכל אחד בסיטואציה מונע להתאים משמעויות, אישור העצמי מושג רק על ידי שיתוף פעולה בין האנשים המשתתפים בתהליך, והסכמה הדדית לגבי ביצוע התפקיד. במלים אחרות הקשר בין זהות לבין התנהגות הוא דרך משמעויות משותפות. במידה וזהות והתנהגות זהים במשמעות, מתקיימת עקביות המלווה ברגשות חיוביים (Burke & Stets, 1999), ואילו חוסר התאמה מצביע על בעיה בתהליך אישור העצמי, וגורם לפרט לחוות רגשות שליליים ומצוקה (Burke & Stets, 1999; Burke, 1991).

ההשלכות של גישות אלו לתחום המחויבות הארגונית הן כי בנוסף לשיקולים חישוביים והפנמת ערכים ונורמות, אנשים מונעים לתרום למאמץ ארגוני, בגלל שבעשותם זאת, הם משמרים ומאשרים זהויות רלוונטיות במושג העצמי.

2.5.4 הקשר בין זהות למחויבות- סקירת מחקרים

לדימוי עצמי/זהות עצמית וביטוייה כמרכיב חשוב בפיתוח מחויבות ארגונית מייחסים בספרות התיאורטית חשיבות. Haslam, Eggins & Reynolds (2003) מציינים כי הון אנושי בארגון נקבע על ידי המקורות הזהותיים של עובדיו: אפשרויות ביטוי והתפתחות של זהויות הפרט תורמות להצלחת הארגון.

Katz & Kahn (1978) טוענים כי אנשים רוצים להביע ולאשר את מושג העצמי שלהם בתחום ההתנהגות הארגונית. Shamir (1990) מציין כי מוטיבציה בעבודה יכולה לנבוע, בנוסף לשיקולים חישוביים וערכים פנימיים, גם בגלל הרצון להביע ולאשר את הזהות הרלוונטית. Shamir (1990) מוסיף כי מחויבות המבוססת על עקביות מושג העצמי, באה לידי ביטוי בנכונות להשקיע מאמץ למען הארגון ובנכונות להשתתף בפעילות הארגון. אולם תיאוריות של מחויבות ארגונית לא נתנו חשיבות יתירה למקורות המחויבות הנובעים מהצורך בעקביות מושג העצמי, ולא נמצא כלל מחקר שהתייחס לביטוי זהויות במושג העצמי כגורם מניע לתרום למאמץ ארגוני. הבעיה במדידת מקור זה לפי Leviatan (2003) היא ההבדלים הבין אישיים: זהות עצמית היא ייחודית לאדם ולא ניתן לראות את כל האנשים כקבוצה אחת. קיים גם קושי טכני במדידת משמעות הזהות על מורכבותה, שתאפשר ניתוח רב משתני כמשתנה תלוי או כמשתנה בלתי תלוי (Burke & Tully, 1977). בנוסף רוב המחקרים שבדקו מחויבות ארגונית נערכו בארגוני עבודה, בה מקור המחויבות העיקרי שבא לידי ביטוי הוא סיפוק צרכים (לויתן, 1997).

יחד עם זאת במחקרים על סיטואציות לא ארגוניות, ניתן ללמוד על חשיבות תהליכי זהות, המסבירים את התפתחות המחויבות ביחסים, וביצירת שלד של מבנה חברתי. כך למשל, Burke & Stets (1999) מצאו במחקרם כי כאשר זהות של הפרט מקבלת אישור באינטראקציה עם אחרים, מתרחשות מספר תוצאות בין אישיות: המחויבות, הרגשות והאמון הקשורים לאנשים אחרים עולים, ומתפתחת תפיסה כי הפרט הוא חלק מהקבוצה. לפי תיאורית אישור העצמי (ראה תת פרק 'זהויות כמקור מוטיבציוני להתנהגות'), אנשים מחפשים דרכים לבסס ולקיים את אותם מצבים חברתיים ויחסים בין אישיים בהם הזהויות שלהם מקבלות אישור. כלומר תהליכים של אישור הזהות בהקשר חברתי מובילים, דרך רגשות חיוביים ואמון, להתפתחות של יחסי מחויבות. באופן דומה מחקרים אחרים מראים כי לשאיפה לאישור העצמי ולקוהרנטיות יש חשיבות ותוצאות חברתיות. לדוגמה, Swann, Pelham & Krull (1989) הראו במחקרם כי ביחסים בין אישיים אנשים בוחרים להיות באינטראקציה, עם אלו שהראייה שלהם אותם עקבית עם מושג העצמי שלהם, גם אם היא שלילית. Swann & Pelham (2002) מצאו כי תהליך אישור העצמי בין שותפים לחדר בקולג' משפיע על הרצון להישאר ביחד. חוסר אישור העצמי, לעומת זאת, של בני זוג הביא עד לכדי פרידה או גירושין (Cast & Burke, 2002).

מחקרים אחרים תמכו בקשר שבין השאיפה לאישור משמעות הזהות לבין ההתנהגות (Riley & Burke, 1995; Burke & Reitzes, 1981): כאשר אנשים לא יכלו להביא לידי ביטוי את משמעות הזהות המבוססת על תפקיד, הם גילו חוסר שביעות רצון ופחות נטו להישאר בקבוצה, ולהפך- ככל שהם ביטאו

יותר את משמעות הזהות כך הם נשארו יותר. Burke & Reitzes (1981) תמכו במחקרם גם בקשר שבין מידת בולטות הזהות לבין המשמעות המוטיבציונית שלה.

דוגמה נוספת לתמיכה מחקרית לגבי זהות המכוונת לתוצאות התנהגותיות נמצאה במחקר על צרכנים. נמצא כי אצל צרכנים קיים קשר בין מושג העצמי לבין בחירת המוצר (Malhotra, 1988).

בתחום ההתנהגות הארגונית נערכו מעט מאוד מחקרים כדי לבדוק את הקשר שבין מושג העצמי לבין מחויבות ארגונית, וגם אלו התמקדו לרוב בזהות החברתית של העובד (Turner et al., 1987). מחקרים שנעשו בנושא אציג להלן.

Tyler (1999) בדק את הקשר שבין זהות חברתית, למימדים של שיתוף פעולה עם הארגון כמו

פעילות על פי חוקים, תרומה לארגון בדרכים שונות, ונאמנות לארגון (הדומים בחלקם למימדים של מחויבות ארגונית כפי שהוגדרו בעבודה זו). הוא חקר שתי זהויות: גאווה במעמד הארגון (הפרט חש גאווה בהתאם לרמת הסטאטוס של הארגון אליו הוא משתייך בהשוואה לארגונים אחרים), ו"הוקרה" (משקף עד כמה הפרט מוערך על ידי אחרים בארגון, עד כמה הסטאטוס שלו גבוה בארגון). הוא מצא קשר בין "הוקרה" לתרומה לארגון גם מעבר לצו התפקיד (הדומה למימד תרומה מעבר לנדרש, כפי שמופיע בעבודה זו). ובין גאווה לשמירה על חוקים (הדומה למימד הזדהות בעבודה זו).

Haslam, Powell & Turner (2000) מצאו קשר בין הצורך בזהות חברתית לבין מוטיבציה

בעבודה. הם טענו כי צרכים המתבססים על קבוצה משמשים כגורם מוטיבציוני. אם הפרט מגדיר עצמו כחלק מקבוצה חברתית, הוא ינוע לספק צרכים חברתיים, המקדמים את הזהות החברתית שלו כחבר בקבוצה.

Knippenberg (2000) מצביע על קשר חיובי בין הזדהות לבין מוטיבציה בעבודה. הוא מתבסס על

Turner et al. (1987) הטוענים כי הזדהות עם הקבוצה גורמת לאנשים לתפוס עצמם במונחים של מאפיינים אותם הם חולקים עם אחרים - זהות חברתית משותפת (ולא במונחים של מאפיינים ייחודיים המבדילים אותם מאחרים - זהות אישית). לכן אם הזדהות החברתית של העובד גבוהה, וביצוע גבוה של מטלות נתפס כבעל חשיבות אצל חברי הקבוצה, התוצאה היא מוטיבציה גבוהה לביצוע המטלה (הדומה למימד תרומה מעבר לנדרש בעבודה זו). הוא מציין כי בחברות קולקטיביסטיות הפרט חווה את האינטרסים של הקבוצה כאינטרסים אישיים שלו ולכן ישקיע יותר מאמץ למען הכלל.

Stets & Biga (2003) מצאו במחקרם כי זהות המבוססת על תפקיד, מאפשרת לנבא טווח רחב

של התנהגויות בסיטואציות חברתיות מסוימות. הם מתבססים על תיאורית הזהות המניחה כי אנשים

מעוגנים במבנה חברתי, בו ההתנהגות הנבחרת אינה על בסיס של שיקול דעת והחלטה אישית, אלא על בסיס של דרישות הנובעות ממיקומו של היחיד בחברה ומהרשת החברתית אליה הוא משתייך. כלומר ההתנהגות היא עקבית ובעלת דפוס קבוע בסיטואציות חברתיות מסוימות.

באשר לזהויות אישיות המובילות לתוצאות ארגוניות מצאתי רק מחקר אחד המאחד זהויות

אישיות וחברתיות למודל בתחום הארגוני. Haslam, Eggins & Reynolds (2003) טוענים כי זהות אישית תורמת להתפתחות של זהות חברתית וזו תורמת להתפתחות של זהות ארגונית.

באשר למושג עצמי כללי המוביל לתוצאות ארגוניות: Johnson & Chang (2006) בדקו את

הקשר בין שתי רמות של מושג עצמי: רמה אינדיבידואלית ורמה קולקטיבית, לבין שני סוגים של מחויבות ארגונית: מחויבות מתמשכת (הדומה למימד נוכחות כפי שמופיע בעבודה זו) ומחויבות אפקטיבית (הדומה למימד הזדהות בעבודה זו). הם מצאו כי קיים קשר בין מושג עצמי קולקטיבי לבין מחויבות מתמשכת, ובין מושג עצמי אינדיבידואלי לבין מחויבות אפקטיבית.

Schroeder, Josephs & Swann (2006) מצאו כי אנשים בעלי הערכה עצמית גבוהה נטו לעזוב

את מקום עבודתם, כאשר גובה השכר שלהם ירד או נשאר קבוע. אנשים בעלי הערכה עצמית נמוכה, לעומת זאת, נטו לעזוב את מקום עבודתם כאשר גובה השכר שלהם עלה לאורך זמן. הם מסבירים כי הרצון העמוק לעקביות במושג העצמי, גם אם הוא שלילי (הגובר על הרצון להערכה חיובית), גורם לאנשים בעלי הערכה עצמית נמוכה לעזוב מקום עבודה, גם אם שכר גבוה בצידה.

לא נמצא כלל מחקר שבדק את ההשפעה של זהויות מרכזיות, בולטות וחשובות במושג העצמי

והאפשרות לביטויין על מידת המחויבות הארגונית. או את ההשפעה של התאמת התפקידים והמטלות לדימוי העצמי/הזהות העצמית שיש לאדם, וההזדמנויות הניתנות לו להביא לכלל ביטוי דימוי עצמי/זהות עצמית זו, על ביטויי המחויבות הארגונית.

שאלת המחקר העולה בהקשר זה היא: עד כמה ההזדמנויות לביטוי זהויות המצויות בדרגה

הירארכית גבוהה במושג העצמי, באמצעות מאפייני הארגון ותפקיד הפרט בו, משפיעה על רמת המחויבות הארגונית ועד כמה ההשפעה, על שלושת הביטויים של המחויבות הארגונית, היא דיפרנציאלית, בהשוואה לסיפוק צרכים ולהגשמת ערכים?

2.6 מקורות המחויבות הארגונית וביטוייה - השוואה

בספרות ובמחקרים קיימת הבחנה בין ביטויי המחויבות הארגונית המבוססים על המקורות השונים.

Shamir (1990) מבחין בין ביטויי מחויבות ארגונית הנובעים משיקולים חישוביים, לבין ביטויים הנובעים מהלימה ערכית או עקביות במושג העצמי. הוא מציין כי המקורות החישוביים קשורים בעיקר להתנהגויות ספציפיות בסיטואציות מסוימות, ואילו המקורות הערכיים ואלו של מושג העצמי, מתאימים יותר לנבא ולהסביר נטייה כללית של השתתפות בפעילות הארגון, והשקעת מאמץ למען הכלל. נטייה זו יכולה להתבטא בקבלה של מחויבויות ותפקידים נוספים (למשל התרועעות עם חברים חדשים), ובכל מקרה השתתפות זו בפעילות הארגון היא מעבר להתנהגות ספציפית ודורשת מאמץ נוסף.

Sverke & Kuruvilla (1995) טוענים כי הן מקורות חישוביים והן מקורות ערכיים יכולים לגרום לפרט להישאר בארגון ולהשתתף בפעילויות, אך תרומה נוספת של זמן ומאמץ ישקיעו רק אלו המחויבים ערכית. הם מסבירים את ההבדל בכך שאנשים המחויבים על בסיס המקורות החישוביים יקבלו תגמולים מהארגון ללא קשר לרמת ההשקעה שלהם. גם Wiener (1982) מציין כי הרצון להישאר חבר בארגון נובע הן מתגמולים חומריים והן בגלל ערכים. אולם הזדהות עם מטרות הארגון וערכיו והתנהגות מעבר לצו התפקיד, הם תוצאה של המקורות הערכיים בלבד. טענה דומה מעלה לויתן (1990) הסובר כי מקור ההנעה הנובע מהזדהות עם ערכי הארגון מביא להתנהגות מעבר לדרישות התפקיד, וההתנהגות מאופיינת הרבה פעמים בהקרבה אישית למען השגת מטרות הארגון. לעומת זאת, כאשר מקור ההנעה הוא ציפיה לתגמולים, ההתנהגויות הנצפות הן רק כאלה שיובילו לתגמולים ארגוניים. יחד עם זאת כיוון שברוב אוכלוסיות העובדים, עיקר התרומה לארגון באה דווקא ממקור ההנעה החישובי, מציע לויתן (1990) עקרונות הקושרים בין התנהגות העובדים לתגמולים שהם מקבלים, כדי לחזק את ההתנהגות התורמת.

חוקרים טוענים כי המקורות למחויבות נבדלים גם בהשפעותיהם לאורך זמן. לדוגמה, Sverke & Kuruvilla (1995) טוענים כי השפעתם של המקורות הערכיים יציבה יותר משל המקורות החישוביים, ואינה משתנה בשל הטבות לטווח קצר. לכן הם מציעים לארגונים לשים דגש על פעילויות ארגוניות המתמקדות בתחום האידיאולוגי, כדי ליצור מחויבות בעלת בסיס ערכי. באופן דומה Chatman (1991) מציינת כי ערכים מתקיימים לאורך זמן, הן אצל אנשים והן בארגונים, לכן הם בסיס טוב לבחינת הלימה בין הפרט לארגון. לעומתם Ryan & Kristof-Brown (2003) טוענים כי הלימה בין הפרט לארגון, המבוססת על אישיות, יש לה השפעה גדולה יותר על עמדות והתנהגויות בארגון, מאשר הלימה המבוססת על ערכים. כלומר לפי גישה זו, מקורות מושג העצמי מנבאים טוב יותר התנהגות בהשוואה למקורות הערכיים.

ההבדלים בין ביטויי המחויבות הארגונית, כפונקציה של המקורות עליהם היא מבוססת, באים לידי ביטוי במחקרים בהשוואה בין המקורות החישוביים לבין המקורות הערכיים, כאשר הממצא העקבי ביותר הוא ההבדל בהשפעה על המדד של תרומה לארגון מעבר לדרישות התפקיד. להלן תוצאות המחקרים.

הקשר בין מקורות ערכיים לכוונה לתרום מעבר לדרישות התפקיד, ולתרומה בפועל מעבר לדרישות התפקיד, נמצא גבוה יותר מאשר הקשר של מקורות חישוביים (O'Reilly & Chatman, 1986; Popper & Lipshitz, 1992; Siders, George & Dahrwadkar, 2001; Sverke & Kuruvilla, 1995). במחקר אחד (Sverke & Kuruvila, 1995) אף נמצא כי הקשר בין מחויבות המבוססת על מקורות חישוביים, לבין נכונות לתרום מעבר לדרישות התפקיד הוא שלילי. באופן דומה בעבודת הגמר שלי (בהט, 2007) מצאתי כי הקשר בין מחויבות המבוססת על סיפוק צרכים "נמוכים" (בהתאם ל: Maslow, 1954; in Erez & Earley, 1993) למשל כסף או תנאים פיזיים נוחים, לבין נכונות לתרום מעבר לדרישות התפקיד הוא שלילי.

לגבי מדד של נוכחות-הישארות בארגון, הפער בין המקורות החישוביים למקורות הערכיים נמוך יותר, מאשר במדד של ניבוי תרומה. לפי הממצאים שני סוגי המקורות תורמים לכוונה להישאר בארגון, אך המקורות הערכיים משפיעים יותר (O'Reilly & Chatman, 1986; ; Popper & Lipshitz, 1992; Sverke & Kuruvilla, 1995). ממצאי המחקרים תואמים גם את טענתו של Knoke (1988) כי הצטרפות לארגון מתוך מניעים אידיאולוגיים קשורה לפעילות אקטיבית (תרומה), בעוד שהצטרפות ממניעים אחרים גורמת להשתתפות פסיבית בארגון (נוכחות).

לגבי מדד של הזדהות עם הארגון, זה נמצא קשור למקורות ערכיים, אך לא למקורות חישוביים (Allen & Meyer, 1990; Oliver, 1990; Popper & Lipshitz, 1992).

Leviatan (2003) טוען כי מבין שלושת המקורות, המשפיע במיוחד על מחויבות ארגונית הוא זה המבוסס על הלימה שבין ערכים והגשמתם. לאחריו הלימה שבין זהות עצמית וביטוייה ולבסוף הלימה שבין צרכים/יכולות וסיפוקם/מימושם. אך כיוון שכל אחד מהמקורות תורם באופן בלתי תלוי ומתווסף למחויבות ארגונית, יש צורך בכל שלושת המקורות על מנת לחזק מחויבות ארגונית.

שאלות המחקר העולות בהקשר זה הן: האם קיימת חשיבות למקור עליו נבנית המחויבות

הארגונית? האם יהיו ביטויים שונים למחויבות ארגונית בהתאם למקור עליו היא מבוססת?

2.7 מאפיינים המבחינים בין סוגי הארגונים השונים

בספרות המקצועית מצויות מספר הגדרות למושג "ארגון". חלקן מצמצמות את התופעה ומגדירות אותו במושגים תכליתיים כגון: התאגדות הקשורה לפעילויות בעלות זיקה למטרות מסוימות (Hall, 1991), יחידה חברתית החותרת להגשמתן של מטרות מסוימות (Etzioni, 1964), מערכת חברתית בעלת רישום של תוכניות פעולה ונהלים (Caplow, 1964). וחלקן נוטות להגדיר אותו במושגים מבניים והתנהגותיים לדוגמה: התאגדות בעלת גבול ברור יחסית, סדר נורמטיבי, דרגי סמכות, המקיימת מערכות תקשורת ומערכות תיאום בין המשתתפים, ומתקיימת על בסיס קבוע (Hall, 1991), מערכת קבועה ומורכבת, של פעולות גומלין אנושיות, הניתנות לזיהוי (Hass & Drabek, 1973), מערכת חברתית בעלת זהות קיבוצית (Caplow, 1964).

על אף ההגדרות השונות למושג ארגון, נכללים בו מרכיבים של מערכות תקשורת בין אנשים, המאפשרים לכלול גם מסגרות חברתיות, כמו קבוצות חברים או משפחה, שנוצרו בדרך כלל כתוצאה מתהליכי התפתחות טבעיים, ומוגדרות בספרות כ"ארגון קהילתי" (לויטן, 1997; Leviatan, 2003), כ"ארגון חברתי" (שיין, 1968), כ"מסגרת חברתית" (Katz & Kahn, 1978), וגם ארגונים שנוצרו בתהליך של תכנון מחושב, ומתוך כוונה מודעת להפיק מהם תועלות מסוימות לארגון ולחברה הרחבה, כגון ארגוני עסקים/עבודה וארגונים התנדבותיים/אידיאולוגיים (סמואל, 1996), במסגרת של 'התופעה הארגונית'. גם במסגרות חברתיות וגם בארגונים "מתוכננים" קיים הרעיון של השגת מטרות ותכליות משותפות באמצעות תקשורת, יחסי גומלין ותיאום פעילויות בין אנשים. אולם בארגון מסוג קהילה דפוסי התיאום עולים באורח ספונטאני, או משתמעים מפעולות הגומלין בין האנשים, בתהליך של משמעת עצמית, מבלי שיהא כרוך בכך תיאום רציונאלי, למען השגתן של מטרות משותפות מפורשות (שיין, 1968), כפי שקיים בארגונים ה"מתוכננים". במסגרות חברתיות, כמו משפחה, האדם מקיים יחסי גומלין על בסיס של היכרות אישית (Katz, Gutek, Kahn, & Barton, 1975). היחסים בין האנשים הם התכלית ולא האמצעי. לעומת זאת, לכל אדם בארגון עסקי/עבודה או בארגון התנדבותי/אידיאולוגי, תפקיד המשתלב במכלול הפעילויות הארגוניות הנדרשות להפקת תוצרי הארגון ואנשים קשורים האחד לשני בגלל תלות פנימית בין התפקידים שהם מבצעים (Katz & Kahn, 1978). ארגון מסוג קהילה מורכב מקבוצת אנשים המשתפים פעולה האחד עם השני ולא רק פועלים בתגובה האחד לשני (May, 1987).

מיון ארגונים מופיע בספרות בעיקר בהבחנה שבין ארגונים עסקיים לבין ארגונים התנדבותיים.

ההבדל הבסיסי ביניהם הוא: ארגונים עסקיים מונעים בראש וראשונה על ידי כוונת רווח ותחזוקת העובדים והמנהלים נשענת על הטבות כלכליות (Katz & Kahn, 1978). ארגונים התנדבותיים הם ארגונים ללא כוונת רווח. ערכים הם המניע המרכזי להקמתם והם המעצבים אותם (Oster, 1995). החברות בו היא התנדבותית במובן זה שחבריו אינם תלויים בארגון לצורך מחייתם (Smith & Reddy, 1972). פעילות האנשים והישגיהם הם חיזוקים בפני עצמם, ושביעות הרצון המתפתחת היא המהווה בסיס להמשך פעילות ולא שכר (Katz & Kahn, 1978). בנוסף, ארגוני עסקים/עבודה הם ארגונים נוקשים שהכניסה אליהם נקבעת על פי קריטריונים ברורים. לעומתם, ארגונים התנדבותיים הם ארגונים גמישים המאפשרים כניסה רחבה של פעילים (Katz & Kahn, 1978).

להלן דוגמה לטיפולוגיה המבחינה בין ארגונים עסקיים לבין ארגונים התנדבותיים. Etzioni

(1975) טוען כי כל ארגון מקיים סדר ומשמעת באמצעות בסיסי עוצמה העומדים לרשות מנהיגיו: עוצמה פיזית, עוצמה כלכלית (הדומה למקורות חישובים בעבודה זו), עוצמה ערכית (הדומה למקורות ערכיים בעבודה זו). מאפיינים אלו יוצרים טיפולוגיה של ארגונים: 1. ארגוני כפייה- ארגונים הכופים כללי התנהגות בכוח הזרוע, למשל בתי-כלא 2. ארגוני תועלת- ארגונים הפועלים על בסיס כדאיות הדדית של מנהיגים ומונהגים, למשל ארגונים עסקיים 3. ארגוני אמונה- ארגונים הפועלים על בסיס של הזדהות עם ערכים חברתיים, כגון ארגוני דת, ארגונים התנדבותיים, מפלגות פוליטיות, תנועות חברתיות. בהתאם לכך הוא מאבחן גם שלושה טיפוסים של מעורבות חברי הארגון: 1. מתנכרת- האדם כפוי להישאר בארגון 2. מחושבת- האדם מעורב במידה של ביצוע תמורת שכר 3. מוסרית- האדם מבצע בגלל הערכתו את מטרות הארגון, ועיסוקו בתוכו נתפס על ידו כיאה מבחינה מוסרית. שני טיפוסים האחרונים ושני טיפוסים המעורבות האחרונים תומכים בהצעתו של לויטן (1997) כי בארגונים עסקיים ובארגוני עבודה, המקור הדומיננטי ליצירת מחויבות ארגונית, הוא התאמה בין צרכים של האדם לבין מה שהארגון מציע לסיפוקם. וכי בארגון התנדבותי/אידיאולוגי, המוטיבציה למחויבות מבוססת על מידת ההלימה בין ערכים שיש לאדם, לבין הגשמתם באמצעות היעדים והמטרות של הארגון.

באשר להבחנה שבין ארגוני עסקים או ארגוני עבודה לבין ארגונים מסוג קהילה, Katz & Kahn

(1978) ערכו הבחנה בין ארגונים מובנים, המאופיינים על ידי הגדרות ברורות של תפקידים וסמכויות (למשל ארגוני עסקים/עבודה) לבין ארגונים בעלי מסגרות פעולה רופפות למשל, מועדונים חברתיים או קבוצות חברים (המוגדרים בעבודה זו כארגונים מסוג קהילה). רוזנר וג' (1996) ערכו הבחנה בין דגמים

ארגוניים- "השוק" ו"ההירארכיה" (Williamson, 1991), השולטים בתחום הכלכלי/ארגוני ובאים לידי ביטוי בארגוני עסקים או בארגוני עבודה (בהתאמה), לבין דגם ארגוני המבוסס על שותפות, שם דגש גדול יותר על גורמים חברתיים וערכיים ומאפיין ארגונים מסוג קהילה.

טיפולוגיה נוספת של ארגונים המתיחסת לשלושת סוגי הארגונים, כפי שמופיעים בעבודה זו, פותחה על ידי Blau & Scott (1962). הם פיתחו טיפולוגיה בה הבסיס למיון הוא המגזר האנושי (יחידים, קבוצות, כלל החברה) המפיק רווח או תועלת מקיומו ומפעילותו של הארגון. לפי בסיס זה הם ערכו הבחנה בין ארבעה טיפוסים עיקריים של ארגונים: 1. ארגונים עסקיים הנותנים טובות הנאה לבעליהם וכוללים למשל ארגוני מסחר, מפעלי תעשייה, חברות השקעות. 2. ארגונים לעזרה הדדית הפועלים כדי לתת טובות הנאה לחברים בהם, ונכללים בהם איגודים מקצועיים, מפלגות פוליטיות, אגודות, מועדוני ספורט ותחביב. 3. ארגונים שירותיים הפועלים כדי לתת טובות הנאה ללקוחותיהם. 4. ארגונים ציבוריים הפועלים כדי לתת טובות הנאה לכלל החברה, ונכללים בהם ארגונים ממלכתיים וארגונים אזוריים. טיפולוגיה זו דומה להבחנה בין סוגי הארגונים כפי שהוצגו בעבודה זו: ארגונים עסקיים וארגונים שירותיים דומים לארגוני עסקים/עבודה (בהתאמה), ארגונים ציבוריים דומים לארגונים אידיאולוגיים/התנדבותיים, וארגונים לעזרה הדדית דומים לארגונים קהילתיים כפי שתוארו בעבודה זו.

המשמעות של ההבחנה בין סוגי הארגונים השונים היא שניתן לצפות כי רכיבי המחויבות הארגונית יבואו לידי ביטוי באופנים שונים בסוגים שונים של ארגונים.

2.7.1 מאפיינים המייחדים ארגון מסוג קהילה

קהילה הוא מושג שמשמש בו לעתים קרובות, באופן רחב, ובהקשרים שונים, אך הוא נשאר מעורפל ביסודו (Mason, 2000). קיימת הסכמה בין החוקרים כי קהילה היא צורת חיים חברתית, אולם קיים ביניהם ויכוח לגבי אופי היחסים החברתיים הקיימים בקהילה. למשל, האם היחסים החברתיים בקהילה חייבים להיות בעלי איכות מוסרית מסוימת (Mason, 2000)? להלן הגישות השונות.

לפי Handler (1990) הקהילה אינה קיימת רק במובן המוחשי: גיאוגרפי, אתני או תפקודי, הקהילה היא מושג מופשט במידה מסוימת. הקהילתיות היא גם צורך- להיות יחד, לתת אמון, לתקשר. לחיים בקהילה יש משמעות של קיום יותר שוויוני, משתף ואינטימי מאשר לחיים בחברה הרחבה, התובעים אובייקטיביזציה של האדם וציות כמעט מוחלט לסמכות ולחוק.

Etzioni (2000) מגדיר קהילה כמורכבת משני אלמנטים מרכזיים: 1. רשת של קשרים טעוני רגש בקרב קבוצה של יחידים. הקשרים מצטלבים אלו באלו ומחזקים האחד את השני. 2. מידה של מחויבות

לסדרה של נורמות וערכים משותפים, היסטוריה משותפת וזהות. קהילה טובה מצליחה לאזן בין הקשרים המשותפים לחבריה, לבין הגנה על העצמי של כל אחד מחבריה, מצליחה להכיל את הקונפליקטים בתוך גבולות התרבות המשותפת, מצליחה להפחית באופן ניכר אי-שוויון בין חברי הקהילה, ובין קהילה אחת לקהילה אחרת, ומתנהלת על פי קודים מוסריים יותר מאשר באמצעות חוקים.

לפי Mason (2000) קהילה חולקת ארבעה אלמנטים: ערכים משותפים, דרך חיים, הזדהות עם הקבוצה וכלליה, והכרה האחד בשני כחברים בקבוצה. באלמנט האחרון משתמש גם Studdert (2005) הטוען כי אי אפשר להחליט על השתייכות לקהילה באופן חד צדדי. חברות בקהילה תלויה באחרים המכירים ומאפשרים השתתפות בקהילה, בדיוק באותה מידה שבה אחרים תלויים ביחיד. Mason (2000) אינו מגדיר תנאים מסוימים והכרחיים לקבוצה כדי שתהא קהילה. לדוגמה, הוא אינו מציין כמה ערכים משותפים צריכים להיות לחברי הקבוצה, או עד כמה מקיפה צריכה להיות דרך החיים שלהם. לטענתו אפשר לערוך הבחנה בין אספקטים של קהילה לבין דרגה של קהילה. כאשר אחד או יותר מהאלמנטים מוצגים, אזי הקבוצה הרלוונטית מכילה מספר אספקטים של קהילה, וכאשר כל ארבעת האלמנטים מוצגים במידה מסוימת ניתן להגדיר דרגה של קהילה. הוא מוסיף ומשתמש במושג קהילה גם כדי לאפיין צורת יחסים חברתית מוסרית: בקהילה מתקיימת סולידאריות בין החברים, במובן שהם מגלים דאגה כנה זה לזה, ונמנעים מלעשות רע, או לפעול בצורה לא הוגנת האחד כלפי השני. קבוצה לפי Mason (2000) יכולה להיות קהילה ברמה התיאורית אך לא ברמה המוסרית. יחד עם זאת אנשים בקהילה החולקים נורמות וערכים, אורח חיים, מזדהים עם הקבוצה ומקבלים האחד את השני כחברים בקבוצה, יגלו בדרך כלל דאגה הדדית זה לזה.

באופן דומה Effrat (1974) מציינת שלושה מאפיינים עיקריים להגדרת המושג קהילה:

1. סולידאריות- בקהילה מתקיימים נורמות וכללי התנהגות המפתחים רגשות חמים של קירבה ושייכות בין החברים.
2. אינטראקציה ראשונית- האינטראקציה בין האנשים בקהילה מאופיינת על ידי יחסים ראשוניים ולא פורמאליים.
3. קבוצה נפרדת- ההשתייכות לקהילה היא על בסיס של השתייכות לקטגוריה חברתית מוכרת המוגדרת גם כדרך חיים.

Delanty (2003) מציין כי בתנאים הלא בטוחים של החברה המודרנית, שהוחמרו עם

הגלובליזציה, רעיון הקהילה קשור בחיפוש אחר שייכות. בחשיבה הפוסט מודרנית השאלה "מי אני?" "מהי זהותי?" חוזרת בוואריאציות שונות, ובקהילה העצמי מוצא את זהותו ביחסים עם אחרים. החיפוש אחר קהילה הוא גם שאלה של כוון ומטרה (May, 1987). Pahl (2001) מוסיף כי בחברה המודרנית

חברות הפכה לחשובה ביותר, והיא מחליפה משפחה וקרובי משפחה. בקהילות המסורתיות המשפחה הייתה במרכז, ואילו כיום קשרים חברתיים המבוססים על חברות הם בעלי תפקיד מרכזי.

בספרות מופיעים שלושה דגמים המאפיינים ארגון מסוג קהילה: 1. "קלאן" (Ouchi, 1980) - דגם

המבוסס על הלימה בין מטרות הארגון ומטרות הפרט. Durkheim (1964) הגדיר את המושג "קלאן": "התאגדויות אורגניות, אשר דומות לרשת יחסים משפחתית, אך אינן מבוססות על קשרי דם". בארגונים מסוג זה קיימת זיקה קהילתית חזקה, והמשמעת הפנימית מושגת על ידי הזדהות עם מטרות הארגון. 2. "קומונות" (Butler, 1983) - תופעה אוניברסאלית, הנעוצה בצורך הבסיסי של בני אדם לשתף פעולה עם אנשים אחרים ומבוססת על שותפות ערכים ואינטרסים. אנשים בארגונים כאלה תורמים להשגת מטרות משותפות, מתוך הזדהות עם ערכים ועל בסיס תחושת השתייכות חברתית. הפעלת החברים נעשית על ידי משא ומתן ושכנוע ולא על ידי הוראה מלמעלה או על ידי חוזים. 3. "רשת" (Powell, 1990) - צורת ארגון "שטוחה" ולא הירארכית, הבנויה על יחסים בלתי פורמאליים בין החברים. הדגש הוא על שיתוף פעולה שיכול להיות מבוסס על יחסי ידידות או על יחסים משפחתיים.

May (1987) טוען כי מחויבות הוא נושא קריטי בקהילות. כיוון שקהילות מייצגות ניסיון לבסס

סדר חברתי בתוך החברה הרחבה, הן חייבות להבטיח מעורבות גבוהה של החברים בה. השקעת העצמי בקהילה, קבלת המרות שלה והנכונות לתמוך בערכיה, תלויים במידה שבה הקבוצה יכולה להציע לפרט, זהות והזדמנות להביע את מהותו הפנימית (May, 1987). גישה דומה לזו הציע לויטן (1997): בארגון קהילתי המחויבות נובעת מהתאמה בין הדימוי העצמי שיש לאדם, לבין האפשרות הניתנת לו להביא לכלל ביטוי דימוי עצמי זה.

2.7.2 מאפיינים לארגון מסוג קהילה במחקר הנוכחי

המכנה המשותף הרחב ביותר של הגישות שהוצגו לעיל למונח קהילה, הוא בהבלטת החשיבות של התחום החברתי המדגיש שותפות, קשרים ויחסים בין בני אדם, מציע זהות משותפת ומאפשר ביטוי העצמי. להלן אציג מדדים המכילים מכלול תכונות המתקיימות בארגון מסוג קהילה.

מדדים לארגון מסוג קהילה:

1. שוויון אורגני (לא מכני) על בסיס יחסי אמון

2. שייכות מקיפה

א. הכרה האחד בשני כחברים באותה קבוצה והבחנה בין אלו הנמצאים בתוך הקבוצה לבין

אלו הנמצאים מחוץ לה

- ב. הצורך להיות ביחד ולתקשר
- ג. הזדהות, קירבה, סולידאריות, אחווה וערבות הדדית
- ד. מטרות ערכיות/רעיוניות משותפות
- ה. הומוגניות תרבותית: אמונות נורמות וערכים משותפים, זהות משותפת, היסטוריה משותפת, אורח חיים משותף

3. אינטראקציה ראשונית

- א. יחסים אישיים ולא פורמאליים
- ב. קשרים רגשיים אינטימיים המחזקים האחד את השני

4. כוון ומטרה

- א. מציאת זהות
- ב. אפשרות לביטוי העצמי

תיאור זה נועד כדי לאפיין דיוקן המייחד ארגון מסוג קהילה, מעין הגדרת ה"טיפוס האידיאלי" (Weber, 1964). התופעות שבמציאות אינן זהות אף לא פעם אחת עם "הטיפוס האידיאלי", אולם בעזרתו אפשר: 1. לערוך הבחנה בין ארגון מסוג קהילה לבין הארגונים האחרים (עסקי/עבודה, התנדבותי/אידיאולוגי). 2. לסווג תופעות אלו על פי מידת הקרבה, או הריחוק, מ"טיפוס אידיאלי" זה ובהתאם לכך לקבוע דרגה של קהילתיות.

שאלת המחקר העולה בהקשר זה היא: כיצד מתאפיינים ביטויי המחויבות הארגונית בארגון מסוג קהילה, לעומת אפיונם בארגון מסוג עסקי/עבודה ובארגון התנדבותי/אידיאולוגי?

2.8 מקורות המחויבות הארגונית וביטוייה בסוגים שונים של ארגונים

מקורות המחויבות השונים הם בעלי חשיבות יחסית שונה בארגונים מסוגים שונים, כשבכל סוג ארגון מקור אחר הוא בעדיפות עליונה (לויטן, 1997; Leviatan, 2003). ממצאי עבודה התזה שלי למ.א. (בהט, 2007) תמכו בטענה זו. הממצאים הראו כי מקורות המחויבות המבטאים הלימה בין צרכים וסיפוקם, הם בעלי התרומה המרכזית ליצירת מחויבות ארגונית בארגונים עסקיים או בארגוני עבודה, ומקורות המחויבות המבטאים הלימה בין ערכים והגשמתם, הם הדומיננטיים בתרומתם ליצירת מחויבות ארגונית בארגונים אידיאולוגיים או התנדבותיים.

אולם בכל ארגון פועלים במקביל מספר מערכות. ישנם ארגוני עבודה שהפעילות שלהם אינה כלכלית בלבד, למשל בתי-ספר, בתי-חולים וארגונים ממשלתיים (Shamir, 1990), ולא ניתן למיין אותם כקבוצה אחת בלבד (סמואל, 1996). גם בארגוניים עסקיים המאופיינים על ידי תהליך חליפין-שכר בתמורה למאמץ, קיים מימד של סיפוק מהעבודה עצמה, בגלל האפשרות לביטוי העצמי (Katz & Kahn, 1978) וקיימים בהם גם מקורות ערכיים. לדוגמה: ארגונים עסקיים המציבים לעצמם מטרות של תרומה לחברה ולחינוך (Shamir, 1990). לחילופין גם בארגונים התנדבותיים פועלים מניעים אינטרסנטים מעבר למניעים הערכיים (Knoke, 1988). כך למשל, ארגונים ללא כוונת רווח יכולים למצוא עצמם מוכרים מוצרים ושירותים כדי לשרוד בעולם עם משאבים מוגבלים (Rothschild & Milofsky, 2006). או ארגונים שבסיס הפעילות שלהם הוא האפשרות לביטוי העצמי ולא ביצוע עסקאות, יכולים להיכנס למסחר עם הסביבה, כדי להבטיח שירותים לחבריהם (Katz & Kahn, 1978). כמו כן החיים הכלכליים, הפוליטיים והחברתיים של בני האדם שזורים בארגונים מסוגים שונים בעת ובעונה אחת (סמואל, 1996). כלומר במקביל לכך שבכל ארגון תהיה דומיננטיות למקור מסוים ביצירת מחויבות ארגונית, ניתן לצפות כי בכל סוג של ארגון יתקיים ייצוג כלשהו לכל אחד משלושת המקורות למחויבות ארגונית.

Caldwell, Chatman & O'Reilly (1990) טוענים כי ככל שלארגון יש מערכת ערכים מוגדרת היטב, כך התרומה של המקורות הערכיים תהא גבוהה יותר. באופן דומה Sverke & Kuruvilla (1995) מציינים כי כאשר מנהלים בארגון שמים דגש על פעילויות בתחום האידיאולוגי, המחויבות הארגונית תהיה מבוססת יותר על מקורות ערכיים ופחות על מקורות חישוביים. Wiener (1982) טוען כי ככל שהארגון מפעיל יותר בקרה נורמטיבית (הדומה לערכים כפי שמוגדרים בעבודה זו), כך יש סיכוי גבוה יותר שביטויי המחויבות יתבססו על מקורות ערכיים. אולם כאשר הארגון משתמש יותר בבקרה חומרית, תהיה חשיבות גבוהה יותר למקורות החישוביים. בהתאם לגישות אלו ניתן להניח כי המערכת הארגונית היא משתנה ממתן בקשר שבין מקורות המחויבות לבין ביטוייה.

בספרות ובמחקרים ניתן לראות כי מקורות המחויבות הארגונית יכולים לבוא לידי ביטוי באופנים שונים, בסוגים שונים של ארגונים. לדוגמה: מקורות חישוביים קשורים בעיקר לתגמולים ארגוניים, אך תגמולים אלו אינם חייבים להיות חומרניים. הם יכולים להיות גם תגמולים אפקטיביים-איכות הקשרים הבין אישיים שיש לעובדים עם עמיתים, כפיפים וממונים (Sagie & Elizur, 1996; Taris, Feij & Van Vianen, 2005). למשל, קשרים חברתיים עם עובדי הארגון, הכרה חברתית, הערכה על ידי אחרים (Shamir, 1990; Mottaz, 1988; Haslam, Powell & Turner, 2000), וככאלה אפשר

למצוא אותם כמשפיעים על מחויבות ארגונית בארגונים התנדבותיים (Barkan, Cohn & Whitaker, 1993).

סוג נוסף של תגמול, אשר נמצא בעל השפעה על מחויבות בארגונים וולונטריים, הוא מידת ההשפעה של הפרט על הנעשה בארגון. ככל שלפרט יש יכולת גבוהה יותר להשפיע על הנעשה בארגון כך הוא יגלה יותר מחויבות (Knoke, 1981) וכך גם מימוש עצמי.

סוג אחר של תגמולים, הקיימים לא רק בארגונים עסקיים, הם נורמות שהפרט פועל על פיהן, לא בהכרח בגלל שהופנמו על ידו (מקור ערכי למחויבות ארגונית), אלא בגלל שהוא חושש מסנקציות חברתיות אם לא ינהג לפיהן. כלומר הנורמות פועלות בתוך מערכת של שכר ועונש ולכן הן נחשבות כסוג של תגמול ארגוני (Shamir, 1990). בגלל שיש סוגים שונים של נורמות למשל, חברתיות, ארגוניות, מקצועיות, הן יכולות לשמש כתגמול וכמקור חישובי בכל סוג של ארגון (Shamir, 1990).

דוגמה נוספת: בארגונים עסקיים מקורות ערכיים משפיעים על המחויבות הארגונית לא בהכרח באמצעות ערכים חברתיים, אלא כל ערך של הפרט (למשל בטחון לאומי) יכול לתרום למסגרת הקבוצתית, אם הפרט תופס את המסגרת כמקדמת את אותו הערך (Shamir, 1990). כל משימה במסגרת העבודה יכולה להיות בעלת משמעות למערכת הערכים של העובד (Shamir, 1990). אישור לטיעונים אלו ניתן למצוא אצל Caldwell, Chatman & O'Reilly (1990) אשר ערכו מחקר בארגוני עבודה שונים ומצאו כי קיומה של מערכת ערכים, ללא קשר לתוכנם, היא בעלת השפעה על המחויבות הארגונית.

מסקירת המחקרים ניתן לראות כי בדרך כלל קיים קשר בין סוג הארגון בו נערך המחקר לבין

מקורות המחויבות שנבדקו. מחקרים שנערכו בארגונים עסקיים התמקדו בעיקר בצרכים של הפרט

ובתגמולים שהארגון סיפק (Butler & Vodanovich 1992; Edwards, 1996; Hult, 2005;)

Livingstone, Nelson & Barr, 1997; Meyer, Irving & Allen, 1998; Mottaz, 1988; Oliver, 1990;

(Taris & Feij, 2001). לעומת זאת, מחקרים בהם החוקרים התייחסו גם למקורות הערכיים נערכו

בארגונים התנדבותיים (Knoke, 1981), או בארגונים המבטאים ערך מרכזי של תרומה לחברה, כמו צבא

ההגנה לישראל (Popper & Lipshitz, 1992), או קיבוץ (לויטן, 1996; לויטן ורוזנר, 2001). מחקרים

שבדקו את הקשר בין מושג העצמי לבין מחויבות התמקדו בהקשרים חברתיים (Burke & Stets, 1999;)

(Cast & Burke, 2002; Swann & Pelham, 2002; Swann, Pelham & Krull, 1989).

שאלת המחקר העולה בהקשר זה היא: האם מערכת הקשרים בין מקורות המחויבות הארגונית,

לבין ביטוייה, קשורה לסוג הארגון?

פרק 3

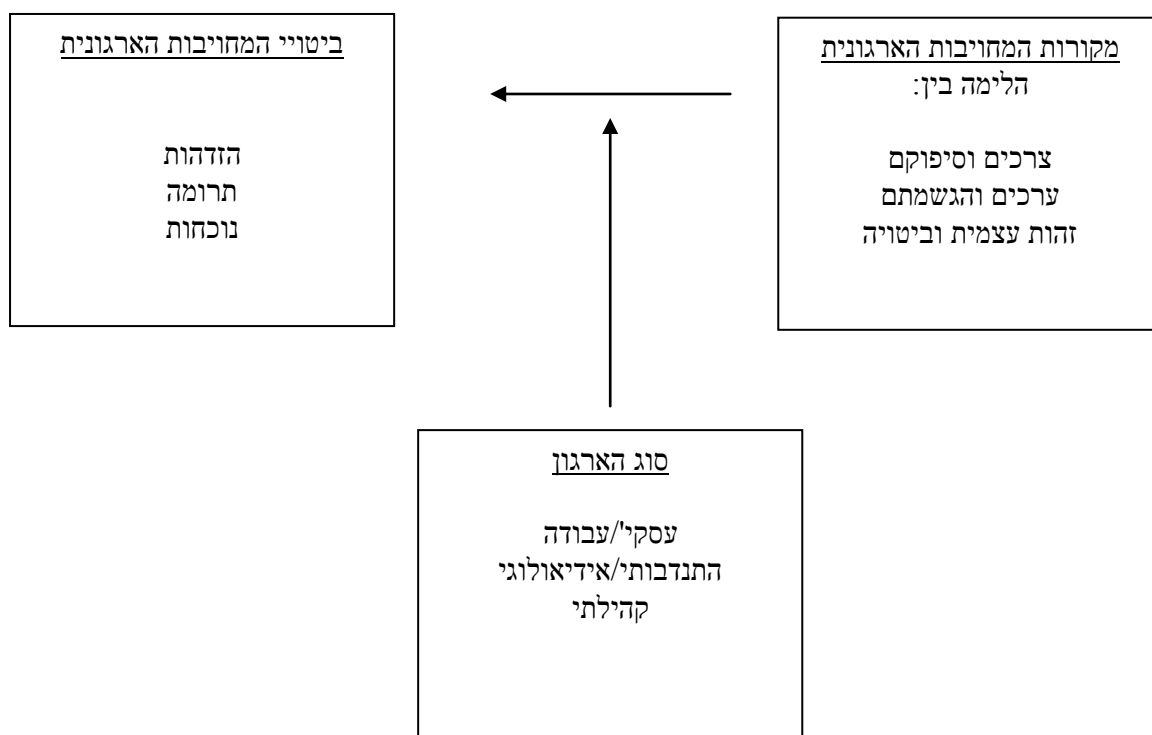
השערות המחקר התיאורטיות

3.1 השערה כללית

מקורות שונים למחויבות ארגונית, תורמים באופן דיפרנציאלי, להסבר ביטויי המחויבות הארגונית השונים, והתרומה היחסית של כל אחד מהם תלויה בסוג הארגון בו נמדדת המחויבות הארגונית.

המודל התיאורטי

איור מספר 1: תרשים זרימה המתאר מערך של קשרים בין מקורות המחויבות הארגונית, המבוססים על הלימה, לבין ביטויי המחויבות הארגונית, והתפקיד הממתן של סוג הארגון.



3.2 השערות המחקר

תרשים זה מצביע על ההשערות התיאורטיות הבאות :

השערה מס' 1 : בארגון עסקי/עבודה, הלימה בין צרכים/יכולות של אנשים, וההזדמנויות שהארגון מציע לספק ו/או לממש אותם, תהיה מרכזית בתרומתה לביטויי המחויבות הארגונית. המחויבות תבוא לידי ביטוי בעיקר ברכיב המחויבות של נוכחות (הישארות בארגון). בסיפוק צרכים גבוהים (למשל מימוש עצמי והישגיות) יבוא לידי ביטוי גם רכיב המחויבות של תרומה מעבר לנדרש (מה שלא יבוא לידי ביטוי בסיפוק צרכים נמוכים, כמו פיסיים). רכיב ההזדהות עם הארגון כמעט ולא יבוא לידי ביטוי. ללא קשר אם ערכים מתגשמים, או אם הזהות העצמית באה לידי ביטוי.

השערה מס' 2 : בארגון התנדבותי/אידיאולוגי, הלימה בין ערכים של אנשים, והמטרות שהארגון שואף אליהם תהיה מרכזית בתרומתה לביטויי המחויבות הארגונית. המחויבות תבוא לידי ביטוי בשלושת הרכיבים של מחויבות ארגונית, ובמיוחד ברכיב של תרומה מעבר לנדרש, וברכיב של הזדהות עם הארגון, ללא קשר אם צרכים מסופקים, או עם הזהות העצמית באה לידי ביטוי.

השערה מס' 3 : בארגון קהילתי, הלימה בין זהות עצמית של אנשים, והאופן בו היא באה לידי ביטוי בארגון שלהם, תהיה מרכזית בתרומתה לביטויי המחויבות הארגונית. ככל שהזהות גבוהה יותר בהירארכיה במושג העצמי, וקיימת אפשרות לתת לה ביטוי, כך תגדל מידת המחויבות הארגונית. המחויבות תבוא לידי ביטוי בשלושת הרכיבים של מחויבות ארגונית, ובמיוחד ברכיבים של הזדהות עם הארגון ותרומה מעבר לנדרש, ללא קשר אם צרכים מסופקים, או אם ערכים מתגשמים.

רשימה ביבליוגרפית

- אלמגור, ר' (1994). מבנה הערכים וחשיבותם הקיבוצית- השפעת תיעוש ותנאי תעסוקה. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", ירושלים, האוניברסיטה העברית.
- בהט, א' (2007). ההשפעה הדיפרנציאלית של מקורות שונים למחויבות ארגונית על ביטויים שונים שלה בסוגים שונים של ארגונים. חיבור לאחר קבלת התואר "מוסמך", אוניברסיטת חיפה.
- לויטן, א' (1990). הנעה בעבודה והקשר שלה לתשלום ולכסף. חיפה, המכון לחקר הקיבוץ. אוניברסיטת חיפה.
- לויטן, א' (1996). נטיות התמיינות שלילית בין צעירים בקיבוץ. שורשים, 73, יד טבנקין.
- לויטן, א' (1997). מוטיבציה ומחויבות לחיי קיבוץ. חיפה, המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי. אוניברסיטת חיפה.
- לויטן, א' ורוזנר, מ' (2001). אמונה בערכים ועמיד הקיבוץ. חיפה, המכון לחקר הקיבוץ. אוניברסיטת חיפה, פרסום 174.
- סמואל, י' (1996). ארגונים מאפיינים מבנים תהליכים. אוניברסיטת חיפה, זמורה ביתן.
- רוזנר, מ' וגץ, ש' (1996). הקיבוץ בעידן של שינויים. אוניברסיטת חיפה, הקיבוץ המאוחד.
- שיין, א', ה' (1968). פסיכולוגיה של ארגונים. תל אביב: צ'ריקובר, גומא.

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G., & Alonso, R.C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco. Calif.: Josse Basss.

Aronson, E. (1968). A theory of cognitive dissonance: A current perspective. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-34). New York: Academic Press.

- Barkan, S.E., Cohn, S.F., & Whitaker, W.H. (1993). Commitment across the miles: Ideology and microstructural sources of membership support in a national ant hunger organization. *Social Problems, 40*, 362-375.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 27*, 95-112.
- Blaw, P.M., & Scott, R. (1962). *Formal organizations*. San Francisco: Chandler.
- Bowles, S., & Gintis, M. (1986). *Democracy and capitalism: Property, community and the contradictions of modern social thought*. New York: Basic Books.
- Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*, 475-482.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socializations of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Burke, P.J. (1980). The self: Measurement implications from a symbolic interactionist perspective. *Social Psychology Quarterly, 43*, 18-29.
- Burke, P.J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review, 56*, 836-849.
- Burke, P.J., & Reitzes, D.C. (1981). The link between identity and role performance. *Social Psychology Quarterly, 44*, 83-92.
- Burke, P.J., & Stets, J.E. (1999). Trust and commitment through self- verification. *Social Psychology Quarterly, 62*(4), 347-366.
- Burke, P.J., & Tully, J. (1977). The measurement of role identity. *Social Forces, 55*, 880-897.
- Butler, R.J. (1983). Control through markets hierarchies and communes: A transactional approach to organizational analysis. In A. Francis, J. Turk, & P. Willman (Eds.), *Power efficiency and institutions*. London: Heineman Educational Books.

- Butler, G., & Vodanovich, S.J. (1992). The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *Journal of Psychology, 126*(2), 139-146.
- Cable, D.M., & DeRue, D. (2002). The convergent and discriminate validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 875- 884.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'Reilly III, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 245-261.
- Callero, P.L. (1985). Role identity salience. *Social Psychology Quarterly, 48*, 203-214.
- Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. New York: Harcourt, Brace.
- Cast, A.D., & Burke, P.J. (2002). A theory of self-esteem. *Social Forces, 80*, 1041-1068.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333-349.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 459-484.
- Chen, S., Chen, K.Y., & Shaw, L. (2004). Self verification motives at the collective level of self-definition. *Journal Personal Psychology, 86*, 77-94.
- Cohen, A. (1999). The relation between commitment forms and work outcomes in Jewish and Arab culture. *Journal of Vocational Behavior, 54*, 371-391.
- Cohen, A. (2007). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 38*(1), 34-39.
- Cooley, C.H. (1902). *Human nature and social order*. New York: Scribner's.
- Delanty, G. (2003). *Community*. London: New York: Routledge.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building leader member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*, 315-326.

- Durkheim, E. (1964). *The division of labor in society*. (G. Simpson, Trans.). New-York: Free Press of Glencoe; London: Collier-Macmillan. (Original work published 1893).
- Edwards, J.R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, *46*, 64-665.
- Edwards, J.R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, *39*(2), 292-339.
- Effrat, M.P. (1974). Approaches to community: Conflicts and complementarities. In M.P. Effrat (Ed.), *The Community: Approaches and applications* (pp. 1-32). New-York: Macmillan
- Erez, M., & Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. Oxford University Press: New York.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organization* (enlarged Ed.). New-York: MacMillan Publishing Co.
- Etzioni, A. (1988). *The moral dimension: Toward a new economics*. New-York: Free Press.
- Etzioni, A. (2000). Creating good communities and good societies. *Contemporary Sociology*, *29*, 188-195.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, II: Row, Peterson.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 149-169.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief attitude interaction and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Fisher, C.D., & Gitelson, R. (1983). A meta analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, *68*, 320-333.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, *8*, 1-33.

- Gecas, V. (1986). The motivational significance of self-concept for socialization theory. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in group process* (pp. 131-156). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Gecas, V., Burke, P.J. (1995). Self and identity. In K. Cook, G.A. Fine, & J.S. House (Eds.), *Sociological perspectives on social psychology* (pp. 41-67). Boston: Allyn & Bacon.
- Gecas, V., & Seff, M.A. (1990). Social class and self esteem: Psychological centrality, compensation, and the relative effects of work and home. *Social Psychology Quarterly*, 53, 165-173.
- Gergen, K.J. (1971). *The concept of self*. New-York: Holt, Rinehart and Winston.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, New York: Doubleday Anchor.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Hall, R.H. (1991). *Organizations: Structure, process, and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Hall, D.T., Schneider, B., & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Handler, J.F. (1990). *Love and the search for community*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Haslam, S.A., Eggers, R.A., & Reynolds, K.J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 76, 83-113.

Haslam, S.A., Powell, C., & Turner, J.C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 319-339.

Hass, J.E., & Drabek, T. (1973). *Complex organizations: A sociological perspective*. New-York: Macmillan.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Hesketh, B., & Myors, B. (1997). How should we measure fit in organizational psychology or should we? *Australian Psychologist*, 32, 71-76.

Higgins, E.T., Tory, R.L., Klein, R.L., & Strauman, T.J. (1987). Self discrepancies: Distinguishing among self-states, self state, conflicts, and emotional vulnerabilities. In K. Yardely, & T. Honess (Eds.), *Self and identity* (pp. 173-186) New-York: Wiley.

Hofstede, G.(1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1998). Attitudes values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, 477-492.

Hogg, M.A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.

Hrebiniak, L.C., & Alutto, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.

Hulin, C. (1992). Adaptation, persistence, and commitment in organization. In M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. II). Palo Alto: Consulting Psychologist.

- Hult, C. (2005). Organizational commitment and person-environment fit in six western countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270.
- Johnson, R.E., & Chang, C.H. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549-570.
- Johnson, W.R., & Johnson, G.J. (1991). The effects of equity perceptions on union and company commitment. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, 20, 235-244.
- Kalliath, T.J., Blueorn, A.C., & Strube, M.J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kats, D., Gutek, B.A., Kahn, R.L., & Barton, E. (1975). *Bureaucratic Encounters*. Ann Arbor, MI: Institute for social research.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2 th ed.). New-York: Wiley.
- Kelman, H.C. (2006). Interests, relationships, identities: Three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annual. Review Psychology*, 57,1-26.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Kluckhohn, C. (1962). Values and value orientations of organizations. In Parsons, T., & Shils, E. (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 338-343). New York: Harper.
- Knippenberg, D.V. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology: An International Review*. 49(3), 357-371.

- Knoke, D. (1981). Commitment and detachment in voluntary organizations. *American Sociological Review*, 46, 141-158.
- Knoke, D. (1988). Incentives in collective action organizations. *American Sociological Review*, 53, 311-329.
- Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees perceptions of person- job and person- organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Leary, M.R. (2007). Motivational and emotional aspects of the self. *Annual Review of Psychology*, 58, 317-344.
- Lecky, P. (1945). *Self-Consistency: A theory of personality*. New York: Island Press.
- Lee, C. (1995). Prosaical organizational behaviors: The roles of workplace justice achievement striving and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 10, 197-206.
- Leviatan, U. (1992). Determinants of work motivation and work satisfaction among kibbutz aged workers. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 11, 49-64.
- Leviatan, U. (2003). Leadership, person-environment fit and organizational commitment- a casual flow: The case of kibbutzim. In D.V. Eckardstein, & H.G. Ridder (Eds.), *Personalmanagement als gestaltungsaufgabe im nonprofit und public management* (pp.141-162). Rainer Hampp Verlag: Muenchen und Mering.
- Leviatan, U. (2004). Belief in values and level of their perceived realization as determinants of quality of life: The Case of kibbutz members. In W. Glatzer, S. Below, & M. Stoffregen (Eds.), *Challenges for the quality of life in contemporary societies* (pp. 271-294). Kluwer Academic Publishers.
- Lincoln, J., & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Livingstone, L.P., Nelson, D.L., & Barr, S.H. (1997). Person-Organization fit and creativity:

- An examination of supply-value and demand-ability versions of fit. *Journal of Management*, 23(2), 199-146.
- Maidani, E.A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private section. *Public Personnel Management*, 20, 441-448.
- Malhotra, N.K. (1988). Self concept and product choice: An integrated perspective. *Journal of Economic Psychology*, 9, 1-28.
- Mason, A. (2000). *Community, solidarity, and belonging: Levels of community and their normative significance*. New York: Cambridge University Press.
- Mathieu, J.E., & Najac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- May, L. (1987). *The morality of groups: Collective responsibility, group based harm, and corporate rights*. Notre Dame: University of Notre Dame.
- Mayer, R.C., & Schoorman, D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McCall, G.J., & Simmons, J.L. (1966). *Identities and interactions: An examination of human associations in everyday life*. New York: Free Press.
- McCall, G.J., & Simmons, J.L. (1978). *Identities and interaction: An examination of human association in everyday life*. New York: The Free Press.
- McHugh, P. (1968). *Defining the situation: The organization meaning in social interaction*. in dianapolis: Bobbs- Merrill.
- Mead, G.E. (1934). *Mind self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts controversies and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.

- 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*, 424-432.
- Meglino, B.M., & Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1992). The measurement of work value congruence: A field study comparison. *Journal of Management, 18*, 33-43.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the "side bet" theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. London: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Irving, P.G., & Allen, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 29-52.
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations, 41*, 467-482.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Dubin, R. (1974). Unit performance situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance, 12*, 231-248.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New-York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.

- Murray, S.L., Holmes, J.G., Dolderman, D., & Griffin, D.W. (2000). What the motivated mind sees: Comparing perspectives to married partners views of each other. *Journal of Experimental Social Psychology, 36*, 600-620.
- Neff, L.A., & Karney, B.R. (2003). Judgments of a relationship partner: Specific accuracy but global enhancement. *Journal of Personality, 70*, 1079- 1112.
- Neff, L.A., & Karney, B.R. (2005). To know you is to love you: The implications of global adoration and specific accuracy for marital relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*, 480-497.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K.. *Human Relations, 43*, 513-526.
- O'Reilly III, C.A., & Caldwell, D. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology, 65*, 559-569.
- O'Reilly III, C.A., & Chatman, J.A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991). A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*, 487-516.
- Oster, S.M. (1995). *Management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinickii, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 591-623.

- Ouchi, W.G. (1980). Markets bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Pahl, R. (2001). *On friendship*. Cambridge: Polity Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinder, C.C. (1991). Valence-instrumentality- expectancy theory. In R.M. Steers, & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*. New York: McGraw- Hill.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1992). Ask not what your country can do for you: The normative basis of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 1-12.
- Porter, L.W., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Putti, J.M., Aryee, S., & Liang, T.K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the asian context. *Human Relations*, 42(3), 274-288.
- Ravlin, E.C., & Ritchie, C.M. (2006). Perceived and actual organizational fit: Multiple influences on attitudes. *Journal of Managerial Issues*, 18, 175-192.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Riley, A., & Burke, P.J. (1995). Identities and self-verification in the small group. *Social Psychology Quarterly*, 58, 61-73.
- Robinson, D.T., & Smith-Lovin, L. (1992). Selective interaction as a strategy for identity maintenance: An affect control model. *Social Psychology Quarterly*, 55, 12-28.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New-York: Free Press.

- Rokeach, M. (1979). Some unresolved issues in theories of beliefs, attitudes and values. In *Nebraska symposium on motivation* (vol. 27, pp. 261-304). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- Rothschild, J., & Milofsky, C. (2006). The centrality of values passions and ethics in nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 17, 137-143.
- Ryan, A.M., & Kristof-Brown, A.L. (2003). Personality's role in person-organization fit: Unresolved issues. In Barrick, M., & Ryan, A.M. (Eds.), *Personality and work* (pp. 262-288). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sagie, A., & Elizur, D. (1996). The structure of personal values: A conical representation of multiple life areas. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 573-586.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B.M. Staw, & G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair.
- Schlenker, B.R. (1985). Identity and self identification. In B.R. Schlenker (Ed.), *The self and social life*. New York: McGraw-Hill.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personal Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: A International Review*, 50, 141-152.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schroeder, D.G., Josephs, R.A., & Swann, W.B., Jr. (2006). *Foregoing lucrative to preserve low self-esteem*. University of Teas, Austin.
- Schwartz, R.W. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 222-279). New-York: Academic Press.

- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). New-York: Academic Press.
- Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extantions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- Secord, P.F., & Backman, C.W. (1965). An interpersonal approach to personality. In B. Maher (Ed.), *Progress in experimental personality research* (pp. 91-125). New York: Academic Press.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43(4), 313-332.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405-424.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self- concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 18, 142-150.
- Siders, M.A., George, G., & Dahrwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
- Simon, R.W. (1992). Parental role strains, salience of parental identity and gender differences in psychological distress. *Journal of Health and Social Behavior*, 33, 25-35.

- Slocombe, T.E., & Bluedom, A.C. (1999). Organizational behavior implications of the congruence between preferred polychromicity and experienced work unit polychromicity. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 75-99.
- Smith, E.R., & Henry, S. (1996). An in-group become part of the self: Response time evidence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 635-642.
- Smith, D.H., & Reddy, R.D. (1972). Types of voluntary action: A definitional essay. In D. H. Smith (Ed.), *Voluntary action research* (pp. 159-95). Lexington, Mass: Heath.
- Steers, R.M., Portet, L.W., & Bigley, G.A..(1996). *Motivation and leadership at work* . 6th ed. New York: McGraw-Hill Companies.
- Stets, J.E. (1995). Role identities and person identities: Gender identity, mastery identity and controlling one's partner. *Sociological Perspectives*, 38, 129-150.
- Stets, J.E., & Biga, C.F. (2003). Bringing identity theory into environmental sociology. *Sociological Theory*, 21(4), 398-422.
- Stets, J.E., & Burke, P.J. (1994). Inconsistent self-views in the control identity model. *Social Science Research*, 23, 236-262.
- Stets, J.E., & Burke, P.J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Stets, J.E., & Burke, P.J. (2005). A sociological approach to self and identity. In M. R. Leary & J.P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 128-152). New York: Guilford Press.
- Stryker, S. (1968). Identity salience and role performance. *Journal of Marriage and the family*, 4, 558-564.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactions: A social structural version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings.
- Stryker, S., & Burke, P.J. (2000). The past, present, and future of an identity theory.

Social Psychology Quarterly, 63(4), 284-297.

- Stryker, S., & Serpe, R.T (1982). Commitment, identity salience and role behavior: A theory and research example. In W. Ickes (Ed.), *Personality, roles, and social behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Stryker, S., & Serpe, R.T (1994). Identity salience and psychological centrality: Equivalent, overlapping, or complementary concepts? *Social Psychology Quarterly*, 57, 16-35.
- Studdert, D. (2005). *Conceptualizing community: Beyond the state and individual*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York
- Summers, T.P., & Hendrix, W.H. (1991). Modeling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.
- Sverke, M., & Kuruvilla, S. (1995). A new conceptualization of union commitment: Development and test of an integrated theory. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 505-532.
- Swann, W.B., Jr. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. In J. Suls, & A.G. Greenwald (Eds.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 33-66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Swann, W.B., Jr. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1038-1051.
- Swann, W.B., Jr. (1990). To be adored or to be known? the interplay of self- enhancement and self-verification. In E.T. Higgins, & R.M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition* (pp. 408-448). New York: Guilford Press.
- Swann, W.B., Jr. (2005). The self and identity negotiation. *Interaction Studies*, 6, 69-83.
- Swann, W.B., Jr., Chang-Schneider, C., & Angulo, S. (2007). Self-verification in relationships as an adaptive process. In J. Wood, A. Tesser, & J. Holmes (Eds.), *Self and relationships*. Psychology Press: New York.

- Swann, W.B., Jr., Pelham, B.W. (2002). Who wants out when the going gets good? psychological investment and preference for self-verifying college roommates. *Journal of Self and Identity, 1*, 219-233.
- Swann, W.B., Jr., Pelham, B.W., & Krull, D.S. (1989). Agreeable fancy or disagreeable truth? reconciling self-enhancement and self verification. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 782-791.
- Swann, W.B., Jr., & Read, S.J. (1981). Self-verification processes: How we sustain our self conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology, 17*, 351-372.
- Swann, W.B., Jr., Rentfrow, P.J., & Guinn, J. (2005). Self-verification: The search for coherence. In M. Leary, & J. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 367-383). Guilford, New York.
- Swann, W.B., Jr., Wenzlaff, R.M., & Tafarodi, R.W. (1992). Depression and the search for negative evaluations: More evidence of the role of self verification striving. *Journal of Abnormal Psychology, 101*, 314-371.
- Snyder, M., & Ickes, W. (1985). Personality and social behavior. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3th ed. Vol. 2, pp. 874-916). New York: Random House.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Taris, R., & Feij, J.A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between

- supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 52-80.
- Taris, R., Feij, J.A., & Van Vianen, A.E.M. (2005). Met expectations and supplies-values fit of Dutch young adults as determinants of work outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 366-382.
- Thoits, P.A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54, 101-112.
- Turner, R.H. (1968). The self conception in social interaction. In G. Gordon, & R. Gergen (Eds.), *The self in social interaction*. New-York: Wiley.
- Turner, R.H. (1978). The role and the person. *American Journal of Sociology*, 84, 1-23.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity- based perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Van Vianen, A.E.M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Van Vianen, A.E.M., De Pater, I.E., & Van Dijk, F. (2007). Work value and turnover Intention: Same-source or different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 188-202.
- Vancouver, J.B., & Schmitt, N.W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 4, 333-352.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture person culture fit and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.

- Verquer, M.L., Beehr, V.T., & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63,473-489.
- Wasti, S.A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 52(4), 533-554.
- Waterman, A.S. (1990). Personal expressiveness: Philosophical and psychological foundations. *Journal of Mind and Behavior*, 11, 47-74.
- Waterman, A.S., Schwartz, S.G., Goldbacher, E., Green, H., Miller, C., & Philip, S. (2003). Predicting the subjective of intrinsic motivation: The roles of self-determination, the balance of challenges and skills, and self- realization values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(11), 1447-1458.
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*. (M.T. Henderson, & T. Parsons, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1925).
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discreet structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.