

פיתוח התנהגות אזרחית בארגון: עקרונות יישום ולקחים מהמקרה הישראלי

ערן ויגודה

התנהגות אזרחית בארגון, כמו אזרחות במישור הלאומי, מבטאת פעילות וולונטרית של עובדים ותרומה לסביבה מבלי לחפוץ בתגמולים כלכליים כלשהם. מימד האזרחות הארגונית מרתק מכיון שהוא מבטא נאמנות של עובד למערכת העבודה, אמונה ביעדים החיוניים של הארגון, ונכונות להשקעת משאבים אישיים לטובת הכלל. התנהגות אזרחית משפרת את סיכויו של הארגון להתמודד בהצלחה עם מתחריו ומסייעת לו לספק את דרישות לקוחותיו ביעילות ותוך שמירה על איכות גבוהה של מוצרים ושירותים. הממצאים והלקחים המובאים במאמר זה מתבססים על עבודת מחקר שנערכה בארגון בריאות ציבורי בישראל במהלך שנת 1994. עיקר הממצאים מוכיחים שהתנהגות אזרחית גבוהה מתגלה אצל עובדים שאינם קבועים, אצל עובדים בעלי שביעות רצון גבוהה מהעבודה ובמצב בו מידת השיתוף בקבלת החלטות רבה. כמו כן, נראה כי קיים קשר חיובי בין ביטויי אזרחות טובה בארגון ובין מימדי אזרחות טובה במדינה ובקהילה (אזרחות טובה מתבטאת בין השאר בנכונות להשתתפות פוליטית, מעורבות בקהילה וגילוי התנהגות המסייעת ותומכת באחרים). הלקחים והיישומים של ממצאי המחקר נדונים בהרחבה.

כלים בסיסיים לבדיקתה. בחינת התנהגות זו תעשה לאור ממצאי מחקר שנערך לאחרונה בישראל. המאמר מבהיר את חשיבותה וייחודה של תופעת האזרחות הארגונית ואת תרומתה רבת הערך לארגונים. יתכן ובכך תינתן תשובה מסויימת, גם אם חלקית, למשאלתו של אותו מנהל אשר הוזכר בראשית דברי.

מהי התנהגות אזרחית בארגון?

תופעת האזרחות הארגונית הטובה (Organizational Citizenship Behavior - OCB) מבטאת את כושרם ונכונותם של עובדים לתרום לארגון מעבר לרמה הנדרשת בכללים ובהוראות מתחייבות. תופעה זו נבחנת בענין רב בשנים האחרונות ועיקר הדיון בה נעשה בספרות המדעית העוסקת בחקר ביצועי עובדים והשפעתם על תפוקות הארגון.

Organ (1988) משווה התנהגות זו לתופעת החייל הטוב, המסור והנאמן למסגרת הצבאית, זה שמיוצג בתרבות הישראלית כ"בעל ראש גדול". פקודות הצבא לא מחייבות אף חייל לתרום

עקרונות יישום ולקחים מהמקרה הישראלי

במהלך פגישה שערכתני, לצרכי מחקרי, עם מנהל בכיר של אחד הארגונים הגדולים בסקטור הציבורי בישראל פנה אלי בן שיחי ושאל: "אולי לכם חוקרי המנהל יש דרך שתסייע לנו המנהלים לאתר, לגייס ולטפח עובדים המוכנים לתרום לארגון מעבר לחובותיהם הפורמליות מבלי שיחושו כי הכל מגיע להם עקב כך?". אינני זוכר את התשובה שנתתי לאותו מנהל אך שאלתו טמנה בחובה אתגר לא קטן שהוביל אותי לאחר פרק זמן מסוים לחקר תופעה ארגונית מרתקת המכונה בספרות המדעית "התנהגות אזרחית בארגון" (OCB). מאמר זה מנסה להסביר ולהגדיר את התופעה באופן בהיר, להתחקות אחר שורשיה ולהציע

1. המחבר הוא מנכ"ל ודוקטורנט בחוג למדע המדינה של אוניברסיטת חיפה ועוסק במנהל ציבורי, התנהגות ארגונית וחקר ביצועי עובדים
2. המחקר מבוסס על עבודת המאסטר של המחבר שנכתבה באוניברסיטת חיפה בשנת 1995

העובדים לפעול מעבר למסגרת הפורמלית של תפקידים ובכל זאת מוכרת תופעה זו בחיי היום יום של כל ארגון ומתבטאת בסיוע של עובד לחבר במחלקה אשר נעדר מכורח נסיבות כלשהן וחייב בהשלמת משימותיו בזמן, עובדים המוכנים להמשיך במילוי משימותיהם מחוץ לשעות העבודה ללא קבלת שכר או תגמול אחר, או עובדים המציעים הצעות לשיפור העבודה במחלקה ומקפידים באופן חריג לשמור על רכוש הארגון ו/או נורמות עבודה מקובלות. מנגד קיימת ולעתים אף נפוצה בארגונים רבים תופעה נגדית של עובדים המקדשים זמן רב לשיחות טלפון אישיות, עובדים המצפים בכליון עיניים לתום יום העבודה או כאלה הנוטלים הפסקות מחוץ לאלה המוגדרות באופן רשמי. פעולות אלה בדרך כלל לא נאסרות על עובדים במפורש ובמקרים רבים הן הפכו לנורמה מקובלת. נראה כי מנהלים רבים היו שמחים למצוא דרך לצמצם התנהגות שכזו אך בפועל כמעט איש לא מנסה לשרשן.

שורשי התופעה והתפתחות יסודותיה התאורטיים

יסודות מתורת הארגון והניהול

Barnard (1938) העריך את החשיבות התאורטית והמעשית של הנכונות האנושית לתרום למערכת הארגונית בצורה של מחוות יוצאות דופן אשר נבדלות מייעילות ותכליתיות תפקידית במובן הפורמלי. הוא עשה שימוש במושגים כמו נאמנות, סולידריות ורוח השיתוף כדי להסביר איכויות אנושיות בלתי-פורמליות וייחודיות. דעותיו של Barnard היו שונות מדעותיהם של רוב חוקרי המנהל שקדמו לזמנו אשר השתייכו לאסכולה המנהלית הקלאסית. חסידי אסכולה זו בעלי הגישה הטכנית וההנדסית, טענו שכדי להשיג יעילות ארגונית מקסימלית יש צורך להגדיר באופן פורמלי ומדויק את תפקידיו של כל עובד וכן לפקח ולבקור את עבודתו בכדי שלא יסטה מהיעדים. דעתם הייתה כי אין מקום לפעולה ספונטנית של העובד גם מכיון שאין הוא מסוגל לבצע נכון וגם מכיון שאין בה צורך ולעתים היא מפריעה. אשר על כן פעולה פורמלית ומובנית היא הרצויה והנחוצה ביותר לארגון. Barnard טען לעומתם כי מבנה פורמלי הוא התוצאה ולא הגורם של הפעולה הארגונית הרצויה ולכן גם נכונותם של עובדים לתרום לארגון ולשתף פעולה היא תנאי הכרחי שבלעדיו המבנה הפורמלי הינו ככלי ריק עבור הארגון. להערכתו, ביסוד פעולתם של ארגונים עומדת ההתנהגות האנושית הספונטנית ולא המבנה הפורמלי והכפוי. מחקרי האותורן (Studies Hawthorne) שנערכו בשנות ה-20 וה-30 על עובדי מפעל חשמל בשיקגו היוו ציון דרך נוסף לשקיעתה של הגישה המנהלית הקלאסית ולעלייתה של גישת יחסי האנוש (Roethlisberger & Dickson, 1939). מחקרים אלו הוכיחו מחדש את מרכזיותו של הצד הבלתי פורמלי בארגון ותרומתו לתפקוד יעיל ומוצלח של כלל המערכת. הוכח כי מבנים ותהליכים פורמליים קיימים

מעבר להגדרה הקשיחה של מסגרת תפקידו ומטבע הדברים גם לא מסוגלות לאכוף התנהגות שכזו. במקרים חריגים, עשייה חריגה עלולה אף להתפס באופן שלילי ע"י סביבתו החברתית של החייל וליצור רושם של נסיון להשיג יתרונות ולקדם אינטרסים פרטיים על חשבונם של אחרים ועל חשבון הארגון כולו. ובכל זאת, למרות הגדרות התפקיד הקשיחות מעודדים רוב ארגוני העבודה (ובמידה רבה גם הצבא על אף שאיננו ארגון עבודה טהור) התנהגות שכזו, וראים אותה חיונית לתפקוד מערכתי יעיל, בריא ומוצלח ומכירים בתרומתה להגשמת היעדים הארגוניים הקולקטיביים.

מהי בדיוק אותה התנהגות אזרחית בארגון וכיצד היא באה לידי ביטוי? מה שורשיה? האם ניתן לפתח ולטפח התנהגות חיובית שכזו בסביבת העבודה ולקבוע קווים מנחים ליישומה? מאמר זה מנסה להשיב על שאלות אלה תוך בחינתן בהקשר התרבותי הישראלי. נעשה נסיון להפיק לקחים מממצאי מחקר ראשוני שנערך בארגון בריאות ציבורי בישראל, מחקר שבתן בין היתר התנהגות אזרחית ארגונית תוך קישורה למימדי ביצוע אחרים של עובדים. אך ראשית, יש לתחם באופן בהיר את גבולות הדיון ולספק הגדרה מדויקת ככל האפשר להתנהגות אזרחית בארגון.

התנהגות אזרחית בארגון: הגדרות מקובלות

תופעת ה-OCB נבחנה במשך השנים ממספר זוויות ראייה שמוחד היו שונות האחת מהשניה ומאידך הרחיבו והבהירו היטב את היבטיה. ההגדרות הבולטות ביותר של התופעה הן: (1) "התנהגות על-תפקידית (Extra-Role) של עובדים שאיננה מתוארת או נדרשת מראש אך מסייעת למערכת החברתית של הארגון ומשפרת ביצועיו" (Bateman & Organ, 1983), (2) "סוג של התנהגות ארגונית העוזרת לאחרים" (Prosocial Behavior) (Becker, 1992), (3) "התנהגות הקשורה לעבודה אך איננה כלולה במסגרת המחייבת של התפקיד" (Puffer, 1987), (4) "התנהגות הפרט אשר איננה מוכרת באופן ישיר ע"י מערכת התגמולים הפורמלית בארגון ואשר מקדמת את היעילות והאפקטיביות הארגונית" (Organ, 1990), (5) "נכונותם של עובדים לתרום יותר מכפי שהם נדרשים" או "תרומה בלתי פורמלית שמשתתפים (עובדים) יכולים לעודד או למנוע בלי קשר לתגמולים או סנקציות אפשריות" (Organ, 1990), (6) "המקבילה הארגונית של חובות אזרחיות אשר כוללת בין השאר אחריות, נאמנות והשתתפות פוליטית" (Graham, 1991). בכדי לאתר התנהגויות שכאלה מתבקשים לרוב מנהלים לקבוע עד כמה מקיים העובד שתחת סמכותם פעולות דוגמת: 1. עוזר לאחרים בשובם מהעדרות ממושכת. 2. מקדיש מזמנו להקשיב לבעיותיהם של עמיתים לעבודה ולדאוגותיהם. 3. משתף עובדים אחרים במידע שברשותו. 4. מודיע מראש כאשר איננו יכול להגיע לעבודה. 5. אינו נוטל הפסקות מחוץ לאלו המוגדרות רשמית וכו'. נראה כי התנהגות אזרחית בארגון מבטאת במידה רבה נכונות לפעילות וולנטרית של העובדים, כזו שבסיסה אינו מותנה בקבלת תגמול רשמי ו/או כלכלי כלשהו. איש לא מחייב את

האחריות להצלחה הארגונית (או לחילופין לכישלון) היא קולקטיבית והעובד מקיים כל פעולה פורמלית אשר תתרום להשגת היעדים המשותפים.

תופעת ה-OCB הוזכרה לראשונה על ידי Smith, Organ, Near (1983) וסקירת המחקרים שבוצעו לאחר מכן מראה כי הגישה התאורטית המרכזית עליה מתבססות רוב העבודות היא גישת החליפין החברתיים (Blau, 1964). גישה זו טוענת לקיום מערכת של חליפין חברתיים וכלכליים בין העובד לארגון ולבעלי התפקידים בו כאשר OCB הינו אחד התוצרים החיוביים שלה. עובדים מקיימים OCB כתגמול סלקטיבי כלפי הארגון ואנשים מסוימים בתוכו על סיוע או ותמיכות חברתיות וכלכליות שמוענקות להם.

יסודות אינטרדיסציפלינריים לחקר OCB

תופעת האזרחות הארגונית מרתקת במיוחד משום שאת שורשיה ניתן לאתר בין השאר בהתנהגות אזרחית מחוץ לארגון. הגדרת האזרחות בכלל ומשמעותה של "אזרחות טובה" בפרט היתה נושא כתיבתם של פילוסופים ומדעני המדינה במשך שנים רבות. Elcock (1976:58) מצטט את אריסטו המסביר מהו אזרח: "האזרח הוא אחד מהקהילה, כמו שמלח הוא חלק מצוות הספינה: וכמו שלכל חבר בצוות יש את תפקידו ושם המגדיר תפקיד זה - חותר, צופה, נווט וכו' - ומתוך כך הוא גם מתמחה בתפקידו, יש גם סוג של מומחיות שחייבת להיות אצל כל חברי הצוות, תפקיד שלכולם חלק בו - הכוונה בטוחה של המסע: לכל אחד מחברי הצוות מטרות המבטיחות זאת. בהתאם, מטרות כלל האזרחים, עד כמה שהן שונות זו מזו, הן ביטחונה וביסוסה של הקהילה בה הם חברים".

Graham (1991) הייתה הראשונה שהציעה לבחון את הקשר שבין אזרחות חוץ ארגונית לאזרחות ארגונית וטענה כי ניתן להשתמש בידע הקיים מתחומי הפילוסופיה, מדע-המדינה, הסטוריה וסוציולוגיה בכדי לזהות מהן זכויות אזרחיות ומהן חובות אזרחיות. להערכתה, ניתוח אינטרדיסציפלינרי שכזה מרחיב את המסגרת המושגית של ביצועי עובדים ומאפשר הבנה טובה יותר שלהם. Graham עושה שימוש במושגים רבים השאולים מהדיסציפלינות שהוזכרו. היא מגדירה אזרחות במושגים פוליטיים כ: "מצב של שייכות למקום כלשהו וקיומן של זכויות וחובות עקב כך" (Graham, 1991:251). אזרחות מורכבת לדעתה מזכויות ומחובות אזרחיות, ומרביתם של אלו מצויים גם בתוך ארגוני עבודה. זכויות אזרח (Citizenship Rights) מחולקות על ידה בהתאם לגישתו של Marshall (1965) באופן הבא: 1. **זכויות טבעיות וקיומיות** (Civil): כמו הזכות לחיים, חופש וקנין 2. **זכויות פוליטיות** (Political): כמו השתתפות בקבלת החלטות והזכות לבחור 3. **זכויות חברתיות** (Social): כמו הזכות למצב סוציו אקונומי תקין. חובות האזרח (Citizenship Responsibilities) מחולקות לשלושה חלקים עיקריים 1. **ציות** (Obedience): כבוד

לצידם של מבנים ותהליכים בלתי-פורמליים ולאחרונים חשיבות מכרעת בכל הקשור לתפקוד מוצלח של הארגון. Katz (1964) זיהה שלושה סוגי התנהגות אשר חיוניים לפעילות תקינה ומוצלחת של כל ארגון: 1. אנשים צריכים להיות מעוניינים להצטרף לארגון ולהישאר בו 2. הם חייבים לבצע את דרישות התפקיד המוגדרות להם 3. חייבת להתרחש פעילות ספונטנית אשר חורגת מהדרישות הפורמליות של התפקיד. לדעתו של Katz, ארגון אשר מתבסס באופן מוגזם על הוראות פורמליות ומצמצם ביטויים של התנהגות ספונטנית מהווה מערכת חברתית שבירה אשר צפויה לטלטלות עזות. הסיבה המרכזית לכך היא חוסר היכולת של ארגונים אלה להתמודד עם מצבים חדשים ולהגיב בגמישות לשינויים מהירים בסביבה. בהמשך לכך, הבחינו Kahn & Katz (1966) בין ביצוע תפקיד "תלוי" (Dependable) כמו התנהגות תוך-תפקידית (Intra Role Behavior), ובין התנהגות ספונטנית (Spontaneous Behavior) הכוללת מחוות לעמיתים ופעולות המכוונות לשימור המערכת, תמיכה בה ודאגה למוניטין החיובי שלה. הם הדגישו כי להתנהגות מהסוג השני יש חשיבות רבה בכל הקשור ליעילותו והצלחתו של ארגון:

"בתוך כל קבוצת עבודה השייכת למפעל תעשייתי, לאוניברסיטה, לארגון בירוקרטי או לארגון עבודה אחר יש מספר בלתי ניתן למדידה של פעולות שיתוף פנימיות אשר בלעדיתן המערכת כולה תתמוטט. פעולות יום יומיות אלו נתפסות בעינינו כברורות מאליהן ורק חלק קטן מהן נכללות בתוך תאור התפקיד הפורמלי של כל עובד" (עמ' 339).

גישתם של Katz & Kahn התבססה על תפיסת המערכת הפתוחה (Open System Theory) שטענה להבדלים ביסודות המוטיבציוניים של שתי התנהגויות אלו. המניעים לקיום התנהגות תוך-תפקידית שונים מהמניעים לקיום התנהגות ספונטנית אצל עובד. התאוריה של Thompson (1967) לגבי מבנה ארגוני, שיסודותיה טמונים אף הם בגישת המערכת הפתוחה, ניסתה לבדוק באיזה ארגונים נחוצה התנהגות ספונטנית יותר ובאיזה חשיבותם פחותה. Thompson מצא כי התנהגות שכזו אופיינית לארגונים פחות פורמליים ויותר גמישים מבחינת המבנה שלהם, אשר סדר הפעולות המתקיימות בתוכם לא נקבע מראש ואשר עושים שימוש בטכנולוגיות מורכבות (כמו ארגוני מחקר ופיתוח, ארגוני בריאות, מערכות ביטחוניות, ומערכות אחרות המספקות שירות לציבור). דגש על המימד הבלתי-פורמלי של ביצועי עובדים ניתן למצוא אצל Ouchi (1981) ומחקריו העוסקים בארגוני עבודה בחברה היפנית. ממחקרים אלו צמחה תאוריית Z הטוענת כי בארגונים מהמודל היפני תרומת העובד לקידום האינטרסים של האחרים הינה תרומה לארגון ולקהילה כולה. תרומה זו חוזרת ופועלת לטובת התורם כאשר הארגון והקהילה מצליחים בהשגת יעדיהם במונחים שונים של יעילות ותכליתיות. זו הסיבה שארגונים יפניים מאופיינים בפרודוקטיביות מרובה ובעשייה החורגת פעמים רבות מהגדרות פורמליות של תפקיד ומשימה.

Organ & Konovsky (1989) העדיפו להתייחס אליו כ- Compliance, שפירושו המילולי "התמציות" (עשיית דבר בכדי לרצות מישהו) אך משמעותו כמעט זהה. ניתן אם כך להגדיר את שני המימדים העיקריים של תופעת ה-OCB באופן הבא: א. OCB Altruism (OCB הארגון. ב. Compliance (OCB Conscientiousness ארגוני): התנהגות אזרחית שאיננה מכוונת לפרטים אלא לארגון כולו.

קשרי הגומלין עם תופעות דומות

בכדי להבין טוב יותר מהי התנהגות אזרחית בארגון (OCB) יש להבחין בינה לבין מושגים קרובים אליה. האבחנה הראשונה והפשוטה ביותר היא בין OCB למה שמכונה התנהגות תוך-תפקידית (Intra-Role Behavior) והתנהגות על-תפקידית (Extra-Role Behavior). כפי שכבר הראינו קודם, נתפסת התנהגות תוך-תפקידית ע"י Katz (1964) כ"דרישות תפקיד מוגדרות". התנהגות על-תפקידית נתפסה על ידו כ"התנהגות ספונטנית החורגת מדרישות התפקיד הפורמליות". מחקרים רבים נוספים חזרו וביססו את האבחנה בין מושגים אלו כמרכיבים עצמאיים של OCB (Organ, 1988; O'Reilly).

Anderson & Williams (1986, Chatman, 1991). תרשימים 1 ו-2

מציגים קשרים אלו.

Organ (1990) מזכיר שני מושגים נוספים הדומים ל-OCB אך בה בעת גם נבדלים ממנו באופן משמעותי. 1. Prosocial (Organizational Behavior) (Organizational Behavior) 2. - Commitment Organizational (OC). מובטאת כל התנהגות שיש לה קשר לארגון ומנסה לשפר את רווחתם של האנשים אליהם היא מכוונת (Brief & Motowidlo, 1986). ניתן לראות כי הגדרה זו כלל לא מציינת כי התנהגות שכזו צריכה או יכולה לתרום לארגון אלא מתייחסת לאנשים בלבד. כמו כן, אין היא מציינת כי ההתנהגות חורגת מהמסגרת הפורמלית של ביצוע תפקיד ע"י העובד ולכן באופן תאורטי היא יכולה לכלול חובות תוך-תפקידיות (OCB Intra-Role) כוללת בין השאר גם התנהגות המכוונת להביא רווח למקצוע מסוים, לחברה ולקהילה ולא רק לארגון. אם כך, חלק גדול מ-OCB הוא גם POB אך לא להפך והקשר ביניהם מוצג בתרשימים 3. גם מחויבות ארגונית OC שונה באופן מהותי מ-OCB. לדעתו של Organ טמונה הבנת המחויבות הארגונית בתפיסתו הסובייקטיבית של המתבונן. יש הרואים בה מקבץ התנהגויות ואחרים מתייחסים אליה כמקבץ של כוונות התנהגות, מגמות, או כח מניע ומחושב לשם ביצוע פעולה. מקובל עם זאת לראות במחויבות ארגונית את כל ההיבטים כולם. Porter, Mow day, Steers & (1982) פיתחו מדד OC שהפך מקובל ונפוץ בקרב חוקרים רבים. הם הגדירו מחויבות כ- "קבלתם של היעדים הארגוניים יחד עם כוונה להישאר בארגון ונכונות להשקיע מאמץ ניכר למען הארגון". ע"פ O'Reilly & Chatman (1986) מחויבות הינה מצב פסיכולוגי יותר מאשר התנהגות בפועל. משמעותו של מצב

למבנה, לסדר ולתהליכים וציות לחוקים אשר מגינים על האזרח 2. **נאמנות** (Loyalty): פעולות שמבצע הפרט לרווחתם של אחרים ושמירה על ערכים 3. **השתתפות** (Participation): שיתוף הפרט בתהליכים שלטוניים תוך השקעת זמן ומאמץ.

נראה כי הקשר הפוטנציאלי שבין אזרחות ארגונית ואזרחות ברמת המדינה והקהילה טמון בכך שאנשים מגבשים לעצמם תפיסות חברתיות ופוליטיות כלליות ברמת מדינה/קהילה לפני שהם נכנסים לארגון עבודה. לתוך ארגון העבודה הם מביאים עימם מטען של אמונות, עמדות ותפיסות ביחס למתרחש במערכת הפוליטית בהקשר הרחב. מכיון שהשפעת המערכת הפוליטית על הפרט היא דומיננטית, מרחיקת לכת, ובנוסף מאופיינת באינטנסיביות ונגיעה לכל תחומי החיים, הרי שיש מקום להניח כי סביבת העבודה היא אחד המקומות בהם תפיסות אלה באות לידי ביטוי. גישה זו נבחנה לאחרונה על ידי ויגודה (1995) ו-Vigoda & Cohen (1996) וזכתה לאישוש מסוים.

חשיבותה ומורכבותה של תופעת האזרחות הארגונית

מימדים פנימיים

מחקרים קודמים בחנו גישות אחדות לטיפול במימד האזרחות הארגונית ויצאו מתוך השערה כי ה-OCB הינו משתנה רב-מימדי. רב-מימדיות זו נתמכה בפועל ובאופן אמפירי במחקרי המושך. Organ (1990) מחלק OCB לפעולות שהן פוזיטיביות ופעולות המכוונות נגטיביות. פעולות פוזיטיביות הן אלו שהעובד מבצע כמו למשל תמיכה בעמיתים או שמירה על רכוש הארגון. פעולות נגטיביות הן פעולות שהעובד נמנע מלבצע למרות שלכאורה יש לו זכות לעשותם כמו למשל תלונות לגבי דברים פעוטי ערך או ייזום ויכוחים עם אחרים שלא לצורך. פעולות מהסוג השני מכוונות על ידו "יכולת הבלגה" (Quality Of Forbearance). מה שמאפיין את כלל הפעולות הללו הוא חוסר היכולת של מנהלים לשלוט, לפקח או לדרוש התנהגות שכזו למרות שהם מזהים אותה ומכירים בערכה. Organ & Bateman (1983) לא בחנו כלל את המושג ועשו בו שימוש כיחידה שלמה אחת. Smithl (1983) טיפלו בשני מימדים של המושג: האחד כונה Altruism והאחר Conscientiousness. שניהם משקפים OCB ועם זאת יש הבדל ביניהם. הראשון מבטא מכוונות כלפי אנשים ספציפיים בתוך הארגון ומתמקד בסיוע שנותן עובד לעמיתו כאשר נוצר צורך בכך. לדוגמה, מילוי מקומו באם נעדר מהעבודה ומבלי שממלא המקום נדרש לעשות כך מראש, או סיוע וולונטרי למי שנתון תחת עומס זמני בעבודה. המימד השני של התנהגות אזרחית מכוון כלפי הארגון כולו ולא כלפי אדם מסוים בו. דוגמה להתנהגות המזוהה עם מימד זה תהיה נוכחות גבוהה בעבודה מעבר למקובל או אי נטילת הפסקות מחוץ לאלה המוגדרות רשמית. במושג Conscientiousness נעשה שימוש ע"י חוקרים אחרים אם כי תוך שינוי מה. Schnake (1991) וכן

בחינת התנהגות אזרחית ארגונית בהקשר הישראלי

ככל שידוע לי, בחינה ראשונה של התנהגות אזרחית ארגונית בהקשר התרבותי הישראלי נעשתה על ידי ויגודה (1995). המחקר נערך בארגון בריאות ציבורי במהלך 1994 והתבסס על שאלונים שפוזרו בקרב העובדים והמנהלים. בחלקים הבאים נבחן את תהליך בנייתם של כלי ההערכה המרכזיים ונתמקד בעיקר באופן בניית שאלון ה-OCB.

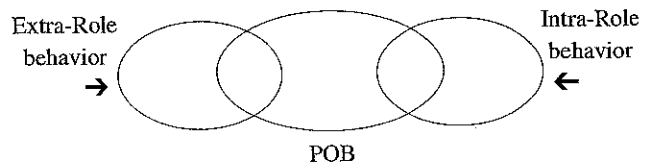
בניית כלי ההערכה ותהליך ביצוע המחקר

בנייתו של השאלון להערכת OCB התבססה על מספר מחקרים קודמים כמו אלה של (Graham & Motowidlo et al., 1986) William (1986) (1988), Morrison (1994). ניסיונו לשלב יחדיו את הידע שהצטבר במחקרים אלה בכדי ליצור שאלון פשוט, מהימן ותקף. השאלון כלל את שני המימדים הפנימיים של OCB (Compliance, Altruism). בפועל, שולבו בשאלון גם פריטים המתייחסים למימד ביצוע פורמלי סטנדרטי המכונה התנהגות תוך תפקידית (Behavior Intra Role) אך פריטים אלה אינם מוצגים כאן. שילובם של שלושת מרכיבים אלה נבחן והומלץ בעבר וההערכה היא כי הוא מסייע לשיפור תקפותו ומהימנותו של השאלון. חלק מהשאלות נוסחו באופן שלילי וסוגי השאלות פוזרו לאורך השאלון בכדי להימנע מהטיות בתשובות כגון Common Method Bias. את השאלונים הללו מילא כל מנהל ישיר ביחס לעובדים שתחת סמכותו כאשר כל מנהל העריך בפועל בין עשרה לחמישה עשר עובדים. זמן המילוי הממוצע לכל שאלון עמד על שתיים עד שלוש דקות. מהימנות השאלון כפי שנבחנה על סמך הממצאים הוכיחה עקביות פנימית גבוהה (מבחן Cronbach) בין רוב הפריטים. המידע שסיפקו המנהלים הוצלב עם השאלונים שמילאו העובדים עצמם ביחס למשתני עבודה רבים כמו שביעות רצון בעבודה, מחויבות לארגון, צנטרליזציה ופורמליזציה ארגונית, שיתוף בקבלת החלטות, משתני התנהגות שמחוץ לעולם העבודה המשקפים התנהגות אזרחית ברמת המדינה והקהילה, וסדרת משתני בקרה דמוגרפיים נוספים. הנחת יסוד חשובה שהנחתה את המחקר כולו הייתה אונימיות של השאלונים ברמת הפרט והארגון מחד ויכולת הצלבת פריטים ברמת המחקר. לעובדים הוסבר הצורך בהצלבת המידע והם התבקשו לרשום על גבי השאלונים מספר זהות, מספר עובד או את שם אם הפצו בכך. הובהר לעובדים באופן חד משמעי כי הנתונים שהם מוסרים חסויים באופן מוחלט ולאיש למעט צוות המחקר המצומצם לא תהיה כל גישה אליו. השאלונים שחולקו לעובדים נאספו במקום ע"י החוקרים עצמם. המנהלים מילאו את שאלוני ההערכה לעובדים כחודש לאחר מכן. אחוז ההחזר הגבוה יחסית (58%) מעיד על נכונות גבוהה למדי של העובדים להשתתף במחקר. התבססנו במהלך המתואר על ההכרה הרבה הקיימת כיום בעולם המחקרי ביחס לאיכותם הרבה של הערכות ביצוע אובייקטיביות

פסיכולוגי זה היא "עוצמת הנאמנות לארגון". לדעתם, רק מצב בו יש נאמנות המבוססת על הזדהות עם הארגון והפנמה של ערכיו מתאים להגדרה של OCB. מכאן ניתן להסיק כי מחויבות ארגונית המבוססת על נאמנות והזדהות עם הארגון נכללת בהגדרה המושגית של OCB כפי שמתואר בתרשים 4. תרשימים 1-4 מתארים אם כך את הקשרים השונים בין OCB והמושגים הקרובים אליו.

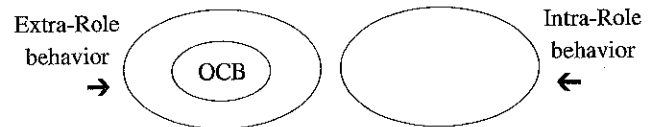
תרשים 1: התנהגות על-תפקידית, התנהגות תוך-תפקידית והתנהגות המסייעת לאחרים

(Extra-Role Behavior, Intra-Role Behavior & POB)



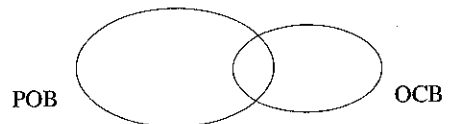
תרשים 2: התנהגות על-תפקידית, התנהגות תוך-תפקידית והתנהגות אזרחית בארגון

(Extra-Role Behavior, Intra-role Behavior & OCB)



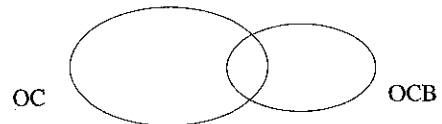
תרשים 3: התנהגות אזרחית בארגון והתנהגות המסייעת לאחרים

(OCB & POB)



תרשים 4: התנהגות אזרחית בארגון ומחויבות בעבודה

(OC & OCB)



OC= Organizational Commitment
POB= Prosocial Organizational Behavior
OCB= Organizational Citizenship Behavior

העובדים הועסקו במשרה מלאה (57%) ומיעוטם במשרה חלקית (43%). עם זאת מעמדם בעבודה של הרוב המכריע מבין המשיבים (88%) היה מעמד של עובדים קבועים בעוד רק מיעוטם (12%) הועסק על בסיס זמני כלשהו.

ממצאי המחקר המרכזיים מצביעים על מספר קשרים מעניינים:

א. התגלה קשר בין מרכיב המעמד בעבודה המתבטא בשאלת הקביעות של עובדים בארגון ובין שני המרכיבים של OCB (אלטרואיסטי וארגוני). מתן קביעות בעבודה משפיעה באופן שלילי על רמת הביצועים הארגוניים ופוגעת במיוחד בנכונות לקיים התנהגות אזרחית ארגונית על מימדיה האישיים ושאינם אישיים. ההסבר שניתן לספק לקשרים אלו טמון כפי הנראה במשמעותו של המושג קביעות ובהשלכותיו על מערכת הצפיות והתגמולים שבין ארגון לעובדיו. נראה כי יש משמעות רבה לעובדה שחברי הארגון המאופיינים בהתנהגות אזרחית ארגונית גבוהה יותר הם במידה רבה גם אלו שאינם חברים קבועים בארגון ומעמדם זמני, ארעי או מעמד של "כח אדם קנוי" המסופק לארגון ע"י חברות כח אדם עצמאיות. עובדים מהסוג הזה אינם קשורים בשום קשר חוזי עם המערכת הארגונית אלא עם גוף מתוך שנחשב למעסיקם הרשמי על כל המשמעויות הכרוכות בכך שכוללות תנאי עבודה, שכר, ויחסי עובד-מעביד אחרים. נכונותם של עובדים אלה לתרום לארגון רבה יותר מכיוון שהם מעוניינים ככל הנראה לחזק את הקשר עם הארגון ואולי גם לזכות בעתיד בתגמול ממשי על תרומתם החריגה. תגמול שכזה אינו מובטח אך בהחלט יכול להתבטא במעבר למצב עבודה יציב ובטוח יותר תוך קבלת מעמד קבוע בעבודה. עם זאת, למעמד בעבודה אין השפעה על מימדי ביצוע פורמליים בארגון ולכן לא ניתן לקבוע כי רמת הביצוע הפורמלית של עובדים קבועים נחותה מזו של עובדים שאינם קבועים.

ב. צנטרליזציה בארגון המתבטאת במידת שיתוף העובדים בקבלת החלטות קשורה באופן הדוק הן לשני מרכיבי ה-OCB והן למימד הפורמלי בהתנהגות עובדים קרי התנהגות תוך-תפקידית. שיתוף רב יותר בקבלת החלטות מראה קורלציה חיובית משמעותית עם OCB והתנהגות תוך תפקידית ועולה בקנה אחד עם תאורית החליפין העוסקת בתגמולים ותגמולים שכנגד בין הארגון, הממונים מטעמו והעובדים. עם זאת, אין בכך כדי לקבוע באופן מוחלט כי הקשר המתואר הוא סיבתי. אנו מעריכים כי שיתוף עובדים בקבלת החלטות מוביל לנכונותם לקיים התנהגות אזרחית ארגונית והתנהגות תוך תפקידית רצויה אך בהחלט יתכן כי כיוון הקשר הפוך ומחקרים נוספים נחוצים בכדי לבסס את אחת משתי הדעות.

ג. לשביעות רצון יש השפעה משמעותית על OCB ארגוני אך אין לה השפעה על OCB אלטרואיסטי. עובדים מרוצים נוטים לקיים יותר התנהגות אזרחית המכוונת כלפי הארגון ופחות כלפי אנשים מסוימים. יתכן ושביעות רצון הנובעת מסיבות הקשורות

מול אי תקפותם של הערכות סובייקטיביות. השאלות הכלולות בשאלון הערכת ה-OCB מופיעות להלן. כל מנהל התבקש לדרג בסולם 1 עד 5 עד כמה העובד המסוים מתנהג באופן הבא:

1. עוזר לאחרים בשובם מהעדרות ממושכת.
2. עוזר לאחרים אשר יש להם עומס עבודה.
3. עוזר לממונה בעבודתו/תה (גם כאשר לא התבקש לעשות זאת).
4. מקדיש מזמנו להקשיב לבעיותיהם של עמיתים לעבודה ולדאגותיהם.
5. מתאמץ באופן חריג לעזור לעובדים חדשים.
6. מוצא ענין אישי בקשרים עם עובדים אחרים.
7. משתף עובדים אחרים במידע שברשותו.
8. נכוחות בעבודה היא מעל למקובל.
9. מודיע מראש כאשר איננו יכול להגיע לעבודה.
10. נוטל הפסקות מחוץ לאלו המוגדרות רשמית.
11. מקדיש זמן רב לשיחות טלפון אישיות.
12. מתלונן גם על דברים בעלי משמעות מועטה לארגון.
13. שומר על רכוש הארגון.
14. מחויב לכללים ונורמות השומרים על הארגון.
15. ממלא מקומם של עמיתים לעבודה.
16. מסייע לאנשים מחוץ למחלקה.
17. מציע הצעות לשיפור העבודה במחלקה.
18. מצפה בכליון עיניים לסוף יום העבודה.

מאפייני אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר מנתה 345 עובדים מהם החזירו 200 את השאלונים המלאים, שיעור החזר של 58%, והיא ייצגה באופן טוב למדי את ההרכב הכללי של הארגון. מבין העובדים שהשיבו על השאלונים היו 61 (31%) רופאים (רופאים כלליים ורופאים מקצועיים), 69 (35%) אחיות, 56 (28%) אנשי מנהלה ו-14 (6%) עובדים פרה-רפואיים (רוקחים, תזונאים, פיזיותרפיסטים). גילם הממוצע של המשיבים עמד על 45 שנה (סטיית תקן של 10.33) ותחום הגילאים נע בין 20 שנה 65 שנה. 36 (18%) מהמשיבים היו גברים ו-162 (82%) נשים. ליותר משני שליש מהאוכלוסייה (68%) הייתה השכלה על-תיכונית וגבוהה יותר ואצל אחוז דומה של המשיבים (69%) צוין כי ההשכלה נרכשה בארץ. 44% מהמשיבים נולדו במדינות חבר העמים (ברה"מ לשעבר) או מדינות מזרח אירופה ואחוז דומה (43%) נולדו בישראל. ייצוגם של המזרחיים יוצאי אסיה/אפריקה עמד על כ-7% בלבד. אחוז זה נותר נמוך יחסית (16%) גם כאשר נבדקה ארץ הולדת האב. רובה של האוכלוסייה (78%) התגורר רוב שנות חייו במרכז הארץ ורק מיעוט (22%) באזורי פריפריה כמו קיבוצים, יישובים כפריים אחרים ועיירות פיתוח. שנות הותק הממוצעות של עובד בארגון עמדו על 15 שנה בקירוב (סטיית תקן של 8.52) כשהותק הממוצע בסניף עמד על כ-10 שנים (סטיית תקן של 7.10). רובם של

אין ביכולתנו לקבוע נחרצות כי תמיד ובכל תנאי אזרחים טובים במדינה הם גם אזרחים טובים בארגון. אולם גם היקש בכיוון הנגדי אינו מבוסס.

השלכות תיאורטיות על חקר הסקטור הציבורי

בנוסף לתרומה התיאורטית לחקר ההתנהגות האנושית והשפעתה על יעילותם של ארגונים הרי שחלק ניכר ממצאי המחקר מוכללים בראש ובראשונה לסקטור הציבורי ולארגונים המספקים שירותים ציבוריים דוגמת ארגון הבריאות שנבחן. רוב העבודות העוסקות ב-OCB נערכו עד היום בארגונים מהסקטור הפרטי והעסקי. מחקר מיקרו מהסוג בו אנו דנים בוחן את תופעת ה-OCB לראשונה בסקטור הציבורי הישראלי והממצאים שעולים ממנו יכולים להיות בסיס לעבודות נוספות בעתיד. הממצאים מצביעים על קיומה של התנהגות אזרחית בסקטור השירות הציבורי אך רצוי היה להמשיך ולבדוק התנהגות זו גם ביחס לגופים נוספים שאינם מתחום הבריאות (לדוגמה חינוך, שירותי סיוע סוציאלי, תעסוקה, ושירותי פנים נוספים). בחינה שכזו תוכל לקבוע האם ממצאי המחקר הנוכחי ניתנים להכללה בסביבה רחבה יותר. רצוי לחפש גורמים ומאפיינים ייחודיים לסקטור הציבורי ולבחון את מידת השפעתם על OCB. ניתן כמובן לבחון גם את ביטויי ההתנהגות האזרחית בסקטור הציבורי אל מול ביטוייה בסקטור הפרטי והעסקי ולעמוד על ההבדלים ביניהם, אם הם קיימים. מחקרים שכאלה יתרמו ללא ספק להבנתנו את התופעה ההתנהגותית הייחודית הזו ולאיתור השלכותיה השונות.

היבטים יישומיים של המחקר: סיכום ומסקנות

את השלכותיו המעשיות של המחקר ניתן לבחון במספר מישורים: 1. תרומתו לשיפור כלי הערכת ביצועי עובדים בסקטור הציבורי והפרטי 2. תרומתו להנעת עובדים והגברת מוטיבציה בעבודה 3. תרומתו למיון והצבה של כח אדם 4. תרומתו לתכנון מנגנוני פיקוח, בקרה ותגמול עובדים.

א. תרומת המחקר לשיפור כלי הערכת ביצועים בסקטור הציבורי והפרטי: ארגונים פרטיים וציבוריים שונים זה מזה במידה רבה בעיקר בכל הקשור ליעדיהם העיקריים בנוסף יש ביניהם הבדלים פוליטיים ותוכניים הנוגעים לסוג הבעיות העומדות על סדר היום ודורשות טיפול. חקר ביצועים בארגונים ציבוריים בכלל ובארגוני שירות לציבור בפרט קשה ומסובך יותר מחקר ביצועים בארגונים מהסקטור הפרטי, העסקי והיצרני. קשה להעריך את מידת הצלחה באספקת שירות מסוים ברמה, בטיב ובזמן הנדרשים. גם אם הערכות כאלה נעשות לפעמים הרי שמידת מהימנותם לא תמיד גבוהה ובכל אופן נופלת ממדדים "קשים" הנהוגים בסקטור הפרטי והיצרני. לכן, הצלחה ויעילות במערכות ציבוריות לא נבחנת אך ורק לפי מדדי רווחיות או אינדיקטורים כלכליים ויש לחפש קריטריונים אחרים ודרכים שונות למדידת רמות ביצוע. רצוי שממצאים בכיוון זה יתבססו על בחינת השגת

בתגמולים השונים שהארגון מספק לעובדים משליכה על הנכונות לתרום לארגון תוך הצגת התנהגות וולונטרית המשמרת אותו ודואגת לפעילותו התקינה. שביעות רצון בעבודה לא מסבירה התנהגות אזרחית המכוונת כלפי הפרט והסיבות לקיומה של התנהגות זו עדיין לא ברורות. נוסף כי למרות שמחקרנו גילה קשר חיובי רק בין שביעות רצון ל-OCB ארגוני הרי שמחקרים אחרים כמו Smith et al (1983) מצאו קשר גם בין שביעות רצון ל-OCB אלטרואיסטי דבר שמגביר את הצורך לבחון את הסוגיה לעמקה. נראה לנו עם זאת כי שביעות רצון הינה אחד ממשותני העבודה המרכזיים המסוגלים להסביר ביצוע בעבודה בכלל ו-OCB בפרט אך גם הנחה זו דורשת ביסוס נוסף.

ד. מסתמן קשר בין התנהגות פוליטית כמו תרבות אזרחית והשתתפות פוליטית לבין OCB ארגוני. עובדים הנוטים להתנהגות אזרחית מחוץ לארגון נוטים במידה מסוימת לגלות גם התנהגות אזרחית בתוך הארגון. ההסבר המוצע לקשר זה טמון כפי הנראה בתופעת "גלישת המיזמנות" או "גלישת ההתנהגות" בין העולם שמחוץ לעבודה ובין עולם העבודה (Spillover Effect). מיומנות אזרחית כמו השתתפות פוליטית, נכונות לתרום לקהילה ולפעול באופן אקטיבי בכדי לשנות הוויה ומציאות בסביבה החוץ ארגונית שימושית גם בסביבה הפנים ארגונית ומתבטאת בפעילות וולונטרית מגוונת כמו תמיכה בארגון וסיוע לחברים לעבודה. עם זאת, נראה כי התנהגות פוליטית בסביבה החוץ-ארגונית לא משפיעה באופן ישיר על מימדים כלשהם של ביצוע בעבודה (OCB) והתנהגות תוך-תפקידית) והדבר מצביע כנראה על מורכבות היחסים ההדדיים והתנייתם.

השלכות מרכזיות של המחקר: דיון ומסקנות

הדיון בהשלכותיו של מחקר זה מתחלק לשניים. ההיבט הראשון הינו ההיבט הארגוני התיאורטי בעוד שההיבט האחר הינו יישומי ומעשי יותר. תרומה נוספת יש למחקר זה ביחס לחקר ההתנהגות הפוליטית האנושית וביחס לטיבו ומהותו של מושג האזרחות אך בכך לא נרחיב ונסתפק אם נקבע שיש מקום להרחיב את הגדרת המושג אזרחות מהקשרו הלאומי הקלאסי לעבר מערכות ארגוניות בכלל ואל עולם העבודה בפרט. לאזרחות טובה יש משמעות לא רק בהקשר פוליטי ולאומי. לא ניתן לחייב אדם להשתתף במערכות בחירות לאומיות, לא ניתן לחייבו לקחת חלק פעיל במסגרות קהילתיות שונות ובודאי שלא ניתן להכתיב לאדם את מגוון ההתנהגויות הבוטות תרבות אזרחית מוסרית, תומכת בזולת ומתחשבת בערכים רצויים של החברה. עם זאת, ישנם אנשים הבוחרים להצביע, להפגין, לקחת על עצמם תפקידים ציבוריים כלשהם או לסגל לעצמם אורח חיים ומאפייני התנהגות שהחברה מקדשת כרצויים או "טובים". צמיחתו של מושג ה-OCB יונקת שורשיה ממערכת המושגים העוסקת באזרחות טובה ברמה הלאומית. כשם שהחברה זקוקה לאזרחים טובים, נאמנים ומשתתפים, הרי שגם ארגונים זקוקים לאזרחים טובים בתוכם.

מתוגמלת כלכלית אלא נובעת בעיקר מתגמולים חברתיים של הכרת תודה, יחס נאות והערכה של הממונים והעובדים האחרים הרי שיש להמשיך ולתגמל עובדים כאלה במישור החברתי גם בעתיד. תגמול כלכלי אינו הולם במקרה זה ובמובנים רבים עלול לפגוע במימד החיובי של האזרחות הארגונית הטובה.

מקורות

ויגודה, ע., (1995). התנהגות אזרחית בארגון (OCB): מודל חדש לבחינת הצלחה ויעילות ארגונית דרך ביצועי עובדים במנהל הציבורי הישראלי. עבודת תזה לתואר A.M., אוניברסיטת חיפה.

- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Barnard, C.I., (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Becker, T.E., (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244
- Blau, P., (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New- York: Wiley.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J., (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 4, 710-725.
- Cohen, A., & Vigoda, E., (1996). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the effects of citizenship behaviors and orientations on Organizational Citizenship Behavior. Paper presented at the Academy of Management meetings, Cincinnati, Ohio.
- Elcock, H., (1976). *Political Behavior*. New-York: Methuen and Co.
- Erez, M., & Earley, C.P., (1987). Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 658-665.
- Graham, J.W., (1991). An essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal* 4, 4, 249-270.
- Katz, D., (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science* 9, 131-133.
- Katz, D., and Kahn, R.L., (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New- York: Wiley.
- Marshall, T.H., (1965). *Class, Citizenship and Social Development*. Garden city, NY: Anchor.
- Morrison, W.E., (1994). Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 6, 1543-1567.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., & Blum, M., (1988). Work commitment among department of transportation employees. *Review of Public Personnel Administration*, 8 3, 96-104.
- Mowday, R.T. Porter, L.M. & Steers, R.M., (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New- York: Academic Press.
- Ouchi, W.G., (1981). *Theory Z: How American Business Can*

היעדים במונחי יישום מדיניות, מידת התמיכה לה הם זוכים בקרב הציבור, יכולת התמודדותם עם מתחרים פוטנציאליים ומידת הלגיטימציה לה הם זוכים בקרב עובדיהם. בהקשר זה נראה כי ניתן להפעיל את מדד ה-OCB ככלי נוסף לאיתור רמות ביצוע של הפרט ולשפר בכך את מגוון הכלים העומדים לרשותם של מנהלים להכרת הסביבה בה הם מתפקדים, מידת הצלחתה במילוי יעדיה, ובעיקר יחסם של עובדי הארגון כלפי המנגנון הארגוני, דבר שבא לידי ביטוי בכוונותם לקיים התנהגות אזרחית החורגת ממסגרות תפקיד פורמליות ומחייבות.

ב. תרומת המחקר להנעת עובדים והגברת מוטיבציה בעבודה: ממצאי המחקר מראים כי מוטיבציה בעבודה תבאה לידי ביטוי בהתנהגויות דוגמת OCB מושפעת באופן ישיר ממספר גורמים מרכזיים כמו מעמד בעבודה, מידת השיתוף בקבלת החלטות, ושביעות רצון בעבודה. שימת לב רבה יותר של מנהלים למשתנים אלה תטפח בקרב עובדים רבים את הנכונות לתרום לארגון מעבר לרמה המחייבת ובכך ייצאו כולם נשכרים. ממצאי המחקר תומכים בממצאים קודמים אשר גילו קשר חיובי בין שביעות רצון ושיתוף בקבלת החלטות לבין רמות ביצוע של עובדים Erez Morrow et al (1987) & Earley, (1988).

ג. תרומת המחקר למיון והצבה של כח אדם: מתוך ממצאי המחקר אנו יכולים לקבוע כי ישנו חלק מסוים של עובדים הנכון לתרום זמן, מאמץ וידע לטובת הארגון גם מבלי שהוא מתוגמל על כך באופן כלכלי כלשהו. זיהויים של אנשים אלו זמן מה לאחר שהחלו לתפקד במסגרת הארגונית והצבתם בנקודות מפתח ארגוניות בהן התנהגות זו נחוצה במיוחד, יש בה כדי לשפר את נצילותם של העובדים ותוך כדי כך את יעילותו והצלחתו של הארגון כולו. עובדים הנכונים לקיים התנהגויות המכונות OCB אך מבצעים אותן רק במסגרת המוגבלת של סביבת העבודה המיידית שלהם אינם מנוצלים די ומנגנון הצבת כח האדם צריך לשאוף להציב אנשים אלו בתפקידים שבהם יוזמה והתנדבות הינם מרכיב חיוני של הצלחה. במקביל יש להימנע מלצמצם את תחום העיסוק שלהם ולהשתדל לא לחסום אותם בתפקידים שהגדרתם הפורמלית ברורה מאד ולא מתירה חופש בחירה, החלטה וביצוע עצמאי.

ד. תרומת המחקר לתכנון מנגנוני פיקוח, בקרה ותגמול עובדים: משמעות המחקר ביחס לתכנון מבני של ארגונים נוגע בראש ובראשונה לרמות הפיקוח והבקרה על עובדים. יש לעודד עובדים הנכונים להשקיע בארגון מעבר לרמה ההכרחית ולא להפעיל עליהם פיקוח ובקרה מיותרים שעיקר הסיכון בהם הוא פגיעה במוכנות האישית של העובד לתרום. יש לנסות ולשתף עובדים כאלו בקבלת החלטות מכיון שזו התגלתה כמרכיב המשפיע חיובית על מימדי ביצוע מכל הסוגים. תיגמולם של עובדים התורמים לארגון מעל ומעבר לנדרש פורמלית לא חייב להיות כלכלי ואולי במידה מסוימת אסור לו להיות כזה. מכיוון שטבעה הבסיסי של התנהגות אזרחית בארגון הוא שאיננה

- the Worker*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, New York: Wiley Science Editions, 1964.
- Schnake, M., (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 447, 735-759.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P., (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68, 653-663.
- Thompson, J.D., (1967). *Organizations in Action*, New-York: McGraw-Hill.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E., (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management* 17, 601-617.
- Williams, L.J., (1988). Affective and non-affective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship behaviors. Unpublished dissertation.
- Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass.: Addison- Wesley.
- O'reilly, C.III., & Chatman, J., (1986). Organizational commitment and psychological attachment. The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
- Organ, D.W., (1988). *O.C.B.: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M.A.: Lexington books.
- Organ, D.W., (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior* 12, 43-72.
- Organ, D.W., & Konovsky, M., (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 1, 157-164.
- Puffer, S.M., (1987). Personal behavior, noncompliment behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J., (1939). *Management and*