

אזרחות ארגונית בצבא = יש חיה כזו

ד"ר ליאור שוחט¹, גליה כהן רזנברג²

התנהגות אזרחות ארגונית מוצגת כשיאה של התפתחות שהחלה בעמדות מיוחסות-עבודה דוגמת מחויבות ארגונית, שביעות רצון בעיסוק ומחויבות קריירה. ממצב שבו מחויבות ארגונית נתפסה כמאפיין רצוי לארגון ולפרט - עבר המחקר להעריך מחויבות לעצמי ולקריירה באמצעות ארגונים שמרו על גמישות תעסוקתית ונהנו מעובדים בעלי רמה מקצועית והתמחות גבוהות. הדיון נדרש לכך שאזרחות ארגונית מוצעת כאיכות המשלבת את היתרונות של כל קודמותיה ומביאה תועלת רבה ליחידים כמו גם לארגונים. נוכח מאפייניו האינהרנטיים והתמורות הסביבתיות שמשפיעות על הארגון הצבאי כיום, מוצע לבחון לעומק את המימוש או את היישום של המושג הנדון כפתרון אפשרי לצורך הגדרה מותאמת יותר לקשר שבין הצבא ל"עובדיו".

פתח דבר או מה לנו ולאזרחות ארגונית?

התנהגות ארגונית (Organizational Behavior) עניינה מאז ומעולם חוקרים ומנהלים שראו חשיבות רבה בהבנה נאותה של התנהגות אנשים בסביבות ארגוניות. שתי הסיבות המרכזיות היו ונותרו הימצאות אנשים ברוב שעות העוררות שלהם (שלא לומר חייהם) בעבודה ארגונית כלשהי. הממצא היסודי ביותר של פסיכולוגיה חברתית (אחד מתחומי האם של התנהגות ארגונית) הנוגע לכך שהתנהגות בני אדם בקבוצה או במסגרת חברתית שונה מהותית מההתנהגות הפרטנית שלהם כשהם לבדם. מן הטעם הזה התנהגות ארגונית נלמדת כבר למעלה משני עשורים בכל תוכניות המוסמכים במנהל עסקים ובמנהל ציבורי, שכן מדובר בנדבך יסודי של מדעי הניהול וההתנהגות. במקביל החלה הפסיכולוגיה האקדמית לעסוק במרחב בהיבטים חיוביים של פסיכולוגיה עם הופעת ענף חדש העוסק ב"פסיכולוגיה חיובית"³. אחד הביטויים המעשיים לכך הוא העניין ההולך וגובר ב"התנהגות ארגונית חיובית" ובהתנהגות מרתקת במיוחד הקרויה **אזרחות ארגונית**.

גם הארגון הצבאי אינו חף מהצורך להבין את נפלאות ההתנהגות האנושית בסביבות ארגוניות. אומנם הצבא אינו ארגון כשאר הארגונים עקב המחויבות הכללית של העובדים בו (שלהם אנו נוהגים לקרוא "משרתיים" עקב החשיבות הסימבולית והערכית הגדולה של מעורבותם המוחלטת). הארגון הצבאי משתייך למשפחת ארגוני התגובה הקריטית (Critical-Response)

(Organizations, CRO) המבדילים אותו - לצד ארגוני ביטחון אחרים - מארגונים אזרחיים רגילים (Hannah & Avolio, 2007). עם זאת, למרות ההבדלים הגדולים בין ארגונים רגילים ל-CRO ניתן להניח כי הדינמיקה האנושית והפסיכולוגית העקרונית של אנשים בארגונים תופסת גם לגביו.

לפיכך, מטרת המאמר היא לקרב מפקדים ופסיכולוגים צבאיים למושג הנדון כדי לקיים בחינה מושכלת של אימוצו בשגרת עיסוקם. המאמר יתמקד בסקירת ההתפתחויות העיוניות והיישומיות שהביאו לעניין הגדול שיש לארגונים - בד"כ אזרחיים - באזרחות ארגונית, ולאחר מכן בבחינת מידת הישימות (בכוח) שלו גם לסביבה ולארגון הצבאי.

מאזרחות חיובית להתנהגות אזרחות ארגונית

דומה שנושא **אזרחות חיובית** מעסיק כיום חוקרים מכל קצות קשת הדיסציפלינות של מדעי החברה: התנהגות ארגונית, ניהול, מנהל עסקי, מנהל ציבורי, לרבות פסיכולוגיה חברתית. התחום עצמו כולל טווח נרחב של התנהגויות אנושיות חיוביות, כגון: סיוע, הגשת עזרה, התנדבות, זולתנות (אלטרואיזם), תופעת "השומרונים הטוב" ועוד שהופנו ע"י פרטים כלפי פרטים אחרים, קבוצות או ארגונים. את שורשי ההתעניינות בנושא ניתן לאתר היסטורית כבר במשנתו של הפילוסוף היווני אריסטו (Elcock, 1976), אשר גרס כי אזרחות (חיובית) היא התנהגות התורמת לביטחון ולביטחון הקהילה, ומבטאת את היות הפרט שותף למסגרת קולקטיבית בעלת ייעוד. מעניין לציין כי נראה שהמונח שרד בכבוד אבולוציה ממושכת בת כ-2,400 שנים - והופיע מחדש לפני כמה עשורים, בהקשר הארגוני, לשם תיאור של התנהגות הנקראת "חוק-תפקידית" (כלומר, כזו המתחוללת מחוץ לגבולות הגדרת התפקיד הפורמלי) ואשר אותה במספר רב של עבודות

1 ד"ר ליאור שוחט, המחלקה במנהל ציבורי ולמדיניות בית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה.

2 דס"ן גליה כהן-רזנברג, הינה דמ"ד מטכ"ל ומשא"ן במרכז מדעי ההתנהגות, צה"ל.

- במסגרת המחייבת את התפקיד;
4. התנהגות פרטנית (Individual behavior) שאיננה מוכרת ע"י מערכת התגמול הפורמלית (ולכן גם אינה מתוגמלת) אך מקדמת יעילות ותכליתיות ארגונית;
 5. נכונות עובדים לתרום יותר מכפי שהם נדרשים (Voluntary behavior);
 6. מקבילה ארגונית לאחריות, נאמנות והשתתפות פוליטית (Participative behavior) ברמה החברתית (שמחוץ-לארגון).

בנוסף, אזרח ארגוני מגלם בהתנהגותו את הביטויים האופרטיביים הבאים של התנהגות: אזרחות ארגונית חיובית הכוללים למשל (Vigoda-Gadot, 2006) עניינים אלו:

- עזרה לעובדים אחרים, למשל, כאלו השבים מהיעדרות ממושכת;
- הקדשת זמן להקשיב לבעיותיהם של עמיתים לעבודה;
- שיתוף עובדים אחרים במידע שברשותו;
- הודעה מראש כאשר איננו יכול להגיע לעבודה;
- אי-נטילת הפסקות מחוץ לאלו המוגדרות רשמית;
- מוכנות להשלים את משימותיו גם לאחר שעות העבודה ללא כל תגמול;
- הצעת הצעות לשיפור ביחידתו או בארגון;
- הקפדה ושמירה קנאית על רכוש הארגון.

האזרח הארגוני פועל מטעם עצמו, אולם התנהגותו בולטת במיוחד על רקע של התנהגויות בעייתיות, לעיתים נורמטיביות בסביבות ארגוניות מסוימות. למשל: הקדשת זמן רב של העובדים לשיחות טלפון פרטיות, קידום ענייניהם האישיים בשעות העבודה, שימוש בצידו הארגון באופן פרטי (מצילום מסמכים פרטיים ומתכונים לבישול ועד להבאה הביתה של ציוד משרדי), נטילת הפסקות ממושכות במהלך יום העבודה, הגעה באיחור לאחר תחילת יום העבודה, שיחות פרוזודור ממושכות, יציאה לקניות או סידורים פרטיים במהלך שעות העבודה, או ציפייה ערה לסיום יום העבודה והנחת העט בדיוק בזמן המיועד (המכונה בעגה "נפילת העט מהיד"). כל אלה הם ביטויים להתנהגויות שלרוב אינן נאסרות במפורש על העובדים, אולם בהיעדר סנקציות ואכיפה נמרצת של ממונים (שלעיתים אף הם עצמם נוהגים כך) הן הופכות בהדרגה לנורמה התנהגותית מקובלת היוצרת אתגר ניהולי בלתי-מבוטל לממונים על אותם אנשים. נקל להבין אפוא מדוע על רקע זה בולטת מאוד ההתנהגות אזרחות ארגונית בהיותה קלה לניהול והפוכה לחלוטין לנורמות התנהגותיות קלוקלות שלעיתים - למרבה הצער - הן רווחות למדי (Vigoda-Gadot, 2006).

תפיסות מתקדמות יותר של המושג וההתנהגות מיקמו את התופעה בתחום מחקר הביצוע הארגוני. הטענה היא כי

מחקר שנעשו מאז כבעלת תרומה חיובית לארגון. אורגן ועמיתיו היו הראשונים בשנות ה-80 של המאה העשרים להגדיר את ההתנהגות החוץ או העל-תפקידית הזו ככזו (ויגודה, 1999). בשל דמיונה להתנהגות של אזרחות טובה במערכים חברתיים רחבים סברו שמתאים ביותר לכנותה **התנהגות אזרחות ארגונית** (Organizational Citizenship Behavior; OCB). ואומנם הניסוחים הראשונים של ההתנהגות האזרחית הטובה בארגונים ביטאו את כושרם ואת נכונותם של עובדים לתרום לארגון, מעבר לרמה הנדרשת בנוהלי העבודה או בכלליה. אורגן אף השווה את ההתנהגות הזו למה שהיה ידוע כתופעת או "תסמונת החייל הטוב" (ויגודה, 1996) שהיה מסודר ונאמן למסגרת הצבאית - זה שמיוצג באתוס הצבאי הישראלי כ"בעל ראש גדול". בדיוק כפי שפקודות הצבא - שאינן מחייבות חיילים או מפקדים לתרום לארגון מעבר למה שהגדרת התפקיד דורשת - אינן מונעות בעצם תופעות של "הגדלת ראש". כך גם בארגונים אזרחיים (ציבוריים ופרטיים) מערכת הנהלים, התקנות, ההנחיות וההוראות עוסקת בן הפורמלי של ביצוע החובה. כל מה שנעשה מעבר לכך, מרצונו החופשי של הפרט, מבטא התנהגות שהיא לדעת רבים בעלת חשיבות וערך רב לארגון. במילים אחרות, ארגון יכול לצאת נשכר מהתנהגות פרו-אקטיבית ופרו-ארגונית גם אם הדבר לא נדרש כחלק ממסכת היחסים וההבנות בין עובדים לארגונים.

לפיכך, ניתן לומר שהתנהגות אזרחות ארגונית (OCB) היא "התנהגות רצונית של הפרט אשר למרות שאינה חלק מדרישות התפקיד הפורמליות מקדמת, בכל זאת, את התפקוד האפקטיבי של הארגון" (Robbins, 2005). לדברי רובינס, ארגונים מצליחים זקוקים לעובדים אשר עושים יותר מחובות התפקיד השגרתיות שלהם, ובהתאם מבצעים מעבר לציפיות. התועלות הנוספות של אזרחים ארגוניים טובים ניכרות למשל בסיוע לחברי צוות אחרים, התנדבות ונכונות לביצוע עבודה נוספת, הימנעות מקונפליקטים ופרשנות של חוקי הארגון ונהליו לא רק כפשוטם אלא גם כמשמעם. ממחקרים שבוצעו בארגונים עסקיים עולה שארגונים שבהם עובדים נוהגים בצורה זו מצליחים יותר מאחרים (Bolino & Turnley, 2003; Podaskoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

- ויגודה גדות מונה מספר היבטים משלימים של התופעה אשר עלו בעבודות מחקר שונות (Vigoda-Gadot, 2006), ואלה הם:
1. התנהגות חוץ או על-תפקידית (Extra-role) שאיננה נדרשת פורמלית אך מסייעת חברתית לארגון ותורמת לביצועיו;
 2. סוג של התנהגות ארגונית העוזרת לאחרים (Helping behavior);
 3. התנהגות הקשורה לעבודה (Job-related) אך איננה כלולה

לנבוע גם בניגוד לרצון העובדים? על השאלה המפתיעה והמרתקת הזו השיב לאחרונה ויגודה-גדות במאמר שבו הוא טוען כי ייתכנו מצבים שבהם מקור ההתנהגות האזרחות הארגונית אינו וולונטרי, כפי שתואר, אלא נובע מכפייה ומאיום של הממונים. במאמר זה המוקדש לעיון בהיבטים האפלים יותר של התופעה, מועלית האפשרות כי ייתכנו מצבים שבהם מקור ההתנהגות האזרחות הארגונית אינו פועל יוצא של "רצונם הטוב" של עובדים - אלא תולדת איום מפורש של הממונים או חששם של עובדים פן יבולע להם אם לא יפעלו ברמה הנדרשת. ויגודה-גדות המכנה את התופעה אזרחות ארגונית כפויה (Compulsory Citizenship Behavior; CCB), סבור שבמצב שבו גילויים עצמוניים (ספונטניים) של רצון טוב של העובדים הופכים להיות חלק מתיאור העיסוק הפורמלי, יש חשש שרף הציפיות הביצועיות מהעובד יעלה - בהתבסס על ניסיון העבר - ורצונו הטוב יהפוך אותו לקורבן של מציאות שבה תביעות מפליגות מוצגות לו חדשות לבקרים. במצב שבו ממונים "חוטפים" את רצונו החופשי של העובד (מה שקרוי בספרות **פיקוח מתנכל** או Abusive Supervision) לא נותר מקום רב להפגנת רצון טוב או התנהגות שחודגת מגבולות התפקיד, שכן אלו הופכים לרחבים עד מאוד. ברם, חוקרים רבים מסכימים כי הערך הארגוני של כפייה הוא קטן, ולסוג כזה של פיקוח או ניהול ייתכנו תוצאות שליליות ברמת הפרט, הקבוצה והארגון כולו (Vigoda-Gadot, 2006).

מחויבות ארגונית

הביטוי המוקדם והמקיף ביותר שניתן לנושא עוצמת הקשר שבין אנשים וארגונים, ניתן כבר בסוף שנות ה-70 של המאה העשרים באמצעות עמדה פרז-ארגונית שנקראה **מחויבות ארגונית** (Organizational Commitment). היא הומשגה לרוב כתגובה רגשית או כעמדה המחברת או קושרת את הפרט לארגון. מסגרת ההתייחסות שאובה רובה ככולה מעבודתם הקלסית בנושא של מוודיי, סטירס ופורטר אשר ראו במחויבות ארגונית ביטוי לכוח היחסי של הזדהות הפרט ומעורבותו בארגון מסוים (Mowday, Steers & Porter, 1982). הגדרתם כוללת שלושה ביטויים מרכזיים של הקשר והמעורבות של הפרט בארגון נתון:

- א. אמונה חזקה במה? וקבלת מטרות הארגון וערכיו;
- ב. נכונות להשקיע מאמץ ניכר עבור הארגון;
- ג. שאיפה חזקה לשמר את החברות בארגון.

הגדרה זו הייתה הראשונה לקשור את מחויבות העובדים לאפקטיביות או לתכליתיות ארגונית (כפי שעשו גם התאורטיקנים שעסקו באזרחות הארגונית), ונראה היה - לפחות בעבר - שרמה גבוהה של מחויבות ארגונית תהיה לתועלת הארגון. עובדים מצטרפים לארגונים עם שאיפות תעסוקתיות

בבחינת הסיבות להצלחת ארגונים ברחבי העולם, יש בהחלט מקום להניח כי עובדים חרוצים ומסורים העושים מעל ומעבר לתפקידם מסייעים להגדלת האפקטיביות, היעילות וכן האווירה החיובית בארגונים מה שיצר הצלחה כלכלית ועסקית. מאחר שאזרחות ארגונית כרוכה בתרומה מרצון לארגון - שמשותפתים יכולים להעניק או לעכב ללא התייחסות לסנקציות או תמריצים פורמליים - הצטברות של נתינה שכזו, מעבר לזמן, תורמת לתכליתיות או לאפקטיביות הארגונית (Vigoda-Gadot, 2006).

במשך השנים הוצעו שני הסברים מרכזיים להופעתה או להיווצרותה של התנהגות אזרחות ארגונית בקרב עובדי ארגון. שניהם מבוססים על צורך האנשים להתנהג בצורה סימטרית⁴ ובהלימה⁵ לדרך שבה הארגון ומנהליו נוהגים בהם (בהנחה שהמדובר בהתנהגות וולונטרית הנמצאת רובה ככולה בשליטת הפרט), כלהלן:

- א. מול אנשים - הסבר המבוסס על תאוריית החליפין החברתי (Social-Exchange Theory) וגורס כי אנשים בארגונים שואפים להכיר תודה לאלו שעזרו או סייעו להם, ולכן **אזרחות ארגונית היא סוג של פעולת גומלין חיובית במענה ליחס חיובי** (לחלופין, במצב שבו עובדים לא זוכים לעזרה או סיוע הם יראו עצמם חופשיים לדאוג רק לעצמם, ולא לעובדים אחרים או לארגון).
- ב. מול ארגונים - ההסבר המבוסס על תפיסת ההוגנות בארגון (Equity Theory) וגורס שאנשים מתנהגים כלפי הארגון באותה רמה של הגינות שבה הארגון נוהג בהם. לכן **אזרחות ארגונית היא סוג של פעולת גומלין חיובית במענה ליחס הוגן** (לחלופין, במצב שבו הארגון נתפס כלא-הוגן יראו העובדים עצמם חופשיים להתנהג רק בהתאם למה שתפקידם מחייב אותם פורמלית ותו לא).

לסיום, ניתן לתאר את התנהגות האזרחות הארגונית כעמדה פרטנית מיוחסת-עבודה אשר מגולם בה ערך רב לארגונים בעיקר בשל המכוננות (אוריינציה) הגבוהה לצורכי הארגון והנכונות להשקיע מאמץ ניכר מעבר למה שנדרש רשמית במסגרת התפקיד. עמדות חיוביות כלפי הארגון אינן עניין חדש בעולם העמדות מיוחסות העבודה, והתנהגות ספציפית זו היא שיאו של תהליך אבולוציוני שהחל בסוג אחר לחלוטין של נאמנות ארגונית.

על הצד האפל של אזרחות ארגונית

מרבית המחקר שנסקר לעיל הסתמך על ההנחה שמקור ההתנהגות של אזרחות ארגונית הוא רצוני ומכאן גם נגזרותיו הברוכות. נשאלת השאלה האם ייתכן שהתנהגות שכזו יכולה

1983) העלתה לא פחות מ-6 ממדים מרכזיים התורמים לתהליך העיצוב, ואלה הם:

- א. התאמה בין מושג העצמי ותחומי הקריירה;
- ב. הלימה בין צרכים תעסוקתיים של הפרט והתגמול הפוטנציאלי המוקנה לפרט מן הקריירה התעסוקתית או הארגון שבו הוא מצוי;
- ג. היעדר חלופות בשל התמחות יתר במסגרת העבודה של קריירה מסוימת מוגבלות החלופות של ניעות תעסוקתית;
- ד. סנקציות או פרמיות חברתיות המוצמדות להפרה או לעמידה בציפיות הנורמטיביות במסגרת העבודה התעסוקתית;
- ה. הסתגלות לעמדה חברתית, כלומר חוסר נכונות להתעמת מחדש עם האתגרים הנדרשים מעצם הכניסה לתחום חדש;
- ו. השקעות מצטברות ברמה האישית והמקצועית, אשר תאבדנה עם עזיבת העיסוק הנוכחי.

המעניין והמדאיג במסקנתו של אהרון צינר היו ששני-שליש מהממדים מתארים את מחויבות הפרט לקריירה תעסוקתית כבר-ת-מחדל, שבה בחלוף השנים אנשים הופכים להיות למעין "קהל שבוי" של התחום המקצועי שלהם. למרבה העניין, מחקריו של צינר בוצע בצה"ל שהיה מבחינת רבות החלוץ בארץ, בכל הנוגע ל"קריירה שנייה", אולם דווקא נושא זה לא בא כלל לביטוי בעבודה ההיא. בעידן הנוכחי של ריבוי קריירות פרטני (Hall, 1996) ניתן לסכם כי השקפתו של צינר, בזמנה, הייתה פסימית יתר על המידה.

ראינו אפוא כי מחויבות ארגונית ומחויבות קריירה, בניסוחיהן המוקדמים, נמצאו מבחינה עיונית ואמפירית בקצוות המנוגדים של רצף אחד, דהיינו: רמה גבוהה באחת פירושה רמה נמוכה באחרת. אולם מבנה הצרכים וההעדפות של אנשים רחוקים מלהיות חד-ממדיים. עם זאת נדרש זמן רב להכיר בכך כי בדומה לריבוי הניעות (מוטיבציות) בו-זמנית לפרטים עשויה להיות קונסטלציה עתירת מחויבויות לנושאים שונים, בעת ובעונה אחת.

מחויבות אחת או מחויבויות רבות?

כיוון תאורטי מבטיח במיוחד גרס כי הבנה מעמיקה של קונסטלציית העמדות הפרטנית כלפי העבודה והארגון היא בעלת חשיבות מכרעת ליכולת הארגון לנהל את ההון האנושי המורכב בן-זמנינו.

באחת העבודות המקיפות ביותר בתחום שנעשתה לאחרונה נטען כי לפרט במסגרת העבודה יש, בו-זמנית, מחויבויות רבות. למשל: מחויבות לארגון, לצוות, לאיגוד המקצועי, לעיסוק, לקריירה ועוד. לכן יש להכיר בכך שהתנהגות עובדים בארגונים מושפעת מקונסטלציית המחויבויות המרובות שלהם. בספרו

ועם ערכי עבודה ספציפיים. ככל שהתנסותו הפרטנית של היחיד בארגון נתון נמצאת בהלימה גבוהה יותר עם ערכיו האישיים, ניתן לצפות כי רמת מחויבותו הארגונית תהיה גבוהה יותר.

ואולם, כבר לפני עשרים שנה היו שתהו לגבי המידה שבה מחויבות ארגונית גבוהה תהיה מאפיין פרטני רצוי לארגונים גם בעתיד. התקת מוקד המחויבות של הפרט מן הארגון לעצמו הייתה מגמה שזוהתה כבר בסוף שנות ה-80 של המאה העשרים, והדעה הכללית שרווחה אז הייתה שמדובר בשינוי חיובי שיאפשר לפרטים להגדיל את עצמאותם באמצעות החירות להחליף קריירות ועיסוקים ככל שיידרש, להגביר את הגמישות וההסתגלות של עובדים, ובה במידה יאפשר גם לארגונים לשמר גמישות תעסוקתית החיונית לתפקוד אפקטיבי ורווחי (Hall, 1986; London & Stumpf, 1986).

התזוזה לעבר מחויבות קריירה

נראה אפוא שלא היה בכוחה של המחויבות הארגונית לספק מענה יציב לאורך זמן להסבר ההתקשרות של אנשים וארגונים - בעיקר משום שהשינויים שחלו בשנות ה-80 וביתר שאת בשנות ה-90 הפכו את הסביבה הארגונית למקום יציב הרבה פחות, וקשה לניהול הרבה יותר. במצב זה הפכה המכוונות הבסיסית של העובד מממוקדת-ארגון לממוקדת-עצמי, ואחד הביטויים הראשונים שלה הייתה הופעת המחויבות לקריירה (Blau, 1988). בלאו הגדיר אותה כ-"עמדתו של פרט כלפי עיסוקו או מקצועו" ויחסית לעמדות מיוחסות-עבודה אחרות כמו: מעורבות עיסוק, מחויבות ארגונית וכו' בלט בה העוגן הפרופסיונלי של עיסוק (Job) או מקצוע (Profession).

הרעיון להפריד בין מחויבות ארגונית למחויבות קריירה נעוץ למעשה בהבחנה שהלכה וקנתה לה אחיזה, בתקופה ההיא, בין עובדים בעלי תכווין מקומי (Local) לבין עובדים בעלי תכווין גלובלי (Cosmopolitan). **הפרט המקומי** ידורג גבוה מבחינת נאמנותו לארגון המעסיק, כלומר גבוה במחויבות ארגונית וקבוצת ההתייחסות שלו תהיה פנים-ארגונית, ואילו **הפרט הקוסמופוליטי** ידורג נמוך מבחינת נאמנותו ומחויבותו לארגון, וקבוצת ההתייחסות שלו תהיה חוץ-ארגונית (למשל זיקה לעמיתים באותו המקצוע בארגונים אחרים). לפיכך, עובד קוסמופוליטי יראה רמה גבוהה יותר של מחויבות קריירה מעובד מקומי - גם במחיר עזיבת הארגון לטובת התפתחות הקריירה (Blau, 1985). כדאי לציין כי דברים אלה שנשמעים מאוד סבירים כיום, שלא לומר טבעיים, היו הרבה פחות סבירים בשעה שבלאו הציג אותם לראשונה בתחילת שנות ה-80.

בחינה אחרת של האופן שבו מתהווה מחויבות הפרט לקריירה ארגונית או תעסוקתית מסוימת (Tziner,

על מנהלי הארגון להתאים את מצבת העובדים ואת תמהיל ההון האנושי שלו לצרכיו האינטרטיים והתפעוליים.

מסיבה זו, אימוץ כללי משחק חדשים המבוססים על מחויבות מצומצמת יותר של עובדים ומעסיקים, נראה שעולה בקנה אחד עם התפתחויות שחלו הן במבנה צורכי עובדים, מחד גיסא, ובמבנה צורכי הארגונים, מאידך גיסא. המחויבות החדשה של אנשים לארגונים ושל ארגונים לאנשים אינה פחותה בעוצמתה מן המחויבות הישנה - תחולתה היא "קצרת מועד" יותר מהמחויבות הישנה שהייתה גורפת ונמשכה שנות דור. במצב החדש שנוצר, מחויבות ארגונית גבוהה - איכות פרטנית חיונית לכל הדעות, המהווה נכס לארגון - הופכת בהדרגה להיות מעמסה בשעה שהיא מקשה על עובדים להחליף את המסגרת התעסוקתית שלהם. היות שכך, מחויבות ארגונית גבוהה כבר אינה נחשבת לתכונה רצויה בעיני ארגונים, שכן היא עלולה להקשות ולעכב את תהליכי ההתרחבות או התכווצמות ההכרחיים (מנקודת מבט ארגונית) של משאבי האנוש.

מסיבה זו נטען כי בעוד שנראה כי ניתן להיפרד ממושג "המחויבות הארגונית" בשל היותה מקובעת ליחסי גומלין בין עובד וארגון נתונים, אפשרי ומונולץ לאמץ את "האזרחות הארגונית" כחלופה עכשווית רצויה יותר לאנשים ולארגונים. אזרחות ארגונית היא מאפיין פרטני שניתן להתיק בקלות ממקום למקום ומארגון לארגון. האזרחות הארגונית היא עמדה עקרונית של הפרט כלפי המערכת המוסדית, ולכן אינה אמורה להפריע לעובדים לנוע בין סביבות ארגוניות שונות ולהביא לידי ביטוי את אותה האיכות והעוצמה של ההתקשרות.

החווה הפסיכולוגי החדש אומר למעשה כי הדבר היחיד שהשתנה הוא המחויבות ההדדית הטוטלית בין אנשים לארגונים. כללי המשחק החדשים מבוססים על חוזים מרובים (או קריירות מרובות) שהם קצרי-מועד (בהשוואה לחווה המקורית), ואולם כל זמן שמערכת יחסים נתונה נמשכת, הציפייה היא שכל צד יהיה מושקע בה לחלוטין. לכן מחויבות ארגונית המתפתחת אצל הפרט ביחס למערכת ארגונית נתונה, תפריע עד מאוד לאותו הפרט להסתגל מחדש למערכת ארגונית חדשה כפי שכללי המשחק החדשים תובעים ממנו - ותעכב גם את אחריותו האישית לניהול הקריירה של עצמו. מאידך גיסא, אזרחות ארגונית היא דפוס התנהגות שפרט יכול לקחת עימו ממוקום למקום, ואינו מקבע את העובד למערכת יחסים אחת בלבד. דפוס זה ייחשב בכל סביבה ארגונית לנכס אמיתי ולאיכות חיובית ורצויה.

האם אזרחות ארגונית היא התנהגות ארגונית חיובית?!

מספר מחקרים כבר הדגימו את הקשר שבין התנהגות אזרחות ארגונית לבין ביצועי הארגון, הגם שהמנגנונים הספציפיים

הנדרש לנושא ריבוי המחויבויות, טוען אהרון כהן כי מחויבות הוצעה בעבר כגורם הסבר (כמעין תחליף להניעה) בשל האכזבה הרבה של חוקרים ממושג "שביעות הרצון בעיסוק" (Job Satisfaction) אשר לא סייע לחוקרים להסביר התנהגויות עיסוק בעייתיות, כגון היעדרויות ותחלופה (או אזרחות ארגונית שלילית). מאחר שהמחקרים הבדידים שנערכו בעבר הדגימו שיש יותר ממחויבות אחת, נראה מתאים יותר להכיר בקיומם של מוקדי מחויבות מרובים ובו-זמניים. אחד השינויים המהותיים המתבקשים הוא כמובן העמדת המחויבות לארגון (שעניינה רבים בעבר, שהתמקדו בה בלעדית) רק כאחת מתוך כמה מחויבויות המשפיעות על התנהגות ארגונית של עובדים (Cohen, 2003).

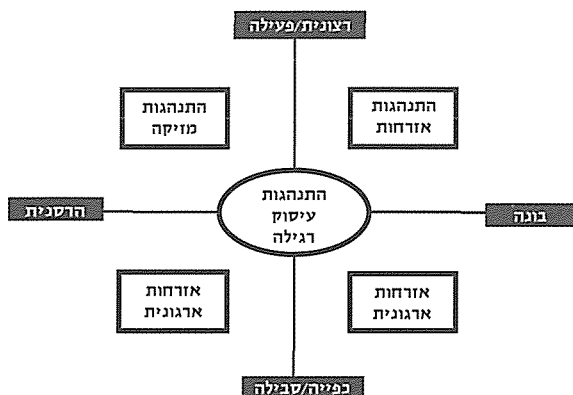
המעבר ממחויבות לאזרחות ארגונית

במהלך שנות ה-90' חזינו בשינוי הדרמטי שעברה מסכת הקשרים של אנשים וארגונים. היא התבטאה בפחות דרמטי של נאמנות ומחויבות לעבודה ולארגון. ההסברים המרכזיים לכך היו שניים: מחד גיסא, שינוי המגמה של התאגידים העיסוקיים ביחס למכלול יחסי ההעסקה, ומאידך גיסא - שינוי ערכי עמוק יותר שעברה החברה המערבית שמיקם את העבודה מחדש במקום פחות מרכזי יחסית לתחומי חיים אחרים. שאלת הניעת עובדים במערכי עבודה מורכבים ומסובכים הייתה ונותרה נושא מרכזי למחקר. כתוצאה מכך השתנה גם החווה הפסיכולוגי הקושר בין אנשים לארגונים. ניתן בהחלט להתרשם כי זה לצד זה התפתחו להן שתי מגמות אשר נמצאו ועדיין נמצאות כהלימה ובהרמוניה האחת עם השנייה.

המגמה הראשונה היא מגמת השינוי שחל בערכי העובדים בני זמנינו. ממצב של העדפת הביטחון והיציבות בעבודה שלרוב באו לידי ביטוי בקריירה ארוכה מאוד בארגון יחיד, עברו עובדים בהדרגה להעריך הכנסות פסיכולוגיות ואחרות יותר מהיציבות התעסוקתית והעדיפו למסד בהדרגה סוג אחר של דיאלוג עם המערכות הארגוניות שבהן חיו ופעלו. אחד הביטויים המרכזיים לכך הוא מה שהול מכנה המעבר מהסתמכות מוסדית להסתמכות פרטנית (Hall, 1996) אשר הביא למשל לשינוי מרכזי ביחסי הגומלין שבין מחויבות ארגונית למחויבות קריירה, כפי שכבר תואר למעלה.

המגמה השנייה היא מגמת השינוי שחל בדפוסי ההעסקה וההתקשרות של ארגונים ועובדיהם. כבר מראשית שנות ה-90' חיפשו ארגונים מצע שונה להתקשרות עם עובדים, אשר יבטיח להם גמישות רבה יותר בשכירה ובפיטורין. ארגונים חפצים כי משאבי האנוש שלהם יגדלו או יתכווצו לפי צורכי הארגון, ולכן ניהול עובדים שהם ברובם "קבועים" או לחלופין - בעלי מכוונות (אוריינטציה) של מעביד-אחד-לכל-החיים מקשה מאוד

מרחב ההתנהגות הארגונית



- א. **התנהגות אזרחות ארגונית (OCB)** - (רצונית קונסטרוקטיבית) חריגה מועילה מגבולות התפקיד הרשמי הנובעת מרצונו החופשי של הפרט ואשר רצויה מאוד לארגון.
- ב. **ציות חוץ או על-תפקידי (Extra-role Compliance)** - (כפייה קונסטרוקטיבית) חריגה מועילה לא-רצונית מגבולות התפקיד הנובעת מנאמנות גבוהה לממונים או לארגון.
- ג. **אזרחות ארגונית כפויה (CCB)** - (כפייה דסטרוקטיבית) חריגה לא-מועילה ולא-רצונית מגבולות התפקיד הנגרמת בשל ניצול ציני של עובדים בעלי נכונות להשקיע יותר מהנדרש ומילכודם למצב שבו הם מחושקים בגילויי הרצון הטוב שלהם עצמם.
- ד. **התנהגות מזיקה (Misbehavior)** - (רצונית דסטרוקטיבית) חריגה לא-מועילה ורצונית מגבולות התפקיד המכונה לעיתים גם עבריינות ארגונית (Organizational Delinquency) - המבטאת התנהגות קשה ומסוכנת לארגון ולעובדיו (Vardi & Weitz, 2003).

התנהגות אזרחות ארגונית היא אפוא התנהגות ארגונית חיובית הנובעת מרצונו החופשי של הפרט ומכוונת לסייע לפרטים, לקבוצות ולארגון כולו בתחומים שאינם באחריות פורמלית של הפרט. אולם בשל המסירות, המעורבות ורמת ההשתתפות - התחומים? נתפסים כעניין המצריך התערבות לסיוע וטיפול אישי. היות שיש תחומים רבים בחיים ובעבודה שבהם אנשים מעדיפים "להביט לצד השני" ולחוס על עצמם ועל משאביהם, אזרחות ארגונית - חיובית בולטת במיוחד כסוג של דאגה אותנטית לזולת ולאינטרס הקולקטיבי (הארגוני) אשר בהחלט מעידה על נכונות להסיט (שלא לומר להקריב) את האינטרס האישי בכדי לתרום לטובת ורווחת הכלל.

באמצעותם נוצרת ההשפעה החיובית טרם תועדו במלואם. וכך נמצא כי התנהגות זו משחקת, למשל, תפקיד חשוב בפיתוחו של הון חברתי בארגונים. ספציפית, יש ראיות מחקריות הממחישות כי התנהגויות אזרחיות תורמות ליצירת היבטי מבנה, יחסים ותפיסה של הון חברתי. ההון החברתי ממריץ כשלעצמו התנהגויות אזרחיות נוספות, אולם חשוב מכך תורם לתפקוד התכליתי והאפקטיבי של ארגונים. ההון החברתי של התאגיד נתפס כ"נוזל הסיכה" המשמן ומתגבר את התפקוד הארגוני - והאזרחות הארגונית החיובית היא שיוצרת אותו (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002). במקביל נמצא גם כי אזרחים ארגוניים טובים אחראים כלפי חוץ לשירות לקוחות איכותי יותר (Hui, Lam & Schaubroeck, 2001).

בתחום הארגוני, ניתן לשוות התפתחויות עיוניות או קונסטרואליות מסוימות כאילו היו תנועת מטוטלת בסקלה שכלואה בין קוטב ארגוני לקוטב פרטני. התחלנו בקצה עליון אחד ברמה גבוהה של מחויבות ארגונית כמאפיין רצוי לארגון ולפרט. בהדרגה המטוטלת נעה כל הדרך עד לקצה העליון השני שבו מצאנו רמה גבוהה של מחויבות לעצמי ולקריירה - שאף היא הייתה רצויה לארגונים ופרטים בזמן מסוים. ארגונים שמרו על גמישות תעסוקתית ונהנו מעובדים בעלי רמה מקצועית והתמחות גבוהות (כפועל יוצא של מחויבות הקריירה הגבוהה שלהם). ואולם, המטוטלת חוזרת לנוע לעבר הקצה הארגוני, ובמרכז התנועה ניתן למקם את הווריאציה החדשה והמתקדמת ביותר - נשואת המאמר הנוכחי - **התנהגות אזרחות ארגונית**.

- בעבודה שפורסמה לאחרונה (שוחט וויגודה-גדות, 2006) נעשה ניסיון למקם את סוגי ההתנהגויות השונות על מיפוי אינטגרטיבי מרחבי (ראו תרשים 1) המבוסס על הצלבה של שני ממדים:

 1. **ממד פעילות** - נע בין התנהגות רצונית או פעילה להתנהגות כפויה או סבילה מצד הפרט.
 2. **ממד השפעה** - נע בין התנהגות שתוצאתה חיובית (קונסטרוקטיבית) או שלילית (דסטרוקטיבית) עבור הארגון.

על גבי מרחב זה ניתן למעשה למקם את כל סוגי ההתנהגות הארגונית הידועים לנו - חיוביים ושליליים כאחד - בשעה שבמרכז התרשים ניצבת התנהגות העיסוק הרגילה, הנורמלית והנורמטיבית המאפיינת את מרבית העובדים. מיפוי זה יוצר טיפולוגיית ההתנהגות הארגונית הכוללת בשלב זה ארבעה טיפוסים כלהלן (בכיוון השעון):

אזרחות ארגונית בצבא?

אין ספק כי הניגוד הסמנטי בין "אזרחות" ל"צבא" מקשה מאוד על ההמשגה של מונח "אזרחות ארגונית" בזירת הפעילות של הארגון הצבאי. ועוד, עקב תפקידי הצבא הכרוכים בשימוש באלימות ממוסדת כחלק מאופן מימוש תכליתו (לצבא מונופול על השימוש בנשק כבד ועיקר תפקידו הוא לוחמה), נזקק הצבא למדרג (הייררכייה) נוקשה המבוסס על מדרג דרגות, ועל לדרישה של ציות מוחלט לפקודות בעלי הדרגות. כמוסד טוטלי לצבא כמה מאפיינים המייחדים אותו מארגונים אזרחיים גגילים (אפילו ציבוריים), ואלה עיקרם:

1. ביטול האחריות האישית של הפרט מכורח דרישת הציות המוחלט לפקודות;
2. המבנה המדרגי והמרות הפנימית שהוא מעניק מביטח כי עוצמת הצבא לא תופנה בשום שלב כלפיו (כמו למשל במקרה של שביתה, שהיא זכות יסוד של עובדים בארגונים אזרחיים);
3. יצירת הניעה (מוטיבציה) חזקה לשמר את החברות בארגון (ראה הדיון הקודם במחויבות ארגונית) כדי לטפס במעלה סולם הדרגות ובכך להגיע לסטטוס נשאר ורצוי;
4. מימוש נורמות של אי-שוויון והיעדר דמוקרטיה בהליכים הפנים-ארגוניים: גבוה הדרגה הוא בעל המרות והסמכות לקבל את כל ההחלטות, ואילו נמוך הדרגה נדרש תמיד לציית.

נשאלת השאלה היכן בדיוק יכולה להשתלב התנהגות וולונטרית המבוססת על רצונו הטוב של הפרט, במרחב הפעילות אשר כולו מונח מחוץ לטווח השליטה וההחלטה של הפרט? יתר על כן, האם בארגון המבוסס על ציות מוחלט ללא עוררין לפקודות, ואשר עיסוקו מערב סכנת חיים ואף מוות - האם יש מקום ל"ראש הגדול" של האזרח הארגוני הטוב?

ההתפתחויות והמגמות שסקרנו בעולם התעסוקה אינן פוסחות על צה"ל ועל משרתיו למרות היותו, כאמור קודם, מוסד טוטלי ובעל מאפיינים ייחודיים.

הארגון הצבאי התבסס מאז ומעולם על מושגים כמו הזדהות ומחויבות ארגונית של משרתיו כביטוי למימוש של קשר הדדי מוחלט. כך נדרש משרת הקבע לאמונה חזקה במטרות הארגון, לנכונות להשקיע מאמץ ללא גבולות ולשאיפה חזקה לקבע את חברותו בארגון. מול דרישות אלה יצר הארגון חוזה אטרקטיבי שעיקרו היה לעודד ברור את משרתיו להישאר בארגון עד גיל הפרישה ללא צורך בבחינה או היכנעות לפיתוי של מקומות תעסוקה חלופיים. בהתאם לכך, המושג "איש קבע" היה פונקציונלי ביותר בכך שנתן ביטוי ברור לקשר הטוטלי הקבוע והמתמשך שניהל הצבא עם משרתיו.

ואולם, בשנים האחרונות מממש צה"ל איסטרטגיה חדשה באופן ניהול משאבי האנוש שלו. הוא גיבש תפיסה אחרת המהווה שינוי ממעלה שנייה, והנשענת על תובנות עכשוויות בהתאם למגמה הכללית בעולם התעסוקה שתוארה בחלקו הראשון של המאמר. לאור תפיסה זו התפתח חוזה (פסיכולוגי) חדש המאפשר הן לארגון והן למשרתיו לסיים את ההתקשרות התעסוקתית בכל רגע נתון ועל פי הצרכים המתהווים. מעבר לזה, תנאי ההעסקה על פי "פנסיה צוברת" יצרו דינמיקה חדשה בדיאלוג שבין צה"ל למשרתיו שאינם עוד משרתי קבע, אלא עובדים מן-המניין בעלי גמישות ועצמאות ביכולתם להחליף מקום עבודה ולבצע שינוי במהלך הקריירה בכל עת. במקביל, פיתח צה"ל גמישות וחירות מוסרית שלא היו לו קודם לכן. כעת, צה"ל יכול לנהל את ההון האנושי שלו באופן דינמי אל מול צורכי התרחבות או התכווצות המתפתחים לאורך הזמן. מבחינה זו השכיל הצבא להפוך עצמו - בדומה לארגונים אחרים - לארגון רזיז בעל יכולת להשתנות על פי הצורך, כפי שנדרש מכל ארגון בעת הזו.

לשינוי עמוק שכזה משמעות רבות וחלקן בוודאי שלא נבחנו עד תום. כך, למשל, עדיין לא טופל עולם המושגים שדרכם מנוהל השיח הארגוני בין הארגון לעובדיו. הוא נותר בעינו ומושגים כמו 'הזדהות' ו'מחויבות ארגונית', עדיין שולטים בדיאלוג שבין המעביד לעובד, אף שמבחינת החוזה החדש הם אינם משרתים עוד לא את מטרות הפרט ולא את מטרות הארגון המעוניין ליצור דינמיקה חדשה אל מול משרתיו.

שימור מערכת מושגים זו אשר אינה תואמת עוד את הפרדיגמות החדשות עלול לדעתנו ליצור בלבול וקושי רב להפנים ולהטמיע את השינוי שאליו שואף צה"ל. המושג מחויבות ארגונית, הינו היום, רק אחד ממערכת שלמה של מחויבויות שבהן מחזיק הפרט. ברם, הזדהות מוחלטת עשויה להתברר כלא-פונקציונלית אם לא תאפשר לפרט לנוע בין מקומות תעסוקה שונים ותקשה על המערכת להיפרד מהפרט.

לפיכך, אנו רואים באופן ברור את הצורך לאמץ עולם מושגים חדש אשר ישרת את השינוי ויאפשר הטמעה קלה יותר של החוזה החדש. אנו ממליצים לצה"ל לאמץ את המושג אזרחות ארגונית כרעיון מארגן שבבסיס הקשר החדש של הארגון עם משרתיו. כפי שנאמר, מדובר בעמדה עקרונית וברת-נידוי של הפרט ביחס למקום התעסוקה באשר הוא. עמדה זו מאפשרת לפרט למקסם את תרומתו לארגון מבלי לעכב תהליכים ארגוניים מתבקשים מעת לעת.

החוזה החדש נתן באופן גלוי את הלגיטימציה לפרט לחוות את הצבא כסביבה תעסוקתית זמנית, אולם המשך השימוש במושגים ישנים עלול ליצור מסר כפול שבסופו של דבר ימנע תנועה ארגונית בכיוון המתבקש. המושג שהצענו במאמר הנוכחי מאפשר לצה"ל להמשיך ולנהל שיח אפקטיבי עם משרתיו, תוך ההכרה ההדדית שזהו עידן חדש, אחר.

התנהגות שכזה, וגם היבט זה אינו בהכרח מייחד ארגונים אזרחיים.

ניתן אפוא לראות כי כל שמונה הדוגמאות האופרטיביות של התנהגות אזרחות ארגונית (חיובית) מתיישבות היטב עם המסגרת של הארגון הצבאי, ואין בהן משום חריגה או הפרה של עקרונות המפתח החיוביים להתנהלות התקינה שלו. במילים אחרות, טיפוחה של התנהגות שכזו יכול בהחלט להיות חלק מתוכניות החברות (סוציאליזציה) הפורמליות (טירונות) והלא-פורמליות (חניכה ביחידה חדשה) של הארגון שכן ההתנהגות מגלמת הלך רוח בעל ערכיות חיובית גדולה עבור הארגון. אולם, חשוב לציין כי מהלך שכזה עתיד להצליח במידה שביטויי התנהגות אלה יתמכו בדוגמה האישית של מפקדים הניתנת בכל הרמות הארגוניות ועל כן חשוב להפנים מושג זה ולטפחו.

לסיכום, התנהגות אזרחות ארגונית היא ככל הנראה התנהגות אוניוורסלית המתאימה לא רק לארגונים מהמגזר הציבורי והפרטי באחד, אלא גם לארגונים טוטליים ולא-טוטליים, כפי שהומחש לעיל. למרות המינוח הכולל מילה שמשמעה הפוכה לתרבות הצבאית ("אזרחות") נראה שיש חשיבות לא מבוטלת לעסוק בצורה שיטתית יותר בהפנמתה ובהפנמת משמעויותיה ובטיפוח ועידוד התנהגות זו בצבא ובמיוחד לאור השינויים והמגמות החדשות שתוארו לעיל.

הערות שוליים

- 3 הפסיכולוגיה החיובית גובשה לפני עשור ע"י מרטין סליגמן, נשיא ה-APA דאז, שמלמד באוניברסיטת פנסילוניה (ספריו "אושר אמיתי" ו"ילדות אופטימית" יצאו גם בעברית). סליגמן ביקש להפקיע את הפסיכולוגיה החיובית מידי הפסיכולוגיה הפופולרית, וספרות הסיוע העצמי
- 4 בתורת המשחקים ידועה התנהגות אנושית אוניוורסאלית זו כאיסטרטגיה של "tit-for-tat" (או בעברית "עין-תחת-עין") שהיא איסטרטגיית גומלין טהורה המבוססת תמיד על התאמת התגובה למהלכי היריב.
- 5 התנהגות שאינה נמצאת בהלימה יוצרת אצל אנשים מצב של מצוקה פסיכולוגית הידוע בשם "דיסוננס קוגניטיבי" (או בעברית: צדיר הכרזי).
- 6 ניתן כמובן לטעון שפקודות מסוימות הן "בלתי-חוקיות בעליל", ואז הפרט נדרש לסרב להן, ובכך לציית לציוויים חברתיים או מוסריים מדרג גבוה יותר. בפועל יש קושי לא מבוטל לקבוע מהי פקודה לא-חוקית שעל-כן אסור לציית לה. דיון זה בכל מקרה חורג מגבולות המאמר הנוכחי.

ובמימד הקונקרטי, עיון במאפייני האזרח הארגוני הטוב (שהוצגו בפתח המאמר), ממחיש כי המדובר במכלול התנהגויות המבטאות עמדה בסיסית בעלת ערך חיובי עבור הארגון הצבאי על אף מאפייניו הייחודיים, שלכאורה מבטלים את הצורך בהתנהגויות מסוג זה:

א. עזרה ותמיכה בחיילים או בקצינים אחרים, למשל, כאלו השבים מהיעדרות ממושכת - התנהגות בעלת ערך בכל סוגי היחידות.

ב. הקדשת זמן להקשיב לבעיותיהם של חברים ליחידה - התנהגות זו היא בעלת ערך חיובי בכל יחידות הצבא ללא קשר למאפייניהן.

ג. שיתוף חיילים או קצינים אחרים במידע שברשותו - זו התנהגות שעלולה להתברר כבעייתית יותר בשל סיווג ביטחוני. מאידך גיסא, אם עסקינן במידע ארגוני או תפעולי (כמו למשל תנאי שירות, דרישות המיון הבסיסי לקצונה וכד') מדובר, שוב, בהתנהגות חיובית ומועילה לזולת ולמערכת.

ד. הודעה מראש כאשר איננו יכול להגיע ליחידה - נושא שלכאורה מכוסה מכוח פקודות הצבא ובכל זאת הבנה של הפרט את חשיבותה של הודעה כזו, בזמן, אינה עניין מובן מאליו.

ה. אי-נטילת הפסקות מחוץ לאלו המוגדרות רשמית - למרות הפיקוח הצמוד של מפקדים על פקודיהם, תפקידים עורפיים רבים מערבים מידה לא מבוטלת של אוטונומיה בניהול הזמן האישי. לפיכך, התנהגות שכזו היא בעלת ערך רב לצבא הן כלכלי (ניצול נאות של משאב הזמן) והן סמלי (דיגמון של התנהגות נאותה).

ו. מוכנות להשלים את משימותיו גם לאחר שעות העבודה ללא כל תגמול - גם זו נקודה בעייתית משהו שכן בצבא אין מושג של "שעות נוספות" כפי שקיים בארגונים אזרחיים. בנוסף, ראוי לציין כי כל מפקד בצבא רשאי לדרוש התנהגות שכזו בפקודה, ומכאן שאין כלל מקום לרצון טוב של החייל או הקצין. עם זאת, "השקעה" שכזו בעיקר ביחידות עורפיות אם אכן נעשית וולונטרית, בהחלט יכולה להיחשב לאזרחות ארגונית חיובית בהיותה מקדמת את מימוש המטרות והמשימות הארגוניות.

ז. הצעת הצעות לשיפור ביחידתו או בארגון - בעניין זה הצבא אינו שונה מארגונים אחרים והצעה של הצעות ייעול או שיפור יכולה בהחלט לתרום לארגון מבחינות רבות. יצירת האקלים התומך בסוג כזה של התנהגות היא משימה חשובה של מפקדים ללא קשר לאופיו "הטוטלי" של הארגון שדובר בו למעלה.

ח. הקפדה ושמירה קנאית על רכוש הארגון - גם כאן הצבא יכול רק לצאת נשכר מכך שחיילים ומפקדים יפגינו דפוס

מקורות

- Hannah, S.T. & Avolio, B.J. (2007). Developing Confident Leaders for Critical Response Organizations: An Agentic Leadership Efficacy Intervention. Paper presented at the 22nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc., New York, NY: April 27-29.
- Hui, C., Lam, S.S.K. & Schaubroeck, J (2001). Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi experiment. *Academy of Management Journal*. 44, 5, 988-995.
- London, M. & Stumpf, S.A. (1986). Individual and organizational career development in changing times. In: Douglas T. Hall (Ed.) *Career Development in Organizations*. London: Jossy-Bass Publishers.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New-York: Academic Press.
- Podaskoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26, 3, 543-548.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Tziner, A. (1983). Choice and commitment to a military career. *Social Behavior and Personality*. 1 (1), 19-28.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in Organizations: Theory, research and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vigoda-Gadot, E (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *The Journal for the Theory of Social Behavior*. 36 (1), 77-93.
- ויגודה, ע' (1996). פיתוח התנהגות אזרחית בארגון: עקרונות ויישום מהמקרה הישראלי. **פיתוח ארגוני בישראל**. 2 (10), 43-35.
- ויגודה, ע' (1999). התנהגות אזרחית במדינה, בקהילה, ובארגון: מחקר בקרב עובדי המגזר הציבורי בישראל. **פוליטיקה**. 3, 73-55.
- שוחט, ל'. וויגודה, ע' (2006). אזרחות ארגונית כהתנהגות ארגונית חיובית. **משאבי אנוש**. 25-18, 218.
- Blau, G.J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 32, 284-297.
- Blau, G.J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Behavior*. 58, 277-288.
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*. August, 60-73.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. & Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*. 27, 4, 505-522.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Elcock, H. (1976). *Political Behavior*. New York: Methuen and Co.
- Hall, D.T. (1996). *The Career is Dead - Long Live the Career*. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D.T. (1986). *Career Development in Organizations*. London: Jossy-Bass Publishers.

