

התנהגות אזרחית ארגונית של מורים

סיגלית צמח*

שליליות, כגון תלונות או וויכוחים קטנוניים, דבר המסייע בגמישות הארגון; (ד) אדיבות ותקשורת בין עובדים – התנהגות המונעת את הבעיה בטרם היווצרה; (ה) יושר אזרחי – שותפות בקביעת הנושאים שעל סדר היום בארגון. מעורבות זו יוצרת בארגון מערכת בקרה לצורך ייעול ושיפור הארגון ומאפשרת העלאת בעיות וטעויות אל פני השטח לצורך שיפור ולימוד.

וילאמס ואנדרסון (Williams & Anderson, 1991) חילקו את ההתנהגות האזרחית הארגונית לשני ממדים על פי המושא שאליה מכוונת ההתנהגות. התנהגות אזרחית ארגונית אישית ו-OCB (Individual) הכוללת פעולות המכוונות לרווחתם של יחידים בתוך הארגון. דוגמאות לממד זה כוללות סיוע לעמיתים שנעדרו מהעבודה, סיוע בעניינים אישיים, הפגנת אדיבות ומתן עידוד; והתנהגות אזרחית ארגונית לארגון (OCB-O - Organizational) הכוללת התנהגויות המכוונות לרווחה הכוללת של הארגון עצמו. עובדים המפגינים התנהגויות כאלה מאופיינים בדייקנות, הימנעות מתלונות בנוגע לנושאים ארגוניים, הפגנת אחריות ועמידה בכללים ובתקנות רשמיים. חלוקה זו משלבת את שתי שיטות החלוקה לממדי ההתנהגות האזרחית הארגונית שהוצגו על ידי קודמיהם. היא דומה לחלוקה של בטמן ועמיתים (Bateman et al., 1983) בכך שהיא מחלקת את הממדים לארגון ולפרט, והיא משלבת את חמשת הממדים של אורגן (Organ, 1988) כך שהסיוע לפרט אינו מתבטא בעזרה ובסיוע בלבד, אלא מתאפיין גם בהתייחסות אישית, אדיבות ועידוד.

בשל ייחודיות הארגון הבית-ספרי, סומך ודרך-זהבי (Somech & Drach-Zahavy, 2000) זיהו שלושה ממדים המכוונים למושאי התנהגות בהקשר הבית ספרי: התנהגות אזרחית ארגונית המופנית כלפי תלמידים, לדוגמה, המורה נשאר אחרי שעות העבודה כדי לשוחח עם תלמיד; כלפי צוות בית הספר, לדוגמה, התנדבות להשתתף בוועד המורים הבית ספרי; כלפי בית הספר כארגון, לדוגמה, ארגון פעילויות חברתיות לכלל בית הספר. בחינת ההתנהגות האזרחית הארגונית של מורים במהלך מגפת הקורונה הציגה ממד נוסף – התנהגות אזרחית ארגונית כלפי הורי התלמידים (Bogler & Somech, 2023). החוקרות מציעות כי ממד זה שזוהה במצבי משבר, עשוי להתאים גם במצבי שגרה.

מילות מפתח: התנהגות אזרחית ארגונית, מורים, בית ספר, התנהגות מעבר לתפקיד

<https://doi.org/10.54301/HEQU2876>

המושג 'התנהגות אזרחית ארגונית' (Organizational Citizenship Behavior ובקצרה OCB) הוצג לראשונה על ידי בטמן ועמיתים (Bateman et al., 1983) כתרומה מרצון של עובדים לארגון. התנהגות זו חורגת מעבר לעמידה בתיאור התפקיד בלבד, והיא אינה זוכה להכרה על ידי מערכת התגמולים הרשמית בארגון. היא מאופיינת ביוזמות ספונטניות של עובדים, ולא התחייבות לבקשות של עמיתים או ממונים, היא מדגישה את המחויבות הרגשית של העובד לארגון וכן את ביצועיו וחיוניותו לתפקוד יעיל ותכליתי של הארגון (Bolino et al., 2015).

ממדי ההתנהגות האזרחית הארגונית

מחקרים שבחנו התנהגות אזרחית ארגונית של מורים נשענו לרוב על תיאוריות שמקורן בהקשרים ארגוניים שאינם מתחום החינוך. כתוצאה מכך הם אימצו הגדרות המבוססות על ספרות שאינה חינוכית (Bogler & Somech, 2023). אומנם הגדרת המושג מקובלת על החוקרים, אך הם חלוקים על ממדיה (נוטוב וסומך, 2016). בטמן ועמיתים (Bateman et al., 1983) סיווגו את ההתנהגות האזרחית הארגונית לשני ממדים בהתבסס על אופי ההתנהגות: התנהגות אזרחית ארגונית – ממד זולתני (אלטרואיסטי): התנהגות המכוונת כלפי הפרט ומתבטאת בסיוע שנותן עובד לעמיתו בעת הצורך; והתנהגות אזרחית ארגונית – ממד ארגוני: התנהגות המכוונת כלפי הארגון כולו והמבוצעת מעבר לרמה המזערית המוגדרת בדרישות התפקיד הרשמיות.

אורגן (Organ, 1988) חילק את ההתנהגות האזרחית הארגונית לחמישה ממדים התורמים להצלחת הארגון: (א) זולתנות (אלטרואיזם) – התנהגות שמטרתה לעזור לעמיתים בארגון בפתרון בעיה רלוונטית של הארגון תוך צמצום כשלים; (ב) מצפוניות – מתבטאת בהגעה לעבודה לפני הזמן הנדרש, שמירה על חוקים פורמליים ובלתי פורמליים ושימוש מושכל במשאבי הארגון (חומרים, סביבת עבודה); (ג) גמישות ארגונית המלווה בהגינות – התנהגות המאופיינת בהימנעות מהתנהגויות

* ד"ר סיגלית צמח היא ראש התוכנית לניהול וארגון מערכות חינוך באקדמית חמדת ומרצה באקדמית חמדת ובמכללה ירושלים. מחקריה מתמקדים במנהיגות של מנהלי בתי ספר, עמדות והתנהגויות של מורים.

שתומכת בהתנהגות זו. גם סגנון מנהיגות של מנהל בית הספר, הכולל מנהיגות אותנטית (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014), מעצבת (Nasra & Heilbrunn, 2016) הוראתית (Barth & Tsemach, 2023) ורוחנית (Kaya, 2015) משפיע על האקלים הבית ספרי ומקדם התנהגות אזרחית בקרב המורים. כמו כן, סגנון ניהול המושרש על קבלת החלטות משותפת מהמורים ומהרשויות המקומיות (אופלטקה, 2022).

ההבחנה בין משימות תוך-תפקידיות שהמורה מחויב לבצע מעצם הגדרת תפקידו, לבין התנהגויות אזרחיות ארגוניות לעיתים קרובות מעורפלות. תפיסת המורה את חובותיו מעוצבת על ידי אמונתו האישית ותפיסותיו לגבי מעשיהם של עמיתיו (Belogolovsky & Somech, 2010). כתוצאה מכך מורים עשויים להתייחס להתנהגות אזרחית ארגונית בהוראה בצורה שונה מהמורים ומהרשויות המקומיות (אופלטקה, 2022).

חשיבות התנהגות אזרחית ארגונית של מורים בבתי ספר

עבודתם של מורים בבית הספר היא כה מורכבת עד כי אי אפשר לקבע אותה רשמית במסגרת תיאורי תפקידים או חוזים. דבר זה מדגיש את נחיצותה של התנהגות אזרחית ארגונית בתוך בתי הספר. בהתחשב באתגרים כמו תקציבים מוגבלים, משכורות נמוכות, רפורמות חינוכיות תכופות (Arar & Nasra, 2019) ושינויים חברתיים-טכנולוגיים (Kim & Gatling, 2019), בתי ספר מסתמכים במידה רבה על התנהגות אזרחית ארגונית של מורים כדי לנווט את המורכבויות האלה ביעילות. יתרה מכך הקושי לשרטט את גבולות העבודה של המורים ומורכבות תפקידיהם מחייבים את בתי הספר להסתמך על מורים העוסקים בהתנהגויות כאלה (Cheng, 2016).

התנהגות אזרחית ארגונית שמפגינים מורים מניבה תוצאות חיוביות לבתי הספר. היא משפרת את הלמידה של התלמידים (Sun & Leithwood, 2015) ומטפחת תלמידים עם התנהגות אזרחית ארגונית המתבטאת בפעילויות התנדבותיות, עזרה לאחרים, אכפתיות ודאגה לאחר (Oplatka, 2009), נוסף לכך מורים המפגינים התנהגות אזרחית ארגונית חווים בעצמם יתרונות, כגון חדשנות מוגברת בהוראה (Khan et al., 2020), שביעות רצון בעבודה (Singh & Singh, 2018) והפחתת רצונם לעזוב את עבודתם. יתר על כן, התנהגות אזרחית ארגונית משפיעה על התדמית היעילות הבית ספרית (Bukhari & Kamal, 2019) ומטפחת חדשנות בצוות (Somech & Khotaba, 2017).

מה מניע מורים להתנהגות אזרחית ארגונית?

הבנת המניעים של מורים לעסוק בהתנהגות אזרחית ארגונית היא חיונית לצורך טיפוח התנהגויות כאלה בסביבה החינוכית. מורים מציגים התנהגות אזרחית ארגונית מתוך שילוב של מאפיינים אישיים, גורמים ארגוניים וסגנונות מנהיגות. מאפיינים אישיים כגון מסוגלות עצמית (Choong et al., 2019), שביעות רצון של מורים בעבודה (Zeinabadi, 2010) ותחושת העצמה (Joo and Jo, 2017) הם רק חלק מהמרכיבים המניעים מורים לפעול באופן פעיל ומעורב. נוסף לכך, גורמים ארגוניים, כגון אקלים אתי (Bolino et al., 2015), אמון (Choong et al., 2019) וצדק ארגוני (Singh and Singh, 2019) תורמים ליצירת סביבה

הצד האפל של התנהגות אזרחית ארגונית

למרות יתרונות ההתנהגות האזרחית הארגונית, חוקרים מביעים תהיות ביחס אליה כהתנהגות חיובית בהכרח. פינמן (Fineman, 2006) קרא לבחינה מאוזנת של ההתנהגויות הנתפסות כהתנהגויות אזרחיות ארגוניות חיוביות, וכולנו ועמיתים (Bolino et al., 2004) טענו כנגדה שלוש טענות עיקריות. ראשית, התנהגות זו יכולה לנבוע מתוך רצון לקידום עצמי וליצירת רושם חיובי. שנית, עובדים הנוקטים התנהגות זו עשויים לסבול משחיקה, עמימות בתפקיד וקונפליקט בית-עבודה, בייחוד כאשר עובד חש בלחץ מצד הארגון לביצוע תפקידים מעבר לנדרש. גם ייתכנו קשרים זניחים ואף שליליים לתוצאות חיוביות כלפי הארגון, בייחוד כאשר העובד נוקט התנהגות אזרחית ארגונית מועטה, או כאשר עובד נוקט התנהגות זו במקום התנהגות שהתפקיד מחייב.

התנהגות אזרחית ארגונית עשויה לפגוע בפרט או בארגון, ולעיתים לא ניתן להפריד בין האפקט החיובי והאפקט השלילי. לדוגמה, כאשר עובד מסייע לעמיתו במהלך יום העבודה הוא מקצר את זמן העבודה הנדרש ממנו, וכתוצאה מכך העבודה הנדרשת ממנו נפגעת. הוא אף עשוי לנטות לעזוב את מקום העבודה (פגיעה בארגון), ולחוש לחץ, תסכול ומועקה (פגיעה בפרט) (Bolino et al., 2010). ויגודה-גדות (Vigoda-Gadot, 2006) טוען כי ייתכנו מצבים שבהם ההתנהגות האזרחית הארגונית בבית הספר אינה התנדבותית, אלא היא תוצאה של לחצים חיצוניים של מנהל בית הספר לעבוד מעבר להיקף העבודה המוגדר. הוא כינה זאת בשם 'התנהגות אזרחית כפויה' (Compulsory Citizenship Behavior – CCB). חוקרים נוספים תיארו את ההתנהגות האזרחית הארגונית כהתנהגות העשויה להיות כפויה או מאולצת, וכינו אותה 'לחץ אזרחי' (Citizenship Pressure) (Bolino et al., 2010).

המקורות

אופלטקה, י' (2022). יסודות מנהל החינוך - מנהיגות וניהול בארגון החינוכי. פרדס.

נוטוב, ל' וסומך, א' (2016). מנהלים מעל ומעבר: ההתנהגות האזרחית הארגונית בקרב מנהלי בית ספר. *מגמות, נא(1)*, 157-184.

סטודני, מ' ואופלטקה, י' (2011). זה מעבר לתפקידי: רכיבי ההתנהגות האזרחית ארגונית של גננות בישראל. *דפים, 51*, 105-139.

שכטר, ח' (2015). *תנו לנו להוביל: מנהלי בתי-הספר בחזית הרפורמות*. רמות.

Angelle, P., & Teague, G. M. (2014). Teacher leadership and collective efficacy: Teacher perceptions in three US school districts. *Journal of Educational Administration*, 52, 6, 738-753. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2013-0020>

Arar, K., & Nasra, M. A. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 85-100, 1, 57. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2017-0094>

Barth, A., & Tsemach, S. (2023). Empowerment as a mediator between instructional leadership and teachers' organizational citizenship behavior. *Research in Educational Administration and Leadership*, 8, 2, 335-371. <https://doi.org/10.30828/real.1282746>

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, 4, 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>

Bogler, R., & Somech, A. (2023). Organizational citizenship behavior (OCB) above and beyond: Teachers' OCB during COVID-19. *Teaching and Teacher Education*, 130, 104183.

Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1, 56-74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>

Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 6, 835-855. <https://doi.org/10.1002/job.635>

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 2, 229-246. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>

Bukhari, I., & Kamal, A. (2019). Relationship of organizational politics, organizational support, transformational leadership and other work-related factor with turnover intention among university teachers. *Pakistan Business Review*, 20, 3, 641-655.

Cheng, K. T. (2016). Doing good in public schools: examining organizational citizenship behavior in primary school teachers. *Journal of Management and Organization*, 22(4), 495-516.

התנהגות אזרחית ארגונית של מורים ב'עולם החדש' – רפורמות 'אופק חדש' ועוז לתמורה: ניתוח ביקורתי

שינויים באופן שבו מתוגמלים מורים, שדורבנו על ידי רפורמות חינוכיות כמו 'אופק חדש' ועוז לתמורה, מעלים שאלות לגבי ההצטלבות בין התנהגות אזרחית ותמריצים כספיים. זה מכבר מורים זכו להכרה בשל תרומתם החורגת מההתייבויות החוזיות שלהם, דוגמת הובלת פעילויות מחוץ לבית הספר הנובעת מתוך רצון אותנטי להעשיר את קהילת בית הספר. אומנם כיום עשויים להיות תגמולים צנועים הקשורים לפעולות כאלו, אך הם אינם מאפילים על הרוח הבסיסית של התנדבות וזולתנות (אלטרואיזם) המניעים את מעורבות המורים.

במסגרת בית הספר הערך הפנימי של תרומה לקהילת בית הספר עולה בהרבה על כל פיצוי כספי, והתגמולים הניתנים משמשים כהוקרה על מסירות ומאמצי המורים. צמצום התנהגויות אלה לעסקאות ולרווח כספי גרידא מסתכן בערעור המניעים העמוקים יותר שדוחפים מורים לעשייה מעבר לדרישות התפקיד. ואכן מורים המועסקים ברפורמת 'אופק חדש' בישראל הביעו חשש מפני פגיעה פוטנציאלית ברוח ההתנדבות, והשינוי בשיח התרבותי ארגוני – משיח של מסירות לחשיבה חוזית יותר (שכטר, 2015).

לסוג התנהגויות אזרחיות ארגוניות של מורים אך ורק כפעולות שאינן מתוגמלות, פירושו להתעלם מהרוח האמיתית של התנדבות ומסירות שמניעה מורים. חיוני להכיר בכך שבקרב מורים התנהגויות שנחשבו בעבר כהתנהגויות אזרחיות ארגוניות, בעיקר מכיוון שלא קיבלו תמריצים ותוספת שכר, עדיין צריכות להיות מוכרות ככאלה כיום. אפילו עם תמריצים מזעריים שאינם מפחיתים את מעמדם כהתנהגות אזרחית ארגונית, פעולות אלו ממשיכות להמחיש את המחויבות של המורים למשימה ולמטרות הארגון. על ידי הכרה בהקשר הרחב יותר של תרומתם, המורים יישארו מחויבים למשימה ולמטרות הארגון מתוך תחושת מסירות אמיתית.

ראוי לציין שהתנהגות אזרחית ארגונית משתרעת על פני מערכת החינוך כולה. אומנם ערך זה מתמקד בחקר התנהגות אזרחית ארגונית שמפגינים מורים, אך חשוב לציין שנבחנו גם התנהגות אזרחית ארגונית של גננות (סטודני ואופלטקה, 2011) והתנהגות אזרחית ארגונית של מנהלי בתי ספר (נוטוב וסומך, 2016).

- Tsemach, S., & Barth, A. (2023). Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behavior and teachers' burnout: What's 'quiet quitting' got to do with it? *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432231212288>
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36, 1, 77-93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70, 1, 72-86. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 3, 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.
- Choong, Y. O., Ng, L. P., Ai Na, S., & Tan, C. E. (2020). The role of teachers' self-efficacy between trust and organizational citizenship behaviour among secondary school teachers. *Personnel Review*, 49, 3, 864-886.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31,2, 270-291. <https://doi.org/10.2307/20159201>
- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15, 3, 597-606.
- Khan, M.A., Ismail, F.B., Hussain, A. and Alghazali, B. (2020). 'The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior', *SAGE Open*, 10, 1, <https://doi.org/2158244019898264>
- Kim, J. S., & Gatling, A. (2019). Impact of employees' job, organizational and technology fit on engagement and organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10, 3, 323-338. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2018-0029>
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44, 3, 380-396.
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23.5, 375-389.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between the teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50, 4, 672-712. <https://doi.org/10.1177/0013161X13513898>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57,4, 937-952.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, 114, 1, 68-77. <https://doi.org/10.2466/14.02.PR0.114k14w0>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfactions, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 5-6, 649-659. [https://doi.org/1016/S0742-051X\(00\)00012-3](https://doi.org/1016/S0742-051X(00)00012-3)
- Somech, A., & Khotaba, S. (2017). An integrative model for understanding team organizational citizenship behavior: Its antecedents and consequences for educational teams. *Journal of Educational Administration*, 55, 6, 671-685.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Leadership effects on student learning mediated by teacher emotions. *Societies*, 5, 3, 566-582.