

הון חברתי בארגונים והשלכותיו על הפרט בעבודה

חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"

מאת

בתיאור בן הדור
בית הספר למנהל עסקים

מוגש לסנט של אוניברסיטת בר אילן

תשרי, תשס"ח

רמת גן

עבודה זו נעשתה בהדרכתם של

פרופ' דב אליצור

פרופ' אברהם כרמלי

מבית הספר למנהל עסקים

אוניברסיטת בר אילן

תוכן העניינים:

עמוד

נושא

תקציר

מטרות המחקר

תרומת המחקר

רקע תיאורטי ופיתוח השערות המחקר

א. הון חברתי – Social Capital

הקשרים בין ההון החברתי ובין משתנים דומים / חופפים

הגדרת השטחות למכלול ההון החברתי

השערות על מבנה המכלול

ב. מהון חברתי לביצועי עובד

מנהיגות תומכת הון חברתי

אנרגיה

מעורבות בעיסוק

חוללות עצמית – Self Efficacy

סיכום השערות המחקר

שיטת המחקר

מדגם

הלך

משתני המחקר

ניתוח הנתונים

ממצאים

סטטיסטיקה תיאורית וקשרי גומלין

ניתוח ההשערות המבניות של מכלול ההון החברתי

בחינת השערות מודל ההון החברתי

ממצאים נוספים

דיון

המסגרת ההגדרתית למכלול ההון החברתי

הון חברתי וביצועי עובדים

ממצאים נוספים

השלכות תיאורטיות ומעשיות – תרומת המחקר

הצעות למחקרי המשך

מסקנות

ביבליוגרפיה

נספחים

רשימת הלוחות

מספר הלוח	תוכן	עמוד
לוח מס' 1	התפלגות העונים לפי היחידות השונות בחברה למתנ"סים	
לוח מס' 2	מהימנות משתני המחקר	
לוח מס' 3	סטטיסטיקה תיאורית: ממוצע, סטית תקן ומספר העונים של משתני המחקר	
לוח מס' 4	תיאור הקשרים בין משתני המחקר (מבחן פירסון)	
לוח מס' 5	ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך הון חברתי בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "אנרגיה"	
לוח מס' 6	ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך הון חברתי בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "אנרגיה" כאשר המשתנה המתווך (הון חברתי) מפוקח	
לוח מס' 7	ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך הון חברתי בין "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין "מעורבות"	
לוח מס' 8	ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך הון חברתי בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "מעורבות" כאשר המשתנה המתווך (הון חברתי) מפוקח	
לוח מס' 9	ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך האנרגיה בין "הון חברתי" ו"ביצועי עובדים"	
לוח מס' 10	ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך האנרגיה בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין ביצועי עובדים כאשר המשתנה המתווך מפוקח	
לוח מס' 11	רגרסיות מודל המיתון על ידי המשתנה "חוללות עצמית"	
לוח מס' 12	ממצאי המחקר והשלכותיהם	

רשימת התרשימים

מספר התרשים	תוכן	עמוד
תרשים מס' 1	סיכום מודל המחקר המשוער	
תרשים מס' 2	שטחה A –אופנויות ההתנהגות	
תרשים מס' 3	שטחה B - שטחת הרפרנטים	
תרשים מס' 4	שטחה C – שטחת המסגרת החברתית	
תרשים מס' 5	מפת שטחת אופנויות ההתנהגות ושטחת הרפרנטים	
תרשים מס' 6	מפת הרפרנטים ושטחת המסגרת החברתית	
תרשים מס' 7	הון חברתי כמתווך בין "מנהיגות תומכת הון חברתי" ו"אנרגיה"	
תרשים מס' 8	אנרגיה כמתווכת בין "הון חברתי"	
תרשים מס' 9	מודל המחקר ל "ביצועי עובד"	
תרשים מס' 10	ממוצעי הערכות עובדים לפי דיווח עצמי ולפי מנהלים	

תקציר

בשנים האחרונות הולך וגובר העניין המחקרי ב"הון חברתי" בתחומים רבים כמו: מדעי המדינה (Fukuyama, 1995), סוציולוגיה (תלמוד ובראט, 2003), כלכלה (Baker, 1990), פסיכולוגיה חברתית, ומדעי הארגון (Loury, 1987; Coleman, 1990; Putnam, 1993). למושג הון חברתי קיימות הגדרות רבות כדוגמת "נכס המורכב מיחסי יחידים, קהילות, רשתות או חברות" (Burt, 1997), או "כל אספקט של מבנה חברתי שיוצר ערך ומקדם את פעילות היחידים במסגרת החברתית" (Coleman, 1990). ההון החברתי משמש להסבר מגוון רחב של תופעות שונות בתחום הארגוני. החל מניהול קריירה אישית (Seibert, Kraimer, & Mouw, 2003; Metz & Tharenou, 2001; Linden, 2001), ועד לקשרי ארגון עם ארגונים אחרים (Collins & Clark, 2003). למרות העניין המחקרי הגובר בהון החברתי לא ברור אם הון חברתי הינו גורם או תוצאה (Woolcock, 1997), מהם רכיביו ולאלו גורמים הוא מתייחס (Mele, 2003). לפיכך, יש צורך בהבהרת היבטים נוספים של הון חברתי (Putnam, 1995) כגון – ממה הוא מורכב, כיצד ניתן לרכוש ולהגביר סוג הון זה, אלו גורמים מאיצים ומאטים את התפשטותו בארגון וכיצד הוא משפיע על בעלי העניין בארגונים. נחוצים מחקרים נוספים לבירור הגורמים המשפיעים על הון חברתי והמושפעים ממנו (Mele, 2003).

מחקר זה מנסה לגשר על הפער הקיים בספרות המחקרית בהגדרת המושג "הון חברתי" (Adler & Kwon, 2002). באמצעות הגדרת המרכיבים העיקריים של ההון החברתי בארגונים, פיתוח מסגרת הגדרתית למכלול רכיבי ההון החברתי ובחינת השפעת ההון החברתי על תפקוד הפרט בעבודה ובחינת הגורמים המשפיעים על ההון החברתי והמסייעים לו בשיפור ביצועי הפרט.

ראשית, בחנו את ההון החברתי בארגון והבחנו בין שלוש רמות: הון חברתי אישי, הון

חברתי פנים ארגוני, והון חברתי חיצוני (Ring, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998;)

Finkelstien, 1983; Collins & Coleman, 1990; Hambrick & Mason, 1984

(Leana & Van Buren, 1999; Florin, Lubatkin, & Schulze, 2003).

במחקר זה התמקדנו בהון חברתי פנים ארגוני משום מרכזיותו בארגון, ובשל חשיבותו הרבה הן לביצועי העובדים, והן לביצועי הארגון. הזווית ממנה נכתבה העבודה היא זו של הארגון ולא הזווית האישית של העובד. את ההון החברתי הפנים ארגוני הגדרנו כמשאב ארגוני שהוא תוצר של יחסים בינאישיים ובין-קבוצתיים המאופיינים במטרות משותפות, אמון, תחושת קרבה, שיתוף במידע ובידע ונורמות משותפות בארגון.

לשם בניית מסגרת הגדרתית באופן שיטתי מצאנו לנכון להיעזר בתורת השטחות, שהיא שיטה המאפשרת להגדיר באופן פורמאלי ושיטתי את רכיבי הבעיה או הסוגיה העומדת לפני חקירה (Guttman, 1957). תורת השטחות שואפת להגדיר מראש באופן פורמאלי את מכלול התצפיות, ולבחון השערות אודות יחסי הגומלין בין המסגרת ההגדרתית לבין המבנה של התצפיות האמפריות (Elizur, 1970). ההגדרה המוצעת למכלול של הון חברתי מבוססת על שלוש שטחות: אופנות ההתנהגות, רפרנטים ומסגרת חברתית.

לשם בחינת מקורותיו של ההון החברתי בארגון נבדק הקשר של תמיכת מנהיגות הארגון להון חברתי, בעקבות מחקרם של Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, and Miles- Jolly (2005) אשר טבעו את המונח תמיכת מנהיגות ספציפית (תמיכת מנהיגות הארגון הממוקדת בנושא מסוים ומובילה לשיפור מדדי ביצועים בנושא הנתמך). מדד של "מנהיגות תומכת בהון חברתי" אשר פותח עבור המחקר הנוכחי בחן את הקשר בין תמיכת הנהגת הארגון להון החברתי ואת השפעתה של תמיכה זו על ההון החברתי בארגון.

במקביל לבחינת מקורותיו של ההון החברתי נבדקה השפעת ההון החברתי על ביצועי עובדים בתיווך ומיתון משתני מוטיבציה.

קיימת הסכמה כי ההון החברתי הפנים ארגוני הכולל את הקבוצות הפורמליות והא-

פורמליות בארגונים החל מרמת צוות ועד רמת הארגון כולו (Leana & Van Buren, 1998).

(Ring, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1999) מסייע בשיפור ביצועי העובדים ;

(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

מחקרים שנערכו בנושא, מצאו מנגנוני המרה ותהליכים אשר מתווכים בין הון חברתי לביצועי

עובדים (Boudreau & Ramstad, 1997; Watson & Papamarcos, 2002; Martin, 1996).

Liu & Shaffer, 2005; Moran, 2005; Oh, Labianca, & Chung, 2006 ; 2004), אולם עד היום מחקרים מועטים בלבד מצאו קשרים ישירים בין שני המשתנים. Leana and Van Buren (1999) שיערו כי הון חברתי בארגון משפיע על ביצועים דרך מנגנונים של הנעה (מוטיבציה), אולם תיווך שכזה טרם נבחן.

ככל הידוע לנו, אין בנמצא מחקר אשר בחן את הקשר בין הון חברתי לביצועי עובדים בתיווך משתני מוטיבציה. במחקר זה ניסינו לענות על צורך מחקרי זה ובחרנו להתמקד בשלושה משתנים: אנרגיה, מעורבות וחוללות עצמית.

המונח "אנרגיה של עובדים" הינו חדש יחסית במחקר הארגוני. אנרגיה היא מושג המוכר לכולנו בחיי היומיום, אך חוקרי הארגונים אשר בחנו את המושג אנרגיה הגדירו אותו באופנים שונים. מספר חוקרים (למשל: Cheristensen & Ducan, 1995; Chen, Gully, & Marks, 1977; Eden, 2004) התייחסו לאנרגיה כמאמץ פיזי המושקע בפעילות מסוימת או בהשגת המטרה, ישנם חוקרים (כמו Welbourne, Andrews, & Andrews, 2005) אשר התייחסו לאנרגיה בהקשר לפן המנטלי והקוגניטיבי של האדם. מרבית החוקרים (Bruch & Ghoshal, 2003; Dutton, 2003; Quinn & Dutton, 2005; Shirom, 2003) התייחסו לאנרגיה כרגש, כסוג של התעוררות רגשית ותחושה של השתוקקות לפעולה. אך גם בהתייחסות לאנרגיה כרגש, לא ברור אם רגש זה הינו מצב רוח (Mood) או תכונת אופי (Disposition) (Queen & Dutton, 2005). במחקר הנוכחי הוגדר המושג "אנרגיה" של עובדים בארגון כהתנהגות המשלבת היבטים פיזיים – הכוללים השקעת מאמץ ואימוץ שרירי הגוף, היבטים רגשיים – הכוללים מוטיבציה ורצון לפעולה, להט, חיות ועוצמה, והיבטים קוגניטיביים הכוללים יוזמה, אמביציה (שאפתנות) עירנות ורצון למיקסום הביצועים.

המחקר בנושא האנרגיה של עובדים בארגונים הוא מאד בראשיתי, אך גם המחקר המועט בנושא זה (Welbourne et al., 2005) מעיד כי אנרגיה הינה משתנה הנעה - מוטיבציה (Dutton, 2003, Thayer, 1989) וכי לאנרגיה של העובדים השפעה מכרעת על ביצועיהם (Welbourne et al., 2005). יחד עם זאת, עדיין לא ידוע מהם הגורמים הארגוניים המסייעים להיווצרות ולקיום האנרגיה של העובדים בארגון. אנו בחנו את חשיבותה של

האנרגיה בקשר שבין הון חברתי לביצועי העובדים בארגון. לשם בחינת משתנה האנרגיה פותח במחקר זה מדד לאנרגיה הכולל בתוכו את שלושת ההיבטים, הפיזי, המנטלי והרגשי.

משתנה מתווך נוסף בקשר שבין הון חברתי לביצועי העובדים אשר נבחן הינו המשתנה "מעורבות בעיסוק", מונח המגדיר עמדה בסיסית וקבועה של זהות וענין בעבודה (Lodahl & Kejner, 1965). המשתנה "מעורבות" מוסיף לעורר את עניין החוקרים גם לאחר חמישה עשורים של מחקר, אך עדיין אין תשובות מוחלטות לגבי מקורות המעורבות בעיסוק (Carmeli, 2005) ולגבי השפעתה על ביצועי עובדים (Brown, 1996). אנו בחנו את השפעת המעורבות אשר הינה משתנה הנעה (Brown & Leigh, 1996) כמתווכת בין ההון החברתי של העובדים בארגון ובין ביצועיהם.

לאחר בחינת אפשרות התיווך של אנרגיה ומעורבות בין הון חברתי וביצועי עובדים, נבדקה השפעתו הממתנת של המשתנה "חוללות עצמית" על הקשר בין אנרגיה וביצועים. חוללות עצמית היא ההערכה הסובייקטיבית של הפרט לגבי יכולתו לבצע משימות בהצלחה (Bandura, 1977), ואף היא משתנה הנעה (Eden, 1988). השפעתה של תכונה זו על האנרגיה של העובדים עדיין לא נבדקה. מחקרים קודמים (Carmeli & Schaubroeck, 2007; McNatt & Judge, 2004), מצאו כי "חוללות עצמית" הינה גורם ממתן בקשר שבין משתנים כמו יצירתיות לבין ביצועי עובדים ובעקבותיהם שיערנו כי החוללות העצמית ממתנת את השפעה האנרגיה על ביצועי העובדים.

לסיכום, מחקר זה מתמקד בהון החברתי ומנסה לפזר את אי הבהירות הקיימת באשר להגדרת המושג ולבדיקת רכיביו ומקורותיו, בנוסף מגשר מחקר זה על הפער הקיים בספרות המחקרית בנוגע לקשר שבין הון חברתי לביצועי העובדים ומציע כי קשר זה מתווך על ידי מעורבות עובדים ואנרגיה הממותנת על ידי חוללות עצמית.

מטרות המחקר

מטרות המחקר הינן כדלקמן:

להציע מסגרת הגדרתית למכלול ה"הון חברתי".

לבחון את הקשר בין תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי להון חברתי הקיים בפועל.

לבדוק את השפעת ההון החברתי על ביצועי עובדים בתיווך המשתנה אנרגיה.

לבדוק את השפעת ההון החברתי על ביצועי עובדים בתיווך המשתנה מעורבות עובדים.

לבחון את ההשפעה הממתנת של חוללות עצמית של העובד על הקשר בין האנרגיה של העובד לבין ביצועיו.

להציע מודל מחקר המסביר את מערך הקשרים בין ההון החברתי, תמיכת מנהיגות הארגון, אנרגיה, מעורבות, חוללות עצמית וביצועי עובדים.

לכל המשתנים הנבחרים לראשונה במחקר זה ואשר בעבורם לא פותח מדד ראוי למדידתם, מחקר זה יציע הגדרות אופרציונליות.

תרומת המחקר

המונח "הון חברתי" משמש כיום כמונח שגור במחקר הארגוני (Coleman, 1990); Nahapiet & Ghoshal, 1998; Leana & Van Buren, 1999; Ring, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998), אולם הוא טרם הוגדר באופן ברור וחד משמעי. מחקר זה מציע מסגרת הגדרתית חד משמעית למונח זה.

חידוש נוסף במחקר זה הינו הגדרת התכונה "מנהיגות תומכת הון חברתי" (בעקבות Schneider et al., 2005), ואפיון תכונה ארגונית זו כאחד ממקורותיו של ההון החברתי. ככל הידוע לנו עדיין לא נבחן הקשר בין מנהיגות התומכת בהון חברתי לקיומו בפועל של הון חברתי בארגון.

גם הקשר בין הון חברתי לאנרגיה נבחן במחקר זה בפעם הראשונה, ככל הידוע לנו. כמו גם הקשר בין אנרגיה של העובד וביצועים אשר נחקר באופן מועט (Dutton, 2003; Brown & Leigh, 1996; Welbourne et al., 2005). המחקר בנושא אנרגיה של העובדים

בארגונים נמצא בשלבים עובריים (Bruch & Ghoshal, 2003; Dutton, 2003; Quinn & Dutton, 2005). מחקר זה בוחן את נושא האנרגיה של העובדים ומציע כלי מחקרי למדידתו. תרומה נוספת של מחקר זה היא בהצעת מודל המתאר את השפעת ההון החברתי על ביצועי העובדים בתיווך משתני הנעה (מוטיבציה) כפי שהציעו Leana and Van Buren (1999), אנו בוחנים תיווך של המשתנים אנרגיה ומעורבות ומיתון של המשתנה חוללות עצמית, (שלושתם משתני הנעה) בקשר שבין הון חברתי לביצועי עובדים. נוסף לחידוש התיאורטי בעבודה זו, למחקר כזה חשיבות מעשית. בימים אלו, בהם היתרון התחרותי קריטי לארגונים על מנת לשרוד, אישוש מבנה ההון החברתי בארגונים והאופן בו הוא משפיע על ביצועי העובדים הינו משמעותי הן לארגונים והן לעובדים בארגונים אלו. לא זאת בלבד כי ההון החברתי משפיע על ביצועי העובדים הוא מסייע ליצירת אוירה חיובית ונעימה של שיתוף פעולה בארגון. פיתוח שיטה מעשית המתוקפת בכלים תיאורטיים למדידת הון חברתי יסייע להטמעתו של מונח זה. ההבנה כיצד משפיע ההון החברתי על משתנים אחרים בארגון תקל על השימוש בו לטובת עובדי הארגון והארגון עצמו.

רקע תיאורטי ופיתוח השערות המחקר

א. הון חברתי Social Capital

בשנת 1965 טבעה Jacobs את המושג "הון חברתי" בהקשר של שכונות עירונית – רשתות של יחסים אישיים המבוססות על אמון, שיתוף פעולה ופעולות משותפות אשר הובילו להצלחת קהילות אלו (Jacobs, 1965).

למושג הון חברתי הגדרות שונות שנטבעו בהקשרים שונים. הון חברתי הוגדר על ידי Coleman (1990) כ"כל אספקט של מבנה חברתי שיוצר ערך ומקדם את פעילות היחידים במסגרת החברתית". Burt (1997) הגדיר הון חברתי כ"כנס המורכב מיחסי יחידים, קהילות, רשתות או חברות". הבנק העולמי מגדיר הון חברתי כ"סך המשאבים הממשיים והפוטנציאליים הנעוצים בתוך רשת הקשרים של היחיד או של יחידה חברתית, ושהנם זמינים דרכה ומופקים ממנה" הנחת היסוד להגדרה הינה שרשת הקשרים יוצרת מקור חשוב לפעילות חברתית, מקדמת עסקים חברתיים ומספקת את הבסיס לאמון ושיתוף פעולה המאפשרת פעילות קולקטיבית (אתר הבנק העולמי, 2006).

בשנות ה-90 הוגדר ההון החברתי ככנס המצוי בגופים חברתיים. (Leana & Van-Buren, 1999) בדומה לסוגי הון אחרים (כמו הון פיננסי) השאיפה הינה למקסמו ולכן יש לנהלו כראוי, כך שיופק המירב ממקור הון פוטנציאלי זה. בשונה מסוגי הון אחרים אותם יש להשיג ממקור חיצוני, הון חברתי נמצא באופן פנימי בגוף חברתי ורק צריך להביאו לידי ביטוי. יחד עם זאת, הון חברתי יכול להשתנות אם הקשרים והיחסים באותו הגוף משתנים. הון חברתי גדל עם השימוש בו – ככל שמתרחבת ומשתפרת רשת הקשרים החברתיים גדלה גם רמת ההון החברתי. מכאן שלהון חברתי קיים פן כמותי וגם פן איכותני. (Burt, 1997; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Adler and Kwon (2002) טענו כי התמצית של הון חברתי הוא רצון טוב (Goodwill), והשפעתו העיקרית על הסוכנים החברתיים מתבטאת בזרימת מידע, השפעה ואחדות (סולידאריות), המסייעים לצדדים המעורבים. ההון החברתי ניתן להקצאה וגם ניתן להמרה לסוגים אחרים של הון כמו הון כלכלי והון אנושי (Adler & Kwon, 2002).

Bourdieu (1991) התייחס להון החברתי כסוג של כח אשר עוזר לשחקנים לבסס את העמדה שלהם במשחק ובשדה (Sayce, 2006). השחקנים משתמשים בקשרים שנוצרים בינם ובין שחקנים אחרים להיטיב את מעמדם ולהשיג תועלות ומשאבים. Bourdieu (1991), הבחין בין סוגי הון שונים המשפיעים על הצלחת הפרט. בנוסף להון הכלכלי, המשקף את רמת המשאבים החומריים העומדים לרשות האדם, קיים הון תרבותי המתייחס ליכולת השליטה של האדם על המשאבים התרבותיים המשמעותיים לחברה (השכלה, אומנות, אוכל וכו') כולל שליטה על מידע וידע, הון סימבולי - המתייחס ליוקרה החברתית, והון חברתי המשקף את רמת הקשרים החברתיים של הפרט. יחד עם זאת, קיימת השפעה של ההון הכלכלי על סוגי ההון האחרים, קיימת רמת שיעתוק גבוהה בין הון כלכלי לתרבותי, חברתי וסימבולי. עם זאת, קשה לאתר את מקורות ההון הכלכלי מהם צמחו סוגי ההון האחרים. Bourdieu (1991) משתמש במילה אלכימיה כדי להסביר את המעבר מהון כלכלי לסוגי ההון האחרים – התהליכים מסתוריים ומעורפלים אך הקשר ברור ומובהק.

ההון החברתי נחקר בטווח נרחב של תופעות חברתיות, למשל בתחום של פיתוח אזורים גאוגרפיים, נמצא כי בקהילות בהן קיים שיתוף פעולה, היה שלטון טוב יותר והן הצליחו יותר מבחינה כלכלית (Putnam, 1993). המושג "הון חברתי" שימש גם כדי להסביר הצלחה של אומות (Fukuyama, 1995), פיתוח כלכלי המסייע ליחיד בקהילות (Coleman, 1990; Loury, 1987) וביצועים כלכליים של ארגונים (Baker, 1990).

Grootaert (1999) חילק את ההון החברתי לרמת מיקרו – קשרים בתוך קהילות, רמת מצו – קשרים בין קהילות, ורמת מקרו – המתייחסת להון החברתי ברמה הרחבה ביותר של ממשלות, ומשפיעה על חקיקת חוקים ועל כלכלת מדינות.

המונח "הון חברתי" משתלב היטב בתיאוריות הארגוניות. חוקרים ארגוניים (Hoelscher, Hoffman, & Dawley, 2005) משתמשים במונח זה כדי לתאר תרבות ארגונית, להסביר בעזרתו תופעות ארגוניות (Burt, 1997) כמו שיתוף במידע ובידע (Nahapiet & Ghoshal, 1998) יצירת מוקדי כח בארגון (Willem & Scarbrough, 2006), ולנסות ולנבא תוצאות ארגוניות (Watson & Papamarcos, 2002). אולם כל אחד

מהמחקרים מגדירים את ההון החברתי בצורה אחרת ומייחסים לו רכיבים שונים (לדוגמא Woolcock, 1998; Haslam, Eggins, & Reynolds, 2003; Mouw, 2003; Puhakka 1998; Camerer, 1998; Dess & Show, 2001; 2006). מוסכם רק כי קיימת אי בהירות לגבי סוגי ההון החברתי בארגון (Leana & Van Buren, 1999), ועל מי הם משפיעים (Mele, 2003). חשיבות מדידת ההון החברתי צוינה על ידי מספר חוקרים (Zander & Koght, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Schmid, 2002). אולם מחקרים שניסו למדוד את ההון החברתי בארגונים (Liu & Shaffer, 2005; Puhakka, 2006; Inkeles, 2000; Schmid, 2002; Peters & Stringham, 2006) עשו זאת בשיטות שונות והגדירו את מושג ההון החברתי באופן שונה. ההתייחסויות השונות של החוקרים אל ההון החברתי ורכיביו, הביאו אותנו למחשבה כי יתכן שקיימות רמות שונות של הון חברתי בארגונים וכי יש צורך בטיפולוגיה מדויקת יותר לשם הגדרה שיטתית של מכלול ההון החברתי בארגון.

לשם הבנה טובה יותר של ההון החברתי בארגונים וביסוס שפה אחידה שתקל על הגדרתו ומדידתו הבחנו בין שלוש רמות של הון חברתי הקיימות בארגונים זו לצד זו. שלוש רמות ההון החברתי קשורות זו בזו ונסמכות אחת על השניה, אך מובחנות זו מזו. ההבחנה מתבססת על היחידה החברתית- העובד הבודד, קבוצת העובדים בארגון והארגון כיחידה אחת.

א. הון חברתי אישי. הרמה הראשונה של הון חברתי בארגונים אותה הגדרנו מתוך הספרות הארגונית הינה הון חברתי אישי - הרווח של היחיד ממיקומו ברשת הקשרים הארגונים (Woolcock, 1998; Haslam, Eggins, & Reynolds, 2003; Mouw, 2003) ההון החברתי האישי נמדד על ידי פרמטרים כמו מספר קשרים חברתיים, והרמה הארגונית של בעלי התפקיד עימם יש ליחיד קשרים (Seibert, Kraimer, & Linden, 2001) מס' אירועים חברתיים אליהם מוזמן (ומגיע) הפרט, מעורבות בפעילויות אזוריות בארגון (Putnam, 2000; Schmid, 2002) התנדבות ותרומות (Schmid, 2002). התגמולים לבעל

ההון החברתי האישי הינם גישה למשאבים ארגוניים (Seibert, Kraimer, & Linden, 2001) צבירת מעמד, ידע וכח (Burt, 1997), התקדמות בארגון ובין ארגונים (Metz & Tharenou, 2003; Mouw, 2001; Seibert, Kraimer, & Linden, 2001), מחויבות של בעלי תפקיד רמי דרג (Seibert, Kraimer, & Linden, 2001) ותגמולים סובייקטיבים כמו תחושת הישג וסיפוק מהקריירה האישית (Linden, 2001) & Stumpf, 1982). הון חברתי זה כונה על ידי McElroy (2002), הון חברתי "אגוצנטרי" כיון שהוא משקף את הערך של יחסי היחיד עם פרטים אחרים בארגון במטרה להניע דברים שחשובים ליחיד.

ההון החברתי האישי מעניין במיוחד היות והוא מערב תופעת חברתיות ולאומיות בצבירת הון אישי. כך לדוגמא במחקר שנערך באחרונה נמצא כי עובדים הנוהגים לשתות משקאות אלכוהוליים בארה"ב מרוויחים בין 10% ל 14% יותר מעמיתיהם שאינם נוהגים לשתות (Peters & Stringham, 2006). הסיבה לפער מוסברת על ידי ההון החברתי שצברו העובדים אשר שותו במפגשים חברתיים שנערכו לאחר העבודה. ליפנים יש את מושג ה-Guanxi – קשרים אישיים בין עמיתים ומנהלים ועובדים הנטוים בקפידה וכוללים מחוות שונות כגון מתן מתנות בתזמון מדויק (Szeto, Wright, & Cheng, 2006) זהו תהליך מאורגן ומסודר של צבירת הון חברתי אישי. לברזילאים יש את מושג Jeitinho, אשר משמעותו היא קיום דרכים לא פורמליות המתבססות על הכרות מוקדמת ומעמד ברשת קשרים לפתרון בעיות בארגונים (Duarte, 2006) למשל פניה באופן ישיר אל הבוס העקיף (הבוס של הבוס) עימו יש לעובד קשרים א-פורמליים דרך הרשת. כל אלו מסתמכים על הון חברתי אישי כדרך להיטיב את מצב הפרט בעולם התעסוקה. Dess and Show (2001) מתייחסים לתופעה של רשתות עובדים שלמות אשר עוברות מארגון לארגון. תופעה זו של עזיבה המונית מייצגת מצב גבולי בין הון חברתי אישי להון חברתי פנים-ארגוני היות ועזיבה המונית שכזו משפרת את מצב הפרטים בנפרד אך מחלישה את הארגון ממנו עזבה הרשת החברתית ומחזקת את הארגון אליו עברה הרשת.

ב. הון חברתי פנים – ארגוני . הרמה השניה של הון חברתי הינו הון חברתי פנים – ארגוני , המתואר בספרות כנכס של הארגון (Nahapiet & Ghoshal, 1998, Leana & Van Buren, 1999). סוג זה של הון חברתי כולל את הקבוצות הפורמליות והא-פורמליות בארגונים החל מרמת צוות ועד רמת הארגון כולו. ערכו של ההון החברתי הפנים-ארגוני בא לידי ביטוי ביכולתו לקדם את האינטרסים הן של הארגון והן של העובדים בו (Rousseau, Sitkin, Burt & Ring, 1996; Boudreau & Ramstad, 1997; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Dess & Show, 2001; Camerer, 1998; Martin, 2004; Oh, Labianca & Chung, 2006). ההון חברתי הפנים-ארגוני כונה גם הון "סוציוצנטרי" (Sociocentric) על ידי McElroy (2002), אשר הגדירו כ"הון חברתי המוחזק על ידי יחידים, אך תורם לתפקוד שלהם בפירמה יותר מאשר ליחסים הבינאישיים הפרטיים שלהם". Carmeli (2007a) התייחס להון חברתי פנימי כ"הון חברתי המתמקד ביחסים בין השחקנים (יחידים או קבוצות) שהינם בעלי זהות קולקטיבית (כמו ארגון)". Bolino, Turnley and Bloodgood (2002), הצביעו על חשיבותו של ההון החברתי כמשאב פנים-ארגוני הנובע מכך שיחידים עובדים בצורה טובה ויעילה יותר כשהם מכירים ומבינים אחד את השני, סומכים זה על זה ומזדהים זה עם זה.

רכיבים שונים של ההון חברתי פנים ארגוני נידונו בספרות המחקרית, כגון: אמון (Ring, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Putnam, 1995), מטרות משותפות (Leana & Van Buren, 1999), שיתוף בידע ובמידע (Nahapiet & Ghoshal, 1998), יחסי כבוד והערכה (Ring, 1996). תקשורת פנים-ארגונית (Watson & Papamarcos, 2002) ונורמות משותפות (Coleman, 1990; Adler & Kwon, 2002; Watson & Papamarcos, 2002). גם סיפור סיפורים (Storytelling) (Cohen & Prusak, 2001), שפה וקודים משותפים (Monteverde, 1995) מבנים את ההון החברתי הפנים-ארגוני, ויש אף הטוענים כי רכילות הינה חלק מהון זה (Hafen, 2004). Baker and Dutton (2006) התייחסו להון חברתי כ"הון חברתי חיובי" המורכב מקשרים אישיים בעלי איכות גבוהה (High quality connections) והדדיות בעבודה. זאת בניגוד להון חברתי "שלילי" הנגרם

משימת דגש על קשרים אישיים הפוגמים בביצועי העובדים והארגון ומתאפיין בגורמים כמו רכילות, חוסר בתמיכה וחוסר הדדיות (Baker & Dutton, 2006). בניגוד ל Baker and Dutton (2006), אנו סוברים כי הון חברתי מעצם קיומו הינו חיובי, היות ויחסים חברתיים שאינם תקינים לא יצליחו ליצור הון ארגוני המתבטא בשיפור ביצועי העובדים וביצועי הארגון ולכן לא נוכל לקרוא למצב זה "הון" או "נכס" חברתי.

Nahapiet and Ghoshal (1998) מציעים הבחנה בין 3 מימדים של ההון החברתי

הפנים - ארגוני:

1. מימד מבני (Structural Dimension) – הכולל את הקשר בין אנשים ויחידות

ברשתות חברתיות. המימד מתייחס לתבנית הכוללת של קשרים בין שחקנים - את מי אתה משיג ואיך אתה משיג אותו/אותם (Burt, 1992). המימד המבני מתייחס לתצורת הרשת ותבנית הקשרים – קישוריות, היררכיה וגמישות הרשת. למשל, האם רשת שנוצרה למטרה אחת יכולה לשמש גם למטרה אחרת?

2. מימד של יחסים (Relational Dimension) – מימד זה משקף את היחסים האישיים שהתפתחו בין חברי הרשת לאורך ההיסטוריה המשותפת שלהם. מימד היחסים כולל נורמות משותפות, סנקציות, התחייבויות, ציפיות זהות והזדהות הבאים לידי ביטוי ביחסי אמון, כבוד וחברות ותחושת בטחון והדדיות שחברי הרשת חשים.

3. מימד קוגניטיבי (cognitive Dimension) – מתייחס למשאבים שנוצרים על ידי ייצוג משותף, פירושים ומערכת המשמעויות הנוצרים אצל החברים ברשת. הכוללים שפה ותוכן משותפים ואת חלוקת המידע הפנים-ארגוני. Nahapiet and Ghoshal (1998) מאמינים שמימד זה הוא המימד האסטרטגי וממנו מתפתח גם ההון האינטלקטואלי.

התגמולים על ההון החברתי הפנים-ארגוני הינם הן אישיים - שיפור הביצועים האישיים, והן ארגוניים - שיפור ביצועי הארגון כולו בעיקר בפרמטרים התנהגותיים כמו הפחתת היעדרויות ותחלופה (Dess & Show, 2001), שביעות רצון של העובדים

וחיזוקו של "ההון האינטלקטואלי" בארגון על ידי סיפוק סביבה התומכת בהחלפת מידע וידע ובשימורם (McElroy, 2002; Dess & Show, 2001; Ghoshal, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998) ולמידה פנים-ארגונית (Carmeli, 2007a; Adler & Kwon, 2002). ההון החברתי הפנים-ארגוני אף מסייע ביצירת יתרון תחרותי לארגון היות ומקשרים ייחודיים בתוך הארגון נוצר משאב אשר מתחרים יתקשו לחקות (Leana & Van Buren, 1999; Barney, 1991).

חלק מההון החברתי הפנים – ארגוני הוא הון חברתי של קבוצות עבודה (Oh, 2006; Labianca, & Chung, 2006) צוות בארגון הינו גוף בעל מבנה חברתי עצמאי אך גם חלק מכלל הארגון, הון חברתי גבוה של צוות יוביל לאפקטיביות גבוהה הן אישית והן צוותית (Adler & Kwon, 2002) ומגביר את האפקטיביות של הארגון כולו (Oh et al., 2006). אחד האמצעים הארגוניים לחיזוק ההון החברתי הפנים-ארגוני הינו שימוש בפרקטיקות משאבי אנוש (Hoelscher, Hoffman, & Dawley, 2005) כמו גיוס עובדים אשר תואמים במאפייני ההון החברתי שלהם להון החברתי הרצוי בארגון (Bueno, Salmador, & Rodriguez, 2004), בניית תהליכי פתרון בעיות (Gant et al., 2002), ושיפור התקשורת הפנים-ארגונית והדרכה (Cunningham, 2002).

ג. הון חברתי חיצוני. הרמה השלישית של הון חברתי בארגונים היא הון חברתי חיצוני המתהווה מקשרים של המנכ"ל (Geletkanycz, Boyd, & Finkelstein, 2001), ההנהלה, וצוות ההנהלה הבכירה (TMT – Top Management Team) עם גורמים משפיעים מחוץ לארגון כגון מתחרים, משקיעים, בעלי עניין, ספקים (Bueno et al., 2004; Adler & Kwon, 2002; Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein, 1992; Collins & Clark, 2003).

התפוקות מההון חברתי חיצוני הם - השקעות הון פיננסי בארגון (Florin, Lubatkin & Schulze, 2003) ממשקיעים עימם יש לחברי הנהלת הארגון קשרים אישיים, העלאת מוניטין הארגון (ארגון המקושר לגורמים חזקים במשק למשל, מוערך יותר על ידי העיתונות הכלכלית ושוק העסקים), (Leana & Van Buren, 1999), חדשנות מוצרים (Adler & Kwon, 2002).

הנובעת מקשרים טובים של הנהלת הארגון עם השוק ועם המתחרים, ויתרון תחרותי (Darr & Talmud, 2003).

Florin et al. (2003) מצאו כי בארגונים יזמיים (Ventures) חשיבותו של ההון החברתי החיצוני בגיוס הון, עולה על חשיבותם של ההון האנושי ואף של ההון הפיננסי של הפירמה.

Galaskiewicz, Bielefeld, and Dowell (2006), בחנו הון חברתי חיצוני של עובדים בארגונים ללא מטרת רווח. הם מצאו כי ככל שלעובדי ומנהלי הארגון היו קשרים חזקים יותר לאליטות מקומיות, גדלו הארגונים בקצב מהיר יותר ומוצבו כבעלי סטטוס גבוה יותר. גם Puhakka (2006) אשר בחן ארגונים בפינלנד מצא כי ארגונים בעלי הון חברתי חיצוני גבוה (אשר התבטא בקשרים רבים עם גורמי חוץ והחלפת ידע ומידע עימם) זכו להזדמנויות עסקיות רבות יותר.

Bamford, Bruton, and Hinson (2006) בחנו את השפעת עזיבת המנכ"ל בארגוני סטארט-אפ, בהם ההון החברתי החיצוני של המנכ"ל הוא בעל חשיבות מכרעת להישרדות הארגון. הם מצאו כי ארגוני סטארט – אפ בעלי הון חברתי פנים-ארגוני חזק, ישרדו גם את אבדן ההון החברתי החיצוני הכרוך בעזיבת המנכ"ל. מחקר זה אשר עסק בהון חברתי חיצוני, מדגיש דווקא את חשיבותו של ההון החברתי הפנימי בארגונים לחוסנו של הארגון. ואכן, אנו בחרנו לעסוק בהון החברתי הפנים-ארגוני משום מרכזיותו בארגון, ובשל חשיבותו הרבה הן לביצועי העובדים, והן לביצועי הארגון. ההגדרה שלנו להון החברתי הפנים – ארגוני הינה "משאב ארגוני שהוא תוצר של יחסים בינאישיים ובין-קבוצתיים המאופיינים במטרות משותפות, אמון, תחושת קרבה, שיתוף במידע ובידע ונורמות משותפות בארגון". בהמשך עבודה זו, המושג "הון חברתי" יתייחס להון חברתי פנים-ארגוני.

הון חברתי ומושגים קרובים

חקר האינטראקציות והיחסים בתוך הקבוצה ובין קבוצות בארגונים איננו חדש. מאז שנות השלושים של המאה ה-20 אסכולת יחסי אנוש (Bendix, 1956; McGregor, 1960), הדגישה את תפקיד הקבוצה בתחושות ותפוקת העובד. תיאוריות של צוותי עבודה ורשתות חברתיות התפתחו ונחקרו לכל אורך המאה ה-20. מושגים כמו "עבודת צוות", "רשתות חברתיות", "הון אינטלקטואלי", ו"שילוב התנהגותי" חופפים במידת מה למונח "הון חברתי" וההבדלים בניהם לא תמיד ברורים. בתת פרק זה ננסה להסביר את כוונת המונחים השונים, ולעמוד על הדמיון ועל השוני מהמושג "הון חברתי".

רשתות חברתיות - רשת חברתית היא קבוצה של אנשים המקיימים ביניהם קשר, ועשויה להתקיים בקרב קבוצות של חברים, משפחות, מפלגות פוליטיות, איגודים מקצועיים, וכדומה (Parkhe, Wasserman, & Ralston, 2006). חקר רשתות חברתיות, או Social Network Analysis, הוא מדע המיפוי והמדידה של רשתות חברתיות. מתוך ניתוח הקשרים בין הגורמים השונים ברשת, ניתן ללמוד על מרכזיותו של כל אחד מהם, על היררכיה בקבוצה, על הצפיפות של הקבוצה ועוד (Burt, 1997). לרשתות חברתיות יש תכונות המבדילות בין רשתות שונות והניתנות למדידה כמו ריכוזיות, לכידות, ועצמת הקשרים שבהן (Granovetter, 1973). תכונות אלה מהוות מטרה למחקר בדיסציפלינות השונות (Putnam, 2000). דוגמא לתכונות אלו היא גודל הרשת, כששאלת המחקר היא מהו הגודל האופטימלי לרשתות; Burt (1997) מצא כי נשים מפיקות תועלת רבה יותר מרשתות קטנות, ואילו גברים יפיקו תועלת רבה מרשתות גדולות יחסית. הוא הסביר ממצא זה, כנובע ממיקומן ההיררכי של נשים ברשת, וממבנן ההיררכי של רשתות נשיות ביחס לרשתות גבריות (Burt, 1997). מידע (Information), מערכות כישורים (Skills Sets) וכח בלתי פורמלי (Informal Power) הם לדעתם של Uzzi and Dunlap (2005) ההישגים המרכזיים של רשת חברתית אפקטיבית. כדי שרשת חברתית תהיה במיטבה היא צריכה להישען על אָמון כבסיס המאפשר יצירת קשרים בין אנשים, ועל גיוון של המעגלים החברתיים אליהם משתייכים השותפים

לרשת. מרכיב מרכזי בהצלחתה הוא ה'תיווכיות' (Brokerage) של הרשת, שהיא היכולת לקשור מעגלים חברתיים שונים לרשת אחת, במהירות רבה ככל האפשר (Uzzi & Dunlap, 2005).

הקישור בין רשתות חברתיות לבין הון חברתי הינו קישור מתבקש, Putnam (2000) דיבר על "הון חברתי מלכד" שנוצר כתוצאה מחברות ברשת קשרים מלוכדת, לעומת "הון חברתי מגשר" אותו ניתן למצוא ברשתות מבוזרות המתאפיינות בהטרוגניות של חברי הרשת ובקשרים חברתיים חלשים יחסית. בשל השונות של החברים, המשאבים הזמינים לחברי הרשת הם מגוונים הרבה יותר ביחס לאלו שמזמן ההון החברתי המלכד. טווח המידע הוא רחב, והפרט עשוי ללמוד על הזדמנויות אודותיהן לא היה למד מקשרים חברתיים עם פרטים הדומים לו. Putnam (2000) מציין כי האבחנה בין הון חברתי מלכד ומגשר אינה דיכוטומית, ובפועל רשתות חברתיות מתאפיינות על פי רוב בשני המימדים, במינוחים משתנים (Putnam, 2000).

אם כך, למרות הדמיון בין המושגים, הון חברתי הינו תוצר של חברות ברשת חברתית. ולא עצם החברות ברשת. בבניית ההון החברתי מתורגם מעמדו של היחיד או של הקבוצה ברשת הקשרים החברתיים לנכס בלתי מוחשי (intangible) של הארגון- נכס אשר הינו מדיד (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ומשפיע על תוצאותיו העסקיות של הארגון, נכס זה הינו ההון החברתי.

עבודת צוות- Teamwork - יחידות הבסיס של ארגונים הינם צוותים (Oh, Labinaca, & Chung, 2006). צוות הינו מערך של שני אנשים או יותר שיש בניהם תלות הדדית, רצון להשיג מטרה משותפת וחלקות תפקידים ברורה (Francis & Don, 1979). תלות הדדית חיובית מתקיימת כאשר קיימת תפיסה של הפרט כי הוא יוכל להשיג את מטרות הצוות לא רק בעזרת כישוריו האישיים אלא בשל כישורי חברי צוות אחרים ומוכנותם לסייע ולתמוך. התלות ההדדית מסייעת לפיתוח אסטרטגיה של שיתוף פעולה בין חברי הצוות בה כל חבר צוות שואף להגיע לתוצאה שתהיה טובה גם לו וגם לצוות (Bateman, 1990). מטרות הצוות חייבות להיגזר ממטרות הארגון ולהיות מוצבות בשיתוף עם חברי הצוות לכדי להגיע להסכמה

ומחויבות לביצוען (Francis & Don, 1979). חלוקת תפקידים ברורה והגדרת ציפיות יוצרים הבנה טובה יותר של המשימה וביצועה (Bateman, 1990). עמימות בהגדרת תפקידים יכולה ליצור מתח וחוסר שביעות רצון בקרב חברי הצוות (Francis & Don, 1979). מאפיין נוסף של צוות אפקטיבי הוא תקשורת בצוות (Adams, 1988) המחייבת מיומנויות של שיתוף פעולה (Bateman, 1990). התקשורת בצוות מסייעת לזהות בעיות משמעותיות, להחליף מידע וידע, להתמודד יחד על פתרון הבעיה, להפיק לקחים, להעריך ולתכנן את הפעולות להבא (Parker, 1990). חלק חשוב מהתקשורת בצוות הינו האמון ההדדי בצוות (Jones & George, 1998). מחקר שבחן את יצירתו ושינויו של האמון בצוותי עבודה, מצא כי לאמון בצוותים קשר מובהק עם ביצועי הצוותים ושיתוף הפעולה בתוכם (Jones & George, 1998).

בעבודת צוות קיימים כמעט כל המאפיינים שמרכיבים את ההון החברתי – אמון הדדי, מטרות משותפות, סיוע הדדי ושיתוף במידע ובידע ותחושת קרבה ושייכות. יחד עם זאת הדגש בעבודת הצוות הינו על הצוות עצמו. עבודת צוות אפקטיבית אמנם תשפר את ביצועי הצוות אך לא את אלו של הארגון כולו, (Parker, 1990), ההבדל הינו יחידת המדידה בעוד בהון חברתי אנו בוחנים את השפעת האינטראקציות החברתיות בארגון על ביצועי הארגון כולו, בעבודת צוות אנו בוחנים את ביצועי הצוות בלבד. ההון החברתי מהווה נכס בלתי מוחשי של הארגון בדומה למוניטין או הון אינטלקטואלי בעוד הצוות הינו חלק בארגון המוביל (אך לא בהכרח) ליצירת הון זה. בהצגת המסגרת ההגדרתית של הון חברתי, התייחסנו ל"צוות" כאל אחד הרכיבים של המסגרת החברתית בה מוגדר ההון החברתי בארגון.

שילוב התנהגותי - Behavioral integration - מקורו של המושג Behavioral

Integration הוא מתחום האנטומולוגיה – תורת החרקים, ומתאר התנהלות קבוצות חרקים הפועלים כיחידה אורגנית- נמלים, דבורים וכו' (למשל אצל Robson, 1995).

Hambrick (1994) הסב את המושג לתחום עבודת הצוות של קבוצות הנהלה בכירה -

Top Management Team (TMT). הוא בחן את השפעת הצוות הניהולי הבכיר על התוצאות

העסקיות של החברה. את הקשר בין המאפיינים האישיותיים והאחרים של חברי הצוות הבכיר

על ביצועי הארגון הוא כינה "קופסא שחורה" (Hambrick et al., 1993). חלק מפתרון ה"קופסא השחורה" לטענתו נמצא בשילוב ההתנהגותי של צוות ההנהלה הבכירה.

שילוב התנהגותי הוא מושג המתאר שיתוף פעולה והרמוניה בצוות הן בפן הקוגניטיבי-ההתייעצות ושיתוף במידע וידע, הן בפן האינסטרומנטלי - קבלת החלטות משותפות והן בפן הרגשי אשר (Simsek et al., 2005) מתייחסים אליו כלכידות קבוצתית – Group cohesion – הבאה לידי ביטוי במשיכה פסיכולוגית ורגשית בין החברים בצוות. לכידות קבוצתית כשלעצמה עשויה להיות מסוכנת היות והיא עשויה לגרום למצב של Group Think (Janis, 1972), אך הרכיבים האחרים של השילוב ההתנהגותי – שיתוף במידע וידע (מכל סוג, גם כזה שמביע ביקורת על המצב) וקבלת החלטות המשותפת מסייעות לצמצם את הסיכון ל- Group Think.

(Hambrick 1994) מצא מתאם חיובי בין צוותי TMT בעלי שילוב התנהגותי גבוה (כלומר שיתוף במידע וידע, שיתוף פעולה וקבלת החלטות משותפת) ובין ביצועים טובים של הארגון. צוות בעל שילוב התנהגותי גבוה יאופיין במספר רב של אינטראקציות המייצרות פתרונות והחלטות והמבוססות על שקיפות, העברת מידע ושיתוף פעולה. קבלת החלטות באופן כזה מסייעת גם למחויבות לביצוען (Carmeli & Schaubroeck, 2007).

ההגדרה של שילוב התנהגותי כוללת בתוכה נורמות הן של פתיחות והן של הדדיות. לא יפלא כי (Mooney 2000) מצאה כי שילוב התנהגותי הוא האינדיקטור החשוב ביותר לאופן התנהלות ה-TMT כצוות והוא חשוב במיוחד לניהול קונפליקטים.

במחקר שנערך ב-116 TMT's – צוותים ניהוליים בכירים (Carmeli & Schaubroeck, 2007) נמצא כי בקרב TMT's אשר דיווחו על רמה גבוהה יותר של שילוב התנהגותי התקבלו החלטות אסטרטגיות טובות יותר וארגוניהם נמצאים פחות בסכנת דעיכה. אם כך, שילוב התנהגותי קרוב מאד הן למושג עבודת הצוות (Teamwork) והן למושג ההון החברתי, אולם שילוב התנהגותי נמדד בעיקר לגבי ביצועי הצוות הניהולי הבכיר ובודק בעיקר פרמטרים של קבלת החלטות ושל לכידות הצוות, זאת בניגוד להון חברתי אשר הינו מושג רחב יותר המתייחס לכלל עובדי הצוותים בארגון ועובדי הארגון כולו ופחות מתייחס

לצדדים הניהוליים בקרב קבוצות אלו. בהצגת המסגרת ההגדרתית להון חברתי, הוצג השילוב ההתנהגותי של צוות ההנהלה הבכירה כאחד הרכיבים החשובים בהגדרת ההון החברתי.

הון אינטלקטואלי - Intellectual capital - בשנים האחרונות מתייחסים החוקרים (למשל Boudreau & Ramstad, 1997), לידע הארגוני כאל נכס בלתי מוחשי המעלה את ערכו של הארגון, נכס הידע נקרא "הון אינטלקטואלי". במקרה ונכס זה אובד, עשוי לרדת ערך הארגון. (Ulrich, 1998). ההכרה בחשיבותו של ניהול ושימור הידע כערך אסטרטגי בארגון הופך לנושא מרכזי בחקר ארגונים (Nahapiet & Ghoshal, 1998). הון אינטלקטואלי כולל בתוכו הון מבני: תיעוד בכתב, מאגרי מידע וטכנולוגיות מידע ותקשורת המסייעות לאחסונו והפצתו של המידע בארגון (Donaldson, 2001). אולם גם לניהול הידע המצוי אצל העובדים כבודדים ובקבוצות, הכולל מעבר לנתונים גם ידע לגבי גישה לנושאים מסויימים, הסקת מסקנות, ועוד (Walsham, 2001). סוג ידע זה נקרא לעיתים "ידע סמוי" (Tacit Knowledge) (Polanyi, 1962). את הידע הסמוי קשה להעביר או להחצין, במיוחד על ידי שימוש באמצעים פורמאליים. הוא בלתי ניתן להעתקה ומכאן חשיבותו האסטרטגית ותפקידו המרכזי בפיתוח יתרון תחרותי לארגון (Nonaka, 1991; Grant, 1996; Wernerfelt, 1984; Sobal & Lei, 1994).

תוצרי ההון האינטלקטואלי הינם יצירת ידע משותף חדש (Nahapiet & Ghoshal, 1992; Kogut & Zander, 1998) ו"שידרוג" הידע הקיים המבוסס על הידע האישי, הפצת הידע בארגון (Nelson & Winter, 1982) בדרך כלל באמצעות מערכות ממוחשבות ואחרות, המאפשרת גישה לידע (Spender, 1994) כך שהידע הופך לזמין לכל אחד מעובדי הארגון, ושימור הידע (Kogut & Zander, 1992) כך שהידע הקיים ישמר בארגון. משאבי הידע הסמויים בארגון נשמרים בעזרת קשרים חברתיים – דהיינו, ההון החברתי בארגון (Miller & Shamsie, 1994), וקיימת תלות הדדית בין ההון החברתי וההון האינטלקטואלי: רק אם יהיה שיתוף (הון חברתי) בידע (הון אינטלקטואלי) נגיע אל התוצאות האופטימליות (Nahapiet & Ghoshal, 1998). יחד עם זאת, שני סוגי ההון אינם זהים. ההון האינטלקטואלי בנוי גם ממרכיבים מבניים חומריים וגם ממרכיבים של יחסים, בעוד ההון החברתי בנוי כולו מיחסים בין

פרטים וקבוצות, ההון האינטלקטואלי שם במרכז את נושא ניהול ושימור המידע והידע בעוד הון החברתי מדגיש את חשיבותן של מערכות היחסים בארגון ובתוכן גם את העברת המידע והידע. בהצגת המסגרת ההגדרתית של ההון החברתי בארגון, הוגדר ההון האינטלקטואלי כ"שיתוף במידע ובידע" באופנות ההתנהגות אותן כולל ההון החברתי.

המושגים לעיל (רשתות חברתיות, עבודת צוות, אינטגרציה התנהגותית והון אינטלקטואלי) הינם קרובים להון החברתי אך קיימת הבחנה בין כלל ההגדרות. יחד עם זאת, חלקים מתוך הגדרות אלו מוגדרים גם כחלקים מתוך ההון החברתי. הקושי של החוקרים להגדיר באופן אחיד את ההון החברתי יחד עם האבחנה המטושטשת בינו ובין מושגים דומים מובילים אותנו למסקנה כי קיים צורך ממשי בהגדרה חד משמעית למושג ההון החברתי.

מטרתנו, בשלב הראשון לפתח מסגרת מושגית - הגדרתית למכלול ההון החברתי. הגדרת המושג על מרכיביו תוכל לתרום הן מבחינת המחקר והן מבחינה מעשית לארגונים אשר יוכלו לטפח ולנצל את ההון החברתי טוב יותר בעזרת מסגרת הגדרתית חד משמעית להון החברתי.

הגדרת השטחות למכלול ההון החברתי

לשם בניית מסגרת הגדרתית באופן שיטתי מצאנו לנכון להיעזר בתורת השטחות, שהיא שיטה המאפשרת להגדיר באופן פורמאלי ושיטתי את רכיבי הבעיה או הסוגיה העומדת לפני חקירה (Guttman, 1957). תורת השטחות שואפת להגדיר מראש באופן פורמאלי את מכלול התצפיות, ולבחון השערות אודות יחסי הגומלין בין המסגרת ההגדרתית לבין המבנה של התצפיות האמפריות (Elizur, 1970). שטחה (Facet) הינה דרך לסווג משתנים לפי כללים קיימים (Levy, 2005) השטחות מסווגות את התחום הנחקר ומהוות בסיס להגדרת המשתנים הנחקרים (פרידמן, 2007). באופן פורמלי שטחות הן קבוצות (sets) במובן המתמטי, כלומר קבוצה שיש לה כלל, והתחום הנחקר הוא מכפלה קרטזיאנית של כל השטחות, כשמכפלה זאת מגדירה מרחב קרטזיאני (פרידמן, 2007).

נקודת המוצא למחקר בתורת השטחות היא תיאוריה ברורה, או לפחות הנחות תיאורטיות והשערות מוקדמות בדבר מבנה המושגים או התופעות הנחקרות. תורת השטחות יכולה לאפשר לגבש או לבנות תיאוריה על בסיס ממצאים אמפיריים, כשתיאוריה מוגדרת כ"השערה בדבר התאמה בין מערכת הגדרתית של מרחב התצפיות, המתבטאת במשפט המיפוי, והיבט של המבנה האמפירי של תצפיות אלו, וכוללת רציונל של השערה כזאת" (Guttman, 1957). האסטרטגיה, שנתפסת כיעילה לביסוס תיאוריות מוצלחות, מתמקדת בתצפיות על ביטויי המעשיים של המושג הנחקר, וכך מאפשרת להתייחס לנושא או לבעיה הנחקרים. במלים אחרות, נמצא הדבר מועיל להמשיג נושאים נחקרים בעזרת מרחב הפריטים המייצגים את הנושא, שהם נושא התיאוריה הנחקרת (Shye, Elizur, & Hoffman, 1994).

ההגדרה המוצעת למכלול של הון חברתי מבוססת על שלוש שטחות: אופנות ההתנהגות, רפרנטים ומסגרת חברתית.

חלק מחוקרי ההון החברתי בארגונים (Nahapiet & Ghoshal, 1996) ציינו את האלמנט הקוגניטיבי כאחד ממאפייני הון זה. **מטרות משותפות** למשל, הן מאפיין **קוגניטיבי** (a1) של ההון החברתי, ומשמעותו -הנכונות של הפרטים בארגון לפעול להשגת מטרות משותפות ולכוון את פעולותיהם ליעדים וביצועים משותפים. חתירה למטרות משותפות מובילה להון חברתי (Leana & Van Buren, 1999).

מאפין בולט נוסף בהון החברתי הוא מתן **אמון**. קיימים חוקרים (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) הסוברים, כי מתן אמון באחרים דורש נכונות לפגיעות ונטילת סיכון. האמון נובע מכך שתוצאותיו של שיתוף פעולה הן מספקות וניתנות לתחזית. ההחלטה האם לתת אמון מורכבת משיקולי רווח והפסד ומהסיכויים שהאדם אשר בו בוטחים אכן ישתף פעולה. לכן, סיווגנו גם את האמון **כקוגניטיבי –תפיסתי (a1)**.

מספר חוקרים התייחסו להיבט **הרגשי** של ההון החברתי (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Bolino et al., 2002). לדעתם, פרטים שעובדים יחד, מזדהים זה עם זה ובוטחים אחד בשני, יעבדו בצורה יעילה יותר. לכן, יחסי הכבוד והערכה בין החברים בקבוצה, ותחושת סיפוק וקרבה המתקבלות כתוצאה מכך מאפיינים את הפן **האפקטיבי -רגשי (a2)** בהון החברתי.

הפן ההתנהגותי –אינסטרומנטלי (a3) בא לידי ביטוי בפעולות כמו מאמץ משותף, עזרה הדדית, שיתוף פעולה, ושיתוף בידע. יצירת קשרים הדדיים ושיתוף פעולה בין העובדים מאפשר ניצול טוב של הידע, שימורו וניהולו. ומסייעת לשיתוף פעיל בידע דרך שימורו, נגישות למאגרים ולמומחים מקצועיים (Miller & Shamsie, 1996).

שלושת האלמנטים האלו של שטחת אופני ההתנהגות נמצאו גם במחקרים קודמים (Elizur et al., 1991; Elizur & Guttman, 1976; Elizur, 1970; Elizur & Sagie, 1997). בעקבות מחקרם של Sternberg and Elizur (2001) אשר מצאו כי לנורמות תפקיד חשוב בשטחת ההתנהגות מצאנו לנכון להוסיף את הנורמות כאלמנט נוסף לשטחה..

נורמות (a4) הן סטנדרטים של התנהגות המקובלים על חברי הקבוצה ומתוארים כ"מה צריך לעשות"; סטנדרטים אלו נתפסים על ידי חברי הקבוצה כלגיטימיים ושכנגדם מעריכים את נאותות ההתנהגות (Birenbaum & Sagarin, 1976). נורמות משותפות מגבירות את ההון החברתי בארגון (Fukuyama, 1995). בג'נרל אלקטריק, לדוגמא, עוצבה תצורת ההון החברתי בעזרת נורמות ארגוניות חזקות משותפות כמו פורמליות מועטה (שמתבטאת במספר דרגות היררכיות מעטות בין העובד הפשוט למנכ"ל החברה), חלוקת מידע וידע ולא דוקא דרך רשת קשרים אישיים (Byrne, 1998) תצורת הון חברתי זו באה לידי ביטוי בתחושת שייכות של העובדים לארגון והתבטאה בתוצאות הארגוניות – ג'נרל אלקטריק היתה אחת החברות הרווחיות בעולם בשנת כתיבת המאמר (Byrne, 1998).

לסיכום, השטחה הראשונה (A) היא שטחת אופנויות ההתנהגות הכוללת את **האלמנטים הבאים: הקוגניטיבי (a1)** מטרות משותפות ואמון, **האפקטיבי / רגשי (a2)** תחושת קרבה, **האינסטרומנטלי / התנהגותי (a3)** שיתוף במידע וידע **והנורמטיבי (a4)** – קיום נורמות התנהגות בארגון. נורמות באות לביטוי במענה לשאלה "מה צריך לעשות".

שטחה B – רפרנטים

התנהגותו של אדם מושפעת בדרך כלל מהתנהגותם של הסובבים אותו. בכל סביבה יש לאדם "אחרים משמעותיים" (הורים, אחים, חברים) המשפיעים על התנהגותו של הפרט (Elizur, 1970).

מחקר זה עוסק בנעשה בארגונים, לכן כללנו בשטחה זו את העובד ואחרים משמעותיים עבורו בארגון. כמו חברים לעבודה, ממונה, והנהלה. משתנים אלה נכללו גם במחקרים קודמים שעסקו בניתוח התנהגות הפרט בסביבת העבודה ועמדותיו כלפי שינויים בארגון. (Elizur, 1970; Stashevsky, 1997; Sternberg, 2001). בהתאם לכך תכלול שטחה B את העובד עצמו (b1), את עמיתיו (b2), הממונה הישיר (b3) והנהלה (TMT) (b4).

שטחה C – מסגרת חברתית

ההון החברתי מבוסס על הקשרים של היחיד עם הקבוצות בארגון. המסגרת החברתית היא הקבוצה או הקבוצות בהן מתפקד הפרט - קבוצות, קטנות, קבוצות ביניים והארגון כולו. השטחה השלישית (C) מתייחסת למסגרות החברתיות המשמעותיות לתפקוד היחיד והארגון. השטחה כוללת שלושה אלמנטים: הקבוצה הקטנה – הצוות (c1), קבוצה גדולה - מחלקה (c2) והארגון כולו (c3).

לסיכום, המסגרת ההגדרתית של מכלול ההון החברתי כוללת את השטחות הבאות:

שטחה A – אופנויות התנהגות

- a1 הכרתי - קוגניטיבי (מטרות משותפות/ אמון)
- a2 רגשי - אפקטיבי (תחושת קרבה)
- a3 התנהגותי - אינסטרומנטלי (שיתוף במידע)
- a4 נורמטיבי – בחינת כללים חברתיים – מה מקובל שצריך לעשות.

שטחה B - רפרנטיים:

- b1 העובד עצמו
- b2 עמיתים
- b3 ממונה
- b4 הנהלה

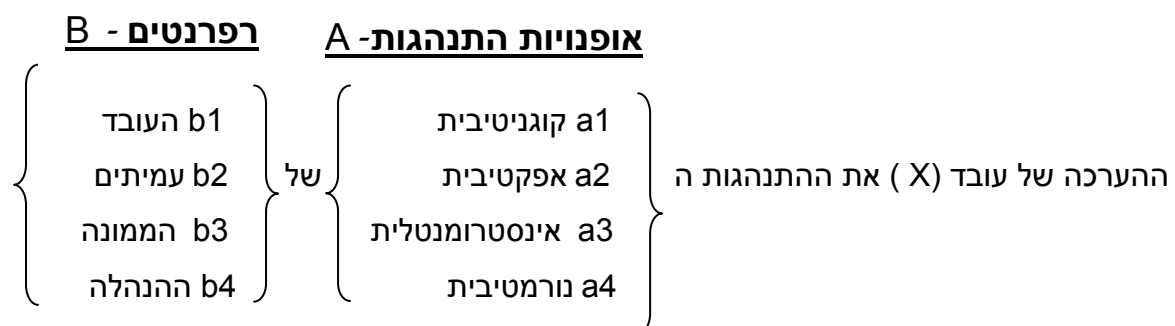
שטחה C - מסגרת חברתית:

- b1 הצוות / קבוצה קטנה
- b2 מחלקה / קבוצה גדולה
- b3 הארגון כולו

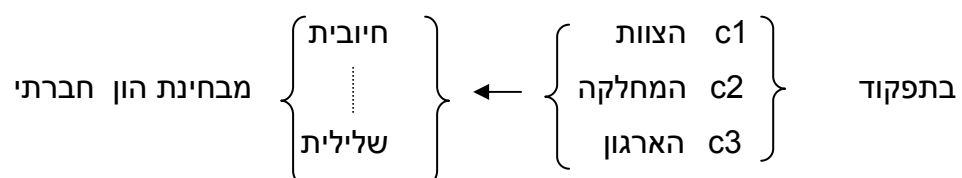
משפט מיפוי למכלול ההון החברתי:

המסגרת להגדרת המכלול ניתנת לביטוי פורמלי במשפט אחד הנקרא משפט מיפוי (Levy, 2005). משפט המיפוי ממפה את האלמנטים של תצפיות המחקר ואת קבוצות האוכלוסייה הנחקרת לתחום של התגובות לגירויים הנחקרים. הוא מורכב ממספר סוגים של שטחות: שטחות תוכן, המסווגות את תוכן נושאי המחקר, שטחות האוכלוסייה ושטחת התגובה. שטחות התוכן מכילות את תוכן הנושא הנחקר. שטחות האוכלוסייה מסווגות את האוכלוסייה או האוכלוסיות הנחקרות. שטחת טווח התשובות מסווגת את קבוצת התשובות, או התגובות, שהנבדקים יכולים להשתמש בהן כדי להגיב על פריטי שטחות התוכן. לביטויים המשמשים במשפט המיפוי נוספים דברי קישור כדי להפוך את פעולת המיפוי של המשתנים והאלמנטים לטווח התשובות לדבר שאפשר לקרוא אותו, וכך הופכת פעולת המיפוי ל"משפט מיפוי" (Levy, 1985).

המשפט מייצג את כל רכיבי ההון החברתי כפי שבאו לידי ביטוי לעיל:



מסגרת חברתית - C

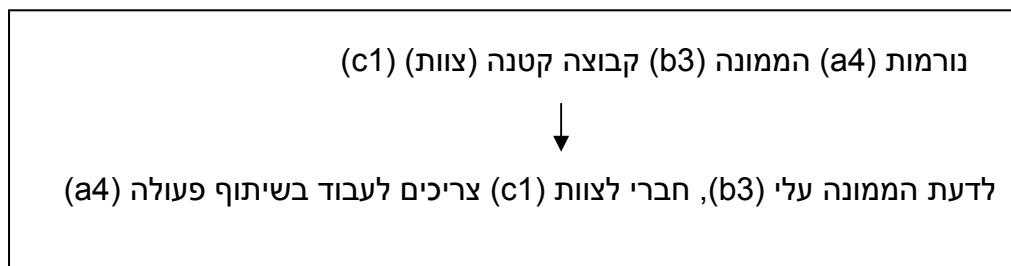
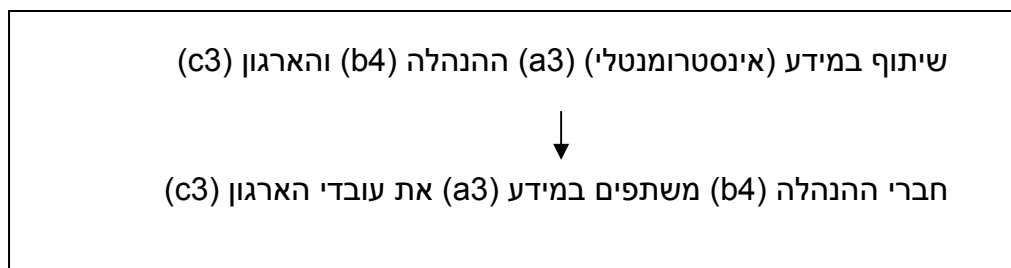


משפט המיפוי משמש מנחה ליצירת השערות מבניות, לתכנון ואיסוף תצפיות (יצירת

פריטים) ולניתוח הנתונים (Levy, 2005).

המכפלה של השטחות מספקת $48 = 3 \times 4 \times 4$ צירופים או תבנים. אפשר לדגום את המכלול באופן שיטתי על ידי יצירת פריט אחד לפחות לכל תבנה. הפריטים אשר נוצרו כתוצאה מהצירופים השונים שימשו אותנו לבניית שאלון השטחות של ההון החברתי.

להלן שאלות לדוגמא מתוך השאלון שנוצרו כתוצאה מחיבור האלמנטים במשפט המיפוי:

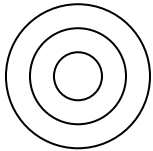


השערות על מבנה המכלול

השערות מבניות:

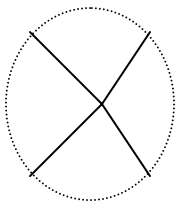
H1-1 – התוצאות האמפיריות ישקפו את המרכיבים של המסגרת ההגדרתית ואת

האלמנטים שלהם בצורה של אזורים ברורים.



שטחת אופנויות ההתנהגות (A) – שטחה זו היא כללית ומשותפת למחקרים רבים במדעי ההתנהגות, ויכולה למלא תפקידים שונים לפי ההקשר עם השטחות האחרות. במחקרים קודמים היא מלאה לפעמים תפקיד ממתן (Sagie, 1995), ולפעמים מקטב (Elizur, 1984), לפי ההקשר. הואיל וההון החברתי בא לידי ביטוי בביצוע אנו משערים שהשטחה תהיה ממתנת, כאשר ההתנהגות האינסטרומנטלית במרכז והאופנה הקוגניטיבית, הרגשית והנורמטיבית מסביב. מבנה דומה נמצא בעבר במחקר על הנעה להישג (Elizur, 1978).

H1-2 - שטחת אופנויות ההתנהגות (A) תהיה ממתנת.

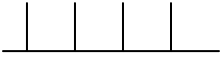


שטחת הרפרנטים (B) בשטחה זו לא ראינו מקום לנבא סדר מסוים, לכן אנו מצפים כי שטחה זו תהיה מקטבת (פולארית), היינו - רכיבי השטחה יקבילו לכיוונים השונים מהמרכז בצורה של פלחים (גזרות). כל אחד מארבעת הרפרנטים: העובד, עמיתיו, הממונה וההנהלה ימוקמו בכיוון שונה של המרחב המושגי. גם במחקרים קודמים (Stashevsky, 1997) נמצא כי שטחת הרפרנטים הינה מקטבת. ולכן נשער כי

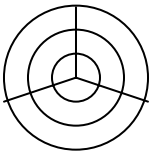
H1-3 – שטחת הרפרנטים (B) תמלא תפקיד מקטב.

שטחת המסגרת החברתית (C) צפויה לסדר את המרחב בצורה קווית ישרה.

הסדר מבוסס על מידת האינטנסיביות של החברות בקבוצה, מהיחידה האינטימית ביותר בה משתתף העובד – הצוות, אל המחלקה הרחוקה יותר מהעובד, והארגון כולו אשר הקשר של העובד מן השורה אליו פחות הדוק.



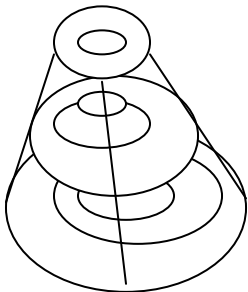
H1-4 - שטחת המסגרת החברתית (C) תהיה קווית, ישרה.



אנו משערים כי שתי השטחות הראשונות A ו-B יחד יצרו מבנה דו סידרי, רדיאלי, כאשר שטחה אחת ממתנת והשניה מקטבת ביחד הן יוצרות מבנה מעגלי, דו סידורי המכונה רדקס, (Radex).

H1-5 - המבנה המתקבל משתי השטחות A ו-B כולל יהיה מבנה מעגלי

של רדקס.



הצרוף של כל השטחות יצור מבנה כולל בצורת חרוט

H1-6 - המבנה הכולל של המכלול יהיה בצורה של חרוט- קונוס

לאחר תיאור ותיקוף מבנה המכלול של "הון חברתי", נבחן את קשריו של ההון החברתי עם ביצועי העובדים, ויוצג מודל המתאר כיצד משפיע ההון החברתי על ביצועי עובדים תוך קשרים, תיווך ומיתון של משתנים נוספים – מנהיגות תומכת הון חברתי, אנרגיה, מעורבות וחוללות עצמית.

ב. מהון חברתי לביצועי עובד

למרות שחוקרים רבים טוענים כי קיימת השפעה של הון חברתי על ביצועים (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; Ring, 1996). כמעט ולא נמצא קשר ישיר בין הון חברתי פנים-ארגוני לביצועי עובדים. נמצאו קשרים בין הון חברתי למשתנים אשר מקושרים לביצועי עובדים או משפיעים על ביצועי עובדים אך אינם מודדים את ביצועי העובד באופן ישיר או שהם מהווים רק חלק מתוך התמונה הכוללת של ביצועיו בארגון. כך למשל קושר ההון החברתי למשתנים כמו – הפחתת היעדרויות ותחלופה (Dess & Show, 2001) - היעדרויות ותחלופה הינן אינדיקטור לביצועי עובדים בארגון אך אינם משקפים את טיב הביצוע של העובדים. הון אינטלקטואלי (Boudreau & Ramstad, 1997) אשר כפי שכבר צוין הוא ספציפי לתחום מסוים של ביצועים בתחום ניהול, שימור והעברת מידע וידע אולם לא דוקא לתחומי ביצוע אחרים. יצירתיות עובדים (Martin, 2004), אשר תורמת רבות לביצועים בתנאים מסויימים (בהם יש צורך בחדשנות ויוזמה) אך לא בכל מצב, חוזים פסיכולוגים (Oh et al., 2006), המשקפים את ההתאמה בין ציפיות העובדים ומימושן אך לא את ביצועיהם, ומחויבות (Watson & Papamarcos, 2002) שהינה פרמטר של מוטיבציה של עובדים אך לא בהכרח מצביעה על ביצועים.

Liu and Shaffer (2005) ניסו לבחון השפעת הון חברתי על ביצועים של מנהלים מקצועיים (expatriate managers) המוצבים בארצות שונות. הן בדקו הון חברתי על ידי דיווח עצמי של המנהלים בנושאים כמו שיתוף במידע וידע ופיתוח כפיפים ומצאו קשר לביצועים שנמדדו אף הם על ידי דיווח עצמי בנושאים כמו עמידה בזמנים, אך לא בדקו דיווח אובייקטיבי אודות ביצועיהם. גם Moran (2005) בחן השפעה של הון חברתי על ביצועי מנהלים אך מצא רק השפעה על משתנים המקושרים לביצועי עובדים כמו יצירת שגרה ואווירת חדשנות. Leana and Van Buren (1999) הציעו שהון חברתי אינו משפיע באופן ישיר על ביצועי הארגון וביצועי העובדים אלא משפיע באופן עקיף דרך מנגנונים כמו מכניזם לפעילות משותפת, יצירת

ארגון גמיש יותר, הצדקת מחויבות היחיד לטובת הכלל ואיפשר יצירת הון אינטלקטואלי בארגון.

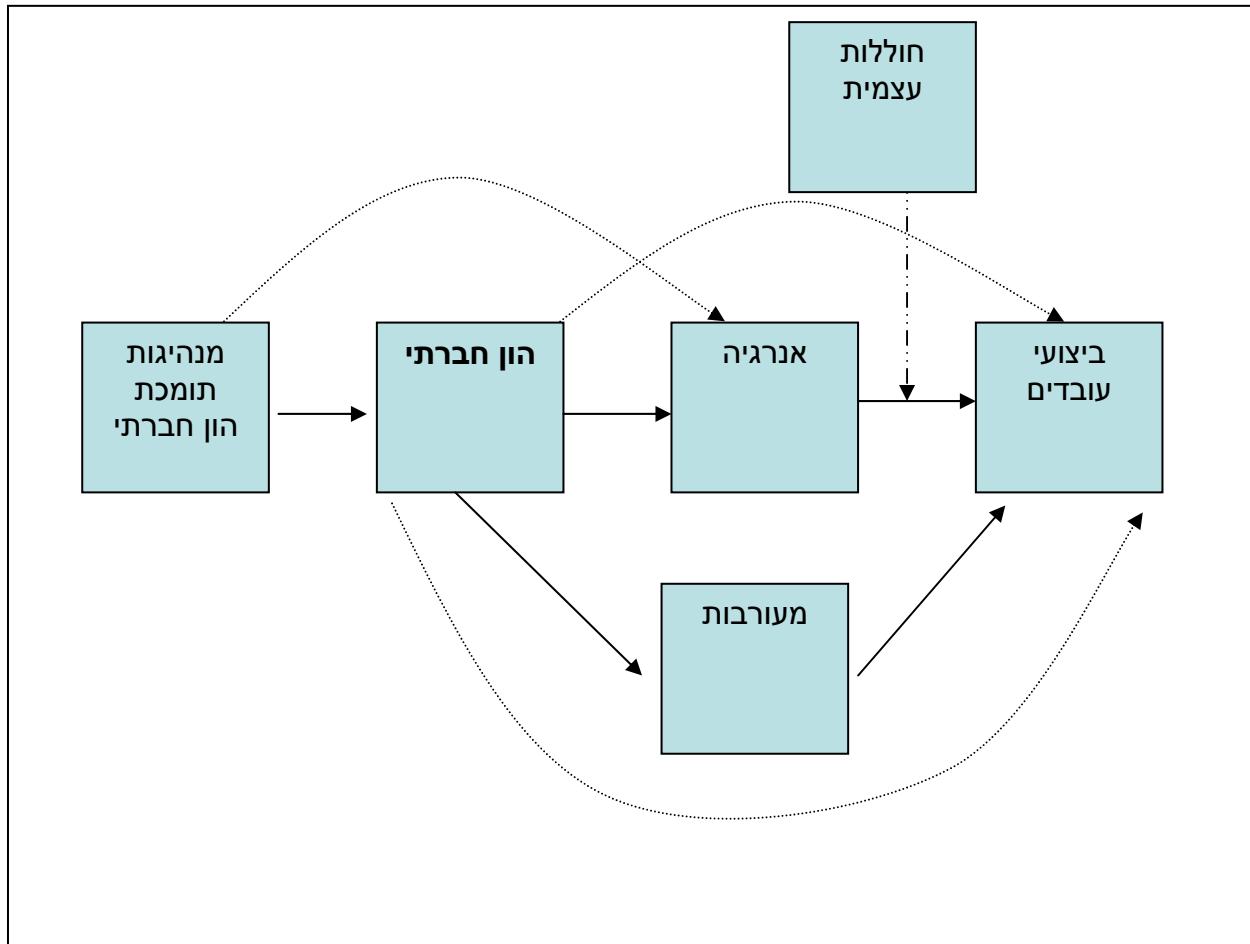
כמוהם, אנו סוברים כי הון חברתי אמנם משפיע על ביצועי עובדים אך לא באופן ישיר. אלא דרך משתנים מתווכים. Shaw, Duffy, Johnson, and Lockhart (2005) מצאו כי תחלופת עובדים הינה משתנה מתווך בין הון חברתי לביצועי עובדים. אך מחקרם נערך ברשת מסעדות (בה רמת התחלופה הגבוהה היא מובנית) ולא בארגון יצרני.

Brown and Leigh (1996) מצאו קשר בין סביבה תומכת, שחלק ממאפייניה חופפים למאפייני ההון החברתי לבין ביצועים בתיווך מעורבות ומאמץ. תומכים בהם Leana and Van Buren (1999) אשר טענו כי הון חברתי בארגון יוצר מנגנונים של מוטיבציה ומחויבות. Pinder (1984) מציין את חשיבות בחינת השפעת סוגי מוטיבציה על סיטואציות בעבודה ועל ביצועי העובדים. בעקבות מחקרים אלו החלטנו לבחון שני משתני הנעה (מוטיבציה) – אנרגיה (שהוא מושג אשר המחקר אודותיו הוא מועט) ומעורבות כמתווכים בין ההון החברתי ובין ביצועי העובדים, וכן נבחן מיתון של משתנים אלו על ידי המשתנה חוללות עצמית, שאף הוא משתנה של הנעה.

לפני בחינת השפעת ההון החברתי על הביצועים ולשם הבחנה בין רכיבי ההון החברתי למקורותיו, בחרנו לבחון משתנה אשר לדעתנו משפיע על היווצרות אקלים ההון החברתי בארגון - מנהיגות תומכת הון חברתי.

בתרשים 1 מוצג המודל המשוער של הקשר בין המשתנים שהוצגו לעיל. התרשים מתאר כיצד המשתנה "הון חברתי" משפיע על ביצועי העובדים בתיווך משתני המוטיבציה – אנרגיה ומעורבות. בתרשים מוצגת השפעתו הממתנת של המשתנה "חוללות עצמית" על משתנה האנרגיה. בנוסף מוצג כיצד "מנהיגות תומכת הון חברתי" משפיעה על ההון החברתי ובכך על המודל כולו.

תרשים מס' 1 : סיכום מודל המחקר המשוער.



בהמשך נדון במודל המחקר, מרכיביו ופיתוח ההשערות.

המשתנה הראשון בו נדון, הינו המשתנה הראשון במודל - משתנה ה "מנהיגות תומכת הון חברתי".

מנהיגות תומכת הון חברתי - leadership supportive behaviors

אחד הגורמים החשובים להיווצרות הון חברתי פנים-ארגוני הינו תמיכת מנהיגות הארגון (Dess & Show, 2001; Harris & Chapman, 2002; Kuo, 2004). ויש אף הטוענים כי תמיכת הנהלת הארגון חשובה להתקיימות ההון החברתי יותר מפרמטרים אחרים של ההון החברתי כמו אמון (Raymond, 2006).

תמיכת מנהיגות הארגון הוגדרה על ידי Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrin (1997) כתמיכה והתחשבות אותן מקבל העובד ממנהיגות הארגון. מנהיגות ארגון תומכת מתייחסת לעובדים באופן הוגן, מעודדת תקשורת דו צדדית ומכירה בתרומת העובד למימוש מטרות הארגון (Humphreys, 2002). מנהלים שונים בדרך שבה הם מציבים דרישות ארגוניות, מפקחים ומתגמלים את עבודת הכפופים להם. סגנון מנהיגות תומך מאפשר לכפופים לשגות בלי לחשוש מתוצאות השגיאה, ומעניק להם שליטה על עבודתם וידע כיצד להשיג את מטרותיהם (Brown & Leigh, 2006).

Chiu et al. (2005) בחנו את השפעת תמיכת מנהיגות הארגון על מתח (stress) וכוונות עזיבה של עובדים, ומצאו השפעה של תמיכת מנהיגות הארגון בהפחתת משתנים אלו. Brown and Leigh (2006) בדקו את השפעת מנהיגות תומכת על אנשי מכירות. הם מצאו כי בארגונים בהם נתפסה ההנהלה כתומכת, חשו העובדים כי הם תורמים תרומה משמעותית לארגון, התפקיד שלהם נתפס כמאתגר יותר והם והשקיעו מאמץ רב יותר בעבודתם מאשר בארגונים בהם ההנהלה לא נתפסה כתומכת.

בנוסף מצאה הספרות בתחום הארגוני קשר חיובי בין תמיכת מנהיגות הארגון למורל העובדים (Fisher, 2000), תחושת הוגנות, והעצמת עובדים (Coote et al., 2004) והגברת מוטיבציה ומעורבות בתפקיד (Kahn, 1990).

Schneider et al. (2005) הבחינו בין תמיכת מנהיגות גנרית (תמיכת מנהיגות המתרחשת על פני מגוון רחב של סיטואציות ותוצאות) ותמיכת מנהיגות ספציפית (תמיכה שמרוכזת בנושא מסוים כמו "שירות" או "בטיחות") ומצאו כי תמיכת מנהיגות בשירות הובילה

לאקלים שירותי יותר. כלומר, תמיכת מנהיגות "ספציפית" הניבה שיפור מדיד באותו נושא "ספציפי". גם Carmeli and Schaubroeck (2007) מצאו כי תמיכת מנהיגות ספציפית בנושא יצירתיות מגבירה את היצירתיות בארגון ותמיכת מנהיגות בנושא איכות השירות משפרת את אקלים איכות השרות בארגון (Carmeli, 2007b).

Connor, Kadel-Taras, and Vinokur-Kaplan (2003) בדקו את נושא תמיכת מנהיגות הארגון בארגונים ללא מטרות רווח. הם מצאו שכאשר מנהיגות הארגון ביצעה פעולות תמיכה ספציפיות לתוצאות הרצויות (כמו סיפוק מידע המקל על קבלת החלטות וסיוע בתכנון שינויים) הצליח הארגון להגיע לתוצאות טובות הרבה יותר בפתרון בעיות חברתיות מאשר בארגונים בהם לא היתה תמיכה ספציפית של הנהגת הארגון.

בדומה ל Schneider et al. (2005), אנו סבורים כי תמיכת מנהיגות "ספציפית" בהון חברתי תוביל ליצירת אקלים של הון חברתי בארגון. היות והון חברתי הוא מטיבו סוג של אקלים ארגוני (Dutton, 2003), אנו מציעים כי תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי תוביל להון חברתי גבוה יותר. למשל Coote et al. (2004), מצאו כי תמיכת מנהיגות הארגון מסייעת להתאמה בין מטרות הארגון למטרות העובד. היות ו"מטרות משותפות" הינו אחד ממאפייני ההון החברתי, מתחזקת טענתנו כי תמיכת הנהגת הארגון תהיה בקשר חיובי עם ההון החברתי בארגון. מנהיגות המתאפיינת בעידוד יצירת קשרים חיוביים בין העובדים והקבוצות בארגון ומדגישה היבטים כמו יצירת אמון, שיתוף במידע וידע, הבאה למודעות של מטרות הארגון ועידוד נורמות לשיתוף פעולה, היא מנהיגות התומכת בהון חברתי, ולכן קרוב לודאי שמנהיגות כזו תפתח אקלים של יחסי גומלין חיוביים בין העובדים, בין הקבוצות השונות בארגון ובין מנהיגות הארגון ותביא לחיזוק ההון החברתי בארגון. מכאן אנו משערים את

השערה מס' H2-1 – ימצא קשר חיובי בין רמת תמיכת המנהיגות (leadership

supportive behaviors) לבין רמת ההון החברתי של העובדים בארגון.

אנרגיה

נושא האנרגיה נחקר ונלמד בתחומי הפיזיקה, הכימיה, האלקטרוניקה, החשמל, הביולוגיה, הספורט ועוד. בעולם העבודה נערך שימוש יומיומי במושג אנרגיה - של העובדים ושל הארגון, אך המחקרים בנושא האנרגיה בעולם העבודה הינם ספורים.

ההגדרה הפיזית של אנרגיה לפי Princeton university wordnet (2006) היא "היכולת של מערכת פיזיקלית לעבוד". כשבוחנים התייחסויות לאנרגיה של האדם מוצאים שאנרגיה היא "מאמץ רב, סגנון חי ומלא דמיון, יכולת בריאה לפעילות נמרצת" (Princeton university wordnet, 2006) הגדרה נוספת: להיטות ויכולת לפעולה (Quinn, 2006).

מושג האנרגיה הושאל מתחומי הכימיה והפיזיקה לתחום מדעי ההתנהגות. קיימים מחקרים על "אנרגיה של ארגונים" (Bruch and Ghoshal, 2003) ו"אנרגיה של עובדים" (Quinn & Dutton, 2005; Marks, 1977; Cheristensen & Ducan, 1995) אולם עד כה מושגים אלו לא הוגדרו ולכן לא ברור למה אנו מתכוונים בהתייחסות לאנרגיה; האם אנרגיה אנושית היא תכונת אישיות, מצב רוח או התנהגות?

מודל חמש התכונות הגדולות- The five-factor model of personality (McCrea, Costa, & Busch, 1986) חילק את מרבית תכונות האישיות (Personality traits) ל- 5 קטגוריות. מאפיין האישיות הראשון – מוחצנות (Extraversion) מאופיין על ידי מספר תכונות אישיות ובניהן אקטיביות ואנרגטיות (Goldberg, 1990). כלומר, לפי המודל אנרגטיות היא תכונת אישיות קבועה. מודל זה זכה לביקורת רבה, במיוחד בנושא התאמתו לחיי העבודה (Schmit & Ryan, 1993). חוקרים אחרים טענו כי אנרגיה היא מצב רוח - Mood (Thayer, 1994; Matthews, Jones, & Chamberlain, 1990; lane & Lane, 2002) הנושא של מצבי רוח קשה להגדרה היות ומצב רוח איננו מוגדר במשכו או ביציבותו (Shirom, 2003).

אנו משערים שהאנרגיה של העובדים מושפעת הן ממשתנים הקיימים בארגון והן ממשתנים אישיים ולכן מדידת האנרגיה כ- mood או כ Personality Trait איננה מתאימה למחקר זה. אנו מתייחסים אליה כאל "מאפיין התנהגותי" – Behavioral Trait.

גם חוקרי הארגונים אשר בחנו את המושג אנרגיה הגדירו אותו באופנים שונים, חוקרים רבים

(Bruch & Ghoshal, 2003; Dutton, 2003; Quinn & Dutton, 2005; Shirom, 2003)

התייחסו לאנרגיה כרגש, כסוג של התעוררות רגשית ותחושה של השתוקקות לפעולה.

חוקרים אחרים (למשל: Cheristensen & Duncan, 1995; Chen et al., 2004

Marks, 1977;) התייחסו לאנרגיה כמאמץ פיזי המושקע בפעילות מסויימת או בהשגת

המטרה, וישנם חוקרים (כמו Welbourne et al., 2005) אשר התייחסו לאנרגיה בהקשר לפן

המנטלי והקוגניטיבי של האדם (כלומר, הרצון לבצע פעולה מסויימת).

קיימת התייחסות של חוקרים (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli,

2001; Bakker, Hoogduin, Schaap, & Klader, 2001) אל המושג "אנרגטיות" כתשליל (נגטיב)

או היפוך חיובי של שחיקה. שירום (Shirom, 2003) טוען כי שחיקה ואנרגטיות מייצגות שני

עולמות שונים מובחנים שיש בניהם קשר שלילי. ההוכחה שלו לנושא היא כי עיבוד רגשות

חיוביים נעשה בחלק הימני של קליפת המח בעוד עיבוד רגשות שליליים נעשה בחלק השמאלי

של קליפת המח. ולכן מדידה על סולם של שחיקה, לא תייצג נכונה את רמת האנרגטיות –

מידה נמוכה של שחיקה אין משמעה מידה גבוהה של אנרגטיות. יש צורך בסולם נפרד לכל

תכונה.

גם לגבי הגדרת המושג "אנרגיה ארגונית" אין תמימות דעים, האם מדובר על האנרגיה

של העובדים בארגון או של הארגון עצמו? Bruch and Ghoshal (2003) סוברים כי אנרגיה

ארגונית קשורה אך לא זהה לסכום האנרגיות של היחידים בארגון. אנרגיה של יחידים

(ובמיוחד של המנהיגים) משפיעה על האנרגיה הארגונית ומצב האנרגיה של הארגון משפיע על

האנרגיה של יחידים.

בשל עמימות המושג "אנרגיה ארגונית" בחרנו לבחון את האנרגיה של העובדים

בארגון. Thayer (1989), התייחס לאנרגיה כגורם מתווך בתהליך שבין התכוונות לבין מימוש

הכוונות. גישה זו מתאימה להשקפתנו ולמודל המחקר ולכן הגדרנו אנרגיה של עובד

כ"התנהגות המשלבת היבטים פיזיים – הכוללים השקעת מאמץ ואימוץ שרירי הגוף, ונובעת

מהיבטים רגשיים – הכוללים מוטיבציה ורצון לפעולה, להט, חיות ועוצמה, ומהיבטים קוגניטיביים

הכוללים יוזמה, אמביציה (שאפתנות) עירנות ורצון למיקסום הביצועים".

שאלה נוספת שמועלית כחלק מהגדרתה של "אנרגיה" כמושג בתחום ההתנהגות הארגונית היא - האם קיים "עודף" אנרגיה? (Welbourne et al., 2005) טוענים כי רמה גבוהה מדי של אנרגיה לא רק שאינה מועילה כי אם מזיקה. אנרגיה גבוהה מדי גורמת ל"שריפה" של העובד. כפי שהגוף האנושי יכול לתפקד בשיאו רק למשך זמן קצר, כך גם רמת אנרגיה גבוהה מדי מתישה. לכן על רמת האנרגיה של העובד להיות אופטימלית ולא מקסימלית. אנרגיה אופטימלית היא יציבה ועל יציבות זו ניתן לשמור באמצעות המנעות ממאמץ יתר או מאמץ נמוך מדי. גם שביעות רצון העובד נמצאה כמשפיעה על יציבות האנרגיה של העובד - ככל ששביעות הרצון של העובד גבוהה יותר כך האנרגיה שלו יציבה יותר (Welbourne et al., 2005).

Bruch and Ghoshal (2003) הזכירו במאמרו את מלכודת ההאצה (Acceleration trap) האורבת לארגונים אשר מאיצים בעובדיהם יתר על המידה ומחייבים אותם לשמור על רמה גבוהה של אנרגיה באופן קבוע, האצה כזו ללא מנוחה גורמת לשחיקת העובדים והארגון. בניגוד ל Welbourne et al. (2005) ול Bruch and Ghoshal (2003) ובדומה לחוקרים אחרים (למשל Shirom, 2003; Dutton, 2003)) אנו סוברים כי האנרגיה הינה חיובית וככל שיש יותר ממנה העובד יתפקד ברמה גבוהה יותר, זאת אם קיימת מוטיבציה ותמיכה סביבתית לתיעול האנרגיה לכיוון ביצועי העובד בעבודה.

ההנחה העומדת בבסיס מחקרנו הינה כי ההון החברתי בארגון והחוללות העצמית של העובד משפיעים על האנרגיה של העובד וכי אנרגיה זו משפיעה על ביצועי העובד.

הון חברתי מייצר משאבים חשובים בארגון ובניהם שמחה ואנרגיה. קשרים בין יחידים וקבוצות משפיעים על רמת האנרגיה של היחיד ושל הארגון (Dutton, 2003) וקשרים חיוביים ברשתות גורמות לרמת אנרגיה גבוהה יותר. גם Baker and Dutton (2006) מציינים כי הון חברתי בארגונים מגביר את רמת האנרגיה של העובדים. מכאן אנו משערים כי ההון החברתי בארגון יעלה את רמת האנרגיה של העובדים בו. כך לדוגמא, עובדים המועסקים בארגון בו קיימות נורמות של שיתוף פעולה, חשים כי בארגון שורר אמון, מקבלים סיוע ועזרה כאשר הם נזקקים להם, מבינים את המטרות הארגוניות ומרגישים שותפים להם, שותפים למידע ולידע

הארגוני, לעובדים אלו תהיה רמת אנרגיה גבוהה יותר בעבודתם מאשר לעובדים אשר בארגוןם לא קיימות נורמות כאלו והתנהגות כזו. הם ישקיעו יותר מאמץ בעבודתם וירגישו כי רמת האנרגיה הפיזית, הקוגניטיבית והרגשית שלהם גבוהה יותר. מכאן אנו משערים את

השערה מס' H2-2 – ימצא קשר חיובי בין רמת ההון החברתי בארגון לבין רמת

האנרגיה של העובדים בארגון.

מודל המחקר מציב את ההון החברתי כמתווך בין משתנה ה"מנהיגות תומכת הון חברתי" ומשתנה ה"אנרגיה". אנו משערים כי רמת ההון החברתי של העובדים בארגון מתווכת בין רמת תמיכת המנהיגות ורמת האנרגיה של העובדים, משום שרמת תמיכת מנהיגות הארגון תהיה בקשר חיובי עם רמת ההון החברתי, ורמת ההון החברתי תהיה בקשר חיובי עם רמת האנרגיה של המועסקים בארגון. מנהיגות תומכת הון חברתי כשלעצמה מגבירה את האנרגיה של העובדים בארגון (Dutton, 2003), אולם לדעתנו, קיומו של ההון החברתי בארגון יחזק את הקשר (מעבר לקשר הישיר בין הון חברתי לאנרגיה) משום שתמיכת המנהיגות בהון חברתי הניבה כבר תוצר ברור (הון חברתי) אותו העובדים יכולים לחוש, דבר המחזק את האנרגיה שלהם, ולכן

השערה מס' H2-3 – רמת ההון החברתי של העובדים תתווך בין תמיכת המנהיגות

בהון חברתי ובין רמת האנרגיה שלהם.

השפעת האנרגיה על ביצועי העובד

אנרגיה מציינת את המאמץ שאדם עשוי להשקיע בפעילות מסויימת (Marks, 1977). ומצויינת על ידי שינויים גופניים. אנרגיה מעורבת בתהליך שבין התכוונות (רצון לבצע פעולה) למימוש הכוונות (Thayer, 1989). Dutton (2003) הגדירה אנרגיה בתחושה של רצון ויכולת לפעולה. אנרגיה גבוהה גורמת להתלהבות, חשק לפעולה ולהט. במחקרי הפסיכולוגיה של הספורט, מתארים ומעריכים אנרגיה אנושית כממקסמת את הביצועים הן באספקטים פיזיים והן במנטליים (Welbourne et al., 2005). עובד אשר חש באנרגיה מנטלית ורגשית גם משקיע מאמץ רב יותר בעבודתו.

אנו בחרנו להתמקד באנרגיה היות ואנרגיה היא משתנה הנעה – מוטיבציה (Thayer, 1989; Dutton, 2003). תיאורית הציפיות של Vroom (1995), שהיא תיאורית הנעה (מוטיבציה) מציגה קשר הסתברותי גבוה בין רמת המאמץ אשר משקיע אדם בעבודתו ובין רמת הביצוע. כיון שאנרגיה מייצגת את המאמץ שעובד משקיע בעבודתו (Marks, 1977) קיים קשר הסתברותי גבוה כי אדם בעל אנרגיה גבוהה ישקיע מאמץ רב יותר בעבודתו מאשר לו היה בעל אנרגיה נמוכה. כאשר האנרגיה גבוהה היא תוביל לביצועים טובים יותר מאשר כשלא קיימת אנרגיה כזו. מכאן נובעת:

השערה מס' H2-4: ימצא קשר חיובי בין רמת האנרגיה של העובדים בארגון ובין רמת

ביצועי העובדים בארגון.

מודל המחקר מציע כי משתנה האנרגיה מתווך בקשר שבין הון חברתי וביצועי העובדים. השערה זו מתבססת על הצעתם של Leana and Van Buren (1999) אשר טענו כי משתני האנרגיה מתווכים בקשר שבין הון חברתי לביצועים. בניתוח נתיבים שערכו Brown and Leigh (1996), הם מצאו כי מאמץ של עובדים (הפן האינסטרומנטלי של אנרגיה) משפיע על ביצועי העובדים, וכי המאמץ הינו אחד הגורמים

המתווכים בקשר שבין אקלים פסיכולוגי (הכולל בתוכו גם תמיכה חברתית) לביצועים. ממצא זה מאשש את החלטתנו להציב את האנרגיה כאחד ממשתני המוטיבציה המתווכים בין הון חברתי פנים-ארגוני (שהוא למעשה אקלים פסיכולוגי הכולל תמיכה חברתית) לביצועי העובד. לכן אנו משערים כי אנרגיה גבוהה של העובד תתווך בקשר שבין הון חברתי לביצועים,

השערה מס' H2-5 – רמת האנרגיה תתווך בין ההון החברתי של העובדים ובין רמת הביצועים שלהם.

מעורבות בעיסוק – Job Involvement

המושג "מעורבות בעיסוק" מגדירה עמדה בסיסית וקבועה של זהות וענין בעבודה (Lodahl & Kejner, 1965). מעורבות בעיסוק הוכחה כאחד המימדים החשובים של הנעת עובדים (Brown & Leigh, 1996). יש להבחין בין מעורבות בעבודה (Work Involvement), מעורבות מקצועית (Occupational Involvement), מעורבות ארגונית (Organizational Involvement) ומעורבות בעיסוק (Job Involvement). מעורבות בעבודה (Work Involvement) בודקת את מעורבות העובד בחיי העבודה בכלל יחסית לתפקידים אחרים במשפחה או בשעות הפנאי. מעורבות מקצועית (Occupational Involvement) בוחנת הזדהות וזיקה למקצוע מסויים (כמו רופא או יועץ ארגוני). מעורבות ארגונית (Organizational Involvement) בוחנת את הזדהות העובד עם ארגון העבודה. המעורבות בעיסוק (Job Involvement) בוחנת את הזיקה לתפקיד עבודה ספציפי, בארגון ספציפי והשתתפות פעילה בביצועו (Kanungo, 1982). בחרנו לבדוק מעורבות בעיסוק (Job Involvement) היות ומחקרינו הינו מחקר מיקרו הנערך בארגון אחד בלבד, ואנו מעוניינים לבדוק את מעורבות העובד הן בארגון והן בעיסוק הספציפי.

מקורות ההשפעה על מעורבות בעיסוק לפי Hackman and Oldham (1980), כוללים אוטונומיה בתפקיד, שימוש במגוון כישורים, זהות תפקיד, משמעות בתפקיד ומשוב. ומאפיינים נוספים כמו התחשבות (Lance, 1991) ומעורבות חברתית (Smith & Brannick,)

1990) נוספו מאוחר יותר. Hackman and Oldham (1980) השתמשו במקורות המעורבות בעיסוק כדי לפתח סקאלת הערכת עיסוקים.

מנקודת השקפתנו, מעורבות בעיסוק מושפעת מהון חברתי – בארגון בו ההון החברתי גבוה, בו קיימים אמון, מטרות משותפות, סיוע ועזרה הדדיים, חלוקה בידע ובמידע גם מעורבות עובדיו- זיקתם לעבודתם תהיה גבוהה. מספר מועט של מחקרים נערך בנושא הקשר בין הון חברתי ומעורבות. Gant, Lechniowski and Shaw (2002) ערכו מחקר ב- 20 ערים גדולות באמריקה, הם הוכיחו כי בערים בהן המעורבות גבוהה קיים הון חברתי גבוה יותר מבערים בהן המעורבות היתה מועטה והשליטה הממשלתית בהם חזקה, גם Pierce, Lovrich and Moon (2002) סוברים כי מעורבות הינה אחד ממרכיבי ההון החברתי. לפי מחקרים אלו (Gant & al., 2002; Pierce & al., 2002), מעורבות מובילה להון חברתי ולא להיפך. לעומתם, במחקר שנערך בארגונים התנדבותיים (מלכ"רים) בארה"ב (Joslyn & Cigler, 2001) הוכח כי אמון (שהינו אחד מגורמיו המרכזיים של ההון החברתי) מוביל למעורבות גבוהה יותר של העובדים בארגון. היות ואנו רואים את ההון החברתי כתכונה רחבה וכללית יותר מאשר המעורבות בארגון אנו משערים כי הון חברתי גבוה בארגון יוביל למעורבות רבה יותר ולא להיפך, מכאן אנו משערים את

השערה מס' H2-6 - ימצא קשר חיובי בין רמת ההון החברתי של העובדים בארגון לבין רמת המעורבות שלהם.

בדומה להשערה H2-3, המשערת כי רמת ההון החברתי בארגון תתווך בין רמת תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי ובין רמת האנרגיה שלהם, אנו משערים גם כי רמת ההון החברתי של העובדים תתווך בין רמת תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי לבין רמת המעורבות שלהם, במודל המחקר ההון החברתי מופיע כמתווך בין משתנה המנהיגות תומכת הון חברתי ומשתנה המעורבות. קיומו של ההון החברתי בארגון יחזק את הקשר בין מנהיגות

חוללות עצמית - Self Efficacy

המונח "חוללות עצמית" הוגדר על ידי Bandura (1977) כהערכה הסובייקטיבית של הפרט לגבי יכולתו לבצע משימות בהצלחה. לפי בנדורה, אדם בעל חוללות עצמית גבוהה בקשר למטלה מסוימת יחוש בטחון עצמי ביכולתו למלא משימה זו וישקיע מאמצים פיזיים וקוגניטיבים כדי למלא את המשימה גם כשהוא חווה קשיים (Bandura, 1977). כלומר, חוללות עצמית גבוהה מניעה אנשים להשקיע מאמץ ומאפשרת ביצועים מוצלחים.

על פי Bandura (1986) לחוללות עצמית שלושה היבטים: א- דרגת קושי המשימה, ב- יכולת לבצע אותה ו- ג- הכללת האמונה לגבי היכולת לבצע ביחס לדרגות קושי, למשימות ולמצבים שונים. מצבור של הצלחות בחיים, רצף חיובי של הצלחות, שכנוע מילולי ומצב פסיכולוגי בריא יגבירו את החוללות העצמית הכללית (Chen, Gully & Eden, 2001).

Chen, Gully and Eden (2001) חילקו את תכונת החוללות העצמית ל"חוללות עצמית כללית" (GSE), שהיא תכונה יציבה המאגדת אמונות ביכולת העצמית, ול"חוללות עצמית ספציפית" (SSE), שהיא חוללות עצמית בנוגע למשימה או סיטואציה מסוימת ועשויה להשתנות בין מצבים שונים. אנו נשתמש בתכונת החוללות העצמית הכללית (GSE) היות וברצוננו לבחון את החוללות העצמית של העובדים כמצב קבוע שאינו משתנה במצבים שונים וזאת על מנת שנוכל להסיק מסקנות גם מעבר לסיטואציות שונות (Chen et al., 2001).

המחקר הארגוני (Katz-Navon & Erez, 2005; Eden, 1988; Eden & Ravid, 1982) טען לקיומו של קשר חיובי בין חוללות עצמית של עובדים לבין ביצועיהם, אולם, מרבית הקשרים שנמצאו קושרים בין חוללות עצמית למשתנים המובילים לביצועים כמו פוריות מחקרית (Taylor, Locke, Lee, & Gist, 1984) והסתגלות לטכנולוגיות חדשות (Hill, 1987; Smith, & Mann, 1987).

Chen, Gully and Eden (2004) קישרו בין חוללות עצמית למצבים מוטיבציוניים הכוללים בתוכם מאמץ- דהיינו אנרגיה המושקעת בהשגת המטרה. לטענתם חוללות עצמית הינה תכונה מוטיבציונית המובילה להשקעת מאמץ, עובדים בעלי חוללות עצמית גבוהה יהיו מונעים יותר לעבר המטרות הארגוניות יתעקשו יותר וישקיעו יותר אנרגיה בהשגתן. תומכים

בהם Gist and Mitchell (1992), שמצאו כי חוללות עצמית משפיעה על ביצועים דרך המאמץ המושקע – כלומר האנרגיה של הפרט.

גם בתחום הספורט והתזונה (למשל; Maddison & Prapavessis, 2004

Self Efficacy בין קשר בין (De Bourdeaudhuij, Sallis, & Vandelandotte, 2002) הוכח קשר בין לאנרגיה של האדם - ככל שהספורטאי יותר מאמין ביכולותיו, תהיה רמת האנרגיה שישקיע בביצוע גבוהה יותר. Welbourne et al. (2005) מציעים כי מוטיבציה היא בעצם אנרגיה של העובד שיכולה להיות מופנית לעבר המאמץ.

אם כן, המחקר מאמין כי קיים קשר בין חוללות עצמית ואנרגיה (Chen, Gully & Katz-Navon & Erez, 1992; Eden, 2004; Gist & Mitchell, 1992), בין חוללות עצמית וביצועים (Eden, 1988; Eden & Ravid, 1982; Brown & Leigh, 2005) ובין אנרגיה וביצועים (1996).

אנו סבורים שחוללות עצמית ממתנת את הקשר שבין אנרגיה של העובד לביצועיו. זאת משום שעובד אשר לא יאמין ביכולותיו לא ישקיע אנרגיה בהשגת התוצאות, ולפיכך הקשר בין אנרגיה וביצועי עובדים, יתחזק אצל עובדים בעלי חוללות עצמית גבוהה בלבד. ומכאן שחוללות עצמית היא גורם ממתן. מיתון על ידי חוללות עצמית נמצא במחקרים נוספים- Judge and McNatt (2004), מצאו כי ציפיות אשר הוגברו באופן מכוון, הוליכו לביצוע משופר רק אצל הפרטים בעלי חוללות עצמית גבוהה, גם Carmeli and Schaubroeck (2007) מצאו כי לחוללות עצמית היה אפקט ממתן על הקשר שבין ציפיות עצמיות בתחום היצירתיות ומעורבות עובדים יצירתית. ההשלכה ממחקרים אלו לתחום הנחקר מלמדת כי אנרגיה אין בה די כדי להגביר ביצועים של עובד – היא תלויה בחוללות העצמית של העובד. הקשר בין אנרגיה של העובד וביצועי העובד ימותן על ידי החוללות העצמית של העובד. אם לעובד חוללות עצמית גבוהה, יתחזק הקשר. אם לעובד חוללות עצמית נמוכה, הקשר יחלש.

מכאן אנו משערים את השערה מס' H2-9 - רמת החוללות העצמית של העובדים בארגון תמנת את הקשר בין רמת האנרגיה שלהם לבין ביצועיהם. הקשר יהיה חזק יותר אצל עובדים בעלי רמה גבוהה יותר של חוללות עצמית.

סיכום השערות המחקר

לסיכום מוצגות כלל השערות המחקר:

השערות מבניות:

- H1-1** – התוצאות האמפיריות ישקפו את המרכיבים של המסגרת ההגדרתית למכלול של ההון החברתי ואת האלמנטים שלהם בצורה של אזורים ברורים.
- H1-2** - שטחת אופנויות ההתנהגות (A) תסודר במרחב באופן קווי.
- H1-3** – שטחת הרפרנטים (B) תסודר באופן מקטב - פולארי.
- H1-4** - שטחת המסגרת החברתית (C) תהיה ממתנת – מודולרית.
- H1-5** - המבנה המתקבל משתי השטחות A ו-B יחד יהיה בצורת רדקס (Radex).
- H1-6** - המבנה הכולל של המכלול יהיה בצורת חרוט (קונוס).

השערות המודל - הון חברתי וביצוע :

- H2-1** – ימצא קשר חיובי בין רמת תמיכת המנהיגות (leadership supportive behaviors) לבין רמת ההון החברתי של העובדים בארגון.
- H2-2** – ימצא קשר חיובי בין רמת ההון החברתי בארגון לבין רמת האנרגיה של העובדים.
- H2-3** – רמת ההון החברתי של העובדים תתווך בין רמת תמיכת מנהיגות הארגון ובין רמת האנרגיה של העובדים בארגון.
- H2-4** – ימצא קשר חיובי בין רמת האנרגיה של העובדים בארגון ובין רמת ביצועי העובדים.
- H2-5** – רמת האנרגיה תתווך בין ההון החברתי של העובדים ובין רמת הביצועים שלהם.
- H2-6** - ימצא קשר חיובי בין רמת ההון החברתי של העובדים בארגון לבין רמת מעורבותם.
- H2-7** – רמת ההון החברתי של העובדים תתווך בין רמת תמיכת מנהיגות הארגון ובין רמת המעורבות של העובדים בארגון.
- H2-8** – רמת המעורבות בתפקיד תתווך בין ההון החברתי של העובדים ובין רמת ביצועיהם.
- H2-9** – רמת החוללות העצמית של העובדים בארגון, תמתן את הקשר בין רמת האנרגיה שלהם לבין ביצועיהם.

שיטת המחקר

מדגם

המחקר נערך בארגון אחד - החברה למתנ"סים (מרכזי תרבות, נוער וספורט). החברה, שהוקמה בשנת 1969, היא חברה ממשלתית בבעלות משרד החינוך, התרבות והספורט. בראשה עומדת מועצת מנהלים, שבין חבריה נציגי ציבור ונציגים של רשויות ממלכתיות ומקומיות ושל מוסדות ציבור שונים. יחד עם זאת החברה הינו גוף הפועל בשוק תחרותי לפי עקרונות עסקיים ומודדת את תוצאותיו העסקיות של כל גוף בנפרד ושל החברה כולה.

180 מתנ"סים פועלים ברחבי הארץ, למרביתם שלוחות הפרוסות ברחבי היישוב. מערכת המתנ"סים נחלקת למחוזות גיאוגרפיים, שעל כל אחד מהם מופקד מנהל מחוזי. מנהלי המתנ"סים מוגדרים כעובדי המחוז בעוד עובדי המתנ"סים מוגדרים כעובדי המתנ"ס. כל מתנ"ס הוא מוסד עצמאי הפועל כחברה בע"מ או כעמותה. בנוסף למתנ"סים ולמחוזות מורכבת החברה למתנ"סים ממטה הכולל בתוכו את ההנהלה הבכירה, ומחלקות כמו כספים, ביקורת פנים, משאבי אנוש וכו'. בנוסף, במסגרת החברה למתנ"סים פועלים מספר גופים כמו המרכז לחינוך קהילתי על שם חיים ציפורי, המינהל לבתי ספר קהילתיים, ומתא"ן – מפעל תרבות ואמנות לנוער.

שיטת המחקר הינה דגימת "אשכולות" מיחידות שונות של החברה למתנ"סים, כל אשכול כלל את העובדים אשר הגיעו למפגשים / כנסים והסכימו לענות לשאלון. לשאלון ענו 263 עובדים בדרגים שונים מ – 15 יחידות בתוך הארגון. 30 שאלונים נפסלו עקב אי עמידה בתנאי המחקר. הערכת ממונה התקבלה עבור 218 עובדים, היות וחלקן היו עבור עובדים שנפסלו (או שנפסלו בעצמן בשל אי התאמות שונות) נותרו בידינו 213 זוגות של שאלוני עובדים וממונים ישירים.

מאפייני מדגם העונים לשאלון: 55% מהעונים היו נשים, 93% יהודים, גילם הממוצע עומד על 43 שנים (ס.ת 9.4) ונע בין 24 ל 70. הוותק הממוצע בתפקיד הוא 8.6 שנים (ס.ת 6.1).

השכלה: 12% סיימו 12 שנות למוד, 3% הם טכנאים / הנדסאים, 49% בעלי תואר ראשון ו 36% בעלי תואר שני ומעלה. צוות ממוצע הינו בעל 15.8 חברים (ס.ת 13.3) וגודל מחלקה ממוצעת הוא של 24.5 עובדים (ס.ת 30.2).

מאפייני מדגם המנהלים: לשאלון ענו 31 מנהלים מהן 8 נשים (38.7%). גילם הממוצע 47.4 שנים (ס.ת 6.4) וותק ממוצע בתפקיד 10.2 שנים (ס.ת 9.2) וותק ממוצע בארגון 15.6 שנים (ס.ת 5 שנים). המנהלות ענו על 42% מכלל הערכות העובדים.

הליך

עוד בטרם הפניה לארגון נערך מבחן מקדים (פיילוט) בו ענו לשאלונים 60 סטודנטים הלומדים קורסי התנהגות ארגונית באוניברסיטת בר אילן. לאחר מחקר הפיילוט תיקפנו את השאלונים והורדנו פריטים מיותרים.

יצירת הקשר הראשוני עם מחלקת המחקר והפיתוח (מו"פ) של החברה למתנ"סים התבצעה בדצמבר 2005. לאחר השגת סיכום עם מחלקת המו"פ נערכה מצגת בפני ההנהלה הראשית של החברה למתנ"סים בחודש פברואר 2006. לאחר המצגת אישרה ההנהלה הראשית את השתתפות החברה למתנ"סים במחקר. בתמורה הובטחו להם קבלת תוצאות המחקר.

טרם ההגעה ליחידות החברה למתנ"סים, נשלח אל כל העובדים מכתב מקדים ובה פורט הליך המחקר ומטרתו (ראה נספח מס' 3). איסוף הנתונים התבצע מחודש אפריל עד אוקטובר 2006 (כ- 7 חודשים). היות והחברה למתנ"סים היא גוף המורכב מגופים שונים כגון מתנ"סים (מתנ"סים עצמאיים, שלוחות, רשת מתנ"סים) גופים מנהליים (מחוזות, מטה) וגופים מקצועיים (מתא"ן - מפעל תרבות ואמנות לנוער) המפוזרים במיקומים גיאוגרפים שונים, אך איסוף הנתונים זמן רב מהצפוי, לעיתים קרובות העובדים והממונים הישירים לא הועסקו באותו אתר. עורכת המחקר השתדלה להגיע בעת כינוסים (של מחוזות או של רכזים במתנ"סים) כדי לאסוף את השאלונים ממספר מקסימלי של עובדים (שאלון לעובדים בנספח מס' 1).

שאלון המחקר לא היה אנונימי בשל הצורך לזווגו עם הערכת ממונה (שאלון מנהלים בנספח מס' 2) והדבר הקשה על איסוף הנתונים באופן משמעותי במיוחד במטה החברה בירושלים ובכפר סבא. גם נסיונות למספר את השאלונים ופתרונות כמו הצבת קלפי נעולה במשרדי המטה הועילו באופן מצומצם מאד.

בכנסי העובדים הוצג המחקר ומטרתו, והעובדים מילאו את השאלון במקום, עורכת המחקר ענתה לשאלות העונים ואספה את השאלונים המלאים. למעט מקרים בודדים לא ענו המנהלים במקום על שאלוני הערכת העובדים אלא ענו אליהם מאוחר יותר ואלו נשלחו אל עורכת המחקר בדואר. הסיבה לכך היתה כפולה- משך זמן הרב שלקח למלא את הערכות

העובדים וגם בשל הצורך בשמירה על סודיות ההערכות. חוסר היכולת לקבל את ההערכות במקום גרם לעיכובים ואף לשיבושים בתהליך – לא תמיד התקבלו הערכות על כל העובדים שענו ולעיתים התקבלו הערכות על עובדים שלא ענו לשאלונים כלל !

הקלדת הנתונים למחשב נערכה באופן אישי על ידי עורכת המחקר תוך הקפדה על בדיקת נתוני ההקלדה וניפוי שאלונים שהתשובות עליהן היו לא סבירות או שחלק גדול מהשאלות נשאר ללא תשובות.

לוח מס' 1 מציג את התפלגות העובדים לפי היחידות השונות :

לוח מס' 1: אחוז העונים מהיחידות השונות בחברה למתנ"סים.

שם יחידה	אחוז העונים מסה"כ המדגם	שעור ההחזר בכל יחידה
1 מטה – ירושלים	8.9%	72%
2 מטה – כפר סבא	10.2%	82%
3 מחוז ירושלים	0.8%	80%
4 מחוז צפון	10.6%	90%
5 מחוז חיפה	7.2%	98%
6 מחוז שרון	6.8%	88%
7 מחוז דרום	5.9%	95%
8 מתא"ן	3.8%	100%
9 מתנ"ס פסגת זאב	6.4%	100%
10 מתנ"ס נווה יעקב	5.1%	93%
11 מתנ"ס רוממה	3.8%	100%
12 מתנ"ס הגבעה הצרפתית	3.4%	100%
13 מתנ"ס קרית יובל	4.2%	90%
14 מתנ"ס רמת השרון	3.0%	100%
15 מתנ"ס בנימינה	5.1%	100%
סה"כ (סיכום שני הטורים)	100%	90.5% ממוצע

משתני המחקר:

1. הון חברתי / שטחות: לצורך מחקר זה, נבנה שאלון מובנה למילוי עצמי, על בסיס השטחות שהוגדרו לעיל: אופנות ההתנהגות, הרפרנטים והמסגרת החברתית. מכפלה קרטזית של השטחות ($4 \times 4 \times 3 = 48$) תספק 48 צירופים או תבנים שביחד מייצגים את המרחב המושגי באופן שיטתי. בהתאם לכך אמור היה השאלון לכלול 48 פריטים. אנו הוספנו 12 פריטים נוספים המכפילים את אלמנט a1 וזאת בשל הרצון לשאול גם על אמון העובדים כחלק מהאלמנט הקוגניטיבי. לכן כלל השאלון 60 פריטים (השאלון מוצג בנספח 1).
הנתונים שנאספו בעזרת שאלון ההון החברתי נועדו להעריך את ההון החברתי בארגון ולבחון באיזו מידה ישקפו הנתונים האמפיריים את השטחות והאלמנטים שלהם ויאששו את המסגרת ההגדרתית למכלול של הון חברתי.

2. הון חברתי כללי: בנינו שאלון מקוצר להון חברתי בן 13 פריטים על גבי סקאלה של 5 דרגות הנעה בין 1= במידה מועטה מאד, 5=במידה רבה מאד.
השאלון מבוסס על מס' שאלוני SC קיימים: 3 פריטים נלקחו מתוך שאלון Internal Social Capital של Lubatkin, Srinivasan and Reed (2005) המודד הון חברתי פנימי ומתמדת בהעברת מידע וידע בארגון, מהימנות קרונבך אלפא של השאלון היא 0.88. שאלה לדוגמא – "מגיע אלי מידע וידע מחלקים שונים של הארגון".
מתוך שאלון של Subramaniam and Youndt (2005), הבוחן הון חברתי דרך שיתוף פעולה ויכולת לפתור בעיות נלקחה שאלה אחת, "האנשים בארגון רגילים לשתף פעולה לשם אבחון ופתירת בעיות".

מתוך שאלון שפיתחו Onyx and Bullen (2000) לצורך מדידת הון חברתי בקהילות אזרחים הכולל 36 פריטים (מהמנות קרונבך אלפא – 0.84), נלקחו 7 פריטים אשר התאימו לשאלון המועבר בארגונים. דוגמא לשאלה – "עמיתי לעבודה הם גם חברים שלי". השאלון נבדק

במחקר מקדים (פיילוט) על כ- 60 עונים. לאחר ניתוח גורמים של התוצאות הוחלט להוריד שני פריטים מהשאלון, המהימנות הסופית של השאלון החדש כולו היא – 0.84 אלפא קרונברך.

3. אנרגיה: כמה מדדים נבנו עד היום כדי לבחון את רמת האנרגיה של העובדים בארגון. מספר חוקרים אשר ניסו לבחון מצבי רוח (Mood) הציעו גם מדדים לרמת האנרגיה (Thayer, 1994; Matthews et al., 1990; Lane & Lane, 2002). אנו בחרנו לא להשתמש במדדים אלו משום שאיננו רואים את האנרגיה של העובד כמצב רוח - Mood.

Welbourne et al. (2005) בחנו את רמת האנרגיה של עובדים על ידי דיווח עצמי שבועי לגבי רמת האנרגיה שהם חשים. השאלון בנוי כסולם הנע בין 0 ל 10, בדומה לסקאלות בענפי ספורט. הקצה התחתון של הסקאלה (בין 0 ל 2.4) נקרא "במנוחה" ומשקף אזור בו עובדים מדווחים שאינם עושים הרבה, אינם מרגישים אנרגטיים בעבודתם ואינם שבעי רצון מהמצב בו הם נמצאים.

החלק האמצעי של הטבלה בין 2.5 ל 7.5 נקרא "אירובי" וככל שעולים במעלה הסקאלה העונה מדווח על תחושות יותר אנרגטיות, מרגיש יותר טוב לגבי עבודתו ויעיל יותר.

החלק העליון של הסקאלה, נע בין 7.6 ל 10 נקרא "אנאירובי" ומשקף מאמץ רב מדי, עובדים במצב זה הם אנרגטיים מדי ואינם יעילים. שאלון זה בוחן את הצד הפיזי של האנרגיה אך אינו בוחן את הגורמים הרגשיים והקוגניטיביים עליהם נשען מצב זה.

שירום ומלמד (Shirom, 2003) פיתחו את שאלון ה-SMVM המודד Vigor. השאלון

כולל 12 שאלות הבוחנות את הפן הפיזי הרגשי והמחשבתי של Vigor על סקאלה בת 7 דרגות (מ"כמעט אף פעם לא" ועד ל"כמעט תמיד"). השאלון בוחן שלושה תחומי Vigor – כח פיזי (למשל – אני מרגיש חוסן), חיות מחשבטית (למשל – מרגיש יכולת להיות יצירתי) ואנרגיה רגשית (למשל – מרגיש שיש לי יכולת להיות סימפטי ללקוחות או לעובדים אחרים). ה-Vigor דומה לאנרגיה אך אינו מגדיר את אותו מצב. היות ולא נמצא שאלון המתאים בדיוק לאנרגיה של העובד לפי הגדרתו, בנינו שאלון אנרגיה, המבוסס בחלקו על החלק הפיזי של

שאלון ה-Vigor. השאלון בנוי כמדד דיווח עצמי על סולם ליקרט. האפשרויות לענות עליו נעות בין 1= במידה מעטה מאד ועד 5= במידה רבה מאד.

תחילה נבנה שאלון בן 9 פריטים, 4 מבין השאלות נלקחו מהמדד הפיזי בשאלון ה-Vigor של Shirom (2003) למשל "יש לי מרץ רב למלא את עבודתי". מהימנות שאלון ה-Vigor היא בממוצע 0.92 אלפא קרונברך. שאר הפריטים בשאלון מתבססים על הצד הרגשי של אנרגיה כפי שתיארה Dutton (2003). למשל "כשאני בעבודתי, אני מרגיש מלא חיות" והצד הקוגניטיבי של אנרגיה "אני להוט לבצע את עבודתי על הצד הטוב ביותר". לאחר מבחן פיילוט, הוחלט להוריד מהשאלון שני פריטים, מהימנות השאלון הסופית בן 7 פריטים היא 0.91 אלפא קרונברך.

4. חוללות עצמית : סקאלת NGSE (New general self efficacy) שפותחה על ידי Chen et al. (2001) כוללת 8 פריטים על גבי סקאלה בת 5 דרגות הנעה בין 1 (במידה מועטה מאד / כלל לא) לבין 5 (במידה רבה מאד). דוגמאות לשאלות: "באופן כללי, אני חושב שאני יכול להשיג את מה שחשוב לי", ו-"אפילו כאשר המצב קשה, אני יכול לבצע טוב למדי". מהימנות השאלון הינה 0.86 אלפא קרונברך.

5. מנהיגות תומכת : כבר בשנת 1974 פיתחו House and Dessler שאלון הבוחן את תמיכת ההנהלה בעובדים, השאלון, בן 5 פריטים נמדד על גבי סקלה של 5 דרגות ובדק את רמת התמיכה אותה מקבלים העובדים ממנהליהם. השאלון כלל פריטים כמו "הממונה שלי מתייחס לכל העובדים כשווים", "הממונים עלי מתייעצים בעובדים לגבי ביצוע העבודה" ו"הממונה שלי ידידותי ונגיש", (House & Dessler, 1974).

בעקבות התיאוריה של Schneider et al. (2005) בנוגע לתמיכת מנהיגות ספציפית, פותחו שאלוני תמיכת מנהיגות ספציפיים, בנושא איכות השירות ושביעות רצון, ובעקבותיהם שאלוני תמיכת מנהיגות ספציפיים בנושא יצירתיות (Carmeli & Schaubroeck, 2007)

ובנושא איכות שירות (Crameli, 2007b). אנו פיתחנו שאלון מנהיגות תומכת להון חברתי. המבוסס על שאלון המנהיגות התומכת של Schneider et al. (2005). בשאלון ישנם 5 פריטים על גבי סקאלה של 5 דרגות, והוא כולל שאלות כמו "הנהלת הארגון תומכת ביצירת סביבת עבודה שבה אחד יכול לבטוח בשני", "הנהלת הארגון מעודדת תקשורת פתוחה בארגון", ו"הנהלת הארגון מעודדת שיתוף בידע בין עובדים". לאחר מבחן מקדים (פיילוט) מהימנות השאלון היא 0.88 אלפא קרונברך.

6. מעורבות: מעורבות העובדים במקום עבודתם נמדדה על ידי השאלון שפיתח Kanungo (1982), 6 פריטים מתוך 10 בשאלון מעורבות בעיסוק (Job involvement). על גבי סקאלה בת 5 דרגות הנעה בין 1 (במידה מועטה מאד / כלל לא) לבין 5 (במידה רבה מאד). דוגמאות לשאלות: "הדברים החשובים ביותר שקורים לי קשורים למקום העבודה הנוכחי שלי", ו-"אני חי, אוכל ונושם את הארגון שלי". מהימנות השאלון הינה 0.87 אלפא קרונברך.

7. ביצועי עובדים: המחקר מציע מספר אפשרויות למדידת ביצועי עובד. מחקרים רבים (למשל Inderrieden et al., 2004) מדדו ביצועי עובדים על ידי הערכה עצמית. חוקרים אחרים (Campbell & Leel, 1988) טענו כי דיווח עצמי אינו מהימן, ובחנו את הערכת הממונה הישיר על ביצועי העובד (Tusi et al., 1997). במחקר השוואתי (מטה אנליזה) של 55 מחקרים נמצא כי הערכה עצמית עשויה להיות תקפה בתנאי שיתמלאו תנאים שונים כמו אינטליגנציה גבוהה, סטטוס הישגי גבוה ומיקוד שליטה פנימי אצל העונים לשאלון (Mabe & West, 1982), במחקר שערך Baruch (1996), נמצאה קורלציה גבוהה (בין 0.73 ל 0.81) בין הערכה עצמית להערכת המנהל הישיר. בהתאם לכך, אנחנו בחנו הן הערכה עצמית והן הערכת ביצועים על ידי הממונה הישיר.

סוגיה נוספת הינה אילו פרמטרים נחשבים כאינדיקטורים מהימנים לבחינת ביצועי העובד. Tsui et al. (1997) התייחסו למחויבות ולהתנהגות אזרחית כפרמטרים של ביצוע.

מדד נוסף הינו התנהגות בתוך התפקיד In Role Behavior שפותח על ידי Williams and Anderson (1991). דרך נוספת להעריך ביצועים היא התייחסות לחדשנות וליצירתיות של העובד (Scott & Bruce, 2001).

כדי להשוות בין ביצועי מנהלים ממדינות שונות, פיתחו Pearce and Porter (1986) מדד פשוט המבוסס על השוואה לסביבה. במדד זה נשאל הממונה הישיר של המנהל אודות איכות הביצוע, עמידה בזמנים ויכולת להסתדר עם אחרים. אנו בחרנו להשתמש בשאלון זה כמדד לביצועי העובד בשל פשטותו וישירותו, השאלון שימש למדידת ביצועי עובדים במחקרים רבים (למשל (Black & Porter, 1991) באמצעות סקאלה השוואתית בת 5 דרגות. במחקר זה השאלון מולא פעמיים: פעם אחת על ידי העובד ובנוסף על ידי מנהלו הישיר. שאלות לדוגמא: "איכות הביצועים של העובד היא מעל רוב העובדים האחרים" ו"העובד משיג יעדים ומטרות בעבודתו" מהימנות השאלון הינה 0.89 אלפא קרונברך. לאחר ניתוח גורמים של התוצאות הוחלט להוריד את פריט 2 (היכולת שלי להסתדר עם אחרים) היות ופריט זה היה שונה מהקונטקסט הכללי באופן מובהק. שאלון מלא, הכולל את כל השאלונים ופתיח, ראה בנספח מס' 1. בנספח מס' 2 מוצג השאלון למנהל.

מהימנות משתני המחקר

לוח מס' 2 מפרט את מקדמי מהימנות אלפא של כל משתני המחקר שנתקבלו במבחן מהימנות של קרונברך (Cronbach, 1951). מדד בעל מהימנות $\alpha > 0.6$ נחשב למהימן (Nunnally, 1967). מכיון שמקדמי המהימנות שנתקבלו הינם 0.8 לפחות, כל המדדים שבמחקר נחשבים לבעלי מהימנות גבוהה.

לוח מס' 2 : מהימנות משתני המחקר

שם המשתנה	מספר המקרים (N)	מספר הפריטים במשתנה	מקדם מהימנות אלפא קרונברך
אנרגיה	232	7	0.91
הון חברתי	233	11	0.84
מעורבות	231	6	0.84
חוללות עצמית	232	8	0.89
מנהיגות תומכת הון חברתי	234	5	0.95
ביצועי עובד (דיווח עצמי)	233	4	0.87
ביצועי עובד (דיווח מנהל)	214	4	0.90

ניתוח הנתונים:

קביעת הפריטים לחישוב המשתנים

על בסיס הנתונים שנאספו במחקר נערכו שתי בדיקות עיקריות שהובילו לגיבוש סופי של הפריטים שיילקחו בחישוב המשתנה. ניתוח גורמים ובדיקת עקיבות פנימית (α קרונברך).

ניתוח שטחות:

לשם בדיקת ההשערות המבנית (H1-1 עד H1-6) נעזרנו בשיטת סילום רב מימדי בעזרת תוכנת ניתוח המרחב הקטן (Smallest space analysis (SSA) (גוטמן, 1968). שיטה זו הינה אחת ממגוון שיטות לניתוח מבני של נתונים. ה- SSA מתאר את המרחב המושגי שהינו מרחב גיאומטרי המייצג את התכונה הנחקרת בשלמותה. כל פריט מיוצג במרחב כנקודה. ככל שרוב הדמיון בין זוג פריטים, על פי מדד מחושב, כן תהינה הנקודות המייצגות את הפריטים במרחב קרובות זו לזו. בפירוש התוצאות האמפריות של ניתוח המרחב הקטן מניחים את עקרון הרציפות – כל נקודה במרחב המושגי עשויה לייצג פריט תצפית כלשהו מתוך מכלול התוכן אף אם לא נצפה הלכה למעשה, והיא משלימה להנחה כי קבוצת הפריטים הנצפים אינה אלא מדגם מתוך אינספור פריטים המשתייכים לתכונה ולכן מתבצעת חלוקה (Partition) לאזורים בניתוח זה (שי, 1991; Elizur, 1984; Elizur et al., 1991). תוכנת המחשב ששמשה לניתוח הנתונים הינה Hudap (Amar & Toledano, 1994). המאפשרת שיוך (אוטומטי) של השטחות לאזורים לפי משפט המיפוי ומאפשרת קבלת אינדקס של אזורים - Regionality (Amar, 2001) או של הפרדות - Separation (Shye, 1992). תחילה חושבו מקדמי המונוטוניות החלשה (Guttman, 1986) לכל זוג של משתנים באמצעות תוכנת MONCO. מקדמי המונוטוניות החלשה מעריכים באיזו מידה שני פריטים משתנים באותו כיוון וערכיהם נמצאים בתחום 1- עד 1+. בהתבסס על מקדמי המונוטוניות בוצע ניתוח SSA-I שהינו Smallest Space Analysis עבור מטריצות סימטריות, על מנת ליצור הצגה גיאומטרית המתארת את הקשרים בין המשתנים. בטכניקה זו נערך שימוש במחקרים אחרים המבוססים על תורת השטחות (לדוגמא; Elizur & Sagie, 1997; Elizur, 1984). סטשבסקי, 1997).

את השערות H2-1 - H2-8: הקשרים בין מנהיגות תומכת הון חברתי, הון חברתי, אנרגיה, מעורבות, חוללות עצמית וביצועים, בדקנו על ידי מדידת כל אחד מהמשתנים, ונבחנו יחסי הגומלין ביניהם וקשרי התיווך והמיתון.

בדיקת ההשערות הדנות בקשר בין משתנים, בוצעה באמצעות רגרסיות לינאריות היררכיות שלקחו בחשבון את משתני הבקרה: מגדר, גיל, השכלה, גודל צוות, גודל מחלקה וותק בארגון וזאת על ידי הכנסת משתני הבקרה בצעד ראשון (first step) ואחריו המשתנה הבלתי תלוי בצעד שני (second step).

לבדיקת ההשערות הדנות בתיווך, אפקט התיווך (mediating effect) נבדק בהתאם לגישה שהוצעה ע"י Baron and Kenny (1986) והובהרה מאוחר יותר על ידי Kenny, Kashy and Bolger (1998). Baron and Kenny (1986) טענו שעל מנת שניתן יהיה לבסס מודל תיווך, על שלשה תנאים להתקיים: (1) צעד ראשון – יש להראות באמצעות רגרסיה קיומה של קורלציה בין משתנה בלתי תלוי למשתנה התלוי (2) צעד שני – להראות באמצעות רגרסיה קיומה של קורלציה בין משתנה בלתי תלוי והמשתנה המתווך (3) צעד שלישי – להראות באמצעות רגרסיה שהקשר המובהק בין המשתנה הבלתי תלוי למשתנה התלוי, הופך ללא מובהק כאשר מוכנס גם המשתנה המתווך למשוואה. בפיתוח מאוחר יותר שהוצע על ידי Kenny, Kashy and Bolger (1998) נטען שאם משתנה (M) מתווך בקשר שבין משתנה בלתי תלוי (X) למשתנה תלוי (Y), אז יתקיימו התנאים: (1) קיים קשר מובהק בין X ל-Y. (2) קיים קשר מובהק בין X ל-M. (3) לאחר ש-X מפוקח, הקשר שבין M ל-Y נשאר מובהק. (4) לאחר ש-M מפוקח, הקשר שבין X ל-Y אינו קיים. Kenny, Kashy and Bolger (1998) מכנים זאת "הצעדים ההכרחיים לביסוס התיווך", הם מוסיפים שהצעד הראשון אינו נדרש, אבל הקשר שבין המשתנה הבלתי תלוי לתלוי משתמע אם צעד שני ושלישי מתקיימים. יתרה מזאת, התנאי הרביעי נדרש רק כדי להוכיח תיווך מלא. באופן מעשי, כאשר התנאים בצעד ראשון ושני מתקיימים וברגרסיה בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי בתיווך המשתנה המתווך, הקשר שבין המשתנה התלוי לבלתי תלוי המתקבל אינו מובהק ויחד עם זה הקשר בין

המשתנה המתווך למשתנה התלוי נמצא מובהק – אנו נסיק שקיים תיווך מלא. כאשר ברגרסיה בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי בתיווך המשתנה המתווך, הקשר שבין המשתנה התלוי לבלתי תלוי המתקבל נשאר מובהק, אך נחלש (β קטנה ומובהקותה פוחתת) ויחד עם זה הקשר בין המשתנה המתווך למשתנה התלוי נמצא מובהק – אנו נסיק שקיים תיווך חלקי (partial). לפי גישה זו נבחן התפקיד המתווך של הון חברתי בקשר שבין מנהיגות תומכת הון חברתי ואנרגיה, והתפקיד המתווך של אנרגיה בקשר שבין הון חברתי לביצועים.

על מנת להציג את קשרי התיווך, נעשה שימוש בטכניקת ההצגה שמציעים Chatman and Flynn (2001), המציגים בדיקת קשרי תיווך לפי גישתם של Baron and Kenny (1986).

איתור השפעות משתנה ממתן:

אנו שיערנו כי חוללות עצמית (self efficacy) היא משתנה הממתן את הקשר שבין האנרגיה לביצועים. מיתון קיים כאשר השפעת משתנה בלתי תלוי על המשתנה התלוי תלויה בערכיו של המשתנה הממתן. לשם ביצוע הבחינה, כדי לבחון האם המשתנה חוללות עצמית אמנם ממתן את הקשר שבין אנרגיה לבין ביצועי העובד, נערוך מבחן אינטראקציה על ידי הפחתת המשתנים "חוללות עצמית" ו"אנרגיה" מהממוצע שלהם. לאחר יצירת המשתנים החדשים, נכפול משתנה במשתנה. האינטראקציה תבדק באמצעות רגרסיה "נקיה" ללא משתני בקרה. המענה לשאלה "האם מתקיימת אינטראקציה?", ניתן באמצעות ערך המובהקות של משתנה האינטראקציה.

ממצאים

בפרק זה יסוכמו תוצאות הבדיקה האמפירית של השערות המחקר. תחילה יוצגו ניתוחים אשר יתנו תמונה ראשונית של עולם התוכן הנבדק במחקר. לאחר מכן יבדק מבנה המכלול של ההון החברתי לפי תורת השטחות, ולבסוף יבחנו הקשרים בין המשתנים ומודל המחקר.

א. סטטיסטיקה תיאורית וקשרי גומלין

בוצעו 3 סוגי ניתוחים:

1. סטטיסטיקה תיאורית: ממוצע, סטיית תקן, מינימום ומקסימום.
2. יחסי הגומלין בין המשתנים – מתאמים.
3. קשרי הגומלין בין משתני המחקר למשתני הרקע – מתאמים.

1. סטטיסטיקה תיאורית

לוח מספר 3 מפרט את נתוני הסטטיסטיקה התיאורית של משתני המחקר: ממוצע, סטיית תקן ומספר העונים.

לוח מס' 3: סטטיסטיקה תיאורית: ממוצע, סטיית תקן ומספר העונים של משתני המחקר.

משתנה	ממוצע	ס.ת	מספר עונים – N
אנרגיה	4.25	0.56	235
הון חברתי	3.53	0.58	236
מעורבות	3.58	0.71	234
חוללות עצמית	4.22	0.50	236
מנהיגות תומכת הון חברתי	3.12	1.03	234
ביצועי עובד – דיווח עצמי	3.71	0.54	233
ביצועי עובד – דיווח מנהל	3.44	0.70	211

המשתנה בעל הממוצע הגבוה ביותר (4.25) הוא אנרגיה, המשתנה בעל הממוצע הנמוך ביותר (3.12) הוא "מנהיגות תומכת הון חברתי".

2. יחסי הגומלין בין המשתנים

לשם בחינת הקשרים בין המשתנים השונים במחקר נערך ניתוח פירסון. אשר מוצג בלוח מס' 4.

בבחינת הקשרים בין אנרגיה ובין משתני המחקר נמצאו קשרים חיוביים, ברמה בינונית, כולם מובהקים ברמה של $P < 0.01$.

בבחינת הקשרים בין חוללות עצמית ומשתני המחקר, נמצאו קשרים נמצאו קשרים חיוביים, ברמה בינונית, כולם מובהקים ברמה של $P < 0.01$, למעט הקשר ל"מנהיגות תומכת הון חברתי" אשר נמצא נמוך (0.11) ולא מובהק.

בבחינת הקשרים בין ביצועי עובד בדיווח עצמי למשתני המחקר נמצאו קשרים חיוביים בינוניים למשתנים "חוללות עצמית" ו"מעורבות" וקשרים חלשים למשתנים "הון חברתי" ו"אנרגיה", כולם מובהקים. הקשר למשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" נמצא הפוך אך מובהק.

בבחינת הקשרים בין ביצועי העובד כפי שדווחו על ידי המנהל ובין משתני המחקר נמצאו קשרים חיוביים חלשים אך מובהקים ברמה של $P < 0.01$ למשתנים "חוללות עצמית" "אנרגיה" וביצועי עובד בדיווח עצמי.

גם לשם בחינת הקשרים בין המשתנים השונים למשתני הרקע במחקר נערך ניתוח פירסון, למעט בחינת הקשרים עם המשתנה "מגדר" אשר לגביהם נערך מבחן χ^2 .

בבחינת הקשרים בין אנרגיה ומשתני הרקע נמצא קשר חלש אך מובהק בין אנרגיה לגיל ולגודל צוות אך קשר שלילי לגודל המחלקה - כלומר, ככל שהמחלקה לה משתייך העובד גדולה יותר, כך יורדת האנרגיה שלו.

נמצאו קשרים חיוביים ומובהקים בין מעורבות לבין וותק בתפקיד, גיל, גודל צוות וגודל מחלקה.

נמצא קשר חלש אך מובהק בין הערכת ביצועים בדיווח עובד לבין וותק ובין הערכת

עובד בדיווח מנהל וותק בתפקיד.

לא נמצאו קשרים מובהקים בין "מגדר" לבין שאר המשתנים.

לוח מס' 4: תיאור הקשרים בין משתני המחקר (מבחן פירסון)

	אנרגיה	חוללות עצמית	מעורבות	הון חברתי	מנהיגות תומכת	ביצועים – דיווח עובד	ביצועים – דיווח מנהל	מגדר (מבחן χ^2)	ווקט בתפקיד	גיל	שנות לימוד	גודל צוות	גודל מחלקה
אנרגיה	1												
חוללות עצמית	**0.46	1											
מעורבות	**0.58	**0.34	1										
הון חברתי	**0.39	**0.30	**0.50	1									
מנהיגות תומכת	**0.18	0.11	**0.23	**0.44	1								
ביצועים – דיווח עובד	**0.30	**0.43	**0.29	*0.12	** -0.18	1							
ביצועים – דיווח מנהל	**0.20	**0.24	0.10	0.09	- 0.08	**0.29	1						
מגדר (מבחן χ^2)	34.2 df=42	24.1 df=34	38.9 df=40	36.9 df=62	29.8 df=40	15.1 df=20	20.3 df=26	1					
ווקט בתפקיד	0.09	- 0.10	**0.30	0.04	- 0.17 ***	*0.15	**0.20	68.3 df=84	1				
גיל	**0.18	0.03	**0.38	0.03	0.01	0.08	- 0.06	55.6 df=84	**0.61	1			
שנות לימוד	0.02	0.07	0.04	- 0.07	- 0.05	0.09	- 0.08	14.4 df=8	-0.94	-0.60	1		
גודל צוות	*0.14	0.09	**0.25	-0.02	0.16	0.01	0.06	70.8 df=62	0.11	**0.19	**0.18	1	
גודל מחלקה	-0.30 **	0.15	**0.40	0.13	0.07	-0.23	-0.22	20.2 df=13	**0.39	-0.40 **	0.08	0.01	1

P<0.05 * P<0.01 **

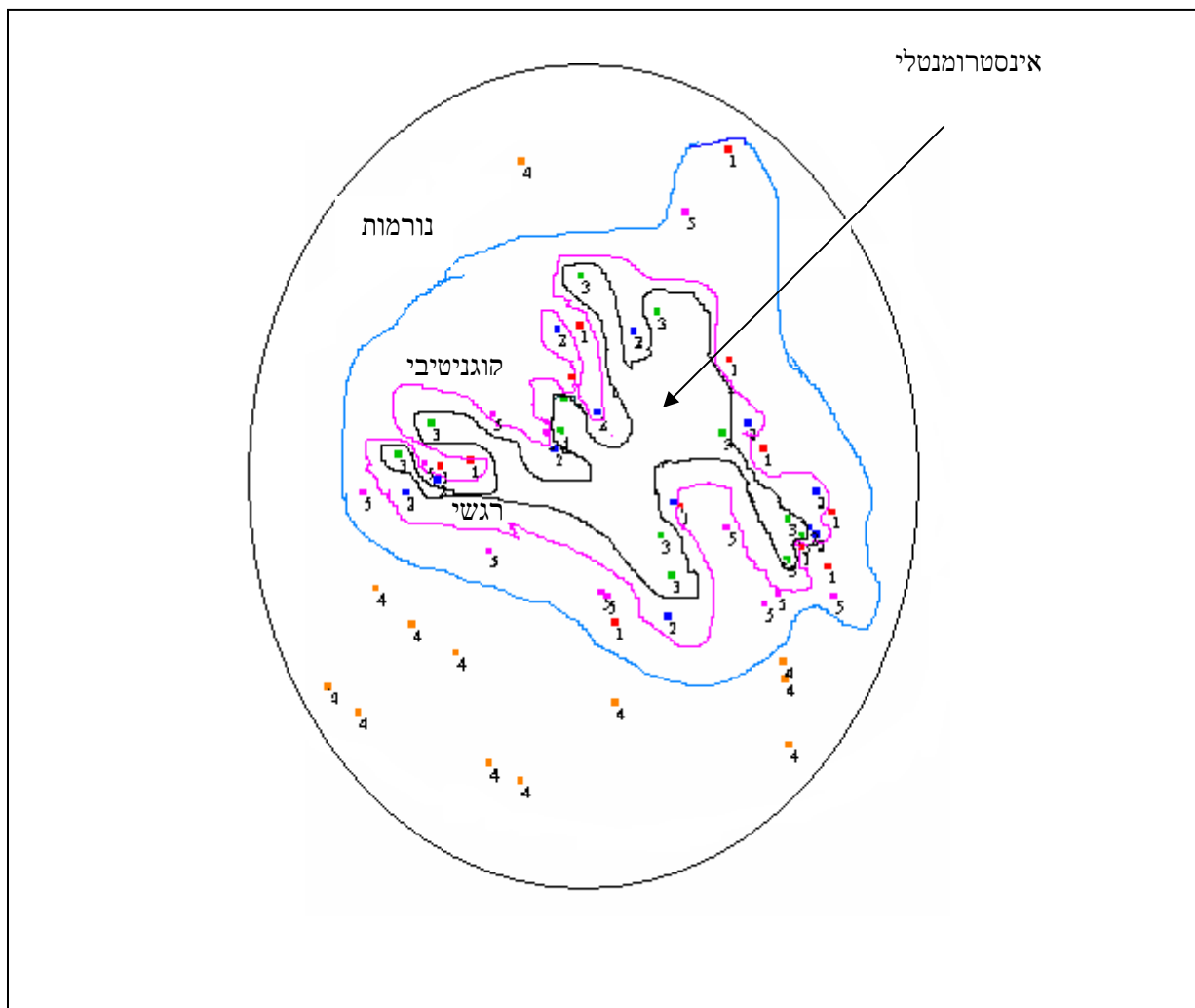
ב. ניתוח ההשערות המבניות של מכלול ההון החברתי.

הניתוח נועד לבחון באיזו מידה משקפים הנתונים האמפיריים את המערכת ההגדרתית שהוצעה, ואת ההשערות המבניות H1-1 עד H1-6- המתייחסות למבנה המכלול של ההון החברתי. לצורך ניתוח השטחות נעזרנו בתכנה של ניתוח המרחב הקטן (SSA) Smallest Space Analysis. באמצעות תוכנת Hudap (Amar & Toledano, 1994). תחילה חושבו מקדמי המונוטוניות החלשה (Guttman, 1986) לכל זוג של משתנים. מקדמי המונוטוניות החלשה מעריכים באיזו מידה שני פריטים משתנים באותו כיוון או לפחות אינם הולכים בכיוונים הפוכים, וערכיהם נמצאים בתחום 1- עד 1+. על בסיס יחסי הקרבה בין המשתנים כפי שבאים לביטוי במקדמי המונוטוניות החלשה מציגה התכנית את המשתנים במרחב. התכנה בודקת באיזו מידה ניתן להעביר קוי הפרדה בין האלמנטים השונים של השטחה. התכנה מחשבת מדד להערכת טיב הפתרון, את מקדם האזוריות – Regionality לגבי כל שטחה. מקדם זה מצביע על טיב ההפרדה בין האלמנטים של השטחה.

ראשית, בחנו את התפרסות שטחת אופנויות ההתנהגות במרחב.

כפי שמוצג בתרשים מס' 2, בשטחת אופנויות ההתנהגות נמצא מבנה מודולארי.

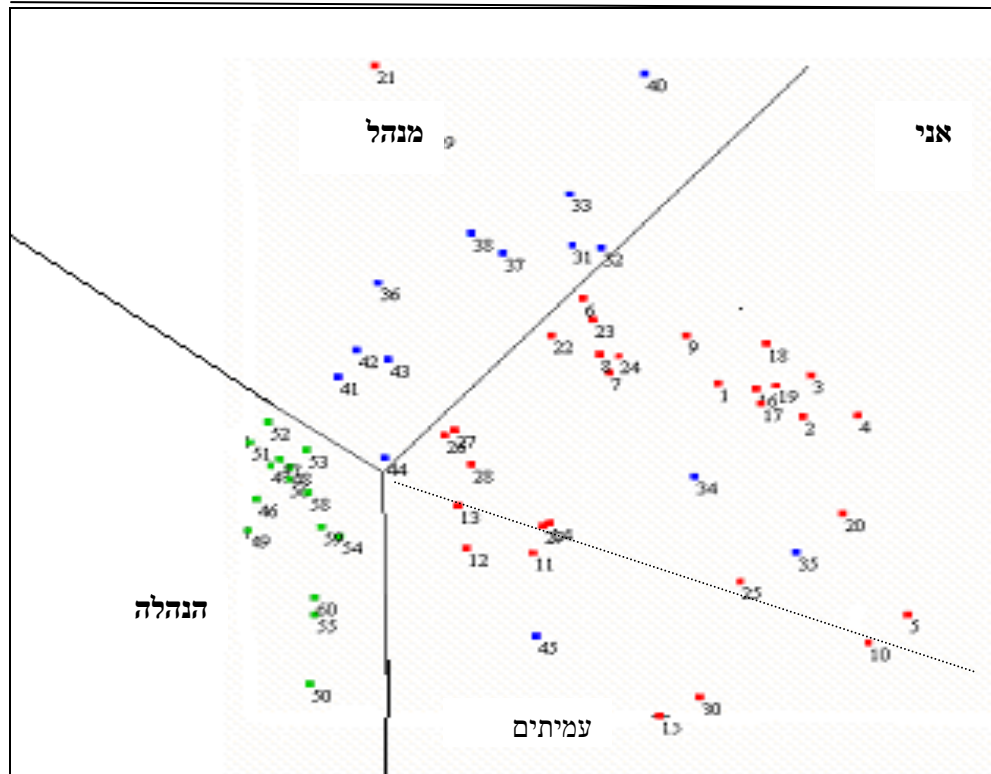
תרשים מס' 2 : שטחה A – אופנויות ההתנהגות.



תמונת ה-SSA של שטח אופנויות ההתנהגות מצביעה על התפרסות מודולארית של שטח זו במרחב. מקדם Regionality (0.515) הוא נמוך יחסית. אך ניתן להבחין באיזור ספציפי לכל אחד מאופנויות ההתנהגות – האזור הפנימי ביותר כולל את הפריטים האינסטרומנטליים, לאחריו האזור הרגשי, הקוגניטיבי ולבסוף הנורמות.

תרשים מספר 3, מציג את תמונת שטחה B - שטח הרפנטים במרחב.

תרשים מס' 3 : שטח B – שטח הרפנטים

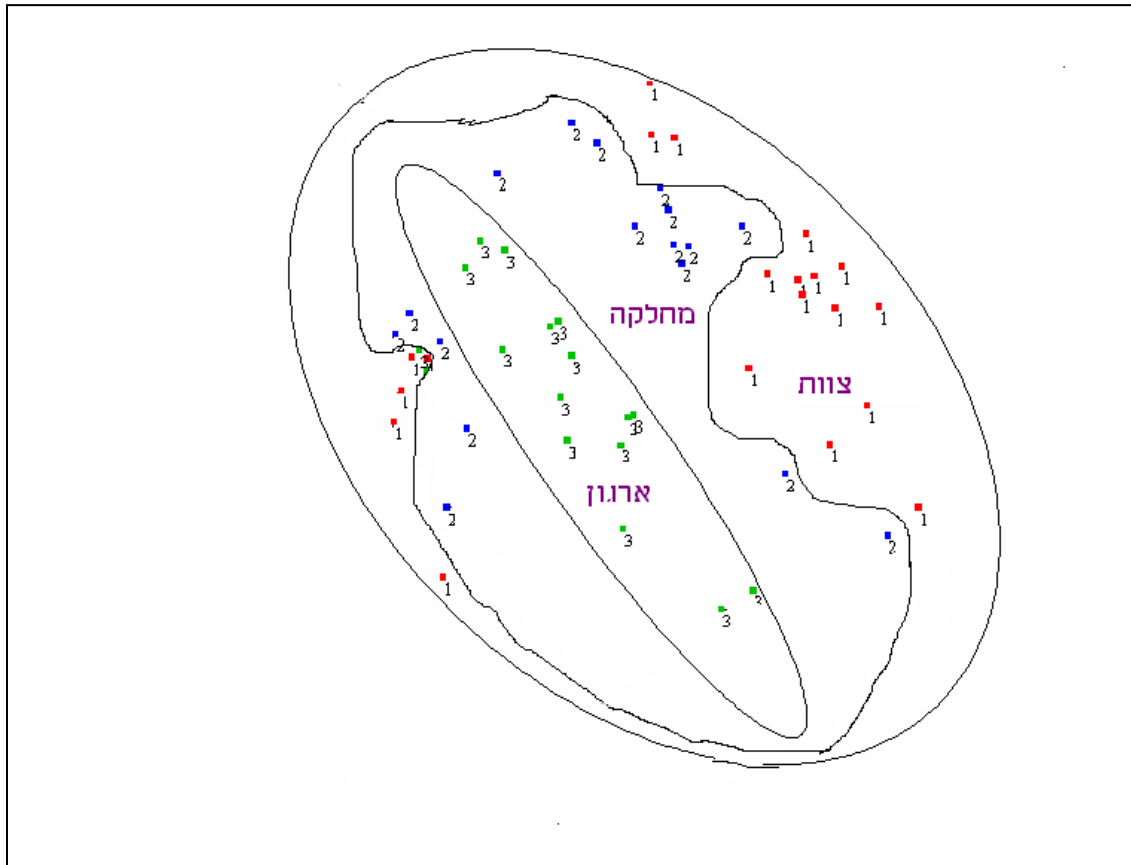


שטח הרפנטים נמצא מקטבת. בצד השמאלי נמצאת ההנהלה, לידה המנהל, ולאחריו העובד והעמיתים..

שני פריטים המתייחסים למנהל חודרים לאזור ה"אני" ופריט נוסף החודר לאזור העמיתים, מורידים את מקדם האזוריות (ל - 0.89), אך למעשה ניתן לכלול אותם באזור המנהל בקו מפותל, התוכנה הנוכחית עדיין אינה מסוגלת לעבוד עם קוים מפותלים. אך מבחינה תיאורטית אין זה מפריע.

תרשים מס' 4, מציג את תמונת שטחת המסגרת החברתית במרחב.

תרשים מס' 4 : שטח C – שטחת המסגרת החברתית



שטחת המסגרת החברתית, מודולרית, מקדם האזוריות (Regionality)

עומד על 0.92, כאשר הארגון במרכז מסביבו המחלקה והצוות נמצא במעגל החיצוני ביותר.

הסדר בשטחת המסגרת החברתית (שטח C) הוא בהתאם למצופה לפי מידת

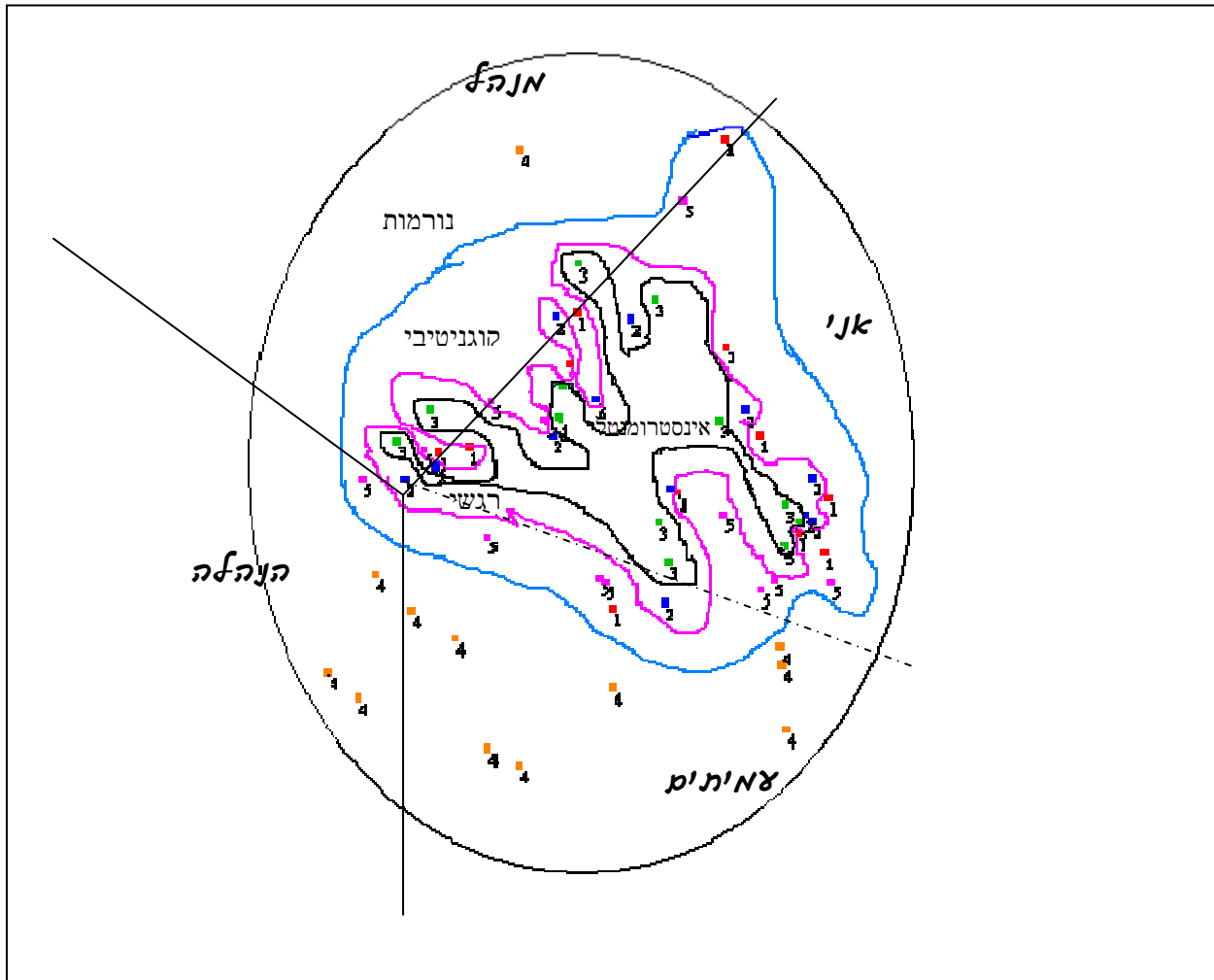
האינטנסיביות של החברות בקבוצה, מהיחידה האינטימית ביותר בה משתתף העובד – הצוות,

אל המחלקה אשר הצוות הינו חלק ממנה, והארגון כולו אשר אליו הקשר של העובד מן השורה

הדוק פחות אך במקום סדר קווי יש כאן סדר של מעגלים ממרכז להקף.

השילוב בין שטחה A ושטחה B , כפי שמוצג בתרשים מס' 5 מציג את מפת שטחת
אופנות ההתנהגות ושטחת הרפרנטים.

תרשים מס' 5 : מפת שטחת אפנות ההתנהגות ושטחת הרפרנטים.



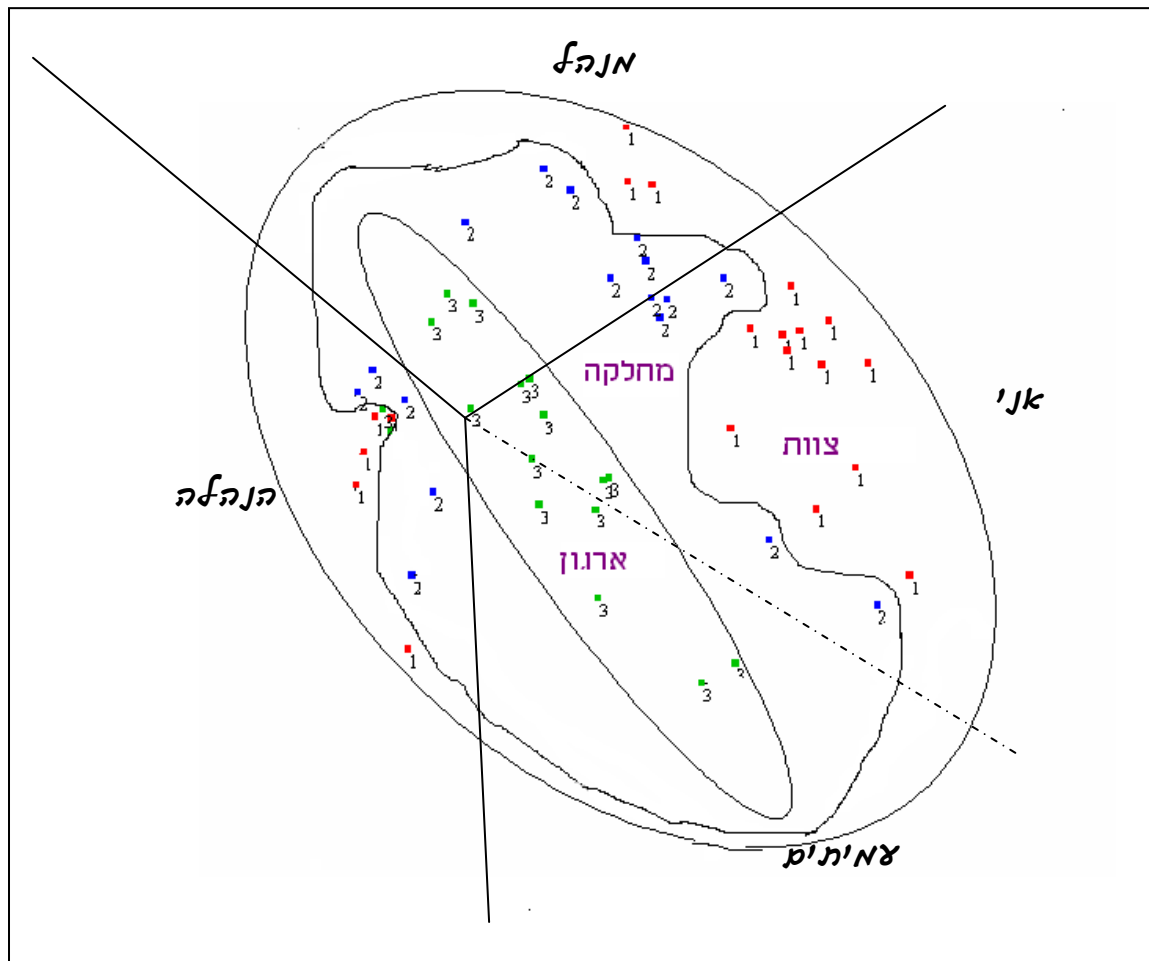
כפי ששוער, השילוב בין שטחה A בעלת המבנה המודולארי ושטחה B בעלת המבנה
המקטב יוצר מבנה רדיאלי המכונה Radex.

העובדה ששטחה C נמצאה מודולרית במקום קווית כמצופה, אינה מאפשרת
השתלבותה עם שטחה מודולרית (שטחה A) ולכן לא מצאנו תמיכה להשערה מבנה חרוט
למכלול של ההון החברתי.

יחד עם זאת, מצאנו ששטחה C בשילוב עם שטחה B יוצרות מבנה רדיאלי (radex)

נוסף. כפי שמוצג בתרשים מס' 6, בו מוצגת מפת ה SSA של שטחות B ו C :

תרשים מס' 6 : מפת שטחת הרפרנטים ושטחת המסגרת החברתית



מכאן ש:

ניתוח מבנה המכלול תומך בהשערות העיקריות:

1. ניתן לסווג את מכלול ההון החברתי לפי שלוש שטחות- שטחת אופנויות ההתנהגות, שטחת הרפרנטים ושטחת המסגרת החברתית.
 2. שטחה A מודולרית – מסודרת מהמרכז להיקף כאשר האינסטרומנטלי במרכז.
 3. שטחה B מקטבת (פולארית) – רפרנטים – כל רפרנט (העובד ועמיתים, הממונה, וההנהלה) נמצא בכיוון שונה.
 4. שטחה C מודולרית המסודרת מהמרכז להיקף כשהארגון במרכז המחלקה בתווך והצוות בחלק החיצוני ביותר
 5. נמצא מבנה כולל למכלול המבוסס על שטחה מודולרית, שטחה A, ושטחה מקטבת-B. יחד הן יוצרות מבנה רדיאלי, מבנה של רדקס (Radex).
- כמו כן, נמצא מבנה רדיאלי נוסף המורכב משטחות C ו-B.

ג. בחינת השערות מודל ההון החברתי

בהשערות המודל שיערנו כי קיים מודל של השפעת הון חברתי על ביצועים דרך תיווך אנרגיה ומעורבות בתפקיד כשחוללות עצמית הינה משתנה ממתן. ניתוח ממצאי מטריצת המתאמים שהובאה בלוח מס' 4 נותנת אינדיקציה ראשונית לגבי אישושן של השערות המחקר.

בהשערה מס' H2-1 – שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין משתנה המנהיגות התומכת להון חברתי. ניתוח גורמים שנערך, נמצאו כל פריטי שאלון "מנהיגות תומכת הון חברתי" כגורם אחד (ומכאן שהם אכן בוחנים את מה שהם אמורים לבחון). בבדיקת מתאם פירסון, בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין ההון החברתי נמצא קשר של 0.44 ($P < 0.01$). ממצא זה מהווה תמיכה ראשונית לכך שמנהיגות תומכת היא אכן תנאי בסיסי וחשוב לקיומו של אקלים של הון חברתי.

בהשערה מס' H2-2, שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין רמת ההון החברתי בארגון לבין רמת האנרגיה של העובדים בארגון. בבדיקת מתאם פירסון נמצא קשר מובהק של 0.39 ($P < 0.01$) בין שני המשתנים. ממצא זה מהווה תמיכה ראשונית לכך שרמת ההון החברתי בארגון מגבירה את רמת האנרגיה של העובדים בארגון.

בהשערה מס' H2-4, שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין רמת האנרגיה של העובדים בארגון לבין רמת ביצועי העובדים בארגון. בבדיקת מתאם פירסון נמצא קשר מובהק של 0.30 ($P < 0.01$) בין רמת האנרגיה של העובדים לבין רמת ביצועיהם כפי שדווחו על ידי העובדים וקשר מובהק של 0.20 ($P < 0.01$) בין רמת האנרגיה של העובדים לבין רמת ביצועיהם כפי שדווחו על ידי המנהלים. ממצא זה מהווה תמיכה ראשונית לכך שרמת האנרגיה בארגון אכן קשורה לרמת הביצועים של העובדים בארגון.

בהשערה מס' H2-6, שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין רמת **ההון החברתי** בארגון לבין רמת **המעורבות בתפקיד** של העובדים בארגון. בבדיקת מתאם פירסון נמצא קשר מובהק של 0.5 ($P < 0.01$) בין שני המשתנים. ממצא זה מהווה תמיכה ראשונית לכך שרמת ההון החברתי בארגון מגבירה את רמת המעורבות של העובדים בו.

מאחר וניתוח הקשרים, כפי שהוא נעשה באמצעות מקדם המתאם של פירסון, מלמד על כונוי הקשרים רק ברמה של זיקה בלבד, לאישוש השערות המחקר נדרש להפעיל פרוצדורות של רגרסיות מרובות ורגרסיות היררכיות מרובות. כמו כן הקשרים המתקבלים במטריצת קורלציות, אין בהם ללמד על קשרי תווך, כפי שאלו נדרשים בחלק מהשערות המחקר, עובדה שגם היא מחייבת הפעלת רגרסיות מרובות והיררכיות מרובות.

בהמשך נבחן את ההשערות באמצעות סדרה של משוואות רגרסיה לינאריות שלקחו בחשבון את משתני הבקרה: מגדר, גיל, השכלה וותק, גודל צוות וגודל מחלקה בארגון. לבדיקת ההשערות לתיווך בין משתנים, נעשה שימוש בסדרה של שלוש משוואות רגרסיה (Baron & Kenny, 1986) תוך שימוש בהרחבה של Kenny, Kashy and Bolger (1998), הסבר מפורט ראה פרק מתודולוגיה - סעיף שיטת הניתוח.

לשם בחינת ההשערה כי המשתנה "הון חברתי" מתווך בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "אנרגיה" נבדקו שלושת התנאים של Baron and Kenny (1986).

לוח מס' 5 מציג ממצאים לגבי צעד ראשון (רגרסיה בין המשתנים הבלתי תלויים למשתנה תלוי) והצעד השני .

לוח מס' 5 : ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת הקשר בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "אנרגיה"

משתנים	הון חברתי צעד ראשון		הון חברתי צעד שני	
	β	(t)	β	(t)
Constant(1)	6.96***		4.08***	
מין	-0.06	-0.11	0.14	0.23
גיל	-0.04	-0.01	0.38	0.07
וועק בארגון	-1.59	-0.30	-1.07	-0.18
השכלה	0.63	0.10	1.63	0.24
גודל צוות	-0.38	-0.06	-0.62	-0.09
גודל מחלקה	-1.69	-0.30	-1.24	-0.20
מנהיגות תומכת הון חברתי			3.48***	0.52
R^2	0.12		0.44	
Adjusted R^2	-0.02		0.22	
Standard Error	0.51		0.44	
F	0.84		2.67*	
ΔR^2	0.12		0.23	
F for ΔR^2	0.84		**12.10	

$p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

תחילה מצאנו באמצעות רגרסיה את קיום הקורלציה בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי – כלומר, בין מנהיגות תומכת הון חברתי לאנרגיה. בבחינת הקשר נמצא כי הקשר הינו חיובי ומובהק ($\beta=0.43$; $p<0.01$). לאחר מכן בדקנו באמצעות רגרסיה את הקורלציה בין המשתנה הבלתי תלוי למשתנה המתווך. הקשר בין מנהיגות תומכת הון חברתי ובין הון חברתי נמצא חיובי ומובהק ($\beta=0.52$; $p<0.001$).

בבדיקת הקשר בין המשתנה "הון חברתי" למשתנה "אנרגיה", (לוח מס' 6) כאשר המשתנה הבלתי תלוי נמצא בפיקוח, נמצא כי הקשר הינו חיובי ומובהק ($\beta=0.68$;)

לוח מס' 6 מציג ממצאים הנדרשים לבחינת התנאים הנוספים הנדרשים לתיווך ($p < 0.001$). (בצעד השני והשלישי).

לוח מס' 6 : ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך הון חברתי בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "אנרגיה" כאשר המשתנה המתווך (הון חברתי) מפוקח

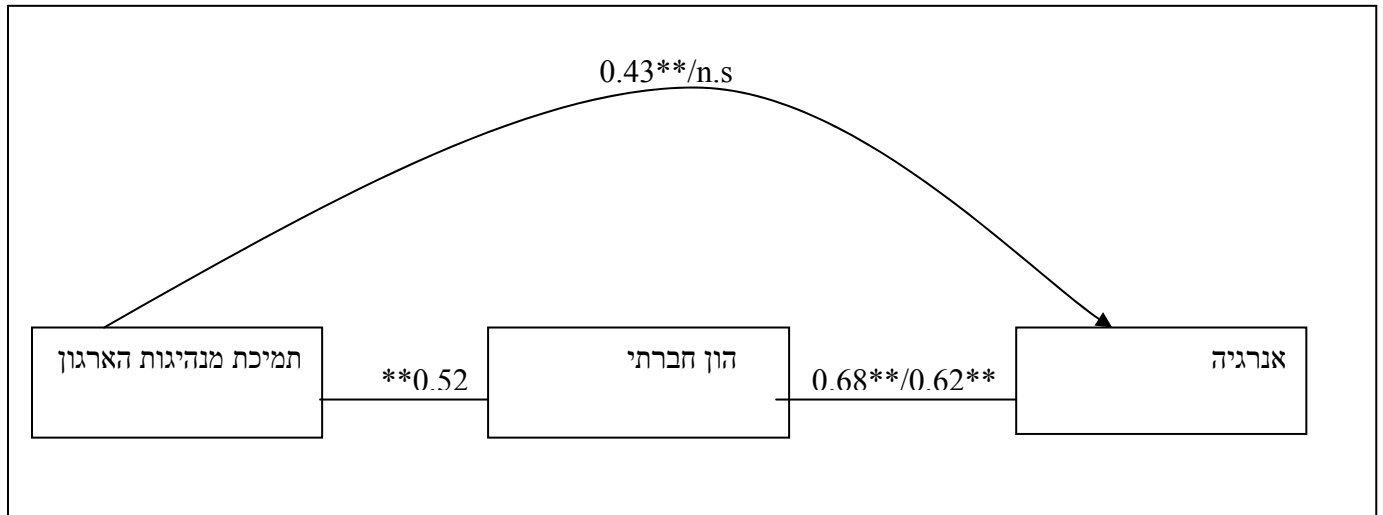
משתנים	צעד ראשון		צעד שני		צעד שלישי	
	(t)	β	(t)	β	(t)	β
Constant(1)	5.41***		0.65		0.49	
מין	0.02	0.00	0.25	0.03	0.29	0.03
גיל	0.59	0.12	0.87	0.13	0.97	0.14
וועק בארגון	-1.44	-0.27	-0.35	-0.05	-0.28	-0.04
השכלה	-0.22	0.36-	-1.11	-0.13	-0.70	-0.09
גודל צוות	0.33	-0.05	0.72	0.08	0.64	0.07
גודל מחלקה	-2.02*	-0.36	-0.99	-0.13	-0.94	-0.13
הון חברתי			5.48	0.68	4.32***	0.62
מנהיגות תומכת הון חברתי					0.87	0.12
R2	0.15		0.55		0.56	
Adjusted R2	0.05		0.45		0.00	
Standard Error	0.74		0.54		0.74	
F	1.03		5.93***		***5.25	
ΔR^2	0.15		0.39		0.01	
F for ΔR^2	1.03		30.12***		0.77	

$p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *

לאחר שהמשתנה המתווך מפוקח, הקשר בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי אינו מתקיים. ואכן לאחר שהמשתנה הבלתי תלוי (מנהיגות תומכת הון חברתי) מפוקח, קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך (הון חברתי) למשתנה התלוי (אנרגיה) - ($\beta = 0.62$; $p < 0.001$). אך כשהמשתנה "הון חברתי" מפוקח, הקשר בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי אינו קיים, לכן אנו יכולים להסיק כי קיים תיווך מלא.

כדי להבהיר זאת, תרשים מס' 7, מציג באופן סכמתי את קשר התיווך:

תרשים מס' 7: הון חברתי כמתווך בין "רמת תמיכת מנהיגות הארגון" ו"אנרגיה"



$p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *

לשם בחינת ההשערה כי המשתנה "הון חברתי" מתווך בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "מעורבות", נבדקו שוב שלושת התנאים של Baron & Kenny (1986). תחילה מצאנו באמצעות רגרסיה את קיום הקורלציה בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי – כלומר, בין מנהיגות תומכת הון חברתי למעורבות. בבחינת הקשר נמצא כי הקשר איננו מובהק. מכאן, שהתנאי הראשון לתיווך (קשר בין משתנה בלתי תלוי למשתנה התלוי) לא מתקיים, עובדה שפוסלת אפשרות של תיווך חלקי, אף עדיין מאפשרת תיווך מלא.

בבדיקת הקשר בין המשתנה "הון חברתי בארגון" לבין המשתנה "מעורבות", כאשר משתני הבקרה נמצאים בפיקוח, המוצג בלוח מס' 7 נמצא כי הקשר הינו חיובי ומובהק ($\beta=0.59$; $p<0.001$).

לוח מס' 7 : ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך הון חברתי בין "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין "מעורבות"

משתנים	צעד ראשון		צעד שני	
	β	(t)	β	(t)
Constant(1)		4.05***	2.00	
מין	-0.53	-0.08	-0.45	-0.60
גיל	0.81	0.15	1.09	0.16
וותק בארגון	0.54	0.09	1.96	0.29
השכלה	-0.12	-0.02	-0.86	-0.10
גודל צוות	0.92	0.14	1.40	0.17
גודל מחלקה	-1.79	-0.30	-0.77	-0.10
הון חברתי			4.72***	0.59
R^2	0.23		0.53	
Adjusted R^2	0.10		0.44	
Standard Error	0.67		0.53	
F	1.78		5.64***	
ΔR^2	0.23		0.30	
F for ΔR^2	1.78		***22.33	

בבדיקת הקשר בין המשתנה "הון חברתי" למשתנה "מעורבות", כאשר המשתנה הבלתי תלוי נמצא בפיקוח, נמצא כי הקשר הינו חיובי ומובהק ($p < 0.001$; $\beta = 0.59$). כשהמשתנה המתווך, "הון חברתי" מפוקח. כפי שמוצג בלוח מס' 8, הקשר בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי מובהק ($p < 0.01$; $\beta = 0.43$). לכן איננו יכולים להסיק כי קיים תיווך.

לוח מס' 8: ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך הון חברתי בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין המשתנה "מעורבות" כאשר המשתנה המתווך (הון חברתי) מפוקח.

משתנים	צעד ראשון		צעד שני		צעד שלישי	
	β	(t)	β	(t)	β	(t)
Constant(1)		4.05***		2.00		-0.25
מין	-0.08	-0.53	-0.60	-0.45	-0.05	-0.43
גיל	0.15	0.81	0.16	1.09	0.17	1.11
וועק בארגון	0.09	0.54	0.29	1.96	0.29	1.96
השכלה	-0.02	-0.12	-0.10	-0.86	-0.08	-0.65
גודל צוות	0.14	0.92	0.17	1.40	0.16	1.34
גודל מחלקה	-0.30	-1.79	-0.10	-0.77	-0.10	0.74-
הון חברתי			0.59	4.72***	0.57	3.87***
תמיכת מנהיגות הארגון					0.05	0.37
R2	0.23		0.53		0.54	
Adjusted R2	0.10		0.44		0.42	
Standard Error	0.67		0.53		0.53	
F	1.78		5.64***		4.83**	
ΔR^2	0.23		0.30		0.00	
F for ΔR^2	1.78		22.33***		0.14	

$$p < 0.001^{***} \quad p < 0.01^{**} \quad p < 0.05^*$$

בדיקת התיווך השלישית, נערכה לשם בחינת ההשערה כי המשתנה "אנרגיה" מתווך

בין המשתנה "הון חברתי" ובין המשתנה "ביצועים", כפי שדווחו על ידי המנהל.

תחילה מצאנו באמצעות רגרסיה את קיום הקורלציה בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי

– כלומר, בין הון חברתי לביצועים. כמוצג בלוח מס' 9, הקשר לא נמצא מובהק.

לוח מס' 9: ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך האנרגיה בין "הון חברתי" ו"ביצועי עובדים"

משתנים	ביצועי עובדים צעד ראשון β (t)		ביצועי עובדים צעד שני β (t)	
Constant(1)	5.64***		1.64	
מין	-1.31*	- 0.27	-1.45	0.29-
גיל	0.56	0.13	0.70	0.16
וועק בארגון	-46.0	-0.09	0.62	0.03
השכלה	-0.56	-0.10	0.13	-0.13
גודל צוות	-2.33*	-0.43	-0.75	-0.48
גודל מחלקה	-1.83	-0.39	-1.43	-0.31
הון חברתי			14.1	0.27
R ²	0.32		0.38	
Adjusted R ²	0.14		0.17	
Standard Error	0.65		0.63	
F	1.76		1.86	
ΔR^2	0.32		0.59	
F for ΔR^2	1.76		2.01	

$p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

כצעד שני בחנו באמצעות רגרסיה את הקורלציה בין המשתנה הבלתי תלוי – הון חברתי למשתנה המתווך – אנרגיה, ובין המשתנה המתווך למשתנה התלוי – ביצועי העובדים. כפי שהוצג בסעיף הוקדם, נמצא כי הקשר הינו חיובי ומובהק ($\beta=0.68$; $p<0.001$). בבדיקת הקשר בין אנרגיה לביצועי המנהל המוצג בלוח מס' 10, נמצא כי הקשר הינו חיובי ומובהק ($\beta=0.48$; $p<0.001$).

לוח מס' 10 : ממצאי רגרסיה מרובה (ערכים מתוקננים) לבדיקת תיווך האנרגיה בין המשתנה "הו חברתי" ובין ביצועי עובדים כאשר המשתנה המתווך מפוקח

משתנים	צעד ראשון		צעד שני		צעד שלישי	
	β	(t)	β	(t)	β	(t)
Constant(1)		5.64***		1.83		1.71
מין	-0.27	-1.31*	-0.32	-1.78	-0.32	-1.74
גיל	0.13	0.56	0.13	0.65	0.12	0.59
וועק בארגון	-0.09	-46.0	0.11	0.60	0.09	0.46
השכלה	-0.10	-0.56	-0.07	-0.47	-0.05	-0.33
גודל צוות	-0.43	-2.33*	-0.52	3.14 **	-0.51	*-3.02
גודל מחלקה	-0.39	-1.83	-0.20	-1.02	-0.21	-1.05
אנרגיה			0.48	2.80***	0.53	2.61***
הון חברתי					-0.08	-0.43
R2	0.32		0.50		0.51	
Adjusted R2	0.14		0.34		0.31	
Standard Error	0.65		0.57		0.58	
F	1.76		3.11*		2.63*	
ΔR^2	0.32		0.18		0.00	
F for ΔR^2	1.76		7.88*		0.18	

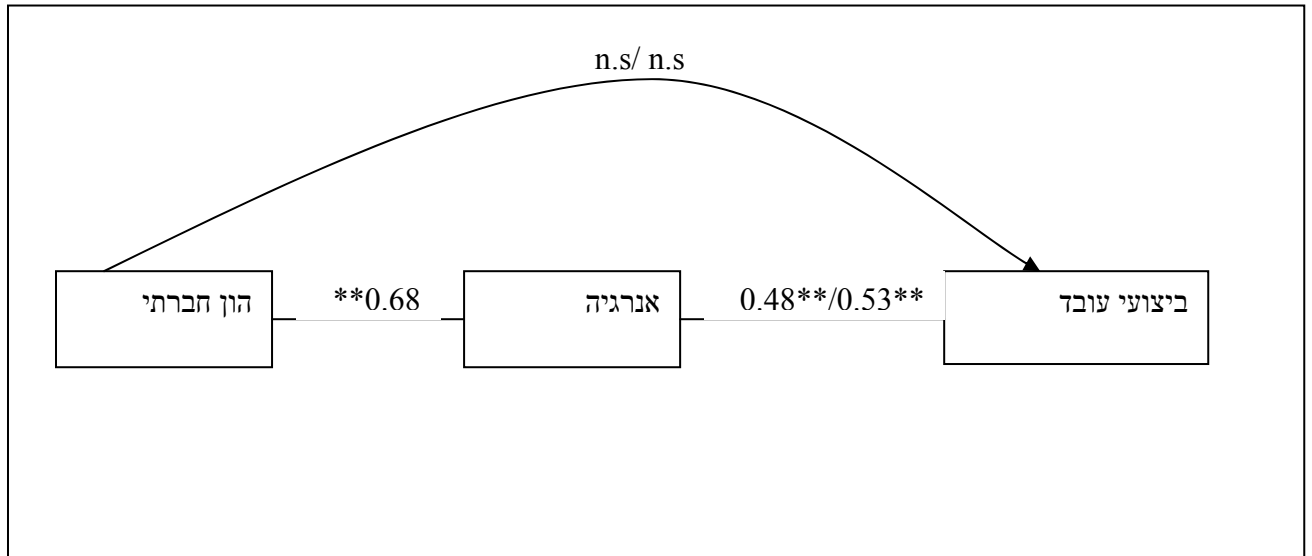
$p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *

היות ונמצא כי הקשר בין המשתנה הבלתי תלוי לתלוי איננו מובהק, בצעד השלישי עלינו להראות באמצעות רגרסיה שהקשר בין המשתנה הבלתי תלוי למשתנה התלוי נשאר לא מובהק כאשר מוכנס גם המשתנה המתווך למשוואה. בבדיקת הקשר בין המשתנה "אנרגיה" למשתנה "ביצועי עובד", כאשר המשתנה הבלתי תלוי נמצא בפיקוח, נמצא כי הקשר הינו חיובי ומובהק ($\beta=0.53$; $p<0.001$).

אולם, כשהמשתנה המתווך, "אנרגיה" מפוקח, הקשר בין המשתנה התלוי לבלתי תלוי איננו מובהק, לכן אנו יכולים להסיק כי קיים תיווך מלא.

שרטוט סכמתי של קשר התיווך מוצג בתרשים מס' 8:

תרשים מס' 8 : אנרגיה כמתווכת בין "הון חברתי" ל"ביצועי עובד"



$p < 0.001^{***}$ $p < 0.01^{**}$ $p < 0.05^*$

בדיקת התיווך הרביעית, נערכה לשם בחינת ההשערה כי המשתנה "מעורבות" מתווך בין

המשתנה "הון חברתי" ובין המשתנה "ביצועים", כפי שדווחו על ידי המנהל.

כפי שהוצג במודל הקודם, תחילה מצאנו באמצעות רגרסיה את הקורלציה בין

המשתנה התלוי לבלתי תלוי – כלומר, בין הון חברתי לביצועים. הקשר לא נמצא מובהק.

לאחר מכן, בחנו באמצעות רגרסיה את הקורלציה בין המשתנה הבלתי תלוי – הון חברתי

למשתנה המתווך – מעורבות, ובין המשתנה המתווך למשתנה התלוי – ביצועי העובדים.

הקשר בין הון חברתי למעורבות נמצא חיובי ומובהק ($\beta=0.59$; $p<0.001$).

בבדיקת הקשר בין מעורבות לביצועי עובד בדיווח מנהל נמצא כי הקשר איננו מובהק.

היות שכך, התנאי השלישי לפיו צריך להיות קשר בין המשתנה המתווך למשתנה התלוי אינו

מתקיים, לכן לא יכול להתקיים קשר תיווך בין "הון חברתי" ל"ביצועי עובד", כאשר "מעורבות"

הינו משתנה מתווך – ההשערה לא אוששה.

כדי לבחון האם המשתנה חוללות עצמית אמנם ממתן את הקשר שבין אנרגיה לבין ביצועי העובד, נערך מבחן אינטראקציה שהתבצע על ידי הפחתת המשתנים "חוללות עצמית" ו"אנרגיה" מהממוצע שלהם. לאחר יצירת המשתנים החדשים, כפלנו משתנה במשתנה. האינטראקציה נבדקה באמצעות רגרסיה ללא משתני בקרה. בלוח מס' 11 מוצגים הממצאים שהתקבלו.

לוח מס' 11: רגרסיות מודל המיתון על ידי המשתנה חוללות עצמית

מודל		ערך t	β	Std. error	B	מובהקות
1	(Constant)	3.05**		0.48	1.48	0.003
	אנרגיה	1.71	0.9	0.09	0.16	0.088
	חוללות עצמית	2.79**	0.20	0.11	0.30	0.006
2	(Constant)	2.82**		0.48	1.37	0.005
	אנרגיה	1.75*	0.9	0.09	0.16	0.081
	חוללות עצמית	2.93**	0.21	0.10	0.32	0.004
	אינטראקציה אנרגיה X חוללות עצמית	1.82*	0.9	0.19	0.35	0.070

* $p < 0.1$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

כפי שעולה מהממצאים המוצגים בטבלה שלעיל אמנם קיימת אינטראקציה אך היא מובהקת ברמה של $P < 0.1$.

מענה אפשרי לממצא בדבר המובהקות הנמוכה באופן יחסי לאינטראקציה, טמון אולי בערכים הגבוהים של משתנה החוללות העצמית ($M=4.18$ על פני סקלה של 1-5) והפיזור

הנמוך של אותו המשתנה ($CV=11\%$), המאפיינים את אוכלוסיית המדגם במחקר זה. הפיזור הנמוך של משתנה האנרגיה ($CV=10\%$), יחד עם הפיזור הנמוך של החוללות העצמית הם כנראה ההסבר למובהקות של האינטרקציה, שכן בנתוני שונות נמוכה של המשתנים המסבירים, קשה לזהות אינטרקציה, גם אם היא קיימת בפועל.

לסיכום:

נתמכו כל השערות H2 למעט ההשערות העוסקות במשתנה ה"מעורבות" –

H2-7 – רמת ההון החברתי של העובדים תתווך בין רמת תמיכת מנהיגות הארגון ובין רמת המעורבות של העובדים בארגון

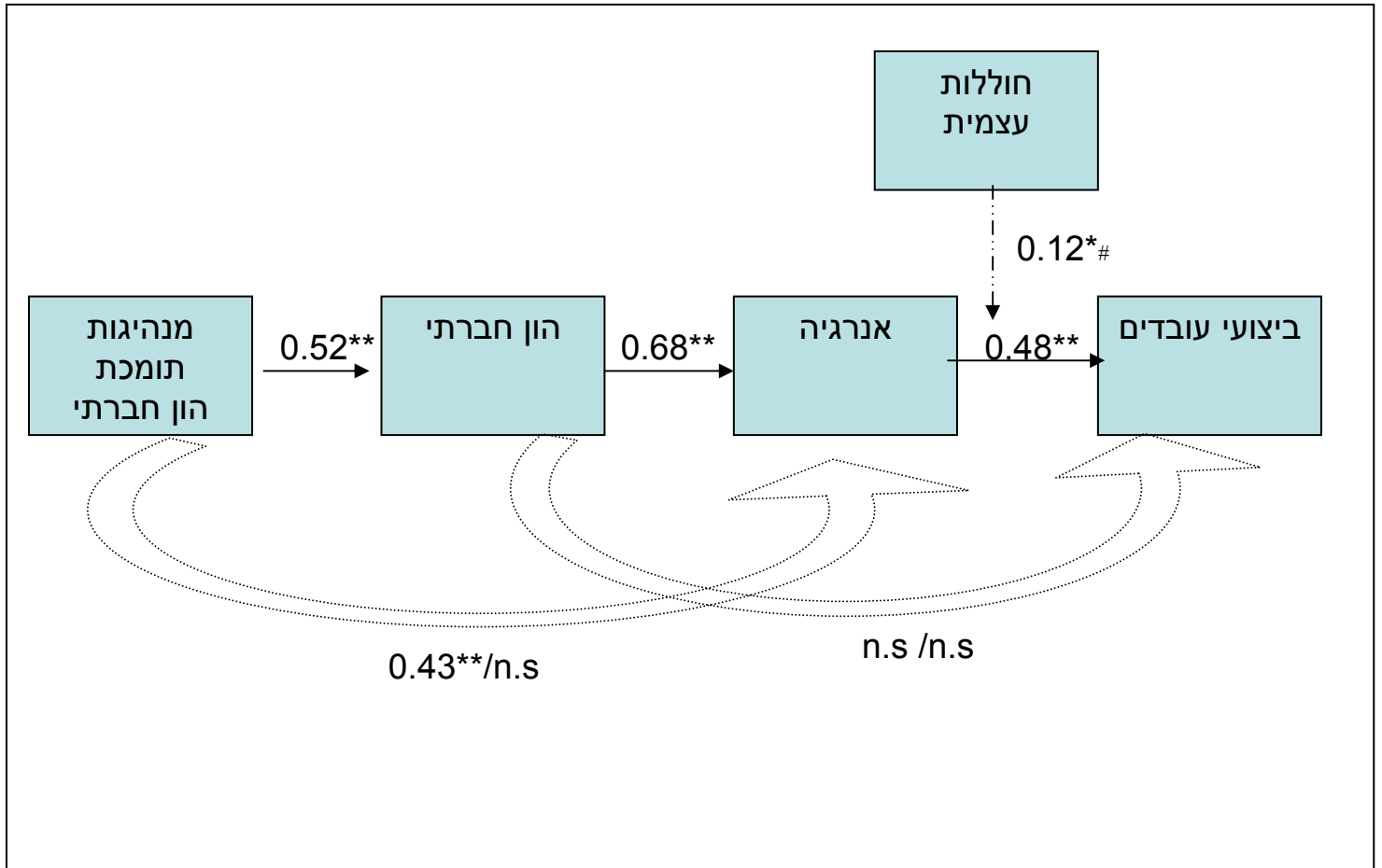
H2-8 – רמת המעורבות בתפקיד תתווך בין ההון החברתי של העובדים ובין רמת הביצועים שלהם.

בעקבות אי מציאת תמיכה אמפירית להשתלבות משתנה ה"מעורבות" במודל המחקר, שונה מודל המחקר.

בתרשים מספר 9, מוצג מודל המחקר הסופי לאחר הממצאים הסטטיסטיים, כולל קשרי

תיווך ומיתון:

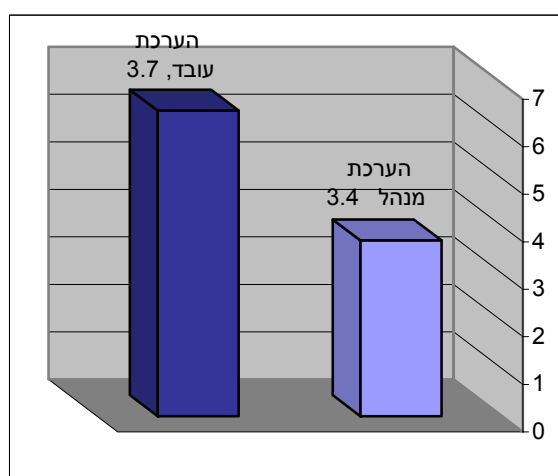
תרשים מס' 9 : מודל המחקר המאושש



ד. ממצאים נוספים:

הבדלים בין הערכות עובד והערכות ממונה – בבדיקת T למתאמים מזווגים נמצא כי ההבדל בין הערכה העצמית של עובדים להערכתם על ידי מנהליהם עומד על $T=8.46$ ($Df=210, P < 0.01$) זהו ציון T גבוה במיוחד על אף שממוצע הערכות העובדים את עצמם ($X=3.7$) אינו רחוק מממוצע הערכת המנהלים את עובדיהם ($X=3.4$) כפי שמוצג בתרשים מס' 10.

תרשים מס' 10 : ממוצעי הערכת עובדים לפי דיווח עצמי ולפי מנהלים



יחד עם זאת, בבחינת המודל לא נמצאו קשרי תיווך עם הערכות העובד בדיווח עצמי אלא אך ורק עם הערכות ביצועי העובד בדיווח הממונה. לכן השפעת ההון החברתי על ביצועי העובד כפי שמוצגת במודל המחקר המאושש, מתייחסת להון חברתי בדיווח ממונה בלבד וכל המספרים המתארים את הקשר מתייחסים להערכת ביצועי עובד בדיווח ממונה.

הבדלי ביצוע בין הרמות השונות בחברה למתנ"סים - על מנת לבדוק הבדלים בין הרמות השונות בחברה למתנ"סים (מטה, מחוז, מתנ"סים) בהערכת ביצועים על ידי הממונה נערך ניתוח שונות חד כיווני שהעלה תוצאות מובהקות ($F(7) = 4.13, p < 0.01$). לבדיקת מקור ההבדלים נערך ניתוח SCHEFFE, לפיו ממוצע ציוני ביצועי העובד במטה, כפי שדווחו על ידי המנהלים ($X = 3.75$) גבוה מממוצע הביצועים במחוזות ($X = 3.30$) ובמתנ"סים ($X = 3.31$).

על מנת לבדוק הבדלים בין הרמות השונות בחברה למתנ"סים (מטה, מחוז, מתנ"סים)

בהערכת ביצועים **על ידי העובד**, נערך ניתוח שונות חד כיווני שהעלה תוצאות מובהקות ($F(7) = 4.36, p < 0.01$). לבדיקת מקור ההבדלים נערך ניתוח SCHEFFE, לפיו ממוצע הביצועים במטה כפי שדווחו על ידי העובדים ($X = 3.9$) גבוה מממוצע הביצועים במחוזות ($X = 3.6$) ובמתנ"סים ($X = 3.8$). ממצא זה הינו מעניין היות והוא סותר את התרשמות עורכת המחקר בעת תהליך איסוף הנתונים, בשיחות בלתי רשמיות ותצפית נראה שביצועי העובדים במטה הינם נמוכים יותר מביצועי העובדים ביחידות האחרונות. יתכן וקיימת הטיה בהערכת ביצועי העובדים במטה (ראה בפרק דיון ב "מגבלות המחקר") יחד עם זאת התמיכה בממצא זו בשתי המדידות – גם מדידת ביצועי העובד בדיווח עצמי וגם בדיווח הממונה מציעה כי המדידה אמנם מהימנה.

דיון:

מטרת מחקר זה, כפי שהוגדרה בפרק המבוא, הינה: פיתוח מסגרת מושגית למכלול רכיבי ההון החברתי ובחינתו באופן אמפירי, בחינת ההון החברתי בארגון כנובע ממנהיגות תומכת הון חברתי, ובדיקת השפעת ההון החברתי על ביצועי עובדים בתיווך ומיתון משתני מוטיבציה - אנרגיה, מעורבות, וחוללות עצמית.

הדיון יפתח במסגרת המושגית של ההון החברתי, ימשיך במודל המחקר ובממצאים הנוספים מעבר להשערות המחקר, ותפורט תרומת המחקר לידע המחקרי והמעשי. לבסוף יציגו מגבלות המחקר ויועלו הצעות למחקרי המשך.

המסגרת ההגדרתית למכלול ההון החברתי :

הניתוח המרכזי ששימש לבדיקת ההשערות המבניות H1-1 עד H1-6 היה ניתוח שטחות באמצעות ניתוח המרחב הקטן (Smallest Space Analysis (SSA). ניתוח זה הציג לפנינו מפה המתארת את עולם התוכן אותו מייצגים הפריטים במרחב (Levy, 2005). ניתוח ה- SSA הינו תהליך הוליסטי בעל הנחות חבויות שהשלם הוא יותר מסכום חלקיו (Cohen, 2003). המפה המרחבית מציגה לפנינו מידע רב יותר מאשר ניתוח הגורמים הסטנדרטי ומאפשרת לנו להבין את עולם התוכן באופן מיטבי. הצגת פריטי המידע ה"רכים" (או ה"מורכבים") של מדעי החברה באזורים ולא כפקטורים מאפשרת לבטא פתרון יציב יותר ומושפע פחות מטעויות מדידה בנוסף לעובדה של- SSA מסגרת מתמטית מוצקה (Cohen, 2003). ואכן, בניתוח גורמים של מכלול השטחות התקבלו 2 גורמים בלבד (שייצגו, אם כי באופן חלקי את המסגרת החברתית והרפרנטים) לעומת ניתוח השטחות אשר הציג באופן מרחבי שלוש שטחות שונות המרכיבות את ההון החברתי בארגונים – שטחת אופנויות ההתנהגות, שטחת הרפרנטים ושטחת המסגרת החברתית.

בהתאם להשערתינו, שטחת אופנויות ההתנהגות נמצאה ממתנת, כאשר הרכיבים מסודרים מהמרכז להיקף, הפריטים האינסטרומנטלים במרכז, בתווך הרגשיים וההכרתיים בהמשך ולבסוף הנורמות. מבנה מעגלי דומה נמצא במחקרים קודמים בנושא המניע להישג

(Elizur & Sagie, 1979; Elizur & Tziner, 1985) וכן במחקר על התנהגות יזמים (Elizur & Sagie, 1997) והטמעת מערכת מידע בארגון (Sternberg, 2002). מציאת האלמנט האינסטרומנטלי במרכז איננה מפתיעה, היות והון חברתי בא לידי ביטוי במיוחד באופן אינסטרומנטלי - בעשייה.

בהתאם להשערות המחקר, שטחת הרפרנטים נמצאה מקטבת (פולארית). זאת בדומה לממצאים במחקרים קודמים (סטשבק, 1995; 1997; Sagie, 1995) בהם נמצאה שטחה זו מקטבת. איחוד האלמנטים "אני" ו"עמיתים" בשטחה זו העלה את מדד האזוריות אך הואיל וניתן להבחין בבירור בין אזור ה"אני" לאזור ה"עמיתים" באמצעות קו מפותל במקצת העדפנו לשמור הבחנה זו בהתאם להגדרה שהצענו, וכן לאור העובדה שגם במחקרים קודמים נעשתה הבחנה זו ונתמכה על ידי הממצאים (Elizur & Guttman, 1976; Sagie, 1995;) (Sternberg, 2002).

שטחת המסגרת החברתית לא נמצאה קווית כפי שציפינו, כי אם ממתנת מהמרכז להיקף בדומה לשטחה A. ניתן היה לצפות שהצוות, הקרוב לפרט, יהיה במרכז, והמחלקה והארגון בהיקף. מציאת הארגון במרכז, בניגוד לציפיה, ניתנת להסבר שהואיל והצוות קטן יחסית, וחברותו של העובד בו אינטימית יותר, ביכולתו להבחין היטב בין התנהגויות חבריו לצוות. המחלקה גדולה יותר אך עדיין יש לעובד מגעים רבים ויכולת הבחנה מסוימת. לעומת זאת הכרותו עם ה"ארגון" מעורפלת יותר ולכן תשובותיו כלליות יותר, דבר הגורם לדמיון בתגובה לפריטי הארגון (Shepard, 1978). דמיון זה מתבטא בקורלציות גבוהות בין פריטי הארגון אשר כתוצאה מכך מסתדרים במרחב קטן יותר מהצוות והמחלקה, ולכן הארגון סודר במרכז, מסביבו המחלקה והצוות בהיקף.

השוואת מבנה שטחת המסגרת החברתית שנמצא במחקר זה למחקרים אחרים מגלה שקיימת תמיכה למבנה שנמצא. למשל מחקרו של פרידמן (2007), בו נמצא הגורם המרוחק ביותר מהנבדק (המורה) – ה"קהילה" במעגל הפנימי ביותר, לאחריו ה"ארגון" והגורם הקרוב ביותר למורה, ה"פדגוגיה" במעגל החיצוני. ממצא זה מחזק את הרציונל שככל שהרפרנט קרוב

לנבדק ההבחנה גדולה יותר ודרוש מרחב רחב יותר, וככל שגדל המרחק ההתרשמות כללית, הקורלציות גבוהות והמשתנים מסתדרים במרחב קטן יותר

בשל סידורן של שתי שטחות במרחב באופן מודולארי, לא ניתן להציג מבנה כולל לשלוש השטחות, תחת זאת ניתן להציג מבנה רדיאלי - מבנה Radex.

מבנה ה Radex שנמצא עבור מכלול ההון החברתי כולל את שטחה A – שטחת אופנויות ההתנהגות, ושטחה B – שטחת הרפרנטים.

בנוסף, נמצא מבנה Radex שני הכולל את שטחה B – רפרנטים ושטחה C – המסגרת החברתית.

מקרה דומה בו שטחה אחת אינה משתלבת עם יתר השטחות נמצא במחקר על הנעה להישג (Elizur 1979).

באשר לשאלה איזה משני המבנים הרדיאליים שנמצאו משקף טוב יותר את מכלול ההון החברתי בארגונים, נראה לנו כי המבנה המבוסס על שטחת אופנויות ההתנהגות ושטחת הרפרנטים מאפין טוב יותר את מכלול ההון החברתי בארגון, זאת הואיל והם מיצגים היבטים שונים לגמרי של המכלול. אופנויות ההתנהגות כוללות את המשתנים העיקריים של ההון החברתי שתוארו בספרות: מטרות משותפות, אמון, שיתוף ונורמות משותפות מחד, ושטחת הרפרנטים הכוללת את הדמויות המרכזיות במסגרת עבודתו של הפרט מאידך. לעומת זאת, במבנה הרדיאלי הנוסף הכולל את שטחת הרפרנטים ושטחת היחידה החברתית, קיימת הקבלה מסוימת. כמו "עמיתים" המקביל ל"צוות", "מנהל" המקביל ל"מחלקה", ו"ההנהלה" המקבילה ל"ארגון". עם זאת נראה קיים שוני בין השטחות הבא לידי ביטוי במבנה הרדקס בו כל שטחה מסדרת את המרחב בצורה אחרת.

לסיכום אפשר לומר כי מצאנו מבנה בסיסי של מכלול ההון החברתי המבוסס על שטחת אופנויות ההתנהגות, ושטחת הרפרנטים. לשתי השטחות תפקידים שונים בעיצוב המבנה, שטחת אופנויות ההתנהגות ממתנת, מודולרית, ושטחת הרפרנטים מקטבת. ביחד הן יוצרות מבנה רדיאלי, רדקס. שטחת המסגרת חברתית ממתנת ויוצרת רדקס נוסף עם שטחת הרפרנטים, אך אינה משתלבת אתם ליצור מבנה כולל למכלול.

מחקרים בעתיד יוכלו לבחון מחדש את המסגרת ההגדרתית. ייתכן שיש להחליף את האלמנטים של שטחה C , מסגרת חברתית, או את השטחה כולה בשטחה אחרת. בשטחת "המסגרת החברתית" כללנו את הקבוצות העיקריות במסגרת החברתית בה מתפקד הפרט, אך התברר לנו שהפרט עצמו הינו חלק אינטגרלי של המסגרת החברתית בה הוא פועל, אי לזאת נראה שבמחקר עתידי יש להוסיף את העובד עצמו כאלמנט של השטחה.

הון חברתי וביצועי עובדים:

מודל ההון החברתי מייצג את הקשר שבין הון חברתי לביצועים, כאשר לשם יצירת הון חברתי פנים-ארגוני יש צורך בתמיכת מנהיגות הארגון, הקשר בין הון חברתי וביצועים מתווך על ידי אנרגיה, כאשר הקשר בין אנרגיה וביצועי עובדים ממותן על ידי חוללות עצמית של העובדים.

ממצאי המחקר מעידים כי הקשר בין הון חברתי לביצועים אמנם מתווך על ידי המשתנה "אנרגיה", כשהקשר בין אנרגיה לביצועי העובד ממותן על ידי המשתנה "חוללות עצמית".

המשתנה "תמיכת מנהיגות הארגון" אמנם משפיע על יצירת אקלים של הון חברתי שבסיכומו של דבר מסייע לשיפור ביצועי העובדים. חשיבותו של המשתנה "תמיכת מנהיגות הארגון" למודל היא רבה. ההון החברתי הפנים-ארגוני מתבסס על גורמים שלכאורה תלויים בעובדים – אמון הדדי, מטרות משותפות, סיוע ועזרה הדדית, שיתוף במידע ובידע, אך לצורך יצירת אקלים שכזה, חשיבות תמיכת מנהיגות הארגון היא קריטית. ישנם חוקרים הממעיטים בחשיבות תמיכת מנהיגות הארגון כבסיס להון חברתי (למשל Mele, 2003), אולם, תמיכת מנהיגות הארגון מביאה לביסוס מנגנוני תקשורת בארגון, לתהליכי ניהול, שימור והעברת מידע וידע להכרות עם מטרות וחזון הארגון וליצירת אוירה תומכת בארגון, הקשר שנמצא בין המשתנה "מנהיגות תומכת הון חברתי" ובין ההון החברתי מבסס את חשיבות תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי פנים-ארגוני. זהו ממצא ראשוני מסוגו - טרם נבדקה תמיכת מנהיגות ספציפית בהון חברתי. חשיבותו של ממצא זה היא בהיותו מעשי-בניגוד לאופיים התיאורטי של רבים מהמחקרים במדעי החברה, הוא מספק תשובה מעשית לשאלה "כיצד נבסס ונשמר הון חברתי בארגון".

השערתנו כי קיים קשר חיובי בין הון חברתי ומעורבות נתמכה, אולם השערתנו כי מעורבות העובדים בתפקידם תתווך בין המשתנה "הון חברתי" לביצועי העובדים הופרכה. לכן המשתנה "מעורבות" לא נכלל במודל המחקר הסופי. בניגוד למחקרים קיימים (Brown & Keller, 1997; Leigh, 1996) לא נמצא קשר בין מעורבות לביצועי עובדים. יחד עם זאת

מרבית המחקרים אשר מצאו קשר בין "מעורבות" לביצועי עובד מצאו זאת על פני פרמטרים עקיפים לביצועים כמו, תחלופת עובדים והעדרויות (Blau, 1986; Brown, 1996). גם חוקרים אשר מצאו קשר בין מעורבות וביצועי עובד (למשל (Brown & Leigh, 1996) מצאו קשר בין מעורבות בתפקיד לביצועי עובד בדיווח עצמי. גם אנחנו מצאנו קשר של 0.29 ($P < 0.01$) בין מעורבות עובדים בתפקיד לבין ביצועי עובד בדיווח עצמי אולם לא נמצא קשר מובהק בין ביצועי עובד בדיווח מנהל למעורבות.

האנרגיה של העובדים היא משתנה אשר נחקר מעט מאד בספרות המחקרית ולכן התלבטנו רבות כיצד להגדיר משתנה זה וכיצד נחקור אותו. ממצאינו מחזקים את נכונות העברתה של האנרגיה מהעולם הפיזיולוגי והכימי לעולם העבודה ואת חשיבותה כמשתנה מוטיבציוני מיוחד המשלב בתוכו פן רגשי, התנהגותי וקוגניטיבי. במחקר זה נמצא קשר בין המשתנה אנרגיה כפי שהוגדר על ידינו לבין כל אחד ממשתני המחקר האחרים. הקשרים החזקים ביותר שנמצאו הם עם מעורבות וחוללות עצמית, דבר המחזק את טענתנו כי אנרגיה הינה משתנה מוטיבציה, אך היות והקשרים שנמצאו היו בינוניים (0.37-0.40), אין חשש למולטי קוליניאריות – כל משתנה מודד תכונות והיבטים שונים בתכלית. בנוסף, נמצא כי אנרגיה הינה אחת הדרכים בהם ההון החברתי בא לידי ביטוי בארגונים, לעיתים אנו נכנסים לארגונים וחשים בתחושה טובה של עשייה ותנועה חיובית שקשה בדרך כלל להגדיר אותה במילים. אנו סבורים כי אורה כזו מאגדת אנרגיה של עובדים שאחד מגורמיה הוא ההון החברתי הקיים בארגון ותוצאתה היא שיפור ביצוע העובדים בארגון.

הממצא בדבר מיתון האנרגיה על ידי משתנה החוללות העצמית בא כהמשך ברור למחקריהם של McNatt and Judge (2004) ו-Carmeli and Schaubroeck (2007) שביססו את האפקט הממתן של חוללות עצמית על משתני מוטיבציה. אנו הגדרנו את משתנה האנרגיה כ"מאפיין התנהגותי" – Behavioral Trait המושפע הן ממשתנים הקיימים בארגון כמו הון חברתי והן ממשתני אישיות כמו חוללות עצמית. החוללות העצמית ממתנת את הקשר בין האנרגיה של העובדים לביצועיהם בכך שעובדים בעלי אנרגיה גבוהה וחוללות עצמית גבוהה יגיעו להישגים גבוהים יותר מעובדים להם אנרגיה גבוהה וחוללות עצמית נמוכה, ממצא

זה שם דגש על כך שלמרות השפעת גורמי הסביבה על ביצועי העובדים, האינטראקציה בינם לבין גורמי האישיות היא המכריעה האם העובדים יבצעו את עבודתם באופן המיטבי. המודל כולו מספק את אחת התשובות לשאלה "כיצד ניתן להגיע לביצועים גבוהים יותר של העובדים". תמיכת מנהיגות הארגון בהון החברתי, מובילה בסופו של דבר לביצועי עובדים גבוהים יותר בתיווך האנרגיה של העובדים המושפעת גם מהפן האישיותי של העובדים, השפעה הבאה לידי ביטוי במיתון ההקשר בין אנרגיה לביצועי העובדים על ידי החוללות העצמית של כל עובד ועובד.

ממצאים נוספים

הפער בין הערכות עובד להערכות מנהל

למרות הקרבה בממוצעים המשוקללים של הערכת המנהלים (3.4) והערכת העובדים (3.7) את ביצועי העובדים הפער בין הערכות הממונה להערכות העובדים היה גבוה ($Df=210, P < 0.01, T=8.46$) והקורלציה בין שתי ההערכות נמצאה נמוכה ($P < 0.01$) ($r = 0.29$). פער זה נמצא בניגוד לממצאו של Baruch (1996) אשר מצא קורלציות גבוהות (בין 0.73-0.81) בין הערכות עצמיות של עובדים לבין הערכות המנהלים לגבי ביצועי העובדים. יחד עם זאת הקורלציה שנמצאה במחקר זה ($r = 0.29$) הינה זהה לקורלציה אשר נמצאה במחקר העל (מטא-אנליזה) של Mabe and West (1982). יתכן והפער בין מחקרו של Baruch (1996) ובין מחקרם של Mabe and West (1982) נעוץ בהקשר המחקר. Baruch (1996) בדק שתי קבוצות מחקר. בקבוצת המחקר הראשונה ההשוואה בין הערכות עובדים ומנהלים בוצעה בעזרת שאלונים בנושאי פיתוח קריירה, קבוצת המחקר השניה כללה תלמידי MBA רובם מנהלים, אשר מנהליהם ענו על שאלונים שהוצגו למטרה לימודית. שני מחקרים אלו נותקו מההקשר השוטף של הערכת ביצועי עובדים בארגון. לסיכום ניתן לומר שהפער הגבוה בין הערכות עובדים ומנהלים משקף את המציאות המתוארת במחקרים רבים (Mabe & West, 1982). חוקרים רבים (Tusi et al., 1997; Brown & Leigh, 1996; Winkler, 2007) מעדיפים להשתמש בהערכת ביצועים אובייקטיבית ככל הניתן אם הערכה כזו

קיימת בידיהם ולכן בניתוחים הסטטיסטיים בחרנו להשתמש בהערכת המנהלים את ביצועי העובדים ולא בהערכת העובדים את עצמם.

השלכות תיאורטיות ומעשיות ותרומת המחקר

מחקר זה מספק מספר חידושים, הן בפן התיאורטי והן בפן הניהולי בארגונים. המשתנה העיקרי אשר נבחן במחקר זה הינו ה"הון חברתי" בארגונים, ניסינו לגשר על הפער המחקרי הקיים בהגדרתו של הון חברתי בארגונים על ידי הבחנה בין שלוש רמות ההון חברתי הקיימות בארגון והנובעות מגודל היחידה ותפקידי העובדים בה. על הבחנה זו מתבססת המסגרת ההגדרתית של ההון החברתי. לראשונה תיקפנו את המושג "הון חברתי" בעזרת פיתוח מסגרת מושגית למכלול רכיבי ההון החברתי. מסגרת מושגית זו מאפשרת הבנה טובה יותר של מכלול ההון החברתי בארגונים.

המחקר תמך בקשר שבין הון חברתי לביצועי עובדים בתיווך משתני מוטיבציה. בדומה ל Liu and Shaffer (2005) אשר מצאו קשר ישיר בין הון חברתי לביצועי עובדים בדיווח עצמי, מצאנו אף אנחנו קשר, אך הוכחנו כי הקשר מתווך על ידי משתני מוטיבציה – אנרגיה וחוללות עצמית. בניגוד אל Liu and Shaffer (2005) נבחנו ביצועי העובדים על ידי מנהלים, דבר המגביר את תקפות המחקר.

מבחינה תיאורטית נבחנו במחקר זה מספר משתנים אשר חשיבותם עדיין לא באה לידי ביטוי בספרות המחקרית. ככל הידוע לנו חקר משתנה ה"מנהיגות תומכת הון חברתי" הינו חידוש. משתנה זה מסביר חלק ממקורותיו של ההון החברתי בארגון ומגביר את האנרגיה של העובדים בארגון בתיווך ההון החברתי.

מחקר זה הינו אחד מהמחקרים הראשוניים בו נחקר המושג "אנרגיה של העובדים". פיתחנו את משתנה האנרגיה והגדרנו את האנרגיה כנובעת משלושה מקורות – הפיזי, הרגשי והקוגניטיבי, האנרגיה נמצאה קשורה לכל משתני המחקר ומתווכת בין ההון החברתי לביצועי העובדים. יחד עם זאת מצאנו כי התיווך יתבצע רק אצל עובדים בעלי רמה גבוהה של חוללות עצמית. לממצאים אלו קיימות השלכות ארגוניות – ניהוליות: כמעט כל ארגון מעוניין בשיפור

ביצועי עובדיו. הממצא האחרון מצביע על הכיוונים אותם יש לחזק על מנת לשפר את ביצועי העובדים, בנוסף להגברת ההון החברתי בארגון בעיקר דרך תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי, והשקעה בביסוס המטרות המשותפות, שיתוף במידע ובידע וביסוס נורמות של אמון וסיוע הדדי, על הארגון להשקיע גם בחיזוק החוללות העצמית של עובדיו (אמצעים לחיזוק החוללות העצמית ראה אצל Eden (1990) בין היתר תמיכה בהצלחות העובד, משוב חיובי ולמידה מכישלונות). כך לדוגמא, משקיעה החברה למתנ"סים בביסוס ההון החברתי הפנים-ארגוני בעזרת תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי ובהעלאת החוללות העצמית של עובדים ביחידות אשר בהן רמת ההון החברתי נמצאה נמוכה יחסית.

לוח מס' 12 מסכם את הממצאים העיקריים במחקר והשלכותיהם התיאורטיות

והמעשיות.

לוח מס' 12 – ממצאי המחקר והשלכותיהם.

הנושא	ממצאים עיקריים	השלכות תיאורטיות ומעשיות
בניית מסגרת מושגית-הגדרתית ל"הון חברתי".	התוצאות האמפיריות משקפות את המרכיבים של המסגרת המושגית למכלול ההון החברתי ואת האלמנטים שלהם בצורה של אזורים ברורים.	תיקוף מבנה ה"הון חברתי" מבחין את מושג ההון החברתי ממושגים דומים בהתנהגות ארגונית (למשל - רשתות חברתיות, צוותי עבודה, הון אינטלקטואלי, behavioral integration).
מבנה המכלול הכולל	נמצא מבנה של Radex הכולל את שטחת אופנות ההתנהגות ושטחת הרפרנטים	המבנה הרדיאלי מתקף את אופנות ההתנהגות והרפרנטים כרכיבים מרכזיים במושג ההון החברתי. מבחינה מעשית הוא מצביע על החשיבות הרבה של אופנות ההתנהגות והרפרנטים - כולל הנהלת הארגון, בביסוס ההון החברתי בארגון. המבנה המודולארי של אופנות ההתנהגות משקף את האלמנטים בשטחה זו - האלמנט האינסטרומנטלי נמצא במרכז בגלל ההיבט המעשי הקיים בהון החברתי.

הנושא	ממצאים עיקריים	השלכות תיאורטיות ומעשיות
מבנה המכלול הכולל	נמצא מבנה של Radex נוסף הכולל את שטח המסגרת החברתית ושטח הפרנטיים	שטח המסגרת החברתית נמצא כמבנה מודולארי כאשר הארגון במרכז, בתווך העמיתים ולבסוף הצוות. המבנה הרדיאלי - Radex מייצג מבנה אפשרי נוסף להון חברתי.
מדד לתמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי	המדד שפותח תוקף ונמצא כפקטור אחד בעל מהימנות גבוהה	אישוש התיאוריה של Schneider et al. (2005) לגבי מדדי תמיכת מנהיגות הארגון בנושאים ספציפיים. מבחינה מעשית, העובדים בארגון מבחינים בתמיכת מנהיגות הארגון בהון החברתי.
מדד להון החברתי בארגון	פותר מדד המבוסס על מדדים קיימים אך מתמקד בהון חברתי פנים-ארגוני. המדד נמצא מהימן ותקף.	אפשרות בחינה של ההון החברתי ה פנים-ארגוני, מסייע להבחנה בין סוג הון חברתי זה לסוגי הון חברתי אחרים הקיימים בארגון (הון חברתי אישי והון חברתי חיצוני).
הקשר שבין רמת תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי לבין רמת ההון החברתי בארגון	קשר זה אושש - ככל שקיימת תמיכת מנהיגות רבה יותר בהון חברתי כך תגבר רמת ההון החברתי של העובדים בארגון.	העובדה שתמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי מגבירה את רמת ההון החברתי בארגון מסבירה כיצד ניתן ליצור הון חברתי בארגון. מבחינה מעשית, לארגונים אשר מעוניינים בהון חברתי גבוה יותר קיים כלי אופרטיבי אשר יכול ליצור הון חברתי בארגון.
מדד לאנרגיה של העובדים בארגון	פותר מדד ייחודי שנמצא כפקטור אחד - תקף ומהימן	בחינת האנרגיה של העובדים בארגון מבחינה את מושג האנרגיה ממושגים דומים כמו Vigor ואנרגיה ארגונית.

הנושא	ממצאים עיקריים	השלכות תיאורטיות ומעשיות
הקשר שבין רמת ההון החברתי בארגון לרמת האנרגיה של העובדים בארגון	נמצא קשר חיובי ומובהק – ככל שעולה רמת ההון החברתי של העובדים בארגון כן גוברת רמת האנרגיה שלהם.	זהו אישור אמפירי לכך שהון חברתי פנים-ארגוני – שהוא משתנה קבוצתי משפיע באופן יחידני על כל אחד מהעובדים ומסייע להגברת רמת האנרגיה האישית שלהם.
התפקיד המתווך של רמת ההון החברתי בארגון בקשר שבין רמת תמיכת מנהיגות הארגון לבין רמת האנרגיה של העובדים בארגון	מהמחקר עולה שההון החברתי מהווה גורם מתווך בין רמת תמיכת מנהיגות הארגון לבין רמת האנרגיה של העובדים בארגון קשרי התיווך שנמצאו הם קשרי תיווך מלאים	תמיכת מנהיגות הארגון אינה מובילה רק לחיזוק ההון החברתי של העובדים בארגון אלא באופן עקיף מחזקת גם את האנרגיה של העובדים. מבחינה מעשית התמיכה בקשר התיווך מביאה לחיזוק הצורך הארגוני בתמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי.
הקשר שבין רמת ההון החברתי של העובדים בארגון לבין רמת המעורבות שלהם	הקשר נתמך - ככל שרמת ההון החברתי גבוהה יותר כך תהיה מעורבות גבוהה יותר של העובדים בארגון	הוכחה נוספת לכך שהון חברתי בארגון משפיע על משתני מוטיבציה, ושמשתנה ארגוני / קבוצתי משפיע על תפקוד היחיד. מבחינה מעשית דרך נוספת לחיזוק מעורבות העובדים בארגון.
הקשר שבין רמת האנרגיה של העובדים ובין רמת ביצועי העובדים בארגון	הקשר נתמך - ככל שרמת האנרגיה של העובדים בארגון גבוהה יותר כך משתפרת רמת ביצועי העובדים בארגון	תמיכה אמפירית בכך שאנרגיה גבוהה של העובדים בארגון אמנם ממקסמת את ביצועיהם.
התפקיד המתווך של רמת האנרגיה של העובדים בקשר שבין הון חברתי וביצועי עובדים	מהמחקר עולה שרמת האנרגיה של העובדים מהווה גורם מתווך בין הרמת ההון החברתי של העובדים בארגון לבין ביצועיהם. קשרי התיווך שנמצאו הם קשרי תיווך מלאים	קשר ישיר בין ההון החברתי של העובדים ובין ביצועיהם לא נמצא. ממצא זה מחזק את התיאוריה הטוענת כי הון חברתי משפיע על ביצועי עובדים דרך משתני מוטיבציה. מבחינה מעשית זוהי דרך להשפיע על שיפור ביצועי העובדים בארגון.

הנושא	ממצאים עיקריים	השלכות תיאורטיות ומעשיות
מיתון הקשר שבין אנרגיה של העובדים לבין ביצועיהם על ידי המשתנה "חוללות עצמית".	נמצאה אינטראקציה בין המשתנה "חוללות עצמית" לבין אנרגיה של העובדים – ככל שרמת החוללות העצמית של העובד עולה כך הקשר בין אנרגיה לביצועי העובדים גדל ולהיפך	אינטראקציה זו מצביעה על כך שהקשר בין האנרגיה של העובד לבין ביצועיו לא יתקיים בכל מקרה אלא רק במידה ולעובד תהיה גם רמה גבוהה של חוללות עצמית. מבחינה מעשית מעיד הממצא על הצורך לחזק את החוללות העצמית של העובדים כתנאי לשיפור ביצועיהם בארגון.
בחירת ביצועי העובדים	מציאת פער בין ביצועי העובדים כפי שדיווחו על ידי העובד ובין ביצועי העובדים כפי שדיווחו על ידי המנהל ואי הכללת המשתנה "ביצועי עובדים בדיווח עצמי" במודל המחקר	תמיכה בגישה הרווחת במחקר כי בחירת ביצועי עובד בדיווח עצמי בלבד אינה משקפת את המציאות בצורה האובייקטיבית ביותר. המשמעות המעשית היא שלתהליך הערכת ביצועי עובד בארגון על ידי מנהליו (רצוי על ידי מספר מעריכים) יש חשיבות רבה, למרות ההטיות שעשויות להתקיים גם בהערכת מנהל
מודל השפעת ההון חברתי על ביצועי עובדים	המודל אושש, נמצא כי תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי מובילה להון חברתי אשר משפיע על ביצועי העובדים בתיווך ומיתון משתני מוטיבציה (אנרגיה וחוללות עצמית) לא אושש התיווך על ידי מעורבות העובדים.	ארגון המעוניין לשפר את ביצועי עובדיו, טוב יעשה אם יפעל לשם כך משני כיוונים שונים – הראשון – ביסוס רמת ההון החברתי בארגון בעזרת תמיכת מנהיגות הארגון בהון חברתי וביסוס מנגנונים לחיזוק ההון החברתי ובמקביל חיזוק המוטיבציה של העובדים, במיוחד החוללות העצמית שלהם.

מגבלות המחקר

המחקר נערך בישראל על מדגם של 233 עובדים, מתוכם ל- 213 עובדים הערכת ממונה. המדגם נאסף בארגון אחד בלבד, אמנם ארגון גדול ומורכב מיחידות שונות ומעובדים בעלי מאפיינים שונים אך שאלת הכללתו לגבי האוכלוסיה כולה בישראל שנויה במחלוקת.

בבעיית איסוף הנתונים ממקור אחד בלבד, דנים מחקרים רבים (למשל: Podsakoff & Organ, 1986; Avolio et al., 1991; Lim & Yuen, 1998). במדעי החברה, איסוף נתונים ממקור יחיד, לגבי מבנים רבים, הינו פשוט למדי וטומן בחובו פוטנציאל רב להטיות, במיוחד כאשר איסוף הנתונים, בנוסף להיותו ממקור יחיד, הוא דווח עצמי (Donaldson & Grant, 2002). ההטיות האפשריות יכולות לנבוע מאפקט הילה, העשוי לגרום לכך שהמדרגים משתמשים במערכת כללים משותפת, או מבנה סכמטי, בעת שהם מעריכים פריטים או ממדים המייצגים מבנים נפרדים (Avolio et al., 1991), ובכך מתחזקת תופעת ה-common method variance, לפיה קשרים בין משתנים "ינופחו" באופן מלאכותי (Lim & Yuen, 1998). אחת הדרכים המוצעות להתמודד עם מגבלות קוגניטיביות אלו הוא איסוף הנתונים מגורמים שונים (Avolio et al., 1991). אנו אספנו נתונים הן מהעובדים והן מהמנהלים ובכך, לפחות בבחינת ביצועי העובד, הקטנו את הסיכון הנובע מדיווח עצמי בארגון אחד בלבד. יחד עם זאת, עקב הצורך ליצור קישור בין שאלוני העובדים לשאלוני המנהלים המעריכים השאלון שהופץ לעובדים היה שאלון לא אנונימי, דבר העשוי לעורר חשש להטיה עקב רצייה חברתית.

שיטת המדגם שנבחרה עקב אילוצים היתה דגימת אשכולות, החוקרת הגיעה למפגשי צוות, במפגשים אלו מילאו את השאלון רק העובדים אשר נכחו במפגש. חלק מכלי המדידה (שאלון הון חברתי, שאלון תמיכת מנהיגות הארגון ושאלון האנרגיה) בהם השתמשנו במחקר פותחו על ידינו, כיון שלא מצאנו כלי מחקר מתאימים בספרות המחקרית. יש צורך בבדיקת ותיקוף הכלים במחקרים נוספים.

הערכת ביצועי עובדים על ידי הממונה נחשבת כאובייקטיבית יותר ומשקפת באופן אמיתי יותר את ביצועי העובדים מאשר דיווח עצמי (Black & Porter, 1991). עם זאת, קיימות הטיות

רבות גם בהערכת ממונה. קיימים פערים בכושר השיפוט והערכה של הממונים, שוני במידת היכרותם עם העובדים וכן מידת השימוש בהערכה ככלי ניהולי ביחידה (צינר וסלפטר, 1987) בחברה למתנ"סים, קיימות יחידות בהן מתבצעת הערכת עובדים באורח קבע ויחידות שבהן כלל לא מתבצעת הערכה כזו. טיב ההערכה של הממונה מושפע גם מגורמים קוגניטיביים (כמו תהליכי התפיסה וקליטת הגירויים, ארגון המידע, הזיכרון ויכולת ההסקה) וגם מגורמים לא קוגניטיביים – מחקרים מראים כי קיימת אצל מעריכים נטיה להעריך באופן גבוה יותר עובדים הדומים להם ברקע ובתרבות – מין, גיל עדה והשכלה (Landy & Farr, 1980). בנוסף קיימות הטיות ידועות בהערכה כמו אפקט ההילה (Avolio et al., 1991), בו בהתאמה לרושם שנוצר אצל המעריך על המוערך הוא מתקשה להבחין בין מימדי הערכה שונים והמעריך ייטה להעריך את העובד כגבוה או נמוך במכלול הנתונים, נטיה למרכז (בה למשל מעריך נוטה לתת את הציון "3" בסולם של חמש דרגות) ונטיה להחמיר או להקל על פני כלל הנבדקים, דבר היוצר הבדלים מלאכותיים בין הערכות העובדים שתחת מעריכים שונים.

הצעות למחקרי המשך

מחקר זה התמקד בהון החברתי הפנים הארגוני ובדק מודל הבוחן את אחד ממקורותיו של הון החברתי ואת השפעת ההון החברתי על ביצועי העובדים בתיווך ומיתון משתני מוטיבציה. אין ספק כי ניתן לבחון מודלים נוספים אשר יסיעו להבנה כיצד מתנהג ההון החברתי בארגון, מה הגורמים המשפיעים עליו ולאלו תוצאות ארגוניות הוא מביא. מסה קריטית של מחקרים יביא לפתרון הדילמות המעסיקות את החוקרים (Woolcock, 1997; Putnam,) (1995; Adler & Kwon, 2002; Mele, 2003) בנוגע למקורותיו, רכיביו והשפעותיו של ההון החברתי.

המחקר הנוכחי התמקד בהון החברתי הפנים-ארגוני המייצג רמה אחת בלבד של ההון החברתי בארגונים, ובהתאם לכך המודל מוגבל ברוחב היריעה שלו. מחקרי המשך נוספים הבוחנים את ההון החברתי האישי וההון החברתי החיצוני, מקורותיהם והשפעתם על ביצועי העובדים בתיווך ומיתון משתני מוטיבציה חשובים ביותר להמשך בחינת ביסוס ושימור ההון

החברתי בארגונים. כמו כן בחינת השפעת רמות ההון החברתי השונות לא רק על ביצועי העובדים אלא גם על ביצועי הארגון תתקף את חשיבותו הכלכלית של ההון החברתי בארגונים. בחינת האפשרות להרחבת המסגרת ההגדרתית של ההון החברתי בארגונים גם להון חברתי אישי וחיצוני, תביא להבנה מלאה ומעמיקה יותר של ההון החברתי בארגונים. יש לבסס ולאשש את המסגרת ההגדרתית שנמצאה למכלול ההון החברתי על ידי בחינתה בארגונים נוספים. כמו כן יש לבחון את האפשרות להוסיף אלמנטים לשטחות כמו סוג הארגון או הסביבה החיצונית שלא נכללו במסגרת ההגדרתית.

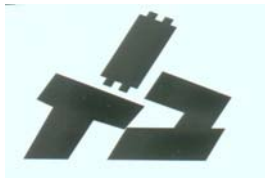
במחקר זה נמצא כי מנהיגות תומכת הון חברתי הינה אחד ממקורותיו של ההון החברתי הפנים-ארגוני ויש לה חשיבות רבה בביסוס קיומו של ההון החברתי. אנו מצאנו קשר בין ההון החברתי כמשתנה אחד לבין מנהיגות תומכת הון החברתי, אך אנו סבורים כי תמיכת מנהיגות הארגון משפיעה יותר על פרמטרים מסויימים מאשר על אחרים, למשל אנו סבורים כי היות ומנהיגות הארגון היא המבססת את חזון הארגון וקובעת את האסטרטגיה שלו ומטרותיו, ימצא קשר חזק יותר בין תמיכת מנהיגות הארגון לפן הקוגניטיבי של ההון החברתי (כפי שנמצא במחקרם של Coote et al. (2004), אשר מצאו כי תמיכת מנהיגות הארגון מסייעת להתאמה בין מטרות הארגון למטרות העובד) מאשר לפן הרגשי למשל, היות וקל יותר להעביר מסר קוגניטיבי מאשר מסר רגשי. לכן אנו סבורים כי מחקר המשך אשר ימפה את הקשר בין מנהיגות תומכת הון חברתי ובין רכיבי ההון החברתי יוכל לסייע בהבנייה מעשית של ההון החברתי בארגון, זאת בנוסף למציאת משתנים אחרים אשר תומכים בביסוסו ושימורו של ההון החברתי.

גם חקר משתנה ה"אנרגיה של העובדים" נמצא עדיין בראשיתו. הדיונים בסוגיות כמו קיום האנרגיה הארגונית (Thayer, 1989; Bruch & Ghoshal, 2003) או האם קיימת אנרגיה שלילית או "עודף" אנרגיה ? (Dutton, 2003; Bruch & Ghoshal, 2003) עדיין לא באו על פתרון, ויש מקום למחקרים המתקפים את קיום האנרגיה של העובדים בארגון ומבססים את חשיבותה כמשתנה המשפיע על ביצועי העובדים.

מסקנות

מחקר זה עסק בהון החברתי בארגונים מנקודת מבט ארגונית, מבנה המכלול של ההון החברתי בארגונים נבדק ותוקף. נמצא כי אחד הגורמים המשפיעים על ביסוסו של הון חברתי בארגון הוא תמיכת מנהיגות הארגון בהון זה. ההון החברתי בארגון משפיע על ביצועי העובדים בתיווך משתנה האנרגיה, והקשר בין אנרגיה וביצוע העובדים ממותן על ידי חוללות עצמית של העובד.

תרומתו של המחקר הוא הן תיאורטית והן מעשית. ולכן התרומה התיאורטית מתבטאת בביסוס תיאורטי של מכלול ההון החברתי בארגונים ושל רכיביו, הגורמים המסייעים להווצרותו וכיצד משפיע ההון החברתי על ביצועי העובדים. ברמה המעשית מחקר זה יכול לסייע לארגונים בביסוס ההון החברתי של ארגונם (אשר כשלעצמו הוא גורם חיובי בארגון) ולשפר את ביצועי העובדים בארגון.



החברה למתנ"סים

מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ

מינהל הדרכה ומו"פ



אוניברסיטת בר אילן
הפקולטה למדעי החברה
ביה"ס למנהל עסקים

נספח 1 - שאלון לעובדי החברה למתנ"סים

שלום רב,

לפניך שאלון העוסק בנושאים הקשורים לעבודתך. בתשובותיך התייחס/י לעבודתך ברשת המתנ"סים. סמני/י את התשובה המתאימה ביותר לדעתך. אנו מעוניינים בדעתך האישית והיא היחידה הנכונה עבורנו.

איסוף הנתונים יתבצע באופן שיאפשר סודיות מלאה. השאלונים המלאים יועברו ישירות לצרכי המחקר ואף אחד לא יראה את השאלונים מלבד עורכי המחקר.

תודה רבה על שיתוף הפעולה

צוות המחקר:

בתיה בן הדור ; ד"ר אברהם כרמלי ; פרופ' דב אליצור
באמצעות אגף המו"פ בחברה למתנ"סים

נתוני רקע

1. מין : זכר / נקבה (נא הקיפי/י בעיגול) שם _____

2. גיל _____

3. מס' שנות וותק בחברה למתנ"סים _____

4. השכלה: תיכונית/ טכנאי/ הנדסאי / תואר I / תואר II ומעלה

5. ציין את מספר העובדים בכל אחת מהיחידות הבאות

מספר עובדים בצוות שלך _____ במתנ"ס _____ בארגון _____

שם היחידה _____

הערות _____

תודה על שיתוף הפעולה !

- השאלון כתוב בלשון זכר אך הכוונה לנשים וגברים כאחד.



א. נא ציין באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מהמשפטים הבאים:

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	במידה מעטה מאד	באיזו מידה	
5	4	3	2	1	אני פעיל ונמרץ בעבודה	1
5	4	3	2	1	יש לי מרץ רב לבצע את עבודתי	2
5	4	3	2	1	אני מסוגל להשקיע מאמץ רב בעבודה	3
5	4	3	2	1	במהלך יום העבודה אני חש מלא אנרגיה	4
5	4	3	2	1	יש לי כוח לבצע משימה על הצד הטוב ביותר	5
5	4	3	2	1	כשאני מגיע בבוקר לעבודה, יש לי כוח לקראת היום החדש	6
5	4	3	2	1	אני להוט לבצע את עבודתי	7
5	4	3	2	1	העבודה בחברה למתנס"ים נותנת לי אנרגיות חיוביות	8
5	4	3	2	1	כשאני בעבודתי אני מרגיש מלא חיוניות	9

ב באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מהמשפטים הבאים לגבי הקשרים האישיים שלך בעבודה

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	במידה מעטה מאד	באיזו מידה	
5	4	3	2	1	אני חולק מידע עם חברי לארגון	1
5	4	3	2	1	אני משוחח עם אנשים מחלקים שונים של הארגון	2
5	4	3	2	1	אני נפגש עם חברים מהעבודה גם מחוץ לעבודה	3
5	4	3	2	1	אני רגיל לשתף פעולה עם האנשים בארגון לשם אבחון ופתרון בעיות	4
5	4	3	2	1	אני מבצע משימות שהן מעבר למה שנדרש ממני בתפקידי	5
5	4	3	2	1	אני מרגיש חלק מעובדי הארגון	6
5	4	3	2	1	אני יכול לסמוך על מרבית עובדי הארגון	7
5	4	3	2	1	כשאני זקוק לעזרה אקבל אותה מחברי לעבודה	8
5	4	3	2	1	מגיע אלי מידע וידע מיחידות שונות של הארגון	9
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה הם גם חברים שלי	10
5	4	3	2	1	אני מסייע לעובדים אחרים מיוזמתי	11
5	4	3	2	1	אני לומד מחברי לארגון	12
5	4	3	2	1	אם אשתף את חבריי לעבודה בבעיותיי, אני יודע שהם יגיבו באכפתיות	13

ג. המשפטים הבאים מתארים תחומים שונים בעבודתך. ציין את האופן בו אתה מעריך את ביצועיך בעבודה בתחומים אלו **ביחס לעמיתך בעבודה**. הקף בעיגול את התשובה המתארת באופן המדויק ביותר את מידת הסכמתך למשפט.

הרבה מעל רוב העובדים האחרים	הרבה מתחת לרוב העובדים האחרים	כמו רוב העובדים האחרים	מעט מעל רוב העובדים האחרים	מעט מתחת לרוב העובדים האחרים		
5	4	3	2	1	הביצועים שלי באופן כללי	1
5	4	3	2	1	היכולת שלי להסתדר עם אחרים	2
5	4	3	2	1	משלים את המשימות שלי בזמן	3
5	4	3	2	1	איכות הביצועים שלי	4
5	4	3	2	1	השגת יעדים ומטרות בעבודה	5

ד. באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מהמשפטים הבאים

	באיזו מידה	במידה מעטה מאד	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	
1	הדברים החשובים ביותר שקורים לי קשורים למקום עבודתי הנוכחי	1	2	3	4	5
2	אני מעורב מאד, באופן אישי במה שקורה במקום העבודה שלי	1	2	3	4	5
3	אני חי, אוכל ונושם את העבודה שלי בארגון	1	2	3	4	5
4	יש לי קשרים חזקים מאוד עם הארגון הנוכחי שלי, ויהיה קשה לנתקם.	1	2	3	4	5
5	אני מרגיש מחובר לארגון שבו אני עובד	1	2	3	4	5
6	אני נהנה להיות בארגון שלי	1	2	3	4	5

ה. נא ציין באיזו מידה כל משפט מתאר את מה שאתה מאמין על יכולותיך.

	באיזו מידה	במידה מועטה מאד	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד
1	אני יכול להשיג את מרבית המטרות שהצבתי לעצמי	1	2	3	4	5
2	כאשר אני ניצב מול משימות קשות, אני בטוח שאוכל לבצען	1	2	3	4	5
3	באופן כללי, אני חושב שאני יכול להשיג את מה שחשוב לי	1	2	3	4	5
4	אני יכול להצליח בכל משימה כאשר אני נחוש בדעתי	1	2	3	4	5
5	אוכל לעמוד באתגרים רבים בהצלחה	1	2	3	4	5
6	אני בטוח שאני יכול לבצע היטב את מרבית המשימות	1	2	3	4	5
7	בהשוואה לאנשים אחרים, אני יכול לבצע את רוב המטלות היטב	1	2	3	4	5
8	אפילו כאשר המצב קשה, אני יכול לבצע טוב למדי	1	2	3	4	5

ו. ציין את מידת התאמת כל משפט למצב הקיים בארגוןך.

	באיזו מידה	במידה מועטה מאד	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד
1	יש החלפת רעיונות טובים בארגון שלנו	1	2	3	4	5
2	הדיאלוג שמתנהל בארגון שלנו מביא לגיבושם של פתרונות בעלי ערך	1	2	3	4	5
3	הדיאלוג שמתנהל בארגון שלנו מצמיח יצירתיות וחדשנות	1	2	3	4	5
4	כאשר אחד מהעובדים עסוק מאוד, תמיד יהיה עובד אחר שיתנדב לסייע לו	1	2	3	4	5
5	העובדה שהעובדים מוכנים להתחלק באחריות עושה את הדברים לקלים יותר	1	2	3	4	5
6	העובדים נכונים לסייע האחד לשני גם בעבודות מורכבות כדי לעמוד בזמנים	1	2	3	4	5
7	העובדים מיידיעים האחד את השני ביחס לפעולות שעשויות להשפיע על מי מהם	1	2	3	4	5
8	כל אחד מהעובדים מבין את קשיי העיסוק והצרכים של חברו	1	2	3	4	5
9	העובדים בדרך כלל דנים בציפיות שלהם אחד מהשני	1	2	3	4	5
10	הנהלת הארגון מעודדת שיתוף בידע בין עובדים	1	2	3	4	5
11	הנהלת הארגון מעודדת שיתוף פעולה בקרב עובדים כדרך לפתרון בעיות	1	2	3	4	5
12	הנהלת הארגון תומכת ביצירת סביבת עבודה שבה אחד יכול לבטוח בשני	1	2	3	4	5
13	הנהלת הארגון מעודדת תקשורת פתוחה בארגון	1	2	3	4	5
14	הנהלת הארגון יוצרת את התנאים האופטימאליים לשיתוף פעולה מקצועי וחברתי מוצלח בארגון	1	2	3	4	5

לפניך שאלות בנושאים שונים הקשורים לעבודתך.
נא סמני/ בעיגול את הספרה המסמנת את התשובה המתאימה ביותר לדעתך

ז. שאלות הנוגעות לעבודתך וליחסיך עם הצוות, עובדי המתנ"ס/ היחידה הארגונית, והארגון

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	במידה מעטה מאד		
5	4	3	2	1	אני סומך על חברי הצוות שלנו	1
5	4	3	2	1	אני חש קרבה לחברים בצוות	2
5	4	3	2	1	אנו בצוות משתפים זה את זה במידע	3
5	4	3	2	1	לחברי צוותי ולי מטרות משותפות	4
5	4	3	2	1	לדעתי, חברים בצוותי צריכים לעבוד בשיתוף פעולה	5
5	4	3	2	1	אני סומך על עובדי המתנ"ס	6
5	4	3	2	1	אני חש קרבה לעובדים במתנ"ס	7
5	4	3	2	1	אנו במתנ"ס משתפים זה את זה במידע	8
5	4	3	2	1	לחברי למתנ"ס ולי מטרות משותפות	9
5	4	3	2	1	לדעתי, עובדים במתנ"ס צריכים לעבוד בשיתוף פעולה	10
5	4	3	2	1	אני סומך על חברי לארגון	11
5	4	3	2	1	אני חש קרבה לחברים בארגון	12
5	4	3	2	1	אנו בארגון משתפים זה את זה במידע	13
5	4	3	2	1	לחברי ארגוני ולי מטרות משותפות	14
5	4	3	2	1	לדעתי, חברים בארגוני צריכים לעבוד בשיתוף פעולה	15

ח. שאלות הנוגעות לעמיתייך (חבריי לעבודה) וליחסיהם עם הצוות, המתנ"ס / יחידתך הארגונית, והארגון

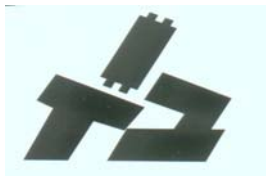
במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	במידה מעטה מאד		
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה סומכים על חברי הצוות שלנו	16
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה חשים קרבה לחברי הצוות	17
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה משתפים במידע את חברי הצוות	18
5	4	3	2	1	לעמיתי לעבודה ולחברי הצוות מטרות משותפות	19
5	4	3	2	1	לדעת עמיתי לעבודה, חברי הצוות צריכים לעבוד בשיתוף פעולה	20
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה סומכים על עובדי המתנ"ס	21
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה חשים קרבה לעובדי המתנ"ס	22
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה משתפים במידע את עובדי המתנ"ס	23
5	4	3	2	1	לעמיתי לעבודה ולעובדי המתנ"ס מטרות משותפות	24
5	4	3	2	1	לדעת עמיתי לעבודה, עובדי המתנ"ס צריכים לעבוד בשיתוף פעולה	25
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה סומכים על חברי הארגון	26
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה חשים קרבה לחברי הארגון	27
5	4	3	2	1	עמיתי לעבודה משתפים במידע את חברי הארגון	28
5	4	3	2	1	לעמיתי לעבודה ולחברי הארגון מטרות משותפות	29
5	4	3	2	1	לדעת עמיתי לעבודה, חברי הארגון צריכים לעבוד בשיתוף פעולה	30

ט. שאלות הנוגעות ל**ממונה עלייך** וליחסיו עם הצוות, המתנ"ס / יחידתך הארגונית, והארגון

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	במידה מעטה מאד	
5	4	3	2	1	31 הממונה עלי סומך על חברי הצוות שלנו
5	4	3	2	1	32 הממונה עלי חש קרבה לחברי הצוות
5	4	3	2	1	33 הממונה עלי משתף במידע את חברי הצוות
5	4	3	2	1	34 לממונה עלי ולחברי לצוות מטרות משותפות
5	4	3	2	1	35 לדעת הממונה עלי, חברי לצוות צריכים לעבוד בשיתוף פעולה
5	4	3	2	1	36 הממונה עלי סומך על עובדי המתנ"ס
5	4	3	2	1	37 הממונה עלי חש קרבה לעובדי המתנ"ס
5	4	3	2	1	38 הממונה עלי משתף במידע את עובדי המתנ"ס
5	4	3	2	1	39 לממונה עלי ולעובדי המתנ"ס מטרות משותפות
5	4	3	2	1	40 לדעת הממונה עלי, עובדי המתנ"ס צריכים לעבוד בשיתוף פעולה
5	4	3	2	1	41 הממונה עלי סומך על חברי הארגון
5	4	3	2	1	42 הממונה עלי חש קרבה לחברי הארגון
5	4	3	2	1	43 הממונה עלי משתף במידע את חברי הארגון
5	4	3	2	1	44 לממונה עלי ולחברי הארגון מטרות משותפות
5	4	3	2	1	45 לדעת הממונה עלי, חברי הארגון צריכים לעבוד בשיתוף פעולה

י. שאלות הנוגעות להנהלה (מנכ"ל וסמנכ"לים) וליחסיה עם הצוות, המתנ"ס/יחידתך הארגונית, והארגון

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	במידה מעטה מאד	
5	4	3	2	1	46 חברי ההנהלה סומכים על חברי הצוות שלנו
5	4	3	2	1	47 חברי ההנהלה חשים קרבה לחברי לצוות
5	4	3	2	1	48 חברי ההנהלה משתפים במידע את חברי הצוות
5	4	3	2	1	49 לחברי ההנהלה ולחברי לצוות מטרות משותפות
5	4	3	2	1	50 לדעת חברי ההנהלה, חברי לצוות צריכים לעבוד בשיתוף פעולה
5	4	3	2	1	51 חברי ההנהלה סומכים על עובדי המתנ"ס
5	4	3	2	1	52 חברי ההנהלה חשים קרבה לעובדי המתנ"ס
5	4	3	2	1	53 חברי ההנהלה משתפים במידע את עובדי המתנ"ס
5	4	3	2	1	54 לחברי ההנהלה ולעובדי המתנ"ס מטרות משותפות
5	4	3	2	1	55 לדעת חברי ההנהלה, עובדי המתנ"ס צריכים לעבוד בשיתוף פעולה
5	4	3	2	1	56 חברי ההנהלה סומכים על חברי הארגון
5	4	3	2	1	57 חברי ההנהלה חשים קרבה לחברי הארגון
5	4	3	2	1	58 חברי ההנהלה משתפים במידע את חברי הארגון
5	4	3	2	1	59 לחברי ההנהלה ולחברי הארגון מטרות משותפות
5	4	3	2	1	60 לדעת חברי ההנהלה, חברי הארגון צריכים לעבוד בשיתוף פעולה



אוניברסיטת בר אילן
הפקולטה למדעי החברה
ביה"ס למנהל עסקים

החברה למתנ"סים

מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ

מינהל הדרכה ומו"פ



נספח 2 – שאלון למנהלים

מנהל/ת יקר/ה,

אנו חוקרים את נושא ההון החברתי בארגון והקשר שלו לביצועי העובדים.

לשם בחינת קשר זה, נבקשך למלא הערכת ביצועים קצרה

על העובד:-----

יש להקיף את התשובה המתאימה לך ביותר בעיגול.

בשאלון זה אין תשובות "נכונות" או "לא נכונות". אנא ענה לפי תחושותיך האישיות.

ההתאמה בין הערכת הביצוע ושאלון העובד, תערך על ידי החוקרים בלבד.

איסוף הנתונים מתבצע באופן המאפשר סודיות מלאה. השאלונים המלאים יועברו ישירות

לאוניברסיטה ואף אחד בארגון או בכל מקום אחר, לא יראה את השאלונים מלבד עורכי

המחקר.

תודה רבה על שיתוף הפעולה

צוות המחקר:

בתיאור בן הדור ; ד"ר אברהם כרמלי ; פרופ' דב אליצור

באמצעות אגף המו"פ בחברה למתנ"סים



• השאלון כתוב בלשון זכר אך הכוונה לנשים וגברים כאחד.

ציין את האופן בו אתה מעריך את ביצועיו של העובד בתחומים אלו **ביחס לעמיתיו לעבודה**.

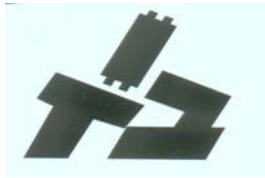
	<u>ההיגד:</u>	הרבה מתחת לרוב העובדים האחרים	מתחת לרוב העובדים האחרים	כמו רוב העובדים האחרים	מעל רוב העובדים האחרים	הרבה מעל רוב העובדים האחרים
1	הביצועים שלו באופן כללי	1	2	3	4	5
2	היכולת שלו להסתדר עם אחרים.	1	2	3	4	5
3	משלים את המשימות שלו בזמן.	1	2	3	4	5
4	איכות הביצועים שלו.	1	2	3	4	5
5	השגת יעדים ומטרות בעבודה.	1	2	3	4	5

נתוני רקע של המנהל/ת הממלא/ת שם _____

מין: ז / נ (נא הקפ/י בעיגול) גיל _____ מס' שנות וותק בארגון _____

מס' שנות וותק כמנהל _____ שם היחידה _____

הערות:



החברה למתנ"סים

מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ

מינהל הדרכה ומו"פ



אוניברסיטת בר אילן
הפקולטה למדעי החברה
ביה"ס למנהל עסקים

נספח 3 – מכתב מקדים לעובדי החברה למתנ"סים

מחקר בנושא הון חברתי בחברה למתנ"סים

לכל העובדים שלום,

בשבועות הקרובים יתבצע בארגון מחקר בנושא "הון חברתי בחברה למתנ"סים", המחקר נערך באופן כללי ארגוני (ממנכ"ל ועד רכזים).

מהו הון חברתי?

הון חברתי פנים ארגוני הוא נכס ארגוני המורכב מהאינטראקציות בין יחידים וקבוצות בארגון. מרכיביו הינו אמון הדדי, מטרות משותפות, נורמות משותפות, סיוע ועזרה הדדית. הון חברתי גבוה בארגון מאפשר **סביבת עבודה נעימה, הגברת ההון האינטלקטואלי** (כלומר המידע והידע הקיים בארגון ושיפור השימוש בידע זה) ומוביל ל**ביצועי עובדים טובים יותר**. ארגונים בהם ההון החברתי מועט יתקשו להגיע ליתרון תחרותי גם אם ההון האנושי (כלומר כישורי והשכלת העובדים) גבוה, וזאת בשל חוסר תקשורת בין העובדים ובין דרגי הארגון השונים, אי העברת מידע וידע ומוטיבציה נמוכה.

מטרת המחקר

במסגרת המחקר נבדוק את רמת ההון החברתי של העובדים בחברה למתנ"סים מול בחינה של ביצועיהם. בתום התהליך נוכל לקבל מפיפי של רמת ההון החברתי ביחידות שונות בחברה והתייחסות ספציפית למוטיבציה, לאנרגיה של העובדים, למעורבות ולביצועים של העובדים ביחידות.

כל עובד אשר ישתתף במחקר ימלא שאלון זמן המענה לשאלון הינו כ 20-15 דקות. במקביל ימלא מנהלו הישיר של כל עובד משוב בנושא הון חברתי (עמוד אחד) לכל עובד. יתכן ויהיו עובדים אשר יצטרכו לענות על מספר שאלונים - למשל מנהלי מתנ"סים אשר נבדקים הן כעובדים והן כמנהלים (ימלאו משובים).

חשוב להדגיש כי למרות שנבקש מכם לכתוב את שמכם על השאלון, התוצאות יועברו לחברה למתנ"סים כממוצעי יחידות בלבד. השם נדרש כדי שנוכל להתאים בין שאלון העובד ושאלון המנהל. השאלונים יועברו ישירות לאוניברסיטה ולהנהלת הארגון לא תהיה גישה לשאלוני העובדים ולשאלוני המשוב.

תוצאות המחקר

ישקפו את רמת ההון החברתי של החברה למתנ"סים ברמות השונות ובאופן כללי, ויקשרו את ההון החברתי בארגון לביצועי העובדים. בנוסף נוכל לבחון את הקשר בין הצלחת המתנ"ס לרמת ההון החברתי שלו.

החוקרים

המחקר מתבצע על ידי צוות מחקרי מבית הספר למנהל עסקים, באוניברסיטת בר אילן. החוקרת בשטח הינה הגב' בתיה בן הדור (טל" 03-5356563, 050-7713623, benhador@mail.biu.ac.il) – דוקטורנטית בתחום ההתנהגות הארגונית.

אודה מאד לשיתוף פעולה, ההון החברתי חשוב לנו גם כחברה וגם כעובדים כיון שנעים (וכמובן יעיל) הרבה יותר לעבוד בסביבה בה ההון החברתי גבוה.

תודה על השתתפותכם במחקר,

ד"ר מיכל אפללו

מנהלת מו"פ



ביבליוגרפיה

אליצור, ד., שי, ש. (1976). ניתוח שטחות של המניע להישגיות - הגדרת המושג וממצאי סקר בקרב מנהלים בישראל, אוניברסיטת בר אילן והמכון למחקר שימושי, ירושלים.

אליצור, ד. (1991). יחסי עבודה ופנאי בניתוח שטחות, מגמות – רבעון למדעי ההתנהגות, כרך ל"ג - תורת השטחות וישומה, 476-468.

סטשבסקי, ש., (1997). ניהול איכות כוללת (TQM) ברמת העובד – גורמים משפיעים ותוצאות ארגוניות, חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה, אוניברסיטת בר אילן.

פרידמן, י. (2007). אסטרטגיה וערכים ארגוניים בבית-הספר: איתנות, יוקרה והיענות. בתוך אליצור, ד. ויניב, א. (עורכים), תורת השטחות: תיאוריה ומחקר במדעי החברה. ירושלים: הוצאת אקדמון.

צינר, א., סלפטר, נ. (1987). הערכה של ביצועי העובדים, ניהול משאבי אנוש, האוניברסיטה הפתוחה, יחידה 7.

שי, ש. (1991). תורת השטחות מהי? מגמות – רבעון למדעי ההתנהגות, כרך ל"ג - תורת השטחות וישומה, 330-320.

תלמוד, א., בראט, ו. (2003). הון חברתי: סקירה ביקורתית ומבט מהסוציולוגיה של הרנטה, סוציולוגיה ישראלית, ה(2), 435-452.

אתר החברה למתנ"סים (2007).

<http://www.matnasim.org.il>

Adler, P.S., Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept, Academy of Management Review, 27(1), 17-40.

Adams, J.D. (1988). The Role of the Creative Outlook In Team Building. In Team Building, Reddy, W.B & Jamison, K. Virginia (Eds.) Institute for Applied Behavioral Science and San Diego, California: University Associates, Inc

Amar, R. (2001) Mathematical formulation of regionality in SSA and POSAC/MPOSAC. In Elizur. D. (Ed.), facet theory: Integrating theory construction with data analysis, Prague: Matfyzpress.

Amar, R., Toledano, S. (1994). Hudap manual with mathematics, Jerusalem. The Hebrew University of Jerusalem.

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S. (2002). The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure, Revised and Updated. John Wiley & sons INC.

Avolio, B. J., Yammarino, F. J., Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from single source: An unresolved sticky issue, Journal of management, 17(3), 571-587.

Baker, W. (1990). Market Networks and Corporate Behavior. American Journal of Sociology, 96, 589-626.

Baker, W., Dutton, J.E. (2006). Enabling positive social capital in organizations, in: Dutton. J. & Ragins, F.(Eds). Exploring positive relationship at work: Building a theoretical and research foundation, Lawrence Erlbaum, Inc.

Bamford, C.E., Bruton, G.D., Hinson, Y.L. (2006). Founder/Chief Executive Officer Exit: A Social Capital Perspective of New Ventures. Journal of Small Business Management, 44(2), 207-221.

Bandura, A. (1977). Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, 191-215.

Bandura, A. (1986). Social foundation of thought and action: social theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). Self- Efficacy: The Exercise of Control. New York, NY: Freeman.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-121.

Baruch, Y. (1996). Self performance appraisal Vs. direct-manager appraisal: a case of congruence, Journal of Management Psychology, 11(6), 50-61.

Bateman, A. (1990). Team building: Developing a productive team, Nebraska Cooperative Extension.

Becker, G.S. (1975). Human Capital. Chicago: The university of Chicago press.

Belliveau, M., O'Reilly, C., Wade, j. (1996). Social Capital at The top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. Academy of Management Journal, 39, 1568-1594.

Bendix, R.,(1956). Work and authority in Industry, John Wiley, New-York.

Birenbaum, A .,Sagarin, E. (1976). Norms and Human Behavior. New York: Praeger.

Black, J., Porter, L. (1991). Managerial behavior and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. Journal of International Business Studies. 22, 99-114.

Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life, John Wiley, New York.

Blau, G.J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism, Journal of Management, 12, 577-584.

Bolino, M.C., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. The Academy Of Management Review, 24(4) 505-525.

Borg, I., Shye, S. (1995). Facet theory: form and content. Thousand Oaks, CA.: Sage publications.

Boudreau, JX., Ramstad,P. (1997). Measuring intellectual capital: learning from financial history, Human resource management, 36(3).

Brown, S.P.(1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement, Psychological Bulletin, 120, 235-255.

Brown, S.P., Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and it's relationship to job involvement, effort and performance. Journal of Applied Psychology, 81 (4), 358-368.

Bruch, H .,Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy, MIT Sloan Management Review, 45(1), 45-51.

Bourdieu, P. (1991). The peculiar history of scientific reason, Sociological Forum, 6 (1), 3-26.

Bourdieu, P., Wacquant, J.D.L. (1992). An Invitation to Reflexive Sociology, University of Chicago Press, Chicago, IL

Bueno, E., Salmador, M.P., Rodriguez, O.(2004). The role of social capital in today's economy: Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, 5(4), 556-575.

Burt, R.S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Cambridge: Cambridge University press.

Burt, R.S. (1997). the contingent value of social capital, Administrative Science Quarterly, 42(3) 339-366.

Byrne, J. (1998). Jack: A close up look at how America's no.1 manager runs G.E. Business Week, 8, 90-91.

Campbell, D.J., Lee, C. (1988). Self appraisal in performance evaluation: development versus evaluation, Academy of Management Review, 13 (2), 302-314.

Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: an empirical test among senior executives, International Journal of Manpower, 26(5), 457-474.

Carmeli, A., Josman, Z. (2006).The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors, Human Performance , 19(4) 403-419.

Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The Influence of Leaders' and Other Referents Normative Expectations on Individual Involvement in Creative Work. Leadership Quarterly, 18, 53-48.

Carmeli, A. (2007a). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviors from Failure in Organizations. Long Range Planning, 40, 30-44.

Carmeli, A. (2007b). The Influence of Leaders' Normative Expectations on Employee Service Quality. Working paper, Bar –Ilan University.

Chen, G., Gully, S.M ., Eden, D. (2001). Validation of a new general self efficacy scale, Organizational Research Methods, 4(1), 62-83.

Chen, G., Gully, S.M., Eden, D. (2004). General Self efficacy and Self esteem: Towards theoretical and empirical distinction between correlated self evaluation. Journal of Organizational Behavior, 25, 375-395.

Chiu, C.K., Chien, C.S., Lin, C.P., Hsiao, C.Y. (2005) Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. The Journal of Management Development, 24(10). 837- 856.

Christensen, L., Duncan. (1995). Distinguishing depressed from nondepressed individuals using energy and psychosocial variables. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 63(3), 495-498

Chatman, J.A., Flynn, F.J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams, Academy of Management Journal, 44(4), 956-174.

Cohen, A. (2003). The identification of underlying dimensionability in social science : differences between factor analysis and smallest space analysis, in : Levy, S. & Elizur, D. (Eds.) Facet Theory : Towards cumulative science .Bar Ilan University.

Cohen, D., Prusak, L. (2001). In good company : How Social Capital makes organizations work, Harvard Business School.

Connor, J.A., Kadel- Tarac, S., Vinokur-Kaplan, D. (2003). The Role of Nonprofit Management Support Organizations in Sustaining Community Collaborations, Nonprofit Management and Leadership, 10(2) 127 - 136

Coleman, J. (1990). Foundation of social theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Collins, C.J ., Clark, K.D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage, Academy of Management Journal, 46(6), 740-751.

Coote, L. V., Price, E., Ackfeldt, A. (2004). An investigation into the antecedents of goal congruence in retail-service settings. Journal of Services Marketing, 18 (7) 547-559.

Crandall, W.R., Parnell, J.A. (1994). On the relationship between propensity for participation management and intentions to leave, Mid-Atlantic journal of business, 30, 197-209.

Cronbach. L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297-334.

Cunningham, I. (2002). Developing Human & social capital in organizations, Industrial and Commercial Training, 34(3), 89-94.

Darr, A., Talmud, I. (2003). The structure of Knowledge and seller- buyer networks in Markets for emergence Technologies, Organization Studies, 24(3), 435-453.

De Bourdeaudhuij, L., Sallis, J., Vandelanotte, C. (2002). Tracking and Explanation of physical activity in young adults over a 7- year's period. Research Quarterly For Exercise and Sport, 73(4), 376-386.

Delery, J.E., Doty.D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, Academy of Management Journal, 39(4), 802-836.

Dess, G.G., Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, Social capital and organizational performance, Academy of Management Review, 26 (3).

Dhillon, j.k. (2001). Challenges and strategies for improving the quality of information in a university setting: a case study. Total Quality Management, 12(2).

Donaldson, L. (2001). Reflections on Knowledge and Knowledge-intensive firms, Human Relations, 54(7).

Donaldson, S. I Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research, Journal of Business and Psychology, 17(2), 245-260.

Dholakia, R.R., Kshetri, N.(2004). Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs, Small Business Economics, 23(4) 311-332.

Droege, S.B.,Hoobler,J.M. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective, Journal of Managerial Issues, 15(1), 50 – 62.

Duarte, F. (2006). Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian Jeitinho in bureaucratic context, Organization, 13(4), 509-528.

Dutton, J. E. (2003). Energize Your Workplace – How To Create and Sustain High Quality Connections At Work. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Eden, D.(1988). Pygmalion, goal setting, and expectancy: compatible ways to raise productivity. Academy Of Management Review, 13, 639-652.

Eden, D.(1990). Pygmalion in Management: Productivity as a Self Fulfilling-Prophecy. Lexington books, US.

Eden .D., Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self- expectancy: Effects of instructor and expectancy on trainee performance. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 351-364.

Edvinsson, L., Malone, M.S. (1997). Intellectual Capital, HarperCollins Publishers, New York, NY.

Elizur, D. (1970). Adapting to innovation – A facet analysis of the case of the computer, Jerusalem Academic Press, Jerusalem.

- Elizur, D. (1979). Assessing achievement motive of American and Israeli managers: design and application of a three-facet measure, Applied Psychological measurement, 3 (2), 201-212.
- Elizur, D. (1984). Facet of work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes, Journal of Applied Psychology, 69(3), 379-390.
- Elizur ,D., Borg, I., Hunt, R., Beck .I.M. (1991). The structure of work values: A cross-cultural comparison, Journal of Occupational Behavior, 6, 21-39.
- Elizur ,D ., Guttman, L. (1976). The Structure of attitudes toward work and technological change within an organization, Administrative Science Quarterly, 21(4), 611-622.
- Elizur, D., Sagie, A. (1997). Facet of entrepreneurship, Proceeding of the sixth international facet theory conference, Liverpool, UK.
- Elizur, D., Tziner, E. (1985). Achievement motive: a reconceptualization and new instrument, Journal of Occupational Behavior, 6, 209-228.
- Ferris, G.R. (1999). Human resource management, Journal of management 25(3).
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurements and validation, Academy of Management Journal, 35(3), 505-539.
- Fisher, C.D. (2000). "Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?" Journal of Organizational Behavior, 21(2), 185-202.
- Fountain, J. E. (1998). Social Capital: It's Relationship to Innovation in Science and Technology. Science & Public Policy 25(2).
- Flint, D.H. (1999). The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: theory-based applications and directions for research. Human Resource Management Review, 9(1), 1-20.
- Florin, J., Lubatkin, M .,Schulze, W. (2003). A social Capital model of high-growth ventures, Academy of Management Journal, 46(3), 374-384.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity, New York, free press.
- Francis, D .,Young , D. (1979). Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building. University Associates, Inc. San Diego, California.
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., Dowell, M. (2006). Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits, Administrative Science Quarterly, 51(3), 337-

Gant, J.C., Lchniowski, C., Shaw, K. (2002). Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations. Journal of Economics & Management Strategy, 11(2), 289 – 328.

Gardiner, P. (1999). Soaring to new highs with learning oriented companies, Journal of Workplace Learning, 11(7), 255 – 267.

Gabbarro, j.j .,Athos, P. (1978). interpersonal relations and communications, Prentice-Hall, New York.

Geletkanycz, M.A, Boyd, B.K, Finkelshtein, S. (2001). The strategic value of CEO external directorate networks : Implication for CEO compensation, Strategic Management Journal, 22, 889-898.

Gist, N.E., Mitchell, T.R.(1992). Self efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability, Academy of Management Review, 17(2), 183-212.

Goldberg, L.R. (1990). An Alternative Description of personality: The big five, Journal of Personality and Social Psychology, 59(6), 1216-1229.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology, 78, 1360-1380

Grant, R.M. (1996). Knowledge, strategy and the theory of the firm. Strategic Management Journal, 12, 83-103.

Grasenick, K., Low, J. (2004). Shaken, Not stirred – Defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles, Journal of Intellectual Capital, 5 (2), 268- 281.

Grootaert, C.(1999). Social capital, household welfare and poverty in Indonesia, Washington DC: The world Bank.

Guttman, L. (1957). Introduction to Facet Design And Analysis, Proceedings of the Fifth International Congress of Psychology, Brussels, North Holland publishing Co. Amsterdam.

Guttman, L. (1968). A General nonnumeric technique for finding the smallest coordinate space for a configuration of points. Psychometrika, 33, 469-506.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). Work Redesign, Addison Wesley, Mass.

Hafen, S. (2004). Organizational gossip: a revolving door of regulation and resistance. The Southern Communication Journal. 69(3), 223-241.

Hambrick, D.C (1994) Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the team level. Research in Organizational Behavior, 16, 171-214.

Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A., Fredrickson, J.W. (1993) Top Executive Commitment To The Status Quo: Some Tests Of Its Determinants, Strategic Management Journal, 14(6), 401-419.

Hambrick, D.C., Mason, P.A.. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top management, Academy of Management Review, 9(2), 193-206.

Harris, A., Chapman, C. (2002). Democratic Leadership for School Improvement in Challenging Contexts. International Electronic Journal For Leadership in Learning, 6(9), in:
<http://www.ucalgary.ca/~iejll/volume6/harris.html>.

Haslam, S.A., Eggins, R., Reynolds, K.. (2003). The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes, Journal of occupational and Organizational psychology, 76, 83-113.

Heller. S. (1996). Bowling Alone, The Chronicle of Higher Education, 1(A), 10-12.

Hill, T., Smith, N.D., Mann, M.F.(1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies. Journal of Applied Psychology, 72, 307-314.

Hoelscher, M., Hoffman, J.J., Dawley, D. (2005). Toward a Social Capital Theory of Competitive Advantage in Medical Groups. Health Care Management Review, 30(2), 103-118.

House, R.J., Dessler, G. (1974), The path-goal theory of leadership: Some posthoc and a priori tests. In: Hunt, j &. Arson, L. (Eds). Contingency Approaches to Leadership, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL.

Humphereys, J.H. (2002). Transformational leader behavior, Proximity and successful services marketing, Journal of services marketing, 16(6), 487-502.

Inkeles, A.(2000). Measuring social capital and its consequences, Policy Science, 33(3), 245-268.

Inkpen, A.C., Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, networks and knowledge transfer, Academy of Management Review, 30(1), 146-165.

Inderrieden, E.J., Allen, T.E., Keaveny, T.J. (2004). Managerial Discretion in the use of self rating in appraisal system: The antecedents and consequences' Journal of Managerial Issues, 16(4), 460-483.

Jacobs, J. (1965). The death and life of great American cities. London, Penguin books.

Janis, I.L. (1982). Victims of groupthink (2nd Ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Jones, G.R., George, J.M. (1998). The experience and evolution of Trust: implications for cooperation and teamwork, Academy of Management Review, 23 (3) 531-546.

Joslyn, M.R., Cigler, A. (2001). Group involvement and democratic orientations: Social capital in the postelection context, Social science quarterly, 82(2) 357-379.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, Academy of Management Journal, 33(5), 692-724.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology. 67 (3), 341-349.

Katz-Navon, T., Erez, M. (2005). When Collective- And Self-Efficacy Affect Team Performance: The Role of Task Interdependence. Small Group Research, 36(4), 437-469.

Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers, Journal of Applied Psychology, 82(4), 539-545.

Kenny, D. A., (2003): "Mediation", Available at: <http://users.rcn.com/dakenny/mediate.htm>.

Kenny, D. A., Kashy, D., Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, D., Fiske., S., & G. Lindzey. (Eds.), Handbook of social psychology (4th ed). New York: McGraw-Hill.

Knack, S., Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. The Quarterly Journal of Economics, 112(4), 1251-1289.

Kuo, C.C. (2004). Research on Impacts of Team Leadership on Team Effectiveness, Journal of American Academy of Business, 5(1/2), 266-278.

Landy, F.J., Farr, J.L. (1980). Performance rating, Psychological Bulletin, 87, 72-107.

Lane, A.M., Lane, H.J. (2002). predictive effectiveness mood measure. Perceptual and Motor Skills, 94, 785-791.

Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment practices, Academy of Management Review, 24 (3), 538-556.

Leliaert, P.J.C., Candries, W., Timans, R. (2003). Identifying and Managing IC: A new Classification, Journal of Intellectual Capital, 4(2), 202 – 212.

Levy, S. (1985). Lawful roles of facets in social theories. D. Canter (Ed.). Facet theory. New-York: Springer-Verlag.

Levy, S. (2005). Guttman, Louis, Encyclopedia of Social Measurement, 2, 175-188.

Lim, V. K. G., Yuen, E. C. (1998). Doctors, patients and perceived job image: An empirical study of stress and nurses in Singapore, Journal of Behavioral Medicine, 21(3), 269-282.

Liu, X., Shaffer, M.A. (2005) An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective, International Journal of Cross Cultural Management, 5(3) 235-254.

Lodahl, T.M., Kejner, M. (1965). The definition and Measurement of Job involvement. Journal of Psychology, 49, 24-33.

London, M., Stumpf, S.A .(1982). Managing Careers, Reading, MA: Addison-Wesley.

Loury, G.(1987). Why should we care about group inequality? Social Philosophy and Policy, 5.

Mabe, P.A., West, S.G. (1982). Validity of self – evaluation of ability: A review and meta – analysis, Journal of Applied Psychology, 67(3), 280-297.

Maddison, R., Prapavessis, H. (2004). Using self-efficacy and intention to predict exercise compliance among patients with ischemic heart disease. Journal of Sport and Exercise Psychology, 26(40), 511-538.

Mak, S.K.M., Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations and company performance: A correlation study of publicly listed companies. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2(2) 510-516.

Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work team, Journal of Workplace Learning, 13(5), 246-252.

Marks, S.R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on Human Energy, Time and Commitment. American Sociological Review, 42, 921-936.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

Matthews, G., Jones, D.M., Chamberlain, A.G. (1990). Refining the measurement of mood: The UWIST mood adjective checklist. British Journal of Psychology, 81, 17-42

Martin, G. (1994). Performance related pay in nursing, Health Manpower Journal, 20(5), 10-17.

Martin, J.M. (2004). Demonstrating Knowledge Value: A Broader Perspective on Metrics, Journal of Intellectual Capital, 5(1), 77- 92.

Mathieu, J., Zajac, D. (1990). A Review and Meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, 108, 171-194.

McCall, M.W. (1998). High flyers, Harvard Business School press, Boston.

McCrae, R.R., Costa, P.T., Busch, C.M. (1986). Evaluating the comprehensiveness in personality systems: The California Q-set and The five factor model, Journal of Personality, 54, 430-446.

McElroy, M.W.(2002).Social innovative capital, Journal of Intellectual Capital, 3(1), 30-39.

McGregor, D. (1960). The Human side of enterprise, McGraw – Hill, New-York.

McNatt, D. B., Judge, T. A. (2004). Boundary conditions of the Galatea effect: A field experiment and constructive replication. Academy of Management Journal, 47(4), 550-565.

Mele, D. (2003). Organizational Humanizing Cultures: Do they Generate Social Capital? Journal of Business Ethics, 45(1), 3-10.

Metz, I., Tharenou, P. (2001). Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital. Group and Organization Management, 26(3).

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and Job performance: It's the Nature of commitment that counts, Journal of Applied Psychology, 74, 152-156.

Miller, D., Shamsie, J. (1996). The resource- based view of the firm in two environments. Academy of Management Journal, 39(3), 519-544.

Monteverde, K. (1995). Applying resource based strategic analysis –making the model more accessible, working paper 95-1, St. Joseph's University.

Mooney, A.C .(2000). The antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration, PhD., University of Georgia

Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance, Strategic Management Journal, 26(12), 1129-1150.

Mouw, T. (2003). Social Capital and finding a Job: Do contacts Matter? American Sociological Review, 68(6), 868-

Mowday, R.T., Steers, R.M., Poter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

Morow, P. (1983). Concept redundancy in Organizational research: The case of organizational commitment, Academy of Management Review 8(2), 486-500.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). social capital, intellectual capital and organizational advantage. The Academy of Management Review, 23(2), 242-267.

Nauta, A., Sanders, K. (2001). Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(3), 321-343.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company, Harvard Business Review, 69(6), 96-105.

Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). Social change and History: Aspects of western theory of development. Economic change. Boston: Belknap press of Harvard University Press.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, Journal of Marketing, 58 (4), 53-67.

Nunnally, J.C. (1967). Psychometric Theory. New York, McGraw-Hill.

Oh, H., Labinaca, G., Chung, M. (2006). A Multilevel model of group social capital, Academy of Management Review, 31(3), 569-582.

Onyx, J., Bullen, P. (2000). Measuring social capital in five communities ,The Journal of Applied Behavioral Science, 36(1), 23-40.

Parker, G.M. (1990). Team Players and Teamwork, Jossey-Bass.

Parkhe ,A., Wasserman, S., Ralston, D.A. (2006). New frontiers in network theory, Academy of Management Review, 31(3), 560- 568.

Pearce, J., Porter, L. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback, Journal of Applied Psychology, 71, 211-218.

Peters, B.L , Straungham, E. (2006). No Booze? Why Lose? Why drinkers earn more money they nondrinkers, Journal of Labor research, 27(3), 411-428.

Pettijohn, L.S., Parker, S., Pettijhon, C.E., Kent, J.L. (2001). Performance appraisals: Usage, criteria and observations. Journal of Management Development, 20(9), 754-772.

Pierce, J.C., Lovrich, N.P.Jr., Moon, C.D. (2002) Social Capital and government performance, An analysis of 20 cities, Public Performance & Management Review, 25 (4) 381-421.

Pinder, C.C . (1984). Work motivation – theory, issues and applications, Scott Feresman & Company, Illinois.

Podsakoff, P. M., Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects, Journal of management, 12(4), 531-544.

Politis, J.D. (2002). Transformational and Transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams: The consequences for performance, Leadership & Organizational Development, 23(3), 186-198.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, Job satisfaction and Turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.

Puhakka, V. (2006). Effects of social capital on the opportunity recognition process. Journal of Enterprising Culture, 14(2) 105-129.

Putnam, R.D. (1993). The Prosperous Community, Social Capital and public life, The American Prospect, 4(13).

Putnam, R.D. (2000). Bowling alone: American declining social Capital, Journal of Democracy, 6, 65-78.

Quinn, R.W., Dutton, J. E. (2005). Coordination as Energy in Conversation, The Academy of Management Review, 30(1), 36.

Quinn, R.W. (2006). Energizing Others in Work Connections, Forthcoming in Dutton, J.E. & Ragins, L. (Eds). Exploring Positive Relations at Work.

Rastogi, P.N. (2004). The Nature and role of IC: rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth, Journal if intellectual capital, 4(2),227 – 241.

Raymond, L. (2006). Cooperation without Trust: Overcoming Collective Action Barriers to Endangered Species Protection. Policy Studies Journal. 34(1), 37-58.

Reed, K.K., Lubatkin, M., Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm, Forthcoming in the Journal of Management Studies.

Ring, P. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. Business and Society, 35, 148-176.

Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. Administrative Science Quarterly, 41, 574-599.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23(3), 393-405.

Sagie, A. (1994). Participative decision making and performance: A moderator analysis, Journal of Applied Behavioral Science, 30, 227-246.

Sagie, A. (1995). Entitlement and obligations: A structural analysis of social work norm. in: Hox, J.J., Mellenberg, G.J., & Swanborn, P.G. (Eds.) Facet Theory analysis and design, 197-206. Zeist: Setos.

Sayce, S. (2006). Gender change? Locked into industrial relations and Bourdieu, Employee Relations, 28(5), 468-496.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., Klader, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. Psychology and Health, 16(5), 565-582.

Schmit, M. J., Ryan, A. M. (1993). The Big Five in personnel selection: Factor structure in applicant and nonapplicant populations. Journal of Applied Psychology, 78, 966-974.

Schmid, A .A. (2002). Using Motive to Distinguish Social Capital from its outputs, Journal of economic Issues, 36 (3), 747-768.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., Miles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. Academy of Management Journal, 48 (6), 1017-1032.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L., Linden, R.C. (2001). A social Capital theory of Career Success, Academy of management journal, 44(2), 219-237.

Shaikh, M.S. (2004). Measuring and reporting of intellectual capital analysis. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 4(1/2), 439-448.

Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In Ganster, D., & Perrewe, P. L.. (Eds.). Research in organizational stress and well-being. 3, 135-165.

Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., Shapira, I. (2005). Burnout, mental and physical health: A review of the evidence and a proposed explanatory model. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 20, 269-309.

Shaw, D.J., Duffy, M.K., Johnson, J.L., Lockhart, D.E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance, Academy of Management Journal, 48(4), 594-613.

Shepard, R. N. (1978). The circumplex and related topological manifolds in the study of perception. In S. Shye (Ed.). Theory construction and data analysis in the behavioral sciences. San Francisco: Jossey-Bass.

Shye, S. (1992). Faceted Smallest Space Analysis (Computer Program), Jerusalem, The Hebrew University.

Shye, S., Elizur, D., Hoffman, M. (1994). Introduction to facet theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Simon, H.A. (1993). Strategy and organizational evolution, Strategic Management Journal, 14, 131-143.

Simmons, J. (2003). Balancing performance, accountability and equity stakeholders' relationship: Towards more society responsible HR practice, Corporate Social Responsibility And Environmental Management, 10, 129-130.

Simsek, Z., Veiga, J.F., Lubatkin, M.H., Dino. R.N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration, Academy of Management Journal, 48(1), 69-84.

Smith, C.S., Brannick, M.T. (1990). A role & expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension. Journal of Organizational Behavior, 11, 91-104.

Snyder, C. R., Lopez, S. J. (2002). Handbook of positive psychology, Oxford, University Press, New York.

Sobol, M.G., Lei, D. (1994). Environment, Manufacturing technology and embedded knowledge, International Journal Of Human Factors In Manufacturing, 4(2), 98-119.

Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the basis of a dynamic firm. Strategic Management Journal, 17 (S2), 46 – 62.

Stashevsky, S. (1997). Total Quality Management (TQM) at Employees' level: Influencing factors and organizational outcomes, PhD Dissertation, Bar-Ilan University, Ramat Gan.

Sternberg, A. (2002). The influence of Corporate Culture on Information Technology Usage. PhD Dissertation, Bar-Ilan University, Ramat Gan.

Stewart, T. (1997). Intellectual Capital, Double Day Currency, New York, NY.

Sullivan, S.E., Carden, W.A., Martin, D.F. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. Human resource management review, 8, 165-186.

Sveiby, E. (1997). The New Organization Wealth, Managing and Measurement Knowledge Based Assets, Berret Koehler, San Francisco, CA.

Szeto, R., Wright, P.C., Cheng, E. (2006). Business networking in the Chinese context; Its role in the formation of guanxi, social capital and ethical foundations, Management Research News, 29(7), 425-436.

Thayer, R.E. (1989). The Biopsychology of Mood and Arousal, New York: Oxford University Press.

Taylor, M.S., Lock, E.A., Lee, C., Gist, M.E. (1984). Type A behavior and faculty research productivity, What are the mechanisms? Organizational Behavior and Human Decision Processes, 34(4), 402-418.

Tusi, A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripol, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40(5), 1098-1121.

Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment, MITSloan, 39 (2), 15-26.

Uzzi, B., Shannon D. (2005), How To Build a Better Network, Harvard Business Review, 83(12), 53-60.

Vroom, V. (1995). Work and Motivation, Revised Edition, Jossey-Bass Classics.

Walsham, G. (2001). Knowledge management: The benefits and limitations of computer system, European Management Journal, 19(6).

Watson, G.W., Papamarcos, S.D. (2002). Social Capital and Organizational Commitment, Journal of Business and Psychology, 16(4), 537-552.

Welbourne, T.M., Andrews, S.B., Andrews, A.D. (2005). Back to basics: Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill, Human Resource Management, 44(1), 55-66.

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm, Strategic Management Journal, 5(2), 171-181.

Willem, A., Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study, Human Relations, 59(10), 1343-1371.

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.

Winkler, C. (2007). Peak performance, HRMagazine, 52(1), 103-106.

Woolcock, M. (1998). Social Capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. Theory and Society, 27(2), 151-208.

Woolcock, M., Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy World Bank Research Observer, 15(2), 225-250.

Zander, U., Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test, Organization Science, 6, 76-92.

The world bank on the net (2005),
[http:// www. Worldbank.org/ poverty/ scapital/ Schowmeas1.htm](http://www.Worldbank.org/poverty/scapital/Schowmeas1.htm).

Princeton University Wordnet. (2006),
<http://wordnet.princeton.edu>