

**איזון בין חיי עבודה ומשפחה :
החשיבות של תמיכת הארגון, המנהל והמשפחה
והשלכותיו של איזון זה על זמינות פסיכולוגית
ועל האנרגיה של הפרט בארגון**

חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"

מאת :

ענת שטייגמן

בית הספר למנהל עסקים

הוגש לסנט של אוניברסיטת בר-אילן

**איזון בין חיי עבודה ומשפחה :
החשיבות של תמיכת הארגון, המנהל והמשפחה
והשלכותיו של איזון זה על זמינות פסיכולוגית
ועל האנרגיה של הפרט בארגון**

חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"

מאת :

ענת שטייגמן

בית הספר למנהל עסקים

הוגש לסנט של אוניברסיטת בר-אילן

עבודה זו נעשתה בהדרכתו של:

פרופסור אברהם כרמלי

בית-הספר למנהל עסקים

אוניברסיטת בר-אילן

למשפחתי האהובה

לאבי יצחק שטייגמן, המהווה עבורי מקור השראה;

ולאמי ציפורה שטייגמן, שהנה מקור בלתי נדלה של חום, תמיכה ועידוד

באהבה ובהוקרה ♥

הבעת תודה

אנשים רבים ליוו אותי במהלך העבודה בעזרה ובתמיכה. לכל אחד מהם הנני חבה תודה.

בראשם מנחה העבודה פרופ' אבי כרמלי. היתה לי הזכות, להימנות על תלמידך וללמוד מהידע הרב שלך. הענקת לי השראה רבה והדרכה מקצועית עם הרבה אמון וסבלנות. על כך הערכתי והוקרתי הרבה.

פרופ' איילה כהן וד"ר אטי דובא, על העיבודים הסטטיסטיים. אני מודה להן מאד על המקצועיות ועל תרומתן הייחודית שבוצעה במסירות ובאדיבות רבה.

לכל הארגונים והעובדים שסייעו להביא את המחקר לכדי ביצוע.

לחברי ד"ר יוסי יציב, על העזרה באיסוף הנתונים במוסדות הרפואיים ועל האמונה והתמיכה לאורך כל הדרך.

לבסוף, תודה מיוחדת למשפחתי היקרה: להוריי ציפורה ויצחק, לאחיי מיכל, אלעד ואריאל, ולאחייני רועי, אורי, שי-לי ואייל שהיוו עבורי מקור בלתי נדלה לאנרגיה חיובית.

תוכן עניינים

1	חלק א: בעיית המחקר, מטרות המחקר ותרומת המחקר
1	1. בעיית המחקר
7	2. מטרות המחקר
7	3. תרומת המחקר המצופה
12	חלק ב': רקע תיאורטי, השערות המחקר
12	4. תיאוריה ופיתוח ההשערות
12	4.1 איזון עבודה-משפחה (WORK - FAMILY BALANCE)
16	4.2 איזון עבודה – משפחה ואנרגיה בעבודה (ENERGY AT WORK)
22	4.3 תמיכה ארגונית נתפסת (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT) ואיזון עבודה – משפחה
26	4.4 תמיכת מנהל נתפסת (PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT) ואיזון עבודה – משפחה
27	4.5 תמיכת משפחה נתפסת (PERCEIVED FAMILY SUPPORT) ואיזון עבודה – משפחה
28	4.6 תמיכה הארגון, המנהל והמשפחה, איזון עבודה – משפחה ואנרגיה בעבודה
30	4.7 זמינות פסיכולוגית (PSYCHOLOGICAL AVAILABILITY) ואנרגיה בעבודה
32	4.8 איזון עבודה-משפחה, זמינות פסיכולוגית ואנרגיה בעבודה
36	5. מודל המחקר
38	חלק ג: מערך המחקר וממצאי המחקר
38	6. מערך המחקר
38	6.1 אוכלוסיית המחקר והמדגם
43	6.2 תהליך איסוף הנתונים
46	6.3 כלי המחקר
49	6.4 ניתוח הנתונים
50	7. ממצאים
50	7.1 בחינת מבנה ויציבות המשתנים בשתי נקודות הזמן
63	7.2 בחינת מהימנות (אלפא של קרונבאך) הפקטורים
65	7.3 אישור מבנה המשתנים במודל המחקר
70	7.4 סטטיסטיקה תיאורית
73	7.5 ניתוח נתיבים להשוואה בין מודל של כלל האוכלוסייה לעומת מודל מפוצל לפי קבוצות המדגם
74	7.6 סטטיסטיקה היסקית- בדיקת השערות המחקר
104	7.7 חישוב ההשפעה העקיפה (INDIRECT EFFECT) של המשתנים במודל הכולל
110	חלק ד'- דיון, מגבלות וכיווני מחקר נוספים
110	8. דיון
115	8.1 דיון במשתני המחקר
120	8.2 השערה 1: קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה
122	8.3 השערה 2: קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה
124	8.4 השערה 3- איזון עבודה-משפחה מתווך בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה
127	8.5 השערה 4- השערת תיווך- המשתנה זמינות פסיכולוגית מתווך בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה
130	8.6 ההשפעה העקיפה של משתני המחקר במודל הכולל
131	9. מגבלות המחקר
132	10. המלצות למחקרי המשך
134	11. סיכום השלכות תיאורטיות ויישומיות
139	רשימת המקורות:
149	נספח א': צירוף השאלון

רשימת לוחות

לוח מספר 1 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי חלוקה לקבוצות מחקר ולארגונים	40
לוח מספר 2 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי גיל	40
לוח מספר 3 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי וותק בארגון (בשנים)	41
לוח מספר 4 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי מספר שעות עבודה בממוצע ליום	41
לוח מספר 5 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי מגדר	42
לוח מספר 6- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך לממצאי הפיילוט	44
לוח מספר 7- תרשים מסכם – ניתוח הנתונים	49
לוח מספר 8 – מדד KMO - משתנה איזון עבודה-משפחה - זמן 1	52
לוח מספר 9 – מדד KMO - משתנה איזון עבודה-משפחה - זמן 2	52
לוח מספר 10 – מדד KMO - משתנה אנרגיה- זמן 1	53
לוח מספר 11 – מדד KMO - משתנה אנרגיה- זמן 2	53
לוח מספר 12 – מדד KMO - משתנה תמיכת המשפחה- זמן 1	54
לוח מספר 13 – מדד KMO - משתנה תמיכת המשפחה- זמן 2	54
לוח מספר 14 – מדד KMO - משתנה תמיכת המנהל - זמן 1	55
לוח מספר 15 – מדד KMO - משתנה תמיכת המנהל - זמן 2	55
לוח מספר 16 – מדד KMO - משתנה תמיכת הארגון - זמן 1	56
לוח מספר 17 – מדד KMO - משתנה תמיכת הארגון - זמן 2	56
לוח מספר 18 – מדד KMO - משתנה זמינות פסיכולוגית - זמן 1	57
לוח מספר 19 – מדד KMO - משתנה זמינות פסיכולוגית - זמן 2	57
לוח מספר 20 – יציבות מודל המחקר למשתנה איזון עבודה-משפחה	59
לוח מספר 21 – יציבות מודל המחקר למשתנה אנרגיה	59
לוח מספר 22 – יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת הארגון	60
לוח מספר 23 – יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת המנהל	60
לוח מספר 24 – יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת המשפחה	61
לוח מספר 25 – יציבות מודל המחקר למשתנה זמינות פסיכולוגית	61
לוח מספר 26- תוצאות פרוצדורת mixed לבדיקת יציבות ממוצעי הגורמים לאורך שני הזמנים	62
לוח מספר 27- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה איזון עבודה-משפחה	63
לוח מספר 28- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה אנרגיה	64
לוח מספר 29- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה תמיכת הארגון	64
לוח מספר 30- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה תמיכת המנהל	64
לוח מספר 31- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה תמיכת המשפחה	65
לוח מספר 32- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה זמינות פסיכולוגית	65
לוח מספר 33 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה איזון עבודה-משפחה	70
לוח מספר 34 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה אנרגיה בעבודה	71

לוח מספר 35 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה תמיכת המנהל והארגון.....	71
לוח מספר 36 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה תמיכת המשפחה.....	72
לוח מספר 37 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה זמינות פסיכולוגית.....	72
לוח מספר 38- השערה 1- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה – מחקר 1- סטודנטים.....	75
לוח מספר 39- השערה 2- קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.....	76
לוח מספר 40- השערה 3- תנאי 1 - קשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה.....	77
לוח מספר 41- השערה 4- תנאי 2- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית.....	81
לוח מספר 42- השערה 4- תנאי 3- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה כזמינות הוכנסה למשוואה.....	82
לוח מספר 43- השערה 1- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה – מחקר 2- עובדי תעשייה.....	84
לוח מספר 44- השערה 2- קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.....	85
לוח מספר 45- השערה 3- תנאי 1- קשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה.....	87
לוח מספר 46- השערה 4- תנאי 2- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית.....	90
לוח מספר 47- השערה 4- תנאי 3- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה אנרגיה בעבודה.....	91
לוח מספר 48- השערה 1- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה – מחקר 3- רופאים.....	94
לוח מספר 49- השערה 2- קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.....	95
לוח מספר 50- השערה 3- תנאי 1- קשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה.....	97
לוח מספר 51- השערה 4- תנאי 2- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית.....	100
לוח מספר 52- השערה 4- תנאי 3- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה אנרגיה בעבודה.....	101
לוח מספר 53- סיכום בחינת השערת המחקר והשוואה בין האוכלוסיות השונות.....	103
לוח מספר 54- חישוב אפקט עקיף- קבוצת מדגם 1- סטודנטים.....	107
לוח מספר 55- חישוב אפקט עקיף- קבוצת מדגם 2- עובדי תעשייה.....	108
לוח מספר 56- חישוב אפקט עקיף- קבוצת מדגם 3- רופאים.....	108
לוח מספר 57- אחוז האפקט הכולל של תמיכת הארגון על אנרגיה.....	109
לוח מספר 58- סיכום השלכות תיאורטיות ויישומיות.....	134

תקציר

בסוף המאה ה-20 החליף מודל המשפחה - עם שני מפרנסים - את מודל המשפחה המסורתית, שבה נציג אחד מפרנס (לרוב הגבר), והאחר דואג למשפחה ולמשק הבית. שינוי מהותי זה העלה את הצורך להכיר במורכבות שבמשק בין עבודה למשפחה (Bruck, Allen & Spector, 2002). בספרות המחקרית אנו עדים לניסיונות רבים, שמטרתם להסביר את הקשר שבין התפקידים הללו; ואת ההשלכות של קשר זה על התנהלותו של הפרט בארגון. רוב המחקרים עוסקים בשני תפקידים מרכזיים: עבודה ומשפחה (Aryee, Srinivas & Hoon Tan, 2005; Greenhaus, Collins & Shaw, 1997; Tompson & Werner, 2002).

המחקר הנוכחי מתמקד במושג "איזון עבודה-משפחה", מתוך הכרה בחשיבות חווית האיזון בין עבודה למשפחה בקרב עובדים בארגונים. איזון עבודה-משפחה מוגדר כמצב של שיוויון, המאופיין ברמה גבוהה של סיפוק, פונקציונאליות, בריאות ואפקטיביות, תוך התנהלות - בו זמנית - במספר תפקידים (Clark, 2000). על מנת למקסם את ביצועי הארגון, אחד האתגרים העומדים בפניו הוא: להביא את העובד לתחושה חיובית של איזון וסיפוק בעבודה, תוך הכרה בתחומים נוספים (כמו משפחה וחברים), המשפיעים על תפקודו, התפתחותו ורווחתו.

מחקר זה מבקש ליצור, אפוא, הבנה עמוקה של היסודות, שעליהם מושתת הארגון ולחשוף את הגורמים, שיש בהם כדי לקדם חוויה של איזון בין עבודה ומשפחה ואת השלכותיה. לשם כך, שואבים אנו מזרם מחקרי קיים: "למידה ארגונית חיובית" (Positive Organizational Scholarship), המצביע על כך, שלמקום העבודה יש השפעה חיובית על העובד, מעבר ליצירת לחץ ופגיעה בבריאותו (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Quinn, 2007). עם זאת, אנו בוחנים מודל תיאורטי המשלב גורמים אשר טרם קיבלו תשומת לב מספקת בספרות המחקר. הכוונה היא לקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין "אנרגיה בעבודה" (Energy).

אנרגיה בעבודה מבטאת תחושה של הפרט, "שיש לו הלהט (Eager) לפעול, ואת היכולת לעשות זאת (Quinn & Dutton, 2005). אנרגיה בעבודה באה לידי ביטוי בתהליכים חיוביים של צמיחה, התלהבות, התרגשות ומשמעות, הגוררים רמה גבוהה של מוטיבציה ותוצרים חיוביים בעבודה (Clawson & Haskins, 2000; Forrester & Drexler, 1999). מחקרים בנושא אנרגיה בעבודה מצביעים על כך ששני שליש מחיינו מוקדשים לעבודה, אך רק רבע מאתנו חשים במהלכה סיפוק, אנרגיה וחיוניות (Clawson & Haskins, 2000). כלומר: רק רבע מהמועסקים מממשים בעבודה את הפוטנציאל והיכולות שלהם. מטרת המחקר היא, אפוא, להסביר - באמצעות איזון עבודה-משפחה

כיצד ניתן להביא את העובדים למצב, שבו יהיו פנויים לעבודה מצד אחד, ויבצעו את עבודתם תוך אנרגיה והתלהבות מצד אחר (Schaufeli & Bakker, 2004; Kahn, 1990).

על מנת לתת מענה מקיף לגורמים, המאפשרים אנרגיה בעבודה, נוסף למשאבים הפנים ארגוניים והחוץ ארגוניים שהצגנו לעיל, אנו מתייחסים גם למאפיינים הסובייקטיביים של הפרט ובוחנים את המשתנה "זמינות פסיכולוגית" (Psychological Availability). זמינות פסיכולוגית מוגדרת כתפיסה של הפרט, שיש לו המשאבים הפיסיים, הרגשיים והקוגניטיביים, על מנת לבטא את עצמו ולהיקשר אישית (To Be Engaged) למערכת חברתית קיימת (Kahn, 1990). בהתייחס לעולם העבודה, הכוונה היא לרמת המוכנות והביטחון של הפרט להיקשר אישית לתפקידו בעבודה בהתחשב בכך, שהוא מעורב גם בפעילויות אחרות מחוץ לעבודה. במחקר זה מציעים אנו מודל חדש, שלפיו תחושה של איזון עבודה-משפחה מאפשרת לעובד זמינות ופתיחות פסיכולוגית לחיי העבודה שלו (Bergman & Gardiner, 2007; Kahn, 1990). ובהתקיים מצב זה יוכל העובד להתפנות, במטרה להקדיש מרץ ואנרגיה בעבודה (Schaufeli & Bakker, 2004). כלומר, במחקר זה נבחנת ההשפעה של המשתנה זמינות פסיכולוגית, כמתווך בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה.

היבט נוסף במחקר בוחן את הגורמים, היוצרים איזון עבודה – משפחה. לשם כך, שואב המחקר מ"תיאוריית התמיכה החברתית" (Social Support theory) (MacEwen & Barling, 1988) ומתמקד בתמיכה, המתקבלת משלושה מקורות מרכזיים בחיי העובד: "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו"תמיכת המשפחה הנתפסת". תמיכה מוגדרת כהשקפה כללית של העובד לגבי הרמה, שבה מעריכים את תרומתו ודואגים לרווחתו (Kottke & Sharafinski, 1988). מחקר זה מרחיב את הספרות התיאורטית, בבוחנו את שלושת משתני התמיכה, אשר ביחד מספקים לעובד תחושה חיובית של הערכה, המאפשרת לו להגיע למצב של איזון עבודה-משפחה.

בחינת הקשרים נערכה באמצעות שאלונים מובנים, שמולאו על ידי עובדים משלוש קבוצות מחקר שונות: סטודנטים; עובדים בתחום התעשייה; ורופאים. בחרנו להתמקד בשלוש קבוצות עובדים אלו בשל ההבדלים במאפיינים ובאופי העבודה ביניהם. הדבר נועד להציג ביטוי טוב יותר למגוון התעשיות והתפקידים בכלכלה הישראלית, ולאפשר הסתכלות מקיפה על איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה, בסביבות עבודה שונות, תוך השוואה ביניהן.

קבוצת הסטודנטים מורכבת מאוכלוסייה צעירה יחסית, שהנה בתחילת דרכה המקצועית והמשפחתית. קבוצה זו מאופיינת בהטרונגניות של תרבויות ארגוניות. השאלונים הועברו לסטודנטים בשתי נקודות זמן שונות במהלך שנה (מחקר אורך). זאת על-מנת לבחון אלמנטים של יציבות, עקביות ותקפות הממצאים לאורך זמן; **קבוצת עובדי תעשייה** מורכבת מעובדים, המועסקים בארגונים נותני

שירות במשק הישראלי. ארגונים אלה מאופיינים ביציבות תעסוקתית יחסית, דבר שבא לידי ביטוי בשנות הוותק הרבות של העובדים ובתנאי העבודה הנוחים; **קבוצת הרופאים** מורכבת מרופאים משני בתי-חולים ציבוריים מרכזיים בישראל. אנו מצאנו את תחום הרפואה כדיסציפלינה מאוד רלוונטית למחקר זה בנושא איזון עבודה-משפחה. שכן דיסציפלינה זו מאופיינת בשעות עבודה רבות, סביבת עבודה לחוצה ועומס עבודה רב, המקשים על עובדים אלה למצוא את האיזון בחלוקת הזמן בין החולים לבין החיים המשפחתיים (נויפלד ורוסו, 2002).

לשם ניתוח הנתונים נעשה במחקר זה שימוש בשיטות כמותיות. כבדיקה מקדימה בחנו, אם ניתן לנתח את מודל המחקר עבור שלוש קבוצות המדגם ביחד כמודל כולל אחד. לשם כך בוצע ניתוח נתיבים רב-קבוצתי (Multi Group Path Analysis), וחושב סטטיסטי Chi-Square Test of Model Fit, במטרה לבחון הרעת טיב ההתאמה בגלל אילוצי שוויון המקדמים. מבדיקה זו נמצא, כי מודל שלא מבחין בין האוכלוסיות השונות, גרוע באופן מובהק ממודל, המבחין בין האוכלוסיות השונות. מודל כזה, המבחין בין האוכלוסיות, שקול לניתוח נפרד של כל אוכלוסייה, כפי שבוצע במחקר זה. לשם בחינת מבנה ויציבות המשתנים בשתי נקודות הזמן, נערכו שתי בדיקות. בשלב הראשון נבחנה האינטרווינטיות של מודל המדידה. הדבר בוצע על-ידי ניתוח גורמים מגשש (EFA), ועל-ידי בחינת שוויון מטעני הפקטורים, חותכי האינדיקטורים, ושונויות הטעויות בשתי נקודות הזמן. בשלב השני אישרנו תחליפיות הממצאים בשתי נקודות הזמן בעזרת פרוצדורת Mixed, אשר בחנה יציבות ממוצעי הגורמים (factor scores) בשני הזמנים.

לשם גיבוש סופי של הפריטים, שנלקחו בחישוב משתני המחקר, נערכו שתי בדיקות: ניתוח גורמים מאשרר (CFA) ובדיקת עקיבות פנימית (α קרונבאך). בהמשך התהליך, חושבו רגרסיות ליניאריות היררכיות, לשם בדיקת ההשערות הדנות בקשרים בין המשתנים. כמו כן, נבחנו קשרי התיווך בהתבסס על Baron & Kenny (1986) ובהרחבה של MacKinnon, Fairchild & Fritz (2007). בשלב האחרון של הניתוח, נבחנו ההשפעות העקיפות (Indirect Effect) של המשתנים במודל הכולל. לשם כך חושבו מדגמי Bootstrap לכל קבוצת מדגם, בעזרתם חושבו שגיאות תקן (Standard Errors) של האפקטים העקיפים ורווחי סמך מתוקני הטיה לאפקטים העקיפים, לשם הסקה על מובהקות האפקטים האלה. כמו כן, חושב אחוז האפקט העקיף הכולל מסך כל האפקט של משתני התמיכה על אנרגיה בעבודה.

ניתוח ממצאי המחקר העלה, כי קיים קשר חיובי מובהק בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה. נמצא, כי איזון עבודה-משפחה הנו משתנה, המאגד בתוכו תכונות חשובות, במטרה להבין את תפקוד הפרט במערכת הארגונית. יתרה מזו, איזון עבודה-משפחה הנו משתנה, המשפיע לא רק על

האפקטיביות והסיפוק של העובד כפי שנמצא במחקרים קודמים (Kirchmeyer, 2000; Greenhaus et al., 2002), אלא גם על האנרגיה המושקעת בעבודה.

נמצא קשר חיובי מובהק בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה. נמצא כי, מחד גיסא, תמיכה מגורמים פנים-ארגוניים (ארגון ומנהל), מספקת לעובד ביטחון ותחושה חיובית של הערכה, המאפשרת לו להגיע למצב של איזון עבודה-משפחה, ומאידך גיסא, תמיכה מצד גורמים חוץ-ארגוניים (משפחה), עוזרת לפרט להתמודד עם גורמים של לחץ ומתח, ומשפיעה על התנהלותו בכל התחומים גם מחוץ למשפחה-משמעה: בעבודה. מצאנו, אפוא, כי משתני התמיכה הללו מהווים תשתית לבניית תחושה חיובית של עובדים בארגון. בשונה מהדעה הרווחת, שלפיה בני משפחה וחברים הם המקור העיקרי של התמיכה (Erera, 1992), במחקר זה, מצאנו כי בפועל העובדים מחפשים באופן פעיל תמיכה חברתית דווקא מצד גורמים בעבודה.

מודל המחקר בחן מספר קשרי תיווך. הממצאים העלו, כי איזון עבודה-משפחה הנו משתנה המתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה. כלומר: תמיכה מצד הארגון והמנהל מהווה משתנה מכפיל כוח, כאשר הפרט נהנה הן מאיזון עבודה-משפחה והן מאנרגיה לבצע את עבודתו תוך התלהבות וצמיחה. כמו כן נמצא, כי זמינות פסיכולוגית הנה משתנה מתווך בקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה. ממצאים אלו מדגישים את חשיבותה של הדינאמיקה החיובית, מבחינה אסטרטגית, המובילה לחוזק אנושי, לתחושת אנרגיה חיובית ולצמיחה. עובדים, הנהנים מאיזון עבודה-משפחה, יגלו זמינות פסיכולוגית גבוהה יותר בעבודה, שתבוא לידי ביטוי בהשקעת מחשבות ורגשות בעבודה, בהזדהות עם התפקיד, ביצירתיות ואף בתחושת שימחה. תכונות אלו עשויות לאפשר תחושת סיפוק, המתבטאת במרץ ובאנרגיה.

למחקר זה תרומה הן במישור התיאורטי והן במישור היישומי.

במישור התיאורטי תורם המודל המחקרי שהוצע להבנת הקשרים בין משתני הפרט, הסביבה

הארגונית והסביבה החוץ-ארגונית, והאינטראקציה ביניהם, כפי שיפורט להלן.

אנו שואבים ומרחיבים את תיאורית ה"למידה הארגונית החיובית", המדגישה, כי למקום העבודה עשוי להיות השפעה חיובית על העובד (Spreitzer & Grant, 2006) ומתייחסים למשתנה אנרגיה בעבודה ולגורמים היוצרים אנרגיה זו. המחקר מצא, כי קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה. בכך מרחיב המחקר מחקרים קודמים ומדגיש, כי למשאבים, שהנם חלק מסביבת העבודה, יש השפעה על התפתחות אנרגיה בעבודה. ברם, משאבים חברתיים, שאינם חלק מגורמי העבודה, הנם בעלי השפעה לא פחותה. שכן לחוויות בחייו הפרטיים של הפרט ולמשפחתו יש השלכה ישירה על רמת האנרגיה שמשקיע הפרט בעבודה.

כמו כן, יצר המחקר בסיס תיאורטי חדש להבנת התשומות, המעודדות התפתחות איזון עבודה-משפחה בקרב עובדי ארגונים. לשם כך שאבנו מ"תיאורית התמיכה החברתית" והתייחסנו - יחד באותו המודל - למושגים "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו-"תמיכת המשפחה הנתפסת". ממצאי המחקר הזה מרחיבים שורה של מחקרים, הדנים בחשיבותו של כל גורם בנפרד לתפקודו של הפרט בארגון (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; King, 1995; Mattimore, King & Adams, 1995).

בהתייחס למודל הכולל, מחקר זה מחדש בכך, שמציג מודל תיאורטי מקיף להבנת דינאמיקה חיובית בארגונים. המחקר מצא, לראשונה, כי קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה, ותיוכם של אלו על ידי הזמינות הפסיכולוגית. כמו כן נמצאו קשרים בין תמיכה, שהעובד מקבל מגורמים מרכזיים בחייו, קרי: מהארגון, מהמנהל ומהמשפחה לבין איזון עבודה-משפחה ולאנרגיה בעבודה.

ממצאי המחקר הנוכחי מקבלים משנה תוקף לאור העובדה, שהקשרים הללו מתקיימים לגבי קבוצות המחקר שנבחנו: סטודנטים, עובדי תעשייה ורופאים. בדומה ל Goldin & Katz (2008) בחנו מודל זה תוך השוואה בין מספר דיסציפלינות תעסוקתיות ומצאנו, כי מערך הקשרים המובילים לאנרגיה בעבודה, מתקיים במגוון מקצועות ועיסוקים בעוצמות שונות.

במישור היישומי יש לממצאים אלו תרומה לצמיחה ארגונית. ראשית, ממצאי המחקר עולה, כי על ארגונים לאמץ סביבות עבודה מתוחכמות, שיאפשרו לעובדיהם להתמודד עם מציאות של מגוון תפקידים ומגוון דרישות מגורמים שונים. זהו אינטרס של הארגון לשאוף לכך, שהעובד יחוש איזון תוך התייחסות שוטפת לחייו מחוץ לעבודה, קרי: למשפחתו. שיפור רמת האיזון, כאמור, יכולה להיעשות בדרכים שונות, כגון: היכרות של דרג הניהול עם בני המשפחה; העלאת המודעות לנושאים הקשורים לאיזון עבודה-משפחה על ידי עריכת סדנאות שונות; פתיחת מעוני יום וקייטנות לילדים בארגונים וכד'.

יתר על כך, ברמה היישומית על ארגונים להפנים, כי הפוטנציאל לחוש אנרגיה בעבודה קיים בכל עובד. אולם על-מנת להביא פוטנציאל זה לידי ביטוי צריכים להתקיים תנאים שיאפשרו זאת. תנאי בסיסי הוא: תמיכה מהסביבה הארגונית. אם ארגונים יספקו לעובד מסר של תמיכה והערכה, הרי שהדבר לא רק יגרוור תחושה חיובית של איזון, אלא גם יספק לעובד ביטחון ורווחה, שיאפשרו לו להתפנות לצמיחה, להתלהבות, להתרגשות ולתחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה בעבודה. בפועל, על מנהלים לבצע שינוי בתפיסה ולשים דגש על תקשורת אפקטיבית עם העובדים, המתבטאת בגילויי סימפאטיה, אדיבות, דאגה ואכפתיות. כמו כן יש להתחשב בצרכים מיוחדים, הנובעים

מהעבודה עצמה ומחוץ לה. על מנת שמנהלים יוכלו להעביר מסרים אלו באופן מוצלח, חשוב שהסביבה הארגונית כולה תאמץ גישה תומכת כלפי העובדים ותספק את המשאבים הדרושים, במטרה להתמודד עם האתגרים והצרכים שמציגים העובדים והמנהלים (כגון: חניכה, תמיכה מקצועית והדרכות).

בהתייחס למציאות הכלכלית הנוכחית, בעידן של משברים עולמיים ותחרות גוברת, יש לממצאים אלו משנה תוקף. שכן בתקופה זו נאלצים ארגונים להתמודד עם משימות מורכבות יותר, תוך תחרות קשה יותר, שבעטין נדרשים ארגונים אלו לבצע יותר עבודה בפחות משאבים. מחקר זה מספק לארגונים כלי יישומי נוסף, המאפשר להם למקסם את הצלחותיהם.

חלק א: בעיית המחקר, מטרות המחקר ותרומת המחקר

1. בעיית המחקר

בעידן המודרני מהווה העבודה חלק מרכזי בחייו של הפרט לא רק כמקור להשגת צרכים חומריים, אלא גם כמקור למשמעות ולהגשמה עצמית (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). בו בזמן נדרש גם הפרט להשקיע משאבים רבים, על מנת לתרום את חלקו בתא המשפחתי. הדבר יוצר מערך מורכב של קשרים בין התפקידים, אותם ממלא הפרט בחייו (Aryee et al., 2005; Greenhaus et al., 1997; Tompson & Werner, 2002).

עד סוף שנות ה-90, הניחו מחקרים רבים, שהתמקדו בממשק בין עבודה למשפחה, כי התנהלות במספר תפקידים - במקביל - יוצרת קונפליקט. הם עסקו בדרכים לצמצום הקונפליקט, כדי לאפשר יעילות בעבודה (Bruck, Allen & Spector, 2002; Danna & Griffin, 1999). משנות ה-90 ואילך, אנו עדים לזרם מחקרי חדש שגרס, כי "חקר הקונפליקט מציע הסבר חלקי בלבד לחוויות הפרט, המתמודד באופן יומיומי עם מגוון תפקידים בעבודה ובמשפחה" (Aryee et al., 2005 p.132). זרם זה הדגיש, כי על-ידי התנהלות במגוון תפקידים במקביל (כגון: עבודה ומשפחה) אין הפרט נפגע, אלא אף משפר את איכות חייו (Friedman, 2008; Greenhaus et al., 2002). התנהלות זו מחוללת צמיחה, סיפוק, רווחה ותפקוד טוב יותר בכל אחד מהתחומים (Aryee et al., 2002; Greenhaus et al., 1997; Tompson & Werner, 2005; al.). המחקר הנוכחי שואב מזרם זה ואף מרחיבו בכך, שהוא מעניק דגש רב יותר לאותם תנאים, שיש בקיומם כדי להגביר את ההשפעה החיובית של איזון התפקידים על תפקוד העובד בארגון (Greenhaus et al., 2002). בהתייחס למערך המורכב של התפקידים, שעמם מתמודד הפרט בחייו, נתבסס במחקר הזה על המושג "איזון עבודה-משפחה".

"איזון עבודה-משפחה" (Work-Family Balance) מוגדר כמצב של שיוויון, המאופיין ברמה גבוהה של סיפוק, פונקציונאליות, בריאות ואפקטיביות, תוך התנהלות במספר תפקידים בו-זמנית (Clark, 2000). מחקרים קודמים מצאו, כי איזון עבודה-משפחה גורר תחושת רווחה (Well Being), מקטין קונפליקטים בין התפקידים ומשפר את איכות החיים (Greenhaus et al., 2002). איזון זה עשוי להעלות את ההערכה העצמית של העובד; ליצור מעורבות פסיכולוגית (Hall & Richter, 1989); מחויבות רגשית לארגון (Aryee et al. 2005; Tompson & Werner, 1997); ולשפר את הביצועים בעבודה (Perry-Smith & Blum, 2000). בשל החשיבות, הניתנת לתפקודו של הפרט, בוחן אחד מאפיקי המחקר בתחום הדינאמיקה החיובית, את הגורמים העשויים למקסם את הביצועים של הפרט בארגון. המחקר הנוכחי גורס, כי ניתן להשיג מטרה זו על ידי טיפוח תחושה חיובית של איזון וסיפוק בעבודה, מתוך הכרה בתחומים נוספים בחייו (משפחה, חברים וכד'), המשפיעים על תפקודו

והתפתחותו (Clark, 2000; Greenhaus et al., 2002). מחקרים קודמים גרסו, כי "בעתיד כדאי שחוקרים יבחנו את התנאים, שבהם ריבוי התפקידים מקדם איזון והעשרה (Enrichment), יותר מאשר קונפליקט" (Greenhaus & powell, 2006 p. 87). מחקר זה נותן מענה לקריאתם של Greenhaus & powell (2006) ומתמקד בהשלכות החיוביות של ריבוי התפקידים. הנה כי כן, מתוך היכרות בחשיבות חווית האיזון בין עבודה למשפחה והשפעתה על התנהלות ארגונים, מבקשים אנו במחקר זה להתמקד בסוגיה זו.

מחקרים קודמים, שבחנו את התהליכים הפסיכולוגיים – חברתיים כגורם, המסביר את תפקוד העובדים (Christianson, Spreitzer, Sutcliffe & Grant, 2005; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2004; Sonenshein & Grant, 2005), התמקדו בעיקר בתהליכים פנימיים, שהנם חלק מגורמי העבודה, כגון: דינאמיקה ארגונית וקשר עם המנהל, ולא בתהליכים, שאינם חלק מגורמי העבודה (Non-Work Factors) כגון: משפחה. כלומר: בכלי המחקר לא הייתה לרוב התייחסות לקבוצות מחוץ למקום העבודה בכלל ולמשפחה בפרט. זאת למרות שבספרות המחקרית קיימת הכרה בחשיבותה של המשפחה כבעלת השפעה מכרעת על התנהלות העובד (Greenhaus et al. 2002; Grzywacz & Marks, 2000). מחקר זה מחדש בכך, שהוא משלב משאבים חברתיים, שהנם חלק מגורמי העבודה; ומשאבים חברתיים, שאינם חלק מגורמי העבודה, אשר יחדיו משפיעים על תפקודו של העובד בארגון. בכך מבקש המחקר לתרום להבנה טובה יותר של האפקטיביות בהתנהלות ארגונים. במחקר זה נתמקד, אפוא, באיזון עבודה-משפחה כמושג, הכולל בתוכו מכלול של ממשקים, אותם מקיים הפרט (בעבודה ומחוץ לעבודה), על מנת להסביר התנהלות חיובית שלו בארגון.

בהתייחס להשלכות החיוביות של איזון עבודה-משפחה על התנהלות הפרט בארגון, מתמקד מחקר זה במושג "אנרגיה" (Energy) בעבודה. אנרגיה בעבודה באה לידי ביטוי בתהליכים חיוביים של צמיחה, התלהבות, התרגשות ומשמעות בחיי העבודה (Welbourne, Andrews & Evink, 2000; Andrews, 2005). אנו עדים לממצאים מחקריים בתחום של "למידה ארגונית חיובית" (Positive Organizational Scholarship), המצביעים על כך, שלמקום העבודה יש השפעה חיובית על העובד, מעבר ליצירת לחץ ופגיעה בבריאותו (Cameron et al., 2003; Quinn, 2007). השפעה חיובית זו עשויה לבוא לידי ביטוי בתחושה של אנרגיה בעבודה (Harter, 1999; Forrester & Drexler, 2003; Quinn & Dutton, 2005; Schmidt, & Keyes, 2003).

למרות הפוטנציאל, הגלום באפיק מחקרי זה, מחקר מועט יחסית נעשה עד כה בנושא אנרגיה בכלל והתהוותה בארגונים בפרט (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005).

Christianson et al. (2005) ציינו, כי הם "מציעים לחוקרים בעתיד להתמקד בגורמים נוספים בעבודה, המקדמים שגשוג ואנרגיה... כמו כן, הם ממליצים לחוקרים בנושא זה לחקור עובדים, המשתייכים לתחומי עיסוק שונים (Different Occupations) ומסוגי ארגונים שונים" (p.28). המחקר הנוכחי מבקש לענות על החסר ומציע בסיס תיאורטי חדש לשם הבנת התפתחות דינאמיקה חיובית בארגונים. לשם כך, המחקר בוחן את ההתליכים הפסיכולוגיים – חברתיים של הפרט בארגון כגורם, המסביר אנרגיה וצמיחה. כלומר: האם מצב של איזון עבודה-משפחה מספק לעובד ביטחון פסיכולוגי ורווחה, המאפשרים לו הלכה למעשה להתפנות לצמיחה, להתלהבות, להתרגשות ולתחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה בעבודה.

מחקרים קודמים בנושא אנרגיה בעבודה הצביעו על כך, שפרטים מבליים - בממוצע - שני שליש מזמנם בעבודה. למרות שהעבודה תופסת חלק כה מרכזי בחיים, עובדים משקיעים בה - בממוצע - רק רבע מהכישורן הפוטנציאלי שלהם (Clawson & Haskins, 2000). נוצר, אפוא, פער בין האנרגיה הפוטנציאלית של הפרט, לבין רמת האנרגיה המושקעת בעבודה בפועל. תפקידו של הארגון הוא, למעשה, לווסת את ממדי האנרגיה הללו, כך שהעבודה תהיה אופטימאלית הן לעובד והן לארגון. במקרה זה, לעובדים תהיה הזדמנות להתפתח בעבודה ולחוש אנרגיה. הדבר יגרור רמה גבוהה של מוטיבציה, קשרי עבודה ותוצרים חיוביים (Dutton, 2003; Kirkpatrick & Locke, 1991; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2004).

הספרות המחקרית עד כה איששה, כי רמה גבוהה של אנרגיה בעבודה מושפעת - נוסף למאפיינים הסובייקטיביים של הפרט - גם מהמשאבים החברתיים של הארגון. מחקרים אלו התמקדו במשאבים חברתיים פנים ארגוניים, כגון: אווירה של אמון ותמיכה בארגון; כבוד הדדי; והתאמה בין עובד לארגון, כמחוללי אנרגיה בעבודה (Christianson et al., 2005; Forrester & Drexler, 1999; Spreitzer et al., 2004; Spreitzer et al., 2005). ברם, מחקרים מעטים קשרו את האנרגיה עם משאבים חברתיים חוץ-ארגוניים (Non-Work Factors). מחקר זה מבקש להשלים את החסר ולבחון, כיצד הגורמים, המשפיעים על התנהלות הפרט, בעבודה ומחוץ לעבודה, נותנים מענה מלא ומעמיק ליצירת אנרגיה בעבודה (Christianson et al., 2005; Clawson & Haskins, 2000). הנה כי כן, במחקר זה מתייחסים אנו, לראשונה, לאיזון עבודה – משפחה כמחולל חווית אנרגיה בעבודה. על מנת לתת מענה מקיף לגורמים, היוצרים אנרגיה בעבודה - נוסף למשאבים הפנים ארגוניים והחוץ ארגוניים שהצגנו לעיל - מתייחסים אנו גם למאפיינים הסובייקטיביים של הפרט, ובוחנים את המשתנה "זמינות פסיכולוגית" (Psychological Availability). זמינות פסיכולוגית מוגדרת כתפיסת הפרט, שיש לו המשאבים הפיזיים (Physical resources), הרגשיים (Emotional resources)

והקוגניטיביים (Cognitive resources), על מנת לבטא את עצמו (Self) ולהיקשר אישית (To Engage) למערכת חברתית קיימת (Kahn, 1990).

מחקרים קודמים מראים, כי אחד הגורמים, המאפשרים זמינות פסיכולוגית, הנו החוויות מחוץ לעבודה (Outside lives) (Kahn, 1990). עובדים, הנהנים מאיזון תפקידים, יגלו זמינות פסיכולוגית ברמה גבוהה יותר הן לעבודה והן למשפחה (Friedman & Greenhaus, 2000). כמו כן, זמינות פסיכולוגית מאפשרת תחושת סיפוק בעבודה, הבאה לביטוי במרץ, במסירות ובעומק (Bergman & Gardiner, 2007), כלומר: באנרגיה. אנו מתבססים על מחקרים אלו, אבל בוחנים את ההקשרים הללו מנקודת מבט חדשה. אנו גורסים לראשונה, כי זמינות פסיכולוגית מתווכת את הקשר בין איזון עבודה – משפחה לאנרגיה בעבודה. שכן תחושת האיזון בין התפקידים מאפשרת לעובד להיקשר אישית ולהיות זמין לשני התפקידים: לעבודה ולמשפחה (Friedman & Greenhaus, 2000; Kahn, 1990). זמינות פסיכולוגית זו באה לידי ביטוי במרץ ובאנרגיה. בכך, מבקשים אנו לפתח בסיס תיאורטי חדש, המשלב את המשתנה זמינות פסיכולוגית עם גורמים סביבתיים (איזון עבודה-משפחה) כיוצרים אנרגיה בעבודה.

עד כה התמקד המאמץ המחקרי בנושא איזון עבודה-משפחה בהשלכות של איזון זה על חיי העובד, תוך שימת דגש על שיפור באיכות החיים של העובד ובאיכות העבודה בארגון (Aryee et al., 2005; Clarck, 2000; Greenhaus et al., 2002; Tompson & Werner, 1997). אולם עדיין מעט ידוע ביחס לתנאים, המעודדים התפתחות של איזון עבודה-משפחה בקרב עובדים בארגונים (Meyer, Mukerjee, Sestero, 2001). המחקר הנוכחי מבקש להשלים את החסר וליצור בסיס תיאורטי להבנת התשומות, המעודדות התפתחות איזון עבודה-משפחה בקרב עובדי ארגונים. על מנת להסביר את הגורמים, המעודדים התפתחות איזון זה, אנו נתבסס על "תיאורית התמיכה החברתית" (Social Support theory) ונתייחס, לראשונה, למושגים "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו-"תמיכת המשפחה הנתפסת", יחד באותו המודל. חוקרים, המשתייכים לזרם זה גורסים, כי "תיאוריה זו צריכה להוות מקור לבחינה עתידית, על מנת ליצור את הבסיס להבנת היחסים בין מועסק-למעסיק" (Rhoades & Eisenberger, 2002 p.712). במחקר זה אנו נותנים מענה לקריאה זו ומבקשים לבחון, כיצד על-ידי טיפוח תמיכה, מספק הארגון לעובד ביטחון ותחושה חיובית של הערכה, המאפשרת לו להגיע למצב של איזון עבודה-משפחה.

אנו למדים, כי על מנת לפתח איזון אפקטיבי בין התפקידים בחיים, על העובד ליהנות מתמיכה ממקורות משמעותיים בחייו (MacEwen & Barling, 1988). כבר מאמצע שנות ה-70, מצביעים ממצאים מחקרניים בתחום הסוציולוגיה, הפסיכולוגיה והרפואה על כך, שתמיכה חברתית משפיעה

באופן ישיר על מצב בריאותו ורווחתו של הפרט (Cohen & Wills, 1985; George, Reed, Ballard, 1993). במחקר זה נבחן, באיזו מידה תמיכה מובילה לתחושה חיובית של איזון עבודה-משפחה. לשם כך, אנו שואבים מ-"תיאורית השייכות הקבוצתית" (Reference Group Theory) (Hyman, 1942) וגורסים כי, על מנת לספק בחינה מקיפה של הגורמים שיוצרים איזון עבודה-משפחה יש להתייחס לתמיכה המתקבלת ממספר גורמים משמעותיים במקביל: גורמים תוך ארגוניים (ארגון ומנהל) וגורמים חוץ ארגוניים (משפחה). יתרה מכך: מחקרים קודמים מראים, כי על מנת לפתח איזון בין התפקידים, יש לספק תמיכה ממקור זהה למקור הלחץ/ הקונפליקט (MacEwen & Barling, 1988). לפיכך, נעסוק במחקר זה בשלושה סוגי תמיכה, תוך התייחסות למקור הלחץ: תמיכת הארגון, תמיכת המנהל ותמיכת המשפחה, המפורטים בפסקאות הבאות.

"תמיכת הארגון הנתפסת" (Perceived Organizational Support) מוגדרת כתפיסה של העובד לגבי המידה, שבה מעריך הארגון את התרומה שלו ודואג לרווחתו (Eisenberger, Huntington, 1986). חוקרים מצאו, כי תמיכה ארגונית נתפסת מגדילה את הקשר הרגשי (Affective attachment) של העובד עם הארגון ואת הרצון של העובד לממש את מטרות הארגון. תמיכה זו גוררת שיפור באיכות העבודה ובגילויי חדשנות כלפי הארגון, גם ללא תגמול או הערכה צפויים (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Fasolo & Davis-Lastro, 1990). במחקר זה אנו נבחן, כיצד על-ידי טיפוח תמיכה, הארגון מספק לעובד ביטחון, המאפשר לו להגיע למצב של איזון עבודה-משפחה. עם זאת, ברצוננו להדגיש כי תמיכת הארגון היא תנאי הכרחי - אך לא מספיק - להיווצרות איזון עבודה-משפחה בקרב עובדים. שכן על התמיכה להתקבל במקביל גם מהמנהל ומהמשפחה.

Kottke & Sharafinski (1988) הרחיבו את המושג תמיכה ארגונית ומצאו, כי ההתייחסות של העובד לארגון מושפעת - בנוסף לתפיסה הכללית של הארגון - גם מתמיכת המנהל (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). "תמיכת המנהל הנתפסת" (Supervisor Support Perceived) הנה השקפה כללית של העובד לגבי הרמה, שבה מעריך המנהל את תרומתו ודואג לרווחתו (Kottke & Sharafinski, 1988). המושגים תמיכת המנהל ותמיכת הארגון יחדיו הם בעלי השפעה מהותית על התנהלות העובדים. הם מחזקים את הקשר האפקטיבי (Affective attachment) של העובד עם הארגון, את המחויבות ואת תחושת ההתחייבות (Eisenberger et al, 2002). במחקר זה אנו מבקשים להתייחס לתמיכת הארגון ולתמיכת המנהל כמושגים, המסבירים את התהוות תחושת איזון עבודה-משפחה בארגון, שהנו מושג מרכזי בעולם העבודה, הגורר זמינות פסיכולוגית ואנרגיה בעבודה. בהסבירנו את מכלול, הגורמים היוצרים איזון

עבודה-משפחה, אנו נתייחס - בנוסף לתמיכת הארגון והמנהל - גם לצלע השלישית במודל, שהנה :
תמיכת המשפחה הנתפסת.

המושג "תמיכת המשפחה הנתפסת" (Perceived Family Support) מוגדר כהשקפה כללית של העובד לגבי הרמה, שבה בני משפחתו חשים דאגה ומחויבות כלפי התא המשפחתי ותומכים אחד בשני (King, Mattimore, King & Adams, 1995). מחקרים קודמים מצאו, כי מושג זה מורכב משני ממדים: "תמיכה רגשית" (Emotional sustenance) ו-"תמיכה חומרית" (Instrumental Assistance) (Aryee et al., 2005; Grzywacz & Marks, 2000). חוקרים אלו הדגישו את ההשלכות החיוביות של תמיכת המשפחה ומצאו, כי רמה גבוהה של תמיכת המשפחה מקטינה קונפליקט בין עבודה למשפחה (Grzywacz & Marks, 2000); עוזרת לפרט להתמודד עם לחץ ומתח; וגוררת ביצועים טובים יותר בעבודה (Gattiker & Larwood, 1990). במחקר זה אנו מבקשים לבחון, האם תמיכת המשפחה הנה אחד הגורמים, המאפשר היווצרות איזון עבודה-משפחה.

לסיכום, במחקר זה אנו מתמקדים בהיווצרות חוויה של איזון עבודה-משפחה בקרב עובדים, מתוך הכרה בחשיבותו של איזון זה בעולם העבודה. אנו סבורים, כי יש לשים דגש רב על התנאים, שיש בהם כדי להעצים את ההשפעה החיובית של איזון התפקידים על ביצועי הארגון. על מנת לתת הסבר כולל ומקיף, אנו נחקור את ההשלכות של איזון זה על התנהלות העובד בארגון, תוך התייחסות לחוויית אנרגיה בעבודה כמחוללת צמיחה, סיפוק וחדשנות. אנו נבחן, כיצד זמינות פסיכולוגית מתאפשרת, כשהעובד חש איזון עבודה-משפחה; וכיצד תחושה זו של זמינות פסיכולוגית מאפשרת לו צמיחה ואנרגיה. יתרה מזו, אנו נציג את הגורמים, היוצרים איזון זה תוך התייחסות לתמיכה, המתקבלת ממגוון המערכים, שבהם מתפקד הפרט: תמיכה מהארגון, מהמנהל וממשפחתו. בכוונתנו לבחון, האם תמיכה, שתתקבל מגורמים אלו במקביל, תגרוור חוויה של איזון בין עבודה למשפחה, וזמינות פסיכולוגית, דבר שיצור חוויה חיובית של אנרגיה בעבודה. הדבר נכון במיוחד בתקופה של משבר כלכלי, כמו זה שעדיין פוקד אותנו היום, שבו כל ארגון מבקש להפיק מעובדיו את המרב במשאבים הקיימים. איזון נכון והבנת התהליכים החיוביים בתוך הארגון עשויים לתרום, במידה רבה, להשגת מטרה זו, שבסופו של דבר תקדם את הצלחתו של הארגון.

2. מטרות המחקר

מחקר זה מתמקד במושג "איזון עבודה-משפחה". המחקר מבקש לבדוק את ההשלכות של "איזון עבודה-משפחה" על תפקוד העובד והארגון, תוך התייחסות למושגים "זמינות פסיכולוגית" ו-"אנרגיה בעבודה". כמו כן, מטרת המחקר היא להסביר את הגורמים שמובילים להיווצרותו של איזון זה, תוך התייחסות למושגים "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו"תמיכת המשפחה הנתפסת". מטרת המחקר הן אפוא כדלקמן:

- א. לבדוק כיצד "איזון עבודה-משפחה" גורר תחושה חיובית של "אנרגיה בעבודה" בקרב עובדים בארגונים.
- ב. לבחון את ההשפעה של "זמינות פסיכולוגית" כמשתנה מתווך בקשר בין "איזון עבודה-משפחה" ו"אנרגיה בעבודה".
- ג. לגבש מודל תיאורטי המסביר את מערך הקשרים שבין "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו"תמיכת המשפחה הנתפסת", "איזון עבודה-משפחה", "זמינות פסיכולוגית" ו"אנרגיה בעבודה" בקרב עובדים בארגונים.

3. תרומת המחקר המצופה

מחקר זה מבקש לפתח הבנה עמוקה של היסודות עליהם מושתת הארגון ולחשוף את הגורמים שמקדמים חוויה של איזון עבודה-משפחה ואת השלכותיה. אנחנו בחרנו לשים דגש על המושג איזון עבודה-משפחה ועל התנאים שקיומם מגביר את ההשפעה החיובית של מגוון התפקידים שמקיים הפרט בחייו. אנו מבקשים לבחון את מרכזיותה של חווית האיזון בין עבודה למשפחה בתהליכי העבודה בארגונים, ובכך להציג חידוש בחקר המשתנים המשפיעים על הצלחתו של ארגון. המחקר הנוכחי מחדש בכך שמשלב משאבים חברתיים שהנם חלק מגורמי העבודה ומשאבים חברתיים שאינם חלק מגורמי העבודה, אשר יחדיו משפיעים על תפקודו של העובד בארגון. מחקרים קודמים, שבחנו את התהליכים הפסיכולוגיים – חברתיים, כגורם המסביר את תפקוד העובדים (Christianson et al., 2005; Spreitzer et al., 2004; Spreitzer et al., 2005), התמקדו בעיקר בתהליכים פנימיים שהנם חלק מגורמי העבודה כגון עבודת צוות, הנהגה אפקטיבית, דינאמיקה ארגונית (Christianson et al., 2005; Spreitzer et al., 2004; Spreitzer et al., 2005), ולא בתהליכים שאינם חלק מגורמי העבודה (כגון משפחה). כלומר, בכלי המחקר לרוב לא הייתה התייחסות לקבוצות מחוץ למקום העבודה בכלל ולמשפחה בפרט, זאת למרות שקיימת הכרה

בספרות המחקרית בחשיבותה של המשפחה, כבעלת השפעה מכרעת על התנהלות העובד (Greenhaus et al., 2002; Grzywacz & Marks, 2000). מעט עבודה אמפירית נערכה כדי לבחון את ההשפעה המשולבת של גורמים שהנם חלק מגורמי עבודה וגורמים שאינם חלק מגורמי העבודה כמשפיעים על התנהלות העובד בארגון. המחקר הנוכחי בא לקדם את ההבנה הזו. במחקר זה נתמקד אפוא באיזון עבודה-משפחה כמושג הכולל בתוכו את מכלול הממשקים אותם מקיים הפרט (בעבודה ומחוץ לעבודה) על מנת להסביר התנהלות חיובית שלו בארגון, כלומר התנהגות של אנרגיה בעבודה. המחקר הנוכחי מבקש לפתח בסיס תיאורטי חדש להבנת התשומות שמעודדות התפתחות איזון עבודה-משפחה בקרב עובדי ארגונים. עד כה המאמץ המחקרי בנושא איזון עבודה-משפחה התמקד בהשלכות של איזון זה על חיי העובד, תוך שימת דגש על שיפור באיכות החיים של העובד ובאיכות העבודה בארגון (Aryee et al., 2005; Clark, 2000; Greenhaus et al., 2002; Thompson & Werner, 1997). אך עדיין מעט ידוע ביחס לתנאים אשר מעודדים התפתחות של איזון עבודה-משפחה בקרב עובדים בארגונים (Meyer, Mukerjee, Sestero, 2001). על מנת להסביר את הגורמים, המעודדים התפתחות איזון זה אנו נתבסס על תיאורית התמיכה החברתית ונתייחס לראשונה למושגים "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו-"תמיכת המשפחה הנתפסת" יחד באותו המודל. בכך אנו שואבים מ-"תיאורית השייכות הקבוצתית" (Reference Group Theory) (Hyman, 1942), וגורסים כי על מנת לספק בחינה של מכלול הגורמים, היוצרים איזון עבודה-משפחה נכון להתייחס לתמיכה המתקבלת ממספר מקורות משמעותיים במקביל (ארגון, מנהל ומשפחה). מחקרים קודמים שעסקו במשתני התמיכה הראו כי על מנת לפתח איזון אפקטיבי בין התפקידים בחיים, יש לזהות את מקור הלחץ/הקונפליקט, ולספק תמיכה ממקור זהה, משמע, על מקור התמיכה להיות זהה למקור הלחץ (MacEwen & Barling, 1988). אנו מתבססים על כך וגורסים כי על מנת לפתח איזון בין עבודה ומשפחה יש לספק תמיכה מהגורמים שיוצרים איזון זה, משמע לספק תמיכה מהעבודה ומהמשפחה במקביל. הנה כי כן, מחקר זה מחדש בכך שבוחן את שלושת משתני התמיכה, שיחד מאפשרים היווצרות של איזון בין עבודה ומשפחה בקרב העובד, זאת מתוך הכרה במורכבות עמה מתמודדים עובדים תוך התנהלות במגוון תפקידים במקביל (כגון עבודה ומשפחה), והאינטרס שלהם להגיע לאיזון בחייהם. יתרה מזאת, מחקרים קודמים שבחנו את משתני התמיכה הללו לא קשרו בין מושגים אלו לבין יצירת תחושה של אנרגיה בעבודה (Aryee et al., 2005; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1990; Grzywacz & Marks, 2000; Kottke & Sharafinski, 1988), זאת על-אף שקיימת הכרה בספרות המחקרית בהשפעות החיוביות של האנרגיה על התנהלות הארגון (Spreitzer et al.,

(Spreitzer et al., 2004, 2005). אנו מבקשים ליצור מערכת קשרים ייחודית וחדשנית של משתני התמיכה, תוך בחינת ההשלכות שלהם על איזון עבודה- משפחה ועל תפקוד העובד בארגון.

במחקר זה נתמקד במושג אנרגיה בעבודה. על אף הנטייה לחשוב כי למקום העבודה השפעה שלילית על העובדים כגון יצירת לחץ, תחושת דכדוך ופגיעה בבריאות (Clawson & Haskins, 2000; Danna & Griffin, 1999; Wright & Cropanzano, 1998) אנו עדים לממצאים מחקריים בתחום של למידה ארגונית חיובית, המצביעים על כך שלמקום העבודה יש דווקא השפעה חיובית על העובד (Spreitzer & Grant, 2006). מקום עבודה עשוי לגרום לעובדים לחוש אנרגיה (Harter et al. 2003).

מחקרים מראים כי אנרגיה הנה הגורם שמביא את הכשרון של העובד לידי ביטוי ומכאן מרכזיותו (Clawson & Haskins, 2000). למרות שפרטים מבליים את מרבית חייהם במקום העבודה, אנו עדים לממצאים המראים כי רק חלק קטן מהפוטנציאל הגלום בהם בא לידי ביטוי. יוצא אפוא כי ארגונים יכולים להפיק מעובדיהם הרבה יותר ממה שמופק בפועל. יש כאן בזבוז של משאב אנושי, שאינו מנוצל בצורה מרבית. תפקיד הארגונים הוא לעודד תחושת אנרגיה, כך שהעבודה תהיה אופטימאלית הן לעובד והן לארגון. יש להדגיש כי מחקרים קודמים התמקדו בתהליך גדילה והתפתחות כתגובה למצוקה, ולמעשה התייחסו לגדילה כמצב של התאוששות מטראומה (Sutcliffe & Vogus, 2003).

אנו גורסים כי אנרגיה בעבודה עשויה להתרחש גם בהיעדרה של מצוקה, וזהו מצב יומיומי אופטימאלי שהארגון צריך לשאוף אליו.

מחקר מועט יחסית נעשה עד כה בנושא אנרגיה בכלל, והתהוותו בארגונים בפרט (Spreitzer et al., 2004, 2005). המחקר הנוכחי שם לו למטרה להבין את התנאים בהם מתפתחת תחושת אנרגיה בקרב עובדים בארגונים. לשם כך אנו מציעים לבחון את מכלול התהליכים הפסיכולוגיים – חברתיים של הפרט בעבודה ומחוץ לעבודה, כגורם שיוצר אנרגיה בעבודה. הנה כי כן, במחקר זה אנו מסבירים לראשונה את מושג האנרגיה כשלב אחרון בתהליך שמתהווה מחוויה של איזון עבודה- משפחה המביאה לזמינות פסיכולוגית.

גם בהתייחס למשתנה זמינות פסיכולוגית למחקר זה תרומה ייחודית. מרבית המחקרים המוקדמים התמקדו בהשלכות השליליות של החיים מחוץ לעבודה (Non Work Lives) על הזמינות הפסיכולוגית של הפרט בעבודה. הם התייחסו לפעילויות מחוץ לעבודה, כפעילויות העלולות להרחיק את העובד ממקום עבודתו, שכן, עובדים המוטרדים מאירועים בחייהם המשפחתיים או מאירועים אחרים מחוץ לעבודה, יתקשו להשקיע אנרגיה ולהציג ביצועים טובים בעבודה (Hall & Richter, 1989). אנו, לעומת זאת, בחרנו להתמקד דווקא בהשלכות החיוביות של קשר זה, שכן אם קיים איזון בין עבודה למשפחה הדבר עשוי לא רק שלא לפגוע בזמינות הפסיכולוגית, אלא אף לשפר אותה.

תרומה נוספת באה לידי ביטוי בבחינת הזמינות הפסיכולוגית כמשתנה מתווך בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה. אנו עדים למחקרים קודמים, שהתייחסו לקשר בין חוויות של פרט מחוץ לעבודה לבין הזמינות הפסיכולוגית שלו בעבודה (Kahn, 1990). מחקרים אלו מצאו כי עובדים, אשר נהנים מאיזון תפקידים יגלו זמינות פסיכולוגית גבוהה יותר הן לעבודה והן למשפחה (Friedman & Greenhaus, 2000). מחקרים קודמים גם התייחסו לקשר בין זמינות פסיכולוגית והתנהגות אנרגטית והראו כי זמינות פסיכולוגית מאפשרת תחושת סיפוק בעבודה שבאה לביטוי במרץ, במסירות ובעומק (Bergman & Gardiner, 2007), משמע באנרגיה.

המחקר הנוכחי אמנם מתבסס על הספרות המחקרית הקיימת אך מרחיב את היריעה ובוחן לראשונה האם הזמינות הפסיכולוגית מתווכת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה. בדרך זו, אנו מבקשים לפתח בסיס תיאורטי חדש, המשלב מאפיינים סובייקטיביים של האינדיבידואל (זמינות פסיכולוגית) ביחד עם גורמים סביבתיים (איזון) כיוצרים אנרגיה בעבודה. אנו גורסים כי תחושת האיזון בין התפקידים מאפשרת לעובד להיקשר אישית ולהיות זמין לשני התפקידים- לעבודה ולמשפחה (Friedman & Greenhaus, 2000, Kahn, 1990) וזמינות פסיכולוגית זו באה לביטוי במרץ ובאנרגיה.

בנוסף, בדומה ל Goldin & Katz (2008) ול- Eisenberger et al., 1986 אנו גורסים כי איזון עבודה משפחה, אנרגיה ומשתני התמיכה, הנם נושאים מרכזיים שרלוונטיים לתחומי עיסוק מגוונים. ברצוננו להרחיב מחקרים אלו ולהציג את החשיבות של המשתנים תוך השוואה בין מספר דיסציפלינות תעסוקתיות במשק הישראלי. במחקר זה נבחן האם מערך הקשרים המובילים לאנרגיה בעבודה מתקיים במגוון מקצועות ועיסוקים. לשם כך, נציג לראשונה ממצאים המתייחסים לשלוש קבוצות מחקר במשק הישראלי: סטודנטים, עובדי תעשייה ורופאים, זאת כדי להדגיש את החשיבות של המודל הנ"ל כמסביר התפתחות ארגונים, ללא חשיבות לסוג הארגון או אופי העבודה. לסיכום, המחקר הנוכחי בא לקדם את ההבנה של המשתנה איזון עבודה-משפחה. ספציפית, המחקר בוחן השפעה של גורמים פנים ארגוניים וחוץ ארגוניים, שלא נבחנו יחדיו עד כה, כמכלול שמוביל לאיזון בין עבודה למשפחה. המודל התיאורטי בוחן את הקשר שבין "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו-"תמיכת המשפחה הנתפסת" לבין "איזון עבודה- משפחה". כמו כן, המחקר בוחן את ההשלכות של איזון עבודה-משפחה על זמינות פסיכולוגית המאפשרת תחושת אנרגיה בעבודה. אנו נבדוק מערך קשרים זה תוך השוואה בין מספר קבוצות מדגם המייצגות סוגים שונים של עובדים.

לקשרים שבין המשתנים הללו השלכות יישומיות משמעותיות בהיבטים של התפתחות דינאמיקה

חיובית בארגונים ופתוח אנרגיה בעבודה – כל אלו כמנופים להעצמת הפרט והארגון. תרומות אלו עשויות להיות הבסיס להישרדות ולצמיחה ארגונית. תרומה זו מקבלת כפל משמעות במציאות הכלכלית של המשבר העולמי במאה ה-21, שבא לידי ביטוי בקריסת חברות ובנקים. ברמה היישומית, בכוונתנו להציע לארגונים כלים להתמודדות טובה יותר עם המציאות הקיימת, ללא צורך בהשקעת משאבים רבים. שכן, איזון נכון בין עבודה ומשפחה וטיפול אנרגיה בעבודה מעצימים את הארגון לא רק אך בפרט במציאות הקיימת.

חלק ב': רקע תיאורטי, השערות המחקר

4. תיאוריה ופיתוח ההשערות

בפרק זה נדון תחילה בהמשגה של המושגים המרכיבים את מודל המחקר. בכך נתייחס למשתנים איזון עבודה-משפחה, אנרגיה בעבודה, תמיכת הארגון, תמיכת המנהל, תמיכת המשפחה, ונגישות פסיכולוגית. לאחר דיון ועמקה במושגים אלו, נפתח את הרציונל התיאורטי העומד בבסיס ההשערות.

4.1 איזון עבודה-משפחה (Work - Family Balance)

בסוף המאה הקודמת מודל משפחה עם שני מפרנסים החליף את מודל המשפחה המסורתית, בה נציג אחד מפרנס (לרוב הגבר) והאחר דואג למשפחה ולמשק הבית (לראייה, על פי U.S. Census Bureau, בשנת 1950 30% מהנשים בארה"ב עבדו. כעבור 5 עשורים, ב-1996 אחוז זה הכפיל עצמו והגיע ל 58.8%). שינוי מהותי זה העלה את הצורך להכיר במורכבות שבמשק בין עבודה למשפחה (Bruck et al., 2002). Friedman & Greenhaus (2000) בספרם גורסים כי פרטים במאה ה-21 פועלים באופן תמידי תוך שילוב תפקידים, לטענתם קיים מתח תמידי בין עבודה ומשפחה וניסיון להיאבק כדי להצליח לאזן בין הדרישות של שני התפקידים.

הנה כי כן, חוקרים הביעו עניין רב בחקר הקונפליקט שנוצר בין עבודה ומשפחה ומצאו כי קשר זה בין שני התפקידים יוצר לחץ ומתח שנובע מרצון לא ממומש של הפרט לספק את הציפיות מכל אחד מהתפקידים ולהגיע לאיזון (Friedman, 2006). חוקרים אחרים טענו כי "חקר הקונפליקט מציע הסבר חלקי בלבד לחוויות הפרט, המתמודד באופן יומיומי עם מגוון תפקידים בעבודה ובמשפחה" (Aryee et al., 2005 p.132), וסברו כי על-ידי התנהלות במגוון תפקידים במקביל (כגון עבודה ומשפחה) תוך איזון בניהם, הפרט אינו נפגע, אלא מגן על עצמו בפני השפעה שלילית של כל אחד מהתפקידים, מקטין את הקונפליקטים בין העבודה למשפחה ומשפר את איכות חייו (Friedman, 2002; Greenhaus et al., 2008). כתוצאה מכך, משנות ה-90 והילך, אנו עדים לזרם מחקרי שהתייחס למושג איזון עבודה-משפחה והתמקד באופן בו איזון זה עשוי לשפר את איכות החיים של הפרט (Grzywacz & Marks, 2000).

אנו סבורים, בדומה ל Greenhaus et al. (2002), Friedman (2008) ול Grzywacz & Marks (2000) כי מגוון התפקידים מעניק לפרט הזדמנויות מגוונות ומשאבים רבים כדי לקדם צמיחה ותפקוד טוב יותר בכל אחד מהתחומים בחייו, לכן, יש להעניק דגש רב לתנאים שקיומם מגביר את ההשפעה החיובית של מגוון תפקידים בחייו של הפרט ויוצר איזון בין עבודה – למשפחה. בהתייחס לאיזון עבודה-משפחה אנו מתבססים על המושג "איזון תפקידים". Marks &

MacDermid (1996) הגדירו איזון תפקידים כ- "נטייה להיות מעורב בצורה מלאה בכל התפקידים הקיימים במערכת התפקידים של הפרט, ולגשת לכל תפקיד ולכל שותף תפקיד בתשומת לב ובעמדה קשובה" (p.421). בפסקה הבאה נסקור את המחקרים המרכזיים שהגדירו את המושג איזון עבודה-משפחה.

Clark (2000) הגדיר איזון עבודה-משפחה כסיפוק ותפקוד טוב בעבודה ובבית עם מינימום קונפליקטים בין התפקידים; Marks & MacDermid (1996), התייחסו לאיזון חיובי כאל שיוויון במחויבות לתפקידים; Kirchmeyer (2000) תיארו איזון עבודה - חיים פרטיים (Life) כמאופיינים בחוויות מספקות בכל תחומי החיים. לשם כך נדרשים משאבים אנושיים כגון אנרגיה, זמן ומחויבות לחלוקה הוגנת בין התחומים השונים. אנו מגדירים איזון עבודה – משפחה כמצב של שיוויון המאופיין ברמה גבוהה של סיפוק, פונקציונאליות, בריאות ואפקטיביות תוך התנהלות בשני התפקידים בו-זמנית.

לפי Greenhaus et al. (2002) קיימים שלושה מרכיבים באיזון עבודה – משפחה, מאזן הזמן; מאזן המעורבות; ומאזן הסיפוק/ שביעות הרצון (Clark, 2000). איזון משמע הקדשת זמן, מעורבות וסיפוק זהה לעבודה ולמשפחה. כל אחד מהמרכיבים הללו עשוי להתאפיין באיזון חיובי או באיזון שלילי, בהתאם לרמה של הזמן, המעורבות או הסיפוק שמוקדשים לתפקידים השונים. במחקר זה נתייחס לשלוש המאזנים כמרכיבים את המושג איזון עבודה-משפחה.

Greenhaus et al. (2002) גרסו כי המושג איזון עבודה-משפחה בא לביטוי בשני היבטים. הראשון הנו תשומות: משאבים אנושיים של הפרט המיושמים בכל תפקיד (תשומת לב, זמן, מעורבות פסיכולוגית ומחויבות) והשני, תפוקות: משמע סיפוק. Aryee et al. (2005) במחקרם, שהתבצע בקרב הורים המועסקים משרה מלאה בהודו, מצאו כי איזון עבודה-משפחה גורר סיפוק מעבודה ומחויבות אפקטיבית לארגון, מה שעשוי להעלות את ההערכה העצמית של העובד, לשפר את הביצועים, ולהוביל לתגמול חומרי. Aryee et al. (2005) התמקדו בתשומות שיוצרות איזון זה, וגרסו כי הגורמים שיוצרים איזון עבודה-משפחה הם: אישיות המועסק וסביבת התפקיד. Friedman (2006) הדגיש את הגורמים האישיותיים שמאפשרים איזון, וטען כי על מנת להגיע לאיזון יש לשלב את כל ממדי החיים במטרה לאפשר סינרגיה ביניהם. בדרך-כלל השילוב הנ"ל נתפס כמו משהו שמייצג קונפליקט אך לפי Friedman (2006) על-ידי שיפור עצמי, מודעות ויצירת מיומנויות חדשות ניתן לפתח איזון שיבוא לביטוי בתוצאות המשפיעות חיובית על הביצועים בכל תחומי החיים (Friedman, Christensen, & DeGroot, 1998). בשונה מ-Friedman (2006), אנו עדים למחקרים שהדגישו דווקא את סביבת התפקיד והתרבות הארגונית כגורם המאפשר איזון עבודה-משפחה, תוך דגש על

היתרונות של שעות עבודה גמישות (Fenner & Renn, 2010; Kelliher & Anderson 2010).

Friedman & Greenhaus (2000) התמקדו באפקט הדרישות הצולבות (Cross-demand Effect), והתייחסו לגישת האיזון המאפשרת לתת משקל שווה לחוויות משני העולמות. הם ביצעו מחקר ביותר מ-800 ארגונים מקצועיים, וטענו כי אנשים נבדלים אחד מהשני בסדרי העדיפויות שהם מגדירים לעצמם. הם חילקו את האוכלוסייה לארבע קבוצות- "מכוון עבודה"; "מכוון משפחה"; "מכוון עבודה ומשפחה"; "מכוון עצמי/קהילה". הם מצאו כי עובדים "מכווני עבודה" ישקיעו זמן רב בעבודה, ופחות זמן במטלות הבית. עובדים אלו יהיו מעורבים פסיכולוגית בעבודה; עובדים "מכווני משפחה" יעדיפו לבלות זמן עם משפחתם ויהיו זמינים פסיכולוגית אליה. כנראה שעובדים אלו לא יגיעו לעמדות ניהוליות; עובדים "מכווני עבודה ומשפחה" מייצגים אתגר קשה, מעטים מסוגלים להגיע למצב שהם מעורבים בחיי העבודה והמשפחה בצורה שווה; "מכווני עצמי/קהילה" יתמקדו בחייהם בנושאים שלא בהכרח קשורים לעבודה או למשפחה אלא בצמיחה אישית, סיפוק עצמי וכד'. איזון עבודה משפחה הנו נושא מרכזי במאה ה-21, נושא חוצה גיל, מגדר ותפקיד. Bertrand, Goldin & Katz (2009) חיזקו טענה זו, בכך שבחנו את ה"מחיר" שמשלם עובד בניסיון לשלב בין עבודה ומשפחה. במחקר, הן השוו בין מספר דיסציפלינות ובדקו באילו מקצועות יש סיכוי טוב יותר לשלב בין חיי עבודה וחיי משפחה. במחקר שבוצע בקרב עובדים בארה"ב הן מצאו, כי מבין כל מקצועות הצווארון הלבן, תעשיית הפיננסים וראיית החשבון מקשים במיוחד על אלה המנסים לשלב בין עבודה למשפחה. בהיבט זה, לטענתן תעשיית הפיננסים גרועה מעריכת דין ומהאקדמיה ואף מרפואה. מקצוע הרפואה התבלט במחקר במשכורות הגבוהות ביותר ובגמישות המרבית בשעות העבודה. אחת הסיבות לכך שעובדי הפיננסים ועורכי דין מתקשים לאזן בין חייהם המשפחתיים והתעסוקתיים היא, שחברות ייעוץ פיננסיות ופירמות של עורכי דין מתנגדים לגישה קבוצתית לעבודה. לפיהם, עבודתם מסובכת מדי מכדי להעבירה מעובד אחד למשנהו. כלומר אין גמישות בעבודה ואחת מדרישות התפקיד הבולטות היא זמינות מקסימאלית לעבודה. הדבר בא על חשבון הזמינות למשפחה. המחקר הנוכחי שואב מ- Bertrand et al. (2009) בכך שהוא בוחן את סוגיית איזון עבודה-משפחה תוך השוואה בין מספר דיסציפלינות בקרב אוכלוסיית העובדים בישראל. בכך מבקש להדגיש את מרכזיות המשתנה בקרב עובדים ממקצועות ומעיסוקים שונים.

Friedman (2006) מרחיב את המושג איזון עבודה-משפחה משני מימדים (עבודה ומשפחה) לארבעה מימדי חיים: "עבודה" (Work), "משפחה" (Family), "קהילה" (Communities) ו"צמיחה אישית" (personal growth). לטענתו החזון (Vision) של ארגונים במאה ה-21 חייב לשאוף לסינרגיה בין הערכים של העובד (values) לבין הפעולות (actions) שלו. הוא הדגיש כי "להצליח" (be

successful) בעולם המודרני הנה משימה מאוד מורכבת, שכן, על מנת להצליח, על העובדים בכל רמות הניהול, לשלב בין שלוש יכולות מרכזיות: אוטנטיות (authenticity), יושר (integrity) ויצירתיות (creativity)- כל אחת מהיכולות הללו צריכה לבוא לידי ביטוי בעבודה, במשפחה, בקהילה ובצמיחה האישית. במחקר מאוחר יותר, Friedman (2008) התייחס למושג "האדם השלם" (Whole Person). לטענתו על מנת להגיע לאיזון יש לשלב בין כל תחומי החיים (עבודה, משפחה, קהילה וכו') תוך התמקדות במקומות בהם התחומים משתלבים ומתמזגים (Integrated). רק כך ניתן לחוות שלמות (Coherence). המכניזם בו השתמש Friedman (2008) לתאר את התהליך הכולל הוא "המנהיגות הכוללת" (Total Leadership). יחד עם זאת, Friedman (2008) מדגיש כי שני התפקידים המרכזיים הם עבודה ומשפחה. המחקר הנוכחי מתמקד בשני תפקידים אלו.

אנו עדים למחקרים רבים שבחנו את ההשלכות של איזון עבודה ומשפחה על חיי היום-יום. חוקרים מצאו כי איזון זה גורר תחושת רווחה; משפר את איכות חיים (Greenhaus et al., 2002) ואת ההערכה העצמית של העובד; מקטין את הקונפליקטים בין העבודה למשפחה; מעודד אפקטיביות וסיפוק בעבודה; מחזק מחויבות אפקטיבית לארגון; ומשפר את הביצועים (Aryee et al., 2005).

Friedman & Greenhaus (2000) הראו כי לחיי המשפחה יש השפעה ישירה על הצלחה בעבודה מאחר ותחושה חיובית בבית מאפשרת סיפוק בחיי העבודה. מן הצד השני, Greenhaus et al. (2002) טענו כי חוסר איזון, בייחוד בתחום העבודה, יוצר מצב של לחץ, גורע מאיכות החיים וגורע מאפקטיביות בעבודה.

Thompson, Beauvais & Lyness (1999) התבססו על המושג איזון עבודה ומשפחה והגדירו את המושג "תרבות של עבודה – משפחה" כ- "מקבץ של הנחות, אמונות וערכים משותפים ביחס לרמה בה הארגון תומך ומעריך את האינטגרציה שבין חיי עבודה ומשפחה של עובדיו" (p.394). במחקרם טענו כי כיום מוצעים לעובדים מגוון רחב של יתרונות הנובעים מהקשר שבין עבודה ומשפחה, כגון: בטחון תעסוקתי, תקשורת בעבודה ושיתוף. התפיסה של עובדים את תרבות העבודה-משפחה בארגונים משפיעה על יחסם לארגון ועל החלטתם באם להשתמש ביתרונות אלו.

לסיכום, המחקר הנוכחי שם לו למטרה לפתח בסיס תיאורטי להבנת התפתחות איזון עבודה-משפחה בקרב עובדי ארגונים, שכאמור, לכך השלכות חיוביות על רווחת הפרט ועל תפקוד הארגון (Clark, 2000; Greenhaus et al., 2002). אנו גורסים כי איזון עבודה-משפחה עשוי ליצור תחושת אנרגיה בעבודה לכן, על הארגונים לשאוף לכך שעובדיהם ייהנו ממצב של איזון זה.

4.2 איזון עבודה – משפחה ואנרגיה בעבודה (Energy at Work)

בירור חשיבות חווית האנרגיה של עובדים והשפעתה על תפקוד הארגון והישגיו הוא אחד מנושאי המחקר המרכזיים כיום בחקר ארגונים (Clawson & Haskins, 2000; Forrester & Drexler, 1999; Spreitzer et al., 2004; Welbourne, Andrews & Andrews, 2005). אנרגיה מבטאת "תחושה של הפרט שיש לו את הלהט (Eager) לפעול בארגון, והיכולת לעשות זאת" (Quinn & Dutton, 2005 p.36). המחקר עד סוף שנות ה-90 הניח, כי עבודה יוצרת בעיקר לחץ ופוגעת ברווחתם ובבריאותם של העובדים, והתמקד בדרכים האפשריות לצמצום המתח וכך לאפשר שלומות (Well Being) עובדים ויעילות בעבודה (Bruck et al., 2002). החל מסוף שנות ה-90 אנו עדים לזרם מחקרי חדש – "למידה ארגונית חיובית" (Positive Organizational Scholarship) (Cameron et al., 2003), המתבסס על פסיכולוגיה חיובית (Positive Psychology). בדומה לפסיכולוגיה חיובית שמתמקדת במצב האופטימאלי של הפרט, בו הוא נהנה מחוזק אנושי ומאנרגיה, למידה ארגונית חיובית מתמקדת במצב האופטימאלי של ארגון, ומדגישה את חשיבותה של הדינאמיקה החיובית מבחינה אסטרטגית, שמובילה לחוזק אנושי, תחושת אנרגיה חיובית, שגשוג וצמיחה והשפעתה על תפקוד הארגון וביצועיו (Cameron et al., 2003; Dutton, 2003, Quinn, 2007). החוקרים המשתייכים לזרם זה הגיעו להכרה כי יש להעניק דגש רב יותר לתנאים, שקיומם מגביר את ההשפעה החיובית של מקום העבודה על התפתחותו וצמיחתו של הפרט, וכתוצאה מכך על ביצועיו (Spreitzer & Grant, 2006). המחקר הנוכחי מנסה להתמודד עם אתגר זה ועומד על הגורמים שיוצרים תחושת אנרגיה בעבודה.

צמיחה (Growth) במובן הפסיכולוגי, מבטאת מורכבות וחיות. "מורכבות" מתארת מצב בו אוסף ההתנהגויות והאמונות נהיה מגוון (Ryan, 1993), ומלווה בשילוב של כל החלקים למכלול אחד שלם. בפועל גיוון ללא יצירת אינטגרציה עשוי להוביל למצב כללי לא יציב. על מנת להשיג צמיחה בעבודה, המורכבות חייבת להיות מלווה בחיות. "חיות" הנה תחושה כללית חיובית של אנרגיה זמינה (Nix, 1999). כשפרט הנו בצמיחה הוא חש אנרגיה וחיות כי הוא מתפתח, מתחדש ומופח חיים. האנרגיה הזו כוללת את ההתלהבות והתבלין שבחיים. תחושה פסיכולוגית זו של אנרגיה מתגברת מלווה בשינויים פסיכולוגיים, שמתורגמים לחוויה של חיות והתעוררות. כשפרטים חווים התעוררות אנרגטית חיובית משמעותית, הם יחוו התרגשות ולרוב יהיו מסוגלים לפעול ביעילות (Quinn & Dutton, 2005). לסיכום, תחושת אנרגיה בעבודה מתייחסת להיבטים קוגניטיביים, אפקטיביים והתנהגותיים של התפקוד האנושי.

המושג אנרגיה מוזכר בהקשרים שונים ובתחומים שונים בספרות המחקרית. בתחום הרפואה המושג "כשל בשגשוג", מעיד על "חוסר אנרגיה", אפטיה ואי-תנועה בשל פגיעה התפתחותית. בשונה מ-"חוסר אנרגיה", המושג "אנרגיה" מתמקד בצמיחה ובהתפתחות. בתחום הפסיכולוגיה קיים המושג "צמיחה" המבטא אנרגיה-חיות ומורכבות. במחקר זה נתמקד באנרגיה בתחום עבודה, מתוך הכרה בחשיבותה בחייו של הפרט בעולם המודרני, בו לעבודה יש מקום מרכזי (Spreitzer et al., 2005).

Evink (2000) התייחס למושג אנרגיה בעבודה, והתמקד ביצירת רוח-הארגון (Organizational Spirit). "רוח-הארגון" מוגדרת כאנרגיה חיונית או ככוח החיים. Evink (2000) גרס כי כאשר רוח-הארגון חיה ובריא, העובד יחוש אנרגיה בעבודה. כמו כן, הוא הדגיש כי לאנרגיה השלכות חיוביות רבות, האנרגיה גוררת התרגשות ויוצרת התלהבות ומשמעות בחיי העבודה. לטענתו, התבלין שלעיתים חסר בארגונים הנו "רוח-הארגון" המאפשר לעובד למעשה לחוש אנרגיה ולשגשג. Clawson & Haskins (2000) הציגו מספר אספקטים למושג אנרגיה: אנרגיה פיזית (Phisycal Energy), מבטאת את המאמץ שמושקע בעבודה על-ידי העובד; אנרגיה מנטאלית (Mental Energy), מתייחסת לריכוז ולמחשבה שמושקעים על ידי העובד; אנרגיה רגשית (Emotional Energy), מתייחסת למשמעות ולמסירות שמזינים את האנרגיה הפיזית והמנטאלית; ולבסוף אנרגיה רוחנית (Spiritual Energy), מזינה חדוות חיים, התלהבות, בטחון עצמי ותושייה. Adler (1999) הרחיב את המושג והתייחס גם ל"אנרגיה יצירתית" (Creative Energy) ככלי בידי המנהלים לעצב מחדש את הארגונים ולשפר אותם על-ידי תקיפה של המאפיינים הבירוקרטיים. Clawson & Haskins (2000) טענו במחקרם כי אנרגיה, על כל היבטיה, היא הגורם שמביא את הכישרון של העובד לידי ביטוי ומכאן מרכזיותה. תפקיד הארגון הוא לנהל את סוגי האנרגיה הללו כך שהעבודה תהיה אופטימאלית לעובד ולארגון. לטענתם ניהול נכון של האנרגיה מהווה כלי מרכזי בידי הפרט על-מנת לאזן בין הבית לעבודה.

חוקרים רבים קשרו את רמת האנרגיה בעבודה עם המוטיבציה שמשקיע העובד. Forrester & Drexler (1999) הדגישו את מרכזיות תחושת האנרגיה והחיות (Vitality) ויכולתה לשפר את המוטיבציה ואפקטיביות הביצועים בארגון לאורך זמן. האנרגיה משפרת את רמת המוטיבציה של החברים ומאפשרת לשמר את מטרות הארגון במקביל למטרות האישיות שלהם. גם Dutton (2003) הדגישה את המרכזיות של האנרגיה וקשרה אותה ליצירת קשרי עבודה חיוביים (High Quality Connections) בסביבה הארגונית. במחקרם התייחסו Forrester & Drexler (1999) לצוותים בארגון כמערכת אנרגיה אשר מעניקה רוח-חיים (Spirit). לטענתם, החיות והאנרגיה הם השלב האחרון

בשרשרת של ארגון מתפתח. גם Wofford (1979) מצא כי "אנרגיה פוטנציאלית" היא אחד הגורמים העיקריים היוצרים מוטיבציה בעבודה ובכך משפרים את הביצועים. הגורמים הנוספים הם: רמה של הצבת יעדים, ייחודיות המטרה, מחויבות למטרות והמאמץ הדרוש. לטענתו אנרגיה פוטנציאלית מתחלקת לשני סוגים: אנרגיה פוטנציאלית כללית (General Energy Potential), רמה של אנרגיה פסיכולוגית ופיזית שמושקעת ע"י הפרט; ואנרגיה פוטנציאלית מיידיית (Immediate Energy Potential), האנרגיה הזמינה למטרה מסוימת ובזמן נתון בנוסף לאנרגיה הכללית. לטענתו ככל שהאנרגיה הכללית והמיידיית גבוהות כך המוטיבציה גבוהה יותר.

אנו עדים למחקרים שקשרו את מושג האנרגיה עם מנהיגות. Kirkpatrick & Locke (1991) התייחסו לאנרגיה כאחת התכונות המרכזיות, המאפיינות מנהיגים יעילים. לטענתם, על-מנת לשמר רמה גבוהה של הישגים, מנהיגים חייבים שתהיה להם רמה גבוהה של אנרגיה. עבודה מרובה ואינטנסיבית לאורך שנים דורשת מהאינדיבידואל אנרגיה וחיות פיזית, מנטאלית ורגשית. אנרגיה זו באה לביטוי בכושר עמידה/סיבולת, חוסר מנוחה ורמת פעילות גבוהה. הצורך באנרגיה כיום אף יותר גבוה מבעבר, מאחר וארגונים מצפים מעובדיהם (כולל המנהלים) להשקיע שעות עבודה רבות. Hitt, Hoskisson & Harrison (1991) הרחיבו כי אנרגיה ניהולית (Managerial Energy) הנה אחד הגורמים העיקריים שמשפיעים על התרבות הארגונית, בנוסף לגודל הארגון והמגוון שלו.

הנה כי כן, מחקרים קודמים מצאו כי אנרגיה בעבודה מביאה את הכישרון של העובד לידי ביטוי ומאפשרת לו לאזן בין הבית לעבודה (Clawson & Haskins, 2000), מאפשרת התלהבות והתרגשות, וקשר טוב לחברי הארגון (Forrester & Drexler, 1999) משפיעה על התרבות הארגונית. Hitt et al. (1991) ומאפשרת עבודה מרובה ואינטנסיבית לאורך זמן (Kirkpatrick & Locke, 1991), יוצרת יעילות בעבודה והשקעת זמן, כשרון, יחס טוב ומאמץ כנה וממוקד להגשת שאיפות הארגון (Handy 1998), משפרת את המוטיבציה (Wofford, 1979) ואת אפקטיביות הביצועים (Forrester & Drexler, 1999). בפועל, עובדים אנרגטיים נהנים בעבודה ולכן משקיעים בה (Handy 1998).

מן הצד השני, Evink (2000) הציג דווקא את ההשפעה של חוסר אנרגיה על העובד. לטענתו חוסר אנרגיה בא לביטוי בתחושה קשה של דכדוך ודיכאון. Clawson & Haskins (2000) הרחיב את המחקר בנושא ההשפעות של חוסר אנרגיה על ביצועי הארגון, והתמקד במושג "דכדוך בעבודה" (Career Blues). לטענתם, דכדוך בעבודה הנו מצב לו חשופים עובדים מכל הדרגים והתחומים כאשר האנרגיה, המאמץ, הכישרון והשאיפות שלהם אינם מופנים לעבודה אלא לאספקטים אחרים, ובפועל הם מנותקים (Disengaged) ממקום עבודתם. דכדוך בעבודה בא לביטוי בחוסר התלהבות בעבודה, בפגיעה בתחושת התכלית (Purpose) בעבודה ובמעורבות רגשית נמוכה. כל אלו משפיעים על ניצול

הזמן של העובד והמאמץ שהוא משקיע בעבודה. כאשר הדכדוך בעבודה הופך להרגל, העובד סובל מכך וכמובן שיש לכך השלכות הרסניות על ביצועיו ועל ההמשכיות של הארגון. Clawson & Haskins (2000) ציינו כי עובדים מנצלים בממוצע רק רבע מהכישרון הפוטנציאלי שלהם במקום עבודתם. נתון זה מתעצם בהתחשב בכך שעובדים מבליים בממוצע שני שליש מזמנם בעבודה. לטענתם, דכדוך בעבודה זו אחת הסיבות המרכזיות לכך שארגונים רבים לא שורדים. Clawson & Haskins (2000) הדגישו כי עובדים שסובלים מדכדוך בעבודה יכולים לעבוד טוב מספיק (Good Enough) כדי להגיע לרמת ביצועים ממוצעת, אך הם לא ימצאו סיפוק או דרכים להצטיין ולהתבלט בעבודתם. עובדים אלו איבדו את מה שכינה Handy (1998) כ- "E-Factors" או חמשת ה-E שהם: אנרגיה (Energy); התלהבות (Enthusiasm); התרגשות (Excitement); מאמץ (Effort) והצטיינות (Excellence). אנו שואבים ממחקרים אלו ומדגישים את חשיבותה של אנרגיית העובדים על תפקודו של הארגון.

Spreitzer et al. (2005) התייחסו לאנרגיה בעבודה כחלק ממושג רחב יותר- "שגשוג בעבודה" (Thriving at Work). הם התמקדו בתחום זה מתוך הנחה כי אנשים מבליים את מרבית זמנם בעבודה, ולעיתים אף מוצאים את העבודה אטרקטיבית יותר מחייהם האישיים (Hochschild, 1997). Spreitzer et al. (2005) הגדירו שגשוג בעבודה כמצב פסיכולוגי בו הפרט חווה תחושת חיות (Vitality) ולמידה (Learning) שיחד יוצרים התפתחות וצמיחה אישית. "חיות" משמע, תחושה חיובית כשקיימת אנרגיה זמינה (Nix et al., 1999) ו"למידה" משמע רכישה ויישום של ידע ומיומנויות (Elliott & Dweck 1988). שגשוג הוא השילוב של אנרגיה (חיות) ולמידה שיחד יוצרים התפתחות והתקדמות של הפרט. Spreitzer et al. (2005) מציינים, כי תחושה סובייקטיבית זו של התפתחות מקיפה הן היבטים אפקטיביים (אנרגיה וחיות) והן היבטים קוגניטיביים (למידה) בחוויה הפסיכולוגית של הפרט. כמו כן, טענו כי פרטים מחפשים בחייהם להגשים הן חוויות מהנות, שמתבטא במרכיב האנרגיה, והן מיצוי הפוטנציאל שגלום בהם, שמתבטא במרכיב הלמידה. במחקר זה אנו מתמקדים במרכיב האנרגיה והחיות מתוך הכרה במרכזיותו בהווה של העובד בארגון ובדומה ל. Spreitzer et al. (2004), מגדירים אנרגיה בעבודה כמצב פסיכולוגי של צמיחה בכיוון חיובי. Spreitzer et al. (2004) הראו שכשעובדים יש הזדמנות להתפתח בעבודה ולחוש אנרגיה חיובית, הדבר יגרור תוצרים חיוביים, והציעו שלוש תרומות תיאורטיות עיקריות:

- הגדרת מודל על פיו אחת המטרות של הארגון היא לטפח צמיחה של עובדיו. זאת מבצע על ידי שימוש במאפיינים הקיימים של הארגון (כגון נורמות הארגון) ובאלמנטים הארעיים של הארגון (כגון משאבים חברתיים מתחדשים) כדי לפתח הזדמנויות לצמיחה תוך פיתוח פסיכולוגי

והגדרת התנהגויות בעבודה.

- הדגשת יכולתו של הארגון לאפשר צמיחה אישית של אינדיבידואלים
 - הבנה עמוקה של היסודות עליהם מושתת הארגון. על ידי תהליך השגשוג, הפרטים לוקחים חלק בחיזוק, בהעצמת ובשינוי של נורמות הארגון, שבעתיד יוצרים משאבים ארגוניים ואישיים.
- Spreitzer et al. (2004) הניחו מספר הנחות בסיס בהתייחסותם לאנרגיה בעבודה בפרט ולשגשוג בכלל. תחילה, הניחו כי אנרגיה בעבודה עשויה להתרחש בקיומה או בהיעדרה של מצוקה. זאת לעומת מחקרים קודמים שהתמקדו בתהליך גדילה והתפתחות כתגובה למצוקה, ולמעשה התייחסו לגדילה כמצב של התאוששות מטרומה (Sutcliffe & Vogus, 2003). בדומה לכך, גם אנו נתייחס לאנרגיה בעבודה כחלק מההווה היום-יומית של הארגון, שלא בהכרח קשורה לסיטואציה טראומטית
- (Forrester & Drexler, 1999) ; שנית, Spreitzer et al. (2004) הניחו כי הגורמים שיוצרים אנרגיה בעבודה אינם בהכרח ההפך מאלה שיוצרים לחץ ומתח. מחקרים קודמים הציגו שאי יציבות בעבודה; עבודה בסביבה לא בטוחה; ועומס בעבודה הם הגורמים העיקריים שיוצרים לחץ ומתח (Stress), שמשפיע על ההתנהלות של הארגון כולו (Kinicki, McKee & Wade, 1996). בדומה ל Spreitzer et al. (2004) אנו מאמינים כי עובדים יכולים לחוש אנרגטיים ולשגשג גם בתנאי עבודה מכבידים, ושתחושת אנרגיה בעבודה לא מתפתחת רק בתנאים של צמצום לחץ בעבודה, אלא עשויה להתאפשר בעקבות שיפור במשאבים חברתיים ופסיכולוגיים ; שלישית, בדומה ל- Spreitzer et al. (2004), אנו מכירים בכך שהאנרגיה מושפעת גם מהמאפיינים הסובייקטיביים של האינדיבידואל (Clawson & Haskins, 2000; Kirkpatrick & Locke, 1991), בנוסף למאפיינים סביבתיים. במחקר זה אנו מניחים כי למאפיינים הסובייקטיביים של הפרט השפעה על יצירת תחושת אנרגיה בעבודה, לכן, נתייחס ל"זמינות פסיכולוגית" כמשתנה שמאפשר תחושת אנרגיה בעבודה (פירוט יוצג בהמשך).
- לבסוף, בדומה ל- Spreitzer et al. (2004), אנו גורסים כי יש להתייחס לאנרגיה בעבודה כאל תהליך דינאמי ולא כמצב סטטי. גם Little (2000) במחקרו הדגיש את החשיבות של תהליכים דינאמיים בהתפתחות רוחה. הוא הציג כי פרטים ניחנים בשגשוג כאשר הם מסוגלים להתמיד ולשאוף להשיג את מטרותיהם לאורך זמן- פרטים אשר דיווחו כי חייהם הנם דינאמיים ומשתפרים לאורך זמן, מאופיינים ברווחה פסיכולוגית ברמה גבוהה יותר מאלו שמאופיינים בחיים יציבים (Mc-Adams, Reynolds, Lewis, Patten & Bowman, 2001). גם Smith, Eldridge, Kaminstein & Allison (2002) מצאו כי דינאמיקה ארגונית משפיעה באופן חיובי על רוחתו של העובד. ממצאים אלו מצביעים כי ההקשר והנסיבות הנם קריטיים להבנת היווצרות של אנרגיה בעבודה בקרב עובדים.

אנו עדים למאמץ מחקרי גובר בניסיון להגדיר את התנאים הארגוניים שמעודדים התפתחות של אנרגיה בעבודה. לפי Forrester & Drexler (1999) מקור אחד לאנרגיה בעבודה הוא המשמעות (Meaning)- הערך הנוסף של העבודה שהארגון מבצע. כשעובד חש משמעות בעבודתו הוא נהיה נלהב יותר ומקושר לחבריו, ולכן ביצועיו טובים יותר. Hackman (2002) טען כי עבודת צוות מתוכננת ומנוהלת היטב גוררת צמיחה ורווחה של החברים בקבוצה. Keyes, Hysom & Lupo (2001) גורסים כי הנהגה אפקטיבית שמאופיינת בתחלופה תיצור תחושה פסיכולוגית ופיזיולוגית של אנרגיה טובה בקרב העובדים. Smith et al. (2002) מצאו כי דינאמיקה ארגונית שכוללת התאמה בין עובד לארגון, הגינות, כבוד וחוסר אפליה משפיעים באופן חיובי על בריאותו של העובד. לטענת Clawson & Haskins (2000) תחושה של "היקשרות אישית לעבודה" (Career Engagement), לרוב תגרור אנרגיה, סיפוק וחיות לאורך זמן. עובדים אנרגטיים הם יעילים ומשקיעים זמן, כשרון, יחס טוב ומאמץ כנה וממוקד על-מנת להגשים את השאיפות האישיות שלהם- הם נהנים בעבודה ולכן משקיעים בה (Handy, 1998).

Spreitzer et al. (2005) מצאו כי אנרגיה ושגשוג בעבודה מושפעות הן מתכונות סובייקטיביות של העובד (מכוון מטרה; חקרנות וסקרנות; ואכפתיות) והן מתנאים סביבתיים בארגון (סביבה המאופיינת בשיקול דעת, בשיתוף אינפורמציה ואוירה של אמון וכבוד הדדי). הם טענו כי כאשר תנאים אלו מתקיימים, הסבירות להתפתחות עובדים בעלי הגדרה עצמית מגובשת שמוביל ליצירת חיות ואנרגיה בעבודה גבוהה. הגדרה עצמית מתבטאת בעצמאות, כשרון וחברותיות. Spreitzer et al. (2005) דיווחו שלסביבת העבודה השפעה מכרעת של התפתחות אנרגיה ושגשוג וטענו כי פיקוח הולם, תנאי עבודה בטוחים, כלי עבודה משביעי רצון ותכנית עבודה יעילה הם מרכיבים בסיסיים כדי לאפשר תפקוד חיובי ואנרגיה בעבודה.

כאמור, מחקרים אלו התמקדו במשאבים החברתיים שהם חלק מגורמי העבודה כמחוללי אנרגיה (לדוגמא: הגינות, חוסר אפליה, בטחון בעבודה וכד') (Christianson et al., 2005; Spreitzer et al., 2004). אנו גורסים כי לסביבת העבודה יש השפעה מכרעת על התנהלות העובד בארגון ועל התפתחות אנרגיה בעבודה, ברם, לחייו מחוץ לעבודה יש השפעה לא פחותה מכך, שכן לחוויות בחייו הפרטיים, מחוץ לעבודה יש השלכה ישירה על תפקודו בעבודה. בפועל, מחקרים מעטים קשרו את האנרגיה עם משאבים חברתיים שאינם חלק מגורמי העבודה. אנו סבורים כי השילוב שבין סביבת עבודה וסביבה מחוץ לעבודה (חייו הפרטיים) נותן מענה מלא לגורמים שמובילים לאנרגיה בעבודה. לכן, אנו בוחרים לראשונה להתייחס ל"איזון עבודה-משפחה" כמחולל חווית אנרגיה בעבודה, איזון זה בין העבודה לחייו הפרטיים מספק לעובד בטחון פסיכולוגי שמאפשר

לו להתפנות ללמידה ולגדילה, המאפיינים אנרגיה ושגשוג (Christianson et al. 2005, Clawson & Haskins, 2000).

לסיכום, אנו עדים למאמץ מחקרי גובר בניסיון להגדיר את התנאים הארגוניים שמעודדים התפתחות של אנרגיה בעבודה (Clawson & Haskins 2000; Forrester & Drexler , 1999; Hackman, 2002; Spreitzer et al. 2004; Spreitzer et al., 2005), ומבססים את היווצרותה של האנרגיה בעבודה על תנאים פסיכולוגיים וארגוניים. לדעתנו ההקשר והנסיבות הנם קריטיים להבנת היווצרות של אנרגיה בעבודה בקרב עובדים. בהקשר ונסיבות אנו מתייחסים למשאבים שהנם חלק מגורמי עבודה ולמשאבים שאינם חלק מגורמי העבודה (כגון משפחה), לכן אנו בחרנו להתייחס לאיזון עבודה-משפחה כגורם שמוביל לאנרגיה של הפרט בעבודה.

הרציונל בבסיס ההשערה לקשר בין איזון עבודה – משפחה לבין אנרגיה בעבודה מתמקד בהשפעה של איזון זה על התנהלות הפרט. מצב של איזון בין עבודה למשפחה מאפשר לפרט למעשה לפנות משאבים פיזיים ורגשיים בעבודה ואף ליצור צמיחה, התלהבות, התרגשות ותחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה (Evink, 2000; Kirkpatrick&Locke, 1991; Spreitzer et al.,2004). לחייו המשפחתיים של הפרט יש השפעה ישירה על הצלחתו בעבודה, מאחר ותחושה חיובית בבית מאפשרת סיפוק גם בחיי העבודה (Friedman & Greenhaus, 2000). כאשר הפרט אינו מצוי במצב של איזון בין עבודה ומשפחה, מרבית זמנו ומרצו מושקעים בניסיונות להתמודד עם הקונפליקטים בין שני המסגרות אליהם משתייך.

טענה זו מצאה אישוש אמפירי במחקרים קודמים, שבחנו את ההשלכות של המשתנה איזון עבודה-משפחה על תפקודו של העובד בארגון. מחקרים אלו מצאו כי איזון זה גורר תחושת רווחה; משפר את איכות חיים (Greenhaus et al., 2002); מקטין את הקונפליקטים בין העבודה למשפחה; מעודד אפקטיביות וסיפוק בעבודה; מחזק מחויבות אפקטיבית לארגון; ומשפר את הביצועים (Aryee et al., 2005). בהסתמך על התפיסה התיאורטית העומדת מאחורי איזון עבודה-משפחה והתמיכה האמפירית הנרחבת, אנו משערים שהשימוש באסטרטגיות של איזון תפקידים ישפיעו על האנרגיה שישקיע הפרט בעבודה:

השערה 1: קיים קשר חיובי בין איזון עבודה-משפחה לבין האנרגיה של הפרט בארגון.

4.3 תמיכה ארגונית נתפסת (Perceived Organizational Support) ואיזון עבודה – משפחה

המושג "תמיכה חברתית" הוזכר רבות בספרות המחקרית בהקשרים שונים והוגדר על-ידי Sarason, Levine, Basham & Sarason (1983) כתפיסתו של אדם לגבי קיומם וזמינותם של מכרים אשר ניתן לפנות אליהם בעת צרה כדי לקבל עזרה מספקת. מרבית החוקרים התייחסו לשני מאפיינים

עיקריים בהתייחס למושג זה: סוג התמיכה ומקור התמיכה (MacEwen & Barling, 1988). King et al. (1995) מנו שלושה סוגים של תמיכה חברתית: "תמיכה רגשית" באה לביטוי בגילויים של סימפאטיה, אדיבות, דאגה ואכפתיות; "תמיכה חומרית", המתבטאת במתן עזרה ממשית, תרומה פעילה לשם השגת המטרות (Jackson, 1971); ו-"תמיכה במידע" משמע תקשורת לגבי מקורות המידע הזמינים. במחקר זה נתבסס על המושג "תמיכה חברתית" על-מנת להסביר בצורה מקיפה את התהליכים שמעודדים התפתחות של איזון עבודה-משפחה בקרב העובדים, דבר המוביל לאנרגיה בעבודה.

ארבעת מקורות התמיכה שהוזכרו רבות בספרות המחקרית הם: תמיכת הארגון; תמיכה מנהל; תמיכת חברים לעבודה ותמיכה מגורמים מחוץ לארגון (כגון חברים ומשפחה) (Kaufman & Beehr, 1986, King et al., 1995). MacEwen & Barling (1988) במחקרן הגדירו כי על מנת להתגבר על קונפליקטים ולפתח איזון אפקטיבי בין התפקידים בחיים, על מקור התמיכה להיות זהה למקור הלחץ. במחקר זה אנו נעסוק בגורמים שיוצרים איזון עבודה-משפחה, לכן, בחרנו להתמקד בשלושה סוגי תמיכה, תוך התייחסות למקור הלחץ: תמיכת הארגון הנתפסת, תמיכת המנהל הנתפסת ותמיכת המשפחה הנתפסת. זאת מתוך הכרה כי אלו מקורות התמיכה המשמעותיים שמשפיעים על תפקודו של העובד בארגון (MacEwen & Barling, 1988). אנו נוטים לחשוב כי המקור העיקרי של התמיכה הנו בני משפחה וחברים, אך אנו עדים למחקרים שהראו כי פרטים יחפשו באופן פעיל תמיכה חברתית דווקא מגורמים בעבודה, ולא מחברים, וזו בשל הזמינות הגבוהה של התמיכה החברתית מחוץ לעבודה (Erera, 1992).

במחקר זה אנו מבקשים לבחון האם תמיכה שתתקבל מגורמים מרכזיים אלו- מהארגון, מהמנהל ומהמשפחה במקביל, תוביל לתחושה חיובית של איזון עבודה-משפחה אצל העובד, שתגרוור אנרגיה בעבודה. בפסקאות הבאות נבסס השערה זו בהתייחס לספרות המחקרית והחידושים שמחקר זה מעלה. נבסס את ממצאנו תוך סקירת הקשר של כל אחד ממשתני התמיכה לאיזון עבודה-משפחה, ונסביר את משמעותם לגבי מחקר זה.

Eisenberger et al. (1986) הגדירו תמיכה ארגונית נתפסת כתפיסה של העובד לגבי המידה בה הארגון מעריך את תרומתו ודואג לרווחתו. חוקרים אלו מצאו כי למועסקים בארגון תפיסה מוגדרת לגבי המידה בה הארגון מעריך את תרומתם ודואג לרווחתם. לטענתם תמיכה ארגונית נתפסת מעמיקה את הקשר הרגשי של העובד עם הארגון, את המחויבות כלפי הארגון ויעדיו, ואת הציפייה של העובד לקבל תגמול בשל עבודה איכותית ועמידה ביעדי הארגון. תמיכה זו מקטינה את ההיעדרויות מהעבודה. הקשר בין תמיכה ארגונית והיעדרויות חזק יותר בקרב עובדים המאופיינים

באידיאולוגיית חליפין חברתית (Social Exchange Ideology) ברמה גבוהה, לפיה מחויבות של עובדים למקום עבודתם מושפעת מתפיסתם עד כמה הארגון מחויב כלפיהם (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). גרסו כי על-ידי העלאת הציפיות והיעדים של העובד, וחיוק הקשר הרגשי עם הארגון, ניתן לצפות לשיפור באיכות העבודה וברמת הביצועים שלו. Thompson, Jahn, Kopelman & Protas (2004) הרחיבו מושג זה והגדירו את המושג "תמיכה משפחתית ארגונית נתפסת" כתפיסת העובד את מידת תמיכת הארגון בנושאים שאינם קשורים לעבודה.

Aselage & Eisenberger (2003) מסכמים את התועלות של תמיכה ארגונית נתפסת. תמיכה ארגונית נתפסת גוררת תחושת מחויבות להשיג את מטרות הארגון; יוצרת קשר רגשי כלפי הארגון (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1990; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, 2001; Eisenberger, Rhoades, & Armeli, 2001; Rhoades, 2001); משפרת בטחון ביכולתו של העובד בעיני עצמו; משפרת סיפוק מעבודה (Eisenberger et al., 1997; Shore & Tetrick, 1991); אמונה כי הארגון יעזור לעובד כשהיה זקוק לו ואמונה כי הארגון יתגמל את עובדיו כתגובה למצוינות בעבודה (Eisenberger et al., 1990). תמיכה זו מקטינה איטיות בעבודה; היעדרויות (Eisenberger et al., 1986, Eisenberger et al., 1990); תגובה בשינוי (Guzzo, Noonan & Elron, 1994); מקטינה תגובה ללחץ בעבודה; ומשפרת ביצועים (Eisenberger et al., 2002); בספרות המחקרית מוצגות מספר דרכים לחיוק התמיכה הארגונית הנתפסת בקרב עובדים: יש לעודד עובדות ביוזמת העובד; תקשורת אפקטיבית עם ההנהלה הבכירה; יש לוודא כי מתקיים צדק בהתנהלות הארגון שבא לביטוי גלוי בהערכות, בתגמול, בקידום וכד' (Rhoades et al., 2001), כל אלו יפתחו אצל העובד תחושה של תמיכה ארגונית.

מחקרים רבים הדגישו את החשיבות של תמיכת הארגון הנתפסת על התנהלות העובד בארגון ומחוץ לו (Aselage & Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2001; Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 2002; Guzzo et al., 1994; Rhoades et al., 2001). אנו שואבים ממחקרים אלו וגורסים כי על הארגונים לפתח תמיכה ארגונית בקרב עובדיהם שכן, הדבר יספק ביטחון פסיכולוגי ותחושה חיובית בקרב העובדים שעשויה לגרור שיפור בביצועים.

תחושה של תמיכה הנה משמעותית בהיבט הרגשי-מנטאלי (Eisenberger et al., 1986). כאשר עובד נהנה מתמיכה המתקבלת מגורמים משמעותיים בחייו הוא יתפוס עצמו כ"מישהו שדואגים לו" ולתחושת הרווחה הכללית שלו (Well Being). הדבר יאפשר לו להיות פחות מוטרד (distracted), ולהתפנות להתנהל בכל אחד מתחומי חייו (עבודה ומשפחה), תוך איזון ביניהם. כמו כן, הרציונל

בבסיס השערה זו מתייחס להשפעה העקיפה שיש לתמיכת הארגון על גורמים חוץ ארגוניים, כגון משפחה, בנוסף להשפעה של התמיכה הארגונית על העבודה עצמה. אנו גורסים כי על-ידי מתן תמיכה מגורמים פנים-ארגוניים (ארגון ומנהל), ניתן לספק לעובד ביטחון ותחושה חיובית של הערכה, המאפשרת לו להתפנות ולהתמודד בצורה טובה יותר גם עם נושאים שאינם חלק מגורמי העבודה, כגון משפחתו (Eisenberger et al., 1986). בכך הוא יוכל למעשה להגיע למצב של סיפוק ותפקוד אפקטיבי בכל אחד מהתחומים בחייו, שעיקרם הם עבודה ומשפחה, ולהגיע לאיזון בניהם. הדבר מעצים את המשמעות והכוח שיש לתמיכה פנים ארגונית ככלי עוצמתי המשפיע על התנהלותו של העובד לא רק בארגון אלא גם מחוץ לו.

העדויות המחקריות בדבר החשיבות של תמיכת הארגון על התנהלותו של הפרט בארגון קיבלו תמיכה במחקרים קודמים. מחקרים אלו הראו כי תמיכה ארגונית נתפסת מקטינה איטיות בעבודה ותגובה ללחץ, מצמצמת היעדרויות, משפרת סיפוק ואף משפרת ביצועים בעבודה (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1997; Shore & Tetrick, 1991). מחקרים אלו התמקדו בחשיבות של תמיכת הארגון על התנהלות העובד בעבודה, ברם הם לא התייחסו להשלכות של משתנה זה על התנהלות הפרט מחוץ לעבודה- קרי במשפחה. כך שיש צורך לבחון הנחות אלו באופן מחקרי. בהמשך למפורט לעיל, ברצוננו להדגיש כי תמיכה ארגונית נתפסת היא גורם חשוב בהיווצרות של איזון עבודה – משפחה, אך לבדה אינה תנאי מספיק. אנו מבקשים לבחון באם תמיכה זו תתקבל במקביל מהארגון, מהמנהל ומהמשפחה, תחושות אלו של סיפוק, מחויבות ובטחון פסיכולוגי יאפשרו לעובד לחוש איזון בין עבודה למשפחה. בפרק הבא נדון במושג תמיכת מנהל נתפסת, השלכותיו, חשיבותו והקשר שלו להיווצרות איזון עבודה משפחה.

השערה 2א': קיים קשר חיובי בין תמיכת הארגון הנתפסת לבין איזון עבודה-משפחה של הפרט

בארגון.

4.4 תמיכת מנהל נתפסת (Perceived Supervisor Support) ואיזון עבודה – משפחה

תמיכת מנהל נתפסת הנה השקפה כללית של העובד לגבי הרמה בה המנהל שלו מעריך את תרומתו ודואג לרווחתו (Kottke & Sharafinski, 1988). Eisenberger et al. (1986) התבססו על תיאורית החליפין החברתית וטענו כי מחויבותו של עובד מושפעת מתפיסתו את מחויבות הארגון כלפיו. Kottke & Sharafinski (1988) הרחיבו את Eisenberger et al. (1986) וטענו כי מחויבות זו מושפעת הן מהתפיסה הכללית של תמיכת הארגון לעובד והן מהתפיסה של תמיכת המנהל. הם מצאו כי מועסקים סומכים על המנהל, יותר מכל שותף אחר לעבודה. Eisenberger et al. (2002), במחקר מאוחר יותר ציינו, כי תמיכת מנהל נתפסת מתפתחת במקביל לתמיכת הארגון הנתפסת, וניסו להגדיר את הקשר הסיבתי בין שני מושגים אלו בשלושה מחקרים שונים. במחקרם הם נתנו משמעות יתר למושג תמיכת המנהל הנתפסת, שכן מצאו כי כשהעובד חש שמנהלו מעריך את עבודתו ודואג לצרכיו, סביר כי תפיסתו שהארגון מעריך את עבודתו ודואג לצרכיו גבוהה. ויתרה מכך, תמיכה שמתקבלת ממנהל אשר מוערך ואהוד בארגון תחזק אף יותר את הקשר בין שני מושגים אלו, ולאורך זמן, תמנע עזיבה של עובדים. Levinson (1965) התייחס לרציונל בבסיס הקשר בין תמיכת הארגון לתמיכת המנהל. הם גרסו כי עובדים נוטים לראות פעולות שנעשות על ידי גורמים בארגון (מנהלים) כפעולות של הארגון עצמו (האנשה של הארגון). לטענתם, הדבר נוצר כאשר לארגון יש אחריות מוראלית על המנהלים שלו ודרכם מפעיל מרות על המועסקים. במחקר מאוחר יותר Shanock & Eisenberger (2006) הרחיבו את תיאורית התמיכה הארגונית והדגישו את המשמעות הייחודית של הבעת תמיכה והערכה של המנהלים.

אנו גורסים כי תמיכת המנהל ביחד עם תמיכת הארגון (המפורט להלן) הנם מושגים מרכזיים להבנת התנהלות עובדים בארגונים. על מנת שמנהלים יוכלו להעביר מסרים של תמיכה באופן מוצלח, חשוב שהסביבה הארגונית כולה תציג גישה תומכת כלפי העובדים, ותספק את המשאבים הדרושים להתמודד עם האתגרים והצרכים שמציגים העובדים והמנהלים.

במחקר זה אנו שואבים ממחקרים קודמים, אך מבקשים להרחיבם על ידי הוספת איזון עבודה-משפחה למודל. הרציונל בבסיס ההשערה מתמקד בחשיבות של דמות המנהל על התנהלותו של העובד בארגון. מחקרים מראים כי המנהל הנו גורם משמעותי, המשפיע ישירות על התנהלות העובד בארגון (Eisenberger et al., 1986). תמיכה שמתקבלת ישירות ממנו מספקת לעובד בטחון, ומחזקת את ההתחייבות והמחויבות האפקטיבית שלו כלפי עבודתו בפרט והארגון בכלל (Eisenberger et al., 1986; Shanock & Eisenberger, 2006). כך העובד מתפנה לבצע את המשימות המוטלות עליו

בעבודה ומחוצה לה, ובכך משיג איזון בין עבודתו לבין חייו מחוץ לעבודה. מצד שני, כאשר עובד אינו מקבל תמיכה ממנהלו, הדבר יוצר סביבת עבודה מתוחה וקונפליקטים בעבודה. מתחים אלו משפיעים גם על חייו המשפחתיים, שכן להתנהלות בעבודה יש השלכה על התנהלות הפרט מחוץ לעבודה- במשפחתו, ועשויים להפר את האיזון בין שני העולמות (Yang, Chen, Choi & Zou, 2000).

יש לציין כי תמיכת המנהל והארגון מהווים שתי צלעות מתוך שלוש ביצירת איזון עבודה - ומשפחה. בפרק הבא נציג את הצלע השלישית במודל, תמיכת המשפחה הנתפסת על מנת להשלים את מכלול הגורמים שיוצרים איזון עבודה משפחה.

השערה 2ב': קיים קשר חיובי בין תמיכת המנהל הנתפסת לבין איזון עבודה-משפחה של הפרט בארגון.

4.5 תמיכת משפחה נתפסת (Perceived Family Support) ואיזון עבודה – משפחה

בשני העשורים האחרונים אנו עדים למאמץ מחקרי ניכר בניסיון לבחון את הקשר המורכב שבין המשפחה לעבודה, האתגר הנו בהגדרת מודל שיאפשר איזון (או יקטין קונפליקטים) בין שני מרכיבים משמעותיים אלו (Greenhaus et al., 2002; Marks & MacDermid, 1996).

King et al. (1995) הגדירו תמיכת משפחה נתפסת כמידה בה חברי המשפחה חשים דאגה ומחויבות כלפי התא המשפחתי והרמה בה חברי המשפחה תומכים אחד בשני. הם התבססו על ההגדרה של "תמיכה חברתית" (Jackson, 1971), והגדירו את המושג תמיכת המשפחה כמורכב משני ממדים: "תמיכה רגשית" המבטאת את ההתנהגויות והעמדות של חברי המשפחה, שיוצרים תחושה חיובית מעודדת ומחזקת של תמיכה בפתרון בעיות אצל העובד; ו"תמיכה חומרית" המבטאת את ההתנהגויות והעמדות של חברי המשפחה שמקלות על העובד ומאפשרות תפקוד יום-יומי של המשפחה ומשק הבית.

אנו עדים למספר גישות בספרות המחקרית המנסות להסביר את הגורמים שמעודדים תמיכת משפחה נתפסת בקרב העובד. מחקרים אחדים התבססו על גודל המשפחה ואחרים על חוזק הקשרים במשפחה (Sarason et al., 1983). ברצוננו לציין כי בעוד מדדים אלו מספקים מידע לגבי הימצאות תמיכה משפחתית, הם אינם מהווים תנאי לקיום התופעה. יתרה מכך, מדדים אלו לא מצביעים על המידה בה הפרט תופס את רמת התמיכה המשפחתית שלו.

בהתבסס על תיאורית התמיכה החברתית, האופן בו אנשים מתנהלים בתפקיד מושפע, בין היתר, מרמת התמיכה שמקבלים ממשפחתם. מחקרים קודמים מדגישים את חשיבות תמיכת המשפחה

וגורסים כי רמה גבוהה של תמיכת משפחה מקטינה קונפליקט בין עבודה ומשפחה; מעניקה הזדמנות להתמודד עם קשיים בעבודה; מגדילה סיפוק בעבודה וסיפוק כללי מהחיים (King et al., 1995); עוזרת להתמודד עם לחץ ומתח בעבודה ולשפר ביצועים בכל התחומים (Gattiker & Larwood, 1990). גם Yang et al. (2000) הדגישו במחקרם את ההשפעה המהותית של המשפחה על התנהלות הפרט בעבודה. הם השוו בין התרבות האמריקאית לתרבות הסינית, ומצאו כי בעוד בתרבות האמריקאית הדרישות, שמקבל העובד ממשפחתו הולכות ועולות עם השנים, בתרבות הסינית הדרישות מהעבודה הולכות ועולות. בשני המקרים מצאו Yang et al. (2000) כי הדבר גורר קונפליקט בין עבודה ומשפחה. הם הדגישו כי לרמת הדרישות והלחץ שהעובד חווה ממשפחתו יש השפעה ישירה על הביצועים בעבודתו ומחוצה לה. בדרישות מהמשפחה הכוונה בעיקר לזמן המוקדש על ידי העובד למשימות הבית השונות, כמו טיפול בילדים.

אנו שואבים מכך וגורסים כי תמיכה מהמשפחה הנה גורם מהותי המחזק את האיזון בין עבודה למשפחה. ההסבר לכך הוא שהמשפחה מספקת מקורות תמיכה רגשית, עוזרת להתמודד עם לחץ (Grzywacz & Marks, 2000) ומאפשרת לעובד להיחשף להזדמנויות בעבודה (Aryee et al., 2005), ולהשקיע משאבים גם בעבודה בנוסף לאלו שמושקעים בביתו. בכך למעשה תמיכת המשפחה מאפשרת לעובד לשפר את רמת האיזון בין שני העולמות. מן העבר השני, עובד שאינו נהנה מתמיכת משפחתו, יתקשה לפנות משאבים רגשיים ופיזיים לעבודתו.

השערה 2ג': קיים קשר חיובי בין תמיכת המשפחה הנתפסת לבין איזון עבודה-משפחה של הפרט בארגון.

מחקר זה מבקש להסביר בצורה מקיפה את מכלול התהליכים שמעודדים התפתחות של איזון עבודה-משפחה בקרב עובדי ארגונים, ומתייחס לתמיכת הארגון, תמיכת המנהל ותמיכת המשפחה במודל אחד. אנו גורסים כי באם תמיכה תתקבל מגורמים מרכזיים אלה במקביל, הדבר עשוי להוביל לתחושה של איזון עבודה-משפחה אצל העובד, ואף לאנרגיה בעבודה:

4.6 תמיכה הארגון, המנהל והמשפחה, איזון עבודה – משפחה ואנרגיה בעבודה

על פי התפיסה התיאורטית העומדת מאחורי התמיכה החברתית, תמיכה שמגיעה מצד הארגון מעמיקה את הקשר הרגשי של העובד עם הארגון, את המחויבות כלפי הארגון, ולכן, משפרת את איכות העבודה ועמידה ביעדי הארגון (Eisenberger et al., 1986), ובכך את רמת האנרגיה המושקעת על ידי העובד בעבודה. למעשה, השימוש באסטרטגיות של תמיכה ארגונית מסייע לפרט לממש

מטרות וההתנהגויות רצויות בארגון. כמו כן, ייתכן שחלק מההסבר ביחס לקשר זה, נובע מההיבטים האפקטיביים שבאים לביטוי הן בתמיכה החברתית (Eisenberger, 1989), והן באנרגיה בעבודה (Spreitzer et al., 2005).

יתרה מכך, במחקר זה אנו מדגישים כי כדי ליצור התנהגות המאופיינת באנרגיה בעבודה, יש חשיבות שהפרט יהיה פנוי וזמין למשימותיו בעבודה, תוך התחשבות בתפקידים שמקיים מחוץ לעבודה. לכן, הקשר בין תמיכת המנהל והארגון מתחזק בהתווסף גם תמיכה מצד המשפחה. כמו כן, מכך ניתן להסיק לגבי החשיבות של המשתנה איזון עבודה-משפחה כיוצר אנרגיה בעבודה. ואכן, מחקרים קודמים מצאו כי מצב של איזון בין עבודה למשפחה מאפשר לעובד למעשה להתפנות לצמיחה, להתלהבות, להתרגשות ולתחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה (Evink, 2000; Kirkpatrick & Locke, 1991; Spreitzer et al., 2004).

יש לציין שאיזון עבודה משפחה הנו מצב שבו הפרט פנוי לבצע את משימותיו בארגון, ואכן הוצג לעיל הקשר בין כל אחד משלושת משתני התמיכה לאיזון זה. אך על מנת לפתח התנהגות של אנרגיה בה הפרט להוט (Eager) לפעול וחושב שמסוגל לעשות זאת (Quinn & Dutton, 2005), יש חשיבות רבה לכך שהפרט ייחנה מתמיכה זו משלושת מקורות התמיכה במקביל, ותמיכה זו ביחד עם תחושת האיזון יאפשרו לו לפעול באנרגיה בעבודה.

מחקרים קודמים מראים כי על מנת שהתמיכה תשפיע על התנהלות הפרט בארגון, על העובד לקבל תמיכה ממקור זהה למקור הלחץ (MacEwen & Barling, 1988). כלומר על מנת לפתח איזון בין עבודה למשפחה, אחד ממקורות התמיכה חייב להיות העבודה, והשני משפחה. בהתבסס על כך, אנו גורסים כי תמיכה מהארגון ומהמנהל יספקו לעובד תחושת סיפוק ובטחון פסיכולוגי במקום עבודתו (MacEwen & Barling, 1988). תמיכה מהמשפחה תספק לעובד מקורות תמיכה רגשית, ובכך תעזור לו להתמודד עם לחץ (Grzywacz & Marks, 2000) ולהיחשף להזדמנויות בעבודה (Aryee et al., 2005). בכך אנו שואבים מ-"תיאורית השייכות הקבוצתית" (Reference Group Theory) (Hyman, 1942), וגורסים כי על מנת לספק בחינה של מכלול הגורמים, היוצרים איזון עבודה-משפחה ואנרגיה, נכון להתייחס לתמיכה המתקבלת ממספר מקורות משמעותיים במקביל- תמיכת הארגון, תמיכת המנהל ותמיכת המשפחה. כל אלו יעודדו היווצרות איזון עבודה ומשפחה, שיאפשר לעובד לשפר את האנרגיה המושקעת בעבודה. הרציונל בבסיס השערה זו מתייחס להשלכות החיוביות של תמיכה על התנהלות העובד. תחושה של תמיכה הנה משמעותית בהיבט הרגשי-מנטאלי. כאשר עובד נהנה מתמיכה המתקבלת מגורמים משמעותיים בחייו (פנים ארגוניים- מנהל וארגון, או חוץ ארגוניים- משפחה) הוא יתפוס עצמו כאדם משמעותי, משהו ש"דואגים לו" ולתחושת הרווחה

הכללית שלו (Well Being). הדבר יאפשר לו להיות פחות מוטרד (distracted), לחוש איזון ואף להתנהג תוך התלהבות והתרגשות בעבודה- מה שמאפיין אנרגיה.

לסיכום, אנו גורסים כי באם הארגון, המנהל והמשפחה יספקו תמיכה לעובד, לא רק שהדבר יגרור תחושה חיובית של איזון, אלא גם יספק לעובד בטחון ורווחה, המאפשרים לו להתפנות לצמיחה, להתלהבות, להתרגשות ולתחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה בעבודה.

השערה 3א': איזון עבודה – משפחה הנו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת הארגון לבין אנרגיה בעבודה.

השערה 3ב': איזון עבודה – משפחה הנו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת המנהל לבין אנרגיה בעבודה.

השערה 3ג': איזון עבודה – משפחה הנו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה.

4.7 זמינות פסיכולוגית (Psychological Availability) ואנרגיה בעבודה

Kahn (1990) הגדיר זמינות פסיכולוגית כאמנות הפרט שיש לו המשאבים הפיזיים (Physical resources), הרגשיים (Emotional resources) והקוגניטיביים (Cognitive resources) על מנת לבטא את עצמו (Self), לחוש מעורב ולהיקשר אישית (Be Engaged) למערכת חברתית קיימת. בהתייחס לעולם העבודה, הכוונה היא לרמת המוכנות והביטחון של הפרט להיקשר אישית לתפקידו בעבודה, בהתחשב בכך שהוא מעורב גם בפעילויות אחרות מחוץ לעבודה (Other life activities). לפי Bergman & Gardiner (2007) להיות זמין (Available) משמע להיות נגיש (Accessible) בזמן, במקום ובאחריות לצרכים ולרצונות של אחרים (למשל של המעסיק או של המשפחה). Bergman & Gardiner (2007) הדגישו כי זמינות שונה מגמישות (Flexibility). לטענתן, גמישות מבטאת את הרמה בה עובד מאמץ שינויים בנסיבות חיצוניות או פנימיות לארגון ומשתנה איתם, בעוד זמינות לא דורשת בהכרח שינוי לאורך זמן. גמישות דורשת זמינות והיא דרך אחת הדרכים שבה היא יכולה לבוא לידי ביטוי.

בהתייחס לזמינות פסיכולוגית, Bergman & Gardiner (2007) הציגו שני ממדים למשתנה. הממד

הראשון הנו "זמינות בזמן" (Temporal Availability) והשני, "זמינות מרחבית" (Spatial Availability). "זמינות בזמן" הנה הרמה שבה העובד זמין מבחינת זמן עבודה, כלומר האם עובד במשרה מלאה (Full time) או חלקית (Part time), כיצד שעות העבודה מאורגנות לאורך היום ומה הדפוס של שעות נוספות. ב"זמינות מרחבית" הכוונה למספר השעות שהעובד זמין מחוץ לסביבה

הפיזית של הארגון- עד כמה העובד נוהג להביא עימו עבודה הביתה, והאם נוסע לנסיעות עסקים.

Kahn (1990) התייחס לזמינות פסיכולוגית כממד אחד מתוך מושג רחב יותר- "היקשרות אישית בעבודה" (Engagement at Work). קיימות מספר הגדרות להיקשרות אישית בעבודה. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002) הגדירו היקשרות אישית כקשר רגשי חזק של אדם עם מקום עבודתו. Kahn (1990) הגדיר את המושג כנוכחות פסיכולוגית כוללת, זאת לעומת "חוסר היקשרות אישית" (Disengaged) לעבודה שתבוא לביטוי בחוסר מעורבות ואטימות. Schaufeli & Bakker (2004) הגדירו היקשרות אישית כמצב חיובי של סיפוק בעבודה שבא לביטוי במרץ, מסירות ועומק, בו משקיע העובד אנרגיה בעבודה. הם הדגישו כי היקשרות מתייחס למצב תמידי, שלא קשור לאירוע מסוים או אדם מסוים.

Kahn (1990) הציג שלושה תנאים פסיכולוגיים (Psychological Conditions), המאפיינים היקשרות אישית לעבודה: משמעות (Meaningfulness); בטחון (Safety); וזמינות (Availability). במחקרו טען כי שלושת התנאים הפסיכולוגיים ביחד מעצבים את האופן בו הפרט ממלא את תפקידו בעבודה. בפועל עובד בארגון שואל את עצמו, באופן לא מודע, בכל סיטואציה ארגונית שלוש שאלות: כמה משמעותי התפקיד הזה בשבילי? עד כמה אני מרגיש בטוח (Safe) לחשוף עצמי לעבודה הזו? וכמה אני זמין פסיכולוגית (Available) כדי לבצע משימה זו?

במחקרו התמקד Kahn (1990) בקשר בין הפרט לתפקיד. הוא הניח שאנשים יכולים לבחור לחשוף רמות שונות מאישיותם (Self) במקום העבודה. ככל שאדם מוריד את המחסומים (Boundaries) בין מי שהוא לבין תפקידו, כך הוא חושף רבדים (Dimantions) נוספים מאישיותו, שמאפשרים לו לבטא עצמו בעבודה. לבטא את הרבדים הללו משמע, לגרום לאנרגיות לבוא לביטוי ברמה הפיזית, הרגשית והקוגניטיבית. חשיפת האנרגיות מאפשרת לעובד הזדהות אמיתית עם התפקיד; השקעה של מחשבות ורגשות בעבודה; ביטוי עצמי בעבודה; יצירתיות (Perkins, 1981); אוטנטיות; תקשורת לא מתגוננת ואף שימחה. למעשה, שלושת התנאים הפסיכולוגיים משפיעים על המאמץ שישקיע העובד בעבודה; על המעורבות בעבודה (Lawler & Hall, 1970); ההתכוונות (Mindfulness); המוטיבציה והביצועים (Langer, 1989). כאשר העדפות הפרט באות לביטוי בתפקיד, הקשר בין הפרט לתפקיד מתחזק ללא צורך להקריב אחד את השני. בפועל העובד ירגיש היקשרות אישית גבוהה יותר, יבצע את עבודתו ביותר התלהבות והתרגשות ולמעשה יתאים יותר לתפקידו.

גם Schaufeli & Bakker (2004) הראו כי להיקשרות אישית, ובכללה לזמינות פסיכולוגית, השלכות חיוביות על התנהלות הפרט בארגון. הם התייחסו לשלושה ממדים: הראשון, מרץ (Vigor):

הכוונה היא לתחושת אנרגיה, לאמידות רגשית, ולרצון של העובד להשקיע מאמץ משמעותי ונמשך כאשר מתמודדים עם קשיים; הממד השני הוא מסירות (Dedication): הכוונה היא להתלהבות, השראה, גאווה, והזדהות גבוהה עם העבודה; הממד השלישי הוא ההתעמקות (Absorption): ריכוז מלא ומאומץ במשימה ותחושה של זמן שעומד מלכת.

הנה כי כן, מהספרות עולה כי היקשרות אישית, ובתוכה זמינות פסיכולוגית, משפיעים על רמת האנרגיה, המרץ, ורצונו של העובד להשקיע מאמץ משמעותי ונמשך בעבודה (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). Spreitzer et al. (2005) מחזקים טענה זו וגורסים כי תכונות סובייקטיביות של הפרט מעצבות אנרגיה ושגשוג בעבודה, Bergman & Gardiner (2007) אף טוענות כי תחושה זו של אנרגיה תתפתח רק אם העובד יהיה במצב פסיכולוגי שמאפשר פתיחות וזמינות לחיי העבודה שלו. לסיכום, במחקר זה אנו מתבססים על כך, אך בוחנים את ההקשרים הללו מנקודת מבט חדשה, וגורסים כי קיים קשר בין זמינות פסיכולוגית לבין אנרגיה בעבודה.

4.8 איזון עבודה-משפחה, זמינות פסיכולוגית ואנרגיה בעבודה

בשל החשיבות של המשתנה זמינות פסיכולוגית, ברצוננו עתה לסקור את הספרות המחקרית בהתייחס לגורמים המאפשרים היווצרותה. Kahn (1990) טען כי אדם יהיו מוכן להיקשר אישית ולהיות זמין פסיכולוגית לעבודתו, רק כאשר יאמין, שיש לו המשאבים הפיזיים, הרגשיים (Kahn, 1990) והקוגניטיביים (May, Gilson & Harter, 2004) שעבודה זו דורשת:

משאבים פיזיים—מרבית התפקידים בחיים דורשים רמה מסוימת של מאמץ פיזי, וחלקם דורשים אתגרים פיזיים מאומצים שלעיתים אף מסתיימים בפציעות (May & Scholer, 1994). אנשים שונים אחד מהשני ביכולת שלהם לספק את הדרישות הפיזיות בהתייחס לחוזק שלהם (Strength), לכוח הסבל (Stamina) ולגמישות שלהם (May et al., 2004). Goffman (1961) מצא כי עובד יהיה זמין פסיכולוגית בעבודה בהתאם לרמות שונות של אנרגיה פיזית המאפיינים אותו.

משאבים רגשיים—רמת הדרישות הרגשיות משתנה מעבודה לעבודה. אנו עדים לעבודות, בעיקר בסקטור נותני השירותים, אשר דורשות יכולות רגשיות ברמה גבוהה (Hochschild, 1983). קיימים מספר גורמים שעשויים להפחית משאבים אלו ולגרום לעיתים לתשישות: התכיפות של החשיפה הרגשות, המגוון הנדרש ורמת האינטנסיביות הרגשית (Kahn, 1990).

משאבים קוגניטיביים—הכוונה היא ליכולת הקוגניטיבית של האדם. May et al. (2004) מציינים כי תפקידים מסוימים דורשים רמה קוגניטיבית גבוהה, שבאה לביטוי בניהול ידע רב. עובדים לעיתים מתקשים להתמודד עם כך ונדהמים (Overwhelmed) מכמות האינפורמציה הנדרשת, מחוסר הודאות ומחוסר היכולת לחשוב בצורה ברורה. מצב זה מוגדר כ"עומס תפקידי" (Role overload)

בספרות שדנה בלחץ (Stress) (Ganster & Schaubroeck, 1991), ודורשת רמה גבוהה של משאבים קוגניטיביים.

בהתאם לכך, אנו עדים לארבעה גורמים מרכזיים המשפיעים על זמינות פסיכולוגית (Kahn, 1990), המפורטים להלן:

ירידה באנרגיה פיזית (Depletion on Physical Energy): כאשר עובד מרגיש טוב פיזית, יותר קל לו לחוש זמינות פסיכולוגית ומעורבות במקום העבודה, לעומת זאת כאשר ירגיש מרוקן (Depleted) וחסר אנרגיה פיזית, לרוב לא יחוש מעורב בעבודה (Goffman, 1961);

ירידה באנרגיה רגשית (Depletion on Emotional Energy) Kahn: (1990) טוען כי ביטוי עצמי בעבודה דורש יכולות רגשיות. אנשים זקוקים למקורות רגשיים (Emotional resources) על מנת לעמוד בדרישות ולהגיע לרמה של זמינות פסיכולוגית גבוהה בעבודה;

חוסר בטחון (Individual Insecurity): נמצא כי זמינות פסיכולוגית מקושרת לרמה שבה אדם בטוח בעבודתו ובסטאטוס שלו. על מנת שאדם יבטא עצמו במערכת חברתית עליו להרגיש בטוח ברמה מספיקה (Relatively Secure) בעצמו וביכולות שלו (Gustafson & cooper, 1978). חוסר בטחון מפריע לפרטים מלחשוף את אישיותם ולהביא עצמם לעבודה. אחד הביטויים לכך זה חוסר בטחון-עצמי (Self Confidence), שבה לביטוי במודעות עצמית גבוהה (מצב בו פרט מאוד רגיש לאופן בו אחרים תופסים ושופטים אותו). בטחון עצמי נמוך גורם לעובד להתמקד בפרטים חיצוניים במקום פנימיים, להיסגר, ולא להיות זמין פסיכולוגית בעבודה;

החיים מחוץ לעבודה (Outside lives): הפעילויות מחוץ לעבודה, שעשויות להרחיק את העובד ממקום עבודתו, גם משפיעים על הזמינות הפסיכולוגית. עובדים לעיתים מוטרדים מאירועים בחייהם המשפחתיים או מאירועים אחרים מחוץ למקום העבודה (Non Work Lives), שלא מאפשרים להם להשקיע אנרגיה ולהציג ביצועים בעבודה. מחקרם של Hall & Richter (1989) גם כן התייחס להסחות דעת אלו והראה, כי גירויים מחוץ למקום העבודה משפיעים בצורה בולטת על הזמינות הפסיכולוגית של העובד בעבודה, ולכן משפיעים על ביצועיו. הם טענו כי יש להגדיר גבולות והפרדה ברורים בין חיי העבודה וחיי המשפחה. רק כך, יוכל העובד להרגיש זמינות פסיכולוגית בכל אחד מתחומי החיים. גם אנו במחקר הנוכחי מבקשים לבחון האם החיים מחוץ לעבודה (ובכללם המשפחה) משפיעים על רמת הזמינות הפסיכולוגית של העובד. אנו אף מרחיבים זאת ומתייחסים להשפעה המשולבת של גורמים חוץ-ארגוניים וגורמים פנים ארגוניים על הזמינות הפסיכולוגית. ההשפעה המשולבת של גורמים מחוץ לארגון וגורמים מתוך הארגון על הזמינות הפסיכולוגית של הפרט בעבודה קיבלה ביטוי מסוים במחקרים קודמים. Friedman & Greenhaus (2000) מצאו כי

עובדים "מכווני עבודה ומשפחה" יהיו זמינים פסיכולוגית לשני תחומי החיים, ישקיעו זמן שווה בעבודה ובמשפחה, ויהיו מעורבים פסיכולוגית במשימותיהם. גם Greenhaus et al. (2002) גרסו כי המושג איזון עבודה-משפחה מעלה את ההערכה העצמית של העובד (Hall & Richter, 1989), ובא לביטוי בהשקעת משאבים אנושיים של הפרט כגון: תשומת לב, זמן ומעורבות בעבודה, המאפיינים זמינות פסיכולוגית. Hall & Richter (1989) מצאו כי גירויים מחוץ למקום העבודה משפיעים על הזמינות הפסיכולוגית בעבודה. Kahn (1990) הרחיב וטען כי לגורמים מחוץ לעבודה, במקביל לגורמים בתוך העבודה, יש השפעה על הזמינות הפסיכולוגית של העובד. אנו שואבים ממחקרים אלו, ומרחיבים אותם בכך שלראשונה בוחנים את הקשר בין המשתנה זמינות פסיכולוגית לבין איזון עבודה-משפחה.

במערכת הקשרים בין איזון עבודה-משפחה וזמינות פסיכולוגית קיימת מורכבות שבאה לביטוי מניתוח הספרות המחקרית: מצד אחד על מנת לפתח זמינות פסיכולוגית, על הפרט להוריד גבולות ומחסומים כדי לשלב בין זהותו (Self) ובין עבודתו (Kahn, 1990). מצד שני, על מנת לפתח איזון עבודה-משפחה עליו לשמור על גבולות הפרדה ברורים בין חייו הפרטיים ועבודתו (Hall & Richter, 1989). להבנתנו, זה ממחיש את הפרדוקס שבהתנהלות העובד בארגון. הדבר יוצר מערכת מורכבת של סתירות הבאה לידי ביטוי בהתנהלות היום-יומית של העובד. אנו מבקשים לחקור מערכת מורכבת זו וגורסים כי עובד יכול לחוש איזון עבודה-משפחה וגם להיות זמין פסיכולוגית לעבודתו כאשר שני גורמים אלו, לא רק שלא יהיו בסתירה, אלא אף יפרו אחד את השני. הרציונל בבסיס השערת התיווך מצביע על כך שמצב של איזון בין עבודה למשפחה מאפשר לעובד למעשה לפנות משאבים פיזיים ורגשיים בעבודה ולהיות זמין פסיכולוגית למשימותיו. עובדים שנהנים מאיזון עבודה משפחה ייהנו מהערכה עצמית גבוהה יותר (Hall & Richter, 1989), יהיו פנויים יותר ומעורבים פסיכולוגית במשימותיהם בשני תחומי החיים (Friedman & Greenhaus, 2000). הדבר יבוא לידי ביטוי בהשקעת משאבים כגון: תשומת לב, זמן ומעורבות בעבודה, המאפיינים זמינות פסיכולוגית.

ככל שפרט נהנה מזמינות פסיכולוגית ברמה גבוהה, כך הוא מוריד את המחסומים בין מי שהוא לבין תפקידו (Perkins, 1981), בכך הוא חושף למעשה רבדים נוספים מאישיותו, המאפשרים לו לבטא עצמו בעבודה. לבטא את הרבדים הללו, משמע, לגרום לאנרגיות לבוא לביטוי. בפועל עובד שמאופיין בזמינות פסיכולוגית יבצע את עבודתו ביותר התלהבות, התרגשות ואנרגיה ולמעשה יפיק מעצמו את המרב. בכך אנו שואבים מ-Kahn (1990) שגרס כי זמינות פסיכולוגית מאפשרת לפרט להשקיע יותר אנרגיות ברמה הפיזית, הרגשית והקוגניטיבית. Lawler & Hall (1970) חיזקו טענה

זו, וגרסו כי זמינות פסיכולוגית משפיעה על הרמה של המאמץ שמושקע בעבודה, על המעורבות בעבודה (Lawler & Hall, 1970), המוטיבציה והביצועים (Langer, 1989). אירועים המתרחשים בחייו המשפחתיים של העובד, משפיעים על התנהלותו בעבודה ולעיתים לא מאפשרים לו להשקיע אנרגיה ולהציג ביצועים בעבודה (Kahn, 1990). לסיכום, אנו גורסים כי על ידי יצירת איזון בין עבודה ומשפחה, שגורר זמינות פסיכולוגית, יוכל העובד להתמודד עם המורכבות שנדרשת ממנו תוך התנהלות במספר תפקידים בו זמנית ולחוש אנרגיה בעבודה :

השערה 4 : זמינות פסיכולוגית הנה משתנה מתווך לקשר שבין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה.

5. מודל המחקר

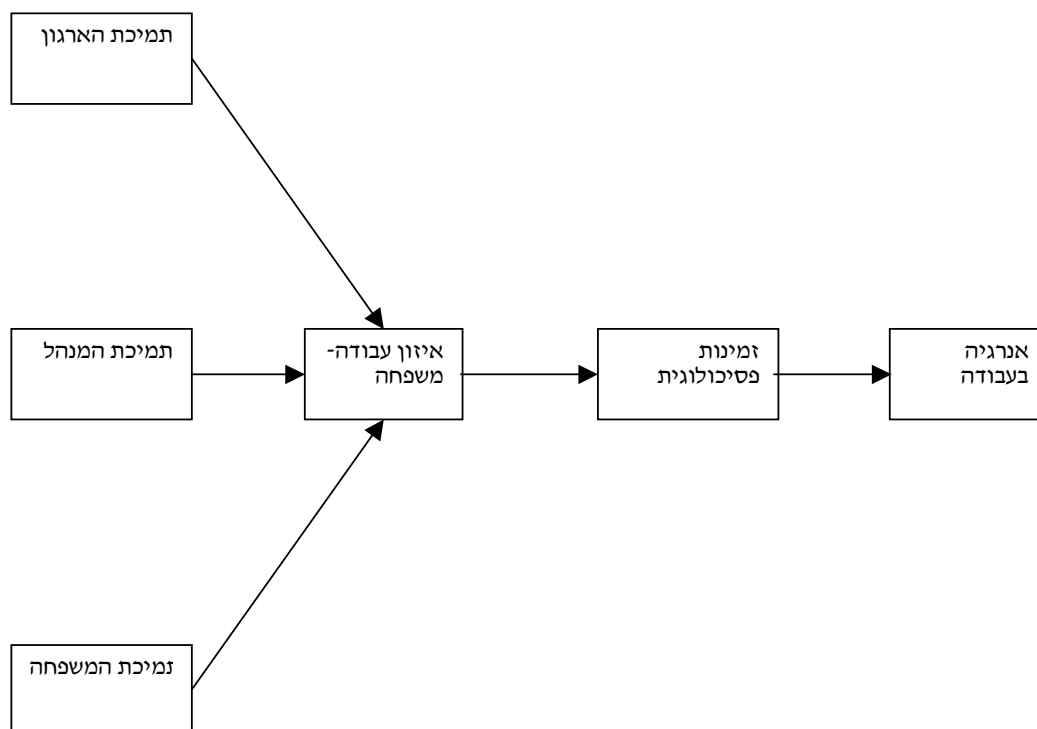
רציונל למודל המחקר

בפסקאות הבאות נציג סיכום של רציונל המחקר בהתייחס לקשרים הנבחנים במודל, ובהמשכו יוצג מודל המחקר הנובע מרציונל זה.

במחקר זה אנו מבקשים להסביר את התהליכים שמעודדים התפתחות של איזון עבודה-משפחה בקרב עובדי ארגונים, ומתייחס לתמיכת הארגון, תמיכת המנהל ותמיכת המשפחה במודל אחד. אנו גורסים כי באם תמיכה תתקבל מגורמים מרכזיים אלה במקביל, הדבר עשוי להוביל לתחושה של איזון עבודה-משפחה אצל העובד, לזמינות פסיכולוגית ואף לאנרגיה בעבודה.

רציונל המחקר מתייחס להשלכות החיוביות של התמיכה על התנהלות העובד. תחושה של תמיכה הנה משמעותית בהיבט הרגשי-מנטאלי. כאשר עובד נהנה מתמיכה המתקבלת מגורמים משמעותיים בחייו (פנים ארגוניים- מנהל וארגון, או חוץ ארגוניים- משפחה) הוא יתפוס עצמו כאדם משמעותי, משהו ש"דואגים לו" והדבר יתרום לתחושת הרווחה הכללית שלו (Well Being). כך העובד יחוש ביטחון ותחושה חיובית של הערכה. הדבר יאפשר לו להיות פחות מוטרד (distracted) ולחוש איזון. מצב זה של איזון בין עבודה למשפחה מאפשר לעובד למעשה לפנות משאבים פיזיים ורגשיים בעבודה ולהיות זמין פסיכולוגית למשימותיו. עובדים שנהנים מאיזון עבודה-משפחה ייהנו מהערכה עצמית גבוהה יותר, יהיו פנויים יותר ומעורבים פסיכולוגית במשימותיהם בשני תחומי החיים (Friedman & Greenhaus, 2000). הדבר יבוא לידי ביטוי בהשקעת משאבים כגון: תשומת לב, זמן ומעורבות בעבודה, המאפיינים זמינות פסיכולוגית. ככל שפרט נהנה מזמינות פסיכולוגית ברמה גבוהה, כך הוא מוריד את המחסומים בין מי שהוא לבין תפקידו, בכך הוא חושף למעשה רבדים נוספים מאישיותו, המאפשרים לו לבטא עצמו בעבודה. לבטא את הרבדים הללו, משמע, לגרום לאנרגיות לבוא לביטוי. בפועל עובד שמאופיין בזמינות פסיכולוגית יבצע את עבודתו ביותר התלהבות, התרגשות ואנרגיה ולמעשה יפיק מעצמו את המרב.

תרשים מספר 1- מודל המחקר



חלק ג: מערך המחקר וממצאי המחקר

6. מערך המחקר

6.1 אוכלוסיית המחקר והמדגם

אוכלוסיית המחקר נבחרה מתוך התייחסות לנושא המחקר- איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה. בדומה למחקרם של Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Aryee at al. (2005) Rhoades (2001), Eisenberger et al. (1986) ושל Bertrand et al. (2009), גם אנו חשבנו שנכון יהיה לדגום עובדים מתחומים ומאוריינטציות שונות ולהשוות ביניהם, וזאת על מנת להציג ייצוג טוב יותר ונכון יותר של האוכלוסייה. לכן, במחקר זה, המדגם חולק לשלוש קבוצות: סטודנטים; עובדים בתחום התעשייה; ורופאים. אופי העבודה והמאפיינים השונים של כל קבוצה הנו משמעותי לנושא המחקרי, ומגדיל את תקפות המחקר. הסטודנטים הנם עובדים צעירים שהנם בתחילת חייהם המקצועיים והמשפחתיים; עובדי התעשייה הנם בעלי וותק רב שעובדים בעיקר בארגונים ציבוריים; והרופאים, הנם עובדים המשתייכים לדיסציפלינה שמאופיינת בעומס עבודה רב וסביבת עבודה לחוצה. המטרה הייתה לערוך מחקר שייתן מחד ייצוג למגוון תחומי עיסוק (אוכלוסיית הסטודנטים ועובדי התעשייה), ומאידך יאפשר התמקדות באוכלוסייה שנושא זה נוגע לה במיוחד (רופאים). ההבדל בין הקבוצות נועד להציג ביטוי טוב יותר למגוון התעשיות והתפקידים בכלכלה הישראלית, ולאפשר הסתכלות מקיפה על איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה, בסביבות עבודה שונות. אוכלוסיית המחקר כוללת 614 נדגמים. 18 תצפיות הורדו בשל ערכים חסרים (Missing), לכן אנו מתייחסים במחקר ל 596 נדגמים. להלן פרוט המדגם:

- **סטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה:** 216 נדגמים (36%) הנם סטודנטים עובדים, בשנה האחרונה ללימודיהם לתואר ראשון בשני מוסדות להשכלה גבוהה בארץ. הושם דגש כי הסטודנטים הנדגמים משלבים לימודים ועבודה. מהטבלאות המוצגות להלן, עולה כי הסטודנטים הנם נדגמים צעירים יחסית (הגיל הממוצע הנו 30), והוותק שלהם בעבודה הנו קטן יחסית (וותק ממוצע הנו 5.4 שנים).
- **עובדי תעשייה:** 238 נדגמים (40%) הנם עובדים בתעשייה בישראל. נדגמים אלה עובדים במגוון עסקים: חברת תקשורת גדולה, חברות נותנות שירותים ועוד (פירוט ראה לוח מספר 1). כ- 80% מהארגונים הנדגמים בקבוצה זו הנם ארגונים ממשלתיים וארגונים שהופרטו, בעלי אופי

- "הסתדרות". מהטבלאות להלן עולה כי לקבוצה זו משתייכים עובדים מבוגרים יותר (הגיל הממוצע הנו 39) בעלי משפחות עם ילדים ולהם וותק גדול יחסית בעבודה (ממוצע של 13 שנים)
- רופאים מבתי חולים ציבוריים מרכזיים**: 142 נדגמים (24%) הנם רופאים משני בתי חולים ציבוריים מרכזיים בישראל. לקבוצה זו משתייכים עובדים בדיסציפלינה- רפואה. תחום הרפואה הנו מאוד רלוונטי למחקר זה בנושא איזון בית- עבודה. זהו עיסוק המאופיין בעומס עבודה ובשעות העבודה רבות המקשים על העובדים להגיע למצב של איזון. על פי מחקר שפורסם על ידי רשות המחקר של הכנסת (נויפלד ורוסו, 2002), 65% מהרופאים מדווחים על עומס יתר, כלומר, שעות עבודה רבות, עומס של חולים, עבודה קשה מדי וקושי לחלק את הזמן בין החולים לחיים המשפחתיים. קבוצת מדגם זו מאוד ייחודית גם בהיבט הזמינות שלה למחקרים מסוג זה. לנו לא ידוע על מחקרים נוספים שבוצעו בישראל בתחום איזון עבודה-משפחה שחקרו אוכלוסייה ייחודית זו. במחקר הנוכחי דגמנו רופאים משני בתי חולים ציבוריים במרכז הארץ. יש להדגיש כי הושם דגש על כך שהמשתתפים במחקר יהיו רופאים בפועל ולא במקצועות תומכי רפואה (כגון אחיות) או מקצועות אדמיניסטרטיביים (כגון מזכירות רפואיות). קבוצה זו מאופיינת בגיל גבוה יחסית (ממוצע 45) ובוותק גבוה (13 שנים). כמו כן, הרופאים סובלים מעומס שעות עבודה בהשוואת לקבוצות האחרות- ממוצע של 10 שעות עבודה ליום.

משתני הרקע שהוכנסו למודל הנם גיל, מגדר, וותק בארגון, זאת על מנת לבקר את השפעתם ולשלול הסבר אלטרנטיבי לקשרים שמוצגים במודל המחקר.

להלן מוצגות טבלאות המתארות את אוכלוסיית המדגם :

לוח מספר 1 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי חלוקה לקבוצות מחקר ולארגונים

קבוצת מחקר	ארגון	מספר נדגמים	שכיחות	סה"כ מספר נדגמים	שכיחות
כללי				596	596
תעשייה	חברת שירותים א	119	50%		
	חברת שירותים ב	77	32%		
	חברת שירותים ג	11	5%		
	חברת שירותים ד	10	4%		
	חברת שירותים ה	6	3%		
	מפעל תעשייה	15	6%	238	40%
רופאים בבתי חולים ציבוריים בישראל	בית-חולים א	80	56%		
	בית חולים ב	62	44%	142	24%
סטודנטים לתואר ראשון במוסד להשכלה גבוהה בישראל	מוסד א	194	90%		
	מוסד ב	22	10%	216	36%

מהטבלה לעיל עולה כי 40% מהנדגמים הנם עובדי תעשייה, 24% מהנדגמים הנם רופאים, 36% הנם סטודנטים ממוסדות להשכלה

לוח מספר 2 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי גיל

משתנה	אוכלוסייה	N	ממוצע	ס. תקן	מינימום	מקסימום
גיל	כללי	596	36.9	10.34	19	67
תעשייה		238	38.62	8.87	22	66
רופאים		142	45.13	10.25	25	67
סטודנטים		216	29.59	6.19	19	52

מהטבלה לעיל עולה כי הגיל הממוצע של הנדגמים הנו 36.9. הגיל מאוד רלוונטי לנושא המחקר- איזון עבודה-משפחה (Grzywacz & Marks, 2000). מצאנו חשיבות רבה לדגום עובדים בוגרים שמנהלים מערכת משפחתית עצמאית, במקביל לעובדים צעירים שבתחילת בניית המערכת המשפחתית והתעסוקתית. האוכלוסייה הבוגרת ביותר הנה קבוצת הרופאים בגיל ממוצע של 45, קבוצת הסטודנטים צעירים יחסית בגיל ממוצע של 30.

לוח מספר 3 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי וותק בארגון (בשנים)

משתנה	אוכלוסייה	N	ממוצע	ס. תקן	מינימום	מקסימום
וותק	כללי	596	10.46	8.44	0	40
	תעשיה	238	13.32	8.26	0	40
	רופאים	142	13.32	9.45	0	38
	סטודנטים	216	5.42	4.86	0.2	22

הוותק הממוצע הנו 8.5 שנים. הוותק הממוצע של קבוצת עובדי התעשייה והרופאים דומה ושווה ל-13 שנים בארגון. וותק הסטודנטים בארגון קטן יחסית ושווה ל 5.4 שנים. דגימת עובדים במגוון שנות וותק בעבודה, הנו משמעותי בהקשר של אנרגיה בעבודה, וזאת על-מנת לבקר את ההשפעה של משתנה זה על הקשרים שיבדקו במחקר.

לוח מספר 4 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי מספר שעות עבודה בממוצע ליום

משתנה	אוכלוסייה	N	ממוצע	ס. תקן	מינימום	מקסימום
מספר שעות	כללי	596	9.18	1.67	2	16
	תעשיה	238	8.99	1.14	2	12.5
	רופאים	142	10.06	1.99	6	16
	סטודנטים	216	8.81	1.72	2	15

ממוצע מספר שעות עבודה ליום שדווח על-ידי הנדגמים הנו 9 שעות. מהטבלה עולה כי אוכלוסיית הרופאים דיווחה מספר שעות עבודה הגבוה ביותר (10 שעות בממוצע ליום), לעומת עובדי תעשייה וסטודנטים שמציגים כ- 8 שעות בממוצע ליום.

לוח מספר 5 – התפלגות אוכלוסיית מדגם לפי מגדר

שכיחות	N	מגדר	אוכלוסיה	משתנה
47%	279	זכר	כללי	ווק
53%	317	נקבה		
42%	99	זכר	תעשיה	
58%	139	נקבה		
57%	81	זכר	רופאים	
43%	61	נקבה		
46%	99	זכר	סטודנטים	
54%	117	נקבה		

בהתייחס למגדר, 53% מהנדגמים הנם נשים, ו 47% גברים. שיעור החלוקה למגדר דומה בין קבוצות המחקר השונות.

6.2 תהליך איסוף הנתונים

1. בחירת המדדים מספרות המחקר

לאחר פיתוח המודל התיאורטי כפי שמפורט לעיל, נבחרו מדדים מתוקפים היטב בספרות המחקר (ראה סעיף כלי מחקר), על מנת שיאפשרו בחינה של המסגרת התיאורטית של המחקר. לאחר בחירת המדדים, נעשה תרגום המדדים מאנגלית, תוך הסתייעות בחמישה אנשים השולטים בעברית ובאנגלית ברמה גבוהה. התרגום נמסר לארבעה מתוכם. הארבעה תרגמו את הגרסא האנגלית (המקור) לעברית, כל אחד באופן בלתי תלוי באחרים. אחר-כך גובשה גרסא מקובלת על הארבעה. הגרסא העברית שהתקבלה נמסרה לחמישי לתרגם חזרה לאנגלית ואז נבדקה הזהות בין שלשת הגרסאות- העברית והאנגלית המקורית והאנגלית החדשה. אנו גורסים שקיים תוקף לתרגום, מאחר ונמצאה הלימה בין שתי הגרסאות באנגלית.

2. מחקר פיילוט

הליך:

לאחר גיבוש שאלון המחקר, נערך מחקר מקדים – פיילוט. הפיילוט בוצע בקרב 134 סטודנטים במוסד אקדמי בישראל. הנחקרים במחקר הפיילוט הם סטודנטים עובדים לתואר ראשון ושני במנהל עסקים. טווח הגילאים הנו 22-55 שנים. הפיילוט בוצע במרץ-אפריל 2008. מטרת הפיילוט הייתה לבחון את רמת המהימנות של כלי המחקר ולקבל משוב מהנבדקים לגבי בהירות השאלונים. הושם דגש כי תהיה שונות במאפייני הנבדקים (בגילם, מקום עבודתם, מגדרם וכד') על מנת לתת ייצוג הולם של האוכלוסייה.

נתוני מחקר הפיילוט לא נכללו בנייתו המחקר. לאחר שלב זה החל שלב בחירת הארגונים.

התייחסות שהתקבלה מהנשאלים לכלי המחקר:

סעיף זה מתבסס על הערות שקיבלה החוקרת מהנחקרים בעת מילוי השאלונים בהתייחס למשתני המחקר:

אנרגיה בעבודה:

- פריט מספר 1 הנו "אני מרגיש אנרגטי כעת". בהתחשב בכך שהשאלונים מולאו באוניברסיטה, השאלה מעט מטעה כי הכוונה הייתה לומר "אני מרגיש אנרגטי בעבודה" (ולא במקום הלימודים). לכן נוסח השאלה תוקן ל"אני מרגיש אנרגטי בעבודה".

לגבי שאר המשתנים, לא התקבלו הערות.

ממצאי הפיילוט

חישוב רמת מהימנות (אלפא של קרונבאך) לכל משתנה:

לוח מספר 6- בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך לממצאי הפיילוט

אלפא	משתנה
0.879	איזון בית – עבודה
0.88	אנרגיה בעבודה
0.865	תמיכת המשפחה הנתפסת
0.937	תמיכת המנהל הנתפסת
0.932	תמיכת הארגון הנתפסת

3. הליך איסוף הנתונים

בוצעו שלושה מחקרים נפרדים לבדיקת מודל המחקר (Carmeli & Gittell, 2009, Bergman & Aryee at al. (2005) של Eisenberger et al. (2001) ושל Gardiner, 2007). בדומה למחקרם של Aryee at al. (2005) של Eisenberger et al. (2001) ושל Gardiner, 2007, השאלונים חולקו למספר קבוצות מחקר נפרדות. שלושת הקבוצות שנבחנו במחקר זה הם: קבוצת סטודנטים, עובדי תעשייה ורופאים. החלוקה לשלוש קבוצות מחקר נועדה לאפשר יכולת ההכללה (תוקף חיצוני) טובה יותר.

תחילה הועבר המחקר לאוכלוסיית הסטודנטים בשתי נקודות זמן. בשלב הבא נערכו פניות למספר ארגונים במטרה לקבל את הסכמתם להעברת שאלונים בארגון. לכל ארגון נשלח מסמך שמתאר את ייחודיות המחקר מטרתו וחשיבותו והוצג כלי המדידה. בארגונים שגילו התעניינות נערכה פגישה בין החוקרת וגורם הנהלה בעל סמכות לאשר מחקר מסוג זה. בשלב זה אף נידון עם נציגי הארגונים אופן העברת השאלונים המתאים לאוכלוסייה. כמו כן, הוגדרו המחלקות בהן יועברו השאלונים.

במחקר זה ביצענו שילוב של מספר שיטות איסוף מידע בהתאם לאוכלוסייה הנחקרת. בדומה ל-Bertrand et al. (2009), שביצעו אף הם מחקר בנושא איזון עבודה-משפחה, גם אנו "שילבנו בין מספר שיטות איסוף מידע בנייר או בשאלון אלקטרוני" (P. 364). בהתייחס לקבוצת הסטודנטים, הועבר השאלון בנייר. נקבעו ימים בהם החוקרת הגיעה לארגונים הנחקרים, בהם החוקרת חילקה ותדרכה אישית את העובדים הנשאלים והבטיחה את חיסיון הנתונים הנאספים. לגישה זו מספר יתרונות: החוקרת נמצאת במקום לתת מענה לשאלות, ויחד עם זאת, המגע בין החוקרת לנשאל מצומצם. בהתייחס לקבוצה זו בוצע המחקר בשתי נקודות זמן; לקבוצת עובדי התעשייה- בדומה לקבוצת הסטודנטים, הועבר שאלון בנייר; לקבוצת הרופאים בוצעה פניה על ידי שאלון אלקטרוני.

השאלון נבנה כך שהוא שומר על אנונימיות העונה, ומאפשר לרופאים למלאו בזמן ובמקום שנח להם. להלן פירוט הליך המחקר לגבי כל אוכלוסיה:

לגבי אוכלוסיית הסטודנטים, הועברו שאלונים בשני מוסדות להשכלה גבוהה לארץ. אוכלוסיית הסטודנטים (Elizur & Koslowsky, 2001), בשונה מעובדי ארגון אחד מאופיינת בהטרוגניות גבוהה של תרבויות ארגוניות, גילאים, סוגי ארגונים ועוד. אנו ראינו זאת כיתרון על מנת לבדוק את חוזק המודל על מגוון סוגי עיסוקים (Chatman, Polzer, Barsade, & Neale, 1998). השאלונים הועברו לסטודנטים בשתי נקודות זמן שונות במהלך שנה (מחקר אורך) על-מנת לבחון את יציבות, עקביות ותקפות הממצאים על פני זמן. מרבית המחקרים בנושא עבודה-משפחה סובלים מבעיה של Cross-sectional design כך שיש חשיבות בביצוע מחקר אורך. בכל אחת מנקודות הזמן הופצו שאלונים זהים וזאת כדי להימנע מהטית איום המכשור – instrumentation (Campbell & Stanly, 1966).

איסוף המידע נערך פעמיים בהפרש של כשלושה חודשים בין הפעם הראשונה לשנייה. על מנת לקשר בין השאלונים אשר מולאו בשתי נקודות הזמן, כל נשאל התבקש לענות על שתי שאלות מזהות: שם הסבתא מצד האמא, ושם ביה"ס היסודי בו למד. מהלך זה בוצע על מנת לשמור על אנונימיות הנבדק ואנונימיות הארגון. השאלונים חולקו באופן אישי על ידי החוקרת כדי לאפשר להחזיר את השאלונים ישירות אליה.

נקבע מועד להעברת השאלונים והנדגמים קיבלו על כך הודעה מראש שהדגישה שזהות משתתפי המחקר תהיה נגישה רק לצוות המחקר. בסמוך למילוי השאלון, ניתן לנדגמים הסבר קצר על חשיבות המחקר ומטרותיו ועל אופן מילוי השאלונים, ונאמר להם שיהיה עליהם לענות על אותו השאלון שוב בעוד מספר שבועות. בסך התקבלו שאלונים תקינים מ- 216 סטודנטים עובדים, 88 מתוכם ענו על השאלון בפעם השנייה-שיעור החזר של 41%. שיעור ההחזר בזמן 2 דומה לשיעור ההחזר המתואר אצל Thompson et al. (2004).

לגבי אוכלוסיית עובדי התעשייה הועבר השאלון בנייר. לאחר הסבר על המחקר החוקרת חילקה את השאלונים ושהתה בחדר בעוד הנדגמים מילאו את השאלונים. סה"כ ענו 238 עובדים. אחוז ההיענות היה גבוה - 90%.

לגבי אוכלוסיית הרופאים- לאחר קבלת אישור בית החולים, השאלון הועבר בדואר (greenhaus et al., 2002).

כשאלון אלקטרוני לאי-מייל של כלל הרופאים בארגון על בסיס כתובות האי-מייל הקיימות במערכת בית החולים. המענה היה אנונימי. אחוז ההיענות בבית חולים א' היה 40% ובבית החולים ב' 33%. אחוזי היענות נמוכים אלה נובעים מאופי המקצוע, וממחסור בזמן פנוי למילוי שאלונים.

6.3 כלי המחקר

כל משתני המחקר מבוססים על מדדים בעלי מהימנות ותקפות ממחקרים קודמים, המקובלים בספרות המחקרית, לפי הפירוט:

איזון עבודה-משפחה. המדד שבו נעשה שימוש כדי להעריך חוויה של איזון עבודה-משפחה, הנו מדד שפותח ותוקף על ידי Greenhaus & Powell (2006) ($\alpha=0.9$). פריט לדוגמה: "אני מסוגל לאזן בין הדרישות מעבודתי לבין הדרישות מחיי המשפחתיים". על מנת למנוע הטיה של העדפת כיוון תשובות מסוים, נוסחו חלק מהשאלות על דרך השלילה. מדד זה כולל 6 פריטים אשר נמצאים על סולם אורדינלי של 5 נקודות הנע מ"אף פעם" ל"תמיד". במחקר הנוכחי רמת המהימנות שנמצאה למשתנה איזון עבודה-משפחה שווה ל $\alpha=0.93$ (פירוט והרחבה ראה סעיף 7.2)¹

אנרגיה בעבודה. במטרה להעריך את האנרגיה בעבודה השתמשנו במדד ממחקרם של Christianson et al. (2005). חוקרים אלו בחנו משתנה רחב יותר- שגשוג בעבודה, והניחו כי המשתנה מורכב משני מדדים: למידה (Learning) ואנרגיה (Energy). מתוך כלי מחקר זה אנו עשינו שימוש בשאלה שבוחנת את הממד הנחקר- אנרגיה, זוהי שאלה מספר 1 שהנה "כמה אנרגטי אתה כעת?". בנוסף לשאלה זו ועל מנת להעריך את האנרגיה בעבודה עשינו שימוש גם בכלי המחקר, שפותח על-ידי Carmeli & Spreitzer (2009) ($\alpha=0.94$). Carmeli & Spreitzer (2009) בחנו את המשתנה שגשוג, וביצעו חלוקה לשני מימדים, המימד הראשון הנו היקף הלמידה והשני אנרגיה. כאמור, במחקר הנוכחי עשינו שימוש בשאלות שבוחנות את האנרגיה בעבודה. שאלה לדוגמה: "אני חש התרגשות כאשר אני מבצע את עבודתי". מדד זה כולל סה"כ 8 פריטים אשר נמצאים על סולם אורדינלי של 5 נקודות הנע מ"אף

¹ במחקר זה בחנו תחילה את יציבות מטעני הפקטורים על המשתנים, ולאחר ניתוח זה, בחרנו להשאיר את אותם משתנים שגילו יציבות לאורך זמן. בהתבסס על כך, ביצענו בשלב הבא את חישוב המהימנות. בפרק ממצאים (בסעיף 7.2) נציג ניתוח מפורט בכל הקשור לרמת המהימנות של המשתנים, לאחר הצגת ממצאי ניתוח המבנה והיציבות.

פעם "ל"תמיד". במחקר הנוכחי רמת המהימנות שנמצאה למשתנה אנרגיה בעבודה שווה ל $\alpha=0.90$ (פירוט והרחבה ראה סעיף 7.2)¹

תמיכת הארגון הנתפסת. במחקר זה נעשה שימוש בשאלון תמיכת הארגון הנתפסת של Eisenberger et al. (1986) שכולל 8 פריטים ($\alpha=0.97$). פריט לדוגמא "הארגון מעריך את תרומתי לו". על מנת למנוע הטיה של העדפת כיוון תשובות מסוים, נוסחו חלק מהשאלות על דרך השלילה. מדד זה כולל 8 פריטים אשר נמצאים על סולם אורדינלי של 7 נקודות הנע מ"לא מסכים כלל" ל"מסכים בהחלט". במחקר הנוכחי רמת המהימנות שנמצאה למשתנה תמיכת הארגון הנתפסת שווה ל $\alpha=0.92$ (פירוט והרחבה ראה סעיף 7.2- ראה הערת שוליים מספר 1 דלעיל).

תמיכת המנהל הנתפסת. במחקר זה התבססנו על שאלון תמיכת הארגון הנתפסת של Eisenberger et al. (1986) שכולל 8 פריטים ($\alpha=0.97$), וביצענו בו התאמות על מנת לבחון את תמיכת המנהל הנתפסת. פריט לדוגמא "למנהל שלי באמת אכפת ממני". על מנת למנוע הטיה של העדפת כיוון תשובות מסוים, נוסחו חלק מהשאלות על דרך השלילה. מדד זה כולל 8 פריטים אשר נמצאים על סולם אורדינלי של 7 נקודות הנע מ"לא מסכים כלל" ל"מסכים בהחלט". במחקר הנוכחי רמת המהימנות שנמצאה למשתנה תמיכת המנהל הנתפסת הנה $\alpha=0.94$ (פירוט והרחבה ראה סעיף 7.2- ראה הערת שוליים מספר 1 דלעיל).

תמיכת המשפחה הנתפסת. במחקר זה התבססנו על שאלון תמיכת הארגון הנתפסת של Eisenberger et al. (1986) שכולל 8 פריטים ($\alpha=0.97$), וביצענו בו התאמות על מנת לבחון את תמיכת המשפחה הנתפסת. פריט לדוגמא "המשפחה שלי מתגאה בהישגיי". על מנת למנוע הטיה של העדפת כיוון תשובות מסוים, נוסחו חלק מהשאלות על דרך השלילה. מדד זה כולל 8 פריטים אשר נמצאים על סולם אורדינלי של 7 נקודות הנע מ"לא מסכים כלל" ל"מסכים בהחלט". במחקר הנוכחי רמת המהימנות שנמצאה למשתנה תמיכת המשפחה שווה ל $\alpha=0.81$ (פירוט והרחבה ראה סעיף 7.2 ראה הערת שוליים מספר 1 דלעיל).

זמינות פסיכולוגית: בהתאם למדד שפותח על-ידי Khan (1990), ומדווח במחקרם של May et al. (2004) ($\alpha=0.85$), נבחרו חמישה פריטים. פריט לדוגמא: "אני בטוח ביכולת שלי להתמודד עם בעיות שצצות בעבודה". פריטים אלו נמצאים על סולם אורדינלי של 5 נקודות הנע מ"לא מסכים כלל"

ל"מסכים בהחלט". במחקר הנוכחי רמת המהימנות שנמצאה למשתנה זמינות פסיכולוגית שווה

ל $\alpha=0.85$ (פירוט והרחבה ראה בסעיף 7.2- ראה הערת שוליים מספר 1 דלעיל)

משתני בקרה. במחקר זה נעשה שימוש במספר משתנים מפקחים. משתנים דמוגרפים של הפרט (גיל, מגדר, ותק, השכלה ועוד) אשר עשויים להסביר איזון עבודה-משפחה ושגשוג של העובד. גיל וותק ארגוני נמדדו בשנים כמשתנה רציף. השכלה הוא משתנה נומינלי המייצג רמות השכלה שונות.

במחקר זה בוצע ניתוח גורמים מאשרר² (Confirmatory Factor Analysis-CFA) ברמת האינדיבידואל. נבדק המבנה של שישה פקטורים (תמיכת הארגון, תמיכת המנהל, תמיכת המשפחה, איזון עבודה-משפחה, זמינות פסיכולוגית, אנרגיה בעבודה). חושב CFA והתקבלה רמת התאמה מתקבלת (Hu & Bentler, 1998) של $\chi^2(309, N=596)=990, p=0.0000$, CFI=0.938, NNFI, SRMSR=0.047, RMSEA=0.061 ו-0.930. כל הטעינויות המתוקננות של הפקטורים במודל הן מעל 0.55 ורובן מעל 0.75. הקורלציות של הפקטורים הן ברובן בסדר גודל של 0.3 ומטה. ($P<0.05$) עבור כל הקורלציות).

בשל הקורלציה הגבוהה בין תמיכת הארגון ותמיכת המנהל (0.65) ובשל הקרבה התיאורטית בין שני המשתנים הללו, בוצע איחוד של שני המשתנים הללו למשתנה אחד מסדר שני (second order). משתנה זה מייצג את התמיכה שמקבל העובד מהארגון (בין אם זה מהמנהל ובין אם זה מהארגון עצמו), שם המשתנה מסדר שני הנו "תמיכת הארגון והמנהל". פירוט והרחבה לגבי ניתוח הגורמים המאשרר ראה סעיף 7.3²

² במחקר זה בחנו תחילה את יציבות מטעני הפקטורים על המשתנים, ולאור ניתוח זה, בחרנו להשאיר את אותם משתנים שגילו יציבות לאורך זמן. בהתבסס על כך, ביצענו בשלב הבא את ניתוח הגורמים המאשרר. בפרק ממצאים (בסעיף 7.3) נציג ניתוח מפורט בכל הקשור לניתוח הגורמים המאשרר, לאחר הצגת ממצאי ניתוח המבנה והיציבות.

6.4 ניתוח הנתונים

בטבלה להלן מוצגים תרשים מרכז של הניתוחים הסטטיסטיים שבוצעו
לוח מספר 7- תרשים מסכם – ניתוח הנתונים

מטרת הבדיקה	הניתוחים הסטטיסטיים שבוצעו	סעיף בעבודה
בחינת מבנה ויציבות המשתנים בשתי נקודות הזמן	בחינת אינווריאנטיות של מודל המדידה	7.1
	שוויון מטעני הפקטורים בשני הזמנים (Equal factor loadings - SAS ב SEM	
	שוויון חותכי האינדיקטורים בשני הזמנים (Equal indicator intercepts	
	שוויון שונות הטעויות בשני הזמנים (Equal indicator error variances).	
	פרוצדורת Mixed של SAS	
	בחינת יציבות ממוצעי הגורמים (factor scores) על-מנת לאשר תחליפיות בשתי נקודות הזמן	
בחינת מהימנות (Reliability) הפקטורים	אלפא קרונברך	7.2
אישור מבנה המשתנים במודל המחקר	ניתוח גורמים מאשרר (Confirmatory Factor Analysis-CFA)	7.3
סטטיסטיקה תיאורית	ממוצע, ס.תקן, מינימום, מקסימום ו- C.V. לכל משתנה	7.4
השוואת התאמה של מודל אחד לכלל האוכלוסייה, לעומת מודל מפוצל לפי קבוצות המדגם	ניתוח נתיבים רב-קבוצתי (Multi Group Path Analysis MPLUS ב	7.5
סטטיסטיקה היסקית- בדיקת השערות המחקר	רגרסיות ליניאריות לכל קבוצת מחקר (עם ובלי תלות בין נבדקים מאותו הארגון)	7.6
חישוב ההשפעות העקיפות (Indirect Effect) של המשתנים במודל הכולל	מדגמי Bootstrap לכל קבוצת מדגם באמצעות M PLUS. על סמך מדגמי Bootstrap חושבו ס.תקן ורווחי סמך לאפקטים העקיפים.	7.7
	אחוז האפקט העקיף הכולל מסך- כל האפקט של תמיכת הארגון על אנרגיה	

7. ממצאים

7.1 בחינת מבנה ויציבות המשתנים בשתי נקודות הזמן

ההשוואה בין המשתנים בשתי נקודות הזמן בוצעה בשני שלבים - בשלב הראשון נבדקה אינווריאנטיות של מודל המדידה (סעיפים 1 ו-2). לאחר שנמצאה אינווריאנטיות של מודל המדידה, נבדק בשלב השני ההבדל בין ממוצעי הפריטים בשתי נקודות הזמן על מנת לטעון שהנתונים שנאספו בשתי נקודות הזמן הנם תחליפים (סעיף 3).

שלב ראשון: בדיקת האינווריאנטיות של מודל המדידה

בדיקה זו בוצעה בארבעה שלבים:

- שלב 1:** בוצע ע"י ניתוח גורמים מגשש (EFA) שהבטיח שהפקטור נשאר חד מימדי בשתי נקודות הזמן (סעיף 1 המפורט להלן). לגבי הפריטים שנבחרו בשלב ראשון נבדקה יציבות מודל המדידה לאורך שני הזמנים בעזרת משוואות מבניות (SEM). לשם כך בוצעו מספר הרצות, ובעזרתם בוצעו שלבים 2-4 של בדיקת האינווריאנטיות, לפי הפירוט:
- שלב 2:** בחינת שוויון מטעני הפקטורים בשני הזמנים (Equal factor loadings). כלומר, בדיקה האם כל מטען של פקטור על פריט זהה בשני הזמנים.
- שלב 3:** אם מתקיים שלב 2 אזי בודקים שוויון חותכי האינדיקטורים בשני הזמנים (Equal indicator intercepts).
- שלב 4:** אם מתקיים שלב 3 אזי בודקים שוויון שונות הטעויות בשני הזמנים (Equal indicator error variances). בשלה זה בוחנים יציבות שונות הטעויות של הפריטים. יש לציין שע"פ הספרות תנאי זה לא הכרחי לבדיקת יציבות לאורך זמן (Chan, 1998).
- (שלב 2-4 מוצגים בסעיף 2 המפורט להלן)

1. ניתוח גורמים מגשש (EFA - Exploratory Factor Analysis)

במחקר זה נאסף מידע בשתי נקודות זמן (מחקר אורך Longitudinal), בהתייחס לקבוצת מחקר מספר 1 (סטודנטים).

המטרה הייתה לבדוק ולהבטיח יציבות הגורמים לאורך זמן לגבי קבוצה זו. כשלב מקדים, לפני בדיקת יציבות לאורך זמן בעזרת ניתוח גורמים מאשרר (CFA), ביצענו ניתוח גורמים מגשש (EFA), זאת כדי למנוע מצב בו יתקבלו הבדלים בין הזמנים רק בגלל שמבנה הפקטורים השתנה. שלב זה בוצע לגבי 88 סטודנטים שנדגמו בשתי נקודות זמן. בשל מיעוט הנתונים, בוצע ניתוח נתיבים מגשש זה לגבי כל משתנה (Factor) בנפרד.

כאמור, בוצע ניתוח גורמים מגשש לכל גורם בנפרד לכל זמן בנפרד. לשם השארת פריט/ שאלה נבדקו במקביל שני קריטריונים מחייבים:

- מדד קייזר (KMO/ MSA - kaiser's measure of sampling adequacy) נמדד לגבי כל אחד מהזמנים וכל אחד מהמשתנים בנפרד. מדד KMO בודק באיזה מידה כל פריט מוסבר ע"י שאר הפריטים ולכן מתאים לניתוח גורמים. מקובל שערך ה-KMO המתקבל יהיה מעל 0.6.
 - יציבות הפריט- מוודאים כי הפריט קביל לגבי המדד להלן גם בזמן 1 וגם בזמן 2
- בטבלאות להלן יוצגו ממצאי ניתוח הגורמים המגשש לגבי כל אחד ממשתני המחקר.

ניתוח גורמים מגשש למשתנה איזון עבודה-משפחה

מתוך 6 פריטים בכלי המחקר נותרו 5 פריטים במודל הסופי. להלן ניתוח גורמים למודל הסופי.

לוח מספר 8 – מדד KMO - משתנה איזון עבודה-משפחה - זמן 1

0.89	מדד KMO- כללי	
MSA(i)	נוסח השאלה	מספר שאלה
0.92	אני מסוגל לאזן בין הדרישות מעבודתי לבין הדרישות מחיי המשפחתיים	B1
0.89	אני שבע רצון מהאיזון שהשגתי בין העבודה שלי לבין חיי המשפחתיים	B2
0.88	אני יכול לאזן בין האחריות שלי כלפי עבודתי וכלפי משפחתי כך שלא יפריעו אחת לשנייה	B4
0.90	אני חווה רמה גבוהה של איזון בין עבודה למשפחה	B5
0.87	בסך הכול אני מאמין שעבודתי וחיי המשפחתיים מאוזנים	B6

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה איזון עבודה-משפחה בזמן 1 הנו 0.89. כמו כן, מדד

MSA(i) המינימאלי למשתנה איזון עבודה-משפחה בזמן 1 הנו 0.87.

לוח מספר 9 – מדד KMO - משתנה איזון עבודה-משפחה - זמן 2

0.89	מדד KMO- כללי	
MSA(i)	נוסח השאלה	מספר שאלה
0.92	אני מסוגל לאזן בין הדרישות מעבודתי לבין הדרישות מחיי המשפחתיים	B1
0.89	אני שבע רצון מהאיזון שהשגתי בין העבודה שלי לבין חיי המשפחתיים	B2
0.91	אני יכול לאזן בין האחריות שלי כלפי עבודתי וכלפי משפחתי כך שלא יפריעו אחת לשנייה	B4
0.87	אני חווה רמה גבוהה של איזון בין עבודה למשפחה	B5
0.85	בסך הכול אני מאמין שעבודתי וחיי המשפחתיים מאוזנים	B6

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה איזון עבודה-משפחה בזמן 2 הנו 0.89. כמו כן, מדד

MSA(i) המינימאלי למשתנה איזון עבודה-משפחה בזמן 2 הנו 0.85.

סיכום: כתוצאה מהבדיקה להלן והשוואת התוצאות בין שני הזמנים, המשתנה איזון עבודה-משפחה

ייבדק ע"י 5 פריטים: שאלות מספר B1, B2, B4, B5, B6.

ניתוח גורמים מגשש למשתנה אנרגיה

מתוך 8 שאלות בשאלון נותרו 5 שאלות במודל הסופי.

לוח מספר 10 – מדד KMO - משתנה אנרגיה- זמן 1

מדד KMO- כללי		
0.88	MSA(i)	
מספר שאלה	נוסח השאלה	
T1	אני מרגיש אנרגטי בעבודה	0.93
T5	העבודה בארגון זה נותנת לי אנרגיות חיוביות	0.90
T6	כשאני בעבודה אני חש תחושה של חיות	0.85
T7	במהלך יום העבודה אני חש שאני מלא באנרגיה	0.84
T8	אני חש התרגשות כאשר אני מבצע את עבודתי	0.89

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה אנרגיה בזמן 1 הנו 0.88, כמו כן, מדד MSA(i)

המינימאלי למשתנה אנרגיה בזמן 1 הנו 0.84.

לוח מספר 11 – מדד KMO - משתנה אנרגיה- זמן 2

מדד KMO- כללי		
0.89	MSA(i)	
מספר שאלה	נוסח השאלה	
T1	אני מרגיש אנרגטי בעבודה	0.90
T5	העבודה בארגון זה נותנת לי אנרגיות חיוביות	0.89
T6	כשאני בעבודה אני חש תחושה של חיות	0.91
T7	במהלך יום העבודה אני חש שאני מלא באנרגיה	0.89
T8	אני חש התרגשות כאשר אני מבצע את עבודתי	0.88

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה אנרגיה בזמן 2 הנו 0.89, כמו כן, מדד MSA(i)

המינימאלי למשתנה אנרגיה בזמן 2 הנו 0.88.

סיכום : כתוצאה מהבדיקה לעיל והשוואת התוצאות בין שני הזמנים המשתנה אנרגיה בעבודה ייבדק

ע"י 5 פריטים : שאלות מספר 5, 8, 11, 12, 13

ניתוח גורמים מגשש למשתנה תמיכת המשפחה

מתוך 8 שאלות בשאלון נותרו 4 שאלות במודל הסופי.

לוח מספר 12 – מדד KMO - משתנה תמיכת המשפחה - זמן 1

מדד KMO- כללי		0.74
מספר שאלה	נוסח השאלה	MSA(i)
F3	למשפחה שלי באמת אכפת ממני	0.70
F4	למשפחה שלי אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה	0.87
F6	המשפחה שלי מתייחסת באכפתיות לתלונות שלי	0.79
F8	משפחה שלי מגלה אכפתיות כלפיי	0.68

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה תמיכת המשפחה בזמן 1 הנו 0.74, כמו כן, מדד MSA(i)

המינימאלי למשתנה תמיכת המשפחה בזמן 1 הנו 0.68

לוח מספר 13 – מדד KMO - משתנה תמיכת המשפחה - זמן 2

מדד KMO- כללי		0.77
מספר שאלה	נוסח השאלה	MSA(i)
F3	למשפחה שלי באמת אכפת ממני	0.73
F4	למשפחה שלי אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה	0.86
F6	המשפחה שלי מתייחסת באכפתיות לתלונות שלי	0.82
F8	משפחה שלי מגלה אכפתיות כלפיי	0.71

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה תמיכת המשפחה בזמן 2 הנו 0.74. כמו כן, מדד MSA(i)

המינימאלי למשתנה תמיכת המשפחה בזמן 2 הנו 0.68

סיכום : כתוצאה מהבדיקה לעיל והשוואת התוצאות בין שני הזמנים המשתנה תמיכת המשפחה

ייבדק ע"י 4 פריטים : שאלות מספר 3, 4, 6, 8

ניתוח גורמים מגשש למשתנה תמיכת המנהל

מתוך 8 שאלות בכלי המחקר נותרו 4 שאלות במודל הסופי.

יש לציין כי על-פי ניתוח הגורמים המגשש למשתנה תמיכת המנהל נותרו 6 פריטים לפי הפירוט: M1, M3, M4, M5, M6, M8. על-מנת לחזק את הביסוס תיאורטי של המודל, הוחלט להשאיר את השאלות שמתייחסות לתמיכה רגשית בלבד. לכן, בהתייחס לתמיכת המנהל, נותרו 4 שאלות לפי הפירוט: M3, M4, M6, M8. להלן ניתוח גורמים למודל הסופי.

לוח מספר 14 – מדד KMO - משתנה תמיכת המנהל - זמן 1

0.85	מדד KMO - כללי	
MSA(i)	נוסח השאלה	מספר שאלה
0.82	למנהל שלי באמת אכפת ממני	M3
0.87	למנהל שלי אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה	M4
0.89	המנהל שלי מתייחסת באכפתיות לתלונות שלי	M6
0.83	המנהל שלי מגלה אכפתיות כלפיי	M8

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה תמיכת המנהל בזמן 1 הנו 0.85. כמו כן, מדד MSA(i) המינימאלי למשתנה תמיכת המנהל בזמן 1 הנו 0.82.

לוח מספר 15 – מדד KMO - משתנה תמיכת המנהל - זמן 2

0.86	מדד KMO - כללי	
MSA(i)	נוסח השאלה	מספר שאלה
0.85	למנהל שלי באמת אכפת ממני	M3
0.91	למנהל שלי אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה	M4
0.89	המנהל שלי מתייחסת באכפתיות לתלונות שלי	M6
0.80	המנהל שלי מגלה אכפתיות כלפיי	M8

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה תמיכת המנהל בזמן 2 הנו 0.86. כמו כן, מדד MSA(i) המינימאלי למשתנה תמיכת המנהל בזמן 2 הנו 0.80.

סיכום: כתוצאה מהבדיקה להלן והשוואת התוצאות בין שני הזמנים המשתנה תמיכת המנהל ייבדק עי"י 4 פריטים: שאלות מספר 3, 4, 6, 8

ניתוח גורמים מגשש למשתנה תמיכת הארגון

מתוך 8 שאלות בכלי המחקר נותרו 4 שאלות במודל הסופי.

יש לציין כי על-פי ניתוח הגורמים המגשש למשתנה תמיכת המנהל נותרו 5 פריטים O1 O3 O4 O6

O8. על-מנת לחזק את הביסוס תיאורטי של המודל, הוחלט להשאיר את השאלות שמתייחסות

לתמיכה רגשית בלבד (בדומה לתמיכת המשפחה והמנהל) לכן נותרו 4 שאלות לפי הפירוט: O3 O4

O6 O8. להלן ניתוח גורמים למודל הסופי.

לוח מספר 16 – מדד KMO - משתנה תמיכת הארגון - זמן 1

מדד KMO - כללי		
0.82		
מספר שאלה	נוסח השאלה	MSA(i)
O3	לארגון שלי באמת אכפת ממני	0.76
O4	לארגון שלי אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה	0.87
O6	הארגון שלי מתייחסת באכפתיות לתלונות שלי	0.83
O8	הארגון שלי מגלה אכפתיות כלפיי	0.85

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה תמיכת הארגון בזמן 1 הנו 0.82. כמו כן, מדד MSA(i)

המינימאלי למשתנה תמיכת הארגון בזמן 1 הנו 0.76.

לוח מספר 17 – מדד KMO - משתנה תמיכת הארגון - זמן 2

מדד KMO - כללי		
0.83		
מספר שאלה	נוסח השאלה	MSA(i)
O3	לארגון שלי באמת אכפת ממני	0.91
O4	לארגון שלי אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה	0.81
O6	הארגון שלי מתייחסת באכפתיות לתלונות שלי	0.86
O8	הארגון שלי מגלה אכפתיות כלפיי	0.76

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה תמיכת הארגון בזמן 2 הנו 0.83. כמו כן, מדד MSA(i)

המינימאלי למשתנה תמיכת הארגון בזמן 2 הנו 0.76.

סיכום: כתוצאה מהבדיקה להלן והשוואת התוצאות בין שני הזמנים המשתנה תמיכת הארגון ייבדק

ע"י 4 פריטים: שאלות מספר 3, 4, 6, 8

ניתוח גורמים מגשש למשתנה זמינות פסיכולוגית

כל חמשת הפריטים מכלי המחקר נותרו במודל הסופי. להלן ניתוח גורמים למודל הסופי.

לוח מספר 18 – מדד KMO - משתנה זמינות פסיכולוגית - זמן 1

מדד KMO - כללי		
0.81	MSA(i)	
מספר שאלה	נוסח השאלה	
C1	אני בטוח ביכולת שלי להתמודד עם המשימות עימן אני מתמודד בעבודה	0.84
C2	אני בטוח ביכולת שלי להתמודד עם בעיות שצצות בעבודה	0.76
C4	אני בטוח ביכולת שלי לחשוב באופן ברור בעבודה	0.80
C5	אני בטוח ביכולת שלי להראות את הרגשות המתאימים בעבודה.	0.73
C6	אני בטוח שאני יכול להתמודד עם הדרישות הפיזיות בעבודה	0.89

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה זמינות פסיכולוגית בזמן 1 הנו 0.81. כמו כן, מדד

MSA(i) המינימאלי למשתנה זמינות פסיכולוגית בזמן 1 הנו 0.73.

לוח מספר 19 – מדד KMO - משתנה זמינות פסיכולוגית - זמן 2

מדד KMO - כללי		
0.80	MSA(i)	
מספר שאלה	נוסח השאלה	
C1	אני בטוח ביכולת שלי להתמודד עם המשימות עימן אני מתמודד בעבודה	0.74
C2	אני בטוח ביכולת שלי להתמודד עם בעיות שצצות בעבודה	0.76
C4	אני בטוח ביכולת שלי לחשוב באופן ברור בעבודה	0.83
C5	אני בטוח ביכולת שלי להראות את הרגשות המתאימים בעבודה.	0.91
C6	אני בטוח שאני יכול להתמודד עם הדרישות הפיזיות בעבודה	0.82

מהטבלה לעיל עולה כי מדד KMO למשתנה זמינות פסיכולוגית בזמן 2 הנו 0.80. כמו כן, מדד

MSA(i) המינימאלי למשתנה זמינות פסיכולוגית בזמן 2 הנו 0.74.

סיכום: כתוצאה מהבדיקה להלן והשוואת התוצאות בין שני הזמנים המשתנה זמינות פסיכולוגית

יידבק ע"י 5 פריטים: שאלות מספר 1, 2, 3, 4, 5.

2. בדיקת האינפורמטיות של מודל המדידה

לגבי הפריטים שנבחרו בשלב הראשון לעיל, נבדקה יציבות מודל המדידה לאורך שתי נקודות הזמן

בעזרת משוואות מבניות (SEM). בטבלאות להלן מוצגים מדדי טיב התאמה למודלים הבאים :

מודל 1- המודל המקורי- All parameters free. מודל זה הוא ללא כל אילוץ שיוויון מבנה בין שני

הזמנים, כלומר מתאפשר מודל מדידה שונה בין שתי נקודות הזמן.

מודל 2- מודל עם מטעני פקטורים שווים בשתי נקודות הזמן Equal factor loadings. במודל זה כל

מטען של פקטור על פריט יהיה זהה בשתי נקודות הזמן.

מודל 3- מודל עם חותכי אינדיקטורים שווים בשתי נקודות הזמן (Equal indicator intercepts).

מודל 4- מודל עם שונויות טעויות שוות בשתי נקודות הזמן (Equal indicator error variances).

במודל זה נבחנה יציבות שונויות הטעויות של הפריטים למרות שעל-פי הספרות תנאי זה לא הכרחי

לבדיקת יציבות לאורך זמן (chan, 1998).

הבדיקה מורכבת משני אספקטים :

בחינת מובהקות ההפרש של chi בין המודלים עם האילוצים (מודלים 2-4) לבין המודל המקורי (מודל

1). אם ההבדל הני"ל נמצא מובהק, משמע טיב המודל התדרדר בין נקודות זמן 1 ונקודות זמן 2 בשל

הוספת אילוצי שיוויון, וניתן לומר כי יש הבדל מובהק במבנה בין שתי נקודות הזמן. אם ההבדל הני"ל

אינו מובהק, משמע השערת יציבות המודל לאורך שני הזמנים לא נדחתה.

בחינת טיב התאמת המודל עם האילוצים לא התדרדר בין שתי נקודות הזמן, בדיקה זו נועדה לאשר

כי המודלים עם האילוצים קבילים. לשם כך בוצעו החישובים הבאות :

NNFI (TLI, Bentler-Bonett Non-normed Index) – ערך תוצאה בין 0.90 לבין 0.95 הנו מתקבל (

acceptable); ערך מעל 0.95 מוצג כטוב (good); ערך מעל 1 מוצג כ-1.

CFI (Bentler Comparative Fit Index) - ערך תוצאה בין 0.90 לבין 0.95 הנו מתקבל (acceptable);

ערך מעל 0.95 מוצג כטוב (good); ערך מעל 1 מוצג כ-1.

RMSEA – ערך תוצאה שהנו שווה או נמוך מ- 0.05 מייצג מודל טוב; ערך תוצאה שהנו מעל 0.10

מייצג התאמה נמוכה.

SRMSR (Standardized Root Mean Square Residual) - ערך תוצאה שווה ל-0 מייצג התאמה

מלאה; ערך מתחת ל- 0.1 מוגדר כהתאמה טובה.

הערה: $SRMR = SRMSR$, $TLI = NNFI$

בטבלאות להלן יוצגו תוצאות בחינת יציבות מודל המחקר לכל משתנה:

בחינת יציבות מודל המחקר למשתנה איזון עבודה-משפחה

לוח מספר 20 – יציבות מודל המחקר למשתנה איזון עבודה-משפחה

NNFI	CFI	SRMSR	RMSEA	Δ_{df}	χ^2_{diff}	Pval	DF	χ^2	
			(90%CI)						
0.97	0.98	0.04	0.08 (0.03,0.13)	---	----	0.02	29.00	47.03	מודל 1
0.98	0.98	0.05	0.07 (0.01,0.12)	4.00	1.11	0.04	33.00	48.14	מודל 2
0.98	0.98	0.05	0.07 (0.02, 0.11)	8.00	6.91	0.04	37.00	53.94	מודל 3
0.98	0.98	0.05	0.07 (0.01,0.12)	13.00	11.74	0.04	42.00	58.77	מודל 4

מהטבלה לעיל עולה כי האילוץ לא גורם לשינוי מובהק ברמת χ^2 ומכאן שטיב המודל לא התדרדר. כמו כן, ניתן לראות לפי בחינת המדדים NNFI, CFI, RMSEA כי טיב המודל נשמר גם לאחר הפעלת האילוצים כלומר נמצא מודל מדידה זהה (אינווריאנטיות- יציבות) בנקודת זמן 1 ובנקודת זמן 2.

בחינת יציבות מודל המחקר למשתנה אנרגיה

לוח מספר 21 – יציבות מודל המחקר למשתנה אנרגיה

NNFI	CFI	SRMSR	RMSEA	Δ_{df}	χ^2_{diff}	Pval	DF	χ^2	
			(90%CI)						
0.96	0.98	0.04	0.09 (0.04,0.13)	---	----	0.01	29.00	49.20	מודל 1
0.97	0.98	0.04	0.08 (0.03,0.12)	4.00	2.21	0.02	33.00	51.41	מודל 2
0.97	0.97	0.04	0.08 (0.04,0.12)	8.00	9.87	0.01	37.00	59.07	מודל 3
0.97	0.97	0.05	0.08 (0.04,0.12)	13.00	15.29	0.01	42.00	64.49	מודל 4

מהטבלה לעיל עולה כי האילוץ לא גורם לשינוי מובהק ברמת χ^2 ומכאן שטיב המודל לא התדרדר. כמו כן, מבחינת המדדים NNFI, CFI, RMSEA עולה כי טיב המודל נשמר גם לאחר הפעלת האילוצים. כלומר נמצא מודל מדידה זהה (אינווריאנטיות- יציבות) בנקודת זמן 1 ובנקודת זמן 2.

בחינת יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת הארגון

לוח מספר 22 – יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת הארגון

NNFI	CFI	SRMSR	RMSEA (90%CI)	Δ_{df}	χ^2_{diff}	Pval	DF	χ^2	
0.94	0.97	0.05	0.13 (0.08,0.19)	---	----	0.00	15.00	37.33	מודל 1
0.94	0.96	0.06	0.13 (0.08,0.18)	3.00	6.04	0.00	18.00	43.37	מודל 2
0.94	0.96	0.06	0.12 (0.08,0.17)	6.00	11.87	0.00	21.00	49.20	מודל 3
0.91	0.92	0.05	0.16 (0.12,0.20)	10.00	42.47	0.00	25.00	79.80	מודל 4

מהטבלה לעיל עולה כי האילוץ לא גורם לשינוי מובהק ברמת χ^2 ומכאן שטיב המודל לא התדרדר.

כמו כן, מבחינת המדדים NNFI, CFI, SRMSR, עולה כי טיב המודל נשמר גם לאחר הפעלת

האילוצים. כלומר נמצא מודל מדידה זהה (אינווריאנטיות- יציבות) בזמן 1 ובזמן 2.

מבדיקת RMSEA עולה כי כבר עבור המודל הבסיסי ללא אילוצים ערך RMSEA גדול במעט מ 0.1.

יחד עם זאת רווח הסמך עבור גודל זה כולל את הערך 0.1, כך שבביטחון של 90% הערך של RMSEA

אכן בטווח הרצוי. עבור המודל האחרון רווח הסמך אינו כולל את הערך 0.1, אך יש להדגיש שע"פ

הספרות תנאי זה לא הכרחי לבדיקת יציבות לאורך זמן (chan, 1998).

בחינת יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת המנהל

לוח מספר 23 – יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת המנהל

NNFI	CFI	SRMSR	RMSEA (90%CI)	Δ_{df}	χ^2_{diff}	Pval	DF	χ^2	
0.98	0.99	0.02	0.08 (0.0, 0.14)	---	----	0.06	15.00	24.44	מודל 1
0.98	0.98	0.04	0.09 (0.04,0.15)	3.00	7.45	0.02	18.00	31.89	מודל 2
0.98	0.98	0.04	0.09 (0.04,0.14)	6.00	12.11	0.02	21.00	36.55	מודל 3
0.98	0.98	0.04	0.08 (0.02,0.13)	10.00	15.08	0.03	25.00	39.52	מודל 4

מהטבלה לעיל עולה כי האילוץ לא גורם לשינוי מובהק ברמת χ^2 ומכאן שטיב המודל לא התדרדר.

כמו כן, מבחינת המדדים NNFI, CFI, RMSEA, עולה כי טיב המודל נשמר גם לאחר הפעלת

האילוצים. כלומר נמצא מודל מדידה זהה (אינווריאנטיות- יציבות) בנקודת זמן 1 ובנקודת זמן 2.

בחינת יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת המשפחה

לוח מספר 24 – יציבות מודל המחקר למשתנה תמיכת המשפחה

NNFI	CFI	SRMSR	RMSEA (90%CI)	Δ_{df}	χ^2_{diff}	Pval	DF	χ^2	
0.90	0.95	0.08	0.13 (0.07,0.18)	---	----	0.00	15.00	35.27	מודל 1
0.92	0.95	0.08	0.11 (0.05,0.16)	3.00	0.73	0.01	18.00	36.00	מודל 2
0.93	0.95	0.08	0.10 (0.06,0.15)	6.00	5.60	0.01	21.00	40.87	מודל 3
0.95	0.95	0.09	0.09 (0.04,0.13)	10.00	6.76	0.02	25.00	42.03	מודל 4

מהטבלה לעיל עולה כי האילוץ לא גורם לשינוי מובהק ברמת χ^2 ומכאן שטיב המודל לא התדרדר.

כמו כן, מבחינת המדדים NNFI, CFI, SRMSR, עולה כי טיב המודל נשמר גם לאחר הפעלת

האילוצים, כלומר נמצא מודל מדידה זהה (אינווריאנטיות- יציבות) בנקודות זמן 1 ובנקודות זמן 2.

מבדיקת RMSEA עולה כי כבר עבור המודל הבסיסי ללא אילוצים ערך RMSEA גדול במעט מ- 0.1.

יחד עם זאת, רווח הסמך עבור גודל זה כולל את הערך 0.1, כך שבביטחון של 90% הערך של RMSEA

אכן בטווח הרצוי. למרות זאת, יש לציין כי דווקא עבור המודל המאולץ ביותר – המצביע על

אינווריאנטיות מוחלטת (קיום ארבעת התנאים) מקיים RMSEA קטן מ 0.1, משמע המודל קביל.

בחינת יציבות מודל המחקר למשתנה זמינות פסיכולוגית

לוח מספר 25 – יציבות מודל המחקר למשתנה זמינות פסיכולוגית

NNFI	CFI	SRMSR	RMSEA (90%CI)	Δ_{df}	χ^2_{diff}	Pval	DF	χ^2	
0.8698	0.9161	0.0765	0.13 (0.09,0.17)	---	----	0	29	71.58	מודל 1
0.8761	0.9092	0.0912	0.13 (0.09,0.17)	4	7.53	0	33	79.11	מודל 2
0.8835	0.9042	0.0933	0.13 (0.09,0.16)	8	14.05	0	37	85.63	מודל 3
0.8919	0.8992	0.0948	0.12 (0.09,0.15)	13	21.61	0	42	93.19	מודל 4

מהטבלה לעיל עולה כי האילוץ לא גורם לשינוי מובהק ברמת χ^2 ומכאן שטיב המודל לא התדרדר.

כמו כן, ניתן לראות לפי בחינת המדדים NNFI, CFI, SRMSR כי טיב המודל נשמר גם לאחר הפעלת

האילוצים כלומר נמצא מודל מדידה זהה (אינווריאנטיות- יציבות) בזמן 1 ובזמן 2.

מבדיקת RMSEA עולה כי כבר עבור המודל הבסיסי ללא אילוצים ערך RMSEA גדול במעט מ 0.1. יחד עם זאת רווח הסמך עבור גודל זה כולל את הערך 0.1, כך שבביטחון של 90% הערך של RMSEA אכן בטווח הרצוי.

3. בחינת יציבות ממוצעי הגורמים (factor scores) על-מנת לאשר תחליפיות שתי

נקודות הזמן

הנה כי כן, בסעיפים 1 ו-2 נמצאה יציבות של מודל המדידה לאורך זמן לגבי כל המשתנים. כעת נשאלת השאלה האם יש הבדל בערך הגורם בין שתי נקודות הזמן. שכן, יתכן מצב שבו מודל המדידה עקבי, אבל ערך הגורם שונה בין שתי נקודות הזמן (יתכן שאותן שאלות הוכנסו למודל עם אותן טעינויות, חותכים ושונויות בשתי נקודות הזמן אך הממוצע שהתקבל למשתנה שונה בין שתי נקודות הזמן ולכן, אי אפשר לומר שהמדידה בנקודות זמן 1 ובנקודות זמן 2 תחליפיות זו לזו). לשם כך, נבדקה יציבות ממוצעי הגורמים לאורך שתי נקודות הזמן בעזרת פרוצדורת Mixed של SAS, המאפשרת השוואת תצפיות תלויות. בוצעה השוואת הממוצעים (Factor scores) לגבי כל פקטור בנפרד, ונבדקה מובהקות ההבדל בין שתי נקודות הזמן. במידה וההבדל בין הזמנים אינו מובהק, ניתן יהיה להסיק כי אין הוכחה להשערה שממוצעי נקודות זמן 1 ונקודות זמן 2 שונים, ולכן ניתן להשתמש במדידות שנבעו מנקודות זמן 1 או נקודות זמן 2 לחילופין. נבדקו ההבדלים עבור המשתנים אנרגיה בעבודה, תמיכת המשפחה, תמיכת המנהל, תמיכת הארגון, איזון בית- עבודה וזמינות פסיכולוגית והתקבלו ערכי ה P VALUE הבאים :

לוח מספר 26- תוצאות פרוצדורת mixed לבדיקת יציבות ממוצעי הגורמים לאורך שני הזמנים

משתנה	P VALUE
איזון בית- עבודה	0.0342
אנרגיה	0.6556
תמיכת הארגון	0.7912
תמיכת המנהל	0.7245
תמיכת המשפחה	0.3859
זמינות פסיכולוגית	0.1914

לפי נתוני הטבלה שלעיל עולה כי ההבדלים בין ממוצעי שתי נקודות הזמן אינם מובהקים פרט לאיזון בית- עבודה, שמובהק ברמת מובהקות של 0.05 אך לא ב 0.01. אולם מבדיקת גודל ההבדל של המשתנה איזון עבודה-משפחה עולה שהבדל זה זניח מבחינה פרקטית ביחס לטווח שמשתנה זה מקבל (גודל הבדל של 0.1 כאשר גודל הטווח של המשתנה המקורי הנו בין 1 ל-5).

לסיכום הסעיפים לעיל, נמצאה חוסר ההשתנות (invariance) של כל המשתנים לאורך זמן, לכן שני הזמנים תחליפים, וניתן להשתמש באחד הזמנים באופן אקראי.

7.2 בחינת מהימנות (אלפא של קרונבאך) הפקטורים

בוצע חישוב מהימנות (Reliability) הגורמים על כלל הנדגמים, כלומר על אוסף כל קבוצות המחקר (קבוצת הסטודנטים, קבוצת התעשייה וקבוצת הרופאים). לגבי קבוצת הסטודנטים (מחקר מספר 1) נלקחו תצפיות מאחד הזמנים באופן רנדומאלי, מאחר ונמצאה חוסר השתנות (invariance) לאורך זמן.

בוצע חישוב רמת המהימנות של כל משתנה בנפרד. מהתוצאות עולה כי כל המדדים, ללא יוצא מהכלל, עמדו בתנאי של ערכי עקיבות פנימית (אלפא קרובאך) גבוהים יחסית (ערכים גבוהים מ 0.7) כשהערך הנמוך ביותר הנו 0.80.

הטבלאות להלן מציגות את ערכי העקיבות פנימית (אלפא של קרונבאך) של המדדים שנבחנו :

רמת המהימנות למשתנה איזון עבודה-משפחה

לוח מספר 27 - בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה איזון עבודה-משפחה

		מספר התצפיות	מספר הפריטים
Standardized	Raw	אלפא	
0.927425	0.927443	605	5 איזון עבודה-משפחה

רמת מהימנות של המשתנה איזון בית- עבודה גבוהה ושווה ל 0.93.

יש לציין כי מבחינה של מהימנות המדד (באמצעות α קרונבאך) עולה כי לא ניתן לשפר את רמת מהימנות המדדים באמצעות הסרתם של פריטים.

רמת המהימנות למשתנה אנרגיה

לוח מספר 28 - בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה אנרגיה

		אלפא	מספר התצפיות	מספר הפריטים	
Standardized	Raw				
0.899002	0.898664		610	5	אנרגיה בעבודה

רמת מהימנות של המשתנה אנרגיה גבוהה ושווה ל 0.90.

יש לציין כי מבחינה של מהימנות המדד (באמצעות α קורנבך) עולה כי לא ניתן לשפר את רמת

המהימנות באמצעות הסרת פריטים מהמדד.

רמת המהימנות למשתנה תמיכת הארגון

לוח מספר 29 - בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה תמיכת הארגון

		אלפא	מספר התצפיות	מספר הפריטים	
Standardized	Raw				
0.917050	0.916176		608	4	זמינות פסיכולוגיה

רמת מהימנות של המשתנה תמיכת הארגון גבוהה ושווה ל 0.92.

יש לציין כי מבחינה של מהימנות המדד (באמצעות α קורנבאך) עולה כי לא ניתן לשפר את מהימנות

המדדים באמצעות הסרתם של פריטים.

רמת המהימנות למשתנה תמיכת המנהל

לוח מספר 30 - בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה תמיכת המנהל

		אלפא	מספר התצפיות	מספר הפריטים	
Standardized	Raw				
0.937800	0.936646		608	4	תמיכת המנהל

רמת מהימנות של המשתנה תמיכת המנהל גבוהה ושווה ל 0.94.

יש לציין כי מבחינה של מהימנות המדד (באמצעות α קורנבאך) עולה כי לא ניתן לשפר את מהימנות

המדדים באמצעות הסרתם של פריטים.

רמת המהימנות למשתנה תמיכת המשפחה

לוח מספר 31 - בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה תמיכת המשפחה

	אלפא	מספר התצפיות	מספר הפריטים		
Standardized	Raw				
0.828026	0.806713	607	4	תמיכת המשפחה	

רמת מהימנות של המשתנה תמיכת המשפחה גבוהה ושווה ל 0.81.

יש לציין כי מבחינה של מהימנות המדד (באמצעות α קרונבאך) עולה כי לא ניתן לשפר את מהימנות המדדים באמצעות הסרתם של פריטים.

רמת המהימנות למשתנה זמינות פסיכולוגית

לוח מספר 32 - בדיקת רמת מהימנות- אלפא של קרונבאך למשתנה זמינות פסיכולוגית

	אלפא	מספר התצפיות	מספר הפריטים		
Standardized	Raw				
0.856318	0.850181	607	5	זמינות פסיכולוגית	

רמת מהימנות של המשתנה זמינות פסיכולוגית גבוהה ושווה ל 0.85.

יש לציין כי מבחינה של מהימנות המדד (באמצעות α קרונבאך) עולה כי לא ניתן לשפר את מהימנות המדדים באמצעות הסרתם של פריטים.

7.3 אישור מבנה המשתנים במודל המחקר

על מנת לבדוק את כל הגורמים (פקטורים) במודל המחקר שנבחר, בוצע ניתוח גורמים מאשרר (

Confirmatory Factor Analysis-CFA). ניתוח הגורמים המאשרר (CFA) בוצע ברמת

האינדיבידואל תוך שימוש בתוכנת MPLUS גרסה 3.12.

לטיפול בערכים חסרים (Missing Values) נעשה שימוש בשיטת ה: Full Information – FIML

Maximum Likelihood. שיטה זו מאפשרת לעשות שימוש בכל המידע הקיים וגם ברשומות שבהם

ערכים חסרים. האמידה נעשתה תוך שימוש באופציית Estimator=MRL. אופציה זו יוצרת שגיאות תקן (S.E.) וסטטיסטי מבחן Chi2 של התאמה, עבור נתונים עם מידע חסר אשר עמידים לחוסר נורמאליות ולחוסר אי-תלות של התצפיות. שגיאות תקן אלו התקבלו על-ידי שימוש ב-Sandwich Estimator ובדיקת טיב ההתאמה התקבלה על-ידי שימוש בבדיקה של Yuan Bentler T2* (Multi-Level) (Yuan, Chan,) (& Bentler, 2000).

המבנה הראשון של הפקטור שנבדק היה קבוצה של שישה פקטורים (תמיכת הארגון, תמיכת המנהל, תמיכת המשפחה, איזון עבודה-משפחה, זמינות פסיכולוגית, אנרגיה בעבודה). חושב CFA והתקבלה רמת התאמה מתקבלת (Hu & Bentler, 1998) של $\chi^2(309, N=596)=990, p=0.0000$, $CFI=0.938$, $NNFI=0.930$, $SRMSR=0.047$, $RMSEA=0.061$. כל הטעינויות המתוקנות של הפקטורים במודל הן מעל 0.55 ורובן מעל 0.75. הקורלציות של הפקטורים הן ברובן בסדר גודל של 0.3 ומטה. ($P<0.05$ עבור כל הקורלציות).

בשל הקורלציה הגבוהה בין תמיכת הארגון ותמיכת המנהל (0.65) ובשל הקרבה התיאורטית בין שני המשתנים הללו, בוצע איחוד של שני המשתנים הללו למשתנה אחד מסדר שני (second order). משתנה זה מייצג את התמיכה שמקבל העובד מהארגון (בין אם זה מהמנהל ובין אם זה מהארגון עצמו), שם המשתנה מסדר שני הנו "תמיכת הארגון והמנהל". בשלב זה בוצע CFA נוסף עם הפקטור מסדר שני (תמיכת הארגון והמנהל). והתקבלה רמת התאמה מתקבלת (Hu & Bentler, 1998) של $\chi^2(312, N=596)=1009, p=0.0000$, $CFI=0.937$, $NNFI=0.929$, $SRMSR=0.049$, $RMSEA=0.061$. כל הטעינויות המתוקנות של הפקטורים במודל הן מעל 0.55 ורובן מעל 0.75. הקורלציות של הפקטורים הן ברובן בסדר גודל של 0.3 ומטה. ($P<0.05$ עבור כל הקורלציות).

על מנת לקבוע שלא ניתן לאחד את המשתנים תמיכת המשפחה ותמיכת הארגון והמנהל בוצע CFA נוסף בו אוחדו שני המשתנים. CFA זה יצר רמת התאמה לא מתקבלת (unacceptable) של $\chi^2(318, N=596)=2997, p=0.0000$, $CFI=0.76$, $NNFI=0.73$, $SRMR=0.09$, $RMSER=0.12$. משמע לא ניתן לאחד את המשתנים תמיכת המשפחה ותמיכת הארגון והמנהל.

על מנת לקבוע שאיחוד כל הפקטורים לפקטור אחד לא אפשרי, חושב CFA נוסף אשר בו כל הפריטים הוטענו על-ידי פקטור אחד. CFA זה יצר רמת התאמה לא מתקבלת של $\chi^2(324)$ $p=0.0000$ CFI=0.3, NNFI=0.24, SRMR=0.154, RMSEA=0.2 ו-N=596). משמע לא ניתן לאחד את כל המשתנים לפקטור אחד.

באמצעות תכנת MPLUS בוצע חישוב פקטור SCORES עבור מודל ה CFA המלא (עם משתנה מסדר שני עבור תמיכת המנהל והארגון). לאחר מכן, בוצעה השוואה של ה SCORES שהתקבלו לתוצאת חישוב מיצוע פריטים ששייכים לאותו הפקטור (או ממוצע ממוצעים בפקטור מסדר 2). התקבלה קורלציה גבוהה בין התוצאות שחושבו בשתי הדרכים. המסקנה מכך הנה כי ניתן להשתמש בשתי הדרכים.

במחקר זה בחרנו להשתמש בממוצעים, לכך שתי סיבות: שימוש בממוצע פריטים יוצר תוצאה השומרת על הטווח המקורי של הפריטים (במשתנים אנרגיה בעבודה, איזון עבודה-משפחה וזמינות פסיכולוגית טווח 1-5 ובמשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה טווח 1-7). לעומת זאת בחישוב ה- FACTOR SCORES הממוצע התיאורטי של הפקטורים הנו אפס ושונותם שווה ל-1. הנה כי כן, עבור ה FACTOR SCORES לא נשמרים הטווחים המקוריים של הפריטים שנטענים על-ידיהם, וקשה לתת משמעות לערכים הנאמדים כ- FACTOR SCORES.

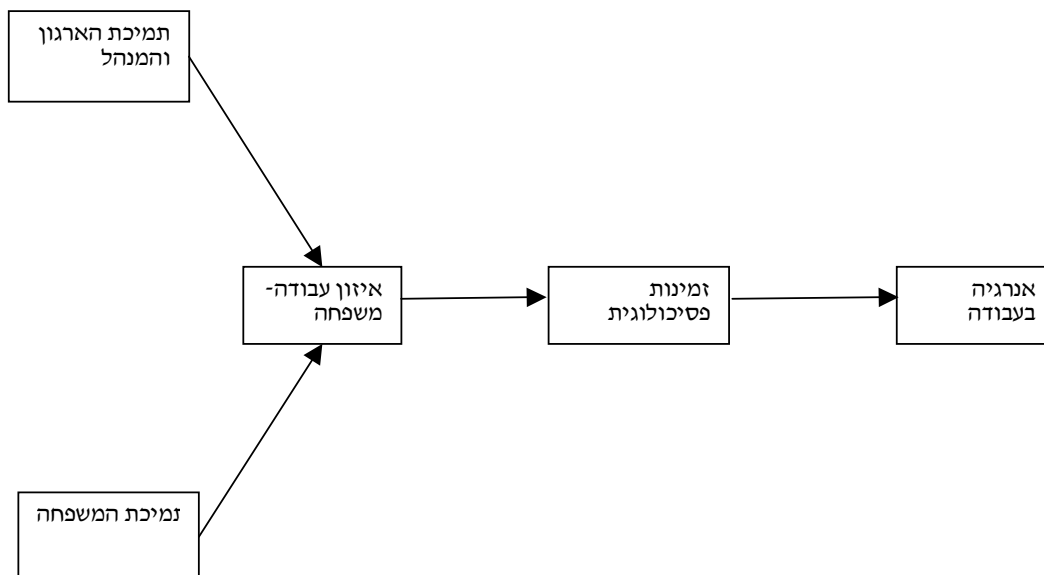
במחקר זה ביקשנו לבנות מודל שונה לכל קבוצת מחקר (סטודנטים, עובדי תעשייה ורופאים), וזאת על-מנת להציג את ההבדלים בין הקבוצות הללו. מסעיף 7.5 להלן עולה שמודל כולל, בו אין הבחנה בין קבוצות המדגם הנו בעל טיב התאמה נמוך באופן מובהק מזה של כל אוכלוסיה בנפרד. לשם כך פוצל המדגם לשלוש קבוצות (סטודנטים, עובדי תעשייה ורופאים). החלוקה לא אפשרה לבדוק את מודל התיווך יחד עם מודל המדידה במסגרת של SEM (מודל שבו לכל משתנה מוכנסים ערכי הפריטים בלבד ומודל התיווך נבנה בין הפקטורים שמשתנים אלה מצביעים עליהם Reflective Indicators). מודל כזה הנו מודל בעל מספר פרמטרים גדול מאוד בשל העובדה שיש בו זמנית לאמוד הן את מקדמי הרגרסיות במודל התיווך (הקשר בין המשתנים), הן את מקדמי הקשר בין המשתנים לפריטים שמצביעים (indicate) עליהם והן את השונויות של כל אחד מהפריטים. קיימת דרישת

מינימום מקובלת בספרות המחקרית של מספר נדגמים לכל פרמטר (כלל אצבע של 10-6 נדגמים לכל פרמטר). בגלל פיצול אוכלוסיית המחקר לשלוש קבוצות, מודל שכולל בתוכו הן את מודל המדידה והן את מודל התיווך לא עומד בדרישת המינימום לגבי גודל מדגם. מודל שכולל רק את מודל התיווך (Path Model - מודל הנתבים) עומד בדרישה זו ויוצג בהמשך (סעיף 7.7 להלן).

לסיכום, במחקר זה הופרד הטיפול במודל המדידה ובמודל התיווך. באמצעות ה CFA חישבנו את ה FACTOR SCORES בדקנו שמציגים קורלציה גבוהה עם ממוצעי הפריטים של המשתנים כך שבעצם שני גדלים אלה תחליפים והתקדמנו עם ממוצעי הפריטים כאומדני ה FACTOR SCORES לבדיקת מודל התיווך.

תרשים המחקר הסופי לאחר ניתוח הגורמים:

תרשים מספר 2- מודל המחקר לאחר ניתוח גורמים



ריכוז השערות המחקר לאחר ניתוח הגורמים :

לאחר קביעת המשתנים, ניתן לנסח גם את השערות המחקר. בהמשך מוצג ריכוז השערות המחקר ותרשים המודל הסופי (לאחר איחוד המשתנים תמיכת הארגון ותמיכת המנהל).

השערה 1: קיים קשר חיובי בין איזון עבודה-משפחה לבין האנרגיה בעבודה של הפרט בארגון.

השערה 2א': קיים קשר חיובי בין תמיכת הארגון והמנהל הנתפסת לבין איזון עבודה-משפחה של הפרט בארגון.

השערה 2ב': קיים קשר חיובי בין תמיכת המשפחה הנתפסת לבין איזון עבודה-משפחה של הפרט בארגון.

השערה 3א': איזון עבודה – משפחה הנו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה.

השערה 3ב': איזון עבודה – משפחה הנו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה.

השערה 4: זמינות פסיכולוגית הנה משתנה מתווך לקשר שבין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה.

7.4 סטטיסטיקה תיאורית

בטבלאות להלן מוצגים ניתוחי סטטיסטיקה תיאורית של משתני המחקר. לגבי כל משתנה מוצגים המדדים: ממוצע, ס.תקן מינימום, מקסימום ומקדם מהימנות פנימית. הנתונים מוצגים לגבי כלל אוכלוסיית המחקר (כללי) ולגבי כל אחת מקבוצות המחקר בנפרד (סטודנטים, עובדי תעשייה ורופאים).

לגבי כל משתנה נבדקה מובהקות ההבדלים בין ממוצעי הקבוצות. הבדיקה נעשתה באמצעות פרוצדורת MIXED. לא נמצא רכיב אקראי מובהק ולכן נעשתה הבדיקה ללא התחשבות ברכיב זה. תחילה בחנו האם יש הבדל כלשהו בין שלושת ממוצעי הקבוצות באמצעות מבחן F. במידה ונמצא הבדל מובהק במחקר זה, נעשתה השוואה בין הפרש הממוצעים של כל שתי קבוצות באמצעות מבחן t.

סטטיסטיקה תיאורית למשתנה איזון עבודה-משפחה

לוח מספר 33 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה איזון עבודה-משפחה

מקדם מהימנות פנימית	מקסימום	מינימום	ס. תקן	ממוצע	N	מס' הפריטים	אוכלוסייה
27.80	5.00	1.60	0.52	3.28	596	5	כללי
25.52	5.00	1.00	0.85	3.32	216	5	סטודנטים
21.86	5.00	1.00	0.79	3.62	238	5	תעשייה
32.93	5.00	1.00	0.87	2.65	142	5	רופאים

מהטבלה לעיל עולה כי הממוצע הכללי של המשתנה איזון עבודה-משפחה הנו 3.28 (סקאלה של 1-5). מהשוואת ממוצעי קבוצות המחקר באמצעות מבחן F התקבל $F(2,593) = 61.20^{***}$, משמע לפחות אחת מהקבוצות שונה בממוצעה משאר הקבוצות. מהשוואת זוגות הקבוצות עולה כי ההפרש בממוצע איזון עבודה-משפחה בין קבוצת הרופאים וקבוצת הסטודנטים הנו מובהק $t=7.51^{**}$. כמו כן, ההפרש בממוצע איזון עבודה-משפחה בין קבוצת הרופאים וקבוצת עובדי התעשייה הנו מובהק $t=11.02^{***}$. בנוסף, ההפרש בממוצע איזון עבודה-משפחה בין קבוצת הסטודנטים וקבוצת עובדי התעשייה הנו מובהק $t=-3.80^{***}$. משמע, ניתן לומר כי בהתייחס למשתנה איזון עבודה-משפחה, כל הקבוצות שונות בממוצען זו מזו.

סטטיסטיקה תיאורית למשתנה אנרגיה בעבודה

לוח מספר 34 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה אנרגיה בעבודה

מקדם מהימנות פנימית	מקסימום	מינימום	ס. תקן	ממוצע	N	מס' הפריטים	אוכלוסיה
27.57	5.00	1.00	0.89	3.22	596	5	כללי
30.10	5.00	1.00	0.94	3.11	216	5	סטודנטים
26.40	5.00	1.00	0.86	3.27	238	5	תעשיה
25.44	5.00	1.20	0.84	3.31	142	5	רופאים

מהטבלה לעיל עולה כי הממוצע הכללי של המשתנה אנרגיה בעבודה הנו 3.22 (בסקאלה של 1-5).

מהשוואת ממוצעי קבוצות המחקר באמצעות מבחן F התקבל $F(2,593) = 2.79$, משמע בהתייחס

למשתנה אנרגיה בעבודה, אין הבדל מובהק בין ממוצעי קבוצות המחקר.

סטטיסטיקה תיאורית למשתנה תמיכת הארגון והמנהל

לוח מספר 35 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה תמיכת המנהל והארגון

מקדם מהימנות פנימית	מקסימום	מינימום	ס. תקן	ממוצע	N	מס' הפריטים	אוכלוסיה
26.13	7.00	1.00	1.22	4.66	596	4	כללי
26.66	7.00	1.00	1.28	4.79	216	4	סטודנטים
23.84	7.00	1.25	1.10	4.63	238	4	תעשיה
28.67	7.00	1.00	1.29	4.50	142	4	רופאים

מהטבלה לעיל עולה כי הממוצע הכללי של המשתנה תמיכת המנהל והארגון הנו 4.66 (בסקאלה של 1

7-). מהשוואת ממוצעי קבוצות המחקר באמצעות מבחן F התקבל $F(2,593) = 2.57$, משמע

בהתייחס למשתנה תמיכת הארגון והמנהל, אין הבדל מובהק בין ממוצעי קבוצות המחקר.

סטטיסטיקה תיאורית למשתנה תמיכת המשפחה

לוח מספר 36 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה תמיכת המשפחה

מקדם מהימנות פנימית	מקסימום	מינימום	ס. תקן	ממוצע	N	מס' הפריטים	אוכלוסיה
12.94	7.00	2.75	0.80	6.15	596	4	כללי
13.21	7.00	3.25	0.81	6.13	216	4	סטודנטים
13.37	7.00	3.00	0.80	6.02	238	4	תעשיה
10.93	7.00	2.75	0.70	6.40	142	4	רופאים

מהטבלה לעיל עולה כי הממוצע הכללי של המשתנה תמיכת המשפחה הנו 2.75 (בסקאלה של 1-7). מהשוואת ממוצעי קבוצות המחקר באמצעות מבחן F התקבל $F(2,593) = 10.71^{***}$, משמע לפחות אחת מהקבוצות שונה בממוצעה משאר הקבוצות. מהשוואת זוגות הקבוצות עולה כי ההפרש בממוצע תמיכת המשפחה בין קבוצת הרופאים וקבוצת הסטודנטים הנו מובהק $t = -3.20^{**}$. כמו כן, ההפרש בממוצע תמיכת המשפחה בין קבוצת הרופאים וקבוצת עובדי התעשייה הנו מובהק $t = -4.61^{***}$. משמע, ניתן לומר כי בהתייחס לתמיכת המשפחה, קבוצת הרופאים שונה בצורה מובהקת משאר קבוצות המחקר שנדגמו.

סטטיסטיקה תיאורית למשתנה זמינות פסיכולוגית

לוח מספר 37 – מדדי מרכז ופיזור למשתנה זמינות פסיכולוגית

מקדם מהימנות פנימית	מקסימום	מינימום	ס. תקן	ממוצע	N	מס' הפריטים	אוכלוסיה
11.87	5.00	1.60	0.52	4.34	596	5	כללי
13.03	5.00	1.60	0.56	4.31	216	5	סטודנטים
11.06	5.00	2.40	0.48	4.35	238	5	תעשיה
11.41	5.00	3.00	0.50	4.35	142	5	רופאים

מהטבלה לעיל עולה כי ממוצע המשתנה תמיכת המנהל והארגון בכל אוכלוסיית המדגם הנו 4.34 (בסקאלה של 1-5). מהשוואת ממוצעי קבוצות המחקר באמצעות מבחן F התקבל $F(4,593) = 0.51$, משמע, בהתייחס למשתנה זמינות פסיכולוגית, לא נמצא הבדל מובהק בין ממוצעי קבוצות המחקר.

7.5 ניתוח נתיבים להשוואה בין מודל של כלל האוכלוסייה לעומת מודל מפוצל לפי

קבוצות המדגם

מטרת בחינה זו היא לבחון האם ניתן לנתח את המודל עבור שלושת קבוצות המדגם ביחד.

בסעיף זה בוצעו שתי הרצות:

הרצה ראשונה- בחינה של כל מודל המחקר ללא אבחנה בין קבוצות המדגם.

הרצה שנייה- כוללת אבחנה בין קבוצות המדגם.

מודל ללא אבחנה בין הקבוצות מתקבל מהמודל עם אבחנה בהוספת סדרת אילוצים, לכן הוא מקוון (

Nested) בתוכו. שני המודלים הורצו ללא המשתנה השכלה מכיוון שמשתנה זה קבוע (שווה=0)

על-פני קבוצת הסטודנטים (מאחר וכל הקבוצה הנה סטודנטים לתואר ראשון) ולכן לא ניתן להעריך

את תרומתו למודל. השמטת משתנה זה משתי הקבוצות הנותרות לא פוגעת במסקנות המחקר מכיוון

שזהו משתנה רקע שולי בלבד. לעומת זאת בהמשך המחקר כללנו משתנה זה כמשתנה רקע עבור

קבוצות עובדי התעשייה והרופאים עבורם קיימת שונות במשתנה זה.

ההרצות בוצעו באמצעות תכנת MPLUS המאפשרת ניתוח נתיבים רב- קבוצתי (Multi Group Path

Analysis). בבדיקה זו נבדק ההבדל בין מודל עם אילוצי שוויון פרמטרים ושונויות (ללא חלוקה

לקבוצות) לבין מודל ללא אילוצים (עם חלוקה לקבוצות). לצורך בדיקה זו מחשב MPLUS סטטיסטי

Chi-Square Test of Model Fit לבחינת הרעת טיב ההתאמה בגלל אילוצי שוויון המקדמים הני"ל.

התקבל $\chi^2(48, N=596)=227.33^{***}$. מכאן שטיב ההתאמה של המודל עבור כל האוכלוסייה

(עם אילוצים של מקדמי כל הקבוצות שווים) גרוע באופן מובהק ממודל המבחין בין האוכלוסיות

השונות. מודל המבחין בין האוכלוסיות השונות שקול לניתוח נפרד של כל אוכלוסיה.

7.6 סטטיסטיקה היסקית- בדיקת השערות המחקר

בתוך כל אוכלוסיית מחקר נדגמו מספר ארגונים (ראה לוח מספר 1). במקרה כזה יתכן שהנתונים מקובצים (CLUSTERED), כלומר קיימת קורלציה פנימית בין נבדקים גם לאחר נטרול משתני רקע ומשתנים דמוגרפים. כל אחת מהגרסיות הורצה תחילה באמצעות פרוצדורת MIXED המאפשרת טיפול בנתונים מקובצים. מתוצאות הרצת הגרסיות עולה כי הקורלציה הפנימית הנותרת בין הנבדקים לאחר ניכוי המשתנים המסבירים הנה אפס או מאוד לא מובהקת. לכן, הרצנו מחדש את הגרסיות ללא התחשבות בקורלציות הפנימיות, שלאור האמור הנן מיותרות.

בדיקת השערות המחקר

ההרצות בוצעו על כל אחת מקבוצות המחקר בנפרד.

תחילה בוצעה הרצת הגרסיות על אוכלוסיית מחקר 1- אוכלוסיית הסטודנטים (216 נדגמים); לאחר מכן, בוצעה הרצת הגרסיות על אוכלוסיית מחקר 2- אוכלוסיית עובדי תעשייה, ולבסוף בוצע אוכלוסיית מחקר 3- אוכלוסיית הרופאים.

בדיקת ההשערות התבצעה באמצעות גרסיות היררכיות תוך פיקוח על משתני הבקרה הדמוגרפים. בצעד הראשון הוכנסו מדדי הרקע: מגדר, גיל וותק בארגון ובצעד השני יוכנסו כל מדדי הרקע ולאחריהם המשתנה הבלתי תלוי.

השערות 1 ו-2 נבדקו באמצעות סדרה של גרסיות היררכיות.

השערות 3 ו-4 - בחינת השערת התיווך, נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986), באמצעות סדרה של ניתוחי גרסיות היררכיות, ראה דיון נרחב לגבי תנאי תיווך ב- MacKinnon, Fairchild & Fritz (2007), לפי הפירוט:

תנאי 1- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי למשתנה התלוי

תנאי 2- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי למשתנה המתווך

תנאי 3- קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך לבין התלוי. קשר זה נבדק בנוכחות המשתנה הבלתי תלוי

תנאי 4- בנוכחות המשתנה המתווך נעלם הקשר (תיווך מלא) או נחלש (תיווך חלקי) בין המשתנה הבלתי תלוי לבין המשתנה התלוי

יש לציין כי לשם בדיקת השערות 1 ו-4 התייחסנו למשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה כמשתני רקע על-מנת לנקות ולבקר (Control) את השפעתם על המשתנה התלוי.

תוצאות הרצות אלו מובאות בסעיף זה.

1. בדיקת השערות המחקר לגבי אוכלוסיית מחקר 1- אוכלוסיית הסטודנטים

בדיקת השערה 1- קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה

לשם בדיקת ההשערה הראשונה התייחסנו למשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה כמשתני רקע כדי לנקות ולבקר (Control) את השפעתם על המשתנה התלוי- אנרגיה בעבודה.

לוח מספר 38- השערה 1- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה – מחקר 1- סטודנטים

משתנים		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה	
		צעד ראשון		צעד שני		צעד שלישי	
		β	(t)	β	(t)	β	(t)
Constant ⁽¹⁾		2.44	6.18***	0.30	0.64	-0.09	-0.19
גיל		0.02	1.55	0.02	1.99*	0.02	2.18**
וوتק בארגון		0.01	0.71	0.00	0.16	0.00	0.28
השכלה		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
מגדר		-0.02	-0.17	0.13	1.36	0.15	1.68
תמיכת הארגון והמנהל				0.51	13.46***	0.49	12.66***
תמיכת המשפחה				-0.07	-1.17	-0.09	-1.46
איזון עבודה-משפחה						0.15	2.68**
R ²		0.04		0.49		0.51	
Adjusted R ²		0.02		0.48		0.50	
Standard Error(MSE)		0.92		0.67		0.66	
F		2.65		40.87***		36.26***	
ΔR^2				0.45		0.02	
F for ΔR^2				94.68***		7.18**	

n = 216 $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 38 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה

בעבודה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.68**) בין איזון עבודה-

משפחה לבין אנרגיה בעבודה (תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו למודל כמשתני רקע).

בדיקת השערה 2- קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה

לוח מספר 39- השערה 2- קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה

איזון עבודה-משפחה		איזון עבודה-משפחה		משתנים
צמד שני (t)	β	צמד ראשון (t)	β	
4.58***	2.57	11.26***	4.04	Constant ⁽¹⁾
-0.88	-0.01	-0.82	-0.01	גיל
-0.67	-0.01	-0.66	-0.01	וوتק בארגון
0.00	0.00	0.00	0.00	השכלה
-1.69	-0.19	-2.03*	-0.23	מגדר
3.48***	0.16			תמיכת הארגון והמנהל
1.47	0.11			תמיכת המשפחה
	0.11		0.03	R ²
	0.09		0.02	Adjusted R ²
	0.81		0.84	Standard Error(MSE)
5.39***			2.51	F
0.08				ΔR^2
9.41***				F for ΔR^2

n = 216, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 39 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (3.48^{***}) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה. כמו כן עולה כי לא קיים קשר מובהק בין המשתנה תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.

בדיקת השערה 3- איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

בחינת השערת התיווך נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986), באמצעות סדרה של ניתוחי רגרסיות היררכיות, ראה דיון נרחב לגבי תנאי תיווך ב- MacKinnon et al. (2007)

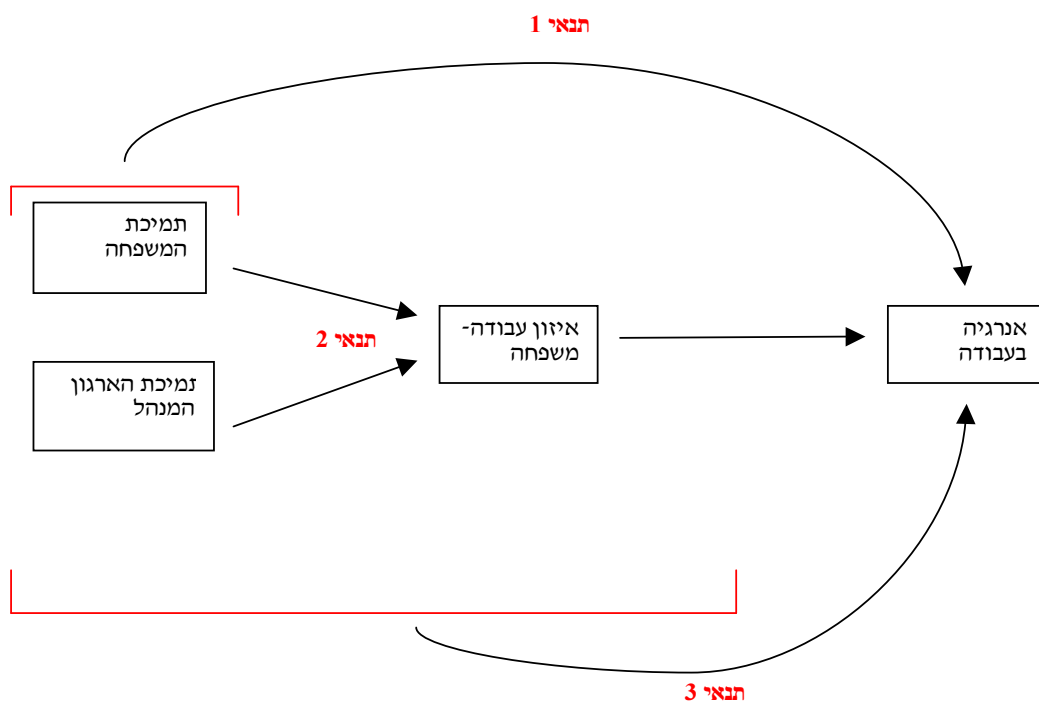
תנאי 1- קיים קשר מובהק בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) למשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה)

תנאי 2- קיים קשר מובהק בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) למשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה)

תנאי 3- קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה) לבין התלוי (אנרגיה בעבודה). קשר זה נבדק בנוכחות המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה)

תנאי 4- בנוכחות המשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה) נעלם הקשר (תיווך מלא) או נחלש (תיווך חלקי) בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) לבין המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה).

תרשים מס 3- בדיקת תיווך השערת תיווך- המשתנה איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה



בפירוט להלן יוצגו הניתוחים הנדרשים על מנת לבחון את השערת התיווך:

תנאי 1

לוח מספר 40- השערה 3- תנאי 1 - קשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		משתנים
צעד שני		צעד ראשון		
(t)	β	(t)	β	
0.64	0.30	6.18***	2.44	Constant ⁽¹⁾
1.99*	0.02	1.55	0.02	גיל
0.16	0.00	0.71	0.01	וותק בארגון
0.00	0.00	0.00	0.00	השכלה
1.36	0.13	-0.17	-0.02	מגדר
13.46***	0.51			תמיכת הארגון והמנהל
-1.17	-0.07			תמיכת המשפחה
0.49		0.04		R ²
0.48		0.02		Adjusted R ²
0.67		0.92		Standard Error (Root MSE)
40.87***		2.65		F
0.45				Δ R ²
94.68***				F for Δ R ²

$n = 216, p < 0.001^{***} p < 0.01^{**} p < 0.05^*$, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 40 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (13.46^{***}) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה. וכן, עולה כי לא קיים קשר בין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה.

תנאי 2

נבדק בלוח מספר 39 לעיל. ניתן להסיק כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (3.48^{***}) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה. כמו כן עולה כי לא קיים קשר מובהק בין המשתנה תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.

תנאי 3

תנאי זה נבדק בלוח מספר 38 לעיל ונמצא כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.68^{**}) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה בנוכחות תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה.

תנאי 4

תנאי זה נבדק בלוח מספר 38 לעיל. מניתוח הטבלה עולה כי הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה נותר מובהק גם לאחר הכנסת המשתנה המתווך - איזון בית-עבודה. אולם ערך ה t ירד (מ- 13.46^{***} ל- 12.66^{***}) והמקדם שלו במודל ירד (0.51 ל-0.49). הדבר מעיד על תיווך חלקי של איזון עבודה-משפחה. במקרה של תיווך חלקי נהוג לבצע שתי בדיקות:

- מידת ההשפעה הישירה (Direct Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה) מוצג בטבלה 38 (השערה 1).
- מידת ההשפעה העקיפה (Indirect Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה), הסקה לגבי ההשפעות העקיפות תוצג לגבי המודל הכולל של התיווך הכפול (ראה סעיף מספר 7.7).

סיכום השערה 3

מניתוח ארבעת התנאים עולה כי המשתנה איזון עבודה-משפחה הנו משתנה מתווך חלקי לקשר שבין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה. כמו כן, עולה כי המשתנה איזון עבודה-משפחה אינו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת המשפחה ואנרגיה בעבודה. יש לציין כי המשתנה תמיכת המשפחה לא הסביר את אנרגיה בעבודה גם בלי הנוכחות של איזון עבודה-משפחה (תנאי 1 בתיווך).

בדיקת השערה 4- השערת תיווך- המשתנה זמינות פסיכולוגית מתווך את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה

בחינת השערת התיווך נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986), באמצעות סדרה של ניתוחי רגרסיה, כפי שמפורט בתרשים 4, ראה דיון נרחב לגבי תנאי תיווך ב- MacKinnon et al. (2007)

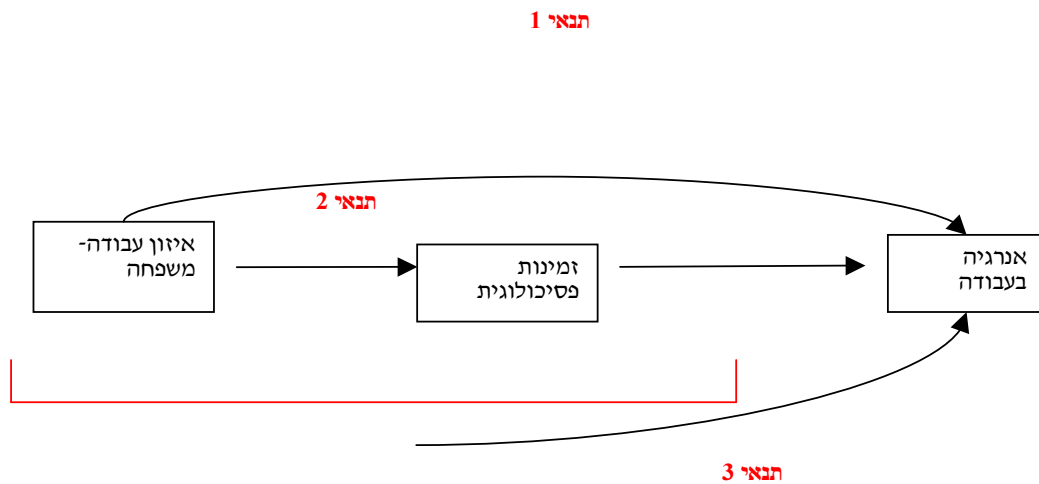
תנאי 1- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) למשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה)

תנאי 2- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) למשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית)

תנאי 3- קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית) לבין התלוי (אנרגיה בעבודה). קשר זה נבדק בנוכחות המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה)

תנאי 4- בנוכחות המשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית) נעלם הקשר (תיווך מלא) או נחלש (תיווך חלקי) בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) לבין המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה).

תרשים מס 4- בדיקת תיווך השערת תיווך- המשתנה זמינות פסיכולוגית מתווך את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה



בפירוט להלן יוצגו הניתוחים הנדרשים על מנת לבחון השערת תיווך זו:

תנאי 1

נבדק בלוח מספר 38. מהלוח עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.68^{**}) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה (תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו למודל כמשתני רקע).

תנאי 2

לוח מספר 41- השערה 4- תנאי 2- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית

זמינות פסיכולוגית צעד ראשון		זמינות פסיכולוגית צעד שני		זמינות פסיכולוגית צעד שלישי		משתנים
(t)	β	(t)	β	(t)	β	
18.76***	4.52	9.59***	3.69	8.27***	3.23	Constant ⁽¹⁾
-0.57	0.00	-0.60	0.00	-0.38	0.00	גיל
-0.31	0.00	-0.24	0.00	-0.06	0.00	וותק בארגון
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	השכלה
-0.43	-0.03	-0.19	-0.01	0.26	0.02	מגדר
		1.55	0.08	1.32	0.04	תמיכת הארגון והמנהל
		2.23	0.07	1.20	0.06	תמיכת המשפחה
				3.92***	0.18	איזון עבודה-משפחה
0.01		0.05		0.12		R ²
-0.01		0.03		0.09		Adjusted R ²
0.56		0.55		0.54		Standard Error (MSE)
0.47		2.33*		4.63***		F
		0.04		0.07		ΔR^2
		5.10**		***15.36		F for ΔR^2

n = 216, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 41 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (3.92***) בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית (כאשר תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה מוכנסים כמשתני רקע).

תנאי 3-

לוח מספר 42- השערה 4- תנאי 3- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה אנרגיה בעבודה כשזמינות פסיכולוגית הוכנס למשוואה

משתנים		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה	
		צעד ראשון		צעד שני		צעד שלישי		צעד רביעי	
		(t)	β	(t)	β	(t)	β	(t)	β
Constant ⁽¹⁾		6.18***	2.44	0.64	0.30	-0.19	-0.09	-1.22	-0.68
גיל		1.55	0.02	1.99*	0.02	2.18**	0.02	2.25*	0.02
ווקט בארגון		0.71.	0.01	0.16	0.00	0.28	0.00	0.30	0.00
השכלה		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
מגדר		-0.17	-0.02	1.36	0.13	1.68	0.15	1.66	0.15
תמיכת הארגון והמנהל				13.46***	0.30	12.66***	0.49	12.52***	0.48
תמיכת המשפחה				-1.17	0.02	-1.46	-0.09	-1.64	-0.10
איזון עבודה-משפחה						2.68**	0.15	2.05*	0.12
זמינות פסיכולוגית								2.12*	0.18
R ²		0.04		0.49		0.51		0.52	
Adjusted R ²		0.02		0.48		0.50		0.50	
Standard Error (Root MSE)		0.92		0.67		0.66		0.66	
F		2.65		40.87***		36.26***		32.24***	
ΔR^2				0.45		0.02		0.01	
F for ΔR^2				94.68***		7.18**		4.4944*	

טבלה מספר 42 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה אנרגיה בעבודה כשזמינות פסיכולוגית הוכנס למשוואה. מהטבלה עולה כי קיים קשר מובהק (2.12*) בין זמינות פסיכולוגית ואנרגיה כאשר איזון עבודה-משפחה הוכנס למשוואה.

תנאי 4

מניתוח טבלה 42 עולה כי הקשר בין איזון עבודה-משפחה לאנרגיה בעבודה נותר מובהק גם לאחר הכנסת המשתנה המתווך- זמינות פסיכולוגית. כמו כן, עולה כי ערך ה t ירד (מ- 2.68** ל- 2.05*) והמקדם שלו במודל ירד (0.15 ל- 0.12). הדבר מעיד על תיווך חלקי של איזון עבודה-משפחה. במקרה של תיווך חלקי נהוג לבצע שתי בדיקות:

- מידת ההשפעה הישירה (Direct Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה) מוצג בלוח מספר 38.
- מידת ההשפעה העקיפה (Indirect Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה), הסקה לגבי ההשפעות העקיפות תוצג לגבי המודל הכולל של התיווך הכפול (ראה סעיף מספר 7.7).

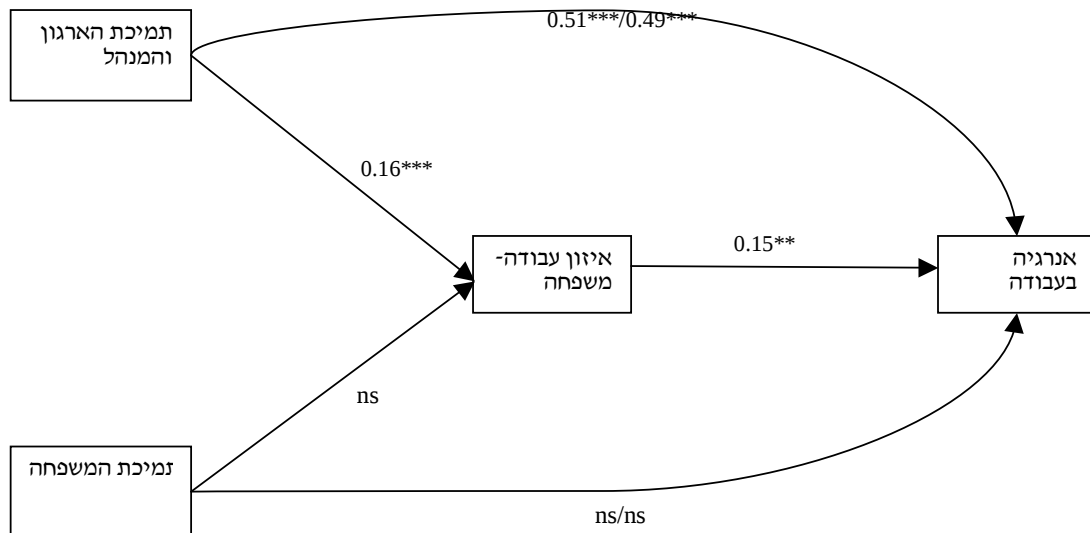
סיכום השערה 4

מניתוח ארבעת התנאים עולה כי המשתנה זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך חלקי לקשר שבין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה.

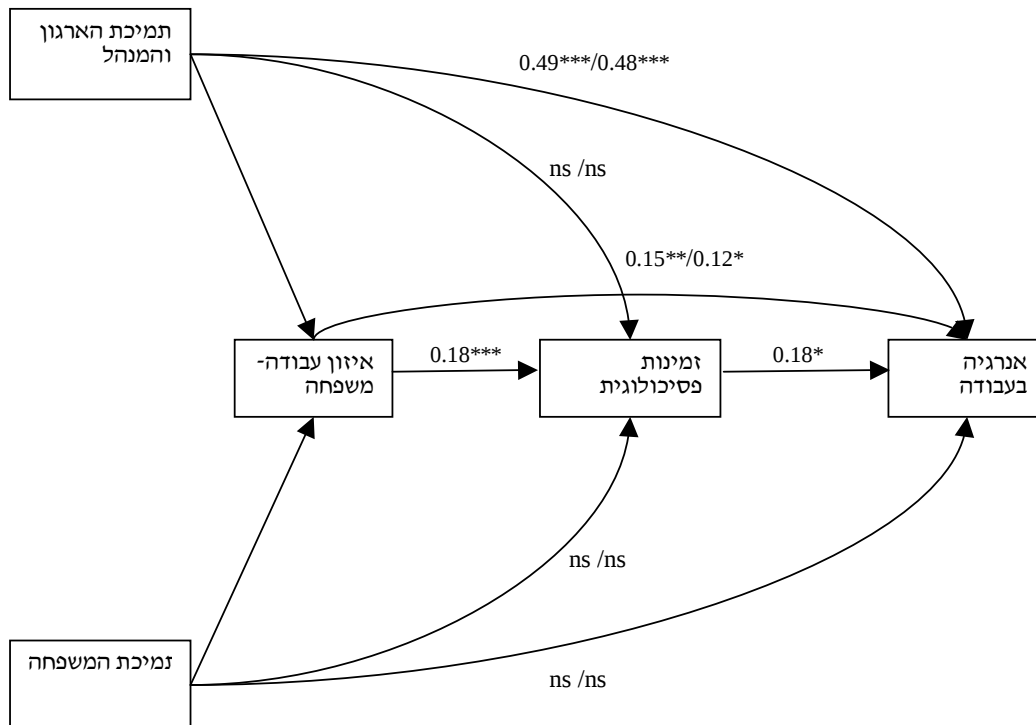
מודל אישוש המחקר- קבוצת הסטודנטים

לסיכום, להלן ממצאי המחקר כפי שבאו לידי ביטוי במודל התיאורטי, לגבי כל אחת מקבוצות המחקר. מצד שמאל מופעים הנתונים לפני התיווך ומצד ימין מופיעים הנתונים לאחר התיווך.

תרשים מס 5- מודל אישוש המחקר – איזון עבודה-משפחה כמשתנה מתווך



תרשים מס 6- מודל אישוש המחקר – זמינות פסיכולוגית כמשתנה מתווך



2. בדיקת השערות המחקר לגבי אוכלוסיית מחקר 2- עובדי תעשייה

קבוצת מחקר זו מורכבת מ- 238 עובדים המועסקים בתעשייה בישראל. חלקם בארגונים ציבוריים ונתני שירות וחלקם במפעלים פרטיים (פירוט ראה לוח מספר 1).

בדיקת השערה 1- קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה

לשם בדיקת ההשערה הראשונה התייחסנו למשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה כמשתני רקע

לוח מספר 43- השערה 1- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה – מחקר 2- עובדי תעשייה

משתנים		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה	
		צעד ראשון		צעד שני		צעד שלישי	
		(t)		(t)		(t)	
		β		β		β	
Constant ⁽¹⁾		3.32	9.80***	0.31	0.59	0.02	0.04
גיל		0.00	-0.28	0.00	-0.18	-0.01	-0.81
וوتק בארגון		0.02	1.71	0.02	2.19*	0.02	2.37*
השכלה		0.00	-0.01	0.09	1.51	0.10	1.76
מגדר		-0.11	-0.96	0.00	0.05	0.06	0.61
תמיכת הארגון והמנהל				0.39	8.11***	0.35	7.36***
תמיכת המשפחה				0.11	1.72	0.08	1.20
איזון עבודה-משפחה						0.19	2.96**
R ²		0.02		0.30			0.33
Adjusted R ²		0.01		0.29			0.31
Standard Error(MSE)		0.86		0.73			0.72
F		1.38		16.80***			16.14***
ΔR^2				0.28			0.03
F for ΔR^2				***46.56			8.7616**

n=238 $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 43 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.96**) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה (תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו למודל כמשתני רקע).

בדיקת השערה 2- קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה

לוח מספר 44- השערה 2- קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה

איזון עבודה-משפחה		איזון עבודה-משפחה		משתנים
צעד ראשון	צעד שני	צעד ראשון	צעד שני	
β	(t)	β	(t)	
3.69	12.24***	1.50	2.88**	Constant ⁽¹⁾
0.02	2.77**	0.03	3.29***	גיל
-0.01	-0.78	-0.01	-0.75	וوتק בארגון
-0.11	-1.90	-0.07	-1.22	השכלה
-0.34	-3.30***	-0.29	-2.95**	מגדר
		0.17	3.52***	תמיכת הארגון והמנהל
		0.18	2.68**	תמיכת המשפחה
0.08		0.1925		R ²
0.07		0.1715		Adjusted R ²
0.76		0.72		Standard Error(MSE)
5.23***		9.18***		F
		0.11		ΔR^2
		15.75***		F for ΔR^2

n = 238, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 44 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (3.52***) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה. כמו כן, עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.68**) בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.

בדיקת השערה 3- איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

בחינת השערות תיווך נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986), באמצעות סדרה של ניתוחי רגרסיה, כפי שמפורט בתרשים 3, ראה דיון נרחב לגבי תנאי תיווך ב MacKinnon et al. (2007)

תנאי 1- קיים קשר מובהק בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) למשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה)

תנאי 2- קיים קשר מובהק בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) למשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה)

תנאי 3- קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה) לבין התלוי (אנרגיה בעבודה). קשר זה נבדק בנוכחות המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה)

תנאי 4- בנוכחות המשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה) נעלם הקשר (תיווך מלא) או נחלש (תיווך חלקי) בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) לבין המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה).

בפירוט להלן יוצגו הניתוחים הנדרשים על מנת לבחון השערת תיווך.

תנאי 1

לוח מספר 45- השערה 3- תנאי 1- קשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		משתנים
צעד שני		צעד ראשון		
(t)	β	(t)	β	
0.59	0.31	9.80***	3.32	Constant ⁽¹⁾
-0.18	0.00	-0.28	0.00	גיל
2.19*	0.02	1.71	0.02	וوتק בארגון
1.51	0.09	-0.01	0.00	השכלה
0.05	0.00	-0.96	-0.11	מגדר
8.11***	0.39			תמיכת הארגון והמנהל
1.72	0.11			תמיכת המשפחה
0.30		0.02		R ²
0.29		0.01		Adjusted R ²
0.73		0.86		Standard Error (Root MSE)
16.80***		1.38		F
0.28				ΔR^2
***46.56				F for ΔR^2

n = 238, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 45 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה. מהטבלה להלן עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (8.11***) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה. כמו כן, עולה כי לא קיים קשר בין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה.

תנאי 2

נבדק בטבלה מספר 44. ניתן להבחין כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (3.52***) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה. כמו כן, עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.68**) בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.

תנאי 3

תנאי זה נבדק בלוח מספר 43 ונמצא כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.96**) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה בנוכחות תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה.

תנאי 4

מניתוח טבלה מספר 43 עולה כי הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה נותר מובהק גם לאחר הכנסת המשתנה המתווך- איזון בית—עבודה. כמו כן, ערך ה t ירד (מ- 8.11^{***} ל- 7.36^{***}) והמקדם שלו במודל ירד (0.39 ל- 0.35). הדבר מעיד על תיווך חלקי של איזון עבודה-משפחה. במקרה של תיווך חלקי נהוג לבצע שתי בדיקות:

- מידת ההשפעה הישירה (Direct Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה) מוצג בטבלה 43 (השערה 1).
- מידת ההשפעה העקיפה (Indirect Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה), הסקה לגבי ההשפעות העקיפות תוצג לגבי המודל הכולל של התיווך הכפול (ראה סעיף מספר 7.7).

סיכום השערה 3

מניתוח ארבעת תנאי התיווך עולה כי המשתנה איזון עבודה-משפחה הנו משתנה מתווך חלקי לקשר שבין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה. כמו כן, עולה כי המשתנה איזון עבודה-משפחה אינו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת המשפחה ואנרגיה בעבודה. יש לציין כי המשתנה תמיכת המשפחה לא הסביר את אנרגיה בעבודה גם בלי הנוכחות של איזון עבודה-משפחה (תנאי 1 בתיווך).

בדיקת השערה 4- השערת תיווך- המשתנה זמינות פסיכולוגית מתווך את הקשר בין איזון עבודה- משפחה לבין אנרגיה בעבודה

בחינת השערת התיווך נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986), באמצעות סדרה של ניתוחי רגרסיה, כפי שמפורט בתרשים מספר 4, ראה דיון נרחב לגבי תנאי תיווך ב- MacKinnon et al. (2007).

תנאי 1- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) למשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה)

תנאי 2- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) למשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית)

תנאי 3- קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית) לבין התלוי (אנרגיה בעבודה). קשר זה נבדק בנוכחות המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה)

תנאי 4- בנוכחות המשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית) נעלם הקשר (תיווך מלא) או נחלש (תיווך חלקי) בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) לבין המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה).

בפירוט כדלקמן יוצגו הניתוחים הנדרשים על מנת לבחון השערת תיווך זו :

תנאי 1

נבדק בלוח מספר 43. מהלוח עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.96^{**}) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה (תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו למודל כמשתני רקע).

תנאי 2

לוח מספר 46- השערה 4- תנאי 2- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית

זמינות פסיכולוגית צעד שלישי		זמינות פסיכולוגית צעד שני		זמינות פסיכולוגית צעד ראשון		משתנים
(t)	β	(t)	β	(t)	β	
7.76***	2.50	8.25***	2.64	23.16***	4.39	Constant ⁽¹⁾
1.68	0.01	2.18*	0.01	1.33	0.01	גיל
-0.17	0.00	-0.28	0.0	-0.32	0.00	וوتק בארגון
-1.16	-0.04	-1.33	-0.05	-1.93	-0.07	השכלה
0.29	0.02	-0.14	-0.01	-0.52	-0.03	מגדר
2.13*	0.06	2.68**	0.08			תמיכת הארגון והמנהל
4.18***	0.17	4.60***	0.18			תמיכת המשפחה
2.22*	0.09					איזון עבודה-משפחה
0.20		0.18		0.02		R ²
0.17		0.16		0.01		Adjusted R ²
0.44		0.44		0.48		Standard Error (MSE)
8.06***		8.44***		1.35		F
0.02		0.16				ΔR^2
4.93*		22.12***				F for ΔR^2

n = 238, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 46 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות

פסיכולוגית. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות נמוכה (2.22*) בין איזון עבודה-

משפחה לבין זמינות פסיכולוגית (כאשר תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה מוכנסים כמשתני

רקע).

תנאי 3-

לוח מספר 47- השערה 4- תנאי 3- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה אנרגיה בעבודה

משתנים	אנרגיה בעבודה צעד ראשון	אנרגיה בעבודה צעד שני	אנרגיה בעבודה צעד שלישי	אנרגיה בעבודה צעד רביעי				
Constant ⁽¹⁾	3.32	9.80***	0.31	0.59	0.02	0.04	-0.52	-0.88
גיל	0.00	-0.28	0.00	-0.18	-0.01	-0.81	-0.01	-1.03
וوتק בארגון	0.02	1.71	0.02	2.19*	0.02	2.37*	0.02	2.41*
השכלה	0.00	-0.01	0.09	1.51	0.10	1.76	0.11	1.92
מגדר	-0.11	-0.96	0.00	0.05	0.06	0.61	0.06	0.58
תמיכת הארגון והמנהל			0.39	8.11***	0.35	7.36***	0.34	7.06***
תמיכת המשפחה			0.11	1.72	0.08	1.20	0.04	0.64
איזון עבודה-משפחה					0.19	2.96**	0.18	2.66**
זמינות פסיכולוגית							0.21	2.00*
R ²	0.02			0.30		0.33		0.34
Adjusted R ²	0.01			0.29		0.31		0.32
Standard Error (Root MSE)	0.86			0.73		0.72		0.71
F	1.38			16.80***		16.14***		14.80***
ΔR^2						0.03		0.01
F for ΔR^2						8.76**		4.00*

n = 238, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 47 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה אנרגיה בעבודה. מהטבלה עולה כי קיים קשר מובהק (2.00*) בין זמינות פסיכולוגית ואנרגיה כאשר איזון עבודה-משפחה הוכנס למשוואה.

תנאי 4

מניתוח לוח מספר 47 עולה כי הקשר בין איזון עבודה-משפחה לאנרגיה בעבודה נותר מובהק גם לאחר הכנסת המשתנה המתווך- זמינות פסיכולוגית. כמו כן, עולה כי ערך ה t ירד (מ- 2.96** ל- 2.66**) והמקדם שלו במודל ירד (מ- 0.19 ל- 0.18). הדבר מעיד על תיווך חלקי של איזון עבודה-משפחה. במקרה של תיווך חלקי נהוג לבצע שתי בדיקות:

- מידת ההשפעה הישירה (Direct Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה) מוצג בלוח מספר 43

- מידת ההשפעה העקיפה (Indirect Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה), הסקה לגבי ההשפעות העקיפות תוצג לגבי המודל הכולל של התיווך הכפול (ראה סעיף מספר 7.7).

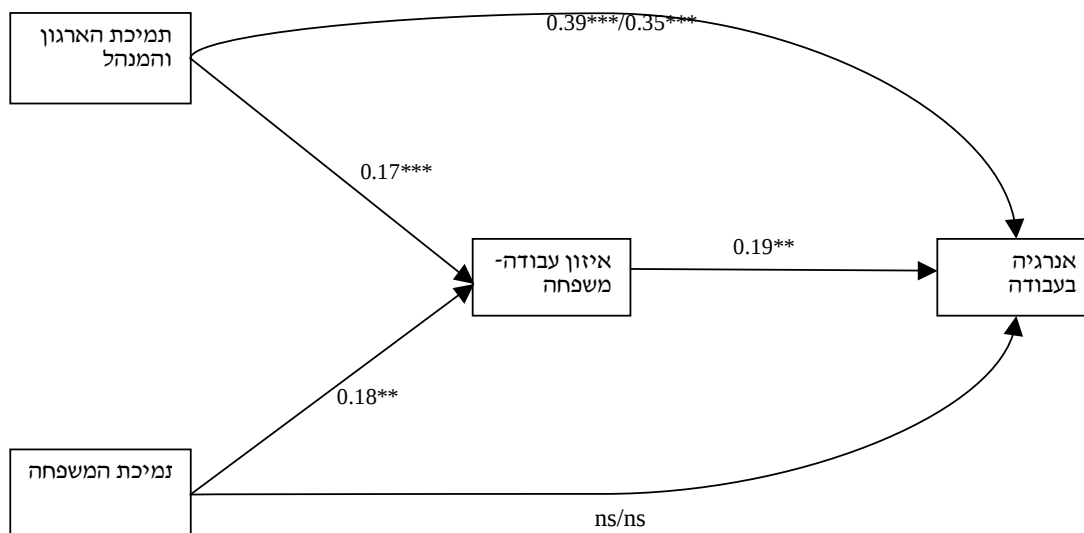
סיכום השערה 4

מניתוח ארבעת התנאים עולה כי המשתנה זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך חלקי לקשר שבין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה.

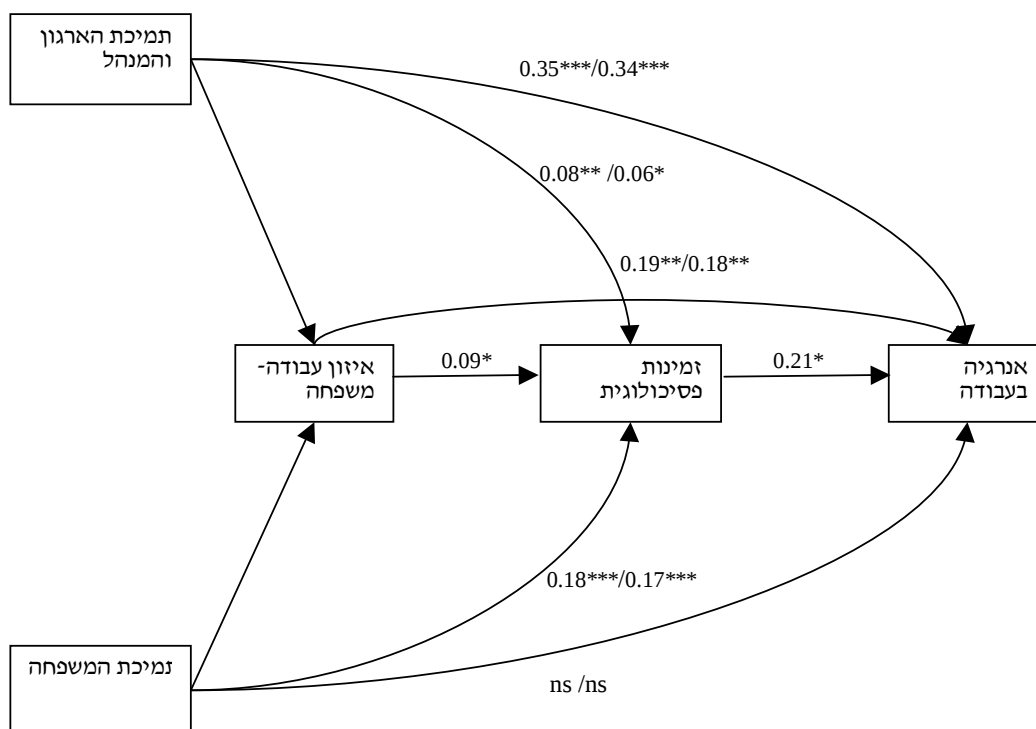
מודל אישוש המחקר- ק בוצת עובדי התעשייה

לסיכום, להלן ממצאי המחקר כפי שבאו לידי ביטוי במודל התיאורטי, לגבי כל אחת מקבוצות המחקר. מצד שמאל מופיעים הנתונים לפני התיווך ומצד ימין מופיעים הנתונים לאחר התיווך.

תרשים מספר 7- מודל אישוש המחקר – איזון עבודה-משפחה כמשתנה מתווך



תרשים מספר 8- מודל אישוש המחקר – איזון עבודה-משפחה כמשתנה מתווך



3. בדיקת השערות המחקר לגבי אוכלוסיית מחקר 3- רופאים

אוכלוסייה זו מורכבת מ- 142 רופאים משני בתי חולים ציבוריים מרכזיים בישראל (לפירוט ראה לוח מספר 1).

בדיקת השערה 1- קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה

לשם בדיקת ההשערה הראשונה התייחסנו למשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה כמשתני רקע וזאת על-מנת לנקות ולבקר (Control) את השפעתם על המשתנה התלוי- אנרגיה בעבודה.

לוח מספר 48- השערה 1- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה – מחקר 3- רופאים

משתנים		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה	
		צעד ראשון		צעד שני		צעד שלישי	
		β	(t)	β	(t)	β	(t)
Constant ⁽¹⁾		1.17	1.45	-0.46	-0.49	-0.49	-0.54
גיל		0.04	3.75***	0.03	3.19**	0.03	2.72**
וوتק בארגון		-0.02	-1.42	-0.01	-0.90	-0.01	-0.88
השכלה		0.07	0.58	0.02	0.21	0.07	0.67
מגדר		0.06	0.44	0.12	0.92	0.05	0.41
תמיכת הארגון והמנהל				0.23	4.71***	0.19	3.48***
תמיכת המשפחה				0.17	1.89	0.13	1.47
איזון עבודה-משפחה						0.18	2.18*
R ²		0.14		0.30		0.32	
Adjusted R ²		0.12		0.27		0.29	
Standard Error(MSE)		0.79		0.72		0.71	
F		5.68***		9.69***		9.22***	
ΔR^2				0.16		0.02	
F for ΔR^2				15.32***		4.75*	

n = 142 $p < 0.001^{***}$ $p < 0.01^{**}$ $p < 0.05^*$, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 48 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות נמוכה (2.18*) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה (המשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו למשוואה כמשתני רקע).

בדיקת השערה 2- קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה

לוח מספר 49- השערה 2- קשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה

איזון עבודה-משפחה		איזון עבודה-משפחה		משתנים
צעד שני (t)	β	צעד ראשון (t)	β	
0.19	0.18	2.52**	2.10	Constant ⁽¹⁾
2.44*	0.03	3.06**	0.04	גיל
-0.18	0.00	-0.79	-0.01	וوتק בארגון
-2.51**	-0.27	-1.83	-0.22	השכלה
2.73**	0.35	2.00*	0.28	מגדר
5.15***	0.26			תמיכת הארגון והמנהל
2.24**	0.20			תמיכת המשפחה
0.32		0.14		R ²
0.29		0.11		Adjusted R ²
0.73		0.82		Standard Error(MSE)
10.82***		5.37***		F
0.18				ΔR^2
18.91***				F for ΔR^2

n = 142, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 49 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל, ותמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (5.15***) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה. כמו כן, עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.24**) בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.

בדיקת השערה 3- איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

בחינת השערת התיווך נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986), באמצעות סדרה של ניתוחי רגרסיה, כפי שמפורט בתרשים 3, ראה דיון נרחב לגבי תנאי תיווך ב- MacKinnon et al. (2007)

תנאי 1- קיים קשר מובהק בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) למשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה)

תנאי 2- קיים קשר מובהק בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) למשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה)

תנאי 3- קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה) לבין התלוי (אנרגיה בעבודה). קשר זה נבדק בנוכחות המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה)

תנאי 4- בנוכחות המשתנה המתווך (איזון עבודה-משפחה) נעלם הקשר (תיווך מלא) או נחלש (תיווך חלקי) בין המשתנים הבלתי תלויים (תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה) לבין המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה).

בפירוט להלן יוצגו הניתוחים הנדרשים על מנת לבחון את השערת התיווך.

תנאי 1

לוח מספר 50- השערה 3- תנאי 1- קשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

אנרגיה בעבודה		אנרגיה בעבודה		משתנים
צעד שני		צעד ראשון		
(t)	β	(t)	β	
-0.49	-0.46	1.45	1.17	Constant ⁽¹⁾
3.19**	0.03	3.75***	0.04	גיל
-0.90	-0.01	-1.42	-0.02	וوتק בארגון
0.21	0.02	0.58	0.07	השכלה
0.92	0.12	0.44	0.06	מגדר
4.71***	0.23			תמיכת הארגון והמנהל
1.89	0.17			תמיכת המשפחה
0.30		0.14		R ²
0.27		0.12		Adjusted R ²
0.72		0.79		Standard Error (Root MSE)
9.69***		5.68***		F
0.16				ΔR^2
15.32***				F for ΔR^2

n = 142, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 50 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (4.71***) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה. כמו כן, ניתן להסיק כי לא קיים קשר בין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה.

תנאי 2

נבדק בלוח מספר 49. ניתן להבחין כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (5.15***) בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה. כמו כן, עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.24**) בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה.

תנאי 3

תנאי זה נבדק בלוח מספר 48 ונמצא כי קיים קשר ברמת מובהקות נמוכה (2.18*) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה בנוכחות תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה. (המשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו למשוואה כמשתני רקע).

תנאי 4

מניתוח לוח מספר 48 עולה כי הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה נותר מובהק גם לאחר הכנסת המשתנה המתווך- איזון בית—עבודה. אולם ערך ה t ירד (מ- 4.71^{***} ל- 3.48^{***}) והמקדם שלו במודל ירד (0.23 ל- 0.19). הדבר מעיד על תיווך חלקי של איזון עבודה-משפחה. במקרה של תיווך חלקי נהוג לבצע שתי בדיקות:

- מידת ההשפעה הישירה (Direct Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה) מוצג בלוח מספר 48.
- מידת ההשפעה העקיפה (Indirect Effect) של המשתנה הבלתי תלוי (תמיכת הארגון והמנהל) על המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה) בנוכחות המתווך (איזון עבודה-משפחה), הסקה לגבי ההשפעות העקיפות תוצג לגבי המודל הכולל של התיווך הכפול (ראה סעיף מספר 7.7).

סיכום השערה 3

מניתוח ארבעת תנאי התיווך עולה כי המשתנה איזון עבודה-משפחה הנו משתנה מתווך חלקי לקשר שבין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה. כמו כן, עולה כי המשתנה איזון עבודה-משפחה אינו משתנה מתווך לקשר שבין תמיכת המשפחה ואנרגיה בעבודה. יש לציין כי המשתנה תמיכת המשפחה לא הסביר את אנרגיה בעבודה גם בלי הנוכחות של איזון עבודה-משפחה (תנאי 1 בתיווך).

בדיקת השערה 4- השערת תיווך- המשתנה זמינות פסיכולוגית מתווך את הקשר בין איזון עבודה- משפחה לבין אנרגיה בעבודה

בחינת השערת התיווך נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986), באמצעות סדרה של ניתוחי רגרסיה, כפי שמפורט בתרשים 4, ראה דיון נרחב לגבי תנאי תיווך ב- MacKinnon et al. (2007)

תנאי 1- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) למשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה)

תנאי 2- קיים קשר מובהק בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) למשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית)

תנאי 3- קיים קשר מובהק בין המשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית) לבין התלוי (אנרגיה בעבודה). קשר זה נבדק בנוכחות המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה)

תנאי 4- בנוכחות המשתנה המתווך (זמינות פסיכולוגית) נעלם הקשר (תיווך מלא) או נחלש (תיווך חלקי) בין המשתנה הבלתי תלוי (איזון עבודה-משפחה) לבין המשתנה התלוי (אנרגיה בעבודה).

בפירוט להלן יוצגו הניתוחים הנדרשים על מנת לבחון השערת תיווך זו :

תנאי 1

נבדק בלוח מספר 48 מהטבלה עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות נמוכה (2.18^*) בין איזון עבודה- משפחה לבין אנרגיה בעבודה (תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו למודל כמשתני רקע).

תנאי 2

לוח מספר 51- השערה 4- תנאי 2- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית

זמינות פסיכולוגית צעד שלישי		זמינות פסיכולוגית צעד שני		זמינות פסיכולוגית צעד ראשון		משתנים
(t)	β	(t)	β	(t)	β	
4.06***	2.32	4.02***	2.35	7.49***	3.67	Constant ⁽¹⁾
2.37**	0.02	2.92**	0.02	3.23**	0.02	גיל
-1.60	-0.01	-1.60	-0.01	-1.88	-0.01	וوتק בארגון
0.13	0.01	-0.43	-0.03	-0.19	-0.01	השכלה
-0.63	-0.05	-0.02	0.00	-0.29	-0.02	מגדר
1.59	0.05	2.86**	0.09			תמיכת הארגון והמנהל
2.54**	0.14	3.03**	0.17			תמיכת המשפחה
2.66**	0.14					איזון עבודה-משפחה
0.25		0.21		0.08		R ²
0.21		0.18		0.06		Adjusted R ²
0.44		0.45		0.48		Standard Error (MSE)
6.44***		6.06***		3.17*		F
0.04		0.13				ΔR^2
7.08**		10.92***				F for ΔR^2

n = 142, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 51 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.66**) בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית (כאשר תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה מוכנסים כמשתני רקע).

תנאי 3-

לוח מספר 52- השערה 4- תנאי 3- קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה אנרגיה בעבודה

משתנים	אנרגיה בעבודה צעד ראשון	אנרגיה בעבודה צעד שני	אנרגיה בעבודה צעד שלישי	אנרגיה בעבודה צעד רביעי
Constant ⁽¹⁾	1.17	1.45	-0.46	-0.49
גיל	0.04	3.75***	0.03	3.19**
ווקט בארגון	-0.02	-1.42	-0.01	-0.90
השכלה	0.07	0.58	0.02	0.21
מגדר	0.06	0.44	0.12	0.92
תמיכת הארגון והמנהל			0.23	4.71***
תמיכת המשפחה			0.17	1.89
איזון עבודה-משפחה			0.18	2.18*
זמינות פסיכולוגית				0.32
R ²	0.14		0.30	0.35
Adjusted R ²	0.12		0.27	0.31
Standard Error (Root MSE)	0.79		0.72	0.70
F	5.68***		9.69***	9.00***
ΔR^2			0.16	0.03
F for ΔR^2			15.32***	5.34*

n = 142, $p < 0.001$ *** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ *, ⁽¹⁾ B = Unstandardized coefficient

טבלה מספר 52 מציגה רגרסיה היררכית שבוחנת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין המשתנה

אנרגיה בעבודה. מהטבלה לעיל עולה כי קיים קשר מובהק (2.31*) בין זמינות פסיכולוגית ואנרגיה

כאשר איזון עבודה-משפחה הוכנס למשוואה.

תנאי 4

מניתוח לוח מספר 52 עולה כי הקשר בין איזון עבודה-משפחה לאנרגיה בעבודה לא נותר מובהק

לאחר הכנסת המשתנה המתווך- זמינות פסיכולוגית. עולה כי ערך ה t ירד (מ- 2.18* ל- 1.64)

והמקדם שלו במודל ירד (0.18 ל- 0.14). הדבר מעיד על תיווך מלא של איזון עבודה-משפחה.

סיכום השערה 4

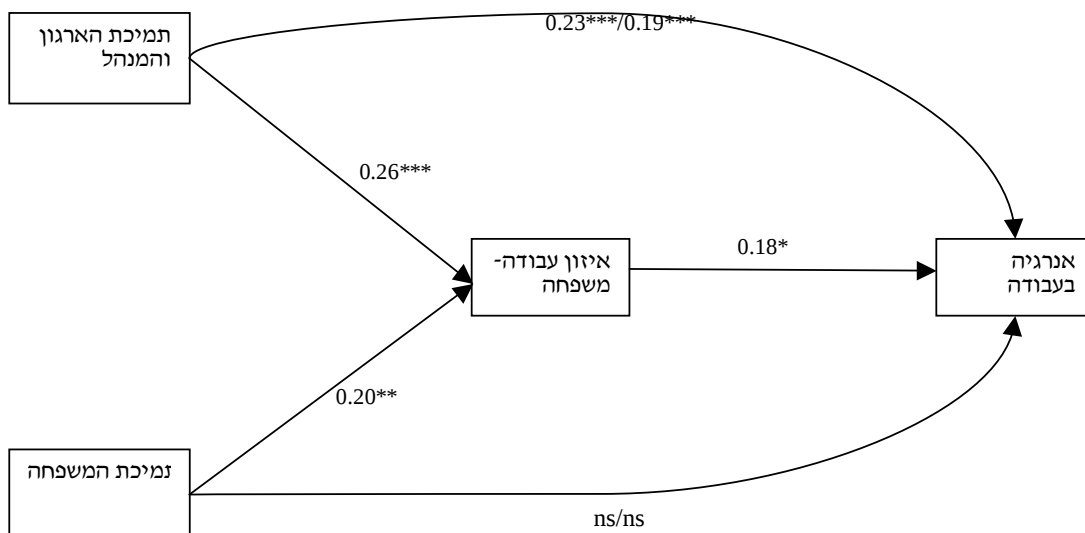
מניתוח ארבעת התנאים עולה כי המשתנה זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך מלא לקשר שבין

איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה.

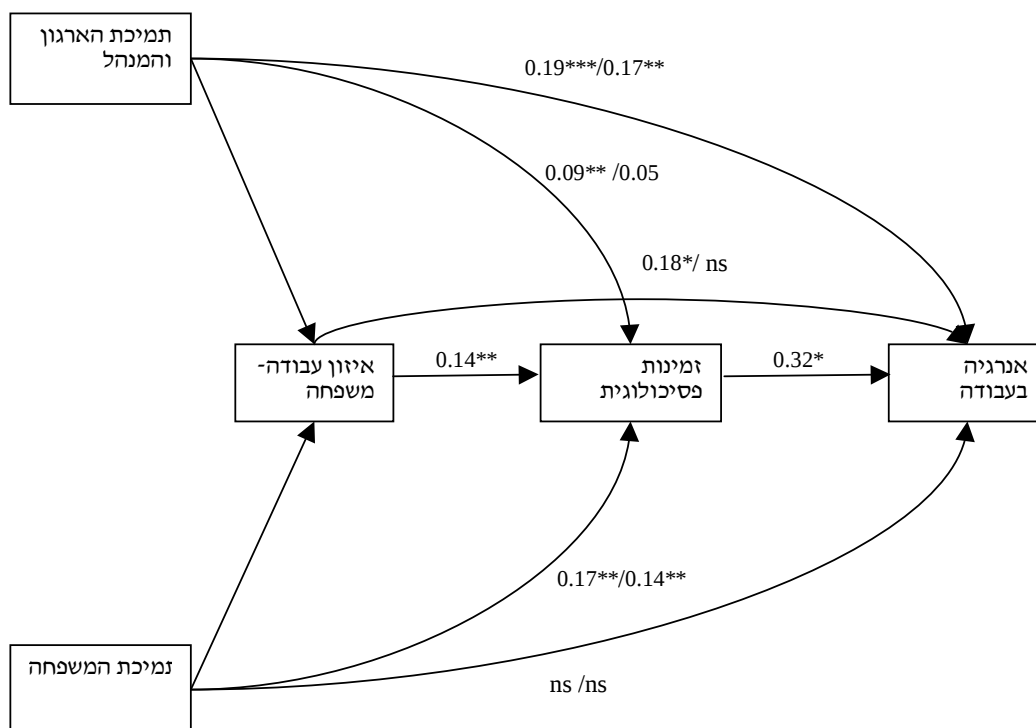
מודל אישוש המחקר- ק בוצת הרופאים

לסיכום, להלן ממצאי המחקר כפי שבאו לידי ביטוי במודל התיאורטי, לגבי כל אחת מקבוצות המחקר. מצד שמאל מופיעים הנתונים לפני התיווך ומצד ימין מופיעים הנתונים לאחר התיווך.

תרשים מספר 9- מודל אישוש המחקר – איזון עבודה-משפחה כמשתנה מתווך



תרשים מספר 10- מודל אישוש המחקר – זמינות פסיכולוגית כמשתנה מתווך



4. סיכום השערות המחקר

בטבלה להלן יוצג סיכום של השערות המחקר שהוצגו לעיל תוך השוואה בין האוכלוסיות השונות

לוח מספר 53 - סיכום בחינת השערות המחקר והשוואה בין האוכלוסיות השונות

מספר השערה	בדיקה	אוכלוסיה	תוצאה	רמת מובהקות
השערה 1	קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה	סטודנטים	✓	בינונית
		עובדי תעשייה	✓	בינונית
		רופאים	✓	נמוכה
השערה 2 א	קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה	סטודנטים	✓	גבוהה
		עובדי תעשייה	✓	גבוהה
		רופאים	✓	גבוהה
השערה 2 ב	קיים קשר בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה	סטודנטים	✗	
		עובדי תעשייה	✓	בינונית
		רופאים	✓	בינונית
השערה 3 א	איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה	סטודנטים	✓	תיווך חלקי
		עובדי תעשייה	✓	תיווך חלקי
		רופאים	✓	תיווך חלקי
השערה 3 ב	איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה	סטודנטים	✗	
		עובדי תעשייה	✗	
		רופאים	✗	
השערה 4	המשתנה זמינות פסיכולוגית מתווך את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה (המשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה הוכנסו כמשתני רקע)	סטודנטים	✓	תיווך חלקי
		עובדי תעשייה	✓	תיווך חלקי
		רופאים	✓	תיווך מלא

7.7 חישוב ההשפעה העקיפה (Indirect Effect) של המשתנים במודל הכולל

מבדיקות השערות התיווך ע"פ צעדי Baron & Kenny (1986) המוצגות לעיל עולה כי התיווכים במודל הנם חלקיים. לשם השלמת ניתוח התיווך יש לחשב את ההשפעות העקיפות והמובהקות שלהן לכל מחקר. לצורך כך השתמשנו בתכנת M PLUS. באמצעות M-PLUS יצרנו 10,000 מדגמי Bootstrap. זו אחת השיטות המודרניות שפותחו בעקבות התפתחות המחשוב, על פיה, מבצעים סימולציה שבה דוגמים מספר גדול של מדגמים (במחקר זה 10,000 חזרות) מתוך המדגם שנאסף ומבצעים עליו את חישוב הפרמטרים שבהם אנו מעוניינים (Bootstrap iterations). על סמך 10,000 מדגמים אלו חושבו שגיאות תקן (Standard Errors) של האפקטים העקיפים ורווחי סמך מתוקני הטיה לאפקטים העקיפים (bias corrected confidence intervals for the indirect effects). יש לציין כי שיטה זו (Bootstrap עם תיקון להטיה) נמצאה כשיטה הטובה ביותר מבין השיטות השונות להסקה על בסיס מדגם ה Bootstrap על-ידי MacKinnon, Lockwood, & Williams (2004) מסקנתם במאמר זה הייתה: "The single best method overall was the bias-corrected bootstrap which had Type1 error rates closest to the nominal level along with more power than the other methods".

בפירוט להלן יוצגו שני סוגי חישובים עבור האפקטים העקיפים לכל קבוצת מדגם:

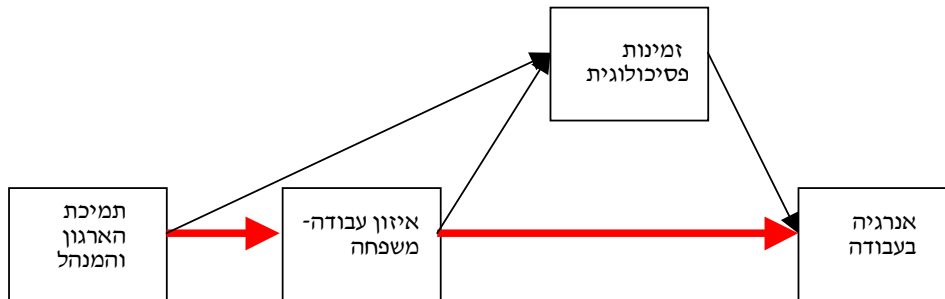
- חישובי אפקטים עקיפים, טעות תקן שלהם והיחס אפקט ל-טעות תקן לכל נתיב, וגם סה"כ של אפקטים אלו.
- רווחי סמך ברמת בטחון של 95% לאפקטים עקיפים אלו וסכומם. אם רווח הסמך כולל את הערך 0, משמע האפקט העקיף לא מובהק ברמת מובהקות של 5%. אם רווח הסמך אינו כולל את הערך 0, משמע האפקט העקיף מובהק ברמת מובהקות של 5%. לא נבדקו רמות מובהקות אחרות מלבד 5%, לכן כאשר נציין מובהקות אפקט עקיף הכוונה תהיה למובהקות מינימאלית של 5% (בפועל יתכן שהאפקט העקיף הנו מובהק גם ברמת מובהקות של פחות מ 5%).

לכל קבוצת מחקר יחשבו האפקטים העקיפים הבאים :

1. האפקט העקיף של תמיכת הארגון על אנרגיה בעבודה בנתיב : דרך איזון עבודה-משפחה

תמיכת ארגון ← איזון עבודה-משפחה ← אנרגיה בעבודה (נתיב 1)

תרשים מספר 11 – תצוגה גראפית של נתיב 1

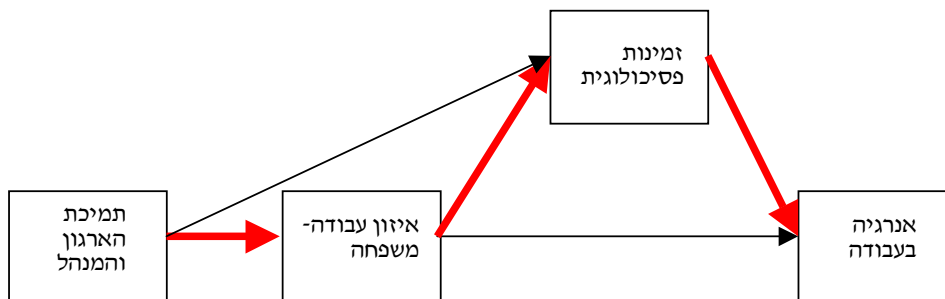


2. האפקט העקיף של תמיכת הארגון על אנרגיה בעבודה דרך איזון עבודה-משפחה ומשם דרך

זמינות פסיכולוגית

תמיכת ארגון ← איזון עבודה-משפחה ← זמינות פסיכולוגית ← אנרגיה בעבודה (נתיב 2)

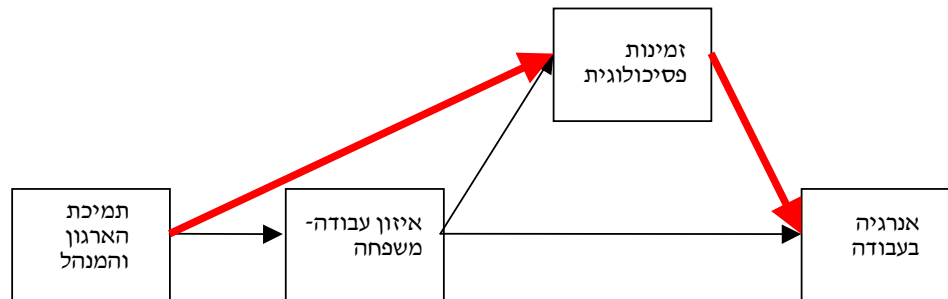
תרשים מספר 12 – תצוגה גראפית של נתיב 2



3. האפקט העקיף של תמיכת הארגון על אנרגיה בעבודה דרך זמינות פסיכולוגית

תמיכת ארגון ← זמינות פסיכולוגית ← אנרגיה בעבודה (נתיב 3)

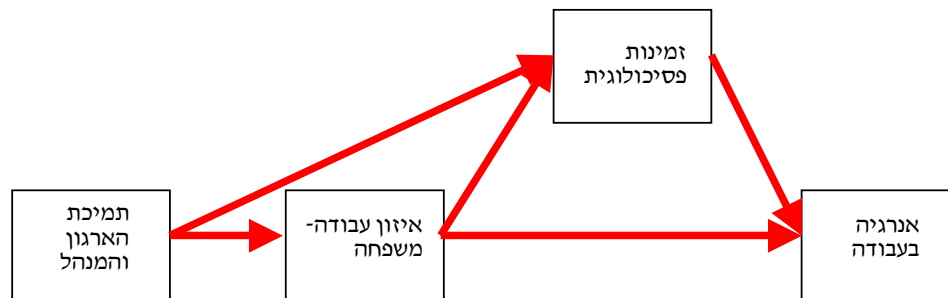
תרשים מספר 13 – תצוגה גראפית של נתיב 3



4. סה"כ האפקטים העקיפים של תמיכת הארגון על אנרגיה בעבודה בשלושת הנתיבים (סכום

נתיב 1+נתיב 2+נתיב 3)

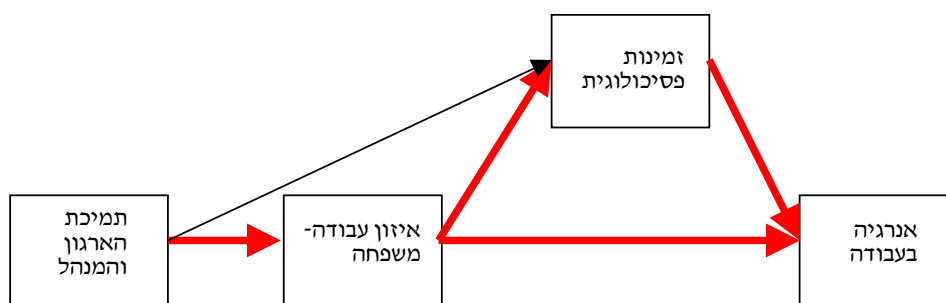
תרשים מספר 14 – תצוגה גראפית של סכום נתיב 1+נתיב 2+נתיב 3



5. סה"כ האפקטים העקיפים של תמיכת הארגון על אנרגיה בעבודה בשני הנתונים שעוברים

דרך איזון עבודה-משפחה (סכום נתיב 1+2)

תרשים מספר 15 – תצוגה גרפית של סכום נתיב 1+2 נתיב 2



יש לציין כי מכיוון שהקשר בין תמיכת המשפחה לאנרגיה בעבודה אינו מובהק, קשר זה לא דווח
בניתוח הנתונים.

בטבלאות להלן יוצגו חישובי האפקטים העקיפים (Indirect Effect) עבור כל קבוצת מחקר.

חישוב אפקט עקיף עבור קבוצת הסטודנטים

לוח מספר 54 - חישוב אפקט עקיף - קבוצת מדגם 1 - סטודנטים

נתיב	Estimate	S.E.	Estimate/ S.E.	רווח סמך 95%
נתיב 1	0.019*	0.012	1.626	(0.002 , 0.050)
נתיב 2	0.005*	0.003	1.579	(0.001 , 0.015)
נתיב 3	0.007	0.008	0.918	(-0.003 , 0.030)
נתיב 1 + 2 + 3	0.031*	0.014	2.184	(0.009 , 0.066)
נתיב 1 + 2	0.024*	0.012	1.963	(0.006 , 0.057)

מהטבלה לעיל עולה כי בהתייחס לאוכלוסיית הסטודנטים, האפקטים העקיפים שעוברים מתמיכת הארגון לאנרגיה דרך איזון עבודה-משפחה (נתיב 1, נתיב 2 וסכומם) מובהקים וחיוביים, משמע, ניתן להסיק כי חלק מובהק מההשפעה של תמיכה על אנרגיה עובר דרך המשתנים המתווכים. האפקט העקיף שעובר דרך זמינות פסיכולוגית (נתיב 3) אינו מובהק. למרות זאת, סה"כ האפקט העקיף שעובר מהתמיכה לאנרגיה הנו מובהק.

חישוב אפקט עקיף עבור קבוצת עובדי התעשייה

לוח מספר 55 - חישוב אפקט עקיף - קבוצת מדגם 2 - עובדי תעשייה

נתיב	Estimate	S.E.	Estimate/ S.E.	רווח סמך 95%
נתיב 1	0.029*	0.014	2.133	(0.009 , 0.064)
נתיב 2	0.003*	0.003	1.245	(0.000 , 0.012)
נתיב 3	0.013*	0.009	1.475	(0.001 , 0.038)
נתיב 1 + נתיב 2 + נתיב 3	0.046*	0.018	2.492	(0.017 , 0.091)
נתיב 1 + נתיב 2	0.032*	0.015	2.192	(0.010 , 0.071)

מהטבלה עולה כי בהתייחס לאוכלוסיית עובדי התעשייה, כל האפקטים העקיפים (נתיב 1, נתיב 2 וסכומם ונתיב 3) מובהקים וחיוביים, משמע, ניתן להסיק כי שחלק מובהק מההשפעה של תמיכה על אנרגיה עובר דרך המשתנים המתווכים. כמו כן, סה"כ האפקט העקיף שעובר מהתמיכה לאנרגיה הנו מובהק.

חישוב אפקט עקיף עבור קבוצת הרופאים

לוח מספר 56 - חישוב אפקט עקיף - קבוצת מדגם 3 - רופאים

נתיב	Estimate	S.E.	Estimate/ S.E.	רווח סמך 95%
נתיב 1	0.036*	0.020	1.844	(0.002 , 0.080)
נתיב 2	0.011*	0.007	1.691	(0.003 , 0.032)
נתיב 3	0.017	0.013	1.279	(-0.001 , 0.054)
נתיב 1 + נתיב 2 + נתיב 3	0.064*	0.025	2.554	(0.022 , 0.121)
נתיב 1 + נתיב 2	0.047*	0.021	2.295	(0.013 , 0.094)

מהטבלה עולה כי בהתייחס לאוכלוסיית הסטודנטים, האפקטים העקיפים שעוברים מתמיכת הארגון לאנרגיה דרך איזון עבודה-משפחה (נתיב 1, נתיב 2 וסכומם) מובהקים וחיוביים, משמע, ניתן להסיק כי שחלק מובהק מההשפעה של תמיכה על אנרגיה עובר דרך המשתנים המתווכים. האפקט העקיף שעובר דרך זמינות פסיכולוגית (נתיב 3) אינו מובהק, האפקט העקיף שעובר דרך זמינות פסיכולוגית (נתיב 3) אינו מובהק, הדבר הולם את השערות המחקר שלא התייחסו לתיווך של זמינות פסיכולוגית את הקשר בין תמיכת הארגון ואנרגיה בעבודה. למרות זאת סה"כ האפקט העקיף שעובר מהתמיכה לאנרגיה הנו מובהק.

חישוב אחוז האפקט העקיף הכולל מסך-כל האפקט של תמיכת הארגון על אנרגיה

לאחר חישוב ההשפעה העקיפה הכוללת של תמיכת הארגון והמנהל על אנרגיה בעבודה עבור כל קבוצה (הטבלאות להלן), חושב אחוז האפקט העקיף מסך כל האפקט של תמיכת הארגון על אנרגיה. שיעור האפקט חושב על ידי חלוקה של האפקט העקיף הכולל בנסכום של האפקט העקיף הכולל + האפקט הישיר של המשתנה התמיכה על האנרגיה).

לוח מספר 57 - אחוז האפקט הכולל של תמיכת הארגון על אנרגיה

אוכלוסיה	אפקט עקיף	אפקט ישיר	% האפקט העקיף מתוך האפקט הכולל
סטודנטים	0.031	0.48	6%
תעשייה	0.046	0.34	12%
רופאים	0.064	0.17	27%

מהטבלה עולה כי בהתייחס לקבוצת הסטודנטים ההשפעה העקיפה של תמיכה על אנרגיה הנו 6%

מההשפעה הכוללת של תמיכה על אנרגיה.

בהתייחס לקבוצת עובדי תעשייה ההשפעה העקיפה של תמיכה על אנרגיה הנו 12% מההשפעה הכוללת של תמיכה על אנרגיה.

מהטבלה עולה כי בהתייחס לקבוצת הרופאים ההשפעה העקיפה של תמיכה על אנרגיה הנו 27%

מההשפעה הכוללת של תמיכה על אנרגיה. כלומר באוכלוסיה זו ההשפעה העקיפה גבוהה יותר

מהסטודנטים והתעשייה.

חלק ד' - דיון, מגבלות וכיווני מחקר נוספים

8. דיון

"Life is like riding a bicycle. To keep your balance you must keep moving"

(אלברט איינשטיין).

איינשטיין בציטטה הנ"ל קובע כי שני מרכיבים מרכזיים משפיעים על חיינו- איזון ותנועה (אנרגיה), ורק קיומם של שני מרכיבים אלו ביחד הוא זה, שיוצר את השלמות הרצויה. ואכן, במחקר הנוכחי מצאנו, בדומה לציטטה הנ"ל, כי שני הגורמים- איזון ואנרגיה, ביחד, הם גורמים משמעותיים גם בעולם העבודה. גורמים אלו משפיעים על ביצועי העובדים ובכך על הצלחת הארגון. איזון עבודה-משפחה הנו מושג רחב, המתייחס למערכת האיזונים וסדרי העדיפויות שבין קריירה ושאפתנות מחד גיסא, לבין חיי הפנאי, משפחה והתפתחות אישית מאידך גיסא. אנו עדים במאה ה-21 למצב בו פרטים מנהלים את חייהם מתוך ניסיון לאזן בין כלל התפקידים אותם הם ממלאים במקביל (Bruck et al., 2002). שני התפקידים העיקריים, המוזכרים בספרות המחקרית הנם עבודה ומשפחה (Aryee et al., 2005; Greenhaus et al., 2002; Kahn, 1990; Tompson & Werner, 1997). הניסיון לאזן בין שני העולמות הללו- העבודה והמשפחה, הנו אחד האתגרים הבולטים של זמננו (Friedman & Greenhaus, 2000). על מנת למקסם את ביצועי הארגון, אחד האתגרים שעומדים בפניו הוא להביא לכך שהעובד ירגיש תחושה חיובית של איזון וסיפוק בעבודה, מתוך הכרה בתחומים נוספים (משפחה, חברים וכד') שמשפיעים על תפקודו, התפתחותו ורווחתו. אנו בדעה כי זהו אינטרס של הארגון לוודא שהעובדים יתפקדו במכלול האספקטים בחייהם, שכן רק כך העובד יוכל להיות זמין פסיכולוגית ולהשקיע בעבודתו. לכן, התמקדנו במושג איזון עבודה-משפחה כמושג מרכזי שמשפיע על ההתנהלות של הפרט בארגון.

מחקרים קודמים מראים כי שני שליש מחיינו מוקדשים לעבודה אך יחד עם זאת רק רבע מהעובדים המועסקים מרגישים סיפוק, אנרגיה וחיות בעבודה (Clawson & Haskins, 2000). רק רבע מהעובדים מממשים את הפוטנציאל והיכולות שלהם בעבודה. מטרת המחקר היא אפוא להסביר באמצעות איזון עבודה משפחה כיצד ניתן להביא את העובדים למצב שהם יהיו פנויים לעבודה, ויחוו זמינים מבחינה פסיכולוגית לבצע את המטלות שמוטלות עליהם תוך אנרגיה והתלהבות (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004). מחקרים שנעשו בתחום האנרגיה והשגשוג הראו כי

ככל שעובד מרגיש אנרגטי, כך ביצועיו יהיו יצירתיים, אפקטיביים וטובים יותר (Evink, 2000;)

(Spreitzer et al., 2004), וכפועל יוצא הארגון יצליח יותר.

בנוסף, אנו מסבירים את הגורמים שיוצרים איזון עבודה-משפחה. אנו גורסים כי איזון בין עבודה למשפחה יכול להיווצר בתנאי, שהעובד יקבל תמיכה ממכלול המערכות מסביבו. הכוונה היא הן לתמיכה שמגיעה מהארגון- תמיכת המנהל והארגון (Eisenberger et al. 1986; Kottke &) (Sharafinski, 1988), והן לתמיכה שמגיעה ממשפחתו (Aryee et al., 2005).

במציאות הכלכלית של המשבר העולמי במאה ה- 21, שבא לידי ביטוי בקריסת חברות ובנקים, ממצאי מחקר זה מקבלים משנה תוקף. בכוונתנו להציע לארגונים כלים להתמודדות טובה יותר עם המציאות הקיימת, ללא צורך בהשקעת משאבים רבים. אין בכוונתנו לומר כי המודל המוצע הוא הפתרון היחיד, מאחר וקיימים אילוצים כלכליים נוספים שמשפיעים על התהליך. יחד עם זאת אנו בדעה כי איזון נכון בין עבודה לבין משפחה וטיפול של אנרגיה בעבודה, מוסיף ומעצים את הארגון לא רק אך בפרט במציאות הקיימת.

מטרת המחקר הנה אפוא להציג מודל חדש להבנת דינאמיקה חיובית בארגונים. הוא מתבסס על איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בקרב עובדים בארגון, באמצעות מודל תיאורטי שמשלב משתנים אשר לא נבחנו עד כה בספרות המחקרית יחד. ספציפית, מחקר זה בחן את הקשרים בין איזון עבודה-משפחה ולבין אנרגיה, ותיוכם של אלו על ידי זמינות פסיכולוגית. כמו כן, נבחנו הקשרים בין תמיכה שמקבל העובד מגורמים מרכזיים בחייו, קרי, מהארגון, מהמנהל ומהמשפחה לאיזון עבודה-משפחה ולאנרגיה בעבודה. ממצאי המחקר יכולים מחד גיסא, לתרום לביסוס התיאורטי של הקשרים בין המשתנים הללו, ומאידך גיסא, לסייע לארגונים ולמנהלים לקדם את רמות האיזון והאנרגיה של עובדיהם, ובכך לשפר את הביצועים ולהגיע לצמיחה כלכלית.

המחקר הנוכחי מפתח בסיס תיאורטי חדש להבנת התשומות שמעודדות איזון עבודה-משפחה בקרב עובדי ארגונים. עד כה המאמץ המחקרי בנושא איזון עבודה-משפחה התמקד בהשלכות של איזון זה על חיי העובד, תוך שימת דגש על שיפור באיכות החיים של העובד ובאיכות העבודה בארגון (Aryee et al., 2005; Clarck, 2000; Greenhaus et al., 2002; Thompson & Werner, 1997). אך אנו מצטרפים לזרם המחקרי, שבוחן את התנאים אשר מעודדים התפתחות של איזון עבודה-משפחה בקרב עובדים בארגונים (Meyer et al., 2001). על מנת להסביר את הגורמים שמעודדים התפתחות איזון זה התבססנו על תיאורית התמיכה החברתית, הרחבנו אותה בכך שאישנו מודל תיאורטי שמתייחס לשלושת משתני התמיכה: "תמיכת הארגון הנתפסת", "תמיכת המנהל הנתפסת" ו- "תמיכת המשפחה הנתפסת" יחד באותו המודל. מחקר זה מחדש בכך שמאשר כי שלושת משתני

התמיכה, יחד יוצרים איזון בין עבודה ומשפחה בקרב העובד. בכך המחקר מדגיש את המורכבות עמה מתמודדים עובדים תוך התנהלות במגוון תפקידים במקביל (כגון עבודה ומשפחה), והשאיפה שלהם להגיע לאיזון בחייהם. נמצא כי הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה הנו קשר חיובי ברמת מובהקות גבוהה לגבי כל קבוצות המחקר. בכך, ממצאי המחקר מדגישים אף יותר את ההשפעה הרבה של תמיכה מגורמים בתוך הארגון על יצירת איזון עבודה-משפחה.

יתרה מזאת, במחקר זה אנו קושרים לראשונה בין מושגים אלו לבין יצירת תחושה של אנרגיה בעבודה (Aryee et al., 2005; Eisenberger et al. 1986; Eisenberger et al., 1990; Grzywacz & Marks, 2000; Kottke & Sharafinski, 1988), זאת בשל ההכרה של הספרות המחקרית בהשפעות החיוביות של האנרגיה על התנהלות הארגון (Spreitzer et al., 2004; Spreitzer et al., 2005). אנו מאששים מודל ובו מערכת קשרים ייחודית וחדשנית בין משתני התמיכה, לבין איזון עבודה-משפחה והשלכותיה על אנרגיה בעבודה. יש לציין כי ממצאים אלו מקבלים משנה תוקף מאחר ומתקיימים לגבי כל קבוצות המחקר שנבחנו.

בכך, מחקר זה מרחיב ומחזק את זרם ה"למידה הארגונית החיובית" תוך בחינת המושג אנרגיה בעבודה. על אף הנטייה לחשוב כי למקום העבודה השפעה שלילית על העובדים (Clawson & Wright & Cropanzano, 1998; Danna & Griffin, 1999; Haskins, 2000), הממצאים של מחקר זה מצביעים על כך שלמקום העבודה יש דווקא השפעה חיובית על העובד ועל ידי יצירת מערכת ארגונית נכונה, מקום עבודה עשוי לגרום לעובדים לחוש אנרגיה (Harter et al., 2003). מחקרים קודמים מראים כי רק חלק קטן מהפוטנציאל הגלום בעובדים בא לידי ביטוי בעבודה, אנו מציעים כלים באמצעותם יוכלו ארגונים להפיק מהמשאב האנושי יותר ממה שמופק בפועל. המחקר מציע כי תפקיד הארגונים הוא לעודד תחושת אנרגיה, כך שהעבודה תהיה אופטימאלית הן לעובד והן לארגון. במחקר זה אנו מציגים את התנאים שמאפשרים יצירת אנרגיה תוך התייחסות לאיזון עבודה משפחה ונגישות פסיכולוגית. בכך אנו משלימים מחקרים קודמים שהתמקד בעיקר בהשלכות של אנרגיה בעבודה ולא בגורמים שיוצרים אותה (Spreitzer et al., 2004, Spreitzer et al., 2005). בהתייחס לזמינות פסיכולוגית אנו מחזקים את Khan (1990), במחקרו לגבי התנאים הפסיכולוגיים (Psychological Conditions), ומעמיקים את החשיבות של משתנה הזמינות הפסיכולוגית כמתווך בקשר בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה.

המחקר הנוכחי בא לקדם את ההבנה של המשתנה איזון עבודה-משפחה. ספציפית, המחקר מצא כי קיימת השפעה של גורמים פנים ארגוניים וחוץ ארגוניים, שלא נבחנו יחדיו עד כה, כמכלול שמוביל לאיזון בין עבודה למשפחה. המודל התיאורטי מצא כי קיים קשר שבין "תמיכת הארגון הנתפסת",

"תמיכת המנהל הנתפסת" ו-"תמיכת המשפחה הנתפסת" לבין "איזון עבודה- משפחה". כמו כן, המחקר התייחס להשלכות של איזון עבודה-משפחה על זמינות פסיכולוגית המאפשרת תחושת אנרגיה בעבודה.

נושאי תמיכה, איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה הנם נושאים רלוונטיים לתחומים מקצועיים רבים (Aryee et al., 2005; Bertrand et al., 2009; Eisenberger et al., 2001; Eisenberger et al., 1986). במחקר הנוכחי מצאנו חשיבות רבה לדגום עובדים מתחומים ומאוריינטציות שונות ולהשוות ביניהם, וזאת על מנת להציג ייצוג טוב יותר ונכון יותר של האוכלוסייה ולחזק את המשמעות של איזון עבודה-משפחה ואנרגיה על מגוון עיסוקים. לכן, בחנו את המודל בשלוש קבוצות מחקר, מתוך היכרות בשונות ביניהם ובחשיבותן לנושא המחקר: קבוצת סטודנטים, קבוצת עובדי תעשייה וקבוצת רופאים.

כבדיקה מקדימה, בחנו האם ניתן לנתח את מודל המחקר עבור שלושת קבוצות המדגם ביחד- כמודל כולל אחד. לשם כך בוצע ניתוח נתיבים רב- קבוצתי (Multi Group Path Analysis), וזאת כדי לבדוק את ההבדל בין מודל עם אילוצי שוויון פרמטרים ושונות, לבין מודל ללא אילוצים (עם חלוקה לקבוצות). לצורך בדיקה זו חושב סטטיסטי Chi-Square Test of Model Fit לבחינת הרעת טיב ההתאמה בגלל אילוצי שוויון המקדמים הנ"ל. התקבל $\chi^2(48, N=596)=227.33^{***}$. מכאן שטיב ההתאמה של המודל עבור כל האוכלוסיות גרוע באופן מובהק ממודל המבחין בין האוכלוסיות השונות. מודל המבחין בין האוכלוסיות השונות שקול לניתוח נפרד של כל אוכלוסייה, כפי שבוצע במחקר זה. להלן פירוט המאפיינים של כל קבוצת מחקר:

- **קבוצת הסטודנטים** - מורכבת מאוכלוסייה צעירה יחסית שהנה בתחילת דרכה במקצועית והמשפחתית. קבוצה זו מאופיינת בהטרונגניות של תרבויות ארגוניות וסוגי ארגונים. אנו ראינו זאת כיתרון שיאפשר לבחון את חוזק המודל בעיסוקים מגוונים (Chatman et al., 1998; Elizur & Koslowsky, 2001). אוכלוסיית הסטודנטים ייצגה מגוון גילאים (טווח גילאים 19-52), כשהגיל הממוצע נמוך יחסית (30), ומגוון תחומי עיסוק (חברת שירותים, עסק משפחתי לתריסים, בנק מרכזי ועוד). מספר שעות עבודה ממוצע ליום בקבוצה זו הנו 9 שעות, הוותק הממוצע של הסטודנטים נמוך בהשוואה לקבוצות המחקר האחרות (5.4 שנים לעומת 13 שנות וותק בקרב הרופאים ועובדי התעשייה).

- עובדי תעשייה** - לקבוצה זו משתייכים עובדים שמועסקים בחברות הנותנות שירותים, חברות ממשלתיות ופרטיות במשק הישראלי. כ- 80% מהארגונים הנדגמים בקבוצה זו הנם ארגונים ממשלתיים או ארגונים מופרטים למחצה. ארגונים אלה מאופיינים ביציבות תעסוקתית יחסית, דבר שבא לביטוי בוותק הגבוה של העובדים (13 שנים) ובתנאי עבודה נוחים שמתבטאים בשעות עבודה נוחות (9 שעות עבודה ליום). הנדגמים בקבוצה זו מאופיינים בגיל ממוצע של 39 שנים.
- קבוצת הרופאים** - מצאנו את תחום הרפואה כדיסציפלינה מאוד רלוונטית למחקר בנושא איזון בית- עבודה. זהו עיסוק המאופיין בשעות העבודה רבות ועומס עבודה המקשים על עובדים אלה להגיע למצב של איזון. על פי מחקר שפורסם על ידי רשות המחקר של הכנסת (נופלד ורוסו, 2002), 65% מהרופאים מדווחים על עומס יתר, כלומר, שעות עבודה רבות, עומס של חולים, עבודה קשה מדי וקושי לחלק את הזמן בין החולים לחיים המשפחתיים. במחקר הנוכחי דגמנו רופאים משני בתי חולים ציבוריים בישראל. יש להדגיש כי הושם דגש שהמשתתפים במחקר יהיו רופאים בפועל ולא ישתייכו למקצועות תומכי רפואה (כגון אחיות) או למקצועות אדמיניסטרטיביים (כגון מזכירות רפואיות). קבוצה זו מאופיינת בגיל גבוה יחסית (בממוצע 45) ובוותק גבוה (13 שנים). כמו כן, הרופאים "סובלים" מעומס שעות עבודה בהשוואת לקבוצות האחרות (ממוצע של 10 שעות עבודה ליום).

הנה כי כן, בפרק זה נדון בהרחבה בממצאי המחקר. תחילה נדון בממצאים המתייחסים לכל משתנה (דיון במשתני המחקר) ולאחר מכן נדון בקשרים שנבדקו במסגרת השערות המחקר (מידת אישושן של ההשערות והשוואה לרקע התיאורטי). כאמור, הדיון והמסקנות יוצגו בהתייחס לכל קבוצת מחקר בנפרד, תוך השוואה ביניהן.

ברצוננו לציין כי בבחינת השערות המחקר נקטנו בגישה מחמירה והכנסנו את המשתנים : תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה למודל כמשתני רקע על-מנת לנקות ולבקר (Control) את השפעתם על המשתנה התלוי.

8.1 דיון במשתני המחקר

איזון עבודה-משפחה

נתוני הסטטיסטיקה התיאורית מצביעים על רמה בינונית של איזון עבודה-משפחה שדווחה על ידי הנדגמים ($M=3.28$ בסקאלה של 1-5). מהשוואת ממוצעי הקבוצות עולה כי כל קבוצות המחקר שונות בממוצען זו מזו. מהנתונים עולה כי עובדי התעשייה נהנים מהרמה הגבוהה ביותר של איזון ($M=3.62$). הסבר אפשרי לכך טמון באופי הארגונים. כ-80% מהארגונים הנדגמים בקבוצה זו הם ארגונים ממשלתיים או מופרטים, בעלי "אופי הסתדרותי". התרבות הארגונית המאפיינת ארגונים אלו מתבטאת בשעות עבודה נוחות ובעומס עבודה לא רב, דבר המקל על האיזון. לעומת זאת אוכלוסיית הרופאים מדווחת על רמת איזון הנמוכה ביותר ($M=2.65$), הדבר עולה בקנה אחד עם דרישות המקצוע התובעניות ועומס העבודה הרב (נויפלד ורוסו, 2002). מציאות זו יוצרת קושי אמיתי לאזן בין המשפחה לעבודה.

Bertrand et al. (2009) במחקרן בחנו, בדומה למחקר זה, באילו מקצועות יש סיכוי טוב יותר לשלב בין עבודה וחיי משפחה. הן מצאו, כי דווקא מקצועות הרפואה הם מקצועות בהם האיזון אפשרי. הן ציינו את הרפואה כמקצוע שמאופיין במשכורות הגבוהות ביותר ובגמישות המרבית בשעות העבודה- מה שמאפשר לאזן בין העבודה למשפחה. הדבר לא עולה בקנה אחד עם ממצאי מחקר זה. שכן, במחקר זה נמצא כי רמת האיזון בקרב הרופאים הנה נמוכה בצורה מובהקת משאר המקצועות. אנו מסבירים כי שונות זו בין הממצאים, נובעת מההבדלים בין האוכלוסייה הישראלית לאוכלוסייה האמריקאית. ספציפית, השונות באה לביטוי בהתייחס לגיל בו מתחילים את לימודי האוניברסיטה. בעוד בארה"ב סטודנטים ניגשים ללימודים מיד בתום לימודי התיכון, בישראל הבוגרים ניגשים לשירות צבאי, ורק בגיל 22.5 (בממוצע) מתחילים את לימודיהם הגבוהים (על פי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה- חינוך והשכלה גבוהה תשס"ג). זו הסיבה שרופאים בישראל, שתקופת לימודיהם ארוכה יחסית (7 שנים לימודים + 3 שנים התמחות), מסיימים את האוניברסיטה רק בגילאי השלושים לחייהם. הדבר יוצר מציאות מורכבת, מאחר ובגיל זה הם חווים עומס רב הן מעבודתם (התמחות) והן ממשפחתם (הקמת משפחה וילד ראשון) (נויפלד ורוסו, 2002; ניראל, שירום ואיסמעיל, 2001). גם Grzywacz & Marks (2000), במחקרם בנושא איזון עבודה-משפחה, מצאו קשר מובהק בין גיל לאיזון עבודה-משפחה והראו כיצד גיל העובד מעצב את חווית האיזון (Barnett, 1996). הגיל הממוצע במחקרם של Grzywacz & Marks (2000) הנו 41 בדומה לגיל הממוצע בקרב

קבוצת הרופאים ($M=45$). הדבר מדגיש את המורכבות שאיתה המתמודדים רופאים, שמודגשת אף יותר בהשוואה למקצועות אחרים.

אנרגיה בעבודה

נתוני הסטטיסטיקה התיאורית מצביעים על ערכים בינוניים של אנרגיה בעבודה ($M=3.22$) בסקאלה של 1-5. מהשוואת שלושת קבוצות המחקר עולה כי הסטודנטים מתארים רמה של אנרגיה בעבודה נמוכה יותר ($M=3.11$) מעובדי התעשייה והרופאים ($M=3.27$ ו- $M=3.31$ בהתאמה). יחד עם זאת מניתוח מבחן F עולה אין הבדל מובהק בין המקצועות השונים ($F(2,593) = 2.79$). מחקרים קודמים חושפים כי רק רבע מהעובדים המועסקים חשים סיפוק, אנרגיה וחיות בעבודה (Clawson & Haskins, 2000). גם במחקר הנוכחי נמצא כי רק 27% מהעובדים דווחו כי חווים רמה גבוהה של אנרגיה לעיתים קרובות / תמיד. כלומר רק רבע מהם חשים שהם מממשים את הפוטנציאל והיכולות שלהם בעבודה. מחקרים קודמים, שנעשו בתחום האנרגיה והשגשוג, הראו כי ככל שעובד מרגיש אנרגטי כך יחוש צמיחה, התלהבות, התרגשות ומשמעות בחיי העבודה, ולכן ביצעו יהיו יצירתיים ואפקטיביים יותר (Spreitzer et al., 2004) (Evink, 2000). ומכאן החשיבות של משתנה זה ומרכזיותו בהצלחתו של הארגון.

משתני התמיכה

המושג "תמיכה חברתית" הוזכרת רבות בספרות המחקרית בהקשרים שונים והוגדר על-ידי Sarason et al. (1983) כתפיסתו של אדם לגבי קיומם וזמינותם של מכרים אשר ניתן לפנות אליהם בעת צרה כדי לקבל עזרה מספקת. מחקרים קודמים מצאו כי מושג זה מורכב משלושה ממדים: "תמיכה רגשית" באה לביטוי בגילויים של סימפטיה, אדיבות, דאגה ואכפתיות; "תמיכה חומרית" המתבטאת במתן עזרה ממשית, תרומה פעילה לשם השגת המטרות (Jackson, 1971); "תמיכה במידע" משמע תקשורת לגבי מקורות המידע הזמינים (King et al., 1995). במחקר הנוכחי בוצע ניתוח גורמים מגשש (EFA), למשתני התמיכה. מניתוח זה נותרו בפקטור פריטים, המייצגים את התמיכה הרגשית בלבד. הנה כי כן, במחקר זה התמקדנו בתמיכה הרגשית שמקבל העובד מהארגון, מהמנהל ומהמשפחה, תמיכה שבאה לביטוי בגילויים של סימפטיה, אדיבות, דאגה ואכפתיות (Arjee et al., 2005), תמיכה זו מחזקת את הקשר האפקטיבי של העובד עם הארגון והנה משמעותית

ביצירת איזון עבודה-משפחה.

במחקר הנוכחי בחרנו להתמקד בשלוש סוגי תמיכה שמקבל העובד מהארגון ומחוץ לו : תמיכת המנהל, תמיכת הארגון ותמיכת המשפחה (Kaufman & Beehr, 1986, King et al., 1995). ערב ביצוע החלק האמפירי של המחקר, עלה החשש שעקב הדמיון בין שלושת סוגי התמיכה הנבחנות, הנשאלים לא יבחינו ביניהם. לכן ביצענו ניתוח גורמים מגשש, בו נבחנו בו זמנית כל משתני התמיכה. ניתוח סטטיסטי זה העלה ממצא חשוב. נמצא קשר חזק בין המשתנים תמיכת המנהל ותמיכת הארגון. בשל הקורלציה הגבוהה בין תמיכת הארגון ותמיכת המנהל (0.65) ובשל הקרבה התיאורטית בין שני המשתנים הללו, בוצע איחוד של שני המשתנים למשתנה אחד מסדר שני (second order). משתנה זה מייצג למעשה את התמיכה הכוללת שמקבל העובד מהארגון בו מועסק (בין אם מהמנהל ובין אם מהארגון ככלל). שם המשתנה מסדר שני הנו "תמיכת הארגון והמנהל", לכן, בדיון נתייחס למשתנה זה.

ככל הידוע, מחקר זה חלוצי בכך שאיחד שני משתנים אלו יחדיו. ממצאי מחקרים קודמים מצביעים על אבחנה בין שני המשתנים, אך יחד עם זאת, גם Eisenberger et al. (2002), הראו קשר חזק בין המשתנים תמיכת הארגון ותמיכת המנהל, והשפעתם המהותית יחדיו על התנהלות העובדים. הם תיארו את תמיכת הארגון ותמיכת המנהל כמבנים קרובים אך הם לא הציגו איזשהו ממצא אמפירי תומך בקביעה זו. הם גרסו כי שני המשתנים יחדיו מחזקים את הקשר האפקטיבי, את המחויבות ותחושת ההתחייבות, של העובד כלפי הארגון. יש לציין כי על מנת לקבוע שלא ניתן לאחד את המשתנים הנותרים : תמיכת המשפחה ותמיכת הארגון והמנהל, בוצע ניתוח גורמים נוסף, ונמצא כי הנדגמים עשו אבחנה ברורה בין שני סוגי התמיכה. משמע, לא ניתן לאחד את המשתנים תמיכת המשפחה ותמיכת הארגון והמנהל. בסעיפים הבאים נדון בממצאי הסטטיסטיקה התיאורית שהתקבלו לגבי תמיכת המנהל והארגון, ותמיכת המשפחה :

תמיכת המנהל והארגון:

תמיכת הארגון מוגדרת כתפיסה של העובד לגבי המידה בה הארגון מעריך את התרומה שלו ודואג לרווחתו. Eisenberger et al. (1986). בהתבסס על כך תמיכת המנהל הנה השקפה כללית של העובד לגבי הרמה בה המנהל מעריך את תרומתו ודואג לרווחתו (Kottke & Sharafinski, 1988).

כאמור, אנו התייחסנו לתמיכת הארגון והמנהל כמשתנה אחד והגדרנו אותו כתפיסה של העובד לגבי המידה, בה הארגון והמנהל כמכלול, מעריכים את התרומה שלו ודואגים לרווחתו.

נתוני הסטטיסטיקה התיאורית במחקר הנוכחי מצביעים על ערכים בינוניים למשתנה תמיכת המנהל והארגון ($M=4.66$ בסקאלה של 1-7). לא נמצא הבדל מובהק בין קבוצות המחקר במשתנה זה. משמע העובדים תופסים את הארגון והמנהל כתומכים בהם במידה ממוצעת. יש לציין כי בהשוואה למשתנים אחרים, הממצאים מצביעים על פיזור גדול בתשובות. כנראה, שקיימים שונות גדולה בין הנשאלים בהתייחס לתמיכה המתקבלת מהארגון והמנהל. גם ערכי המינימום והמקסימום הנם קיצוניים בהשוואה לתוצאות שהתקבלו לגבי תמיכת המשפחה (ציון מינימלי של 1 בתמיכת הארגון והמנהל לעומת ציון מינימלי של 2.75 בתמיכת המשפחה), הדבר בא לידי ביטוי גם בערכים של מקדם ההשתנות שמבטאים רמת הסכמה נמוכה בין הנשאלים. לכן, ניתן לומר כי אמנם תוצאות מדדי המרכז מראים על תמיכה ממוצעת אך, מדדי הפיזור מדווחים על פיזור גדול בתשובות שיתכן ונובע ממאפיינים שונים של הנשאלים.

מחקרים קודמים הדגישו את החשיבות של התמיכה הניתנת מגורמים בתוך הארגון וגרסו כי לתמיכה זו השלכות משמעותיות על תפקודו של העובד והארגון. חוקרים מצאו כי תמיכה ארגונית נתפסת מגדילה את הקשר הרגשי של העובד עם הארגון ואת הרצון של העובד לקיים את מטרות הארגון. התמיכה גוררת שיפור באיכות העבודה ובגילויי חדשנות כלפי הארגון גם ללא תגמול או הערכה צפויים (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 1986). מהממצאים ניתן להבחין כי הרמה של תמיכת הארגון והמנהל שדווחה אינה גבוהה.

בהסבירנו את מכלול הגורמים שיוצרים איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה, התייחסנו בנוסף לתמיכת הארגון והמנהל, גם לצלע השלישית במודל, שהנה תמיכת המשפחה:

תמיכת המשפחה

תמיכת המשפחה מוגדרת כמידה בה חברי המשפחה חשים דאגה ומחויבות כלפי התא המשפחתי והרמה בה חברי המשפחה תומכים אחד בשני (King et al., 1995). נתוני הסטטיסטיקה התיאורית מצביעים על ערכים גבוהים מאוד למשתנה תמיכת המשפחה ($M=6.15$ בסקאלה של 1-7). ניתן לומר כי בממוצע, העובדים חשים כי משפחתם תומכת בהם ורגישה לצורכיהם. מחקרים קודמים מחזקים ממצא זה ומראים כי המקור העיקרי של התמיכה בקרב עובדים הנו בני משפחה וחברים, וזו בשל הזמינות הגבוהה של גורמים מחוץ לעבודה (Erera, 1992).

מהשוואת ממוצעי קבוצות המחקר באמצעות מבחן F התקבל $F(2,593) = 10.71^{***}$, משמע לפחות אחת מהקבוצות שונה בממוצעה משאר הקבוצות. מהשוואת זוגות הקבוצות עולה כי ההבדל בין קבוצת הרופאים וקבוצת הסטודנטים הנו מובהק ($t = -3.20^{**}$). כמו כן, ההבדל בין קבוצת הרופאים וקבוצת עובדי התעשייה הנו מובהק ($t = -4.61^{***}$). משמע, ניתן לומר כי בהתייחס לתמיכת המשפחה, קבוצת הרופאים שונה בצורה מובהקת משאר קבוצות המחקר שנדגמו. הנה כי כן, מניתוח תוצאות הממוצעים עולה כי קבוצת הרופאים דיווחה על תמיכת המשפחה שגבוהה בצורה מובהקת ($M = 6.4$) מקבוצת הסטודנטים ($M = 6.13$) ומקבוצת עובדי התעשייה ($M = 6.02$). הדבר עולה בקנה אחד עם המאפיינים הייחודיים של עיסוק זה, ועם דרישות התפקיד התובעניות ושעות העבודה הרבות (נויפלד ורוסו, 2002; ניראל, שירום ואיסמעיל, 2001). גם המחקר הנוכחי מדגיש את עומס העבודה של המשתתפים לדיסציפלינה זו ומראה כי רופאים אכן עובדים שעות רבות בהשוואה למקצועות אחרים- בממוצע 10.2 שעות עבודה ביום, לעומת ממוצע שעות העבודה של הנדגמים האחרים- 8.8 שעות עבודה ביום. המסקנה העולה היא, ששעות העבודה והעומס המאפיין את סביבת העבודה של הרופאים מתאפשרות, במידה רבה, בשל התמיכה שמתקבלת מגורמים מחוץ לעבודה, קרי, מהמשפחה.

זמינות פסיכולוגית:

זמינות פסיכולוגית מוגדרת כאמונת הפרט שיש לו המשאבים הפיזיים, הרגשיים והקוגניטיביים על מנת לבטא את עצמו, לחוש מעורב ולהיקשר אישית למערכת חברתית קיימת (Kahn, 1990). בהתייחס לעולם העבודה, הכוונה היא לרמת המוכנות והביטחון של פרט להיקשר אישית לתפקידו בעבודה בהתחשב בכך, שהוא מעורב גם בפעילויות אחרות מחוץ לעבודה (Other life activities). נתוני הסטטיסטיקה התיאורית מצביעים על רמה גבוהה של זמינות פסיכולוגית ($M = 4.34$) בסקאלה של 1-5. מהממצאים עולה כי הנחקרים מדווחים על רמה גבוהה של זמינות פסיכולוגית, משמע ביטחון שיש להם את רמת המשאבים הנדרשת על מנת לבצע את עבודתם. מהשוואת ממוצעי הקבוצות של המשתנה לא נמצאה שונות מובהקת בין קבוצות המחקר השונות.

מידת אישושן של ההשערות והשוואה לרקע התיאורטי:

8.2 השערה 1: קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה

הקשר החיובי והמובהק בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה, אישש את ההשערה הראשונה לגבי כל אחת מקבוצות המחקר, לפי הפירוט: בהתייחס לקבוצת הסטודנטים, עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.68^{**}) בין המשתנים; בדומה לכך, בקרב קבוצת עובדי התעשייה, עולה גם כן, כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.96^{**}); ולבסוף, בהתייחס לקבוצת הרופאים, נמצא כי קיים קשר ברמת מובהקות נמוכה (2.18^{*}) בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה.

הנה כי כן, במחקר הנוכחי מצאנו כי מצב של איזון בין עבודה למשפחה מאפשר לעובד למעשה להתפנות לצמיחה, להתלהבות, להתרגשות ולתחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה (Evink, 2000; Kirkpatrick & Locke, 1991; Spreitzer et al., 2004). ממצאי מחקר קודמים, שבחנו את ההשלכות של המשתנה איזון עבודה-משפחה על תפקודו של העובד בארגון מצאו כי איזון זה גורר תחושת רווחה; משפר את איכות חיים (Greenhaus et al., 2002) ואת ההערכה העצמית של העובד; מקטין את הקונפליקטים בין העבודה למשפחה; מעודד אפקטיביות וסיפוק בעבודה; מחזק מחויבות אפקטיבית לארגון; ומשפר את הביצועים (Aryee et al., 2005). Friedman & Greenhaus (2000) הראו כי לחיי המשפחה יש השפעה ישירה על הצלחה בעבודה, מאחר ותחושה חיובית בבית מאפשרת סיפוק בחיי העבודה. אנו מרחיבים מחקרים אלו וגורסים כי איזון זה גורר גם תחושה של אנרגיה בעבודה.

במחקר הנוכחי אנו מרחיבים את חקר הגורמים שיוצרים אנרגיה בעבודה ובכך מפתחים את אחד מנושאי המחקר המרכזיים כיום בחקר ארגונים (Clawson & Haskins, 2000; Forrester, 1999; Spreitzer et al., 2004). לאנרגיה השלכות על התנהלות הארגון והישרדותו, שכן, עובדים אנרגטיים הם יעילים, עובדים המשקיעים זמן, כשרון, יחס טוב ומאמץ כנה וממוקד על-מנת להגשים את השאיפות האישיות שלהם- הם נהנים בעבודה ולכן משקיעים בה (Handy, 1998). אנו מדגישים את החשיבות של משתנה זה וגורסים כי יש להעניק דגש רב יותר לתנאים שקיומם מגביר את ההשפעה החיובית של מקום העבודה על התפתחותו וצמיחתו של הפרט, וכתוצאה מכך על ביצועיו (Spreitzer & Grant, 2006).

יש לציין כי מחקרים קודמים שניסו להסביר את הגורמים שיוצרים אנרגיה התמקדו במשאבים

החברתיים שהנם חלק מגורמי העבודה כמחוללי אנרגיה (לדוגמא: הגינות בעבודה, חוסר אפליה, בטחון בעבודה וכד') (Christianson et al., 2005; Spreitzer et al., 2004; Spreitzer et al., 2005).
אנו מראים כי לסביבת העבודה יש השפעה על התפתחות אנרגיה בעבודה, ברם, לחייו של העובד מחוץ לעבודה יש השפעה לא פחותה מכך. מחקרים מעטים קשרו את האנרגיה עם משאבים חברתיים שאינם חלק מגורמי העבודה, אנו באים להשלים את החסר ומראים כי איזון עבודה-משפחה מחולל חווית אנרגיה בעבודה. אנו מסבירים קשר זה בכך שתחושת האיזון מספקת לעובד בטחון פסיכולוגי שמאפשר לו להתפנות ללמידה ולגדילה, המאפיינים אנרגיה ושגשוג (Christianson et al. 2005,)
(Clawson & Haskins, 2000).

מצאנו אפוא כי מגוון התפקידים בעבודה ובמשפחה, מעניק לפרט הזדמנויות מגוונות ומשאבים רבים כדי לקדם צמיחה ותפקוד טוב יותר, ומצאנו כי איזון עבודה-משפחה יוצר תחושת אנרגיה בעבודה. במישור היישומי יש לממצאים אלו תרומה לצמיחה ארגונית. כתנאי הישרדותי, על ארגונים לאמץ סביבות עבודה מתוחכמות ומורכבות שיאפשרו לעובדיהם להתמודד עם מציאות של מגוון תפקידים ומגוון דרישות מגורמים שונים. שיפור רמת האיזון כאמור יכול להיעשות בדרכים רבות כגון: פתיחת מעוני יום וקייטנות לילדים בארגונים, הנחיות ברורות בנוגע לחובה לנצל ימי חופשה שנתיים, הפצת מכתבי הערכה לבני/ות זוג בסיומו של פרויקט גדול, ייזום אירועים לכל המשפחה, היכרות של דרג הניהול עם בני המשפחה, ועידוד תקשורת אשר מספקת מידע ברור ביחס לתרומה של הפרט ומשפחתו להצלחת הארגון. כמו כן, על הארגון להעלות את המודעות של העובדים והמנהלים לנושאים הקשורים לאיזון עבודה-משפחה על ידי סדנאות, המלמדות כיצד לאזן בין כל דרישות התפקיד וההתמודדות במצבי לחץ, שכן ההתמודדות המורכבת של הארגון נשענת בסופו של דבר על היכולות של העובדים והמנהלים. ארגונים זקוקים לעובדים אשר יוכלו לבצע את המשימות המורכבות והמגוונות בעבודה במקביל למשימות הרבות מחוץ למקום העבודה. על מנהלים בארגונים לראות בכך אתגר ולא איום. כלומר, זהו אינטרס של הארגון לשאוף לכך שהעובד יחוש איזון תוך התייחסות שוטפת לחייו מחוץ לעבודה. ממצא זה אף מתחזק לאור העובדה שהקשר בין המשתנים מתקיים לגבי כל קבוצות המחקר. איזון עבודה-משפחה הנו גורם מרכזי לגבי עובדי תעשייה, רופאים וסטודנטים - כלומר איזון עבודה-משפחה הנו גורם משמעותי חוצה-דיסציפלינות וחוצה גילאים.

8.3 השערה 2: קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה לבין איזון

עבודה-משפחה

הדיון בהשערה זו מתחלק לשני חלקים: בחלק הראשון נדון בקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה, ובחלק השני, בקשר בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה, כמפורט להלן:

השערה 2א: קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה

הקשר החיובי והמובהק בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה אישש את החלק הראשון של ההשערה השנייה. ההשערה אוששה לגבי כל אחת מקבוצות המחקר, ברמת מובהקות גבוהה. בהתייחס לקבוצת הסטודנטים, עובדי התעשייה והרופאים עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות גבוהה (3.48^{***} , 3.52^{***} , 5.15^{***} בהתאמה) בין המשתנים.

תמיכת המנהל והארגון מוגדרת כתפיסה של העובד לגבי המידה בה הארגון והמנהל מעריך את התרומה שלו ודואג לרווחתו. במחקר הנוכחי מצאנו כי על-ידי מתן תמיכה מגורמים פנים-ארגוניים (ארגון ומנהל), ניתן לספק לעובד ביטחון ותחושה חיובית של הערכה (Eisenberger et al., 1986), שמאפשרת לו להגיע למצב של איזון עבודה-משפחה. ממצא זה מעצים את המשמעות והכוח שיש לתמיכה פנים ארגונית ככלי עוצמתי המשפיע על התנהלותו של העובד בארגון ומחוץ לו. העדויות המחקריות בדבר החשיבות של תמיכת המנהל והארגון על התנהלותו של הפרט בעבודה קיבלו תמיכה נוספת במחקר זה. מחקרים קודמים הראו כי תמיכה ארגונית נתפסת מקטינה אטיות בעבודה; מצמצמת היעדרויות (Eisenberger et al. 1990, Eisenberger et al. 1986); ותגובה בשינוי (Eisenberger et al. 2002; Guzzo, Noonan & Elron, 1994); מקטינה תגובה ללחץ בעבודה; משפרת ביצועים (Eisenberger et al. 2002); גוררת תחושת מחויבות להשיג את מטרות הארגון; יוצרת קשר רגשי כלפי הארגון (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 1986); משפרת (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, 2001; Rhoades et al., 2001); סיפוק מעבודה (Eisenberger et al., 1997; Shore & Tetrick, 1991); אמונה כי הארגון יעזור לעובד כשהיה זקוק לו ואמונה כי הארגון יתגמל את עובדיו כתגובה למצוינות בעבודה (Eisenberger et al., 1990). מחקר זה שואב ומרחיב מחקרים קודמים בכך שהוא מתמקד בתמיכה מהארגון כגורם משמעותי ובעל השלכות לא רק על התנהלותו של העובד בארגון אלא גם על חייו המשפחתיים. אלה

ישמשו כמכפיל כוח בהשפעתם על התנהגויות עתידיות כלפי הארגון, שכן, אם העובד נהנה מאיזון הוא יהיה פנוי להשקיע בעבודתו.

במישור היישומי יש לממצאים אלו תרומה רבה. ראשית, ארגונים ומנהלים יכולים להשתמש בידע הקיים ביחס לתמיכה ארגונית לצורך חיזוק הקשר עם העובד. מחקרים מראים כי למועסקים בארגון יש תפיסה מוגדרת של רמת התמיכה שהם מקבלים ממנו (Eisenberger et al., 1986). אנו ממליצים לארגונים לבחון באופן שוטף עד כמה העובדים תופסים את הארגון ואת המנהל כגורמים תומכים. בדיקה זו ניתן לבצע באמצעות סקרים, ראיונות אישיים, והעברת שאלוני עמדות. כמו כן, מומלץ לפעול בגישה פרו-אקטיבית כדי לחזק ולקדם את התמיכה הזו, על ידי אמצעים כגון: תקשורת אפקטיבית של העובדים עם ההנהלה (מדיניות הדלת הפתוחה, אפשרות לתת הצעות ייעול); התחשבות בצרכים מיוחדים שנובעים מהעבודה ומחוץ לה (כגון הלוואות בתנאים נוחים למטרות מסוימות); והצגת תגמולים הולמים ביחס לביצועים. ביסוס לכך ניתן למצוא גם במחקרו של Eisenberger et al. (1990) אשר הציע לחזק את התמיכה על ידי שיפור מנגנון התגמול כתגובה למצוינות בעבודה, זאת כדי שיתקיים צדק בהתנהלות הארגון (Rhoades et al., 2001). נוסף על כך, ארגונים אשר יאמצו את התפיסה של התמיכה החברתית יחרטו על דיגלם מסרים אשר יתרמו להיבטים חשובים בעיצוב הפרט וסביבתו בתוך הארגון ומחוץ לו. לסיכום, מצאנו כי יש חשיבות רבה שמנהלים ישדרו לעובדיהם גישה תומכת. כמו כן חשוב שתמיכה כזו תבוא גם מצד הארגון, כגוף בו הפרט מועסק, וגם מהמנהל הישיר איתו הוא בקשר יומיומי. זאת על מנת שניתן יהיה לחזק את הקשר הרגשי עם הארגון, והעבודה תיתפס כמקור לאנרגיה במקביל למשימות אחרות, כך ייוצר איזון עבודה-משפחה.

השערה 2ב: קיים קשר בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה

בהתייחס לחלק השני של השערה 2, נמצא ממצא חשוב. נראה כי קיימת שונות בחוזק הקשרים בין קבוצות המחקר השונות, לפי הפירוט: בהתייחס לקבוצת עובדי התעשייה עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.68^{**}) בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה; בדומה לכך, גם בקרב הרופאים, עולה כי קיים קשר ברמת מובהקות בינונית (2.24^{**}). לעומת זאת, בהתייחס לקבוצת הסטודנטים, עולה כי לא קיים קשר מובהק בין המשתנים הללו.

אנו עדים למחקרים קודמים אשר בחנו את ההשלכות של תמיכת המשפחה על התנהלות העובד.

חוקרים אלו מצאו כי רמה גבוהה של תמיכת משפחה או בן הזוג מקטינה קונפליקט בין עבודה ומשפחה (Grzywacz & Marks, 2000); מעניקה הזדמנות להתמודד עם קשיים בעבודה; מגדילה סיפוק בעבודה וסיפוק כללי מהחיים (King et al., 1995); עוזרת להתמודד עם לחץ ומתח בעבודה ולשפר ביצועים בכל התחומים (Gattiker & Larwood, 1990); ומספקת מקורות תמיכה רגשית וחומרית בכך שמאפשרת לעובד לשהות שעות נוספות בעבודה (Aryee et al., 2005). בדומה למחקרים אלו, מצאנו, כי בקרב קבוצת עובדי התעשייה והרופאים, תמיכה מהמשפחה מחזקת את האיזון בין עבודה למשפחה. ההסבר לכך הוא שהמשפחה מספקת מקורות תמיכה רגשית, עוזרת להתמודד עם לחץ (Grzywacz & Marks, 2000) ומאפשרת לעובד להיחשף להזדמנויות מפתחות בעבודה (Aryee et al., 2005) ובכך למעשה משפרת את רמת האיזון בין עבודה – משפחה. באשר לסטודנטים קשר זה לא מתקיים. אנו סבורים כי שונות זו בממצאים נובעת מהמאפיינים המיוחדים של הסטודנטים בהשוואה לקבוצות המחקר האחרות. קבוצה זו מאופיינת בגיל צעיר יחסית (גיל ממוצע 29.5 לעומת 39 ו-45 בקבוצת התעשייה והרופאים בהתאמה), וותק נמוך בעבודה (5.4 שנים לעומת 13 שנות וותק בקבוצות האחרות) ומספר קטן של ילדים (בממוצע 0.9 ילדים, לעומת ממוצע של 3.5 ילדים בקרב הרופאים ועובדי התעשייה). מדובר בסטודנטים צעירים, הנמצאים בתחילת דרכם המקצועית והמשפחתית. בשל כך, ניתן להניח כי המרכזיות, שתופסת המשפחה בחייהם של קבוצה זו, נמוכה יחסית. בהתאם גם רף הדרישות של המשפחה מהם, לכן, הגיוני שהשפעה של תמיכה זו על חיי העבודה שלהם תהיה נמוכה.

8.4 השערה 3- איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל

ותמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

הדיון בהשערה זו מתחלק לשני חלקים כדלקמן: החלק הראשון דן בתפקידו המתווך של איזון עבודה-משפחה בקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה, והחלק השני בתפקידו המתווך של איזון עבודה-משפחה בקשר בין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה, המפורטים להלן:

השערה 3א'- איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה

בעבודה

מניתוח ארבעת התנאים של התיווך עולה כי כל השערות התיווך שנוגעות לקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה אוששו. נמצא כי המשתנה איזון עבודה-משפחה הנו משתנה מתווך (חלקי) לקשר זה. הדבר נכון לגבי כל קבוצות המחקר- קבוצת הסטודנטים, עובדי התעשייה

והרופאים. מצאנו, בהתאם להשערה, כי תמיכה שמתקבלת מגורמים מרכזיים בחיי העבודה, מובילה לתחושה חיובית של איזון בין עבודה למשפחה המאפשרת אנרגיה בעבודה.

על מנת לאשש השערת תיווך זו, התבססנו על Baron & Kenny (1986) ובהרחבה של MacKinnon et al. (2007) ובחנו אותה במספר שלבים. בשלב הראשון בחנו את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה ומצאנו כי קיים קשר בין שני המשתנים הללו ברמת מובהקות גבוהה. קשר זה חזק ועקבי בקרב קבוצת הסטודנטים (13.46^{***}), עובדי התעשייה (8.11^{***}) והרופאים (4.71^{***}). הסבר אפשרי לקשר חיובי זה הוא, שתמיכה, המגיעה מצד הארגון, מעמיקה את הקשר הרגשי של העובד עם הארגון, את המחויבות כלפי הארגון, ולכן, משפרת את איכות העבודה ועמידה ביעדי הארגון (Eisenberger et al., 1986). בכך משפרת את רמת האנרגיה המושקעת על ידי העובד. כמו כן, ייתכן שחלק מההסבר ביחס לקשר זה, נובע מההיבטים האפקטיביים שבאים לביטוי הן בתמיכת הארגון והמנהל (Eisenberger, 1989), והן באנרגיה בעבודה (Spreitzer et al., 2005).

בשלב השני בחנו את הקשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה. מצאנו כי קשר זה מובהק לגבי כל קבוצות המחקר. בכך, חיזקנו את MacEwen & Barling (1988) שגרסו כי על מנת לפתח איזון אפקטיבי בין התפקידים בחיים, על העובד לקבל תמיכה ממקור זהה למקור הלחץ. כלומר על מנת לפתח איזון בין עבודה למשפחה, אחד ממקורות התמיכה חייב להיות העבודה. מצאנו כי תמיכה מהארגון ומהמנהל (MacEwen & Barling, 1988) תספק לעובד תחושת סיפוק ובטחון פסיכולוגי כלפי מקום עבודתו, שיאפשרו התפתחות איזון עבודה-משפחה.

בשלב השלישי מצאנו כי קיים קשר מובהק בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה, בנוכחות המשתנה תמיכת הארגון והמנהל. כלומר, מצאנו לראשונה כי איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת המנהל והארגון לבין אנרגיה בעבודה. ממצא זה נותן משנה תוקף לממצאים שהוצגו לעיל. אנו גורסים כי באם הארגון יספק תמיכה לעובדיו, לא רק שהדבר יגרור תחושה חיובית של איזון, אלא גם יספק לעובד בטחון ורווחה, המאפשרים לו להתפנות לצמיחה, להתלהבות, להתרגשות ולתחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה בעבודה. בכך אנו מספקים לארגון ולמנהליו כלים המאפשרים לחזק את הקשר האפקטיבי עם העובדים, ובכך לשפר את הביצועים.

במישור היישומי יש לממצאים אלו תרומה משמעותית. ראשית, אנו סבורים כי על מנהלים לבצע שינוי תפיסה ולשים דגש על תקשורת אפקטיבית עם העובדים, תקשורת שבאה לביטוי בגילויים של סימפטומים, אדיבות, דאגה ואכפתיות. על הארגון להיות במגע מתמיד עם העובד על מנת לבחון את רמת התמיכה שמקבל ממנו; על מנת מעצב תחושה של תמיכה ארגונית יש לעודד תקשורת פתוחה עם

ההנהלה, המאופיינת באדיבות, דאגה ואכפתיות, זרימת מידע וגילויים של צדק בהתנהלות הארגון (Rhoades et al., 2001). על מנת לעודד התנהגות כזו לדעתנו יש להוסיף להערכת המנהלים גם רכיב, המתייחס לרמת התמיכה שהם מעניקים לעובדיהם. הדבר לא אמור להיות תחליף להישגים המקצועיים ועמידה ביעדים, אך להתווסף אליו. כמו כן, על מנת שמנהלים יוכלו להעביר מסרים אלו באופן מוצלח, חשוב שהסביבה הארגונית כולה תציג גישה תומכת כלפי העובדים, ותספק את המשאבים הדרושים להתמודד עם האתגרים והצרכים שמציגים העובדים והמנהלים (כגון: חניכה, תמיכה מקצועית, הדרכות וכדו'). המלצה זו מקבלת משמעות רבה מאחר ושיפור תמיכת הארגון והמנהל אינה דורשת בהכרח הוצאות נוספות. כפי שנאמר גם העלאת המודעות לנושא עשויה לשפר בצורה משמעותית את התמיכה והאיזון ובכך את רמת האנרגיה שמשוקעת על ידי העובד. לסיכום, ההשערה אוששה, מצאנו כי תמיכת הארגון והמנהל הנה מושג המסביר התהוות תחושת איזון עבודה-משפחה בארגון, שיוצרת אנרגיה בעבודה. הדבר יבוא לביטוי בהווה היום-יומית של הארגון, וישפיע על הצלחתו, שכן, העובד ישקיע יותר בעבודתו כי הוא חש משמעות ומחויבות ולא בגלל שהוא חייב.

השערה 3ב'- איזון עבודה-משפחה מתווך את הקשר בין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה

ממצאי המחקר עולה כי המשתנה איזון עבודה-משפחה אינו משתנה מתווך לקשר בין תמיכת המשפחה ואנרגיה בעבודה. יש לציין כי תמיכת המשפחה לא הסבירה את המשתנה אנרגיה בעבודה גם בלי הנוכחות של איזון עבודה-משפחה (תנאי 1 בתיווך) לגבי כל שלושת קבוצות המחקר. למרות שהשערת התיווך לא אוששה, אין אנו גורסים כי המשפחה אינה משפיעה על התנהלות הפרט הארגון, שכן, מצאנו כי למשפחה תפקיד משמעותי בצמצום לחץ ומתח בעבודה, וביצירת איזון עבודה-משפחה, כפי שמפורט בדיון בהשערה 2 לעיל (Grzywacz; Gattiker & Larwood, 1990). יחד עם זאת, מצאנו כי תמיכת המשפחה לא משפיעה על רמת האנרגיה והחיות של העובד בעבודה. ניתן אם כן לומר שלמשפחה יש השפעה עקיפה על התנהלות הפרט בארגון אך היא לא משפיעה באופן ישיר על רמת האנרגיה שמשקיע בעבודתו.

ממצאים אלו מדגישים אף יותר את החשיבות של גורמים שהנם חלק מגורמי העבודה (תמיכת המנהל והארגון) לעומת גורמים שאינם חלק מגורמי העבודה (תמיכת המשפחה) על התנהלותו של העובד. שכן, מצאנו כי על מנת לפתח תחושות אנרגיה וצמיחה בקרב עובדים בארגון יש לספק תמיכה מגורמים תוך ארגוניים. כבר נתקלנו במחקרים קודמים (למשל: Erera, 1992) שגרסו כי פרטים

יחפשו באופן פעיל תמיכה חברתית דווקא מגורמים בתוך העבודה, ולא מחברים וממשפחה. הדבר נותן משקל רב להשפעה של גורמים תוך-ארגוניים (המנהל והארגון) על תפקוד העובד ובכך על הצלחת הארגון. ההשלכות היישומיות אם כן, הן להשקיע מאמץ ומשאבים בטיפוח התמיכה הארגונית ותמיכת המנהל (ראה דיון מפורט בהשערה 3א').

8.5 השערה 4- השערת תיווך- המשתנה זמינות פסיכולוגית מתווך את הקשר בין

איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה

אחת ממטרות המחקר הייתה להבין את התפקיד שיש לזמינות פסיכולוגית כמשתנה מתווך בקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה. זמינות פסיכולוגית מוגדרת כאמונת הפרט שיש לו המשאבים הפיזיים, הרגשיים והקוגניטיביים על מנת לבטא את עצמו, ולהיקשר אישית (Be Engaged) למערכת חברתית קיימת (Kahn, 1990). ראינו חשיבות רבה להוסיף למודל המחקר גורם פנימי ברמת הפרט (זמינות פסיכולוגית) (Clawson & Haskins, 2000; Kirkpatrick & Locke, 1991), בנוסף לגורמים סביבתיים (משתני התמיכה ואיזון עבודה-משפחה), כדי להציג את מכלול הגורמים שמאפשרים אנרגיה בעבודה. ואכן, מניתוח ארבעת התנאים של התיווך נמצא כי זמינות פסיכולוגית מתווכת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה לגבי כל קבוצות המדגם. בהתייחס לקבוצת הסטודנטים ועובדי התעשייה נמצא כי המשתנה זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך (חלקי) לקשר זה. בהתייחס לקבוצת הרופאים נמצא כי זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך (מלא) לקשר זה.

בחינת השערת התיווך נעשתה בהתבסס על Baron & Kenny (1986) ועל ההרחבה של MacKinnon et al. (2007) באמצעות סדרה של ניתוחי רגרסיה. יצוין כי בניתוח השערה זו נקטנו בגישה שמרנית, והכנסנו למודל את המשתנים תמיכת הארגון והמנהל ותמיכת המשפחה כמשתני רקע.

בשלב הראשון נבדק הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה. נמצא קשר מובהק לגבי כל קבוצות המחקר (ראה דיון מפורט בהשערה 1).

בשלב השני נבדק הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית. מצאנו כי קיים קשר חיובי ומובהק בין איזון עבודה-משפחה לבין זמינות פסיכולוגית לגבי כל קבוצות המחקר. בהתייחס לקבוצת הסטודנטים, הקשר הנו ברמת מובהקות גבוהה (3.92^{***}), בהתייחס לקבוצת עובדי

התעשייה הקשר הנו ברמת מובהקות נמוכה (*2.22), ולגבי הרופאים נמצא קשר ברמת מובהקות בינונית (**2.66).

ההשפעה של גורמים מחוץ לארגון על הזמינות הפסיכולוגית של הפרט בעבודה קיבלה ביטוי גם במחקרים קודמים. Hall & Richter (1989) הראו כי גירויים מחוץ למקום העבודה משפיעים בצורה בולטת על הזמינות הפסיכולוגית בעבודה. גם Kahn (1990) מצא כי לגורמים מחוץ לעבודה (Outside lives), במקביל לגורמים בתוך העבודה, יש השפעה על הזמינות הפסיכולוגית של העובד. Greenhaus et al. (2002) גרסו כי המושג איזון עבודה-משפחה בא לביטוי בהשקעת משאבים אנושיים של הפרט כגון תשומת לב, זמן ומעורבות בעבודה- המאפיינים זמינות פסיכולוגית. בנוסף, Friedman & Greenhaus (2000) מצאו כי עובדים "מכווני עבודה ומשפחה" גילו זמינות פסיכולוגית רבה לשני תחומי החיים. מחקרים אלו הראו כי הזמינות הפסיכולוגית של הפרט בעבודתו מושפעת גם מגורמים מחוץ לעבודה. אנו שואבים ממחקרים אלו ומחדשים בכך, שלראשונה מראים קשר מובהק בין המשתנה זמינות פסיכולוגית לאיזון עבודה-משפחה.

בשלב השלישי של השערת תיווך זו נמצא קשר חיובי ומובהק בין זמינות פסיכולוגית לבין אנרגיה בעבודה בנוכחות המשתנה איזון עבודה-משפחה. הסבר אפשרי לקשר חיובי זה הוא, שככל שאדם נהנה מזמינות פסיכולוגית ברמה גבוהה יותר, הוא מוריד את המחסומים בין מי שהוא לבין תפקידו, כך הוא חושף רבדים נוספים מאישיותו, שמאפשרים לו לבטא עצמו בעבודה. לבטא את הרבדים הללו, משמע, לגרום לאנרגיות לבוא לביטוי. בכך אנו מדגישים את ההשלכות החיוביות של זמינות פסיכולוגית על התנהלות הפרט בעבודה. בכך אנו שואבים מ Kahn (1990) שגרס כי זמינות פסיכולוגית מאפשרת לפרט להשקיע יותר אנרגיות ברמה הפיזית, הרגשית והקוגניטיבית. בהשוואה בין שלוש קבוצות המחקר עולה ממצא מעניין. בהתייחס לקבוצת הסטודנטים ועובדי התעשייה, זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך חלקי בקשר בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה. לעומת זאת, בהתייחס לקבוצת הרופאים המשתנה זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך מלא בקשר זה. ניתן להסביר את ההבדל תוך התייחסות לאופי העבודה הייחודי של קבוצה זו. קבוצת הרופאים מאופיינת בעומס דרישות גבוה מהעבודה בהשוואה לקבוצות האחרות (נויפלד ורוסו, 2002). לכך מצטרפת העובדה, שמקצוע זה דורש זמינות פסיכולוגית גבוהה, שכן, הרופאים נדרשים לגלות הרבה מעבר למקצועיות- הם צריכים לגלות זמינות פסיכולוגית ורגישות רבה כלפי החולים. לכן, בהתייחס לאוכלוסיה זו, מרכיב הזמינות הפסיכולוגית במודל משמעותי יותר.

הנה כי כן, מצאנו כי איזון עבודה-משפחה וזמינות פסיכולוגית הנם מושגים המסבירים התהוות אנרגיה בעבודה. למעשה ניתן לומר כי לאיזון עבודה-משפחה יש השפעה כפולה- האיזון יוצר אנרגיה בעבודה, ובוא בזמן משפר את רמת הזמינות הפסיכולוגית של העובד, שהנו גורם משמעותי בעבודתו השוטפת. מחקרים מראים את החשיבות של משתנה זה- הזמינות הפסיכולוגית מאפשרת לעובד הזדהות אמיתית עם התפקיד, והשקעת מחשבות ורגשות בעבודה, ביטוי עצמי בעבודה, יצירתיות (Perkins, 1981), אוטנטיות, תקשורת לא מתגוננת ואף שימחה. למעשה, זמינות פסיכולוגית משפיעה על הרמה של המאמץ שמושקע בעבודה, על המעורבות בעבודה (Lawler & Hall, 1970), הזרימה, ההתכווננות (Mindfulness) המוטיבציה והביצועים (Langer, 1989). כאשר העדפות הפרט באות לביטוי בתפקיד, הקשר בין הפרט לתפקיד מתחזק ללא צורך להקריב אחד את השני. בפועל עובד שמאופיין בזמינות פסיכולוגית יבצע את עבודתו ביותר התלהבות והתרגשות ולמעשה יתאים יותר לתפקידו. במחקר זה חשפנו את אחד הגורמים שיוצרים זמינות פסיכולוגית בעבודה, והוא איזון עבודה-משפחה.

הקשר בין שלושת המשתנים איזון עבודה-משפחה, זמינות פסיכולוגית ואנרגיה בעבודה מבטא את המורכבות שקיימת בפני עובדים בשילוב בין חייהם הפרטיים לבין עבודתם. מצד אחד על מנת לפתח זמינות פסיכולוגית על הפרט להוריד גבולות ומחסומים כדי לשלב בין זהותו ובין עבודתו (Kahn 1990). מצד שני, על מנת לפתח איזון עבודה-משפחה עליו לשמור על גבולות הפרדה ברורים בין חייו הפרטיים ועבודתו (Hall & Richter, 1989). הדבר יוצר מערכת מורכבת של סתירות הבאה לידי ביטוי בהתנהלות היום-יומית של העובד. אנו לא מתעלמים ממורכבות זו וגורסים כי רק על ידי קבלת תמיכה מהארגון ומהמנהל, ויצירת איזון שגורר זמינות פסיכולוגית, יוכל העובד להתמודד עם מורכבות זו ולחוש אנרגיה. הדבר נכון לגבי כל קבוצות המחקר ובולט במיוחד בהתייחס לקבוצת הרופאים.

ברמה היישומית, על ארגונים להפנים כי הפוטנציאל לחוש אנרגיה בעבודה קיים בכל עובד, אולם כדי שיבוא לידי ביטוי צריכים להתקיים תנאים שיאפשרו זאת. תנאי בסיסי הוא תחושה של איזון בין עבודה למשפחה. אנו ממליצים לנהוג בגישה פרו-אקטיבית ולקדם איזון זה של העובדים, מתוך הבנה כי יש לכך השלכות על העובדים, על משפחתם ובעיקר על התנהלות הארגון.

לסיכום, ובהתייחס למודל הכולל, אנו גורסים כי כאשר הדרישות הגבוהות יינתנו תוך רגישות למגוון התפקידים של העובד בעבודה ומחוץ לה, ותוך תמיכה אפקטיבית מצד המנהל והארגון, הן יניבו תוצאות טובות יותר. כלומר לא בהכרח עבודה קשה יותר מצריכה יותר תגמולים חומריים או

כוח אדם. ארגונים שיספקו סביבה תומכת שבה הפרט יחוש כי מעריכים את עבודתו ורגישים לצרכיו בעבודה ומחוץ לעבודה, יוכלו לקבל בתמורה עובדים שמאופיינים בזמינות פסיכולוגית, וביצועים שיאופיינו באנרגיה, בהתלהבות ובצמיחה. ממצא זה מקבל משנה תוקף בתקופה הנוכחית של המשבר הכלכלי העולמי. שכן, בתקופה זו ארגונים נאלצים להתמודד עם משימות מורכבות יותר ועם תחרות קשה יותר, לכן צריכים שעובדיהם יוכלו לבצע יותר עבודה בפחות משאבים – שהעבודה תהיה יותר מתוחכמת ויעילה ובפחות עלויות. מחקר זה מספק לארגונים כלי יישומי נוסף המאפשר לו למקסם את הצלחותיו.

8.6 ההשפעה העקיפה של משתני המחקר במודל הכולל

כשלב אחרון, לאחר ניתוח ודיון בהשערות המחקר, ברצוננו לדון בהשפעה העקיפה הכוללת של המשתנה התלוי – תמיכת הארגון והמנהל על אנרגיה בעבודה. לשם כך, חושב אחוז האפקט העקיף מסך כל האפקט של תמיכת הארגון על אנרגיה. שיעור האפקט חושב על ידי חלוקה של האפקט העקיף הכולל ב- [סכום של האפקט העקיף הכולל + האפקט הישיר של המשתנה התמיכה על האנרגיה]. מהממצאים עולה כי בהתייחס לקבוצת הסטודנטים ההשפעה העקיפה של תמיכה על אנרגיה מהווה 6% מההשפעה הכוללת של תמיכה על אנרגיה. בהתייחס לקבוצת עובדי תעשייה ההשפעה העקיפה של תמיכה על אנרגיה הנה 12% מההשפעה הכוללת. מהטבלה עולה כי בהתייחס לקבוצת הרופאים ההשפעה העקיפה של תמיכה על אנרגיה הנה 27% מההשפעה הכוללת. כלומר באוכלוסיה זו ההשפעה העקיפה גבוהה יותר מהסטודנטים ומעובדי התעשייה.

לסיכום, מחקר זה מספק ידע חדש ביחס למשתנים איזון עבודה-משפחה, זמינות פסיכולוגית, אנרגיה בעבודה ותמיכה והקשרים ביניהם. מצאנו כי איזון עבודה-משפחה גורר התנהגות של אנרגיה, תוך תיווך של זמינות פסיכולוגית. כמו כן מצאנו כי תמיכה מהארגון ומהמנהל יוצרת איזון זה. לכך השלכות יישומיות, שכן, ארגונים יכולים, בהתבסס על ממצאים אלו, להפיק את המרב מעובדיהם. בהתייחס למציאות הכלכלית הנוכחית, בעידן של משברים עולמיים ותחרות גוברת, לממצאים אלו חשיבות מיוחדת, שנועדה למקסם את ביצועי העובדים ובכך את הצלחת הארגון.

9. מגבלות המחקר

למחקר זה מספר מגבלות.

המחקר הנוכחי בוצע בעיצומו של המשבר הכלכלי העולמי של 2008. אמנם הפגיעה במשק הישראלי הייתה נמוכה בהשוואה לפגיעה במשק האמריקאי, אך יחד עם זאת אותות המשבר הורגשו. יתכן שהתשובות של הנדגמים הוטו מרוח התקופה, ומתחושת חוסר בטחון, הנובעת מחוסר היציבות שאפיינה את הסביבה העסקית. כדי להתמודד עם המגבלה, בחרנו מקצועות אשר רמת הרגישות והחשיפה שלהם למשבר הכלכלי קטנה יחסית: סטודנטים, רופאים ועובדי תעשייה (שרובם עובדים בחברות ממשלתיות או חברות מופרטות, בעלי "אופי הסתדרותי"). כך ניסינו לנטרל את ההשפעה של הסביבה הכלכלית הגלובלית. מן הצד השני, ניתן לראות מגבלה זו כיתרון, שכן, נמצאו קשרים מובהקים בין המשתנים גם בתקופה קשה זו.

בעבודה זו נדגמו שלוש קבוצות מחקר: סטודנטים בשנות ה-30 לחייהם, המשלבים לימודים ועבודה, והנם בשנה האחרונה ללימודיהם; עובדי תעשייה, בעלי וותק גבוה יחסית בעבודה; ורופאים, בעלי וותק רב, משני בתי חולים במרכז הארץ. כלי המחקר היה מאוד ברור וממוקד, הובהרה לנדגמים המשמעות המדעית והאקדמית של המחקר, וההתייחסות של הנדגמים למחקר הייתה מאוד רצינית ועניינית. יחד עם זאת, בגלל האופי הטכני של השאלונים, קיים חשש מסוים (מגבלת תוקף חיצוני), שחלק מהמשיבים ענה בחוסר דיוק לשאלות, מסיבות שונות כגון: חוסר עניין, העדר הנעה, עייפות, מצב רוח, קשיי שפה, העדפת כיוון מסוים בתשובות, ו/או רצייה חברתית. דבר זה עלול ליצור הטיה מסוימת במחקר ולפגוע ביכולת ההכללה. על-מנת להתגבר על מגבלה זו התאמנו שיטת איסוף נתונים לכל אוכלוסייה בהתאם למאפיינים שלה: לגבי הסטודנטים ועובדי התעשייה, הועברו השאלונים בנייר. השתדלנו ליצור סביבה נוחה בעת מילוי השאלון. הצענו לעובדים להשלים את השאלון במועד שנח להם, ואף לעיתים יצרנו קשר עם העובדים מספר פעמים על-מנת לתאם מועד נח כדי שהמידע שנאסף יהיה כנה ואמיתי ככל האפשר; בהתייחס לקבוצת הרופאים, הועברו שאלונים אלקטרוניים אנונימיים באי מייל. בדרך זו הבטחנו שהרופאים, ש"זמנם לא מצוי בידיהם", יוכלו לענות על השאלון במועד ובמקום שנח להם. מומלץ במחקרים עתידיים לאסוף מידע בכלי מחקר נוספים ולבצע השוואה בין תוצאות הכלים.

מחקר אורך לבחינת יציבות הנתונים נעשה לגבי קבוצת הסטודנטים בלבד ונמצאה יציבות בממצאים (היעדר שונות בין $time\ 1$ ל $time\ 2$). לאור זאת לא ראינו סיבה להניח שתהיה שונות אצל

שאר הנדגמים והסתפקנו במחקר חתך, מערך הנהנה מיתרונות של מהירות ועלויות נמוכות. במסגרת מחקר החתך וידאנו היעדר שונות בין קבוצות מגדר, גיל וקבוצות וותק, היעדר שונות שאמנם קיימת. כאן במקום לציין שמחקר זה לא הציב כמטרת ליבה בחינת השפעת "משתנה זמן" (גיל, וותק בעבודה וכד') על אחד ממשתני המחקר.

נתוני המחקר נאספו באמצעות שאלונים מובנים (Greenhaus & Allen, 2006; Christianson et al., 2005; Carmeli & Spreitzer, 2009). קיים חשש להערכה מוטה, הנובעת מסובייקטיביות של הנחקר. נושא זה רגיש ואישי במיוחד כאשר הפרט מתבקש להעריך הן את התמיכה שמקבל מגורמים בארגון; הן את רמת הזמינות הפסיכולוגית; וגם להתייחס לגורמים מחוץ לעבודתו- למשפחתו. כלומר, עליו להעריך את עצמו ביחס למשתנים הבלתי תלויים וביחס למשתנים התלויים. לכך עשויה להיות השפעה בהערכה שלו את עצמו. ניסינו להתמודד עם קושי זה באמצעות העברת שאלונים אנונימיים, וזאת על-מנת, שהכותב יחוש ביטחון שלא ייעשה שימוש נוסף בנתונים.

10. המלצות למחקרי המשך

תחום איזון עבודה- משפחה קיבל תנופה מחקרית רבה בשנים האחרונות. עדיין, היבטים רבים הקשורים להשפעה של משתנים אישיים וארגוניים על איזון עבודה-משפחה נמצאים בשלבי מחקר ולמידה ראשוניים. מחקר זה פתח צוהר להתבוננות על הקשרים בין משתני הפרט והארגון בהשפעתם על איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה. כדי להעמיק את ההבנה ואת התקפות של קשרים אלה, יש צורך במחקרים נוספים בכיוונים אלה, תוך חשיבה על הרחבת המודל שהוצע כדי להבין השפעות נוספות של משתנים אישיים וסביבתיים על משתנים אלו. שלב איסוף המידע במחקר הנוכחי בוצע בעיצומו של המשבר הכלכלי העולמי של 2008. יתכן שהתשובות של הנדגמים הוטו מרוח התקופה, ומתחושת חוסר בטחון, הנובעת מחוסר היציבות שאפיינה את הסביבה העסקית. מומלץ במחקרים עתידיים לבחון את המודל המוצע בתקופה כלכלית רגועה יותר, ולהשוות את התוצאות לאלו שהתקבלו במחקר זה. במחקר הנוכחי בחנו כיצד גורמים מתוך הארגון, וגם גורמים מחוץ לארגון, מעצבים את התנהגות הפרט, ואת רמת האנרגיה שהוא משקיע בעבודה. בהתייחסנו לגורמים מחוץ לארגון התמקדנו במשפחה, תוך התבססות על הספרות המחקרית הקובעת כי זהו מקור התמיכה העיקרי (Greenhaus et al., 2002), ובהתייחס לגורמים מתוך הארגון התמקדנו בארגון והמנהל (Christianson et al., 2005). יחד עם זאת, אנו עדים למחקרים מהשנים האחרונות, המצביעים על גורמים נוספים, המשפיעים על התנהלותו וביצועיו של העובד: החברים, הקהילה והגשמה עצמית (

Friedman, 2008). גורמים אלו לא נבדקו במחקר זה, והכללת ממצאי המחקר על גורמים אלו תהיה הכללה לא זהירה. אנו ממליצים במחקרים עתידיים לבחון את מידת ההשפעה גם של משתנים אלו על מודל המחקר.

במחקר הנוכחי התמקדנו כאמור בשלוש קבוצות מחקר המפורטות לעיל, מתוך היכרות בייחודיותם לנושא המחקר. יחד עם זאת, אנו ממליצים, בדומה ל Bertrand et al. (2009), להרחיב את מושא המחקר ולבצע אותו בהתייחסות ספציפית למגזרים או אוכלוסיות נוספות, על מנת שניתן יהיה להבין את ההשפעה של הגורמים השונים על איזון עבודה-משפחה באופן שיהיה ספציפי ומותאם למגזר מסוים או לתעשייה מסוימת. הנה כי כן, אנו ממליצים לבצע מחקר דומה בקבוצות עיסוק נוספות, שלא נחקרו במחקר זה כמו: עובדי היי-טק, עובדים במגזר הפיננסי, עובדי בנקים, עובדי הוראה ועוד.

לבסוף, ממצאי מחקר זה מתמקדים במצב האופטימאלי של ארגון, ומדגישים את חשיבותה של הדינאמיקה החיובית מבחינה אסטרטגית, שמובילה לחוזק אנושי, תחושת אנרגיה חיובית, שגשוג וצמיחה. ראוי לציין, שלמרות שהמחקר בחן היבטים מסוימים חדשים בהקשר של אנרגיה בעבודה, שעד כה זכו למעט התייחסות מחקרית, יש עדיין מקום ללמוד היבטים אלה ואחרים במחקרים עתידיים בתחום הלמידה הארגונית החיובית.

11. סיכום השלכות תיאורטיות ויישומיות

לוח מספר 58- סיכום השלכות תיאורטיות ויישומיות

מס"ד	השערה	ממצאים עיקריים	משמעויות תיאורטיות	משמעויות יישומיות
1	קיים קשר בין איזון עבודה-משפחה ואנרגיה בעבודה	נמצא קשר חיובי ומובהק בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה, לגבי כל אחת מקבוצות המחקר. (הערה: בבדיקה זו נקטנו בגישה מחמירה והכנסנו את משתני התמיכה למשוואה כמשתני רקע)	איזון עבודה-משפחה הינו משתנה אשר מאגד בתוכו תכונות חשובות להבנה של תפקוד הפרט במערכת הארגונית. איזון עבודה-משפחה הינו משתנה אשר משפיע לא רק על האפקטיביות והסיפוק של העובד כפי שנמצא במחקרים, אלא גם על האנרגיה המושקעת בעבודה. מחקרים התמקדו במשאבים החברתיים שהנם חלק מגורמי העבודה כמחוללי אנרגיה. אנו מראים כי לסביבת העבודה יש השפעה על התפתחות אנרגיה בעבודה, ברם, למשאבים חברתיים שאינם חלק מגורמי העבודה- לחייו מחוץ לעבודה יש השפעה לא פחותה מכך- לחוויות בחייו הפרטיים, ולמשפחתו יש השלכה ישירה על תפקודו בעבודה. ממצא זה אף מתחזק לאור העובדה שהקשר בין המשתנים מתקיים לגבי כל קבוצות המחקר.	ארגונים זקוקים לעובדים אשר יוכלו לבצע את המשימות המורכבות והמגוונות בעבודה במקביל למשימות הרבות מחוץ למקום העבודה. כדאי שמנהלים בארגונים יראו בכך אתגר ולא איום. על מנת לשפר את רמת האיזון, ניתן לבצע: 1. על הארגון להעלות את המודעות של העובדים והמנהלים לנושאים הקשורים לאיזון עבודה-משפחה על ידי סדנאות וקורסים רלוונטיים. 2. ניתן לבצע פעילויות שוטפות לשם הגברת האיזון: פתיחת מעוני יום לילדים בארגונים, קייטנות, מכתבי תודה לבני/ות זוג בסיום פרוייקט גדול.
2א	קיים קשר בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה	נמצא קשר חיובי בין תמיכת הארגון והמנהל לבין איזון עבודה-משפחה ברמת מובהקות גבוהה לגבי כל אחת מקבוצות המחקר.	תמיכה מגורמים פנים-ארגוניים (ארגון ומנהל) מספקת לעובד ביטחון ותחושה חיובית של הערכה, המאפשרת לו להגיע למצב של איזון עבודה-משפחה. על מנת לפתח איזון אפקטיבי בין התפקידים בחיים, על העובד לקבל תמיכה ממקור זהה למקור הלחץ. כלומר על מנת לפתח איזון בין	ממצא זה מעצים את המשמעות והכוח שיש לתמיכה פנים ארגונית ככלי עוצמתי המשפיע על התנהלותו ותפקודו של העובד. ארגונים ומנהלים יכולים להשתמש בידע הקיים ביחס לתמיכה ארגונית לצורך חיזוק הקשר עם העובד:

מס"ד	השערה	ממצאים עיקריים	משמעויות תיאורטיות	משמעויות יישומיות
			עבודה למשפחה, אחד ממקורות התמיכה חייב להיות <u>העבודה</u>. בשונה מהדעה הרווחת, על-פיה, המקור העיקרי של התמיכה הנו בני משפחה וחברים, בפועל ניתן לראות כי פרטים מחפשים באופן פעיל תמיכה חברתית דווקא מגורמים בעבודה. אנו מחזקים טענה זו במחקר הנוכחי.	1. מומלץ לבחון באופן שוטף את רמת תמיכת המנהל והארגון באמצעות סקרים, ראיונות אישיים, והעברת שאלוני עמדות. 2. ארגונים יכולים לחזק את התמיכה הזו על ידי: תקשורת אפקטיבית של העובדים עם ההנהלה (מדיניות הדלת הפתוחה, אפשרות להצעות ייעול), התחשבות בצרכים מיוחדים שנובעים מהעבודה ומחוץ לה, והצגת תגמולים הולמים ביחס למצוינות. 3. על ארגונים לשאוף שיתקיים צדק בהתנהלות הארגון, שבה לביטוי גלוי בהערכות, בתגמול, ובקידום, הדבר יעודד תחושה של תמיכת הארגון מצד העובד.
2ב	קיים קשר בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה	נמצא <u>קשר חיובי ומובהק</u> בין תמיכת המשפחה לבין איזון עבודה-משפחה בקרב קבוצת הרופאים וקבוצת עובדי התעשייה. קשר זה לא מתקיים בהתייחס לקבוצת הסטודנטים.	הסבר תיאורטי אפשרי לממצא זה הוא שכלל שחברי המשפחה חשים דאגה ומחויבות כלפי התא המשפחתי ותומכים בעובד, הדבר עוזר לו להתמודד עם לחץ ומתח, ומשפיע על התנהלותו בכל התחומים משמע גם מחוץ למשפחה- בעבודה. לכן, הדבר עשוי לחזק את האיזון בין עבודה ומשפחה. בהמשך לסעיף 2א לעיל, על מנת לפתח איזון אפקטיבי בין התפקידים בחיים, על העובד לקבל תמיכה ממקור זהה למקור הלחץ. כלומר על מנת לפתח איזון בין עבודה למשפחה, אחד ממקורות התמיכה חייב	ארגונים יכולים להשפיע על רמת האיזון בין עבודה למשפחה תוך עידוד תמיכת המשפחה. זאת ניתן לבצע תוך חיזוק הקשר הישיר עם בני המשפחה. על הארגונים להעלות מודעות בנושא זה ולאמץ גישה פרו-אקטיבית בנושא: 1. יש ליזום אירועים לכל המשפחה. 2. יש לעודד היכרות של דרג הניהול עם בני המשפחה, עידוד תקשורת ישירה.

מס"ד	השערה	ממצאים עיקריים	משמעויות תיאורטיות	משמעויות יישומיות
			להיות המשפחה. בהתייחס לסטודנטים קשר זה לא מתקיים, אנו יכולים לשער כי הדבר נובע מהמאפיינים המיוחדים של הסטודנטים בהשוואה לקבוצות המחקר האחרות. מדובר באוכלוסייה צעירה שנמצאים בתחילת דרכם המקצועית והמשפחתית.	
3א	איזון עבודה-משפחה מהווה משתנה מתווך בקשר שבין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה	איזון עבודה-משפחה הנו משתנה מתווך בקשר שבין תמיכת הארגון והמנהל לבין אנרגיה בעבודה. ההשערה אוששה לגבי כל קבוצות המחקר-קבוצת הסטודנטים, עובדי התעשייה והרופאים. הוכח תיווך חלקי.	נמצא כי תמיכה שמתקבלת מגורמים מרכזיים בחיי העבודה (מנהל וארגון), מובילה לתחושה חיובית של איזון בין עבודה למשפחה המאפשרת אנרגיה בעבודה. מצאנו כי תמיכה מהארגון ומהמנהל, המשמשת כגורם חשוב להנעת הפרט בעבודה, מועצמת כאשר הדבר משפיע גם על החיים מחוץ לעבודה ויוצר איזון. כלומר המרכיב של תרומת המנהל והארגון עשוי להיות משתנה מכפיל כח כאשר הפרט נהנה הן מאיזון בית-עבודה והן מאנרגיה לבצע את עבודתו תוך התלהבות וצמיחה. כמו כן, הדגשנו במחקר הנוכחי את החשיבות של התמיכה האפקטיבית המתקבלת מהארגון ומהמנהל, כמעודדת איזון ואנרגיה.	במאה ה-21 אנו עדים למצב בו פרטים מנהלים את חייהם מתוך ניסיון לאזן בין כלל התפקידים אותם הם ממלאים במקביל. אם ארגונים יתנו מסר של תמיכה והערכה לעובד, לא רק שהדבר יגרור תחושה חיובית של איזון, אלא גם יספק לעובד בטחון ורווחה, המאפשרים לו להתפנות לצמיחה, להתלהבות, להתרגשות ולתחושת משמעות, המאפיינים חוויה של אנרגיה בעבודה הדבר יבוא לביטוי בהווה היום-יומית של הארגון, שכן, העובד ישקיע בעבודתו כי יחוש משמעות ומחויבות ולא בגלל שהוא חייב! אסטרטגיות אלה ישפיעו לא רק על העמדה של הפרט כלפי עצמו כחבר בארגון, אלא הן גם יכולות לסייע לו לתכנן ולעצב את ביצועיו באופן שיתאים לתפיסות שלו ביחס לעצמו כמסייע לארגון לממש את יעדיו.

מס"ד	השערה	ממצאים עיקריים	משמעויות תיאורטיות	משמעויות יישומיות
				1. על מנהלים לבצע שינוי בתפיסה ולשים דגש על תקשורת אפקטיבית עם העובדים, תקשורת שבאה לביטוי בגילויים של סימפטום, אדיבות, דאגה ואכפתיות. 2. על מנת שמנהלים יוכלו להעביר מסרים אלו באופן מוצלח, חשוב שהסביבה הארגונית כולה תציג גישה תומכת כלפי העובדים, ותספק את המשאבים הדרושים להתמודד עם האתגרים והצרכים שמציגים העובדים והמנהלים (כגון: חניכה, תמיכה מקצועית, הדרכות).
3ב	איזון עבודה-משפחה מהווה משתנה מתווך לקשר בין תמיכת המשפחה לבין אנרגיה בעבודה	איזון עבודה-משפחה אינו משתנה מתווך לקשר בין תמיכת המשפחה ואנרגיה בעבודה לגבי כל קבוצות המחקר. תמיכת המשפחה לא הסבירה את המשתנה אנרגיה בעבודה גם בלי הנוכחות של איזון עבודה-משפחה לגבי כל שלושת קבוצות המחקר	במחקר זה נמצא כי תמיכת המשפחה לא גוררת איזון עבודה משפחה שמאפשר אנרגיה. עובד שמקבל תמיכה ממשפחתו, לא בהכרח יפתח אנרגיה בעבודה. אמנם תמיכת המשפחה מאפשרת איזון בין עבודה למשפחה אך לתמיכה זו אין השפעה ישירה על רמת האנרגיה שישקיע העובד במשימותיו. ממצאים אלו מדגישים את החשיבות של גורמים פנים ארגוניים כמעודדים אנרגיה וחיות, זאת לעומת גורמים שמחוץ לארגון (משפחה). אנו שואבים ומרחיבים מחקרים קודמים, ומראים כי פרטים יחפשו באופן פעיל תמיכה דווקא מגורמים בעבודה, ממשפחה, וזו בשל הזמינות הגבוהה של התמיכה מחוץ לעבודה.	המשמעות היישומית העיקרית הנה, שתמיכת מהארגון ומהמנהל משמעותית יותר מתמיכת המשפחה ביצירת אנרגיה. הדבר מדגיש אף יותר את העוצמה של גורמים תוך-ארגוניים- של המנהל והארגון, על תפקוד העובד ובכך על הצלחת הארגון. על מנת לפתח תחושות אנרגיה וצמיחה בקרב עובדים בארגון יש לספק תמיכה מגורמים תוך ארגוניים, כפי שצוין בחלק הראשון של השערה זו.

מס"ד	השערה	ממצאים עיקריים	משמעויות תיאורטיות	משמעויות יישומיות
4	זמינות פסיכולוגית מהווה משתנה מתווך לקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה	זמינות פסיכולוגית מתווכת את הקשר בין איזון עבודה-משפחה לבין אנרגיה בעבודה לגבי כל קבוצות המדגם. לגבי הסטודנטים ועובדי התעשייה, זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך חלקי. לגבי הרופאים, זמינות פסיכולוגית הנו משתנה מתווך מלא.	הממצאים מתמקדים במצב האופטימאלי של ארגון, ומדגישים את חשיבותה של הדינאמיקה החיובית מבחינה אסטרטגית, שמובילה לחוזק אנושי, תחושת אנרגיה חיובית, שגשוג וצמיחה והשפעתה על תפקוד הארגון וביצועיו. עובדים אשר נהנים מאיזון עבודה-משפחה יגלו זמינות פסיכולוגית גבוהה יותר בעבודה שתבוא לביטוי בהשקעת מחשבות ורגשות בעבודה, יצירתיות ואף שימחה- תכונות אלו עשויות לאפשר תחושת סיפוק שבאה לביטוי במרץ, ובאנרגיה. למעשה ניתן לומר כי לאיזון עבודה-משפחה יש השפעה כפולה- האיזון יוצר אנרגיה בעבודה, ובוא בזמן משפר את רמת הזמינות הפסיכולוגית של העובד, שהנו גורם משמעותי המאפשר לעובד הזדהות אמיתית עם התפקיד, והשקעת מחשבות ורגשות בעבודה, ביטוי עצמי בעבודה, ויצירתיות. במודל המחקר שילבנו משתנה ברמת הפרט (זמינות פסיכולוגית), בשילוב עם גורמים סביבתיים (תמיכה מהארגון ומהמנהל ותמיכה מהמשפחה), ומצאנו כי מכלול הגורמים הללו מאפשרים אנרגיה. לראשונה מצאנו קשר חזק בין איזון בית עבודה וזמינות פסיכולוגית.	על ארגונים להפנים כי הפוטנציאל לחוש אנרגיה בעבודה קיים בכל עובד, אולם כדי שיבוא לידי ביטוי צריכים להתקיים תנאים שיאפשרו זאת. תנאי בסיסי הוא תחושה של איזון בין עבודה למשפחה. בתקופה של המשבר הכלכלי הנוכחי, ארגונים נאלצים להתמודד עם משימות מורכבות יותר ועם תחרות קשה יותר, לכן זקוקים לכלים על-מנת לבצע יותר עבודה בפחות משאבים. מחקר זה מספק לארגונים כלי יישומי נוסף המאפשר לו למקסם את הצלחותיו עם אותם משאבים. ארגונים שיספקו סביבה תומכת שבה הפרט יחוש כי מעריכים את עבודתו ורגישים לצרכיו, יוכלו לקבל בתמורה ביצועים מעובדים שיאופיינו באנרגיה, בהתלהבות ובצמיחה.

רשימת המקורות:

- לשכה מרכזית לסטטיסטיקה- נתונים שנתיים. (תשס"ד). מועמדים ללימודי תואר ראשון, סטודנטים ומקבלי תארים באוניברסיטאות תשס"ב-תשס"ג-תכונות דמוגרפיות ופריסה גיאוגרפית
- נויפלד, ד. ורוסו, ד. (2002). הגבלת שעות עבודה של רופאים – סקירה משווה. הכנסת- מרכז מידע ומחקר.
- נירל, נ., שירום, א. ואיסמעיל ש. (2001). צורות העסקה של רופאים מומחים בישראל: מאפיינים והשלכות על חיי העבודה שלהם. מרכז סמוקלר לחקר מדיניות הבריאות
- Adler P. S. (1999) Building better bureaucracies. *The Academy of Management Executive*. 13 (4): 36-49
- Aryee, P. S., Srinivas, E. S., & Hoon Tan, H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work–Family Balance in Employed. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 132–146.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509
- Baron, R., & 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.
- Bergman, A., & Gardiner, J. (2007). Employee availability for work and family: Three Swedish case studies. *Employee Relations*, 29(4), 400-414.
- Bertrand M., Goldin C. & Katz L. F. (2009) Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Corporate and Financial Sectors. Working Paper.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The Relation between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60 (3): 336-353.

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new Discipline. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
- Campbell, D. T., & Stanly, J.C. (1966). Experimental and quasi-experimental designs for research. Chicago, Ill, Rand- McNally.
- Carmeli, A. & Gittell J. H. (2009) High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 30 (6):709-729
- Carmeli A. & Spreitzer G. M. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *Journal of Creative Behavior*. 43(3):169-191.
- Chan, D. (1998). The conceptualization and analysis of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal mean and covariance structures analysis (LMACS) and multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, 1, 421- 483
- Chatman J. A., Polzer J. T., Barsade, S. G. Neale M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*. 43(4): 749-780.
- Christianson M. K., Spreitzer G. M., Sutcliffe, K. M. & Grant A. M. (2005). An Empirical Examination of Thriving at Work. Working paper.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6): 747–770.
- Clawson, J. G. & Haskins, M. E. (2000) Beating the career blues. *The Academy of Management Executive*. 14 (3): 91-102
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support and buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98: 310–357.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3): 357–384.

- Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How To Create And Sustain High-quality Connections At Work*. Jossey-bass.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500–507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87: 565-573.
- Elizur, D. & Koslowsky M. (2001). Values and organizational Commitment. *International Journal of Manpower*. 22 (7) 593-599
- Elliott, E. S. & Dweck, C. S. (1988) Goals: An Approach to Motivation and Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54 (1): 5-12
- Erera, I. P. (1992), Social support under conditions of organizational ambiguity. *Human Relations*, 45: 247-264
- Evink, J. R. (2000). Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 128-131
- Fenner, G. H. & Renn, R. W. (2010) Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*. 63: 63-82

- Forrester, R. & Drexler A. B. (1999). A model for team-based organization performance. *The Academy of Management Executive*. 13 (3): 36-49
- Friedman, S. D. (2006) Learning to Lead in All Domains of Life. *The American Behavioral Scientist*. 49 (9):1270-1297
- Friedman, S. D. (2008). *Total Leadership: Be a Better Leader, Have a Richer Life*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Friedman, S. D., & Greenhaus. J. H. (2000). *Work and family-Allies or enemies?* Oxford, UK: Oxford University Press.
- Friedman, S. D., Christensen, P. & DeGroot, J. (1998) Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*. 76 (6): 119-129
- Ganster, D. C., Schaubroeck, J. (1991) Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*. 17(2): 235-271
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1990). Predictors for career achievement in the corporate hierarchy. *Human Relations*, 43: 703-726.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36(1): 157- 171.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Tow studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
- Goldin, C., & Katz, L.F. (2008). Gender Differences in Careers, Education, and Games Transitions: Career and Family Life Cycles of the Educational Elite. *American Economic Review*. 98 (2): 363–369
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2006). Work - Family balance: Exploration of a concept. Manuscript, submitted for publication
- Greenhaus J. H. & Powell G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*. 31(1): 72-92
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2002). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510–531

- Grzywacz J. G., & Marks, N., F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1):111-126
- Gustafson, J. & Cooper, L. (1978). Collaboration in Small Groups: Theory and Technique for Study of Small-Group Processes. *Human Relations*. 31(2): 155-171
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contact. . *Journal of Applied Psychology*, 79: 617-626
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hall, D.T. & Richter J. (1989) Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? *The Academy of Management Executive*: 11(3): 213-223
- Handy, C. (1998). *The hungry spirit*. New York: Broadway Books.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 205-224. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Harrison, J. S. (1991). Strategic Competitiveness in the 1990s: Challenges and Opportunities for U.S. Executives. *The Executive*. 5 (2): 7-22
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Bulletin*, 3, 424-453.
- Hyman, H. H. 1942. The psychology of status. *Archives of Psychology*, 269: 5-91.

- Jackson, D. N. 1971. The dynamics of structure personality tests. *Psychological Review*, 78: 229-248
- Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33, (4): 692-724
- Kaufman, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71: 522-526
- Kelliher, C. & Anderson D. (2010) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*. 63: 83-106
- Keyes, C. L. M., Hysom S. J. & Lupo. K. L. (2001). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *Psychologist-Manager Journal*, 4: 143-153.
- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W. & Adams, G. A. (1995). Family Support Inventory for Workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3): 235-258
- Kinicki, A. J., McKee, F. M. & Wade, K. J. (1996). Annual review, 1991-1995. *Journal of Vocational Behavior*, 49(2), 190-220.
- Kirchmeyer, C. 2000. Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers_ time. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.). *Trends in organizational behavior*. (79–93). West Sussex, UK: Wiley.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*. 5 (2): 48-60
- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational And Psychological Measurement*, 48 (4): 1075-1079.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Lawler, E. E. & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*. 54 (4): 305-312.

- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9: 370-390
- Little, B. R. (2000). Free traits and personal contexts: Expanding a social ecological model of well-being. In W.B. Walsh, K. Craik, & R.H. Price (Eds.). *Person-environment psychology: New directions and perspectives* (2nd ed. p. 87-116). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacEwen, K. E., & Barling, J. (1988). Interrole Conflict, Family Support and Marital Adjustment of Employed Mothers: A short term, longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (3): 241-250.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J., & Fritz, M.Z. (2007) Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58: 417–432.
- May, D. R., & Schwoerer, C. E. (1994). Employee health by design: Using employee involvement teams in ergonomie job redesign. *Personnel Psychology*, 47(4), 861-876.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(1): 11-36
- Mc-Adams, D.P., Reynolds, J., Lewis, M., Patten, A., & Bowman, P.J. (2001). When bad things turn good and good things turn bad: Sequences of redemption and contamination in life narrative, and their relation to psychosocial adaptation in midlife adults and in students. *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 474-485.

- Meyer, C. S., Mukerjee S. & Sestero A. (2001). Work-family benefits: Which ones maximize profits? *Journal of Managerial Issues*. 13 (1): 28-44
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B. & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*. 35 (3): 266-284.
- Perkins, D. (1981). *The Mind's Best Work*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work–family resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43: 1107–1117.
- Quinn, R. W., Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation: A process theory of organizing. *The Academy of Management Review*. 30(1) 36-57.
- Quinn, Ryan W. (2007). Energizing others in work relationships. In Dutton, J. E. & Raggins, B. R. (Eds.), *Positive Relationships at Work* (73-90). Lawrence Erlbaum
- Rhoades L. & Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4): 698–714
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825–836.
- Ryan R.M. (1993). Agency and Organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In J. Jacobs (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 40. Developmental perspective on motivation* (1-56). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B. & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality & Social Psychology*, 44(1):127-139.
- Schaufeli W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shanock, S. & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91: 689-695
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76: 637–643.
- Smith, K. K., Eldrige, D. L., Kaminstein, D. S., & Allison., P. D. (2002). Corporate health revisited: An update on illness and organizational dynamics. *Behavioral Science*. 38, 177-190.
- Spreitzer, G., & Grant A. M., (2006). Leading to grow and growing to lead:: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35 (4): 305-315.
- Spreitzer, G., Sutcliffe K., Dutton J., Sonenshein S. & Grant A. M., (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. . *Organization Science*, 16 (5), 537-549.
- Spreitzer, G., Sutcliffe K., Dutton J., Sonenshein S. & Grant A. M., (2004). Enabling Thriving at work: A Process Model of Human Growth in Organization. Working paper.
- Sutcliffe K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, (94-110). San Francisco: Berrett-Koehler
- Thompson C.A., Beauvais L.L & Lyness K.S. (1999). When Work–Family Benefits are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 3(24): 392-415.

- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E. & Prottas, D. J. (2004). Perceived Organizational Family Support: A Longitudinal and Multilevel Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4): 545-565
- Tompson, H. B., & Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated. model. *Journal of Management*, 23: 583–601.
- Welbourne, T. M., Andrews, S. B. & Andrews. A. O. (2005). Back to basics: Learning about employee energy and motivation from running on my treadmill. *Human Resource Management*. 44 (1): 55-66
- Wofford, J. C. (1979) Goal-Energy-Effort Requirement Model of Work Motivation. *The Academy of Management Review*. 4 (2):193-201
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83: 486-493.
- Yang, N., Chen C. C., Choi J. & Zou Y. (2000). Sources of work-family conflict: A sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*. 43 (1): 113-123
- Yuan, K. H., Chan, W., & Bentler, P. M. (2000). Robust transformation with applications to structural equation modeling. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. 53, 31-50.



אוניברסיטת בר אילן
הפקולטה למדעי החברה
ביה"ס למינהל עסקים

עובד/ת יקר/ה

שאלון זה הנו חלק ממחקר הנערך בביה"ס למנהל עסקים של אוניברסיטת בר אילן.
במחקר זה בכוונתנו ללמוד על עמדות העובדים בנושאים שונים מעולם העבודה.
הזמן המוערך למילוי השאלונים הוא כ- 15 דקות.

הסקר הינו בעילום שם. הנתונים שיתקבלו מהמחקר הם לצרכי מחקר בלבד ולא יעשה בהם שימוש נוסף.

השאלות נוגעות לדעותיך ולעמדותיך לגבי תופעות שונות הקשורות לארגון, לכן, אין תשובה נכונה יותר או פחות - עמדתך חשובה לנו.
חשוב להקפיד למלא את כל התשובות, ולסמן רק עיגול אחד בכל שאלה. שאלה שלא תיענה, או שתיענה בצורה שגויה, תפגע ביכולת הסקת המסקנות.

אנו רואים חשיבות רבה לשיתוף הפעולה מצדך ומודים לך מראש על המאמץ שתשקיע/י במילוי השאלון.

לפרטים ניתן לפנות ענת בטלפון 4971038-054 או בדוא"ל anat7476@netvision.net.il

תודה מראש על שיתוף הפעולה !

פרופ' אברהם כרמלי

ענת שטייגמן

1. ההיגדים הבאים נוגעים לארגון בו אתה/את עובד/ת. אנא הקף/הקיפי בעיגול את התשובה המתארת באופן המדויק ביותר תחושתך כלפי הארגון בו אתה/את עובד.

תמיד	לעיתים קרובות מאד	לעיתים קרובות	לפעמים	אף פעם	
5	4	3	2	1	1. אני מסוגל לאזן בין הדרישות מעבודתי לבין הדרישות מחיי המשפחתיים
5	4	3	2	1	2. אני שבע רצון מהאיזון שהשגתי בין העבודה שלי לבין חיי המשפחתיים
5	4	3	2	1	3. בסך הכול אני מאמין שעבודתי וחיי המשפחתיים לא מאוזנים
5	4	3	2	1	4. אני יכול לאזן בין האחריות שלי כלפי עבודתי וכלפי משפחתי כך שלא יפריעו אחת לשנייה
5	4	3	2	1	5. אני חווה רמה גבוהה של איזון בין עבודה למשפחה
5	4	3	2	1	6. בסך הכול אני מאמין שעבודתי וחיי המשפחתיים מאוזנים

2. לפניך היגדים המתייחסים למערכת הקשרים שלך עם הארגון אליו אתה משתייך. אנא, הקף/הקיפי בעיגול את התשובה המתארת באופן המדויק ביותר את מידת הסכמתך להיגד.

מסכים כלל	לא מסכים	די לא מסכים	לא מסכים ולא מתנגד	די מסכים	מסכים	מסכים בהחלט	
1	2	3	4	5	6	7	1. הארגון מעריך את תרומתי לו
1	2	3	4	5	6	7	2. הארגון אינו מעריך כל מאמץ נוסף ממני
1	2	3	4	5	6	7	3. לארגון באמת אכפת ממני
1	2	3	4	5	6	7	4. לארגון אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה
1	2	3	4	5	6	7	5. הארגון מתגאה בהישגיי בעבודה
1	2	3	4	5	6	7	6. הארגון מתייחס באכפתיות לתלונות שלי
1	2	3	4	5	6	7	7. אם הייתי עושה את העבודה טוב ככל שניתן, הארגון היה מבחין בכך
1	2	3	4	5	6	7	8. הארגון מגלה אכפתיות כלפי

4. ההיגדים הבאים מתייחסים לעמדותיך לגבי עבודתך בארגון בו אתה/את עובד/ת. הקף/הקיפי בעיגול את התשובה המתארת באופן המדויק ביותר תחושתך כלפי הארגון בו אתה/את עובד.

תמיד	לעיתים קרובות מאד	לעיתים קרובות	לפעמים	אף פעם	
5	4	3	2	1	1. אני מרגיש אנרגטי בעבודה
5	4	3	2	1	2. יש לי מרץ רב לבצע את עבודתי
5	4	3	2	1	3. כשאני מגיע בבוקר לעבודה, יש לי כוח לקראת היום החדש
5	4	3	2	1	4. יש לי האנרגיה לבצע עבודתי על הצד הטוב ביותר
5	4	3	2	1	5. העבודה בארגון זה נותנת לי אנרגיות חיוביות
5	4	3	2	1	6. כשאני בעבודה אני חש תחושה של חיות
5	4	3	2	1	7. במהלך יום העבודה אני חש שאני מלא באנרגיה
5	4	3	2	1	8. אני חש התרגשות כאשר אני מבצע את עבודתי

5. לפניך היגדים המתייחסים למערכת הקשרים שלך עם המשפחה שלך. אנא, הקף/הקיפי בעיגול את התשובה המתארת באופן המדויק ביותר את מידת הסכמתך להיגד.

מסכים כלל	לא מסכים	לא מסכים די לא	לא מסכים ולא מתנגד	די מסכים	מסכים	מסכים בהחלט
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7

6. לפניך היגדים המתייחסים למערכת הקשרים שלך עם המנהל הישיר שלך. אנא, הקף/הקיפי בעיגול את התשובה המתארת באופן המדויק ביותר את מידת הסכמתך להיגד.

לא מסכים כלל	לא מסכים	די לא מסכים	לא מסכים ולא מתנגד	די מסכים	מסכים	מסכים בהחלט
1	2	3	4	5	6	7
1. המנהל שלי מעריך את תרומתי לו						
2. המנהל שלי אינו מעריך כל מאמץ נוסף ממני						
3. למנהל שלי באמת אכפת ממני						
4. למנהל שלי אכפת מהסיפוק הכללי שלי בעבודה						
5. המנהל שלי מתגאה בהישגיי בעבודה						
6. המנהל שלי מתייחס באכפתיות לתלונות שלי						
7. אם הייתי עושה את העבודה טוב ככל שניתן, המנהל שלי היה מבחין בכך						
8. המנהל שלי מגלה אכפתיות כלפיי						

9. ההיגדים הבאים עוסקים בנושאים שונים מעולם העבודה. הקף/ הקיפי בעיגול את התשובה המתארת באופן המדויק ביותר את מידת הסכמתך להיגד

לא מסכים כלל	די לא מסכים	לא בטוח	די מסכים	מסכים בהחלט
1	2	3	4	5
1. אני בטוח ביכולת שלי להתמודד עם המשימות עימן אני מתמודד בעבודה				
2. אני בטוח ביכולת שלי להתמודד עם בעיות שצצות בעבודה				
3. אני בטוח ביכולת שלי לחשוב באופן ברור בעבודה				
4. אני בטוח ביכולת שלי להראות את הרגשות המתאימים בעבודה.				
5. אני בטוח שאני יכול להתמודד עם הדרישות הפיזיות בעבודה				

פרטים אישיים

- 1 מגדר: 1. נקבה 2. זכר
- 2 גיל: _____
- 3 מצב משפחתי: 1. נשוי 2. לא נשוי
- 4 מספר ילדים _____ גילאי ילדים _____
- 5 השכלתך היא:
 1. למטה מתיכונית (פחות מ- 12 שנות לימוד)
 2. תיכונית מלאה (12 שנות לימוד עם תעודת בגרות או תעודת סיום)
 3. על תיכונית (טכנאי, הנדסאי, בוגר סמינר למורים) או אקדמית חלקית
 4. תואר ראשון
 5. תואר שני
 6. תואר שלישי
 7. תואר שלישי ומעלה
 8. אחר
- 6 ותק בארגון [בשנים]: _____ ותק בתפקיד הנוכחי [בשנים]: _____
- 7 שם הארגון: _____
- 8 המקצוע שלי: _____
- 9 מספר שעות עבודה בממוצע ליום: _____ שעות
- 10 נודה אם תמלא/י את הסעיף הבא
שם הסבתא מצד האמא _____ שם בית ספר יסודי בו למדת _____

תודה על שיתוף הפעולה,

ABSTRACT

At the end of the 20th century, the dual-earner family (the family model with two wage earners) replaced the traditional family model where one representative was the breadwinner (mostly the male), and the other took care of the housework and family. These profound changes have heightened interest in understanding the work-and-family interface.

In organizational research there has been growing interest in the connection between these roles and their implications on employees. Most research has dealt with two key issues: work and family (Aryee, Srinivas & Hoon Tan, 2005; Greenhaus, Collins & Shaw, 2002; Tompson & Werner, 1997).

In particular, this study has focused on the concept of “work-family balance”, by acknowledging the importance of a balance between work and family among employees in an organization. Work-family balance is defined as "satisfaction and good functioning at work and at home with a minimum of role conflict" (Clark, 2000, p. 349). To maximize the performance of the organization, one of the challenges it faces is to give employees a positive sense of balance and satisfaction at work, while recognizing other areas (such as family and friends) affecting their functioning, development and welfare.

This study analyzes the antecedents that promote a balance between work and family and the implications of that balance. It draws on the "Positive Organizational Scholarship" approach, which posits that the workplace has a positive impact on the employee, rather than creating pressure and damaging health (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Quinn, 2007). However, this study examines a theoretical model which combines factors that have not yet received sufficient attention in the literature. The goal is to highlight the connection between work-family balance and “energy at work”.

Energy is "the feeling that one is eager to act and capable of acting" (Quinn & Dutton, 2005 p.36). Energy at work is reflected in positive processes of growth, enthusiasm, excitement, emotion and meaning, which can lead to a high level of motivation and positive work results (Clawson & Haskins, 2000; Forrester & Drexler, 1999). Energy at work studies have indicated that two-thirds of our lives are devoted to work, but only a quarter of us feel satisfaction, energy and vitality (Clawson & Haskins, 2000). In other words, only a quarter of all employees are realizing their potential capabilities. The purpose of this study, therefore, is to explain by way of the work-family balance how to place employees in a situation where they will not only be available to work, but will do their work with energy and enthusiasm (Schaufeli & Bakker, 2004; Kahn, 1990).

To provide an overall response to the factors that promote energy at work, in addition to internal and external organization resources, "psychological availability" was also analyzed. Psychological availability is defined as the psychological perception of an individual, who has the physical resources and emotional and cognitive ability to express his/her own personal attachment and to feel engaged with an existing social system (Kahn, 1990). With respect to the work place, this relates to the level of preparedness and security of the individual to personally connect to his role at work, and also be involved in other activities outside work. In this study, we propose a new model, in which a sense of balance allows an employee the opportunity to be psychologically open and available at work (Bergman & Gardiner, 2007; Kahn, 1990). In this type of situation the employee will be able to devote energy and show enthusiasm at work (Schaufeli & Bakker, 2004). This study thus examines the influence of the variable psychological availability as an intermediary between work-family balance and energy at work.

This study also examines the antecedents that promote a work-family balance. To achieve this, we draw on the Social Support theory (MacEwen & Barling, 1988) and focus on support that the employee receives from three main sources: "perceived organizational support", "perceived supervisor support", and "perceived

family support”. Support is defined as the employee’s general belief that someone values his contribution and cares about his well-being. (Kottke & Sharafinski, 1988). Drawing on Social Support theory, it is argued that the three support variables together produce a positive sense of employee recognition and approval, and thereby help him/her promote work-family balance.

This study was conducted using a structured survey, filled out by workers in three different groups: students, industrial workers and doctors. We chose to focus on these three groups of workers due to their characteristic differences and the nature of the work. This gives a better idea of the variety of the Israeli economy, and enables a comprehensive observation of work-family balance and energy at work in different work environments, while enabling comparisons. The student group consisted of a relatively young population, at the beginning of their professional careers and family life. This group is characterized by a heterogeneity of organizational cultures. This study was conducted at two points in time (longitudinal study) to test the stability, consistency and validity of the findings. .

The group of industrial workers consisted of service providers employed in organizations in the Israeli business market. These organizations are characterized by relative employment stability, something which is reflected in the seniority of the workers and their comfortable work conditions.

The doctors’ group consisted of doctors from two major public hospitals in Israel. The field of medicine is highly relevant for research regarding work-family balance. The profession is characterized by long working hours, a stressful working environment and a heavy workload, which makes it difficult for these employees to balance the distribution of time between hospital and family life (Neufeld and Rousseau, 2002).

This research used quantitative methods. A preliminary assessment examined whether it was possible to analyze the research model for the three groups together as one model. To achieve this, Multi-Group Path Analysis was carried out and Chi-Square Test of Model Fit was calculated, in order to examine its decline in fit due

to the equality of coefficients constraints. This test found that the model that does not distinguish among the different populations is significantly worse than the model which distinguishes among them. Such a model requires a separate analysis of each population, as was done in this study.

To examine the invariance of the variables at both times, two analyses were conducted. In the first analysis the invariance of the measurement model was tested. This was done by first conducting exploratory factor analysis (EFA), followed by examining the equality of factor loadings, intercepts and error variances at both times. In step two we confirmed the interchangeability of the variables' values at the two time points by using a Mixed Procedure, which examined the stability of the factor scores at both times.

Based on the data, two main analyses were carried out, which led to the final selection of the items that would be entered into the calculation of the research variables: a factor analysis and an examination of internal consistency (Cronbach's Alpha - α). Thereafter, an examination of the hypotheses that dealt with the relationships among the research variables was carried out by running hierarchical linear regression analyses. Moderating hypotheses were also tested, based on Baron & Kenny (1986) conditions and extensions by MacKinnon, Fairchild & Fritz (2007).

In the last stage of analysis, we examined the indirect effects of the variables in the overall model. To do so, bootstrap samples were taken from each group, and were used to calculate standard errors of indirect effects, and bias corrected confidence intervals in order to estimate the significance of these effects. The percentage of the total indirect effect out of the total effect of support variables on energy at work was also calculated.

The analysis of the research findings indicated a positive, significant relationship between work-family balance and energy at work. It was found that work-family balance consists of important features that can shed light on the functioning of the individual in an organization. Furthermore, work-family balance was correlated not only to effectiveness and employee satisfaction as found in

previous studies (Kirchmeyer, 2000; Greenhaus et al., 2002), but also to the energy invested in work.

The relationship between organizational and supervisor support, and work-family balance was found to be positive and significant. A significant positive relationship was also found between family support and work-family balance. On the one hand, support from internal organizational factors (organization and supervisor) provide employee safety and a sense of positive evaluation, which enables the employee to achieve a work-family balance. On the other hand, support from external organization factors (family) helps individuals cope with sources of stress, and affects behavior in all areas even outside the family – i.e., at work. Thus these support variables constitute the infrastructure to build a positive feeling in an organization. Although support is generally assumed to come from friends and family, the data suggest that individuals should increasingly seek and expect social support from the work domain, partly to offset a reduction in support from the non-work domain (Erera, 1992).

The research model tested a number of mediating relationships. The findings show a positive relationship between organizational and supervisor support and the energy at work, mediated by work-family balance. These findings emphasize the importance of support from the organization and the supervisor, which allows the individual to enjoy both work-family balance and stimulates energy to work enthusiastically and grow. Results of a moderated regression analysis revealed that the relationship between work-family balance and energy at work mediated by psychological availability, was positive.

These findings emphasize the importance of the positive dynamics that lead to human strength and to a sense of positive energy and growth. Employees who experience a high level of work-family balance in turn, experience psychological availability at work, which is expressed by cognitive and emotional investment at work, identification with their role, creativity and a sense of joy. These features may promote a sense of satisfaction, expressed by a show of energy.

This research makes a contribution to the area of theory, as well as to practice. In the area of theory this study tested a model of the connections between individual variables, organizational environment and the external environment, and the interaction between them, as detailed below.

A number of theoretical approaches were tested by the model, in particular the theory of “positive organizational scholarship”, which suggests that the workplace may have a positive impact on the employee (Spreitzer & Grant, 2006) and relates to the energy variable at work and to the factors fostering this energy. That study found that there is a connection between work-family balance and energy at work. The present study expands on these previous studies and emphasizes that resources that are part of the work environment have an impact on the development of energy at work. However, social resources that are not part of job factors are no less influential. Personal experiences in the individual’s life and family have a direct impact on the energy level of the individual employee.

In addition this research created a new theoretical framework for understanding ways to encourage the development of work-family balance among employees. To do so, based on “social support theory”, the model integrated the concepts of “perceived organization support,” “perceived supervisor support” and “perceived family support”. The findings extend this line of research, by showing the importance of each factor separately from the functioning individual in the organization (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; King, Mattimore, King & Adams, 1995).

Regarding the overall model, this research makes a contribution to the area of theory by presenting a comprehensive theoretical model of positive dynamics in organizations. For the first time, it is shown that there is a connection between work-family balance and energy, moderated by psychological availability. A correlation was also found between support that the worker receives from key elements in his life, namely the organization, the supervisor and the family, and between work-family balance and energy at work.

The findings of the present study are further confirmed by the fact that these relationships were found to exist in all three groups (students, industrial-workers and doctors). Similar to Goldin & Katz (2008), we examined this model by comparing a number of occupational disciplines, and found that the connections resulting in energy at work is present in a number of professions and occupations, but vary in strength.

In practical terms, the research model contributes to corporate growth. First, the findings indicate that organizations should cultivate sophisticated work environments, to enable their employees to deal with the reality of a variety of roles and demands from different aspects of life. We believe that it is in the interest of an organization to have employees who feel balance while addressing life outside work, i.e., their family. We suggest few major work-experience antecedents of work including family balance, such as the management level becoming familiar with the employee's family, raising awareness of issues related to work-family balance by arranging various workshops, opening day-care centers and camps for children in the organizations, etc.

Moreover, organizations should realize that the potential to feel energy at work exists in every employee. However, to realize this potential, companies should have the conditions that enable it to manifest itself. A basic condition is a supportive organizational environment. Organizations that provide a message of support and appreciation will not only elicit a positive sense of balance, but also provide employee safety and welfare that will make employees open to growth, enthusiasm, excitement and a sense of meaning, which are characteristics of energy at work. In practice, managers should change their perceptions and emphasize effective communication with employees, as shown by expressions of sympathy, kindness, concern and caring. Also, special needs should be considered, arising from the work itself and needs outside of it. To be able to pass on these messages successfully, it is important that the entire organizational environment adopt a supportive attitude towards employees and provide the resources necessary to deal with the challenges and needs presented

by workers and management (for example, initiation of professional support and training).

In an era of global crises and increasing competition, these findings have special relevance. Today organizations have to deal with increasingly complex tasks, with tougher competition. Thus organizations need to generate more output with fewer resources. This study provides additional application tools for organizations, that should enable them to maximize their successes.

Table of Contents

	Page
Part A:	
1. Statement of the Research Problem.....	1
2. Purpose of the Study.....	7
3. The Potential Contribution of the Study.....	7
Part B:	
4. Theoretical Background and Developing the Hypotheses of the Research.....	11
4.1 Work - Family Balance.....	11
4.2 Work - Family Balance and Energy at Work.....	15
4.3 Perceived Organizational Support and Work - Family Balance.....	22
4.4 Perceived Supervisor Support and Work - Family Balance.....	25
4.5 Perceived Family Support and Work - Family Balance.....	26
4.6 Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Perceived FamilySupport, Work - Family Balance and Energy at Work.....	27
4.7 Psychological Availability and Energy at Work.....	29
4.8 Psychological Availability, Work - Family Balance and Energy at Work.....	31
Part C:	
6. Methodology.....	36
6.1 Sample and Population of the Study.....	36
6.2 The Research Procedure.....	41
6.3 The Research Tools.....	44
6.4 Data Analysis.....	46
7. Results.....	47
7.1 Testing factors longitudinal invariance and stability.....	47
7.2 Calculating factor's reliability - Cronbach's alpha.....	60
7.3 Confirming model factors structure	62
7.4. Descriptive Statistics.....	67
7.5 Path analysis for comparing one model for whole poppulatin vs different model for each sampling group.....	70
7.6 Statistical Inference -Testing research hypotheses.....	71
7.7 caculating indirect effects of variables.....	101
Part D:	
8. Discussion.....	107
9. Limitations of the Study.....	128
10. Recommendations for Future Research.....	129
11. Implications for Practitioners.....	131
References.....	137
Appendices A- Questionnaire.....	147

This work was carried out under the supervision of

Professor Abraham Carmeli

School of business administration

Bar-Ilan University

**Work - Family Balance: The Importance of Perceived Organizational
Support, Perceived Supervisor Support, and Perceived Family Support,
and their Implications on Individual Psychological Availability and
Energy at Work**

Anat Shteigman

School Of Business Administration

Ph.D. Thesis

Submitted to the Senate of Bar-Ilan University

Ramat-Gan, Israel

February, 2010

**Work - Family Balance: The I Perceived Organizational
Support, Perceived Supervisor support, and Perceived Family Support,
and their Implications on Individual Psychological Availability and
Energy at Work**

Anat Shteigman

School Of Business Administration

Ph.D. Thesis

Submitted to the Senate of Bar-Ilan University

Ramat-Gan, Israel

February, 2010