

# השפעת גיבוש חברתי על אפקטיביות קבוצות – מחקר שדה מבוסס ניתוח רשת חברתית ד"ר מוטי קלנג

## תקציר

לאפקטיביות קבוצות חשיבות מכרעת בצה"ל, כמו בארגונים בכלל. המחקר, המבוסס על גישת ניתוח רשת חברתית, מציג הוכחה להשפעת גיבוש חברתי על אפקטיביות קבוצות ומספק בכך כלי עבודה עבור קציני מד"ה ומפקדים לאבחון הגיבוש החברתי של הקבוצות אותם הם מובילים, בכדי לפעול לשיפור האפקטיביות שלהם.

## רקע תיאורטי

### אפקטיביות קבוצות

הארגון הצה"לי בכלל וכוחות לוחמים בפרט מאורגנים באמצעות קבוצות. החל מקבוצות לוחמים בשדה (צוות טנק, צוות תומ"ת, כיתת לוחמים וכו') ועד קבוצות מטה ופורומים מקצועיים במפקדה. ההתארגנות בקבוצות בעלת יתרונות רבים והיא מאפשרת לבצע משימות מורכבות ולהגיע להישגים ייחודיים שלא היו מתאפשרים בהתארגנות אחרת (Salas, Cooke & Rosen, 2008). על מנת למצות את היתרונות הגלומים בקבוצה, נדרשת הבנה עמוקה של התהליכים החברתיים והפסיכולוגים המובילים לקבוצות אפקטיביות יותר. כמו גם, יכולת לתרגם הבנה זו לכלים שיסייעו למפקדים להוציא את המיטב מהקבוצות שתחת פיקודם. אלו קריטיים היום יותר מתמיד לאור התהליכים המשמעותיים המתרחשים בצה"ל, כגון: קיצור השירות וההכשרות, התייעלות משאבית ועוד.

חשוב לציין, כי מקובל כיום לבחון אפקטיביות קבוצתית כמושג רב-מימדי ולא רק ברמת ביצוע הקבוצה. (Cohen & Bailey, 1997) מציגים מודל שלושה מימדים לאפקטיביות, המאפשר לנו להתייחס לתוצרים שונים החשובים לנו בארגון: ביצועים (כגון: יעילות ואיכות ביצוע), עמדות (כגון: שביעות רצון המשרתים ומחויבותם למשימה וליחידה) והתנהגות (כגון: היעדרות או נשר).

## גיבוש חברתי והשפעתו על אפקטיביות

הנחת העבודה הבסיסית בקרב המפקדים בצה"ל היא כי גיבוש חברתי (קשרי חברות בין חברי הקבוצה) משמעותי להגברת הביצועים של הקבוצה. בהתאם לכך, מפקדים מצהירים על חשיבות הצורך לטפח גיבוש חברתי בקבוצות אותם הם מובילים. בפועל, מושקעים מאמצים מוגבלים בפעילויות חברתיות וסדנאות של בניית צוותים, שמטרתם חיזוק גיבוש הקבוצות. כך, לדוגמא, בבסיס ההכשרות מושקעים משאבים לגיבוש הסגל בפרק הכנת הסגל, אך אין פעילויות ייעודיות בפרק ההכשרה לגיבוש חברתי של מחלקות הלוחמים, אשר ברובם ישרתו יחד עד סוף השירות הסדיר ואף במילואים. סקירת ספרות מקצועית בממד"ה ומחקרים שבוצעו בצה"ל מגלה כי גיבוש חברתי והשלכותיו על אפקטיביות לא נבחנו מחקרית. כך שההנחה כי גיבוש חברתי מוביל לאפקטיביות הקבוצה נותרה כשאלה פתוחה. בחינת הספרות האקדמית בתחום חקר הקבוצות מעלה כי ההשפעה של קשרי חברות על ביצועים בקבוצה הודגם רק במחקרים מעטים (Guzzo and Shea, 1992, Jehn and Shah, 1997). גם שם, הנחת העבודה היא כי יחסים בין-אישיים קבוצתיים טובים מביאים לביצועים גבוהים (Shah, Dirks & Chervany, 2006), אולם קיים חסר בראיות, בנוגע להשפעה של גיבוש חברתי על מימדים רחבים יותר של אפקטיביות הקבוצה.

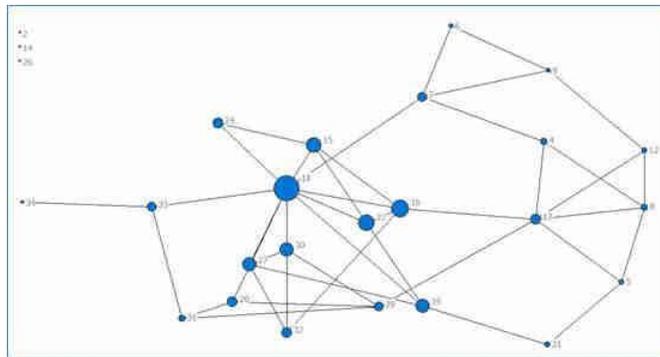
## גיבוש חברתי לעומת לכידות קבוצתית

*גיבוש חברתי* מוגדר כחברות בין אנשים ברמת הקבוצה (Henttonen, Johanson & Janhonen, 2014). למרות החשיבות שאנו מפנים לנושא בשגרה ובהערכות לחרום, אין בידינו כיום כלי לאבחן ולמדוד גיבוש חברתי. הכלי הנפוץ הקיים הוא הערכת תחושת הגיבוש הקבוצתי, הנאסף באמצעות שאלוני סיקור. כך גם נעשה במחקרים אקדמיים רבים, חלקם אף בוצעו בקרב קבוצות לוחמים בצה"ל, אשר התייחסו לכידות קבוצתית כאל אומדן לגיבוש חברתי (ראה למשל: Lucius and Tziner and Vardi, 1982; Kuhnert, 1997; Kratzer, Leenders & Van Engelen, 2005). תיאורטית מדובר בשני מושגים שונים, לכידות היא מושג פסיכולוגי - "תחושת ביחד" אותה מבטאים אנשים ביחס לקבוצה, בעוד גיבוש חברתי הוא מושג המתייחס למבנה מרקם היחסים הבין-אישיים בקבוצה - "יחסי ביחד". לכן, קיים הצורך להבדיל בין מושגים אלה ואף ללמוד את יחסי הגומלין ביניהם (Jehn and Shah, 1997; Moody and White, 2003).

מעבר לכך, קיימת טענה תיאורטית כי הכמות והאיכות של היחסים הבין-אישיים בקבוצה הם תשתית משמעותית ליצירת לכידות קבוצתית (Friedkin, 2004). כלומר, גיבוש חברתי הוא משתנה מקדים הכרחי לפיתוח תחושת לכידות קבוצתית: ככל שיותר חברי קבוצה נמצאים ביחסי חברות זה עם זה, מתאפשר להם לפתח קשר פסיכולוגי לקבוצה.

## כלי אבחון חדש - ניתוח רשת חברתית

מה שיכול לסייע לנו באבחון ומדידה של גיבוש חברתי הוא תחום מחקר הנקרא *ניתוח רשת חברתית (Social Network Analysis)* אשר נמצא בהתפתחות מתמדת בעולם בשני העשורים האחרונים. תחום זה מדגיש את החשיבות של חקר היחסים והקשרים בין "שחקנים חברתיים" (Wasserman and Faust, 1994). להבדיל ממחקר חברתי "קלאסי" הבוחן עמדות והתנהגות, מחקר הרשת החברתית בוחן את היחסים בין השחקנים וכיצד הם קשורים לעמדות ולהתנהגות. *רשת חברתית (Social Network)* מוגדרת כסדרה של "שחקנים" (למשל חברי הקבוצה) הקשורים במגוון מערכות יחסים הכוללות החלפת משאבים, לדוגמא: מידע (רשת תקשורת), השפעה וכוח (רשת ייעוץ), רגשות ותחושות (רשת חברות). כאשר קשר הופך לדפוס קבוע, נוצר מבנה של יחסים שניתן להציג חזותית בתרשים (ראה דוגמא באיור מס' 1) ולאחר מכן לתאר אותו סטטיסטית במונחים של מבנה היחסים בין שחקנים בתוך הרשת (Chan and Liebowitz, 2006). ניתוחים סטטיסטיים אלו דורשים חישובים מורכבים אשר מטופלים כיום על ידי תוכנות ניתוח רשת "חינמיות" הזמינות באינטרנט, אשר בזכותם תחום מחקר זה התפשט לתחומים חברתיים רבים.



איור 1: דוגמא לרשת חברות בקבוצה

## מדד לגיבוש חברתי – צפיפות רשת חברתית

גישת הרשת החברתית טוענת כי למבנה הרשת יש השלכות חשובות על כל שחקן ועל הרשת כולה. ההנחה הבסיסית היא שהקשרים משמשים צינורות לזרימת המשאבים. המידה שבה השחקנים מחוברים זה לזה תקבע את היקף המשאבים שיכולים לנוע ברחבי הרשת (Balkundi and Harrison, 2006). לדוגמא, ברשת של חברים שבהם כולם מחוברים לכל אחד אחר, כל החברים נוטים לחלוק את

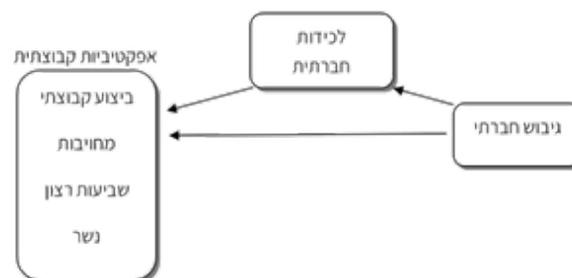
אותו מידע ולסמוך אחד על השני (Krackhardt, 1999). לעומת זאת, קבוצת אנשים שיש להם קשרים מעטים או שאינם קשורים זה לזה, לא נוטה להחליף משאבים, משום שאין דפוסי קשרים קבועים להעברתם.

המדד, המקובל בתחום, למדידת רמת הקישוריות בין השחקנים בתוך הרשת נקרא צפיפות מבנה הרשת - *Network Density* (Balkundi and Harrison, 2006, Henttonen, 2010; Provan, Fish & Sydow, 2007). מדד זה מחושב על-ידי היחס בין מספר הקשרים ברשת בפועל לבין מספר הקשרים האפשריים (Scott, 2000; Wasserman and Faust, 1994). לדוגמא, עבור רשת לא מנותבת עם  $n$  "שחקנים", מספר הקשרים האפשריים הוא  $(n - 1) / 2$ . אם בקבוצה א' ובקבוצה ב' יש 10 משתתפים בכל קבוצה, ישנם 45 קשרים אפשריים בכל קבוצה. נאמר שבקבוצה א' יש בפועל 30 קשרי חברות ובקבוצה ב' 15 קשרי חברות, הרי שהרשת החברתית של קבוצה א' צפופה יותר (0.66) מאשר זו של קבוצה ב' (0.33).

בחקר רשת חברתית נעשו מחקרים המראים כי צפיפות רבה יותר של קשרי חברות בקבוצה (גיבוש חברתי) מובילים לביצועים טובים יותר (לדוגמא: Baldwin, Bedell & Johnson, 1997; Shah, Dirks & Chervany, 2006). לפיכך, נראה כי גישת חקר הרשת החברתית משקפת את הנחות העבודה אותן מחזיקים מפקדים על קבוצות, וכי המדד "צפיפות רשת" יכול לשמש כמדד החסר לאבחון גיבוש חברתי.

## מחקר שדה

לאור כל הנאמר, בוצע מחקר שדה [1] אשר שם לעצמו כמטרה לאשר את היכולת לאמוד גיבוש חברתי ולבסס מחקרית את ההנחות שהוצגו: גיבוש חברתי משפיע ויכול לנבא מימדי אפקטיביות של הקבוצה, גיבוש חברתי שונה מלכידות קבוצתית ואף מהווה משתנה מקדים ללכידות קבוצתית. משתני המחקר והקשרים הנחקרים ביניהם על-פי השערות המחקר מוצגים באיור מס' 2 – מודל המחקר.



איור 2: מודל המחקר

## משתתפים

המחקר נערך על מדגם של 91 כיתות לוחמים במהלך שני מחזורי אימון יסוד בבא"ח גבעתי. המעקב אחר הכיתות נמשך לאורך כל פרק אימון היסוד (16 שבועות) והתבסס על מגוון טכניקות ומקורות (שאלונים ונתוני ביצועים). הכיתה נבחרה כמסגרת המתאימה לבחינה לאור היותה "קבוצת העבודה" הבסיסית במהלך פרק האימון הבסיסי. בפועל המדגם כלל 1,039 חיילים, 902 גברים ו-137 נשים (בזכות כיתות מעורבות של פלוגת קרקל). משתני המחקר נאספו במספר נקודות זמן: זמן 1 (שבוע 6) – מדידת גיבוש חברתי; זמן 2 (שבוע 12) – מדידת תחושת לכידות, מחויבות ושביעות רצון; זמן 3 (שבוע 16) – מדידת ביצוע קבוצתי, נשר מהקבוצה ומשך היעדרות. שאלוני המחקר הועברו באופן קבוצתי בבא"ח בפקוח של מאבחנות וקצינות מד"ה. מאחר שלצורך מחקר רשת נדרש שיוך אישי של כל שאלון (העדר אנונימיות), כל משתתף הזדהה במספר האישי שלו ולחיילים ניתנה האפשרות שלא למלא את השאלון.

## משתנים

- **גיבוש חברתי** - נתוני הרשת נאספו באמצעות שאלון ייעודי. כל משתתף קיבל רשימה שמית של כל חברי הכיתה שלו עליו התבקש לתאר את יחסיו עם כל חבר כיתה על סולם של 5 קטגוריות: 0=לא חבר בכלל, 1=לא ממש חבר, 2=חבר, 3=חבר קרוב, ו-4=החבר הכי טוב. על-מנת לסייע בניתוח התוצאות, הסולם תורגם לסולם דיכוטומי אשר מצביע על נוכחות או היעדר קשר חברות: 0=ערכים הקטנים מ-3 ו-1=ערכים גדולים או שווים ל-3 ( שיטה זו בוצעה במחקרים קודמים, לדוג': Ellwardt, Steglich & Wittek, 2012). מכיוון ששיעור התגובה האידיאלי הנדרש לקבוצה לצורך מהימנות הוא לפחות 80% מהקבוצה (Sparrowe, Linden, Wayne, Kraimer, 2001, Parker, Cross & Walsh, 2001), 4 לא נכללו במחקר. שיעור התגובה הממוצע של המחקר היה 91%. גיבוש חברתי נמדד באמצעות מדד צפיפות הרשת. המדד חושב מנתוני הרשת שנאספו באמצעות התוכנה הסטטיסטית (Csardi and Nepusz, 2006).
- **לכידות קבוצתית (לכידות)** - נמדדה באמצעות שאלון הלכידות הנתפסת (PCS - Perceived Cohesion Scale) אשר פותח על-ידי (Bo 1990). שאלון זה הוא שאלון יישומי מוכר ונפוץ למדידה של לכידות (Dion, 2000). השאלון, הכולל 6 פריטים אשר נמדדים על סולם 1 (לא מסכים בכלל) ל-7 (מסכים מאוד), מבקש מהמשיבים לדרג שני מימדים נסתרים של לכידות: תחושת שייכות ורגש מוראל. דוגמאות לפריטי השאלון: "אני מרגיש שאני שייך לכיתה הזו", "אני שמח להיות חלק מהכיתה הזו". מהימנות הסולם: אלפא של קרונברך = 0.94.
- **אפקטיביות הקבוצה** – נמדד על שלושה מימדי אפקטיביות של (Cohen and Bailey, 1997).

א. מימד הביצוע:

**ביצוע קבוצתי** - נמדד באמצעות ציוני הקבוצה בבוחן כושר הקרבי המסכם ("בוחן מסלול"). המבחן כולל ריצה של 1,400 מטר בציד צבאי מלא, והוא מחולק לשלושה חלקים: ריצה של 400 מטר - מסלול מכשולים באורך של 500 מטר (טיפוס על קירות, טיפוס חבלים, זחילה, הליכה על קורה, מדרגות ועוד) ו- 600 מטר ריצה סופית. המסלול צריך להסתיים במלואו בזמן המוקצב, והציונים מדורגים על סולם 1-100 על-פי זמן (1 = השלמת הבחינה ב- 10 דקות ו-10 שניות, כל שנייה שנחסכת מעניקה נקודה נוספת לציון, 100 = השלמת הבחינה 8 דקות ו- 30 שניות).

### ב. מימד עמדות:

**מחויבות לקבוצה (מחויבות** - נמדד באמצעות שימוש בשלושה פריטים שנבחרו מתוך שאלון מחויבות) (O'Reilly and Chatman, 1986). פריט לדוגמא: "אני מאוד מחויב לכיתה שלי". המשיבים ענו על סולם 1 (לא מסכים כלל) עד 5 (מסכים מאוד). מהימנות הסולם, אלפא של קרונברך = 0.87.

**שביעות רצון מהקבוצה (שביעות רצון)** - נמדד על הפריטים "עד כמה אתה שבע רצון מהכיתה שלך? שנמדד על סולם 1 (כלל לא) ועד 5 (במידה רבה) ועל "סולם הפרצופים של קונין" (Kunin, 1955) בו נדרשו המשיבים לסמן על סולם של 5 פרצופים ("אימוג'ים") עד כמה הם שמחים שהם בכיתה. מהימנות הסולם, אלפא של קרונברך = 0.83.

### ג. מימד התנהגותי:

**שיעור נשר** מהקבוצה נמדד על סמך נתונים שנמסרו על ידי רשומות המשא"ן על חיילים שעזבו את הכיתה במהלך שבועות 4-16 ואת הסיבות לעזיבתם. המשתנה נמדד כיחס בין חברי הקבוצה שעזבו את הקבוצה לבין מספר חברי הקבוצה.

**היעדרות ביחס לקבוצה** נמדד על סמך מידע שנאסף מדו"ח נוכחות יומי (דו"ח 1), שנמסר מגורם המשא"ן וכלל גם את סיבת היעדרות. הממד נקבע כיחס של ימי היעדרות של חברי הקבוצה כתוצאה מבדיקות רפואיות (לא ימי מחלה בפועל) חלקי מספר החברים בקבוצה.

**גודל הקבוצה** - נכלל כמשתנה בקרה בגלל היותו מוכר כמשפיע על הדינמיקה של הקבוצה והאפקטיביות שלה (Brewer and Kramer, 1986, Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon &).

(Sully, 1994). הדבר מאפשר לוודא כי קשרים סטטיסטים שימצאו במחקר אינם תוצאה של השפעת השונות בגודל הכיתות.

## ממצאים

הנתונים הסטטיסטיים והמתאמיים בין משתני המחקר מוצגים בטבלה 1. כפי שניתן לראות בטבלה, גיבוש חברתי נמצא במתאם עם לכידות קבוצתית (.29). גיבוש חברתי נמצא במתאם סטטיסטי מובהק עם כל משתני האפקטיביות הקבוצתית: מתאמים חיוביים עם ביצוע קבוצתי (.30), מחויבות (.41) ושביעות רצון (.31); מתאמים שליליים עם נשר (-.35) והיעדרות (-.44). לעומת זאת, לכידות קבוצתית נמצא במתאם רק עם חלק ממשתני האפקטיביות: מתאם חיובי עם מחויבות ושביעות רצון, במתאם שלילי עם נשר אך לא נמצא במתאם עם ביצוע קבוצתי והיעדרות.

ששונה	סמוצע	סטית תקן	1	2	3	4	5	6	7	8
1. גיבוש חברתי	0.46	0.11	-	.29**	.30**	.41**	.31**	-.35**	-.44**	-.12
2. לכידות קבוצה	4.19	0.37	-	-	.03	.85**	.86**	-.23*	.03	.13
3. ביצוע קבוצתי	48.98	19.74	-	-	.12	-.09	-.24	-.38**	-.32**	-.32**
4. מחויבות	3.89	0.45	-	-	-	.83**	-.28**	-.03	-.01	-.01
5. שביעות רצון	3.96	0.41	-	-	-	-	-.19	.11	.09	.09
6. נשר	0.07	0.08	-	-	-	-	-	.16	-.25*	-.25*
7. היעדרות	0.22	0.39	-	-	-	-	-	-	.05	.05
8. גודל קבוצה	11.42	1.41	-	-	-	-	-	-	-	-

מבוסס על 91 קבוצות; \* = סטיות קטנה מ-0.05; \*\* = סטיות קטנה מ-0.01.

טבלה 1: ממוצע, סטית תקן ומתאמים בין משתני המחקר

על מנת לבחון את השאלות המחקריות, בוצעו ניתוחים סטטיסטיים של גרסיה (Aiken & West, 1991) תוך שליטה בהשפעה אפשרית של גודל הקבוצה [2]:

השערה ראשונה: גיבוש חברתי משפיע ויכול לנבא אפקטיביות של הקבוצה

ההשערה אוששה באופן מלא. גיבוש חברתי נמצא בקשר סטטיסטי מובהק עם כל מדדי האפקטיביות הקבוצתית: ביצוע קבוצתי, עמדות קבוצתיות (מחויבות ושביעות רצון) והתנהגות קבוצתית (נשר והיעדרות). התוצאות ממחישות את יכולת ההשפעה הישירה והניבוי של גיבוש חברתי על אפקטיביות הקבוצה. מכאן, שקשרי חברות בקבוצה משמעותיים לאפקטיביות הקבוצה.

### **השערה שנייה: גיבוש חברתי שונה מלכידות קבוצתית**

ההשערה אוששה. לכידות קבוצתית נמצאה בקשר סטטיסטי מובהק רק עם שלושה מתוך חמשה משתני אפקטיביות (מחויבות, שביעות רצון ונשר). כלומר, לכידות קבוצתית לא נמצא במתאם עם המשתנים ביצוע קבוצתי והיעדרות, אשר נמצאו מושפעים על-ידי גיבוש חברתי. מכאן ההבנה כי גיבוש חברתי ולכידות קבוצתית הם שני מדדים שונים. ממצא זה מעיד על החשיבות המיוחדת של גיבוש חברתי, שהוא מנבא טוב יותר לאפקטיביות קבוצתית מאשר המושג הקבוצתי המוכר יותר – לכידות. כמו כן, הממצא מדגיש את ההבחנה המושגית שיש לבצע בין גיבוש חברתי ללכידות קבוצתית (כפי שצינו: Jehn and Shah, 1997; Moody and White, 2003): גיבוש חברתי הוא מושג מבני - "יחסי ביחד", בעוד שלכידות היא מושג פסיכולוגי - "תחושת ביחד".

### **השערה שלישית: גיבוש חברתי הוא משתנה מקדים ללכידות קבוצתית**

לשם כך, נעשתה בדיקה סטטיסטית באם לכידות מתווכת את ההשפעה של גיבוש חברתי על אפקטיביות. ההשערה אוששה באופן חלקי: לכידות נמצאה כמתווכת את הקשר שבין גיבוש חברתי לבין עמדות הקבוצה (מחויבות ושביעות רצון) בלבד. מאחר שגיבוש חברתי מבוסס על קשרים רגשיים בין חברי הקבוצה (Ibarra, 1993, Jehn and Shah, 1997), לכידות קבוצתית משמשת כמנגנון פסיכולוגי רגשי המתווך את השפעתו על אפקטיביות הקבוצה. כך, קשרי חברות צפופים בין חברי הקבוצה (גיבוש חברתי) מסייעים להם "להיצמד" ולהגביר את תחושת השייכות שלהם לקבוצה ולרגשות המורל שלהם (הלכידות הנתפסת) ובכך מחזקים את העמדות הקבוצתיות.

## **סיכום והמלצות**

מטרת המחקר הייתה לבסס מחקרית את השפעת גיבוש חברתי על אפקטיביות הקבוצה כמו גם לבחון את התאמת של גישת ניתוח רשת חברתית למדידת גיבוש חברתי בקרב קבוצות בארגון. תוצאות המחקר מבהירות את ההשפעה של גיבוש חברתי על מימדי אפקטיביות קבוצתית. גיבוש חברתי נמצא כמנבא אפקטיביות קבוצתית. כלומר, קבוצות עם קשרי חברות צפופים נוטות להיות אפקטיביות יותר. מעבר לכך, מספק המחקר תמיכה משכנעת לכלי חדש לאבחון גיבוש חברתי באמצעות ניתוח רשת חברתית.

## המלצות מעשיות

המחקר מאשר את הנחת העבודה כי קשרי חברות בקבוצה מקדמים אפקטיביות קבוצתית. הנחה זו אינה רלוונטית רק לקבוצות לוחמים אלא גם למסגרות עבודה במטה. לכן, הוא מציע השלכות מעשיות עבור יחידות, מפקדים וקציני מד"ה בצה"ל. קיימת פעמים רבות גישה לפיה ההכשרה, השגרה או המשימות יבנו את הגיבוש בקבוצה. ממצאי המחקר תומכים בכך שיחידות השדה וההדרכה והמפקדים בהם צריכים להקדיש תשומת לב רבה יותר לבנייה אקטיבית וחיזוק קשרי החברות בקבוצות שלהם כדי לקדם את אפקטיביות הקבוצות. גם מפקדים שמכירים בחשיבות הגיבוש החברתי, מתקשים להשקיע משאבים (זמן ותקציב) בפעילויות המעודדות גיבוש חברתי. תקציבים לאירועים חברתיים, לעתים קרובות, הם בין הראשונים להיות מקוצצים (Mehra, Dixon, Brass & Robertson, 2006). ההמלצה היא להקצות משאבים לתוכניות המאפשרות בניה וחיזוק קשרי חברות וגיבוש חברתי. יתר על כן, יחידות יכולות לשפר את הגיבוש הקבוצתי על ידי אימוץ אמצעים "חינמיים", כגון קביעת גיבוש חברתי כערך מוביל של היחידה, דוגמא אישית של סגל המפקדים והקצאת מרחבי זמן למפגשים משותפים (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2015).

קציני מד"ה ביחידות יכולים לסייע למפקדים במיפוי וחיזוק מבנה הרשת החברתית של קבוצות רלוונטיות באמצעות טכניקות של ניתוח רשת חברתית. מחקרים מלמדים כי מנהלים מוגבלים ביכולת שלהם לאבחן את מבנה הרשת החברתית של הקבוצה שלהם (Krackhardt, 1990) וכי הצגת מפה חברתית בפניהם, חושפת את רשת קשרי החברות "הבלתי-נראית" אשר ניתנת למינוף ל"תוצאות נראות" (Cross, Borgatti and Parker, 2002). צפיפות רשת החברויות יכולה לייצר "ציון" של גיבוש הקבוצה, בעוד תצוגה של רשת הקשרים החברתית יכולה לספק מרחב רב עוצמה לאבחון ולמידה. כך, ניתן להשתמש ב"רנטגן" זה כדי לשפר את ההבנות של המפקדים לגבי הקבוצה שלהם, ולספק להם בסיס להתערבויות פוטנציאליות לחיזוק הגיבוש החברתי, לדוגמא: על-ידי חיבור חברי קבוצה מבודדים או תתי-קבוצות שבקבוצה.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שגם מפקדים ביחידות המטה המעוניינים להגביר את האפקטיביות של הקבוצה שלהם צריכים להבטיח שגיבוש חברתי נמצא על סדר יומם. השגת גיבוש קבוצתי ביחידות מטה מורכבת יותר מאשר ביחידות השדה אך אינה משמעותית פחות. סדנאות בנייה ופיתוח צוותים יכולים להתמקד בחיזוק קשרי חברות צפופים יותר בתוך הקבוצה. ניתן גם להסדיר זמן

פנאי משותף ופעילויות חברתיות. פגישות צוות תקופות, התכנסויות חברתיות ושימוש בפלטפורמות דיגיטליות של רשתות חברתיות (למשל, WhatsApp, Facebook, LinkedIn) עשויות להפחית את הבידוד החברתי של חברי צוות ולשפר את התפתחות הגיבוש הקבוצתי.

## תרומה לחקר הקבוצות

מחקר זה המשלב חקר ניתוח רשת חברתית עם מחקר קבוצות, שתי פרספקטיבות משלימות אשר כמעט ולא נחקרו יחד (Shah, Dirks & Chervany, 2006), מהווה תרומה לחקר האקדמי בתחום קבוצות עבודה. תרומה מחקרית נוספת נובעת משיטת המחקר הייחודית. המחקר נערך כמחקר אורך על קבוצות טבעיות ומדד היבטים שונים של עמדות והתנהגות בנקודות זמן שונות, תוך שימוש בכלים סובייקטיביים ואובייקטיביים. זאת בניגוד למחקרים מוכרים בתחום הקבוצות שנערכו על קבוצות של סטודנטים בתנאי מעבדה בנקודת זמן אחת (Jehn and Shah, 1997, Lucius and Kuhnert, 1997, Henttonen, 2010). הדבר תורם באופן משמעותי ליכולת הבנת התהליך הקבוצתי ולהכללתו לקבוצות עבודה אחרות. לאור זאת, נכון שאנו, קציני מד"ה של צה"ל, נממש את הפוטנציאל הטמון הן במקצועיות המערך והן בשדות המחקר הנתונים בידנו לתרומות מחקריות יישומיות נוספות ועמידה בחזית המחקר בתחומי מדעי-ההתנהגות השונים.

## מחקר עתידי?

מחקר זה בחן את הגיבוש החברתי בשלב הראשוני של הקמת קבוצת לוחמים. רשתות חברות ותהליכי הקבוצה הם משתנים דינמיים המשתנים עם הזמן או במהלך שלבי התפתחות הקבוצה. מחקר עתידי צריך לבחון כיצד גיבוש חברתי מתפתח לאורך זמן. לכן, מומלץ לבצע מחקר המשך על קבוצות לוחמים בגדודים המבצעיים כמו גם בקבוצות מטה אשר מתחלפות באופן תדיר. בנוסף, המחקר הינו חלוצי בשימוש בחקר רשת חברתית בקבוצות. המחקר הוכיח את הפוטנציאל המעשי שיש בניתוח רשת הקשרים החברתית ברמת הקבוצה. יחד עם זאת, ישנה יכולת לנתח את רשת הקשרים החברתית ברמת הפרט ולייצר אבחון אישי על כל אחד מחברי הקבוצה. מחקרי המשך צריכים לתקף את המידע הרשתי ברמת הפרט כפוטנציאל לשימוש לטובת פיתוח אישי וקבוצתי. לדוגמא: איתור מנהיגים לא-פורמאליים החיוניים ליחידה, איתור מבודדים חברתית הנדרשים לסיוע וכד'.

[1]מחקר זה הינו חלק מעבודת הדוקטורט : קלנג, מ. (2017). השפעת גיבוש קבוצות עבודה על אפקטיביות: לכידות קבוצתית לעומת זיכרון טראנסאקטיבי כמתווך ותנאי גבול בתהליך". בהנחייתו של פרופ' גיל לוריא, אוניברסיטת חיפה.

[2] ניתוח סטטיסטי מפורט של בדיקת ההשערות ניתן לקבל בפניה לכותב.

## מקורות

Aiken, L.S., West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Baldwin, T.T., Bedell, M.D., Johnson, J.L. (1997). The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1369-1397.

Balkundi, P., Harrison, D. (2006). Ties, leaders, and time in teams: strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 49–68.

Bollen, K.A., Hoyle, R.H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69 (2), 479-50.

Brewer, M.B., Kramer, R.M. (1986). Choice behaviour in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 543–549.

Chan, K., Liebowitz, J. (2006). The synergy of social network analysis and knowledge mapping: a case study. *International Journal of Management and Decision Making*, 7 (1), 19-35.

Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2015). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. Sage.

Cohen, S., Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.

Cross, R., Borgatti, S.P., Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.

Csardi, G. Nepusz, T. (2006). The igraph software package for complex network Research. *Inter Journal, Complex Systems*, 1695.

Dion, K.L. (2000). Group cohesion: From "field of forces" to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 7-26.

Ellwardt, L., Steglich, C., Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks*, 34(4), 623-633.

Friedkin, N.E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.

Guzzo, R.A., Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In: Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3 (2nd ed.), 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Henttonen, K. (2010). Exploring social networks on the team level: A review of the empirical literature. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27, 74–109.

Henttonen, K., Johanson, J.E., Janhonen, M. (2014). Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness. *Personnel Review*, 43 (3), 330 – 349.

Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 471–501.

Jehn, K.A., Shah, P.P. (1997). Informal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (4), 775-790.

Krackhardt, D. (1999). The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations. In S. B. Andrews & D. Knoke (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, 16, 183-210. Greenwich, CT: JAI

Kratzer, J., Leenders, R., Van Engelen, J. (2005). Informal contacts and performance in innovation teams. *International Journal of Manpower*, 26 (6), 513–528

Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8, 65- 77.

Lucius, R.H., Kuhnert, K.W. (1997). Using sociometry to predict team performance in the work place. *Journal of Psychology*, 131, 21–32.

Mehra, A., Dixon, A.L., Brass, D.J., & Robertson, B. (2006). The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, 17(1), 64-79.

Moody, J., White, D.R (2003). Structural cohesion and embeddedness: A hierarchical concept of social groups. *American Sociological Review*, 68, 103–127.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Parker, A., Cross, R., Walsh, D. (2001). Improving collaboration with social network analysis. *Knowledge Management Review*, 4, 24-28.

Provan, K.G., Fish, A., Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33 (3), 479–516.

Salas, E., Cooke, N., Rosen, M. (2008) On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50 (3), 540–547.

Scott, J. (2000). *Social network analysis: A handbook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Shah, P.P., Dirks, K.T., Chervany, N. (2006). The multiple pathways of high performing groups: The interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 299–317.

Shah, P.P., Dirks, K.T., Chervany, N. (2006). The multiple pathways of high performing groups: The interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 299–317.

Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, H.P., O'Bannon, D.P., Scully, J.A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), 412–438.

Sparrowe, R., Linden, R., Wayne, S., Kraimer, M. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44, 316–325.

Tziner, A., Vardi, Y. (1982). Effects of command style and group cohesiveness on the performance effectiveness of self-selected tank crews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 769–775.

Wasserman, S., Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. New York, NY: Cambridge University Press.

