

תוכניות תעסוקה של עמותות להשמת אנשים

עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה: חקר דרכי פעולה

כריסטין ח'שיבון- אבו חאטום

עבודת גמר מחקרית (תזה) המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת
התואר "מוסמך האוניברסיטה" בניהול מלכ"רים וארגונים חברתיים

עבודה זו נעשתה בהדרכתה של ד"ר אלישבע סדן



מחקר זה נערך בסיוע מענק מחקר מקרן שלם

הקרן לפיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית ברשויות המקומיות

אוקטובר 2014

קרן שלם 597/2014



האוניברסיטה העברית בירושלים
The Hebrew University of Jerusalem

בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד
תוכנית שוורץ בניהול מלכ"רים וארגונים חברתיים

תוכניות תעסוקה של עמותות להשמת אנשים

עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה: חקר דרכי פעולה

כריסתין ח'שיבון- אבו חאטום

עבודת גמר מחקרית (תזה) המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת
התואר "מוסמך האוניברסיטה" בניהול מלכ"רים וארגונים חברתיים

עבודה זו נעשתה בהדרכתה של ד"ר אלישבע סדן
ובתמיכתה של קרן של"ם

אוקטובר 2014

תוכן עניינים

I	תקציר
1	מבוא
2	סקירת ספרות
2	1. תוכניות תעסוקה
6	2. תעסוקת אנשים עם מוגבלות
11	3. אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית
15	4. הבסיס התיאורטי של המחקר
21	5. חומר רקע על הארגונים
23	מתודולוגיה
28	הממצאים
28	התמה הראשונה- דרכי פעולה של יועצי ההשמה כלפי המעסיקים
35	התמה השנייה- תלות בסביבה הקרובה
42	התמה השלישית- אמונה ביכולות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית
46	דיון
46	יחסים והשפעה - דרכי פעולה מול מעסיקים
51	הארגונים והסביבה
60	התרבות הארגונית
68	סיכום
74	רשימת מקורות
81	נספחים
87	Abstract

רשימת טבלאות ותרשימים

- 20..... תרשים מס' 1 : מודל הפירמידה של שיין לחקר תרבות ארגונית
- 21..... טבלה 1 - נתוני רקע של ארגוני המחקר
- 22..... טבלה 2 - נתוני רקע של המרואיינים

תקציר

המחקר מתמקד בחקר דרכי פעולה של תוכניות תעסוקה בעמותות העוסקות בהשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה. המחקר בודק את השפעתן של תוכניות אלה על שילוב האנשים בעבודה, על ידי חקר והשוואה בין תוכניות התעסוקה השונות של שבע עמותות בישראל.

מחקר זה חקר את היחסים של יועצי ההשמה בעמותות עם המעסיקים, וכן את דרכי הפעולה הננקטות על ידם לשימור הקשר עם המעסיקים ולשכנעם בכדאיות העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם; את הסביבה הארגונית הקרובה של העמותות ובדק את השפעתה על תוכניות התעסוקה; את התרבות הארגונית של העמותות, המתבטאת באמונתם של צוותי תוכניות התעסוקה ביכולותיהם התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית לעבוד ולהשתלב במעגל העבודה בקהילה. סקר של מנהל הכלכלה והמחקר של המשרד לתעשייה, מסחר ותעסוקה (2010) מצא כי שיעור התעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלויות עומד על 43.2% בלבד לעומת 70.9% בקרב אנשים ללא מוגבלויות. לכן, ועל רקע השיעור הנמוך של השתלבות אנשים עם מוגבלות בעבודה, חשוב לחקור את תוכניות התעסוקה במסגרת העמותות, הנחשבות כגורמים לקידום ולעידוד תעסוקה בשוק העבודה.

חשיבות מחקר זה היא בתרומה שלו להבנת השפעת תוכניות התעסוקה של עמותות על ההשמה בעבודה בקרב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. הבחירה באוכלוסייה זו במיוחד מבין כלל אוכלוסיות המוגבלות, כי הינה המודרת ביותר והנתקלת בחסמים הרבים ביותר (אשורי, 2001). השיטה שנבחרה לצורך עריכת המחקר היא שיטת המחקר האיכותני של מחקר מרובה מקרים. הדגימה הייתה דגימה מכוונת במטרה לבחור באינפורמנטים המייצגים באופן הטוב ביותר את העמותות ושיש ביכולתם ללמד על התופעה הנחקרת. במחקר נעשה שימוש במגוון כלים, כאשר העיקרי הוא ראיון מובנה למחצה שנוסח בשפה עברית. כלים נוספים היו ניתוח מסמכים ופרוטוקולים של התוכנית והעמותה ותצפיות.

מן הממצאים עלו שלוש תמות מרכזיות. התמה הראשונה- דרכי פעולה של יועצי ההשמה כלפי המעסיקים אשר התבטאו בשני מישורים. במישור הראשון, שימור וחיזוק הקשר עם המעסיקים. ובמישור השני, שכנוע מעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם. התמה השנייה- תלות בסביבה הקרובה. תמה זאת הצביעה על תלותם של ארגוני המחקר בחמישה גורמים שונים בסביבה: תלות בארגונים ממשלתיים, תלות במממנים של הארגון, תלות באוכלוסיית היעד, תלות בארגונים המספקים שירותים משלימים לאוכלוסיית היעד ותלות במעסיקים. בנוסף לגורמים הללו, הופיע גורם נוסף, והוא יחסי תחרות עם הארגונים המספקים שירותים דומים לאוכלוסיית היעד. התמה השלישית- אמונה ביכולותיהם התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית.

שלוש התמות הובילו לשלושה צירים מרכזיים בדיון. הציר הראשון הוא דרכי הפעולה של יועצי ההשמה כלפי המעסיקים, כולל דרכי הפעולה של יועצי ההשמה בפיתוח ושמירת יחסים עם המעסיקים והשפעת יועצי ההשמה על המעסיקים בקליטת עובדים לעסקיהם. הציר השני התמקד בבחינת יחסי ארגוני המחקר עם הסביבה המשימתית- הקרובה. הציר השלישי בדק את התרבות הארגונית של ארגוני המחקר, בהתבסס על מודל הפירמידה של שיין, והתייחס לתרבות הארגונית ככלי ניהולי ולחזק שלה בארגונים.

מבוא

המחקר מתמקד בחקר דרכי פעולה של תוכניות תעסוקה בעמותות, העוסקות בהשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה ובודק את השפעתן על שילוב אנשים אלה בעבודה.

אחד המניעים החזקים ביותר של האדם הוא לממש את הפוטנציאל האישי הטמון בו. בהתבסס על נטיות גנטיות, תכונות אישיות, רקע סוציו אקונומי וגורמים אחרים. אולם, עבור אלה המשתייכים לקבוצות מיעוט בחברה, העברת הפוטנציאל של האדם מן הכוח אל הפועל אינה משימה פשוטה כלל ועיקר. עובדה זאת נכונה גם לאנשים עם מוגבלויות, אשר מהווים את אחת מהאוכלוסיות המקופחות, המודרות והעניות בעולם המערבי (International Labor Organization, 2011; OECD, 2010; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2010; World Health Organization and the International Labor Organization, 2002).

הבחירה באוכלוסיית המוגבלות שכלית מבין כלל אוכלוסיות האנשים עם מוגבלות היא, כי אוכלוסייה זו הינה מודרת מיתר אוכלוסיות המוגבלות האחרות והנתקלת בחסמים רבים (אשורי, 2001). אף על פי שמדובר באוכלוסייה שמרבית הנמנים עליה הינם בגיל העבודה, פוטנציאל תעסוקתי זה אינו ממומש ושוק העבודה בישראל אינו נגיש להם מספיק (נאון, קינג, וולדה-צדיק, 2006). לכן, ועל רקע השיעור הנמוך של השתלבותם בעבודה, חשוב לבחון ולחקור את תוכניות התעסוקה במסגרת העמותות, הנחשבות כגורמים לקידום ולעידוד תעסוקה בשוק העבודה. הנושא נחקר רבות בעולם, אך בארץ נעשו מספר מועט של מחקרים הבודקים את השפעת תוכניות התעסוקה על אוכלוסיות שאינן משתתפות באורח מלא בשוק העבודה, כאשר ההתמקדות בעיקר הייתה בתוכניות המשלבות רכיב ההכשרה המקצועית. סקירת הספרות מצביעה על החשיבות בהבנת השפעת תוכניות התעסוקה על שילוב אוכלוסיות אלו בעבודה וחשיבותו בשיפור תוכניות התעסוקה לאפקטיביות יותר ומותאמות למאפייניהן של כול אחת מהאוכלוסיות.

המחקר נערך בשיטת מחקר איכותנית של מחקר מרובה מקרים ושדה המחקר היה שבע עמותות לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. הדגימה הייתה דגימה מכוונת, על פי קריטריונים מוגדרים מראש של העמותות והראיונות אשר נערכו היו ראיונות חצי מובנים בשפה העברית. ראיינו שבעה מראיינים, מנהלי תוכניות, רכזי תוכניות התעסוקה בעמותות או כל גורם בעל סמכות בתוכניות אלו. במחקר נעשה שימוש בכלי מחקר מגוונים, תצפיות, מסמכים, פרוטוקולים וראיונות להבנת המקרה הנחקר.

מחקר זה עשוי לתרום במספר תחומים: בתחום התיאורטי, הוא יתרום לפיתוח ידע אודות תוכניות תעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות. ובתחום הפרקטי, היישומי הוא יכול לעזור בפיתוח תוכניות תעסוקה אפקטיביות יותר. כמו כן, יוכלו הממצאים לשמש בסיס לפעילותם של ארגונים העוסקים בהשמה בעבודה. ובתחום המחקרי הוא יכול להוות בסיס למחקרים נוספים לשיפור שילוב מוגבלים בשוק העבודה הפתוח ובכל הרצף התעסוקתי, בייחוד שמחקרים שנעשו בארץ התמקדו בפן הכשרתי בלבד.

סקירת ספרות

1. תוכניות תעסוקה

המושגים מגזר שלישי וארגון/מוסד ללא מטרת רווח (אלכ"ר או מלכ"ר) מתארים ארגונים שאינם חלק ממוסדות המדינה ומחברות פרטיות, ופועלים למען הציבור (גדרון ואלון, 2007; Gomes & Ownes, 1998). אחד המאפיינים הבולטים של ארגונים אלו הוא מספרן הרב של התכניות שהם מפעילים. מלכ"רים רבים שהוקמו על מנת לפתור בעיה מסוימת, מנסים לתקוף אותה מכל הכיוונים באמצעות רצף של תכניות. כך גם עושים מלכ"רים העוסקים בהשמה בעבודה למען אנשים עם מוגבלות, הם מפתחים תוכניות תעסוקה בקרב האוכלוסייה שלהם במטרה לעודד ולקדם את השתלבותם בעבודה. פרק זה מתייחס לתוכניות אלו, כאשר בתחילה תוגדר "תוכנית", בהמשך יסקרו וידונו מודלים של תוכניות תעסוקה בעולם ובסוף הפרק יוצגו תוכניות תעסוקה שיקומיות על פני רצף שירותי התעסוקה של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית.

1.1 הגדרת המושג "תוכנית"

המושג תוכנית או תוכנית אסטרטגית שמקורו במונח היווני "סטרגוס" – אסטרטגיה, יצא מעולם המושגים הצבאיים ואומץ על ידי עולם העסקים. בצבא הגדירו "תוכנית" כאמנות פריסה ויישום של אמצעים צבאיים למימוש יעדי מדיניות (לידל וביזל, 1980). צ'נדלר (Chandler, 1962) הגדיר את המושג כ"קביעת המטרות והיעדים הבסיסיים לטווח ארוך של הארגון, נקיטת דרכי הפעולה והקצאת המשאבים הדרושים כדי להגשים מטרות אלה". להגדרה זו ניתן להוסיף את הגדרתו של מינצברג (Mintzberg, 1994), כי תוכנית אסטרטגית עוזרת לארגון להקצות את המשאבים העומדים לרשותו בצורה הנכונה, להתרכז בנקודות החוזק וביתרונות שלו, להקטין את נקודות החולשה שלו, ולחזות שינויים צפויים בסביבה. במילים אחרות, האסטרטגיה היא למעשה "מפת דרכים" להתקדמות הארגון, להשגת מטרותיו ויעדיו, כאשר מטרת האסטרטגיה לשמש קו מנחה להחלטות הארגון השוטפות (Cetro & Peter, 1995).

1.2 מודלים של תוכניות תעסוקה עיקריות

אחרי מלחמת העולם השנייה אימצו מדינות רבות מדיניות רווחה נדיבה, אך בשנות ה-60 ו ה-70 של המאה ה-20 נוכחו לראות שמדיניות זו מעמיסה עול כבד על תקציב המדינה והחלו לתור אחר דרכים לצמצום הקצבאות. אחת הדרכים להשגת מטרה זו הייתה באמצעות המודלים השונים של תוכניות התעסוקה, אשר מטרתם היא עידוד התעסוקה בקרב קבוצות אוכלוסייה חלשות (עולים, נכים, נשים ועוד) המודרות משוק

העבודה בשל חסמים רבים. תוכניות אלו מלוות את שוק העבודה בעולם מאז שנות השלושים של המאה הקודמת ופועלות ביתר שאת בתקופות של האטה כלכלית ואבטלה (פנט-פלג, 2010).

המודל הראשון, מודל של תעסוקה ישירה: חוקרים סבורים כי הדרך הטובה ביותר להעביר אנשים ממצב של אי-תעסוקה לתעסוקה היא לקשרם למעסיק ולעזור להם להתחיל לעבוד בהקדם האפשרי במקום עבודה ובתפקיד כלשהו (Gueron & Hamilton, ; Nightingale, S.D., Pindus, N., and Trutko, J., 2002a).

מספר רב של תוכניות באירופה מופעלות אף הן לפי מודל של "עבודה תחילה", רק במקרה שהמשתתפים מתקשים למצוא עבודה בשלב הראשון, ניתנת להם אופציות נוספות של הכשרה, עבודה מסובסדת ועוד.

תוכניות ה-"תעסוקה ישירה" כוללות שני מודלים של העסקה: מודל הפיתוח אשר מדגיש על פיתוח כישורי עבודה, לעיתים קרובות על ידי התנסות בתעסוקה זמנית, מסובסדת, או בעבודות שירות למען הקהילה ללא תשלום (Nightingale, S.D., Pindus, N., Kramer, E.D., Trutko, J., Mikelson, K., and Egner, M., 2002b); ותוכניות המתמקדות בהכשרה במקום העבודה, כאשר הדגש במודל זה על התמקצעות ספציפית לאותו מקום עבודה.

המודל השני הוא, פיתוח הון אנושי (חינוך והכשרה תחילה): ישראלי ואחרים רואים במודל הזה כמודל המסורתי (ישראלי, 2000; Peck & Theodore, 2000). תוכניות העובדות לפי מודל זה הן ארוכות יותר, אשר מתמקדות במתן הכשרה מקצועית ולפעמים גם השלמת השכלה קודם ההשמה. תוכניות אלו מבוססות על ההנחה כי השכלה ככלל וידיעת השפה בפרט מאפשרת לפרט ניווד חברתי, מעורבות חברתית, התמודדות עם העולם המודרני, שיפור בדימוי העצמי שלו ומציאת עבודות שההכנסה בהן גבוה יותר.

בעבור הימים התברר שההשקעה בהכשרה מקצועית אינה מספיקה כדי לקרב את מחפשי העבודה למשרה המיוחלת (IAJVS, 2007). שוק העבודה כיום דורש לא רק תעודה מקצועית, אלא גם קשת של כישורים רכים ותכונות, ביניהם מיומנות תקשורת בין-אישית, יוזמה, יצירתיות ועבודת צוות. כמו כן, מעסיקים מעדיפים כיום לספק הכשרה מקצועית ספציפית במקום הכשרה כללית לפני ההשמה.

המודל השלישי הוא, מודל מעורב: תוכניות אלו משלבות בין שתי גישות הקיצון אשר תוארו לעיל ומתאפיינות בגמישות יתרה, המשלבות מרכיבים מהתוכניות השונות בהתאם לצורכיהם האינדיווידואליים של המשתתפים. המשתתפים בעלי ההשכלה הנמוכה, מופנים תחילה להשלמת השכלה, בעוד אחרים מופנים תחילה לחיפוש עבודה ורק אם אינם מצליחים למצוא עבודה בתוך פרק זמן מוגדר מראש, הם מופנים לסדנאות ולקורסים להכשרה מקצועית (Nightingale et al., 2002a).

מחקרים בתחום שנעשו בעולם וניתחו את התוכניות השונות, הגיעו לתוצאות שונות ולעיתים סותרות. כך למשל, מחקר שנערך על נשים עבור קרן פורד בשנת 1992 קובע כי להכשרה לעבודה אין השפעה ממשית על כניסה למעגל העבודה (Spalter-Roth, R., Hartmann, H. I., & Andrews, L., 1992). לעומת זאת, רומירו (Romero, 1994) טוענת במחקרה כי ישנה תועלת במובנים של גידול בהכנסה ויציאה ממעגל האבטלה, הן בהכשרה והן בהשמה בעבודה בתוכניות תעסוקה מכוח חוק. על פי גוארון והמילטון (Gueron & Hamilton, 2002) מודלים של עבודה תחילה, כמו גם מודלים של הגדלת ההון האנושי הביאו לעלייה בשערי התעסוקה בקרב משפחות חד-הוריות. חוקרים אלה מצאו בנוסף כי משתתפים בתוכניות להשמה מהירה ועבודה תחילה מצאו עבודות בפרק זמן קצר יותר בממוצע ביחס לתוכניות של הגדלת ההון האנושי (הכשרה, השלמת השכלה). על פי מחקר זה, התוצאות הטובות ביותר היו בתוכניות שנקטו במודל המשולב, ואשר התאימו את עצמן לצורכי המשתתפים (Gueron & Hamilton, 2002).

בישראל נעשו פעולות במספר מישורים להגדלת שיעור ההשתתפות בשוק העבודה לאוכלוסיות שאינן משתתפות באורח מלא בשוק העבודה ולשם הקטנת שיעורי האבטלה. אחד האפיקים המרכזיים, המשולב בחלק ניכר מהתוכניות, הינו רכיב ההכשרה המקצועית המופעל על ידי משרד התעשייה המסחר והתעסוקה (תמ"ת). הממצאים העולים מהערכת תוכניות אלו הם כי מידת האפקטיביות של ההכשרה במסלולים אלו הינה מועטה. כך למשל ממחקר שנערך על ידי הרשות לתכנון כוח אדם במשרד העבודה והרווחה בשנת 2001 עולה, כי לחלק גדול מבוגרי ההכשרות היו קשיים בהיקלטות בשוק העבודה, וכי מידת התועלת שמפיקות קבוצות אוכלוסייה שונות מההכשרות איננה זהה (תמיר ונוימן, 2007).

1.3 תוכניות תעסוקה שיקומיות- רצף שירותי תעסוקה

נאון ועמיתיו (2006) גורסים כי, שילובם של אנשים עם מוגבלות בעבודה צריך להתקיים לפי רצף שיקומי המתחיל מתעסוקת בית, ממשיך במפעלים מוגנים ומסתיים בתהליך שיקומי המכוון להשמה בשוק התחרותי בתעסוקה נתמכת או אף בהשמה בתעסוקה רגילה בשוק החופשי. בישראל, רצף שירותי תעסוקה היא תוכנית שנועדה לפתח מודל תעסוקה כוללני עבור אנשים מבוגרים הסובלים ממוגבלות שכלית התפתחותית. בקצהו האחד של הרצף נמצא מרכז יום טיפולי ובקצהו השני עבודה בשוק הפתוח. בין שני קצוות אלה נמצאות תוכניות עבודה מוגנות (מע"שים), מוגנות למחצה ועבודה נתמכת (מנדלר ונאון, 2003). את תוכנית התעסוקה ניתן לדרג על הרצף לפי מידת השילוב של האדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית בשוק הפתוח. לפי עיקרון הרצף, יש לפתח את מגוון התוכניות ולהבטיח ניווד של העובדים מתוכנית אחת לשנייה. כל אחד מהשלבים ברצף מתאים לרמות תפקוד שונות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. המעבר בין חוליה אחת לשנייה מתאפשר כאשר עובד משפר את היכולות התפקודיות שלו

ויכול לעבור לחוליה הבאה ברצף. לפי כך, יש חשיבות רבה לאבחון של יכולות האדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית, על-מנת להשים אותו במסגרת המתאימה לו ביותר (מנדלר ונאון, 2003).

אחד הדגשים המרכזיים של תפיסה זו הינו שילוב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בתוכניות תעסוקתיות בקהילה. על כן, התוכנית התעסוקתית העיקרית הקיימת עבור אנשים עם מוגבלות שכלית היא תעסוקה מוגנת (מע"ש). תוכנית זו מיועדת לבעלי מוגבלות שכלית ברמת תפקוד בינונית וקשה. למעשה, חלק ממטרותיהן המוצהרות של התוכניות המוגנות כולל אימון לקראת תעסוקה תחרותית, טיפול בקשיי ההסתגלות, מציאת מקום עבודה בשוק החופשי ומעקב אחר החניך (ליבסטר, 2003 ; אזרחי ורוזינר, 2002). כלומר, עבור בעלי הפוטנציאל להשתלב בשוק החופשי, התוכניות המוגנות אמורות להוות גורם מעודד בתהליך המעבר לתעסוקה נתמכת. נמצא כי קיים שוני בין אופן הפעלתם של המע"שים השונים, אך עדיין מרביתם מתרכזים, במידה כזו או אחרת, בביצוע עבודות פשוטות, וכתוצאה מכך בתשלום שכר נמוך לחניכים, בדגש על פעילות טיפולית שיקומית וכן באחוז נמוך של חניכים היוצאים מהמע"ש לתעסוקה בשוק הפתוח. מתוך שמונה השעות שהחניכים שוהים במסגרת, כ- 5 שעות מוקדשות לעבודה, יתר הזמן מוקדש להפסקות, אוכל ופעילויות חברתיות שיקומיות (רימרמן וכץ, 2004).

בארץ מופעלים 66 מע"שים בהם מבקרים כ- 3000 אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. בשנים האחרונות גוברת המודעות לצורך בהרחבת הפתרונות התעסוקתיים לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אם על ידי שינוי צביון של המסגרות המוגנות, הגדלת מגוון העבודות המתבצעות בהן, והכנסת עבודות הדורשות מיומנויות גבוהות יותר, ואם על ידי פיתוח פתרונות תעסוקתיים נוספים על אלה שמספקות התוכניות המוגנות. אחת המגמות בתחום זה היא הכנסת עבודות הדורשות מיומנויות גבוהות יותר למסגרות המוגנות, במטרה להקנות לעובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית מיומנויות עבודה ברמת מורכבות גבוהה יותר. לאחרונה התפתח מודל אחר של תוכנית תעסוקתית שבו נמצאים במפעל אנשים עם נכויות שונות כולל אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, שנקראים מפעלי עבודה רב נכותיים (מנדלר ונאון, 2003).

במקביל לתוכניות המוגנות, תוכניות התעסוקה הנתמכת מציבות כמטרה עליונה את השמתו של הפרט בעבודה מתאימה בקהילה. בהתאם לתפיסה זו, מאתרים ארגוני התעסוקה הנתמכת מקומות עבודה ומבצעים השמות של בעלי המוגבלות שכלית התפתחותית במקומות אלו. כמו כן הם אחראים על מתן תמיכה בליווי מדריך צמוד, אשר מוטלת עליו המשימה הקשה של מציאת מקומות עבודה, השמת חניכים, הכשרתם ומתן ליווי ומעקב, על מנת שהעובדים יעמדו בדרישות העבודה (בוקניק, 2012). לתעסוקה נתמכת שני מודלים של עבודה: המודל הפרטני, מיועד לאנשים ברמת תפקוד גבוהה. במודל זה המדריך מוצא משרה לאדם עם מוגבלות, מדריך ומלווה אותו. במשך הזמן הוא מפחית את מידת התמיכה ואת

ביקוריו במקום העבודה עד לפעם או פעמיים בחודש. על-פי-רוב, השכר בדגם העבודה הפרטני גבוה יותר מאשר בדגמים האחרים. המודלים הקבוצתיים כוללים: תחנות עבודה (enclave), הצוות הנייד (the mobile crew) ומקבלנות משנה (the bench-work) (אשורי, 2001).

מודל תחנות העבודה (enclave) מיועד לאנשים ברמת תפקוד בינונית גבוהה. במודל זה קבוצה של אנשים עם מוגבלות עובדים יחד עם עובדים שאינם מוגבלים, תוך קבלת הדרכה וליווי של המדריך. מודל הצוות הנייד (the mobile crew) מיועד לאנשים עם מוגבלות ברמה בינונית, המתקשים לתפקד במקום קבוע. במודל זה קבוצה של עד שמונה אנשים העובדים יחד בקהילה בעבודות, כמו ניקיון, גינון, או שירותים אחרים, בליווי צמוד של המדריך. מודל קבוצת העבודה העובדת בקבלנות משנה (the bench-work) מיועד לאנשים ברמת תפקוד נמוכה. זוהי קבוצה של עד שמונה אנשים העובדים ביחד, המקבלת עבודות תעשייה בקבלנות משנה, הקבוצה עובדת בשוק הפתוח בליווי ותמיכה צמודים של המדריך (אשורי, 2001).

2. תעסוקת אנשים עם מוגבלות

עד סוף שנות השמונים המודעות הציבורית לנושא תעסוקת אנשים עם מוגבלות הייתה נמוכה ורווחה הגישה שיש לספק לאנשים עם מוגבלות קצבאות ולהבטיח את רמת חייהם, ללא צורך לסייע להם להשתלב בשוק העבודה (פפרמן, 2010). בסוף שנות התשעים פותחו תכניות מיוחדות לאוכלוסייה זו, ושילובם בשוק העבודה הפך ליעד מרכזי בתכניות תעסוקה, הן במדינות אירופה והן בארצות-הברית. גם בארץ עלה הנושא של תעסוקת נכים לדיון ציבורי בשנים האחרונות והדבר קיבל ביטוי בעבודתה של הוועדה הציבורית לבדיקת צורכי הנכים ברשותו של השופט לרון. כיום, טענה מקובלת ומוסכמת היא כי העבודה תורמת רבות לשילובם של אנשים עם מוגבלות כחברים שווים בחברה, תורמת גם לקידום עצמאותם, הערכתם העצמית ואיכות חייהם, כך ששיעור ההשתתפות בעבודה של אנשים עם מוגבלות מהווה למעשה מדד מרכזי להערכת מידת השתלבותם בחברה. בנוסף לכך, אחד התחומים המרכזיים המאפשרים לאדם לקחת חלק בעשייה החברתית, כאזרח תורם ונתרם, הנו תחום התעסוקה המיועד להבטיח הכנסה מספקת, אשר תאפשר לאנשים עם מוגבלות איכות חיים מכובדת ונאותה (לרון, 2005). פרק זה מתייחס לתעסוקה של אנשים עם מוגבלות, תוך שהוא יעמוד על נתוני התעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות בכלל ואנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בישראל, בפרט. בנוסף לכך, הפרק מתייחס לחשיבות התעסוקה בחייהם של אנשים עם מוגבלות, לחסמים העיקריים להשתלבותם בעבודה ולחקיקה בארץ למען קידום בתעסוקה.

2.1 תעסוקת אנשים עם מוגבלות בהיבט הבינלאומי

שני המקורות הבינלאומיים העיקריים המתייחסים לתעסוקת אנשים עם מוגבלויות הינם אמנת העבודה הבינלאומית בדבר שיקום מקצועי ועבודה של אנשים עם מוגבלות, 1983 (rehabilitation vocational) and employment (disabled persons) convention, no. 159, וכללים סטנדרטים בדבר שוויון הזדמנויות לאנשים עם מוגבלויות שנקבעו באו"ם ב- 1993 (רימרמן, ספיר, דגן, רוטלר ומשאל, 2011). האמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות מיום 13.12.2006 מתייחסת לתעסוקתם של אנשים עם מוגבלות. אמנה זו מבקשת להבטיח את מחויבות המדינות החתומות עליה, וביניהן ישראל להכיר בזכותם של אנשים עם מוגבלות לזכות לשוויון הזדמנויות, לנגישות, לכבוד, לחיים, לעצמאות, לחיים בקהילה, לתעסוקה, לבריאות, לרווחה, ועוד. לפיה על המדינות לפעול לשם יצירת הזדמנויות בעבודה לבעלי מוגבלויות, כך שיוכלו להיקלט בעבודה בשוק החופשי. כמו כן, דורש האו"ם מהמדינות החברות בו, להגביר את העסקתם של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה החופשי. לפי כללים אלו על המדינות החברות באו"ם להסיר מכשולים פיזיים מן הסביבה, כדי להגביר העסקת אנשים עם מוגבלויות וזאת באמצעות הטלת איסור הפליה, הקצאת משאבים והסרת חסמים (The Convention on Right of Persons with Disabilities, 2006).

ישראל חתמה על האמנה הבינלאומית בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות במרץ 2007, אולם עדיין לא אשררה אותה. ישראל אינה חתומה על אמנת העבודה משנת 1983. מאחר והאמנות לא אושררו ולא אומצו בחקיקתה הפנימית של המדינה, אין להן למעשה תוקף משפטי מחייב בישראל, אלא תוקף רעיוני בלבד. עם זאת, האמנות הוזכרו במשפט הישראלי ב ע"ע 670/06 יעקב רוט נ' רם מבנים בע"מ, כמסגרת נורמטיבית מחייבת. בכל הנוגע להצטרפותה של ישראל למדינות ה-OECD, הרי שברמה העקרונית, הצטרפותה של ישראל לארגון אינה מטילה עליה התחייבויות פורמאליות בהקשר של אנשים עם מוגבלות. עם זאת, ניתן לשער כי מתודת ההשוואה בין מדינות היא מקור לחץ רב עוצמה, שכן קיים רצון של גופי הממשל להשיג את הקריטריונים המוצבים על ידי הארגון (משרד התמ"ת, 2011). יצוין כי בהקשר שילוב אנשים עם מוגבלות בחברה בכלל ובשוק העבודה בפרט, ארגון ה-OECD עשה בעשור האחרון כבדת דרך ארוכה. ברבים ממסמכי הארגון הרשמיים, סוגיית השילוב של אנשים עם מוגבלות הינה אחת החשובות והעיקריות ביותר. הארגון מדגיש את הרצון להביא לשילוב מלא בשוק העבודה החופשי והתייחסות לאנשים עם מוגבלות כעובדים לכל דבר, תוך יצירת ההתאמות הנדרשות, וכפועל יוצא מכך להקטין את מעגל מקבלי הקצבאות (רימרמן ואחרים, 2011).

2.2 נתונים על תעסוקת אנשים עם מוגבלות

על פי נתונים של משרד התמ"ת, 74% מכלל האוכלוסייה ללא מוגבלות בישראל נמצאת במעגל התעסוקה. לעומתם, בשוק התעסוקה משולבים רק 46% מהאנשים עם מוגבלויות. בסוגיה זו המצב בישראל מעט טוב יותר מאשר במדינות ה-OECD, שם אחוז האנשים עם מוגבלות שנמצא בשוק התעסוקה עומד על 43.6%. יחד עם זאת, כאשר מסתכלים על המדינות המובילות במידת שילוב האנשים עם המוגבלויות בתעסוקה, נראה כי ממוצע התעסוקה-6 המדינות המובילות גבוה באופן משמעותי ועומד ל 57%. בתחום התעסוקה של אנשים עם מוגבלויות מקובל לבצע הבחנה בין אנשים עם מוגבלות חמורה, לבין אנשים עם מוגבלות חמורה מאוד. אנשים עם מוגבלות חמורה משולבים בתעסוקה באחוזים גבוהים יותר מאשר אנשים עם מוגבלות חמורה מאוד. על פי נתוני משרד התמ"ת כ- 55% מהאנשים עם המוגבלות החמורה משולבים בתעסוקה לעומת כ- 35% בלבד מהאנשים עם המוגבלות החמורה מאוד (משרד התמ"ת, 2010).

2.3 נתונים על תעסוקת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בישראל

בשנת 2010-2011 משרד הרווחה סיפק תעסוקה לכ-5600 אנשים עם מוגבלות שכלית המתגוררים בבית המשפחה או במסגרת דיור בקהילה (הוסטלים ודירות), על פי הפילוח הבא: 71 מע"שים היוו מקום תעסוקה לכ-3400 אנשים עם מוגבלות שכלית; 41 מרכזי יום טיפוליים המטפלים בכ-1400 אנשים עם מוגבלות שכלית; בנוסף כ-800 אנשים עם מוגבלות שכלית משולבים בתעסוקה בשוק החופשי. מספר האנשים עם מוגבלות שכלית המתגוררים במסגרות דיור בקהילה הינו כ-2650. בהעדר נתונים מדויקים, אנו מניחים כי מרבית האנשים המתגוררים במסגרת דיור בקהילה נמצאים במסגרת תעסוקתית כלשהי, כך שכ-80% מהם נמצאים במסגרת תעסוקתית של הרווחה וכ-20% בשוק החופשי. בהתאם לאמור, כ-2100 אנשים המתגוררים במסגרת דיור בקהילה נמצאים במסגרת תעסוקתית של המדינה. יש להפחית מספר זה של מועסקים מסה"כ המועסקים במסגרות של המדינה (5600 אנשים כאמור לעיל). לפיכך מתוך 14500 אנשים בגיל תעסוקה המתגוררים בבית המשפחה, רק 3500 אנשים נמצאים במסגרות תעסוקה של המדינה. לסיכום, שיעור התעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות שכלית המתגוררים בבית המשפחה הוא 25% בלבד. אין נתון על מספר האנשים עם מוגבלות שכלית המועסקים בשוק העבודה החופשי שלא במסגרת תעסוקה נתמכת, אך ההערכה היא שמדובר במאות בודדות (בוקניק, 2012).

2.4 החסמים העיקריים להשתלבות אנשים עם מוגבלות בעבודה

תחום התעסוקה ממלא מקום מרכזי בחייו הבוגרים של האדם ומשפיע בצורה משמעותית על תפיסתו העצמית ועל איכות חייו. שילוב אדם בעולם העבודה מסמל את היותו חלק חיוני ויצרני מהחברה ועונה הן על ציפיותיו והן על ציפיות החברה (Cinamon & Gifsh, 2004). בספרות המחקרית ישנה הסכמה בנוגע לתרומתה של תעסוקה לשילובם של אנשים עם מוגבלות בחברה וכן לקידום עצמאותם ושיפור איכות

חייהם. תעסוקה אף יכולה להוות תהליך העצמה, במהלכו אנשים עם מוגבלות חשים שליטה גבוהה יותר בחייהם. בנוסף, עבודה לרוב מגדילה משאבים העומדים לרשותו של העובד ובכך מאפשרת שיפור ברמת חייו ותורמת להגברת עצמאותו (רימרמן וכץ, 2004; Huang & Rubin, 1997).

למרות חשיבות התעסוקה בחייו של האדם עם מוגבלות, רבים מן המכשולים והחסמים ניצבים בדרכם של אנשים עם מוגבלויות בבקשם למצוא עבודה. חסמים אלו קשורים לבעיות עומק מבניות ומתמשכות המבוססות על משולש יחסים מורכב בין מעסיקים, מועסקים והמדינה. כל עוד אין שינוי חברתי-משפטי, ברור שהנטל כולו נופל על כתפיהם של אותם אנשים עם מוגבלויות: הם אלה שאפשרויות רבות בתחום הפרנסה ובתחום המימוש העצמי במישור העבודה חסומות בפניהם; הם אלה שרבים מקרבם חיים חיי אבטלה ועוני ושוורדים רק בעזרתן של קצבאות נכות וקצבאות הבטחת הכנסה בלתי מספקות; והם אלה שמקבלים שכר נמוך, עובדים במשרות חלקיות, ועוד (ארטן-ברגמן ורימרמן, 2009). נוסף על כך, ואולי החשוב מכל הוא עצם התמשכותו של המצב הנוכחי מחזקת ומנציחה את הדעות הקדומות והסטיגמות החברתיות בנוגע לתעסוקה של אנשים עם מוגבלויות. המשך אי-העסקתם של אנשים עם מוגבלויות נתפס כמוצדק, מבנה שוק העבודה החסום בפניהם נתפס כמובן מאליו והקצבאות אשר מאפשרות את הישרדותם נתפסות כנטל כלכלי על החברה.

אחד החסמים להשתלבותם של אנשים עם מוגבלות בעבודה הוא ההפליה הישירה, כלומר, קיומן של דעות קדומות בדבר אי יכולתם להיות חלק משוק העבודה. על פי סקר של משרד התמ"ת, מעסיקים חושבים שאנשים עם מוגבלויות הינם יעילים פחות, מתאימים פחות לעבודה עם קהל, יוצרים השפעות שליליות על יתר העובדים, וזוכים ב"הגנות יתר" מפני פיטורים. ככלל, מעסיקים חשים כי מוקד העסקתם של אנשים עם מוגבלויות נעוץ בחסד, ולא בשיקול כלכלי, וחלקם גם מאמינים כי שילובם של אנשים עם מוגבלויות באוכלוסיית המועסקים אינו תפקידו של השוק החופשי, אלא של המדינה (אלפסי, 2010).

בצד ההפליה הישירה קיימים חסמים נוספים רבים. כך, למשל, סביבת העבודה הפיזית ונוהלי העבודה, אשר מגדירים את דרישות התפקיד ונחזים כנתונים ניטרליים ומובנים מאליהם, מעוצבים ומוגדרים מבלי להביא בחשבון את צורכיהם של אנשים עם מוגבלויות. חסמים נוספים קשורים לגורמים רבים: אי הנגישות של דרכים, מקומות ושירותים, המשפיעה על יכולתם של אנשים עם מוגבלויות להיות חלק מן המרחב הציבורי, ובכלל זה להגיע אל מקום העבודה ואל אתרים אחרים שעשויים להידרש במסגרת התפקיד (פלדמן, ד. דניאלי להב, י. חיימוביץ, ש., 2007); פערים בחינוך בהשכלה ובאפשרויות ההכשרה המקצועית; אי השתלבות בגופים דוגמת הצבא או שירות לאומי; וכן מערך הקצבאות, אשר כורך בין יציאה לעבודה לבין אובדן הקצבה וההטבות הנלוות אליה (אלפסי, 2009; Stein & Stein, 2006).

2.5 החקיקה הישראלית למען שילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה

למרות ההכרה בחשיבותה של העבודה, שיעורי האבטלה בקרב אנשים עם מוגבלות בכלל ועם מוגבלות קשה בפרט הינם גבוהים מאוד בהשוואה לכלל האוכלוסייה (רימרמן וכץ, 2004). דו"ח ועדת לרון עסק כאמור בסוגיה זו והמליץ המלצות בדבר הדרכים לקדם את שילובם של אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה. חלק מן המלצות הללו יוצגו להלן, כיוון שהן מבטאות כלי מדיניות להגברת תעסוקת אנשים עם מוגבלות. בטרם אתייחס להמלצות ועדת לרון, אתייחס בקצרה לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות אשר מהווה חוק עיקרי בהקשר של נכות ותעסוקה ולחוק הסעד (טיפול במפגרים).

התעסוקה בפרספקטיבה של חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח – 1998: זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות ומחויבותה של החברה בישראל לזכויות אלה, חייבות להיות מושתתות על ההכרה בעקרון השוויון. ע"פ זאת אדם עם מוגבלות זכאי להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה בכל תחומי החיים תוך קבלת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו להיות את חייו בעצמאות מרבית, בפרטיות ובכבוד, תוך מיצוי מלוא יכולתו (פלדמן, 2006). בהתאם לזאת מימוש הזכויות ומתן השירותים לאדם עם מוגבלות ייעשו תוך הקפדה על כבוד האדם וחירותו והגנה על פרטיותו, במסגרת השירותים הניתנים והמיועדים לכלל הציבור, תוך ביצוע ההתאמות הנדרשות בנסיבות העניין, באיכות נאותה, בתוך זמן סביר ובמרחק סביר ממקום מגוריו של האדם (חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, 1998). החוק כולל פרקים מיוחדים לביצוע פעולות המכוונות לאיסור הפליה, שוויון הזדמנויות בעבודה, העדפה מתקנת וייצוג הולם, התאמות ונגישות במקום העבודה, שהמטרה שלהם הגברת סיכויי ההשתלבות של המוגבלים בעבודה.

חוק הסעד (טיפול במפגרים), שנחקק בשנת 1969: נועד להסדיר את זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות שכלית במהלך חייהם. בשנת 2000 תוקן החוק ביוזמתה של אקים. על פי התיקון, המדינה חייבת לספק סידור יומי או סידור חוץ-ביתי לכל אדם עם מוגבלות שכלית הזקוק לכך. סידור יומי מוגדר כולל גם השמה במסגרת תעסוקתית. עד לתיקונו של חוק הסעד, השמת אנשים עם מוגבלות שכלית במסגרות דיור ובמסגרות תעסוקתיות הייתה תלויה בתקציב ובקיומן של מכסות. משמעות התיקון היא כי המדינה מחויבת לספק לאדם עם מוגבלות שכלית מסגרת תעסוקתית.

תקנות שכר מינימום מותאם- המלצת ועדת לרון: תקנות אלו נועדו לקדם את אפשרויות היציאה לעבודה של אנשים עם מוגבלות, ששווי תפוקתם נמוך משכר המינימום הקבוע בחוק. תקנות אלו נתפסות ככלי תמרוץ למעסיקים להעסיק נכים, שכן ניתנת להם את האפשרות לשלם לעובדים שכר נמוך משכר המינימום, בהתאם לרמת התפוקה. התקנות קובעות כי אדם עם מוגבלות רשאי לבקש לעבור אבחון לרמת התפוקה המקצועית בידי ועדה שתקבע שכר המינימום המותאם לרמת התפוקה של הנכה (רופמן, 2010).

תיקון 109 לחוק הביטוח הלאומי (חוק לרון) - רפורמה בקצבת נכות כללית לעובדים עם מוגבלות: לפני חקיקת החוק החדש, יחסי הגומלין בין הקצבה להכנסה היוו תמריץ שלילי ליציאה לעבודה, בשל הקטנת גובה הקצבה לה זכאי האדם עם המוגבלות מרגע שחל גידול בהכנסותיו עקב יציאתו לשוק העבודה. החוק החדש פותר את הבעיה הזו בכך, שההכנסה הכוללת של הנכה מעבודה ומקצבה תהיה גדולה מהכנסתו מהקצבה בלבד. והקצבה תופחת בהדרגה ובאופן יחסי לגידול בהכנסה מעבודה (רופמן, 2010). בנוסף לאלו, ישנן הצעות חוק שנועדו לקדם את נושא העסקת אנשים עם מוגבלות, כגון הצעת חוק בדבר העדפת גופים המעסיקים אנשים עם מוגבלות במכרזים של המדינה, עידוד רכישה ממפעלים מוגנים ועוד. יש לציין, כי חקיקת חוקים אלו אשר נתנו ביטוי לצורך להעניק הזדמנות שווה בעבודה לאנשים עם מוגבלות, הניעה להקמת יותר ויותר ארגונים שעוסקים בתעסוקת אנשים עם מוגבלות ובהספקת שירותי תעסוקה - 8.5% מכלל ארגוני הנכים (אלפסי וגרינשטיין, 2010).

3. אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית

מספרם הכולל של אנשים עם מוגבלות בכל הגילאים שחיו בישראל בשנת 2008 נאמד כ- 1,555,000 נפש, כחמישית מהאוכלוסייה הישראלית, כאשר כמחציתם היו בגילאי עבודה, 29% בגילאי זקנה ו 22% היו ילדים עד גיל 17. מבין מספרם הכולל של אנשים עם מוגבלות, ישנם כ- 34,000 אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית (הנתון הרשמי של משרד הרווחה מדבר על 32,000 אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בשנת 2007). כ- 22,000 נמצאים בגילאים 20-64 (גילאי עבודה) והם מהווים כ-70% מכלל האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. בפרק זה אני הולכת להגדיר את המושג "מוגבלות שכלית התפתחותית", בהמשך אני אתייחס למאפייני אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית המנבאים הצלחה בעבודה ובסוף אני אתאר את מצב האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בחברה הערבית בישראל.

3.1 מוגבלות שכלית: הגדרה ומאפיינים

מוגבלות שכלית או Intellectual Disability היא מוגבלות המאופיינת בהגבלה משמעותית בתפקוד האינטלקטואלי ובהתנהגות מסתגלת (American Association on Intellectual and Developmental Disabilities [AAID], 2010). המונח "מוגבלות שכלית" הוטבע לראשונה בצפון אמריקה והוא בא להחליף את המונח "פיגור שכלי" או "Mental Retardation", אשר צבר קונוטציות שליליות בעשורים האחרונים (Salvador-Carulla & Bertelli, 2008; Schalock, Luckasson, & Shogren, 2007). במדינת ישראל השימוש במונח "פיגור שכלי" נותר בחוק לטיפול במפגרים (חוק הסעד לטיפול במפגרים, 1969) ובשימוש של חלק ממשרדי הממשלה, כגון משרד החינוך. עם זאת, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האחראי על הטיפול באוכלוסייה זו בישראל, החליף לאחרונה את המונח, וכיום

הוא משתמש במונח "מוגבלות שכלית התפתחותית" (ניסים, גורבטוב וכן שמחון, 2012). במחקר הנוכחי נעשה שימוש במונח אנשים עם מוגבלות שכלית משום שהוא תואם יותר את הטרמינולוגיה העולמית העכשווית ומבטא את השינוי המתרחש בהתמדה בהתייחסות לאוכלוסייה זו בארץ ובעולם.

לפי המדריך הסטטיסטי והאבחוני לליקויים מנטליים (DSM-IV), קיימים שלושה קריטריונים לאבחון המוגבלות: מנה שכלית (IQ) מתחת ל-70, הגבלה משמעותית בשני תחומים או יותר של התנהגות מסתגלת (הבאה לידי ביטוי בכישורים תפיסתיים, חברתיים והסתגלתיים), וגילוי לפני גיל 18 שנים (American Psychiatric Association, 2000). ניתן לדרג מוגבלות שכלית ל-4 דרגות, במונחים של רמת החומרה ובהתבסס על התפקוד השכלי: קלה, בינונית, קשה ועמוקה, עם קטגוריה חמישית המשקפת מצבים שבהם לא ניתן להעריך את רמת האינטליגנציה של האדם בכלים סטנדרטיים (Drew & Hardman, 2004).

רונן (2005) מגדיר את ארבע הרמות של מוגבלות שכלית התפתחותית: פיגור קל, אנשים בעלי יכולת למידה שתפקידם האינטלקטואלי נמוך באופן משמעותי מן הממוצע, הזקוקים לתמיכה מוגבלת, כדי לחיות חיים עצמאיים וכדי להתמודד עם הדרישות בעשרת תחומי החיים המרכזיים שצוינו בהגדרה האמריקנית (1992); פיגור בינוני, אנשים שיכולת הלמידה שלהם מוגבלת אך ניתן לקדם אותם באמצעות תוכניות לימודים מיוחדות. תפקודם האינטלקטואלי נמוך בצורה משמעותית מן הממוצע. האנשים האלה זקוקים לתמיכה מוגברת, כדי להסתדר עם הדרישות בעשרת תחומי החיים המרכזיים; פיגור קשה, אנשים שניתן ללמדם דברים בסיסיים בלבד ושתפקודם האינטלקטואלי פגוע באופן משמעותי. הם זקוקים לתמיכה מוגברת וקבועה כדי למלא את צורכי החיים הבסיסיים שלהם בעשרת תחומי החיים לפי ההגדרה האמריקנית; ופיגור עמוק: אנשים עם יכולת למידה מוגבלת ביותר. הקשר עימם מתקיים באמצעות החושים. הם תלויים לחלוטין בסביבתם, וזקוקים לתמיכה תמידית כדי להתקיים.

לאנשים עם מוגבלות שכלית קשיים תפקודיים בכל התחומים ורובם יזדקקו לתמיכה, לתיווך ולעזרה מתמשכים ומתמידים על מנת שיוכלו להשתתף בחיים המשפחתיים והקהילתיים. עם זאת, קיימת שונות גבוהה במידת הקשיים ובמידת התמיכה הנדרשת. תפקודים תחושתיים ומוטוריים יכולים להיות תקינים, פגועים או חסרים, הכישורים התקשורתיים והאינטראקציה מוגבלים והשליטה בסביבה מצומצמת (Beirne-Smith, Patton, & Kim, 2006; Kellogg, 1998). נוסף על כך, הלכות הקוגניטיבית מלווה לרוב במגוון הגבלות ובעיות רפואיות אחרות (כמו, פרכוסים, בעיות נפשיות והתנהגותיות ועוד), דבר שהופך מוגבלות שכלית למצב המוביל בעלויות בריאותיות וחברתיות במדינות פוסט-תעשייתיות (Oeseburg, Jansen, Groothoff, Dijkstra, & Reijneveld, 2010; Polder, Meerdering, Bonneux, & Van der Maas, 2002).

מקובל להתייחס למוגבלות שכלית כאל מצב דינמי אשר חומרתו ומאפייניו תלויים בגורמים אטיולוגיים ובזמניות של תמיכה פורמלית ולא פורמלית (AAID, 2010; Harris, 2005). עם זאת, העדר אטיולוגיה לכ-40% מהאנשים עם מוגבלות שכלית ואי-הימצאותם של סיבה מכניזם, מגמה קלינית או פרוגנוזה ברורים לתופעה, מחזקים את הטענות בדבר ההשפעה של גורמים סביבתיים, חברתיים-תרבותיים, על היווצרות התופעה ועל שכיחותה (Salvador-Carulla & Bertelli, 2008).

טיעונים אלה נשענים על ספרות המצביעה על שכיחות גבוהה של מוגבלות שכלית במדינות העניות, בקרב קבוצות אוכלוסייה ממעמד סוציו-אקונומי נמוך המתמודדות עם מחסור במשאבים או בקבוצות תרבותיות המאמצות מנהגים ונורמות חברתיים ספציפיים, כגון נישואי קרובים (Allison & Strydom, 2009; Beirne-Smith et al., 2006; Durkin, 2002; Maulik & Darmstadt, 2008; Mercier & Picard, 2011; Parmenter, 2008). מכאן, שמוגבלות שכלית היא תופעה ביולוגית, אשר היווצרותה, הגדרתה ומאפייניה מושפעים מההקשרים החברתי-תרבותי והכלכלי-פוליטי של האנשים עם מוגבלות שכלית.

3.2 מאפייני אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית המנבאים הצלחה בעבודה

מחקרים רבים מצביעים על כך ששיעור ההשתתפות בעבודה בקרב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית אינו תלוי רק במנת המשכל (IQ) או בחומרת המוגבלות של העובד, אלא גם בקריטריונים אחרים. כך, למשל, רימר ועמיתיו (Rimmer; Braddock and Pitetti, 1996) מצאו במחקר שערכו אותו בארצות הברית שלמאפיינים כמו גזע ומגדר, יש השפעה רבה יותר על השגת עבודה, מאשר למאפייני מוגבלות שכלית. גם McDermott ועמיתיה (McDermott, S.; Martin, M.; and Butkus, S., 1999) ו-Olson ועמיתיו (Olson, D.; Cioffi, A.; Yovanoff, P, and Mank, D., 2000), מצאו שמגדר משפיע על שיעור התעסוקה, כך ששיעור הנשים עם מוגבלות שכלית העובדות נמוך מהגברים. יתרה מזו, הנשים עובדות שעות מועטות יותר ומרוויחות פחות, למרות שגברים סובלים יותר מבעיות התנהגות (תוקפנות, התנהגות מינית בלתי ראויה) ובעיות היגיינה.

מאפיין נוסף שנמצא משפיע על הצלחה בעבודה הוא מצב גופני תקין. שמירה על מצב בריאות תקין תורם להאטת תהליך הנכות, ולכן תוכניות שונות אימצו קידום תוכניות בריאות במטרה לצמצום גורמי סיכון של מחלת לב, כגון אכילה נכונה, הקטנת מתחים והתעמלות (Rimmer et al., 1996). מאפיינים נוספים שעשויים להבטיח הצלחה בעבודה הם כישורים חברתיים והתנהגות סתגלנית. נמצא עוד, שהתאמה טובה בין האדם עם המוגבלות השכלית וצרכיו לבין מקום העבודה והמעסיק מהווה מנבא הצלחה טוב יותר מאשר מאפייני העובד עצמו (מנדלר ונאון, 2003).

3.3 מצב האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בחברה הערבית בישראל

בתת פרק זה אבליט את מצב האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בתעסוקה בחברה הערבית בישראל, מאחר וחלק מהעמותות שאני הולכת לחקור את תוכניות התעסוקה שלהן עובדות עם האוכלוסייה הערבית.

לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה כי 25% מהאנשים עם מוגבלות בישראל הינם ערבים, וכי האוכלוסייה הערבית בולטת בשיעורי מוגבלות חמורה גבוהים במיוחד בהשוואה לאוכלוסייה היהודית. לפי רונן (2005), החברה הערבית נהנית משיעור מצומצם יותר של שירותי תעסוקה לאנשים נכים, אשר מופעלים על ידי מספר קטן יותר של ארגונים מאשר החברה היהודית. בשונה ממרבית סוגי הנכויות כמו עיוורון, חירשות, נכויות פיזיות ומחלות נפש שבהם רוב הנהנים ממסגרות התעסוקה הם יהודים בעוד שמיעוט קטן- 5% הם ערבים, 18% מן המועסקים במסגרות המיוחדות מהאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית הם ערבים.

יש לציין כי ניכר מחסור בנתונים לגבי אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, בחברה הערבית בישראל בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. המחסור בנתונים בעייתי מכמה סיבות, בין היתר, הוא אינו מאפשר לטפל ולסייע לאנשים הזקוקים לשירותים, אינו מאפשר לתכנן מערך שירותים ראוי והוא מקשה על זיהוי נקודות בעייתיות המצריכות תשומת לב מיוחדת. על אף הקושי לקבל נתונים מספריים מדויקים לגבי אנשים עם מוגבלות שכלית בחברה הערבית, נראה כי אחוז האנשים המוגבלים בחברה זו, ילדים, מבוגרים וקשישים גבוה משיעורם בחברה היהודית (ליבסטר, 2003).

הנכים בחברה הערבית השלימו עם המציאות כי אפשרויות התעסוקה העומדות בפניהם מצומצמות. אין מקומות עבודה מתאימים ואין די הסעות מותאמות לנכה למקומות העבודה. המעסיקים אינם קולטים אנשים עם נכויות, ובמיוחד אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בשל דעות קדומות וחשש מפגיעה בתהליך העבודה (רונן, 2005). לטענת רופמן (2010), בחברה אשר סובלת משיעורי אבטלה גבוהים, שבה קיימת תחרות עזה על כל משרה פנויה, המעסיק מעדיף אדם שאינו נכה גם אם הוא מוכשר פחות לתפקיד מאדם נכה. סקירת הספרות מצביעה על כך שמרכזי השיקום התעסוקתיים הקיימים אינם מציעים תחומי עבודה רבים, ולרוב העבודה בתוך מרכז השיקום לא מתאימה. בנוסף לכך, נמצא שחסרה התארגנות להכשרה והשמה מקצועית של הנכים ולא קיימת העדפה מתקנת להעסקת נכים במוסדות ציבור במיוחד אלו האקדמאים, וכן שחסרה הובלה ויזמות כלכלית על ידי נכים ובני משפחותיהם (נאון ואח', 2006).

4. הבסיס התיאורטי של המחקר

פרק זה יסקור את התיאוריות אשר שימשו אותי במחקר לניתוח הממצאים. בתחילה אפרט את המודלים אשר שימשו את יועצי ההשמה, בתוכניות התעסוקה בעולם, לפיתוח קשרים עם מעסיקים בשוק הפתוח ולשכנוע מעסיקים לקלוט מוגבלים לעבוד בעסקיהם. בהמשך אסקור את תיאוריית המערכות, כמפרשת יחסי ארגוני המחקר לסביבה ובסוף הפרק אני אסקור את המודל של שיין לחקר התרבות הארגונית.

4.1 מודלים של עבודה מול מעסיקים

פרק זה יחולק לשני תתי פרקים, כאשר בחלקו הראשון הוא יתייחס למודלים של יחסים בין יועצי ההשמה למעסיקים ובחלקו השני הוא יתייחס למודלים של השפעה של יועצי ההשמה על מעסיקים.

4.1.1 מודלים של יחסים

התיאוריות שעל פיהן פועלות תכניות התעסוקה ניתנות לתיאור בכמה מישורים. מישור אחד מתייחס לטיפול בביקוש לעובדים לעומת טיפול בהיצע של כוח עבודה. על פי מודל הטיפול בהיצע, מחפשי העבודה הם הלקוחות העיקריים של תכניות תעסוקה ותפקידו של מקדם התעסוקה למצוא להם תפקיד במקום עבודה ראוי שיש בו סיכוי לאופק תעסוקתי. במודל זה, מקדם התעסוקה נמצא בקשר עם מעסיקים אך ורק לצורך מציאת פתרונות תעסוקתיים למחפשי העבודה שהוא מטפל בהם (הנדלס, 2008); על פי מודל הטיפול בביקוש, הלקוחות העיקריים של מפעילי תכניות תעסוקה הם המעסיקים. בתחילת הקשר, המעסיק מפנה הזמנות עבודה למקדם התעסוקה וזה מנסה לאישן באמצעות מאגר מחפשי עבודה הרשומים ומטופלים אצלו או באמצעות חיפוש באמצעי התקשורת והאינטרנט. בהמשך, המעסיק הופך לשותף ולקוח חלק גדל והולך בתכנון תהליכי המיון, ההכשרה והליווי של מועמדים לעבודה; מודל שלישי הינו, מודל מעורב, אך כזה הקרוב יותר לצד הטיפול בהיצע ופחות לטיפול בביקוש. אסטרטגיה זו שמה דגש על הדרכה וייעוץ למועמדים, על הגברת המסוגלות התעסוקתית שלהם, ועל מעקב אחר ההפניות וההשמות בעבודה. הסיבה העיקרית להדגשת צד ההיצע היא כי תוכניות התעסוקה פועלות לא רק להשמה בעבודה אלא גם למען ההתמדה של העובד בשוק העבודה, לקידומו ולניודו החברתי. יעדים אלה מחייבים השקעה גבוהה יותר בהעצמה ובהגברת המסוגלות התעסוקתית של המשתתפים לפני ההשמה ואחריה. בהדרגה התברר כי השקעה רצינית בקשר עם המעסיקים יכולה להניב תוצאות גם בנושאים אלה. גיוס המעסיק כשותף בתכנית והגברת אחריותו החברתית משפיעים על יחסו לעובדים, על שמירת זכויותיהם ועל נטייתו להציע להם אופק תעסוקתי.

4.1.2 מודלים של השפעה

במישור תאורטי אחר לבדיקת עבודה עם מעסיקים נהוג להבחין בין שני מודלים עיקריים: הגישה העסקית-כלכלית (Win-Win) וגישת האחריות החברתית.

הגישה העסקית-כלכלית גורסת כי צריך לגשת למעסיקים בשפה מוכרת להם ולשווק להם את המועמדים כעסקה כדאית, גישה זו רווחת מאוד בתורת המשחקים ובכלכלה. משחק Win-Win מתוכנן כך שניצחונם של צד אחד אינו מחייב הפסד של הצד האחר אלא שכל השחקנים נשכרים. במשא ומתן המבוסס על Win-Win המטרה היא להגיע לפתרון מוסכם המביא רווח לשני הצדדים ואפילו למתווך שהוכיח את יכולת השכנוע שלו. בדינמיקה קבוצתית משחק Win-Win עשוי להביא אפילו לשיתוף פעולה בין הצדדים הנכנסים למושא ומתן כזרים ויוצאים ממנו עם פתרון, דרך פעולה ויחסי שיתוף פעולה שיועילו להם בעתיד. בגישה העסקית, מקדם התעסוקה מדגיש את הרווח שהמעסיק יפיק משיתוף פעולה עם תכנית התעסוקה ויגייס עובדים באמצעותה. הכוונה היא שהמעסיק יסביר את צורכי כוח האדם שלו, בעיקר לעובדים ברמה התחלתית, ובמקום לגייס אותם באמצעות חברות כוח אדם, יקבל מועמדים שעברו מיון והכנה ראשונית בתכנית התעסוקה – ללא תשלום. יתרה מכך, צוות התכנית מוכן להשתתף בבניית תיאור התפקידים והמיומנויות הדרושות לכל אחד מהם ומתחייב ללוות את העובדים המתחילים בתקופה הראשונה כדי לפתור בעיות ולסייע להסתגלות ההדדית. גישה זו אמורה להיות אטרקטיבית למעסיק הרגיל להחליט על פי שיקולים כלכליים – בעיקר למעסיקים בהיקף קטן ובינוני במגזר הפרטי שאינם ערוכים להשקעות המתחייבות בגישות עסקיות יותר. במונחים כלכליים אפשר לומר שיש היצע של עובדים ודרישה לעובדים. מה שחסר הם מודלים של שירותים שיפגישו וישדכו בין ההיצע לביקוש – פתרון Win-Win שיסייע למחפשי עבודה להשיג תעסוקה יציבה ומספקת מצד אחד ויעזור למעסיקים לגייס צוות עובדים המסוגלים לבצע את העבודה ביעילות (Eweje & Bentley, 2006); גישת האחריות החברתית פונה לצורכי התדמית ולמצפון החברתי של המעסיקים מכל המגזרים: עסקים בהיקף גדול וקטן, גופי ממשל, השלטון המקומי, המגזר השלישי, האקדמיה, התקשורת והציבור הרחב. הפער החברתי ההולך וגדל מצד אחד, ותהליכי הגלובליזציה מצד אחר, מביאים לארץ חברות רב-לאומיות בעלות מסורת ותרבות של אחריות חברתית ותרומה לקהילה. אלה מכשירות את הקרקע לעידן חדש של שיתוף בין עולם העסקים ובין מערכות השירותים החברתיים והארגונים האזרחיים. אחריות חברתית, המכונה גם אתיקה חברתית, מתייחסת למגוון תחומים: השקעות אחראיות (של קרנות גמל ובנקים), דיווח אמת, זכויות עובדים, מעורבות בקהילה, סביבת עבודה נאותה, שמירה על איכות הסביבה, אחריות בפרסום ועוד; מודל משולב הוא, מודל שמשלב את שתי הגישות על פי תכונות האוכלוסייה שאותה מבקשים לקדם ובהתאם לאופי המעסיק שאליו פונים. כאשר משתתפי התכנית אינם שולטים בשפה או שאין להם עדיין את כל הכישורים הנדרשים והמעסיק שאליו פונים גדול ומצליח, מדגישים בפנייה אליו את האחריות החברתית, אך כשמדובר במועמדים בעלי מיומנות או ניסיון התואמים את דרישות המעסיק, מדגישים את הרווח העסקי

הצפוי לו אם יקבלם לעבודה. בכל מקרה, מקדמי התעסוקה צריכים להכיר את שתי הגישות ואת טווח השילובים ביניהן, לפני הפנייה למעסיק.

4.2 יחסי ארגון-סביבה

התמקדה התאוריה הארגונית, בראשית דרכה, בארגון עצמו ועסקה בניתוח תופעות הקשורות לפעולה מיטבית של המנגנון הארגוני הפנימי: מבנים, תפקידים, תהליכי עבודה וכדומה (סמואל, 1996). למעשה, ההתייחסות היחידה שסביבת הארגון זכתה לה הייתה בתור גורם פונקציונלי המזרים לארגון תשומות וביקושים וצורך את תפוקותיו – מוצרים או שירותים. רק בשלב מתקדם יותר יוחדה תשומת לב מורחבת לסביבת הארגון. עם פיתוח תאוריית המערכות הפתוחות אשר ביקשה להקביל בין ארגונים לסביבת החי הטבעית הושם דגש על המשקל הרב של הסביבה בהישרדותם של ארגונים ועל חשיבות העבודה של ארגונים בכל הקשור לסביבתם (טליאס, 2009). מכאן הייתה הדרך קצרה להתייחסות מורחבת של ארגונים לסביבות מרובות (פוליטית, כלכלית, חברתית, טכנולוגית) וליצירת מנגנונים הפועלים בקשר אליהן. פרק זה יגדיר את הסביבה הארגונית ויסקור את תיאוריית המערכות.

4.2.1 הסביבה הארגונית

כל ארגון מקיים יחסי גומלין עם מכלול של גורמים חיצוניים המהווים ביחד את הסביבה שלו. סביבה ארגונית מוגדרת כ- "אוסף הגורמים החיצוניים לארגון המשפיעים עליו למעשה או שהם מקיימים פוטנציאל השפעה לגביו" (Schmid, 2001). לפי הזנפלד (Hasenfeld, 1983), הסביבה מורכבת מאנשים כפרטים, מקבוצות, מארגונים וממוסדות ציבור. היא כוללת גורמי השפעה בתחומים חברתיים, דמוגרפיים, כלכליים, פוליטיים, טכנולוגיים, פיזיים ואחרים. היא משפיעה על מטרות הארגון ותפקודו באמצעות אמונות, ערכים ונורמות התנהגות המייצגים אותה. הארגון מורכב מתת מערכות בעלות זיקה הדדית בין לבין ובין לבין מערכות אחרות הפועלות בסביבה החיצונית הכללית (external environment) ובסביבה המשימתית (task environment). הסביבה הכללית- הרחבה, מורכבת מן המערכות הסביבתיות הבאות: מערכת שוק התעסוקה, מערכת שוק ההון, מערכת ביקוש והיצע של שוק הצריכה, המערכת הטכנולוגית מדעית והמערכת החברתית תרבותית; הסביבה המשימתית- המידית, לפי הזנפלד (Hasenfeld, 1983) כוללת ארגונים וקבוצות, שהארגון מקיים עמם יחסי גומלין הדדיים וישירים. אלה הם מספקי המשאבים הכספיים, מעניקי הגליטימציה והסמכות לפעילות הארגונית, לקוחות הארגון, נותני השירותים המשלימים וארגונים מתחרים.

4.2.2 תיאוריית המערכת הפתוחה

כאשר אנו מבחינים שיחידים, קבוצות וארגונים הם בעלי צרכים החייבים לבוא על סיפוקם, תשומת הלב פונה בהכרח לעובדה שהם תלויים בסביבה רחבה יותר לסיפוק צרכי קיום שונים. נקודת מוצא זו היא המונחת ביסודה של תיאוריית המערכות הפתוחות, השואבת את עיקר השראתה מרעיונותיו של הביולוג התיאורטי לודוויג פון ברטלנפי. תיאוריית המערכות, התבססה על העיקרון שארגונים, כמו אורגניזמים, פתוחים לסביבתם וחייבים לפתח יחסים נאותים עם הסביבה שבקרבה הם מתקיימים (Morgan, 2006). תיאוריית המערכות הפתוחות, שמקורה בעבודתם של כץ וקאהן (1966), מדגישה את גורמי אי הוודאות והתחרויות, ההולכים וגוברים בסביבתם של ארגונים ואת חשיבותה של ההתמודדות עם הדרישות המשתנות. בתורת המערכות מבחינים בין שני סוגים עיקריים של מערכות (סמואל, 1996): מערכות סגורות, מתקיימות בעיקר על בסיס אנרגיה משלהן ומצמצמות את יחסי הגומלין עם הסביבה למינימום ההכרחי; מערכות פתוחות, מתקיימות ופועלות אך ורק באמצעות קשרים עם סביבתן. מערכות אלו תלויות במקורות אנרגיה חיצוניים על מנת להבטיח את קיומן ומושפעות מהתמורות החלות בתנאי הסביבה. מכאן שניתן ליישם את תיאוריית המערכות הפתוחה על ארגונים. ארגונים שפועלים כמערכות פתוחות הם ארגונים שמקיימים יחסי גומלין אינטנסיביים עם סביבתם. לעומתם, ארגונים בעלי מערכות סגורות הם אלה המצמצמים את מגעם עם הסביבה החיצונית למינימום ההכרחי ומתנתקים מהתמורות החלות בתנאי הסביבה. חשוב להדגיש כי מידת הפתיחות או הסגירות של הארגון היא יחסית בלבד.

4.3 תרבות ארגונית

פרק זה יגדיר את המושג תרבות ארגונית, תוך כדי הוא יציג את שלשת הפרדיגמות המרכזיות המקובלות כיום להגדרת תרבות ארגונית ובהמשך הוא יביא את המודל של שיין כמודל לחקר התרבות הארגונית.

4.3.1 מהי תרבות ארגונית?

תרבות הוא מושג מפתח בחקר מדעי החברה. תרבות לרוב משמשת לתיאור האמונות, האידיאולוגיות, הטקסים, הערכים והחוקים של החברה (Parker, 2000). המושג "תרבות" מלמד על הדרך של קבוצת אנשים לעשות דברים בצורה ייחודית, ועל המייחד אותה לעומת קבוצות אחרות (Morgan, 2006). "תרבות ארגונית" הוא מושג נפוץ לתיאור ולהבנת ההיבטים הרבים והמגוונים של ארגונים. הוא משמש מחקרים, מאמרים, ספרים ויועצים לתיאור וניתוח ארגונים. עם זאת, לא קיימת הסכמה לגבי הגדרתו המדויקת (רז, 2004; Martin, Frost & O'Neill, 2006). נציג כאן את שלשת הפרדיגמות המרכזיות המקובלות כיום להגדרת תרבות ארגונית: הפרדיגמה הפונקציונליסטית - גישת הקונצנזוס, שמה דגש על המשותף לכלל הארגון, ועל התפקיד של התרבות הארגונית עבור הארגון. גישה זו מאמצת את תפיסת

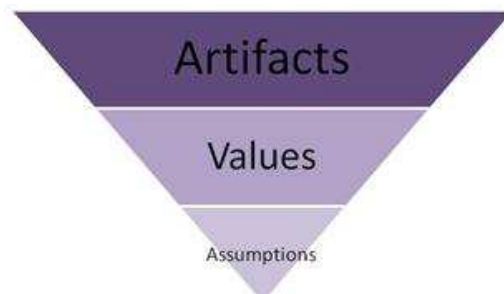
הסוציולוגיה הפונקציונליסטית (Parsons, 1951) הרואה את התרבות ככלי לשימור דפוסי חברתיים, ובהנחלת הערכים לדור הבא באמצעות סיפורים וטקסים. עפ"י גישה זאת, תרבות ארגונית היא אוסף הערכים והנחות הבסיס המשותפים לקבוצת אנשים, אשר משמשים אותם להתנהלות בעולם, ומועברים הלאה לחברים חדשים כדרך הנכונה לחשוב, לתפוס ולהתנהג (רז, 2004; Schein 2004). לתרבות ארגונית תפקיד חשוב בשימור דפוסי הפעילות של הארגון, ובהשגת מטרות הארגון ע"י יצירת קונצנזוס בין ההנהלה לעובדים (סמואל, 1996, רז, 2004; Parker, 2000). תרבות ארגונית עפ"י תפיסה זו מאפשרת את הגברת יעילות הארגון, ולהיתרגם לרווחיות (קונדה, 2000; Deal & Kennedy, 1982); פרדיגמת הקונפליקט - גישה הדיפרנציאציה מתבססת על גישות סוציולוגיות ביקורתיות (ניאו מרקסיסטיות וניאו-וובריאניות) ומצביעה על הבדלי הסטטוס והכוח שבארגון, ועל קיומם של תתי תרבויות בו (רז, 2004; Barker, 1993). גישה זאת שמה דגש על ההבדלים בין הקבוצות השונות שבתוך הארגון, ועל המאבק ביניהן על הקונצנזוס הארגוני (רז, 2004). עפ"י פרדיגמה זאת, אין תרבות ארגונית אחידה והומוגנית לארגון. קונצנזוס קיים רק בקרב תתי הקבוצות הארגוניות (Martin et al 2006). בתוך כל קבוצת אינטרסים ארגונית קיימים קונצנזוס ועקביות, כאשר התרבות הארגונית היא בעצם תוצר היחסים בין תתי התרבויות שבתוכו (Parker, 2000). פרדיגמה זאת מסתכלת במשקפיים ביקורתיות על מושג התרבות הארגונית ומצביעה על השימוש שעושה בו הנהלת הארגון ככלי לשליטה נורמטיבית בעובדים. שליטה נורמטיבית היא שליטה בעובדים שלא עפ"י שכר או עונש, אלא עפ"י הפנמת הציפיות הארגוניות והפעלה של פיקוח עצמי של העובד (רז, 2004; Foucault, 1977); פרדיגמה שלישית – פרגמנטציה, פרשנויות שונות, הגישה השלישית לחקר התרבות הארגונית מצביעה על כך שגם ברמת תת-הקבוצה קיימים עמימות וחוסר אחידות. גישה זאת שמה דגש על הפרשנויות האישיות השונות שנותנים כל אחד מחברי הארגון להיבטים התרבותיים שבו (Martin et al, 2006). עפ"י גישה זאת ישנן מגוון פרשנויות שונות וסותרות לתרבות הארגונית, ויש לנתח את התרבות הארגונית כמכלול הפרשנויות הסובייקטיביות שבין חברי הארגון השותפים יחד להבניית מציאויות ארגוניות שונות (רז, 2004; Martin et al., 2006).

מרטין ועמיתיו (Martin et al., 2006) מציעים כי ניתן לראות בשלושת פרדיגמות אלו שלשה היבטים משלימים, המרכיבים יחדיו מעין מטה-תיאוריה המתייחסת למורכבות של מושג התרבות הארגונית. לכן, מסגרת תיאורטית ראויה לחקר תרבות ארגונית צריכה להכיל התייחסות להיבטי הקונצנזוס, להיבטי הקונפליקט ולפרשנויות הסובייקטיביות השונות של התרבות (Plester, 2007).

4.3.2 המודל של שיין לחקר תרבות ארגונית

לשם מחקר של תרבות ארגונית יש צורך במודל תיאורטי שיכוון את איסוף ופירוש הנתונים. ניתן להגדיר "מודל" כמבנה תיאורטי, הנובע מפרדיגמת מחקר מסוימת וכולל מושגים ושיטות מחקר ייחודיים (רז, 2004).

אחד המודלים המוכרים והמצוטטים ביותר לחקר תרבות ארגונית הוא המודל של אדגר שיין (Schein, 1990; Schein 2004). המודל נובע מהפרדיגמה הפונקציונליסטית, ומתמקד ביעדי הארגון ובערכיו, הנובעים מההנהלה. המודל מצביע על שלשה רבדים לתרבות הארגונית: סממנים (ארטיפקטים - Artifacts), ערכים והנחות יסוד. ברובד הגלוי והנגיש ביותר נמצאים הסממנים הגלויים (הארטיפקטים) שהם בעצם כל מה שניתן לראייה, שמיעה ולתחושה בארגון, כגון: צורת לבוש, סמלים, סיפורים, טקסים, הטכנולוגיה שבשימוש, עיצוב המשרד, חלוקת השטח וכדומה. הארטיפקטים הם למעשה "קצה הקרחון" שמלמד על רבדים עמוקים יותר בארגון, כלומר - קל למצוא אותם אך קשה יותר לפרש אותם (Schein, 2004). שפה נחשבת אף היא לחלק מהרובד הגלוי של הסממנים (Hatch & Ehrlich, 1993). ברובד השני, שהינו סמוי מן העין אך נמצא במודעות חברי הארגון, נמצאים הערכים. להגדרתו של שיין ערכים הינם התפישות לגבי אופן ההתנהגות המקובל והרצוי בארגון. לעיתים מדובר בערכים מוצהרים אשר הארגון שואף להגיע אליהם, אך לא בהכרח מיישם אותם בפועל. הנורמות היומיומיות (Schein, 2004). כאשר הערכים אכן קשורים ומנחים את אופן ההתנהגות בפועל הם מוטמעים עמוק בתרבות הארגונית והופכים לחלק מרובד הבא. ברובד השלישי והעמוק ביותר נמצאות הנחות היסוד של הארגון, שלרוב הן סמויות, בלתי מודעות, מובנות מאליהן, ומכתיבות את תפישת העולם של הארגון. הנחות יסוד קשורות באופן ההתנהלות של הארגון מול העולם, ועונות על שאלות כגון: מה חשוב, איך להגיב, מה משמעות הדברים וכדומה. שלשת הרבדים הינם היררכיים ומוצגים לרוב כפירמידה.



תרשים מס' 1: מודל הפירמידה של שיין לחקר תרבות ארגונית

לפי שיין (Schein, 2004), תרבות ארגונית "חזקה" תתאפיין בהלימה בין שלשת הרבדים הללו, ובעיקר בהלימה בין הערכים המוצהרים לנורמות ולסממנים הגלויים. בעזרת המודל ניתן ללמוד על התרבות

הארגונית של ארגון מסוים ע"י למידת שני הרבדים הראשונים, הגלויים יותר, וניסיון ללמוד ולהסיק על הרובד הבסיסי ביותר.

5. חומר רקע על הארגונים

לצד גידול במספרם של ארגוני המגזר השלישי בישראל, הם הפכו בשנים האחרונות לשחקן מרכזי בשדה הכלכלי והחברתי של המדינה. בכך שהם תופסים תפקיד משמעותי בחייה של המדינה ומספקים שירותים שהאחרונה לא מספקת. המדינה מספקת בעקיפין, על ידי ארגונים אלו, את צרכי הרווחה לאזרחיה. שבעת ארגוני המחקר מספקים שירותי שיקום תעסוקתי לאוכלוסיית האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, דרך תוכניות התעסוקה השונות שלהם, והמדינה רוכשת שירותים אלו מהם ומסבסדת את פעילותם (כך, אלו, גדרון ובביס, 2006). בפרק זה, יוצגו שבעת ארגוני המחקר אשר היוו חקרי המקרה במחקר.

טבלה 1 - נתוני רקע של ארגוני המחקר¹

הטבלה המסבירה מי הם שבעת ארגוני המחקר, מה ההסטוריה של כל אחד מהם, מה היקף השירות של כל ארגון, מיהן אוכלוסיות היעד של כל ארגון, ואילו שירותים הוא מספק.

ארגון	ההיסטוריה של הארגונים בישראל	אזור גאוגרפי לאספקת השירותים	אוכלוסיית יעד	השירותים הניתנים ע"י הארגון
ארצי א'	- נוסד בשנת 1984 לאנשים עם מוגבלות שכלית והתחיל כפרויקט פיילוט ל- 80 איש בירושלים, ביוזמת עיריית ירושלים וממשלת ישראל. - תוך כמה שנים הפך לארגון עצמאי. - בתחילת שנת 2000 התחיל לספק שירותים לאוכלוסיות מוגבלות אחרות, בפריסה ארצית.	בפריסה ארצית	כלל סוגי המוגבלויות, בכל הגילאים ומכל המגזרים	שיקום, דיור, מעונות לילדים, מע"ש, הכשרה, השמה תעסוקתית ועוד.
אזורי א'	- נוסד בשנת 1991, ביוזמת עיריית ת"א ומשרד הרווחה, להפעלת שירותים קהילתיים לאנשים עם צרכים מיוחדים. - כיום, העמותה מפעילה כ- 20 שירותים בתחומי הטיפול, תעסוקה, פנאי ועוד ליותר מ- 1000 אנשים עם צרכים מיוחדים. - כיום עובדים בעמותה מעל 400 אנשי צוות מהמקצועות השונים.	מרכז הארץ ודרומה	כלל סוגי המוגבלויות, בכל הגילאים ומכל המגזרים	מרכזי יום, מעונות לילדים, מע"ש, חינוך, מועדון, השמה תעסוקתית בקהילה ועוד.
ארצי ב'	- נוסד בשנת 1951, ע"י קבוצת הורים לילדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, במטרה להביא לשיפור איכות חיי ילדיהם. - שנים של עבודה הפכו את הארגון לגדול ומוביל בארץ, הפועל בכל תחומי החיים: חינוך, דיור, תעסוקה, פנאי ועוד. - כיום מייצג הארגון כ- 34000 אנשים עם מוגבלות שכלית ובני משפחותיהם, הן בארץ והן בפורומים בינלאומיים. - הארגון פועל כיום באמצעות 62 סניפים מקומיים ואזוריים.	בפריסה ארצית	אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, בכל הגילאים ומכל המגזרים	חינוך, דיור, פנאי, תעסוקה, סגור קהילתי, תרבות ועוד.
מקומי	- נוסד בשנת 2001. עד שנת 2011 הוכר כעמותה, עד שעבר להפעלה בידי חברת א.ד.נ.מ. - כיום נמצאים בארגון 24 משתקמים עם מוגבלות שכלית התפתחותית.	העיר שמוקם בה הארגון בלבד	אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, תושבי העיר, בני 21 ומעלה, מכל המגזרים.	מע"ש, השמה תעסוקתית בקהילה.

¹ תיאור מפורט לגבי כל ארגון נמצא בנספחים.

ארגון	ההיסטוריה של הארגונים בישראל	אזור גאוגרפי לאספקת השירותים	אוכלוסיית יעד	השירותים הניתנים ע"י הארגון
ארצי ג'	- נוסד בשנת 1979 ועבד בפיתוח שירותים קהילתיים מקצועיים לאנשים עם מוגבלות. - כיום מפעיל הארגון מגוון רחב של שירותים חברתיים לרבות דיור, תעסוקה, פנאי ועוד. - כיום הארגון פועל בארץ ובחו"ל ומסייע ל-80000 אנשים עם מגוון סוגי הנכויות, בסיוע יותר מ-450 עובדים ו-600 מתנדבים.	פריסה ארצית	כלל סוגי המוגבלויות, בכל הגילאים ומכל המגזרים	דיור קהילתי, תעסוקה, פנאי, חינוך, ייעוץ ועוד.
אזורי ב'	- התחיל לפעול בשנות ה-80 כמע"ש לאנשים עם מוגבלות שכלית, עם מספר קטן של משתקמים ובבניין ישן בשכירות. - בסוף שנת ה-2008 הופעל בו פרויקט תעסוקה נתמכת. - כיום מעסיק הארגון 110 עובדים.	עירון (מועצה אזורית)	אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, בני 21 ומעלה, מהמגזר הערבי בלבד	מע"ש ושירותי השמה בקהילה.
ארצי ד'	- נוסד בשנת 1985 כהוסטל לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. - כיום, גרים במעון 120 דיירים ברמות מוגבלות שכלית שונות ועובדים בו כ-130 עובדים. - מאז הקמתו, מפעיל הארגון תעסוקה מוגנת שמשולבים בה 32 הדיירים. הוא נותן גם שירותי תרבות, פנאי, טיפולים פרא-רפואיים ועוד.	מקומי	לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, בני 18 ומעלה, מכל הארץ, מהמגזר הערבי בלבד.	יחידות תעסוקה מוגנת, חינוך, דיור קהילתי, פנאי, טיפול פרא-רפואי ועוד

* פריסה ארצית- צפון, מרכז ודרום הארץ.

טבלה 2 - נתוני רקע של המרואיינים

מרואין	ארגון	וותק בעבודה	תפקיד	גיל	השכלה
נחום	ארצי א'	12	אחראי שירותי השמה בקהילה בירושלים המערבית לכל סוגי הנכויות	34	כלכלה ומנהל עסקים
משה	אזורי א'	5	אחראי תוכנית תעסוקה נתמכת לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית	36	תקשורת ויחסים בין לאומיים
שלמה	ארצי ב'	13	מנהל תחום התעסוקה לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית במטה ומנהל תוכנית תעסוקה נתמכת לכלל סוגי הנכויות	56	עבודה סוציאלית
אלי	מקומי	5	מנהל המע"ש	42	מנהל עסקים וכלכלה
יוסף	ארצי ג'	7	מנהל תחום התעסוקה לכל סוגי המוגבלויות	34	עבודה סוציאלית
אברהם	אזורי ב'	12	מנהל המע"ש	52	חינוך מיוחד
ניסים	ארצי ד'	6	מנהל יחידות התעסוקה המוגנת ואחראי שירותי השמה בקהילה	32	עבודה סוציאלית

הטבלה מלמדת על הרבה וותק בתפקיד, כאשר הנמוך ביניהם זה חמש שנים של וותק בארגון אזורי א'.

לכל המרואיינים במחקר תפקיד ניהולי, אולם תיאור התפקיד מגוון, יש ביניהם שממלאים תפקיד של

מנהלי הארגון, מנהלי יחידת התעסוקה, או מנהלי תוכנית תעסוקה מסוימת. הגיל הממוצע של

המרואיינים הינו 42. ההשכלה של המרואיינים מגוונת ומתחומי ידע שונים במדעי החברה.

מתודולוגיה

פרק זה יתאר את אוכלוסיית המחקר, המדגם וסוג הדגימה לבחירת המדגם. בהמשך, הוא יתאר את כלי המחקר, וממה נבעה הבחירה בכלי זה. בהמשך יפורט הליך המחקר, ובתוכו הליך איסוף הנתונים והגישה לניתוח הנתונים. בסוף הפרק תהייה התייחסות לאתיקה ולאמינות המחקר.

סקירת הספרות מצביעה על מעט מחקרי הערכה שבוצעו על ידי גורם חיצוני של תוכניות תעסוקה המיועדות לאוכלוסיות שאינן משתתפות באורח מלא בשוק העבודה. על-פי-רוב קיים רק דיווח של מפעיל התכנית. משום כך אין מספיק מידע שיטתי לגבי התכניות ודרכי הפעולה שיהיו אפקטיביות לגבי קבוצות משתמשים שונות (נאון ואח', 2006). חשיבותו של המחקר בכך שהוא חקר את תוכניות התעסוקה המיועדות לקבוצת אוכלוסייה מסוימת, אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. הוא בדק את דרכי הפעולה, של תוכניות התעסוקה בעמותות, העוסקות בהשמת אנשים עם מוגבלות שכלית בעבודה. מכאן עולה שאלת המחקר, **מהם דרכי הפעולה של תוכניות התעסוקה להשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה?**

השיטה שנבחרה לצורך עריכת המחקר היא שיטת המחקר האיכותני- מחקר מרובה מקרים. שיטה זו מתאימה במיוחד לבחינה לעומק של שאלות מחקריות בעלות ממד איכותני (Marshall & Rossman, 1989). מחקר מרובה מקרים, מאפשר לערוך השוואה שיטתית בין המקרים הנחקרים (Yin, 1989; Huberman, 1994), על כן מערך מחקר זה התאים למחקר שלי, מאחר ונחקרו ונעשתה השוואה בין תוכניות התעסוקה השונות של שבע עמותות העוסקות בהשמה בעבודה של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בישראל. אמנם כל תוכנית תעסוקה היא מקרה ייחודי בעצמה, אך במטרה להבין תוכניות אלו לעומק, עקבתי אחר השונה והדומה ביניהן וכיצד כל אחת מהתוכניות השפיעה על השמה בעבודה של המשתתפים בה.

1. אוכלוסיית המחקר, הדגימה והמדגם: החוקרים במחקר האיכותני בוחרים את אוכלוסיית המחקר בצורה מכוונת כאשר האינפורמנטים שנבחרים צריכים להתאים למטרות המחקר (שקדי, 2003). אוכלוסיית המחקר היא עמותות העוסקות עם אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בישראל. מאחר והמחקר חקר תוכניות תעסוקה לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אני בחרתי רק בעמותות העוסקות בהשמה בעבודה ולא כל עמותה העוסקת עם אוכלוסייה זו. הדגימה במחקר, אם כן, היא דגימה מכוונת, אשר התמקדה בבחירת האינפורמנטים שייצגו באופן הטוב ביותר את האוכלוסייה ושהיה ביכולתם ללמדנו הכי טוב על התופעה הנחקרת. בהתאם לכך, ועל מנת לבחור את העמותות הרלוונטיות למחקר, איתרתי את כל העמותות העוסקות עם אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית דרך רשם

העמותות ואתרי האינטרנט. בהמשך, יצרתי קשר עם מנהלי העמותות במטרה לברר מהם האם העמותה עוסקת בכל נושא ההשמה בעבודה לאוכלוסייה זו. ביקשתי ממנהלי העמותות העונות על הקריטריון דלעיל להשתתף במחקר שאני עומדת לערוך. הליך זה הוביל אותי לדגימת שבע עמותות העוסקות בהשמה בעבודה של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. עמותות אלה נמצאות במקומות שונים בארץ, חלק מהן ארציות ואזוריות וחלק מקומיות. יתרונה של דגימה כזו טמון בבחירת מקרים עשירים בידע אשר בעזרתם ניתן ללמוד ולהבין נושאים בעלי חשיבות למחקר וכן להעמיק בהם (Patton, 2002). אולם, החיסרון בדגימה, שהדגימה אינה הסתברותית ולכן לא ניתן לומר בוודאות שהמדגם מייצג את האוכלוסייה (בייט- מרום, 1986).

2. כלי המחקר: איסוף הנתונים בחקר מקרה צריך להיעשות בדרכים שונות ובמגוון כלים ככל האפשר ועל החוקר להיות מוכן להשתמש בכלים שלא תכנן להשתמש בהם מראש (צבר בן יהושע, 2001). במחקר נעשה שימוש במגוון כלים כאשר העיקרי מביניהם הוא ראיון מובנה למחצה שנוסח בשפה עברית. השימוש בראיון חצי מובנה נמצא מתאים ביותר במחקר אשר חוקר אסטרטגיות של ארגונים (Peck & Theodore, 2000). בחירת השימוש בראיון חצי מובנה נבעה מתוך התפיסה שהדרך העיקרית שבה משתמשים חוקרים איכותניים לבדיקת כל תופעה, ארגון, מוסד או תהליך היא ההתנסות של האדם היחיד המהווה חלק מאותו ארגון או משתתף באותה תופעה או תהליך. טענה כזו נכונה, גם כאשר המחקר עוסק בנחקרים רבים, כל אחד ואחת מהם הוא מקרה ייחודי (שקדי, 2003). כלים נוספים הם ניתוח מסמכים ופרוטוקולים של התוכנית והעמותה, תצפיות וכל כלי רלוונטי אחר שיכול להוסיף למחקר. על מנת להקיף את מכלול ההיבטים של הנושא הנחקר, פיתחתי מדריך ראיון (Patton, 1990). המדריך היווה כלי עזר אשר הקיף טווח של נושאים המתייחסים לשאלת המחקר שביחד אפשרו הבנה מעמיקה לתוכניות התעסוקה של העמותות. מדריך הראיון מתחיל בנקודות פתוחות ורחבות ובהמשך נקודות ספציפיות יותר. דוגמא לנקודות במדריך הראיון: הארגון בהווה, הארגון בעתיד, ההיסטוריה של הארגון, המטרות שלו, הרכיבים האפקטיביים בהשמה בעבודה של תוכנית התעסוקה ושאלות ספציפיות יותר הקשורות בתוכניות התעסוקה. אורך הראיונות היה בין שעה לשעה וחצי. הראיונות הוקלטו ושקולטו.

3. הליך המחקר: אחד מאפיוניו של חקר מקרה הוא היותו הוליסטי מה שמחייב את החוקר לאסוף נתונים רבים (צבר בן יהושע, 2001). שלב ראשון באיסוף הנתונים במחקר שלי הוא על ידי כניסה לאתר המחקר_ העמותה (אחרי קבלת אישור ממנהלי העמותות וממשרד הרווחה). איסוף הנתונים נעשה באמצעות עבודת שדה, דהיינו שהות באתר המחקר, העמותה הנחקרת, וקשירת קשר אישי עם מנהלי ואו רכזי התעסוקה בעמותה או כול גורם מעורב בתוכנית. במהלך השהות בעמותה, נערכו תצפיות, תועדו ממצאים רלוונטיים ביומן ונאספו נתונים דרך דוחות על תוכניות התעסוקה, מסמכים ופרוטוקולים של העמותה. בנוסף לכך,

המרואיינים חתמו על טופס הסכמה מדעת הכוללת הסכמתם בהתנדבות להתראיין וזכותם להפסיק את הראיין או לענות על חלק מהשאלות בלבד. בשלב ראשון נערכו שני ראיונות עם רכזי התעסוקה או כל גורם אחר. לאחר מכן, התקיימה הערכה של מדריך הראיין במטרה להתאימו לנושאים הרלוונטיים העולים ולמתבצע בשטח. יש לציין, כי שיתפתי מומחה בחקר ארגונים, הן לצורך בדיקת תוקף התוכן של מדריך הראיין והן להמשך ההערכה של מדריך הראיין. הראיונות נערכו בעמותות עצמן, במקום שאפשר חשיפה לכול חומר רלוונטי הקשור בתוכניות התעסוקה של העמותה. ובשלב השני, נערכו את שאר הראיונות לפי מדריך הראיין המשופר.

לאחר סיום הראיונות ואסיפת הנתונים התחיל שלב ניתוח הנתונים. הכוונה בניתוח הנתונים הוא באיתור דרכי הפעולה החשובות, של תוכניות התעסוקה, בהשמה בעבודה. האיתור התבצע דרך הפרוטוקולים של ראיונות ותצפיות, ניתוח מסמכים שנאספו באתר הנחקר, ומהיומנים שנכתבו בידי המרואיינים או בידי החוקר עצמו (גבתון, 2001). ניתוח הנתונים נערך באופן שיטתי ותוך שקיפות מלאה בחמישה שלבים:

1. בשלב הראשון אותרו מתוך הראיונות, את דרכי הפעולה השכיחות בתוכניות התעסוקה לשילוב אנשים עם מוגבלות שכלית בעבודה. דרכי פעולה כמו, הקשר עם המעסיקים הקולטים משתקמים, הניהול בתוך הארגון.

2. בשלב השני, אותרו מהספרות המקצועית את דרכי הפעולה האפקטיביות, של תוכניות תעסוקה, העוסקות בהשמה בעבודה לקבוצות משתמשים שונות. כמו, תוכניות להשמת עובדים לא מקצועיים, לקבוצות חלשות.

3. בשלב השלישי, נערכה רשימה של דרכי פעולה אפקטיביות, בהתאם לדרכי פעולה שאותרו מהשלב הראשון והשני, העשויות להשפיע על הצלחת התוכניות בהשמה בעבודה.

4. בשלב הרביעי, נבחנו כל אחת משבע תוכניות התעסוקה של העמותות דרך הראיונות, התצפיות וכלי המחקר האחרים שהשתמשתי בהם, ונבדקו איזה דרכי פעולה נכללו בתוכנית התעסוקה לפי הרשימה שנערכה בשלב השלישי.

5. בשלב האחרון, נערך ניתוח השוואתי בין שבע התוכניות של העמותות בהתאם לדרכי הפעולה אשר אותרו בשלב הרביעי, בכל אחת מתוכניות התעסוקה.

4. אמינות המחקר - תקפות ומהימנות: אמינות במחקר קשורה לאופן בו אנו מתייחסים, אוספים, מנתחים ומדווחים על נתונים. מודעות החוקרים לשלבי המחקר וההשפעות המלוות אותו ושקיפות כלפי הקוראים הן אשר בוונות את האמון של הקוראים (שקדי, 2003). על מנת לאפשר לקוראים לבחון את תקפות ומהימנות המחקר ננקטו מספר אמצעים: 1. הקפדה על איסוף נתונים מקצועי הכולל הפעלת כלי המחקר, תוך הפרדה בין התיאור העובדתי לבין הרפלקציה ושכתוב הראיונות בסמוך ככל האפשר למועד

קיום הריאיון עצמו. 2. שימוש בהצלבה, הצלבה היא תהליך אשר באמצעותו משתמשים חוקרים במקורות מגוונים ובדרכים שונות כדי להיווכח שתופעה מסוימת אכן מתרחשת וכדי להבהיר את משמעותה (יוסיפון, 2001). הצלבה בריאיון שלי היא בשימוש במגוון של כלים לאסיפת הנתונים, כמו שימוש בראיונות, שימוש בתצפיות, בניתוח מסמכים ופרוטוקולים על מנת לאמת את המידע שנמצא. 3. התייעצות עם עמיתים לבחינת ההנחות, הממצאים והמסקנות בכל שלב ושלב במחקר. 4. הצגת האוריינטציות וההנחות התיאורטיות בסקירת הספרות, באופן שיאפשר לקוראים לעמוד על הקשר בין ההנחות התיאורטיות לבין ממצאי המחקר ומסקנותיו. 4. רפלקציה עצמית: מילוי יומן שדה אישי שליווה אותי במהלך כל תהליך איסוף הנתונים ובו תיעדתי התהליך והתרשמויות. 5. מספר המרואיינים היה שבע מרואיינים. יחד עם זאת, המטרה הייתה שהליך הראיונות ימשך עד אשר המידע העולה בניתוח יחזור על עצמו ויובילו לרוויה (גבתון, 2001). מספר המרואיינים הספיק לניתוח הממצאים והסקת ממצאים.

5. שמירה על כללי האתיקה: לטענת דושניק וצבר בן יהושע (2006) אתיקה של מחקר איכותי עוסקת בחיפוש אחר עקרונות, מחויבויות ומידות אשר צריכים להנחות ולאפיין את ההתנהגות הראויה של החוקר האיכותי ולפי כך, לצד רצון החוקר להגיע למרב הרבדים של המציאות הנחקרת, ניצבת מחויבות החוקר להגן על פרטיות הנחקרים. בהתאם לכך, 1. בתחילת כול ראיון התחייבתי לאנונימיות ולשמירה על פרטיות של המרואיינים. 2. הגשתי בקשה לוועדת האתיקה של האוניברסיטה העברית בירושלים לעריכת המחקר. 3. הגשתי בקשה למשרד הרווחה והשירותים החברתיים, לקבלת אישור מהאגף למחקר, תכנון והכשרה, לכניסה לעמותות ועריכת המחקר. 4. נקטתי בצעדים לשמירת סודיות המשתתפים כגון, שימוש בשמות בדויים, השמדת ההקלטות לאחר שקולטו ונותחו. הופרדו טפסי ההסכמה מדעת מהשקלוטים לביסוס הסודיות ונשמר המידע במחשב לו קוד כניסה שידוע רק לחוקרת. 5. הסכמה ברורה של המרואיינים לעצם קיומו של הריאיון והבנה של המראיין והמרואיין האחד את השני, היה תנאי הכרחי בריאיון והצלחתו (דושניק וצבר בן יהושע, 2006). 6. הסכמה מדעת, אשר הבטיחה כי כל מרואיין העריך בעבור עצמו את כדאיות ההשתתפות במחקר והחליט בחיוב. הסכמה מדעת היוותה אפוא יישום של השמירה על אוטונומית הפרט.

6. מגבלות המחקר: למחקר זה מספר מגבלות עליהן מחובתי כחוקרת לתת את הדעת. מגבלות אלו נוגעות בעיקר לאפשרות של הכללת תוצאות המחקר על תוכניות תעסוקה דומות ועל אוכלוסיות דומות. כלומר, העדר תוקף חיצוני (ברק, 1999). החוקר מוגבל למספר מועט של מקרים, בשל המשאבים שדורשים ראיונות. במחקר זה השתתפו שבעה מרואיינים, מאחר ויש מעט מלכ"רים העוסקים בהשמה בעבודה של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בישראל, מגבלה שאינה בשליטתי. הראיונות אפשרו בחינה מעמיקה של תוכניות התעסוקה, אך אין אפשרות להכללה ייצוגית במחקר זה, שכן היכולת להכליל את המסקנות בכדי לייצג נאמנה אוכלוסייה שלמה היא מוגבלת. דושניק וצבר-בן יהושע (2006) טוענים שחשוב

לראות במגבלות המחקר דרך מחשבה שמייעלת את התהליך המחקרי ולוקחת החוקר לעבר חיפוש אחר הבנה מורכבת יותר. על מנת לנסות ולהתגבר על מגבלה זו, הנתונים מוינו, סודרו בקטגוריות ונבחנו שוב ושוב. בנוסף לכך, הנתונים נאספו בהצלבה, מכלי מחקר שונים, על מנת לאמת את הממצאים וההכללה תהיה מייצגת יותר; מגבלה נוספת עשויה להיות, אם גורמים בעמותה לא חשפו את כל המידע לגבי תוכניות התעסוקה שלהם, מה שעשוי להשפיע על התוקף הפנימי של המחקר; עוד מגבלה חשובה היא, שלא נערכה בדיקה בשטח של התוכניות הללו מול האוכלוסייה עצמה, אוכלוסיית המוגבלות השכלית. יש מצב שדבר זה עיכב מחשיפת נתונים חשובים לתוצאות המחקר; מגבלה אחרונה היא התבוננות חד פעמית, עם מספר מועט של שעות, בתפקוד הארגון, דבר שאולי מנע מחשיפת ממצאים חשובים לתוצאות המחקר. כך למשל, אחת הדרכים לעמוד על טיבה של תרבות ארגונית היא על ידי התבוננות בתפקוד היומיומי של הקבוצה או הארגון. כך שהבנה של התרבות הארגונית מאפשרת לחברי הארגון להשיג את מטרותיהם ביעילות רבה יותר, וגם מאפשרת לאלו שאינם נמנים עליו, את הבנת הארגון בצורה טובה יותר (Morgan, 2006). בדוגמה הזאת, ביקור חד פעמי בארגון, אולי הסתיר ממצאים חשובים כמו תת תרבויות בתוך כל ארגון וארגון, או תרבות נגד, אם זה בין חברי הארגון עצמם או בין חברי הארגון וההנהלה. בכל זאת ולמרות מגבלות אלו, יכול מחקר זה לשמש בסיס למחקרים נוספים שיחקרו את תוכניות התעסוקה מהיבטים שונים ועל אוכלוסיות שונות.

הממצאים

שבעה מרואיינים שעובדים בשבעת הארגונים רואיינו במחקר. למרואיינים קשר ישיר עם תוכניות התעסוקה, חלק מהם רכזי תוכנית תעסוקה או רכזי תחום התעסוקה וההשמה בארגון, מדריכים ויועצי השמה. בפרק זה יפורטו הממצאים שעלו וחולקו לשלוש תמות מרכזיות אשר חזרו בתדירות גבוהה בראיונות.

התמה הראשונה - דרכי פעולה של יועצי ההשמה כלפי המעסיקים

בתוכניות התעסוקה של שבעת ארגוני המחקר, מוקצה תפקיד מרכזי וחשוב ליועץ ההשמה. יש ארגונים שקוראים לו "רכז השמה" או "מקדם תעסוקה". יועץ ההשמה מהווה חוליה מקשרת עם המעסיקים. תפקידו המרכזי הוא לחפש מקומות עבודה למשתקמים, לשכנע מעסיקים לקלוט אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם, ללוות את המשתקמים בעבודה, להשתית, לשמר, לחזק ולטפח את הקשר עם המעסיק על כל צרכיו העסקיים בלי לשכוח את צורכי המשתתפים בתוכנית. תמה זאת תבליט את דרכי הפעולה של יועצי ההשמה כלפי המעסיקים בשני מישורים. במישור הראשון, תבדוק את דרכי הפעולה שלהם בשימור וחיזוק הקשר של הארגון עם המעסיקים, ובמישור השני תביא את דרכי הפעולה שלהם לשכנוע מעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות שכלית, תוך התייחסות לקושי בשכנועם.

1. דרכי הפעולה של יועצי ההשמה לשימור וחיזוק הקשר עם המעסיקים

מנהלי תוכניות התעסוקה והרכזים מודעים לחשיבות ביסוס וטיפוח הקשר עם המעסיקים, אחרי קבלת הסכמה עקרונית לקליטת משתקמים. פרק זה יביא את דרכי הפעולה השונות של יועצי ההשמה לשימור, לביסוס ולחיזוק הקשר עם המעסיקים.

משה מארגון אזורי א', אומר: "חשוב לנו שהקשר שלנו עם המעסיקים יהיה תמיד טוב, כי ברגע שישנה נסיגה מצד העובד, יועץ ההשמה יכול לבוא ולבקש מהמעסיק עוד הזדמנות לשיפור". דרך הפעולה כאן היא שמירה על קשר טוב עם המעסיקים, במטרה להשאיר פתח להזדמנות ולאופציה שניה, ברגע שיש נסיגה מצד העובד; עוד דוגמא, "יועצי ההשמה משתדלים לרצות את המעסיקים ולעשות לפי בקשותיהם... למשל, יש מעסיקים אשר מבקשים מיועץ ההשמה לעזור למוגבל בתפקידו ולהיות צמוד אליו בתקופה הראשונה לעבודתו, אז אם יועץ ההשמה מעוניין לשמור על הקשר עם המעסיק, שבדרך כלל כן הוא מעוניין, הוא יענה על בקשתו ויעשה זאת". ציטוט זה משקף דרך פעולה של סיפוק המעסיקים וריצויים, על מנת להמשיך ולשמור על הקשר איתם.

הבחנתי בשתי דרכי פעולה מתוך מסמכי ארגון ארצי ב', "על יועץ ההשמה לשאוב מידע מיועצי השמה עמיתים או מתוכניות תעסוקה אחרות שהיה להם מגע עם מעסיק מסוים, כאשר מידע זה יכול ללמד את יועץ ההשמה על העדפותיו ורצונותיו של המעסיק". דרך הפעולה הראשונה שמתייחס אליה

ציטוט זה היא, איסוף מידע מקדים לגבי המעסיק מאחרים, מידע אשר יכול לשמש עבור יועץ ההשמה ככלי ללמוד על המעסיק ולהשתמש בו לשמירה ולחיוזוק הקשר אתו; "בתוכנית התעסוקה שלנו יש כמה יועצי השמה, כאשר כל יועץ מתמקד במספר מסוים של מעסיקים באותו אזור ולא מציפים את אותן מעסיק או אזור בכלל בכמה יועצי השמה. יועץ השמה ממוקד אזור כבר למד טוב מאוד את התדמית של המעסיקים ושל האזור ויודע איך לפנות אליהם ולשכנע אותם וכך גם לא מבבלים את המעסיק". דרך הפעולה השנייה היא, ריכוז יועץ השמה אחד בלבד לאותו מעסיק, דמות אחת שיכול לפנות אליה בכל עת ושתמנע מצב של כפילויות.

שלמה מארגון ארצי ב', אומר: "יועץ ההשמה צריך להיות חכם, הוא צריך להציג למעסיק את הכדאיות בקשר אתו. כך למשל, אם יש ליועץ ההשמה קשרים עם עסקים מוצלחים, עליו לשקף זאת למעסיקים כי אז הם אשר ישאפו לשמור על הקשר אתו ולהתגייס לתוכנית". הקשר של יועץ ההשמה עם עסקים שונים, ובמיוחד עסקים מצליחים, יעזור לו לחזק את הקשר שלו עם המעסיקים מאחר והוא יראה כדמות חזקה, בעלת קשרים, אשר כדאי לשמור על קשר מתמשך אתה.

נחום מארגון ארצי א', אומר: "יועץ ההשמה לא צריך להפנות את כל התמקדותו על אישיות אחת מהעסק. הוא צריך להיות מוכן לתחלופת ההנהלה והצוות של העסק. לשם כך, על יועץ ההשמה לבנות יחסים עם כמה מבעלי התפקידים ומהצוות באותו עסק". דרך פעולה שאומרת כי על יועץ ההשמה ליצור קשר עם כמה דמויות מהעסק ולא להסתפק בקשר אחד עם המנהל, במטרה לשמור על העסק כמקום לקליטת עובדים ולא לפספס אותו, ברגע שיש שינויים בהנהלה.

מתוך מסמכי ארגון ארצי א', "יועצות ההשמה אמורות ללמוד את תכונותיו ואת העדפותיו של המעסיק, ולפנות אליו בהתבסס עליהן. אך חשוב לזכור גם את התכונות של משתתפי התוכנית ולהתחשב בהם. הקשר לא ימשיך במידה וכישרונותיהם של המשתתפים למשל נמוכות מאוד וזה עלול להביא לתהליכי פיטורים מהירים לעובדים". דרך פעולה של יועצות ההשמה בארגון ארצי א' היא איזון בין העדפותיו ותכונותיו של המעסיק לבין תכונותיהם של המשתתפים וחיבור ביניהם.

יוסף מארגון ארצי ג', אומר: "ללכת ולשכנע מעסיקים זה קשה, אבל תראי אם הבעיה היא רק למצוא מקומות עבודה ולשכנע מעסיקים, הם היו הולכים לחברות כוח אדם ומוצאים להם עבודה. יש אין ספור חברות כוח אדם עם מלא משרות, אבל הקושי בכלל לאנשים עם מוגבלות, בדגש על מוגבלות שכלית היא התאמה וחיבור בין העובד לבין המעסיק, ע"י יועץ ההשמה". תפקידו של יועץ ההשמה כמתווך יכול לעזור בביסוס הקשר עם המעסיק מאחר והוא יודע לעשות את החיבור וההתאמה בין העובד למעסיק בצורה הנכונה; "יועצות ההשמה ממשיכות בקשר כל הזמן עם המעסיקים, גם אחרי שהם סיכמו לשלב אנשים עם מוגבלות שכלית בעסקיהם. הן ממשיכות להתעדכן מהם לגבי מצב העובדים, מגיעות למקום העבודה..."; "שמירה על קשר מתמשך יכול להתבצע על ידי שליחת פרסומים בדואר אלקטרוני או רגיל,

שליחת הירחון של העמותה, הזמנות לימי עיון והרצאות וכולי. דברים קטנים כאלו יגרמו למעסיק לזכור אותנו כל הזמן". דרך הפעולה כאן היא שמירה על קשר מתמשך עם המעסיק גם אחרי השגת הסכמתו של המעסיק לקלוט אנשים עם מוגבלות שכלית בעסק שלו.

אלי מארגון מקומי, אומר: "אחרי שהתקבלה הסכמה עקרונית של המעסיק, כדאי ליועץ ההשמה להתחיל את הקשר על ידי השמת המשתתפים החזקים ביותר מקרב המשתתפים עם מוגבלות שכלית בתוכנית, כדי ליצור רושם התחלתי חיובי אצל המעסיק". דרך פעולה ברורה שמדברת על שילוב משתתפים עם כישרונות תעסוקתיות גבוהות בשלב הראשון, לשם יצירת רושם ראשוני חיובי אצל המעסיק. רושם אשר יחזק ויבסס את הקשר אתו; ציטוט נוסף, "בעבר עיקר ההשקעה הייתה באנשים עם מוגבלות. יועצי ההשמה נתנו להם את הייעוץ וההדרכה, הקנו להם את הכלים להגברת המיומנויות התעסוקתיות, ליוו אותם בימים הראשונים לעבודתם ועקבו אחרי ההפניות וההשמות בעבודה בקהילה. היום המצב השתנה, אנחנו משקיעים גם במעסיקים, כי התברר לנו שזה חשוב. השקעה במעסיקים יכולה להביא להצלחות רבות יותר, להתמדה בעבודה בקרב המשתתפים, ליחס טוב יותר מצד המעסיק ולשמירה על זכויות העובדים". אלי דיבר על חשיבות הקשר עם המעסיק וחשיבות ההשקעה בו. השקעה שמניבה הצלחות רבות יותר ותוצאות חיוביות.

ההשקעה במעסיקים על פי דבריו של אלי נעשית בצורה הזאת: "אנחנו שומרים אתו על קשר כל הזמן דרך טלפונים, ביקורים קבועים ומיילים, מעדכנים אותו במצב העובדים, משתפים אותו בוועדות, כותבים על מעשיו בירחון של הארגון ומעניקים לו תעודת הוקרה ותודה על מעשיו. דברי אלו מרצים אותו, מטפחים את הקשר עמו ועוזרים לנו לשמור עליו כאופציה לקליטת עובדים חדשים". על פי דבריו של אלי כי, דרך הפעולה לשמירה ולביסוס הקשר עם המעסיקים היא ריצויים וסיפוק רצונם.

מתוך מסמכי ארגון אזורי ב', "התקופה הראשונה של הקשר עם המעסיק מחייבת את יועץ ההשמה להשקיע זמן ומשאבים במטרה לבסס את הקשר לשיתוף פעולה יציב. נדרש ממנו לעקוב אחרי אלה שנקלטו, ללוות אותם ולהיות זמין להסרת בעיות וחסמים. בעיות וחסמים, אם לא יטופלו בהקדם, עלולים לרפות את ידיהם של העובדים ולהוציאם במהירות ממעגל העבודה". ציטוט זה מלמד כי ההשקעה במשתלבים הראשונים היא דרך פעולה לבסס את הקשר עם המעסיק ולהכין את הדרך למשתלבים הבאים.

אברהם מארגון אזורי ב', אומר: "יועץ ההשמה משתדל לשתף את המעסיקים בתוכניות התעסוקה שלנו. הוא מזמין אותם לכנסים, לימי עיון ולישיבות צוות לתכנון תהליך ההכשרה, המיון וקבלת החלטות. דבר זה יגרום להם להרגיש כחלק מתוכנית התעסוקה". שיתוף המעסיקים בתוכנית התעסוקה של הארגון משמשת את יועץ ההשמה כדרך פעולה לביסוס הקשר עם המעסיק.

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "לרוב יועץ ההשמה משלב את המשתקמים ביחידות התעסוקה המוגנות של המוסד, שבמהלכה מעבירים להם כל מיני הדרכות, הכשרות ועוד. יש לנו עבודות ביחידות המוגנות שעלינו לסיים אותם בזמן נתון. אם אנחנו נשלב את כל המשתקמים בעלי היכולות הגבוהות בקהילה, זה יפגע בתפוקה ביחידות המוגנות ולא ישתלם לנו. בקושי יש לנו שתי השמות בקהילה, ולא מתמידים כל הזמן". הציטוט מלמד כי לארגון ארצי ד' אין הרבה קשרים עם מעסיקים וכי הם מעדיפים לשלב את המשתקמים ביחידות המוגנות של הארגון; "יועץ ההשמה אוסף מידע על מעסיקים באזור, שהמשתקמים מתאימים לו או שיש להם פוטנציאל להתאים לו לאחר הכשרה קצרה". בציטוט זה של ניסים ישנה התייחסות מזערית לתמה. הציטוט מצביע כי דרך הפעולה בארגון היא חיפוש מעסיקים שהמשתקמים עם היכולות הגבוהות בארגון מתאימים להם או יכולים להתאים להם. לסיכום, יועץ ההשמה הניצב בחזית מול המעסיקים נדרש לפעול בצורה חכמה ויצירתית ולפתח דרכי פעולה המזמינות מעסיקים לקשר מתמשך ומאפשרת קשר כזה. חשוב ליועצי ההשמה לבסס קשר, שאינו נפסק בעת השגת הסכמה לקליטת משתקמים.

2. דרכי הפעולה של יועצי ההשמה לשכנוע מעסיקים

למרות המודעות הציבורית בנושא עבודת מוגבלים וחשיבות העבודה עבורם, קיימת נחיתות בהזדמנויות הקליטה בעבודה בין אנשים עם מוגבלות לאחרים (טל, 2007). נתון זה עולה בקנה אחד עם הצהרות המרואיינים במחקר. הם התייחסו לקושי בשכנוע מעסיקים לקבל לעבודה אנשים עם מוגבלות שכלית. קושי זה דוחף את יועצי ההשמה, מתוקף תפקידם, לפתח ולאמץ גישות ושיטות של שכנוע למעסיקים. משה מארגון אזורי א', אומר: "הקושי זה שהמעסיקים לא מכירים את האוכלוסייה ולא התנסו אף פעם, זה ממש להיכנס ולמכור להם עובדים". משה מתאר את תהליך שכנוע המעסיקים בתהליך של שיווק ומכירה, שיווק העובדים כמוצר חדש למעסיקים; "המעסיקים חוששים להעסיק אדם עם מוגבלות שכלית, אבל במקרים רבים מקור הפחד בדעה קדומה ולא מוצדקת. התוצאה אנשים עם מוגבלות שמסוגלים וכמובן רוצים עד מאוד להשתלב בעבודה, נשארים מחוץ למעגל העבודה". המרואיין טוען כי מקור הקושי בשכנוע מעסיקים טמון בסטיגמות של המעסיקים לגבי העסקת עובד עם מוגבלות; "יועצי ההשמה לומדים טכניקות של בחירה. הם צריכים לדעת מתי לקבל החלטות, באיזה גישה לפנות למעסיק, כי זה באמת לשבת מול מעסיק, שזה שפה זרה ושונה לגמרי ולהסביר את היתרון שלו כמעסיק". משה אומר כי על יועץ ההשמה לדעת לבחור בגישה שהוא רואה ככונה ומתאימה עבור המעסיק, בכדי לשכנע אותו בקליטת עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסק שלו; "כשמקום עבודה מתאים, אולם המעסיק לא מביע נכונות להעסיק אדם עם מוגבלות בו, יועץ ההשמה לא מוותר, עושה כל מיני ניסיונות לשכנע אותו. הוא יכול לחזור אצל אותו מעסיק עשר פעמים על מנת לשכנע אותו לקלוט משתקמים".

הציטוט מבליט את הקושי של יועצי ההשמה בשכנוע מעסיקים ואת הפרקטיקה של יועץ ההשמה, פרקטיקה של הקפדה על חידוש הניסיונות לשכנועם.

שלמה מארגון ארצי ב', "בעבר יועצי ההשמה התקשו מאוד באיתור מעסיקים ומקומות עבודה.

היום פשוט יותר, אבל עדיין קשה לשכנע מעסיקים. זה שייך לבורות בעיניי"; "כשמעסיקים מקבלים קורות חיים של מועמד עם מוגבלות וקורות חיים של אדם מן השורה, האינסטינקט הטבעי הוא לזמן את האדם "הבריא". למעשה מעסיקים חוששים מפני ההשלכות של העסקת אדם עם מוגבלויות ומהצורך לדאוג לו להתאמות ולסייע לו בהתמודדות עם שאר האנשים בחברה". שני הציטוטים מצביעים על הקושי בשכנוע מעסיקים. המרואיין מייחס את הקושי, בציטוט השני, לפחד המעסיקים מעריכת התאמות במקום העבודה למען קליטת אדם עם מוגבלות לעבודה. התאמות אשר יכולות להיות מלוות בהפסד כספי; "יועצי ההשמה מסבירים להם שאפשר לקבל סיוע מהמדינה. צריך רק לדעת מה אותו עובד צריך, למלא טפסים ולבקש סיוע כספי בנושא. יועץ ההשמה יכול לעזור לו גם בכל נושא הטפסים". יועץ ההשמה מסביר למעסיק שהוא יכול לקבל סבסוד מהמדינה עבור כל נושא ההתאמות במקום העבודה, נושא שמדאיג אותו.

עוד שתי דוגמאות, "אחד הדברים שהכי מעודד מעסיקים לשלב אנשים עם מוגבלות שכלית זה תרומה לחברה. היום יש יותר מעסיקים שרוצים להעסיק אנשים עם מוגבלות, ולכן יועץ ההשמה פונה אליהם מנקודת מבט זו"; "עידוד אחר הוא, שיועץ ההשמה עושה למעסיק את כל תהליך המיון, אחרי שהוא שולח לו את הגדרת התפקיד המדויקת. המעסיק לא צריך לפרסם מודעה או לעשות מיון לקורות החיים, הוא לא צריך לעשות לעובד הדרכה כשנכנס לעבודה. יועץ ההשמה עושה את הכל ומלווה אותו. זה מקל מאוד על המעסיק". אלו שתי גישות של יועצי ההשמה בשכנוע מעסיקים, באמצעות התרומה לחברה ואו באמצעות הדגשת הרווח הכספי. יועצי ההשמה בוחרים בגישת השכנוע המתאימה לתפיסת עולמם ולצרכיהם של המעסיקים.

נחום מארגון ארצי א', אומר: "אם אני מדבר על עצמי, אני יכול להגיד שאין מקום עבודה שאני איכנס אליו ולא אצליח לשלב משתקם. היום כבר אני יודע איך לפנות למעסיקים"; "אני לא רוצה להגיד שאין קושי בשכנוע מעסיקים, אבל אני חושבת שיש היום הרבה יותר פתיחות סביב העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית ובקבלה שלהם לעולם העבודה ביחס לאוכלוסיות מוגבלות אחרות". המרואיין התייחס לתהליך השכנוע כאפשרי ומוצלח, כאשר הוא ייחס זאת לוותק המקצועי שלו ולמודעות הציבורית סביב הנושא; "אחת הבעיות המרכזיות, שהייתה רווחת בעבר, היא גישה של סעד ורחמים, לפיה העיקר שהאדם המוגבל יעבוד. לא משנה במה, כאילו לאדם עם מוגבלות אין כישורים ויכולת לתרום. אנחנו בעמותה אומרים שגם אדם עם מוגבלות יכול לעבוד וליצור, וזו תפיסת עולם שונה לחלוטין". ציטוט זה מציג את הקושי בשכנוע מעסיקים; "תפקיד יועץ ההשמה קריטי, הוא עושה את התיווך בין העובד לבין המעסיק. המעסיק יכול לפנות ליועץ ההשמה בכל שאלה או בעיה, הוא אינו אמור לפנות לעובד. דבר זה מגרה את

המעסיק לקלוט את המשתקמים, כי זה בעצם פחות כאב ראש. למעסיק אין מגע ישיר עם העובדים, הוא לא צריך לשבור את הראש איתם, יועץ ההשמה עושה זאת במקומו". עצם היות יועץ ההשמה מתווך בין המעסיק לעובד, יכולה לשמש את יועצי ההשמה כגישה לשכנוע מעסיקים; "העסקת מוגבלים היום מקנה לעסקים הערצה וכבוד חברתי. יועצי ההשמה מתייחסים לנקודה הזאת כשפונים למעסיקים". ציטוט זה מדגיש את גישת הרווח החברתי. יועצי ההשמה מנצלים את רצונם של המעסיקים לקבל הערצה חברתית ומשכנעים אותם דרך הבלטת היתרון החברתי שיזכו בו.

יוסף מארגון ארצי ג', אומר: "יש הרבה אנשים או מעסיקים שלא נעים להם לראות אדם עם מגבלה. זה לא נעים להם לעין, ישר הם חושבים מה הוא לא מסוגל לעשות והערך של אותו אדם יורד אוטומטית בעיניהם". ציטוט אשר משקף את הקושי בשילוב עובדים עם מוגבלות בעסקים ואת הקושי בשכנוע מעסיקים; "מעסיקים יכולים להירתע מהעסקת עובדים עם מוגבלות לנוכח החובה לשלם להם שכר מינימום, כאשר בפועל תפוקת העובד נמוכה משמעותית מתפוקת עובדים מקבילים באותה רמת שכר. מעסיקים לא יודעים בכל החקיקה והתקנות הקשורות בנושא, לכן יועצי ההשמה מסבירים להם כי יש אפשרות, במסגרת החוק, לשלם לעובד פחות משכר המינימום, בהתאם לכוח העבודה של שוק העבודה". העניין הכספי יכול להוות מאפיין מכריע עבור המעסיק בעניין קבלת עובד עם מוגבלות בעסק שלו. על כן, יועצי ההשמה מפתחים גישות לשכנוע מעסיקים שעונות על הדאגות שלהם בכל הקשור למאפיין מהותי זה ומעודדות אותם להתגייס לתוכנית התעסוקה ולקבל עובדים; "הפגישה הראשונה של יועצות ההשמה עם המעסיק חשובה מאוד. הן צריכות להתרשם ממנו האם נטייתו לקבל עובדים בעסק שלו כתרומה חברתית גוברת על הכדאיות העסקית שהעסק יפיק או ההפך. במידה והן התרשמו כי חשוב מאוד למעסיק לתרום לחברה, אז הם יציגו לו את הרווח החברתי שיזכה בו, ואם נראה להן כי לא משנה עבורו תרומה לחברה וכי היעד הראשון שעומד ממול עיניו הינו הרווח העסקי, אז הן מציגות לו את הרווח הכספי והכלכלי לעסק". הציטוט משקף כי הגישה של יועצות ההשמה בשכנוע מעסיקים משתנה בהתאם לדרישות המעסיק. במידה והתרומה לחברה שוקלת אצלו יותר מהרווח הכספי, אז יועצות ההשמה מאמצות את גישת היתרון החברתי וההפך נכון; "חשוב שהמעסיקים ידעו שעובדים עם מוגבלויות הם חרוצים ואסירי תודה. ברוב המקרים ההעסקה שלהם משתלמת, מאחר והם מגלים נאמנות רבה יותר משאר העובדים שממהרים תמיד למצוא את העבודה הטובה הבאה". זאת עוד גישה לשכנוע מעסיקים המבליטה את היתרונות של עובדים עם מוגבלות, במקביל לאחרים.

אלי מארגון מקומי, אומר: "שיעור העסקים המעסיקים עובדים עם מוגבלות נמוך מאוד. מעסיקים חוששים מהעסקת עובדים עם מוגבלות. מדובר בחוסר ידע וחששות מפני הלא מוכר". אלי מייחס את הקושי בשכנוע מעסיקים לחוסר מודעות בקרב המעסיקים ופחד מהחדש; "זאת ממש עבודה של שיווק ומכירה. יועץ ההשמה משווק את העובדים כמוצר למעסיקים. עליו לפעול כאיש שיווק המנסה

לשכנע לקוח לרכוש את השירותים שלו". גם אלי מוצא דמיון בין שכנוע המעסיקים לבין עבודה של שיווק ומכירה. יועץ ההשמה מתייחס אל העובד כמוצר שעליו לשווק ולמכור אותו; "התאמת מקום העבודה לעובד עם מוגבלות מותנית בעלויות שיכולות להיות משמעותיות ולהרתיע מעסיקים מקליטת עובדים. אז אנחנו מסבירים להם כי המדינה מספקת השתתפות בעלויות אלו". גם כאן הקושי הוא בגלל השיקול הכספי אצל המעסיקים, אשר מהווה גורם משמעותי עבורם. לכן, יועצי ההשמה פונים למעסיקים בגישה המותאמת לשיקול זה; "לפני שניגשים לשוחח עם מעסיק ולנסות לגייסו כשותף בתוכנית התעסוקה, על יועצת ההשמה לאסוף מידע על מצב העסק. איסוף מידע מקדים זה יביא להצלחה בשכנוע המעסיק ובחיבור בין המעסיק לעובד". הגישה כאן היא איסוף מידע מקדים לגבי העסק והמעסיק, מידע שישימש עבור יועץ ההשמה כלי לשכנע את המעסיק לקלוט אנשים עם מוגבלות ולחיבור מוצלח יותר עם העובד; "היות ואנחנו נותנים מערך שירות מלא הכולל השמה בעבודה וליווי מתמשך עבור העובדים ועבור המעסיקים מהווה תמריץ ואמצעי סיוע רב חשיבות". המרואיין נותן עוד תמריץ לשכנוע מעסיקים שהינו מערך שירותי השיקום התעסוקתי המקיף שהם נותנים.

אברהם מארגון אזורי ב', אומר: "גם אם נשקיע מאמצים להסרת חסמים העומדים בפני אנשים עם מוגבלות להשתלב בתעסוקה, עדיין יהיה שיעור תעסוקה נמוך מאשר בקרב אנשים ללא מוגבלות". המרואיין מתייחס כאן לשיעור התעסוקה הנמוך, המסמל את הקושי בשילוב עובדים עם מוגבלות; "יועץ ההשמה מדגיש להם את היתרון שהם יזכו בו בעקבות העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית. הציבור והארגונים האחרים יסתכלו עליהם כתורמים לחברה ובכך הם יקבלו לגיטימציה חברתית רבה יותר מאחורי פעילות זו". הגישה בציטוט זה הינה הדגשת היתרון החברתי, הכבוד והלגיטימציה החברתית שהעסק יזכה בה; "למעסיק יש דמות מוגדרת וברורה שהוא יועץ ההשמה אשר יכול לפנות אליו בנוגע לכל דבר עם העובד וזה מקל המון עליו, כי הוא תמיד יודע למי לפנות ולא לעמוד המום בפני הבעיות".

שני ציטוטים נוספים, "מועמדים עם מוגבלות לא תמיד דוחפים את עצמם, בעיקר בגלל חוסר ביטחון והמחשבה מראש שישללו אותם"; "מעסיקים שהתנסו בהעסקת עובדים בעלי מוגבלויות התלוננו לא אחת כי עברו מספר ניסיונות לא מוצלחים, שגרמו לנזק כלכלי, עד שנמצא האיש המתאים לתפקיד". בשני ציטוטים אלו המרואיין מחפש תירוצים לקושי בשילוב עובדים. כאשר הראשון הוא, חוסר הביטחון של העובדים והשני הוא, הניסיונות החוזרות ונשנות בגיוס עובד עם מוגבלות שמתאים לתפקיד.

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "היום קשה מאוד למצוא מקומות עבודה ולהגיע להסכמים עם המעסיקים. הם אינם מוכנים לקבל עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית במקומות עבודתם, ורואים זאת כסיכון על העסק, שאפשר להימנע ממנו. היום וכמעט אין לנו השמות בקהילה, יש רק שני משתקמים העובדים בעבודה בקהילה, אך אינם מתמידים בה כל הזמן"; "הקושי של אותם אנשים הוא לרכוש ניסיון כי קשה להם למצוא מקום עבודה שיעסיק אותם מלכתחילה". המרואיין תיאר את שכנוע המעסיקים

כקשה ואת שילוב עובדים עם מוגבלות כסיכון על העסק. הוא ייחס את הקושי להתנהגות ההמנעותית של המעסיקים מלקיחת סיכון ושילוב אנשים עם מוגבלות שכלית בעסקיהם.

לסיכום, כל המרואיינים התייחסו לקושי אשר נתקלים בו יועצי ההשמה לשכנוע מעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקים שלהם. קושי זה אילץ אותם להמציא ולאמץ דרכי פעולה של שכנוע מול המעסיקים על מנת שישתכנעו לשלב עובדים עם מוגבלות בעסקיהם.

התמה השנייה - תלות בסביבה הקרובה

בראיונות נמצא כי מנהלי תוכניות התעסוקה והרכזים מודעים לקשרים עם הסביבה החיצונית הקרובה ומודעים לתלות השירות שלהם בגורמים מסוימים בה. בתמה זאת מבטאים המרואיינים את תלותם של ארגוני המחקר בחמשה גורמים שונים בסביבה: תלות בארגונים ממשלתיים, תלות במממנים של הארגון, תלות באוכלוסיית היעד, תלות בארגונים המספקים שירותים משלימים לאוכלוסיית היעד ותלות במעסיקים. בנוסף לגורמים הללו, ישנה התייחסות לעוד גורם, המבטא דווקא קשר ויחסי תחרות, עם ארגוני המחקר, שהינו: הארגונים המספקים שירותים דומים לשירותיהם של ארגוני המחקר.

1. תלות בארגונים ממשלתיים

משה מארגון אזורי א', אומר: "מאז שנכנסתי לתפקיד תמיד הייתה דחיפה מלמעלה, מהרווחה, המפקחים והעירייה. כולם דוחפים כלפי מעלה ונותנים ומקצים משאבים על מנת שנוציא כמה שיותר משתקמים לתעסוקה נתמכת ולשלב אותם בקהילה"; עוד דוגמא, "העמותה מספקת שירותים עבור משרד הרווחה, המוסד לביטוח לאומי ומשרד הבריאות".

מתוך מסמכי ארגון ארצי ב', "העמותה מפעילה באמצעות תוכנית תעסוקה נתמכת, תוכניות שיקום תעסוקתית עבור המוסד לביטוח לאומי, משרד הרווחה, משרד הבריאות ומשרד הביטחון. במסגרת התוכניות משולבים אנשים עם כל סוגי הנכויות במקומות עבודה מגוונים בשוק החופשי ומועסקים במגוון תפקידים".

שלמה מארגון ארצי ב', אומר: "עיקר פעילותה של העמותה הינו למען אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית ובני משפחותיהם, אולם בתוכנית תעסוקה נתמכת "תעסוקה בדרך אחרת" אנחנו מספקים שירותים לכלל סוגי הנכויות, השייכים למשרד הבריאות, משרד הביטחון ולמוסד לביטוח לאומי". אלי מארגון מקומי, אומר: "ההפניות שלנו דרך הלשכה לשירותים החברתיים, דרך משרד הרווחה".

יוסף מארגון ארצי ג', אומר: "עיקר ההפניות של העמותה הוא דרך משרד הרווחה. ישנם הפניות דרך המוסד לביטוח לאומי".

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "ההפניות שלנו מגיעות מכל הארץ, מהלשכות לשירותים חברתיים של המגזר הערבי בלבד".

נחום מארגון ארצי א', אומר: "היום הארגון נותן שירות למוסד לביטוח לאומי, שהאוכלוסייה שמקבלת שירות שמה היא אנשים שמוכרים או כנפגעי פעולות איבה, או אנשים שהם אלמנים ואלמנות מה שנקרא מחלקת שאירים או אנשים שנפגעו בתאונת עבודה שיש להם מעל 10% נכות או אנשים שיש להם מעל 20% נכות כללית. כל האנשים האלה יכולים לפנות לביטוח לאומי, אם הביטוח לאומי מחליט שהאדם זכאי לשירות אז הוא מפנה אותו אלינו".

מתוך מסמכי ארגון אזורי ב', "קבלת משתקמים השייכים לאגף הטיפול באנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית במשרד הרווחה".

הדוגמאות לעיל מצביעות על הקשר ועל תלותם של ארגוני המחקר בארגונים ממסדיים ופורמאליים, שהם בעיקר, משרד הרווחה, משרד הבריאות, משרד הביטחון והמוסד לביטוח לאומי. ארגונים ממסדיים אלה מפנים אליהם לקוחות ובכך הם מזכים אותם בהכרה.

2. תלות במממנים של הארגון

שלמה מארגון ארצי ב', אומר: "היום יש ירידה באחוז ההפניות שאנחנו מקבלים מהמוסד לביטוח לאומי. זה לא בגלל שאנחנו לא עובדים טוב, ולא בגלל שאין אנשים שרוצים לעבוד, אלא לפי דעתי למשבר הכלכלי והאבטלה במשק יש השפעה רבה. יש בערך 10% ירידה מההפניות של הביטוח לאומי. העלות עבור כל הפניה מהביטוח לאומי עולה לו הרבה, אז עם המשבר הכלכלי וכל הקיצוצים בממשלה, ירד במקביל אחוז ההפניות לתוכנית התעסוקה נתמכת".

יוסף מארגון ארצי ג', אומר: "הפעילות של הארגון מתקיימת הודות לכספים ממשרדי ממשלה, רשויות מקומיות, קרנות ותורמים פרטיים בארץ ובחו"ל, חברות מסחריות וממכירת שירותים". אלי מארגון מקומי, אומר: "המימון הוא ממשרד הרווחה, מהאזהדות שמקבל המע"ש עבור המשתקמים. אוהדה גבוהה יותר עבור משתקמים בתעסוקה נתמכת מאשר משתקמים במע"ש". אברהם מארגון אזורי ב', אומר: "המע"ש מקבל גם סיוע מהממשלה על ידי קרן הסיוע הממשלתית".

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "המימון של העמותה הוא ממשרד הרווחה, היא מקבלת כסף גם מקרנות ומתורמים מחו"ל".

מתוך מסמכי ארגון ארצי א', "העמותה מקבלת תקציבים מהמוסד לביטוח לאומי, בנוסף למשרד הרווחה, עבור השירותים שרוכשים ממנה".

כאן מופיעים מקורות המימון העיקריים של הארגונים, שהם בעיקר תקציבים ממשלתיים, כמו תקציב משרד הרווחה, וכן תרומות מקרנות בארץ ובחו"ל וממכירת שירותים.

3. תלות באוכלוסיית היעד

מתוך מסמכי ארגון אזורי א', "העמותה הינה מלכ"ר אשר נוסדה בשנת 1991 ביוזמת עיריית ת"א ומשרד הרווחה, שייעודה לפעול למען שיפור איכות חייהם ושיתופם המלא בקהילה של אנשים עם צרכים מיוחדים, בכל הגילאים, מכל המגזרים ובכל מקום שיש בו צורך, כאשר הדבר נעשה באמצעות מתן מגוון שירותים מקצועיים ורב תחומיים באיכות הגבוהה ביותר".

משה מארגון אזורי א', אומר: "העמותה שומרת המון על קשרים עם המשפחות ומשתדלת ללכת לפי רצונותיהם בנוגע למשתקמים, אנחנו מנסים להגיע עם המשפחות להסכמים בנוגע למשתקמים, מאחר והם האפטרופוסים שלהם, ומסכמים איתם לגבי תוכנית התעסוקה המתאימה למשתקם". אוכלוסיית היעד של ארגון אזורי א' היא "אנשים עם צרכים מיוחדים, בכל הגילאים ומכל המגזרים". ניתן להבין מדבריו של המרואיין כי המשתקם ומשפחתו הם חלק מלקוחות הארגון.

מתוך מסמכי ארגון ארצי ב', "כיום מייצגת העמותה כ- 34000 אנשים עם מוגבלות שכלית ואת בני משפחותיהם הן בארץ והן בפרומים בינלאומיים. היא פועלת באמצעות 62 סניפים מקומיים ואזוריים בכל רחבי הארץ ולכל המגזרים". עוד דוגמא, "העמותה נוסדה בשנת 1951 ע"י קבוצת הורים לילדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אשר התאחדו סביב חזונו המשותף להביא לשיפור איכות חיי ילדיהם". אוכלוסיית היעד של ארגון ארצי ב' הינה אנשים עם מוגבלות שכלית ובני משפחותיהם, בכל הגילאים ולכל המגזרים.

שלמה מארגון ארצי ב' התייחס פעמיים לאוכלוסיית היעד, "אם אנחנו מיקמנו את המע"ש התעשייתי החדש בנחף, אז אוכלוסיית המוגבלות השכלית מראמה לא תגיע, ואם מיקמנו אותו בחורפיש, אז אוכלוסיית הראמה לא תגיע. על כן, אנחנו פתחנו אותו בכרמיאל על מנת שלא תהיה בעיה לאף אחת מאוכלוסיות המוגבלות השכלית מהערים השונים להגיע אליו". ציטוט זה מציג השפעת אוכלוסיית היעד על הארגון בכללותו ותלותו בה, כאשר הארגון מתחשב בה בכל צעד שהוא עושה ומקבל את החלטותיו בהתאם לציבור הלקוחות שלו; התייחסות שניה, "אוכלוסיית היעד של תוכנית התעסוקה של העמותה היא לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אולם אוכלוסיית היעד של תוכנית התעסוקה הנתמכת "תעסוקה בדרך אחרת" היא למגוון סוגי הנכויות". ציטוט זה מראה כי העמותה משרתת גם את מגוון סוגי המוגבלויות, דרך תוכנית התעסוקה הנתמכת בלבד, שנקראת "תעסוקה בדרך אחרת".

מתוך מסמכי ארגון ארצי א', "העמותה נוסדה בשנת 1984 לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית ביוזמת עיריית ירושלים וממשלת ישראל"; "בתחילת שנות ה-2000 התחילה העמותה לספק

שירותים לאוכלוסיות מוגבלות אחרות בפריסה ארצית. כיום היא מספקת שירותים לפעוטות, ילדים, מתבגרים, מבוגרים ומזדקנים, במטרה לספק כלים ותמיכה לשיפור עצמאותם ותפקודם בתוך הקהילה".

נחום מארגון ארצי א', אומר: "אנחנו מספקים שירותי תעסוקה, דיור, פנאי וסגור קהילתי לאנשים עם מוגבלויות למגזרים השונים בכל הארץ". הגדרת אוכלוסיית היעד של הארגון השתנתה עם הזמן. התחילה לאנשים עם מוגבלות שכלית וכיום משרתת אוכלוסיות מוגבלות אחרות, בכל הגילאים ומכל המגזרים.

אלי מארגון מקומי, אומר: "אוכלוסיית היעד הינה אך ורק לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית לכל המגזרים, בני 21+, תושבי העיר". כאן ניתן לראות כי הגדרת אוכלוסיית היעד של ארגון מקומי שונה מהאחרים בכך שהיא מוגבלת לאנשים עם מוגבלות שכלית, לתושבי העיר בלבד שבה מוקם המע"ש.

מתוך מסמכי ארגון ארצי ג', "הלקוחות אשר מקבלים שירותים על-ידי העמותה באים מהספקטרום הרחב של האוכלוסייה ביניהם יהודים חרדים, חילוניים וערבים. העמותה עושה את המרב לפתח שירותים עבור כל פונה בכל רמת תפקוד ועם כל מגבלה ללא אפליה. העמותה נותנת מענה לאוכלוסיות הבאות: אנשים עם ליקויי למידה, אנשים עם מגבלה שכלית, אנשים עם PDD אנשים עם אספרגר, אנשים עם נכות פיזית, אנשים עם לקות חושית, אנשים עם צרכים סיעודיים ודרי רחוב ומסייעת לכ- 8000 ילדים ובוגרים עם מוגבלויות שכליות, פיזיות וחושיות באמצעות מערך שירותים ייחודי, בפריסה ארצית". אוכלוסיית היעד של ארגון ארצי ג' הינה ברורה, היא מפרטת את ציבור הלקוחות אשר הארגון משרת. הארגון מספק שירותים למגוון סוגי הנכויות, מכל המגזרים, בכל הגילאים ובפריסה ארצית. מתוך מסמכי ארגון אזורי ב', "המע"ש משרת את כל האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית מהמגזר הערבי, השייכים למועצה אזורית עירון, בהיותם בני 21+ בלבד". אוכלוסיית היעד כאן הינה אזורית, לאנשים עם מוגבלות שכלית, למגזר ערבי בלבד.

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "העמותה משרתת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, מהמגזר הערבי בלבד מכל הארץ".

הציטוטים מציגים את אוכלוסיית היעד של כל ארגון במחקר, אשר מהווה את אחד הגורמים בסביבתו של הארגון. הארגון תלוי בה ועורך שינויים ארגוניים בהתאם לשינויים של אוכלוסיית היעד.

4. תלות בארגונים המספקים שירותים משלימים לאוכלוסיית היעד

משה מארגון אזורי א', אומר: "אצלנו בעמותה יש וועדה מקצועית שנקראת M.T.I, זו וועדה שיושבים בה אחת לשנה גם נציגים מהעמותה, גם המשפחה שהם האפטרופוסים, במידה והמשתקם נמצא בדיור המוגן אז גם מהצוות של הדיור המוגן, העובד הסוציאלי מלשכת הרווחה, בית הספר לחינוך מיוחד

ונציגים מהעירייה. יושבים כל הגורמים המקצועיים, כל האנשים שמלווים את המשתתפים בחיים ביחד ודנים איך הוא התקדם במהלך השנה הנוכחית, לאן הוא הגיע ואיפה אנחנו רוצים לראות אותו בשנה הבאה". ציטוט זה מציג כמה גורמים הנחשבים מנותני השירותים המשלימים עבור הארגונים, כמו הדיור המוגן, העובד הסוציאלי מלשכת הרווחה, נציגים מבית הספר לחינוך מיוחד, נציגים מהעירייה ואחרים.

מתוך מסמכי ארגון ארצי א', "הצטרפות הארגון בשנת 2001 ל-IAJVS, רשת של ארגונים יהודיים בצפון אמריקה ובישראל, המספקים שירותים בתחום התעסוקה וההשמה"; "הקמת פורום ביוזמת הארגון בשנת 2005, של ארגונים ישראליים המפעילים תכניות לשיקום תעסוקתי לחילופי מידע ואחרים"; דוגמא נוספת, "שיתוף פעולה עם הג'ויינט בשנת 2006 בכך שהעמותה פיתחה תוכנית הכשרה לגופים המספקים שירותים לאנשים עם מוגבלויות, בנושא המעבר לעבודה נתמכת אשר הועבר בפריסה ארצית". מתוך מסמכי ארגון ארצי ג', "עבודה עם המרכז לנגישות. המרכז מפתח ומקדם את הידע בנושא הנגישות ותורם לשיפור התהליכים, התכנון והביצוע של הנגשת סביבות פיזיות עבור אנשים עם מוגבלויות. המרכז משווק את שירותיו למגוון גופים כגון: תחבורה ציבורית, מוסדות להשכלה גבוהה ועוד"; "בפעילויות בשעות הפנאי משתתפים למעלה מ-1200 בוגרים עם קשיי תפקוד שכליים, נפשיים ופיזיים. התוכניות מתקיימות בשיתוף עם גופים בקהילה: מוסדות להשכלה גבוהה, מרכזי תרבות, ספורט, חברה ובילוי".

אלי מארגון מקומי, אומר: "אני לא יכול לשלוח חניך הביתה כעונש בלי לקבל אישור ובלי להתייעץ עם העובדת הסוציאלית מלשכת הרווחה. בכל הנושא של תעסוקה נתמכת אני מתייעץ עם הממונים עלי ועם כל הגורמים הרלוונטיים והקשורים בתוכנית".

מתוך מסמכי ארגון ארצי ב', "בשנת 2010 העמותה הובילה יוזמה בשיתוף עם חברת איקאה ישראל להענקת אות המעסיק המצטיין לעסקים המעסיקים אנשים עם מוגבלות"; "חברת CAL רואה חשיבות רבה במעורבות חברתית ובעשייה למען הקהילה. מתוך תפיסה זו, ומתוך תחושת המוביליות והחדשנות המאפיינת את החברה, החליטה CAL לאמץ את העמותה לפני כשבע שנים שבמהלכן מתקיימות פעילויות משותפות".

אברהם מארגון אזורי ב', אומר: "תוכנית העבודה הנתמכת יצאה לפועל בסוף שנת 2008, בשיתוף פעולה עם עמותת אלווין ירושלים".

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "כל החלטה בנוגע למשתתפים בעמותה נלקחת בשיתוף עם כל הגורמים הרלוונטיים בחייו של המשתתף כמו המשפחה, הפסיכולוג, העו"ס, המשתתף, מנהל העמותה ועוד. אנחנו עורכים ישיבה, דנים בנושא ואז מגבשים החלטה".

המרוויינים מציגים דוגמאות שונות לשיתוף פעולה בין הארגונים לבין גופים אחרים, שפועלים לאותה מטרה ומשלימים עבור הלקוחות את השירותים שמספק הארגון. גופים אלו הם על פי רוב, הדיור המוגן, לשכת הרווחה ומשפחות המשתקמים.

5. תלות במעסיקים

מתוך מסמכי ארגון אזורי א', "מטרת תוכנית התעסוקה הנתמכת היא שילוב עובדים עם מוגבלויות במפעלים ועסקים פרטיים וממשלתיים באמצעות תכניות שיקום תעסוקתי של השמה פרטנית או קבוצתית".

מתוך מסמכי ארגון ארצי ב', "העמותה פיתחה שותפויות תעסוקתיות עם חברות עסקיות מובילות במשק הישראלי, כמו אקיא, בתי קפה של ארומה, שופרסל, מלונות שרתון ועוד אחרים, במטרה לאפשר השתלבות שוויונית וראויה במעגל העבודה"; "השתתפות באמנה להעסקת עובדים עם מוגבלויות. בשנת 2006 נוסדה ביוזמת העמותה וחברת אקיא ישראל אמנה להעסקת עובדים עם מוגבלויות, הקוראת לארגונים ועסקים להפוך שותפים באחריות החברתית על ידי העסקת אנשים עם מוגבלויות בשירותיהם, כעובדים מן המניין. חברות רבות, מן המובילות במשק הישראלי, כבר חתמו על האמנה והביעו את נכונותם למחויבות, מתוך אחריות ורצון להוביל שינוי משמעותי בחברה הישראלית"; "העמותה מקיימת קשר הדוק ורציף עם ארגונים עסקיים בעלי מחויבות חברתית מתוך מטרה להרחיב את העשייה ולקרב בין העובדים בחברות העסקיות לבין אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית"; "אקיא ישראל מאמצת זו השנה השביעית את העמותה. מתוך כך מתקיימות מספר רב של פעילויות משותפות ביניהן".

נחום מארגון ארצי א', אומר: "שיתוף פעולה בשנת 2011 עם האוניברסיטה העברית, העסקה ישירה של עובד עם מוגבלות במחלקת בניה ותשתיות של קמפוס עין כרם בתמיכת צוות המדריכים של העמותה".

מתוך מסמכי ארגון ארצי ג', "בשנים האחרונות השתלבו מועסקים רבים עם מוגבלות שכלית התפתחותית במגוון רחב של תפקידים בבתי עסק, בארגונים ובחברות שונות ברחבי הארץ, כמו, בתי קפה ומסעדות, חברת החשמל, בתי חולים".

יוסף מארגון ארצי ג', אומר: "למרות המודעות הציבורית לגבי העסקת עובדים עם מוגבלות במקומות עבודה בקהילה, עד היום אנחנו נתקלים בקושי בשכנוע מעסיקים. אולם, הגישה השתנתה מעבר, היום אנחנו מציגים להם את היתרון הכלכלי וכי הם יכולים להפיק אותה תפוקה בפחות הוצאה".

אלי מארגון מקומי, אומר: "יש לנו קשר עם מעסיקים פרטיים כמו מפעל ליצירת ממתקים, תבלינים ועוד"; "בחודשים האחרונים הצטרפו שלושה חניכים מהמע"ש כעובדים עצמאיים ביחסי עובד

מעבד במפעל לנרו לייט בנצרת עילית"; "ישנם שלושה חניכים עצמאיים שעובדים בעפולה, אחת מהם עובדת בחנות פזזה".

אברהם מארגון אזורי ב', אומר: "שמירה על קשר טוב עם המעסיקים, על מנת להשאיר פתח והזדמנות לאופציה שניה עם המעסיקים".

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "יש לנו חוזים עם מפעלים שונים, שאנחנו מבצעים את העבודות בשבילים כאן בעמותה. כשהחווה נגמר, אנחנו מחפשים מפעלים חדשים לעבוד ולהיות בשיתוף פעולה עימם".

לסיכום, הציטוטים מציגים את הקשר של הארגונים למעסיקים ואת תלותם במעסיקים. הם צריכים אותם כדי שישלבו אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בתעסוקה אצלם. בדרך כלל, הארגונים הם אשר שואפים ליצור קשר עם המעסיקים, דרך תוכניות תעסוקה נתמכת.

עוד גורם שחשוב לציין אותו מאחר וזכה להתייחסות רבה על ידי מרואייני המחקר הוא: **6. ארגונים המספקים שירותים דומים לאוכלוסיית היעד**. רוב מרואייני המחקר הצביעו על קשר ויחסים של תחרות מתמידים עם גורם זה, בשונה מיחסי התלות שיש להם עם חמשת הגורמים הקודמים.

שלמה מארגון ארצי ב', אומר: "הארגון שנמצא בירושלים לא שייך לנו, למרות שהוא נקרא באותו שם. הוא ארגון נפרד ועצמאי שלא קשור לנו"; "העמותה נותנת שירותים לאוכלוסיית המוגבלות שכלית בפריסה ארצית, חוץ מירושלים מאחר ובירושלים ישנם הרבה ארגונים וגופים הנותנים שירותים דומים".

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "חשבנו פעם לפתוח לנו מע"ש משלנו שישרת את המשתקמים של העמותה ועוד משתקמים מהאזור, אבל זה לא קל ולא פשוט, יש הרבה מע"שים באזור. על מנת לפתוח מע"ש ולהצליח, אנחנו צריכים להיות בעלי יתרון מהאחרים כדי שנוכל לשרוד, אחרת אנחנו ניכשל".

אברהם מארגון אזורי ב', אומר: "היום יש הרבה ארגונים ועמותות המספקים שירותים הדומים לשירותים שלנו. יש גם ארגונים מהמגזר הפרטי וארגונים מהמגזר הציבורי, על כן צריך לדעת איך לחדש ולהיות ייחודיים על מנת שנמשיך להתקיים ונזכה בהכרת הממשלה לנו".

אלי מארגון מקומי, אומר: "התחרות מאוד גבוהה. רק ביישוב שלנו ישנם כמה מע"שים שכולם מספקים שירות דומה לשירותנו ומספר הלקוחות המועט במע"ש שלנו נובע מסיבה זו".

יוסף מארגון ארצי ג', אומר: "אין הרבה מלכ"רים שמספקים שירות כמו שלנו לאנשים עם מוגבלות שכלית, אבל יש ארגונים פרטיים וציבוריים, כמו בית אקשטיין למשל, המספקים שירותים דומים וצריך לקחת אותם בחשבון כל הזמן".

ציטוטים אלו מצביעים על כך שארגוני המחקר לוקחים בחשבון את הארגונים האחרים, המספקים שירותים דומים לשירותיהם- ארגונים מתחרים. תחרות עם ארגונים אלה גורמת לארגוני המחקר להיות

תלויים יותר בסביבה, כי כל שינוי בסביבה מחייב אותם לערוך שינוי בארגון כמו הארגונים המתחרים, על מנת לשרוד, להשיג משאבים, להמשיך להתקיים ולמחוק את המתחרים. יש לציין, כי במסמכים ובראיונות של ארגון ארצי אי' וארגון אזורי אי' לא הייתה התייחסות לארגונים כאלה.

התמה השלישית- אמונה ביכולות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית

אמונה ביכולותיהם התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בלטה ברוב חקרי המקרה של המחקר. היא בלטה בראיונות, במסמכים, בפרוטוקולים ובפרסומים של הארגונים. הפרק יעסוק באיתור את כל הציטוטים, מכלי המחקר השונים, המבטאים את האמונה של חברי תוכניות התעסוקה ביכולותיהם ובכישורונותיהם התעסוקתיות של אוכלוסיית המוגבלות שכלית התפתחותית.

האמונה הופיעה כמה פעמים בדבריו של משה מארגון אזורי אי', "לאוכלוסייה הזאת יש כוחות ופוטנציאל תעסוקתי אדיר, הם יכולים לעבוד בכל מקום עבודה שהוא במדינת ישראל. אני לא מפספס אף הזדמנות לשלב אותם בעבודה בקהילה"; "המטרה העליונה של תוכנית התעסוקה בארגון היא, השמה בקהילה בראש ובראשונה. זה הכי חשוב לשלב כמה שאפשר משתקמים עם מוגבלות שכלית במקומות עבודה בקהילה". שני הציטוטים משקפים פרקטיקה שמייצגת את אמונתו של המרואיין ושל צוות התוכנית בכוחות התעסוקתיות של האוכלוסייה. לדעתי, כי הצוות לא היה מגדיר לעצמו את ההשמה בקהילה כמטרה עליונה של התוכנית, אם לא היה לו מינימום של אמונה ביכולות אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית לעבוד; "במקרה והמשתקם לא התאים לעבודה בעסק מסוים בקהילה, מסיבות שלא קשורות ביכולות שלו, יועץ ההשמה משתדל לא להחזיר אותו למע"ש ולשלב ישירות במקום עבודה חדש, על מנת לא לאכזב אותו ולא להשמיד את הפוטנציאל התעסוקתי והכישורונות שיש לו". ציטוט זה משקף פרקטיקה של השמה, הנגזרת מן האמונה של יועץ ההשמה ביכולות האוכלוסייה התעסוקתיות, כאשר הוא לא מחזיר את העובד שהיה בעבודה בקהילה ליחידת מוגנת, למע"ש. אמונה זו היא גם חלק מהחזון של הארגון, "העמותה מאמינה שלאדם עם הצרכים המיוחדים, כמו לכל אדם, הזכות והיכולת לחיות חיים של כבוד ועצמאות תוך מיצוי הפוטנציאל האישי הטמון בו".

שלמה מארגון ארצי ב', אומר: "אוכלוסייה זו יכולה להשתלב ישירות בעבודה בקהילה, ולא צריך לעבור במע"ש וביחידות המוגנות לפני כן, כפי שקובע משרד הרווחה"; "העיקרון המנחה אותנו בעמותה זה השמה בקהילה. כל משתקם חדש שמגיע לעמותה, אנחנו משלבים אותו ישירות בעבודה בקהילה ולא משלבים אותו במע"ש. אני מדבר כאן על אנשים עם מוגבלות שכלית ברמה קלה. אם הוא לא מצליח אז אנחנו משלבים אותו במע"ש, לתקופה זמנית, עד שיהיה מתאים לעבודה בקהילה". המטרה והעיקרון המנחה של העמותה שהינו השמה ישירה בקהילה ללא הצורך במסגרת מוגנת לפני כן, מצביע על אמונה ביכולות התעסוקתיות של האוכלוסייה להשתלב בתעסוקה בקהילה.

האמונה מופיעה גם באתר האינטרנט של ארגון ארצי ב', "המטרה של תוכנית התעסוקה היא קודם כל השמה בקהילה. זכות האוכלוסייה להיות חלק מהחברה שהם חיים בה ושותפים לה"; עוד ציטוט מתוך מסמכי ארגון ארצי ב', "המע"ש הוא האופציה האחרונה, צריך לצמצם ממנו כמה שניתן".

נחום מארגון ארצי א', אומר: "אני מאמין ביכולות שלהם, זאת אוכלוסייה שיש בה הרבה מוטיבציה ורצון לעבוד. יש לה הרבה כוחות וההצלחות שלה מדהימות"; "המסה העיקרית היא ההשמה בקהילה וממש לא ליחידות המוגנות"; "אם אדם לא יכול להשתלב בעבודה בקהילה, אנחנו לא נעשה זאת בכוח. אם פעם הוא היה צריך להוכיח לי כי הוא יכול להשתלב בעבודה בקהילה ע"מ לשלבו, היום הוא צריך להוכיח לי כי הוא לא יכול להשתלב בקהילה, ע"מ להסכים לא לשלבו. רק אז הוא ישתלב במע"ש ולא לפני". שלושת הציטוטים מבליטים את האמונה ביכולות התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, כאשר התפיסה של תוכנית התעסוקה היא השמה בקהילה כיעד ראשון. לדברי המרואיין, כי כל מי שנמצא במע"ש הוכיח כי אין לו את היכולות התעסוקתיות להשתלב בקהילה; ציטוט נוסף, "לפני כחודשיים הגיעה אלינו משפחה עם הבת שלה ברמת מוגבלות שכלית קלה. היא בת 22 שנה, נראית טוב מאוד, וורבאלית וחזקה. משפחתה ביקשה לשלב אותה במע"ש כי זה יותר טוב לה. אני התעקשתי לשלב אותה בקהילה וביקשתי מהם שיתנו לי את ההזדמנות. ראיתי שיש לה את היכולות לעבוד בקהילה. היום היא עובדת בחנות תבלינים, המעסיק מרוצה ממנה מאוד ומשפחתה מודה לי על זה". עצם ההתעקשות לשלב משתקמים בתעסוקה בקהילה, מייצג ומממש את האמונה ביכולות התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית.

האמונה מתבטאת גם במסמכים על הערכים המנחים את ארגון ארצי א': "אמונה כי לכל אדם-באשר הוא- קיימות יכולות ועוצמות פנימיים".

יוסף מארגון ארצי ג', אומר: "אוכלוסיית המוגבלות השכלית בעלת כוחות וכישורים המאפשרים לה לעבוד ולהשתלב בעבודה יותר מכל אוכלוסיית מוגבלות אחרת. כאן אני מדברת בעיקר על האנשים עם רמת מוגבלות שכלית קלה"; "הפרקטיקה שלי בעבודה היא קודם כל תקופת ניסיון. יועץ ההשמה משלב כל משתקם חדש במע"ש וביחידות המוגנות בעמותה לתקופת ניסיון, במטרה לבחון את יכולותיו התעסוקתיות. מי שמוכיח כי יכולותיו גבוהות, יועץ ההשמה מחפש לו עבודה בקהילה". כאן תפיסת הארגון שונה משלושת הארגונים הקודמים. תפיסה של תקופת ניסיון במע"ש, לבדיקת היכולות התעסוקתיות.

אלי מארגון מקומי, אומר: "לאנשים עם מוגבלות שכלית יכולות שמאפשרות להם להשתלב, להתמיד ולהצליח בתפקידם בעבודות השונות"; "המטרה הראשונה שלנו היא שילוב כל המשתקמים של המע"ש בתעסוקה נתמכת. אני יודע שיש להם יכולות תעסוקתיות וחבל להשאירם במע"ש לעבודות פשוטות".

התמה מופיעה גם בפרסום של ארגון מקומי, "לאורך השנים הוכחנו כי לאנשים עם מוגבלות

שכלית את היכולות להשתלב בכל מקום עבודה". בירחון של הארגון מוצגות דוגמאות של משתקמים

שעובדים בעבודות שונות בקהילה, לאורך כמה שנים.

אברהם מארגון אזורי ב', אומר: "לאנשים עם מוגבלות שכלית, ובמיוחד אלה עם רמת מוגבלות

קלה, אותם יכולות תעסוקתיות שיש לי ולך, ורק צריך לתת להם את האופציה וההזדמנות לממש את

כוחותיהם בעבודה. אפילו לפי דעתי, כי עבודתם בעלת משמעות וערך רב יותר מזו שמשלנו, מאחר והם

עושים את עבודתם בנאמנות, בקפדנות וברצון רב". המרואיין כאן משווה את היכולות התעסוקתיות שיש

לאוכלוסיית המוגבלות השכלית ליכולות התעסוקתיות שיש לאדם ללא מגבלה, וזה מצביע על האמונה שלו

ביכולותיהם התעסוקתיות; "אני כמנהל המע"ש כדאי לי יותר שכולם יישארו בתוך המע"ש ובכך תהיה לי

יותר תפוקה בזמן קצר. כשאני מוציא לקהילה את בעלי המוגבלות השכלית הקלה, שהם בדרך כלל בעלי

התפוקה הגבוהה ביותר, אני פוגע בתפוקתו של המע"ש. אולם בכל זאת, המטרה שלי היא לממש את

הפוטנציאל הגלום בהם". המרואיין מצהיר כי הוא מעדיף לשלב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית

בעבודות בקהילה, למרות שזה פוגע בתפוקתו של המע"ש וזה בעצם משקף את האמונה שלו ביכולותיהם

לעבוד; "פתחנו לנו קפיטריה בתוך המע"ש שעובדים בה משתקמים מהמע"ש ביחסי עובד-מעסיק";

"במשך שלושה חודשים הצלחנו לשלב 6 משתקמים בקהילה. במאפייה, במכולת, במסעדה ובעוד

מקומות". האמונה של הארגון ביכולות התעסוקתיות של אוכלוסיית המוגבלות השכלית מתבטאת בעשייה

של חבריו בכך שהם משלבים משתקמים בעבודות בקהילה ובקפיטריה של המע"ש ביחסי עובד-מעסיק.

ניסים מארגון ארצי ד', אומר: "יש לנו עבודות ביחידות המוגנות שעלינו לסיים אותם בזמן נתון.

אם אנחנו נשלב את כל המשתקמים בעלי היכולות הגבוהות בקהילה, זה יפגע בתפוקה ביחידות המוגנות

ולא ישתלם לנו. בקושי יש לנו שתי השמות בקהילה, ולא מתמידים כל הזמן". ההדגשה כאן על העובדה

שהמשתקמים עובדים ביחידות המוגנות בתוך הארגון וניצול יכולותיהם התעסוקתיות ביחידות אלו.

לסיכום, תמה זו הציגה ציטוטים המבטאים אמונה של צוות תוכניות התעסוקה ביכולותיהם התעסוקתיות

של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. היא גם הציגה ציטוטים של פרקטיקות המשקפות אמונה זו,

כמו השמה ישירה בקהילה, תקופת ניסיון במע"ש.

לסיכום הפרק, הוצגו שלוש תמות מרכזיות למחקר אשר הופיעו במהלך איסוף הנתונים וחזרו על עצמן

בכלי המחקר השונים (ראיונות, מסמכים ותצפיות). התמה הראשונה התייחסה ליחסי תלות של ארגוני

המחקר עם חמשה גורמים בסביבה הקרובה שלהם: ארגונים ממשלתיים, המממנים של הארגון,

אוכלוסיית היעד, ארגונים המספקים שירותים משלימים לאוכלוסיית היעד ומעסיקים. היא הביאה עוד

גורם שישי המאופיין ביחסים של תחרות עם הארגונים, בשונה מחמשת הגורמים הראשונים : ארגונים המספקים שירותים דומים לאוכלוסיית היעד. התמה השנייה הציגה דרכי פעולה של יועצי ההשמה מול מעסיקים : דרכי פעולה לשימור וחיזוק הקשר עם המעסיקים, במיוחד אחרי שנוצר קשר ראשוני איתם ודרכי פעולה לשכנוע המעסיקים לקלוט משתקמים בעסקיהם. התמה השלישית היא האמונה של צוותי תוכניות התעסוקה ביכולות התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית לעבוד. אמונה זו בוטאה בפרקטיקה ובעשייה בארגון, כמו גם במטרות ובחזון של חלק מהארגונים.

דיון

הדיון יתחלק לשלושה חלקים. חלקו הראשון יעסוק במשמעות דרכי הפעולה שנוקטים יועצי ההשמה בעבודתם מול מעסיקים, החלק השני יוקדש ליחסי ארגוני המחקר עם סביבתם ובחלק השלישי תיבחן התרבות הארגונית של ארגוני המחקר.

יחסים והשפעה - דרכי פעולה מול מעסיקים

יועצי ההשמה של ארגוני המחקר מפתחים ונוקטים דרכי פעולה שונים בעבודתם מול מעסיקים. עיקרן, דרכי פעולה לפיתוח וחיזוק הקשר עם המעסיקים ודרכי פעולה לשכנוע מעסיקים לקלוט אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית לעבודה.

1. פיתוח קשרי מעסיקים

הנטייה של תוכניות התעסוקה בעבר הייתה התמקדות באוכלוסיות שאינן משתתפות בשוק העבודה בלבד. ההתייחסות לעולם העבודה, והעבודה עם מעסיקים האמורים לקלוט את המשתתפים בתוכניות שפותחו הייתה משנית. אולם בהמשך התברר כי כדי להצליח בהשמה איכותית, יש ליצור ולטפח קשרים עם המעסיקים ולשאוף להפכם לבני ברית (פנט-פלג, 2010). המודלים שעל פיהם פועלות תוכניות התעסוקה בעולם, לפיתוח קשרי מעסיקים, מתייחסים לטיפול בהיצע העובדים, טיפול בביקוש לעובדים או במודל הלקוח הכפול. על פי מודל הטיפול בהיצע, מחפשי העבודה הם הלקוחות העיקריים של תוכניות התעסוקה. לפיכך, תפקיד יועץ ההשמה למצוא להם מקום עבודה ראוי שיש בו סיכוי לאופק תעסוקתי. במודל זה, יועץ ההשמה נמצא בקשר עם מעסיקים אך ורק לצורך מציאת פתרונות תעסוקתיים למחפשי העבודה שהוא מטפל בהם (הנדלס, 2008). זאת דרך פעולה של השמה המתמקדת בסוג מסוים של תעסוקה לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. עבודה במפעלים מוגנים, היא דוגמה לאסטרטגיה זאת, שאינה מצריכה טיפוח וחיזוק קשרים עם מעסיקים מחוץ לארגון, מאחר ואין השמות של משתקמים בקהילה וכל ההתמקדות של תוכנית התעסוקה היא על המשתקמים עצמם ביחידות המוגנות והתפוקה שלהם. למשל, ארגון ארצי ד', שאינו עוסק בהשמה בקהילה ומשקיע במשתקמים, "לרוב יועץ ההשמה משלב את המשתקמים ביחידות התעסוקה המוגנות של המוסד, שבמהלכה מעבירים להם כל מיני הדרכות, הכשרות ועוד. יש לנו עבודות ביחידות המוגנות שעלינו לסיים אותם בזמן נתון. אם אנחנו נשלב את כל המשתקמים בעלי היכולות הגבוהות בקהילה, זה יפגע בתפוקה ביחידות המוגנות ולא ישתלם לנו. בקושי יש לנו שתי השמות בקהילה, ולא מתמידים כל הזמן" (ניסים מארגון ארצי ד').

על פי מודל הטיפול בביקוש, הלקוחות העיקריים של מפעילי תוכניות תעסוקה הם המעסיקים (הנדלס, 2008). בתחילת הקשר המעסיק מפנה הזמנות עבודה ליועץ ההשמה וזה מנסה לאישן באמצעות מאגר מחפשי עבודה הרשומים אצלו או באמצעות חיפוש באמצעי התקשורת והאינטרנט. בהמשך, המעסיק הופך

לשותף ולוקח חלק בתכנון תהליכי המיון, ההכשרה והליווי של מועמדים לעבודה. יש לציין כי אין דוגמא מתוך ארגוני המחקר התואמת למודל זה, מודל המתמקד במעסיקים בלבד, ללא התייחסות במוגבלים מחפשי העבודה.

מודל הלקוח הכפול (dual client), המתייחס הם לצד היצע כוח האדם מקרב קבוצות אוכלוסייה שאינן עובדות והם למעסיקים המייצגים את הביקוש לכוח האדם. נמצא כי שילוב כזה בעבודה הוא גורם מרכזי המשפיע על התמדתם של העובדים ועל קידומם בעבודה בהמשך. תכניות תעסוקה מרכזיות הפועלות בעולם אימצו מודל זה (Holzer, 2004). עבודתם של יועצי ההשמה ברוב ארגוני המחקר (חוץ מארגון ארצי ד', שהוזכר בקשר למודל ההיצע) מתאימה למודל שמטפל בשני הצדדים, מודל הלקוח הכפול. יועצי ההשמה שמים את הדגש הן על העובדים והן על המעסיקים. למשל, "יועצות ההשמה אמורות ללמוד את תכונותיו ואת העדפותיו של המעסיק, ולפנות אליו בהתבסס עליהן. אך חשוב לזכור גם את התכונות של משתתפי התוכנית ולהתחשב בהם. הקשר לא ימשיך במידה וכישרונותיהם של המשתתפים למשל נמוכות מאוד וזה עלול להביא לתהליכי פיטורים מהירים לעובדים" (מתוך מסמכי ארגון ארצי א').

מתוך ממצאי המחקר עלו כמה דרכי פעולה בהן נוקטים יועצי ההשמה, בתוכניות התעסוקה, לשם ביסוס וחיזוק הקשר עם המעסיקים, המשקפים את מודל הלקוח הכפול.

- איסוף מידע מקדים על המעסיק, כדי ללמוד את תכונותיו ואת העדפותיו ולפנות אליו בהתבסס עליהן.

"יועצי ההשמה בתוכנית התעסוקה הנתמכת אוספים מידע לגבי המעסיק, מיועצי השמה אחרים או מארגונים אחרים, לפני שהם פונים אליו בכדי לדעת באיזה גישה לפנות אליו וליצור את הרושם הראשוני אצלו כבסיס להמשך" (יוסף מארגון ארצי ג').

- הצגת הכדאיות למעסיק בשיתוף פעולה עם תוכנית התעסוקה. "יועץ ההשמה מציג למעסיק את הרווח שהוא מפיק בעקבות שיתוף הפעולה עם תוכנית התעסוקה. הוא מציג לו את הרווח החברתי או הכלכלי שיזכה בו" (נחום מארגון ארצי א').

- התחלת הקשר עם המעסיק על ידי השמת המשתתפים עם היכולות התעסוקתיות הגבוהות ביותר, במטרה ליצור רושם התחלתי חיובי, שיבסס את הקשר עמו. "חשוב להתחיל את הקשר בהשמת אנשים עם מוגבלות שכלית ברמה תעסוקתית גבוהה, מה שירשים את המעסיק ויהווה עמוד שדרה להמשך ושימור הקשר אתו" (שלמה מארגון ארצי ב').

- חיפוש אחר התאמה וחיבור טוב בין העובד לבין המעסיק. "צריך לעשות את החיבור הנכון בין המשתתף שאנחנו רוצים לשלב לבין המעסיק. לדעתי זה בסיס ההצלחה בכל תוכנית תעסוקה, אחרת ההשמות ייכשלו" (אלי מארגון מקומי).

- השקעת זמן ומשאבים בתקופה הראשונה כדי לבסס את הקשר עם המעסיק. "חייבים להשקיע גם בזמן וגם במשאבים בתקופה הראשונה לקשר עם המעסיק, כצעד ראשון לביסוס הקשר אתו. יש להשקיע במשתקמים, בליווי להם, בהכשרה לעבודה, בפגישות עם המעסיק ועוד הרבה דברים" (נחום מארגון ארצי א'').

- הצבת יועץ השמה אחד לכל מעסיק כדי לא להציף מעסיק בפניות של יועצי השמה שונים מטעם אותה תוכנית. למשל, "בתוכנית התעסוקה שלנו יש כמה יועצי השמה, כאשר כל יועץ מתמקד במספר מסוים של מעסיקים באותו אזור ולא מציפים את אותו מעסיק או אזור בכלל בכמה יועצי השמה. יועץ השמה ממוקד אזור כבר למד טוב מאוד את התדמית של המעסיקים ושל האזור ויודע איך לפנות אליהם ולשכנע אותם וכך גם לא מבלבלים את המעסיק" (נחום מארגון ארצי א'').

- קשר עם יותר מאדם אחד באותו מקום עבודה כדי להיות מוכן לתחלופת הנהלה וצוות. "עלינו להיות כל הזמן מוכנים לשינויים בהנהלה, על כן אני תמיד ממליץ ליועצי ההשמה להיות בקשר עם כמה אנשים בעלי מעמד בעסק" (משה מארגון אזורי א''); "יועץ ההשמה לא צריך להפנות את כל התמקדותו על אישיות אחת מהעסק. הוא צריך להיות מוכן לתחלופת ההנהלה והצוות של העסק. לשם כך, על יועץ ההשמה לבנות יחסים עם כמה מבעלי התפקידים ומהצוות באותו עסק" (נחום מארגון ארצי א'').

- שמירה על קשר טוב עם המעסיקים, ריצוים והיענות לבקשות. לדוגמא: "חשוב לרצות את המעסיק ולהראות לו שאנחנו כן עונים על הצרכים שלו" (אברהם מארגון אזורי ב'').

- פיתוח אמצעים לשמירה על המשכיות הקשר עם המעסיק, דרך הדואר האלקטרוני, דואר רגיל, הזמנות לימי עיון, השתתפות בישיבות צוות וכדומה. "חייבים לשמור על קשר ועל המשכיות עם המעסיק בכדי לשמור אותו להשמות הבאות בעתיד. אפשר לשמור אתו על קשר דרך האינטרנט, הדואר, כל מיני הזמנות, טלפונים תקופתיים ועוד" (שלומה מארגון ארצי ב'').

- הפיכת המעסיקים לחלק מצוות תוכנית התעסוקה. "יש לתת למעסיקים הרגשה כי הם חלק מצוות תוכנית התעסוקה כדי שגם הם ישקיעו במשתקמים וישאפו להצלחתם בהשמה" (אלי מארגון מקומי). לסיכום, דרכי פעולה אלו של יועצי ההשמה מלמדים על תהליך העבודה שלהם מול המעסיקים. הם מצביעים על תהליך הדרגתי של יצירת קשר, המתחיל באיסוף מידע ואינפורמציה לגבי המעסיק. מידע המשומש עבור יועצי ההשמה לדרך הצגת התוכנית מול המעסיק, המגבירה את סיכויי הסכמתו ליצור קשר עם הארגון. אחרי הסכמתו של המעסיק, יועץ ההשמה משלב את המשתקמים עם יכולות התעסוקה הגבוהות שמשאירים רושם ראשוני טוב ויכולים להוות בסיס לעוד השמות בעתיד ולהמשכיות הקשר אתו. יש להדגיש כי, השמת המשתקמים מצריכה תיאום וחיבור טוב בין העובדים למעסיק, אולם אלו לא

יספיקו להצלחת ההשמות. על כן, על יועץ ההשמה להשקיע זמן ומשאבים בתקופה הראשונה על ידי ליווי למשתקמים, הכשרה לעבודה, ביקורים קבועים ועוד.

בנוסף לדרכי פעולה אלו שעוזרות בשימור, ביסוס ופיתוח הקשר הראשוני עם המעסיק, ישנם עוד דרכי פעולה, שעשויים לסייע גם בהמשכיות הקשר עם המעסיקים. כך למשך, מנהל תוכנית התעסוקה מציב יועץ השמה אחד כדמות קבועה מול אותו מעסיק, דמות שיכול לפנות אליה בנוגע לכל דבר הקשור בתוכנית. הוא אינו מציף אותו בכמה יועצי השמה, דבר שיכול רק לבלבל אותו ולרופף מהקשר אתו. יועץ ההשמה בתורו מנסה ליצור קשר עם כמה דמויות מצוות ההנהלה או בעלי העניין בעסק, במטרה לשמור על המשכיות הקשר עם העסק במקרה של שינוי הנהלה וצוות. בנוסף לכך, שימוש בדואר האלקטרוני, הדואר הרגיל, האינטרנט, ההזמנות למיניהם וכולי יכול להוות כלי בשימור והמשכיות הקשר עם המעסיק. במידה והקשר נמשך והיה מספיק מבוסס וחזק, המעסיק יכול להפוך לחלק מתוכנית התעסוקה, אשר מקבל החלטות עבור המשתקמים, משתתף בישיבות צוות ובכל החלטות הנוגעות להם.

דרכי פעולה אלו משקפות את מודל הלקוח הכפול, שעובד מול המשתקמים ומול המעסיקים. הם שמים את הדגש על המעסיקים, על ידי ביסוס, חיזוק והמשכיות הקשר איתם וגם על המשתקמים על ידי ההשקעה בהם והצלחת השמתן בעולם העבודה. מודל הלקוח הכפול מתמקד בשני הצירים ביחד, דבר המתבטא בהתאמה שיועץ ההשמה עורך בין העובד למעסיק.

2. שכנוע מעסיקים לקלוט מוגבלים לעבודה

יועצי ההשמה נטו בעבר לאמץ את גישת הרחמים בפנייתם לשכנוע מעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות בעסקיהם, גישה שאינה נמצאת בשימוש היום יותר (אמיר, 2013). המרואיינים במחקר מעידים על כך שהם נהגו להשתמש בה בעבר, הם פנו למעסיקים בגישה של צדק ורחמים, הציגו את העובדים עם מוגבלות כמסכנים שצריך לרחם עליהם ולקבל אותם לעבודה מתוך חמלה ודאגה. דוגמא לכך היא דבריו של נחום (מארגון ארצי א'), *"אחת הבעיות המרכזיות, שהייתה רווחת בעבר, היא גישה של סעד ורחמים, לפיה העיקר שהאדם המוגבל יעבוד. לא משנה במה, כאילו לאדם עם מוגבלות אין כישורים ויכולת לתרום..."*. בעבור הזמן ועם השינויים המתרחשים בעולם בכללותו, יועצי ההשמה התחילו לשנות את גישת הרחמים ולאמץ גישות אחרות לשכנוע מעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם: הגישה העסקית (win-win) וגישת האחריות החברתית. הגישה העסקית (win-win), מדגישה את התועלת שתצמח למעסיק מקליטת עובדים מקרב משתתפי התוכניות. גישה זו בלטה בממצאי המחקר, כאשר חלק נכבד מיועצי ההשמה מאמצים אותה. דוגמא לכך, *"מעסיקים יכולים להירתע מהעסקת עובדים עם מוגבלות לנוכח החובה לשלם להם שכר מינימום, כאשר בפועל תפוקת העובד נמוכה משמעותית מתפוקת עובדים מקבילים באותה רמת שכר. מעסיקים לא יודעים בכל החקיקה והתקנות הקשורות בנושא, לכן יועצי*

ההשמה מסבירים להם כי יש אפשרות, במסגרת החוק, לשלם לעובד פחות משכר המינימום, בהתאם לכושר התפקוד שלו שקובע האבחון" (יוסף מארגון ארצי ג').

גישת האחריות החברתית, מדגישה שיקולי הגינות וצדק התחלתית, פונה לצורכי התדמית ולמצפון החברתי של המעסיקים (Collier & Esteban, 2007). אחריות חברתית, על ממדיה השונים, מעבר להיותה ראויה משיקולי הגינות וצדק, היא נתפסת כנושאת עמה תרומה ממשית לעסק (לימור, 2010). גם גישה זו בלטה בממצאי המחקר, דוגמא לכך היא דבריו של אברהם (מארגון אזורי ב'), "יועץ ההשמה מדגיש להם את היתרון החברתי שהם יזכו בו בעקבות העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית. הציבור והארגונים האחרים יסתכלו עליהם כתורמים לחברה ובכך הם יקבלו לגיטימציה חברתית רבה יותר מאחורי פעילות זו" (אברהם מארגון אזורי ב'). "כדאיות חברתית כמו, קבלת לגיטימיות, מעורבות בקהילה ועוד".

יועצי ההשמה צריכים להכיר את שתי הגישות ואת טווח השילובים ביניהן, לפני הפנייה למעסיק. בכל אחת מהגישות או בשילוב ביניהן חשוב שתהיה ליועצי ההשמה הבנה של צורכי המעסיק שאליו הם פונים (פנט-פלג, 2010). כל ארגוני המחקר מכירים את שתי הגישות, הגישה העסקית וגישת האחריות החברתית, ומשתמשים בהן בהתאם לתכונות האוכלוסייה שאותה מבקשים לקדם ובהתאם לאופי המעסיק שאליו הם פונים. כאשר משתתפי התוכנית אינם שולטים בשפה או שאין להם עדיין כל הכישורים הנדרשים והמעסיק שאליו פונים גדול ומצליח, מדגישים בפנייה אליו את האחריות החברתית, אך כשמדובר במועמדים בעלי מיומנות או ניסיון התואמים את דרישות המעסיק, מדגישים את הרווח העסקי הצפוי לו אם יקבלם לעבודה. דוגמא לכך היא, דבריו של יוסף (מארגון ארצי ג'), "הפגישה הראשונה של יועצות ההשמה עם המעסיק חשובה מאוד. הן צריכות להתרשם ממנו האם נטייתו לקבל עובדים בעסק שלו כתרומה חברתית גוברת על הכדאיות העסקית שהעסק יפיק או ההפך. במידה והן התרשמו כי חשוב מאוד למעסיק לתרום לחברה, אז הם יציגו לו את הרווח החברתי שיזכה בו, ואם נראה להן כי לא משנה עבורו תרומה לחברה וכי היעד הראשון שעומד ממול עיניו הינו הרווח העסקי, אז הן מציגות לו את הרווח הכספי והכלכלי לעסק".

בשתי הגישות הנ"ל מרואייני המחקר מתייחסים לגישת השיווק. הם משווקים אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית כעסקה כדאית למעסיקים. יועצי ההשמה מציגים את העובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית כמוצר למעסיקים, הם מבליטים את היתרונות שהאחרונים מפיקים בעקבות קליטתם בעסקיהם. דוגמא לכך היא דבריו של אלי (מארגון מקומי), "זאת ממש עבודה של שיווק ומכירה. יועץ ההשמה משווק את העובדים כמוצר למעסיקים. עליו לפעול כאיש שיווק המנסה לשכנע לקוח לרכוש את השירותים שלו"; דוגמא נוספת היא דבריו של משה (מארגון אזורי א'), "הקושי זה שהמעסיקים לא מכירים את האוכלוסייה ולא התנסו אף פעם, זה ממש להיכנס ולמכור להם עובדים".

גישת השיווק אשר אימצו ארגוני המחקר הולכת בקנה אחד עם הגישה העסקית, WIN-WIN אשר גורסת כי, צריך לגשת למעסיקים בשפה מוכרת להם ו"לשווק" להם את המועמדים כעסקה כדאית (Steven & Alan, 2000). יועץ ההשמה מדגיש למעסיק את הרווח הכספי שהוא מפיק משיתוף פעולה עם תכנית התעסוקה וגיוס עובדים באמצעותה. גישה כזו אמורה להיות אטרקטיבית למעסיק הרגיל להחליט על פי שיקולים כלכליים (Eweje & Bentley, 2006). דוגמא לכך, "מעסיקים יכולים להירתע מהעסקת עובדים עם מוגבלות לנוכח החובה לשלם להם שכר מינימום, כאשר בפועל תפוקת העובד נמוכה משמעותית מתפוקת עובדים מקבילים באותה רמת שכר. מעסיקים לא יודעים בכל החקיקה והתקנות הקשורות בנושא, לכן יועצי ההשמה מסבירים להם כי יש אפשרות, במסגרת החוק, לשלם לעובד פחות משכר המינימום, בהתאם לכושר התפקוד שלו שקובע האבחון" (יוסף מארגון ארצי ג').

גישת האחריות החברתית היא עוד ביטוי של אסטרטגיה שיווקית (מנו, 2009), שמאמצים אותה יועצי ההשמה בארגוני המחקר ומציגים דרכה את הכדאיות החברתית שהמעסיק מפיק מקליטת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסק שלו. הם משווקים את המשתקמים כעסקה כדאית לרווחיות העסק החברתית, אם זה מהלגיטימציה שהעסק יפיק מלקוחותיו או מעסקים אחרים, בעקבות העסקת עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בו. דוגמא לכך היא, דבריו של אברהם (מארגון אזורי ב'), "יועץ ההשמה מדגיש להם את היתרון החברתי שהם יזכו בו בעקבות העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית. הציבור והארגונים האחרים יסתכלו עליהם כתורמים לחברה ובכך הם יקבלו לגיטימציה חברתית רבה יותר מאחורי פעילות זו".

הארגונים והסביבה

בתחילה ייערך דיון על אופי היחסים וסוג הקשר של הארגונים עם סביבתם. בהמשך, יובא דיון על אופי היחסים של שבעת ארגוני המחקר עם כמה גורמים באותה סביבה.

מורגן (Morgan, 2006) טוען כי, כאשר אנו מבחינים שיחידים, קבוצות וארגונים הם בעלי צרכים חייבים לבוא על סיפוקם, תשומת הלב פונה בהכרח לעובדה שהם תלויים בסביבה רחבה יותר לסיפוק צורכי קיום שונים. נקודת מוצא זו היא המונחת ביסודה של תיאוריית המערכות לארגון. תיאוריה זו התבססה על העיקרון שארגונים פתוחים לסביבתם וחייבים לפתח יחסים עם הסביבה שבקרבה הם מתקיימים. על פי כץ וקאהן (Katz & Kahn, 1966), יש להבין את הסביבה והארגון כנתונים במצב של אינטראקציה ובתלות הדדית. תלות זו קובעת חלק ניכר מדפוסי ההתנהגות של הארגון.

ממצאי המחקר מעידים על קשר ותלות הדדית בין הארגונים לסביבתם. תלות שבאה לידי ביטוי באינטראקציות שונות עם הסביבה, כך למשל הממשלה רוכשת שירותים לאוכלוסיות היעד שלה, דרך

ארגוני המחקר, ומעבירה לארגונים תקציבים עבור שירותים אלו. דוגמא לכך, צוטטה מתוך מסמכי ארגון ארצי א', "העמותה מקבלת תקציבים מהמוסד לביטוח לאומי, בנוסף למשרד הרווחה, עבור השירותים שרוכשים ממנה"; דוגמא שניה לתלות היא, הצורך של הארגונים בקשר כזה עם הסביבה, אם זה עם המעסיקים, ארגונים אחרים או גופים ומשרדים ממשלתיים, מאחר וקשר זה מעניק להם משאב חיוני ומשמעותי לקיומם שהינו, לגיטימציה ציבורית, חברתית ופוליטית. המחשה לכך היא דבריו של אברהם מארגון אזורי ב', "יועץ ההשמה מדגיש להם (למעסיקים) את היתרון שהם יזכו בו בעקבות העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית. הציבור והארגונים האחרים יסתכלו עליהם כתורמים לחברה ובכך הם יקבלו לגיטימציה חברתית רבה יותר מאחורי פעילות זו"; דוגמא שלישית היא, שארגוני המחקר משווקים את שירותיהם לקרנות ומממנים פרטיים, והאחרונים מעבירים להם תרומות. המחשה לכך היא, דבריו של ניסים מארגון ארצי ד': "המימון של העמותה הוא ממשרד הרווחה, היא מקבלת כסף גם מקרנות ומתורמים מחו"ל". דוגמאות אלו ועוד אחרות רבות מבליטות את האינטראקציה בין הארגונים לסביבתם, אינטראקציה של תלות הדדית, משא ומתן, נתינה וקבלה.

עוד דוגמא שמבליטה את יחסי התלות בין הארגונים לסביבתם והפכה לחלק מדפוס התנהגותו של הארגון היא, הקשר בין יועצי ההשמה למעסיקים אשר אפשר לגבש, עם הזמן, שפה משותפת לשניהם שלא הייתה מוכרת להם בעבר. יועצי ההשמה למדו את השפה העסקית, המתבטאת בגישת השיווק הרווחת היום, שיווק אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית כעסקה כדאית למעסיקים, אם זה מבחינה כספית- רווחית או חברתית. במקביל, המעסיקים למדו את השפה החברתית, המתבטאת בנטילת אחריות חברתית של העסק כלפי החברה. גישת האחריות החברתית מתבססת על ההנחה שנושאים חברתיים אינם רק מעניינן של החברה והממשל. לעסקים מקום מרכזי בחברה המודרנית ומכאן תפקיד חשוב בקיום אחריות כלפיה, כלפי הסביבה שממנה הם ניזונים, שבה הם פועלה ושלה הם משווקים את תוצרם (לימור, 2010). דוגמא לכך, "יועץ ההשמה יכול לדבר עם המעסיק על עלויות כוח אדם והטבות מס" (שלמה מארגון ארצי ב').

התיאוריה המערכתית מדגישה את גורמי אי הוודאות והתחרויות, ההולכים וגוברים בסביבתם של ארגונים ואת חשיבותה של ההתמודדות עם הדרישות המשתנות של הסביבה. אכן, ארגוני המחקר מתמודדים עם מערך מורכב של דרישות ותנאים שמציבה הסביבה והם נדרשים להתאים את תוצריהם, את המבנה, ההרכב האנושי ואופן התפקוד שלהם לסביבה (Stone, Bigelow & Crittenden, 1999).

מורגן (Morgan, 2006) מתייחס לנושא זה בטענתו כי, בהיות ארגוני המגזר השלישי מערכות פתוחות, הרי הם נוקטים במאמצים של הסתגלות לסביבה, מאמצים כמו פיתוח יכולת טכנולוגית, פיתוח קשרים עם ארגונים אחרים וזיהוי הזדמנויות מיון, קואליציות עם ארגונים אחרים ועוד. דוגמא לכך, היא דבריו של שלמה (מארגון ארצי ב'): "אוכלוסיית היעד של ארגון ארצי ב' הינה בעיקר אנשים עם מוגבלות שכלית

התפתחותית ובני משפחותיהם, עליהם אחראי האגף לטיפול באדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית במשרד הרווחה. היום הארגון מספק שירותים גם לאוכלוסיות עם מוגבלות שונה, דרך תוכנית תעסוקה נתמכת "תעסוקה בדרך אחרת", שעליה אחראי המוסד לביטוח לאומי...". דוגמא זאת מציגה איך שארגון ארצי ב' הצליח לשמור על יעדיו ומטרותיו ובמקביל להתאים את עצמו לשינויים הסביבתיים. הוא שמר על אוכלוסיית היעד המקורית שלו, אוכלוסיית המוגבלות שכלית התפתחותית ובני משפחותיהם, ועל המטרות והיעדים שהציב לעצמו, אך הרחיב את שירותיו לאוכלוסיות מוגבלות אחרות דרך תוכנית התעסוקה הנתמכת בלבד.

ארגון ארצי ד', הוא דוגמא לארגון שמתייחס באופן שונה אל הסביבה. הוא אינו משנה את תוכניות התעסוקה ואינו מתאים את עצמו לשינויים המתרחשים בסביבתו. למשל, יחידות התעסוקה המוגנות קיימות מאז קום הארגון (משנת 1985), הארגון לא פיתח תוכניות תעסוקה נתמכת, שעשויות לשרת אוכלוסיות נוספות ולהזרים משאבים נוספים לארגון, כפי שעשו ארגונים אחרים בסביבתו.

עוד דוגמא שממחישה את טענתה של תיאוריית המערכות בקיומם של גורמי אי הוודאות והתחרויות בסביבתם של הארגונים והמחייבת אותם להסתגלות לסביבה המשתנה היא, מגמת השיווק ההולכת וגוברת, בתקופה האחרונה, בקרב ארגוני מגזר שלישי והמהווה מרכיב מרכזי בפעילותם. מגמת השיווק הפכה להיות אסטרטגיה עבור מלכ"רים רבים המכונה "אסטרטגיה שיווקית". האסטרטגיה השיווקית מציעה למלכ"רים דרך התמודדות עם הסביבה המשתנה ועם הכוחות התחרותיים, כמו ארגונים קיימים, ארגונים חדשים שנכנסו לזירה ושירותים חלופיים ללקוחות וספקים, על ידי השקעה רבה במאמצי שיווק (מנו, 2009). כך שעל ארגונים להסתגל לסביבה משתנה על מנת שיוכלו לתפקד ולשרוד. יכולת הסתגלות זו משמעה שלארגון יש פוטנציאל ללמוד דברים חדשים ולשכוח דברים שנלמדו, בהתאם לשינויים בסביבה (מנו, 2009). גם השינוי בגישת השכנוע של יועצי ההשמה, בפנייתם לשכנוע מעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות שכלית בעסקיהם, מגישת הרחמים לגישות חדשניות יותר, מהווה דוגמא לשינויים שעורך הארגון על מנת להסתגל לשינויים הסביבתיים ולהמשיך לשרוד ולהתקיים. הם שינו את גישת הרחמים הישנה בגישות חדשות יותר ומתחומים אחרים כמו, הגישה העסקית (win-win), הלקוחה מעולם העסקים והכלכלה וגישת האחריות החברתית. שינוי זה של שימוש בגישות השכנוע עלה כתוצאה מהשינויים בסביבה המשימתית של הארגונים. כך שלאורך ההיסטוריה, התמורות בתפיסות החברתיות כלפי מוגבלות, בריאות ומחלה השפיעו באופן עקבי על תופעת ההשתלבות בקהילה (Braddock & Parish, 2002). דוגמא לכך היא דבריו של אלי (מארגון מקומי): "לאנשים עם מוגבלות שכלית יכולת לעבוד ולתרום לחברה, הם אנשים בעלי פוטנציאל אדיר ותפוקה מהממת. זהו העיקרון המנחה את יועצי ההשמה בפנייתם למעסיקים". דוגמא זאת מבליטה את השינוי בתפיסה כלפי אוכלוסיית המוגבלות השכלית, כך

שהשפה שהשתמש בה המרואיין היא שפה של יכולות ופוטנציאל, להפך מהשפה שנהגו להשתמש בה בעבר, שפה של מחלה, חולשה צדק ורחמים. שינוי תפיסתי זה לגבי אוכלוסיית המוגבלות השכלית, הביא לשינוי בתורו לגישות השכנוע, מגישה של רחמים לגישות של אחריות חברתית ותפוקה עסקית. יש לציין כי, היום יותר פשוט לשלב את שתי גישות השכנוע (הכדאיות העסקית והאחריות החברתית), בעוד שרק לפני שנים אחדות, מעסיקים לא היו מבינים את יועצי ההשמה, אם הם היו מדברים איתם על אחריות חברתית (לימור, 2010). המעסיקים כן היו מבינים את win-win, מאחר והוא חלק מהשפה העסקית.

הזנפולד מסביר כי בתהליך ההתאמה לסביבה, הארגון לומד ואוסף מידע אודות סביבתו באמצעות סריקה ומיפוי של הכוחות הפועלים בה. הארגון משתמש במידע זה לצורך גילוי תחומים חדשים, אליהם הוא נע כדי להרחיב את התחום הטריטוריאלי עליו הוא חותר לשלוט (Hasenfeld, 2000). דוגמא לכך היא, דבריו של שלמה מארגון ארצי ב' אשר הקים את המע"ש התעשייתי של הארגון בכרמיאל אחרי שלמד את הסביבה ובחן אותה, "אם אנחנו מיקמנו את המע"ש התעשייתי החדש בנחף, אז אוכלוסיית המוגבלות השכלית מראמה לא תגיע, ואם מיקמנו אותו בחורפיש, אז אוכלוסיית ראמה לא תגיע. על כן, אנחנו פתחנו אותו בכרמיאל, על מנת שלא תהיה בעיה לאף אחת מאוכלוסיות המוגבלות השכלית מהערים השונות להגיע אליו".

תיאוריית המערכות מקדישה תשומת לב רבה להבנת הסביבה המשימתית והסביבה הכללית לארגון (מורגן, 2006). במחקר זה חשובה במיוחד סביבת המשימה- שהיא הסביבה הקרובה בעלת ההשפעה הישירה על הארגון, ולכן הדיון יתמקד בה. הגדרת הסביבה המשימתית לפי הזנפולד (Hasenfeld, 1983) מתאימה לניתוח ממצאי המחקר, בשל האופן בו הוא מגדיר גורמים בסביבת הארגון הקרובה: מספקי המשאבים הכספיים, מעניקי הלגיטימציה והסמכות לפעילות הארגונית, לקוחות הארגון, נותני השירותים המשלימים וארגונים מתחרים. גורמים אלו הם הכי דומים לגורמים אשר ארגוני המחקר מקיימים אינטראקציה איתם, כפי שהופיעו בפרק הממצאים: ארגונים ממשלתיים, מממנים של הארגון, אוכלוסיית היעד, ארגונים המספקים שירותים משלימים, מעסיקים וארגונים המספקים שירותים דומים לאוכלוסיית היעד. בהמשך תובא התייחסות לגורמים בסביבת המשימה של הארגונים בהתאם לחלוקה של הזנפולד. **גורמים מעניקי לגיטימציה וסמכות לפעילות הארגונית:** בכדי שהארגון יתקיים, בכל סביבה, יהיו אשר יהיו מאפייניה, הוא נזקק לגיטימציה פורמלית מארגונים ממסדיים המאשרים את מוצריו/שירותיו ולהכרה בלתי פורמלית מצד ציבור הלקוחות הרוכשים את מוצריו/שירותיו (Schmid, 2001).

שבעת ארגוני המחקר קמו במטרה לענות על צרכים של החברה. צרכים אלה אמנם אינם מקבלים מענה ישירות על ידי המדינה, אולם היא מכירה בהם ומאשרת אותם באמצעות מוסדותיה. ארגוני המחקר זוכים בהכרה ולגיטימציה מצד גורמים ממלכתיים. שבעת הארגונים מקבלים הכרה ממשרד הרווחה וכן

מהרשויות המקומיות שבמסגרתן הם פועלים. הכרה זו באה לידי ביטוי בתקציבים שמפנה משרד הרווחה לפעילויותיהם של ארגונים אלו. חלק מהארגונים מקבל גם הכרה ולגיטימציה מגופים ממשלתיים אחרים, בנוסף למשרד הרווחה. דוגמא לכך, ארגון ארצי ב' אשר מקיים שיתוף פעולה עם משרד הביטחון, משרד הבריאות והמוסד לביטוח לאומי, דרך תוכנית התעסוקה הנתמכת שהוא מפעיל, "תעסוקה בדרך אחרת". בדומה לו, ארגון ארצי א' משתף פעולה עם המוסד לביטוח לאומי, "העמותה מקבלת תקציבים מהמוסד לביטוח לאומי, בנוסף למשרד הרווחה, עבור השירותים שרוכשים ממנה", (מתוך מסמכי ארגון ארצי א'). שיתוף הפעולה של הארגונים עם מוסדות וגופים ממלכתיים תורם להרחבת המודעות של המוסדות והגופים השונים לארגונים וכן להרחבת המודעות לקיומם של ארגונים אלו בקרב הציבור. בנוסף להכרה הפורמלית שזוכים בה ארגוני המחקר, הם גם זוכים בהכרה בלתי פורמלית, למשל על ידי המעסיקים. אוכלוסיית המעסיקים היא גם חלק מסביבת מעניקי הלגיטימציה והסמכות לפעילות הארגונית, כי בכך שהם מספקים מקומות תעסוקה לאנשים עם מוגבלות, הם נותנים לגיטימציה להעסקתם במקומות עבודה אחרים במשק.

מספקי המשאבים: פרק זה יתמקד בשני סוגי מספקי משאבים: המממנים, מספקי המשאבים הכספיים; והמעסיקים, מספקי מקומות העבודה לארגון. מספקי המשאבים הכספיים: על מנת שהארגון ישרוד ויתפקד הוא חייב להשיג מימון ומקורות כספיים. רוב המימון של תוכניות התעסוקה השונות בארגוני המחקר הינו ממשרד הרווחה. משרד הרווחה והשירותים החברתיים מבצע חלק ניכר ממשימותיו באמצעות ארגונים ללא כוונת רווח. המשרד ממלא תפקידים ומספק שירותים, על פי חוק, כלפי אזרחים. הוא משתתף במימון הפעילות של ארגונים אלו, בעיקר על ידי רכישת שירותים (צבע ובן שמחון, 2009). יש ארגונים שמקבלים מימון עבור תוכניות התעסוקה שלהם מכמה משרדי ממשלה שונים, למשל, "ארגון ארצי ב' מקבל מימון מהמוסד לביטוח לאומי, וממשרדי הבריאות והביטחון" (מתוך מסמכי ארגון ארצי ב'). את שאר המימון והתמיכה הכספית אמורים הארגונים לגייס מתורמים פרטיים שונים ומקרנות בארץ ובחו"ל. גיוס זה מספק עוד ביטחון כלכלי לארגונים ואפשרות להרחיב שירותים שאינם מקבלים מימון ממשרד הרווחה.

חשוב להתייחס כאן לקשר עם התורמים כך שהמפתח להישרדות הארגון היא יכולתו להשיג משאבים חיוניים לקיומו ולשמור עליהם. פפר וסלניק (Pfeffer & Salanick, 2003) מדגישים את חשיבות המשאבים הנמצאים בסביבת הארגון וניהולם באופן יעיל. כפי שזכר לעיל, לשבעת ארגוני המחקר שני מקורות הכנסה עיקריים דומים, תרומות פרטיות ותקציב ממשלתי. כל אחד מארגוני המחקר משתדל לגייס תרומות מיחידים, תאגידים או קרנות, בנוסף לתקציב הממשלה. ריבוי הפניות של ארגוני המחקר (ככל ארגוני המגזר השלישי) לתורמים מפחיתה מכמות התרומות לכל ארגון. על פי מורגן, אחת הסיבות לירידה בתרומות נובעת מן העובדה כי ריבוי הפניות אל התורמים יוצרת אצלם קשיי החלטה לאיזה גוף

לתרום. בנוסף לכך, תורמים חוששים כי כספי תרומתם משמשים לדברים אחרים, מאשר למימוש המטרות והחזון של הארגון (Morgan, 2006). לכן, בשל הצורך של הארגונים לספק את רצונותיהם של התורמים, ובכך להבטיח את תמיכתם, עשויים ארגוני המחקר לשנות את היעדים הארגוניים בהתאם ללחצים חיצוניים שאינם קשורים למטרות הארגון ולמקבלי השירות. דוגמא לכך, היא דבריו של ניסים (מארגון ארצי די'), "אנחנו מתחרים על תרומות, יחד עם עוד עשרים אלף ארגונים ועמותות כמונו ומסוג אחר. קרנות תורמות נוטות, גם כשהן שבעות רצון משיתוף הפעולה, לשנות את מושא התמיכה שלהן בכל כמה שנים". דוגמא זאת מבליטה איך שפעולותיהם של הארגונים הינה כתוצאה של תלותם בתורמים. תלות שמאלצת אותם לעשות שינוי ארגוני, אם זה במבנה, בהרכב העובדים, במטרות או בחזון על מנת שיתאימו את עצמן עוד פעם למושא התמיכה החדש של התורמים ולקבל את התרומה.

חלק הולך וגובר מארגוני המגזר השלישי היום מנסה לצמצם מתלתו במממנים, ובמיוחד מהתורמים על ידי יצירת פרויקטים אישיים שעשויים להכניס רווחים לעמותה, רווחים אשר ימומשו למטרות העמותה ויעדיה בלבד (מנו, 2009). מורגן טוען כי עקב הקושי של הארגונים לגייס את המשאבים הדרושים למימוש מטרותיהם, גבר הצורך שלהם לעסוק בתחומים שבהם לא עסקו באופן מסורתי, כדוגמת מכירת שירותים ומוצרים (Morgan, 2006). דוגמא לכך, ארגון אזורי א', אשר הקים חנות לשיווק ומכירת מוצרים של עבודות המוגבלים במפעלים המוגנים. כיום יש בארץ כמה סניפים של חנות זו. ארגון אזורי ב', גם הוא מתכנן פרויקט (משתלה כנראה) שיכניס לו רווחים נוספים, על מנת להפחית מתלתו במשאבי סביבת המשימה שלו.

מספקי מקומות העבודה: לכל הארגונים המשתתפים במחקר קשר עם מעסיקים פוטנציאליים של הלקוחות שלהם: חברות עסקיות, בעלי עסקים, מנהלי מפעלים ועסקים פרטיים. הקשר עם המעסיקים מתבטא בתוכניות התעסוקה של הארגונים, שייעדן שילוב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית במקומות עבודה רגילים. הקשר עם המעסיקים הוא בדרך כלל ביוזמתם של יועצי ההשמה של תוכניות התעסוקה, הפונים למעסיקים במטרה לשלב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם. דוגמא לכך ניתן למצוא במסמכי ארגון אזורי א': "מטרת תוכנית התעסוקה הנתמכת היא שילוב עובדים עם מוגבלויות במפעלים ועסקים פרטיים וממשלתיים באמצעות תכניות שיקום תעסוקתי של השמה פרטנית או קבוצתית". דוגמאות נוספות, "העמותה פיתחה שותפויות תעסוקתיות עם חברות עסקיות מובילות במשק הישראלי, כמו אקיאה, בתי קפה של ארומה, שופרסל, מלונות שרתון ועוד אחרים, במטרה לאפשר השתלבות שוויונית וראויה במעגל העבודה" (מתוך מסמכי ארגון ארצי ב'); "שמירה על קשר טוב עם המעסיקים, על מנת להשאיר פתח והזדמנות לאופציה שניה עם המעסיקים" (אברהם מארגון אזורי ב').

לקוחות הארגון: הלקוחות הינם חלק מסביבת הארגון. על פי דארט (Dart, 2004), סביבת הארגון כוללת

את המוצרים שהארגון מציע לסביבה, את הלקוחות שהוא מעוניין לשרת ואת מגוון המשאבים שהוא משתדל לפתח לשם קיומו ולפעולותיו. כל הראיונות, המסמכים והפרוטוקולים של ארגוני המחקר התייחסו ללקוחות הארגון. הגדרת הלקוחות אמורה לכלול את ציבור הלקוחות אשר הארגון מעוניין לשרת. היא עשויה להשתנות מארגון לארגון (Dart, 2004). היא יכולה להיות "אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית", או "מוגבלים עם כלל סוגי הנכויות". היא יכולה להיות טווח גילאים מסוים או כל הגילאים, מגזר מסוים ועוד.

מטבלת נתוני הרקע של הארגונים (טבלה מס' 1) עולה כי לקוחות שירותי התעסוקה והשיקום התעסוקתי בחמישה מארגוני המחקר- אזורי א', ארצי א', ארצי ג', ארצי ב' ומקומי היא כלל המגזרים, הערבי והיהודי. ולקוחות שני הארגונים- אזורי ב' וארצי ד', הם המגזר הערבי בלבד. אוכלוסיית היעד בארגון ארצי ד', ארגון מקומי ואזורי ב' היא אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בלבד, ואילו בשלושת הארגונים האחרים - ארצי א', אזורי א' וארצי ג' היא מגוון סוגי המוגבלויות. אוכלוסיית היעד בארגון ארצי ב' היא אנשים עם מוגבלות שכלית ובני משפחותיהם, ההתייחסות לאוכלוסיות מוגבלות אחרות מתבטאת רק בתוכנית התעסוקה נתמכת "תעסוקה בדרך אחרת". היקף הפעילות הגיאוגרפית של ארגון אזורי א' היא בעיקר במרכז הארץ וקצת בדרומה; ארגון אזורי ב' היא באזור עירון; ארגון ארצי א', ארצי ב', ארצי ג' וארצי ד' היא בפריסה ארצית; ובארגון מקומי ניתנת אך ורק לתושבי העיר.

יש לציין כאן, כי אוכלוסיית המעסיקים, שהינה חלק מסביבת מעניקי הלגיטימציה והסמכות לפעילות הארגון וחלק מסביבת מספקי המשאבים, היא גם חלק מסביבת לקוחות הארגון, מאחר והארגון משרת אותם, משווק להם את האנשים עם מוגבלות שכלית בכדי שיקלטו אותם לעבודה, מגדיר את מטרותיו ויעדיו בהתאם להם, משתדל לרצות אותם ולפתח אותם, בדיוק כמו אוכלוסיית היעד שהוא משרת, אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. דוגמא לכך היא, דבריו של משה מארגון אזורי א':

"יועצי ההשמה משתדלים לרצות את המעסיקים ולעשות לפי בקשותיהם... למשל, יש מעסיקים אשר מבקשים מיועץ ההשמה לעזור למוגבל בתפקידו ולהיות צמוד אליו בתקופה הראשונה לעבודתו, אז אם יועץ ההשמה מעוניין לשמור על הקשר עם המעסיק, שבדרך כלל כן הוא מעוניין, הוא יענה על בקשתו ויעשה זאת".

חשוב להדגיש בחלק זה מהדיון את נושא השותפות בין מגזרית- השותפות בין המגזר שלישי (ארגוני המחקר) והמגזר העסקי (המעסיקים), כחלק מהותי מהדיון הקודם. שותפות זאת באה לידי ביטוי בקשר של ארגוני המחקר עם המעסיקים המתאימים להיות תחת הכותרת של שלושה גורמים (מספקי המשאבים, לקוחות הארגון ומעניקי הלגיטימציה והסמכות לפעילות הארגונית) מחמשת הגורמים שעלו

בדיון (מספקי המשאבים, מעניקי הלגיטימציה והסמכות לפעילות הארגונית, לקוחות הארגון, נותני השירותים המשלימים וארגונים מתחרים), מה שמקנה כוח רב ועוצמה למיקום שלהם בסביבת המשימה, ביחס לשאר הגורמים. דוגמא לכך היא, דבריו של אלי (מארגון מקומי), "אחרי שהתקבלה הסכמה עקרונית של המעסיק, כדאי ליועץ ההשמה להתחיל את הקשר על ידי השמת המשתתפים החזקים ביותר מקרב המשתתפים עם מוגבלות שכלית בתוכנית, כדי ליצור רושם התחלתי חיובי אצל המעסיק". ציטוט זה מציג אותם כמספקי מקומות עבודה עבור אנשים עם מוגבלות שכלית וגם כמספקי לגיטימציה והכרה חברתית לפעילות הארגונית, כי ברגע שהם מעסיקים עובדים עם מוגבלות שכלית בעסקיהם, הם נותנים לגיטימציה לפעילות אנשים עם מוגבלות שכלית בקהילה; "יועצי ההשמה משתדלים לרצות את המעסיקים ולעשות לפי בקשותיהם...למשל, יש מעסיקים אשר מבקשים מיועץ ההשמה לעזור למוגבל בתפקידו ולהיות צמוד אליו בתקופה הראשונה לעבודתו, אז אם יועץ ההשמה מעוניין לשמור על הקשר עם המעסיק, שבדרך כלל כן הוא מעוניין, הוא יענה על בקשתו ויעשה זאת". ציטוט זה מציג את המעסיקים כחלק מלקוחות הארגון, שמנסים לרצות ולקדם אותם ולשמור עליהם. יחסים אלו עם המעסיקים נוצרו על ידי הארגונים במטרה להשיג את המשאבים הנחוצים והנדרשים לקיומם ולהישרדותם, משאבים כמו מציאת מקומות עבודה, קבלת לגיטימציה וצמצום את תלותם במשאבים חיצוניים בסביבה, כמו תלות בגורמים ממסדיים. בנוסף לכך, קשרים אלו יפחיתו מגורמי אי הוודאות והתחרותיות בסביבתם של הארגונים.

פפר וסילניק (Pfeffer & Salancik, 2003) טוענים כי, הבניית יחסי גומלין עם גורמים בסביבה הקרובה מאפשרת לארגונים להפחית אי וודאות בסביבת המשאבים הנחוצים להם, על מנת להבטיח את המשך קיומם. בכך שהתלות במשאבים חיצוניים משפיעה על ההתנהגות הארגונית, המבנית והאסטרטגית, בעיקר בארגונים שאין להם הון ונכסים עצמיים, או אמצעים לייצורם, כמו ארגונים ללא כוונת רווח (אלמוג בר, לחמן-לזר ושמיד, 2013). עבור ארגונים אלה, שותפות בין מגזרית היא דרך להשיג משאבים ולצמצם את התלות במשאבים חיצוניים המגבילים את תפקודם (Pfeffer & Salancik, 2003; Gazley, 2010a). היחסים בין ארגוני המחקר למעסיקים, המשקפים את השותפות הבין מגזרית, הינה במטרה להשיג משאבים עבור ארגוני המחקר ולצמצם תלות חיצונית. דוגמא לכך, היא דבריו של משה (מארגון אזורי אי), "יחשוב לנו שהקשר שלנו עם המעסיקים יהיה תמיד טוב, כי ברגע שישנה נסיגה מצד העובד, יועץ ההשמה יכול לבוא ולבקש מהמעסיק עוד הזדמנות לשיפור". כשארגוני המחקר מצליחים לזכות בקשרים עם המעסיקים, הם משיגים את המשאבים הנדרשים להם, שהם מקומות עבודה לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית וקבלת לגיטימציה לעבודתם בקהילה ובכך הם מצמצמים את תלותם בסביבה

החיצונית, בזה שהם לא צריכים לחפש מעסיקים חדשים ולהתנות את עבודת המוגבלים בהסכמתם של המעסיקים, לקלוט אותם בעסקיהם.

יש לציין כי, בתקופה האחרונה גם בעלי העסקים מתעניינים ליצור קשרים ולפתח יחסים עם ארגוני המחקר, כחלק מהאחריות החברתית שהם נוטלים. אחריות חברתית של עסקים נתפסת כדרך ניהול עסקית המעידה על מוסריות ויושרה בניהול, כביטוי של אכפתיות לחברה, לקהילה ולסביבה, וכיכולת לקבל החלטות אסטרטגיות מתוך הבנת תהליכים במבט צופה התפתחויות עתידיות. המושג מתייחס לדרך ניהול העסקים באופן המותיר השפעה חיובית על החברה בכללותה (לימור, 2010; Anheier & List, 2006). דוגמא לכך, מסמכי ארגון ארצי ב', "חברת CAL רואה חשיבות רבה במעורבות חברתית ובעשייה למען הקהילה. מתוך תפיסה זו, ומתוך תחושת המוביליות והחדשנות המאפיינת את החברה, החליטה CAL לאמץ את העמותה לפני כשבע שנים שבמהלכן מתקיימות מגוון פעילויות משותפות".

ארגונים מתחרים: ארגונים מתחרים הם ארגונים אשר מספקים שירותים דומים או זהים לאותה אוכלוסיית יעד (Ingram and Qingyuan Yue, 2008). אמנם ארגונים מעטים ללא כוונת רווח, מספקים שירותי תעסוקה ושיקום מקצועי לאוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית. לכאורה מצב זה מקנה כוח רב ושליטה לארגוני המחקר. אולם, גם ארגונים מהמגזר הציבורי והפרטי מעניקים שירותים דומים לאלה של הארגונים ללא כוונת רווח, כמו בית אקשטיין, חברת א.ד.נ.מ. אשר קיומם מחייב את הארגונים להוכיח אפקטיביות, לפתח תוכניות חדשות ולספק מוצרים חדשים, על מנת להמשיך להתקיים ולקבל את תמיכת המדינה באמצעות מוסדותיה. הארגונים נמצאים בתחרות גוברת על משאבים מול מלכ"רים אחרים ומול חברות פרטיות (Anthony, Ritchie & Rubens, 2004). בקרב ארגוני המחקר, הפועלים באותה סביבה, מתנהל מאבק על המשאבים שבהם קיים מחסור, למשל, מאבק על אוכלוסיית היעד. דוגמא לכך היא, דבריו של אלי מארגון מקומי: "התחרות מאוד גבוהה. רק ביישוב שלנו ישנם כמה מע"שים שכולם מספקים שירות דומה לשירותנו ומספר הלקוחות המועט במע"ש שלנו נובע מסיבה זו". פרימלורו טוען כי ארגונים המשכילים ליצור מערכת קשרים ממלכתיים עם הגורמים הסביבתיים, מגדילים את כמות המקורות למשאבים וצוברים עוצמה ביחסיהם עם הארגונים האחרים (Primaloro, 2007). כך למשל, ארגון ארצי ב' מספק את שירותי השיקום התעסוקתי שלו עבור אוכלוסיות של המוסד לביטוח לאומי, משרד הביטחון, משרד הבריאות ומשרד הרווחה. אספקת השירותים לגופים ממוסדים אלו ומכירת השירותים להם מגדילה את המשאבים של הארגון, כספים המגיעים אליו, סמכות ולגיטימציה ציבורית וממשלתית שהוא זוכה לה ואוכלוסיות היעד שהוא משרת.

ארגונים המספקים שירותים משלימים: ארגונים משלימים הם ארגונים המשרתים אותם לקוחות, אך מספקים להם שירותים אשר הארגון אינו מספק (מנו, 2009). הם יכולים להיות ארגונים ממגוון המגזרים השונים (הציבורי, העסקי והשלישי), המספקים שירותים משלימים לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. למשל, ארגונים המספקים דיור מוגן. דוגמא לכך היא, דבריו של משה מארגון אזורי אי "לעיתים קרובות מגיעים לארגונים אנשים החיים בדיור מוגן בסביבה ומעוניינים להשתלב בעבודה" אצלנו בעמותה יש וועדה מקצועית שנקראת M.T.I, זו וועדה שיושבים בה אחת לשנה גם נציגים מהעמותה, גם המשפחה שהם האפטרופוסים, במידה והמשתקם נמצא בדיור המוגן אז גם מהצוות של הדיור המוגן, העובד הסוציאלי מלשכת הרווחה, בית הספר לחינוך מיוחד ונציגים מהעירייה...".

לפי סמואל (2002), קיימים שבעה דפוסי חבירה בין ארגונים: שותפות, שיתוף פעולה, קואליציה או רשת בין ארגונית, פדרציה, תיאום, התייעצות ותחרות. הקשר בין ארגוני המחקר לארגונים המספקים שירותים משלימים מתבטא בשיתוף פעולה, כך שחבירה בין ארגונים עצמאיים לפעולה חד פעמית או מתמשכת הנוצרת לשם השגת תוצאה מסוימת והדורשת מעורבות של יותר מארגון אחד (יצחקי ומקרוס, 2003; סמואל, 2002). שיתוף פעולה בין-ארגוני בעיקרו הוא הסדר פעולה בין שני ארגונים או יותר המתבסס על יעילות ניצול המשאבים של כל ארגון ועל חלוקת אחריות, כאשר כל ארגון פועל לבדו. בדרך כלל החבירה היא וולונטרית ונעשית סביב תוכנית ספציפית (מנו, 2009). הקשר בין ארגוני המחקר לארגונים המספקים שירותים משלימים הוא נקודתי. למשל, שילוב המשתקם בעבודה, בזמן שהותו בדיור המוגן. בשיתוף פעולה זה בין שני הארגונים יש חלוקת אחריות. כל ארגון פועל להשגת מטרותיו וניצול משאביו, למען אותו המשתקם.

לסיכום, לסביבה השפעה על מבנהו של הארגון, הרכבו, יעדיו וחזונו. ארגונים מקיימים אינטראקציה, תחרות ויחסי תלות עם סביבת המשימה שלהם (Katz & Kahn, 1966). יחסי התחרות והתלות באים לידי ביטוי בצורך הארגון במשאבים הנמצאים בסביבת המשימה ובהתאמות שהוא מבצע על מנת להסתגל לסביבה החדשה ולהבטיח את השגת מטרותיו והישרדותו. ניתן היה לבחון את אופי האינטראקציה והיחסים שיש לשבעת ארגוני המחקר עם חמשה גורמים בסביבת המשימה: סביבת נותני הלגיטימציה והסמכות המעניקה לגיטימציה מוסדית, הסביבה המעניקה משאבים, סביבת הלקוחות המעניקה לגיטימציה ציבורית, סביבת המתחרים וסביבת המשלימים.

התרבות הארגונית

בתחילת פרק זה יובא ניתוח לתרבות הארגונית של ארגוני המחקר על פי מודל הפירמידה של שייך. בהמשך, יובא דיון לעוד שני ממצאים: חוזק התרבות הארגונית- אמונת הצוות בין המוצהר למוטמعه ולתרבות ארגונית ככלי ניהולי בארגונים.

1. ניתוח התרבות הארגונית על פי המודל של שיין

המילה תרבות נובעת מטפורית מהרעיון החקלאי של עיבוד וטיפול האדמה ומתייחסת לתבנית התפתחות של מערכות חברתיות של ידע, אידיאולוגיה, ערכים, חוקים וטקסים (Morgan, 1986). המושג תרבות משמש כיום להבחין בין קבוצות המובדלות בדרכי חיים שונות כאשר לכל קבוצה מערכת פנימית משותפת של ערכים, עמדות, נורמות וציפיות. ארגון הוא קבוצה או חברה וגם לו מערכת פנימית משותפת ייחודית שניתן להבחין בה ואשר מבחינה אותו מארגונים אחרים. מערכת זו היא התרבות הארגונית והיא מובעת ונובעת כמעט בכל אספקט של חיי הארגון. פרק זה יעסוק בניתוח התרבות הארגונית של ארגוני המחקר על פי המודל של אדגר שיין (Schein, 1990), המציע לחלק את הפסיפס הנקרא "תרבות ארגונית" לשלושה רבדים עיקריים: הנחות יסוד, ערכים וסממנים. הסממנים מאפיינים את פני השטח של התרבות הארגונית, ואילו הנחות היסוד והערכים את מבנה העומק.

לפני ההתייחסות לתרבות הארגונית של ארגוני המחקר, יש לציין, כי הבסיס להגדרת התרבות הארגונית של מחקר זה הינה הגישה הפונקציונליסטית - גישת הקונצנזוס. גישה זו הולכת בקנה אחד עם המודל של שיין ומשקפת את ממצאי המחקר ביותר, בכך שהיא שמה דגש על המשותף לכל הארגון. עפ"י גישה זאת, תרבות ארגונית היא אוסף הערכים והנחות הבסיס המשותפים לקבוצת אנשים, אשר משמשים אותם להתנהלות בעולם ומועברים הלאה לחברים חדשים כדרך הנכונה לחשוב, לתפוס ולהתנהג (רז, Schein, 2004; 2004). במחקר זה ישנה התייחסות דומה בכל ארגוני המחקר לאמונה של צוותי תוכניות התעסוקה ליכולות אוכלוסיית המוגבלות שכלית התעסוקתיות. דוגמא לכך היא דבריו של שלמה (מארגון ארצי ב'), "לכל צוות תוכנית התעסוקה אמונה ביכולות התעסוקתיות. את יכולה לשאול את כל חברי הארגון ותראי איך שלכולם יש את האמונה הזאת". בהמשך הפרק ישנה התייחסות לשלושת רבדי הפירמידה של שיין. סממנים: כוללים את כל התופעות שיש לראות, לשמוע ולהרגיש כאשר פוגשים קבוצה חדשה בלתי מוכרת. הסממנים הם בדרך כלל הדבר הראשון שהמבקר בארגון נחשף אליהם. ואולם, לעיתים יתקשה המבקר להבין את משמעותם מכיוון שהנחות התרבות שעומדות מאחוריהם אינן נחשפות (Schein, 1990). אלה כוללים, שפה, התנהגות, גודל הארגונים ועוד. דוגמא לכך, הוועדות הרב מקצועיות של ארגון אזורי א', "אצלנו בעמותה יש וועדה מקצועית שנקראת M.T.I, זו וועדה שיושבים בה אחת לשנה גם נציגים מהעמותה, גם המשפחה שהם האפטרופוסים, במידה והמשתקם נמצא בדיור המוגן אז גם מהצוות של הדיור המוגן, העובד הסוציאלי מלשכת הרווחה, בית הספר לחינוך מיוחד ונציגים מהעירייה. יושבים כל הגורמים המקצועיים, כל האנשים שמלווים את המשתקם בחיים ביחד ודנים איך הוא התקדם במהלך השנה הנוכחית, לאן הוא הגיע ואיפה אנחנו רוצים לראות אותו בשנה הבאה" (משה מארגון אזורי א').

סימן זה משקף תרבות של יחסים עם הסביבה, שיתוף פעולה עם גורמים וארגונים אחרים בקהילה, מקצועיות ועבודה רב תחומית. דוגמא נוספת של סימן, היא השפה של חברי הארגון. כך למשל השפה של ארגון אזורי א' היא שפה של זכויות ויכולות, "העמותה מאמינה שלאדם עם הצרכים המיוחדים, כמו לכל אדם, הזכות והיכולת לחיות חיים של כבוד ועצמאות תוך מיצוי הפוטנציאל האישי הטמון בו" (החזון של הארגון). דוגמאות נוספות, "זכות האוכלוסייה להיות חלק מהחברה שהם חיים בה ושותפים לה" (שלמה מארגון ארצי ב'); "לאנשים עם מוגבלות שכלית, ובמיוחד אלה עם רמת מוגבלות קלה, אותם יכולות תעסוקתיות שיש לי ולך, ורק צריך לתת להם את האופציה וההזדמנות לממש את כוחותיהם בעבודה" (אברהם מארגון אזורי ב'); "אמונה כי לכל אדם - באשר הוא - קיימות יכולות ועוצמות פנימיים" (המסמכים על הערכים המנחים את ארגון ארצי א'). דוגמאות אלו מבטאות שפה של זכויות ויכולות, אחד הסממנים של התרבות הארגונית.

יש להתייחס גם לגודל הארגונים מאחר והוא מהווה אחד הסממנים של התרבות הארגונית ובעל משקל רב להבנתה. גודל הארגון נקבע בהתאם למספר העובדים בו, היקף הפעילות, הנכסים של הארגון ונתח השוק שלו (Caplow, 1957). המחקר הנוכחי חקר תוכניות תעסוקה של ארגונים בסדרי גודל שונים. בחלקם תוכניות תעסוקה של ארגונים גדולים וארציים הנותנים שירותים לכל רחבי הארץ (ארצי א', ב', ג', ד'). בחלק האחר, תוכניות תעסוקה של ארגונים אזוריים, הנותנים שירותים לאזור מסוים (אזורי א', ב'). בנוסף לארגון מקומי קטן, שנותן שירות ממוקד עיר (מקומי).

אחת התופעות שמאפיינות ארגונים היא הגידול במגוון הפעילויות שלהם. ארגונים צומחים באמצעות הרחבת כמות השירותים שהם נותנים, באמצעות גידול במגוון השירותים וכניסה לתחומי פעילות חדשים. חלק מארגוני המחקר הרחיבו את היקף הפעילות הגיאוגרפית שלהם למקומות נוספים בארץ, כמו ארגון ארצי א' אשר הרחיב את נתינת שירותיו מירושלים לפריסה ארצית. חלק אחר הרחיב את אוכלוסיית היעד שלו, כמו ארגון ארצי ב' אשר סיפק את שירותיו בעבר לאוכלוסיית המוגבלות שכלית ובני משפחותיהם בלבד והיום הוא נותן שירותים למגוון אוכלוסיות המוגבלות דרך תוכנית תעסוקה נתמכת. ארגון אזורי א' התחיל גם הוא לספק את שירותיו לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית ועם הזמן הרחיב אותה למגוון סוגי המוגבלויות. חלק מהארגונים הרחיב את היקף הפעילויות התעסוקתיות שלו, כך למשל ארגון אזורי ב' אשר התחיל בתעסוקה מוגנת והרחיב את פעילותו לתעסוקה נתמכת. לטענת קאבלו (Caplow, 1957), ארגון קטן, פשוט וממוקד יהיה בדרך כלל יעיל יותר מארגון גדול, מסובך שמתפזר על פני תחומי פעילות רבים. מממצאי המחקר עולה כי, אין הבדל עקרוני בין תוכניות התעסוקה של שבעת ארגוני המחקר וההשפעה שלהם על שילוב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה. כל ארגון מתמקד

בתוכניות התעסוקה שלו, מנסה לייעלן, לקדם ולפתח אותן בהתאם ליעדים שהציב לעצמו, ללא קשר לגודל הארגון.

ערכים : להגדרתו של שיין ערכים הינם התפישות לגבי אופן ההתנהגות המקובל והרצוי בארגון, הכוללים בתוכם פרקטיקות ארגוניות. הערכים מודעים ומבוטאים בגלוי, שכן הם משמשים כמדריך נורמטיבי או מוסרי עבור חברי הקבוצה המנחה את האופן שבו נכון לנהוג בסיטואציות עקרוניות ובהדרכתם של חברים חדשים (Schein, 2004). בכל ארגוני המחקר בוטאה אמונה משותפת ביכולות התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אמונה המנחה את צוותי תוכניות התעסוקה לפרקטיקה של השמה בעבודה. האמונה משקפת את הרובד השני, רובד הערכים, כאשר היא מוצהרת בגלוי על ידי חברי הארגון ומנחה אותם להתנהגות הרצויה והמקובלת, התנהגות של השמה ישירה בעבודה. דוגמא לכך היא דבריו של נחום (מארגון ארצי א'): "אני מאמין ביכולות שלהם, זאת אוכלוסייה שיש בה הרבה מוטיבציה ורצון לעבוד. יש לה הרבה כוחות וההצלחות שלה מדהימות"; "המסה העיקרית היא ההשמה בקהילה וממש לא ליחידות המוגנות"; "אם אדם לא יכול להשתלב בעבודה בקהילה, אנחנו לא נעשה זאת בכוח. אם פעם הוא היה צריך להוכיח לי כי הוא יכול להשתלב בעבודה בקהילה ע"מ לשלבו, היום הוא צריך להוכיח לי כי הוא לא יכול להשתלב בקהילה, ע"מ להסכים לא לשלבו. רק אז הוא ישתלב במע"ש ולא לפני". דוגמא זאת של ארגון ארצי א', מבליטה את האמונה של המרואייין ביכולות אוכלוסיית המוגבלות שכלית התפתחותית התעסוקתיות ומשקפת את פרקטיקת העבודה שלהם בארגון, פרקטיקה של השמה ישירה בעבודה, הנובעת מאמונה זאת.

דוגמא נוספת היא של יוסף (מארגון ארצי ג'), "אוכלוסיית המוגבלות השכלית בעלת כוחות וכישורים המאפשרים לה לעבוד ולהשתלב בעבודה יותר מכל אוכלוסיית מוגבלות אחרת. כאן אני מדברת בעיקר על האנשים עם רמת מוגבלות שכלית קלה"; "הפרקטיקה שלי בעבודה היא קודם כל תקופת ניסיון. יועץ ההשמה משלב כל משתקם חדש במע"ש וביחידות המוגנות בעמותה לתקופת ניסיון, במטרה לבחון את יכולותיו התעסוקתיות. מי שמוכיח כי יכולותיו גבוהות, יועץ ההשמה מחפש לו עבודה בקהילה". הפרקטיקה של ארגון ארצי ג' היא תקופת ניסיון ביחידות המוגנות ואינה השמה ישירה בקהילה, פרקטיקה המייצגת אמונה פחות חזקה מזו של ארגון ארצי א'.

מורגן (Morgan, 2006), בדומה לשיין, טוען כי, אחד הדברים המעניינים של תרבות ארגונית הוא שהיא יוצרת סוג של עיוורון ואתנוצנטריות. היא מספקת קודים של פעולה הנתפסים בעינינו כנורמאליים ומובילה אותנו לראות התנהגויות שאינן מתיישבות עם קודים אלה כלא נורמאליות. דוגמא לכך היא דבריו של שלמה (מארגון ארצי ב'), "האמונה ביכולות התעסוקתיות זה העיקרון המנחה אותנו בעבודה ואם יש משהו שלא מאמין בהם, אז בטח הוא לא מתאים להיות עובד בתוכנית ולהמשיך אתנו". מורגן

מתייחס גם הוא לאיך שהתרבות הארגונית מכוונת את התנהגותם של חברי הארגון, ומי שסוטה מהתנהגות זו נתפס כלא נורמאלי.

הנחות יסוד : ניתן ללמוד על התרבות הארגונית של הארגונים ע"י למידת שני הרבדים הראשוניים, הגלויים יותר, וניסיון ללמוד ולהסיק על הרובד הבסיסי ביותר- רובד הנחות היסוד (Schein, 1990). הנחות יסוד הינן, האמונות הסמויות שיש לאנשים בארגון ביחס לעצמם ולזולתם, ביחס לקשריהם עם אנשים אחרים וביחס לטבע הארגון בו הם מצויים. ההנחות הבסיסיות אינן מודעות, הן משמשות להנחיית ההתנהגות, ומכוונות את הקבוצה כיצד לתפוס דברים, לחשוב עליהם ולהרגיש כלפיהם (Schein, 2004). למידת וחקירת שני הרבדים הראשוניים סייעה לי להסיק את רובד ההנחות הבסיסיות שהוא, כל בני האדם שווים. הנחה אשר מנחה את צוותי תוכניות התעסוקה לתפוס אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, כבעלי יכולות וזכויות, להאמין ביכולות האוכלוסייה התעסוקתיות, לחשוב עליהם כמו אנשים ללא מוגבלות ולהשתמש איתם בפרקטיקת ההשמה הישירה בעבודה.

שלושת הרבדים הללו מרכיבים למעשה את מודל הפירמידה (Schein, 2010). מודל זה מאופיין בזרימה חד כיוונית של אינפורמציה המתחילה בבסיסו של המשולש. כלומר, מהנחות היסוד בארגון המתווה את הלך הרוח והחזון הארגוני, לערכים המהווים את הפרקטיקות והנורמות הארגוניות המתרחשות בפועל. אלו ניתנים לצפייה בסממנים הפיזיים, המהווים למעשה את תוצרי התרבות הארגונית הקונקרטיים והמוחשיים המשקפים באופן הנראה לעין את הערכים, הנורמות והפרקטיקות הארגוניות. דוגמא לכך ארגון אזורי א' כאשר הנחת היסוד כי כל בני האדם שווים היא הקובעת את מטרות הארגון, יעדיו וחזונו של הארגון, "העמותה מאמינה שלאדם עם הצרכים המיוחדים, כמו לכל אדם, הזכות והיכולת לחיות חיים של כבוד ועצמאות תוך מיצוי הפוטנציאל האישי הטמון בו" (החזון של ארגון). חזון זה מביא לאמונת הצוות ביכולות התעסוקתיות של אוכלוסיית המוגבלות השכלית, המתבטאת בפרקטיקה של השמה בעבודה, "במקרה והמשתקם לא התאים לעבודה בעסק מסוים בקהילה, מסיבות שלא קשורות ביכולות שלו, יועץ ההשמה משתדל לא להחזיר אותו למע"ש ולשלב ישירות במקום עבודה חדש, על מנת לא לאכזב אותו ולא להשמיד את הפוטנציאל התעסוקתי והכישוריות שיש לו". והמשתקפת בשפה של הארגון, שפה של זכויות ויכולות.

לפי סמואל (1990), תרבות ארגונית יכולה להוות מאיץ או חסם להחדרת שינויים ארגוניים. תרבות ארגונית המטפחת חדשנות, התעדכנות ומתגמלת יצירתיות בתחומי הפעילות השונים של הארגון, משמשת תשתית נוחה לייזום שינויים ארגוניים ומסייעת להטמעתם במערכת הקיימת. תרבות שמרנית מכשילה שינויים ארגוניים, דוחה שינויים ומעכבת כניסתן של מגמות חדשות לארגון. התרבות הארגונית של ארגון ארצי ד' מהווה דוגמא טובה לתרבות ארגונית שמרנית, מאחר והיא לא אפשרה פיתוח תוכניות תעסוקה

מתקדמות יותר, מעבר לעבודה מוגנת שהייתה מאז הקמת הארגון. התרבות הארגונית של ארגון ארצי א', ב', ג', וארגון אזורי א' מהווים דוגמא לתרבות ארגונית המעודדת חדשנות ויצירתיות, מאחר והם הרחיבו את מגוון תוכניות התעסוקה שלהם, במטרה לענות על היקף אוכלוסיית המוגבלות שכלית השונה (אנשים עם רמת תפקוד קלה, בינונית וקשה). ארגון אזורי ב' וארגון מקומי הם גם מהווים דוגמא לתרבות ארגונית המטפחת חדשנות והתעדכנות כך שארגון אזורי ב' עבר לתוכנית תעסוקה נתמכת ופיתח קפיטריה לעצמו, שעובדים בה אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. וארגון מקומי פיתח את תוכניות התעסוקה שלו, מעבר לעבודה מוגנת. הוא עבר לתעסוקה נתמכת קבוצתית ופרטנית.

2. חוזק התרבות הארגונית- אמונת הצוות בין המוצהר למוטמע

לפי שיין, תרבות ארגונית "חזקה" מתאפיינת בהלימה בין שלושת הרבדים הללו, רובד הנחות היסוד, הערכים והסממנים (אביעד, 2004). הוא הגדיר תרבות ארגונית חזקה כתרבות של ארגון שיש בו תואמות בין המוצהר לקיים הלכה למעשה.

בניתוח תרבות ארגונית חשוב להבחין בין ערכים מוצהרים לבין ערכים המיושמים בפועל (Schein, 1990). בחינת אמונת צוותי תוכניות התעסוקה, ביכולות האוכלוסייה התעסוקתיות, יכולה להצביע על מידת יישומה והטמעתה בארגון. הנורמות והפרקטיקות הארגוניות הן אלו המשקפות את מידת הטמעתה. כך למשל, במחקר הנוכחי, הוצהרה האמונה של צוותי תוכניות התעסוקה בשבעת ארגוני המחקר, אמונה האמורה להנחות אותם בעבודתם ובפרקטיקות שלהם בארגונים. אולם וכפי שראינו, כי בחלק מהארגונים בוטא ערך האמונה בלבד, אולם הוא לא בא לידי ביטוי בעבודה המעשית, בנורמות ובפרקטיקת הארגונית. דוגמא לכך, ארגון ארצי ד' אשר הצהיר בכוחות האוכלוסייה התעסוקתיות וביכולתה לעבוד ולהפיק, כאשר בפועל הוא אינו משלב את המשתקמים בעבודה בקהילה. אי ההטמעה של האמונה המוצהרת חשף את הפער בין המוצהר והרצוי לבין המצב בפועל. פער זה משקף תרבות ארגונית חלשה, שבאה לידי ביטוי בחיי הארגון היומיומיים, כך שמאז הקמתו הוא לא פיתח שירותי תעסוקה נתמכת. ארגון ארצי ג', הוא עוד דוגמא לארגון במחקר שיש פער בין ערך האמונה המוצהר אצלו לבין המצב בפועל. כך שהמרואיין ביטא את אמונתו ואת אמונת הצוות ביכולות האוכלוסייה ובפוטנציאל התעסוקתי שיש אצלה, אמונה אשר אמורה להנחות להשמה ישירה בעבודה. כאשר בפועל, ארגון ארצי ג' אינו משלב ישירות בקהילה, אלא הוא משלב את המשתקמים החדשים במפעלים המוגנים לתקופת ניסיון, במטרה ללמוד את יכולותיו של המשתקם ורק אחר כך, הוא מחליט לאן להפנות אותו בהתאם לתפוקה שלו. דבר זה בא לידי ביטוי בדבריו של יוסף (מארגון ארצי ג'): "שאומר: 'אוכלוסיית המוגבלות השכלית בעלת כוחות וכישורים המאפשרים לה לעבוד ולהשתלב בעבודה יותר מכל אוכלוסיית מוגבלות אחרת.'"; "לדעתי זה פספוס לארגון אם כוחותיהם של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, ובמיוחד אלה עם רמה קלה, לא

ינוצלו ולא ישולבו בעבודות בתעסוקה נתמכת"; "הפרקטיקה שלי בעבודה היא קודם כל תקופת ניסיון. יועץ ההשמה משלב כל משתקם חדש במע"ש וביחידות המוגנות בעמותה לתקופת ניסיון, במטרה לבחון את יכולותיו התעסוקתיות. מי שמוכיח כי יכולותיו גבוהות, יועץ ההשמה מחפש לו עבודה בקהילה". פער זה בין האמונה המוצהרת של כוחות האוכלוסייה האדירות, לבין הפרקטיקה המעשית שלהם, פרקטיקה של תקופת ניסיון במפעלים מוגנים, יכול ללמד אותנו על חוזק התרבות הארגונית של ארגון ארצי ג'. כך שהיא תרבות ארגונית מפוצלת שבה בני האדם אומרים דבר אחד ועושים דבר אחר (Morgan, 2006). תרבות ארגונית מפוצלת היא תרבות ארגונית חלשה, שאין בה הלימה בין רובד הערכים והנורמות לבין רובד הסממנים והנחות היסוד.

התרבות הארגונית של ארגון ארצי ב' היא חזקה. דוגמא לכך היא דבריו של שלמה (מארגון ארצי ב'), "אוכלוסייה זו יכולה להשתלב ישירות בעבודה בקהילה, ולא צריך לעבור במע"ש וביחידות המוגנות לפני כן, כפי שקובע משרד הרווחה"; "העיקרון המנחה אותנו בעמותה זה השמה בקהילה. כל משתקם חדש שמגיע לעמותה, אנחנו משלבים אותו ישירות בעבודה בקהילה ולא משלבים אותו במע"ש. אני מדבר כאן על אנשים עם מוגבלות שכלית ברמה קלה. אם הוא לא מצליח אז אנחנו משלבים אותו במע"ש, לתקופה זמנית, עד שיהיה מתאים לעבודה בקהילה". דוגמא זאת משקפת את האמונה של צוות תוכנית התעסוקה ביכולות האוכלוסייה התעסוקתיות, את פרקטיקת ההשמה הישירה בעבודה ואת השפה של הארגון, הנובעים מההנחה שכל בני האדם שווים.

3. תרבות ארגונית ככלי ניהולי

מקורה של "התרבות הארגונית" ככלי ניהול הינו ביפן. הניהול היפני הפך למודל של עניין, הערצה וחקיקו בעיקר כתוצאה מההצלחה הכלכלית הפנומנאלית שלו. תרבות ארגונית סיפקה את המסגרת האנליטית המתאימה לניתוחו של הניהול היפני ולהסברת יתרונותיו ובכך התעצבה הגישה לתרבות ארגונית כמכשיר ניהולי אפקטיבי (Morgan, 2006). מעבר לניתוח התרבות הארגונית של ארגוני המחקר, מבחינה חברתית כפי שנעשה בדיון, אני רואה חשיבות להתייחס לתרבות ארגונית ככלי ניהולי בארגונים. יש לציין כי הפרדיגמה הפונקציונליסטית, שהמחקר מתבסס עליה בהגדרתו לתרבות ארגונית, מתייחסת לתרבות ארגונית ככלי ניהולי להגברת היעילות והתפוקה של הארגון, באמצעות רתימת הפרטים לערכים משותפים המותאמים להשקפות ההנהלה (Schein, 1985). התרבות הארגונית על פי גישה זו נועדה ללכד את העובדים סביב משהו אחד. היא שמה דגש על אחידות, לכידות, יציבות, קוהרנטיות. סמואל (1996) טוען גם כי, מנהלי הארגונים מנסים להטמיע ולשמור את הערכים המשותפים, האמונות והנורמות של הארגון על ידי יצירת תרבות ארגונית אחת ואחידה. המרואיינים במחקר הנוכחי ביטאו אמונה דומה של צוותי תוכניות התעסוקה, ביכולות אוכלוסיית המוגבלות שכלית התפתחותית. אמונה שיצאה במקור

מהשקפות ההנהלה והאחרונה ניסתה להעביר ולהטמיע אותה לעובדים על ידי הגדרתה כאחת ממטרות, חזון או העיקרון המנחה של הארגון. דוגמא לכך היא דבריו של שלמה (מארגון ארצי ב'), "האמונה ביכולות התעסוקתיות זה העיקרון המנחה אותנו בעבודה ואם יש מישהו שלא מאמין בהם, אז בטח הוא לא מתאים להיות עובד בתוכנית ולהמשיך אתנו". דוגמא נוספת היא, החזון של ארגון אזורי א', "העמותה מאמינה שלאדם עם הצרכים המיוחדים, כמו לכל אדם, הזכות והיכולת לחיות חיים של כבוד ועצמאות תוך מיצוי הפוטנציאל האישי הטמון בו". דרג ההנהלה משתמש בדרך כלל בסממנים וארטיפקטים על מנת להטמיע ערכים משותפים לעובדים, כך למשל השפה שמשתמש בה ארגון אזורי א', שפה של זכויות ויכולות. ברגע שערך האמונה מוטמע במשותף אצל כל צוות תוכנית התעסוקה, הוא מתבטא בפרקטיקה שלהם, פרקטיקה של השמה בעבודה אשר מביאה לתפוקה וליעילות רבה יותר לתוכנית התעסוקה. תהליך זה של הטמעת ערך משותף על ידי הסממנים והארטיפקטים, המותאם להשקפות ההנהלה והמביא לייעול העבודה משקף תרבות ארגונית ככלי ניהולי.

סיכום

חקר דרכי הפעולה של תוכניות התעסוקה בארגונים אכן תרם להבנת דרך פעילותן של תוכניות התעסוקה לשילוב אנשים עם מוגבלות שכלית בעבודה. פרק זה יסכם את המחקר. יציג את הממצאים העיקריים שעלו ויעשה דיון והשוואת ממצאים בין שבעת הארגונים. בסופו יציג המלצות והשלכות למחקרים עתידיים.

נושא המחקר הוא, תוכניות תעסוקה של עמותות להשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה: חקר דרכי פעולה.

נושא זה נחקר רבות בעולם, אך בארץ נעשו מספר מועט של מחקרים הבודקים את השפעת תוכניות התעסוקה על אוכלוסיות שאינן משתתפות באורח מלא בשוק העבודה. סקירת הספרות מצביעה על מעט מחקרי הערכה שבוצעו על ידי גורם חיצוני של תוכניות תעסוקה המיועדות לאוכלוסיות שאינן משתתפות באורח מלא בשוק העבודה. על-פי רוב קיים רק דיווח של מפעיל התכנית. משום כך אין מספיק מידע שיטתי לגבי התכניות ודרכי הפעולה שיהיו אפקטיביות לגבי קבוצות משתמשים שונות (נאון ואח', 2006).

סקירת הספרות מצביעה על החשיבות בהבנת השפעת תוכניות התעסוקה על שילוב אוכלוסיות אלו בעבודה וחשיבותו בשיפור תוכניות התעסוקה לאפקטיביות יותר ומותאמות למאפייניהן של כול אחת מהאוכלוסיות. מכאן עלתה שאלת המחקר, מהם דרכי הפעולה של תוכניות התעסוקה להשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה?.

מחקר זה חקר את היחסים של יועצי ההשמה בעמותות עם המעסיקים, וכן את דרכי הפעולה הננקטות על ידם לשימור הקשר עם המעסיקים ולשכנעם בכדאיות העסקת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם; את הסביבה הארגונית הקרובה של העמותות ובדק את השפעתה על תוכניות התעסוקה; את התרבות הארגונית של העמותות, המתבטאת באמונתם של צוותי תוכניות התעסוקה ביכולותיהם התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית לעבוד ולהשתלב במעגל העבודה בקהילה.

האוכלוסייה הנחקרת היא שבעה ארגונים אשר היוו חקרי המקרה במחקר שהוצגו בטבלה מס' 1.

שבעה מרואיינים שעובדים בשבעת הארגונים רואיינו במחקר. מניתוח הממצאים עלו שלוש תמות מרכזיות: התמה הראשונה- דרכי פעולה של יועצי ההשמה כלפי המעסיקים. תמה זאת הבליטה את דרכי הפעולה של יועצי ההשמה כלפי המעסיקים בשני מישורים. במישור הראשון, היא בדקה את דרכי הפעולה שלהם בשימור וחיזוק הקשר של הארגון עם המעסיקים. בכל תוכניות התעסוקה שנחקרו עלו דרכי פעולה שונות בהן נוקטים יועצי ההשמה לשם ביסוס וחיזוק הקשר עם המעסיקים, המשקפים כולם את מודל הלקוח הכפול, חוץ מארגון ארצי ד' המתמקד במודל הטיפול בהיצע- המשתקמים.

המישור השני הוא, דרכי הפעולה של יועצי ההשמה לשכנוע מעסיקים. כל המרואיינים התייחסו לקושי אשר נתקלים בו יועצי ההשמה לשכנוע מעסיקים לקלוט עובדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם. קושי זה אילץ אותם להמציא ולאמץ דרכי פעולה של שכנוע מול המעסיקים. כל ארגוני המחקר מכירים את שתי הגישות אשר המחקר התייחס אליהם, הגישה העסקית (WIN-WIN) וגישת האחריות החברתית, ומשתמשים בהן בהתאם לתכונות האוכלוסייה שאותה מבקשים לקדם ובהתאם לאופי המעסיק שאליו הם פונים.

התמה השנייה, תלות בסביבה הקרובה. ממצאי המחקר העידו על קשר ותלות הדדית בין הארגונים לסביבתם. תלות שבאה לידי ביטוי באינטראקציות שונות עם הסביבה המשימתית- הקרובה, שבה התמקד המחקר. ארגוני המחקר זוכים בהכרה ולגיטימציה מצד גורמים ממלכתיים. שבעת הארגונים מקבלים הכרה ממשד הרווחה וכן מהרשויות המקומיות שבמסגרתן הם פועלים. הכרה זו באה לידי ביטוי בתקציבים שמפנה משרד הרווחה לפעילויותיהם של ארגונים אלו. חלק מהארגונים מקבל גם הכרה ולגיטימציה מגופים ממשלתיים אחרים, בנוסף למשרד הרווחה. בנוסף להכרה הפורמלית שזוכים בה ארגוני המחקר, הם גם זוכים בהכרה בלתי פורמלית, למשל על ידי המעסיקים, בכך שהם מסכימים לשלב את האנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעסקיהם וזה מעניק להם, לקיומם ולאוכלוסיית היעד שלהם הכרה; מספקי המשאבים- פרק זה התמקד בשני סוגי מספקי משאבים. הראשון הוא, המממנים או מספקי המשאבים הכספיים, רוב המימון של תוכניות התעסוקה השונות בארגוני המחקר הינו ממשד הרווחה. אשר מבצע חלק ניכר ממימון באמצעות ארגונים ללא כוונת רווח. המשרד ממלא תפקידים ומספק שירותים, על פי חוק, כלפי אזרחים. הוא משתתף במימון הפעילות של ארגונים אלו, בעיקר על ידי רכישת שירותים (צבע ובן שמחון, 2009). יש ארגונים שמקבלים מימון עבור תוכניות התעסוקה שלהם מכמה משרדי ממשלה שונים. את שאר המימון והתמיכה הכספית אמורים הארגונים לגייס מתורמים פרטיים שונים ומקרנות בארץ ובחו"ל. השני הוא, מספקי מקומות העבודה לארגון, לכל הארגונים המשתתפים במחקר קשר עם מעסיקים פוטנציאליים של הלקוחות שלהם: חברות עסקיות, בעלי עסקים, מנהלי מפעלים ועסקים פרטיים. הקשר עם המעסיקים מתבטא בתוכניות התעסוקה של הארגונים, שיעדן שילוב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית במקומות עבודה רגילים; לקוחות הארגון- כל הראיונות, המסמכים והפרוטוקולים של שבעת ארגוני המחקר התייחסו ללקוחות הארגון. הגדרת הלקוחות אמורה לכלול את ציבור הלקוחות אשר הארגון מעוניין לשרת. לקוחות שירותי התעסוקה והשיקום התעסוקתי בחמישה מארגוני המחקר- אזורי א', ארצי א', ארצי ג', ארצי ב' ומקומי היא כלל המגזרים, הערבי והיהודי. ולקוחות שני הארגונים- אזורי ב' וארצי ד', הם המגזר הערבי בלבד. אוכלוסיית היעד בארגון ארצי ד', ארגון מקומי ואזורי ב' היא אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בלבד, ואילו בשלושת הארגונים האחרים - ארצי א', אזורי א' וארצי ג' היא מגוון סוגי המוגבלויות. אוכלוסיית היעד בארגון

ארצי ב' היא אנשים עם מוגבלות שכלית ובני משפחותיהם, ההתייחסות לאוכלוסיות מוגבלות אחרות מתבטאת רק בתוכנית התעסוקה נתמכת "תעסוקה בדרך אחרת". היקף הפעילות הגיאוגרפי של ארגון אזורי א' היא בעיקר במרכז הארץ וקצת בדרומה; ארגון אזורי ב' היא באזור עירון; ארגון ארצי א', ארצי ב', ארצי ג' וארצי ד' היא בפריסה ארצית; ובארגון מקומי ניתנת אך ורק לתושבי העיר. אוכלוסיית המעסיקים, שהינה חלק מסביבת מעניקי הלגיטימציה ומספקי המשאבים (מקומות עבודה), היא גם חלק מסביבת לקוחות הארגון. יש להדגיש כאן כי היחסים של ארגוני המחקר עם המעסיקים מאופיינים בכמה קשרים, פעם אחת כמעניקי לגיטימציה לפעילות הארגונים ולגיטימציה לעבודת אנשים עם מוגבלות שכלית בקהילה, פעם שניה כמספקי מקומות עבודה לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית (מספקי משאבים) ופעם שלישית כחלק מלקוחות הארגונים, דבר אשר מקנה להם כוח רב בקשר שלהם עם הארגונים; ארגונים מתחרים- אמנם ארגונים מעטים ללא כוונת רווח, מספקים שירותי תעסוקה ושיקום מקצועי לאוכלוסייה עם מוגבלות שכלית התפתחותית. לכאורה מצב זה מקנה כוח רב ושליטה לארגוני המחקר. אולם, גם ארגונים מהמגזר הציבורי והפרטי מעניקים שירותים דומים לאלה של הארגונים ללא כוונת רווח. קיומם מחייב את הארגונים להוכיח אפקטיביות, לפתח תוכניות חדשות ולספק מוצרים חדשים, על מנת להמשיך להתקיים ולקבל את תמיכת המדינה; ארגונים המספקים שירותים משלימים- הקשר בין ארגוני המחקר לארגונים המספקים שירותים משלימים מתבטא בשיתוף פעולה, כך שחבירה בין ארגונים עצמאיים לפעולה חד פעמית או מתמשכת הנוצרת לשם השגת תוצאה מסוימת והדורשת מעורבות של יותר מארגון אחד (יצחקי ומקרוס, 2003; סמואל, 2002). הקשר בין ארגוני המחקר לארגונים המספקים שירותים משלימים הוא נקודתי. למשל, שילוב המשתקם בעבודה, בזמן שהותו בדיור המוגן. בשיתוף פעולה זה יש חלוקת אחריות. כל ארגון פועל להשגת מטרותיו וניצול משאביו, למען אותו המשתקם.

התמה השלישית היא, אמונה ביכולות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. אמונה ביכולותיהם התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בלטה ברוב חקרי המקרה של המחקר. היא בלטה בראיונות, במסמכים, בפרוטוקולים ובפרסומים של הארגונים. אמונה זו שיקפה את התרבות הארגונית של ארגוני המחקר. דבר זה הוסבר על פי המודל של אדגר שיין (Schein, 1990) לניתוח התרבות הארגונית, המציע לחלק את הפסיפס הנקרא "תרבות ארגונית" לשלושה רבדים עיקריים: הנחות יסוד, ערכים וסממנים. במחקר זה ישנה התייחסות דומה בכל ארגוני המחקר לאמונה של צוותי תוכניות התעסוקה ליכולות אוכלוסיית המוגבלות שכלית התעסוקתיות. סממנים: הוועדות הרב מקצועיות בארגונים, השפה אשר משתמשים בה חלק גדול מהארגונים, שפה של זכויות ויכולות שיש לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, שיתוף הפעולה עם ארגונים אחרים בסביבה הקרובה של הארגונים, גודל הארגונים. כל אלו משקפים את רובד הסממנים לניתוח התרבות הארגונית; ערכים: בכל ארגוני המחקר

בוטאה אמונה משותפת ביכולות התעסוקתיות של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אמונה המנחה את צוותי תוכניות התעסוקה לפרקטיקה של השמה בעבודה. האמונה מוצהרת בגלוי על ידי חברי הארגון ומנחה אותם להתנהגות הרצויה והמקובלת, התנהגות של השמה ישירה בעבודה; הנחות יסוד: למידת וחקירת שני הרבדים הראשוניים סייעה לי להסיק את רובד ההנחות הבסיסיות שהוא, כל בני האדם שווים. הנחה אשר מנחה את צוותי תוכניות התעסוקה לתפוס אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, כבעלי יכולות וזכויות, להאמין ביכולות האוכלוסייה התעסוקתיות, לחשוב עליהם כמו אנשים ללא מוגבלות ולהשתמש איתם בפרקטיקת ההשמה הישירה בעבודה. שלושת הרבדים הללו מרכיבים למעשה את מודל הפירמידה של שיין (Schein, 2010).

לפי שיין, תרבות ארגונית "חזקה" מתאפיינת בהלימה בין שלושת הרבדים הללו, רובד הנחות היסוד, הערכים והסממנים (אביעד, 2004). הנורמות והפרקטיקות הארגוניות הן אלו המשקפות את מידת הטמעתה של אמונת הצוות ביכולות האוכלוסייה התעסוקתיות. כך למשל, במחקר הנוכחי, הוצהרה האמונה של צוותי תוכניות התעסוקה בשבעת ארגוני המחקר, אמונה האמורה להנחות אותם בעבודתם ובפרקטיקות שלהם בארגונים. אולם וכפי שראינו, כי בחלק מהארגונים בוטא ערך האמונה בלבד, אולם הוא לא בא לידי ביטוי בעבודה המעשית, בנורמות ובפרקטיקת הארגוניות. דוגמאות לכך, ארגון ארצי ד' אשר הצהיר בכוחות האוכלוסייה התעסוקתיות וביכולתה לעבוד ולהפיק, כאשר בפועל הוא אינו משלב את המשתקמים בעבודה בקהילה. אי ההטמעה של האמונה המוצהרת חשף את הפער בין המוצהר והרצוי לבין המצב בפועל. האמונה החזקה ביכולות אוכלוסיית המוגבלות שכלית התעסוקתיות, של המרואיין בארגון ארצי א', משקפת את פרקטיקת העבודה שלהם בארגון, פרקטיקה של השמה ישירה בעבודה. אולם, האמונה של ארגון ארצי ג' היא אמונה פחות חזקה, המשתקפת בפרקטיקה שלהם, פרקטיקה של תקופת ניסיון ביחידות המוגנות.

האמונה של כל צוותי תוכניות התעסוקה, ביכולות אוכלוסיית המוגבלות שכלית יצאה במקור מהשקפות ההנהלה והאחרונה ניסתה להטמיע אותה לעובדים על ידי הגדרתה כאחת ממטרות, חזון או העיקרון המנחה של הארגון.

לפי סמואל (1990), תרבות ארגונית יכולה להוות מאיץ או חסם להחדרת שינויים ארגוניים. לכל ארגון תרבות ארגונית מיוחדת משלו. כך למשל, התרבות הארגונית של ארגון ארצי ד' מהווה דוגמא טובה לתרבות ארגונית שמרנית, מאחר והיא לא אפשרה פיתוח תוכניות תעסוקה מתקדמות יותר, מעבר לעבודה מוגנת שהייתה מאז הקמת הארגון. התרבות הארגונית של ארגון ארצי א', ב', ג', וארגון אזורי א' מהווים דוגמא לתרבות ארגונית המעודדת חדשנות ויצירתיות, מאחר והם הרחיבו את מגוון תוכניות התעסוקה שלהם, במטרה לענות על היקף אוכלוסיית המוגבלות שכלית השונה (אנשים עם רמת תפקוד קלה, בינונית וקשה). ארגון אזורי ב' וארגון מקומי גם הם מהווים דוגמא לתרבות ארגונית המטפחת חדשנות

והתעדכנות כך שארגון אזורי ב' עבר לתוכנית תעסוקה נתמכת ופיתח קפיטריה לעצמו, שעובדים בה אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. וארגון מקומי פיתח את תוכניות התעסוקה שלו, מעבר לעבודה מוגנת. הוא עבר לתעסוקה נתמכת.

לסיכום, מחקר זה בחן את דרכי הפעולה של תוכניות תעסוקה בעמותות העוסקות בשילוב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה בשלושה רבדים: הרובד הראשון, דרכי פעולה של יועצי ההשמה מול המעסיקים. הרובד השני, היחסים עם הסביבה והשפעתה על בחירת דרכי הפעולה של תוכניות התעסוקה והרובד השלישי, חקר את התרבות הארגונית כמשפיעה על הארגון בכלל ועל דרכי הפעולה של תוכניות התעסוקה. הוא עסק בניתוח הממצאים של שבע ארגונים ללא מטרת רווח וערך ניתוח והשוואה ביניהם. שבעת ארגוני המחקר עוסקים פחות או יותר באותם דרכי פעולה, עם שינויים מעטים, כאשר כל אחד מהם בוחר בדרכי הפעולה המתאימות לו לפי אוכלוסיית היעד שהוא משרת, הסביבה שבה הוא שרוי, התרבות הארגונית שלו והארגונים האחרים המצויים בקרבתו. בעיקרון אין שינוי מהותי בין שבעת הארגונים וכולם עובדים באותה דרך של בחירת דרכי הפעולה, שמכתיבה עליהם הסביבה, התרבות הארגונית והמעסיקים שהם חלק משמעותי ומהותי מחיי היומיום שלהם.

רשימת אנשי מקצוע להם רוצה המחקר להציג את תוצאותיו

יש להציג את תוצאות המחקר הנוכחי לכל צוותי העמותות העוסקות בהשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה, החל מהמנהלים, ליועצי ההשמה, המדריכים, האחראיים על מסגרות התעסוקה השונות בעמותות כמו תעסוקה מוכנת, נתמכת, ומוגנת למחצה. יש להציג את תוצאות המחקר לכל הארגונים הנוטים לפתח תוכניות תעסוקה עבור אוכלוסיית מוגבלות זו. אפשר להציג אותם גם לחברות פרטיות וציבוריות העוסקות בהשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה. ולבסוף, ניתן להציג תוצאות מחקר זה לאנשי עסקים המשתתפים ומשלבים אנשים עם מוגבלות בעסקיהם ולאילו שעד היום לא העסיקו, דבר שיכול לעודד אותם לשלב אנשים עם מוגבלות בתוך מתחם העסק שלהם.

המלצות למחקרי המשך

ההמלצות למחקרים המשכיים עולות מתוך ממצאי המחקר ומוגבלותיו. המחקר הנוכחי בדק מספר מוגבל של תוכניות התעסוקה בשבעה ארגונים, זאת מאחר ומעט מאוד מלכ"רים בישראל עוסקים בהשמה בעבודה לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. ההמלצה למחקרים העתידיים החוקרים תחום זה היא לחקור תוכניות תעסוקה של ארגונים מהמגזר העסקי ומהמגזר הציבורי, בנוסף למגזר השלישי ולערוך השוואה בין חקרי המקרה משלושת המגזרים. השוואה זו יכולה לחשוף ממצאים חשובים, שלא נחשפו במחקר זה, לגבי אופן פעילותן של תוכניות תעסוקה ממגזרים אחרים, וללמד על אסטרטגיות פעולה חדשות שיסייעו למנהלי ורכזי תוכניות התעסוקה בפיתוח תוכניות חדשות.

המלצה למחקר נוסף היא בדיקת תוכניות התעסוקה מנקודת מבטה של אוכלוסיית המוגבלות השכלית עצמה. מחקר זה התמקד במנהלי ורכזי תוכניות התעסוקה וניסה לחקור את תוכניות התעסוקה דרכם, מאחר והוא שאף לבדוק את פעילותם. אולם הוא לא בחן את תוכניות התעסוקה בעיני האוכלוסייה עצמה שמקבלת את השירותים דרך תוכניות אלו. בדיקת תוכניות התעסוקה בדרך זאת, עשוי לגלות צרכים חדשים ושונים של האנשים המשולבים בתוכניות, וכן ישמיע את דעתם, ואת תפיסתם על היתרונות והחסרונות של שירות זה.

המלצה שלישית היא לערוך מחקר אורך של תוכניות התעסוקה של הארגונים. המחקר הנוכחי ביקר כל ארגון פעם אחת, שבה נערך ראיון, נערכה תצפית ונאספו ממצאים דרך פרוטוקולים, תיעוד ביומן וכל כלי אחר. ניתן לערוך יותר ביקורים בכל ארגון, ובמסגרתם לערוך תצפית מתמשכת על תוכניות התעסוקה. שיטה זאת עשויה לחשוף ממצאים נוספים על פעילות תוכניות התעסוקה, שאולי לא נחשפו במחקר זה. המחקר הנוכחי התמקד בדרכי הפעולה של תוכניות התעסוקה לאנשים עם מוגבלות שכלית. אולם, בשיטת מחקר איכותנית. ניתן להתייחס לתוצאות הכמותניות, ולבחון כמה אנשים מושמים בעבודה בעקבות תוכניות תעסוקה אלו, להשוות את מספר האנשים במקומות העבודה לפני ההשתלבות בתוכניות התעסוקה ואחריהן, את אחוזי העלייה בהשמה, שיעור הנשירה, אחוזי ההתמדה ועוד. תחום התעסוקה לאנשים עם מגבלות שכליות-התפתחותיות עושה את צעדיו הראשונים בשנים האחרונות. הוא זקוק למחקר, ויכול לשמש שדה מרתק למחקרים שיתרמו לידע בתחום ולפיתוח התוכניות מעבר למחקר הנוכחי.

תרומת המחקר והשלכותיו

בתחום התיאורטי, הוא יתרום לפיתוח ידע אודות תוכניות תעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות ובתחום הפרקטי, היישומי הוא יכול לעזור בפיתוח תוכניות תעסוקה אפקטיביות יותר. כמו כן, יוכלו הממצאים לשמש בסיס לפעילותם של ארגונים העוסקים בהשמה בעבודה. ובתחום המחקרי הוא יכול להוות בסיס למחקרים נוספים לשיפור שילוב מוגבלים בשוק העבודה הפתוח ובכל הרצף התעסוקתי, בייחוד שמחקרים שנעשו בארץ התמקדו בפן הכשרתי בלבד.

רשימת מקורות

- אזרחי, י., ורוזינר, א. (2002). *הערכת תהליך האבחון, השיקום וההשמה של קרן "רשת מרכזי אבחון ושיקום"*. מרטנס-הופמן, יועצים לניהול בע"מ. ירושלים: משרד העבודה והרווחה.
- אלפסי, מ. (2010). *אנשים עם מוגבלות בישראל: אומדן האוכלוסייה, מאפייניה וחסימים לתעסוקה*. ירושלים: מינהל מחקר וכלכלה, משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.
- אלפסי, מ. (2009). *תעסוקת אנשים עם מוגבלות*. ירושלים: מינהל מחקר וכלכלה, משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.
- אלפסי, מ., וגרינשטיין, מ. (2010). *מיפוי פעילותן של עמותות המעניקות סיוע לאנשים עם מוגבלות*. ירושלים: משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.
- ארטן-ברגמן, ט., רימרמן, א. (2009). *"דפוסי מעורבות חברתית בקרב אנשים עם וללא מוגבלות בישראל"*. ביטחון סוציאלי 79, (49).
- אשורי, מ. (2001). *עבודה בשוק החופשי או במפעל מוגן? עמדות עובדים במע"ש ובשוק החופשי ומעבידים של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית*. (גרסה אלקטרונית) מתוך האתר הישראלי למוגבלות שכלית התפתחותית – www.pigur.co.il.
- בוקניק, ש. (2012). *"חורים" ברצף התעסוקתי של אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בישראל*. תל אביב: אקים.
- בייט-מרום, ר. (1986). *שיטות מחקר במדעי החברה: עקרונות המחקר וסגנונותיו*. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- בן שמחון, מ., צבע, י. (2009). *השתתפות המשרד בתקציבים של ארגונים לא לכוונת רווח*. מערכת התשלומים של החשב הכלכלי (בוחר): האגף למחקר, תכנון והכשרה.
- ברק, ד. (1999). *מחקר פיתוח משולב במחקר פעולה בעיצוב וביישום מערכת ממוחשבת תומכת החלטות טיפוליות בסוכנות לשיקום תעסוקתי: תהליך ותוצאות*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים.
- גבתון, ד. (2001). *תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית התיאוריה במחקר איכותי*. בתוך: נ. צבר-בן יהושע, (העורכת). *מסורות וזרמים במחקר האיכותי*. ירושלים: הוצאת דביר.
- גדרון, ב' ואלון, י' (2007). *דו"ח מסד הנתונים: דפוסים ושינויים במגזר השלישי בישראל בעשרים השנים האחרונות*. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- דושניק, ל. וצבר-בן יהושע, נ. (2006). *הסכמה מדעת, עקרון הדורש שינוי והתאמה למחקר פעולה*. בתוך לוי, ד. (עורכת). *מחקר פעולה: הלכה ומעשה*. לוד: הוצאת מכון מופ"ת.
- האמנה בדבר זכויות אנשים עם מוגבלות (The Convention on Right of Persons with Disabilities). (2006). את המקור והפניה לתרגום לא רשמי ניתן למצוא באתר נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות בכתובת www.mishpatim.gov.il
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2009). *הכנסות והוצאות מלכ"רים לפי תחום פעילות*. שנתון סטטיסטי לישראל.
- הנדלס, ש. (2008). *המרכז לתעסוקת מבוגרים*. המוסד לביטוח לאומי, מנהל המחקר והתכנון, האגף לפיתוח שירותים: ירושלים.
- חוק הסעד (טיפול במפגרים), התשכ"ט-1969.
- חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח – 1998.

טל, א. (2013). סטיגמה בקרב מעסיקים כלפי אנשים עם מוגבלות בכלל ומוגבלות פסיכיאטרית בפרט : סקירה ודיון בהקשר לחקיקה הקיימת. משרד התמיכה, מחקר וכלכלה.

טליאס, מ'. (2009). "חסרי גבולות": על גבולות וארגונים. אנליזה- כתב עת ליעוץ ארגוני, 14.

יוסיפון, מ. (2001). חקר מקרה : בתוך נ. צבר- בן יהושע (עורכת). מסורות וזרמים במחקר האיכותני. לוד : דביר.

יצחקי, ח. ומקרוס, א. (2003). השפעת הגורם התרבותי על התקשרות בין העובד הסוציאלי ושותפי תפקיד. *חברה ורווחה, כ"ג* (3).

ישראלי א. (2000). ללמוד ולבנות אומה : חינוך מבוגרים ביוכל הראשון של מדינת ישראל – מבט ביקורתי. בתוך ישראלי, א. (עורך), *ללמוד ולבנות אומה*. תל-אביב : ההתאגדות לחינוך מבוגרים.

כץ, ח', אלון, י', גדרון, ב' ובביס, ד' (2006). נתונים על המגזר השלישי בישראל, 2006. באר שבע : המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

לחמן-לזר, נ., אלמוג-בר, מ., שמיד, ה. (2013). *שותפויות בין מגזריות- גישות תיאורטיות וממצאי מחקר*. סדרת מאמרים, חוברת 19. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל : ירושלים.

ליבסטר, י. (2003). *אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בשוק העבודה ותפקיד הריפוי בעיסוק בהשתלבותם*. סמינר אינטגרטיבי. ירושלים : האוניברסיטה העברית בירושלים.

לידל, ה., ביזל, ה. (1980). *אסטרטגיה של גישה עקיפה*. תל אביב : משרד הביטחון.

לימור, נ. (2010). אחריות חברתית של עסקים : סקירה היסטורית קצרה. *ביטחון סוציאלי*, 83. ירושלים : האוניברסיטה העברית.

מנדלר, ד. ; נאון, ד. (2003). *הערכת תכנית של תעסוקה נתמכת לאנשים עם פיגור שכלי המופעלת בידי אלווין ירושלים*. דמ-04-327, גיוינט מכון ברוקדייל, ירושלים.

מנו, ר. (2010). *לנהל או להנהיג : יסודות הניהול, החזון וההצלחה בארגונים שלא למטרת רווח בישראל*. חיפה : פרדס הוצאה לאור.

משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה (2011). אנשים עם מוגבלות בישראל בעשור האחרון . דיוקן נתונים סטטיסטי : מאפיינים סוציו דמוגרפיים ותעסוקתיים. גיש בכתובת :

www.moital.gov.il/NR/rdonlyres/60B31CE2-4466-4BE6-A66C-8AD32E1270AD/0/X10697.pdf

נאון, ד., קינג, י., וולדה-צדיק, א. (2006). *אוכלוסיות שאינן משתתפות באורח מלא בשוק העבודה : גודלן, מאפייניהן ותוכניות לקידום תעסוקתן ולהגברת נידותן בתעסוקה*. ירושלים : המרכז לחקר מוגבלויות ואוכלוסיות מיוחדות.

ניסים, ד', גורבטוב, ר' ובן שמחון, מ' (2012). אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית . בתוך י' צבע (עורך), *סקירת השירותים החברתיים 2011*. ירושלים : משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

סמואל, י. (2002). *המשחק הפוליטי עוצמה והשפעה בארגונים*. חיפה : אוניברסיטת חיפה, זמורה ביתן.

סמואל . י. (1996). *ארגונים : מאפיינים, מבנים, תהליכים*. חיפה : אוניברסיטת חיפה, זמורה ביתן.

סמואל, י. (1990). *ארגונים : מאפיינים, מבנים ותהליכים*. חיפה, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה.

פלדמן, ד. (1998). *התעסוקה בפרספקטיבה של חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות*. מקור מתוך אתר הנציבות שכתובתו www.mugbaluyot.mishpatim.gov.il

פלדמן, ד. דניאלי להב, י. וחיימוביץ, ש. (2007). (עורכים). *נגישות החברה הישראלית לאנשים עם מוגבלות בפתח המאה ה- 21*. ירושלים : הוצאת משרד המשפטים.

פנט-פלג, מ. (2010). *פיתוח קשרי מעסיקים בתכניות תעסוקה*. תבת : אשל גיוינט.

- פפרמן, ב. (2010). *שילוב אנשים עם מוגבלות בשוק העבודה: תמורות בתפיסות, פיתוח כלים ותוכניות תעסוקה*. ירושלים: נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות בישראל.
- צבר-בן יהושע, נ. (2001). *מסורות וזרמים במחקר האיכותי*. לוד: הוצאת דביר.
- קונדה, ג'. (2000). *מהנדסים תרבות: שליטה ומסירות בחברת היי-טק*. הוצאת חרגול.
- רון, ח. (2005). *מוגבלות שכלית התפתחותית: עיון, דרכי עבודה והוראה*. תל אביב: הוצאת ספרים "אח" בע"מ.
- רופמן, ל. (2010). *עולם העבודה של אנשים עם מוגבלות*. ירושלים: נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות בישראל, משרד המשפטים.
- רז, א. (2004). *תרבות ארגונית ככלי ניהולי: אפקטיביות ארגונית וניהול משאבי אנוש, תרבות ארגונית*. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- רימרמן, א., כץ, ש. (2004). *מדיניות התעסוקה המוגנת כלפי אנשים עם מוגבלויות קשות באחריות המערב ובישראל: סקירה ודיון. ביטחון סוציאל, מס' 65*.
- רימרמן, א., סופר, מ., דגן, צ., רוטלר, ר., משאלי, ל. (2011). *תעסוקה, רווחה ומיסוי של אנשים עם מוגבלות בישראל*. דו"ח המוגש למוסד לביטוח לאומי.
- שקדי, א. (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני-תיאוריה ויישום*. תל אביב: הוצאת רמות.
- תמיר, י., וזוהר, נ. (2007). *מסוגלות תעסוקתית ועידוד תעסוקה: השלכות למציאות הישראלית*. נייר עמדה- קבוצת מחקר במדיניות חברתית- בית ספר לעבודה סוציאלית. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים.
- Aldrich, H.E. & Mindlin, S. (1978). Uncertainty and Dependence: Two perspectives on environment. In L. Karpik (Ed.). *Organization and Environment*. Beverly Hills, California: Sage Publications Inc.
- Aldrich, H.E. & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations, *Annual Review of Sociology*, 11.
- Allison, L., & Strydom, A. (2009). Intellectual disability across cultures. *Psychiatry*, 8.
- American Association on Intellectual and Developmental Disabilities (2010). *Intellectual disability: Definition, classification, and systems of supports*. Washington, DC: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorder, fourth edition, text revision: DSM-IV-TR*. Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Anheier, H.K. & List, R. A. (2006a). *A dictionary of civil society, philanthropy, and the nonprofit sector*. London & New York: Routledge.
- Barker, J. (1993). *Tightening the Iron Cage: Concretive control in self-managing teams*. *Administrative science quarterly*, 38 (3).
- Beirne-Smith, M., Patton, J. R., & Kim, S. H. (2006). *Mental retardation: An introduction to intellectual disabilities* (7th Ed.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Braddock, D., & Parish, S. L. (2002). An institutional history of disability. In D. Braddock (Ed.), *Disability at the dawn of the 21st century and the state of the states*. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

- Brams, Steven J., and Alan D. Taylor (2000). *The Win-Win Solution: Guaranteeing Fair Shares to Everybody*. New York: W.W. Norton.
- Caplow, T. (1957). Organizational Size. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 1, NO. 4. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Issue Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/i341219>
- Cetro, S.C., & Peter, J.P. (1995). *The Strategic Management Process*. Homewood, IL: Austen Press.
- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cinamon, R.G & Gifsh, L. (2004). Conceptions of work among adolescents and young adults with mental retardation. *The Career Development Quarterly*, 52, 3.
- Collier, J. and Esteban, R. (2007) "Corporate social responsibility and employee commitment". *Business Ethics: a European Review*, 16(1).
- Dart, R. (2004). Being "Business-like" in a nonprofit organization: a grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. N.Y: Addison-Wesley.
- Drew, J. C., & Hardman, M. L. (2004). *Mental retardation: A lifespan approach to people with intellectual disabilities*. Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Durkin, M. (2002). The epidemiology of developmental disabilities in low-income countries. *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Review*, 8.
- Eweje, G. & Bentley, T. (2006). *CSR and staff retention in New Zealand companies: A literature review*. Department of Management and International Business Research Working Paper Series. No. 6). Auckland, NZ: Massey University. Department of Management and International Business.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: the birth of the prison*. N.Y: Pantheon.
- Gazley, B. (2010a). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1).
- Gomes, G. M. & Owens, J. M. (1998). Commercial nonprofits, untaxed entrepreneurialism and unfair competition. *Journal of Small Business Management*, 26.
- Gueron, J.M., & Hamilton, G. (2002). *The role of education and training in welfare reform*. Policy Brief No 20. Washington, DC: The Brooking Institution.
- Harris, J. C. (2005). *Intellectual disability: Understanding its development, causes, classification, evaluation and treatment* [Ch. 2]. New York, NY: Oxford University.
- Hasenfeld, y. (2000). Social welfare administration and organization theory. In R.J. Patti, (Ed). *The handbook of social welfare management*. California, Sage Publication Inc.

- Hasenfeld, y. (1983). *Human service organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hatch, M. J. & Ehrlich, S. B. (1993). Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations. *Organization Studies*, 14(4).
- Henry, M. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books.
- Holzer, H. (2004). *Encouraging Job Advancement Among Low Wage Workers, A New Approach*. Washington D.C. Brooking institute. Policy Brief.
- Huang, W. & Rubin, S. E. (1997). Equal access to employment opportunities for people with mental retardation An obligation of society. *Journal of rehabilitation*, 63.
- IAJVS (2007). *Enhancing Employment Opportunities for Individuals with Disabilities: an Employer Directed Approach*.
- Ingram, P., Qing YuanYue, L. (2008). Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation. *The Academy of Management Annals*, v(2), 1.
- International Labour Organization (2011). *Equality at work: The continuing challenge, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. International Labour Conference, 100th Session 2011, International Labour Office, Geneva.
- Katz, D. & Kahn, R. (1996). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Willey & Sons.
- Kellogg, H. L. (1998). An OTR's description of the legacy, current environment, and clinical issues characterizing adults with profound disabilities. In M. Ross, & S. Bachner (Eds.), *Adults with developmental disabilities: Current approaches in Occupational Therapy*. Bethesda, MD: AOTA.
- Marshall, C., & Rossman R.B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, J. Frost, P. J. & O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies*. London: Sage.
- Maulik, P. K., & Darmstadt, G. L. (2008). Childhood disability in low-and-middle-income countries: Overview if screening, prevention, services, legislation, and epidemiology. *Pediatrics*, 120.
- Mcdermott, S.; Martin, M.; and Butkus, S. (1999). "What Individual, Provider, and Community Characteristics Predict Employment of Individuals with Mental Retardation?". *American Journal on Mental Retardation*, (104) 4.
- Mercier, C., & Picard, S. (2011). Intellectual disability and homelessness. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55.
- Michael Ashley Stein & Penelope J.S. Stein. (2006). *Beyond Disability Civil Rights*. 58 Hastings L.J. 1203
- Miles, M. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (1986). Creating social reality : organizations as cultures. *Images of organization*. London, New Delhi : SAGE.
- Motamedi, K.K. (1977). A daptability and copability: A study of social systems, their environment and survival. *Group and Organization Studies*, 2 (4).
- Nightingale, S.D., Pindus, N., Kramer, E.D., Trutko, J., Mikelson, K., and Egner, M. 2002b. *Work and Welfare Reform in New York City During the Giuliani Administration: A Study of Programs Implementation*. The Urban Institute Press, Washington, DC.
- Nightingale, S.D., Pindus, N., and Trutko, J. 2002a. *The Implementation of The Welfare-to-Work Grant Program*. The Urban Institute Press, Washington, DC.
- Oeseburg, B., Jansen, D. E. M. C., Groothoff, H. W., Dijkstra, G. J., & Reijneveld, S. A. (2010). Emotional and behavioral problems in adolescents with intellectual disability with and without chronic diseases. *Journal of Intellectual Disability Research*, 54.
- Olson, D.; Cioffi, A.; Yovanoff, P, and Mank, D. 2000. "Gender Differences in Supported Employment". *Mental Retardation* 38(2).
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010). *Sickness, Disability and Work, Breaking the Barriers: A Synthesis of Findings Across OECD Countries*. ISBN 978-92-64-08885-6 (PDF)
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. London: Sage.
- Parmenter, T. R. (2008). The present, past and future of the study of intellectual disability: Challenges in developing countries. *Salud Pública de México*, 50.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. N.Y. Free Press.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & Evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. New Bury Park: Sage Publications.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Plester, B.A. (2007). *Laugh Out Loud: How Organizational Culture Influences Workplace* Doctoral dissertation, Massey University (Humour).
- Polder, J. J., Meerding, W. J., Bonneux, L., & Van der Maas, P. J. (2002). Healthcare costs of intellectual disability in the Netherlands: A cost-of-illness perspective. *Journal of Intellectual Disability Research*, 46.
- Primaloro, D. (2007). *The future role of the third sector in social and economic regeneration, final report*. Office of Public Sector Information Policy Team, Norwich, 7/07. Retrieved April 2008 from <http://www.hm-treasury.gov.uk>

- Rimmer, J.H.; Braddock, D.; and Pitetti, K. H. (1996). "Research on Physical Activity and Disability: An Emerging National Priority". *Medical Science Sports Exercise*, 28.
- Ritchie, W. J., Anthony, W. P. & Rubens, A.J. (2004). Individual executive characteristics: Explaining the divergence between perceptual and financial measures in nonprofit organizations. *Journal of Business Ethics*, 53.
- Romero, C. J. (1994). *JTPA programs and adult women on welfare: Using training to raise AFDC recipients above poverty*. Research Report No. 93-01. Washington, D.C.: National Commission for Employment Policy.
- Salanick, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B.M. Staw and G.R. Salanick (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Salvador-Carulla, L., & Bertelli, M. (2008). Mental retardation or intellectual disability: Time for a conceptual change. *Psychopathology*, 41.
- Schalock, R. L., Luckasson, R. A., & Shogren, K. A. (2007). The renaming of mental retardation: Understanding the change to the term intellectual disability. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 45.
- Schein, E. H. (2010). " *Organizational culture and leadership*", 4th edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2004). "*Organizational culture and leadership*", 3th edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (1990). "Organizational Culture". *American Psychologist*.
- Schmid, H. (2001). Evaluating the impact of legal change on nonprofit and for-profit organizations: The case of the Israeli long-term care insurance law. *Public Management Review* 3(2). Also published in Hebrew, *Social Security* (2001), 60.
- Spalter-Roth, R., Hartmann, H. I., & Andrews, L. (1992). *Combining work and welfare: An alternative anti-poverty strategy*. Washington, D.C.: Institute for Women's Policy Research.
- Stone, M.M., Bigelow, B. and Crittenden, W. 1999. Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration and Society* 31 (3).
- Theodore, N., & Peck, J. (2000). Searching for best practice in welfare-to-work: The means, The method and The message. *Policy & Politics* vol.29 (1).
- U.S. Bureau of Labor Statistics employment status of persons with a disability in the United States (2010). *Persons with a Disability: Labor Force Characteristics*. Can be retrieved at: <http://www.disabled-world.com/disability/statistics/disability-employment-statistics.php#ixzz1Z3R3tEfq>
- Yin, R.K. (1989). *Case study design and methods*. Newbury Park, CA.: Sage.
- <http://www.moit.gov.il/NR/rdonlyres/210A93B9-CD7C-4E94-B88E-4267F9F26979/0/tevetmug.pdf>

נספחים

1. מדריך ראיון

שלום רב,

אני עובדת סוציאלית במחלקה לשירותים חברתיים יפיע, ולומדת לתואר שני בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית בירושלים.

במסגרת הלימודים אני עורכת מחקר בנושא "תכניות תעסוקה, של עמותות, להשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה: חקר דרכי פעולה". לשם כך אני מבקשת לראיין אותך וללמוד ממך. במחקר אני אשאל אותך על נושאים שונים כמו: על העמותה, תכנית התעסוקה ועוד. אני מבקשת את רשותך להקליט את השיחה, במטרה לאפשר לשיחה לזרום באופן חופשי. לאחר קיום הראיון אני אכתוב את כל מה שנאמר בשיחה כדי ללמוד ולנתח את דבריך. אני מאוד מודה לך על הסכמתך לקחת חלק במחקר זה. אני מאמינה שהראיון אתך חשוב מאוד למנהלי עמותות לגבש את האסטרטגיה הכי יעילה בשילוב בעלי מוגבלות שכלית התפתחותית בעבודה.

תאריך: _____ מקום עריכת הראיון: _____ שעה: _____

שם המרואיין: _____

תפקיד המרואיין:

- ותק בתפקיד.

- תפקיד בעמותה.

תיאור העמותה:

- היסטוריה.

- הבעלות על הארגון.

- מבנה ארגוני.

- חזון העמותה.

- המטרות/היעדים של העמותה

- אוכלוסיית יעד (מגוון נכויות או רק מפגרים).

- השירותים שהעמותה נותנת לאוכלוסיית היעד שלה.

התוכנית של העמותה בתחום התעסוקה:

- תיאור התוכנית (המוקד התעסוקתי של התוכנית, תכנית חדשה או מאומצת, תכנית אחידה לכל

המשתתפים או אינדיבידואלית, עבודה מול תכנית עבודה ולו"ז ועוד...)

- אני מאמין.

- מטרות ויעדים.

- המבנה של התוכנית.

- שיטות פעולה של התוכנית.

- יצירת שיתופי פעולה רלוונטיים (גורמים בקהילה, דיור חוץ ביתי, ב"ס לחינוך מיוחד ...)
 - כלי עבודה קיימים ונדרשים (טפסים לאיסוף מידע, וועדות)
 - נקודות חוזק ותורפה, גורמים מעודדים ומעכבים את הצלחת התוכנית.
 - הזרמת מידע הדדית עם גורמים רלוונטיים.
 - סוגי מסגרות התעסוקה שהעמותה מפעילה לפי רצף שירותי התעסוקה (מרכזי יום, מע"ש, עבודה נתמכת)
 - קריטריונים לעבור מהמע"ש לתעסוקה נתמכת.
 - גורם המפעיל את התוכנית (לשכת הרווחה, העירייה).
 - מאפיינים לגבי המשתתפים בתוכנית (גיל, מגדר, רמת פיגור, בעיית התנהגות, מגבלה מלווה לפיגור וכולי).
 - קריטריונים לקבלה לתוכנית (למשל בעלי מוטיבציה, עצמאיות, תפוקה מסוימת...)
- איתור, מיון, השמה, הכשרה, ליווי ומעקב:**
- תיאור הנעשה בתוכנית בכל אחד ממרכיבי התהליך.
 - היקפי השמות ונשירות בשנת 2011.
 - היסטוריה תעסוקתית של המשתתפים.
 - מאפייני העיסוקים בהם בוצעו השמות (סוגי עבודות, מורכבות העבודה)
 - שינויים שחלו ברמת המשתתפים (שכר, התקדמות בעבודה, סמכות, שביעות רצון, ביטחון ודימוי עצמי, מוטיבציה, מיומנויות חברתיות ומיומנויות יומיום, מיומנויות תעסוקתיות).
 - תהליך ההכשרה והליווי.
- כישורי הצוות המפעיל את התוכנית:**
- השכלה פורמאלית.
 - היכרות עם האוכלוסייה.
 - קורסים והשתלמויות.
 - שיעור תחלופת צוות.
- איתור מעסיקים:**
- מי מבצע את האיתור.
 - שיקולי המעסיק בעד ונגד.
 - מאפייני המעסיקים והעיסוקים.
 - שיווק וכדאיות להעסקה.
 - עמדות כלפי התוכנית וכלפי העסקת בעלי מוגבלות שכלית בתעסוקה נתמכת (שינויים בעמדות אלו).

2. טופס הסכמה מדעת להשתתפות במחקר

אני הח"מ:

שם משפחה _____ שם פרטי _____ מס' ת.ז. _____

כתובת _____ מיקוד _____

א. מצהיר/ה בזה כי אני מסכים/ה להשתתף במחקר כמפורט במסמך זה.

ב. מצהיר/ה בזה כי הוסבר לי על ידי:

כריסטין ח'שיבון, כדלהלן:

1. כי המחקר קיבל אישור לביצוע המחקר מוועדת האתיקה של האוניברסיטה העברית בירושלים.

2. כי נושא המחקר: תוכניות תעסוקה, של עמותות, להשמת אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית

בעבודה: חקר דרכי פעולה.

3. כי אני חופשי/ה להפסיק בכל עת את השתתפותי בניסוי.

4. כי מובטחת סודיות באשר לזהותי האישית בפרסומים מדעיים.

5. כי בכל בעיה הקשורה למחקר אוכל לפנות לחוקר/ת אלישבע סזן

להתייעצות נוספת. מספר טלפון: 02-5882082

ג. הנני מצהיר/ה כי נמסר לי מידע מפורט על המחקר ובמיוחד הפרטים הבאים הקשורים:

מטרת המחקר: המחקר המוצע יתמקד בחקר תוכניות התעסוקה של עמותות העוסקות בהשמה בעבודה

של אנשים עם מוגבלות שכלית ויבדוק את השפעתן על שילוב אנשים אלה בעבודה.

אורך הריאיון: שעה עד שעה וחצי.

תרומת המחקר: בתחום התיאורטי, הוא יתרום לפיתוח ידע אודות תוכניות תעסוקה בקרב אנשים עם

מוגבלות. ובתחום הפרקטי, היישומי הוא יכול לעזור בפיתוח תוכניות תעסוקה אפקטיביות יותר. כמו כן, יוכלו

הממצאים לשמש בסיס לפעילותם של ארגונים העוסקים בהשמה בעבודה. ובתחום המחקרי הוא יכול להוות

בסיס למחקרים נוספים לשיפור שילוב מוגבלים בשוק העבודה הפתוח ובכל הרצף התעסוקתי, בייחוד

שמחקרים שנעשו בארץ התמקדו בן ההכשרתי בלבד.

שמירת האנונימיות של המרואיינים: שימוש בשמות בדויים, השמדת ההקלטות לאחר שקלוטן הסופי

וניתוחן. הפרדת טפסי ההסכמה מדעת מהשקלוטים לביסוס הסודיות ושמירת המידע במחשב לו קוד כניסה

שידוע רק לחוקרת.

ד. הנני מצהיר/ה בזה כי את הסכמתי הנ"ל נתתי מרצוני החופשי וכי הבינתי את כל האמור לעיל.

_____ תאריך

_____ חתימה

_____ שם משתתף/ת במחקר

ה. הצהרת החוקר/ת

ההסכמה הנ"ל נתקבלה על ידי וזאת לאחר שהסברתי למשתתף/ת במחקר כל האמור לעיל ווידאתי שכל

הסברי הובנו על ידו/יה.

_____ תאריך

_____ חתימה

_____ שם החוקר המסביר

3. חומר רקע על הארגונים

להלן תיאור קצר על כל אחד מהארגונים, ההיסטוריה שלו, אוכלוסיית היעד, השירותים שהוא מספק, האזור הגיאוגרפי שבו הוא מספק את השירותים שלו, החזון וכל מידע רלוונטי אחר.

ארגון ארצי א': מלכ"ר שנוסד בשנת 1984 לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית ביוזמת עיריית ירושלים וממשלת ישראל כפרויקט פיילוט ל-80 איש. הארגון הפך לעצמאי תוך כמה שנים וכיום מספק שירותים לפעוטות, ילדים, מתבגרים, מבוגרים ומזדקנים, במטרה לספק כלים ותמיכה לשיפור עצמאותם ותפקודם בתוך הקהילה. בתחילת שנות ה-2000 התחיל הארגון לספק שירותים לאוכלוסיות מוגבלות אחרות בפריצה ארצית. הארגון מאמין כי כל פרט בקהילה ראוי להיות חלק בלתי נפרד של החברה הסובבת אותו, ולא מרוחק ומבודד ממנה. מטרת העל של כלל המסגרות והשירותים בארגון היא לספק ליחיד ולקבוצה כלים ותמיכה הנדרשים על מנת לשפר את מידת עצמאותם ותפקודם בתוך הקהילה. הארגון מספק שירותי תמיכה בכל שנה למעלה מ-2700 ילדים, מתבגרים ומבוגרים עם מוגבלות התפתחותיות, מאפשר למאות מבוגרים לעבוד בתעסוקה נדרשת בקהילה, לעשרות ילדים לצאת ממסגרות החינוך המיוחד ולהשתלב במערכת החינוך הכללי ולמתבגרים ולמבוגרים בעלי נכויות לעבור ממגורים בתנאי פנימייה לקיום בעלי צביון עצמאי ומכובד יותר בקהילה. חזונו של הארגון הוא להגיע לחברה בה אנשים עם מוגבלות הם אזרחים שווי זכויות, חברה שבה כל אחד מאתנו שואף לקבוע את עתידו ואורחות חייו. השירותים שהארגון מספק לאוכלוסייה שלו הם בתחומי השיקום, ההתערבות המוקדמת, המגורים, מעונות לילדים, ההכשרה וההשמה התעסוקתית ועוד.

ארגון אזורי א': מלכ"ר אשר נוסד בשנת 1991 ביוזמת עיריית ת"א ומשרד הרווחה, שייעודו לפעול למען שיפור איכות חייהם ושיתופם המלא בקהילה של אנשים עם צרכים מיוחדים, בכל הגילאים, מכל המגזרים ובכל מקום שיש בו צורך, כאשר הדבר נעשה באמצעות מתן מגוון שירותים מקצועיים ורב תחומיים. היקף פעילותו של הארגון הינו בדרום הארץ וקצת במרכזה. הארגון מאמין שלאדם עם הצרכים המיוחדים, כמו לכל אדם, הזכות והיכולת לחיות חיים של כבוד ועצמאות תוך מיצוי הפוטנציאל האישי הטמון בו. כדי לקדם מטרה זאת עושה הארגון שימוש באמצעים ושיטות מודרניות שפותחו בארה"ב והותאמו לצרכים המקומיים בישראל. מזה למעלה מעשור מעניק ומפתח הארגון שירותים מגוונים לאוכלוסיות שונות עם צרכים מיוחדים: מוגבלות שכלית התפתחותית, נפגעי נפש, אוטיזם, נכויות התפתחותיות ועוד, בשיתוף עם הרשויות המקומיות ת"א, הרצליה, רמת השרון, ראש העין ועוד.

בין השירותים ניתן למצוא: מרכזי יום לגיל הרך, מעון יום בבתי ספר לחינוך מיוחד, מרכז יום טיפולי-שיקומי לבוגרים מעל גיל 21, בעלי מוגבלות שכלית התפתחותית בינונית עד קשה ונכויות התפתחותיות נוספות, מרכז עבודה שיקומי לבוגרים מעל גיל 21 בעלי מוגבלות שכלית התפתחותית קלה עד בינונית ונכויות התפתחותיות נוספות, שירות סביבה תומכת, שילוב-מסגרת שילוב תעסוקתי של נפגעי נפש בקהילה, מועדון פנאי לנפש, מרכז הקלה למשפחה ושרות השתלמויות.

ארגון ארצי ב': מלכ"ר שנוסד בשנת 1951 ע"י קבוצת הורים לילדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אשר התאחדו סביב חזונו המשותף להביא לשיפור איכות חיי ילדיהם באמצעות שינוי תפיסות הממסד והחברה הישראלית כלפי אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. שנים של נחישות ועשייה בלתי מתפשרת הפכו את הארגון לגוף גדול ומוביל בארץ הפועל למען מטרה זו בכל תחומי החיים: חינוך, דיור, תעסוקה, סגור קהילתי, פנאי, תרבות, רפואת שיניים, נופש, גיוס לצה"ל ועוד. חזונו של הארגון לעשות את החברה הישראלית מקום טוב יותר לאנשים עם מוגבלות שכלית ובני משפחותיהם, חברה מכבדת, חמה ומקבלת, המאפשרת מימוש עצמי מתוך הכרה בשונות ומחויבות לשוויון הזדמנויות. כיום מייצג הארגון כ-34000 אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית ואת בני משפחותיהם הן בארץ והן בפורומים בינלאומיים.

הארגון פועל באמצעות 62 סניפים מקומיים ואזוריים בכל רחבי הארץ ולכל המגזרים. גופים אלה מופעלים בעיקר על ידי מתנדבים: הורים לילדים עם מוגבלות שכלית ואחרים. הוא מפעיל ברחבי הארץ שירותים בתחום הדיור בקהילה, מרכזי יום לתעסוקה לאנשים עם מוגבלות שכלית - סיעודיים, מרפאות שיניים ייחודיות לאוכלוסייה, פרויקט נופש ארצי, קו סיוע בעברית ובערבית, פרויקט תעסוקה בדרך אחרת להשמת אנשים עם מוגבלויות בכלל במקומות עבודה בקהילה, קבוצות תמיכה להורים ועוד. הארגון יזם והקים את ועדי ההורים במעונות הפנימייה ואת ועד ההורים הארצי. כמו כן, דואג הוא למינוי אפוסטרופסיים לאנשים עם פיגור שכלי.

הארגון שואף לתת ביטוי לרצונותיו של האדם עם מוגבלות שכלית באמצעות טיפוח הסגור העצמי. בתחום שירותים אלה הוא פועל בשיתוף פעולה הדוק עם האגף לטיפול באדם עם פיגור שכלי שבמשרד הרווחה והשירותים החברתיים. בתחום החקיקה והמשפט, דואג הוא ליזום חוקים שנועדו להבטיח את הזכויות של אנשים עם מוגבלות שכלית ולנקוט צעדים לאכיפתם. הארגון משמש גם כגוף מייצג, מלווה, מנחה ותומך לאנשים עם מוגבלות שכלית ולבני משפחותיהם. מטה הארגון השוכן בתל אביב מרכז את הפעילות המקצועית ברמה הארצית, יוזם ומפעיל מגוון מקיף ומקצועי של שירותים. בין המחלקות השונות במטה קיימות המחלקות הבאות: האגף לסגור קהילתי, האגף לתרבות, אמנות וספורט, מחלקת הדיור, מחלקת בינוי ופיתוח, מחלקת תעסוקה, מחלקת רפואת שיניים, מחלקת גיוס משאבים, מחלקת משפטית, מחלקת משאבי אנוש והדרכה ומחלקת כספים.

ארגון מקומי: 12 שנים עברו מאז פתיחתו של הארגון - מספטמבר 2001. מיום הקמתו של הארגון ובמשך העשור האחרון הופעל הוא בידי עמותת מטב. לאחרונה הוציאה העירייה מכרז להפעלת הארגון, במכרז זכתה חברת א.ד.נ.מ. בע"מ (מרכז "שילובים"), המפעיל שירותי תעסוקה איכותיים באזור הצפון. בארגון נמצאים 24 משתקמים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, מכל המגזרים, תושבי העיר בלבד, בני 21 ומעלה וברמות תפקוד שונות. על מנת להבין את אסטרטגיית פעילותו של הארגון ותוכנית התעסוקה שלו, אני אתאר בקצרה את חברת א.ד.נ.מ. בע"מ המפעילה אותו.

חברת א.ד.נ.מ. בע"מ התחילה בהפעלת הארגון באופן רשמי בתחילת ספטמבר 2011. כאשר מרכז א.ד.נ.מ. החל את דרכו בשנת 2003 במטרה להעניק שירותי תעסוקה לאוכלוסייה בוגרת בעלת צרכים מיוחדים. המרכז ממוקם באזור קריית-אתא ומהווה תחנת שירות תעסוקתית, ברצף שירותים איכותיים לקידום רווחתם ואיכות חייהם של אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, בתחומי החינוך, הטיפול, המגורים והתעסוקה שמספקת חברת א.ד.נ.מ. בע"מ. מרכז התעסוקה משלב בתוכו כ- 700 מועסקים השייכים לאגף השיקום במשרד הרווחה, אגף לטיפול באדם המפגר ולבעלי תסמונת אספרגר. המועסקים משולבים במסגרות תעסוקה שונות ההולמות את כישוריהם ורצונותיהם: מרכז עבודה מוגן, תעסוקה נתמכת בקהילה בליווי ותמיכה של מדריכת שיקום מלווה ושילוב יחידים עצמאים בקהילה. המסגרות נבדלות זו מזו בהיקף התמיכה ובמידת הליווי הניתן לעובדים. המרכז קולט בוגרים בני 21 ומעלה, אשר סיימו את לימודיהם בבתי ספר לחינוך מיוחד.²

ארגון ארצי ג': הארגון חרת על דגלו מאז הקמתו כמלכ"ר בשנת 1979 את פיתוח השירותים הקהילתיים, על מנת לאפשר לכל לקוח ליהנות מאיכות חיים גבוהה תוך שילוב בקהילה הטבעית.

חזונו של הארגון הוא פיתוח שירותים קהילתיים עבור כל אדם עם מוגבלות על מנת לאפשר פעילות עצמאית בבית, בעבודה, בשעות הפנאי ובחברה. זאת תוך מתן אפשרות לחיים של כבוד, הגשמה עצמית, שילוב והשתתפות בקהילה כחברים שווי זכויות. הארגון מפעיל מגוון רחב של שירותים

² ההתייחסות לארגון מקומי במחקר היא כאל מלכ"ר, מאחר ובזמן עריכת המחקר הוא עבד כמלכ"ר ועוד לא עבר לרשותה של חברת א.ד.נ.מ. בע"מ.

חברתיים לרבות דיור קהילתי, תעסוקה ופעילויות פנאי. בנוסף הוא פיתח שירותי ייעוץ ותכנון מקצועיים בתחום הנגישות, תכניות חינוכיות לבתי ספר לחינוך מיוחד, מרכז ייעוצי-טיפולי, חינוך מיני חברתי, מכללה ועוד.

הלקוחות אשר מקבלים שירותים באים מהספקטרום הרחב של האוכלוסייה ביניהם יהודים חרדים, חילוניים וערבים. הארגון נותן מענה לאוכלוסיות הבאות: אנשים עם ליקויי למידה, אנשים עם מגבלה שכלית, אנשים עם PDD אנשים עם אספרגר, אנשים עם נכות פיזית, אנשים עם לקות חושית, אנשים עם צרכים סיעודיים ודרי רחוב.

הארגון פועל בארץ ובחו"ל ומסייע לכ-8000 ילדים ובוגרים עם מוגבלויות שכליות, פיזיות וחושיות באמצעות מערך שירותים ייחודי, בפריצה ארצית בסיוע יותר מ-450 עובדים וכ-600 מתנדבים מהארץ ומחוצה לה. הפעילות שלו מתקיימת הודות לכספים ממשרדי הממשלה, רשויות מקומיות, קרנות בארץ ובחו"ל, חברות מסחריות ונדבבות ליבם של תורמים פרטיים מהארץ ומחוצה לה וממכירת שירותים.

ארגון אזורי ב': מלכ"ר המיועד לאנשים הלוקים במוגבלות שכלית התפתחותית ברמת תפקוד קלה, בינונית וקשה מגיל 21 ומעלה. הוא התחיל לפעול כמלכ"ר בשנות השמונים, עם מספר קטן של עובדים ובבניין ישן בשכירות, כאשר הבעלות עליו היא של העירייה. הארגון מהווה מסגרת המשלבת מרכז הכשרה ושיקום עם מקום עבודה ומעסיק כיום כ-110 עובדים. המטרה במסגרת כזאת היא להכשיר את האדם הבוגר לחיי עבודה, לאחריות ולעצמאות מרבית, ולהכינו, במידת האפשר, לעבודה במסגרת השוק החופשי. מטרת העל שלו היא הכשרת בעלי המוגבלות שכלית התפתחותית וקידום ע"י מיצוי מקסימלי של הפוטנציאל שלהם. העבודות המתבצעות בארגון הינן עבודות של אריזה, מיון ופירוק שונות, המגיעות ממפעלים ברחבי האזור והחזון שלו הוא יצירת קו ייצור לעצמו.

העובדים מחולקים לקבוצות עבודה לפי רמת המוגבלות השכלית שלהם בעוד שהעובדים עם מוגבלות שכלית קלה מחולקים לפי המגדר. בכל קבוצה נמצא מדריך המלמד אותם את העבודה ופועל איתם בכדי לקדם הן במישור התעסוקתי והן במישור האישי.

בארגון פועלת קפטריה בתוך מבנה הארגון, אשר מהווה פרויקט ייחודי וראשוני בארץ, כאשר העובדים בו הם אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. בנוסף לכך, מופעלת כיתה טיפולית, המספקת מענה לעובדים בעלי יכולות נמוכות או בעיות התנהגות ומאפשרת להם להמשיך ולהיות משולבים במסגרת ולעבוד בה. בסוף שנת ה-2008 הופעל בו פרויקט תעסוקה נתמכת, שמטרתו שילוב עובדים במקומות עבודה רגילים בקהילה.

ארגון ארצי ד': מעון ציבורי שנפתח לראשונה בשנת 1985 כמלכ"ר המשרת אוכלוסייה רחבה של דיירים עם מוגבלות שכלית במגזר הערבי. השטח והבניינים הינם רכוש ממשלתי שהועמד לרשות עמותה ציבורית למטרת פתיחת מעון לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית. במעון קיים ועד מנהל (בהתנדבות) המורכב משבעה חברים, 3 מביניהם נציגי משרד הרווחה, 3 נציגי ציבור, וחבר אחד שהינו יו"ר ועד הורים במעון. במעון גרים כ-120 דיירים ברמות פיגור שונות: פיגור קל, בינוני, קשה ועמוק. ועובדים בו כ-130 עובדים, כאשר קיים צוות רב-מקצועי. היעדים של המעון: דאגה למתן צרכים בסיסיים, חינוכיים, טיפוליים ונפשיים לכל דייר נזקק; הגברת המעורבות של המשפחות בגורל ילדיהם; העשרת חיי הפרט; הקניית ידע, טיפול רפואי וכולי; התאמת תוכניות טיפול אישיות לדיירים; הקניית נורמות חברתיות והתנהגויות העומדות בהלימה עם החברה הערבית בפרט והחברה הישראלית בכלל. השירותים הניתנים במעון: תעסוקה יצרנית כאשר 32 דיירים משולבים במסגרת תעסוקה מוגנת שמקבלים ממפעלים באזור הצפון, תרבות ופנאי, טיפולים פרא-רפואיים ומרפאה פתוחה ל-24 שעות ביממה.

Abstract

The research focuses on employment programs practice methods of organizations engaged in employment recruitment for people with developmental and intellectual disabilities and examines the impact of the integration of these people at work. The research examines the effect of these programs on the integration of people at work, by exploring and comparing seven organizations' employment programs in Israel.

This research explores the relationship between organizations' employment recruitment consultants with labour employers. It investigates consultants' practices implemented to maintain relationships with the employers, specifically in convincing employers to hire people with developmental and intellectual disabilities. In addition, this research explores the proximate organizational environment through examining effects and impacts of these employment recruitment programs. It also observes the administrative culture of organizations in concern, which is expressed through the trust that recruitment consultants have in the capacities of people with developmental and intellectual disabilities to adapt and adjust in the labour market.

Findings of study conducted by Research and Economic Administration in the Industry, Trade and Labour Ministry of Labour in Israel (2010), indicates that employment rate among people with disabilities was 43.2%, while the same rate for people without disabilities was 70.9%.

Having such low labour recruitment rate for people living with disabilities, it becomes more urgent to investigate employment programs of various organizations which set integration of employment of people with disabilities as their main goal.

This research offers an important contribution to the understanding of the effects and implications of organizations' employment programs in work placement among people with intellectual and developmental disabilities. Among the community of people with disabilities,

those who have intellectual and developmental disabilities face more difficulties and obstacles, which renders them as the one of the most excluded community (Ashuri, 2001).

This research is carried through case-based qualitative method of multiple case studies which selected and engaged with a sample of informants who are most representative and informative of the organizations concerned. This research utilized multiple methodological tools, mainly structured interviews in hebrew. In addition to interviews, this research utilized data analysis of various organizational documents and reports of employment programs as well as carrying engaged observations in those organizations.

The research's finding can be summarized through three central themes. First theme relates to placement consultants' practices towards the employers in two forms: first in maintaining and strengthening relations with the employers. Second form explores the practices that were used to persuade employers to hire persons with intellectual and developmental disabilities.

Second theme addresses concerns relating dependency on the immediate environment. This theme indicated that there are five environmental factors which organizations are dependent on: governmental institutions, organization's funders, target population, complementary service providers and employers. In addition to these factors, another factor which is the existence of other organizations that provide similar services to the target population, which suggests that there are competitive dynamics amongst these multiple organizations.

Third theme engages with the concept of believing in and trusting the labour ability of people with intellectual and developmental disabilities.

The three themes form three central discussion axis. The first, centers on placement consultants' practices towards the employers which includes exploring placement consultants' influence on the employers in employees' recruitment. The second axis engages with scrutinizing organizations' relations with the immediate operative environment, though utilizing systems theory. Third axis explored the organization concerned by looking at

organizational culture through Shine Pyramid Model and refers to the organizational culture as a management tool and its strength in organization.

Organizations' Employment Recruitment Programs for People with Developmental and Intellectual Disabilities: research practice methods.

Christeen Khshiboun Abu-Hatoum

Final Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Masters in Management of Nonprofit
and Community Organizations

This work was carried out under the supervision of Dr. Elisheva Sadan



**This work was supported by a grant from Shalem Fund for
Development of Services for People with Intellectual Disabilities in
the Local Councils in Israel**

October 2014