



مؤسسة "شاليم" | The Shalem Fund
لتطوير خدمات للشخص ذو
التخلف العقلي في السلطات المحلية
for Development of Services for People with
Intellectual Disabilities in the Local Councils
פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
התפתחותית ברשויות המקומיות

1



אוניברסיטת חיפה
UNIVERSITY OF HAIFA

הבדלים בשביעות הרצון ובמחויבות ארגונית, אפקטיביות והמשכית, של מדריכי מע"ש במגזרים: הציבורי והשלישי.

ענת בן צבי

מנחה: ד"ר ענת פרוינד

עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות
לקבלת התואר "מוסמך האוניברסיטה"
אוניברסיטת חיפה, הפקולטה ללימודי רווחה ובריאות,
בי"ס לעבודה סוציאלית



מחקר זה נערך בסיוע מענק מחקר מקרן שלם
הקרן לפיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית ברשויות המקומיות

2006

תודות

לד"ר ענת פרוינד, מנחת העבודה, שהדריכה אותי בסבלנות ומקצועיות, עודדה אותי ולוותה אותי עד לסיום.
לקרן "שלם" על העזרה הנדיבה במימוש המחקר.
לכל מנהלי מסגרות המע"ש והמדריכים על שיתוף הפעולה ותרומתם מרצם ומזמנם לבצוע המחקר.
לאחי ניצן נתיב ולחברתי קרן סטרול שעזרו לי בהפצת ואיסוף השאלונים.
להוריי על התמיכה והעזרה בכל ההתארגנות הלוגיסטית, שאפשרה לי לסיים את לימודיי בכלל ואת המחקר בפרט.
לילדיי המקסימים: עומר, גלעד ונועה שאפשרו לי את ההרפתקה, תוך ויתור על שעות מחשב ושעות אמא.
ולסיום, תודה מיוחדת לבעלי עמיר על הסבלנות, התמיכה והעזרה בכל התחומים לה זכיתי לכל אורך התקופה הארוכה והמתישה של לימודיי.

תוכן עיניינים

4.....	תקציר.....
6.....	1. מבוא.....
8.....	2. רקע תאורטי.....
21.....	3. שיטה:.....
24.....	4. ממצאים:.....
33.....	5. דיון.....
40.....	6. ביבליוגרפיה.....
46.....	נספחים:.....
50.....	תקציר באנגלית.....

תקציר

בישראל קיימים, משנות השישים, מרכזי תעסוקה שיקומיים (מע"ש), שמהווים מסגרת תעסוקה מוגנת לאוכלוסייה בגיל העבודה (+21), הלוקה בפיגור שכלי ומתגוררת בקהילה. מטרת המע"ש היא לספק מסגרת תעסוקה מוגנת המותאמת לצרכי החניכים ומספקת להם שיקום תעסוקתי דיפרנציאלי, תוך ניסיון להביא לאינטראקציה בין עבודה ושיקום (משרד הרווחה 2005).

החל משנות השמונים התגברה בישראל מגמה של בניית מגזר שלישי רחב יותר על חשבון המגזר הציבורי בשירותים חברתיים בכלל ובשירותי מע"ש בפרט. כתוצאה ממגמה זו התפתח ויכוח ציבורי נרחב לגבי יתרונותיה וחסרונותיה של מגמה זו. נראה היה כי המעבר להפעלת השירותים החברתיים בארץ למגזר השלישי הביאה לשיפור השירותים הניתנים, תוך הרחבת המגוון הקיים והכנסת מימד התחרותיות בין מספקי השירותים ושיפור יעילות ואפקטיביות השירותים. מנגד, הטענה הרווחת היא כי את מחיר המעבר להפעלת השירותים ע"י המגזר השלישי משלמים העובדים, בעיקר עקב ירידה בשכר והעדר ביטחון תעסוקתי.

מטרת המחקר הנוכחי הייתה לבחון את ההבדלים בשביעות הרצון והמחויבויות הארגוניות של מדריכי המע"ש במגזרים השונים: הציבורי- מע"שים המופעלים ע"י רשויות מקומיות והשלישי- מע"שים המופעלים ע"י עמותות ללא מטרות רווח.

חקר נושא עמדות עובדים, במקצועות השונים, כלפי עבודתם החל כבר מראשית שנות הארבעים. המטרה של מחקרים רבים הייתה להבין מהם הגורמים המשפיעים על כל עמדה כלפי עבודה ומה ההשלכות של עמדה זו. עבודה זו התמקדה בשני עולמות תוכן בתחום עמדות עובדים כלפי עבודה: שביעות רצון מעבודה ומחויבות ארגונית הן האפקטיבית והן המשכית. בהתבסס על תיאוריות שנסקרו ועל ממצאי מחקרים המדווחים בספרות, נגזרו השערות המחקר אודות הקשר בין המשתנים האישיים (מגדר, גיל, השכלה, וותק וארץ מוצא), משתני עמדות העבודה (שביעות רצון ומחויבות ארגונית, אפקטיבית והמשכית) של מדריכים העובדים במסגרות מע"ש ובין סוגי המגזר השונים אליהם הם משתייכים: הציבורי והשלישי.

אוכלוסיית המחקר כללה 147 מדריכי מע"ש מכל רחבי הארץ. כ-74 העובדים במגזר השלישי ו-73 העובדים במגזר הציבורי. לצורך בחינת ההשערות נעשה שימוש בכלי המחקר הבאים: (1) שאלון פרטים אישיים של העובד; (2) שאלון שביעות רצון מעבודה (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992); (3) שאלון מחויבות אפקטיבית (Meyer & Allen, 1990); שאלון מחויבות המשכית (Meyer & Allen, 1990).

שני הממצאים המרכזיים במחקר מראים כי אכן קיימים הבדלים מובהקים בין המגזרים בעמדותיהם של מדריכי המע"ש כלפי עבודתם, כאשר עובדי המגזר השלישי הראו ממוצעים גבוהים מאלו של עובדי המגזר הציבורי, בעיקר לגבי המחויבות האפקטיבית וההמשכית שדווחה ע"י מדריכי המע"ש. וכי שביעות הרצון והמחויבות הארגונית נמוכה בקרב מדריכי המע"ש בשני המגזרים. ממצאים אלו חשובים ביותר שכן במחקרים רבים מדווח על הקשר בין רמת השרות לבין שביעות הרצון ומחויבותו לארגון.

ממצאי המחקר הושוו ונידונו בהתייחס למחקרים אחרים שנסקרו. רובם מצאו כי קיים קשר מובהק בין עמדות כלפי עבודה ובין סוג הארגון והמגזר בו האדם עובד. כך שממצאי המחקר הנוכחי מחזקים את המסקנות של מחקרים קודמים. הממצא היחיד שעומד בסתירה מסוימת לממצאי מחקרים קודמים, מראה כי מדריכי המע"ש העובדים במגזר השלישי מדווחים על מחויבות המשכית גבוהה מזו שמדווחים מדריכי מע"ש העובדים במגזר הציבורי. זאת למרות שנמצא כי ממוצע הגילאים ושנות הוותק של מדריכי המע"ש במגזר הציבורי גדול יותר מזה של מדריכי מע"ש העובדים במגזר השלישי.

משמעות ממצאים אלו חשובה מאחר והמדריכים הם המרכיב החשוב ביותר בהבטחת טיפול אישי ומקצועי המותאם ליכולותיו האישיות של האדם עם הפיגור השכלי, המועסק במסגרות המע"ש. מחויבות ארגונית גבוהה של המדריך, אם בשל מחויבות אפקטיבית גבוהה ואם בשל מחויבות המשכית גבוהה, היא חשובה כי היא מבטיחה שירות טוב יותר לאנשים עם הפיגור השכלי, שעבורם הוקמו מסגרות המע"ש ובשבילם נעשה ניסיון מתמיד בשיפור השירות השיקומי במסגרות המע"ש בארץ.

1. מבוא

המע"ש, שפירושו מפעל עבודה שיקומי, הינו מסגרת מוגנת המיועדת לאוכלוסייה של מבוגרים (גילאי +21) עם פיגור שכלי בינוני-קשה, שאינם מסוגלים להשתלב בתעסוקה בשוק החופשי(משרד הרווחה 2005). המע"ש הראשון הוקם בשנת 1955, במטרה לתת למבוגרים עם פיגור שכלי מענה תעסוקתי שיקומי (חובב ורמות 1998). אולם, כבר מראשית שנות השבעים החלה ביקורת נוקבת על תפקודו של השירות למפגר בכלל ומהמע"ש בפרט. הוקמו מספר ועדות בדיקה ופורסמו דו"חות רבים המצביעים על הצורך בשינוי. תרומה חשובה ועיקרית לשינוי הייתה ל"וועדת שניט" ב-1994 (שניט 1994). הטענות כלפי המע"ש היו שאינו יכול לשמש חלופת תעסוקה הוגנת, שאין התייחסות לנושא זכויות העובדים, שכר עבודה נמוך מאוד משכר המינימום הנדרש בחוק ואין התייחסות לעקרון הניידות מתעסוקה מוגנת לתעסוקה בשוק החופשי. רימרמן (1994) בחן את מגמת התפתחות התעסוקה הנתמכת בארה"ב משנות השמונים והדגיש את חשיבות חיזוקה של התעסוקה הנתמכת על חשבון התעסוקה המוגנת. על מנת לאפשר לאדם עם הפיגור השכלי להשתלב בשוק החופשי, יש לבנות לטענתו שני מודלים של תעסוקה נתמכת, אינדוידואלי וקבוצתי. למרות שמגמה זו קיבלה חיזוק ע"י האגף לטיפול באדם המפגר, עדיין מרבית המע"שים משמשים כמסגרת תעסוקתית לטווח ארוך ולא כמסגרת מעבר (דוח מבקר המדינה 2002, רימרמן וכץ 2004).

בעקבות מגמת האגף לטיפול באדם המפגר על התייחסות לזכויות האדם המפגר ושילובו בעבודה יצרנית ובעקבות תהליכי הפרטה, במשרד הרווחה, של שירותים חברתיים באופן כללי, גבר עידוד ארגונים וולונטריים, מהמגזר השלישי, להשתתף בעשייה בתחום (חובב ורמות 1998). המגזר השלישי נתפס כיום, במידה רבה, כשליח של הממשלה (גדרון וכץ, 2002). הוא כולל בתוכו ארגונים וולונטריים ועמותות ארציות ומקומיות שהמשותף לכולם הוא שהינם ארגונים ללא כוונות רווח. מטרת המגמה של הרחבתו בשוק ספקי השירותים הייתה להכניס מימד תחרותי בינו לבין המגזר הציבורי בשאיפה לשפר את השירותים המוצעים לאזרחים (גדרון וכץ 2002).

חוקרים רבים (אייזנשטדט ורוזנהק, 2001; קטן, 2001; גדרון וכץ, 1998) מצאו כי הרחבת המגזר השלישי בתחום השירותים החברתיים בישראל אכן הביאה לשיפור השירותים הניתנים, תוך הרחבת המגוון הקיים והכנסת ממד התחרותיות בין מספקי השירותים ושיפור יעילות ואפקטיביות השירותים. מאידך גיסא, הטענות נגד העברת השירותים למגזר השלישי הינן שאת מחיר השינוי משלמים העובדים, בעיקר עקב ירידה בשכר והעדר בטחון תעסוקתי (קטן 2001).

עם זאת ידוע היום כי לתפקוד האדם ושביעות רצונו מהעבודה גורמים רבים נוספים, מלבד מרכיב השכר והביטחון התעסוקתי ואף נמצא כי הינם משמעותיים אף יותר לחיזוק שביעות הרצון של העובד (Smith, 1999). חוקרים רבים טוענים כי לסביבת הארגון ולסוג המגזר בו האדם עובד, יש השלכות על שביעות הרצון שלו מהעבודה, כאשר זו משפיעה על תפקודו בעבודה ומחויבותו עליה (Cunha & Cooper, 2002; Goulet &) (McNeely, 1992; Frank, 2002; Smith, 1999). נמצא כי עובד שבע רצון יגלה מחויבות גבוהה לארגון, תפקודו בעבודה יעלה ורמת השרות שייתן תהיה גבוהה יותר.

הרצון לייעל את מסגרות המע"ש הפועלות במגזר הציבורי ולשפר את השרות שהם נותנים הינה מטרת על העומדת לפני האגף לטיפול באדם המפגר. רצון זה והידע המצטבר לגבי יתרונות הפעלת ארגוני רווחה ע"י מהגזר השלישי, מחזקים את המגמה המתרחבת של העברת הפעלת מסגרות המע"ש מהמגזר הציבורי למגזר השלישי. כיום עם המגמה של משרד הרווחה להפוך את מסגרת המע"ש למסגרת מכינה, על המדריכים העובדים במע"ש מוטלת משימה מורכבת וקשה של הכנת תוכניות הכנה לחיי עבודה, פעילות חברתית, פעילויות העשרה ועוד. על מנת לשפר ולשדרג את השרות שהמדריכים נותנים, יש להבין את הגורמים המשפיעים על עבודתם ועל יכולתם לתת שרות ברמה טובה יותר.

חוקרים רבים (כהנא 2004; Soonhee, 2002; 1992; McNeely, 2005a; Freund) טוענים כי קיים קשר בין עמדות עבודה של עובדים, כמו שביעות רצונם מעבודתם ורמת מחויבותם הארגונית, לרמת שירות שהם נותנים. סונהיי (Soonhee, 2002) טענה כי קיים קשר שלילי בין שביעות רצון בעבודה ומחויבות ארגונית גבוהה לבין שחיקה, כך שעובד שבע רצון ידווח על מחויבות ארגונית גבוהה, פחות שחיקה וביצועיו בעבודה יהיו טובים יותר.

לאור מה שנאמר על עמדות עבודה והמגמה של התרחבות המגזר השלישי באספקת שירותים באמצעות מע"ש לאדם עם הפיגור השכלי, קיימת חשיבות רבה בבדיקת שביעות רצון והמחויבות הארגונית של המדריכים העובדים במסגרות המע"ש במגזר הציבורי ובמגזר השלישי. מחקר זה יענה על צורך זה ויבדוק האם קיים קשר בין סוג המגזר - ציבורי או שלישי - לשביעות הרצון והמחויבות הארגונית של המדריכים במסגרות המע"ש בישראל.

2. רקע תאורטי

מדינת ישראל שואפת להיות מדינת רווחה הדואגת לכל אזרחיה ובפרט לאוכלוסיות החלשות בה. מתוך מגמה זו הוקם מערך שירותים לטיפול באדם המפגר ומשפחתו, הכולל תמיכות לאדם עם הפיגור השכלי לאורך כל מעגל חייו. מסגרות המע"ש הוקמו על מנת לתת מענה תעסוקתי-שיקומי לאוכלוסייה הבוגרת (+21).

החל משנות השמונים התגברה בישראל מגמה של העברת תפעול השירותים חברתיים מידי המגזר הציבורי (המדינה/ עירייה) לידי המגזר השלישי. בשנת 1999 הוקמה ועדה במשרד העבודה והרווחה, שמטרתה הייתה לבחון את רעיון העברת האחריות להפעלת מסגרות המע"ש מהמגזר הציבורי לשלישי ולהתחיל בהכנות לקראת העברת כל מסגרות המע"ש המופעלות ע"י המגזר הציבורי להפעלה ע"י המגזר השלישי. וועדה זו זכתה להתנגדות רבה מצד וועד מנהלי המע"שים, שהיו רובם ככולם עובדי המגזר הציבורי וחששו מאוד מהשינוי. כיום קיימות 61 מסגרות מע"ש בארץ, כאשר 38 מסגרות מופעלות ע"י המגזר הציבורי ו-12 מסגרות מופעלות ע"י המגזר השלישי, 2 מסגרות מופעלות ע"י המגזר הפרטי וכ-9 מסגרות נמצאות בשלבים שונים של הפרטה.

2.1 המגזר הציבורי

המגזר הציבורי הוקם על מנת לאפשר למדינה לספק שירותים לאזרחים. לשם כך הוקמו ע"י הממשלה ארגונים שונים, חברתיים ואחרים, המאופיינים במבנים בירוקרטיים, היררכיים, יציבים עם דגש על נהלים ברורים וסדר ארגוני (גזיאל, 1987). הארגונים במגזר זה נהנים מתקציבי מדינה, שמגיעים אליהם על פי חוק ועל כן אינם נדרשים לעמוד במבחן האפקטיביות ולרוב פועלים ברמת יעילות נמוכה (פרוינד, 2000).

עובדי המגזר הציבורי נדרשים לעבודה בירוקרטית עפ"י נהלים ברורים ונוקשים, בו-זמנית נדרשים להפגין מחויבות ארגונית. לטענתה של פרוינד (2000), המגזר הציבורי נותן לעובדיו בטחון תעסוקתי, שגורם לעובדים לרצות להישאר בארגון, אך לא די בכך. על המנהלים מוטלת האחריות לפתח קשר רגשי בין העובד לארגון - חיזוק הזדהותו של העובד עם מטרות הארגון והגברת שביעות הרצון שלו מהעבודה, משליכים על בריאותו הנפשית, הפיזית והחברתית של העובד ומביאים לשיפור השרות שהוא נותן (McNeely, 1992).

רוב מסגרות המע"ש, כיום, מופעלות ע"י המגזר הציבורי. עובדי מע"שים אלו הינם עובדי הרשות המקומית אליה שייך המע"ש והם חלק ממערך הרווחה של הרשות.

2.2. המגזר השלישי

המונח "מגזר שלישי" הוא מושג כוללני לקבוצת הארגונים הוולונטריים והארגונים ללא כוונות רווח בחברה. הוא נקרא "שלישי" לאחר שני המגזרים הגדולים האחרים: המגזר העסקי והמגזר הממשלתי – ציבורי. המונח "שלישי" אינו אומר דבר על צביונו (גדרון וכץ, 1998).

המגזר השלישי שירת בתחילה במקומה של הממשלה החסרה בתקופת היישוב. עם הקמת המדינה, הנטייה הריכוזית הובילה למעורבות מרובה של הממשלה במגזר השלישי, במיוחד בניסיון להפחית את השפעתו ולצמצם את פיזור העוצמה במערכת הפוליטית הישראלית. תפקידי ארגוני המגזר השלישי ומסגרות פעולתם השתנו במשך השנים והושפעו מתהליכים חברתיים, פוליטיים, כלכליים ודמוגרפיים שעברו על החברה (גדרון וכץ, 1998). בשנות ה-70, עם הצטמצמות מדינת הרווחה והקיצוצים בהקצבות הממשלה לנושאים חברתיים, חל גידול עצום של המגזר השלישי בארץ, הן מבחינה מספרית וכלכלית, והן מבחינת מגוון תחומי הפעילות שבהם הוא מעורב. כיום המגזר השלישי בישראל כולל כ-40,000 ארגונים: עמותות, מלכ"רים וכד', בהם כ-200,000 משרות (גדרון, אלון ובן-נון, 2004).

שינויים חלו גם באופי היחסים בין המגזר השלישי לממשלה. הפרטת חוזים, שיתוף פעולה באמצעות תכניות משותפות ועוד, התרבו במהירות (גדרון וכץ, 1998; גדרון בר וכץ 2004). הממשלה או הרשות המקומית מעבירה כספים ישירות לארגון המגזר השלישי. המימון רחב ההיקף של ארגוני מגזר שלישי, בפרט אלה המספקים שירותים בתחומי החינוך והבריאות והתמיכה המועטה בסוגים אחרים של ארגונים, מצביעים על תפיסה של המגזר השלישי כשליח של הממשלה (גדרון וכץ, 2002). כניסת המגזר השלישי לשוק ספקי השירותים הכניסה מימד תחרותי בינו לבין המגזר הציבורי.

חשוב לציין כי מסגרות המע"ש הראשונות הוקמו ע"י המגזר השלישי. המגזר השלישי, שהיה בעיקרו ארגוני הורים כמו: אקי"ם, ראה את תפקידו בזיהוי הצרכים והקמת שירותים לאוכלוסייה והעברתם לתפעול בידי המגזר הציבורי. את המפעל המוגן הראשון מסוגו בישראל הקימה אקי"ם בשנת 1955. עם השנים הועברו רוב מסגרות המע"ש לתפעול של המגזר הציבורי.

בשנים האחרונות אנו עדים להעברה של חלק ניכר ממסגרות המע"ש חזרה לידי המגזר השלישי. נראה שמצבו של המע"ש נמצא במצב של נדנדה מסוימת ועדיין לא הגיע לאיזון.

2.3. שביעות רצון בעבודה

נושא שביעות הרצון במקומות עבודה הנו נושא מורכב ונחקר ביותר כבר משנות הארבעים. הרצברג (1968) Herzberg, היה מהראשונים שבדקו את תופעת המוטיבציה - הנעת העובדים. הוא התייחס לשני סוגי גורמים עיקריים להנעת עובדים - גורמי התחזוקה וגורמי ההנעה - והיה הראשון שדיבר על חשיבות התוכן של העבודה כעל גורם המשפיע על שביעות רצון.

לוק (Lock, 1976) פיתח תיאוריה המבוססת על התיאוריה של הרצברג ובה הוא טען כי יש להתייחס גם לערכים איתם מגיע האדם. הטענה היא שאדם מגיע לעבודה עם מערכת הערכים האישית שלו, אשר התגבשה במהלך ניסיון חייו ושמשיעה על דרך ראייתו את העבודה, מטרותיו והגורמים החשובים לו בעבודתו אשר קובעים את רמת שביעות רצונו מהעבודה. לוק מגדיר שביעות רצון כמצב רגשי חיובי שנגרם לאדם מהסיפוק שיש לו בעבודתו (Lock, 1976). אודום, בוקס ודן (Odom, Boxx & Dunn, 1990) מרחיבים את ההגדרה וטוענים כי שביעות רצון הינה סך כל הרגשות החיוביים או השליליים שעובד חש לגבי עבודתו. גם פיישר (2000) Fisher, מתארת במאמרה את שביעות הרצון בעבודה כתגובה אפקטיבית לעבודה. לטענתה שביעות רצון היא עמדה המורכת משני מרכיבים: רגשי וקוגניטיבי. המרכיב הרגשי כולל רגשות ותחושות של האדם מעבודתו, והמרכיב הקוגניטיבי כולל אמונות ודרכי שיפוט והשוואה איתם מגיע האדם על סמך ניסיון חייו.

כיום חוקרים רבים מדגישים את יכולת הארגון להשפיע על שביעות הרצון של העובד ומחויבותו למקום העבודה (Tietjen & Myers, 1998 ; Glusson & James, 2002). מאידך, ישנם חוקרים המערערים על אחריות הארגון וההנהלה בהשפעה על שביעות הרצון של העובדים, בטענה כי שביעות רצון בעבודה נובעת בעיקר מאישיותו של הפרט (Dormann & Zape, 2001). לטענתם מזג ואישיות הם המשפיעים העיקריים על שביעות הרצון של העובד ואלו משפיעים על בחירת העבודה, הקידום בארגון ותנאי העבודה. בעוד שחוקרים אחרים (זילברברג ותלמי, 1999 ; Mannheim & Papo, 2000) מתייחסים אל מאפייני התפקיד המשפיעים על שביעות הרצון כמו: אוטונומיה, אתגר מהעבודה, עומס יתר, אפשרויות גיוון ואפשרויות קידום.

מן האמור לעיל ניתן לסכם כי שביעות רצון של העובד הינה משתנה מורכב ורב מימדי המושפע ממכלול של משתנים. החל במשתנים אישיים (Lock, 1976; Fisher, 2000; Dormann & Zap, 2001), דרך משתנים המתייחסים למאפייני התפקיד (זילברברג ותלמי, 1999 ; Mannheim & Papo, 2000) וכלה במשתנים ארגוניים (Tietjen & Myers, 1998 ; Glusson & James, 2002). אך כל המחקרים הללו מסכימים כי

ההשלכות של שביעות רצון בעבודה על רמת השרות. נושא משמעותי מאוד בעיקר כשמדובר באוכלוסייה חלשה, שיכולתה להתקדם ולהשתלב בחברה תלויה מאוד ברמת הטיפול שתקבל ממדריכי המע"ש. חשוב לזכור כי יכולת המדריך ליצור לחניכי המע"ש סביבת עבודה מעניינת ומקדמת חשובה מאוד לשיפור איכות חייהם (Rimmerman & Katz 2003).

עבודה זו תעסוק בהיבטים הארגוניים המשפיעים על שביעות הרצון בעבודה ותבדוק את ההבדלים בשביעות הרצון של מדריכי המע"ש במגזרים השונים. זאת מאחר ויש להניח כי השלכות הגורמים הנובעים ממאפייני התפקיד על שביעות הרצון אצל עובדי המע"ש הן זהות בשני המגזרים שכן סוג העבודה, אופייה וקהל הלקוחות הינם זהים. מחקר זה התמקד בחיפוש השונות שנובעת בעיקר מהמגזרים השונים.

2.3.1. שביעות רצון בעבודה במע"ש במגזרים השונים

בשנים האחרונות החלו לבדוק את נושא שביעות הרצון של מועסקים במסגרות מע"ש (כץ, 2001; נאון ומנדלר 1996), אולם רק מחקר אחד נעשה בישראל על שביעות הרצון של המדריכים במסגרות המע"ש והשלכותיה על תפקודם (מנדלר וכורזים 2005). במחקר זה הושם הדגש על ההבדלים בשביעות הרצון של המדריכים במסגרות המע"ש במגזרים השונים.

מחקרים רבים מדברים על ההשלכות שיש לשביעות הרצון ואי-שביעות רצון מהעבודה. קפלן, ג'ירטן וצייס (Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994) ערכו השוואה בין המגזרים השונים לגבי שביעות רצון בעבודה. הם טענו כי עובד שבע רצון נוטה פחות לעזוב ומצאו שבמגזר השלישי העובדים מדווחים על שביעות רצון גבוהה יותר מאשר במגזר הציבורי. מחקרים חדשים (Freund 2005a) תומכים בממצאים אלו, מוסיפים את השלכות שביעות הרצון על רמת השירות ומדגישים את השוני בשביעות הרצון במגזרים השונים.

את השוני ברמת שביעות הרצון בעבודה במגזרים השונים ניתן להסביר ע"י המשתנים הארגוניים והשפעתם על שביעות הרצון של העובד. המגזר השלישי מתאפיין במבנים ארגוניים קטנים, יחסית למבנה הארגוני של המגזר הציבורי, וניהול פחות בירוקראטי (גדרון וכץ, 1998), כך שלרוב הקשר בין העובד להנהלה קרוב ואישי יותר ומאפשר התייחסות אישית לצרכים ולקשיים של העובד, על מנת להגביר את תחושת הסיפוק של העובד.

אומנם נמצא קשר בעולם בין שביעות רצון בעבודה לסוג המגזר אך בארץ, למרות התהליכים הקורים בשירותי הרווחה, המחקר עדיין בראשית דרכו.

2.4. מחויבות ארגונית

הבנת הקשר בין העובד לארגון הינו נושא שמעסיק מנהלים וחוקרים רבים עוד משנות השישים. שתי תיאוריות ניסו להסביר את הקשר בין האדם לארגון: תיאורית ההימור הצדדי (**side-bet**) של בקר (Becker, 1960), הגורסת שככל שהפרט משקיע יותר בארגון (מאמץ, זמן, עבודה וכו'), כך ההפסד שלו במקרה של עזיבה יהיה גדול יותר ולכן ישתדל להישאר זמן רב, ככל האפשר, במקום העבודה. ותיאורית החליפין (**exchange**) של הומנס (Homans, 1958), הגורסת כי אדם שואף להגיע לאיזון ביחסי החליפין בחייו – קבלה מול נתינה. כלומר, אדם יישאר במקום בו הוא מרגיש שהוא מקבל יותר מאשר הוא נותן (Shore & Coyle, 2003). הרגשת האדם בארגון, שביעות רצונו מהעבודה, משליכה הן על מחויבותו לעבודה והן על ביצועיו (McNeely, 1992 ; Itzhaky, 1995; Freund 2005b).

מחויבות ארגונית הינה אמונה חזקה במטרות הארגון ובערכיו תוך נכונות להשקיע מאמץ רב עבור הארגון ולהיות חלק ממנו לטווח ארוך (Mannheim & Papo, 2000). עד שנות התשעים התייחסו למחויבות ארגונית בשתי גישות: הגישה המחושבת (**Calculative**), הגורסת כי המחויבות מושפעת משיקולים רציונאליים של רווח והפסד וגישת העמדות (**Attitudinal**), המתייחסת לקשר הרגשי של העובד עם הארגון ומטרותיו והרצון של העובד להיות חלק מהארגון לאורך זמן (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

הספרות מחלקת את המחויבות הארגונית לשלושה עולמות תוכן: **מחויבות אפקטיבית (Affective)** המתאפיינת בקשר רגשי, הזדהות ומעורבות בארגון, שמובילים לתחושת סיפוק ורצון להישאר בארגון. קורן (1993) התייחס לשלוש קטגוריות של גורמים למחויבות הארגונית האפקטיבית: גורמים סוציו דמוגרפיים, כגון גיל, וותק, השכלה וכו'; גורמים תפקודיים, כגון התפקיד, היקפו, האתגר, אוטונומיה תפקודית; וגורמים אישיותיים, כגון רמת הישגיות וצורך בהגשמה עצמית. **מחויבות המשכית (Continuance)** מתבססת על תיאורית ה- **side-bet** של בקר (Becker, 1960) ומתייחסת למחיר הצפוי בהקשר לעזיבה. עובד שחש שהשקיע בארגון ממצו וכישורי יתקשה להיפרד מהארגון מאחר וחבל לו לאבד את הישגיו המקצועיים והכספיים, כגון תנאים וסטאטוס. ככל שהעובד יחוש שהשקעתו בארגון גבוהה יותר כך תקשה עליו הפרידה (Meyer & Allen, 1984). פרוינד (2000) הוסיפה לשיקולי עלות-תועלת של העובד כלפי הארגון, את בדיקתו את האלטרנטיבות התעסוקתיות מחוץ לארגון ועל כן טענה שהמחויבות המשכית הינה זו מימדית ומורכבת. **ומחויבות**

נורמטיבית (Normative) המתייחסת לדרך בה תופס העובד את מחויבותו לארגון (Meyer, Stanley,)
(Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

מהאמור לעיל ניתן להבין כי השלכותיה של מחויבות ארגונית גבוהה לכל סוגיה, פרושה השארות לטווח ארוך במקום העבודה. קביעות זו חשובה מאוד כשמדובר במדריכי מסגרות מע"ש, שכן הקביעות מהווה מרכיב חשוב בהרגשת הביטחון שחש האדם המפגר בסביבתו (מנדלר וכוזים 2005).

עבודה זו תתמקד בשני עולמות תוכן של המחויבות הארגונית: במחויבות האפקטיבית והמחויבות ההמשכית ותנסה להתחקות אחר ההבדלים במחויבויות הארגוניות הללו אצל עובדי המע"ש במגזרים השונים.

2.4.1 מחויבות ארגונית במע"ש במגזר הציבורי והשלישי

הספרות מדברת על הבדלים במחויבות הארגונית במגזרים השונים, כאשר היא משווה בעיקר את ההבדלים בין המגזר הפרטי למגזר הציבורי ופחות מתייחסת למגזר השלישי (Green, 2001). מעט החוקרים אשר ערכו השוואה בין שלושת המגזרים, מצאו כי עובדי המגזר השלישי מדווחים על מחויבות ארגונית גבוהה יותר מזו שמדווחת ע"י עובדי המגזר הציבורי (Goulet & Frank, 2002). כאשר נבדק הקשר בין סוג המגזר למחויבויות השונות נמצאו הבדלים בין מחויבות אפקטיבית ומחויבות המשכית.

פרוינד (Freund, 2005a) מצאה כי עובדים במגזר השלישי מדווחים על מחויבות אפקטיבית גבוהה מזו שמדווחים עובדי המגזר הציבורי ואילו המחויבות ההמשכית נמצאה גבוהה יותר דווקא אצל העובדים מהמגזר הציבורי. ההסבר לכך יכול להינתן מהעובדה כי עובדי המגזר הציבורי נהנים מביטחון תעסוקתי (פרוינד 2000) ושכר גבוה יותר מזה שמקבלים עובדי המגזר השלישי (Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994), מצב זה יכול להסביר מדוע בבדיקת שיקולי עלות-תועלת, המאפיינת את המחויבות ההמשכית, נמצא כי המחויבות ההמשכית בקרב עובדי המגזר הציבורי גבוהה יותר. מאידך גיסא, את ההסבר לכך שהמחויבות האפקטיבית גבוהה יותר בקרב עובדי המגזר השלישי, ניתן להסיק מכך שארגוני המגזר השלישי מאופיינים בגודל קטן יותר ומבנה בירוקראטי פחות, כך שהקשר האישי בין העובד לארגון חזק יותר ומאפשר קשר רגשי טוב יותר.

מאחר ועד היום לא נחקר הנושא בתחום השיקום, אך ניתן להניח כי מע"ש במגזרים הציבורי והשלישי יתנהג כמו ארגוני רווחה אחרים, נצפה למצוא במסגרות המע"ש הפועלות במגזר השלישי מחויבות אפקטיבית גבוהה יותר מזו שתמצא בקרב עובדי מע"ש מהמגזר הציבורי ומחויבות המשכית גבוהה יותר בקרב עובדי מע"ש במגזר הציבורי מאשר קרב עובדי מע"ש במגזר השלישי. חשוב לציין כי המע"שים הפועלים במגזר הציבורי הינם ותיקים

וכך גם המדריכים העובדים בהם. לאור זאת יש להניח כי המדריכים העובדים במסגרות אלו מבוגרים יותר ואולי אף משכילים פחות מאשר עובדים שרק החלו לעבוד במסגרת מע"ש במגזר שלישי. מכאן יש לצפות שמחויבותם ההמשכית לארגון תהיה גבוהה יותר מתוך העדר ברירות תעסוקתיות בחוץ ומחשש לעבד את הזכויות שנצברו לזכותם במהלך שנות עבודתם.

2.5 הקשר בין מחויבות ארגונית לשביעות רצון בעבודה

חוקרים רבים (Dormann & Zape, 2001 ; Freund, 2005a ; Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994)

טוענים כי קיים קשר חזק בין שביעות הרצון של האדם ומחויבותו הארגונית, למרות שהביטוי של כל אחד מהמשתנים שונה. בעוד ששביעות רצון מתבטאת באווירה הביצועית של האדם המחויבות הארגונית מתבטאת בהתקשרות העובד לארגון, מטרותיו וערכיו (Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994). דורמן וזאפ (2001) (Dormann & Zape) מדברות על חוסר שביעות רצון כגורם להיעדרויות חוזרות ואי-יציבות בעבודה וטוענות כי בנוסף קיימת ירידה ביעילות הארגונית של אדם שאינו שבע-רצון בעבודתו.

את הקשר הקיים בין שביעות רצון בעבודה ומחויבות ארגונית ניתן להסביר בכך, שכאשר עובד חש שמקום עבודה מעניק לו סיפוק פנימי ועונה על ציפיותיו השונות הוא יזדהה יותר עם המקום וירצה להישאר ולהיות חלק ממנו. צ'אנג וסטוקדייל (Cheng & Stockdale, 2003) טענו כי המחויבות האפקטיבית הינה המנבא החזק יותר לשביעות רצון בעבודה מבין שלוש המחויבויות השונות לארגון. לטענה זו הצטרפו גם כרמלי ופרוינד (Carmeli, 2004 & Freund) הם מצאו כי הקשר בין שביעות רצון למחויבות אפקטיבית חזק יותר מאשר הקשר בין שביעות רצון למחויבות המשכית. הסבר אפשרי לכך הינו שהמחויבות הארגונית האפקטיבית ושביעות הרצון בעבודה נשענות שתיהן על ההקשר הרגשי של העובד לעבודתו ולארגון בו הוא עובד. זאת בעובד שמחויבות המשכית מתייחסת בעיקר לשיקולים של רווח והפסד, תוך בדיקת האופציות הנוספות הקיימות ולא לוקחת בחשבון את הממד הרגשי.

קפלן וחברותיה (Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994) בדקו את הקשר בין שביעות הרצון של העובדים והנטייה שלהם לחפש שינוי במקום עבודתם בשלושת המגזרים השונים - ציבורי, מופרט ופרטי - ומצאו קשר שלילי חזק בין הנטייה לשנות מקום עבודה לבין שביעות רצון. פרוינד (Freund, 2005b) טענה כי קיים

קשר בין שביעות רצון, מחויבות ארגונית והנטייה לאי-עזיבה של מקום עבודה ומצאה כי שביעות הרצון והמחויבות הארגונית של העובדים במגזר השלישי גבוהה מזו של אלו מהמגזר הציבורי.

2.6. קשר בין משתנים דמוגרפיים לבין מחויבות ארגונית ושביעות רצון בעבודה

במע"ש

בקבוצת המשתנים הדמוגרפיים המחקר יתמקד בארבעה משתנים עליהם מדברת הספרות בהקשר למחויבות ארגונית ושביעות רצון בעבודה: מיגדר, השכלה, גיל, וותק בארגון.

מיגדר - במחקרן של מנדלר וכורזים (2005) נמצא כי כוח האדם המטפל במסגרות המע"ש מורכב ברובו מנשים. אולם הקשר בין מיגדר למחויבות ארגונית אינו חד משמעי. מחקרים אחדים לא מצאו קשר מובהק בין מיגדר למחויבות ארגונית (פרוינד, 2000) ואילו מחקרים אחרים (ויגודה, 1997; גרנות, 1999) מצאו כי קיים קשר מובהק בין מיגדר למחויבות ארגונית, כך שגברים מדווחים על מחויבות גבוהה יותר מזו שמדווחות נשים. הספרות גם חלוקה בממצאיה לגבי הקשר בין מיגדר לשביעות רצון. בחלק מן המחקרים נמצאו הבדלים בשביעות הרצון בעבודה (ויגודה, 1997; גרנות, 1999), כך שגברים מדווחים על שביעות רצון בעבודה גבוהה מזו שמדווחות הנשים, בעוד שבאחרים לא נמצאו הבדלים כאלה (McNeely, 1992).

השכלה - הינה אחד המרכיבים של ההון האנושי. מחקרים רבים בדקו את הקשר בין השכלה למחויבות ארגונית (ויגודה, 1997; פרוינד, 2000; Mannheim & Papo, 2000) ומצאו כי קיים קשר שלילי בין מחויבות ארגונית להשכלה, כך שככל שההשכלה של העובד גבוהה יותר כך תקטן מחויבותו הארגונית. ממצאים דומים דווחו גם לגבי הקשר בין השכלה לשביעות רצון בעבודה. ויגודה (1997) וקול (2000) מצאו כי קיים קשר שלילי בין משתנים אלו, כך שככל שהעובד משכיל יותר כך הוא ידווח על שביעות רצון נמוכה יותר בעבודתו. זילברברג ותלמי (1999) מסבירות זאת בכך, שהשכלה מעלה את הציפיות של העובדים מהתפקיד, מהשכר ומאפשרויות הקידום בארגון. מאחר ובמקרים רבים ציפיות אלו לא מתקיימות במלואן, הרי ששביעות הרצון פוחתת.

גיל - הספרות מדברת על כך שקיים קשר בין גיל העובד לשביעות רצונו מהעבודה, כך שככל שהעובד מבוגר יותר כך עולה רמת שביעות הרצון (זילברברג ותלמי, 1999; Itzhaky, 1995). לגבי הקשר בין מחויבות ארגונית לגיל העובד קיים ויכוח בספרות. יש חוקרים הטוענים לקשר חיובי בין המשתנים (Meyer & Allen,)

(1997) מאחר וככל שגיל העובד עולה כך קטנות החלופות הקיימות עבורו לתעסוקה. חוקרים אחרים מצאו קשר שלילי בין המשתנים (Goulet & Frank 2002), כך שככל שהעובד מבוגר יותר כך קטנה מחויבותו הארגונית. במחקר נמצא כי ממוצע גילאי המדריכים במגזר הציבורי ($m=44.88$) גבוהה ממוצעי גילאי המדריכים במגזר השלישי ($m=37.44$). ניתן להניח כי ההבדלים אלו יכולים לנבוע מהעובדה כי מסגרות המע"ש הפועלות במגזר הציבורי הינן וותיקות יותר מאלו הפועלות במגזר השלישי וותק- תאוריית ה- **side-bet** של בקר (Becker, 1960) גורסת כי ככול שאדם נתן יותר לארגון כך יקשה עליו לעזוב. אכן, נמצא קשר חיובי בין וותק העובד למחויבותו הארגונית, כך שככל העובד בעל וותק גדול יותר בארגון כך גדלה מחויבותו הארגונית (גרנות, 1999; קול, 2000; Meyer & Allen, 1997). לעומת זאת, לא נמצא קשר מובהק בין וותק העובד לשביעות רצונו בעבודה (ויגודה, 1997; קול, 2000; Itzhaky, 1995). נמצא כי ממוצע שנות הוותק של המדריכים במגזר הציבורי ($m=13.41$) גבוהה ממוצעי שנות הוותק של המדריכים במגזר השלישי ($m=4.48$). סביר להניח כי הבדלים אלו קשורים לכך שמסגרות המע"ש הפועלות במגזר הציבורי הינן וותיקות יותר מאלו הפועלות במגזר השלישי.

2.7. עובדי המע"ש

בארץ פועלות 61 מסגרות מע"ש, אשר משרתות כ-3000 מבוגרים עם פיגור בינוני-קשה. מסגרות המע"ש מופעלות בעיקר באמצעות שני מגזרים: המגזר הציבורי (42 מסגרות) והמגזר השלישי (18 מסגרות). צוות עובדי המע"ש כולל שלוש קבוצות עובדים: עובדי המנהלה (מנהל ומזכירות), עובדים מקצועיים (עו"ס ומרפאות בעיסוק) ועובדים סמך מקצועיים- המדריכים. המדריכים מהווים את כוח האדם המרכזי והינם הדרג המטפל ישירות באוכלוסיית המשוקמים. תפקיד המדריך במע"ש מאופיין במגוון רחב של תחומי אחריות. התפקיד כולל תמיכה בפעילויות יום-יום כמו: לימוד מיומנויות עבודה, טיפול אישי, קשר עם משפחה וחברים ואחריות כבדה לבריאות האנשים, להכשרתם ולביצוע תוכניות קידום אישי. בצד האחריות הכבדה המוטלת על המדריכים מדגישים מנדלר וכורזים (2005) את ההכשרה המועטה הנדרשת, הסטטוס המקצועי הנמוך, השכר והתגמולים המעטים ואת מיעוט אפשרויות הקידום בעבודה הן מבחינת הקידום ההירארכי והן מבחינת ניידות לרוחב הארגון- ליחידה אחרת. לרסון, הייט ולאקין (Larson, Hewitt and Laking 1994) דיברו על הגורמים לחוסר שביעות רצון ואף הדגישו את הסטטוס

המקצועי הנמוך, העומס בעבודה ואת מיעוט ההכשרה כגורמים עיקריים לחוסר שביעות הרצון. מנדלר וכוורזים (2005) מצאו במחקרם כי מדריכים רבים במע"ש מדווחים על הרגשת עייפות פיזית ונפשית, וכן על היקף נרחב של העדרות מהעבודה, רכיבים שונים שמאפיינים שחיקה. גם רמות (1979) מדבר על השחיקה הגבוהה הנוצרת אצל העובדים הסמך מקצועיים בשירותי השיקום, העוסקים בטיפול ישיר ויומיומי באוכלוסיית המשוקמים. לאור האמור לעיל ומאחר והמדריכים במסגרות המע"ש הם המטפלים העיקריים באוכלוסיית המע"ש, הם האחראים הישירים על קידומו של האדם עם הפיגור השכלי מעל גיל 21 ואיכות השירות שהם נותנים, מושפעת באופן ישיר מעמדותיהם כלפי עבודתם. ומאחר ולמדריכים יש תפקיד מרכזי בהבטחת רמת השרות והטיפול המקצועי הניתן במע"ש לאוכלוסייה עם הפיגור השכלי, הוחלט כי מחקר זה יתמקד במדריכי המע"ש- מאפייניהם ועמדותיהם כלפי העבודה. חשוב להדגיש כי מחקרים שבדקו את הגורמים הרבים המשפיעים על איכות החיים של האנשים עם הפיגור השכלי, מצאו כי יש חשיבות רבה לאיכות כוח האדם המטפל המספק את השירותים. (Bradley, Taylor, Mulkern & Leff, 1997).

2.8. השערות המחקר

כיוון שנמצא מעט מאוד חומר ממוקד בנושא עמדות עבודה במסגרות מע"ש וכן לא נמצא חומר השוואתי בין המגזרים השונים, ההנחות המחקריות העומדות בבסיס ההעשרות תתבססנה על מחקרים העוסקים בארגוני רווחה בתחומים השונים.

בהתאם לשאלת המחקר לגבי הקשר בין שביעות רצון בעבודה ומחויבות ארגונית של מדריכי מסגרות מע"ש במגזרים השונים ובהתאם לרקע התיאורטי בנושא, יבדקו במחקר זה אחת עשר השערות.

2.8.1. קשר בין סוג המגזר, מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית ושביעות רצון בעבודה בקרב עובדי מע"ש:

שתי ההשערות הראשונות תעסוקנה בהבדלים הקשורים לסוגי הארגון השונים. מחקרים הראו כי למגזר אליו משתייך הארגון יש השפעה על שביעות הרצון בעבודה והמחויבות האפקטיבית והמשכית של העובדים (Goulet & Frank, 2002; Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994; Freund, 2005a). הממצאים בכל המחקרים הינם, שעובדים במגזר השלישי מדווחים על רמות גבוהות יותר של שביעות רצון בעבודה ומחויבות ארגונית אפקטיבית. לעומת זאת עובדי המגזר הציבורי מדווחים על מחויבות המשכית גבוהה מזו שמדווחים עובדי המגזר השלישי. מהנאמר לעיל נגזרו שתי ההשערות הבאות:

1. ימצא קשר בין סוג הארגון לשביעות רצון בעבודה כך שעובדי מסגרות מע"ש במגזר השלישי ידווחו על שביעות רצון גבוהה מזו שידווחו עובדי מסגרות מע"ש במגזר הציבורי.

2. ימצא קשר בין סוג הארגון למחויבות ארגונית. כאשר המחויבות הארגונית האפקטיבית תהיה גבוהה יותר אצל עובדי מסגרות מע"ש במגזר השלישי, מאשר בקרב עובדי מסגרות מע"ש במגזר הציבורי ואילו המחויבות הארגונית ההמשכית תהיה גבוהה יותר אצל עובדי מסגרות מע"ש במגזר הציבורי, מאשר בקרב עובדי מסגרות מע"ש במגזר השלישי.

שביעות רצון של עובד ומחויבותו הארגונית הינם שני משתנים הקשורים ביניהם ומשפיעים זה על זה, כך שככל שתגדל שביעות הרצון של העובד מהעבודה, כך גם תגדל המחויבות הארגונית האפקטיבית וההמשכית שלו (Cheng & Stockdale 2003) מכאן נגזרה ההשערה השלישית:

3. ימצא קשר חיובי בין שביעות רצון בעבודה למחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית בשני המגזרים, כך שככל שהמחויבות הארגונית האפקטיבית וההמשכית תהיה גבוהה יותר כך תגדל שביעות הרצון של העובדים במסגרות מע"ש מעבודתם.

2.8.2. קשר בין שביעות רצון מהעבודה ומאפייני העובד:

ארבע ההשערות הבאות מתייחסות לקשר בין המשתנים הדמוגרפיים הכוללים: מין העובד, גיל, השכלה והוותק בארגון, למשתנים התלויים: שביעות רצון בעבודה. בספרות אנו מוצאים עדויות לכך שגברים מדווחים על שביעות רצון בעבודה גבוהה מזו שמדווחות נשים (ויגודה, 1997; גרנות, 1999), ושככל שהעובד מבוגר יותר כך עולה שביעות הרצון שלו (Itzhaky, 1995) אך ככל שהוא משכיל יותר כך יורדת שביעות רצונו (ויגודה, 1997; קול, 2000). מכל האמור לעיל מחקר זה יבחון את ההשערות הבאות:

4. ימצא קשר בין שביעות רצון בעבודה ומיגדר, כך שעובדים במסגרות מע"ש ידווחו על שביעות רצון בעבודה גבוהה יותר מזו שידווחו העובדות.

5. ימצא קשר חיובי בין גיל העובד לשביעות הרצון שלו בעבודה, כך שעובד במסגרות מע"ש מבוגר יותר יהיה יותר שבע רצון.

6. ימצא קשר שלילי בין השכלת העובד לשביעות הרצון שלו בעבודה, כך שככל שהעובד במסגרות מע"ש יהיה משכיל יותר, כך הוא ידווח על שביעות רצון נמוכה יותר.

למשתנה הוותק לא נמצאה השפעה מובהקת על שביעות הרצון של העובד, במחקרים קודמים (ויגודה, 1997; קול, 2000; Itzhaky, 1995). אולם מאחר ומחקרים מדברים על קשר חזק בין משתנה שביעות הרצון והמחויבות הארגונית (Dormann & Zape, 2001; Freund, 2005a) ונמצא קשר בין וותק למחויבות ארגונית (קול, 2000; Meyer & Allen, 1997) נשער כי:

7. ימצא קשר חיובי בין וותק העובד לשביעות הרצון שלו בעבודה, כך שככל שהוותק של העובד גדול יותר כך תגבר שביעות רצונו מהעבודה במע"ש.

2.8.3. קשר בין מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית ומאפייני העובד:

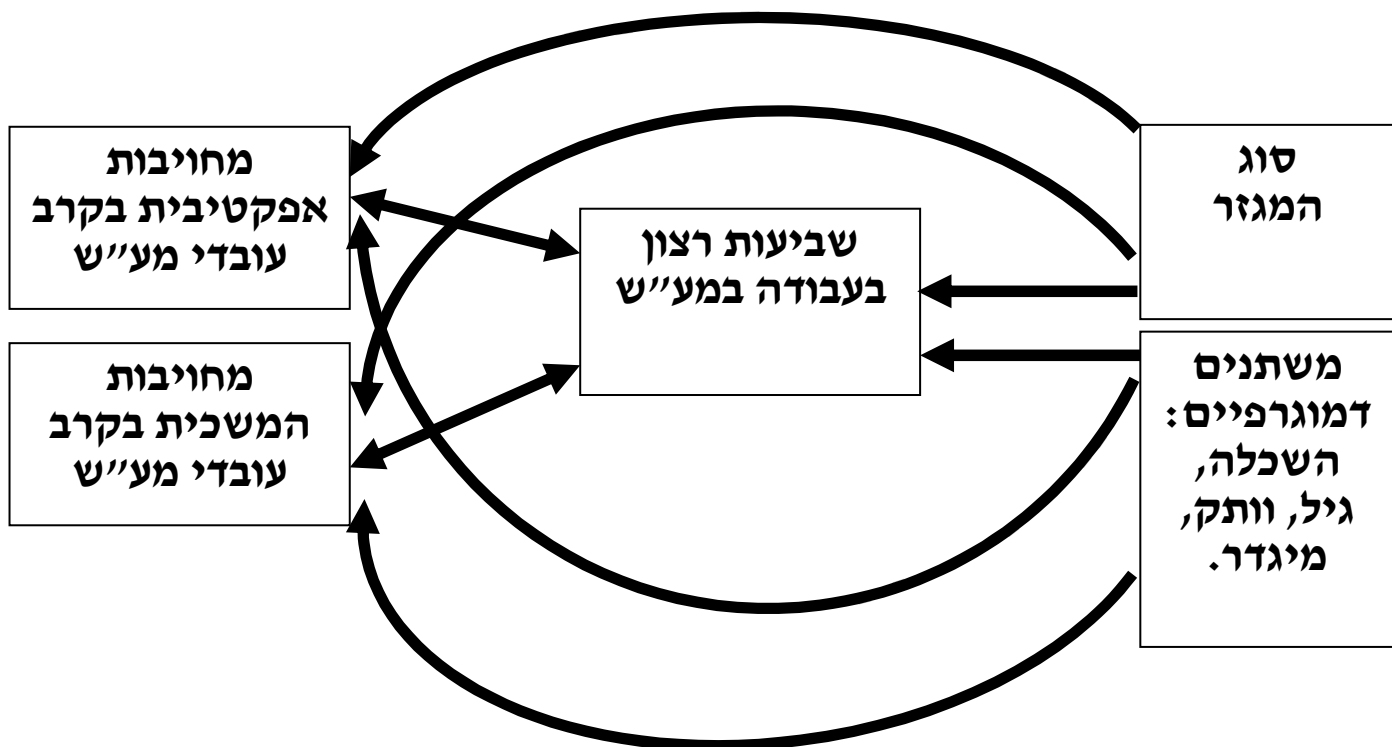
ארבע ההשערות הנותרות מתייחסות לקשר בין המשתנים הדמוגרפיים הכוללים: מין העובד, גיל, השכלה והוותק בארגון, למחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית.

מאייר ואלן (Meyer & Allen, 1997) מצאו כי קיים קשר חיובי בין גיל האדם והוותק שלו בארגון לבין מחויבותו הארגונית. טענתם הינה שככל שאדם מבוגר יותר ועובד יותר שנים בארגון כך מחויבותו הארגונית תהיה גבוהה יותר. גרנות הוסיף על כך וטען כי גברים מדווחים על מחויבות גבוהה יותר מזו שמדווחות נשים. מאידך, חוקרים (פרוינד, 2000; Mannheim & Papo, 2000) מצאו כי להשכלה יש קשר שלילי למחויבות ארגונית כך שנמצא מחויבות ארגונית נמוכה יותר דווקא בקרב עובדים בעלי השכלה גבוהה יותר. מכל האמור לעיל נגזרו ההשערות הבאות:

8. ימצא קשר בין גיל העובד למחויבות הארגונית האפקטיבית והמשכית שלו, כך שככל שהעובד במסגרות מע"ש מבוגר יותר כך הוא ידווח על מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית גבוהה יותר.
9. ימצא קשר בין וותק העובד למחויבות הארגונית האפקטיבית והמשכית שלו, כך שככל שוותק העובד בארגון יהיה גבוה יותר כך גם תגדל מחויבותו האפקטיבית והמשכית לארגון.
10. ימצא קשר בין מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית ומגדר, כך שעובדים במע"ש ידווחו על מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית גבוהה מזו שתדווחנה העובדות.
11. ימצא קשר שלילי בין השכלה למחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית, כך שככל שהעובדים יהיו משכילים יותר כך ידווחו על מחויבות אפקטיבית והמשכית נמוכה יותר.

2.9 מודל המחקר

מודל המחקר הינו מודל תיווך חלקי. למשתנים הבלתי תלויים: סוג הארגון והמשתנים הדמוגרפיים ישנה השפעה ישירה על כל המשתנים התלויים: שביעות רצון בעבודה, מחויבות אפקטיבית לארגון ומחויבות המשכית לארגון. בנוסף ישנה גם השפעה מתווכת של המשתנים הבלתי תלויים על המחויבויות השונות דרך שביעות הרצון בעבודה. המודל ייבדק בסוג דומה של אוכלוסיה המטפלת בפיגור שכלי: עובדי מסגרות מע"ש ממגזרים שונים. ההבדל ייגזר מהמגזר דרכו מופעל המע"ש.



לבחינת הניבוי של המודל את המחויבויות האפקטיבית וההמשכית של המדריכים ע"י משתנים של סוג המגזר, משתנים דמוגרפיים כמו: השכלה, גיל, וותק מגדר ושביעות רצון בעבודה, נערכו שני מודלים של רגרסיה מרובה מסוג enter ושהי המודלים נמצאו מובהקים:

מודל המחויבות האפקטיבית ($f(10,95)=4.35, p>0.0001$) כל המשתנים מסבירים 31.4% מהשונות במחויבות האפקטיבית.

מודל המחויבות ההמשכית ($f(10,95)=6.92, p>0.0001$) כל המשתנים מסבירים 42.2% מהשונות במחויבות ההמשכית.

3. שיטה:

3.1. מדגם

אוכלוסיית המחקר כוללת מדריכים העובדים במסגרות מע"ש במגזרים הציבורי והשלישי. ניתן לחלק את העובדים במע"ש לשלוש קבוצות עובדים: עובדי המנהלה (מנהל ומזכירות), עובדים מקצועיים (עו"ס ומרפאות בעיסוק) ועובדים סמך מקצועיים- המדריכים. מחקר זה יתייחס רק לאוכלוסיית המדריכים שכן הם מהווים את כח האדם המרכזי והינם הדרג המטפל ישירות באוכלוסיית המשוקמים. אוכלוסיית המחקר אותרה עפ"י רשימות של כל מרכזי המע"ש הפועלים בישראל, שהתקבלו מהפיקוח באגף לטיפול באדם המפגר.

נמצא כי כיום פועלות בארץ 61, כאשר 38 מסגרות מופעלות ע"י המגזר הציבורי, 12 מסגרות מופעלות ע"י המגזר השלישי, 2 מסגרות מופעלות ע"י המגזר הפרטי וכ-9 מסגרות נמצאות בשלבים שונים של הפרטה. כיוון שהמחקר אינו עוסק שתהליכים של הפרטה אלא בהבדלים בקרב העובדים במועסקים במגזרים השונים, הוחלט לנפות מהמדגם ארגונים שנמצאים בשלבים השונים של תהליכי הפרטה, על מנת לא לגרום להטיה, כי שינוי מלווה לעיתים תכופות ברמת חרדה גבוהה של העובדים מהלא נודע ויכולים להטות את תוצאות המחקר. במסגרת הדיון תהיה התייחסות לארגונים אלה.

3.2. כלי המחקר

השאלון לעובדי מסגרות המע"ש כלל שלושה חלקים. חלק ראשון היה מכתב מפנה המסביר לנחקרים על מטרת המחקר ומבטיח לשמור על סודיות מלאה לגבי כל הנתונים הכלולים בשאלון. החלק השני היה שאלון מובנה-סגור שכלל שילוב של שלושה שאלונים שונים המתייחסים למשתני המחקר. החלק השלישי כלל שאלות דמוגרפיות לגבי גיל, מיגדר, השכלה וותק בעבודה.

בחלק השני נבדקו המשתנים התלויים:

1. מחויבות ארגונית אפקטיבית מתייחסת לקשר הרגשי של העובד עם הארגון ומטרותיו והרצון של העובד להיות חלק מהארגון לאורך זמן. משתנה זה נמדד ע"י סולם בן 6 פריטים של מאייר ואלן (Meyer & Allen, 1990). התשובות נעו על סולם ליקרט המורכב מ-7 דרגות. 1- כלל לא מסכים (מחויבות נמוכה לארגון) ו-7- מסכים מאוד (מחויבות גבוהה לארגון). השאלון תורגם, עובד ועבר

בדיקת מהימנות ותקפות ע"י פרוינד (2000) ונמצאה מהימנות פנימית של $\alpha=.70$. המהימנות הפנימית של מדד המחויבות האפקטיבית במחקר זה הינה $\alpha=.64$. דוגמא לשאלה הינה: "אני נהנה לשוחח על הארגון שלי עם אנשים מחוצה לו". פריטים: 3,7,8,10,16,20 בשאלון.

2. מחויבות המשכית עוסקת במחויבות לטווח ארוך של עובד כלפי הארגון והיא מושפעת משיקולי עלות-תועלת בתוך הארגון והערכת האלטרנטיבות התעסוקתיות מחוץ לארגון. משתנה זה נמדד ע"י סולם בן 7 פריטים של מאייר ואלן (Meyer & Allen, 1990). התשובות נעו על סולם לייקרט המורכב מ-7 דרגות. 1- כלל לא מסכים (מחויבות נמוכה לארגון) ו-7- מסכים מאוד (מחויבות גבוהה לארגון). השאלון תורגם, עובד ועבר בדיקת מהימנות ותקפות ע"י פרוינד (2000) ונמצאה מהימנות פנימית של $\alpha=.68$. המהימנות הפנימית של מדד המחויבות ההמשכית במחקר זה היא $\alpha=.65$. דוגמא לשאלה הינה: "זה לא יעלה לי יותר מדי לעזוב את הארגון עכשיו". פריטים: 2,5,6,11,14,15,17 בשאלון.

3. שביעות רצון בעבודה מתייחסת לתגובות הרגשיות של העובד בהיבטים השונים של תפקידו. משתנה זה יימדד ע"י סולם בן 6 פריטים של טצאי, אגן ואוריילי (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). התשובות ינועו על סולם המורכב מ-7 דרגות. כאשר ציון 1 מתייחס לשביעות רצון נמוכה וציון 7 מתייחס לשביעות רצון גבוהה. ציון גבוה בשאלון ילמד אותנו על שביעות רצון גבוהה שיש לעובד מעבודתו. השאלון תורגם, עובד ועבר בדיקת מהימנות ותקפות ע"י כרמלי ופרוינד (2004) ונמצאה מהימנות פנימית של $\alpha=.79$. המהימנות של המדד במחקר זה הינה $\alpha=.64$. דוגמא לשאלה הינה: "עד כמה אתה מרוצה באופן כללי מעבודתך?". פריטים: 1,4,9,13,19,21 בשאלון.

בחלק השלישי נבדקו המשתנים הבלתי תלויים:

1. סוג המגזר - 1=ציבורי, 2=שלישי.
2. מיגדר - 1=זכר, 2=נקבה.
3. ארץ לידה.
4. תאריך עליה.
5. דת- בסולם שמי (יהודי, נוצרי, מוסלמי, אחר).
6. רמת דתיות- בסולם אורדינלי (חילוני, מסורתי, דתי, דתי מואד).

7. וותק בארגון - שנות עבודה בארגון.
8. וותק כמדריך- שנות עבודה במקצוע.
9. השכלה - 1-5 בסולם אורדינלי (השכלה יסודית, תיכונית, תעודת מקצוע, תואר ראשון, תואר שני)
10. גיל - גיל נוכחי בשנים.

3.3. איסוף הנתונים

הפנייה לכל הנבדקים נעשתה באמצעות מסגרות המע"ש השונות. הועברה פנייה למנהלי המסגרות בה הוסבר להם על המחקר ומטרותיו. נשלח גם מכתב נלווה של הפיקוח המאשר את ביצוע המחקר. לאחר הסכמת המנהלים הועברו השאלונים למדריכים באמצעות אנשי קשר בתוך הארגון, אשר היו אחראים על חלוקת השאלונים. השאלונים היו אנונימיים, ללא סימנים מזהים ועיבוד הנתונים נעשה כך שלא ניתן יהיה לזהות אדם מסוים. בשאלון הוסבר כי התשובות מיועדות לצורכי מחקר בלבד והן תישמרנה בסודיות מלאה.

איסוף השאלונים נעשה בתאום עם מנהלי המע"ש, אם ע"י אנשי הקשר בארגון ואם ע"י גורמים חיצוניים. מתוך 82 השאלונים שנשלחו למדריכים העובדים במגזר השלישי הוחזרו סה"כ 73 שאלונים (כ-89%) ואילו מתוך 150 השאלונים שנשלחו למדריכים העובדים במגזר הציבורי הוחזרו 74 שאלונים (כ-50%).

4. ממצאים:

בפרק זה יוצגו ממצאי המחקר במספר חלקים: בחלקו הראשון תוצג התפלגות אוכלוסיית המחקר על פי: מגדר, ארץ לידה, השכלה, דת ורמת דתיות. בחלק השני יוצגו ממוצעים, סטיות התקן והמהימנות הפנימית של משתני המחקר המרכזיים (המשתנים הרציפים): שביעות רצון, מחויבות אפקטיבית ומחויבות המשכית. בחלק השלישי יוצגו הממצאים ביחס להשערות המחקר. ובחלק השלישי יוצגו ההבדלים בין המגזרים בשונים בשביעות הרצון, המחויבות האפקטיבית והמחויבות המשכית שמדווחים המדריכים.

לוח 1: התפלגות אוכלוסיית המחקר:

שכיחויות, אחוזים ו- χ^2 של המשתנים הדיכוטומיים במחקר: מגדר, ארץ מוצא, השכלה, דת ורמת

דתיות.

χ^2	כלל המדגם		מגזר שלישי		מגזר ציבורי		המשתנה:
	%	N	%	N	%	N	
.286	76.2	114	78.1	57	74.3	55	מגדר: נשים גברים
	23.8	35	21.9	16	25.7	19	
20.19**	69.39	102	76.71	56	62.16	46	ארץ מוצא: ישראל מזרח אירופה דרום אמריקה צפון אפריקה אתיופיה
	8.84	13	12.33	9	5.41	4	
	0.68	1	1.37	1	0.00	0	
	17.69	26	5.48	4	29.73	22	
	3.40	5	4.11	3	2.70	2	
4.71	83.33	120	89.04	65	77.46	55	דת: יהודי נוצרי מוסלמי דרוזי
	1.39	2	1.37	1	1.41	1	
	13.19	19	9.59	7	16.90	12	
	2.08	3	0.00		4.23	3	
9.55*	28.97	42	35.62	26	22.22	16	רמת דתיות: חילוני מסורתי דתי מאוד דתי
	46.21	67	38.36	28	54.17	39	
	19.31	28	16.44	12	22.22	16	
	5.52	8	9.59	7	1.39	1	

בלוח 1 ניתן לראות כי קיים קשר מובהק בין ארץ המוצא למגזר ($\chi^2=20.19$) וקשר מובהק בין רמת דתיות

למגזר ($\chi^2=9.55$). לגבי כל שאר המשתנים הקטגוריאליים בטבלה לא נמצא קיים מובהק.

לוח 2 : מציג את משתני המחקר המרכזיים :

משתנה	סולם המדידה	N	ממוצע	סטיית תקן	α קורנבך	n פריטים
שביעות רצון בעבודה	1-7	147	2.42	.90	.6369	6 (1,4,9,13,19,21)
מחויבות המשכית	1-7	147	3.52	1.09	.6536	7 (2,5,6,11,14,15,17)
מחויבות אפקטיבית	1-7	147	2.36	.94	.6450	6 (3,7,8,10,16,20)

לוח 2 מראה כי שלוש העמדות כלפי עבודה שדווחו הינן ברמות בינוניות נמוכות. כאשר המדריכים דיווחו בממוצע על רמה גבוהה יותר של מחויבות המשכית ($M=3.52$, $S.D=1.09$), לעומת מחויבות אפקטיבית ($M=2.36$, $S.D=.94$) ושביעות רצון בעבודה ($M=2.42$, $S.D=.90$). המשך דיווח ההבדלים בין הממוצעים ידווח בלוח 6.

לוח 3 : מטריצת הקורלציות בין המשתנים הרציפים בכלל המדגם ($N = 147$)

מחויבות המשכית	שביעות רצון בעבודה	וوتק במקצוע	וوتק בארגון	גיל	השכלה	
						גיל
						וوتק בארגון
						וوتק במקצוע
						שביעות רצון בעבודה
						מחויבות המשכית
						מחויבות אפקטיבית

** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

לוח 3 מראה את הקשרים בין המשתנים הרציפים במחקר. נראה כי קיים קשר חזק ומובהק בין גיל המדריך לוותק שלו במקצוע ($R=.613$) ובארגון ($R=.626$) ובין הוותק של העובד בארגון לבין מחויבותו המשכית לארגון ($R=-.344$), כך שככל שהמדריך מבוגר יותר כך הוותק שלו במקצוע ובארגון יהיו גבוהים יותר וככל שהעובד וותיק יותר בארגון כך מחויבותו המשכית תקטן. כמו כן נמצא קשר שלילי נמוך בין גילו של המדריך לבין מחויבותו המשכית ($R = -.234$), כך שככל שהמדריך מבוגר יותר כך יורדת מחויבותו המשכית לארגון.

בנוסף נמצא קשר חלש בין השכלתו של העובד למחויבותו האפקטיבית ($R=.202$) ולמחויבותו ההמשכית ($R=.244$), כך שככל שהעובד משכיל יותר כך עולה רמת מחויבותו האפקטיבית וההמשכית. נמצא קשר בין שלושת משתני המחקר העיקריים: נמצא קשר בינוני גבוה בין מחויבות אפקטיבית ושביעות רצון ($R=.487$), קשר בינוני בין מחויבות אפקטיבית ומחויבות המשכית ($R=.355$) וקשר בינוני נמוך בין מחויבות המשכית לשביעות רצון ($R=.298$), כך שככל חש שביעות רצון גבוהה יותר, כך הוא מחויב יותר לארגון הן מבחינה אפקטיבית והן מבחינה המשכית.

לוח 4: מטריצת הקורלציות בין המשתנים הרציפים במגזר הציבורי (N = 74)

מחויבות המשכית	שביעות רצון בעבודה	וوتק במקצוע	וوتק בארגון	גיל	השכלה	
					-0.19	גיל
				.633**	.076	וوتק בארגון
			.848**	.606**	.119	וوتק במקצוע
		-0.017	-.121	-.105	.157	שביעות רצון בעבודה
	.386**	-.129	-.314**	-.207	.149	מחויבות המשכית
.309*	.357*	-.040	-.121	-.241*	.218	מחויבות אפקטיבית

** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

לוח 4 מראה את הקשרים בין המשתנים בתוך המגזר הציבורי. שבשונה מבדיקת הקשרים בכלל האוכלוסייה נמצא כי במגזר הציבורי קיים קשר שלילי מובהק בין גיל העובד למחויבותו האפקטיבית ($R=-.241$) כך שככל שגיל העובד עולה כך מחויבותו האפקטיבית נמוכה. אולם לא נמצא קשר בין גיל העובד למחויבותו ההמשכית. שאר הקשרים נמצאו דומים לאלו שבכלל המדגם.

לוח 5 : מטריצת הקורלציות בין המשתנים הרציפים במגזר השלישי (N = 73)

מחויבות המשכית	שביעות רצון בעבודה	וوتק במקצוע	וوتק בארגון	גיל	השכלה	
					.038	גיל
				.545**	-.173	וوتק בארגון
			.432**	.498**	.155	וوتק במקצוע
		-.049	.134	.175	.091	שביעות רצון בעבודה
	.207	.071	-.118	-.093	.234*	מחויבות המשכית
.333**	.601**	-.074	-.019	.006	.144	מחויבות אפקטיבית

** P<0.01 , * P<0.05

לוח 5 מראה את הקשרים בין המשתנים בתוך המגזר השלישי. שבשונה מבדיקת הקשרים בכלל האוכלוסייה נמצא כי במגזר השלישי קיים קשר מובהק בין השכלת העובד למחויבותו ההמשכית (R=-.234) כך שככל שהעובד משכיל יותר כך תגדל מחויבותו ההמשכית לארגון אולם לא נמצא קשר מובהק בין מחויבותו ההמשכית לשביעות רצונו מהעבודה , בשונה ממצאי הקשרים בכלל האוכלוסייה. שאר הקשרים נמצאו דומים לאלו שנמצאו בכלל האוכלוסייה.

לוח 6: ממוצעי משתני המחקר המרכזיים וסטיות התקן וההבדל בין המגזרים (N=147):

F	כלל המדגם N=147		מדריכים במגזר הציבורי N=74		מדריכים במגזר השלישי N= 73		סה"כ פריטים N Items	סולם מדידה Scale	משתנה Variable
	סטיית תקן S.D.	ממוצע Mean	סטיית תקן S.D.	ממוצע Mean	סטיית תקן S.D.	ממוצע Mean			
**15.92	11.75	41.20	10.77	44.88	11.6	37.44		מנה	גיל
*5.44	2.14	12.24	1.99	11.84	2.22	12.65		מנה	השכלה
**48.43	8.55	9.10	9.3	13.41	4.92	4.48		מנה	וותק בארגון
**28.03	9.84	11.28	10.18	15.22	7.44	7.03		מנה	וותק במקצוע
**16.98	1.09	3.52	95.	3.17	1.11	3.88	7	7 – 1	מחויבות המשכית
*4.26	.94	2.36	.88	2.21	97.	2.52	6	7 – 1	מחויבות אפקטיבית
.854	.90	2.42	89.	2.36	90.	2.49	6	7 – 1	שביעות רצון

** P<0.01 , * P<0.05

לוח 6 מראה את ההבדלים בין המגזרים בעמדות השונות. נמצא כי קיים הבדל מובהק בגיל המדריכים במגזרים השונים [F(1,142)=15.92, p<0.01], בהשכלת המדריכים במגזרים השונים [F(1,143)=5.44, p<0.05], בוותק המדריכים בארגון [F(1,143)=48.43, p<0.01] ובוותק העובדים במקצוע [F(1,133)=28.03, p<0.01]. כמו כן נמצא כי קיים הבדל מובהק בין המגזרים השונים ברמת המחויבות המשכית של המדריכים לארגון בו הם עובדים [F(1,145)=16.98, p<0.01] וברמת המחויבות האפקטיבית של המדריכים לארגון בו הם עובדים [F(1,145)=4.26, p<0.05]. לא נמצא הבדל מובהק בין המגזרים השונים ברמת שביעות הרצון של המדריכים מהעבודה.

לוח 7: ממוצעי משתני המחקר המרכזיים וסטיות התקן וההבדל בין המינים (N=147):

F	כלל המדגם N=147		מדריכים N=74		מדריכות N= 73		סה"כ פריטים N Items	סולם מדידה Scale	משתנה Variable
	סטיית תקן S.D.	ממוצע Mean	סטיית תקן S.D.	ממוצע Mean	סטיית תקן S.D.	ממוצע Mean			
2.58	11.76	41.21	11.33	43.97	11.80	40.32		מנה	גיל
2.86	2.14	12.24	2.36	12.77	2.05	12.07		מנה	השכלה
2.28	8.55	9.10	9.83	10.99	8.05	8.49		מנה	וوتק בארגון
*4.76	9.84	11.28	11.67	14.61	9.05	10.28		מנה	וوتק במקצוע
3.07	1.09	3.52	1.22	3.80	1.03	3.44	7	7 – 1	מחויבות המשכית
.96	.94	2.36	1.15	2.50	.86	2.32	6	7 – 1	מחויבות אפקטיבית
3.09	.90	2.42	1.27	2.65	.74	2.35	6	7 – 1	שביעות רצון

** P<0.01 , * P<0.05

● לוח 7 מראה כי כמעט לא נמצאו הבדלים מובהקים המתייחסים למגדר, למעט וותק במקצוע

[F(1,133)= 4.76, p<0.05].

בחינת השערות המחקר:**1. השערות הבוחנות את הקשר בין סוג המגזר, מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית****ושביעות רצון בעבודה בקרב עובדי מע"ש:**

- בהשערה מספר 1 - שיערנו כי ימצא קשר בין סוג המגזר לשביעות רצון בעבודה כך שמדריכי המע"ש במגזר השלישי ידווחו על שביעות רצון גבוהה מזו שידווחו מדריכי המע"ש במגזר הציבורי. השערה זו לא אוששה, על פי הטבלה לא נמצא הבדל מובהק בין המגזר הציבורי והשלישי ברמת שביעות הרצון בעבודה של המדריכים. נראה כי שביעות הרצון הממוצעת בשני המגזרים נמוכה ($m=2.42$).
 - בהשערה מספר 2- שיערנו כי ימצא קשר בין סוג המגזר למחויבות ארגונית. כאשר המחויבות הארגונית האפקטיבית תהיה גבוהה יותר אצל עובדי מסגרות מע"ש במגזר השלישי, מאשר בקרב עובדי מסגרות מע"ש במגזר הציבורי ואילו המחויבות הארגונית המשכית תהיה גבוהה יותר אצל עובדי מסגרות מע"ש במגזר הציבורי, מאשר בקרב עובדי מסגרות מע"ש במגזר השלישי.
- השערה זו אוששה, מצאנו כי קיים הבדל מובהק בין המגזרים השונים ברמת המחויבות המשכית של המדריכים לארגון בו הם עובדים [$F(1,145)=16.98, p<0.01$] וברמת המחויבות האפקטיבית של המדריכים לארגון בו הם עובדים [$F(1,145)= 4.26, p<0.05$]. נמצא כי המחויבות המשכית גבוהה יותר במגזר השלישי ($m=3.88$) מאשר במגזר הציבורי ($m=3.17$) וכן המחויבות האפקטיבית גבוהה יותר במגזר השלישי ($m=2.52$) מאשר במגזר הציבורי ($m=2.21$).

2. השערות הבוחנות את הקשר בין שביעות רצון מהעבודה ומאפייני העובד:

- בהשערה מספר 3 שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין שביעות רצון בעבודה למחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית בשני המגזרים, כך שכל שהמחויבות הארגונית האפקטיבית והמשכית תהיה גבוהה יותר כך תגדל שביעות הרצון של העובדים במסגרות מע"ש מעבודתם- השערה זו אוששה. נמצא כי קיים קשר בינוני מובהק בין שביעות רצון של מדריך בעבודה לבין מחויבותו האפקטיבית לארגון ($R=.487$), קשר חלש מובהק בין שביעות רצון המדריך למחויבות המשכית שלו ($R=.298$) וקשר חלש מובהק בין

מחויבותו האפקטיבית של המדריך לבין מחויבותו ההמשכית ($R=.355$). כך שככל שעולה שביעות הרצון של העובד מהעבודה, כך עולה מחויבותו האפקטיבית וההמשכית וההיפך.

- בהשערה מספר 4 שיערנו כי ימצא קשר בין שביעות רצון בעבודה ומגדר, כך שעובדים במסגרות מע"ש ידווחו על שביעות רצון בעבודה גבוהה יותר מזו שידווחו העובדות. השערה זו לא אוששה מאחר ובמחקר לא נמצא קשר בין שביעות רצון בעבודה למגדר.
- בהשערה מספר 5 שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין גיל העובד לשביעות הרצון שלו בעבודה, כך שעובד במסגרות מע"ש מבוגר יותר יהיה יותר שבע רצון בעבודתו. השערה זו לא אוששה מאחר ובמחקר לא נמצא קשר מובהק בין שביעות רצון בעבודה לגיל העובד.
- בהשערה מספר 6 שיערנו כי ימצא קשר שלילי בין השכלת העובד לשביעות הרצון שלו בעבודה, כך שככל שהעובד במסגרות מע"ש יהיה משכיל יותר, כך הוא ידווח על שביעות רצון נמוכה יותר. גם השערה זו לא אוששה מאחר ובמחקר לא נמצא קשר מובהק בין המשתנים.
- בהשערה מספר 7 שיערנו כי ימצא קשר חיובי בין וותק העובד לשביעות הרצון שלו בעבודה, כך שככל שהוותק של העובד גדול יותר כך תגבר שביעות רצונו מהעבודה במע"ש- השערה זו לא אוששה. במחקר שערכנו לא נמצא קשר מובהק בין שביעות הרצון של העובד לבין וותק העבודה שלו אם במקצוע ואם בארגון.

3. השערות הבוחנות את הקשר בין מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית ומאפייני העובד:

- בהשערה מספר 8 שיערנו כי ימצא קשר בין גיל העובד למחויבות הארגונית האפקטיבית וההמשכית שלו, כך שככל שהעובד במסגרות מע"ש מבוגר יותר כך הוא ידווח על מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית גבוהה יותר – השערה זו אוששה חלקית. בבחינת הקשר בכלל האוכלוסייה נמצא קשר חלש מובהק בין גיל העובד למחויבותו ההמשכית ($R=-.234$) ולא נמצא קשר מובהק בין גיל העובד למחויבותו האפקטיבית. אולם בבחינת הקשר בתוך המגזרים, נמצא כי במגזר הציבורי נמצא כי קיים קשר שלילי חלש בין גיל העובד למחויבותו האפקטיבית ($R=-.241$) ולא נמצא קשר מובהק עם המחויבות ההמשכית ואילו בתוך המגזר השלישי לא נמצא כלל קשר בין גיל העובד למחויבותו האפקטיבית וההמשכית.

• בהשערה מספר 9 שיערנו כי ימצא קשר בין וותק העובד למחויבות הארגונית האפקטיבית וההמשכית שלו, כך שככל שוותק העובד בארגון יהיה גבוה יותר כך גם תגדל מחויבותו האפקטיבית וההמשכית לארגון. השערה זו לא אוששה מאחר ובבחינת הקשר בכלל האוכלוסייה נמצא קשר שלילי בינוני בין וותק המדריך בארגון לבין מחויבותו ההמשכית ($R=-.344$) כך שככל שהמדריך וותיק יותר כך תקטן מחויבותו ההמשכית, הפוך מכפי ששיערנו. ואילו לא נמצא קשר מובהק בין וותק העובד למחויבותו האפקטיבית. כך גם בבחינת הקשר בתוך המגזר הציבורי, נמצא רק קשר שלילי בין וותק העובד למחויבותו ההמשכית ($R=-.314$). אולם בבחינת הקשר בתוך המגזר השלישי לא נמצא קשר מובהק בין וותק העובד למחויבותו האפקטיבית וההמשכית.

• בהשערה מספר 10 שיערנו כי ימצא קשר בין מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית לבין מגדר, כך שעובדים במע"ש ידווחו על מחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית גבוהה מזו שתדווחנה העובדות. השערה זו לא אוששה מאחר ובמחקר לא מצאנו קשר מובהק בין משתנים אלו.

• בהשערה מספר 11 שיערנו כי ימצא קשר שלילי בין השכלה למחויבות ארגונית אפקטיבית והמשכית, כך שככל שהעובדים יהיו משכילים יותר כך ידווחו על מחויבות אפקטיבית והמשכית נמוכה יותר. השערה זו לא אוששה מאחר והקשר שאנו מצאנו הינו קשר הפוך מזה ששיערנו. בבחינת הקשרים בין המשתנים בכלל האוכלוסייה נמצא כי קיים קשר חלש ומובהק גם בין השכלת המדריך למחויבותו ההמשכית ($R=.244$) וגם בין השכלתו למחויבותו האפקטיבית ($R=.234$). אולם בבחינת הקשרים בתוך המגזרים: במגזר הציבורי לא נמצא קשר מובהק בין המשתנים ואילו במגזר השלישי נמצא קשר בין השכלה למחויבות המשכית ($R=-.234$). ולא נמצא קשר בין השכלה למחויבות אפקטיבית.

5. דיון

השרות לטיפול באדם המפגר חרט על דגלו את שיפור השירותים לאנשים עם פיגור שכלי ומשפחותיהם, מתוך מטרה מרכזית שהינה שיפור איכות החיים של האדם עם הפיגור השכלי. חלק אינטגרלי וחשוב בחייו של כל אדם ובפרט אדם עם פיגור שכלי הוא נושא התעסוקה. עקרון הנורמליזציה אומר שאיכות חייו של אדם תגדל ככל שיחיה בצורה הקרובה ביותר לסביבתו. העבודה מאפשרת לכל אחד מאיתנו להרגיש חלק אינטגרלי ותורם לקהילה בה אנו חיים. מנקודת מוצא זו של הבנת חשיבות התעסוקה בחייו של האדם עם הפיגור מנסה המדינה, כבר שנים רבות, לשפר ולקדם את מסגרות התעסוקה המוגנת- המע"שים לכדי מסגרות מכינות, שתפעלנה על פי שני עקרונות מנחים: עקרון האלטרנטיבה הפחות מגבילה, שתאפשר מיצוי של יכולתו התעסוקתית של כל אדם ועקרון הניידות, כך שהתקדמותו של האדם תבחן לפרקים כדי שיוכל להתקדם לתוכניות של תעסוקה נתמכת בקהילה, במידה וניתן.

לאורך עשרות שנים נמצאים ארגוני המע"ש בביקורת של החברה הישראלית. המגמה בעולם היא הפחתת מגמת התעסוקה המוגנת לטובת תעסוקה נתמכת (דוח מבקר המדינה 2002, רימרמן וכץ 2004, שמיט 1994). בארץ המגמה עדיין נמצאת בראשית דרכה, אך קיבלה חיזוק בעיקר במסגרות המע"ש המופעלות ע"י המגזר השלישי.

לאור המגמה העולמית של חיזוק התעסוקה נתמכת על חשבון התעסוקה המוגנת וכן הרחבת התעסוקה הנתמכת באמצעות המגזר השלישי ומתוך ידע מצטבר הקושר את רמת השירות עם עמדות כלפי עבודה, הוחלט לבחון במחקר זה את ההבדלים בעמדות עבודה של מדריכי המע"ש במגזרים הציבורי והשלישי. המחקר מתמקד דווקא במדריכי המע"ש שכן הם המטפלים העיקריים באוכלוסיית המע"ש, הם האחראים הישירים על קידומו של האדם עם הפיגור השכלי מעל גיל 21 ורמת השירות שהם נותנים מושפעת באופן ישיר מעמדותיהם כלפי עבודתם. אי לכך נעשתה השוואה לגבי שביעות הרצון והמחויבויות הארגוניות: האפקטיביות וההמשכיות, שחשים מדריכי המע"ש בכל מגזר.

שני הממצאים המרכזיים במחקר זה הינם כי אכן קיימים הבדלים בין המגזרים בעמדותיהם של המדריכים במע"ש לגבי העבודה כאשר מדריכי המגזר השלישי הראו ממוצעים גבוהים יותר, אולם מצער היה לגלות כי עמדות אלו של מדריכי המע"ש, בשני המגזרים, הינן נמוכות ביותר ואינן הולמות את רצון המדינה בשיפור השרות.

שביעות רצון בעבודה

שביעות רצון של העובד הינה משתנה מורכב ורב מימדי המושפע ממכלול של משתנים אישיים/ דמוגרפיים, תפקידיים וארגוניים. המחקר הנוכחי בחן בעיקר את ההיבטים האישיים והארגוניים המשפיעים על שביעות הרצון בעבודה, זאת מאחר והנחת המחקר הייתה כי השלכות הגורמים התפקידיים על שביעות הרצון אצל עובדי המע"ש הן זהות בשני המגזרים שכן סוג העבודה, אופייה וקהל הלקוחות הינם זהים.

תוצאות מחקר זה הראו רמות שביעות רצון נמוכות בשני המגזרים, מבלי שנמצאו הבדלים מובהקים בין המגזרים השונים. כמו כן, לא נמצאו קשרים מובהקים בין שביעות הרצון של מדריכי המע"ש למאפייניהם האישיים (גיל, מגדר, השכלה ווותק).

מאחר ולא נבדקו המשתנים התפקידיים, ניתן להסיק מממצאי המחקר כי למאפייני התפקיד חלק מכריע לתחושת שביעות הרצון של מדריכי המע"ש. השערה זו תואמת את עמדת חלק מהחוקרים (זילברברג ותלמי, 1999; מגדלר וכורזים 2005; Mannheim & Papo, 2000) שטוענים כי שביעות הרצון מהעבודה מושפעת משילוב של גורמים אישיותיים, תפקידיים וארגוניים כאחד. ניתן להסביר את רמת שביעות הרצון הנמוכה שמצאו במחקר, ממאפייני התפקיד הרבים של מדריכים במסגרות מע"ש המאופיינים: בעומס עבודה גבוה, אחריות גבוהה לשלומם הבריאותי ונפשי, של האנשים עם הפיגור השכלי שתחת אחריותם ולקידומם האישי. בנוסף יש לקחת בחשבון כי לאוכלוסיית מדריכי המע"ש מעט מאוד אפשרויות של גיוון בתוך התפקיד וכן מעט (אם בכלל) אפשרויות קידום. כל אלו יוצרים שגרה קבועה בעבודה, שברבות השנים יוצרת תחושת שחיקה. כל אלו בצד סטטוס מקצועי נמוך ושכר עבודה נמוך יוצרים רמות נמוכות של שביעות רצון מהעבודה.

מאחר ובמחקר זה לא נבחן הקשר בין עמדת העבודה למאפייני התפקיד של המדריך במע"ש ונראה כי למאפיינים אלו השפעה משמעותית על שביעות הרצון של המדריך, ממומלץ לשקול מחקר עתידי בנושא.

בהתאם לנאמר לעיל, חשוב להבין את חומרת הממצאים, שהרי מחקרים הראו כי קיים קשר ישיר בין שביעות הרצון של העובד לרמת השירות שהוא נותן (McNeely, 1992; Itzhaky, 1995). מדריכי מע"ש, הם האמונים על רווחתם של האנשים בעלי הנכות השכלית ולעיתים גם הפיזית. הם אלו אשר אמורים לפרוע את השטר של החברה בה אנו חיים כלפי החלשים בה ולאפשר להם איכות חיים והגשמה עצמית. כל זאת דרך העבודה במע"ש שאמורה לחזק את תחושת האדם המפגר כאדם משמעותי ותורם לחברה. ספק אם מדריך מע"ש, אשר מגיע לעבודה עם רמת שביעות רצון נמוכה, יוכל לתת את רמת השרות הגבוהה לה שואפת המדינה.

מחויבות ארגונית

רבות דובר כי שביעות רצון ומחויבות ארגונית הינם שני משתנים הקשורים ביניהם ומשפיעים זה על זה. גם במחקר הנוכחי נמצא כי אכן קיים קשר חזק בין שביעות הרצון של המדריך בעבודה לבין מחויבותו האפקטיבית וההמשכית לארגון. כך שככל שמדריך במע"ש חש שביעות רצון גבוהה יותר מעבודתו כך עולה תחושת מחויבותו הרגשית לארגון והוא יהיה מעוניין להשאר ולהיות חלק מהארגון.

לפיכך ככל שנצליח להגביר את שביעות הרצון של מדריכי המע"ש, כך נצליח לחזק את מחויבותם למע"ש, לעבודה בכלל ולקהל לקוחותיהם בפרט. טענה זו מקבלת חיזוק מהספרות, שכן חוקרים רבים טענו כי הרגשתו של האדם בארגון, שביעות רצונו מהעבודה משליכה על מחויבותו לארגון ועל רצונו להשאר ולהיות חלק מהארגון בו הוא עובד (Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994; Dormann & Zape 2001 ; Freund, 2005b).

מחויבות ארגונית מורכבת משני תחומים: מחויבות המשכית ומחויבות אפקטיבית. במחקר זה, כמו בספרות, נמצא כי קיים קשר בין שני סוגי המחויבות: בין מחויבותו האפקטיבית של המדריך במע"ש לבין מחויבותו ההמשכית. כך שניתן להסיק כי מדריך ירצה להשאר בעבודתו לאורך זמן ככל שיחוש קשר רגשי גבוהה יותר לארגון בו הוא עובד וככל שהוא ירגיש כי עזיבת הארגון אינה כדאית.

בנוסף, נמצא במחקר כי רמת המחויבות הארגונית המדווחת ע"י מדריכי המע"שים: הרגשית וההמשכית, הינה נמוכה-בינונית ומשתנה בין המגזרים. ממצאים אלו חשובים גם לנושא רמת השירות שמושפעת באופן ישיר משביעות הרצון והמחויבות הארגונית, כך שעובד שחש מחויב לעבודתו ייתן שירות טוב יותר וגם לנושא תחלופת העובדים שהרי עובד שאינו חש מחויב לארגון בו הוא עובד יחסיר ימי עבודה ואף יחפש כל הזדמנות לעזוב את הארגון ולהחליף את מקום עבודתו. מחקרים מראים כי תחלופת עובדים גבוהה פוגעת בתפקודה של המערכת, ביציבותה ובאיכות השירות שהיא נועדה לתת (מנדלר וכרוזים 2005). קליטת מדריך מע"ש חדש דורשת מהמערכת השקעה של משאבים רבים בהכשרתו ושילובו בתוך מערך העבודה. חשוב לזכור שתחלופה זו פוגעת מאוד בקהל הלקוחות גם מאחר ולרוב אוכלוסייה זו מתקשה בהתמודדות עם שינויים המערערים את "שווי המשקל" של חייהם וגם מאחר וצריך לבנות אמון ולפתח קשר רגשי חדש, בכל פעם שמתחלף מדריך.

מנדלר וכרוזים (2005) דיברו על השפעה ניכרת שיש למדריך המע"ש על ההתנסות, ההזדמנויות ועל איכות החיים של האנשים עם הפיגור השכלי. שביעות רצון נמוכה ומחויבות ארגונית נמוכה, הגוררות אחריהן תחלופה

גבוהה של עובדים וכן רמת שירות נמוכה, יפריעו למדריך במע"ש ליצור עבור האדם עם הפיגור השכלי סביבה תומכת ומאפשרת שתלמד אותו להתמודד עם ההזדמנויות והקשיים שהחיים צופנים עבורו.

משתנים דמוגרפיים

המחקר בדק האם קיימים הבדלים בעמדות המדריכים בהתייחס למשתנים הדמוגרפיים כגון: מגדר, וותק, גיל והשכלה ונמצא כי למשתנים אלו השפעה חלשה, אם בכלל על עמדות העבודה של מדריכי המע"ש.

בשני המגזרים: הציבורי והשלישי נמצא כי רוב המדריכים במע"ש הן נשים (כ-76%) כאשר אין הבדל ברמת שביעות הרצון והמחויבות הארגונית שחשים מדריכי ומדריכות המע"ש.

הספרות מדברת על קשר בין וותק העובד לבין מחויבותו לארגון. על פי תאוריית ה-side-bet של בקר, ככל שעובד נותן יותר לארגון כך מחויבותו ההמשכית לארגון תגדל. אולם במחקר זה נמצא כי ככל שהמדריך עובד במע"ש זמן ממושך יותר כך מחויבות ההמשכית קטנה. הסבר אפשרי לממצא זה הינו המצב המשתנה בארץ לגבי עתיד מרכזי המע"ש. השינויים הדינמיים שנובעים הן ממגמת ההפרטה של מסגרות המע"ש בארץ והן מהכנסת תוכניות קידום תעסוקתיות אישיות, יוצרים תחושת חוסר בטחון לגבי עתיד העבודה במע"ש, אשר משפיעה על מחויבותו ההמשכית של המדריך. עובדים וותיקים חשים כי העבודה שהכירו אינה העבודה שהיום נדרשת ולכן אינם מרגישים לעיתים רצון להמשיך ולהיות חלק מהמסגרת, בעוד שעובדים חדשים אשר מבינים מראש את הדרישות החדשות – של בנית תכניות קידום תעסוקתי אישי לכל אדם, חשים קלות יחסית להיות חלק מהשינוי.

בבחינת טווח גילאי המדריכים העובדים במע"ש במגזרים השונים נמצא כי במגזר הציבורי ממוצע הגילאים גבוה מזה של המגזר השלישי: גיל 45 לעומת גיל 37 במגזר השלישי. הספרות מדברת על הקשר בין גיל לשביעות רצון בעבודה ולמחויבות ארגונית: אפקטיבית והמשכית. במחקר זה לא נמצאה הוכחה לקשר עם מחויבות אפקטיבית ועם שביעות רצון בעבודה, אולם נמצא רק קשר למחויבות ההמשכית. ניתן להסביר ממצאים אלו ברמות הנמוכות של שביעות הרצון בעבודה שנמצאו אצל מדריכי המע"ש מחד ומאידך מצב המשק שמציג תמונה בה החלופות התעסוקתיות הקיימות מצטמצמות עם עליית גילו של העובד.

טווח שנות הלימוד של המדריכים במע"ש נע בין 9 שנים לבין 17 שנים, כשהממוצע עומד בשני המגזרים על כ-12 שנים. בניגוד למה שנמצא במחקרים קודמים, במחקר הנוכחי נמצא כי קיים קשר חיובי בין השכלת מדריך המע"ש לבין המחויבות הארגונית השונות. כך שמדריכי מע"ש עם השכלה גבוהה יותר מדווחים על מחויבות ארגונית גבוהה יותר למקום. ניתן להסביר את הממצא בדרישות הגדלות והולכות במסגרות המע"ש. עובדים

נידרשים לבנות תוכניות קידום אישיות, אשר דורשות ידע עיוני נוסף על הידע התעסוקתי שנידרש בעבר ועל כן הם מדריכים בעלי השכלה גבוהה יותר מרגישים קשר גבוה יותר לעבודתם ולארגון בו הם עובדים.

בבחינת שאר המשתנים הדמוגרפיים אוכלוסיית המדריכים במע"ש מגוונת מאוד:

- מרבית המדריכים הינם ילידי הארץ. במגזר הציבורי 62% הינם ילידי הארץ ו-30% הינם ילידי ארצות צפון אפריקה ואילו במגזר השלישי כ-77% הינם ילידי הארץ ו-12% הינם ילידי מזרח אירופה.
- אוכלוסיית מדריכי המע"ש הטרוגנית הן מבחינת הדתות השונות והן מבחינת רמת הדתיות שכל מדריך מגדיר את עצמו. רוב המדריכים (46%) מגדירים את עצמם כמסורתיים, בעוד שרק 29% מגדירים את עצמם כחילונים ו-25% מגדירים את עצמם כדתיים. ולא נמצאו קשרים מובהקים בין משתנים אלו לבין עמדות העבודה של המדריכים בשטח.

הבדלים בין המגזרים

מן האמור לעיל ניתן לראות כי לסוג המגזר בו עובד המדריך ישנה השפעה על עמדות העבודה שלו. אומנם הבדלים מובהקים נמצאו רק לגבי סוגי המחויבות הארגונית השונים, אך ניתן לראות גם הבדלים קטנים ברמות שביעות הרצון של מדריכי המע"ש.

במחקר הנוכחי נמצא כי קיימים הבדלים מובהקים גם ברמת המחויבות האפקטיבית וגם ברמת המחויבות ההמשכית כאשר הממוצעים שהראו המדריכים העובדים במגזר השלישי היו גבוהים יותר. כלומר מדריכים במגזר השלישי מרגישים שייכות רגשית גבוהה יותר למקום עבודתם, מאשר המדריכים העובדים במגזר הציבורי ועל כן נטייתם להישאר ולהיות חלק מהמע"ש הן מתחושת שייכות רגשית והן מפאת תחושת הכדאיות תהיה גבוהה יותר. את ההסבר לכך שהמחויבות האפקטיבית גבוהה יותר בקרב עובדי המגזר השלישי, ניתן להסביר מאופי הארגונים במגזר השלישי המתאפיינים בארגונים קטנים ובמבנה פחות בירוקראטי מזה המוכר במגזר הציבורי. מנהלי העמותות המפעילות מכירים לרוב באופן אישי את מרבית העובדים, הגישה אליהם פתוחה וישירה, כך שהעובד חש אינטימיות יחסית, המחזקת את הקשר הרגשי בינו לבין הארגון בו הוא עובד. קשר זה משפיע באופן ישיר על רמת השירות שהמדריך נותן ועל כוונתו להמשיך ולהישאר במקום בו הוא מרגיש מוכר ומוערך.

ההפתעה של המחקר הינה בממצא שמראה כי ההבדלים הגדולים ביותר בין המגזרים, הם ברמת המחויבות ההמשכית הגבוהה שדיווחו מדריכי המע"ש במגזר השלישי לעומת מדריכי המע"ש במגזר הציבורי. מחקרים קודמים (Freund, 2005a) שבדקו את נושא השפעת המגזר על עמדות עבודה, מצאו עדות הפוכה אשר דווקא

עובדי המגזר הציבורי שנהנים בביטחון כלכלי ושכר גבוהה יותר, מדווחים על מחויבות המשכית גבוהה יותר, שכן להם יש הרבה יותר מה להפסיד בשיקולי הרווח-הפסד לגבי עזיבה של המע"ש.

הסבר אפשרי לממצאי המחקר הנוכחי יכול להיות במצב המשק והכלכלה בישראל. איגודי עובדים רבים איבדו מכוחם, הביטחון התעסוקתי אינו מלא, שכן התקשורת מגלה כי ניתן לפטר עובדים גם לאחר שקיבלו מעמד של עובד קבוע. בנוסף השכר של העובדים, בעיקר החדשים, נמוך במגזר הציבורי כמו השכר במגזר השלישי ואף בחודשים האחרונים נוצרו מצבים שבהם המשכורת אינה תמיד משולמת עקב גירעונות גדולים בתקציבי הרשויות המקומיות. מצד שני למרות שהשכר במגזר השלישי אינו גבוה, המציאות מראה כי מי שעומד בציפיות התעסוקתיות של המגזר השלישי, גם מקום עבודתו מובטח וגם השכר ישולם (לעמותה על פי החוק אסור להיות בגרעון אף לא של שקל).

אך החשיבות של הממצאים, כפי שנאמר קודם לכן, אינה נעוצה בסיבות להבדלים אלא בתוצאות שלהם. מחויבות ארגונית גבוהה, אם בשל מחויבות אפקטיבית גבוהה ואם בשל מחויבות המשכית גבוהה, היא חשובה כי היא מבטיחה שירות טוב יותר לאנשים עם הפיגור השכלי, שעבורם הוקמו מסגרות המע"ש ובשבילם נעשה ניסיון מתמיד בשיפור השירות השיקומי במסגרות המע"ש בארץ.

מגבלות המחקר

המגבלה העיקרית של מחקר זה טמונה בכך ששאלוני המחקר הינם שאלוני עמדות, כך שכל הנתונים מתקבלים ע"ד דיווח עצמי שהינו סובייקטיבי. שביעות הרצון של המדריכים ורמת מחויבותם הארגונית נמדדים על סמך עמדותיהם ותחושותיהם האישיות ועל פי פרושים שונים בקרב מדריכים שונים.

המגבלה השנייה של המחקר נובעת מתהליך ההפרטה המתקדם בקרב מסגרות מע"ש בארץ. מצבם הארגוני של מע"שים רבים לא ברור, כרגע. מגבלה זו מנעה מהמדריכים העובדים במע"שים, אשר נמצאים בשלבים שונים של תהליך השינוי, מלהיכלל באוכלוסיית המחקר. למרות זאת, ניתן לאמר כי אין בתחום זה מגבלה משמעותית, זאת לאור אחוז מסגרות המע"ש שנכללו במחקר ומהווים 85% מכלל המסגרות בארץ.

המגבלה השלישית של המחקר היא שלכל מ"ש כמות שונה של מקבלי שרות, כמות שונה של אנשי צוות ודרכי עבודה שיקומית שונות. כך שכלל מסגרות המע"ש, למרות הגדרתן הדומה, אינן הומוגניות ויכול להיות שלשינויים הללו השלכות על תוצאות המחקר.

השלכות לפרקטיקה

בהתאם לממצאי המחקר ומשמעויותיהם, קיימות מספר השלכות שכדאי לקחת בחשבון לגבי תפקודי המע"שים בישראל. חלק מההשלכות רלוונטיות לשני המגזרים כאחד וחלקם מתייחסות לעצם מגמת הפרטת מסגרות המע"ש והעברתן מהמגזר הציבורי למגזר השלישי.

הממצא העיקרי של המחקר מראה כי מדריכי מסגרות המע"ש, בשני המגזרים, מאופיינים ברמות נמוכות של שביעות רצון מהעבודה ומחויבות נמוכה לארגון. לממצא זה חשיבות עליונה כאשר מצליבים אותו עם הרציונל של הפרטת מסגרות המע"ש לטובת שיפור השירות השיקומי-תעסוקתית לאנשים עם פיגור שכלי בגילאי 21+. זאת מאחר ומחקרים קודמים הוכיחו את הקשר שקיים בין עמדות גבוהות כלפי עבודה ורמת שירות טובה. לאור ממצאים אלו חשוב לבחון את מאפייני התפקיד ומערכות התמיכה העומדות לראשות המדריך, כאשר הוא בא לבצע את המנדט שניתן לו ע"י המדינה. מומלץ כי כלל הארגונים המפעילים מסגרות המע"ש יקדיש מאמץ למציאת הדרכים להתאמת התפקיד למדריכים, להכשרת המדריכים ולתמיכה בהם, על מנת להגביר את שביעות רצונם מעבודתם, את מחויבותם לארגון ובכך לשפר את רמת השירות שהם ייתנו למקבלי השרות-האנשים עם הפיגור.

השלכה נוספת של המחקר מחזקת את מגמת ההפרטה של המע"שים בארץ, שכן ניתן בזהירות לאמר כי המדריכים העובדים במגזר השלישי הינם בעלי עמדות גבוהות יותר כלפי עבודה. במחקר נמצא כי מדריכים העובדים במגזר השלישי מדווחים על שביעות רצון גבוהה יותר ומחויבויות ארגונית: אפקטיבית והמשכית גבוהה יותר, כך שניתן לצפות שרמת השרות אותה הם מספקים תהיה גבוהה יותר. והלוא מטרה זו היוותה את נקודת המוצא של האגף לטיפול באדם המפגר, כאשר התחיל את הפרטת המסגרות והעברתם לניהול של המגזר השלישי.

6. רשימת מקורות

- אייזנשטדט, מ ורוזנהק. ז. (2001). הפרטה ודפוסי מעורבות חדשים של המדינה: תוכנית הסייעוד בישראל. **ביטחון סוציאלי**, (60), 113-128.
- גדרון, ב. וכץ, ח. (1998). **המגזר השלישי בישראל- גבולות, מאפיינים ותהליכים: ניתוח ראשוני**. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.
- גדרון, ב. וכץ, ח. (2002). דפוסי מימון ממשלתי והיקפו כמשקפי מדיניות כלפי המגזר השלישי בישראל. **מדינה ורווחה**, 2 (1), 43-66.
- גדרון, ב., אלון, י., בן-נון, ר. (2004). **דו"ח מס"ד הנתונים של המגזר השלישי בישראל 2004: פריסה מחוזית של המגזר השלישי בישראל, תשלומי שכר בארגוני המגזר השלישי**. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.
- גדרון, ב., בר, מ., כץ, ח. (2004) **המגזר השלישי בישראל- בין מדינת רווחה לחברה אורחית**. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.
- גזאל, ח. (1987). **יסודות במינהל הציבורי**. תל אביב: דקל.
- גרנות-שילונסקי, ל. (1999). **השפעת המשתנים האישיים, התפקודיים והארגוניים על קידום נשים לעמדות ניהול בבתי ספר תיכוניים בישראל**. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", החוג למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה.
- דוח מבקר המדינה (2002). **שילוב אנשים בעלי מוגבלות בחברה ובעבודה**. דו"ח שנתי 52 לשנת 2001 ולחשבונות שנת הכפים 2000. ירושלים: משרד מבקר המדינה.
- ויגודה, ע. (1997). **פוליטיקה ארגונית: מאפיינים, גורמים והשלכות של תהליכי השפעה בין אישיים על ביצועי עובדים במנהל הציבורי הישראלי**. חיבור לשם קבלת תואר "ד"ר לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.
- זילברברג, ו., תלמי, ד. (1999) **שביעות רצון בעבודה: בארגונים בכלל ובמשטרה ושירות בתי הסוהר בפרט**. רמת גן. מכון זיו לפיתוח ארגוני.
- חובב, מ., רמות, א. (1998). **התפתחות שירותי טיפול באדם המפגר**. בתוך: **נכות התפתחותית ופיגור שכלי בישראל**, עורכים: א. רימרמן, מ. חובב, א. דובדבני וא. רמות. ירושלים: מאגנס.

כהנא, ש. (2004) **בחינת הקשר בין מחויבות ארגונית אפקטיבית לבין מחויבות למתן שירות איכותי בארגוני שירות מסוג Call Center בישראל**. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", החוג למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה.

כץ, ש. (2001) **איכות חייהם של אנשים עם נכויות המועסקים במפעלים מוגנים בצפון הארץ**. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", הפקולטה ללימודי רווחה ובריאות, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה. מנדלר, ד., כורזים, מ. (2005). **מטפלים ומדריכים במסגרות דיור, תעסוקה מוגנת ויום שהות ארוך לאנשים עם פיגור שכלי: מאפיינים, תפיסות תפקיד ושביעות רצון מעבודה**. דמ-451-05, גוינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

משרד הרווחה, האגף לטיפול באדם המפגר (2005). <http://www.molsa.gov.il/Revacha/Pigur>. נשלף בתאריך 10.3.2005.

נאון, ד., מנדלר, ד. (1996). **מפעלי עבודה שיקומיים לאוכלוסייה עם פיגור שכלי**- דו"ח מחקר. ירושלים: ג'וינט-מכון ברוקדייל.

עמינדב, חיה. (1998). תהליך האבחון לקביעת קיומו של פיגור שכלי. בתוך: **נכות התפתחותית ופיגור שכלי בישראל**, עורכים: א. רימרמן, מ. חובב, א. דובדבני וא. רמות. ירושלים: מאגנס.

פרוינד, ע. (2000). **מחויבויות מרובות לגורמי עבודה- מחקר אורך לבדיקת השפעתן על נטיות עזיבה אצל עובדים במינהל הציבורי בישראל**. חיבור לשם קבלת תואר "ד"ר לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.

קול, י. (2000). **התנהגות אזרחית בארגוני בריאות: הקשר בין פרופסיונליות ו-OCB**. חיבור לשם קבלת תואר "ד"ר לפילוסופיה", אוניברסיטת חיפה.

קטן, י. (2001). יישום מדיניות הפרטה בשירותי ביטוח סיעוד-לקחים ראשוניים. **בטחון סוציאלי**, 60, 129-155. רימרמן, א. (1994). תעסוקה נתמכת לאנשים הלוקים בנכויות התפתחותיות ופסיכיאטריות בארצות הברית. **בטחון סוציאלי**, 42, 118-128.

רימרמן, א., כץ, ש. (2004). מדיניות התעסוקה המוגנת כלפי אנשים עם מוגבלויות קשות בארצות המערב ובישראל: סקירה ודיון. **בטחון סוציאלי**, 65, 111-135.

רמות, א'. (1979). הסטאטוס של המטפלת במוגבלים בשכלם. **חברה ורווחה**, 3, 216-223. שניט, ד. (1994). **דו"ח ועדת החקיקה לטיפול באנשים עם פיגור שכלי**. ג'וינט ישראל, ירושלים.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bradley, V.J., Taylor, M., Mulkern, V & Leff, J. (1997). Quality Issues and Personnel: In Search of Competent Community Support Worker. In: Schalock, R. L & Siperstein, G.N. (eds.) *Quality of Life*, Vol II, pp. 149-164. AAMR, Washington DC.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2004). Five universal form of commitment, job satisfaction, and job performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 2(7), 35-52.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 465-489.
- Cunha, C. C. & Cooper, C. L. (2002). Does privatization affects corporate culture and employee wellbeing? *Journal of Managerial Psychology*. 17, (1), 21-49.
- Dormann, C. & Zape, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? . *Journal Of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Freund, A. (2005a.) Work attitudes of social workers across three sectors of welfare organizations: Public, for-profit, and third sector. *Journal of Social Service Research*. 31 (3). 69-92
- Freund, A. (2005b). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*. 29 (2). 5-21.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service team. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 767-794.

- Goulet, L. R. & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31, (2), 201-210.
- Green, B. (2001). Another look at public-private distinction and organizational commitment: A cultural explanation. *International Journal of Organizational Analysis*, 9, 84-102.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 53-62.
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Itzhaky, H. (1995). Effects of organizational and role components on job satisfaction: A study of nonprofessional women workers. *Administration in Social Work*, 19 (3), 1-17.
- Kaplan, D. V., Jayaratne, S., & Chess, W. A. (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies, and private practice: The impact of workplace conditions and motivators. *Administration in Social Work*, 18 (3), 93-121.
- Larson, S. A., Hewitt, A., & Laking, K.C. (1994). Residential Services Personal: Recruitment, Training and Retention. In: Hayden, M. & Abert, B. (eds). *Challenge for a Service System in Transition: Ensuring Quality Community Experiences for Persons with Developmental Disabilities*, 313-341. Brookes, Baltimore.
- Luckasson, R., Borthwick, D. S., Buntinx, W. H. E., Coulter, D. L., Craig, E. M., & Reeve, A. (2002). *Mental retardation: definition, classification, and systems of support*. 10th ed. Washington (DC).
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Mannheim, B., & Papo, E. (2000). Difference in organizational commitment and its correlates among professional and nonprofessional occupational welfare workers. *Administration in Social Work*, 23, 119-137.

- McNeely, R. L. (1992). Job satisfaction in the public social services: Perspective on structure, situational factors, gender, and ethnicity. In Y. Hasenfeld (Ed). *Human Services as Complex Organizations*. Beverly hills, CA: Sage publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 17, 289-298.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place*. Newbury park, CA: Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch. L., & Topolnytsky. L (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 52-20.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. & Dunn, M. G. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion. *Public and Management Review*, 14, 157-168.
- Rimmerman, A.,& Katz, S.(2003). The quality of life of single adults with sever disabilities participating in extended employment programs in north Israel. *International Journal of Rehabilitation Reserarch*.16(1),551-561.
- Shore, L. M., & Coyle- Shapiro, J. (2003). New developments in the employee- organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 24, 443-450.
- Smith, L. (1999). An evaluation of programmes for staff motivation in NHS and hotel anacillary staff. *Facilities*, 17, 264-271.
- Soonhee, K. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231-241.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36, 4, 226-231.

Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

נספח א

עובד/ת יקר/ה

לפניך שאלון המהווה חלק ממחקר הנערך בבי"ס לעבודה סוציאלית, באוניברסיטת חיפה. מטרת המחקר היא ללמוד על עמדותיהם של מדריכים במסגרות מע"ש בנושאים הקשורים לעבודה בארגון בשני המגזרים: הציבורי והשלישי. מחקר זה יתרום להבנה מעמיקה יותר לגבי ההשלכות של הפרטת המע"שים בכל הנוגע לעמדות העובדים.

השאלון שלפניכם הינו אנונימי לחלוטין, ללא סימנים מזהים. התשובות מיועדות לצורכי המחקר בלבד והן תישמרנה בסודיות מלאה. את/ה מתבקש/ת לענות על כל השאלות בצורה החופשית והכנה ביותר, מבלי לדלג על אף פריט. בשאלון זה אין תשובות נכונות יותר או נכונות פחות, אלא פשוט הבעת עמדה אישית וסובייקטיבית.

השאלון הינו קצר ומילוי אמור לערוך לא יותר מחמש דקות

תודה מראש על השתתפותך

צוות החוקרות

ד"ר ענת פרוינד ענת בן צבי

בי"ס לעבודה סוציאלית

אוניברסיטת חיפה

ההצהרות הבאות נוגעות למגוון של תחושות ופעולות הקשורות לעבודתך. ציין/י באיזו מידה את/ה מסכים/ה עם כל אחת מההצהרות הבאות. סמן/י בכל שורה את התשובה המתאימה ביותר.

מס'	ההצהרה	בהחלט מסכים	מסכים	די מסכים	ניטרלי	די לא מסכים	לא מסכים	מאוד לא מסכים
1.	אני מרוצה מסוג עבודתי הנוכחית							
2	אנני חושש/ת ממה שיקרה לי אם אעזוב את עבודתי, גם אם לא תחכה לי עבודה אחרת							
3.	הייתי שמח/ה מאוד לעבוד בארגון הזה עד פרישתי מהעבודה							
4.	אני מרוצה מהממונים עלי							
5.	יהיה לי קשה מאוד לעזוב את הארגון גם אם אני רוצה בכך							
6.	יותר מדי דברים היו נפגעים בחיי אם היית מחליט/ה לעזוב את הארגון							
7.	אני נהנה לשוחח על הארגון שלי עם אנשים מחוצה לו							
8.	אני חושב/ת שיכולתי להתקשר בקלות לארגון אחר, כמו לארגון הזה							
9.	אני מרוצה מחברי לעבודה							
10.	אני חש/ה שאני קשור/ה רגשית לארגון הזה							
11.	אני חש/ה שיש לי אופציות מועטות, כאשר אני שוקל/ת עזיבת הארגון							
12.	זה לא יעלה לי יותר מדי לעזוב את הארגון עכשיו							
13.	אני מרוצה מההזדמנויות לקידום							
14.	כרגע השארוני בארגון הוא עניין של צורך חיוני באותה מידה כמו עניין של רצון							

							15. אחת הבעיות הרציניות של עזיבת הארגון היא חוסר באלטרנטיבות אחרות
							16. אני חש/ה כאחת מהמשפחה בארגון הזה
							17. אחת הסיבות שבגללן אני ממשיכה/ה לעבוד הארגון הזה היא שעזיבתי תדרוש קורבן גדול (ארגון אחר לא יעניק לי את אותן ההטבות)
							18. אין לי תחושת שייכות חזקה לארגון הזה
							19. אני מרוצה מהשכר הנוכחי שלי
							20. אני באמת ובתמים מאמין/ה כי בעיותיו של הארגון הזה הן גם בעיותי
							21. אני מרוצה באופן כללי מעבודתי
							22. לדעתי אין עוד חשיבות בלהיות מסור/ה כמדריך/ה במע"ש זה או אחר

מידע כללי: הקף/י בעיגול את התשובה המתאימה או רשום/רשמי בכתב יד ברור במקום המיועד.

1. גיל (בשנים): _____
2. מין:
 - א. זכר
 - ב. נקבה
3. השכלה פורמלית:
 - א. עד 9 שנות לימוד
 - ב. 10-12 שנות לימוד
 - ג. 13-14 שנות לימוד
 - ד. 15-16
 - ה. מעל ל-16 שנות לימוד
4. משך הזמן שבו את/ה עובד/ת בארגון זה (בשנים): _____
5. משך הזמן שבו את/ה עובד/ת כמדריך/ה בכלל (בשנים): _____
6. האם את/ה משתתף/ת בישיבות צוות :
 - א) אחת לשבוע
 - ב) אחת לשבועיים
 - ג) אחת לחודש
 - ד) יותר מאחת לחודש
7. האם בישיבות הצוות בהן את/ה משתתף לוקחים חלק:
 - א. רק המדריכים
 - ב. מדריכים ועובדים אחרים
8. בכמה ימי עיון והשתלמויות השתתפת בשנתיים האחרונות? (בשנים): _____

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG REHABILITATION CENTER WORKERS IN THE PUBLIC

Rehabilitation centers for people with mental retardation living in the community (Maas), exist in Israel since the 60`s. Their goal is to provide a protected occupational setting in order to reach the trainee's needs and to provide them with differential occupational training, in purpose to integrate work with rehabilitation.

Since the 80`s, Israel has increasingly moved toward the privatization of social services in general, and of rehabilitation centers in particular. This opened the way for a wide-ranging debate over the advantages and disadvantages of privatization.

Research studies show that the privatization of social services in Israel has led to an improvement in the delivery of these services by expanding their variety, instilling the element of competition among suppliers and improving the efficiency and efficacy of the services themselves. On the down side, it is claimed that the workers pay the price of such privatization, mainly because of lower wages and loss of job security.

In light of the trend toward privatization of the rehabilitation centers in Israel and their transfer from public sector to third sector management, the purpose of this research is to examine the differences in work attitudes: job satisfaction and organizational commitment, of rehabilitation center support staff in both sectors.

The study of work attitudes started in the 40`s. the main goal of those studies was to understand the causing factors of each attitude and its consequences. This work focus on two sub-topics from the work attitude subject: job satisfaction and organizational commitment (affective and continuance).

Based on the literature review we examined the relationship between the following: personal variable (gender, age, education, seniority and country of origin); work attitudes variable (job satisfaction, affective commitment and continuance commitment); and the sector category (public sector and third sector).

The population studied included 147 rehabilitation counselors from all over the country. 73 workers from the public sector, and 74 workers from the third sector. The instrumentation used to test the hypotheses included four questionnaires: (1) demographic questionnaire; (2) a job satisfaction questionnaire (Tsui, Egan & O`rally, 1992); (3) an affective commitment questionnaire (Meyer & Allen, 1990); (4) an continuance commitment questionnaire (Meyer & Allen, 1990).

The study's two central findings, show that differences do exist in the rehabilitation support staff's attitude toward their work in the two sectors and that these attitudes, in both sectors, are low. These findings are important because of the strong relation between job satisfaction, organizational commitment and the quality of services.

The findings are discussed in light of previous research result, Many of those showed strong relation between work attitude and type of organization/ sector. This finding enhances previous findings. The only finding in consist previous findings is that counselors from the third sector show higher continuance commitment then the counselors from the public sector.



مؤسسة "شاليم"
The Shalem Fund
 for Development of Services for People with
 Intellectual Disabilities in the Local Councils
 لتطوير خدمات للشخص ذو
 التخلف العقلي في السلطات المحلية
 פיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית
 התפתחותית ברשויות המקומיות



Job satisfaction and organizational commitment among rehabilitation center workers in the public sector and the nonprofit sector

Anat Ben zvi

Supervised by: Dr. Anat Freund

Thesis submitted in partial fulfillment of the
 Requirements for the Master's degree
 University of Haifa, Faculty of Social Welfare and Health Studies,
 School of Social Work



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
 2006