



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



הקשר בין סגנון מנהיגות, אקלים תעסוקתי, ערכי עבודה ותחושת חוללות עצמית בקרב עובדים בעלי פיגור שכלי במסגרות תעסוקתיות מוגנות

ד"ר גיל לוריא

החוג לשירותי אנוש, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה

ד"ר אילנה דובדבני

ביה"ס לעבודה סוציאלית, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה



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

2009

תודות

לחברי צוות המחקר שלנו על התרומה וההשקעה האין סופית במחקר זה : אלה קוניקוב, רויטל שוורץ, דיקלה סגל, עומר מרגלית, אבי קליימן, אמג'ד אזריק, שלמה דרורי, ענת הולצר, דבורה בוך, ונדב יעקובוביץ.

תודות לדני כץ, למנהלים, עובדים וכל חברי הצוות במע"ש אשר היו שותפים פעילים בכל השלבים של מחקר זה.

תודה לקרן שלם על התמיכה במחקר זה.

תוכן העניינים

4	תקציר
5	רשימת טבלאות
5	רשימת גרפים
6	סקירת ספרות
6.....	מודל התעסוקה המוגנת והרצף השיקומי
7.....	מודל הרצף השיקומי
7.....	מטרות השיקום התעסוקתי
9.....	אקלים ארגוני
10.....	השפעת אקלים על התנהגות
10.....	מנהיגות
13.....	ערכי עבודה
14.....	חוללות עצמית
16	שיטה
16.....	מדגם
16.....	תהליך המחקר
17.....	כלי המחקר
19	ממצאים
29	דיון
36	סיכום- המלצות ומסקנות
36	השלכות יישומיות של המחקר
38	רשימה ביבליוגרפית:
44	Abstract

תקציר

מטרת מחקר זה היא לקשר בין מדדים ארגוניים הלקוחים מתחום ההתנהגות הארגונית עם מדדים מתחום השיקום התעסוקתי. טענת המחקר היא כי שימוש בכלים ארגוניים יישומיים אשר נמצאו כאפקטיביים למדידה ושיפור בארגונים רבים, יכול גם לשפר את השיקום התעסוקתי במפעלי עבודה שיקומיים (מע"ש), ואף להוות כלי שימושי לארגונים רבים בתחום העבודה הסוציאלית ככלל. במחקר זה פותח שאלון אקלים תעסוקתי המתאים למע"ש על מנת לבדוק את הקשר בין האקלים הארגוני של המע"ש לבין סגנון המנהיגות של מנהל המע"ש ותפיסות, עמדות, וערכים כלפי עבודה של האנשים עם פיגור שכלי העובדים במע"ש. כלי המחקר הארגוניים היו שאלון מנהיגות ושאלון אקלים תעסוקתי. על מנת לבחון את האפקט של המנהיגות והאקלים השתמשנו בכלים מתחום השיקום של אנשים עם מוגבלויות שנמצאו מתאימים לאוכלוסייה של אנשים עם פיגור שיכלי (שאלון ערכי עבודה ושאלון חוללות עצמית).

שאלון האקלים התעסוקתי נמצא כמהימן וניתוח פקטוריאלי של השאלון הראה תאימות לממצאים של שאלוני אקלים אחרים. נמצאו קשרים בין שאלון האקלים לדפוסי המנהיגות. בנוסף נמצאו קשרים בין דפוסי מנהיגות והפנמת ערכי עבודה ותחושת חוללות עצמית בקרב עובדי המע"ש. תחילה, נראה כי תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש מושפעת מדפוס מנהיגות אקטיבי, כפי שמדווח על ידי אנשי הצוות. כלומר, ככל שצוות המע"ש נטה יותר לתפוש את המנהל כבעל דפוס מנהיגות אקטיבי, תחושת החוללות של העובדים נפגעה. הדרך בה תופש המנהל את דפוס המנהיגות שלו עצמו אינה בעלת השפעה מובהקת על תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש. כך גם לא נראה כי תחושת החוללות של עובדי המע"ש מושפעת מן האקלים הארגוני.

בנוסף לבדיקת תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש, נבדקה הפנמה של ערכי עבודה. התוצאות אינן תומכות באופן ברור בקשר שבין הפנמת ערכים וסגנון מנהיגות כפי שנתפש על ידי הצוות או על ידי המנהל. נמצאה אינטראקציה בין מימדי המנהיגות והאקלים הארגוני בהשפעתם על תחושת החוללות או הפנמת ערכי העבודה. לא נמצאו השפעות של אינטראקציה בין אקלים ומנהיגות על הפנמת ערכי עבודה.

רשימת טבלאות

- 19 טבלה מס 1 : ממוצעים וסטיות תקן של המשתנים הבלתי תלויים לפי מע"ש
- 20 טבלה מס 2 : ממוצעים וסטיות תקן של משתנים תלויים לפי סוג מע"ש
- 20 טבלה מס 3 : מתאמי פירסון בין משתנים תלויים ובלתי תלויים
- 22 טבלה מס 4 : השפעת תפיסת המנהיגות על ידי הצוות על תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש
- טבלה מס 6 : השפעת סגנון מנהיגות כפי שמדווח על ידי מנהלים ואקלים תעסוקתי על תחושת חוללות עצמית
- 25
- 25 טבלה מס 7 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות מעצבת לחוללות עצמית
- 26 טבלה מס 8 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות אקטיבית לחוללות עצמית
- 28 טבלה מס 9 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות פאסיבית לחוללות עצמית

רשימת גרפים

- 26 גרף 1 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות מעצבת לחוללות עצמית
- 27 גרף 2 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות אקטיבית לחוללות עצמית
- 28 גרף 3 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות פאסיבית לחוללות עצמית

סקירת ספרות

מודל התעסוקה המוגנת והרצף השיקומי

על אף ההכרה בחשיבותה של העבודה לקידום איכות החיים של אנשים עם פיגור שכלי, נמצאות בספרות עדויות רבות לכך כי שיעורי האבטלה בקרב אוכלוסיה זו גבוהים ביותר בהשוואה לאוכלוסיות שאינן סובלות מנכות כלשהיא (Fresko, 1996; Rimmerman & Duvdevany, 1999).

כמענה לצורך של האוכלוסיה עם הפיגור השכלי לעבוד ולקבל הכשרה תעסוקתית, פותחו בשנות השישים באירופה ובארה"ב רשתות של מרכזים המספקים תעסוקה מוגנת. מטרת מרכזים אלו להכין את האנשים בעלי המוגבלויות הקלות והבינוניות לעבודה בשוק התחרותי, ולספק שירותי תעסוקה מוגנת ארוכי טווח ושירותים תומכים עבור אנשים אשר נכותם חמורה יותר והם אינם יכולים לתפקד בשוק החופשי באופן עצמאי.

רוב המחקר בתחום מצביע על כך כי מרבית האנשים בעלי המוגבלויות הבינוניות והחמורות, מועסקים כיום במסגרות מוגנות ולעיתים קרובות מהווה שירות זה את המשאב היחיד לתעסוקה ארוכת טווח עבור אוכלוסיה זו (Mank, 1994).

התעסוקה המוגנת הינה מודל הקיים בעולם באופנים שונים. מפעילי התעסוקה המוגנת בעולם הינן ברובן עמותות ציבוריות ובחלקם מפעלים פרטיים (אירלנד, דרום אפריקה, פורטוגל). במפעלים יש בדרך כלל בין 30-90 אנשים. ברוב הארצות קיימים שני מודלים של תעסוקה מוגנת: מועדונים תעסוקתיים-טיפוליים ומפעלים מוגנים המכוונים לייצור.

מטרת המפעלים המוגנים הינה לספק אינטגרציה חברתית ותעסוקתית לאנשים עם נכות ומוגבלות לצורכי שיקום. ברוב המדינות תפוקות המפעלים פחות חשובות מהמטרה השיקומית שלהם.

סוגי הנכויות של העובדים במפעלים המוגנים שונים מאוד ממדינה למדינה. בארגנטינה למשל 90% מהעובדים הינם עם פיגור שכלי. באוסטרליה 85% סובלים מליקוי נפשי, בשוודיה רק 33% מהאוכלוסייה במפעלים היא עם ליקוי נפשי ו-50% הינם עם ליקויים פיזיים. בצרפת רק 7% סובלים מליקויים פיזיים.

קיימים שלושה סוגי העסקה של עובדים במפעלים מוגנים: עובדים הנחשבים לחניכים או משתקמים ואשר אין בינם לבין המפעל יחסי עובד מעביד. בסוג ההעסקה השני חלק מהעובדים הם משתקמים וחלק עובדים מן המניין שעבורם קיימים יחסי עובד מעביד. הסוג השלישי הם מפעלים בהם כלל העובדים נחשבים לעובדים מן המניין ומתקיימים יחסי עובד מעביד. תהליכים הנגזרים מצורות

העסקה שונות הם זכויות העובדים, חברות באיגודים מקצועיים ותחושת סטאטוס מקצועי גבוה, הקיימים במקומות בהם העובדים נחשבים לעובדים מן המניין.

ברוב הארצות ישנה הכנסה מינימאלית לעובדים אשר אינם קשורים לשכר מינימום במדינה או לשכר הממוצע במדינה. כמו כן, קיימת האפשרות לניידות בין המפעל המוגן לעבודה נתמכת ולשוק החופשי, אך בפועל מנוצלת אפשרות זו באחוזים נמוכים בלבד. (רימרמן, 1997;

Jenaro, Mank, Bottomly, Doose, & Tuckerman, 2002)

מודל הרצף השיקומי

על פי מודל זה צריך להתקיים רצף שיקומי המתחיל מתעסוקת בית או מרכז-יום, ממשיך במפעלים מוגנים מגוונים, בתעסוקה נתמכת על כל גווניה, ומסתיים בתהליך שיקומי המכוון להשמה בשוק התחרותי בתעסוקה נתמכת, מעברית או תחרותית (נאור, 1998). מודל הרצף השיקומי מדגיש מספר תהליכים בשיקום הנחוצים למימוש אפשרויות על הרצף:

- א. פיזור אחיד של שירותי השיקום באזור גיאוגרפי.
- ב. אפשרויות לניידות על הרצף קדימה ואחורה על פי המצב התפקודי של המשתקם ללא ביורוקרטיה מיותרת.
- ג. בחינה מחודשת של הרצף מעת לעת לצורך מניעת שירותים כפולים ויצירת שירותים נדרשים חדשים.

מטרות השיקום התעסוקתי

הצלחה בשיקום בכלל ובשיקום תעסוקתי בפרט הינה מושג כולל המכיל בתוכו משתנים ומרכיבים רבים. בספרות המקצועית קיימת נטיה לראות את הקליטה בתעסוקה כאבן בוחן להצלחה בשיקום (Florian, 1981; Hardy, 1982). ההנחה היא כי הסתגלות מקצועית תוביל לאיכות חיים גבוהה יותר בשאר שטחי החיים (Bolton, 1982). אנשים עם פיגור שכלי סובלים מדלות משאבים אישיים, אופציות מצומצמות, והעדר גמישות וחופש בבחירת הדרך, על כן, מטרת העבודה השיקומית היא להגדיל את ריבוי האופציות שלהם ולהחזיר להם את הגמישות והחופש בבחירת הדרך להשתתפות פעילה בחיי העבודה והיצירה מתוך ראייה מציאותית של המגבלות והצורך בפיתוח משאבים אישיים. החל משנות ה-70 חלה מהפכה באידיאולוגיה השיקומית, והתפשטה תפיסה הבוחנת את יחסי הגומלין בין האדם לבין הסביבה, כאשר השינוי הסביבתי נדרש במקביל לשינוי האישי של המשתקם. האנשים המוגבלים הפכו לצרכני שירות בעלי סטאטוס המעניק להם את הזכות להשפיע, לשנות או

לדחות שירותים שונים. האובייקטים לשינוי הם המשתקם והסביבה, והעבודה השיקומית נעשית במקביל (Hann, 1991).

סופר (Super, 1990) פיתח תיאוריה המנסה להסביר את המוטיבציה לעבודה ומשמעות העבודה בחיי הפרט. העובדה כי בחברה הפוסט-תעשייתית מבלה הפרט לפחות כשליש מזמנו בפעילויות הקשורות בעבודה הופכת את העבודה למרכיב מאוד מרכזי בחייו של האדם משום שהיא מספקת מגוון רחב של צרכים ומקנה הערכה עצמית, זהות אישית ומעמד חברתי (Morgan, 1988).

נף (Neff, 1985) טבע את המושג "אישיות תעסוקתית" שפירושו כי נטייתו של האדם לעבוד ולהפיק מכך סיפוק היא חלק מעיצוב אישיותו של האדם בתקופות טרום התבגרות וההתבגרות, חלק זה בא לידי ביטוי בעבודה שהאדם מבצע. על מנת שתתפתח "אישיות תעסוקתית" חיובית נדרשים המרכיבים הבאים:

1. מוטיבציה לעבודה.
2. יכולת האדם להפנים את הנורמות החברתיות.
3. מסוגלות לעמוד בדרישות של כמות, איכות ויצרנות פרודוקטיבית.
4. יכולת להתייחס לחבריו לצוות באספקטים של שיתוף פעולה, יחסי חברות וסמכות.
5. יכולת להתאים את עצמו למצבים השונים הנדרשים בעבודה.
6. בעלות על מיומנויות שונות לביצוע העבודה.

אנשים שונים מתקשים להשתלב במעגל העבודה עקב קשיים לעמוד בדרישות ובמשמעת הנדרשת בעבודה, העדר מיומנויות תעסוקתיות, או קשיים בהפנמת הנורמות החברתיות הדורשות הישגים. אי לכך הם אינם מסוגלים למאמץ הכרוך בהתמדה בעבודה ומתקשים בעקביות, בעמידה במצבי לחץ בעבודה עצמאית ובקבלה של סמכות המעביד. בין האנשים הללו נמנים האנשים עם הפיגור השכלי אשר לוקים בחסר ברוב מרכיבי האישיות התעסוקתית. מסגרות המע"ש הן מסגרות לשיקום תעסוקתי שנועדו לתת תשובות לקשיים המצוינים לעיל, ואופי המסגרת שואף ליצירת התאמה בין הצרכים המיוחדים של המשתקמים ועולם העבודה בשוק החופשי. במחקר זה ברצוננו להשתמש בכלים מתחום ההתנהגות הארגונית (אקלים ארגוני ומנהיגות) כדי לבחון ולשפר את האפקטיביות של ארגון המע"ש בהשגת מטרותיו (שיקום תעסוקתי).

אקלים ארגוני

אקלים ארגוני כמושג כללי מתייחס לתפיסות משותפות של אנשים בארגון לגבי המאפיינים הבסיסיים של הארגון, קרי, מדיניות ונהלים פורמליים, ונוהגים (דפוסי התנהגות אופייניים) בלתי פורמליים (Reichers & Schneider, 1990). עקב כך, האופן בו מיישם מנהל את מדיניות הארגון ישפיע על האקלים בתוך הארגון. ניתן לצפות לכן להבדלים משמעותיים בין יחידות ארגוניות, וההבדלים הללו יהיו גדולים יותר ככל שעולה רמת האוטונומיה (דרגות-חופש בקבלת החלטות) של המנהל (Zohar, 2005; Zohar & Luria, 2000). ניתוח מאפייני התפקיד של עובדים במפעלי שיקום מוביל למסקנה כי מנהל כל מע"ש נהנה מרמה גבוהה יחסית של אוטונומיה, ולכן ניתן לצפות להבדלים משמעותיים של אקלים ארגוני במפעלי השיקום. כלומר, דפוסי ההתנהגות ברמת מנהלי המע"ש יאופיינו בשונות רבה בין מפעלים, דבר שיוביל להבדלים מבחינת רמת האקלים בארגונים אלו.

במקרה זה ברצוננו לפתח מדד המתאים לצרכי המע"ש אשר יתמקד באקלים תעסוקתי המתייחס לתפיסות משותפות של אנשים בארגון או ביחידות-משנה לגבי מדיניות, נהלים, ונוהגים הקשורים באופן ספציפי לתעסוקה. בדומה לאקלימים אחרים כגון אקלים בטיחות (Zohar, 1980; Zohar & Luria, 2004, 2005), אקלים שרות (Schneider et al., 1998) או אקלים יצירתיות (Anderson & West, 1998) בהיותו של אקלים תעסוקתי סוג אחד של אקלים ארגוני, הוא מוגדר כתכונה מתהווה של קבוצות (Emergent property). כלומר הוא מאפיין קבוצות שלמות של אנשים ולא אדם בודד. מבחינה זו אקלים דומה למאפייני קבוצה אחרים כמו לכידות או עבודת-צוות.

התפיסות של העובדים לגבי נוהגים של המנהל מסתכמות בהערכה גלובלית של מחויבות לפיתוח תעסוקתי. התנהגויות מסוימות מעידות על מחויבות גבוהה בעוד התנהגויות אחרות מעידות על מחויבות נמוכה (כלומר, מובילות לאקלים תעסוקתי גבוה או נמוך). מבחינה זו ניתן לומר כי רמת האקלים משקפת את ה"שורה התחתונה", או התפיסה הגלובלית של כלל המאפיינים של התנהגותו של המנהל. תפיסות אקלים מאופיינות לכן כתפיסה תבניתית המתייחסת לכלל ההתנהגויות של המנהל ולא להתנהגויות ספציפיות הנתפסות כל אחת בנפרד (Pattern recognition). באופן דומה, האקלים התעסוקתי בארגון כולו מתייחס לתבנית הנוצרת ע"י מערך נהלים ומדיניות פיתוח תעסוקתי המיושמים בו. אי כך, נהוג לומר כי המשמעות הבסיסית של אקלים היא הערכה משותפת בקרב האנשים בכל יחידה ארגונית לגבי רמת המחויבות של העומד או עומדים בראש היחידה לפיתוח תעסוקתי. עקב כך, משמעות האקלים היא תפיסת מידת החשיבות של התנהגות המפתחת את

הפוטנציאל התעסוקתי של העובדים. הגדרה זו זוכה לתמיכה רחבה מצד החוקרים העוסקים בנושא זה (Guldenmund, 2000).

השפעת אקלים על התנהגות

החשיבות המעשית של אקלים ארגוני נעוצה בעובדה שהוא משפיע על התנהגות. מנהלים, כמו גם מדריכים ועובדים, מתנהגים בהתאם לסדרי העדיפות של המדיניות האמיתית מפני שהתנהגות כזו צפויה לזכות בהערכה מצד הדרג הממונה. כאשר עובדים מעריכים על סמך ניסיונות קודמים כי מה שבאמת חשוב לדרג מעליהם הוא עמידה ביעדי המשימה גם במחיר ויתור על נהלים מסוימים, הרי הם יתנהגו בהתאם כדי לעמוד בציפיות. למעשה, אנשים בארגון טורחים לבדוק סדרי עדיפות של מימדי התנהגות שונים בדיוק מן הסיבה שאינפורמציה זו היא חיונית לזיהוי אותן ההתנהגויות שיענו על ציפיות הדרג הממונה (ציפיות התנהגות-תוצאה. ראה: Bandura, 1986). השאלה הבסיסית עליה נותן האקלים תשובה הינה: "כמה חשוב לפעול עפ"י מדיניות פיתוח תעסוקתי בארגון זה?" (חשיבות יחסית או סדרי עדיפות). זוהי הסיבה לכך שאקלים בטיחות מנבא התנהגות בטיחותית, ובעקבות כך גם רמת תאונות (Zohar, 2000; Zohar & Luria, 2004, 2005), אקלים שירות מנבא התנהגות שירותית ושביעות רצון לקוחות (Schneider et al, 1998), אקלים יצירתיות מנבא רעיונות יצירתיים (Anderson & West, 1998). במקרה שלנו נבחן האם אקלים תעסוקתי קשור לפיתוח התעסוקתי של העובדים בעלי פיגור שכלי העובדים במע"ש.

מנהיגות

משתנה נוסף אשר נמצא כמשפיע על תוצאות ארגוניות רבות הוא רמת המנהיגות. ההשקעה בפיתוח אנשים ופיתוח הצוות צפויה להיות קשורה לסגנון המנהיגות (מנהיגות מעצבת לעומת מנהיגות מתגמלת), (Bass, 1990) וכן לאיכות הקשר, או מידת הקרבה וההתייחסות האישית שבין המנהיג והצוות (Graen & Uhl-Bien, 1995). ככל שהמנהל מפגין מנהיגות איכותית יותר, כך הוא צפוי להשקיע יותר בפיתוח האנשים והצוות (Bass & Avolio, 1997).

(Bass & Avolio, 1994) הציעו את המודל התיאורטי "הטווח המלא של המנהיגות" (Full Range of Leadership) כשההנחה העומדת בבסיס המודל היא כי מנהיגות ניתנת לדירוג עפ"י מידת

האפקטיביות והאקטיביות של השפעת המנהיג. על פי Avolio (1999), ניתן לחלק את רפרטואר ההתנהגויות המנהיגותיות המוכר לנו לשלוש קטגוריות כלליות: מנהיגות מעצבת, מנהיגות אקטיבית (מתגמלת) ומנהיגות נמנעת. ניתן למקם את שלושת סגנונות המנהיגות המרכזיים על שני צירים: מידת האפקטיביות ומידת האקטיביות של סגנון המנהיגות. על פי גישה זו ההתנהגויות המעצבות הן יותר אפקטיביות ואקטיביות מההתנהגויות המתגמלות, ואלו יותר יעילות מההתנהגויות של אי מנהיגות.

מנהיגות נמנעת (Laissez-Fair) - ממד זה הנו ממד של חוסר מנהיגות. אדם כזה נמנע מנקיטת עמדה, קבלת החלטה וביצוע פעולות. נוכחותו של מנהל שזהו סגנונו, לא תורגש ולא תהיה משמעותית. חוסר ההכוונה והתמיכה, יגרום למונהגים להפגין אפטיה, חוסר הזדהות ומעורבות, ונטייה להתמקדות בהשגת יעדים אישיים, אף כאלה המנוגדים ליעדי הארגון.

מנהיגות אקטיבית או מתגמלת (Transactional Leadership) - מנהיג שמשמש בדפוס מתגמל מתמקד בצרכים המיידיים של המונהגים ויוצר דפוס יחסים המבוסס על "עסקת חליפין". עסקה כזאת מבוססת על יכולתו של המנהיג לאבחן באופן מדויק את צרכיו של המונהג בהתאם לתנאי הסביבה המשתנים, ולהציע תגמול אשר ימלא את צרכיו כנגד ביצוע משימות. מנהיג כזה יוצר הנעה דרך שיקולים רציונאליים של המונהג. ההנחה העומדת בבסיס דפוס מנהיגות זה היא כי המונהג יפעל באופן המצופה ממנו מכיוון שתוצאות ההתנהגות כרוכות בקבלת תגמול חיובי, וימנע מפעולה בכיוון הלא מצופה מכיוון שפעולה כזו תגרור ענישה או שלילת תגמול (Bass & Avolio, 1996). התיאוריה על דפוס הפעולה המתגמל כולל שלושה מימדים: תגמול מותנה (Contingent Reward), ניהול עפ"י חריגים פאסיבי (Management by Exception- Passive) וניהול עפ"י חריגים אקטיבי (Management by Exception- Active).

מנהיגות מעצבת (Transformational Leadership) - המנהיג המעצב יוצר מערכת יחסים ייחודית עם המונהגים, אשר מביאה אותם לרמת מודעות גבוהה יותר של חשיבות משימתם. כתוצאה מכך עולים ביצועיהם של המונהגים על המצופה (Bass, 1985). מנהיגות מעצבת מעלה את רמת הברורות והשאיפות של המונהגים, כמו גם את ההתייחסות לצורך בהישג, מימוש עצמי, רווחתו של הזולת, הצלחתו של הארגון והדאגה לסביבה החברתית (Bass, 1999). מנהיגים מעצבים הם אקטיביים, מעלים מודעות של מונהגים לאינטרס נשגב קולקטיבי ועוזרים למונהגים להשיג יעדים לא שגרתיים. ההעצמה שהמנהיג מנצח עליה גורמת לעלייה דרמטית במוטיבציה, ומניעה את העובדים והארגון לתוצאות,

מעבר למה שניתן היה לצפות (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). בס ואבוליו (Bass & Avolio, 1996) תארו חמישה תתי סוגים של מנהיגות מעצבת: גירוי אינטלקטואלי (Intellectual Stimulation), התייחסות אישית (Individualized Consideration), השפעה ערכית (Idealized Influence Behavior), השפעה ערכית מיוחסת (Idealized Influence Attributed) והנעה באמצעות השראה (Inspiration Motivation).

תיאורטיקנים של מנהיגות (Bass & Avolio, 1994 ; Bass, 1985) טוענים שמנהיגות מעצבת יעילה יותר מאשר מנהיגות מתגמלת או נמנעת במובן של דרבון העובדים להשגת ביצוע טוב יותר. טענה זו נבדקה לאורך השנים ונמצא כי מנהיגים מעצבים יכולים במידה רבה יותר לחוש את סביבתם, ולהפיץ יעדים אסטרטגיים המעוררים את תשומת הלב והעניין של המונהגים (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002 ; Lowe, Kroeck & Sivasramaniam, 1996). מונהגים של מנהיגות מעצבת הראו רמות גבוהות יותר של מחויבות למשימות הארגון, נכונות רבה יותר לעבוד קשה, רמות גבוהות של בטחון במנהיגיהם ושל התלכדות (Avolio, 1999). קשר זה חזק יותר מן הקשר החיובי בין רמת המנהיגות המתגמלת לבין ביצועי הארגון. זאת, לעומת קשר הפוך בין מידת אי המנהיגות של מנהלים לביצועי ארגוניהם (Lowe et al, 1996).

הספרות מתייחסת לקשר שבין מנהיגות ואיכותה לבין האקלים בארגון. מנהיגים מעצבים מטפחים קשרים קרובים עם הכפופים, מערכת היחסים ביניהם מאופיינת בבחינה אינדבידואלית של צרכי העובדים והיכולות להציב אתגרים מוטיבציונליים ותגמולים בהתאם (Bass, 1990 ; Yukl, 1998). קשר זה מחוזק ע"י ערכים כגון אמון, כנות, פתיחות ודאגה הדדית, וע"י העושר של תקשורת ורבאלית בין המנהיגים לעובדים. בנוסף, מנהיגים מעצבים מתקשרים חזון לכפופים, ומעלים את רמת מחויבות המונהגים לחזון דרך האיכות של קשרים בין אישיים. מנהיגים מעצבים מספקים לחברי הקבוצה מידע טוב יותר להערכת המטרות ומאפשרים להם לדעת מה היא ההתנהגות המצופה. לפיכך הם מקדמים התפתחות קונצנזוס של סדר עדיפויות. במילים אחרות, מנהיגים מעצבים יוצרים רמת אקלים ארגוני גבוהה יותר ממנהיגים שאינם מעצבים.

לסיכום, כחלק משיקומם של אנשים עם פיגור שיכלי ושילובם בחברה ישנה חשיבות רבה של שילוב אנשים אלו במעגל העבודה, כאשר כל אחד יכול למצוא מענה תעסוקתי המתאים לצרכיו. רוב האנשים הבוגרים הסובלים מפיגור שיכלי מועסקים במסגרות המע"ש המשמשות כפתרון העיקרי

והמפותח ביותר עבורם בקהילה. מטרת המחקר הנוכחי היא ללמוד האם קיים קשר בין האקלים התעסוקתי הקיים במע"ש וסגנון המנהיגות של מנהל המע"ש, לבין ערכי העבודה של אנשים עם פיגור שיכלי המועסקים במע"ש ורמת החוללות העצמית שלהם. מטרה זו נגזרת מהאמונה כי אקלים ומנהיגות מתאימים יכולים לפתח את הפוטנציאל התעסוקתי של האנשים עם הפיגור השכלי העובדים במע"ש.

על מנת לבחון את הפוטנציאל התעסוקתי של האנשים עם פיגור שכלי העובדים במע"ש, מדדנו שני משתנים עיקריים: ערכי עבודה וחוללות עצמית.

ערכי עבודה

במחקר שבדק את מעמדו החברתי של האדם עם הפיגור השכלי במסגרות המע"ש לעומת מעמדו במפעלים רבי הנכויות, נמצא כי קבוצת האנשים עם פיגור שכלי העובדים במע"ש דיווחו על דימוי עצמי גבוה, התנהגות מסתגלת טובה יותר, בעיקר במשתנים של סוציאליזציה והכוונה אישית, ועל תחושת מקובלות גבוהה יותר, מאשר האנשים עם פיגור העובדים במפעלים רב נכותיים. הממצאים של מחקר זה מעידים על כך כי עבור אנשים עם פיגור שכלי המע"ש מספק אינטגרציה חברתית-תעסוקתית הולמת בזכות האוכלוסייה ההומוגנית וההתייחסות במסגרת זו גם לתחומים החינוכיים-טיפוליים (דובדבני ונאור, 2004).

במחקרים בהם נבחנו ההבדלים באיכות חייו של האדם עם פיגור שיכלי העובד בסביבת העבודה המוגנת או בתעסוקה נתמכת, נמצא כי המועסקים בתעסוקה מוגנת דיווחו על איכות חיים קוגניטיבית רגשית גבוהה יותר הן בתחום החברתי והן באיכות החיים התעסוקתית. התחום החברתי מתייחס לשביעות הרצון של המשתתפים ממרכיבים שונים של חייהם החברתיים כגון: יחסים בין אישיים עם הצוות והחברים והתפתחות וצמיחה אישית. איכות חיים תעסוקתית מתייחסת לתנאי העבודה, לנגישות וזמינות המשאבים והפעילויות העומדים לרשות אנשים עם פיגור שיכלי בתחום התעסוקתי (דיאמנט, 2002; רוזנר, 2002). עם זאת, השיעור הגבוה ביותר של חוסר שביעות רצון מדווח ע"י המשתקמים במפעלים המוגנים כקשור לשכר העבודה ושיטת התגמול. שכר העבודה נמוך במידה רבה משכר המינימום המקובל במשק, וכן המפעלים נוקטים בתגמול על פי תפוקה כאשר לרוב הם מאפשרים עבודה חלקית בלבד, ובכך נפגע באופן ישיר גובה שכרם של המועסקים (Griffin, Rosenberg, Cheyney & Greenberg, 1996).

רוב המחקרים שנערכו במסגרות המע"ש בדקו את שביעות רצונם ואיכות חייהם של המשתקמים במסגרות אלו בהשוואה לסביבות עבודה שונות, אך טרם נבדקה ההשפעה של מסגרת המע"ש ואופן תפקודה ונהליה על עמדותיהם של העובדים במסגרת בנוגע לעבודה. על כן, מאחר ומסגרות התעסוקה המוגנות ממשיכות להוות אפשרות תעסוקה עדיפה מבחינת מקורות התמיכה המצויים בה ולהיות הפתרון התעסוקתי השכיח בישראל, יש מקום לבחון את האקלים הארגוני במסגרות המע"ש וסגנון המנהיגות של המנהל בארגון על מנת לאסוף מידע ממוקד יותר אודות עמדותיהם וערכיהם של אנשים עם פיגור לגבי עבודה.

חוללות עצמית

חוללות עצמית הינה מושג הנגזר מתיאורית הלמידה החברתית של באנדורה (Bandura, 1977) ומשמעותה היא מבנה פסיכולוגי המדגיש את אמונתו של האדם ביכולתו לבצע משימה או התנהגות נדרשת באופן מוצלח, ללא תלות בנסיבות או הקשר, בכדי להשיג תוצאה מצופה. חוללות עצמית אינה תכונה יחידנית אלא "מערכת אמונות רב מימדית" והיא מתפתחת לאורך כל שנות חייו של האדם (Bandura, 1982). חוללות עצמית נמוכה, נוטה להיות מקושרת עם הימנעות ממשימות, כיוון שאנשים אלו יצפו לתוצאות שליליות או לא מספקות ממעשיהם, ואילו חוללות עצמית גבוהה מקושרת עם בטחון בביצוע אותן משימות, כיוון שאנשים אלו יצפו לתוצאות חיוביות מפעילויותיהם. רמת הציפייה של תחושת החוללות העצמית תשפיע על מידת היזמות של התנהגות מתמודדת, כמות האנרגיה שתושקע בה, ומידת הזמן אשר יוקצב להתמודדות (Bandura, 1984).

Bandura (1984) מדגיש את הצורך בשתי אבחנות בסיסיות. הראשונה הנה האבחנה בין יכולות ומיומנויות הפרט לבין ציפיות של חוללות עצמית. כלומר, שני אנשים בעלי מיומנויות ויכולות זהות עשויים להתנהג בצורה שונה, כתוצאה מהערכת חוללות עצמית שונה. האבחנה השנייה הנה בין הציפיות לתוצאה לבין חוללות עצמית. יתכנו מצבים בהם הפרט יצפה לתוצאה חיובית עבורו, אך ימנע מלבצע את ההתנהגות מכיוון שהחוללות העצמית שלו נמוכה.

אמונות הפרט לגבי יכולותיו משפיעות על:

1. אופן ביצועה של ההתנהגות, מבחינת כמות המאמץ המושקע בביצוע, היציבות וההתמדה בו תוך עמידה בפני מכשולים.

2. דפוסי חשיבה ותגובות רגשיות במהלך יחסי הגומלין עם הסביבה.

3. התנהגויות בחירה - החלטתו של האדם לבחור בפעילות מסוימת או סביבה חברתית מסוימת מושפעת מהתפיסות שלו בנוגע למסוגלותו להוציא לפועל בהצלחה את ההתנהגויות הקשורות בפעילות ולהתמודד עם מכלול הגירויים והמשימות שהסביבה החדשה תציב בפניו.

תפיסת חוללות עצמית מתגבשת ונבנית ע"י תהליך הדרגתי של למידה (Bandura, 1977, 1986). בתהליך זה מועבר לפרט מידע לגבי החוללות העצמית שלו דרך ארבעה מקורות מידע עיקריים. מקור המידע המשמעותי ביותר הוא התנסות בביצוע מוצלח של ההתנהגות בעבר. ע"י רכישת חוויות הצלחה, הולכת ומתגבשת באדם תחושת החוללות כאשר הצלחות חוזרות ונישנות יביאו לעלייה ברמת החוללות העצמית. בנוסף תפיסת החוללות העצמית מושפעת מצפייה בביצוע של אחרים ולימוד מניסיונם (Modeling). כאשר אדם רואה כי אחרים מתמודדים עם מצבים מאיימים ומצליחים בכך, הוא מסיק כי ניתן להתמודד עם מצבים אלו בהצלחה, בהניחו כי גם לו יש את היכולות לבצע את אותה ההתנהגות. שני מקורות נוספים הנם שכנוע מילולי, כלומר לשכנע אנשים שהם מסוגלים לבצע בהצלחה את ההתנהגות הנדרשת, ועוררות פיזיולוגית בה האדם נוטה להעריך את תפקודו בהתאם לרמת העוררות הפיזיולוגית שהוא חש ברגע נתון. רמת החוללות של אדם מוצא בעוררות גורם מסייע תהיה גבוהה יותר מאשר אדם שעברו העוררות מהווה גורם פוגע.

בספרות ישנה התייחסות לחשיבות הרבה הקיימת בפיתוח החוללות העצמית בקרב אנשים עם נכויות התפתחותיות, בעיקר מאחר והם עדיין לא נהנים משיווין מלא בחברה היום, למרות השינויים בחקיקה בשנים האחרונות. טיפוח החוללות העצמית בקרב אנשים אלו עשויה להגביר את תחושת השליטה על חייהם, יכולת הביטוי והבחירה לנהל את חייהם בדרכם ובכך לשפר את היכולת התפקודית שלהם ואיכות חייהם (Wehmeyer, 2001; Wehmeyer, Kelchner & Richards, 1996). מספר מחקרים בדקו את מידת החוללות עצמית של אנשים עם פיגור שכלי המתגוררים בדיור הקהילתי (אמבר, 1999; Stancliffe, 1995). עם זאת, טרם נבדקה השפעתו של מרכיב החוללות העצמית על השיקום התעסוקתי בקרב אנשים עם פיגור שיכלי. במחקר זה אנו בוחנים את הקשר בין משתנים ארגוניים- אקלים תעסוקתי וסגנון מנהיגותי במע"ש לבין החוללות העצמית וערכי העבודה של העובדים במע"ש.

שיטה

מדגם

במחקר נבדקו 47 מע"שים הממוקמים באזורים גיאוגרפיים שונים. 15 מע"שים (31.9%) השתייכו לסקטור הערבי, ו-321 (69.1%) ליהודי. שני מע"שים בלבד הוגדרו כמע"שים דתיים. מבחינת מגבלות העובדים במע"ש, חמישה מע"שים העסיקו בעלי מגוון מוגבלויות, ושאר המע"שים (42 מע"שים המהווים 89.4%) העסיקו בעלי פיגור שכלי בלבד. בממוצע (לפי דיווחי המנהלים) עובדים במע"ש 59.15 בעלי מוגבלויות, והצוות הטיפולי במע"ש כולל 15.6 עובדים בממוצע.

במדגם השתתפו 626 עובדי מע"שים, מתוכם 296 גברים (47.3%) ו-322 נשים (51.4%). הדגימה מן המע"שים השונים התבצעה לפי גודל הארגון, ונעה בין 6 עובדים, ל-444 עובדים. בממוצע נדגמו 13.3 עובדים מכל מע"ש. גילם הממוצע של עובדי המע"ש היה 36.5, וזמן העסקתם הממוצע במע"ש היה 8.9 שנים.

סגל המע"ש שנדגם במחקר זה כולל 212 עובדים, מתוכם 41 גברים (20.9%) ו-155 נשים (79.1%). רובם של העובדים ילידי הארץ (67.9%), וגילם הממוצע 41.7. עובדי המע"ש בעלי השכלה ממוצעת של 13.3 שנות לימוד, ועובדים במע"ש 8.9 שנים. רובם המוחלט של העובדים הינם עובדים קבועים (82.5%), 3.3% עובדים זמניים ו-2.4% מתנדבים.

מתוך מנהלי המע"ש שהשתתפו במחקר, 24 היו גברים (54.5%) ו-20 נשים (45.5%). המנהלים בעלי השכלה ממוצעת של 16.2 שנות לימוד, עובדים במע"ש 11.05 שנים ומחזיקים במשרתם הנוכחית 9.6 שנים. גילם הממוצע 43.9 ו-83.3% מהם ילידי הארץ.

תהליך המחקר

נציג של צוות המחקר הגיע לכל מע"ש מספר פעמים וחילק שאלונים. סגנון המנהיגות נבדק לפי דיווחי מנהלי המע"ש וצוות המע"ש (סגל המטפלים). צוות המטפלים נתבקש גם למלא שאלון אקלים תעסוקתי. עובדי המע"ש (המטופלים) מילאו שאלונים מותאמים בהם הוערכה מידת החוללות העצמית שלהם, והפנמה של ערכי עבודה שונים. את השאלונים לעובדים המטופלים העברנו על ידי ראיון אישי עם המטופל כדי לסייע לו בהבנת ומילוי הטופס. לאחר איסוף הנתונים נבדק הקשר בין המשתנים השונים.

כלי המחקר

1. **שאלון מנהיגות**- במחקר זה נעשה שימוש בשאלון הטווח המלא של בס ואבוליו (Bass &

1997, Avolio). שאלון זה כולל סולם מנהיגות MLQ (מנהיגות מעצבת / מתגמלת).

ניתוח גורמים של סולם זה מעלה בדרך כלל 3 פקטורים: מנהיגות מעצבת, מנהיגות מתגמלת-פסיבית, ומנהיגות מתגמלת-אקטיבית (Bass & Avolio, 1997). להלן חלק מן הפריטים בכל פקטור.

מנהיגות מעצבת:

- מחפש נקודות מבט שונות בעת פתרון בעיות (פועל בצורה מקורית).
 - פועל בדרכים שמעוררות כבוד מצד העובדים.
 - מעורר בעובדים גאווה על עצם היותם בקשר עם מנהל כזה.
- מהימנות אלפא קרוונבך של הגורם שהתקבלה בקרב הצוות הייתה 0.939 ובקרב המנהלים 0.896.

מנהיגות מתגמלת-פסיבית:

- מחכה שהדברים ישתבשו לפני שנוקט פעולה.
 - נמנע מלקבל החלטות (מהסס).
 - מתעכב במתן תגובה לבעיות דחופות.
- מהימנות אלפא קרוונבך של הגורם שהתקבלה הייתה 0.848 בקרב הצוות ו-0.696 בקרב המנהלים.

מנהיגות מתגמלת-אקטיבית:

- מתמקד בעיקר בטיפול בטעויות וכישלונות של עובדים.
 - ממקד את תשומת לב העובדים בכישלונות שלהם לעמוד בדרישות.
- מהימנות אלפא קרוונבך של הגורם שהתקבלה הייתה 0.748 בקרב הצוות ו-0.721 בקרב המנהלים.
- מהימנותו הכוללת של הסולם הייתה 0.899 בקרב צוות המע"ש ו-0.920 בקרב המנהלים.

2. **שאלון אקלים תעסוקתי**- אשר פותח בטכניקה של ראיונות עם עובדים. [דוגמא לטכניקה זו

בפיתוח שאלון אקלים שירות ניתן למצוא במאמר של (Zohar & Luria, 2004)], ועל בסיס שאלונים קיימים מנושאים אחרים כגון אקלים שרות (Schneider et al, 1998). מוקד השאלון הוא במדידת החשיבות היחסית של שיקום תעסוקתי יחסית למטרות אחרות בארגון (תפוקה, חברה, כסף וכו').

לאחר ביצוע ניתוח גורמים, התקבלו 7 גורמים, כאשר 21 מתוך 29 הפריטים נכנסו לגורם הראשון. 7 הפריטים האחרים נכנסו לגורמים האחרים. אי לכך הוחלט להשתמש ב-21 הפריטים אשר נכנסו לגורם אחד בלבד. מהימנות הסולם שהתקבלה הייתה 0.904. קיומו של גורם אחד גלובלי אשר מתאר את החשיבות של הנושא, תואם את התיאוריה של אקלים הלקוחה מתיאורית הגישטאלט, ודומה לתוצאות שאלוני אקלים אחרים (ראה לדוגמה Zohar and Luria, 2005)

3. **שאלון ערכי עבודה-** הגירסה הישראלית של סופר (Super, 1970) שחברה ע"י צוות בינלאומי בהנהגתו של סופר ותורגם לעברית על ידי קראון (1990). השאלון הועבר בארצות רבות בהן ארה"ב, אוסטרליה, קנדה, פורטוגל, ישראל, יוגוסלביה ודרום אפריקה. המחקר הבינלאומי מצא כי הקטגוריות להנעה בעבודה זהות כמעט בכל הארצות עם הבדלים קלים. השאלון כולל 90 היגדים המתייחסים ל-18 ערכים, חמישה לכל היגד. 73% קשורים ישירות לעבודה והיתר מתקשרים לערכים כלליים וקשורים באופן עקיף לעבודה. הערכים הנמדדים הם: ניצול היכולת, הישגיות, אסטיקה, אלטרואיזם, אינטראקציות חברתיות, סמכות, עצמאות יצירתית, ביטחון כלכלי, גירוי אינטלקטואלי, חופש בסגנון החיים, השתתפות בקבלת החלטות, יוקרה, אחריות, נטילת סיכון, יחסים עם הממונים, גיוון בפעולות ובחוויות, פעילות פיזית. התשובות ניתנות על סולם ליקרט בן 5 דרגות מ -1 "בכלל לא חשוב לי" ועד 5 "חשוב מאוד". ציון הערכים נעשה ע"י חישוב ממוצע ציוני הנחקרים בכל ערך. על סמך הציונים ניתן לקבוע את סדרי העדיפויות של הנחקרים. מהימנות השאלון נמצאה גבוהה ונעה 0.84 לבין 0.78 במחקר הישראלי (כוהן, 2004).

מהימנותו הכוללת של הסולם 0.728. במדגם זה, לפי החלוקה שמציע סופר (Super, 1970) התקבלו 12 ערכים (בכל אחד בדקנו מהימנות על ידי קורלציה בין הפריטים מכיוון ומספר הפריטים בכל נושא קטן בכדי להשתמש באלפא): גירוי אינטלקטואלי (מהימנות 0.126), אלטרואיזם (מהימנות 0.792), רווחה כלכלית (0.681), עצמאות (0.417), הישגיות (0.295), אסתטיקה (0.17), חברתיות (0.388), יחסים עם ממונים (0.184), סביבה (0.203), יצירתיות (0.657), הערכה (0.05) וגיוון ועניין (0.675).

בנוסף נמדדה תחושת החוללות העצמית של המועסקים במע"ש. שאלון החוללות העצמית פותח על ידי שרר ואדמס (Sherer & Adams, 1983) ועובד לעברית על ידי אבירם (1990). השאלון כולל 17 פריטים, ואלו נוסחו בצורה מופשטת יותר לצורך במחקר זה מאחר ויועד למילוי ע"י אוכלוסיית

העובדים. כמו כן, סולם התשובות הנע מ-1 "מסכים מאוד" עד 4 "מתנגד מאוד" שונה לסולם בין 3 אפשרויות 1- "לא מסכים בכלל" עד 3 "מסכים". מאוד". השינויים בוצעו לאחר העברת פיילוט בין 10 עובדים ומבלי לפגוע בתוכן השאלות. הציון מתקבל ע"י חישוב ממוצע הפריטים לאחר היפוך 5 מהפריטים המתארים עמדות חיוביות (2,3,6,9,12). ככל שהציון גבוה יותר, הוא מתאר חוללות עצמית גבוהה יותר. המדד נמצא מהימן בעיבוד לעברית של אבירם (1990) $\alpha=0.83$ ובעבודתם של עדן וקינר (Eden & Kinnar, 1991) $\alpha=0.86$. מהימנותו של הסולם במחקר זה הייתה 0.794.

4. שאלון דמוגרפי- כולל נתונים כגון גיל, מגדר, רמת תפקוד, מקום מגורים, מצב משפחתי, נכויות נוספות, וכו'.

ממצאים

סטטיסטיקה תיאורית

בטבלה מספר 1 מוצגים ממוצעים וסטיות תקן של המשתנים הבלתי תלויים תוך הבחנה בין מע"שים המשתייכים לסקטור היהודי ולסקטור הערבי. בטבלה מספר 2 מוצגים הממוצעים וסטיות התקן של המשתנים התלויים תוך הבחנה בין מע"שים בסקטורים השונים. טבלה מס 1: ממוצעים וסטיות תקן של המשתנים הבלתי תלויים לפי מע"ש

מע"ש	מנהיגות מעצבת (מנהלים)	מנהיגות פאסיבית (מנהלים)	מנהיגות מעצבת (מנהלים)	מנהיגות פאסיבית (מנהלים)	מנהיגות מעצבת (צוות)	מנהיגות פאסיבית (צוות)	מנהיגות אקטיבית (צוות)	אקלים תעסוקתי
כללי	3.46 (0.4)	0.65 (0.61)	3.15 (0.56)	4.1 (0.54)	2.03 (0.52)	3.88 (0.5)	3.95 (0.51)	
סקטור יהודי	3.4 (0.46)	0.9 (0.6)	2.94 (0.54)	4.01 (0.8)	2.21 (0.9)	3.7 (0.63)	3.84 (0.7)	
סקטור ערבי	3.55 (0.46)	0.15 (0.19)	3.59 (0.29)	4.37 (0.47)	1.7 (0.9)	4.27 (0.58)	4.3 (0.47)	

משתתפים תלויים

טבלה מס' 2: ממוצעים וסטיות תקן של משתתפים תלויים לפי סוג מע"ש

מגזר/תע"מ	הערכה	יציאות	סביבתי	יחסים עם הציור	חברות	אסתי	הישגיות	עצמאות	רווחה כלכלית	איתוריות	אינטלקטואל	לי	ערכי עבודה כללי	חולות עצמיות	מ"ש
2.29 (0.76)	2.96 (0.64)	1.87 (0.75)	2.91 (0.21)	2.92 (0.22)	2.75 (0.45)	2.47 (0.57)	2.52 (0.52)	1.91 (0.64)	2.86 (0.41)	2.74 (0.54)	2.37 (0.48)	2.54 (0.21)	2.25 (0.35)	כללי	
2.26 (0.78)	2.95 (0.71)	1.8 (0.79)	2.911 (0.21)	2.92 (0.22)	2.73 (0.48)	2.46 (0.58)	2.49 (0.56)	1.95 (0.67)	2.82 (0.44)	2.73 (0.54)	2.4 (0.48)	2.53 (0.22)	2.29 (0.37)	סקטור יהודי	
2.42 (0.68)	2.97 (0.11)	2.14 (0.44)	2.90 (0.21)	2.93 (0.18)	2.82 (0.26)	2.50 (0.52)	2.65 (0.18)	1.75 (0.46)	3 (0.0)	2.77 (0.51)	2.21 (0.42)	2.57 (0.14)	2.11 (0.26)	סקטור ערבי	

טבלה מס' 3: מתאמי פירסון בין משתתפים תלויים ובלתי תלויים

ערכי עבודה	חולות עצמיות	חולות תעסוקתי	אקלים תעסוקתי	מנהיגות מנהיגות אקטיבית (צוות)	מנהיגות פאסיבית (צוות)	מנהיגות מעצבת מנהיגות מעצבת (צוות)	מנהיגות אקטיבית (מנהלים)	מנהיגות פאסיבית (מנהלים)	מנהיגות מעצבת מנהיגות מעצבת (מנהלים)	ערכי עבודה	חולות עצמיות
0.270	0.1	1170.	0.164	-0.029	-0.091	0.583**	-0.143	-	מנהיגות מעצבת (מנהלים)	-	
-0.334*	0.287	3*34-0.	-0.479**	0.245	-0.410**	-0.209	-	-0.143	מנהיגות פאסיבית (מנהלים)	-0.143	
0.192	-0.103	0.190	0.3	-0.232	0.3	-0.209	-0.209	0.583**	מנהיגות אקטיבית (מנהלים)	0.583**	
-0.099	-0.233	0.377*	0.825**	-0.548**	-	0.03	-0.410**	-0.091	מנהיגות מעצבת (צוות)	-0.091	
-0.198	0.172	-0.234	-0.491**	-	-0.548**	-0.232	0.245	-0.029	מנהיגות פאסיבית (צוות)	-0.029	
-0.077	-0.420**	0.309*	-	-0.491**	0.825**	0.3	-0.479**	0.164	מנהיגות אקטיבית (צוות)	0.164	
-0.09	-0.146	-	0.687**	-0.554**	0.761**	0.192	-0.563**	0.016	אקלים תעסוקתי	0.016	
0.108	-	-	-0.420**	0.172	-0.233	-0.103	0.287	0.1	חולות עצמיות	0.1	
-	0.108	-0.072	-0.077	0.198	-0.099	0.192	-0.334*	0.27	חולות עבודה	0.27	

** מובהק ברמה של 0.01

* מובהק ברמה של 0.05

כפי שעולה מטבלה 3, ישנו קשר חיובי בינוני חזק מובהק בין מנהיגות מעצבת ומנהיגות אקטיבית לפי תפיסת המנהלים, אך לא לפי תפיסת הצוות. כמו כן, נראה כי למנהיגות פאסיבית לפי תפיסת המנהלים קשר שלילי בינוני מובהק עם האקלים הארגוני. כאשר צוות העובדים תופס את המנהיגות כמנהיגות מעצבת או כמנהיגות אקטיבית, נמצא קשר חיובי בינוני ומובהק בין תפיסה זו והאקלים הארגוני.

בבדיקת קשרים בין המשתנים הבלתי תלויים למשתנים התלויים, נראה כי ישנו קשר שלילי בין מנהיגות פאסיבית כפי שנתפסת על ידי המנהלים, וערכי העבודה של העובדים במע"ש, וקשר שלילי בינוני בין מנהיגות אקטיבית ותחושת חוללות עצמית של עובדי המע"ש.

בנוסף, נמצאו מתאמים מובהקים בין ערכי עבודה ספציפיים: בין סגנון מנהיגות אקטיבי לפי דיווח מנהלים ויצירתיות ($r=0.387, \alpha<0.05$); בין סגנון מנהיגות אקטיבי לפי תפיסת מנהלים וערך אינטלקטואלי ($r=-0.320, \alpha<0.05$) וערך של יצירתיות ($r=0.387, \alpha<0.05$); בין סגנון מנהיגות אקטיבי לפי דיווח הצוות וערך אינטלקטואלי ($r=-0.45, \alpha=0.01$); בין מדד אקלים כללי וערך העצמאות ($r=-0.337, \alpha<0.05$) ויחסים עם הצוות ($r=0.306, \alpha<0.05$); ובין חוללות עצמית וערך העצמאות ($r=0.298, \alpha<0.05$), ההישגיות ($r=-0.306, \alpha<0.05$) וערך אסתטי ($r=0.402, \alpha<0.01$). מתאמים מובהקים נמצאו בין מדד הערכים בעבודה וכלל הערכים הספציפיים מלבד יחסים עם הצוות והערכה.

תחילה נבחנה השפעתם של סוגי מנהיגות לפי תפיסת המנהלים ותפיסת הצוות על תחושת החוללות העצמית של העובדים במע"ש (טבלה 4). למודל של רגרסיה לינארית הוכנסה תחושת החוללות כמשתנה תלוי, ותפיסת המנהלים בנוגע לסגנון מנהיגותם כמשתנה בלתי תלוי.

לא נראה כי לתפיסת המנהיגות על ידי המנהלים השפעה על תחושת החוללות העצמית של העובדים. לאף אחד מסוגי המנהיגות אין השפעה מובהקת על תחושת החוללות העצמית, והמודל עצמו אינו מובהק ($f=1.88, \alpha=0.15$).

נראה כי למנהיגות מעצבת ולמנהיגות פאסיבית כפי שנתפסת על ידי הצוות אין השפעה מובהקת על תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש, אך לתפיסת מנהיגות אקטיבית השפעה שלילית מובהקת על תחושת החוללות העצמית של העובדים. עם זאת, בפיקוח על מגזר המע"ש השפעת סגנון המנהיגות על תחושת החוללות העצמית הופכת לבלתי מובהקת.

טבלה מס 4 : השפעת תפיסת המנהיגות על ידי הצוות על תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש

מודל	β	R^2
מנהיגות מעצבת	0.37	
מנהיגות פאסיבית	0.03	
מנהיגות אקטיבית	-0.71**	
		0.16

** מובהק ברמה של 0.01

בנוסף להשפעת המנהיגות על תחושת החוללות העצמית, נבחנה ההשערה כי לאקלים הארגוני השפעה על תחושותיהם של עובדי המע"ש. תוצאות הניתוח הסטטיסטי מעידות על כך שאין לאקלים הארגוני כפי שמדווח על ידי הצוות השפעה תחושת החוללות העצמית של העובדים במע"ש.

בנוסף לבדיקת השפעת סגנון המנהיגות והאקלים הארגוני על תחושת החוללות העצמית של העובדים במע"ש, ביקשנו לבדוק האם אלו משפיעים על הפנמת ערכי עבודה על ידי המועסקים. בבדיקה ראשונית נראה כי סגנון מנהיגות מתגמל פאסיבי, כפי שנתפס על ידי המנהלים, השפעה שלילית על גבול המובהקות על הפנמת ערכי עבודה על ידי המועסקים ($B=-0.41$, $Beta=-0.303$, $\alpha=0.051$). עם זאת, כאשר מפקחים על המגזר אליו משתייך המע"ש (יהודי וערבי), השפעה זו הופכת לבלתי מובהקת.

בבדיקת השפעת סגנון המנהיגות כפי שמדווח על ידי הצוות על הפנמת ערכי עבודה, לא נמצאה כל השפעה מובהקת, וכן לא נמצאה השפעה מובהקת של אקלים ארגוני על הפנמת ערכי עבודה.

היות ונראה כי להשתייכות המגזרית השפעה על תחושות העובדים בארגון, נבנה מודל רגרסיה אליו הוכנס המגזר כמשתנה דמי בלתי תלוי (קטגוריה מושמטת – המגזר הערבי). נמצא כי להשתייכות למגזר היהודי השפעה חיובית מובהקת על תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש ($B=0.169$, $Beta=0.457$, $\alpha=0.001$). לא נמצאה השפעה מובהקת של ההשתייכות המגזרית על הפנמת ערכי עבודה.

לאופי הבעיות (פיגור שכלי או ריבוי בעיות) ולאופי הדתי של המע"ש (דתי או חילוני) לא נמצאה כל השפעה על תחושת החוללות העצמית או על ערכי העבודה של המועסקים.

* גם לגודל הצוות ולמספר העובדים אין השפעה על תחושת החוללות העצמית והפנמת ערכי עבודה.

בשלב הבא נבדקו הקשרים בין המשתנים הבלתי תלויים והפנמה של כל אחד מן הערכים אשר מרכיבים את סולם ערכי העבודה. בטבלה הבאה (טבלה 5) מוצגים המתאמים בין סגנונות מנהיגות, אקלים ארגוני וערכי עבודה ספציפיים.

טבלה מס 5: מתאמים בין סגנונות מנהיגות, אקלים ארגוני וערכי עבודה ספציפיים

גיוון ועניין	הערכה	עצירתיות	סביבתי	יחסים עם תצורת	תברות	אסתטי	הישגיות	עצמאות	רווחה כלכלית	אלטרואיזם	אינטלקטואלי
0.053	0.113	0.292	0.082	-0.134	0.293	0.163	-0.081	0.294	0.022	-0.044	-0.011
-0.227	-0.224	-0.228	-0.059	-0.126	0.273	0.014	-0.294	0.068	-0.187	-0.201	0.161
0.073	0.048	0.387*	0.086	-0.012	0.279	-0.005	0.267	-0.165	0.221	0.166	-0.320**
-0.102	-0.090	0.170	-0.127	0.017	-0.049	0.040	0.088	-0.153	0.126	-0.067	-0.253
0.129	0.043	-0.054	0.227	0.155	0.044	0.021	-0.044	0.240	-0.101	0.099	0.078
-0.008	-0.012	0.273	-0.077	0.034	-0.026	-0.013	0.105	-0.217	0.243	-0.124	-0.450**
0.164	-0.064	0.188	0.066	-0.03	0.122	0.222	0.011	-0.123	0.094	-0.160	-0.154

* מובהקת ברמה של 0.05
** מובהקת ברמה של 0.01

מנהיגות מעצבת (מנהלית)
מנהיגות פאסיבית (מנהלית)
מנהיגות אקטיבית (מנהלית)
מנהיגות מעצבת (צוות)

מנהיגות פאסיבית (צוות)
מנהיגות אקטיבית (צוות)
אקלים תעסוקתי

מהטבלה עולה כי בין מנהיגות אקטיבית כפי שנתפסת על ידי המנהלים והצוות וערך אינטלקטואלי, קיים קשר שלילי בינוני מובהק ($r=-0.320$; $r=-0.450$). כמו כן קיים קשר חיובי בין מנהיגות מעצבת וערך היצירתיות ($r=0.387$).

בנוסף, נעשה שימוש במודל רגרסיה כדי לבדוק השפעות סגנונות המנהיגות כפי שדווחו על ידי המנהלים על הפנמה של כל ערך מערכי העבודה בנפרד. ההשתייכות המגזרית של המע"ש, סוגי הבעיות וההפרדה בין מע"שים דתיים וחילוניים הוחזקו כמשתנים מפקחים.

למנהיגות מעצבת נמצאה השפעה מובהקת על הפנמת ערך העצמאות ($B=0.481$, $\beta=0.573$, $\alpha=0.004$), ולמנהיגות פאסיבית השפעה שלילית קרובה יחסית למובהקות על ערך העצמאות ($B=-0.231$, $\beta=-0.381$, $\alpha=0.089$). כמו כן, למנהיגות מעצבת השפעה שלילית קרובה למובהקות על ערך ההישגיות ($B=-0.195$, $\beta=-0.331$, $\alpha=0.087$), ועל ערך האסתטיות ($B=0.231$, $\beta=0.375$, $\alpha=0.075$).

בבחינת הקשר שבין סגנונות המנהיגות כפי שמדווחים על ידי הצוות על ערכים ספציפיים, נראה כי למנהיגות פאסיבית השפעה חיובית קרובה למובהקות על היחסים עם הצוות ($B=0.47$, $\beta=0.341$, $\alpha=0.078$). לגבי שאר הערכים לא ניכרת כל השפעה של סגנונות מנהיגות כפי שמדווחים על ידי הצוות המטפל. כמו כן, לא נראה כי האקלים הארגוני בעל השפעה כלשהי על הערכים.

בדיקה נוספת שנערכה התייחסה לאפשרות כי קיימת אינטראקציה בין מימדי המנהיגות ובין מימדי האקלים. לצורך הבדיקה נבנו מודלים של רגרסיה לינארית. לכל מודל הוכנס סוג מנהיגות אחד (כפי שדווח על ידי המנהלים או הצוות), אקלים ארגוני, והאינטראקציה בין שניהם. המשתנה התלוי של המודל היה חוללות עצמית או הפנמת ערכי עבודה.

באף אחד מן המודלים לא נמצאה השפעה מובהקת של מנהיגות מעצבת ומנהיגות אקטיבית כפי שמדווחת על ידי המנהלים ואקלים ארגוני על חוללות עצמית. עם זאת, נמצא כי למודל אשר הכיל מנהיגות פאסיבית משולבת עם כל אחד מאינדקסי האקלים (עובד כלקוח, אוריינטציה שיקומית, 19 מאפייני האקלים, והאינטראקציות בין המנהיגות הפאסיבית ומאפייני האקלים) יכולת ניבוי מובהקת של תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש (טבלה 6).

טבלה 6 : השפעת סגנון מנהיגות כפי שמדווח על ידי מנהלים ואקלים תעסוקתי על תחושת חוללות עצמית

מודל	β מנהיגות	β אקלים	β אינטראקציה
מנהיגות פאסיבית ואקלים תעסוקתי מנהיגות פאסיבית ועובד כלקוח	-2.352**	-0.566**	2.366**
מנהיגות פאסיבית ואקלים תעסוקתי	-1.865**	-0.541**	1.896**
מנהיגות פאסיבית ואקלים תעסוקתי	-2.487**	-0.584**	2.535**

* מובהק ברמה של 0.05
 ** מובהק ברמה של 0.01

בבדיקת מודלים המכילים את סגנון המנהיגות כפי שנתפס על ידי הצוות יחד עם האקלים הארגוני, נמצא כי יש השפעה מובהקת לכל אחד מן המשתנים הבלתי תלויים על חוללות עצמית, וכך גם השפעה מובהקת לאינטראקציה ביניהם.

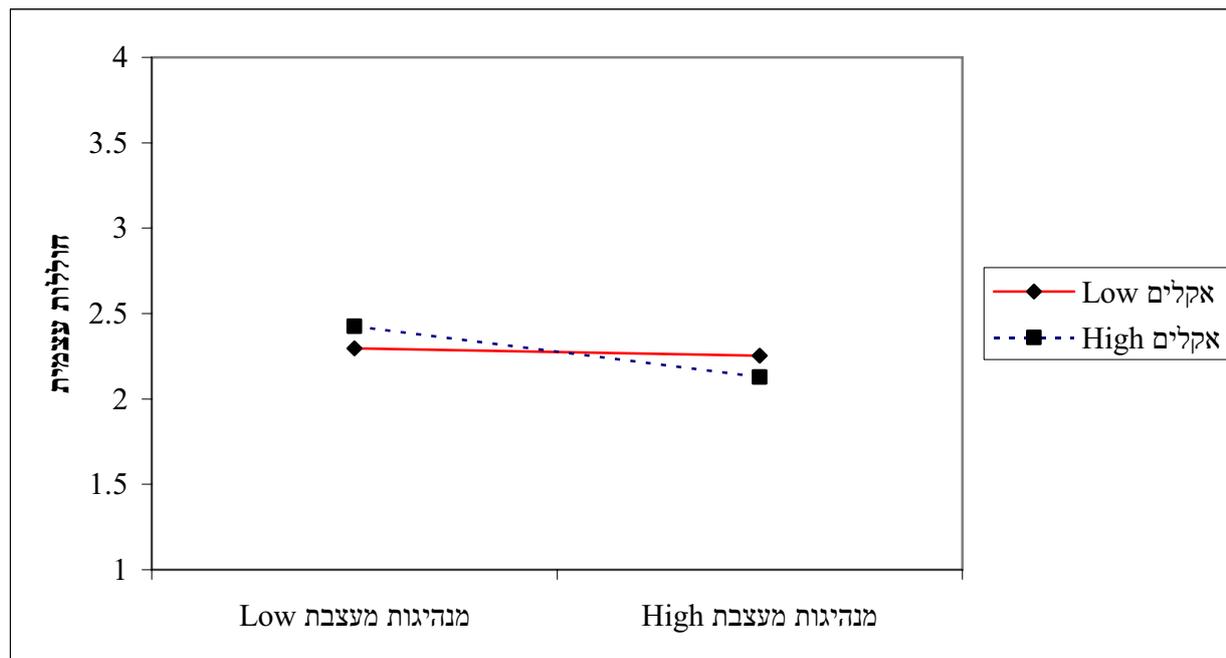
בגרפים ובטבלאות הבאים מתוארת האינטראקציה שנמצאה בין סגנונות המנהיגות ואקלים תעסוקתי בהשפעתם של תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש.

טבלה 7 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות מעצבת לחוללות עצמית

משתנה בלתי תלוי מודל 1	מפוקח	β חוללות עצמית	ΔR ²
מנהיגות מעצבת	מנהיגות מעצבת אקלים תעסוקתי	-0.289 0.074	0.058
מנהיגות מעצבת	מנהיגות מעצבת אקלים תעסוקתי מעצבת* אקלים תעסוקתי	2.107* 2.363* -3.981*	0.128*

משתנה תלוי : תחושת חוללות עצמית
 * מובהק ברמה של 0.05
 ** מובהק ברמה של 0.01

גרף 1 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות מעצבת לחוללות עצמית

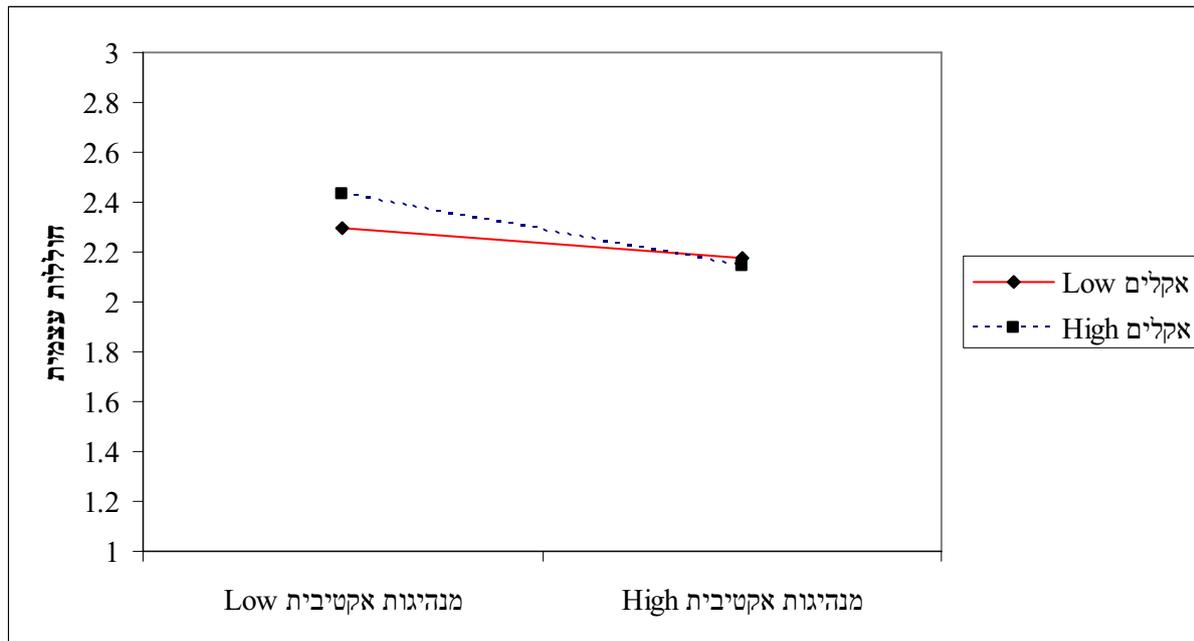


טבלה 8 : התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות אקטיבית לחוללות עצמית

משתנה בלתי תלוי מודל 1	מפוקח	חוללות עצמית β	ΔR^2
מנהיגות אקטיבית	מנהיגות אקטיבית	-0.465**	
מודל 2	אקלים תעסוקתי	0.107	0.197*
מנהיגות אקטיבית	מנהיגות אקטיבית	1.532	
	אקלים תעסוקתי	2.025*	
	אקטיבית*אקלים תעסוקתי	-3.179*	0.074*

משתנה תלוי : תחושת חוללות עצמית
 * מובהק ברמה של 0.05
 ** מובהק ברמה של 0.01

גרף 2: התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות אקטיבית לחוללות עצמית

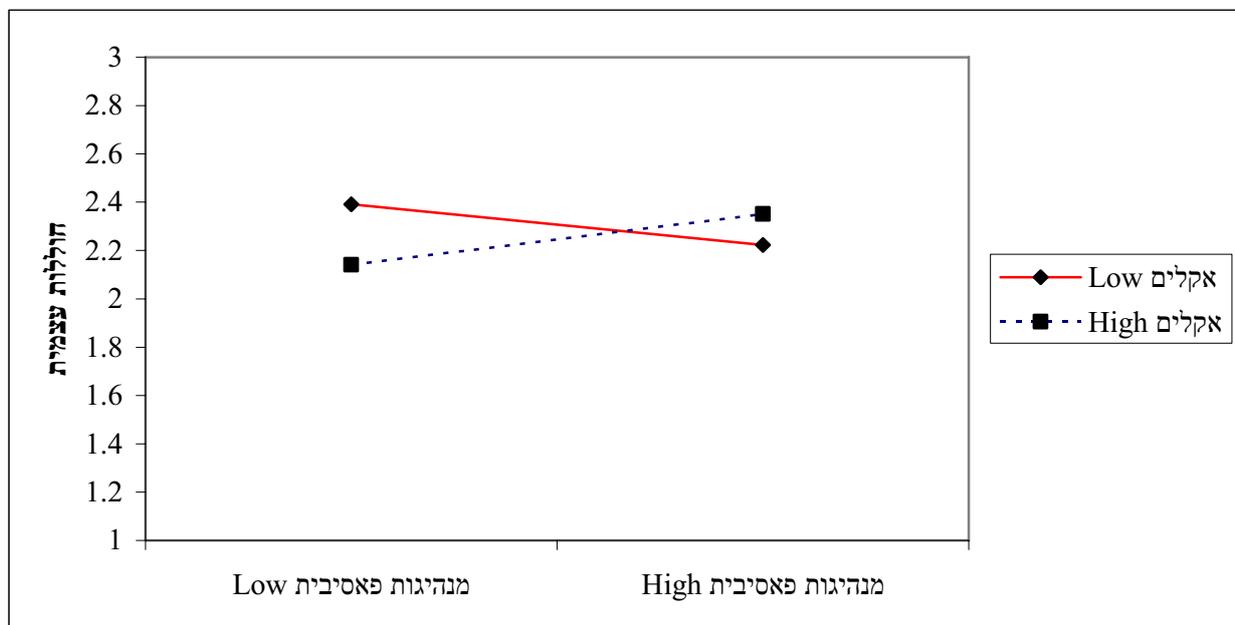


טבלה 9: התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות פאסיבית לחוללות עצמית

משתנה בלתי תלוי	מפוקח	חוללות עצמית	ΔR^2
מודל 1	מנהיגות פאסיבית	Beta	
מנהיגות פאסיבית		0.175	
מודל 2	אקלים כולל	0.004	0.03
מנהיגות פאסיבית	מנהיגות פאסיבית	0.961	
	אקלים כולל	-1.851	
	פאסיבית*כולל	-2.043	0.051

משתנה תלוי: תחושת חוללות עצמית
 *מובהק ברמה של 0.05
 ** מובהק ברמה של 0.01

גרף 3: התערבות של אקלים תעסוקתי בקשר בין מנהיגות פאסיבית לחוללות עצמית



בשלב הבא נבדקה השפעתם של כל אחד מן המודלים על הפנמת ערכי העבודה של עובדי

המע"ש.

לאף סגנון מנהיגות כפי שדווח על ידי המנהלים ביחד עם אקלים ארגוני לא הייתה כל

השפעה על הפנמת ערכי עבודה.

כמו כן, לאף אחד מסגנונות המנהיגות כפי שדווח על ידי הצוות לא נמצאה השפעה

מובהקת על הפנמת ערכי עבודה כאשר הוכנסו למודל יחד עם כל אחד ממאפייני האקלים. כך גם

לא נמצאה השפעה מובהקת לאינטראקציה בין המשתנים הבלתי תלויים.

דיון

מטרת מחקר זה היתה לקשר בין מדדים ארגוניים הלקוחים מתחום ההתנהגות הארגונית עם מדדים מתחום השיקום התעסוקתי. מחקר זה הינו מחקר מקיף, אשר בדק ארבעה משתנים מרכזיים מנקודות מבט של שלוש קבוצות שונות: תחילה, סגנון המנהיגות הארגוני נבדק לפי דיווחי מנהלי המע"ש וצוות המע"ש (סגל המטפלים). צוות המטפלים התבקש גם למלא שאלון אקלים תעסוקתי אשר פותח לצורך מחקר זה. עובדי המע"ש (המטופלים) מילאו שאלונים מותאמים בהם הוערכה מידת החוללות העצמית שלהם והפנמתם של ערכי עבודה שונים. לאחר איסוף הנתונים נבדק הקשר בין משתני המחקר.

חשיבותו של האקלים הארגוני נעוצה בכך כי הוא מושפע מהאופן בו מיישם המנהל את מדיניות הארגון, ומשפיע על התנהגות העובדים (צוות המטפלים) אשר פועלים בהתאם למסרים שמשדר המנהל. היות והמטופלים במע"ש נמצאים בקשר ישיר עם צוות המטפלים, סביר כי הפנמה של צוות המטפלים את סדרי העדיפויות הארגוניים תשפיע על תחושותיהם של המטופלים. השאלון לאקלים תעסוקתי אשר פותח במחקר זה נמצא כמהימן וניתוח פאקטוריאלי שלו הוכיח תוקף מבנה.

תוצאות המחקר מצביעות על קשרים בין דפוסי מנהיגות והפנמת ערכי עבודה ותחושת חוללות עצמית בקרב עובדי המע"ש. תחילה, נראה כי תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש מושפעת מדפוס מנהיגות אקטיבי, כפי שמדווח על ידי אנשי הצוות. כלומר, ככל שצוות המע"ש נטה יותר לתפוש את המנהל כבעל דפוס מנהיגות אקטיבי, תחושת החוללות של העובדים נפגעה. הדרך בה תופש המנהל את דפוס המנהיגות שלו עצמו אינה בעלת השפעה מובהקת על תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש. כך גם לא נראה כי תחושת החוללות של עובדי המע"ש מושפעת מן האקלים הארגוני.

בנוסף לבדיקת תחושת החוללות העצמית של עובדי המע"ש, נבדקה הפנמה של ערכי עבודה. התוצאות אינן תומכות באופן ברור בקשר שבין הפנמת ערכים וסגנון מנהיגות כפי שנתפש על ידי הצוות או על ידי המנהל. נמצאה אינטראקציה בין מימדי המנהיגות והאקלים הארגוני בהשפעתם על תחושת החוללות או הפנמת ערכי העבודה. נמצא כי לאינטראקציה בין מנהיגות מעצבת ומנהיגות אקטיבית כפי שנתפשת על ידי הצוות ואקלים ארגוני השפעה שלילית מובהקת על תחושת החוללות העצמית. לא נמצאה השפעה כזו למנהיגות פאסיבית כפי שנתפשת על ידי הצוות, לאופן בו נתפשו סוגי המנהיגות על ידי המנהלים, וכך גם לא נמצאו השפעות של אינטראקציה בין אקלים ומנהיגות על הפנמת ערכי עבודה.

מחקר זה משתלב במסגרת של פעילות חברתית לשילוב משתקמים בקהילה. עם כניסתו של עקרון הנורמליזציה כעקרון מנחה במדיניות ובחקיקה כלפי אוכלוסיית האנשים הסובלים ממוגבלות, החלה החברה לפעול יותר למען שילובם המקסימאלי של אנשים אלו בקהילה. אחד התחומים בו מיושם עקרון זה הנו תחום התעסוקה, והיום קיים רצף שירותים תעסוקתיים המתפתח עם השנים עבור אנשים עם פיגור שכלי (דובדבני ונאור, 2004). רוב האנשים עם פיגור שכלי מועסקים במסגרת המע"ש שהנה המסגרת התעסוקתית הגדולה והמפותחת ביותר עבור אנשים אלו ופזורה בכיותר משישים ישובים ברחבי הארץ (כץ, 2006). העבודה במע"ש מקנה למועסקים מסגרת תעסוקתית יצרנית, בה כל פרט יכול ללמוד ולהתפתח בהתאם ליכולותיו ולנצל את כישוריו (נאון ומנדלר, 1996). כמו כן, זוהי מסגרת חברתית וטיפולית המכוונת להביא את הפרט ליציבות אישית וחברתית (רימרמן, 1997). מכאן שבמסגרת המע"ש איכות החיים של האדם המפגר נמצאת במרכז החשיבות של העבודה מולו (דובדבני ונאור, 2004).

לאור השאלות הרבות בנוגע לייעודה של מסגרת המע"ש בחרנו במחקר זה לבדוק את המאפיינים של המע"שים השונים מזווית חדשה ע"י שימוש במדדים של אקלים תעסוקתי וסגנון מנהיגות, הלקוחים מתחום משאבי האנוש. בספרות העוסקת באקלים ארגוני (Schneider, 1990), נטען כי האקלים הארגוני הנו מושג רחב ורב מימדי וכי קיימת חשיבות מרובה להגדיר באופן ברור מהו קריטריון העניין בארגון, מהם ערכי הליבה שלו ומהם הבעיות עימן הארגון מעוניין להתמודד. באמצעות זיהוי אותם מרכיבים ובחינת ההלימה של מערכת התמיכה והתגמול בארגון, אקלים יכול להיות כלי ניהול אסטרטגי. לאחר זיהוי הקריטריון "הקובע" של הארגון, קל יותר להתמקד בהערכות ובתהליך היישום הנדרש לשם השגת היעדים (האישיים והארגוניים) ודרכי הביצוע היעילות לקראת מימושו. בעבודה זו פיתחנו מדד המתאים לצורכי המע"ש אשר מתמקד באקלים תעסוקתי ומתייחס לתפיסות משותפות של אנשים בארגון המע"ש לגבי מדיניות, נהלים והתנהגויות בנוגע לעבודה במע"ש, ומאפשר לנבא את השיקום התעסוקתי של העובדים במע"ש ופיתוח הפוטנציאל התעסוקתי שלהם.

לממצאי המחקר הנוכחי ייתכנו מספר הסברים הנובעים מהמדיניות וטיב השירותים הניתנים במסגרת המע"ש. כיום התפיסה במע"שים הינה כי העובד במפעל צריך לקבל סל שירותים שיענה על ההיבט התעסוקתי, החברתי-טיפולי וההיבט החינוכי. תפיסה זו הופכת את המפעל למקום בו פועל צוות רב מקצועי ותפוקות המפעל לא נבחנות רק במושגים של תפוקות תעסוקתיות אלא איכות החיים של האדם בעל הפיגור נמצאת במרכז החשיבות של העבודה ההוליסטית מולו (דובדבני ונאור, 2004). במציאות כזו ייתכן קושי רב ביצירת אקלים תעסוקתי

מוגדר במע"ש בשל החשיבות שניתנת למספר גורמים בו זמנית בעבודה של האנשים במע"ש. התנהגותו של המנהל מושפעת מהמדיניות הרחבה של משרד העבודה והרווחה ועל כן הוא עשוי לפעול באופן לא עקבי בנושאי הפיתוח של הפוטנציאל התעסוקתי. במקרים מסוימים המנהל מעניק חשיבות רבה יותר לפעילות חברתית - חינוכית ובפעמים אחרות הוא נותן דגש לעבודה יצרנית וקידום תעסוקתי. אמביוולנטיות זו מקשה על יצירת קונצנזוס ויצירת אקלים מוגדר. התנהגות הצוות אף היא מושפעת מהתפיסות לגבי נהלים של המנהל המסתכמות בכלל המאפיינים של התנהגות המנהל ובהערכה גלובלית של מחויבותו לפיתוח תעסוקתי. כלומר, האקלים בארגון כולו מתייחס לתבנית הנוצרת ע"י מערך נהלים ומדיניות פיתוח תעסוקתי המיושמים בו ע"י המנהל והצוות (Zohar & Luria, 2004).

בדומה לאוכלוסייה הרגילה, לעבודה בעיני אנשים עם פיגור שכלי יש חשיבות ומשמעות מעבר למניע הכלכלי. העבודה עונה על צרכים אישיים וחברתיים ומייצגת את מעמדו החברתי בחברה. על כן לעבודה יש משמעות רבה בחייו של האדם המוגבל. היא מספקת לו את הצורך להיות עסוק ופרודוקטיבי, מקנה לו שייכות וקבלה חברתית, ואמצעי נוסף לקבלת תמיכה חברתית ומקצועית דרך התמיכה של הצוות בעבודה (כץ, 2001). על כן ייתכן כי ערכי העבודה של העובדים אינם מושפעים רק ממדיניות הדוגלת בפיתוח תעסוקתי אלא מורכבים גם מצרכים אישיים של העובדים הכוללים היבט חברתי, חינוכי וטיפול. במחקר שבדק את מעמדו החברתי של אנשים עם פיגור שכלי במפעלים המוגנים השונים נמצאו הבדלים בין המסגרות בתחושת הבדידות, בהתנהגות המסתגלת, בדימוי העצמי ובתחושת מקובלות. ממצאים אלו מעידים כי עבור אנשים עם פיגור שכלי, מסגרת המע"ש מספקת הזדמנות לאינטגרציה חברתית-תעסוקתית חשובה לעומת המפעלים הרב נכותיים בהם ישנו דגש על החלק התעסוקתי בלבד (דובדבני ונאור, 2004). ממצא דומה עלה גם במחקרים בהם נבחנו ההבדלים באיכות חייו של האדם עם פיגור שכלי בין סביבת העבודה המוגנת לבין התעסוקה הנתמכת. המועסקים בתעסוקה המוגנת דיווחו על איכות חיים גבוהה יותר הן בתחום החברתי, המתייחס לשביעות הרצון של המשתתפים במרכיבים שונים של חייהם החברתיים (כגון: יחסים בין אישיים עם הצוות והחברים והתפתחות וצמיחה אישית), והן באיכות החיים התעסוקתית המתייחסת לתנאי העבודה, לנגישות וזמינות המשאבים והפעילויות העומדים לרשות אנשים עם פיגור שכלי בתחום התעסוקתי (דיאמנט, 2002; רוזנר, 2002). משתנים אלו יכולים להסביר מדוע לא נמצא קשר בין אקלים תעסוקתי לתפיסת ערכי עבודה.

משתנה תלוי נוסף בו נעשה שימוש במחקר זה הוא חוללות עצמית (Bandura, 1977,)

1986). כפי שמתואר על ידי בנדורה, חוללות עצמית מתגבשת ונבנית ע"י תהליך הדרגתי של למידה, כאשר בתהליך זה מועבר לפרט מידע לגבי החוללות העצמית בתחום תפקוד התנהגותי מסוים, דרך ארבעה מקורות מידע עיקריים. מקור המידע הרלוונטי ביותר לעבודה במע"ש הנו שכנוע מילולי (Verbal Persuasion). במקרים אלו ישנו גורם חיצוני המשכנע אנשים שהם מסוגלים לבצע בהצלחה את ההתנהגות הנדרשת. יעילותו של מקור השכנוע המילולי לגבי החוללות העצמית נקבעת על פי תפיסתו של האדם את המקור כאמין, כמומחה לדרישות ההתנהגות וכמסוגל להעריך נכונה את יכולותיו של הפרט וכן הדרך בה הוא מציג את טעוני השכנוע ומידת הפער ביניהם לבין החוללות הנתפסת של האדם (Bandura, 1977).

החשיבות המעשית של אקלים תעסוקתי נעוצה בעובדה שהוא משפיע על התנהגות. העובדים מתנהגים בהתאם לסדרי העדיפויות של המדיניות בארגון מפני שהתנהגות כזו צפויה לזכות בהערכה מצד הדרג הממונה (Zohar, 2000). המשמעות הבסיסית של אקלים תעסוקתי היא הערכה משותפת בקרב הצוות ביחידה ארגונית לגבי רמת המחויבות לפיתוח התעסוקתי של העומד בראש היחידה, ועקב כך, לגבי החשיבות של התנהגות המפתחת את הפוטנציאל התעסוקתי של העובדים (Guldemund, 2000). מתוך האמור לעיל שיערנו כי ככל שתיווצר רמת אקלים תעסוקתי גבוהה יותר במע"ש, בה המנהל והצוות מעודדים שיקום תעסוקתי ומחדירים בקרב העובדים מוטיבציה ואמונה כי הם מסוגלים לבצע את המטלות התעסוקתיות הנדרשות מהם, כך מידת האמונה של העובד ביכולתו לבצע את המשימה תגדל.

ממצאי המחקר הנוכחי הראו שלא נמצא קשר בין אקלים תעסוקתי לחוללות עצמית, וזאת בניגוד לציפיתנו. ייתכן והחוללות העצמית של האנשים עם הפיגור השכלי במע"ש אינה מושפעת מהאקלים התעסוקתי שנוצר במע"ש ומיכולת המנהל והצוות לעודד את השיקום התעסוקתי אלא מניסיונות העבר ופעילויות בתחומי החיים היומיומיים המצריכים יכולות דומות. לדוגמא, על מנת שאדם הסובל מפיגור שכלי יוכל לרכוש מיומנויות תעסוקתיות בהצלחה עליו להפגין בין היתר, שליטה מוטורית עדינה אשר באה לידי ביטוי גם במיומנויות מוטוריות הנדרשות בעת ביצוע פעילויות שונות במהלך היום. ייתכן כי החוללות העצמית התעסוקתית שלו מושפעת מניסיונות מוצלחים או כושלים בפעילויות הדורשות מיומנות דומה בה התנסה בחייו ולא בהכרח מגורמים מתווכים.

הסבר נוסף יכול להיות נעוץ במאפיינים סביבתיים, כאשר הכוונה היא לסביבת העבודה כמאפשרת בחירה וכמספקת הזדמנויות לתרגל מיומנויות של חוללות עצמית. במחקר שבדק את הקשר בין נחישות עצמית לבין שביעות רצון מסגנון חיים של אנשים עם פיגור שכלי החיים בבית ובהוסטל, לא נמצא קשר בין נחישות עצמית ומסגרת המגורים ביחס לשביעות רצון מסגנון החיים של אנשים עם פיגור. ההנחה היא כי חוללות עצמית כתכונה נלמדת, תלויה בסביבה ובאפשרויות שהיא מספקת וכל זה לא בא לידי ביטוי בהוסטל שהנו מובנה ומוכתב ע"י הצוות (אמבר, 1999). כך גם במסגרת עבודה מוגנת בה הצוות קובע את הפעולות וסדר היום, ומותר פחות שיקול דעת ואפשרויות בחירה לעובדים ניכר כי יכולת הלמידה ופיתוח מיומנויות של חוללות עצמית קטנה. מכאן שחוללות עצמית הנה ככל הנראה יכולת נלמדת התלויה בסביבה ובמידת החופש שהיא מאפשרת.

במחקר הנוכחי נמצא קשר חיובי מובהק בין ערכי העבודה של המשתקמים במע"ש לבין רמת החוללות העצמית שלהם. כלומר, שככל שרמת החוללות העצמית של העובד גבוהה יותר, ערכי העבודה המדווחים ע"י העובד גבוהים יותר.

בשנים האחרונות ישנה התעניינות גוברת בתיאוריות מנהיגות בארגונים להסבר ביצועים ברמת הפרט והמערכת. מנהיגות במיטבה היא בראש ובראשונה השפעה על מוטיבציה של אנשים לביצוע משימות לאורך זמן תוך מיצוי אמצעי ההנעה ותוך שימוש מזערי בכפייה (Kotter, 1996). בהגדרה זו מודגש תהליך הבחירה והרצון החופשי של המונהגים לבצע את המשימה, ויחד עם זאת נשללת האפשרות של שימוש בכוח. הובחן כי כאשר אנשים פועלים מתוך ציות לסמכות רשמית קשה לקבוע אם הם פועלים מתוך רצונם החופשי או מתוך חשש לענישה מצד נושא הסמכות (Bass, 1990). מכאן כי בבואנו לדבר על מנהיגות לא ניתן להתעלם מגורמים סביבתיים נסיבתיים המסבירים אף הם את תופעת המנהיגות, פרט למאפייני המנהיג, תכונותיו או התנהגותיו [תיאוריות מנהיגות תלויות קשר (Contingency theories of leadership)]. במחקר זה האקלים התעסוקתי נמצא כמתערב בקשר בין מנהיגות לחוללות עצמית. צורת האינטראקציה עיקבית בין סגנונות המנהיגות השונים. ניכר כי התנאי הזוכה לחוללות עצמית גבוהה ביותר בקרב המשתקמים הוא התנאי בו קיים אקלים תעסוקתי גבוה ולא קיימת מנהיגות דומיננטית. ייתכן ובסביבה ייחודית זו המטפלים מתפקדים טוב יותר במצב של חוסר מנהיגות, בייחוד כאשר ניתן להם מסר לגבי חשיבות נושא השיקום התעסוקתי בארגון. לאור השוני של ממצא זה מסביבות אחרות, לדעתנו יש להעמיק בחקר המנהיגות במפעלים שיקומיים ובארגונים טיפוליים ככלל.

הסבר אפשרי לכך שלא נמצא קשר בין סגנונות המנהיגות השונים לבין ערכי העבודה של העובדים במע"שים השונים הוא כי מאחר וסגנון המנהיגות של המנהלים הושפע לא רק מיכולתם האישית להנהיג את הקבוצה אלא גם מנסיבות סביבתיות כמו אופי הקבוצה, רמת הפיגור, היכולות המוטוריות והתעסוקתיות של העובדים ונושאים אחרים אשר לא קשורים למנהיגות. בספרות (רימרמן וכץ, 2004) מודגשת העובדה כי מסגרות המע"ש הנן מסגרות תעסוקה מוגנות המיועדות לרוב לבעלי פיגור בינוני וקשה. אלו מסגרות שיקומיות, בהן מבצעים עבודות הרכבה, מיון ואריזה פשוטות כאשר השכר הינו נמוך ומידת הקשר עם שוק העבודה התחרותי מצומצם. במסגרת זו העבודה נחשבת אמצעי חינוכי או טיפולי המכוון להביא את הפרט ליציבות אישית וחברתית. לכן ייתכן כי המנהלים במע"שים מתקשים לדבוק בסגנון מנהיגות ספציפי למרות האמונות והיכולות שלהם, בשל הקשיים הנובעים מאופיה של מסגרות תעסוקתיות אלו, אשר כפי שהזכרנו אינן תעסוקתיות בעיקרן.

בנוסף, ניתן להסביר את חוסר הקשר שנמצא בין סגנון מנהיגות לחוללות העצמית של העובדים במע"ש בכך שחוללות עצמית אינה מושפעת רק מהחוויות שחווה האדם במקום עבודתו. כפי שצינו בסקירת הספרות, חוללות עצמית אינה תכונה יחידנית אלא "מערכת אמונות רב מימדית" והיא מתפתחת לאורך כל שנות חייו של האדם (Bandura, 1982). כלומר, החוללות העצמית של האדם נוצרת ומתגבשת מיום לידתו ומושפעת מסביבתו ומהדמויות המשמעותיות בחייו כמו הוריו והמחנכים בבתי הספר לחינוך מיוחד. בהתייחסותנו לנושא התעסוקה והחוללות העצמית של אנשים עם צרכים מיוחדים ישנה חשיבות מרובה בזיהוי עמדות המסגרת המשפחתית כלפי תעסוקה. האדם הסובל מנכות נשען על משפחתו ונתמך על ידה, יושפע מתפיסותיה ביחס לעתידו וזו תשפיע על תפישתו העצמית (Schunk & Pajares, 2001). להתמודדות ההורים עם נכות בנם, התמיכה המשפחתית ועמדותיהם של אלה בנוגע לעקרון הנורמליזציה יש משמעות רבה על רמת החוללות העצמית של בנם. חששות ופחדים של ההורים סביב יציאת ילדם מהבית והקשיים והמכשולים שיעמדו בפניהם מנחים לעיתים את ההורים וגורמים להם להעדיף מסגרות תעסוקה מוגנות, יציבות וקבועות עבור ילדיהם. ההורים מחד רוצים ליצור הזדמנות לעצמאות ולחיים נורמטיביים, ומאידך רוצים שבריאותו וביטחונו של ילדם תישמר. ההורים מבינים את חשיבות העצמאות אך הם אינם יודעים באם ילדם יכול לבצע את הפעילות הנדרשת ממנו בשוק החופשי והאם בטוח עבורו להתנסות בפעילות חדשה זו, ומכאן שתמיכתם במסגרות מוגנות גוברת (Duvdevany, 2001). אי לכך נראה כי החוללות העצמית הינה משתנה שמיוצב קודם להשמתו של האדם בעל הפיגור במסגרת תעסוקתית ולחוויות העבודה שהוא רוחש בה. לכן

המנהל במסגרות המע"ש יתקשה בעזרת סגנון מנהיגותו לשנות באופן משמעותי את רמת החוללות העצמית של העובדים, לחיוב ולשלילה, ולא משנה באיזה סגנון מנהיגות ייבחר.

מחקר שתומך במסקנות אלה נערך על ידי וומאייר ומטצ'ר (Wehmeyer & Metzler, 2006) אשר בדקו את המידה בה אנשים בעלי פיגור שכלי תופסים עצמם כבעלי חוללות עצמית. במחקרם הם מצאו כי אנשים עם פיגור שכלי נוטים להיות בעלי נחישות עצמית פחותה. המשיבים תפסו עצמם כבעלי בחירה ושליטה פחותים מאשר אנשים ללא נכות. הסיבות לכך הינן חינוך וסביבה ביתית מובנים יתר על המידה, הגנת יתר, חוסר שימת דגש על הזדמנויות לשותפות בבחירה בעלת משמעות ואי פיתוח המיומנויות ההכרחיות לקבלת החלטות ולפתרון בעיות. כאמור, כפי שציפינו נמצא קשר בין המשתנים הבלתי תלויים: סגנון מנהיגות ואקלים תעסוקתי. ככל שסגנון המנהיגות המעצב או המתגמל גבוה יותר האקלים התעסוקתי גבוה יותר, וככל שסגנון המנהיגות הנמנע גבוה יותר האקלים התעסוקתי נמוך יותר. ממצאים אלו תומכים בדיווחים קודמים של באס (Bass, 1990), באס ואבוליו (Bass & Avolio, 1993) ווין, שור ולידן- (Wayne, Shore & Liden, 1997) שמצאו קשר חיובי בין סגנונות מנהיגות מתגמלת ומעצבת לשביעות רצון בעבודה ולביצועים הן ברמת הפרט והן ברמת המערכת. הספרות מתייחסת למנהיגות ואיכותה כמתווכת בין הפרקטיקה והאקלים. זוהר (Zohar, 2000) במחקרו בתחום אקלים בטיחות במסגרות צה"ל מדגיש אף הוא את הקשר הברור והמשמעותי בין מנהיגות לאקלים ארגוני וטוען כי בעוד שאקלים בטיחות משקף היבט ממוקד משימה, מנהיגות מקיפה היבטים כלל משימתיים של הארגון. מכאן ניתן להסיק כי בבדיקת משתני המנהיגות והאקלים התעסוקתי במסגרות המע"ש במחקר זה, לסגנון המנהיגות של המנהל יש השפעה על יצירת או אי יצירת האקלים התעסוקתי במסגרת המע"ש ועל רמת האקלים שתיווצר. במסגרות המע"ש כאשר ישנו מנהל שנוקט בסגנון מנהיגות מתגמל או מעצב, כלומר מעניק תגמולים בעד השגת יעדים (מתגמל), או מנהלים אקטיביים יותר המעלים מודעות בקרב הצוות במע"ש בנוגע לעבודה, יצרנות והתפתחות מקצועית (מעצב), תתאפשר היווצרות אקלים תעסוקתי מוגדר וברור. זאת מאחר ותהיה הערכה משותפת ואחידה בקרב הצוות במע"ש לגבי רמת המחוייבות לפיתוח התעסוקתי של המנהל ולגבי החשיבות של התנהגות המפתחת את הפוטנציאל התעסוקתי של העובדים הסובלים מפיגור שכלי.

סיכום - המלצות ומסקנות

שאלון האקלים התעסוקתי נבנה לצורך מחקר זה ועל כן נעשה בו שימוש ראשוני. יש מקום להמשך שימוש בכלי של אקלים תעסוקתי לצורך בדיקת השפעת תפיסות אלו על תהליך השיקום במע"ש. ייתכן וכדאי לבחון את תוצאות תהליך השיקום גם דרך מקורות אחרים מלבד המשתקמים עצמם (משפחות, הערכות של אנשי מקצוע על התקדמות התהליך השיקומי). תיקוף כלי זה ושימוש בו למשוב יכול לספק כלי עבודה משמעותי לשיפור השיקום התעסוקתי במע"ש. מאחר ולא נמצאו מחקרים העוסקים בערכי עבודה של אוכלוסייה ייחודית זו, נעשה שימוש בשאלון ערכי עבודה המיועד לדיווח עצמי של אנשים נורמטיביים אשר נעשו בו התאמות. מאחר ומדובר באוכלוסייה הלוקה בפיגור שכלי הצטרנו לערוך שינויים מהותיים בשאלון המקורי, להוריד שאלות ולשנות נוסחים על מנת לפשט כמה שניתן את השאלות. במחקרים עתידיים רצוי להשתמש בשאלון ערכים פשוט וקונקרטי יותר המיועד לאוכלוסייה ייחודית זו.

מחקר זה מציג שימוש במשתנים מתחום ההתנהגות הארגונית (מנהיגות ואקלים תעסוקתי) לצורך הבנת ובחינת האפקטיביות של שיקום תעסוקתי במע"ש. במחקר זה פותח כלי למדידת אקלים תעסוקתי. למרות המגבלות של מחקר מורכב זה אנו רואים בו נקודת פתיחה טובה להבנת תהליכים ארגוניים במע"ש אשר יכולים להוביל להגברת האפקטיביות הארגונית במפעלים שיקומיים. לדעתנו רצוי לבחון במחקרי המשך את הקשר של אקלים ומנהיגות עם תוצאות שיקומיות נוספות.

השלכות יישומיות של המחקר

העובדה כי התהליך השיקומי תלוי בתהליכים הארגוניים המתרחשים במרכז השיקומי מחייבת מחקר המקשר בין כלים מתחום ההתנהגות הארגונית וכלים מתחום השיקום. במחקר זה נעשה נסיון ראשוני לבדוק את מידת ההתאמה בין משתנים ברמת המשתקם לבין האקלים במע"ש וסגנון המנהיגות של העומד בראש המע"ש.

תוצאות המחקר יכולות לסייע בהבנת התהליכים הארגוניים במע"ש אשר משפיעים על עבודת המשתקם ועל תהליך שיקומו המקצועי. הכלי שפותח ונמצא מהימן מאפשר למדוד אקלים בנושא שיקום תעסוקתי, אשר בשילוב עם שאלון מנהיגות יכול לספק משוב משמעותי לגוף השיקומי אשר מפנה את תשומת הלב לבניה של מערכת ארגונית אשר תוביל בצורה אפקטיבית לשיקום. הבדיקה מאפשרת לזהות גורמים באופי הניהולי של המע"ש ובעבודת הצוות המקצועי של המע"ש

אשר מקדמים את תהליך השיקום המקצועי של המשתקמים ומשליכים על הבנת המשתקם את מקומה של העבודה בתהליך השיקומי שלו, את חשיבות השיקום המקצועי בתהליך השיקום בכלל ואת משקלו של השיקום התעסוקתי באיכות חייו של המשתקם.

בהתבסס על כלי מדידה אלו ניתן לבנות התערבות ארגונית מבוססת משוב אשר תאפשר שיפור של אקלים ובניית מנהיגות במע"ש. ייתכן כי אינטגרציה בין שני התחומים של התנהגות ארגונית ועבודה סוציאלית שיקומית, תגרום להתמקדות בתהליכי ניהול ומנהיגות אשר ישלימו את המיקוד של תחום העבודה הסוציאלית בשיקום, ובכך יספקו ערך מוסף אשר יוביל לשיפור משמעותי של מסגרות שיקום תעסוקתי.

רשימה ביבליוגרפית:

- אבירם, א. (1990). הדרכה לחוללות עצמית לשם קיצור משך האבטלה. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", אוניברסיטת תל-אביב.
- אמבר, ע. (1999). הקשר בין נחישות עצמית ומיקוד שליטה לבין שביעות רצון מסגנון חיים של אנשים עם פיגור שכלי החיים בבית ובהוסטל. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", הפקולטה ללימודי רווחה ובריאות, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה.
- דובדבני, א., ונאור, ר. (2004). מעמדו חברתי של האדם עם הפיגור השכלי במפעלים מוגנים רבי נכויות. המחקר נערך במימון קרן "שלם" לפיתוח שירותים לאדם המפגר ברשויות המקומיות.
- דיאמנט, א. (2002). השפעת הסביבה התעסוקתית על איכות החיים של אנשים עם פיגור שכלי. סביבה פסיכו חברתית ותפישת שליטה כמשתנים מתווכים. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן.
- כץ, ד. (2006). הקשר בין הפרטת מע"שים למחויבות, למוטיבציה ולשביעות רצון משכר של צוות העובדים במע"ש במעבר מניהול הרשות מקומית לניהול על ידי ארגונים מהמגזר השלישי והפרטי. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", בית הספר למנהל עסקים, שלוחת אוניברסיטת דרבי בישראל.
- 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.
- ולחשבונאות שנת הכספים 2000). ירושלים: משרד מבקר המדינה.
- עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב.
- מנדלר, ד., ונאון ד. (1998). הערכת תכנית של "רצף שירותי תעסוקה" לאוכלוסיה עם פיגור שיכלי בארבעה ישובים בארץ. ירושלים: גיוינט-מכון ברוקדייל.
- נאור, ר. (1998). בדיקת שימוש בהמשגה מקצועית אצל עובדים סוציאליים בקבלת החלטות בתחום השיקום התעסוקתי. עבודת דוקטורט, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן.

רוזנר, א. (2002). השפעת אקלים פסיכו-חברתי בסביבות עבודה שונות על איכות החיים של אנשים עם פיגור שכלי. עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן.

רוס-ביהרי סאלי. (2004). הבדלים במידת הנחישות העצמית של נפגעי נפש במסגרות תעסוקה ומגורים שונות. עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת התואר "מוסמך" הפקולטה ללימודי רווחה ובריאות, אוניברסיטת חיפה.

רימרמן, א. (1997). תעסוקה נתמכת לאנשים הלוקים בנכויות התפתחותיות בארצות הברית: לקחי מחקר ומדיניות. בתוך רימרמן א., חובב מ., דבדבני א. ורמות א. (עורכים), נכות התפתחותית ופיגור שכלי בישראל: צרכים ומענים (עמ' 205-215). י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית, ירושלים.

רימרמן, א., וכץ, ש. (2004). מדיניות התעסוקה המוגנת כלפי אנשים עם מוגבלויות קשות בארצות המערב בישראל: סקירה ודיון. ביטחון סוציאלי, 65, 111-135.

Anderson, M., & West, M.A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 53-66.

Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D. (1996). *Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ- FORM 5X*. New York: Binghamton University.

Bandura, A. (1977). Self efficacy: Toward of unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 2, 191-215.

Bandura, A. (1982). Self efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8, 231-256.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and actions: A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J.(1993).Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers M.M., & Ayman, R. (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49-80). Ney-York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1996). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bolton, B.(1982). Vocational adjustment of disabled persons. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 22(6), 133-142.
- Dumdum, U.R., Lowe, K.B., & Avolio, B.J., (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Amsterdam, Netherlands: JAI Press.
- Duvdevany, I. (2001). Parents of adults children with developmental disabilities: Stress, social support and their views of normalization in relation to employment. *International Journal of Rehabilitation Research*, 24(3), 227-232.

- Eden, D. & Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting self efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76, 770-780.
- Florian, V. (1981). The evaluation of successful rehabilitation outcome by rehabilitation workers of different backgrounds. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 12(4), 195-198.
- Fresko, B. (1996). Effect of tutor tutee intimacy, tutoring condition and tutor background on college student tutor satisfaction. *Educational studies*, 22(2), 147-164.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) Theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6, 2, 219-247.
- Griffin, D. K., Rosenberg, H., Cheyney, C., & Greenberg, B. (1996). A comparison sheltered workshops and supported employment. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 31(2), 142-150.
- Guldemund, F.W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34, 215-257.
- Hahn, H. (1991). Alternative views of empowerment: Social services and civil rights. *Journal of Rehabilitation*, 57(4), 17-19.
- Hardy, R. (1982). Licensure of rehabilitation counselors and related issues. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 25, 156-161.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Jenaro, Mank, Bottomly, Doose, & Tuckerman, (2002). Supported employment in the international context :An analysis of processes and outcomes. *Journal of Vocational Rehabilitation* 17 pp 5-21.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Mank, D. (1994). The underachievement of supported employment: A call for reinvestment. *Journal of disability policy studies*, 5(2), 1-24.

- Morgan, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Mass: Lexington Books.
- Neff, W. (1985). *Work and Human Behavior* (3ed). Hawthorne, N.Y.: Adline.
- Rimmerman, A., & Duvdevany, I. (1998). Individuals with work related disabilities: Locus of control, attitudes toward work, and cooperation with the rehabilitation counselor. In Yates, E H. & Burton, J.F. (Eds.), *International examination of medical-legal aspects of work injuries* (pp.251-262). Lanham, MD.: Scarecrow Press.
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Shneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp.5-39). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Shneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp.383-412). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M.G., & Holcombe, K.M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. In N.M. Ashkanasy, C.P. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp.21-36). Thousand oaks, CA: Sage.
- Schnieder, B., White, S.S., & Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schunk, D.H., & Pajares, F. (2001). The development of academic self-efficacy. In A. Wigfield, & J. Eccles (Eds.), *Developmental of achievement motivation* (pp. 16-32).
- Sherer, M., & Adams, C.H. (1983). Construct validation of the self efficacy scale. *Psychological Reports*, 53, 899-902.

- Stancliffe, J.R, Abery, B.A., & Smith. J. (2000). Personal control and ecology of community living settings : beyond living unit size and type. *American Journal of Mental Retardation*, 105 (6), 31-454.
- Super, D.E. (1970). *Work Values Inventory*. Chicago: Riverside.
- Super, D. (1990). A Life-Span, life-span approach to career development. In D. Brown, L. Brooks and Associates, *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*. (2ed). San Francisco: Jossey-Bass
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden R.C. (1997). Perceived organizational support and leader- member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zohar, D. (1980). Safety climate un industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- Zohar, D. (2000). A group-level mode of safety climate: Testing the effect of group climate on micro-accidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.
- Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322-333.
- Zohar, D. & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-Level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628.

harmful this was to the workers' sense of self-efficacy. The directors' perception of their own leadership pattern did not have a significant influence on the sheltered employment center workers' sense of self-efficacy. Thus, it seems that the sense of self-efficacy amongst sheltered employment center workers is not influenced by the organizational climate.

In addition to investigating the sense of self-efficacy amongst the sheltered employment center workers, we also examined their internalization of work values. The results do not clearly support the correlation between internalizing values and leadership style, as perceived by the staff or the director. An interaction was found between the leadership and organizational climate dimensions in their influence on sense of self-efficacy or internalizing work values. No influence of interaction between climate and leadership on the internalization of work values was found.

Abstract

The aim of this study is to link organizational measures taken from the organizational behavior field with measures from the occupational rehabilitation field. The study claims that utilizing practicable organizational tools found to be effective for measuring and improving many organizations, can also enhance occupational rehabilitation in sheltered employment centers. They can also serve as a useful tool for many organizations in the social work field in general. In this study, we developed an occupational climate questionnaire that is suitable for sheltered employment centers, to investigate the relationship between sheltered employment centers' organizational climate and leadership styles of sheltered employment center directors, and perceptions, attitudes and values regarding the work of the mentally challenged working in sheltered employment centers. The organizational research tools were a leadership questionnaire and a climate questionnaire. To examine the effect of leadership and climate, we used tools from the rehabilitation field for people with disabilities, which were found to be suitable for the mentally challenged population (work values questionnaire and self-efficacy questionnaire).

The occupational climate questionnaire was found to be reliable, and factor analysis showed the questionnaire to be compatible with findings of other climate questionnaires. In addition, correlations were found between the climate questionnaire and leadership patterns. Correlations were found also between leadership patterns and internalization of work values and sense of self-efficacy amongst the sheltered employment center workers. First, it seems that the sheltered employment center workers' sense of self-efficacy is influenced by an active leadership pattern, as reported by staff members. In other words, the more the sheltered employment center staff tended to perceive the director as having an active leadership pattern, the more



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



Haifa University

Organizational Climate And Attitudes Toward Work As Factors Influencing The Mentally Challenged Working In Sheltered Employment Centers

**Dr. Gil Luria - Department of Human Services
Faculty of Social Welfare and Health Sciences, University of Haifa**

**,Dr. Ilana Duvdevany - School of Social Work,
Faculty of Social Welfare and Health Sciences, University of Haifa**



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

2009