

عمل مدعوم في نطاق خدمات التشغيل

الدكتور يعقوب ازرحي، السيد ايلون روزينر، السيدة ليرون فتال، السيدة بركت هنلا
مرتس- هوفمن مستشارين اداريين، 2009

1. هدف هذا البحث هو تقييم مدى نجاح برنامج التشغيل المدعوم، وبأي مدى من الفعالية تم تشغيل البرنامج (اجراءات ايجاد الموظفين، التعيين، التدريب، المرافقة ومساندة المدربين، العمل امام ارباب العمل).
2. يعتمد البحث على مقابلات عميقة مع اصحاب وظائف بمستويات مختلفة (المستوى المتواضع، مشغلي البرامج، اصحاب وظائف في 10 مراكز تعنى بالتخلف العقلي وفي المجالس المحلية التي تم فيها فحص المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي و10 ارباب عمل)، تحليل مواد مكتوبة وتقييم العمال الذين ينفصلون عن هذه البرامج التي قام بها المرشدين المرافقين وارباب العمل. عند الانتهاء من كتابة التقرير، جمعت معطيات حول كيفية التعيين والاستقالة حتى نهاية تشرين الاول- اكتوبر 2009. تم ارفاق هذه المعطيات بالملخص.

3. نجاح البرنامج

3.1 كيفية التعيين

- بعد سنتين ونصف من المشروع، تم 142 تعييناً في 25 مركز يعنى بالتخلف العقلي (النشاطات في طمرة، رامة وحرفيش ليست مشمولة في التقرير بسبب فترة النشاطات القصيرة خلال كتابة التقرير). تم تعيين 10.5% متمر من بين مجموع المتمرنين في المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي.
- عدد التعيينات اقل نسبياً من المخطط الاصيلي. رغم ذلك، الاهداف التي وضعت قبل بداية البرنامج لم تكن عملية لسببين اساسيين:
- في معظم الاحيان عمل البرنامج دون ميزانية ملائمة لمرشد مرافق من وزارة الرفاهية.
- اجراءات تنفيذ وتشغيل البرنامج كانت بطيئة جداً نسبة الى التقييم الأول.
تم تعديل كمية التعيين، وجاء البرنامج بحسب التعيينات المعدلة.
- الشرط الاضافي لناحية فعالية البرنامج هو عدد المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي التي يسمح فيها عدد التعيينات بمرشد مرافق في وظيفة كاملة. تظهر المعطيات ان هنالك 1-3 تعيينات في حوالي 10 مراكز تعنى بالتخلف العقلي (40%) و4-5 تعيينات في 5 مراكز أخرى تعنى بالتخلف العقلي. تظهر المعطيات نجاحاً جزئياً فقط في التشغيل الفعال للبرنامج ورغم ذلك يقوم مدير البرنامج بجهود كبيرة من اجل زيادة وظيفة المرشد المرافق في هذه المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي بواسطة تعيين متمرنين اضافيين.
- من المهم ان نذكر ان التعيينات التي تمت هي مستقرة- 20% يعملون اكثر من نصف سنة الى سنة، 34% يعملون اكثر من سنة.
- عدد التعيينات بعد 34 شهر هي 154 تعيينات، اي 11.4% من مجموع المتمرنين في المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي. تظهر المعطيات عن وجود صعوبة في الوصول الى عدد التعيينات المطلوب خلال نصف السنة الاخيرة من المشروع- 40 تعييناً ناجحاً اضافياً.

3.2 الانسحاب واسبابه

- في السنتين والنصف من عمر المشروع كان هنالك 100 تعيين انتهوا بالانسحاب (41%). في السنتين الأوائل كان معدل الانسحاب 34% مقابل 53% في نصف السنة الاخيرة.
 - في المراكز الكبيرة التي تعنى بالتخلف العقلي (65 موظف واكثر) كانت هنالك نسبة اكثر من الانسحاب (بالاضافة الى تعيينات اكبر) مقارنة بالمراكز المتوسطة او الصغيرة التي تعنى بالتخلف العقلي. في المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي التي تديرها المؤسسة هنالك عدد اقل من الانسحاب نسبياً وعدد تعيينات اكبر من المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي التي تشغلها السلطات المحلية.
 - بعد 34 شهر على هذا المشروع وصلت نسبة الانسحاب الى حوالي 43.6%.
 - المنسحبين يحصلون على تقييم منخفض بكل المجالات التي تتعلق بالموظف.
 - المرشد المرافق يقيم ملائمة المنسحبين لوظيفتهم بنسبة متوسطة – عالية (معدل 3.62)، لكن رب العمل يقيّمها بنسبة منخفضة- متوسطة فقط (معدل 2.5).
 - يتم العدد الاكبر من الانسحاب بعد التعيين بفترة قصيرة. الاسباب الاساسية للانسحاب تتعلق بالمتمرن: عدم الملائمة للوظيفة (من الناحية المهنية، الجسدية، والسلوكية)، انخفاض في النشاط وحوادث شاذة (بشكل عام مشاكل في السلوك). بعض الاسباب تتعلق ايضاً بصعوبة التأقلم في محيط العمل (العلاقات مع الموظفين الآخرين، الضجيج، الأوساخ وغيرها).
 - المرشد المرافق يتوجه الى 85% من الذين سيتقبلون متمرنين جدد ومعظم ارباب العمل (89%) مستعدين لاستيعاب متمرنين اضافيين.
 - 65% من المنسحبين سيتم توجيههم في المستقبل الى وظائف اخرى في العمل المدعوم، لكن 35% اعتبروا غير ملائمين للبرنامج.
 - بحسب رأي المرشد المرافق، كان من الممكن تجنب حوالي 27% من المنسحبين (البديهة بعد المكروه).
- يمكن استخلاص النصائح التالية من النتائج-
- تحسين اجراءات الاختيار- يشمل انتهاء فترة التدريب في مكان العمل الممكن ودورات تحضيرية للخروج الى ساحة العمل، بهدف المراقبة وجمع معلومات لتحديد ملائمة المتمرن.
 - تحضير العملي للوظيفة (في المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي وفي مكان العمل).
 - مراقبة ومراقبة قريبة للمتمرن(خاصة في نصف السنة الأولى التي يرجح فيها الانسحاب). هذه المراقبة تتطلب ايضاً تواصلًا دائمًا مع رب العمل من اجل التحديد المسبق لاي صعوبات متوقعة (هنالك فرق في المواقف من المتمرنين بين رب العمل والمرشد).
 - تحديد توقعات واضحة امام رب العمل.
 - تحقيق منهجي حول اسباب الانسحاب وتعلم العبر في هذا الموضوع.

3.3 اندماج المتمرّن ودوره في مكان العمل

- مظّم الوظائف التي اسندت الى المتمرّنين هي بسيطة ومشابهة لعملهم في المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي.
- في مجال الاندماج في العمل (الاندفاع، الأدب، الاندماج الاجتماعي والرضى) والاستقرار في مكان العمل لفترة طويلة، يحصل المتمرّنين الذين يعملون اليوم على تقييمًا كبيرًا من المرشد المرافق ورب العمل.
- طريقة العمل والاستفادة هما على مستوى منخفض مقارنة بالمجالين الآخرين. المرشد المرافق يقيم هذه الفترة على مستوى اقل بقليل من عالي(3.83) ورب العمل يقيمه على مستوى اعلى من المتوسط (3.44 في المعدل).
- 13 متمرّن (15%) تورطوا في احداث شاذة، معظمها تتعلق بمشاكل سلوكية والقليل منها متعلق بعنف جسدي وكلامي.
- راتب المتمرّنين في العمل المدعوم اكبر ب 5.1 مرات من راتبهم في المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي.
- كانت هنالك تغييرات شخصية لدى 90% من المتمرّنين. معظم هذه التغييرات تتعلق بالتقوية الذاتية والرضى من مكان العمل والحياة.
- يبدو اذن ان البرنامج كان ناجحًا على اصعدة عدة من اندماج المتمرّنين ووظيفتهم في مكان العمل.

3.4 اجراءات الاستيعاب

- احدى الاهداف المهمة للبرنامج هو " الاستيعاب وتمكين الخدمة كجزء من نظام خدمات العمل في المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي".
- جزء من المخاوف والاعتراضات على هذا البرنامج تتعلق بفكرة ان المتمرّنين ليسوا قادرين على التقدم والتطور خارج المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي، بالاضافة الى المخاوف من سلامة المتمرّن الشخصية (المواصلات، الاستغلال وغيرها). النتائج تدحض هذه المخاوف وتظهر ان المتمرّنين يندمجون بشكل جيد في مكان عملهم. بالاضافة الى ذلك، مرافقة ومتابعة المرشد المرافق تمنع تحقيق هذه المخاوف المتعلقة بسلامة المتمرّن في معظم الحالات.
- من ناحية المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي، هنالك خوف بان البرنامج سيؤدي الى خسارة الموظفين الماهرين وبذلك الحاق الضرر بالمراكز التي تعنى بالتخلف العقلي. يظهر البحث ان معظم تعيينات المتمرّنين لم تضر ابدأ بالمراكز التي تعنى بالتخلف العقلي (58%) وفي بعض الأحيان ادت الى تحسين الجو العام وزيادة الاندفاع (15%). في معظم المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي التي ابغثت عن ضرر، كان الأمر متعلقًا بتمرّن واحد او اثنين من ضمن عدد اكبر بكثير من التعيينات التي لم يبلغ عنها اي اذى.
- في مقابلات مع اصحاب الوظائف المتواضعة ومشغلي البرنامج وجدنا ان، بحسب رايهم ، اقتاع مديري المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي والمرشدين بالالتزام بهذا البرنامج لم يكن مثاليًا في بعض المراكز. اصحاب الوظائف في المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي يبلغون عن تغيير بطيء وتدرجي في المواقف المساندة للبرنامج.
- نجاح البرنامج يتطلب التزام مدير المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي ودعمه للمرشد المرافق الذي يعنى بالبرنامج فقط. يجب ان ترسل وزارة الرفاهية رسالة واضحة بأهمية البرنامج. من المهم ايضًا استغلال المعلومات الموجودة من اجل تحسين استيعاب البرنامج (عبر من المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي التي نجحت، تحليل الاحداث التي جرت، كراس بالقوانين ومعطيات البحث).

3.5 تحقيق البرنامج

- تم استحداث شبكة تحتية من اجل زيادة فرص تحقيق البرنامج:
- تم تحديد راتب جديد للمرشد المرافق يعطي المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي اندفاعاً اكبر للاندماج في البرنامج.
- تشرف على الانتهاء كتابة كراس البرنامج الذي سيكون المرشد للمراكز القديمة التي تعنى بالتخلف العقلي والمراكز الجديدة التي تريد الانضمام.
- يتم التخطيط ليوم نظري لاستيعاب كراس البرنامج.
- يتم التخطيط لدورات مهنية للمرشدين القدامى والجدد، وتدريب لأصحاب الوظائف في الوسط العربي في الشمال.
- رغم ذلك، يعتقد اصحاب الوظائف الذي اجرؤا المقابلة ان حواي 10 من المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي (40%) ستتضرر بسبب انتهاء المشروع، وهناك فرص ضئيلة بان يتم توسيع البرنامج ليشمل المراكز الجديدة التي تعنى بالتخلف العقلي التي لم يشملها المشروع بعد. معظم المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي التي ستتضرر تشغيلها السلطات المحلية.
- حتى انتهاء المشروع، يقوم مدير البرنامج بعدة خطوات بهدف اعتماد تحقيق البرنامج.
- تطابق مع الأنظمة والمراقبة اللواء.
- محاولة نقل المرشدين من نصف وظيفة الى وظيفة كاملة (عن طريق تعيين متمرنين اضافيين).
- بناء نموذج تقرير حول تقدم البرنامج حتر بعد نهاية المشروع.
- تم التركيز على الحاجة الى اقرار برنامج عمل بأهداف مقياسية لكل مركز يعنى بالتخلف العقلي، من خلال استشارة مدير المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي، اللواء والسلطة المحلية.
- اما بالنسبة للوزارة، يجب القيام بعدة خطوات من اجل زيادة فرص تحقيق البرنامج.
- ارسال رسالة واضحة حول اهمية البرنامج (يشمل دمج جودة تشغيل البرنامج كشرط لتقييم المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي والبحث عن طرق لتعويض المراكز التي تعنى بالتخلف العقلي التي تحصل على امتياز في هذا الموضوع).
- ارسال رسالة واضحة للمراقبين عن دمجهم في هذه الخطة.
- تشغيل جهود تسويق وشرح حول البرنامج لدى الفئات المعنية بالبرنامج من اجل زيادة الوعي والطلب على العمل المدعوم.
- الالتزام بنشاطات تسويقية مركزية امام ارباب العمل (الشبكات والجهات الكبيرة).
- نشر مقالات مهنية للعمل المدعوم في الوسط العملي.
- اطلاق منتدى لتعلم العبر والدعم المتبادل بين المرشدين المراقبين (واصحاب الوظائف الملائمة الاخرى).

4. اجراءات ايجاد الموظفين، التعيين، التدريب، المرافقة ومساندة المدربين

4.1 ايجاد الموظفين والاختيار

- تظهر معطيات البحث ان قسم من الانسحاب سببه عدم الملاءمة الكافية بين صفات المتمرر ومتطلبات الوظيفة.
- من المهم التنوع في مصادر المعلومات على المتمرر الممكن. يجب جمع معلومات من طاقم المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي، الرفاهية، بيت الشباب، العائلة وغيرها. يجب دمج تقييم عمل المتمرر في المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي وفترة التدريب في العمل، كذلك فترة التحضير والتدريب للتعيين.
- من المحبذ ان يكون اكثر من مرشح واحدة لكل وظيفة من اجل تحسين القدرة على ايجاد المتمرر الأكثر ملاءمة للعمل.
- من المفضل اقرار ملاءمة المتمرر على مراحل. اولاً، ملاءمة عامة للبرنامج ومن ثم ملاءمة للوظيفة المحددة المطلوبة.

4.2 التدريب والتحصير

- 30% من المتمرنين خضعوا لتحصير او تدريب مهني للوظيفة. المتمرنين الذين خضعوا لتدريب مماثل تأقلموا بشكل افضل في مكان العمل مقارنة بالمتمرنين الذين لم يتلقوا اي تحصير. في 54% من الحالات، تم التدريب في مكان العمل وفي 35% من الحالات تم التدريب في المركز الذي يعنى بالتخلف العقلي.
- تم التفريق بين التدريب العام للعمل ("مهارات حياتية" التي تزيد فرصة النجاح في مختلف الوظائف) وبين التدريب العملي لوظيفة معينة.
- تم التمييز بين عمل (بشكل عام جماعي) قبل التعيين مع متمرنين ممكنين، وبين النشاطات مع المتمرنين بعد التعيين بهدف الدعم وتحديد الصعوبات.
- في حالة المتمرنين ذوي المشاكل السلوكية، يجب بناء برنامج خاص بهم بالتعاون مع الاهل.
- يمكن تصميم تدريب لمهّن يتم خلالها تعيين متمرنين بشكل عام. المتخرجين من هذه الدورات التدريبية يمكنهم التأقلم بوقت اقل نسبياً عند ايجاد الوظيفة الملائمة.

4.3 المرافقة والمتابعة

- تم التركيز على اهمية المرافقة والمتابعة خاصة في المرحلة الاولى التي تحصل خلالها النسبة الاكبر من الانسحاب.
- المرافقة والمتابعة يحسنان عمل المتمرّن، يسمحان للمرشد بان يتعرف على المتمرّن ومحيط عمله وتوجيههم في علاقتهم مع المتمرّن. بالإضافة الى ذلك، المرافقة تسمح بتحديد المشاكل في مراحلها الاولى وابلاغ الاشخاص العاملين (الاهل، السكن وغيرها) بمدى تأقلم المتمرّن في مكان العمل.

5. تحديد اماكن العمل وتطوير العلاقات مع ارباب العمل

- من خلال تحليل المعطيات والمقابلات مع اصحاب الوظائف، وجدنا عدة عوامل تشجع رب العمل على تقديم العمل لاشخاص متخلفين عقلياً. من بين هذه العوامل المشجعة: التعرف على هذا الموضوع، اعتبارات اجتماعية- مساهمة للمجتمع، واعتبارات اقتصادية. بين العوامل المعيقة: عدم المعرفة والمعلومات في الموضوع، الخوف من الضرر بالعمل وعدم ملاءمة الوظيفة، صعوبة نفسية ومخاوف من مشاكل قضائية- ادارية
- في استطلاع الكمية وجدنا ان ارباب العمل ابلغوا عن مخاوف اكبر بكثير مقارنة بتقييم المرشد المرافق (مخاوف ارباب العمل). مخاوف رب العمل تتعلق بشكل اساسي بصفات المتمرّن (طباع الموظف، مشاكل في التواصل، السلوك وغيرها).
- من الممكن زيادة تجاوب رب العمل من خلال عدة نشاطات:

- التعرف، المعلومات والشرح

- نحن نتحدث هنا عن معلومات حول البرنامج، عن صفات الاشخاص ذوي التخلف العقلي في دور موظفين، وعن العوامل التي يمكننا التوجه حولها.
- النشاطات قد تتخذ عدة اشكال، مثلاً:

- ← التوجه الى مديري الشبكات الكبرى من اجل تسويق البرنامج (على مستوى الوطن واللواء).
- ← مكتوب تسويقي لمدراء العمل (الذين صنّفوا كملائمين) من الادارة العليا في وزارة الصناعة، التجارة والعمل او الرفاهية.
- ← اطلاق منتدى يشمل ارباب عمل ذوي الخبرة في تشغيل اشخاص ذوي التخلف العقلي وارباب عمل ممكنين.
- ← امسيات شرح لارباب العمل الممكنين.

- تقوية استقطاب التعيين

- الاجابة عن الحاجات الحقيقية ذات الافادة الاقتصادية.
- فحص وتحضير مثالي للمتمرن.
- اعتماد شروط مثالية لرب العمل (مرافقة ومتابعة المرشد المرافق، التواصل مع الأهل ومع مكاتب الحكومة وغيرها).
- مكافآت لارباب العمل للاشخاص ذوي التخلف العقلي
- مكافآت اقتصادية (تخفيض في ضريبة المسقات **ארנונה**، مساعدة في تسويق مكان العمل) ومكافآت نفسية (مكتوب تقدير من رئيس البلدية وغيرها).