



مؤسسة "شاليم" | The Shalem Fund
لتطوير خدمات للأشخاص 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



בית ספר למנהל עסקים

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

מאת: דניאל כץ
מנחה: ד"ר רפי גלברט

עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות
לקבלת התואר "מוסמך האוניברסיטה"
שלוחת אוניברסיטת דרבי בישראל
בית הספר למנהל עסקים



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

2005

קרן שלם/537/2005

תודות:

למשפחתי, הורי, ילדיי, ובעיקר לאישתי שתמכו עודדו ו"הטו שכם".

למנחה שלי דר' רפי גלברט שהשיחות עימו היו לי מקור לחשיבה ולמידה.

לחברי לעבודה, בשרות לטיפול באדם המפגר ומשפחתו בקהילה

על ההתעניינות וההקשבה.

למנהלי המע"שים, והמדריכים שסייעו במילוי השאלונים ולקחו חלק במחקר זה.

ל"קרן שלם" שסייע לי במלגת מחקר.

ואחרונים חביבים לחניכים המפגרים בשכלם, שהעבודה איתם ועבורם, היא מקור מתמיד

לחשיבה מחקר ופיתוח.

תוכן העניינים

עמוד	
4	תקציר
5	פרק 1 – מבוא
8	פרק 2 – סקירת ספרות
20	פרק 3 – שיטת מחקר
29	פרק 4 – ממצאים
51	פרק 5 – דיון וניתוח
57	פרק 6 – סיכום, מסקנות והמלצות
60	ביבליוגרפיה
67	נספח 1 - שאלון המחקר
71	Abstract

תקציר

עבודת מחקר זו עוסקת בסוגיית הפרטת המע"שים (מע"ש = מרכז עבודה שיקומי לאנשים עם פיגור שיכלול), ובהשפעתה על עמדות צוותי העובדים במע"שים לתהליך זה. הפרטת המע"שים היא חלק מתופעה ארצית וכלל עולמית של הפרטת שירותי רווחה. תופעה אשר תפסה תאוצה בשנות השמונים של המאה העשרים ונמצאת בשיאה בשנים האחרונות. הפרטת שירותי רווחה משליכה על תחומים שונים, כמו משפטיים פוליטיים כלכליים, ובפרט על תחום משאבי אנוש תחום בו מתמקד מחקר זה.

מטרת המחקר היא לברר האם קיים קשר בין מוטיבציה, מחויבות ושביעות רצון משכר לבין ההפרטה, כמו כן לברר את תקפותו ומהימנותו של הקשר, מתוך כוונה להציע דרכים לצמצם את ההשפעה השלילית שעלולה להיווצר כתוצאה מתהליך ההפרטה.

שיטת המחקר שנבחרה היא שיטה כמותית המבוססת על שאלון שבדק שלושה אשכולות של מע"שים: כאלה שהופרטו לאחרונה, כאלה שהופרטו בעבר וכאלה שאינם מיועדים להפרטה. בדיקת האשכולות אפשרה להשוות ביניהם, ובכך לאפיין את התהליך שעובר על כלל אוכלוסיית המחקר, הכוללת את צוותי המע"שים מנהלים ומדריכים.

השימוש בשאלון ככלי מחקר נבע מהרצון של החוקר לבדוק כמות גדולה של נבדקים הרלוונטיים לנושא המחקר ואשר קוצר הזמן שעמד לרשות החוקר לעריכת המחקר לא היה מאפשר להגיע אליהם.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שקיים קשר בין הפרטת המע"שים לעמדות העובדים, בנוגע למוטיבציה למחויבות שלהם לארגון, ולשביעות רצונם מהשכר המשולם להם עבור עבודתם. אולם, לא היה ניתן להוכיח כי ישנה ירידה משמעותיים במוטיבציה ובמחויבות של העובדים במע"ש שעבר הפרטה לאחרונה לעומת עובדים במע"שים שאינם מיועדים להפרטה ובמע"שים שעברו הפרטה בעבר. לגבי שאלת שביעות הרצון מהשכר, המחקר הראה שישנה אחידות בכל שלושת האשכולות בדבר השכר המשולם למדריכים ולמנהלים שלדעת כל הנדגמים אינו הולם את העבודה הנעשית במע"ש.

ניתן להסיק, שתהליך ההפרטה הוא תהליך המשפיע ומשליך על צוותי העובדים המע"ש, ולכן מומלץ על ידי החוקר לטפל בהשלכות אילו על ידי:

1. קיום שיחות מיקוד עם צוותי העובדים במע"ש המושפעים מתהליך ההפרטה.
2. בניית מערך הסברה המסייע בהתמודדות של צוותי המע"שים עם תהליך ההפרטה על מנת לצמצם את ההשלכות השליליות לכוח האדם שעלול להיווצר מתהליך זה.
3. בחירת מודל הפרטה שייתן מענה לאותם חששות המשפיעות על צוותי העובדים.

פרק 1 - מבוא

שני העשורים האחרונים היו משמעותיים מאד לשרות הציבורי בארץ ובעולם. ממשלות בכל העולם ובארץ עשו רפורמות בשרות הציבורי, ואימצו מדיניות של הפרטה וביזור, כפתרון לירידה ברמת השרות הניתן לציבור. אולם רגע לפני שההפרטה והביזור אמורים להפוך לפרדיגמה, עולה רף חוסר הודאות באשר ליעילות ואיכותיות שבהפעלת השירותים על ידי גורמים פרטיים לאחר הפרטה וביזור (Segal 2004).

עבודה זו באה לחקור את ההשפעה של תהליך ההפרטה על עובדים בארגון שיירותי (מספק שירותים) ציבורי, המע"ש. בניסיון להבין האם וכיצד משפיע תהליך ההפרטה והביזור על הארגון במעבר מניהול ציבורי לניהול על ידי המגזר השלישי או הפרטי, על עמדות העובדים אשר אמורים לספק שירות מקצועי, ואיכותי לאנשים עם פיגור שיכלי ובני משפחותיהם.

יחידת הבסיס בארגון הנחקר הוא מע"ש = מרכז עבודה שיקומי לאנשים עם פיגור שיכלי. המע"ש מספק מענה תעסוקתי לאנשים עם פיגור שיכלי, הוא ממומן ומפוקח על ידי מדינת ישראל - משרד הרווחה ומופעל ברובו על ידי הרשויות המקומיות. בארגון 64 מע"שים, הממוקמים בכ-60 ישובים ברחבי הארץ והם מנוהלים על ידי מנהלים ומדריכים מקצועיים שהם עובדי הרשות המקומית, המספקים שירותי תעסוקה לאנשים עם פיגור שיכלי מגיל 21. המע"ש הוא מסגרת תעסוקה מוגנת הכוללת: תעסוקה שיקומית, טיפול, ופעילות הפגתית. במטרה לאפשר לאדם עם הפיגור השיכלי את מימוש הפוטנציאל האישי והתעסוקתי הטמון בו. עבור חלק מהמועסקים זו הכנה לחיי עבודה בשוק החופשי ולשאר זו מסגרת תעסוקה מוגנת לכל חייהם.

ב-15 השנים האחרונות הופרטו 21 מע"שים המופעלים על ידי עמותות ציבוריות (מוסדות ללא כוונת רווח = מלכ"ר) (כמו: אלון, ציימס, אקיי"ם) ומהם - שניים מנוהלים על ידי חברות פרטיות (בע"מ), כולם בעלי התמחות במתן שירותים לאנשים עם צרכים מיוחדים.

הפיקוח, הייעוץ, הבקרה והפיתוח המקצועי, נעשים על ידי מפקחים מחוזיים מטעם משרד הרווחה, ובראשם עורך מחקר זה המשמש כמפקח ארצי מטעם השרות לטיפול באדם המפגר ומשפחתו בקהילה.

המע"ש מנוהל על ידי מנהלות/ים מדיסציפלינות שונות (חינוך, עבודה סוציאלית, מנהל עסקים). כוח-האדם במע"ש מגוון וכולל מדריכות/ים תעסוקתיות העובדות/ים באופן יום יומי עם המועסקים בעלי הפיגור השכלי, ובנוסף קשת של מטפלים ומרפאים מקצועיים: בדיבור, ריפוי בעיסוק, ספורט ועוד.. עובדים מקצועיים לנגרות מלאכת יד מכאניקה ועוד..

לכל מע"ש מבשלת ואם בית, מזכירה, עובדת/ת סוציאלית, לעיתים רכזי תעסוקה ורכזי ביקורת איכות.

המע"ש היא מסגרת המקיימת בתוכה שתי פונקציות מרכזיות: האחת עבודה יצרנית של המועסקים אנשים עם פיגור שיכלי והפונקציה השנייה, היא הפונקציה הטיפולית, ושתייהן מתקיימות במע"ש בפרופורציה של 80 / 20. כלומר המועסקים עובדים בעבודה יצרנית במשך 80% מזמן השהות שלהם במסגרת ו-20% מהזמן מוקדש לפעילות טיפולית, חינוכית והעשרתית.

בגלל הלקות של המועסקים שהם אנשים עם פיגור שיכלי ויכולת הייצור שלהם מעטה ההכנסות מעבודות המועסקים הוא נמוך מאד, וכולו מועבר לחניכים. הכספים לתפעול המע"שים מורכבים מתקציב המועבר על ידי משרד הרווחה והרשות המקומית בדמי אחזקה עבור כל חניך כ-1000 ₪ לחודש. יוצא מכך שהמע"ש איננו יחידת רווח עצמאית והוא ממומן ברובו על ידי משרד הרווחה והרשויות המקומיות. כספי עבודת המועסקים מחולקים למועסקים בחלוקה לפי מפתח של נוכחות רציפה במסגרת, ולפי תפוקתו של כל מועסק. התשלום המועט שמקבל המע"ש מעבודת המועסקים בו ניתנים במלואם למועסקים כמעין שכר היות ולא מתקיימים יחסי עובד מעביד בין המע"ש למועסקים בו זהו אינו שכר רגיל, והחניך מרוויח במוצק כ-200--400 ₪ לחודש.

הבעיה העסקית

ההפעלה היקרה והלא כלכלית של המע"שים נהייתה בשנים האחרונות כבדה מנשוא עבור הרשויות המקומיות, וזאת לאור העלויות הגבוהות בעיקר בסעיפי כוח אדם, כלומר מרכיב השכר בהוצאה להפעלת המע"ש. הדבר נובע בין השאר, מתוספות השכר והסכמי השכר הרבים, שהשיגו עובדי הרשויות המקומיות המאפיינות עובדים המאוגדים באיגודים מקצועיים חזקים. ההטבות המפליגות על חשבון תקציב הרשות המקומית, הפכו את עלות השכר לעובדי המע"שים, לאבן ריחיים כבדה על הרשות המקומית המפעילה את המע"ש. עובדה זו המלווה בירידה ברמת השירות והטיפול, שקיבלו המועסקים עם הפיגור השיכלי במע"ש, בגלל הוותק הרב וחוסר היכולת לניוד של המדריכים במע"שים, גרמו לירידה ברמת השרות לחניכים ובני משפחותיהם, כמו גם לעלויות גבוהות לרשות המקומית המפעילה.

המצב שנוצר היווה בעיה אשר עלולה הייתה להביא להתרוקנותם של המע"שים שנהיו מיושנים ולא אטרקטיביים, ואפילו לסגירתם בגלל הגירעונות הכבדים.

אחד הפתרונות שנקטו הרשויות המקומיות בעידוד משרד הרווחה, הייתה **הפרטת המע"שים** העירוניים כחלק ממדיניות שהחלה לרווח, באותה תקופה בישראל לגבי הפרטת שירותי הרווחה. (Gurin 1989) מציין שהפרטת שירותי רווחה בעולם החלה באמצע שנות ה-80 במדינות מתקדמות כלכלית וחברתית. בתקופות אילו, בהן הייתה רווחה חברתית וכלכלית, ומצבן של מדינות המערב, ובכלל זה ישראל, צמחו והתפתחו בקצב מהיר. היה רצון לשפר את מתן השירותים וההפרטה נעשתה מתוך הבנה שארגונים פרטיים או מגזר שלישי יעלו את רמת מתן השירותים ויפחיתו את העלות.

התפיסה הכלכלית חברתית שהונהגה על ידי רונלד רייגן נשיא ארה"ב וראש הממשלה בריטניה מרגרט תאצ'ר, היו חלק מחזרה לתפיסת עולם שמרנית פרוטסטנטית ששורשיה באדם סמית ומילטון פרידמן ותאוריית ה"יד הנעלמה". בה כל השירותים פרטיים ואין התערבות ממשלתית תפיסה זו החלה לתפוס גם בהספקת שירותי רווחה בארץ (ארנון 2004).

תהליך ההפרטה במע"שים, שהחל גם הוא לפני יותר מ-15 שנה נמשך עד היום. המע"שים בניהול והפעלה של הרשויות המקומיות נמצאים היום בתהליך של בדיקת האפשרויות להפרטה מתוך חיפוש פתרון לנטל הכלכלי, ולירידה ברמת השרות המלווה אותה. כיום כשלוש רשויות במוצק בשנה מציעות את הפעלת המע"שים להפרטה.

רוב המע"שים המופרטים עברו להפעלה על ידי עמותות ציבוריות ללא כוונת רווח, היוזמה להפרטה היא של הרשויות המקומיות והיא מלווה על ידי משרד הרווחה, שהוא הממשיך בקביעת המדיניות והסטנדרטים להפעלת המע"ש.

ההפרטה כחלק משינוי ארגוני מעורר תחושות קשות בקרב צוותי העובדים במע"שים. העובדים חשים, בדרך כלל, שחוסר המידע לגבי משמעויות ההפרטה מהווה עבורם איום על המשך העסקתם ועל יציבותם הכלכלית, ועלול לפגוע בעתידם התעסוקתי אשר אליו התרגלו במשך שנות עבודתם.

עבודה מחקר זו באה לבחון את השפעת תהליך ההפרטה על צוותי המע"ש, העובדים עם האנשים המפגרים בשכלם ומשפחותיהם. ובנוסף לנסות ולהצביע על דרכים לשיפור תהליך ההפרטה, על מנת שהצוותים במע"שים יוכלו למלא את תפקידם מתוך אותה מחויבות ומוטיבציה המאפיינת אותם היום.

למען הגילוי הנאות, יש לציין, שחוקר עבודה זו הוא המפקח הארצי על התעסוקה והמע"שים, בשרות לטיפול באדם המפגר ומשפחתו בקהילה, שבאגף לטיפול באדם המפגר - משרד הרווחה.

פרק 2 - סקירת ספרות

הפרטה הוא מושג המתאר מעבר של רכוש, בעלות, ניהול ושליטה על מקורות מימון, מהמגזר הציבורי למגזר הפרטי (Balestracci 2003).

ההפרטה במובנה המצומצם ביותר נועד לתאר מכירה של רכוש ציבורי למגזר הפרטי. אבל הוא גם משמש לתיאור של ירידה ברגולציה הציבורית ממשלתית, בהקשר של מדיניות ההפרטה (Armstrong & Armstrong 1999).

בתחום שירותי הרווחה ההפרטה משמשת כניסיון להגדיל את המחויבות הציבורית לדאגה להספקת שירותי רווחה ברמה האישית, מתוך כוונה של המדינה לשפר את מחויבותה לתושביה (Smith & Pindus 2001). עוד טוענים סמית ופינדוס שיש לתהליך ההפרטה מספר טכניקות הכוללות:

1. מכירת נכסים בהם הממשלה מוכרת את חלקה בהחזקה של חברה (בנק דיסקונט).
 2. מיקור חוץ (out sourcing) של הפעלת שירותים על ידי גורמים פרטיים.
 3. יצירת שוק פנימי- מצב בו רכישת המוצרים נעשית על ידי מכרזים מרוכזים.
 4. Vouchers – בו הממשלה קונה שירותים עבור האזרחים הזכאים לכך.
 5. מכירת נכסים או השכרתם לטווח ארוך- מכירת רכוש המדינה להפעלה תמורת שכירות.
 6. שותפויות בין חברות ציבוריות לפרטיות כלומר בין חברות פרטיות לממשלה לדוגמא: לשם רכישת גז.
 7. ליברליזציה של השוק בו אין מעורבות ממשלתית או ציבורית אחרת.
- ההפרטה מצביעה על הרצון של המדינה לאפשר לגורמים פרטיים לקחת חלק בפעילות הממשלה ולספק שירותים לציבור.
- (Balestracci 2003) סובר, כי ההפרטה לא מובילה בהכרח לשינוי של כל מערכות היחסים במשק אלא גורמת לבדיקה ופתיחה של חוזים והסכמים להפרטה.
- ההיסטוריה של ההפרטה נטועה בשנת 1776, בספרו "עושר העמים" כתב אדם סמית על קדושת הפרטיות מול הציבוריות וטובע את המונח "היד הנעלמה", שהוא מונח הבא לתאר את העובדה, שגם ללא התערבות של הממשלה במשק, הכוחות הפועלים בו מכוונים אותו. תפיסה זו תהפוך עם השנים לתפיסה השולטת בראיה הכלכלית המודרנית (ארנון 2004).
- בשנים הראשונות שלאחר מלחמת העולם השנייה, נטו המדינות שנצחו במלחמה לסייע למדינות המנוצחות ולאפשר לאזרחים שלהם יותר רווחה חינוך ובריאות. הדבר התבטא בהשקעה שלהן בכלכלת המדינות המובסות, הגישה הסוציאל דמוקרטית הופכת לתפיסה המרכזית בה המעורבות הממשלתית בהפעלה של שירותים והתערבות בשוק נועדה לחלק משאבים בצורה סוציאלית יותר תוך תמיכה במדינות המובסות (Arrowsmith & Sisson 1999).
- בחלוף השנים וכתוצאה מהעלות האדירה של ההשקעות בעולם והירידה ברמת החיים של המעמד הבינוני חוזרת ותופסת תאוצה המדיניות הפרוטסטנטית. ההוגה שלה הוא אדם סמית כאשר בתקופת שלטונם של הנשיא רייגן בארה"ב, ובמקביל של מרגרט תאצ'ר ראש ממשלה באנגליה, בשנות ה-80 של המאה הקודמת, מקבלת הגישה השמרנית פרוטסטנטית חיזוקים על ידי כלכלנים כמו מילטון פרימן בארה"ב. ראשי המשק מחליטים שאין מקום עוד להתערבות של הממשלה בשוק או בהספקת שירותים לאזרחים.

ההחלטה הייתה לאפשר לשוק להתקיים ללא התערבות. המדיניות שכללה הורדת מיסים, ביטול חוקי עבודה, ועבודות ציבוריות, גרמה לשיפור כלכלי משמעותי לאנשים עובדים בכל המעמדות. (ארנון 2004).

במקביל, ההפרטה בשנים אילו הביאה להעברת משאבים הלאומיים לידיים פרטיות והמגזר השלשי בתחומים כמו: חינוך בריאות ורווחה (Parker 2003).

בשנות ה-90 של המאה הקודמת תהליכי ההפרטה תופסים תאוצה כחלק מהמדיניות, ומתחיל תהליך של בדיקת חוזים ותהליכים, מתוך רצון לגבש תהליכי הפרטה שישרתו טוב, ככל האפשר, את הרשויות השלטוניות ואת הארגונים הפרטיים המעוניינים להפעיל שירותים. הגורמים הפרטיים פונים להתמודד במכרזים וזוכים בהפעלת שירותים עבור אוכלוסיות הזקוקות לשירותים אילו (Harry & Durman 1995).

בשנות ה-2000 בארה"ב ובאנגליה לדוגמה, ממשיכה מגמה של הפרטה ההופכת לפרדיגמה מרכזית בתפיסת השוק החופשי (Corby & White 2000), ומאפשרת ליזמים פרטיים להיות במרכז העשייה הציבורית ובהספקת שירותים לאזרחים. (Waddington 1999) מראה, כי ההשפעה של ההפרטה לפי המדדים של ה-PEST והשינויים שחלו על החברה העולמית במימדים של פוליטיקה, כלכלה, חברה, טכנולוגיה, וסביבה הפכו את החברות בעולם ליותר בינלאומיות ואפשרו יותר שימוש של חברות פרטיות במענים בינלאומיים.

למרות התרחבות תהליכי ההפרטה והפיכתם לפרדיגמה, ישנם בשנים האחרונות מחקרים שמראים על הבעיות שנוצרו עקב הפרטה ומצביעים על כך שההפרטה היא לא פתרון לכל תחלואי המשק והחברה. מחקרים אלה מדגישים את הצורך ללמוד מהניסיון ולא לחזור על טעויות (Ascher 2002) (Belshow 2001) (Bach & Sisson 2000).

מחקרו של (Parker 2003) בנושא: "ביצועים סיכונים ואסטרטגיה של הפרטת תעשיות באנגליה" סוקר פרק ספרות רחבה המצביע על העובדה, שזכיינים, שגרפו רווחים אדירים, לא סיפקו לאזרחים מוצרים ושירותים ראויים מבחינת יעילות ואיכות להם התחייבו. וכן, נדרשה הממשלה לרגולציה מוגברת בעניין ניהול החברות הזכייניות. היות והתברר, שהחברות לא סיפקו את הנדרש על פי דרישת הרגולטורים, והדבר הצריך ההערכות ובדיקת חוזי המכרזים מצד הממשלה. לסיכום, אומר פרקר, שאנגליה היא היום מקור חשוב לידע בנושא ההפרטה והנלמד ממנה.

בארה"ב תיאורטיקנים כמו Peter Drucker מדבר על ההפרטה בראיה פוליטית מדינית ומעל סוגיות שהן חשובות לראיה של ההפרטה כתהליך שהוא לא רק כלכלי אלא גם פוליטי. השימוש במונחים של כוח ויכולת הביצוע של הממשלה. עוד טוען דרוקר, כי התפקיד של הארגונים הפרטיים, הוא גם במאבק ובשמירה על החופש של היחיד בחברה פלורליסטית (Dahlin 2002).

מחקרים נוספים, מהשנים האחרונות, העוסקים בהפרטה בארה"ב, מדברים על ניסיונות אשר לא תמיד עלו יפה והם סוג של ביקורת על הפרדיגמה של ההפרטה כך למשל (Simon 2005) מדבר על הצורך לשנות חקיקה, על מנת לאפשר העברת זכויות לבניה של כבישים במדינת קליפורניה לידיים פרטיות.

(Segal 2004) מתאר את ההצלחה של מדינת פלורידה, שהשכילה להעביר 91 אחוז מנכסיה, למיקור חוץ שהוא סוג של הפרטה, ולא כפי שעשו מדינות אחרות שהתפרקו מנכסיהם ללא שליטה.

(Snell 2004) מתאר מודל מוצלח של הפרטה אשר גורר אחריו גם את המגזר הציבורי בניהול בתי ספר בפילדלפיה בתחרות, שנוצרה בין המפעילים הפרטיים והרצון של המפעילים הציבוריים להשתוות אליהם.

לסיכום: הסקירה בנושא ההפרטה במדינות המערביות, מראה את התהליך, כפי שהוא מתפתח אחרי מלחמת העולם השנייה ועד ימינו. בולטות שנות ה-80 של המאה הקודמת, בעליה משמעותית של תהליכי ההפרטה עד ימינו אילו. השינוי בשנים האחרונות הוא בנטייה לחקור לבדוק ולפקפק בטוטאליות של ההפרטה. מתוך ונטייה לראות אותה כמענה ראוי רק בתנאי שמוסרות אבני הנגף.

למדינת ישראל הגיעה ההפרטה באמצע שנות השמונים. ראשית, החלה המדינה בניסיונות למכור מפעלים בבעלות תשתיות מונופוליסטיות ובנקים.

הסקטור הפרטי מקבל חיזוק מהמדיניות הנהוגה במדינות המערב אליהן פונה ישראל ומהן לומדת את התיאוריות הכלכליות המביאות לשיפור ועליה ברמת החיים של האזרחים במדינות אילו.

ההפרטה, במובן של העתקת קו התיחום שבין הפרטי לציבורי, כללה יותר מאשר העברת בעלות. צמצום תפקיד המדינה בכלכלה הורחב אל מעבר לבעלות על חברות ממשלתיות ויושם בתחומי אחריות של המדינה. בתחומי הבריאות (חוק ביטוח בריאות ממלכתית) העביר את כל ההפעלה לקופות החולים, בתחום החינוך דו"ח ועדת דברת אמור לגרום להוצאת החינוך מידי הממשלה ובתחום התעסוקה תוכנית ויסקונסין מוציאה את האחריות על התעסוקה למיקור חוץ (ארנון 2004).

גם כאן, הרציונל העומד מאחרי הפרטת שירותי רווחה והאפקטיביות של ההפרטה מהווים מקור לויכוח ואי הסכמות לגבי מימוש התהליך זה, כמו גם לגבי התפיסות הכלכליות פוליטיות.

במחקר, שעשתה (שריג 2004), היא בדקה את הגורמים המשפיעים על היקף ההפרטה ברשויות המקומיות, ומסקנתה היא, שהשיקול הפוליטי גבר על השיקול הכלכלי בכל החלטה להפריט שירותים ברשות המקומית. מכאן שישנה הטיה ברורה על רקע יחסי העבודה או יחסי הכוחות הפוליטיים בהחלטה להפריט דבר המעיב על הסיכויים שההפרטה תיתן מענה טוב יותר לשירותים הניתנים על ידי הסקטור הזוכה בהפעלת השרות. בנוסף, טוענים המתנגדים, שההפרטה תביא לפגיעה בעובדים אשר יעברו תהליכי הפרטה וזעזועים בתהליך (קטן 2001).

דורון (1997) טוען, שההפרטה היא ניסיון של הממסד הממשלתי מקומי להתנער מאחריותו, וכך להקטין את ההוצאות הממשלתיות מקומיות לרווחה, בעוד ההוצאות הן של העמותות והחברות אשר לוקחות על עצמן את העלות המלאה.

לעומתם מציין שמיד (1990) שהחשיבה על שיתוף ארגונים וולונטרים וארגונים ללא כוונת רווח קנתה לה מקום בארץ על ידי ארגונים יהודיים בינלאומיים אשר קיבלו הצעות הן מהסקטור הפרטי אבל גם מהסקטור הממשלתי עירוני. התפיסה של ארגונים ללא כוונת רווח להלן המלכ"ר החלה לפני שנים רבות אבל תפסה תאוצה בתחילת שנות התשעים של המאה הקודמת. התחושה הייתה שההפרטה תביא לשיפור בשירותים תוך הרחבת המגוון ושיפור התחרות בינם

לבין הסקטור הממשלתי עירוני (אייזנשטדט ורוזנהוק 2001).

נושא הפרטת שירותי הרווחה הממלכתיים בישראל ברמה הממשלתית וברמה המקומית כאחת, מלווה בוויכוח ציבורי ואקדמי. יש הרואים בהפרטה תופעה מסוכנת, המבטאת את ניסיונות הממשלה והרשויות המקומיות להתנער מאחריותן לספק שירותים חברתיים שפותחו במהלך שנות קיום המדינה, אך בעיקר בשנות ה-70, בתקופה בה עקרונות מדינת הרווחה היו מקובלים יותר בקרב קובעי המדיניות החברתית (דורון 1987). מנגד, ישנם אחרים הרואים בהפרטה מענה הולם לקשיי הממסד לספק שירותים חברתיים מקצועיים ואיכותיים ברמה מספקת. לעומתם, יש הסוברים, שאין זה מתפקידה של המדינה לספק שירותי רווחה מעצם כך גם לא להעסיק עובדי רווחה.

מהספרות עולה, שמדיניות הממשלתית בשנות ה-2000 תמשיך לכיוון של הפרטה היות והניסיון המצטבר מראה שההפעלה הפרטית של שירותי הרווחה עולה ברוב המקרים על ההפעלה הממשלתית, גם ברמת הניהול של המסגרות ביכולת לגייס כספים בביטול הצורך בהתקשרות ארוכה עם עובדים ועוד...

ועם זאת, טמונים בהפרטה גם סיכונים הנובעים מצורת ההתקשרות בין המפעיל לרשות המקומית ולממשלה, הפיקוח של המדינה, והתחרות הכלכלית שיכולה להפוך לפרועה. (קטן 2000)

תהליך ההפרטה והביזור של השרות הציבורי במדינת ישראל כמו בעולם, פורר את עיקרי המאפיינים, שהבדילו בין עבודה בשרות הציבורי, לעומת עבודה במגזר הפרטי והמגזר השלישי קביעות בעבודה, רמות השכר והישגים בתחום של יחסי עבודה נמצאים בנסיגה כתוצאה מתהליכי הפרטת שירותים, והמעבר של העובדים לעבודה בסקטור הפרטי או במגזר השלישי. היום, מתקיימת גם תחרות בין הגורמים הפרטיים לחלק מהמגזר השלישי (ללא כוונת רווח) וישנה נטייה לספק שירותים ציבוריים ע"י ארגונים ללא כוונת רווח ברמה שהיא לא פחות טובה מאילו הפרטיים.

לסיכום: העובדים במגזר הציבורי הנמצאים בתהליך הפרטה נמצאים בצומת רגישה, המעבר מעבודה בסקטור הציבורי לעבודה בסקטור הפרטי, כמו כל שינוי במקום עבודה או בתנאי העסקה מעורר חששות.

הקונפליקט בין היתרונות של ההפרטה לחסרונותיה, שנסקרו עד כאן, גורמות לעליה בחשש, ומשפיעה על העובדים באשר למוטיבציה למחויבות ולנאמנות שלהם לארגון. וכמובן, מצד המנהלים, מעלה שאלות נוקבות לגבי כדאיות ולגבי הדרך בה יש לבצע את תהליך ההפרטה. במאמרו מדבר (Bach 2001) על מקומו של העובד בתהליך ההפרטה ועל הצורך להבין את תחושותיו וצרכיו כחלק חשוב ביכולת לבצע שינוי בדמות של הפרטה.

שלושת המשתנים אותם בדעת החוקר לבדוק כחלק מהניסיון לאפיין את ההשפעה של תהליך ההפרטה על העובדים במע"שים הם:

1. המחויבות של העובד לארגון (Employee's Commitment)
2. המוטיבציה של העובדים לעבודה (Motivation to Work)
3. שביעות הרצון (Payment Satisfaction) משכר העבודה

מחויבות ארגונית Organizational Commitment

מחויבות ארגונית היא המידה בה עובד מזדהה עם הארגון בו הוא מועסק ועם מטרותיו, והמידה בה הוא שואף להמשיך לעבוד בארגון זה (Zeldman et al. 2004).

מחקרים מראים, שמחויבות ארגונית מהווה גורם מרכזי ביחסי מטרה- ביצוע. מחקרים כמו של Harrison & Liska (1994) הם ניסו לבחון את סוגיית יחסי מטרה – ביצוע. מקובל להניח, שעובדים בעלי מחויבות ארגונית יטו להשיג את מטרות הארגון בעוד עובדים ללא מחויבות או מחויבות נמוכה לא יתאמצו להשיג את מטרות הארגון. ומכאן שהמחויבות של העובדים לארגון היא חשובה להשגת המטרות של הארגון.

Modway ועמיתיו (Modway et al. 1982) מובילים את המחקר בנושא המחויבות הארגונית - תכנון מול תוצאה. ממחקרם הידוע בו המחויבות מתווכת ביחסי ציפייה -תוצאה, הציפייה מנבאה מחויבות, בעוד מחויבות מנבאה את התוצאה.

Ferris (1981) עשה שימוש במשתנה המחויבות הארגונית כמתווכת בין ציפייה לעליה ביצועי עובדים, כאשר המחויבות שימשה כמתווכת בין יחסי עבודה לביצועי העובדים.

Schaubrock, j & Ganstre (1991) חקרו את המחויבות הרגשית כמתווכת ביחס בין שביעות רצון אינטרינסיית והתנדבות. התוצאה הראתה, שמחויבות רגשית גורמת באופן פוזיטיבי להתנדבות ומסבירה את הקשר שביניהם.

Rusbult & Martz (1995) גילו, שתחושות של מחויבות מתווכים במלואם את הקשר שבין שביעות רצון וההחלטה להישאר/ לעזוב במערכת יחסים עובד ארגון, באופן כמעט מלא מתווכת בין תחושת ההשקעה לבין ההחלטה להישאר/לעזוב, ואילו בקשר שבין האלטרנטיבות לבין ההחלטה להישאר/לעזוב היא איננה מתווכת בכלל.

Tompson & Werner (1997) בדקו את התפקיד של המחויבות הארגונית כמתווכת ביחסים שבין התפקיד הפנימי בארגון, לבין ההתנהגות האזרחית של הארגון (Organizational Citizenship Behavior = OCB), ומצאו, שמחויבות ארגונית מתווכת באופן מלא במערכת היחסים שבין OCB לבין תפקוד פנים ארגוני.

Allen & Rush (1998) חקרו את היחסים בין OCB לבין בקרת ביצועים וגילו, שמחויבות רגשית, מתווכת בין OCB להערכה כללית.

כל החוקרים הקלאסיים הנזכרים לעיל מראים את הקשר שבין ביצועי הארגון למחויבות של העובדים אליו. מחקרים של השנים האחרונות מדברים על תהליכים מורכבים יותר של המחויבות הארגונית.

מחקרים עדכניים מנסים לבדוק ולהאיר לגבי כיצד ניתן להגביר או לשפר את המחויבות הארגונית בעולם המשתנה במהירות. (2002 Bragg) סוקר את מצב שוק העבודה היצרני, ומגלה, שפחות ממחצית העובדים היום מרגישים מחויבים למעסיקים שלהם.

ישנם ארבעה סוגי מחויבות היום לארגון: 1. רוצה להיות מחויב 2. חייב להיות מחויב 3. רצוי לו להיות מחויב 4. לא מחויב. ומכאן, שמעסיק שחשוב לו שהעובדים יהיו מחויבים חייב לייצר סביבת עבודה אטרקטיבית המבוססת על 3 מרכיבים החשובים ביותר לעובד: 1. הוגנות 2. לסמוך על העובד 3. לדאוג לעובד. ההשקעה בשלושת המרכיבים היא תנאי להיווצרות מחויבות לארגון.

מחקר שערכו (Lee & Olshfski 2002) לאחר האסון של ה-11/9 גילו, שמעבר למודל הקלאסי של מחויבות הבנוי משלושה מימדים של: מחויבות לבוס, מחויבות לחברים לעבודה ומחויבות

לארגון אצל עובדי הציבור, במקרה זה הכבאים והשוטרים, שהיו באירוע, מדבר על אלמנט נוסף של מחויבות לחברה, שהיא תוצר יוצא של עבודה בארגון ציבורי.

(Kini & Hobson 2002) מדברים על המחויבות הארגונית כיוצר איכותיות בעבודה. הם בדקו את המרכיבים של המחויבות כמו: השתתפות, מעורבות, מורל, מוטיבציה, ביצועים ושביעות רצון מהעבודה, כיוצרים מחויבות לארגון ומאפשרים יצירת איכותיות בתהליכי העבודה וברמת המוצר. כאשר הם בדקו יישום של מודלים של מחויבות ומוטיבציה גילו, שבעיקר המודלים של קביעת מטרה ומודל הציפייה מהעובד, הם אילו שגרמו לעליה באיכות הייצור של המפעל.

מחקרים הבודקים את הקשר בין מחויבות לשינוי ארגוני בדקו את ההשפעה של מרכיבים פסיכולוגיים שונים על העובד ועל המחויבות שלו לארגון (Mathieu & Zajacws 1990) טוענים במחקרם, שעובדים העומדים בפני מצבי שינוי, כלומר מצבים אמורפים, נכנסים למצב של בלבול, חשדנות, חוסר שביעות רצון, ואף מתח וחרדה.

החרדה, שמעורר שינוי כמו הפרטה, משפיעה על המחויבות הארגונית של העובדים. לדברי מתיו ושוהוס החרדה הבלבול יכולים לגרום לירידה במחויבות בשני אופנים. על פי התפיסה הראשונה טוענים Leon ועמיתיו (Leon et al. 1996), שככל שהמחויבות של העובדים לארגון גבוהה יותר הם יחשו חרדה רבה יותר במקרה של שינוי או של קשיים ארגוניים. בניגוד לגישה זו הגישה השנייה טוענת, שהמחויבות של העובדים לארגון מגנה עליהם מהמוטיב השלילי של החרדה, ולכן ארגון בו קיימת מחויבות רבה, יתכן, שהיא תגן על העובדים ותמתן החרדה והבלבול (King & Sethi 1997).

מחקרים עדכניים יותר כמו של (Iskat & Leibowitz 2003) בדקו מה עושים עם עובדים המתנגדים לשינוי בארה"ב, לדוגמה חברות גדולות נזקקות לשינויים על מנת לעמוד בשוק המשתנה ותחרות רבה, הדבר יוצר תחושות קשות אצל העובדים, והמנהלים אשר נזקקים לשינוי וחוששים מההשפעה על המחויבות של העובדים.

החוקרים מציעים מודל הבנוי מ-13 נקודות, שעליהן צריך לדעתם לתת את הדעת, על מנת למנוע ירידה במחויבות לדוגמא: 1. לפרסם את הרציונל לשינוי 2. להיות אמפטי לעובד 3. לתקשר בצורה ברורה 4. להסביר את היתרונות 5. לזהות מוביל 6. לבקש שיתוף פעולה 7. להיות מודע ללוחות זמנים 8. לתת ביטחון תעסוקתי ועוד...

המחקר מצביע על החשיבות הרבה של המחויבות הארגונית בשינוי, וכן על החשיבות שבשימורה, לאחר השינוי.

(Sweiles 2004) במאמרו טוען, ששמירת המחויבות הארגונית היא תוצר חשוב של אסטרטגיות בניהול משאבי אנוש אשר מכוונות להשגת גישה חיובית והתנהגותית בתהליכי שינוי. כלומר שההשקעה בעובד בכל שלבי הטיפול בו מגויס, קליטה, אוריינטציה, תגמול, שימור ועוד הם מרכיבים חשובים ביצירת מחויבות ארגונית, אשר צריכה לעמוד במצבים של שינוי הפוקדים אותנו בעולם דינאמי ומשתנה.

לסיכום: המחויבות הארגונית של העובדים לארגון, למנהלים ולקבוצת ההשתייכות בארגון משמשת מרכיב מרכזי ביכולת של הארגון להתפתח ולגדול. השינויים המאפיינים את שני העשורים האחרונים בהם ארגונים וחברות נאלצים להיות גמישים ומוכנים לשינוי על מנת לשרוד, הוא גורם מכריע, שעל הארגונים להיות מודעים לו ולהיערך לקראתו. על מנת שהארגון יוכל לשרוד גם בתקופה של שינוי ולא יאבד את המחויבות של העובדים כלפיו, שהוא נכס מרכזי עבור הארגון.

עבודת המחקר הנוכחית תבדוק קשר בין הפרטה כגורם שינוי בארגון והשפעתה על המחויבות הארגונית של העובדים.

אינדיקאטור משמעותי נוסף, המקבל מקום מרכזי בספרות המקצועית, בבדיקת ההשפעה של הפרטה על המשאב האנושי קרי העובד במע"ש, הוא המוטיבציה הארגונית כלומר המוטיבציה של עובדים לעבוד בארגון .

מוטיבציה לעבודה Work Motivation

שאלת המוטיבציה, נעשתה בעשורים האחרונים נושא למחקר מרכזי במדעי החברה, בעיקר בתחומי הפסיכולוגיה החברתית ומדעי המנהל. המחקר התפתח במידה רבה כתוצאת מדרישות של מנהלים, אנשי עסקים ומפקדים בצבא, אשר ביקשו לדעת כיצד יפיקו יותר תוצרת מאנשיהם (Ramlall 2004). המחקר בנושא המוטיבציה של אנשים לעבודה הוא מחקר בין תחומי במדעי החברה, הקשר שבין הפסיכולוגיה של האדם והיכולת שלו לבוא לידי ביטוי בעבודה היא תחום שנחקר רבות.

עד לשנות השלושים, שלטה בכיפת מדעי המנהל גישת "הניהול המדעי", אשר מבוססת הייתה על ההנחה, כי הגברת התפוקה והפריון תלויים אך ורק בתכנון רציונאלי של העבודה, קביעה מדויקת של תפוקות, תשומות, וריווחים, ופיקוח סמכותי על השגתן (Muller 1982). אלא שבסדרת ניסויים מפורסמת, שנערכה בסוף שנות השלושים, הוכח, כי קיים קשר בין תפוקת הפועל לבין הרגשתו בעבודה, הסיפוק שהוא מוצא בה, קשריו עם חבריו, ויחסו אל ה"בוס". החוקרים "גילו" כי הפועל הוא גם אדם (Becker 1975). תוצאת תגלית מחודשת זו של האדם ותפקידו במכונת הייצור, גרמה להשתלטותה של גישה חדשה על מדעי המנהל, גישת "יחסי אנוש" (Dessler 2000). הסבת תשומת הלב במדעי המנהל, לצרכיו של חבר הארגון ולמערכת הקשרים הבינאישיים המשפיעה על פעולתו, השפיעה על התפתחות מחקרי המוטיבציה. שכן ענינה של המוטיבציה, אינו בכוחות חיצוניים הפועלים על האדם ומכוונים את התנהגותו, אלא אדרבא, המדובר הוא בכוחות פנימיים הגורמים להנעתו (Harris 2000). הריס טען עוד, כי הכוחות החיצוניים (מנהיגים, מנהלים, מורים, מפקדים) נכנסים לתמונה, רק כמי שהאפקטיביות של פעילותם מותנית ביכולתם להשפיע על אותם כוחות פנימיים. מחקרי מוטיבציה עוסקים על כן בזיהוי גורמי ההנעה האנושית, ובמסקנות החברתיות הנגזרות מזהו זה.

ישנם מספר רב של תיאוריות בנושא המוטיבציה. התיאוריות שאסקור הן הרלוונטיות לדעתי להסביר כיצד מוטיבציה משפיעה על המחויבות הארגונית של העובד בארגון.

חמש תיאוריות מנסות להסביר את ההתנהגות של העובד (האדם):

1. צרכים

2. העצמה

3. קוגניטיבית או שכלתנית

4. האפיון המקצועי

5. תחושות ורגשות.

1. תיאורית הצרכים של המוטיבציה: תיאורית הצרכים מנסה להדגיש את הגורמים הפנימיים, המניעים את הפרט ליתר מוטיבציה, הם הצרכים של העובד, היכולים להיות חזקים או חלשים ומושפעים מהסביבה, מחלוף הזמן ושינוי המקום. אחת התיאוריות המרכזיות של הצרכים או הצרכים הפנימיים היא התיאוריה של (Maslow 1943) שהיה סוציולוג בזמן מלחמת העולם השנייה. מסלאו תאר את העבודה כהתפתחות של סולם הצרכים, לפי (Stephens 2000) מסלאו האמין, שבני האדם שואפים להיתפס ולהראות כבעלי פוטנציאל להתקדמות. בסולם הצרכים של מסלאו העלייה בסולם היא לאחר מימוש כל שלב בו, ולכן ברמה הראשונית ישנם הצרכים הבסיסיים, וכשהם מסופקים ישנה נטייה לעלות ברמת הצרכים וסיפוקם, וכך גם גדלה המוטיבציה של האנשים לעבור משלב לשלב.

2. תאוריית העצמה של McClelland (1961) טוען, שלחלק מהאנשים יש דחף פנימי להצליח, אנשים אילו שואפים להישגים אישיים, ומוותרים על קבלת ציון לשבח לשם עצמו. זוהי גישה פרוטסטנטית רווחת שזכתה לביקורת רבה מצד חוקרים שונים שראו בעובד חלק מחברה ולא אינדיבידואל מול האל (O'Malley 2000).

3. תיאוריות קוגניטיביות כמו:

Equity Model תאוריית ההוגנות המניחה שהפרט מודאג לא רק מהתמורה שיקבל עבור מאמציו אלא גם מהתמורה שמקבלים האחרים בהתבסס על ההשקעה של העובד כגון מאמץ ניסיון, חינוך, ותחרותיות, העובד יכול להשוות את התוצרים מול אחרים במונחים של שכר, גידול בהכרה ובדרגות. ברגע שאין שוויוניות במימדים של השקעה-תמורה נוצר מתח אשר מוביל לעליה במוטיבציה אצל העובד הלוחם על שיווין והוגנות (Robbins 1993).

The Expectancy model תאוריית הציפייה מניחה שאנשים הם בעלי מוטיבציה להתנהג בדרכים פרודוקטיביות לפי הציפייה שלהם מעצמם לתוצרים או לתפוקות (Kreitner & Kinicki 1999). החוקר שעסק בתיאוריה של הציפייה הוא (Vroom 1964) **בתיאוריה הציפייה** הקלאסית שלו מניח, שהפעולות של העובד מונחות על ידי הציפייה שלו לקבל תמורה מוסכמת על עבודתו. עוד טען וורום, שתאוריית הציפייה מניחה, שמוטיבציה היא קומבינציה של הבנה של העובד היחיד, שהמאמץ שלו יוביל לביצוע טוב יותר של הכלל, ובמקביל מהתפיסה שהתמורה תנבא מהביצוע.

התיאוריה של עיצוב העבודה Job Design Model - הגישה התיאורטית הזו מבוססת על הרעיון שהתפקיד עצמו הוא המפתח למוטיבציה של העובדים. בעיקר עבודה שהיא שגרתית וחוזרת על עצמה תתקשה להגביר מוטיבציה אצל העובדים. בעוד עבודה אחראית ומאתגרת תביא להגברת המוטיבציה. (Robbins 1993).

תיאוריה המוטיבציה ההיגיינית של הרצברג The Motivator – Hygiene Theory נהגתה על ידי אחד החוקרים המוקדמים בתחום (Hertzberg 1959). הרצברג ועמיתיו החלו את עבודת המחקר שלהם בנושא מוטיבציה של עובדים בתחילת שנות ה-50 של המאה הקודמת. על בסיס סקירת עבודות קודמות ביצע הרצברג את מחקרו המפורסם על 200 רואי חשבון והמהנדסים אשר מהם יצק את המסגרת למחקרו על מוטיבציה. הרצברג טען, שעובדים מביעים שביעות רצון מרכיבים פנימיים לתפקידם, והוא קרא להם גורמים מוטיבציוניים. לעומתם, למרכיבים החיצוניים קרא מרכיבים היגייניים בסיסים.

4. התיאוריה של האפיון המקצועי Job Characteristic Model היא אולי הפופולארית שבמודלים להסברת מוטיבציה, כפי שמראים Hackman & Oldham (1980) וכן Pinder (1984), עובד יחווה מוטיבציה פנימית מעבודתו כשהעבודה תפיק חמישה מרכיבים:

1. אחריות אישית שהעובד חייב להרגיש לגבי תוצרי העבודה שלו.
2. על העובד לחוות תחושת חשיבות לעבודתו מהממונה עליו.
3. מגוון הכישורים של העובד.
4. שהעובד יהיה מודע לעד כמה עבודתו חשובה להצלחה הכללית של הארגון.
5. איזון-חוזר על ביצועי העובד.

פינדר מסכם את המודל באומרו, שהעבודה צריכה להיות מעוצבת, כך שהיא תביא להנעה של העובד ולתחושות של משמעותיות, אחריות וידעיה של התוצאה על מאמציו.

מחקרים מהשנים האחרונות מראים את הקשר הרב שיש בין מוטיבציה, מחויבות, שביעות רצון, הנעה לעבודה, שכר ועוד... החוקרים, בשנים האחרונות, מצביעים על הקשר שבין מוטיבציה לתחושות העובדים בתהליכי שינוי. O'donoghue (2001) במחקר מקיף על אימון למוטיבציה מתאר את החשיבות של תחושת העובדים, האווירה בארגון, היציבות שלו, המענה האישי, כגורמים מרכזיים ביצירת מוטיבציה לעבודה והתקדמות. הוא סוקר שני חברות גדולות אשר החליטו לכוון את מאמציהם לשיפור היחס לעובדים ולהשקעה בקשר האישי, דבר שהביא לשיפור משמעותי בהצלחת החברות.

Osterloh, Frost, Frey (2002) טוענות במחקרן על דינאמיקה של מוטיבציה ביצירת ארגונים חברתיים חדשים, שהבחירה לנהל את הארגון בצורה מוטיבציונית על ידי ההנהלה, ויצירת איזון בין מוטיבציה פנימית לחיצונית מסייעים לפתרון דילמות חברתיות, ויוצרות אורה המובילה לעליה במוטיבציה לעבודה.

Homely (2000) טוען במחקר, שיצירת מוטיבציה בארגון, תורמת רבות לשימור של עובדים שהארגון רוצה בעבודתם והמוטיבציה היא גורם מרכזי ליצירת רצון להישארותם במקום העבודה Swanson (2001) מראה במחקר על מוטיבציה בניהול שינויים במופעי משאבי אנוש את הקשר שבין מוטיבציה בארגון, למרבית התחומים של ניהול משאבי אנוש בארגון, מגויס ועד שימור עובדים, וכן את החשיבות של המוטיבציה של העובדים בעיקר בעיתות של שינויים ארגוניים.

Caldwell, Herold, Fedor (2004) במחקר עדכני על היחסים שבין שינוי ארגוני לשינוי אישי ומוטיבציה, מדברים על השינויים העוברים על העובדים ובסביבתם האישית, כגורמים לירידה במוטיבציה, וכן מצביעים על הקשר שבין שינוי ארגוני לירידה במוטיבציה ובתחושה האישית כתוצאה מהאינטראקציה בין הגיל של העובדים, עומק השינוי והתחושה האישית של העובדים.

Tredway, Hochwarter, Kacmar, Ferris (2005) עושים שימוש במודל של (1983 Mintzberg) "על רצון פוליטית Political Will וכישורים פוליטיים Political skills" כדי לצפות ולהסיק על התנהגות פוליטית בעבודה. כאלמנטים של רצון פוליטי Political Will מניחים שהצורך בהישגים ומוטיבציה פנימית יראו על שימוש בפוליטיקה בעבודה. ויותר מזה השימוש בפוליטיקה מגביר את המוטיבציה לעבודה רגשית, כלומר לעובד, שעובד בתחושה של הזדהות רגשית עם מקום עבודתו והממונים עליו. כלומר שוב, המוטיבציה כגורם מניע המושפע משינויים ארגוניים ופוליטיים.

O'herron (2005) מדבר במאמרו על מוטיבציה ומורל, שניהם מונחים מעולם הפסיכולוגיה של העובד, בעוד מורל הוא תהליך ארוך טווח הניזון מתחושת המוטיבציה של העובדים ומהצורך שלהם ליצור מורל גבוה כתוצאה ממוטיבציה גבוהה.

Gagne & Deci (2005) במחקר על המודל של Self Determination ומוטיבציה לעבודה מדברים על מודל, שבו ההחלטיות של העובד היא גורם מרכזי ליצירת מוטיבציה אקסטרנינסית, כלומר הקשר שבין התחושה של העובד לבחירה והחלטה לגבי מצבו בעבודה לבין המוטיבציה לעבודה. המאמר טוען לקשר בין מוטיבציה לתחושות העובד במקום העבודה, ומציין את הצורך בקשר טוב עם המנהלים וקבלת הדרכה טובה לחיזוק המוטיבציה.

לסיכום: המוטיבציה לעבודה היא שילוב בין צרכיו ויכולותיו של העובד, לבין הצרכים של הארגון. על מנת ליצור מוטיבציה בקרב העובדים על הארגון ומנהליו לשתף את העובדים, לתת להם אחריות, תחושה של חשיבותו לארגון והוקרה על עשייתו, וכן למצוא דרכים הולמות לתגמול ולא רק בתגמול כספי (Daily 2004). המאמרים מהשנים האחרונות מצביעים על הקשר

שבין שינויים ארגוניים, האווירה בארגון או במפעל, וכן על משתנים שונים המשפיעים על המוטיבציה, המחויבות ושביעות הרצון של העובדים. המאמר, שמעיד על כך בצורה הטובה ביותר הוא של Caldwell, Herold, Fedor (2004) הנקרא: "לקראת ההבנה של היחסים בין שינוי ארגוני שינוי אישי ושינויים בסביבה האישית והשפעתם על המוטיבציה". המאמר בוחן בעיקר את ההשפעה של תהליכי שינוי ארגוניים על התחושות של העובדים, על הסביבה האישית שלהם ומראה על כך, שקיים קשר בין המרכיבים.

שביעות רצון משכר עבודה:

משתנה נוסף הקשור גם הוא למכלול המשתנים המושפעים מתהליך ההפרטה הוא שביעות הרצון משכר. בתחום זה הספרות בוחנת מודלים רבים, המצביעים על כך שיש צורך במציאת איזון בין הרצון הטבעי של חברות וארגונים לחסוך בהוצאות הגדולות על שכר עובדים, לבין ההכרה, ששכר הוא מרכיב חשוב בשביעות רצון העובדים מהעבודה, כפי שטוענים Rupp & Cropanzano (2002), שבדקו את הקשר בין שביעות רצון ותחושת האושר של העובד לרמת השכר ולמרכיבים של אחריות העובד, סביבת העבודה הפיזית, ועוד.. הגורמים לתחושת מוטיבציה ולהנעת העובדים נמצא בנקודת האיזון, ולכן חשוב לשמור על איזון זה.

Jenkins & Lawler (1992) מתייחסים במאמרם למערכת תגמול על עבודה, הבנויה על העבודה, ששכר משמש עבור העובדים כגורם מרכזי להנעה, ומרכיבי המערכת שהם מתארים עושה שימוש מושכל בגורם זה.

Rustichni & Greezy (2000) מתייחסים למרכיב של תגמול של שכר ואומרים "שלם באופן מלא או אל תשלם כלום", כאשר הטענה שלהם, היא שהשכר שהוא גורם מוטיבציוני שלא משולם באופן מלא, אלא באופן חלקי, משיג את המטרה ההפוכה של יצירת מוטיבציה, ולכן ממליצים, שאם לא ניתן לשלם שכר מלא עדיף לא לשלם בכלל.

Judge & Heneman (2000) מדברים על שכר כפיצוי Compensation, וטוענים, שיש בשכר מרכיב גדול של הפיצוי היות והוא חשוב לעובדים, בעיקר כאלה שתחושתם היא שהשכר אינו עונה על רמת ההשקעה שלהם בעבודה, ולכן חשוב לראות את השכר כפיצוי ולא רק כתגמול.

Meyer (1999) במחקר על תשלומי שכר לעובדי רווחה במגזר הטיפול הביתי, מתאר כיצד השינוי בתשלומים לעובדי הרווחה מושפעים מהשינויים הארגוניים והמערכתיים, העוברים שירותי הרווחה בארה"ב, ובתוך כך הוא מתאר, כי ישנה ירידה של 37 אחוז באנשים הנשארים לעבוד לאורך זמן בתחומי הרווחה. הוא נותן לדוגמא את העובדה, שאנשים עברו לתשלום שכר בהעברה בנקאית, לעומת תשלום מזומן, שהיה מאד מקובל במשך שנים בארה"ב והוא סימל את הארעיות ואת היכולת של המעסיק לפטר או להחליף עובדים. כאשר היום מגמה זו השתנתה. עוד עולה מהמחקר, כי קיים קשר בין שכר מוטיבציה לעבודה ושימור העובדים.

במחקר המבוסס על סקר ארצי בארה"ב שערכו Kadushin & Egal (2004) על שביעות הרצון של עובדים סוציאליים המספקים שירותי רווחה לחולים בבית הם תיארו את הקונפליקט שחוו העו"סים בבואם לתת מענה בבתי החולים והם נדרשים לעשות פשרות בטיפול בגלל השכר

המשולם להם. לעומת הצורך לתת מענה שלם יותר לאותם מטופלים והקונפליקט שזה יוצר מול המפקחים שלהם. הקשר בין שכר ותגמול לשיקול דעת מקצועי.

במחקר שדה שערכו Pierce, Van- Dyne , Gardner (2004) נבדקה ההשפעה של רמת השכר על הערכה עצמית בארגון. לטענתם רבים מהמנהלים מקווים, ששכר גבוה יגביר וישפר ביצועים של עובדים, ואולם המחקר סותר השערה זו. המחקר אסף חומר רב על הדרכים בהם שכר משפיע על המוטיבציה לעבודה. השאלות על ההשפעה של שכר על מוטיבציה מובילות את החוקרים למודל אשר בעיקרו מראה שרמת השכר משפיעה על הדימוי העצמי של העובד אשר משפיע על ביצועי העובד.

לסיכום: שביעות הרצון של העובד מרמת השכר מהווה גורם חשוב בתפיסת העובד את מקום העבודה ואת החשש שמתעורר בעת שינוי ארגוני. שביעות הרצון מרמת השכר משפיעה על תחושותיו של העובד, ולכן ניתן להניח, שהקשר בין שינוי ארגוני בצורה של הפרטה, שיגרום לירידה ברמת השכר יגרום לירידה במוטיבציה של העובדים וכן לירידה ברמת המחויבות.

פרק 3 – שיטת המחקר

רציונל המחקר:

סקירת הספרות מבססת את הכיוון שהפרטה הוא תהליך המשפיע על עמדות ותחושות העובדים. חלק מהחוקרים מחייבים את תהליכי השינוי וההפרטה וחלק שוללים או מסתייגים ממנה, אולם הוכח שיש קשר בין תהליכי ההפרטה לבין המחויבות המוטיבציה ושביעות רצון משכר של העובדים לארגון.

נושא ההפרטה, והפרטת המע"שים בו עוסק המחקר הנוכחי, החל לפני יותר משני עשורים והוא חלק מתהליך ההפרטה הכללי שפוקד את שירותי הרווחה בכל העולם ובכלל זה בישראל (קטן 2000). התהליך הוא בעל השלכות רבות הן ברמת המקרו בהשפעה החיצונית של התהליך על הספקת שירותים על ידי הרשויות המקומיות והן ברמת המיקרו, בהקשר הפנים ארגוני.

המחקר הנוכחי ניסה לבחון את ההשפעות של ההפרטה על העובדים המועסקים במע"שים, הצפויים להפרטה, לעומת אילו שלא יופרטו או כאלה שהופרטו בעבר, והתופעות השונות המתעוררות כתוצאה משינוי ארגוני זה. כפי שטוען Pfeffer (1996) תחושות העובדים כמו: חרדה מפני העתיד, חשש מפיתורין, איום מפני אי בטחון תעסוקתי וכו') המחקר ניסה לבדוק כיצד העמדות וההרגשות משפיעות על תפקודם של העובדים.

הספרות מציינת מספר משתנים, היכולים לשמש אינדיקטורים לעמדות ולרגשות של צוותי העובדים במע"ש. הבולטים שבהם הם העמדות כלפי המחויבות לארגון (Iverson & McLeod & Erwin 1996) רמת המוטיבציה לעבודה (Steers & Porter 1993), וכן שביעות רצונם של העובדים משינויים ברמת השכר (Gardner, Van-Dyne & Pierfe 2004).

גישת המחקר:

הבחירה בגישת המחקר נבעה, בראש ובראשונה, מרציונל המחקר. הנטייה הראשונית של החוקר לאור סקירת הספרות ורציונל המחקר הייתה לבחור בגישת מחקר איכותית. אולם בסופו של דבר, נבחרה הגישה הכמותית והשימוש במערך של ניסוי אמיתי, בגלל היותם מתאימים יותר לאפשרויות העומדות בפני החוקר. המחקר, שהוא מחקר יישומי מונע שימוש במרכיבים של המחקר האיכותי כמו: עריכת ראיונות עומק על ידי החוקר או מי מתאמו (החוקר הוא מפקח בכיר בארגון), לוח הזמנים של כ- 5 חודשים אשר יוצר מגבלת זמן ביכולת לסקור קבוצה גדולה של נבדקים שתיתן למחקר יותר תוקף, ובחירה בגישת מחקר אשר מאוששת או מפריכה השערות לשם הפיכת המחקר לרלוונטי ומשכנע יותר לעובדים בארגון. אומנם, יש יתרונות במחקר באיכותי כמו רדוקציה של המציאות החברתית, במיוחד בארגון שהוא ארגון המספק שירות חברתי (סוציאלי). ניסיון להתעלם, ככל האפשר, מכך שצוותי המע"שים פועלים תחת מוסכמות אשר יכולות לחבל במחקר איכותני. וכמובן, אי סטנדרטיזציה המאפיינת מחקר איכותי (צבר 1990). אולם לפי Yin (1994) היתרונות שבמחקר הכמותי המתאפיינים ב:

1. יתר שליטה ובקרה בהתנהגויות אנושיות, והיכולת למדוד אותן. שהן תנאי הכרחי למחקר זה המנסה לקבוע מדיניות ודרכי עבודה שיושפעו ממצאי המחקר. שלא כמו במחקר איכותני שיהיה יותר רגשי ואישי ולא ייתן לחוקר כיוון לגבי כלל העמדות של העובדים ותחושותיהם לגבי ההפרטה.

2. יכולת להתמקד במשתנים בהווה לעומת משתנים היסטוריים היא חשובה, לאור העובדה שקשה לשחזר את תהליך ההפרטה שקרה בעבר הרחוק ואת השפעותיו על העובדים והארגון בהווה.

3. הבחירה בשאלון שהוא כלי מהימן ושמיש במחקר הכמותי. כל אילו מאפיינים את הצעת המחקר הנוכחית, אשר בשל לוחות זמנים הצפופים לעריכת המחקר עליו להיות מובנה ולכלול שאלונים מובנים, לעומת בחירה במחקר איכותני שהיה דורש ראיונות עומק וזמן ביצוע רב.

משתני המחקר:

משתני המחקר הם: **הפרטת המע"שים** (שירותי רווחה) הוא המשתנה הבלתי תלוי המסביר את שני המשתנים התלויים שהם: **המחויבות הארגונית** של העובדים, ו**המוטיבציה** של העובדים. וזאת דרך המשתנה המתווך שהוא: **שביעות הרצון מרמת השכר** של העובדים.

הפרטת המע"ש – הוא משתנה בלתי תלוי, שמי (נומינאלי)

הגדרה נומינאלית - הפרטה הוא מושג הקשור, בדרך כלל, למעבר בין המגזר הציבורי למגזר הפרטי של רכוש, של בעלות, של ניהול ושל שליטה על מקורות מימון (Balestracci 2003). במובנו המצומצם ביותר הוא נועד לתאר מכירה של רכוש ציבורי למגזר הפרטי. אבל הוא גם משמש לתיאור ירידה של רגולציה ציבורית ממשלתית בהקשר של מדיניות ההפרטה. הפרטה בשירותי הרווחה הוא מונח המשמש להראות את העלייה במחויבות לדאגה לשירותי רווחה ברמה האישית, מתוך כוונה של המדינה (ממשלה, רשות מקומית) להגדיל את המחויבות לתושביה בצורה ברורה ומובהקת (Smith & Pindus 2001).

הגדרה אופראצינאלית (יישומית) – ההפרטה הוא משתנה המשפיע על עמדות העובדים באשר למוטיבציה למחויבות ולשביעות הרצון משכר. שיטת הדגימה היא תולדה של הצורך לבחון שלוש קבוצות מע"שים, ולכן נבנה מדגם אשכולות לפי בירנבוים (1993) של צוותי העובדים במע"שים. החוקר ידגום צוותי עובדים משלושת ה"אשכולות": כאלה שהופרטו בעבר, כאלה שהם בתהליך הפרטה, וכאלה שלא יופרטו וישווה את עמדות העובדים לאור תהליך ההפרטה.

מחויבות ארגונית – הוא משתנה תלוי, (רווח) אינטרוול

הגדרה נומינאלית – מחויבות ארגונית היא המידה שבה העובד מזדהה עם הארגון בו הוא מועסק עם מטרותיו, ושואף להמשיך לעבוד בארגון זה. מבחינים בין מחויבות להמשך (שיקולים תועלתיים), מחויבות רגשית (הזדהות עם יעדי הארגון) ומחויבות נורמטיבית (לאחרים) (Zeldman et. Al. 2004).

הגדרה אופראצינאלית - עמדת העובדים כלפי השינוי הארגוני בדמות של הפרטה כפי שבה לידי ביטוי בתחושת המחויבות שלהם לארגון בזמן ההפרטה. על מנת לבחון עמדה זו אומץ שאלון (ראה נספח 1) בנושא מחויבות ארגונית הבנוי מ-15 היגדים, והנשאלים התבקשו לדרג בטווח

מענה של 1-5 את מימדי המשנה של המשתנה מחויבות ארגונית שהם :

1. המשכית (שיקולים תועלתיים) – (שאלות,1,2,4,6,8,) , דוגמא להמשכיות שאלה מס' 2 "אני מדבר על הארגון הזה עם חברי ואומר להם איזה ארגון מצוין לעבוד בו".
2. רגשית (הזדהות עם יעדי הארגון) – (שאלות,5,10,13,14,15) , דוגמא לרגשיות שאלה מס' 5 אני מוצא שערכי וערכי החברה דומים מאד.
3. ערכית מחויבות נורמטיבית (לאחרים) – (שאלות,3,7,9,11,12) , דוגמא לערכיות שאלה מס' 3 "אני חש מעט מאד נאמנות לארגון זה".

מוטיבציה לעבודה – הוא משתנה תלוי, אינטרוולי

הגדרה נומינאלית – המונח מוטיבציה שאול מהמילה הלטינית Movere שפירושה לזוז, ומכאן שמוטיבציה מייצגת את כל אותם תהליכים פסיכולוגיים הגורמים לעובד עוררות, התכוונות, ונחישות לפעילות וולונטארית מתוך רצון עצמי, המכוונות להשגת מטרות הארגון. בנוסף מוטיבציה היא גם הרצון לייצר מאמצים גדולים להשגת מטרות הארגון שיביאו בחשבון גם את סיפוק צרכי היחיד (Ramlall 2004).

הגדרה אופראציונאלית – תחושת העובדים במע"ש לגבי רמת המוטיבציה שלהם לעבודה. כפי שתבוא לידי ביטוי בשאלון הבנוי מ-20 היגדים, השאלון לקוח משאלון רחב יותר של 40 שאלות Wetherbe & Wetherbe (1993) (ראה נספח 1) והותאם לצרכי המחקר של אוכלוסיית המדגם. הנשאלים התבקשו לדרג את התשובות לשאלון בסולם של 5 דרגות לפי מדדי המשנה במשתנה של מוטיבציה לעבודה שהם :

1. הצורך בהישג – (שאלות 2,14,15) , דוגמא: "שאקבל קידום או עליה בדרגה"
2. הצורך באחריות- (שאלות 5,10,13,20) , דוגמא: "שאקבל אחריות על פרויקט חשוב"
3. תנאי עבודה פיזיים- (שאלות 7,16,17,18) , דוגמא: "שיהיה במע"ש ריהוט נוח ומתוכנן היטב"
4. הכרה והערכה – (שאלות 3,6,12,19) , דוגמא: "שאחשב במע"ש כבעל/ת יכולת"
5. נהלים ומדיניות הארגון – (שאלות 4,5,8) , דוגמא: "שהנהלה תנהיג נכון את המע"ש"
6. יחסים חברתיים ובין אישיים בארגון – (שאלות 1,9,11) , דוגמא: "שהעבודה תהיה בשיתוף פעולה עם אחרים"

שביעות רצון מרמת השכר – משתנה מתווך אינטרוולי

המשתנה מבוסס על 5 אינטרוולים אפשריים לדירוג רמת ההכנסה בפועל, בהתייחס לתחושה של העובדים בזמן ומיד לאחר הפרטה, בעתיד הרחוק יותר של כ-5 שנים לאחר סיום תהליך ההפרטה, וכן של עובדים במע"ש בו אין כוונה להפריט.

הגדרה נומינאלית – על פי רשתי (2004) רמת השכר היא המשתנה מרכזי המשפיע על שביעות רצון העובד.

מסיבה זו מעוניינים ארגונים לבדוק האם רמת השכר המשולמת לעובד היא כזו היכולה למשוך עובדים טובים לארגון, ועם זאת השכר הוא אחד המרכיבים העיקריים בעלות ההפעלה של הארגון ולכן שואף הארגון להגיע לאיזון בין עלויות השכר, לרמת השכר המשולמת לעובד (Meyer 1999).

הגדרה אופראציונאלית - תחושות העובדים במע"ש מרמת השכר המשולמת להם כתוצאה מתהליך ההפרטה.

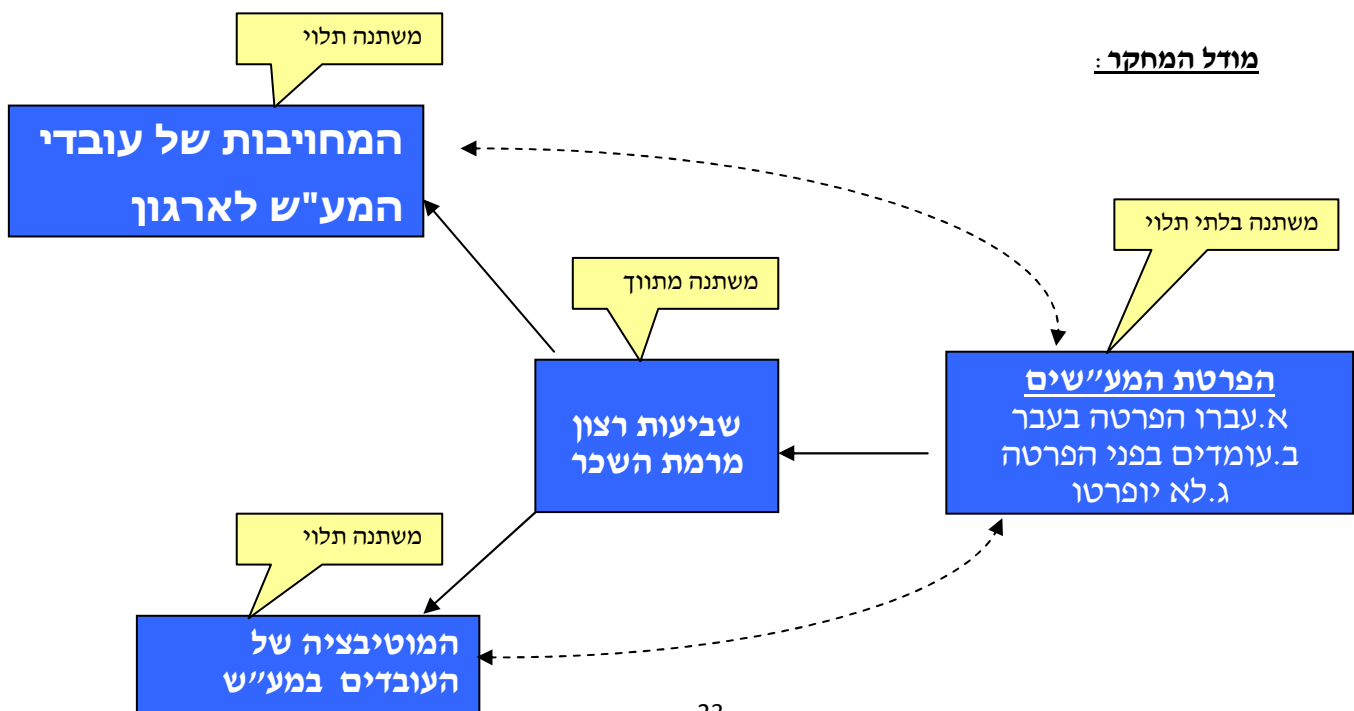
יבדקו על ידי שאלון קצר בנוי מהיגדים ועל הנשאל יהיה לדרג בסולם של 5 דרגות את רמת שביעות הרצון מהשכר בכל אחד מהאשכולות של המדגם.

סיווג של משתני המחקר

משתנה בלתי תלוי – "הפרטת המע"שים" הוא משתנה נומינאלי (בייט מרום 1990) הבנוי מ-3 קבוצות (אשכולות) של מע"שים: 1. מע"שים שלא יופרטו 2. מע"שים שהופרטו לאחרונה 3. מע"שים שהופרטו בעבר.

המשתנים התלויים - "המחויבות של עובדי המע"שים לארגון", "המוטיבציה של עובדי המע"שים לעבודה" הם משתנים כמותיים, מכיוון שלמשתנים מס' רמות שונות (בייט מרום 1990) הנבדקות בסולם רווח ע"י סולם Likert בן 5 דירוגים אפשריים.

המשתנה המתווך - "שביעות הרצון מרמת השכר" הוא משתנה כמותי מכיוון שלמשתנה מס' רמות שונות (בייט מרום 1990) הנבדקות בסולם רווח ע"י סולם Likert בן 5 דירוגים אפשריים.



השערות המחקר

השערה 1: קיים שוני ברמת שביעות הרצון מהשכר בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במפעלים שהופרטו בעבר, ובמפעלים שלא יופרטו יביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהשכר מעובדים במפעלים שהופרטו לאחרונה.

השערה 2: קיים קשר חיובי בין שביעות רצון העובדים מהשכר לבין רמת המוטיבציה בעבודה – ככל שעובדים יביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהשכר, כך יביעו רמת מוטיבציה גבוהה יותר בעבודה.

השערה 3: קיים קשר חיובי בין שביעות רצון העובדים מהשכר לבין רמת המחויבות הארגונית – ככל שעובדים יביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהשכר, כך יביעו רמת מחויבות ארגונית גבוהה יותר.

השערה 4: קיים שוני ברמת המחויבות הארגונית בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במפעלים שהופרטו בעבר, ובמפעלים שלא יופרטו יביעו מחויבות גבוהה מעובדים במפעלים שהופרטו לאחרונה.

השערה 5: קיים שוני ברמת המוטיבציה בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במפעלים שהופרטו בעבר, ובמפעלים שלא יופרטו יביעו מוטיבציה גבוהה מעובדים במפעלים שהופרטו לאחרונה.

השערה 6: קיים קשר חיובי בין מוטיבציה לבין מחויבות - ככל שרמת המוטיבציה של העובדים תהיה גבוהה יותר, כך תגבר רמת המחויבות הארגונית.

אוכלוסיית המחקר/גודל המדגם/שיטת הדגימה:

אוכלוסיית המטרה היא כלל העובדים במע"שים (מנהלים ומדריכים) בפיזור של 64 מע"שים ברחבי הארץ, כ- 700 עובדים.

לאור גודלה של אוכלוסיית המטרה נבנה מדגם מייצג מדגם אשכולות (בירנבוים 1993), אשר כלל את העובדים (מנהלים ומדריכים) ב - 12 מע"שים, כשבכל מע"ש עובדים בממוצע כ-10-9 אנשי צוות.

12 המע"שים מתחלקים ל- 3 אשכולות לפי הפירוט הבא: 4 מע"שים הנמצאים בתהליך הפרטה בהווה, 4 מע"שים שהופרטו לפני למעלה מ-5 שנים, ו-4 מע"שים שישמשו כקבוצת השוואה, כמע"שים בהם אין כוונה להפריט. בסך הכל, מדובר בגודל מדגם של כ- 110 נדגמים אפשריים.

דגימה של 4 מע"שים מכל אשכול נובעת משיקולים של ניסיון לבחור מכל אשכול מע"שים בעלי אפיון כמה שיותר דומים כלומר: שנות ותק של המע"ש, הגיל והוותק של הצוות, ההשכלה של המדריכים/ות והרמה הסוציו אקונומית של הרשות בה מצוי המע"ש.

וכמובן, המע"שים המצויים היום בהפרטה. על פי שיטה זו נבחרו מכל אשכול 4 מע"שים דומים בחתכים שבהם אופיינו.

בכל מע"ש נדגמו כל העובדים, מנהלת ו-7-8 מדריכים/ות. מנתונים קיימים נמצא, שהנדגמים הם בעיקר נשים: כ- 85% בגילאי 35-55, כאשר רובן משמשות כמדריכות במע"ש מעל 10 שנים. שיטת הדגימה תהיה הסתברותית, כשכל 4 מע"שים הם חלק מאשכול (לפי הפירוט הבא): אשכול המע"שים המופרטים, אשכול המע"שים בתהליך הפרטה, ואשכול המע"שים לגביהם אין כוונה להפריט.

תהליך המחקר:

מערך במחקר:

המחקר הוא מחקר תיאורי לפי (בייט מרום 1990) שמטרתו לתאר שכיחות של תופעה או לקבוע האם קיים קשר בין משתנים ועוצמתם. המחקר מתאר תופעה ללא מניפולציה על המשתנים הנמדדים על פי איך שהם מתנהגים במציאות. השאלון שחובר ממספר שאלונים שנעשו בעבר, ופותחו על ידי מספר חוקרים, שימש לאיסוף הנתונים. השילוב בין המשתנים הוא מקורי לחוקר ולא נעשה בהרכב כזה בעבר. הנתונים נמדדו על פי תשובות האנשים מהשדה המקצועי של החוקר.

כלי המחקר:

במחקר יעשה שימוש בשאלון המורכב מ-3 תתי שאלונים אשר מטרתם לאסוף את מרב הנתונים האפשריים לגבי המשתנים הבלתי תלויים, על מנת לראות את השפעתם על המשתנה הקבוע (מנוחה בירנבוים 1993).
לכל תת שאלון תיקוף ומהימנות משלו.

תת שאלון 1 לבדיקת מחויבות ארגונית

זהו שאלון מובנה וסגור הכולל 15 היגדים מבוסס על (Modway et al. 1979) כאשר הנחקר נדרש לענות עליו בסולם של ליקרט מ-1 – 5 : 1 - מאד לא מסכים, ועד 5 - מאד מסכים.

ההיגדים מחולקים ל-3 מימדי משנה :

1. המידה שבה הפרט מזדהה ומעורב באופן אישי בארגון.

2. רצון להשקיע מאמץ ניכר בשם הארגון.

3. רצון חזק להיות חלק מהארגון.

בניתוח השאלון יש להפוך את שאלות 3,7,9,11,12,15 שנוסחו באופן השולל את המחויבות לארגון.

השאלון עבר תיקוף בשנים האחרונות כפי שעולה ממחקר של Mathieu, Bruvold, Ritchey (2000). מבחינת המהימנות, השאלון עבר מבחן מהימנות של מבחן-מבחן חוזר על ידי החוקרים

Young, Worchel, Woehr (1998) וגם הם מצאו מהימנות של $\alpha = 0.80$ של קרונבך בין הפריטים בשאלון.

תת שאלון 2 לבדיקת מוטיבציה –

השאלון מורכב 40 היגדים שפיתחו במקור (Wetherbe & Wetherbe, 1993). השאלון הותאם למחקר על ידי החוקר אשר בחר ב-20 היגדים הרלוונטיים לאוכלוסיית המדגם. השאלון נבדק בפילוט על 15 נחקרים ונמצא מתאים במהימנות של $\alpha = 0.89$ של קרוונבך. בשאלון המחקר הכולל 20 היגדים נדרש העובד לדרג כל היגד בסולם של 1-5: כאשר 1 - מאד לא מסכים ועד 5 - מאד מסכים. ההיגדים מחולקים ל-6 מימדי משנה: 1. הצורך בהישג 2. הצורך באחריות 3. תנאי עבודה פיזיים 4. הכרה והערכה 5. נהלים ומדיניות הארגון 6. יחסים חברתיים ובין אישיים בארגון. בשאלון המורחב של Wetherbe & Wetherbe התקבלה מהימנות של 0.8139 על פי אלפא של קרוונבך.

תת שאלון 3 לבדיקת שביעות רצון משכר העבודה ונתונים אישיים - שחיבר החוקר:

השאלון כולל 1. שביעות רצון מהשכר של העובדים במע"ש 2. נתונים אישיים וזיהוי מקום העבודה של העובדים במע"ש. שאלות כמו: מקום העבודה, גיל, מגדר, השכלה, ותק בעבודה. שאלון זה חובר על ידי החוקר ומכיל בתחום של שביעות רצון משכר 4 היגדים אשר נידרש לדרג אותם בסולם עקביות LIKERT מ-1-5: כאשר 1 - מאד לא מסכים ועד 5 - מאד מסכים. בנוסף נשאלו שאלות על פרטים אישיים כפי שצוין לעיל. במחקר החלוף שערך החוקר על 15 מדריכי מע"ש התקבלה מהימנות של 0.81 על פי אלפא של קרוונבך.

מהלך איסוף הנתונים

בשלב א - נשלחו שאלונים עם מכתב הסבר לכלל אוכלוסיית המדגם, הכוללת 12 מע"שים וכ-120 עובדים. השאלון כלל פניה אישית לעובדים (ראה נספח 1), ודרישה שהעברת שאלון תהיה אישית לכל עובד/ת המשתתפים במחקר. בפניה, ביקשתי את שיתוף הפעולה במילוי והחזרת השאלון, תוך הבטחה לשמירה על סודיות מלאה ואי פרסום שמות המשתתפים. צוות המדריכות/ים והמנהל מילאו את השאלונים בצורה אישית. בנוסף, ביקשתי מהמנהלים/ות לוודא שינתן זמן למילוי השאלונים, ואפשרות למלאם בצורה עצמאית, ולהשיבם אלי. שלב ב - לאחר שקיבלתי את השאלונים, בסיבוב השני, יצרתי קשר טלפוני לבדיקת השלמת מילוי השאלונים, ולברור לגבי השאלונים שלא נענו. גם כאן ביקשתי לקבל את כל השאלונים המלאים בדואר.

תוקף השאלון

תוקף השאלון על 3 מרכיביו הוגדר על ידי בירנבוים (1993) "כמידה בה ממצאי המחקר ניתנים להכללה על אוכלוסיות נבדקים או על תקופות זמן אחרות". החוקר בדק שניתן להכיל את ממצאי המחקר על כלל אוכלוסיית עובדי המע"ש בגלל שהוא בנוי על בסיס משתנים שרלוונטיים לכלל העובדים במע"ש כיום.

מהימנות השאלון

מהימנות השאלון נבדקה באמצעות מקדם עקיבות פנימי (d של קרונבך) שהוגדר על ידי בירנבוים (1993) כהערכת מהימנות מכשיר המדידה בהליך סטטיסטי המשמש לבחינת עקביות הציונים לכל הפריטים בשאלון.

ע"פ העקיבות הפנימית, המבחן מהימן יותר ככל שהמתאמים בין פרטיו השונים גבוהים יותר. השאלון נבדק הן על פי הספרות שציינה את המהימנות שהחוקרים שפיתחו את השאלון השיגו במחקריהם ונמצאה מהימנים ברמה גבוהה. לגבי כלל השאלון ערך החוקר מחקר חלוץ (פיילוט) אשר נערך על כ-15 נחקרים שהם מדריכים במע"ש, וגילה גם במחקר זה שהמהימנות הייתה גבוהה ב-3 תתי השאלונים מעל 0.65 במדד האלפא של קרונבך. ראה פירוט בסעיף "כלי המחקר".

שיטות לעיבוד נתונים:

סטטיסטיקה תיאורית

עבור כל אחת מהשאלות בשאלון הוצגו מדדי מרכז ופיזור – ממוצע, שכית, חציון, סטיית תקן, ומקדם השתנות (C.V.).

עבור כל משתנה, וממדי משנה, נבנו מדדים כוללניים על ידי הממוצע שבין השאלות הנשאלות, והוצגו עבורם מדדי מרכז ופיזור, והתפלגויות.

נעשה חישוב של מהימנות משוב משתתפי המחקר על ידי חישוב מקדם אלפא קרונבך עבור כל משתנה וממדי משנה.

סטטיסטיקה היסקית

השערות המחקר נבחנו באמצעות מתודולוגיות סטטיסטיות כדלהלן:

ניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן: לבדיקת הדמיון או השוני של ממוצעים בין קבוצות משיבים (במקרה של שלוש קבוצות או יותר).

מתאמי פירסון: לבדיקת הקשר בין שני משתנים מסדר יחס/רציף.

מבחני השוואת ממוצעים t-test: לבדיקת הדמיון או השוני של ממוצעים בין קבוצות משיבים.

ניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן: לבדיקת הדמיון או השוני של ממוצעים בין קבוצות משיבים (במקרה של שלוש קבוצות או יותר).

מבחן תלות חי בריבוע: לבדיקת התלות בין משצנים בהתפלגות משתנה אחר מסדר נומינלי/אורדינלי.

רגרסיה ליניארית: לבדיקת עוצמת ההשפעה של המשתנים הבלתי תלויים על המשתנה התלוי.

התרומה הצפויה ממצאי המחקר

המחקר עימת בין החומר התיאורטי בנושא הפרטה והמשתנים התלויים בה, לבין התהליך כפי שהוא קורה בשטח מזה שני עשורים, אבל ביתר שאת, בשנתיים האחרונות. שאלות רבות נשאלו באשר למימוש תהליך הפרטה והשפעתו על מכלול של גורמים, ביניהם השפעתו על כוח האדם העובד עם האוכלוסייה המטופלת ומשוקמת במע"שים. המחקרים בספרות דנים במשתנים כמו מוטיבציה מחויבות ושביעות רצון של העובדים.

בתהליך של הפרטה שהוא תהליך של שינוי ארגוני, אבל מחקר שבו יש ניסיון לבחון את הקשר בין הפרטה למחויבות לארגון, ומוטיבציה לעבודה בארגון דרך שביעות רצון משכר לא נמצא עד כה. ומכאן תרומתו של מחקר זה לגיבוש מדיניות שתתחשב ברגשות ותפיסות העובדים את תהליך ההפרטה, תביא לפיתוח מענים שיענו על צרכיהם של צוותי העובדים במע"ש בתהליכי הפרטה בעתיד, ותעריך את ההשפעה של התהליך על איכות השירות הניתן במע"ש.

מגבלות המחקר:

מגבלות המחקר הם:

1. גודל המדגם שהוא 120 עובדים מתוך כ- 700 יכול למנוע את האפשרות להכללה של התוצאות על כלל אוכלוסיית המחקר.
2. היכולת להעביר שאלון לאנשים המעורבים רגשית באופן קיצוני באפשרות ההפרטה, שיתוף הפעולה שלהם והתחושה שלהם לגבי הפגעות מהתהליך, יכולים להטות את תוצאות המחקר בעיקר האשכול של המע"שים שבהליכי הפרטה.
3. עריכת מחקר על נושא כל כך במחלוקת יכול לגרום לעובדים לרצות לנסות להטות אותו.
4. נשאלת השאלה האם ניתן יהיה ללמוד מהשינוי ארגוני שחל במע"ש עד היום (במע"שים שהופרטו), על התחושות של העובדים לאחר הפרטה, ומכך ללמוד על כלל המסגרות העומדות לפני שינוי כזה.
4. החוקר משמש כמפקח הארצי על המע"שים ועולה השאלה לגבי יכולתו לאסוף נתונים לא מוטים מאנשים עליהם הוא מפקח.
5. האם אין לכל מע"ש Pre Disposition של יכולות ומאפייני הצוות אשר משפיעים על יכולתו להתמודד עם הפרטה, ואם כן יכולה להיות הטיה של הנתונים.
6. האם מבחינת תוקף פנימי נבחרו כלי המדידה הטובים ביותר, להערכת סיטואציה ולא יהיה צורך לקיים גם ראיונות עומק ומחקר איכותני.
7. האם מנהלי המע"שים שקיבלו את השאלונים והתבקשו לאפשר לעובדים למלא אותם לא יכולים "להדריך" את העובדים לגבי מילוי השאלונים.
8. האם ניתן להכליל מסקנות מחקר זה על מפעלים שיקומיים לאנשים עם צרכים מיוחדים אחרים בארץ ובעולם, והאם נשיג אותם ממצאים ברמה הרב נכותית. יתכן, שצריך לערוך מחקר כזה בכל מפעל על פי הנכות האופיינית למשוקמים בו.

פרק 4 – ממצאים

מאפיינים כלליים של משתתפי המחקר

השתתפו במחקר זה 83 משיבים, בעלי מאפיינים כלליים כדלהלן:

טבלה 1. משתנים נומינליים / אורדינליים

קבוצות אוכלוסייה	תת קבוצות	N	אחוזים
מע"ש לפי אשכול	הופרטו לאחרונה	22	26.5%
	הופרטו בעבר	30	36.1%
	לא יופרטו	31	37.3%
	סה"כ	83	100.0%
שם המע"ש	רעננה	9	10.8%
	כפר סבא	3	3.6%
	אשקלון	6	7.2%
	רחובות	4	4.8%
	ציימס תל אביב	10	12.0%
	שקל ירושלים	8	9.6%
	אלוין ירושלים	8	9.6%
	קריית אתא	4	4.8%
	נצרת	7	8.4%
	רמת גן	8	9.6%
	פתח תקווה	8	9.6%
	נתניה	8	9.6%
	סה"כ	83	100.0%
	מגדר	גברים	10
נשים		63	86.3%
סה"כ		73	100.0%
ערכים חסרים		10 משיבים	

טבלה 2. משתני יחס / רציפים

שנות השכלה	וوتק בעבודה	גיל	מדד סטטיסטי
13.4	12.3	42.4	ממוצע
12.0	12.0	46.0	חציון
12.0	8.00	46.0	שכיח
2.13	7.72	9.92	סטיית תקן
8.0	30.7	41.0	טווח
10.0	0.3	22.0	מינימום
18.0	31.0	63.0	מקסימום

השוואת מדגמים

על מנת לבחון את הדמיון או השוני בין הדגמים הנבחנים לפי סוג המע"ש, נערכו השוואות כדלהלן:

גיל העובדים

קיים שוני סטטיסטי מובהק בגיל העובדים בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר צעירים יותר מעובדים בשאר מע"שים – 37.7 שנים בממוצע לעומת 44.6 שנים בממוצע במע"שים שלא יופרטו ו- 47.9 שנים בממוצע במע"שים שהופרטו לאחרונה. (ניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן מובהק ברמת ביטחון של 95% - $F= 6.726$, $sig = 0.002$).

וותק עובדים

קיים שוני סטטיסטי מובהק בשנות הוותק בין עובדים בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר בעלי וותק קצר יותר מאחרים – 8.2 שנים בממוצע לעומת 13.7 שנים בממוצע בקרב עובדים במע"שים שלא יופרטו, ו- 17.1 שנים בממוצע בקרב עובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה. (ניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן מובהק ברמת ביטחון של 95% - $F= 9.014$, $sig = 0.000$).

שנות השכלה

קיים שוני סטטיסטי מובהק בשנות השכלה בין עובדים בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר בעלי רמת השכלה גבוהה מאחרים – 13.9 שנים בממוצע לעומת 13.5 שנים בקרב עובדים במע"שים שלא יופרטו, ו- 12.3 שנים בממוצע בקרב עובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה. (ניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן מובהק ברמת ביטחון של 95% - $F= 2.750$, $sig = 0.071$).

מין העובדים

לא נמצאה תלות בין סוג המפעל לבין התפלגות מין העובדים – בכל סוגי המע"שים פרופורציה דומה של גברים ושל נשים (חי בריבוע = 3.654, מובהקות = 0.161 – לא מובהק).

מן האמור, החוקר מסיק שקיימת השפעה נוספת של מאפייני העובדים על עמדותיהם כפי שיוצגו בהמשך עבודה זו – עובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה מבוגרים יותר בגיל מאחרים, בעלי שונות וותק רבות יותר מאחרים, ובעלי שנות השכלה מעטות יותר מאחרים.

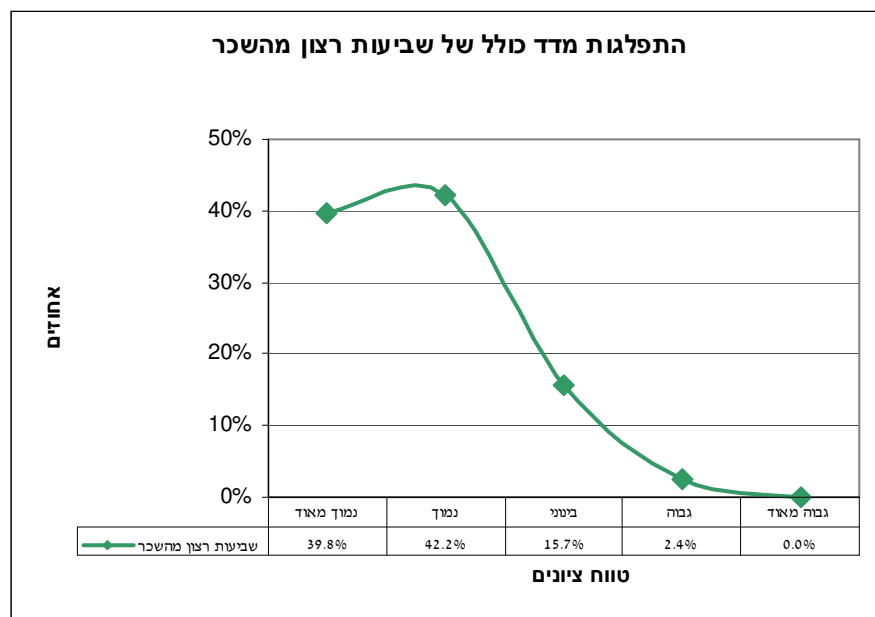
שביעות רצון מהשכר

משתתפי המחקר נתבקשו להביע את שביעות רצונם מהשכר, בסולם 1 עד 5, כאשר 1 מבטא "כלל לא מסכים", ו- 5 מבטא "מסכים במידה רבה מאוד".
 על מנת לאמוד את שביעות הרצון הכוללת מהשכר, נבנה מדד מסכם על ידי חישוב הממוצע שבין השאלות הנשאלות. שאלה שנוסחה במהופך טופלה במהלך העיבוד על מנת להפיק מדד אחיד.

ברמה כללית משתתפי המחקר מביעים שביעות רצון כוללת נמוכה מהשכר – 1.91 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 38%), והערכה זו דומה בכל השאלות הנשאלות בנושא זה. ראה טבלה 3. מפורט להלן:

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
56.3	1.12	1.00	2.00	1.99	1. אני מרגיש שהשכר המשולם לי כיום הולם את כישורי
53.5	1.07	1.00	2.00	2.00	2. אני מרגיש שהשכר מתאים לרמת ההשקעה שלי בעבודה
52.4	0.99	1.00	2.00	1.89	3. אני מרגיש שמשלמים לי טוב על מה שאני עושה
65.1	1.14	1.00	1.00	1.75	4. אני מרגיש שצריך לשלם לי יותר ממה שאני מרוויח היום (היפוך)
41.9	0.80	1.00	1.75	1.91	מדד כולל של שביעות רצון מהשכר מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.84

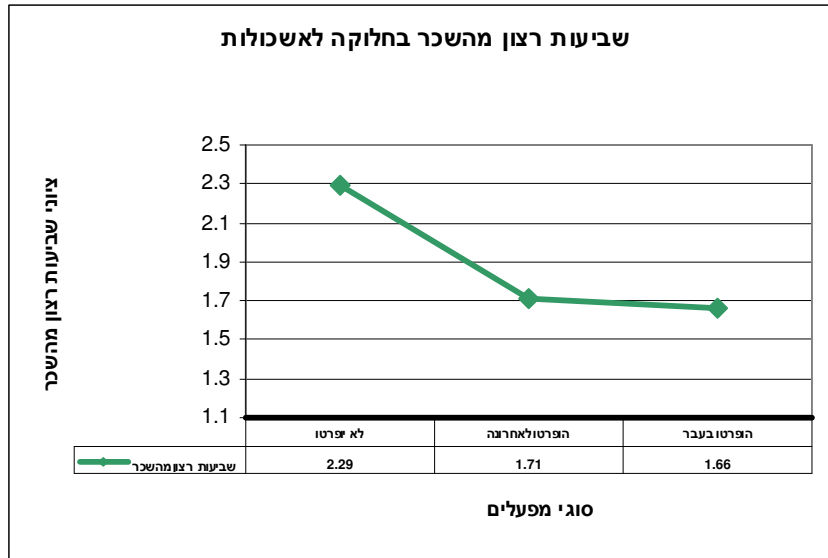
בעוד שכ- 2.5% מכלל העובדים בלבד מביעים שביעות רצון גבוהה מהשכר, כ- 16% מביעים שביעות רצון כוללת בינונית, עוד כ- 42% מביעים שביעות רצון כוללת נמוכה, ועוד כ- 40% אף מביעים שביעות רצון כוללת נמוכה מאוד. ראה תאר גרפי של התפלגות המדד הכולל של שביעות רצון מהשכר להלן: גרף 1.



השערה 1: קיים שוני ברמת שביעות הרצון מהשכר בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר, ובמע"שים שלא יופרטו יביעו שביעות רצון מהשכר גבוהה מעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה.

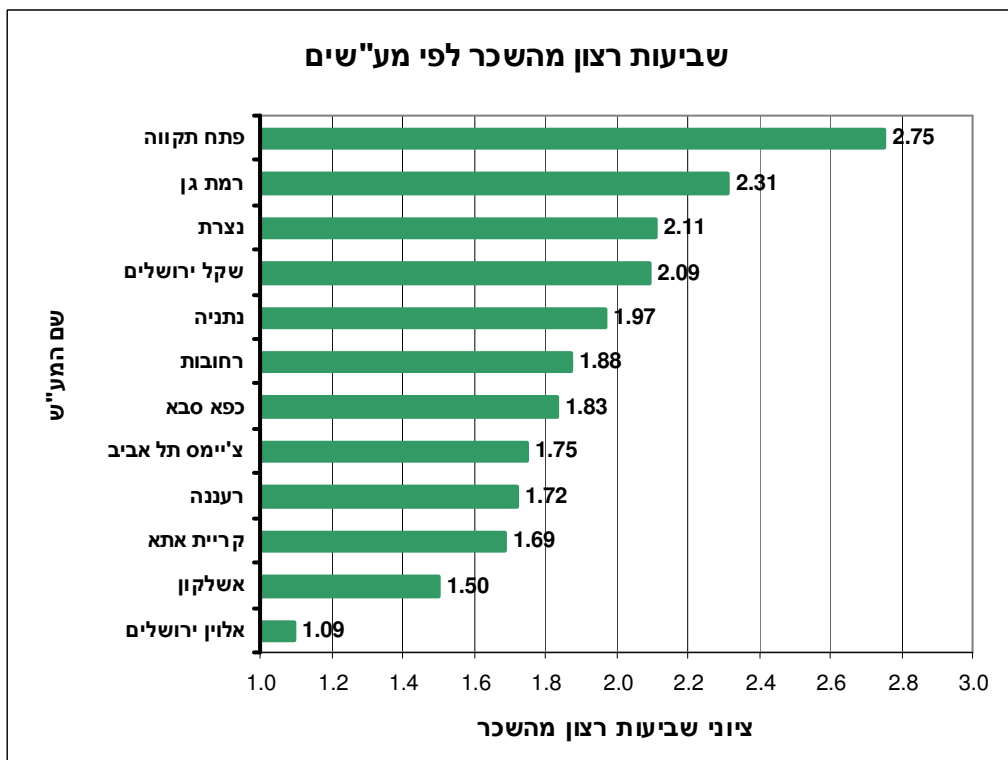
בניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן, נמצא שוני סטטיסטי מובהק, ברמת ביטחון של 95%, בין שביעות הרצון מהשכר בין מע"שים שלא יופרטו לבין מע"שים שהופרטו לאחרונה ומע"שים שהופרטו בעבר – 2.29 בממוצע לעומת 1.71 ו-1.66 בממוצע ובהתאמה (F= 6.477, sig = 0.002).

ראה תיאור גרפי להלן: גרף 2.



מן האמור, החוקר סותר השערת מחקר זו, ומסיק שעובדי מע"שים אשר הופרטו לאחרונה אינם מביעים בהכרח את רמת שביעות הרצון מהשכר הנמוכה ביותר – אלה אינם שונים בתפיסתם מעובדים במע"שים שהופרטו בעבר, ושתי קבוצות העובדים פחות מרוצים מהשכר השוואתית לעובדים במע"שים שלא יופרטו.

בנוסף לאמור, מתקבלת הבחנה בין עובדי מע"ש פתח תקווה לבין עובדי מע"ש אלון ירושלים. ראה תיאור גרפי להלן: גרף 3.



הקשר בין מאפיינים אישיים לבין שביעות רצון מהשכר

לא נמצא קשר מובהק בין גיל העובדים, שנות ההשכלה או שנות הוותק שלהם בעבודה לבין שביעות הרצון מהשכר (מתאמי פירסון לא מובהקים).

כמו כן, לא נמצא שוני סטטיסטי מובהק ברמת שביעות הרצון מהשכר בין גברים לבין נשים (מבחן השוואת ממוצעים t-test לא מובהק).

הקשר בין שביעות רצון מהשכר לבין מוטיבציה ולבין מחויבות

השערה 2: קיים קשר חיובי בין שביעות רצון העובדים מהשכר לבין רמת המחויבות הארגונית – ככל שעובדים יביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהשכר, כך יביעו רמת מחויבות ארגונית גבוהה יותר.

לא נמצאו קשרים מובהקים בין המדד הכולל של שביעות רצון מהשכר, לבין כל ממדי המשנה, והמדד הכולל של מחויבות ארגונית.

ראה לוח מתאמי פירסון מפורט להלן: טבלה 4.

שביעות רצון כוללת מהשכר	מדדים סטטיסטיים	ממדי מחויבות ארגונית
0.154	מקדם מתאם	המשכית
0.166	מובהקות	
83	N	
0.014	מקדם מתאם	רגשית
0.900	מובהקות	
83	N	
- 0.126	מקדם מתאם	ערכית
0.255	מובהקות	
83	N	
- 0.016	מקדם מתאם	מחויבות ארגונית כוללת
0.889	מובהקות	
83	N	

מן האמור, החוקר סותר השערת מחקר זו, ומסיק ששביעות רצון עובדים מהשכר, במסגרת מחקר זה, אינה קשורה לרמת המחויבות הארגונית.

השערה 3: קיים קשר חיובי בין שביעות רצון העובדים מהשכר לבין רמת המוטיבציה בעבודה – ככל שעובדים יביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהשכר, כך יביעו רמת מוטיבציה גבוהה יותר בעבודה.

לא נמצאו קשרים מובהקים בין המדד הכולל של שביעות רצון מהשכר, לבין כל ממדי המשנה, והמדד הכולל של מוטיבציה.

ראה לוח מתאמי פירסון מפורט להלן: טבלה 5

ממדי מוטיבציה	ממדים סטטיסטיים	שביעות רצון כוללת מהשכר
הצורך בהישגים	מקדם מתאם	- 0.018
	מובהקות	0.868
	N	83
הצורך באחריות	מקדם מתאם	- 0.104
	מובהקות	0.347
	N	83
תנאי עבודה פיזיים	מקדם מתאם	0.136
	מובהקות	0.219
	N	8
הכרה והערכה	מקדם מתאם	- 0.084
	מובהקות	0.452
	N	83
נהלים ומדיניות	מקדם מתאם	0.030
	מובהקות	0.787
	N	83
יחסים בין אישיים	מקדם מתאם	- 0.078
	מובהקות	0.482
	N	83
מוטיבציה כוללת	מקדם מתאם	- 0.082
	מובהקות	0.460
	N	83

מן האמור, החוקר סותר השערת מחקר זו ומסיק שלא קיים קשר מובהק, במסגרת מחקר זה, בין שביעות רצון עובדים מהשכר לבין כל הממדים של מוטיבציה.

מחויבות ארגונית

משתתפי המחקר נתבקשו להביע את מחויבותם הארגונית, בסולם 1 עד 5, כאשר 1 מבטא "מאוד לא מסכים", ו-5 מבטא "מסכים מאוד".

עבור כל אחד מן הממדים הנבחנו נבנה מדד כוללני על ידי חישוב הממוצע שבין השאלות הרלוונטיות, ונבנה מדד כולל על ידי חישוב הממוצע שבין ממדי המשנה. שאלות שנוסחו במהופך טופלו במהלך העיבוד על מנת להפיק מדדים אחידים.

מחויבות המשכית

ברמה כללית עובדים מביעים רמת מחויבות המשכית גבוהה – 4.27 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 85%).

בולטת במיוחד הנכונות להשקיע מאמצים רבים להצלחת המע"ש (שאלה 1 – 4.70 בממוצע), אך מאידך, נראה שהנכונות לבצע כל משימה על מנת להמשיך לעבוד במע"ש נמוכה יותר (שאלה 4 – 3.63 בממוצע).

ראה לוח מפורט להלן: טבלה 6.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
9.8	0.46	5.00	5.00	4.70	1. אני מוכן להשקיע מאמצים רבים, יותר מהרגיל על מנת שהמע"ש יצליח
17.6	0.75	4.00	4.00	4.27	2. אני מדבר עם החברים שלי על כך שזהו מע"ש שטוב לעבוד בו
29.2	1.06	3.00	3.00	3.63	4. אני מוכן לקבל כל משימה בכדי שאוכל להמשיך לעבוד במע"ש
12.3	0.55	5.00	4.00	4.47	6. אני גאה לציין באזני אחרים שאני חלק מהמע"ש
14.3	0.61	4.00	4.00	4.28	8. המע"ש נותן לי השראה להוציא את הטוב ביותר ממני בביצוע העבודה
10.3	0.44	4.20	4.20	4.27	מדד כולל של מחויבות המשכית מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.72

מחויבות רגשית

ברמה כללית עובדים מביעים רמת מחויבות רגשית גבוהה – 4.27 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 85%).

מחד בולטת חוסר חרטה על ההחלטה לעבוד במע"ש (שאלה 15 – 4.60 בממוצע), ושיעור הרצון מהבחירה במע"ש (שאלה 10 – 4.54 בממוצע), אך מאידך, נראה שרמת הדאגה לעתיד המעש מעט יותר נמוכה יחסית (שאלה 13 – 3.95 בממוצע).

ראה לוח מפורט להלן: טבלה 7.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
21.7	0.88	4.00	4.00	4.05	5. אני מוצא שהערכים שלי ושל המע"ש מאוד דומים
12.6	0.57	5.00	5.00	4.54	10. אני שמח מאוד שבחרתי לעבוד במע"ש כשחיפשתי עבודה
29.1	1.15	5.00	4.00	3.95	13. אני באמת דואג לגבי העתיד של המע"ש
18.7	0.79	5.00	4.00	4.23	14. בשבילי זה המע"ש הטוב ביותר שאפשרו לעבוד בו
16.3	0.75	5.00	5.00	4.60	15. ההחלטה לעבוד במע"ש הייתה טעות מצדי (היפוך)
10.8	0.46	4.40	4.40	4.27	מדד כולל של מחויבות רגשית מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.62

מחויבות ערכית

ברמה כללית עובדים מביעים מחויבות ערכית בינונית-גבוהה – 3.60 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 72%).

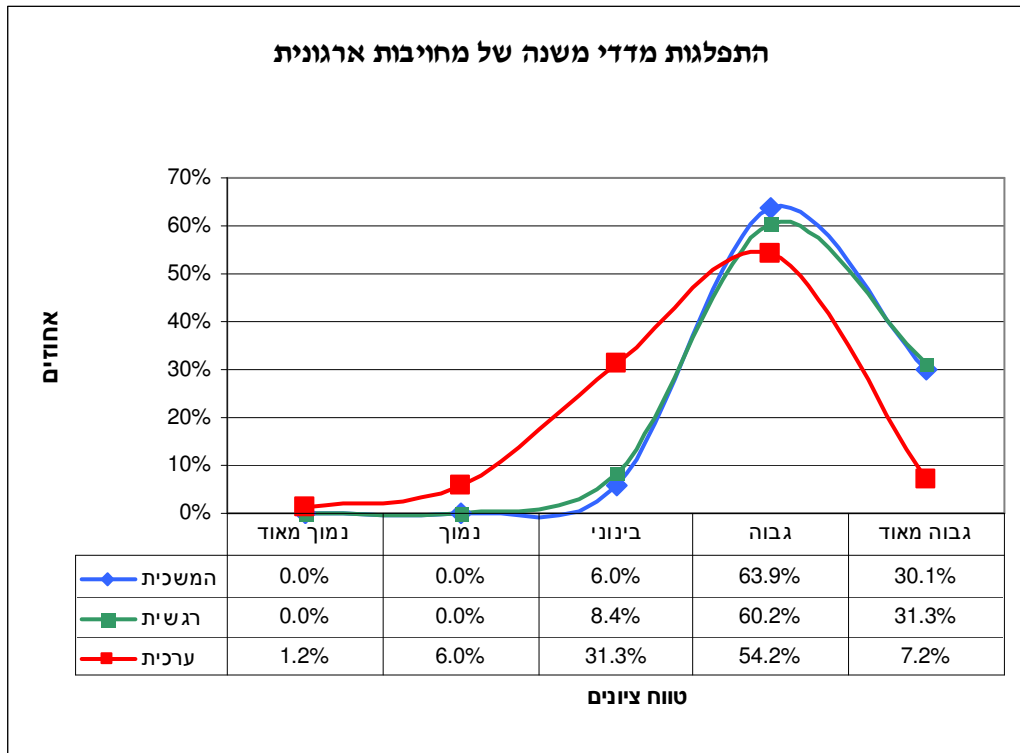
מחד בולטת רמת נאמנות גבוהה מאוד למע"ש (שאלה 3 – 4.54 בממוצע), אך מאידך, מתקבלת תפיסת של יכולת מעבר לארגון אחר לביצוע עבודה דומה (שאלה 7 – 2.54 בממוצע).

ראה לוח מפורט להלן: טבלה 8

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
20.3	0.92	5.00	5.00	4.54	3. אני מרגיש מעט מאוד נאמנות למע"ש (היפוך)
38.2	0.97	3.00	3.00	2.54	7. אני יכול לעבוד בארגון אחר באותה מידה אם העבודה תהיה דומה (היפוך)
26.3	1.04	5.00	4.00	3.95	9. יידרש מעט מאוד בכדי לגרום לי לעזוב את המע"ש (היפוך)
29.6	1.13	4.00	4.00	3.82	11. אין הרבה מה להרוויח מלדבוק בתפיס של המע"ש (היפוך)
39.1	1.23	2.00	3.00	3.15	12. לעיתים קרובות אני מתקשה להסכים למדיניות של המע"ש לגבי העובדים בו (היפוך)
20.3	0.73	4.00	3.75	3.60	מדד כולל של מחויבות ערכית מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.82

השוואת ממדי משנה של מחויבות ארגונית

השוואת ממדי המשנה הנבחנים, מצביעה על רמה גבוהה יותר של מחויבות המשית ורגשית, ועל רמה יחסית נמוכה יותר של מחויבות ערכית. ראה תיאור גרפי השוואתי להלן: גרף 4.



מדד כולל של מחויבות ארגונית

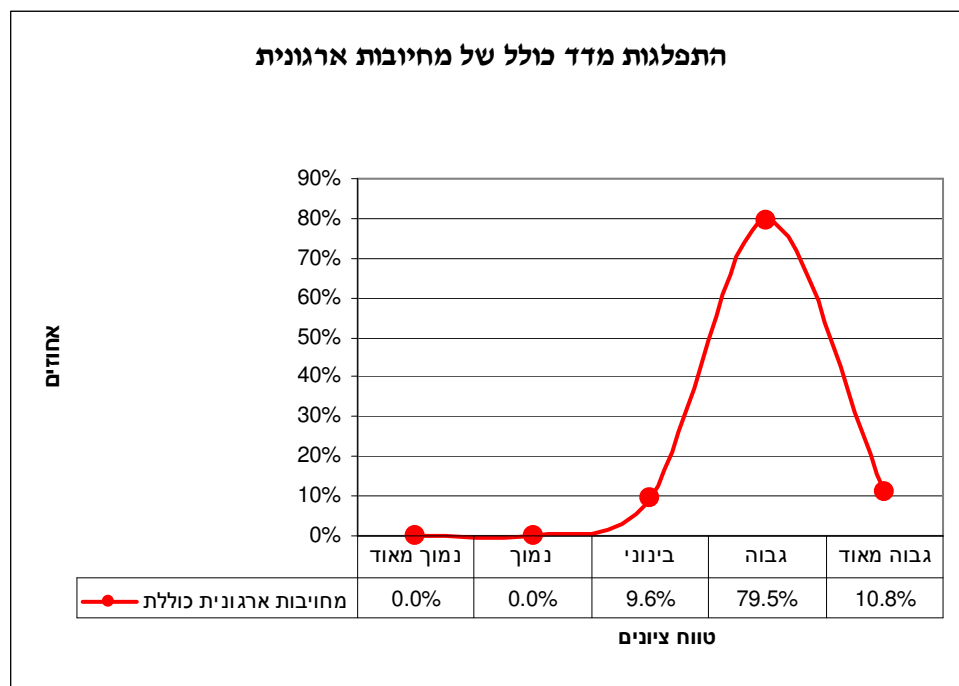
כפועל יוצא מהערכות משתתפי המחקר בממדים הנבחנים, מתקבלת רמת מחויבות ארגונית כוללת גבוהה – 4.05 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 81%).

ראה לוח מפורט להלן: טבלה 9.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	מדד כולל של מחויבות ארגונית מהמנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.73
9.4	0.38	4.27	4.07	4.05	

בעוד שכ- 11% מכלל העובדים מביעים רמת מחויבות ארגונית כוללת גבוהה מאוד, ועוד כ- 80% חשים רמת מחויבות ארגונית כוללת גבוהה, כ- 10% מביעים עמדה בינונית בנושא זה.

ראה להלן תיאור גרפי של התפלגות המדד הכולל של מחויבות ארגונית: גרף 5.



הקשר בין אשכולות המע"שים לבין מחויבות ארגונית

השערה 4: קיים שוני ברמת המחויבות הארגונית בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר, ובמע"שים שלא יופרטו יביעו מחויבות גבוהה מעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה.

בניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן, נמצאו הבדלים ברמת המחויבות הארגונית, ברמת ביטחון סטטיסטית של 95%, כדלהלן:

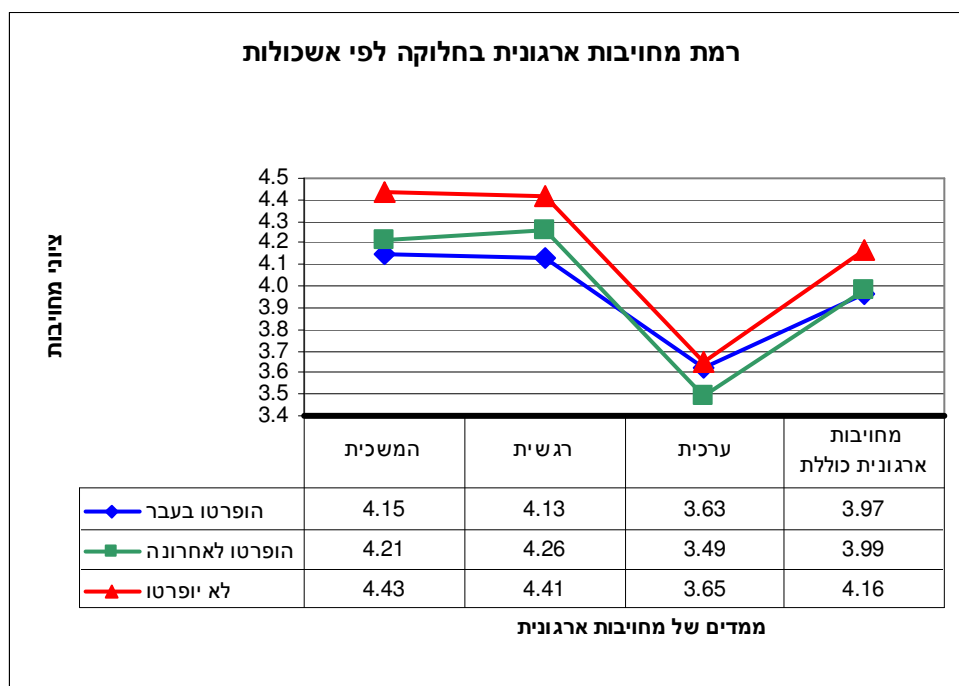
מחויבות המשכית: במע"שים שלא יופרטו רמת המחויבות גבוהה ושונה סטטיסטית מרמת המחויבות במע"שים שהופרטו בעבר – 4.43 בממוצע לעומת 4.15 בממוצע ובהתאמה. במע"שים שהופרטו לאחרונה רמת המחויבות המשכית בינונית באופן יחסי – 4.21 בממוצע (F= 3.710, sig = 0.029).

מחויבות רגשית: במע"שים שלא יופרטו מתקבלת רמת מחויבות רגשית גבוהה, ושונה סטטיסטית מעובדים במע"שים שהופרטו בעבר – 4.41 לעומת 4.13 בממוצע ובהתאמה. במע"שים שהופרטו לאחרונה, רמת המחויבות הרגשית בינונית באופן יחסי – 4.26 בממוצע ($F = 2.918, sig = 0.060$).

מחויבות ערכית: לא נמצא שוני סטטיסטי מובהק ברמת המחויבות הערכית, בין כל סוגי המע"שים הנבחנים ($F = 0.323, sig = 0.725$).

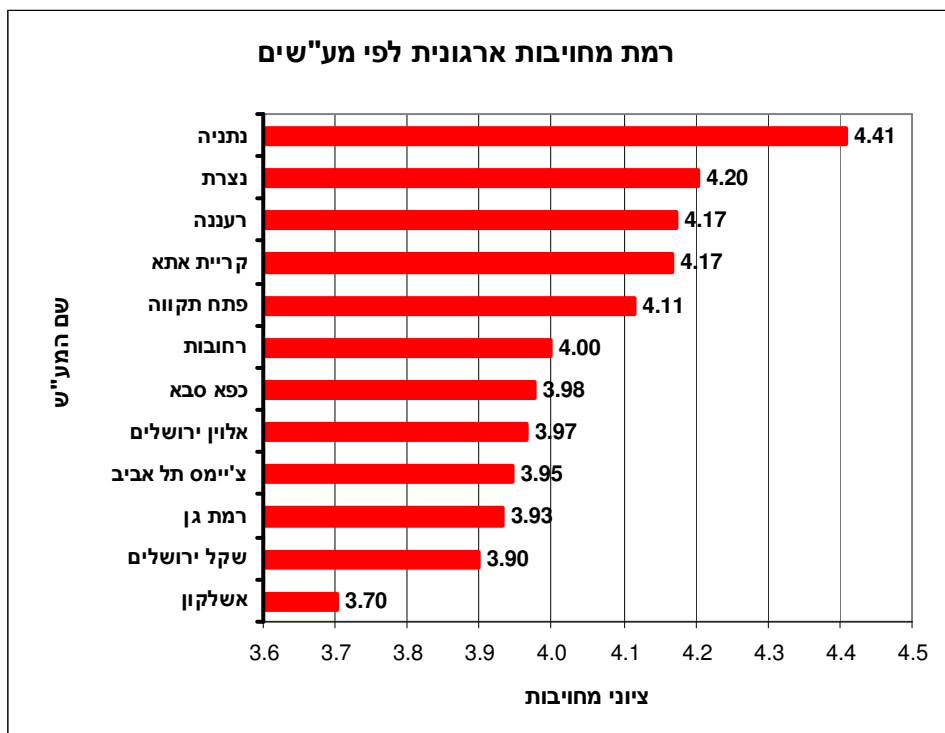
מחויבות ארגונית כוללת: לא נמצא שוני סטטיסטי מובהק ברמת המחויבות הכוללת בין כל סוגי המע"שים הנבחנים ($F = 2.480, sig = 0.090$).

ראה להלן תיאור גרפי של רמת המחויבות הארגונית, בכל הממדים בסוגי המע"שים השונים: גרף 6.



מן האמור, החוקר סותר השערת מחקר זו, ומסיק שעובדי מע"שים אשר הופרטו לאחרונה אינם מביעים בהכרח את רמת המחויבות הארגונית הנמוכה ביותר – דווקא עובדי מע"שים שהופרטו בעבר חשים רמת מחויבות המשכית, ומחויבות רגשית נמוכות משאר עובדים, ובנוסף לכך במע"שים שלא יופרטו מתקבלת רמת מחויבות המשכית ורגשית גבוהה יחסית.

בנוסף לאמור, מתקבלת הבחנה ברמת המחויבות הארגונית הכוללת בין מע"שים שונים – במע"ש נתניה מתקבלת רמת מחויבות גבוהה ושונה סטטיסטית מאשר במע"ש שקל ירושלים ובמע"ש אשקלון. ראה תיאור גרפי להלן: גרף 7.



הקשר בין מאפיינים אישיים לבין מחויבות ארגונית

לא נמצא קשר מובהק בין גיל או שנות הוותק בעבודה של העובדים בין כל הממדים של מחויבות ארגונית (מתאמי פירסון לא מובהקים).

כמו כן, לא נמצא שוני סטטיסטי מובהק ברמת המחויבות הארגונית, בכל הממדים הנבחנים, בין גברים לבין נשים (מבחני השוואת ממוצעים t-test לא מובהקים).

מאידך, מתקבל קשר שלילי מובהק בין שנות ההשכלה של משתתפי המחקר לבין רמת המחויבות ההמשכית – מתאם פירסון $-0.311, p < 0.008$. ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר, כך פוחתת רמת המחויבות ההמשכית, אך לא נמצאו קשרים נוספים בין השכלה לבין מחויבות ארגונית.

מוטיבציה לעבודה בארגון

משתתפי המחקר נתבקשו להביע את רמת המוטיבציה שלהם, בסולם 1 עד 5, כאשר 1 מבטא "מאוד לא רצוי ליי", ו- 5 מבטא "רצוי לי מאוד".

עבור כל אחד מן הממדים הנבחנים נבנה מדד כוללני על ידי חישוב הממוצע שבין השאלות הרלוונטיות, ונבנה מדד כולל על ידי חישוב הממוצע שבין ממדי המשנה.

הצורך בהישג

משתתפי המחקר מביעים רמה גבוהה של צורך בהישג – 4.63 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 93%), והערכה זו דומה בכל השאלות בנושא זה. ראה לוח מפורט להלן: טבלה 10.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
10.8	0.51	5.00	5.00	4.71	2. שאקבל משימות בעבודה שיהיו מעניינות ובעלות אתגר
10.6	0.49	5.00	5.00	4.62	14. שיתאפשר לי ללמוד מיומנות חדשה ומיוחדת
14.3	0.65	5.00	5.00	4.54	15. שאקבל קידום או עלייה בדרגה
8.4	0.39	5.00	4.67	4.63	מדד כולל של צורך בהישג מהימנות (מקדם אלפא קרונברך): 0.75

הצורך באחריות

משתתפי המחקר מביעים רמה גבוהה של צורך באחריות – 4.53 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 91%), והערכה זו דומה בכל השאלות בנושא זה. ראה לוח מפורט להלן: טבלה 11.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
12.5	0.57	5.00	5.00	4.55	5. שתהיה לי היכולת לקבל החלטות עצמאיות בעבודה
12.2	0.56	5.00	5.00	4.61	10. שאקבל חופש פעולה בעבודה
15.2	0.67	5.00	5.00	4.41	13. שאקבל אחריות על פרויקט חשוב
13.1	0.59	5.00	5.00	4.52	20. שיהיה לי חופש לתכנן את העבודה ואת סדר היום שלי
9.3	0.42	5.00	4.50	4.53	מדד כולל של צורך באחריות מהימנות (מקדם אלפא קרונברך): 0.80

תנאי עבודה פיזיים

משתתפי המחקר מביעים רמה גבוהה של צורך בתנאי עבודה פיזיים – 4.58 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 92%), והערכה זו דומה בכל השאלות בנושא זה. ראה לוח מפורט להלן: טבלה 12.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
10.2	0.48	5.00	5.00	4.71	7. שיהיה סדר ומרחב פיזי בעבודה
12.4	0.57	5.00	5.00	4.59	16. שהעבודה תשלב שימוש בשיטות חדשניות
15.5	0.69	5.00	5.00	4.46	17. שהעבודה תהיה בסביבת עבודה מודרנית
13.8	0.63	5.00	5.00	4.57	18. שיהיה במע"ש ריהוט נוח ומתוכנן היטב
9.2	0.42	5.00	4.75	4.58	מדד כולל של תנאי עבודה פיזיים מהימנות (מקדם אלפא קרונברך): 0.81

הכרה והערכה

משתתפי המחקר מביעים רמה גבוהה של צורך בהכרה והערכה – 4.51 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 90%), והערכה זו דומה בכל השאלות בנושא זה. ראה לוח מפורט להלן: טבלה 13.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
9.4	0.45	5.00	5.00	4.77	3. שאחשב במע"ש כבעל יכולת
15.5	0.68	5.00	4.00	4.39	6. שהעבודה תהיה בשיתוף מנהלים ומפקחים של המע"ש
12.7	0.57	5.00	5.00	4.50	12. שאקבל הערכה גבוהה מעמיתים לעבודה
16.2	0.71	5.00	5.00	4.39	19. שאקבל משוב קבוע ומועיל על הביצועים שלי בעבודה
8.2	0.37	4.25	4.50	4.51	מדד כולל של הכרה והערכה מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.65

נהלים ומידניות הארגון

משתתפי המחקר מביעים רמה גבוהה של צורך בהכרה והערכה – 4.61 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 92%), והערכה זו דומה בכל השאלות בנושא זה. ראה לוח מפורט להלן: טבלה 14.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
16.4	0.73	5.00	5.00	4.44	4. שעבודתי תהיה לפי נהלי עבודה ברורים ומוגדרים
10.5	0.50	5.00	5.00	4.77	8. שההנהלה תנהיג נכון את המע"ש
10.6	0.49	5.00	4.50	4.61	מדד כולל של נהלים ומדיניות מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.78

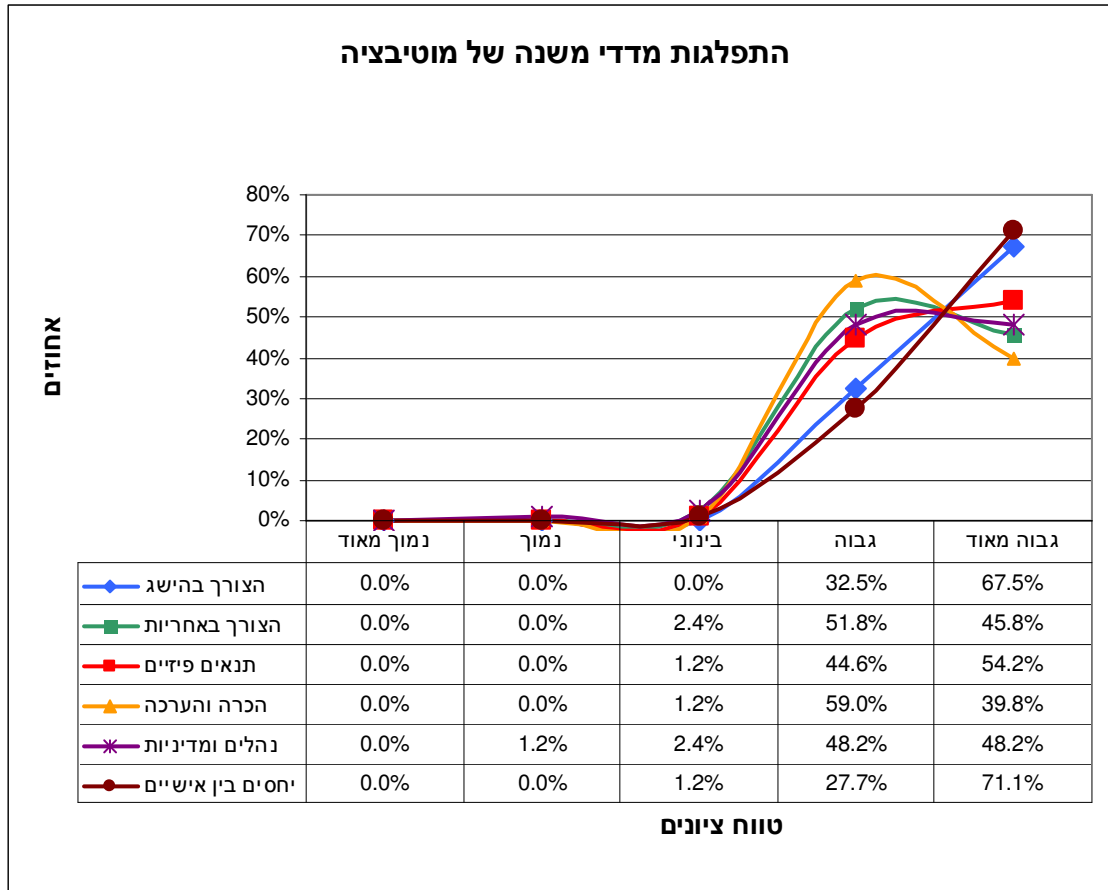
יחסים בין אישיים

משתתפי המחקר מביעים רמה גבוהה של צורך ביחסים בין אישיים – 4.66 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 93%), והערכה זו דומה בכל השאלות בנושא זה. ראה לוח מפורט להלן: טבלה 15.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	השאלה
7.9	0.38	5.00	5.00	4.83	1. שתהיה לי אפשרות לעבודה בשיתוף פעולה עם הצוות שלי
16.5	0.74	5.00	5.00	4.48	9. שהעבודה תהיה בשיתוף פעולה אם אחרים
10.7	0.50	5.00	5.00	4.66	11. שתהיה תקשורת פתוחה בין העובדים להנהלה
7.5	0.35	5.00	4.67	4.66	מדד כולל של יחסים בין אישיים מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.62

השוואת ממדי משנה של מוטיבציה

השוואת ממדי המשנה של מוטיבציה מצביעה בעיקר על דמיון בין ההערכות המשיביים. יחד עם זאת, נראה שרמת המוטיבציה גבוהה יותר בנושא יחסים בין אישיים (71% מהמשיביים מביעים הערכה גבוהה מאוד בנושא זה), ובצורך בהישגים (כ- 68% מביעים הערכה גבוהה מאוד בנושא זה). ראה תאור גרפי השוואתי להלן : גרף 8.



מדד כולל של מוטיבציה

כפועל יוצא מהערכות משתתפי המחקר בממדי המשנה הנבחנים, מתקבלת רמת מוטיבציה כוללת גבוהה – 4.59 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 92%).

ראה לוח מפורט להלן: טבלה 16.

מקדם השתנות	סטיית תקן	שכיח	חציון	ממוצע	מדד כולל של מוטיבציה מהימנות (מקדם אלפא קרוונבך): 0.88
6.8	0.31	5.00	4.58	4.59	

בעוד שכ- 58% מכלל המשיבים מביעים רמת מוטיבציה כוללת גבוהה מאוד, כ- 42% מביעים רמת מוטיבציה כוללת גבוהה, ולא נמצאו משיבים נוספים בעלי רמת מוטיבציה נמוכה יותר.

ראה להלן תיאור גרפי של התפלגות המדד הכולל של מוטיבציה: גרף 9.



הקשר בין אשכולות המע"שים לבין מוטיבציה

השערה 5: קיים שוני ברמת המוטיבציה בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר, ובמע"שים שלא יופרטו יביעו מוטיבציה גבוהה מעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה.

בניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן, נמצאו הבדלים ברמת המוטיבציה, ברמת ביטחון סטטיסטית של 95%, כדלהלן:

הצורך בהישג: לא נמצא שוני מבוהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים ($F = 0.697$, $sig = 0.501$).

הצורך באחריות: לא נמצא שוני מבוהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים, למרות שבמע"שים שלא יופרטו הרמה נמוכה יותר ($F = 1.627$, $sig = 0.203$).

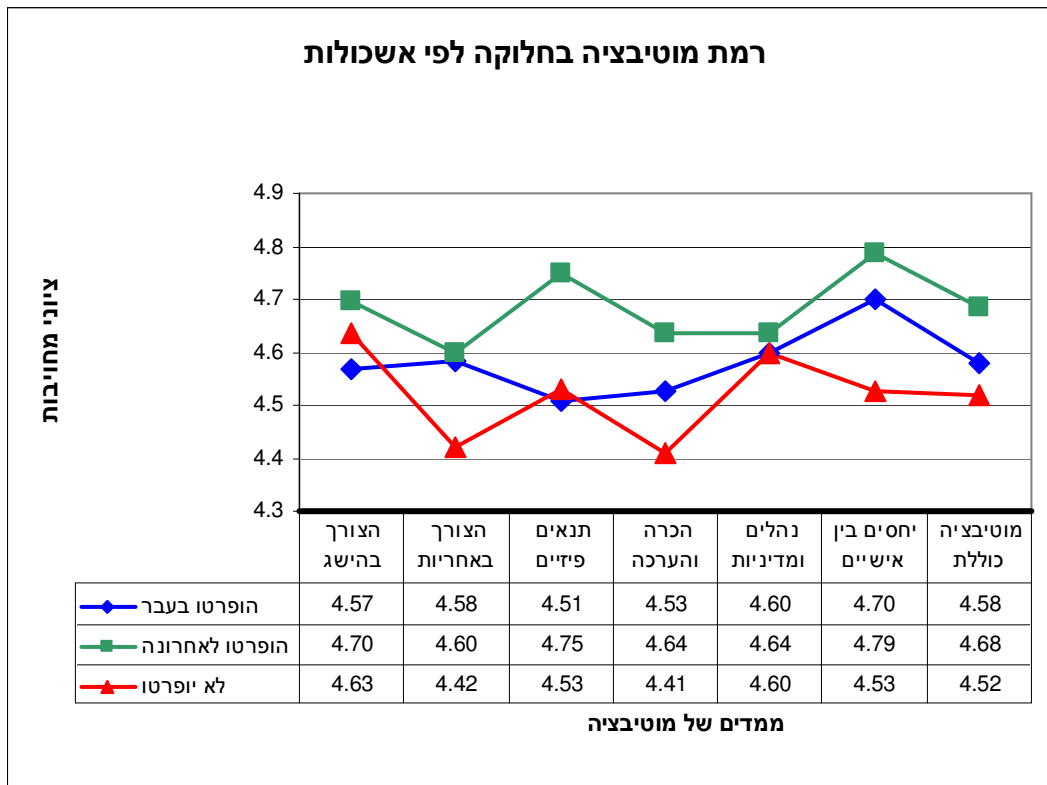
תנאי עבודה פיזיים: במע"שים שהופרטו לאחרונה, מביעים צורך גבוה יותר בתנאי עבודה פיזיים, השוואתית למע"שים שהופרטו בעבר – 4.75 לעומת 4.51 בממוצע ובהתאמה. עובדים במע"שים שלא יופרטו מביעים הערכת ביניים בנושא זה – 4.53 בממוצע ($F = 2.505$, $sig = 0.088$).

הכרה והערכה: במע"שים שהופרטו לאחרונה עובדים מביעים צורך בהכרה והערכה גבוהה השוואתית למע"שים שלא יופרטו – 4.64 לעומת 4.41 בממוצע ובהתאמה. מע"שים שהופרטו בעבר מביעים הערכת ביניים בנושא זה ($F = 2.602$, $sig = 0.080$).

נהלים ומדיניות: לא נמצא שוני מבוהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים ($F = 0.048$, $sig = 0.953$).

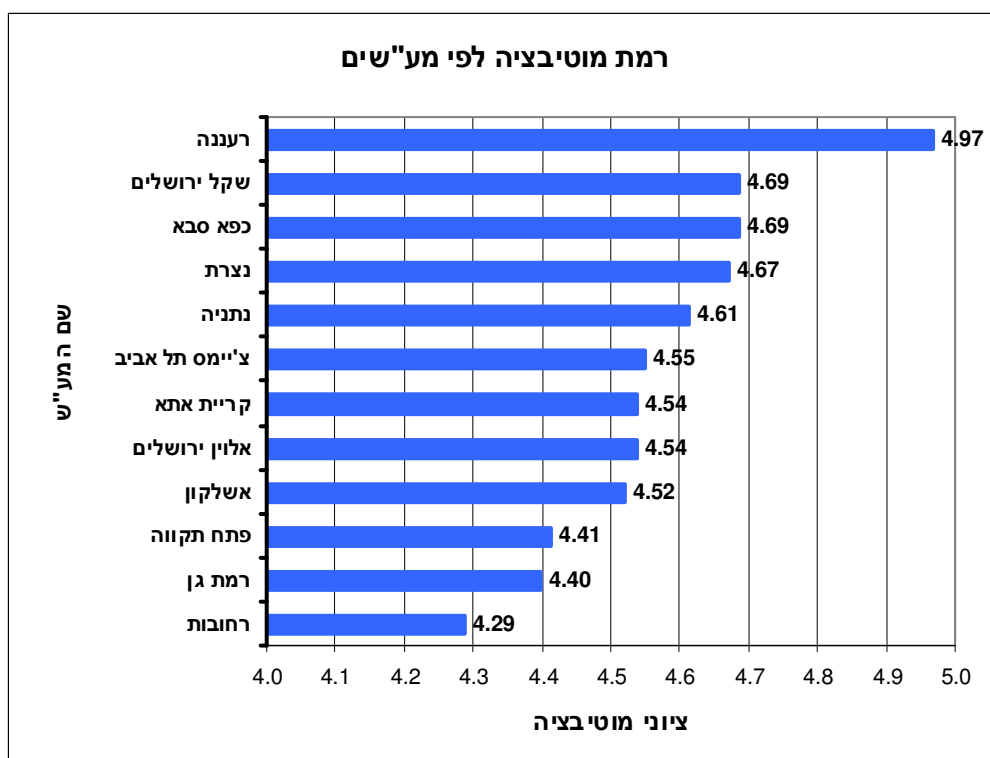
יחסים בין אישיים: במע"שים שהופרטו לאחרונה מביעים צורך גבוה יותר ביחסים בין אישיים, השוואתית למע"שים שלא יופרטו – 4.79 לעומת 4.53 בממוצע ובהתאמה. מע"שים שהופרטו בעבר מביעים הערכת ביניים בנושא זה – 4.70 בממוצע ($F = 4.134$, $sig = 0.020$).

מוטיבציה כוללת: לא נמצא שוני מבוהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים (F = 1.874, sig = 0.160) ראה להלן תיאור גרפי של רמת המוטיבציה, בכל הממדים בסוגי המע"שים השונים: גרף 10.



מן האמור, החוקר סותר השערת מחקר זו, ומסיק שעובדי מע"שים אשר הופרטו לאחרונה אינם מביעים בהכרח את רמת המוטיבציה הנמוכה ביותר – בנושא תנאים פיזיים, הכרה והערכה, וביחסים בין אישיים עובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה מביעים רמת מוטיבציה גבוהה מעובדים בשאר מע"שים.

בנוסף לאמור, מתקבלת הבחנה ברמת המוטיבציה הכוללת בין מע"שים שונים – במע"ש רעננה מתקבלת רמת מוטיבציה גבוהה ושונה סטטיסטית מאשר במע"ש רחובות. ראה תיאור גרפי להלן: גרף 11.



הקשר בין מאפיינים אישיים לבין מוטיבציה

לא נמצא קשר מובהק בין שנות הוותק בעבודה של העובדים או שנות ההשכלה שלהם, לבין כל הממדים של מוטיבציה (מתאמי פירסון לא מובהקים).

מאידך, מתקבלת הבחנה ברמת המוטיבציה בין גברים לבין נשים – גברים מביעים רמת מוטיבציה גבוהה ושונה סטטיסטית מנשים, פרט לנושא נהלים ומדיניות. ראה פירוט להלן:

4.83 לעומת 4.59 בממוצע ובהתאמה ($t = 3.246, sig = 0.003$)	הצורך בהישג:
4.85 לעומת 4.47 בממוצע ובהתאמה ($t = 2.898, sig = 0.005$)	הצורך באחריות:
4.83 לעומת 4.51 בממוצע ובהתאמה ($t = 3.145, sig = 0.006$)	תנאים פיזיים:
4.73 לעומת 4.45 בממוצע ובהתאמה ($t = 2.390, sig = 0.019$)	הכרה והערכה:
4.87 לעומת 4.61 בממוצע ובהתאמה ($t = 2.207, sig = 0.031$)	יחסים בין אישיים:
4.81 לעומת 4.53 בממוצע ובהתאמה ($t = 4.570, sig = 0.000$)	מוטיבציה כוללת:

כמו כן, מתקבל קשר שלילי מובהק בין גיל העובדים לבין רמת הצורך באחריות – מתאם פירסון $p < 0.028, -0.262$. ככל שגיל העובד גבוה יותר, כך פוחת הצורך באחריות, אך לא נמצאו קשרים נוספים בין גיל לבין מוטיבציה.

הקשר בין מוטיבציה לבין מחויבות ארגונית

השערה 6: קיים קשר חיובי בין מוטיבציה לבין מחויבות - ככל שרמת המוטיבציה של העובדים תהיה גבוהה יותר, כך תגבר רמת המחויבות הארגונית.

ברמה כללית מתקבל קשר חיובי מובהק בין הממד הכולל של מוטיבציה לבין הממד הכולל של מחויבות ארגונית – מתאם פירסון $r=0.242, p<0.027$.

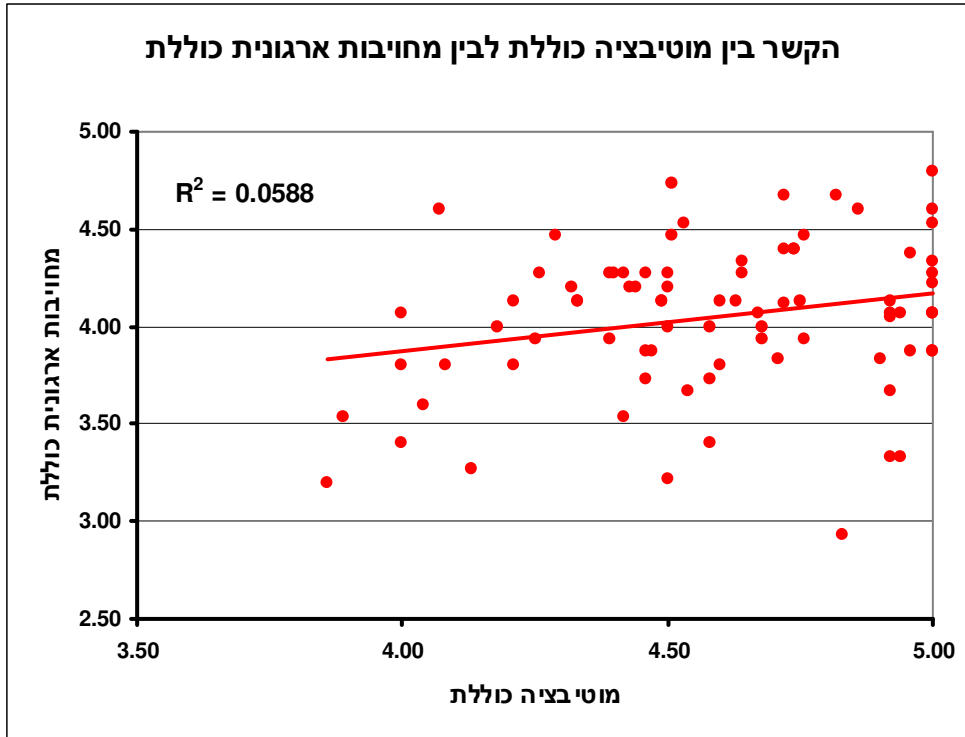
יחד עם זאת, מתקבל קשר חיובי מובהק בין רמת המוטיבציה בנושא תנאי עבודה פיזיים לבין רמת המחויבות ההמשכית ($r=0.283, p<0.010$), ולבין רמת המחויבות הכוללת ($r=0.257, p<0.019$), מתקבל קשר חיובי מובהק בין רמת המוטיבציה בנושא נהלים ומדיניות לבין רמת המחויבות הכוללת

($r=0.275, p<0.012$), ובין מוטיבציה כוללת לבין רמת המחויבות ההמשכית ($r=0.257, p<0.019$).

ראה לוח מתאמי פירסון מפורט להלן: טבלה 17.

מחויבות ארגונית כוללת	ערכית	רגשית	המשכית	מדדים סטטיסטיים	ממדי מחויבות ארגונית ממדי מוטיבציה
0.211	0.139	0.120	0.189	מקדם מתאם	הצורך בהישגים
0.055	0.209	0.278	0.087	מובהקות	
83	83	83	83	N	
0.061	0.041	- 0.041	0.134	מקדם מתאם	הצורך באחריות
0.581	0.711	0.713	0.229	מובהקות	
83	83	83	83	N	
0.257	0.110	0.191	0.283	מקדם מתאם	תנאי עבודה פיזיים
0.019	0.322	0.084	0.010	מובהקות	
83	83	83	83	N	
0.125	0.037	0.047	0.213	מקדם מתאם	הכרה והערכה
0.259	0.741	0.671	0.053	מובהקות	
83	83	83	83	N	
0.275	0.197	0.179	0.197	מקדם מתאם	נהלים ומדיניות
0.012	0.074	0.106	0.075	מובהקות	
83	83	83	83	N	
0.146	0.107	0.048	0.150	מקדם מתאם	יחסים בין אישיים
0.188	0.337	0.665	0.176	מובהקות	
83	83	83	83	N	
0.242	0.144	0.125	0.257	מקדם מתאם	מוטיבציה כוללת
0.027	0.196	0.259	0.019	מובהקות	
83	83	83	83	N	

ראה להלן תיאור גרפי של פיזור תשובות המשיבים בקשר שבין מוטיבציה כוללת לבין מחויבות ארגונית כוללת: גרף 12.



מן האמור, החוקר מאשש השערת מחקר זו, ומסיק שקיים קשר חיובי בין מוטיבציה לבין רמת מחויבות ארגונית – ככל שעובדים מביעים רמת מוטיבציה כוללת גבוהה יותר, כך יביעו רמת מחויבות ארגונית גבוהה יותר.

יחד עם זאת החוקר מדגיש שעוצמת הקשר בין מוטיבציה לבין מחויבות ארגונית חלקית בלבד, ומספר הקשרים המובהקים בין שני המשתנים מועט.

הגורמים המשפיעים על מחויבות ארגונית

על מנת לאמוד את עוצמת ההשפעה של המשתנים הנבחנים במחקר זה על רמת המחויבות הארגונית, נבחנו מודלים של רגרסיה ליניארית, הן עבור כלל המדגם, והן עבור קבוצות משנה נבחות.

בכל המדגם

בקרב כלל המדגם מתקבלת השפעה חיובית של רמת המוטיבציה בנושא נהלים ומדיניות על רמת המחויבות הארגונית הכוללת. ראה לוח מפורט להלן: **טבלה 18**

מחויבות ארגונית כוללת	משתנים
3.060	קבוע
0.214 Beta = 0.275	מוטיבציה – נהלים ומדיניות
7.5%	אחוז שונות מוסבר R-square
0.012 ,6.614	F ורמת מובהקות

סוג המע"שים
מתקבלת הבחנה בין מע"שים שונים :

- * בקרב עובדי מע"שים שהופרטו לאחרונה, מתקבלת השפעה חיובית של רמת המוטיבציה בנושא צורך באחריות, אך גם משביעות הרצון מהשכר.
- * מאידך, בקרב מע"שים שהופרטו בעבר, מתקבלת השפעה חיובית בלעדית של רמת המוטיבציה בנושא תאני עבודה פיזיים.
- * בקרב מע"שים שלא הופרטו, לא נמצא מודל מובהק להסבר רמת המחויבות הארגונית הכוללת.

ראה לוח מפורט להלן: **טבלה 19**

מע"שים שהופרטו בעבר	מע"שים שהופרטו לאחרונה	משתנים
2.317	2.097	קבוע
(*)	0.317 Beta = 0.431	הצורך באחריות
(*)	0.254 Beta = 0.394	שביעות רצון כוללת מהשכר
0.366 Beta = 0.377	(*)	תאני עבודה פיזיים
14.2%	35.7%	אחוז שונות מוסבר R-square
0.040 , 4.633	0.015 , 5.284	F ורמת מובהקות

(*) משתנה לא מובהק

מגדר

נשים מושפעות לחיוב מרמת המוטיבציה בתחום המדיניות והנהלים בארגון. מאידך, לא נמצא מודל מובהק להסבר רמת המחויבות הארגונית של הגברים.

ראה לוח מפורט להלן: **טבלה 20**.

בקרב נשים	משתנים
3.264	קבוע
0.171 Beta = 0.259	מוטיבציה – נהלים ומדיניות
6.7%	אחוז שונות מוסבר R-square
0.045 , 4.186	F ורמת מובהקות

גיל העובדים

לא נמצאו מודלים מובהקים להסבר רמת המחויבות הארגונית בין עובדים "צעירים" לבין עובדים "מבוגרים" (על פי חלוקתם לפי הגיל החציוני – 46 שנים).

וوتק עובדים

בקרב עובדים בעלי וותק של עד 12 שנים, מתקבלת השפעה של רמת המוטיבציה בנושא מדיניות ונהלים, אך בקרב עובדים ותיקים יותר לא נמצא מודל מובהק להסבר רמת המחויבות הארגונית.

ראה לוח מפורט להלן: טבלה 21

משתנים	וوتק עד 12 שנים
קבוע	2.681
מוטיבציה – נהלים ומדיניות	0.288 Beta = 0.369
אחוז שונות מוסבר R-square	13.6%
F ורמת מובהקות	0.024 , 5.526

רמת השכלה

בקרב בעלי השכלה של עד 12 שנות לימוד מתקבלת השפעה חיובית של רמת שביעות הרצון מהשכר על רמת המחויבות. מאידך, לא נמצא מודל מובהק להסבר רמת המחויבות הארגונית של בעלי שנות השכלה רבות יותר.

ראה לוח מפורט להלן: טבלה 22 .

משתנים	בקרב בעלי השכלה של עד 12 שנים
קבוע	3.726
שביעות רצון כוללת מהשכר	0.161 Beta = 0.384
אחוז שונות מוסבר R-square	14.8%
F ורמת מובהקות	0.019 , 6.064

פרק 5 – דיון וניתוח

פרק זה דן בממצאי המחקר שהוצגו בפרק 4.

סיכום הממצאים

משתתפי המחקר מביעים שביעות רצון נמוכה מהשכר – 1.91 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 38%); כ- 3% בלבד מביעים שביעות רצון גבוהה מהשכר, כ- 16% מביעים שביעות רצון כוללת בינונית, ועוד 82% אף מביעים שביעות רצון נמוכה ונמוכה מאוד מהשכר. החוקר מדגיש, שחוסר שביעות הרצון של העובדים מהשכר, בא לידי ביטוי בכל השאלות הנוגעות בנושא זה.

משתתפי המחקר מביעים רמת מחויבות ארגונית כוללת גבוהה – 4.05 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 81%) כ- 11% מביעים רמת מחויבות ארגונית כוללת גבוהה מאוד, כ- 80% מביעים מחויבות ארגונית כוללת גבוהה, כ- 10% נוספים מביעים רמת מחויבות ארגונית כוללת בינונית. עובדים מביעים רמת מחויבות המשכית ורגשית גבוהה מרמת המחויבות הערכית – 4.27 בממוצע, לעומת 3.60 בממוצע ובהתאמה.

הבעיות העיקריות בנושא מחויבות ארגונית:

היכולת לעבור לארגון אחר בעיסוק דומה:	2.54 בממוצע
קושי להסכים עם מדיניות המע"ש:	3.15 בממוצע
הנטייה לקבל כל משימה על מנת להמשיך במע"ש:	3.63 בממוצע

ברמה הכללית, משתתפי המחקר מביעים רמת מוטיבציה כוללת גבוהה מאוד – 4.59 בממוצע במדד הכולל (מתוך 5 – 92%). כ- 58% מכלל העובדים מביעים רמת מוטיבציה כוללת גבוהה מאוד, ועוד כ- 42% מביעים רמת מוטיבציה כוללת גבוהה.

עמדות העובדים בנושא מוטיבציה גבוהות בכל הממדים הנבחנים – יחסים בין אישיים (4.66 בממוצע), הצורך בהישגים (4.63 בממוצע), נהלים ומדיניות (4.61 בממוצע), תנאים פיזיים (4.58 בממוצע), הצורך באחריות (4.53 בממוצע) והכרה והערכה (4.51 בממוצע).

על פי הנתונים, מצביע החוקר על הערכה גבוהה מצד משתתפי המחקר בכל השאלות הנוגעות במוטיבציה.

נמצאה הבחנה במאפייני העובדים בין סוגי המע"שים השונים: עובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה, מבוגרים יותר מעובדים במע"שים אחרים; בעלי וותק רב יותר בעבודה; בעלי רמת השכלה נמוכה יותר יחסית לעובדים בסוגי מע"שים אחרים.

דיון

מטרת המחקר הייתה לבחון האם יש קשר בין תהליך הפרטת המע"שים ל-2 המשתנים התלויים שהם מוטיבציה של העובדים ומחויבות העובדים לעבודה. זאת דרך המשתנה המתווך שהינו שביעות רצון משכר העבודה. המחקר בדק את הקשר בין שלושת האשכולות (1. מע"שים שלא יופרטו 2. מע"שים שהופרטו בעבר ו-3. מע"שים שהופרטו לאחרונה) המרכיבים את המשתנה הבלתי תלוי דרך המשתנה המתווך - שביעות רצון מהשכר - לבין המחויבות והמוטיבציה של צוותי העובדים במע"ש - המשתנים התלויים. בנוסף, בחן החוקר אלו קשרים קיימים בין ההפרטה למשתנים התלויים: מחויבות לארגון ומוטיבציה לעבודה. לסיום, נבדק האם ישנם קשרים בין המשתנים התלויים לבין עצמם. הבדיקה נעשתה על מנת לשלול את הנחת האפס של המחקר שאין קשר בין הפרטת המע"שים לעמדות ולתחושות העובדים.

השערה 1: קיים שוני ברמת שביעות הרצון מהשכר בין סוגי המע"שים השונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר ובמע"שים שלא יופרטו יביעו שביעות רצון גבוהה מהשכר ביחס לעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה

בניתוח שונות חד כיוונית עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן, נמצא שוני סטטיסטי מובהק ברמת ביטחון של $95\% = 0.005$, של שביעות הרצון מהשכר בין מע"שים שלא יופרטו לבין מע"שים שהופרטו לאחרונה ולבין מע"שים שהופרטו בעבר – 2.29 בממוצע לעומת 1.71 ו-1.66 בממוצע ובהתאמה ($F = 6.477, sig = 0.002$).

מן האמור, החוקר סותר השערת מחקר זו ומסיק שעובדי מע"שים אשר הופרטו לאחרונה אינם מביעים בהכרח את רמת שביעות הרצון מהשכר הנמוך ביותר – אלה אינם שונים בתפיסתם מעובדים במע"שים שהופרטו בעבר, ושתי קבוצות העובדים פחות מרוצות מהשכר בהשוואה לעובדים במע"שים שלא יופרטו. במחקר, כמו גם בספרות, שכר הוא גורם מוטיבציוני כפי שטוען רשתי (2001), אלא שעמדת רוב צוותי העובדים במע"שים מצביעה על שביעות רצון נמוכה מרמת השכר, וזאת ביחס להשקעתם ולתרומתם הגדולה. לא ניתן היה להצביע על הבדל בין תחושות העובדים לפני ההפרטה או לאחריה, לעומת עובדים במע"שים, שהופרטו לאחרונה. לאחרונים הייתה צפויה ירידה משמעותית בשביעות רצון מהשכר, כתוצאה מהשינוי הארגוני שחל במקום עבודתם לאחרונה. על אף הפער בשכר של עובדי המע"שים (שלא יופרטו) שהינם עובדי הרשויות המקומיות ושכרם הוא הגבוה ביותר, לעומת השכר במע"שים שהופרטו לאחרונה ושהופרטו בעבר. המחקר שבדק את תחושת שביעות הרצון משכר, מוכיח שתחושות אילו אינן בהכרח קוהרנטיות לרמת השכר בפועל. כלומר, התחושה של חוסר שביעות רצון מהשכר היא סובייקטיבית ולא השוואתית (Meyer 2000). עובדה נוספת העולה מתוצאות המחקר היא, שהקשר בין שביעות רצון משכר לבין מוטיבציה ומחויבות לעבודה הוא לא קשר ליניארי. על קשר זה כתבו מספר חוקרים בספרות, Rustichini & Greezy (2000) ו-Kadushin & Egal (2004) - והצביעו על העובדה ששכר הוא אחד המרכיבים הגורמים לעליית המוטיבציה והמחויבות, אולם הוא לא היחיד והמכריע. כמו כן, עמדות של עובדים מושפעות יותר על ידי גורמים מוטיבציוניים פנימיים (אינטרניסיים).

בדיקת ההשערה השנייה מבססת כיוון זה במחקר :

השערה 2: קיים קשר חיובי בין שביעות רצון העובדים מהשכר לבין רמת המוטיבציה בעבודה

– ככל שעובדים יביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהשכר, כך יביעו רמת מוטיבציה גבוהה יותר

בעבודה

לא נמצאו קשרים מובהקים בין המדד הכולל של שביעות רצון מהשכר, לבין כל ממדי המשנה והמדד הכולל של מוטיבציה (מתאמי פירסון לא מובהקים).

על פי האמור, החוקר סותר השערת מחקר זו ומסיק שלא קיים קשר מובהק, במסגרת מחקר זה, בין שביעות רצון עובדים מהשכר לבין כל המדדים של המוטיבציה. המחקרים בספרות מצביעים על שני כיוונים. ישנם חוקרים בספרות אשר אינם מוצאים קשר בין מוטיבציה לבין שביעות רצון מרמת השכר. לטענתם, שביעות רצון משכר, כמו מוטיבציה היא שייכת למשתנים אינטרה-פסיכיים, כמו רגשות כלפי הארגון, תחושה של אין לי מקום אלטרנטיבי לעבוד בו, תחושות של אחריות כלפי הלקוחות או החברים בארגון, כפי שטוענים Gardner, Van Dyne, & Pierce (2004) Daily, (2001) Swanson, (2000) Homely, (2002) Osterloh, Frost, Frey (2004) ועוד. חוקרים אילו טוענים שלא ניתן לראות קשר בין שביעות רצון משכר לעליה במוטיבציה. מצד שני, ישנם חוקרים המצביעים על השפעת רמת השכר ושביעות הרצון על המוטיבציה- כשעובד מרוויח שכר שהינו תגמול הולם לעבודתו על פי חוקרים כמו: Jenkins & Lawler (1992), Kadushin & Egal (2004) Masterson & Lewis (2000), ו-רשתי (2001) הדבר גורם לעליה במוטיבציה של העובד. מכאן שסתירת ההשערה מבוססת בספרות המחקרית, בעיקר לגבי אלו שלא רואים קשר בין שביעות רצון משכר לבין מוטיבציה.

ההשערה שלישית גם היא מנסה לקשור בין שביעות רצון משכר לבין מחויבות - המשתנה התלוי השני.

השערה 3: קיים קשר חיובי בין שביעות רצון העובדים מהשכר לבין רמת המחויבות הארגונית

– ככל שעובדים יביעו שביעות רצון גבוהה יותר מהשכר, כך יביעו רמת מחויבות ארגונית גבוהה יותר

יותר

לא נמצאו קשרים מובהקים בין המדד הכולל של שביעות רצון מהשכר לבין כל ממדי המשנה, לבין המדד הכולל של מחויבות ארגונית (מתאמי פירסון לא מובהקים).

כמו בהשערה שנייה שטענה על קיומו של קשר חיובי בין שביעות רצון משכר לבין מוטיבציה, החוקר סותר השערת מחקר זו ומסיק ששביעות רצון העובדים מהשכר, במסגרת מחקר זה, אינה קשורה בהכרח לרמת המחויבות הארגונית. הספרות בנושא טוענת לשני הכיוונים: מחד גיסא, ישנם חוקרים הרואים קשר בין מחויבות לארגון לשביעות הרצון מהשכר, כפי שטוענים Kini & Hobson (2002) Sweiles, (2004) Lee & Olshfski (2002) ו- Robinson (2003). במחקרם עולה, שהציפייה של העובד לתגמול הולם עבור עבודתו היא גורם המעלה את המחויבות של העובד לארגון. מאידך גיסא, ישנם חוקרים הסותרים הצהרות אלו, כמו Iskat & Leibowitz (2003) ו- Meyer (1999) הטוענים שתחושת ה"אושר" ותחושת המחויבות של העובד אינן מושפעות מרמת השכר שלו. לדעתם, ניתן להצביע על דוגמאות של עובדי חברות ציבוריות (חברת בזק, רשות הדואר) אשר משולמת להם משכורתם הגבוהה הגוררת תחושת שביעות רצון, גם בהשוואה לעובדים במשק הציבורי. אלא, שאין הם חשים מחויבות לארגון, להפך הם חשים שהארגון לא ראוי למחויבות שלהם (ארנון 2004).

ההשערות הבאות מנסות לקשור בין המשתנה הבלתי תלוי - הפרטה בשלושת האשכולות - לבין המחויבות והמוטיבציה:

השערה 4: קיים שוני ברמת המחויבות הארגונית בין סוגי המע"שים השונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר, ובמע"שים שלא יופרטו יביעו מחויבות גבוהה יותר מעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה

בניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן, נמצאו הבדלים ברמת המחויבות הארגונית ברמת ביטחון סטטיסטית של $95\% = 0.005$, כדלהלן: מחויבות המשכית: במע"שים שלא יופרטו רמת המחויבות גבוהה ושונה סטטיסטית מרמת המחויבות במע"שים שהופרטו בעבר – 4.43 בממוצע לעומת 4.15 בממוצע ובהתאמה. במע"שים שהופרטו לאחרונה רמת המחויבות המשכית בינונית באופן יחסי – 4.21 בממוצע ($F = 3.710$, $sig = 0.029$).

מחויבות רגשית: במע"שים שלא יופרטו מתקבלת רמת מחויבות רגשית גבוהה של העובדים ושונה סטטיסטית ביחס לעובדים במע"שים שהופרטו בעבר – 4.41 לעומת 4.13 בממוצע ובהתאמה. במע"שים שהופרטו לאחרונה, רמת המחויבות הרגשית בינונית באופן יחסי – 4.26 בממוצע ($F = 2.918$, $sig = 0.060$).

מחויבות ערכית: לא נמצא שוני סטטיסטי מובהק ברמת המחויבות הערכית בין כל סוגי המע"שים הנבחנים ($F = 0.323$, $sig = 0.725$).

מחויבות ארגונית כוללת: לא נמצא שוני סטטיסטי מובהק ברמת המחויבות הכוללת בין כל סוגי המע"שים הנבחנים ($F = 2.480$, $sig = 0.090$).

מן הנתונים, החוקר סותר השערת מחקר זו ומסיק שעובדי מע"שים אשר הופרטו לאחרונה אינם מביעים בהכרח את רמת המחויבות הארגונית הנמוכה ביותר. – דווקא עובדי מע"שים שהופרטו בעבר חשים רמת מחויבות המשכית ומחויבות רגשית נמוכה משאר העובדים. בנוסף לכך, במע"שים שלא יופרטו מתקבלת רמת מחויבות המשכית ורגשית גבוהה יחסית.

על פי סקירת הספרות, טוענים (Zeldman et al. 2004), Bragg (2002) ו-Norman, Bruvold & Ritchey (2000) שיש קשר בין הפרטה למחויבות באופן שבו הפרטה משפיעה על רמת המחויבות של העובדים. מכאן שככל שהפרטה תתעצם במע"שים, רמת המחויבות תרד. האישוש לקשר בין הפרטה למחויבות קיים אצל המע"שים בהם לא דובר על הפרטה אף על פי שניתן להניח שגם הם שמעו על האפשרות, אבל מפני שנשלל מהם רעיון הפרטה, המחויבות כפי שניתן היה לצפות, נשארה גבוהה.

במע"שים שהופרטו לאחרונה, בדומה לטענתם של Young, Worchel & Woher (1998) לא הייתה ירידה במחויבות בשל ההכנה והמחויבות של העובדים לארגונים בהם תהליך הפרטה הוא שקוף. יתכן שהעובדה שיחסית מעט מעובדי המע"שים שהופרטו או הנמצאים בתהליך, ענו על השאלון משפיעה על אי ירידה במחויבות. אולם, החוקר סובר כי העובדים שענו על השאלון הם בעיקר עובדים שעבודתם רבת השנים מסתיימת בפרישה, ולכן אין להם תחושה של ירידה במחויבות לארגון אותו הם עוזבים מרצונם. לעומת עובדים שיאלצו להתפטר או לשנות מקום עבודה אשר צפויה אצלם ירידה במחויבות לארגון, אלא הם לא באו לידי ביטוי במחקר, בשל אי מילוי השאלונים. דבר המסביר את חוסר הירידה במחויבות.

לגבי האשכול השלישי של מע"שים שעברו הפרטה בעבר, היות שההפעלה בהם נעשית על ידי גופים פרטיים ועמותות ציבוריות, ישנה כפי הנראה, העסקה של עובדים שרמת מחויבותם נמוכה בשל תחושת הארעיות המסוימת בארגון בו אין קביעות ואפשרות להעסקה לאורך זמן. החוקר סבור, כי על הנושא להיבדק בהמשך במחקרים, בעיקר במתודה האיכותית.

המסקנה היא שהם סותרים את השערת האפס, ולכן מאששים את העובדה שישנה ירידה במחויבות לאחר ההפרטה.

ההשערה החמישית, כמו השערה הקודמת, בודקת כיוון דומה בין המשתנה הבלתי תלוי לבין משתנה המוטיבציה.

השערה 5: קיים שוני ברמת המוטיבציה בין סוגי מע"שים שונים – עובדים במע"שים שהופרטו בעבר, ובמע"שים שלא יופרטו יביעו מוטיבציה גבוהה יותר מעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה

בניתוח שונות חד כיווני עם השוואת ממוצעים סימולטאנית בשיטת דאנקן, נמצאו הבדלים ברמת המוטיבציה ברמת ביטחון סטטיסטית של 95% = 0.005, כדלהלן:

הצורך בהישג: לא נמצא שוני מובהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים ($F = 0.697, sig = 0.501$).

הצורך באחריות: לא נמצא שוני מובהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים על אף שבמע"שים שלא יופרטו, הרמה נמוכה יותר ($F = 1.627, sig = 0.203$).

תנאי עבודה פיזיים: במע"שים שהופרטו לאחרונה, מביעים העובדים צורך גבוה יותר בתנאי עבודה פיזיים בהשוואה למע"שים שהופרטו בעבר – לעומת 4.75 לעומת 4.51 בממוצע ובהתאמה. עובדים במע"שים שלא יופרטו מביעים הערכת ביניים בנושא זה – 4.53 בממוצע ($F = 2.505, sig = 0.088$).

הכרה והערכה: במע"שים שהופרטו לאחרונה, מביעים העובדים צורך בהכרה ובהערכה גבוהה ביחס למע"שים שלא יופרטו – 4.64 לעומת 4.41 בממוצע ובהתאמה. מע"שים שהופרטו בעבר, מביעים העובדים הערכת ביניים בנושא זה ($F = 2.602, sig = 0.080$).

נהלים ומדיניות: לא נמצא שוני מובהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים ($F = 0.048, sig = 0.953$).

יחסים בין אישיים: במע"שים שהופרטו לאחרונה מביעים צורך גבוה יותר ביחסים בין אישיים לעומת מע"שים שלא יופרטו – 4.79 לעומת 4.53 בממוצע ובהתאמה. מע"שים שהופרטו בעבר, מביעים הערכת ביניים בנושא זה – 4.70 בממוצע ($F = 4.134, sig = 0.020$).

מוטיבציה כוללת: לא נמצא הבדל מובהק בין עובדים בסוגי המע"שים השונים ($F = 1.874, sig = 0.160$).

על פי הנתונים, סותר החוקר השערת מחקר זו ומסיק שעובדי מע"שים אשר הופרטו לאחרונה, אינם מביעים בהכרח את רמת המוטיבציה הנמוכה ביותר – בנושא תנאים פיזיים, הכרה והערכה, וביחסים בין אישיים. עובדים אילו מביעים רמת מוטיבציה גבוהה יותר מעובדים בשאר המע"שים.

הספרות מצביעה שקיים קשר בין הפרטה למוטיבציה (Caldwell, Herold, Fedor, 2004) (2005) Gagne&Deci, (2005) Tredway, Hochwarter, Kacmar, Ferris) טוענים שהמוטיבציה היא אינדיקאטור לתחושות העובדים בתהליכים שונים ובכל הנוגע להפרטה, הנטייה של העובדים היא לרדת ברמת המוטיבציה. מכאן שמסקנת החוקר סותרת אף את הספרות בעניין הקשר שבין שינויים ארגוניים לבין מוטיבציה. ניתן להסביר את הסתירה בניסיון של העובדים במע"שים, שהופרטו לאחרונה, להראות שההפרטה לא פגעה במוטיבציה שלהם וזאת על מנת למנוע או לעכב את התהליך. על אף שבשיחות עם החוקר עלו תלויות רבות ואף כעסים בגין ההפרטה, עם זאת חשוב היה לעובדים במע"ש להבהיר שהם לא יעשו צעדים שיפגעו בעבודה מול החניכים בעלי הפיגור השכלי, ועל כן השאלונים מולאו מתוך רצון להפגין מוטיבציה גבוהה.

השערה זו מנסה לבסס קשר שנבדק רבות בספרות בניסיון לראות האם במרכיבים מסוימים של מוטיבציה ומחויבות מתקיימים קשרים מובהקים יותר ממרכיבים אחרים, כדי להשתמש במידע זה כמכוון לגבי אותם מרכיבים שיש לטפל בהם בעתיד.

השערה 6: קיים קשר חיובי בין מוטיבציה לבין מחויבות - ככל שרמת המוטיבציה של העובדים תהיה גבוהה יותר, כך תגבר רמת המחויבות הארגונית.

ברמה הכללית מתקבל קשר חיובי מובהק בין הממד הכולל של מוטיבציה לבין הממד הכולל של מחויבות ארגונית – מתאם פירסון $p < 0.027, 0.242$.

יחד עם זאת, מתקבל קשר חיובי מובהק בין רמת המוטיבציה בנושא תנאי עבודה פיזיים לבין רמת המחויבות ההמשכית ($r = 0.283, p < 0.010$) ולבין רמת המחויבות הכוללת ($r = 0.257, p < 0.019$). מתקבל גם קשר חיובי מובהק בין רמת המוטיבציה בנושא נהלים ומדיניות לבין רמת המחויבות הכוללת ($r = 0.275, p < 0.012$) ובין המוטיבציה הכוללת לבין רמת המחויבות ההמשכית ($r = 0.257, p < 0.019$).

מן האמור, החוקר מאשש השערת מחקר זו ומסיק שקיים קשר חיובי בין מוטיבציה לבין רמת המחויבות הארגונית, דהיינו שככל שהעובדים מביעים רמת מוטיבציה כוללת גבוהה יותר, כך יביעו רמת מחויבות ארגונית גבוהה יותר.

יחד עם זאת החוקר מדגיש שעוצמת הקשר בין מוטיבציה לבין מחויבות ארגונית היא חלקית בלבד, ומספר הקשרים המובהקים בין שני המשתנים הינו מועט.

הספרות מצביעה על הקרבה הדיסיפלינארית בין שני משתנים אלו המעידים על תחושות פנימיות של העובדים. שני המשתנים הם מתחום הפסיכולוגיה של האדם, ולכן הטענה שיש קשר בין מחויבות למוטיבציה כפי שמצביעים החוקרים (Osterloh, Frost, Frey, 2002) במאמרם. הדבר אף נבדק במחקר זה, ועל פיו עולה, כי בתחומים מסוימים קיים קשר מובהק יותר כמו במימדים של נהלים ומדיניות, ובמימדים של המשכיות ושל תנאי עבודה פיזיים הקשר הוא חלש יותר.

פרק 6 – סיכום, מסקנות והמלצות

המחקר מעלה מספר נקודות, עליהן יש לתת את הדעת, בבואנו להתמודד עם סוגיית ההפרטה והשפעותיה על צוותי העובדים במע"ש.

1. לאור הפער המתקבל ברמת שביעות הרצון מהשכר, ממליץ החוקר להקדיש תשומת לב יתרה לעובדים במע"שים שהופרטו בעבר וגם לעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה, שכן אלה מביעים שביעות רצון נמוכה מהשכר, בהשוואה לעובדים במע"שים שלא יופרטו.

כמו כן, החוקר ממליץ לתת את הדעת למע"שים בהם שביעות הרצון מהשכר נמוכה יותר – אלון ירושלים, אשקלון, קריית אתא, רעננה וציימס תל אביב.

יודגש, שלא נמצא קשר בין גיל, וותק או שנות השכלה, לבין שביעות הרצון מהשכר, ולא נמצא פער בין גברים לבין נשים בנושא זה – חוסר שביעות הרצון מהשכר מאפיין, למעשה, את כל העובדים.

יחד עם זאת, יודגש, שבמחקר זה לא נמצא קשר מובהק בין שביעות רצון מהשכר לבין מוטיבציה או לבין מחויבות ארגונית של העובדים.

אולם אין באמור כדי להמעיט מהערך הטמון באי שביעות רצון עובדים מהשכר – אומנם הדבר אינו פוגע לעת עתה ברמת המוטיבציה או ברמת המחויבות הארגונית של העובדים, אך לאורך זמן תופעה כזו עשויה לפגוע בגישת העובדים בהיבטים של מוטיבציה ומחויבות ואף עלולה לפגוע בעבודה השוטפת במע"שים, כפי שהיא משתקפת מהסקירה הספרותית הרואה קשר בין המשתנים.

ברמה הכללית צוותי העובדים במע"שים מביעים רמת מחויבות ארגונית גבוהה, אך יחד עם זאת, נראה, שרמת המחויבות ההמשכית נמוכה יותר (שאלות כמו: "אני מוכן להשקיע מאמצים רבים מהרגיל על מנת שהמע"ש יצלח, אני מדבר עם חברים שלי על כך שזהו מע"ש שטוב לעבוד בו, אני מוכן לקבל כל משימה בכדי שאוכל להמשיך לעבוד במע"ש").

לאור משוב משתתפי המחקר, החוקר ממליץ לפעול לשיפור בהיבטים הבאים:

1. לקיים פעילות של שיתוף עובדים, תוך הגברת ה-"ערך" התפיסתי של עבודתם במע"שים על מנת להקטין את נטיית העובדים לעבור לעבוד בארגונים אחרים, ועל מנת להגביר את הנטייה לקבל משימות מסוגים שונים, כדי להמשיך להשתייך לארגון, בעיקר ערב תהליך ההפרטה.

2. להרחיב את ישיבות הצוות, את מפגשי הצוותים והמפקחים, ולקיים הדרכות בנושא הפערים התפיסתיים בין מדיניות הארגון לבין אמונות ותפיסות העובדים.

3. החוקר ממליץ להקדיש תשומת לב מיוחדת למע"שים בהם מתקבלת רמת המחויבות הארגונית הנמוכה יותר, בעיקר בקרב עובדי מע"ש אשקלון. כמו כן, הוא מציע להתייחס בתשומת לב רבה לעובדים בעלי השכלה גבוהה יחסית (מע"שים שהופרטו בעבר) שכן אלה מביעים רמת מחויבות המשכית נמוכה יחסית- דבר אשר יוצר שינויים תכופים בצוותים ותחושת חוסר יציבות בקרב החניכים בעלי הפיגור השכלי ומשפחותיהם.

ברמה הכללית עובדים מביעים רמת מוטיבציה גבוהה מאוד הן ברמה כוללת והן ברמה פרטנית, בממדים השונים הנבחנו במחקר זה.

החוקר מדגיש שעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה אינם מביעים בהכרח את רמת המוטיבציה הנמוכה יותר מבין העובדים בסוגי המע"שים השונים, ואף מביעים רמה גבוהה יותר בכל הקשור לתנאים פיזיים, להכרה והערכה, וליחסים בין אישיים. ממצא זה מצביע, למרות סתירת ההשערה, על צורך להתמקד בעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה, שכן עובדים אלה מביעים הערכות שונות משאר עובדים. על כן ממליץ החוקר על:

1. התמקדות בעובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה – ראה לעיל.
2. הקדשת תשומת לב מיוחדת למע"שים שבהם מתקבלת רמת מוטיבציה יחסית נמוכה יותר, בעיקר רחובות, רמת גן ופתח תקווה.
3. הקדשת תשומת לב מיוחדת לעובדים המביעים רמת מוטיבציה נמוכה יותר – נשים בכל הממדים של מוטיבציה מחד, ומאידך עובדים מבוגרים בתחום הצורך באחריות. לאור הקשר בין מוטיבציה למחויבות ארגונית עולה מחדש הצורך בהגברת רמת המחויבות הארגונית של העובדים. הדגש יושם הן בתחום תנאי העבודה הפיזיים והן בתחום מדיניות ונהלים, מכיוון ששני ממדים אלו משפיעים לחיוב על רמת המחויבות הארגונית הכוללת של העובדים. מן האמור, עולה מחדש הצורך בשיתוף עובדים ובהדרכתם, אך נדרשת גם תשומת לב לתנאי העבודה הפיזיים במע"שים השונים.

לנוכח המודלים של רגרסיה ליניארית להסבר רמת המחויבות הארגונית של העובדים, ממליץ החוקר לפעול כדלהלן:

כלל העובדים: נראה שהנושא העיקרי מתייחס לנושא נהלים ומדיניות – גורם מוטיבציוני זה משפיע לחיוב על רמת המחויבות הארגונית הכוללת של העובדים.

אשכולות מע"שים: במע"שים שהופרטו לאחרונה, נדרשת תשומת לב מיוחדת להגברת נושא האחריות של העובדים, אך גם נדרש שיפור בתפיסת השכר. במע"שים שהופרטו בעבר, נדרשת תשומת לב מיוחדת לתנאי העבודה הפיזיים של העובדים. במע"שים שלא יופרטו, לא נמצא מודל להסבר רמת המחויבות הכוללת של העובדים.

מין העובדים: נשים מושפעות לחיוב מנושא נהלים ומדיניות, אך לא נמצא הסבר מובהק לרמת המחויבות הכוללת של הגברים.

וותק עובדים: בקרב עובדים בעלי וותק של עד 12 שנים מתקבלת השפעה חיובית של נושא מדיניות ונהלים, אך לא נמצא הסבר מובהק עבור עובדים וותיקים יותר.

רמת השכלה : עובדים בעלי רמת השכלה של עד 12 שנים מושפעים משביעות רצונם מהשכר (עובדים במע"שים שהופרטו לאחרונה, בעלי השכלה נמוכה יותר מאחרים), אך לא נמצא הסבר מובהק לרמת המחויבות בקרב עובדים בעלי השכלה גבוהה יותר.

גיל העובדים : לא נמצא הסבר מובהק לרמת המחויבות הארגונית בקרב קבוצות גיל שונות.

החוקר ממליץ לערוך מחקר איכותי באמצעות ראיונות וקבוצות מיקוד לצורך הבנת הגורמים המשפיעים על מחויבות העובדים. בנוסף, לערוך מחקרי מעקב ובקרה תוך הרחבת הסקרים לכלל האוכלוסייה. מטרת מחקרים אלו תהיה לבחון שינויים ומגמות בעמדות ובתפיסות העובדים לאורך זמן, ואף לבחון את יעילות יישומן של החלטות ניהוליות והכנסת מדיניות ונהלים בתחומי העיסוק של המע"ש, ולאפשר קבלת החלטות אסטרטגיות בנושא משאבי אנוש בארגון.

רשימת מקורות ביבליוגרפיים :

1. ארנון, א. 2004 הפרטה בישראל ובעמים בין היד הנעלמה והגלויה , פרסום של המחלקה לכלכלה אוניברסיטת באר שבען
2. אייזנשטדט מ. ורוזנהוק ז. 2001 הפרטה ודפוסי מעורבות חדשים של המדינה: תוכנית הסיעוד בישראל. ביטחון סוציאלי 60 , 2001
3. בייט מרום, ר. (1990) שיטות מחקר במדעי החברה – עקרונות המחקר וסגנונותיו , יחידות 1-3 האוניברסיטה הפתוחה מוציאים לאור
4. בירנבוים, מ. 1993 מי מפחד מעבודת מחקר, מפעלים אוניברסיטאיים הוצאה לאור
5. בן יהושוע, צ. (1990), המחקר האיכותי. תל-אביב: מסדה מוציאים לאור
6. דורון א. 1989 הפרטה של שירותי הרווחה: זירת מאבק חדשה על דמותה של החברה הישראלית , ביטחון סוציאלי דצמבר 1989
7. דורון, א. 1997 הפרטת שירותי הרווחה – סכנה לחברה הישראלית, מפנה 1997 -3- 19
8. קטן י. 2001 הפרטה חלקית בשירותי הרווחה האישיים – דילמות וסוגיות עיקריות בתוך: קופ, י. הקצאת משאבים לשירותים חברתיים 2001
9. רשתי, ג. 2004 שימוש בסקר שכר ככלי תומך ביישום מדיניות התגמול בארגון, מתוך האתר של חברת פילת www.pilat.co.il
10. שמיד ה. 1990 תהליכי הפרטה בארגוני רווחה שולחן אפרסר 11 / 1990
11. שריג, א. 2004 עשרה גורמים המשפיעים על היקף ההפרטה ברשויות המקומיות בישראל, פרסום של המח' לסוציולוגיה ומדע המדינה, האוניברסיטה הפתוחה

12. Allen, j. & Rush, p. 1998 **The measurement & antecedents of affective, continuance & normative commitment to the organization** "journal of occupational psychology 63. pp.1-18
13. Armstrong,P. & Armstrong,H. 1999 **Decentralized health care in Canada**, in British Medical journal, vol.318, no. 7192 pp.1201-5
14. Arrowsmith,j. & Sisson,k. 1999 **Pay and working time : Towards organization based systems** ,British journal of Industrial Relations,vol.37 pp.51-77
15. Ascher, k. 2002 **The Politics of Privatization: Constricting out public services**. London McMillan
16. Bach, s. & Sisson, k. 2000 **Personal management in perspective: A Comprehensive Guide to Theory and Practice**, 3rd edition. Oxford :Blackwell
17. Balestracci, D. 2003 **Handling the human change**, global quality progress vol.11 pp.38
18. Belshaw,d. 2001 **Decentralized government and poverty reduction: Relevant experience in Africa & Asia** ,applying public administration in development : Guide spots to the future.Chichester: Wiley
19. Bragg, t. 2002 **Improve employee commitment**, industrial management. Norcross: jul/aug 2002.vol.44, iss 4; pg.18
20. Caldwell, s.d., Herold, d.m., Fedor, d.b. 2004 **Toward an Understanding of the relationship among organizational change, Individual differences, and changes in person-Environment fit: A cross-level study**
21. Corby, s. & White, g. 2000 **Personal managers in reformed public sector**, Employee relations in the public services. London: Routledge
22. Daily, f.b. & Govindaralulu, n. 2004 **Motivating employees for environmental improvement** , journal of Industrial Management + Data Systems Vol.104, Iss. 3/4; pg. 364

23. Dessler, g. 2000 **human resource Management** (8 Ed.) New Jersey Prantice Hall
24. Egal. & Kadushin. 2004 **Job satisfaction of home health social workers in the environment of cost containment**, helth&social work. Silver Spring: Nov 2004. Vol.29.iss 4; pg 287
25. Flynn, n. 1990 **public sector management**, harvester wheatsheaf.london
26. Ferris,k. 1981 **organizational commitment & performance in professional accounting firms** "accounting organizations & society" , vol.6 no.4' pp317-25
27. Furnham, a. Sadk a, v. & Brewn, c. 1992 **the development of an occupational attribution style questionnaire**. journal of organizational behavior vol.13 pp.27
28. Greezy, u. & Rustichni,a. 2000 **Pay enough or don't pay at all**. Quarterly journal of economics, 115,791-810
29. Gagne, m. &Deci, e. 2005 **self-determination theory and work motivation**. Chichester: Jun 2005. Vol.26, iss 4; pg 331
30. Gardner,d.g. ,Van- Dyne,l. , Pierce,j.l. **2004 The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study**, journal of occupational and organizational psychology. Leicester.sep 2004. Vol.77 part 3. pg 307
31. Gurin, a. 1989 **"government responsibility and privatization: example services"** privatization & the welfare state, edited by Sheila b.kammerman a Princeton university press
32. Hatry, harry, p. & Durman, e. 1995 **issues in competitive contracting Falls Church**, a: national institute of government purchasing, Inc
33. Harrison & Liska. 1994 **"promotion regular exercise in organizational fitness programs: health related differences in motivational building blocks,"** personnel psychology
34. Hackman, j.r. & Oldham,g.r. 1980 **work redesign mass**: Addison-

Wesley

35. Harris, m. 2000 **creating commitment: how to attract and retain talented employees by building relationship that last** (vol.1). New York: john Wiley sons,
36. Herzberg, f, f. 1959 **the motivation to work**. New York: wiley
37. Heneman, h.g. & Judge, t.a. 2000 **Compensation Attitudes**. In S.L. Rynes and B.Gerhart (eds.) *Compensation in organizations* pp.61-103. San Francisco, CA: jossey-boss
38. Iskat, j. & Leibowitz, j. 2003 **what to do When employees resist Change**, *Supervision Burlington* Aug 2003 vol.64, iss 8; pg 12
39. Iverson, d. McLeod, c. & Erwin, p.1996 **"the role of employee commitment and trust in service relationship"** *marketing intelligence & planning* vol. 14 no.3 pp.36-44
40. King, p.c. & Sethi, v. 1997 **"The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals"** *Europeans journal of information systems* vol. 6, pp.86
41. Kini, b.r. & Hobson, c.j. 2002 **Motivational theories and successful total quality initiatives**. *International journal of management*, Poole: Dec 2002 vol.19, iss 4; pg 605
42. Kreitner, r. & Kinicki, a. 1999 **organizational behavior** (4 ed) Boston Irwin McGraw-hill
43. Lawler, e.e. & Jenkins, G.D. Jr. 1992 **Strategic reward systems**. In m.d. Dunnette & l.m. Hough (eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.3 2nd ed.pp.1009-1055
44. Lee, s.h. & Olshfski, d. 2002 **Employee commitment and firefighters: It's my job**. *Public Administration Review*. Washington: Sep 2002 vol.62 pg.108
45. Leon, c. Furnham, a. & Cooper, c. 1996 **"The Moderating Effect of Organizational commitment on the occupational stress outcome relationship"** *human relations* vol.49 no.10 pp.1345-63

46. Maslow, a.h. 1943 a theory of human motivation. **Psychological review**, 50,pp. 394-395
47. Mathieu, a. & Zajacws ,d. 1990 **"a review & meta-analysis of the antecedents, correlated & consequences of organizational commitment"** psychological bulletin vol.108, pp. 171-94
48. McClelland,d.c. 1961 **The achieving society** , New York free press
49. Meyer, j.p 1999 assessing **welfare reform: work pays, public interest** journal: summer 1999, iss 136; pg. 113
50. Mintzberg 1983 **work and the nature of man** Cleveland world
51. Mowday, r. Porter, l. steers,r. 1982 **employee – organization linkages** : the psychology of commitment & absenteeism & turnover, academic press, new York ,n.y
52. O'donoghue, a. 2001 **Motivational training hits new heights**, industrial and commercial Training. Gulisborough: 2001. Vol.33. Iss 6/7; pg 255
53. O'herron, j. 2005 **doesn't miss the mark motivation at works**, call center magazine. San Francisco: Jun 2005 vol.18.iss 6 pg 32
54. Omelly, m, m. 2000 creating **commitment**, vol. 1 New York: john Wiley & sons Inc.
55. Osterloh, M. , Frost, j. , Frey, b.s. 2004 **The dynamics of motivation in new organizational forms**, International journal of Economics of business. Adington: Feb 2002.vol.9. Iss 1; pg 61
56. Pfeffer.j. 1996 **competitive advantage through people**. Boston: Harvard business school press
57. Pinder, c. 1984 **work motivation: theory issues& application**. Glenview: Scott, foreman and company
58. Rusbult, c. & Martz, j. 1995 **"remaining in an abusive relationship: an**

investment model analysis of non-voluntary dependence", personality & social psychology bulletin, vol.21 no.6 pp.30

59. Ramlall, s. 2004 **a review of employee motivation theories & their implications for employee retention within organizations**, journal of American academy of business, Cambridge vol.5 pp.52
60. Robbins, s. 1993 **organizational behavior** (6 ed) Englewood cliffs: prentice - hall
61. Rupp,d.e. & Cropanzano,r. 2002 **The mediating effects of social exchange relationship in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice** , Organizational behavior and human decision processes,89,925-946
62. Smith,d. Pindus,n.m. 2001 **privatization of public services: A Background Paper** ,Urban Institute press vol.15
63. Saunders, m. Lewis, p. Thorhill, a. 2000 **research methods for business students**, Financial times prantice hall.
64. Schaubrock, j, j. & Ganster 1991 **"beyond the call of duty: a field study of extra role behavior in voluntary organizations"**. Human relations, vol.44 no.6 pp569-72
65. Steers, r. & Porter, l. 1993-**motivation &work behavior** (3 Ed) New York: McGraw-hill book company
66. Swanson, r. Holton, s., Lynum,j. 2001 **the theory challenge facing human resources development profession** Ahrd annual conference
67. Swanson, r. 2001 **the theory challenge facing human resource development profession**. Ahrd annual conference
68. Sweiles, s. 2004 **Commitment to Change of Commitment and in-role performance** personal review. Farnborough: 2004. Vol.22, iss 2; pg. 187
69. Thompson, h. & Werner, j. 1997 **"the impact of role conflict on cop &discretionary behavior: testing a mediated model**, "journal of management, vol.23 no.4 pp 583-601.

70. Treadway, d.c., Hochwarter, w.a. , Kacmar, c.j. Ferris, g.r. 2005 **Political Will, Political skill, and political behavior**, journal of organizational behavior, Chichester: may 2005. Vol.26. iss 3; pg 229
71. Vroom,v.h. 1964 **Work and Motivation**, New York : Wiley
72. Wetherbe, j.c. & Wetherbe, m.b. 1993 **Individual Motivation Profile: The key to increase Productivity and job satisfaction**. Information Management no. 2-01-01 : pp. 1-20
73. Yin, r.h. 1994 Case Study Research **ch.1 pp.1-9**, Sage Publication
74. Zeldaman, a. Richard, m.r. 2004 **motivation. Autonomy supports& entity beliefs**, journal of social & clinical psychology vol.23.pp.675

נספח 1 - שאלון המחקר

מנהלי ועובדי מע"ש יקרים!!

שלום רב !

אני מודה לכם מראש על עזרתכם בעריכת מחקר בנושא הפרטת המע"שים. נושא זה נמצא במרכז השיח המקצועי של כולם מנהלים במשרד הרווחה, מנהלים ברשויות המקומיות ובעמותות, מפקחים, מנהלי מע"שים, מדריכים, חניכים ובני משפחותיהם, וכל מי שמצוי בעשייה בשנים האחרונות. מטרת מחקר זה לבדוק את המשמעויות של ההפרטה עבור אנשים עם פיגור שיכלי ובני משפחותיהם, ולהצביע על דרכים לסייע בצמצום הקשיים המלווים אותה. השאלון שאת/ה מתבקשים למלא הינו בעילום שם, והמידע הנמסר על ידך נשמר באופן אנונימי לחלוטין.

אנא ענה/י על כל השאלות הבאות והשתדלי שלא להחסיר אף תשובה.

אין תשובה נכונה או לא נכונה, דעתך האישית היא החשובה!

אני מודה לך על שיתוף הפעולה

דני כץ

צייני באיזו מידה את/ה מסכימ/ה עם כל אחד מההיגדים הבאים:

סמני - X ליד התשובה המתאימה לדעתך

מס' היגדים	1 מאד לא מסכים	2 לא מסכים	3 לא בטוח	4 מסכים	5 מאד מסכים
1					
אני מוכנה להשקיע מאמצים רבים יותר מהרגיל על מנת שמע"ש יצליח.					
2					
אני מדבר/ת עם החברים שלי על כך שזהו מע"ש שטוב לעבוד בו.					
3					
אני מרגישה/ה מעט מאד נאמנות למע"ש.					
4					
אני מוכנה לקבל כל משימה בכדי שאוכל להמשיך לעבוד במע"ש.					
5					
אני מוצאת/ת שהערכים שלי ושל המע"ש מאד דומים.					
6					
אני גאה לציין באוזני אחרים שאני חלק מהמע"ש.					
7					
אני יכולה לעבוד בארגון אחר באותה מידה אם העבודה תהיה דומה.					
8					
המע"ש נותן לי השראה להוציא את הטוב ביותר ממני בביצוע העבודה.					
9					
יידרש מעט מאד בכדי לגרום לי לעזוב את המע"ש.					
10					
אני שמחה/ה מאד שבחרתי לעבוד במע"ש כשחיפשתי עבודה.					
11					
אין הרבה מה להרוויח מלדבוק בתפיסה של המע"ש.					
12					
לעיתים קרובות אני מתקשה להסכים למדיניות של המע"ש לגבי העובדים בו.					
13					
אני באמת דואג/ת לגבי העתיד של המע"ש.					
14					
בשבילי זה המע"ש הטוב ביותר שאפשר לעבוד בו.					
15					
ההחלטה לעבוד במע"ש הייתה טעות מצדי.					

צייני/ באיזו מידה רצוי לך כל אחד מההיגדים הבאים :
 סמן X ליד ההיגד המתאים לדעתך

מס	היגדים	1 מאד לא רצוי לי	2 לא רצוי לי	3 לא משנה לי	4 רצוי לי	5 רצוי לי מאד
1	שתהיה לי אפשרות לעבוד בשיתוף פעולה עם הצוות שלי.					
2	שאקבל משימות בעבודה שיהיו מעניינות ובעלות אתגר.					
3	שאחשב במע"ש כבעל/ת יכולת.					
4	שעבודתי תהיה לפי נוהלי עבודה ברורים ומוגדרים.					
5	שתהיה לי היכולת לקבל החלטות עצמאיות בעבודה.					
6	שהעבודה תהיה בשיתוף מנהלים ומפקחים של המע"ש.					
7	שיהיה סדר ומרחב פיזי בעבודה.					
8	שההנהלה תנהיג נכון את המע"ש.					
9	שהעבודה תהיה בשיתוף פעולה עם אחרים.					
10	שאקבל חופש פעולה בעבודה.					
11	שתהיה תקשורת פתוחה בין העובדים להנהלה.					
12	שאקבל הערכה גבוהה מעמיתים לעבודה.					
13	שאקבל אחריות על פרויקט חשוב.					
14	שיתאפשר לי ללמוד מיומנות חדשה ומיוחדת.					
15	שאקבל קידום או עליה בדרגה.					
16	שהעבודה תשלב שימוש בשיטות חדשניות.					
17	שהעבודה תהיה בסביבת עבודה מודרנית.					
18	שיהיה במע"ש ריהוט נוח ומתוכנן היטב.					
19	שאקבל משוב קבוע ומועיל על הביצועים שלי בעבודה.					
20	שיהיה לי חופש לתכנן את העבודה ואת סדר היום שלי.					

נא צייני/י באיזו מידה את/ה מסכימ/ה עם כל אחד מהמשפטים הבאים:
 סמן X ליד ההיגד המתאים לדעתך

מס	היגדים	.1 כלל לא מסכים	.2 מסכים במידה מועטה	.3 מסכים במידה בינונית	.4 מסכים במידה רבה	.5 מסכים במידה רבה מאד
1	אני מרגישה/ה שהשכר המשולם לי כיום הולם את כישורי.					
2	אני מרגישה/ה שהשכר מתאים לרמת ההשקעה שלי בעבודה.					
3	אני מרגישה/ה שמשלמים לי טוב על מה שאני עושה.					
4	אני מרגישה/ה שצריך לשלם לי יותר ממה שאני מרוויח/ה היום.					

נתונים אישיים

1. מקום עבודה _____
2. גיל _____
3. מין _____
4. שנות ותק בעבודה _____
5. השכלה (שנות לימוד) _____

תודה מראש

ABSTRACT

This research paper deals with the issue of the privatization process of MAS- (Rehabilitation Work Centers for the mentally retarded) and its influence on the MAS staff attitudes towards this process. MAS privatizing is part of a global and national trend of privatizing welfare services, a trend which began accelerating in the 1980s and has peaked in recent years. The privatization process of welfare services has legal, political, and economic implications and particularly impacts on the field of human resources, which is the main issue of this research work.

The purpose of the research is to find out whether there is a relation between motivation, commitment and satisfaction from payment and the privatization process, as well as to find out the validity and credibility of such a relation, with the intention of offering ways of reducing the negative influence which might result from the privatization process.

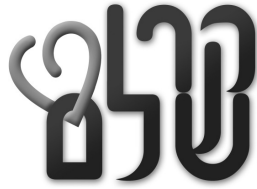
The method of research which was chosen is a quantitative one based on a questionnaire that examined three bunches of MAS's: these privatized recently, those privatized in the past, and those not targeted for privatization. Examination of these bunches enabled comparison between them and characterization of the process through which the whole research group goes, including MAS staff, managers, and counselors.

The use of a questionnaire as a method of research stemmed from the researcher's desire to examine a large quantity of relevant subjects for the research and from the shortage of time available to him for conducting it.

The findings of the research indicate a relation between the privatization of MAS and the attitudes of its staff, with relation to their motivation, commitment, and satisfaction of payment for their work. However, it was not possible to prove the existence of significant differences in motivation and commitment between the staff of a recently privatized MAS and those of MAS not targeted for privatization or of MAS privatized in the past. As to the question of satisfaction from payment, there is a unanimity of opinion between the managers and counselors of the three bunches who believe they are underpaid for their work.

Therefore, it can be concluded that the privatization process has implications for the staff's of MAS, and thus the researcher recommends:

1. Conduction focused discussions with the staff's most affected by the privatization process.
2. Establishing a system that gives information to the staff's that can assist them to cope with the privatization process in order to reduce the negative effects on human resources, which might result from this process.
3. Choosing a model of privatization that will supply an answer the fear's of the working staff.



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



The M.B.A School

The Relation between Privatization of Rehabilitation Workshops To Commitment, Motivation & payment satisfaction Of the Staff in Transition from local authority management to non for profit & private management

Daniel Katz

Supervised by: Raffi Gelbart, PhD

Thesis submitted in partial fulfillment of the
Requirements for the Master's degree
University of Derby the M.B.A School



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

2005

קרן שלם/2005/537