

יחסי גומלין בין מאפיינים ארגוניים נבחרים לבין אפקטיביות השירות בארגונים המספקים שירותי טיפול ביתי לזקנים סיעודיים*

הלל שמיד ורונית ניראל

המאמר מציג ממצאי מחקר, שבדק קשרים בין מאפיינים נבחרים של ארגונים, המספקים שירותי טיפול ביתי לזקנים סיעודיים לבין אפקטיביות השירות שלהם. במחקר נבדקו שלושה מרכיבים עיקריים של מערכת הטיפול הביתי בישראל – הארגון המספק את השירות, המטפל הביתי והלקוחות הזקנים. הממצאים מלמדים, שהוגנות (equity) בהקצאת השירותים ומידת ההעצמה (empowerment) הניתנת לקשישים בקביעת תכנית הטיפול, משפיעים על הערכתם ועל שביעות רצונם מהארגון. עוד נמצא, שיש מתאם חיובי גבוה בין הוגנות כלפי המטפל לבין שביעות רצונו ותפיסתו לגבי איכות ביצועיו של הארגון. הערכות העובדים נמצאו קשורות גם לתכניות ההכשרה, ההדרכה ותנאי העבודה של המטפלים האחראים ישירות לאספקת השירותים לזקנים הסיעודיים. זאת ועוד, נמצא שהכשרה, הדרכה ותנאי העבודה משפיעים גם על מספר התלונות המדווח על ידי הארגונים. לא נתגלו קשרים משמעותיים בין בקרה על עבודת המטפלים ליעילות השירות.

הביקוש לשירותי טיפול ביתי לזקן הסיעודי מתרחב והולך בעולם כולו. לפי תחזית של ארגון הבריאות העולמי צפויה אוכלוסיית העולם לגדול בשנים 1980 עד 2020 ב-95 אחוז ואוכלוסיית הזקנים ב-240 אחוז (WHO, 1987), בעיקר בני 75 ומעלה. לקראת תחילת המאה ה-21 כמחצית הזקנים יהיו בני 75 ויותר. בשנת 1990 גדל אחוז הזקנים בני 75 ומעלה והגיע ל-40 אחוז מאוכלוסיית בני 65 ומעלה, ובשנת 2000 צפוי שהאחוז ישוב ויגדל ויגיע ל-45 בקירוב. כלומר, בסוף המאה הנוכחית הצפי הוא שמחצית אוכלוסיית הקשישים יהיו מעל גיל 75. לנשים יש בקבוצה זו ייצוג יתר – ובשנת 2000 הן צפויות להוות 58 אחוז מהקשישים בני 65 ומעלה (Rice, 1984).

בעת ובעונה אחת גדלה פלאים עלות הטיפול בזקן, ואין זה מפתיע, שהלחץ לספק שירותי טיפול ביתיים כחלופה לטיפול מוסדי הולך וגובר (Ruchlin, Morris, 1989). המאמץ למצוא תחליף נאות נובע לא רק מהנטל הכספי שבטיפול מוסדי אלא גם מהתפתחויות שונות, כגון: שחרור מוקדם של זקנים חולים מבתי-חולים (הצפוי בעקבות שיטת התשלום של ה-Medicare), וממודעות גוברת

* מתפרסם במקביל בכתב העת: *Journal of Social Service Research* (in press)

להשפעות השליליות שיש לטיפול המוסדי על רווחת הזקן. למרות שהמחקר העוסק באפקטיביות שירותי הטיפול הביתי עדיין מוגבל ואף עלו בו ממצאים סותרים (Kane & Kane, 1987), מספר מחקרים מורים, שזקנים מעדיפים להישאר בביתם, ויש בהישארות זאת כדי לתרום לאיכות חייהם (Applebaum, Christianson, Harrigan, 1988 & Schore, 1988).

בשל הביקוש הגובר במהירות לטיפול בבית, בעיקר לטיפול בלתי מיומן, צמחה סביב הנושא תעשייה גדולה יחסית, הכוללת ארגונים ציבוריים, ארגוני מתנדבים וארגונים בעלי זיכיון בלעדי (Proprietary Organizations), שמימונה בא מכספי ציבור, מביטוחים ומתשלומים פרטיים. אלו הם, בעיקר, שירותי השגחה, אך הם עשויים לכלול גם טיפול אישי, ליווי וחברה, עריכת קניות, ניקוי הבית, אספקת ארוחות חמות וניהול משק הבית. ללא ספק, לארגונים המספקים שירות ביתי בלתי מיומן ולמבנה המתפתח של תעשייה זו יש השפעה ניכרת על טיב השירותים הניתנים ללקוחות.

המחקר העוסק בסוגיות הארגוניות והמבניות של ארגון זה מצומצם ביותר. לא נערכו מחקרים, הבודקים קשרי גומלין בין תכונותיו של הארגון לבין האפקטיביות, ובמחקרים הספורים שנערכו דווח, ששירותי טיפול ביתי מניבים תוצאות חיוביות, בעיקר, תמותה פחותה, שיבה מוקדמת לפעילויות במשק הבית ושיפור המצב התפקודי (Applebaum et al., 1980; Caro & Blank, 1988). מאמר זה נועד להרחיב את שדה הראייה על תפקודם של ארגונים אלו והוא מתייחס לשאלה, כיצד משפיעות תכונות ותשומות ארגוניות על אפקטיביות השירות. הנחת המחקר העיקרית היתה, שמשתני תשומה ותכונות ארגוניות משפיעים על אפקטיביות השירות, על טיב הביצוע ועל שביעות הרצון של הלקוח מן השירותים. הממצאים והמסקנות מבוססים על התנהגותם המבנית והמינהלית של ארגונים אלה בישראל מאז נחקק חוק ביטוח סיעוד (1988).

סקירת ספרות

הסקירה מתמקדת בעיקר בקשרים שבין תכונות מבניות, מינהליות וארגוניות לבין אפקטיביות השירות ממספר נקודות מבט, ועוסקת במיוחד בתכונות הארגוניות, הנבחנות במחקר הנוכחי. ההנמקה לבחירת תכונות אלה תוצג בהמשך. אחת מנקודות המבט, הנדונות בספרות, היא הקשר בין דפוסים מבניים לביצועי הארגון (Organizational Performance). כך, לדוגמה, טענו ארגיריס (Argyris, 1972), ליקרט (Likert, 1967) וקנטר (Kanter, 1983), שצורת ארגון ביזורית ושיתופית תורמת

לתפקוד משופר, הן מבחינת הארגון והן מבחינת העובדים. לפי מחקרים אלה מבנה מבוזר ושיתופי מגביר שביעות רצון, מחזק אמון ופיקוח עצמי ומעורר במעסיקים מחויבות לייצור ברמה גבוהה. גם פנינגס (Pennings, 1976) מצא, שהשתתפות, ביזור ועצמאות מועילים לשיפור תפקוד הארגון יותר מריכוזיות וסמכותיות. ברוח זו קבעו גם אלסוורת וצמיתיו (Ellsworth, Maroney, Klett, Gordon & Milieu, 1971), הולנד (Holland, 1973), הולנד וצמיתיו (Holland, Konick, Buffum, Smith, 1971), קאמינגס וברגר (Cummings & Berger, 1976), מארטין וסיגל (Martin & Segal, 1977), פראגר ושניט (Prager & Schnit, 1985/86), וידון ומארטין (Whiddon & Martin, 1987), שרמן (Sherman, 1988) ושמיד (Schmid, 1992) ששירותים משתפרים כאשר קבלת ההחלטות מבוזרת, וצוות העובדים לוקח בהן חלק פעיל.

מחקרים אחרים העלו ממצאים שונים. ויינמן, גרימס, הסי, ג'אסטס ושולר (Weinman, Grimes, Hsi, Justice & Schoolar, 1979), שחקרו 51 מחלקות פסיכיאטריות בבתי-חולים כלליים מצאו, שבמחלקות היעילות ביותר היה יותר כוח אדם בעל מומחיות, מבנה קבלת ההחלטות היה ריכוזי יותר והסטנדרטיזציה של התהליכים הארגוניים נוקשה יותר. גליסון ומארטין (Glisson & Martin, 1980) גילו, שריכוזיות היא המשתנה הישיר והחזק ביותר שקובע את מידת הפריון. הם אף ציינו, כי לא יעילות ואף לא פריון הם בהכרח אינדיקטור לאפקטיביות ו"כל עוד צוות 'שבע רצון' הוא מרכיב הכרחי לשירות מועיל, המטרה של פריון ויעילות עומדת, ככל הנראה, בסתירה למטרה של שירות מועיל" (עמ' 25).

היבטים נוספים, שדווחו בספרות, כוללים תיאורים וניתוחים של קשרים בין העצמה (empowerment), תנאי עבודה, הוגנות והכשרה. בדרך כלל מדווח בספרות, שאנשים שהועצמו בסמכות ובאחריות מאמינים במה שהם עושים, מגלים איכפתיות ופעילותם עולה בקנה אחד עם מערכת הערכים שלהם (Bennis & Nanus, 1985; Macher, 1988). ניכרים בהם להט ו"השקעת אנרגיה נפשית בפעילות" (Alsinky, 1988; Thomas & Velthouse, 1990; Boyte & Riessman, 1986; Block, 1987; Conger & Kanugo, 1988; Vogt & Murrell, 1990). אנשים בעלי סמכות חשים אחריות ושליטה על פעילותם (Zimmerman, 1990; Staples, 1990), ואינם חושבים, שמחסומים בסביבה החיצונית מכתיבים את תוצאות פעולותיהם. אדרבא, הם סבורים, שיש ביכולתם להביא לשינוי הרצוי, לעשות מניפולציות ולהגיע לשליטה מסוימת בסביבה הרחבה יותר (Manz & Sims, 1989; Ashforth, 1989). העצמה נקשרת אף לטיב הביצוע בידי הפרט (Vogt & Murrell, 1990; Block, 1987; Conger & Kanugo, 1988). יתר על כן, המחקר מורה, שרמות גבוהות של פיקוח עצמי, כביטוי להעצמה, קשורות קשר חיובי לשביעות רצון רבה מהתפקיד וביצועו, לרתיעה פחותה ממצבים קשים, לפחות גילויי התנגדות להסתייגות משביתה ולחידוש וליצירתיות רבים

יותר (Greenberger, Strasser, Cummings & Ounham, 1989). מתאמים חיוביים משמעותיים יש בין מידת הסמכות הניתנת לעובדים לבין תפיסת ההוגנות בהקצאת תגמולים חומריים ובלתי חומריים (Bullock, 1983; Greenberg, 1986; Folger & Konovsky, 1989).

במחקרים אחרים ניסו להבין, כיצד קשורים תנאי עבודה משופרים והטבות נוספות, כגון: חופשת מחלה, חופשה רגילה, הלוואות, תכניות בריאות, פעילויות חינוכיות ותכניות סיוע לעובדים (EAP's), לביצוע משופר של התפקיד. לפי מספר מחקרים תרמו תכניות כאלה לפיריון גבוה והגדילו את תפוקת הארגון (Kim, 1988; Spicer, 1982; Steele, 1987). יש גם עדויות, שתכניות סיוע לעובדים הן מאמץ כדאי גם מבחינת התרומה הכלכלית לארגון וגם מהבחינה החברתית (Lanier, 1981; Manuso, 1979; Decker, Starrett & Redhouse, 1983; Scanlon, 1986). מחקרים אחרים מורים, שתכניות אלו אינן כה מועילות להשגת מטרות כלכליות או מטרות מוצהרות אחרות, ודומה, שיש צורך במחקרים נוספים על תנאי עבודה (Groenveld, Shain, Brayshaw, Keaney & Laird, 1985; Jerrel & Rightmyer, 1982). במקביל מתרבים המחקרים המאשרים את חשיבותה של האפקטיביות (המוערכת כמושגים של משתנים, כגון: ביצוע, איכות, עלות/תועלת ופיריון) ליישום יוזמות בתחום איכות חיי העבודה (McNeely, 1992). משכורת והטבות סוציאליות שונות התגלו כמנבאים הבולטים ביותר לשביעות רצון העובד מתפקידו וממקום עבודתו (McNeely, 1988). מנבא נוסף לשביעות רצון מהעבודה ומהתפקיד היה השתתפות עובדים בקבלת החלטות (McNeely, 1988; McNeely & Fogarty, 1988). צפוי, שאיכות עבודתם של עובדים שניתנת להם אפשרות להפעיל שיקול דעת בעת ביצוע העבודה תהיה גבוהה יותר מזו של מי שנוטל חלק בפיתוח ובעיצוב המדיניות בלבד (Whiddon & Martin, 1989).

מבדיקת הקשרים בין צדק והוגנות לבין תכונות ארגוניות עולה, שיש מתאם חיובי משמעותי בין תפיסת מידת הצדק שבהקצאת תגמולים לבין משתנים נוספים, כמו: מידת שביעות הרצון, הערכת ביצועי הארגון, אמון בהנהלת הארגון, צמצום התחלופה (Alexander & Ruderman, 1987), איכות השירותים ואפקטיביות ארגונית (Dittrich & Carrell, 1979).

כמו כן נמצאו קשרים בין הכשרה לאפקטיביות השירות (Kraut, 1975). מחקרים מלמדים על שיפורים משמעותיים בכיצועי העובדים ועל שירותים איכותיים יותר שמספקים מי שהשתתפו בתכניות הדרכה והכשרה (Gordon & Cohen, 1973; Robertson & Downs, 1979; Siegel, 1983).

א. בחירת משתנים

חמישה משתנים נבחרו כמייצגים את תכונות הארגון ואת תשומותיו: העצמה, בקרה, הוגנות, הכשרה ותנאי עבודה, וארבעה נבחרו כמייצגים את אפקטיביות השירות (service effectiveness): התאמה, שביעות רצון מהארגון, הערכת הביצוע ושיעור התלונות (ראה הגדרות המשתנים בנספח 1). ההנמקה התיאורטית לבחירת משתנים אלה מתבססת על אחד המאפיינים העיקריים של הארגונים לשירותי אנוש – יחסים עם לקוחות, שהם לב לבם של ארגונים אלה. יחסים אלה הם המכשיר הראשוני, שבאמצעותו מתקבל מידע על הלקוחות, מוערכים צורכיהם, ניתנים להם שירותים, מוערכות תגובותיהם ומושגת מהם היענות חיובית לתכנית השירות (Hasenfeld, 1992).

יחסי לקוח-ארגון ניתנים להמשגה כמערכת חליפין של תן וקח, הכוללת חילופי משאבים ושירותים. מצד אחד עשויים חילופין אלה להתפתח לקשר של תלות הלקוח בארגון, בשל יתרון הכוח, שיש לארגון והמונופול שלו על אספקת השירותים, ובשל שיקול הדעת המקצועי שמפעילים העובדים בעת קבלת ההחלטות המשפיעות על חיי הלקוח (Handler, 1986, 1990). מצד שני, ללקוחות יש יתרון של כוח הודות למשאבים שבבעלותם, יכולתם לפקח על יחסי החליפין ולהבטיח את האינטרסים שלהם. הלקוחות מוצאים עצמם בעמדת מיקוח טובה, במיוחד בתחום שיפור ההתאמה בין מטרותיהם האישיות לבין יעדי התפוקה של הארגון. הם אף יכולים לפקח על העברת משאבים ועל תוצאות החליפין (Hasenfeld, 1992).

בארגונים לטיפול ביתי (home care organizations), ששירותיהם מסופקים מחוץ לגבולות הארגון והיחסים בין עובד ללקוח דורשים אמון הדדי, חשוב להכשיר את העובדים, לפתח את מיומנותיהם ולהאציל להם סמכויות, כדי שיוכלו לתפקד באורח עצמאי ולענות ביעילות על צורכי הלקוחות. ואולם, כאשר ניתנת לעובדים עצמאות רבה מדי והלקוחות הולכים ונעשים תלויים בהם, עלול להתפתח מצב בלתי סימטרי, שבו נתונים שירותי הלקוחות לשיקול דעתם של העובדים. על מנת לשמור על סימטריה ביחסים יש צורך לפקח על העובדים ולהבטיח בדרך זו תלות הדדית. בהיעדר סימטריה עלולים הלקוחות להביע אי-שביעות רצון באמצעות ניצול ברירת "יציאה" ("exit"), דהיינו קבלת שירותים מארגון אחר (Hirschman, 1970). תופעה זו גוררת ירידה בהכנסות ומאלצת את הארגון לנקוט בפעולה מתקנת. לקוחות עלולים גם להשתמש בברירת "מחאה" ("voice") ולבטא את אי-שביעות רצונם באמצעות פטיציות, פניות לרשויות גבוהות יותר או מחאות. מכאן חשיבותם של המשתנים, הנמדדים במחקר זה: התאמת השירותים ללקוחות, מידת שביעות הרצון

מהארגון (המשתקפת גם בשיעור התלונות של הלקוח) והערכת טיב הביצוע של הארגון. משתנים אלה הם משאבים חשובים שנתונים לפיקוח הלקוחות והם יוצרים סימטריה ביחסי הכוח-תלות בין הארגונים הספקים לבין הלקוחות. משתנה חשוב נוסף ביחסי כוח-תלות אלה הוא ההוגנות. לקוחות זקנים מצפים להתייחסות צודקת והוגנת ולקבלת שירותים, המגיעים להם על-פי חוק. מולם מצפים העובדים להכרה נאותה ולתגמולים על מאמצייהם, גם מן הארגון וגם מן הלקוחות. ואחרון – גם לתנאי העבודה יש חשיבות, שכן עובדי הטיפול הביתי הם חלק משוק העבודה המשני בתעשיית שירותים שולית למדי, שהשכר בה נמוך (Feldman, 1990; Donovan, 1989). הם אינם חברים באיגודים מקצועיים ואין להם ביטחון בהמשך עבודתם, ההטבות הסוציאליות שלהם מועטות ואפשרויות קידום כמעט ואינן קיימות. יתר על כן, ארגוני טיפול ביתי נשענים כמעט אך ורק על כוח עבודה של נשים. זהו אפוא "שוק מסומן", בו מפחיתים המעסיקים מערך העבודה של העובדים ומשלמים שכר נמוך, מפני שהעבודה מתויגת "נשית" (Bergman, 1985). אפשר להניח, שגם כאשר השכר נמוך, יכולים תנאי עבודה נאותים לשפר את ביצועי העובדים – להפחית היעדרויות ותחלופה – ולהבטיח אספקת שירותים סדירה ושביעות רצון מהעבודה (Feldman, 1990).

ב. המדגם

המחקר תוכנן בהסתמך על שלושה מקורות מידע עיקריים: ארגוני טיפול ביתי, לקוחות זקנים ועובדי טיפול ביתי. צירוף זה של מקורות אפשר לקבל מערכת נתונים אמינה ומקפת, שכן נושאי המחקר נבדקו מנקודות מבט שונות.

ארגונים לטיפול ביתי

המחקר כלל 41 ארגונים, המספקים שירותי טיפול ביתי באזור מרכז הארץ. מתוכם 14 היו ארגונים קטנים למטרות רווח (FPO's) ושירתו עד 150 לקוחות, 13 היו סוכנויות גדולות למטרות רווח, ששירתו יותר מ-150 לקוחות ו-14 הנותרים היו ארגונים שלא למטרות רווח (NPO's). בסך-הכול מנו ארגונים אלה 25 אחוז מהספקים, שאישרו רשויות המדינה לאספקת שירותי סיעוד.

הלקוחות. אוכלוסיית הזקנים הסיעודיים כללה את כל הלקוחות, שקיבלו שירות מהארגונים שנמנו דלעיל, והם חולקו לקבוצות לפי סוגי הארגונים: רווחיים גדולים, רווחיים קטנים ושלא למטרות רווח. מרשימת הלקוחות של הארגונים הספקים, שכללה 7,230 לקוחות והתקבלה מן המוסד לביטוח לאומי הוצא מדגם של 477 לקוחות זקנים. סיכוי הזקנים להיכלל במדגם (הסתברות הדגימה) השתנה בין הקבוצות השונות, אך בתוך כל קבוצה היה ללקוחות סיכוי שווה להיבחר. 99

לקוחות נשרו מהמחקר עקב אשפוז ממושך או פטירה, 61 נשרו מסיבות אחרות, כגון: שינוי כתובת, קשיי תקשורת או סירוב למלא את השאלון, כך שבמחקר נכללו 317 זקנים.

העובדים. אוכלוסיית העובדים כללה את כל העובדים שהועסקו על-ידי 41 הארגונים דלעיל (כ-6,000 איש). מאחר שאי-אפשר היה לקבל מהארגונים רשימות מלאות של העובדים, ולעומת זאת רשימות הלקוחות היו מהימנות, הוחלט לבסס את מדגם העובדים על רשימות הלקוחות.

לפיכך, סיכויו של עובד להיכלל במדגם היו תלויים בקבוצה שעליה הוא נמנה, ובמספר הלקוחות ששירת (מדגם ה-PPS). לדוגמה, בקבוצה מסוימת היה לעובדים שטיפלו בשלושה לקוחות סיכוי גדול פי שלושה להיכלל במדגם מאשר למי שטיפלו בלקוח אחד בלבד.

שליש מהעובדים שטיפלו בקשישי המדגם נבחרו למדגם העובדים, ומספרם עמד על 106. מתוכם 24 לא נחקרו, בעיקר מפני שאי-אפשר היה לאתרם, ולכן מנה המדגם הסופי 82 עובדים.

ג. כלי המחקר

כלי המחקר העיקרי היה שאלון ובו שאלות פתוחות ושאלות סגורות. לכל שלושת מרכיבי המדגם (ארגוני-ספקים, לקוחות ועובדים) הוצגו שאלות דומות, כדי לקבל, במידת האפשר, נתונים מקבילים, אך השאלות עצמן הותאמו לכל אחת משלוש הקבוצות. השאלות התמקדו ברקע האישי והארגוני, בשירות, בתכניות המתייחסות לטיפול אישי, בבקרה ארגונית ובפיקוח על עובדי הטיפול הביתי, בתחלופה ובהיעדרות של עובדים, בצדק והוגנות באספקת השירותים, בהתאמת השירות לצורכי הלקוח, בהעצמה, בתפקוד העובדים ובשביעות רצון של הלקוח מהעובדים ומהארגון. מרבית המדדים הוגדרו לפי סולם בעל 5 דרגות, שבו $1 =$ "רמה נמוכה" ו- $5 =$ "רמה גבוהה". מקדמי אלפא של מדדי הלקוחות היו: העצמה (0.82), בקרה (0.17), הוגנות (0.77), התאמה (0.63), שביעות רצון (0.76) והערכת הביצוע (0.50), של העובדים: העצמה (0.39), בקרה (0.63), הוגנות (0.49), הכשרה (0.63), תנאי עבודה (0.68), התאמה (0.36), שביעות רצון (0.72) והערכת הביצוע (0.77) ושל הארגונים: בקרה (0.75), הכשרה (0.77), תנאי עבודה (0.78) ושכר (0.33). למרות שמהימנותו של מדד הבקרה באוכלוסיית הלקוחות היתה נמוכה, כללנו אותו, כדי לאפשר ניתוח אחיד בכל שלוש הקבוצות.

המראיינים הודרכו, כיצד לאסוף מידע בראיונות, שנערכו פנים אל פנים, וכיצד למלא את השאלון במהלך הראיון. על מנת להגביר את מהימנות המעריכים ואת תקפות השאלון והנתונים, ערכו מראיינים אחדים ניסוי מוקדם. על סמך לקחי הניסוי

תוקן השאלון ומתכונתו הסופית נקבעה לאור ההיזון החוזר שקיבל החוקר הראשי מהמראיינים. לאחר כל שלושה או ארבעה ראיונות התכנסו כל המראיינים, דיווחו על התקדמותם והעלו בעיות שוטפות, כדי להגביר את מהימנות השאלון.

ממצאים

הממצאים שלהלן מלמדים, כיצד קשורות תכונות ארגוניות ומינהליות למדדי ביצוע שהוגדרו במחקר. תחילה יוצגו הממצאים המתייחסים לכל אחת מקבוצות המחקר ובהמשך ישוו הקבוצות. הקשרים בין משתנים מסבירים למשתנים תלויים נותחו באמצעות מקדמי מתאם אצל העובדים בטיפול ביתי, ובאמצעות מודלים של רגרסיה אצל הלקוחות הזקנים והארגונים.

ניתוח הרגרסיה, המתייחס ללקוחות, התבסס על אומדנים משוקללים (Holt, Smith & Winter, 1980), בהם היה שווה משקלה של כל תצפית להופכי השורש המרובע של הסיכוי להיבחר. שיקלול דומה נעשה גם בחישוב מקדמי המתאם המתייחס לעובדים.

א. העובדים

לוח 1 מציג את מקדמי המתאם בין המשתנים המסבירים למשתנים התלויים עבור עובדי הטיפול הביתי.

מהלוח עולה, כי המתאמים הבאים מובהקים ברמה 0.05: בין הוגנות ושביעות רצון ($r=0.51$), בין הכשרה, הוגנות ותנאי עבודה והערכת הביצוע הארגוני ($r=0.38$), 0.33 ו-0.27, בהתאמה). כך, ככל שגבוהה מידת ההוגנות הארגונית הנתפסת גבוהות יותר מידת שביעות הרצון המדווחת מהארגון ומהערכת הביצוע הארגוני, וככל שהעובדים מקבלים הכשרה רבה יותר ותנאי עבודתם טובים יותר, הערכתם לביצועי הארגון גבוהה יותר. לבקרה יש מתאם חיובי, אך לא מובהק, עם כל משתני התוצאה בעיקר עם הערכת הביצוע ($r=0.17$).

ב. הלקוחות

מקדמי מודל הרגרסיה ואחוז השונות המוסברת על-ידי המודל (R^2) מוצגים בלוח 2. במודלים המנבאים שביעות רצון והתאמה שונים מקדמי העצמה והוגנות באופן מובהק מאפס, ברמת מובהקות $\alpha=0.05$. אולם מדד הבקרה נמצא בלתי מובהק. המודלים מסבירים 63 אחוזים משונות משתנה ההתאמה ו-62 אחוזים משונות

לוח 1: מקדמי המתאם בין משתני תשומה לאפקטיביות השירות לפי הערכותיהם של עובדי הטיפול הביתי ($n = 82$)

(מקדם המתאם, r וערך p)

| הערכת הביצוע | שביעות רצון | התאמה | משתנים מסבירים |
|----------------|----------------|------------------|----------------|
| r (ערך p) | r (ערך p) | * r (ערך p) | |
| .01(.92) | .09(.45) | .10(.35) | העצמה |
| .17(.14) | .06(.60) | .04(.73) | בקרה |
| .33(.00) | .51(.00) | -.09(.41) | הוגנות |
| .38(.00) | .15(.19) | .09(.40) | הכשרה |
| .27(.02) | .15(.18) | .02(.86) | תנאי עבודה |

* ערכי p שווים או נמוכים מ-0.05 מורים, שמקדם המתאם נמצא גדול באופן מובהק מאפס, ברמת מובהקות 0.05.

לוח 2: מקדמי רגרסיה במודלים של אפקטיביות השירות בזיקה למשתני תשומה

($n = 317$ לקוחות זקנים)

| תלונות* מקדם (ערך p) | הערכת הביצוע (ערך p) מקדם | שביעות רצון (ערך p) מקדם | התאמה (ערך p) מקדם | משתנים מסבירים |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|
| 1.49(0.00) | 7.51(0.00) | 5.95(0.00) | 6.44(0.00) | חותך (intercept) |
| -.04(0.04) | 0.20(0.00) | 0.39(0.00) | 0.42(0.00) | העצמה |
| 0.00(0.98) | -.01(0.52) | -.01(0.08) | 0.00(0.65) | בקרה |
| 0.01(0.82) | 0.74(0.00) | 0.70(0.00) | 0.67(0.00) | הוגנות |
| 0.06 | 0.25 | 0.62 | 0.63 | R^{2**} |

* לקוחות שהתלוננו בלבד ($n = 116$).
** R^2 – אחוז השונות המוסבר על-ידי המודל.

משתנה שביעות הרצון. ניתוח הקשרים בין המשתנים המסבירים העלה, שהמתאם בין העצמה והוגנות לבין בקרה היה זניח ($r=0.08$, $r=0.13$, בהתאמה). המתאם בין העצמה להוגנות היה גבוה יותר ($r=0.57$), אולם רמת המובהקות הגבוהה של שני המשתנים במודלים של התאמה ושביעות רצון הוכיחה, שיש לכלול את שני המשתנים במודל (Weisberg, 1980).

כך, ככל שרמת ההעצמה ללקוחות הזקנים היתה גבוהה יותר ותפיסת ההוגנות של הארגונים היתה גבוהה יותר היתה גבוהה יותר ההערכה על התאמת העובד לצורכיהם ושביעות רצונם מהשירותים שמספק להם הארגון. מדד הבקרה לא תרם להבנת תוצאות הביצוע מנקודת מבטם של הלקוחות. דוגמה גראפית לקשר בין שביעות רצון להעצמה מוצגת בנספח 2. תרשים הפיזור משקף את הקשר הליניארי בין שני משתנים – גודל העיגולים יחסי למשקל התצפית. תרשימים דומים התקבלו גם עבור קשרים מובהקים אחרים.

לוח 2 מורה, כי כ-25 אחוזים בלבד משונות ההערכה של מדד הביצוע ו-6 אחוזים מהשונות בשיעור התלונות מוסברים על-ידי משתני התשומה.

ג. הארגונים

במדגם הארגונים נבנה מודל רגרסיה עבור מדד תלונות הלקוחות על השירותים המסופקים להם. התוצאות, המתבססות על 28 ארגונים שדיווחו על תלונות, מוצגות בלוח 3.

לוח 3: מקדמי רגרסיה במודלים של דיווחי הארגונים על תלונות בזיקה למשתני התשומה

($n = 28$ ארגונים שדיווחו על תלונות)

| משתנים מסבירים | לוג (תלונות) (log) | (ערך p) |
|------------------|--------------------|---------|
| חותך (intercept) | 1.82 | (0.00) |
| בקרה | 0.02 | (0.34) |
| הכשרה | -0.02 | (0.00) |
| תנאי עבודה: שכר, | -0.45 | (0.16) |
| תכניות רווחה | 0.05 | (0.65) |
| R^2 | 0.47 | |

כדי ליצור לינאריוזיה של הקשר בין תלונות למשתנים המסבירים, כוצעה טרנספורמציה לוגריתמית של שיעור התלונות. נמצא מתאם שלילי בין הלוגריתם של שיעור התלונות לבין הכשרה ($r=0.6$) ושכר ($r=0.20$). המודל מסביר 47 אחוזים משונות התגובה והכשרה היא המקדם המובהק היחיד ($\alpha=0.05$). המקדם המתאים לבקרה נמצא בלתי מובהק. ממצאים אלה מורים, שככל שרבה ההכשרה שמקבלים העובדים, כך נרשמות פחות תלונות. מגמה דומה מסתמנת גם לגבי שכר.

ד. ניתוח משווה

לוח 4 מציג את הממוצעים של משתני הביצוע ואפקטיביות השירות בשלוש קבוצות המחקר.

לוח 4: משתני ביצוע בקבוצות מחקר (ממוצע וטעות התקן)

| תלונות* | ביצוע | שביעות רצון | התאמה | קבוצות המחקר | n |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|--------------|-----|
| ממוצע $< 0.000^{***}$ (טעות התקן) | ממוצע (טעות התקן) | ממוצע (טעות התקן) | ממוצע* (טעות התקן) | קשישים | 317 |
| | אחוז האפסים** | | | עובדים | 82 |
| .16(.09) | 3.46 | 63% (.35) | 4.02(.26) | ארגונים | 41 |
| .08(.16) | 3.94 | 83% (.66) | 4.32(.64) | | |
| .33(.09) | 24% | — | — | | |

* המדדים, התאמה, שביעות הרצון וביצוע הוערכו באמצעות סולם מ-1 עד 5, שבו 1 = "רמה נמוכה", 5 = "רמה גבוהה מאוד".

** אחוז הלקוחות הקשישים, העובדים או הארגונים שלא דיווחו על כל תלונה.

*** שיעור תלונות ממוצע בקרב משיבים מתלוננים.

הלוח מורה, שרמת ההתאמה, שביעות הרצון והערכת הביצוע היתה גבוהה מאוד והמדדים הממוצעים היו גבוהים מ-3.5 בסולם בן 5 דרגות. גם הלקוחות וגם העובדים דיווחו, שהשירותים מותאמים לצורכי הלקוחות (מדד ממוצע של 4.02 ו-4.32, בהתאמה). הרמות הממוצעות של שביעות הרצון והביצוע היו נמוכות במקצת, אך בכל זאת העידו על שביעות רצון גבוהה מהשירותים שמספקים הארגונים. באשר לתלונות, אחוז גבוה של משיבים (63% קשישים ו-83% עובדים) לא דיווחו על תלונות, ובארגונים רק 42% דיווחו, כי לא קיבלו כל תלונה על טיב הביצוע.

השוואת צמדי תשובות של הלקוחות ושל העובד המטפל בו העלו, ש-80 אחוזים מן הצמדים העריכו, שרמת הביצוע של הארגונים המספקים גבוהה (בסולם בן שלוש

דרגות: נמוכה, בינונית, גבוהה). בכ־50 אחוזים מהצמדים לא התלוננו העובד או הלקוח, בכ־33 אחוזים מהצמדים התלונן רק הלקוח, וכ־9 אחוזים מהצמדים התלונן העובד בלבד. ממוצעי ההבדלים בצמדים בין תשובות הלקוחות לבין תשובות העובדים היו זניחים ובלתי מובהקים ברמה 0.05. ככלל, הערכת העובדים לביצוע הארגוני היתה גבוהה במקצת מזו של הלקוחות.

דיון

המאמר בוחן יחסי גומלין בין תכונות ארגוניות וניהוליות לבין האפקטיביות של שירותי הארגונים לטיפול ביתי. ניתוח יחסי הגומלין עשוי לקדם את הבנת ההתנהגות הארגונית וללמד, כיצד יכולים הארגונים לשפר את השירות ובסופו של תהליך להגביר את רווחת הלקוחות.

מדדי הערכות שונים נבחרו כדי לבדוק את ביצועיהם של ארגונים אלה. המדדים החשובים ביותר היו שביעות רצון והערכת התפקוד הארגוני. שביעות רצונו של לקוח עשויה לקבוע במידה רבה, האם ארגון יוכר כספק שירותים. ההיזון החוזר על איכות השירותים והערכות הלקוח בדבר טיב הביצוע עוברים לרשויות הממשלה, שבהן נחתכות החלטות על הקצאת משאבים, כלומר, החלטות על הפניית לקוחות שזכאים לקבל שירותי טיפול ביתי מכוח החוק. כאשר הלקוחות מביעים אי־שביעות רצון מספק שירותים מסוים, הם עלולים לסכן את הזרמת המשאבים אליו ולהקשות על יכולתו להחזיק מעמד. כ־80 אחוז מהכנסותיהם של הארגונים בישראל מקורם במימון ממשלתי, וכל קיצוץ בהקצאות עלול להגביל את המשך פעילותם של הספקים.

תלונות על ארגונים־ספקים משקפות את רמת שביעות הרצון של הלקוחות ושל העובדים מתפקודו של הארגון. במידה מסוימת קשור מיעוט התלונות שבמחקר להעצמה ולהכשרה הניתנות לעובדים, ואשר תורמות לשיפור איכות השירותים ללקוחות.

גם אחוז התלונות של העובדים היה נמוך, יחסית, וניתן לזקוף עובדה זו להזדמנויות התעסוקה המוגבלות שלהם, שכן הם עובדים בשוק עבודה משני ואין להם השכלה גבוהה או מיומנויות מקצועיות. ייתכן, שאחוז התלונות הנמוך נזקף לזכות העובדה, שהעובדים נהנים ממידת עצמאות וגמישות, המפצות אותם, במידה מסוימת, על השכר הנמוך (לדוגמה, האפשרות להתאים את שעות העבודה לצרכים האישיים) או מההכשרה המקצועית ומההטבות הסוציאליות הניתנות להם. נמצא,

שכאשר ארגון נותן הכשרה רבה ותנאי עבודה טובים, פוחתות במידה משמעותית מספר התלונות שמגישים הן העובדים והן הלקוחות. ואולם, יש לבחון ממצא זה לאורך זמן. השפעתם של גורמים אלה קצרה, בדרך כלל, מפני שגם העובדים וגם הלקוחות מנסים בהתמדה לשפר את תנאי עבודתם ואת רמת הכשרתם, כדי לשמור על איכות השירותים, שמגבירה באופן ישיר את רווחת הלקוח.

ממצאי המחקר מאוששים אף את הטענה, שככל שרמת ההכשרה גבוהה יותר ותנאי העבודה טובים יותר, ההערכה שמעריכים העובדים את תפקוד הארגון גבוהה יותר. כאשר ארגון משקיע במשאבי אנוש ומציע לעובדים תכניות הכשרה מקצועית, הוא מעיד על עצמו, כי הוא מכיר בחשיבות פיתוחן של מיומנויות מקצועיות, המקדמות את טיב הביצוע. יתר על כן, תכניות מסוג זה מסייעות לעובדים להכיר בחשיבות האספקה של שירותים ברמה גבוהה.

ממצאי המחקר אף מאמתים את ממצאי המחקרים האחרים, שבחנו כיצד משפיע צדק על שביעות רצונו של העובד ועל הערכתו את תפקוד הארגון (Alexander & Ruderman, 1987; Folger, 1989). ככל שהעובדים (והלקוחות הזקנים) מעריכים שהארגון שומר על הוגנות בחלוקת השירותים, כך גבוהה יותר הערכת רמת התפקוד הארגוני ושביעות הרצון ממנו.

ממצאינו מאמתים ממצאים של מחקר קודם, שבדק את השפעת ההעצמה על הביצוע (Thomas & Velthouse, 1990; Macher, 1988). במחקר התגלה, שעובדים ולקוחות, שניתנו להם סמכויות להחליט על אופן ביצוע עבודתם, דיווחו על תוצאות טובות יותר בשל מעורבותם בתהליכים ובפעילויות.

לא נמצא קשר חיובי בין משתנה הבקרה לבין אפקטיביות השירותים. ניתן להסביר ממצא זה במספר דרכים. מנקודת מבטם של הארגונים – יש צורך לפקח על העובדים גם כאשר ניתנות להם סמכויות, מפני שהשירות ניתן בביתו של הלקוח, מחוץ לד' אמותיו של הארגון, ופיקוח רופף עלול לתת בידי העובד כוח רב מדי, שעלול להיות מנוצל לרעה (Callahan, 1988; Steur & Austin, 1980). במחקר התגלה שעובדים בטיפול ביתי דיווחו דרך קבע על יותר שעות עבודה מכפי שעבדו בפועל, שינו תכניות טיפול ולוח זמנים מבלי להודיע על-כך ללקוחות, אילצו את הלקוחות לחתום מראש על שעות העבודה, לא סיפקו את השירותים שהיו אמורים לספק ולא תמיד התייצבו לעבודה. מנקודת מבטם של הלקוחות הזקנים – היעדר קשר בין משתנה הבקרה למשתנה הביצוע מקורו בהבדל שעושים הקשישים בהערכותיהם בין ביצועי הארגון לבין ביצועי העובדים (Schmid, 1993). הלקוחות אינם מייחסים חשיבות רבה לארגון-הספק, מפני שהוא מרוחק מהם, אנונימי, ובעיקרו של דבר – בלתי מוכר. לקשיש יש קשר ישיר עם העובד המטפל בו בבית, אשר אחראי לאספקת השירותים והסיוע. הקשר בנוי על כבוד הדדי, אמפתיה ואהבה, אשר תורמים לאיכות השירותים. מנקודת מבטם של העובדים – דומה כי העובדים עצמם אינם רואים בבקרה מרכיב חיוני לתפקודם.

המאמר מוסיף ממד חדש להבנת יחסי הגומלין בין תכונות ארגוניות ומבניות לבין טיב תפקודם של ארגונים, המספקים שירותי טיפול ביתי. הריבוי המהיר של הארגונים, בעקבות התפשטות שירותי קהילה לזקנים, מדגיש את הצורך לפתח התנהגות ארגונית ומבנית, שתקדם את רווחת הזקן. בארגון מסוג זה, שבו הטכנולוגיה פשוטה יחסית יש למשאבי האנוש תפקיד מפתח. חשוב להכיר בצורך להשקיע בהכשרה מקצועית של העובדים, בהקצאה צודקת של תגמולים, בתנאי עבודה נאותים לעובדים ובהעצמתם. ממצאי המחקר מורים, שבכוחם של משתנים אלה לנבא הערכות חיוביות על התפקוד הארגוני ומידה רבה של שביעות רצון מהארגון, אצל העובדים ואצל הלקוחות כאחד. מדרך הטבע, הערכותיהם של לקוחות בתחום טיב תפקודו של הארגון כפופות למגבלות, בעיקר כאשר הלקוחות הם זקנים סיעודיים. עם זאת, מהממצאים עולה, שהתשובה לשאלה "מי נהנה" היא, שהלקוחות הם הנשכרים מההשקעה, ההכשרה ותנאי העבודה הטובים, שניתנים לעובדים בטיפול ביתי. תפיסת הלקוחות באיזו מידה תכניות הטיפול אכן מותאמות לצורכיהם ורמת שביעות הרצון הכללית של הלקוחות ושל העובדים כאחד עשויות להשפיע על תפקודו של הארגון ולאפשר השגת תלות הדדית בין הארגונים ללקוחות.

נספח 1: הגדרת המשתנים

א. משתנים מסבירים

1. העצמה — מידת יכולתם של לקוחות או עובדים להחליט על תכנית הטיפול ולהנהיג שינויים בעבודות הבית, בימים ובשעות אספקת השירות.
2. בקרה — פגישות בין מפקח לעובד בעתות קבועות, ביקורי פתע, פגישות מתוכננות ושיחות. טלפון.
3. הוגנות — הגינותו של ארגון באספקת שירותים ובתנאי עבודה.
4. תכניות העשרה — מדד משוקלל של קורסים, כנסים, תכניות העשרה, הכשרה במהלך העבודה ופיקוח אישי.
5. תנאי עבודה — פעילויות רווחה שונות, שכר ממוצע של עובדים והטבות סוציאליות שונות.

ב. משתנים תלויים

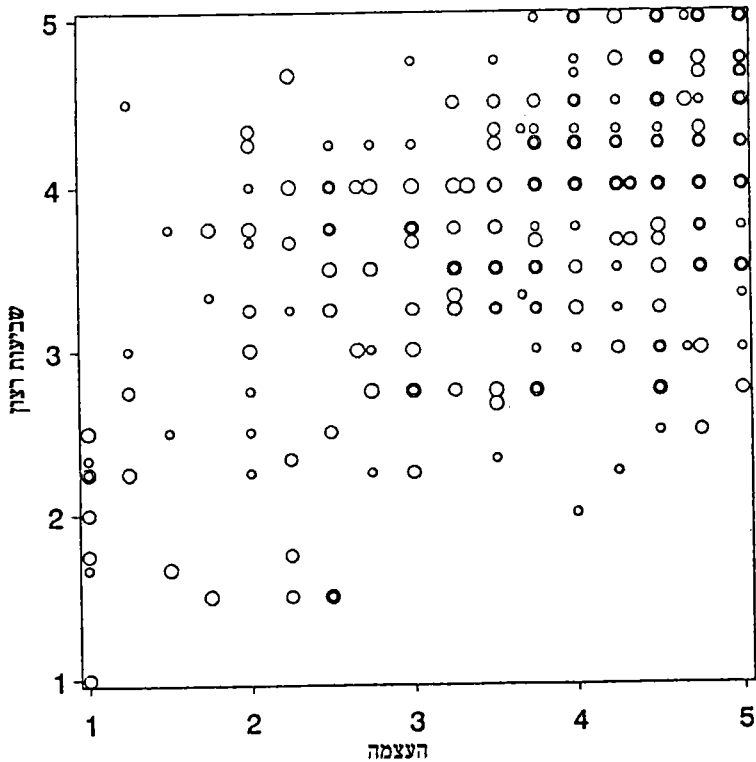
6. התאמה — התאמת השירותים לצורכי הלקוח מבחינת העובד בטיפול ביתי, תכנית הטיפול, לוח הזמנים, ימים, שעות ושפה.
7. שביעות רצון — שביעות רצונם של הלקוחות ושל העובדים מהשירותים ומתפקודו של הארגון, מבחינת שיבוץ העובד והחלפתו בעובד אחר, יישום בפועל של תכנית הטיפול, פיקוח והשגחה וטכנולוגיות השירות הניתן.
8. הערכת התפקוד — ההערכה שמעריכים הלקוחות את ביצועי הארגון ועובדיו בתחומים, כגון: שיבוץ, מציאת ממלאי מקום לעובדים והיענות לתלונות הקשישים.
9. תלונות — מספר התלונות שמגיש קשיש על השירותים הניתנים לו ביחידת זמן מסוימת.

נספח 2

שביעות רצון לעומת העצמה

גודל הבועות יחסי להיפוך של הסתברויות הדגימה

$n = 317$



- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Alinsky, S.D. (1971). *Rules for radicals: A pragmatic primer for realistic radicals*. New York: Vintage Books.
- Applebaum, R., Christianson, J.B., Harrigan M. & Schore, J. (1988). The evaluation of national long-term care demonstration: The effect of channeling on mortality functioning and well-being. *Health Services Research*, 23(1), 143-159.
- Applebaum, R., Seidl, F. & Austin, C. (1980). The Wisconsin Care Organization: Preliminary findings from the Milwaukee experiment. *The Gerontologist*, 20(3), 350-355.
- Argyris, C. (1972). *The applicability of organizational sociology*. New York: Free Press.
- Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bergman, B. (1985). The economic case for comparable worth. In H. Hartman (ed.), *Comparable worth: New directions for research*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Block, P. (1987). *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco: Jossey Bass.
- Boyte, H.C. & Riessman, F. (1986). *The new populism: The politics of empowerment*. Philadelphia: Temple University Press.
- Bullock, R.J. (1983). Participation and pay. *Group & Organizational Studies*, 8, 127-136.
- Callahan, J.J. (1988). Elder abuse: Some questions for policy-makers. *The Gerontologist*, 28, 453-458.
- Caro, F.G. & Blank, A.E. (1988). Quality impact of home care for the frail elderly. *Home Health Care Services Quarterly*, 9(2/3), Entire issue.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3(1), 17-24.
- Cummings, L. & Berger, C. (1976). Organizational structure: How does it influence attitudes and performance?" *Organizational Dynamics*, 3, 34-49.
- Decker, J.T., Starrett, R. & Redhouse, J. (1986). Evaluating the cost effectiveness of employee assistance programs. *Social Work*, 31(5), 391-393.
- Dittrich, J.E. & Carrell, M.R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior Performance*, 24, 29-40.
- Donovan, R. (1989). We care for the most important people in your life: Home care workers in New York City. *Women's Studies Quarterly*, 1-2, 56-65.
- Ellsworth, R., Maroney, R., Klett, L., Gordon, H. & Milieu, G.R. (1971). "Characteristics of successful psychiatric treatment programs. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41, 427-441.
- Feldman, P. (1990). *Who cares for them? Workers in the home care industry*. New York: Greenwood.

- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Glisson, C. & Martin, P.Y. (1980). Productivity and efficiency in human service organizations as related to structure, size and age. *Academy of Management Journal*, 23(1), 21–37.
- Gordon, M.E. & Cohen, S.L. (1973). Training behavior as a predictor of trainability. *Personnel Psychology*, 26, 261–272.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness on performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340–342.
- Greenberger, D.B., Strasser, S., Cummings, R.R. & Dunham, R.B. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 29–51.
- Groenevald, J., Shain, M., Brayshaw, D., Keaney, J. & Laird, L. (1985). Cost effectiveness of EAP: Testing assumptions. *Employee Assistance Quarterly*, 1(1), 75–87.
- Handler, J. (1986). *The conditions of discretion*. New York: Russell-Sage.
- Handler, J. (1990). *Law and the research for community*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. New York: Prentice Hall.
- Hasenfeld, Y. (1992). The nature of human service organizations. In Y. Hasenfeld (ed.), *Human services as complex organizations* (pp. 3–23). Newbury Parks, CA: Sage.
- Hirschman, O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Holland, T.P. (1973). Organizational structure and institutional care. *Journal of Health and Social Behavior*, 14, 241–251.
- Holland, T.P., Konick, A., Buffum, W., Smith, M.K. & Petchers, M. (1981). “Institutional structure and resident outcomes. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 433–444.
- Holt, D., Smith, T., Winter, P.D. (1980). Regression analysis of data from complex surveys. *Journal of Royal Statistical Sociology*, 143, 474–487.
- Hughes, B.H. (1983). *Home care service delivery: Proprietary versus non-proprietary organizations*. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Jerrel, J.M. & Rightmyer, J.F. (1982). Evaluating employee assistance programs: A review of methods, outcomes and future directions. *Evaluation Program Planning*, 5(3), 255–267.
- Kane, R. & Kane, R. (1987). *Long-term care*. New York: Springer.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. London: Allen & Unwin.
- Kim, S.D. (1988). Assessing employment assistance programs: Evaluation typology and models. In M.J. Holosko & M.D. Feit (eds.), *Evaluation of employee assistance programs* (pp. 169–188). New York: The Haworth Press.
- Kraut, A.I. (1975). Prediction of managerial success by peer and training staff rating. *Journal of Applied Psychology*, 60, 14–19.
- Lanier, D. (1981). Industrial social work in the computer age. *EAP Digest*, 21.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Macher, K. (1988). Empowerment and the bureaucracy. *Training and Development Journal*.
- Manuso, J. (1979). Executive stress management. *Personnel Administrator*, 23.
- Manz, C.C. & Sims, H. (1989). *Super-leadership: Teaching others to lead themselves*. New York: Prentice Hall.

- Martin, P.Y. & Segal, B. (1977). Bureaucracy, size and staff expectations for client independence in halfway houses. *Journal of Health and Social Behavior*, 18, 377-390.
- McNeely, R.L. (1988). Five morale-enhancing innovations for human service settings. *Social Casework*, 69(4), 204-214.
- McNeely, R.L. (1988). Job satisfaction differences among three age groups of female human service workers. *Journal of Aging Studies*, 2(2), 109-120.
- McNeely, R.L. (1992). Job satisfaction in the public social services. Perspectives on structure, situational factors, gender, and ethnicity. In Y. Hasenfeld (ed.), *Human services as complex organizations*. Newbury Park, CA: Sage, 224-255.
- McNeely, R.L. & Fogarty, B. (1988). Balancing parenthood and employment: Company receptiveness to innovations. *Family Relations*, 37(2), 189-195.
- Pennings, J.M. (1976). Dimensions of organizational influences and their effectiveness correlates. *Administrative Science Quarterly*, 21, 688-699.
- Prager, E. & Schnit, O. (1985/86). Organizational environment and care outcomes decisions for elderly clientele. *Administration in Social Work*, 9, 49-62.
- Rice, D. (1984). Long-term care and social security: Studies and research. *Internal Social Security Administration*, Geneva.
- Robertson, I. & Downs, S. (1979). Learning and the prediction of performance: Development of trainability testing in the United Kingdom. *Journal of Applied Psychology*, 64, 42-50.
- Robertson, I. & Downs, S. (1989). Work-sample tests of trainability: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 74, 402-410.
- Ruchlin, H.S., Morris, J.N., Gutkin, C.E. & Sherwood, S. (1989). Expenditures for long-term care services by community elders. *Health Care Financing Review*, 10(3), 55-65.
- Scanlon, W. (1983). Trends in EAP's: Then and now. *EAP Digest*, 3(4), 38-41.
- Schmid, H. (1992). Relationships between decentralized authority and other structural properties in human service organizations: Implications for service effectiveness. *Administration in Social Work*, 16(1), 25-39.
- Schmid, H. (1993). Clients' assessment of differences between nonprofit and for-profit organizations delivering home care services to Israel's elderly. *Journal of Aging and Social Policy*, 5(3), 95-115.
- Sherman, J.D. (1988). *Dysfunctional effects of centralization in a voluntary organization*. Paper presented at the Academy of Management Meeting.
- Siegel, A.I. (1983). The miniature job training and evaluation approach: Additional findings. *Personnel Psychology*, 36, 41-56.
- Spicer, J. (1987). *The EAP solution: Current trends and future issues*. Center City, MN: Hazelden Educational Materials.
- Staples, L.H. (1990). Powerful ideas about empowerment. *Administration in Social Work*, 14, 29-42.
- Steele, P.D. (1982). Characteristics of employee assistance programs throughout the United States. U.S. Public Health Service, National Institute on Drug Abuse (No. 271-76-4413).
- Steuer, J. & Austin, E. (1980). Family abuse of the elderly. *Journal of the American Geriatric Society*, 28, 372-376.

- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Vogt, J.F. & Murrell, K.L. (1990). *Empowerment in organizations*. San Diego: University Associates.
- Weinman, M., Grimes, R., Hsi, B., Justice, B. & Schoolar, J. (1979). "Organizational structure and effectiveness in general hospital psychiatry departments. *Administration in Mental Health*, 7(1), 32–42.
- Weisberg, S. (1980). *Applied linear regression*. New York: Wiley.
- Whiddon, B. & Martin, P.Y. (1987). *Quality of staff performance in a state welfare agency*. Unpublished manuscript, Florida State University.
- Whiddon, B. & Martin, P.Y. (1989). Organizational democracy and work quality in a state welfare agency. *Social Science Quarterly*, 70(3), 667–686.
- World Health Organization (1987). *World health statistics*. Geneva: World Health Organization.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18, 169–177.

