

דו"ח הערכה מסכם לתכנית 'עשינו עסק'



מיזמים עסקיים חינוכיים לנוער בסיכון

חיה אמזלג - באהר
דר' חגית הכהן וולף
ענת מדסון

אייר תשס"ח מאי 2008



מיזמים עסקיים חינוכיים לנוער בסיכון

עשינו עסק – הקדמה

מודל יזמות עסקית לנוער צמח בשטח. היזמות הראשונה הוקמה ברעננה על-ידי איש העסקים גיל בלוטרייך. אשלים וציונות 2000 החליטו לאמץ את המודל לשכללו ולהפעילו בערים נוספות. כך התפתחה והתמקצה תכנית **עשינו עסק** והפכה סטארט אפ חברתי – כלכלי לנוער בסיכון לרעיון שלם שבו החזון פותח לכדי מרכז ידע, מקצועי, מתודולוגי אשר נותן מענים מגוונים משלב הגייט הרעיון ועד לכדי מיזם עסקי מאוזן ועצמאי שפועל בשטח.

עשינו עסק הוא רעיון מורכב במהותו. מחד, החיבור בין הכלכלי לחברתי – מתבקש. הפעילות רלוונטית ומאפשרת שדה חדש ומאתגר לעבודה עם נוער. התכנית מהווה הכנה נאותה לבני נוער להתמודדות עם השנים בהם ידרשו לעצמאות, וליחידות המטפלות מייצרת כלי עבודה ייחודי אשר יהיה בלתי תלוי בתקציבים חיצוניים, אלה בעיקר בעצמו מה שיאפשר קיימותו.

מנגד, האתגר הוא גדול ומעלה שאלות רבות: האם נכון וראוי לחבר בין עסקי לחברתי? האם תפקידנו לפתח כלים נוספים לטיפול מלבד השכלה? וגם, מה קודם למה – הצלחתו הכלכלית של המיזם או התהליך שעובר הנער? לנוכח ההתפתחות המהירה של **עשינו עסק**, החלטנו אחרי שלוש שנות פעילותו שנכון יהיה לבדוק בהערכה חיצונית את תהליכיו והשפעתו על היחידות ועל הנערים ומכך ללמוד כיצד להיטיב לפעול ולהבטיח הצלחה. תהליך הערכה מעלה הרבה מאד שאלות ובחירות. יש לבחור במה להתמקד, להבין האם ניתן לבדוד גורמי השפעה כאשר הנער משתתף בתכניות ותהליכים תומכים נוספים, להבין את תפקיד המטה של **עשינו עסק**, את תפקיד היחידה המטפלת ועוד.

עשינו עסק הוא מודל המושתת על שותפויות בין מגזריות ובכך חוזקו.

השותפויות הן ברמת המטה: אשלים, הבנק הבינלאומי הראשון באמצעות מתן, הקרן לילדים ונוער בסיכון של הביטוח הלאומי, משרד החינוך, משרד הרווחה וציונות 2000, אשר הינה גם הגוף המפעיל. השותפים מתווים את המדיניות, האסטרטגיה ולא פעם גם את טקטיקת ההשקעות, הפיתוחים והיעדים. השותפויות הן גם ברמה הלוקאלית: רשות מקומית, עמותה מקומית, יחידה מטפלת (קידום נוער, מפתן, הוסטל, פנימייה, בי"ס מקצועי ועוד), ארגון עסקי כנותן ידע וזיכיון, ארגון עסקי כלקוח עוגן ועוד. תוצאות ההערכה מחזקות את כוחו ומקצועיותו של **עשינו עסק** בשותפויותיו אשר מצרפים לשולחן אחד משאבי ידע, מיומנויות מקצועיות, רשת חברתית ועסקית, משאבים כספיים ועוד. על כך תודתנו והערכתנו לשותפים הרבים.

לצוות **עשינו עסק** ולשותפים עוד אתגרים רבים; לפעול בצורה משמעותית יותר בפריפריה ולסייע בהקמת מיזמים באוכלוסיות מודרות, לפתח כלים למיזמים הפעילים ולסייע בחיזוקם, להיות בית מקצועי לאלו אשר רוצים לפרוץ את הגבולות ולחבר בין דיסציפלינות ובכך להפיץ את רוח **עשינו עסק** לתחומים וקהלי יעד נוספים. אנו בטוחים שבעוד שלוש שנים, נרצה להפיק דו"ח הערכה נוסף כביטוי לחתירה לרף מקצועי גבוה, לדינאמיות ולפיתוח מתמיד תוך שימוש בניסיון ובידע הנצבר.

שרי נוראל - מנכ"ל ציונות 2000

תודות

מחקר הערכה זה לא היה רוקם עור וגידים ללא המעורבות האקטיבית של צוות "עשינו עסק" ב"ציונות 2000". ברצוננו להודות למנהל התחום ולשלושת הרכזים על הזמן, המאמצים, המסירות, הסבלנות, והעבודה הטובה שעשו באיסוף הנתונים.

"הזורעים בדמעה ברינה יקצורו" (תהילים קכו')

רמת הפתיחות והמענה לו זכינו בעבודה עם הצוות המוביל עזרה לנו להעמיד את הכתוב בדו"ח על דיוקו.

לחברי הועדה המלווה להערכה שהערותיהם ותובנותיהם עזרו לעצב את מחקר ההערכה. לבני הנוער ובוגרי התכניות –במיזמים וביחידות לקידום נוער, אשר פתחו לנו צוהר להבנת עולמם

ולכל המרואיינים שהשקיעו את זמנם ומאמציהם בראיונות, שיתפו אותנו בידע המקצועי שלהם, במחשבותיהם, ובדעותיהם.

חיה, חגית וענת

תקציר מנהלים

"עשינו עסק" הוא שמו החדש של תחום "יזמות עסקית לנוער בסיכון", שמפעילה ציונות 2000, בשותפות עם אשלים והקרן לילדים ונוער של המוסד לביטוח לאומי. ב"עשינו עסק" נעשה שימוש בעולם העסקים - באמצעות הקמת מיזם עסקי בשיתוף בני הנוער, ככלי טיפולי שבאמצעותו שואפים להקנות לבני הנוער בסיכון מגוון מיומנויות אישיות ובין אישיות, כמו גם הזדמנות לרכוש השכלה ומקצוע ולהשתלב בחברה באופן נורמטיבי. המודל משלב בתוכו ארבעה מרכיבי יסוד: מרכיב עסקי - עבודה ושכר, מרכיב טיפולי-חינוכי, מרכיב לימודי ומרכיב העשרתי.

התכניות בתחום זה פועלות כעשר שנים וכיום לוקחים בהן חלק למעלה מ-300 בני נוער ב-33 מסגרות, באמצעות יחידות טיפוליות שונות, כגון היחידה לקידום נוער או מסגרות פנימיות, ובאמצעות מגוון סוגי התארגנויות הדואגות לניהול ופיקוח על העסק.

כיום, פועלים המיזמים סביב שישה תחומים: שלטי חוצות ודפוס, אומנות שימושית, קייטרינג ובתי קפה, אפיה, כריכים ובישול, הפקת אירועים, גינון ומשתלה.

"עשינו עסק" מבוסס על שותפות רב-מזגית בין יחידה טיפולית, משרדי ממשלה ורשות מקומית, שותף עסקי והמגזר השלישי בדמות עמותה מפעילה.

לאחר מספר שנים של פעילות ושינויים שחלו עם השנים ביקשו השותפים להעריך את התחום והתכניות במסגרתו ולספק מידע מבוסס לגבי המידה בה הוא משיג את מטרותיו ויעדיו, לצד תובנות מעצבות רלוונטיות לעדכון דרכי העבודה במודל.

לצורך הערכת האפקטיביות של מיזמי "עשינו עסק" נעשה שימוש במערך סמי-ניסויי מדורג של קבוצות השוואה. מערך זה נועד להתגבר על חוסר היכולת לערוך מחקר אורך, העוקב אחר משתתפים במיזמים מכניסתם למיזם ומספר שנים לאחר עזיבתו. זהו מערך מורכב, אשר כלל שתי חטיבות מצטלבות:

1. בדיקה על ציר זמן - השוואה בין משתתפים חדשים לבין משתתפים ותיקים במיזם ולבין בוגרים של המיזמים.

2. השוואה בין קבוצת ה"ניסוי" (המיזמים) לקבוצה דומה לה במאפייניה, המשתתפת במגוון של תוכניות התערבות, אולם אינה מקבלת את ה"טיפול" של השתתפות במיזם עסקי (קבוצת ה"ביקורת").

במחקר ההערכה נבחן מספר רב של משתנים, אשר כל אחד מהם מיוצג על ידי מספר מצומצם של מדדים.

איסוף הנתונים התבצע באמצעות שאלונים סגורים שפותחו לצורך מחקר ההערכה.

הממצאים מלמדים כי עמדות הפתיחה של בני הנוער מהמיזמים ומהתכניות הטיפוליות של היחידות לקידום נוער בינוניות-גבוהות ומעלה. על אף זאת, נמצא כי כבר במהלך ההשתתפות בתכניות השונות המעורבות של בני הנוער חיזקה או שיפרה את עמדותיהם במספר רב של מדדים בכיוון הרצוי - יציאה משוליות ומסיכון. בחלק מהמדדים האפקט מתחזק אף יותר כאשר בוחנים את עמדותיהם והתנהגותם של בוגרי התוכניות.

בהשוואה בין נוער ובוגרי המיזמים לנוער ובוגרי הביקורת נמצאו בחלק גדול של המדדים הבדלים מובהקים לטובת קבוצת המיזמים. אפקט זה הוא בעל עוצמה במיוחד לאור העובדה שעל ציר הזמן ישנם מדדים בהם

חלו שינויים מובהקים גם בקרב קבוצת הביקורת. לפיכך, ניתן להסיק כי סוגי ההתערבות השונים שנבדקו במסגרת מחקר הערכה זה משפיעים לטובה על בני הנוער משתי הקבוצות, אולם, מודל המיזמים נמצא בעל אפקטיביות רבה יותר.

יתר על כן, ישנן עדויות ראשוניות לכך שתהליכי השינוי המאפיינים את המשתתפים בקבוצות המיזמים והביקורת נושאים אופי אחר, כפי שבא הדבר לידי ביטוי בהבדלים שנמצאו בתוך כל אחת מהקבוצות, בנקודות זמן שונות.

הממצאים נחלקים לחמש קטגוריות:

1. השפעה עדיפה למודל "עשינו עסק" - הבדל מובהק בעמדות ובדיווח על התנהגות בפועל לטובת משיבי המיזמים נמצא במחצית המשתתפים – מסוגלות עצמית, סגנון התמודדות, מוטיבציה לשינוי, אוריינטציה לעתיד, יחס לסמכות, רשת חברתית, השכלה, תפיסת תרומות התכנית ושביעות רצון ממנה.
2. ממצאים מעורבים – משתנים אשר אינם ניתנים לסיווג מכיוון שהם מכילים מדדים מעורבים במידה דומה - בטחון והערכה עצמיים, שייכות ומעורבות, אלימות ועבריינות, שירות צבאי בפועל ועמדה כלפי עבודה.
3. השפעה דומה - משתנים בהם חל שיפור מקביל בשתי הקבוצות על ציר הזמן ולא נמצא הבדל מובהק בין שתי הקבוצות – מיזמים וביקורת – עבודה בפועל, מצב כלכלי.
4. השפעה פחותה למודל "עשינו עסק" - הבדל לטובת משיבי הביקורת נמצא בהיגדים בודדים (3) ואף לא במשתנה אשכולי אחד.
5. היעדר השפעה – משתנים בהם לא חל כל שינוי בשתי הקבוצות על ציר הזמן - סדר עדיפויות ומיומנויות קוגניטיביות.

הממצאים המובאים בדיווח מספקים הצצה למשתנים נוספים שיש להם קשר לשינויים בתפיסות ובהתנהגות של בני הנוער במיזמים ובעיקר למין, הותק במיזם והיקף השעות שבו נמצאים בני הנוער במיזם.

חשוב לציין כי פרק הזמן ליצירת השפעה על בני הנוער הוא קצר באופן יחסי – הממצאים מעידים כי כבר אחרי 6-8 חודשים בתוכנית, בני הנוער "סופגים" חלק ניכר ממה שהמיזמים יכולים להציע להם.

כדי להבין את הגורמים שתרמו לאפקטיביות של מודל "עשינו עסק" ברמת בני הנוער וכדי לספק הסבר לאופן שבו נחלקים הממצאים בין קטגוריות ההשפעה שתוארו לעיל, בחנו את הרציונאל המונח ביסודה של תכנית "עשינו עסק" ואת היישום שלו בפועל. נראה כי מספר מאפיינים בולטים של המודל עשויים להסביר את המימצאים: עבודה ממשית ומשמעותית לבני הנוער; הישענות מירבית של העסק על בני הנוער; היקף, ומגוון התשומות הרחב שמקבלים בני הנוער במיזם ומספר השעות שהם מבליים במיזם; יצירת קבוצות שווים משמעותית; הפרופיל של צוותי המיזמים – מנהל עסקי ורכז טיפולי; המנהל העסקי כדמות משמעותית ומודל חיקוי; מאפייני הקשר הטיפולי כנסוב סביב הפעילות של הנער במיזם, והשימוש ב"שפה תפקודית" לעומת "שפה טיפולית"; שותפויות ותשומות "מאחורי הקלעים" – שותפות רב-מגזרית המעניקה בסיס חזק למיזם; שותף עסקי המהווה עוגן כלכלי; קשר מקצועי וארגוני עם היחידה הטיפולית ומשאבים ותמיכה מקצועית של צוות "עשינו עסק" בציונות 2000.

על אף התרומה הנראית של מאפיינים אלה לאפקטיביות של "עשינו עסק" ברמת בני הנוער, לא ברורה כל צרכה המידה שבה תורם כל מאפיין להצלחה ברמת בני הנוער. מספר גורמים מקשים על כך: שינויים שחלו במודל לאורך השנים; הגדרה בלתי מספקת של המדדים להצלחת ההתערבות בקרב בני הנוער ופיתוח שפה משותפת סביבם; חוסר הכרעה בין מעצבי המודל ומוביליו לגבי המשקל שאמור להיות לכל אחד מהמרכיבים בהצלחה; חוסר בהירות לגבי המידה שבה כל מיזם מקיים את תנאי המודל, אשר התפתחו במהלך הזמן; ולבסוף - מספרם הקטן של המשיבים מכל מיזם, אשר אינו מאפשר בדיקה סטטיסטית תקפה המשווה ביניהם.

ברור כי בשל חדשנותו של מודל "עשינו עסק", מיצוי הפוטנציאל הטמון במודל הוא תהליך מתמיד של ניסוי וטעייה לשם התאמה מתמדת בין צרכי בני הנוער לאמצעים שהמודל יכול לספק. בדו"ח נדונות מספר סוגיות הדורשות הבהרה כדי לחזק את המודל: מהותה של השותפות הרב-מגזרית סביב המיזם ודרישותיה; חשיבותה של ההצלחה הכלכלית של המיזם; חשיבותה של השקיפות הכלכלית של המיזם בפני בני הנוער; מאפייני כח האדם במיזמים וצרכי הפיתוח והתחזוקה שלהם; תפקידם ומקומם של בני הנוער במיזם; מקומו של מרכיב הלימודים במיזם; והצרכים והתנאים לפיתוח רשת מיזמים. ניתן להניח כי אם אלו הן התוצאות של תחום "עשינו עסק", למרות חוסר הבהירות בסוגיות הנדונות, אזי הבירור והגיבוש שלהן לא רק שישמר את אותה רמת אפקטיביות, אלא אף יחזק וירחיב אותה.

סוגיות אלה דורשות הבהרה והתייחסות ביתר שאת בשל השינוי שחל בשנתיים האחרונות בדגשי הפעילות של צוות "עשינו עסק" בציונות 2000 – מהתמקדות בהקמת מיזמים חדשים והפצת המודל להבחנה ברורה יותר בין מטרת המיזמים - חיזוק והעצמה של בני הנוער, לבין מטרת צוות "עשינו עסק" - חיזוק והעצמה של המיזמים, כחלק ממערך של אמצעים שנועדו להוביל לשינוי ברמת בני הנוער.

משמעות הדבר כי המודל של "עשינו עסק" אמור לעסוק במכלול ההיבטים של הקמה, תפעול שוטף והתפתחות המיזם – מבחינה ארגונית, טיפולית ועסקית גם יחד. תפקידו של צוות "עשינו עסק" מתרחב בהתאם ואמור להתייחס לאוכלוסיות יעד נוספות במרחב של המיזם (רכזים טיפוליים, מנטורים, שותפים ארגוניים ועוד) ולהתחלק באופן הולם יותר על פני שלבי החיים השונים שלו.

לסיים, לא ניתן להגזים בחשיבות של תכניות ההתערבות השונות לנוער בסיכון – עבור בני הנוער עצמם וכחלק מביסוס החוסן של החברה בישראל. על רקע תכניות אלה, בולטת תרומתם של מיזמי "עשינו עסק" כמסייעים בעיצוב תפיסת עולמם של בני הנוער וכמשפיעים על התנהגותם בפועל. השפעה זו, לא רק שהיא באה לידי ביטוי תוך פרק זמן לא ארוך מהצטרפותו של הנער למיזם (6-8 חודשים), אלא שהיא נותרת בעינה ואף מתחזקת לאורך שנים. השילוב בין האטרקטיביות של המיזמים בעיני בני הנוער והאפקטיביות שלהם עבורם, מציע את אחד המפתחות המשמעותיים לאתגר המונח לפתחם של בני נוער בסיכון – בחירות הולמות והשתלבות בחברה הנורמטיבית.

תוכן עניינים

עמוד

6	כללי
7	"עשינו עסק"
7	מאפיינים כלליים של המיזמים
10-26	סקירת ספרות
27	שאלות הערכה מרכזיות
28-41	שיטה
28	א. גישת ההערכה
28	ב. מערך ההערכה
29	ג. כלי הערכה
31	ד. דגימה
32	ה. מהלך איסוף הנתונים
33	ו. מאפייני רקע של אוכלוסיית המחקר
43-107	מצאים
43-70	א. מודל הפעולה ויישומו
70-107	ב. אפקטיביות ברמת בני הנוער
70-94	i. משתנים משותפים למשתתפי התכניות ובוגריהן
94-100	ii. משתנים ייחודיים לבוגרים
101-102	iii. תפיסת התרומה של המיזם לבני הנוער בעיני מנהלים עסקיים ורכזים טיפוליים
103-107	iv. מיזם "מע'אר"
108-120	סיכום ודיון
121-124	רשימת מקורות
125	נספחים

כללי

"עשינו עסק" הוא שמו החדש של תחום "יזמות עסקית לנוער בסיכון", שמפעילה ציונות 2000, בשותפות עם אשלים והקרן לילדים ונוער של המוסד לביטוח לאומי. "זהו מודל חדשני לסייע לבני נוער במצבי סיכון ומצוקה, באמצעות הקמת מיזם עסקי בשיתוף בני הנוער... המאפשר לבני הנוער להשתלב במסגרת נורמטיבית... תוך למידה מעשית והתנסות בלקיחת אחריות אישית וקבוצתית" (מתוך דו"ח תפוקות 2006).

מצבי סיכון ומצוקה מתייחסים לסכנות פיזיות או נפשיות המאיימות לשלול מהאדם הנמצא בהן השתלבות נורמטיבית עתידית בחברה. הגורם לחוסר השתלבות בחברה יכול להיות חוסר הצלחה לימודית, נשירה מהלימודים, חוסר מיומנות חברתית ורגשית, שימוש בסמים ואלכוהול, התנהגות עבריינית או התנהגות לא הולמת. מצבי סיכון אלו מקטינים את סיכויי ההשתלבות המוצלחת בחברה, ובמקרים רבים נמצא כי חוסר הצלחה אחד מנבא חוסר הצלחה אחר. רמת הסיכון היא פונקציה של מספר הבעיות וחומרתן.

קיימים קשיים רבים במיפוי ואיסוף נתונים על נוער בסיכון – בין השאר בשל מאפייני הנוער ובשל חוסר בהירות בהגדרות. האומדנים לגבי שיעורי הנשירה מבית הספר בישראל נעים בין 10% לילדי הארץ ל 30.1% בקרב עולים שעלו לאחר שנת 1996.

"עשינו עסק" הוא אחד המודלים בתחום של תעסוקה לנוער בסיכון. מספר מחקרים מצביעים על השפעה חיובית שיש לשילוב תעסוקה ולימודים על בני נוער בסיכון, הן בעקבות הפיכת הסביבה התעסוקתית למקום למידה, והן בעקבות שימוש בתעסוקה ככלי למשוך בני נוער ללימודים. על חשיבות רכישת מיומנויות תעסוקתיות עבור נוער בסיכון ניתן ללמוד מנתונים הקושרים בין נשירה מהלימודים למצבי אבטלה ועוני. תוכניות תעסוקה לנוער נושר בארה"ב מצאו כי אפקטיביות תוכניות אלו הולכול ביחס ישר לרמת הסיכון: ככל שבני הנוער מצויים בדרגת סיכון גבוהה יותר, התכנית אפקטיבית יותר עבורם.

המודלים הרווחים האחרים הם תעסוקה המשולבת במסגרת ביה"ס (קידום לימודים באמצעות תעסוקה); חניכה אישית; ויזמות עסקית.

לאחר מספר שנים של פעילות ושינויים שחלו עם השנים מבקשים השותפים להעריך את התחום והתכניות במסגרתו ולספק מידע מבוסס לגבי המידה בה הוא משיג את מטרותיו ויעדיו, לצד תובנות מעצבות רלוונטיות לעדכון דרכי העבודה במודל.

"עשינו עסק"

ב"עשינו עסק" נעשה שימוש בעולם העסקים ככלי טיפולי שבאמצעותו שואפים להקנות לבני הנוער בסיכון מגוון מיומנויות אישיות ובין אישיות, כמו גם הזדמנות לרכוש השכלה ומקצוע ולהשתלב בחברה. המודל משלב בתוכו ארבעה מרכיבי יסוד: מרכיב עסקי, מרכיב טיפולי-חינוכי, מרכיב לימודי והעשרה. התכניות בתחום זה פועלות כעשר שנים וכיום לוקחים בהן חלק למעלה מ-300 בני נוער ב-33 מסגרות, באמצעות יחידות טיפוליות שונות, כגון היחידה לקידום נוער או מסגרות פנימיות, ובאמצעות מגוון סוגי התארגנויות הדואגות לניהול ופיקוח על העסק.

"עשינו עסק" בנוי מארבעה מעגלים עיקריים:

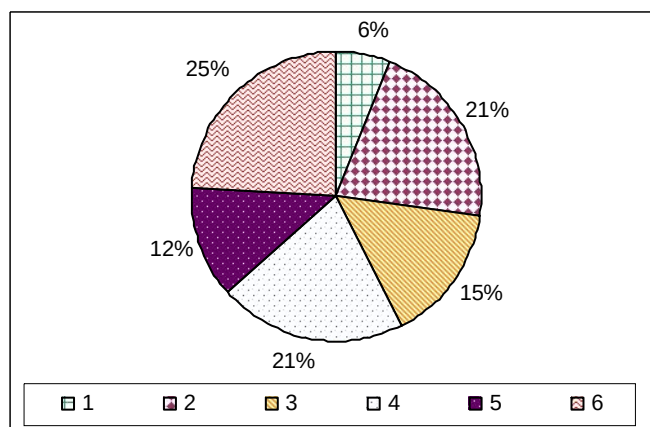
1. בני הנוער
2. המיזמים העסקיים (צוות המנהל העסקי והרכז הטיפולי)
3. היחידה הטיפולית וההתארגנות המקדמות את המיזם
4. הסביבה המסייעת, הכוללת את מטה "עשינו עסק", שותפים עסקיים, מנטורים וכיו"ב

המיזמים מקבלים תשומות מגוונות: ימי עיון, פורומים מקצועיים, ערכת התחלה, ערכת של הגדרת תפקיד של המנהל העסקי, מנטורים, ייעוץ פיננסי, קרן הלוואות, בסיס לדו"חות תקופתיים וימי גיבוש.

מאפיינים כלליים של המיזמים

כיום, בשנת 2008, קיימים 33 מיזמים ברחבי הארץ הנבדלים זה מזה בתחום העיסוק, בגוף המספק מענה טיפולי לבני הנוער, ובסוג ההתארגנות המנהל והמפקח על פעילות העסק. בעמוד הבא מוצגים פרטי המיזמים.

תרשים 1: חלוקת המיזמים לפי תחום העיסוק



המיזמים פועלים בשישה תחומים: שלטי חוצות ודפוס (8 מיזמים, 25%), אומנות שימושית (7 מיזמים, 21%), קייטרינג ובתי קפה (7 מיזמים, 21%), אפיה, כריכים ובישול (5 מיזמים, 15%), הפקת אירועים (4 מיזמים, 12%), גינון ומשתלה (2 מיזמים, 6%).

לוח 1: מיזמי "עשינו עסק" לפי אזור גיאוגרפי, תחום עיסוק, יחידה טיפולית וסוג ההתארגנות

מיזם	עיר	תחום	סוג היחידה הטיפולית	סוג ההתארגנות
Aroma A Caf?	רחובות	בית קפה	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
אורסט	כפר סבא	שילוט חוצות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה ייעודית
אור שמחה*	כפר חב"ד	ייצור בתי תפילין	מסגרת חוץ ביתית	עמותה קיימת
בועות*	אשקלון	נרות וסבונים	מסגרת יומית	מסגרת מכילה
ביטוי צרף	תל אביב	צורפות	מסגרת יומית	עמותה ייעודית
בשביל העתיד	הרצליה	שילוט חוצות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה ייעודית
ג'נענע	נצרת עילית	הפקת ארועים ומסיבות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
גל בית שמש	בית שמש	גל - גבוה לשמיים	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה ייעודית
גלשן	אשדוד	שילוט חוצות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה ייעודית
דף חדש	תל אביב	בית דפוס	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
הבית של סוזאן	ירושלים	חפצי אמנות מזכוכית	מסגרת יומית	עמותה קיימת
חוצה ת"א	תל אביב	שילוט חוצות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
כנף של אהבה	כפר מנחם	אירוח	מסגרת חוץ ביתית	עמותה קיימת
כפר הדרדסים*	טירה	משחקיה	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה קיימת
מאנצ'יס	חיפה	כריכים	מסגרת יומית	עמותה קיימת
מאפיית הכפר*	ע'רה	מאפיית פיתות ולחמניות		עמותה ייעודית
מג'אר	מרר	מועדון לגיל הרך	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
מלאכת אמונה	עפולה	יודאיקה ואומנות שימושית	מסגרת חוץ ביתית	עמותה קיימת
מעדנים לכל*	חדרה	קייטרינג למוסדות	מסגרת חוץ ביתית	עמותה קיימת
משתלת יעלים*	עין יעל	משתלה אורגנית	מסגרת יומית	עמותה קיימת
נערי האור	ירושלים	ייצור נרות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה ייעודית
נש"ר	פתח תקווה	שילוט חוצות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה ייעודית
נשים קטנות	רמת השרון	קייטרינג לארועים	מסגרת חוץ ביתית	עמותה קיימת
סומסום	טירת הכרמל	כריכים וסלטי בריאות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
עלית קופי	אור יהודה	בית קפה	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
עלית קופי	בת ים	בית קפה	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
עתיד ורוד	רעננה	שילוט חוצות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה ייעודית
עתידי ירוק	בת ים	גינון	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
פארטי טיים*	שוהם	הפקת אירועים ומסיבות	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
קוקיות	תל אביב	בית מאפה	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	מסגרת מכילה
קיש מבית	רחובות	קיש מבית	מסגרת יומית	עמותה קיימת
קפה יעל	שדרות	בית קפה	מסגרת קהילתית בלתי פורמלית	עמותה קיימת
קפה מעגל	כפר סבא	בית קפה וכריכים	מסגרת חוץ ביתית	עמותה קיימת
תכשיטי הדסה נעורים*	בית ינאי	ייצור תכשיטים	מסגרת חוץ ביתית	עמותה קיימת

* מיזמים המסומנים בכוכבית לא השתתפו במחקר ואינם נכללים בניתוח הנתונים.

היחידות הטיפוליות נחלקות לשלוש קבוצות:

- מסגרות קהילתיות בלתי פורמליות** - מסגרות המספקות שירותים קהילתיים במחלקות נוער, על פי רוב בשעות הצהריים. על קבוצה זו נמנים היחידות לקידום נוער, החברה לתרבות ופנאי, ורשת המתנ"סים. מחצית המיזמים (52% מכלל המיזמים) מקבלים את המענה הטיפולי מהיחידה לקידום נוער, היחידה הטיפולית ממנה צמח המודל.
- מסגרות יומיות ושרותי יום** - גם כאן המסגרת הינה קהילתית אולם, היא יומית וקבועה. בקבוצה זו נמנים מרכזי יום, רשת המפגנים, ובתי ספר.
- מערכות חוץ ביתיות** - מסגרות אלו מיועדות לבני נוער אשר הוצאו מהבית. בקבוצה זו נמנים הוסטלים ופנימיות של הרווחה ושל חסות הנוער.

ב"עשינו עסק" מחלקים את המיזמים לשלושה אזורים: צפון, מרכז, ודרום, הכולל גם את ירושלים וסביבתה. על פי חלוקה זו, קרוב למחצית המיזמים (15%, 45%) פועלים באזור המרכז, כשליש מהמיזמים באזור הדרום, ירושלים וסביבתה (10%, 30%) והיתר באזור הצפון (8%, 24%). מבחינה גיאוגרפית, 67% מהמיזמים נמצאים במרכז הארץ, 21% בצפון, ו- 12% בדרום.

מרבית המיזמים (22 מיזמים, 64%) בחרו לפעול באמצעות עמותה. מתוכם, 13 מיזמים משתמשים בשירותיה של עמותה קיימת, ואילו 9 בחרו להקים עמותה ייעודית לצורך הזרמת הכספים למיזם. 36% הנותרים של המיזמים (12 מיזמים) משתמשים בשירותיה של מסגרת מכילה: מתנ"סים, החברה למוסדות חינוך, וחברה לתועלת הציבור (בכל אחד מהם 3 מיזמים המהווים 4% מכלל המיזמים).

סקירת ספרות

מצבי סיכון ומצוקה

א.הגדרת מצבי סיכון ומצוקה

מצבי סיכון ומצוקה מתייחסים לסכנות פיזיות או נפשיות המאיימות לשלול מהאדם הנמצא בהן השתלבות נורמטיבית עתידית בחברה. הגורם לחוסר השתלבות בחברה יכול להיות חוסר הצלחה לימודית, נשירה מהלימודים, קורבנות של התעללות חוסר מיומנות חברתית ורגשית, שימוש בסמים ואלכוהול, התנהגות עבריינית והתנהגות לא הולמת. רמת הסיכון היא פונקציה של מספר הבעיות וחומרתן. במקרים רבים נמצא כי חוסר הצלחה אחד מנבא חוסר הצלחה אחר.

להב מחלק את אוכלוסיית הנוער בסיכון לשלוש קבוצות¹:

1. ילדים ונוער הנמצאים בסכנה ישירה ומיידית – אלו ילדים שהינם קורבנות התעללות והזנחה, ילדים ונוער עם בעיות התנהגות, נוער עברייני, נוער משתמש בסמים וקורבנות אלימות במשפחה.
2. ילדים ונוער החיים בסביבה מסכנת ונמצאים בסכנה עקיפה – אלו ילדים העדים לאלימות בין הוריהם, להתמכרות, לעבריינות, ילדים החיים בעוני וכאלו החיים בקהילות מסכנות.
3. ילדים ונוער החיים בנסיבות העלולות ליצור סיכון – אלו ילדים ממשפחות הסובלות ממשבר בגין גירושין, משפחות חד-הוריות, משפחות הסובלות מאבטלה ומשפחות עולות. Kaplan (1999) מוסיפה כי בני נוער ממשפחות מצוקה נמצאים בסיכון מוגבר לנשור מבית הספר, ולהיות תלויים בשירותי הרווחה כשיגדלו.

על פי החוק הישראלי (דו"ח שמיד²), האחראים הישירים על מכלול הצרכים הפיזיים והנפשיים של ילדים ובני נוער הם ההורים. בכלל זה מצויים הדאגה לביטחונם הפיזי והרגשי, כמו גם בניית היכולת והכישורים האישיים. חוסר טיפוח של תחומים אלו, או חשיפת הילדים ובני הנוער ליחסים בעייתיים בין ההורים, אלימות בבית, הזנחה פיזית, התעללות או חוסר יכולת של ההורים להתמודד עם התנהגות ילדיהם גוררת את הילדים להמצאות במצב סיכון. על הממשלה והרשויות המקומיות מוטלת האחריות לסייע לילדים ובני נוער שהוריהם אינם דואגים למימוש מלא זכויותיהם. בעוד הממשלה אחראית על קביעת המדיניות, תקצובה ופיקוח על מימושה, הרשויות המקומיות אחראיות על מימוש המדיניות בפועל, והתאמתה לקהל היעד ולסדר העדיפויות כפי שנגזר מהצרכים המקומיים. בנוסף לגורמים אלו, לקהילה ולחברה יש מחויבות למניעת היווצרות מצבי סיכון ומצוקה. מחויבות זו כוללת בראש ובראשונה פעולות מניעה ומימוש אסטרטגיות מדיניות שנועדו לצמצם מצבים מסכנים, וסיוע במקרים בלתי נמנעים (דו"ח ועדת שמיד, 2006).

כמו כן קובע הדו"ח כי ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה "חיים במצבים המסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם וכתוצאה ממצבים אלו נפגעה יכולתם לממש את זכויותיהם על פי האמנה לזכויות הילד בתחומים האלה:

1. קיום פיזי, בריאות והתפתחות

1 חיים להב, ראש תחום קידום נוער במינהל חברה ונוער במשרד החינוך, פרסם בשנת 2000 כתבה בשם 'נוער בסיכון- התופעה בפרספקטיבה'. ניתן למצוא את הכתבה בכתובת <http://noar.education.gov.il> האינטרנט

2. השתייכות למשפחה
 3. למידה ורכישת מיומנויות
 4. רווחה ובריאות רגשית
 5. השתייכות והשתתפות חברתית
 6. הגנה מפני אחרים ומפני התנהגויות מסכנות שלהם עצמם
- במצבים אלו (מגברי סיכון) נכללים קשיים כלכליים, מצבי משבר במשפחה (מחלה קשה של אחד ההורים, מות הורה, פרידה), הגירה, השתייכות לקבוצת מיעוט, מוגבלות, ליקוי למידה, מעבר בין מסגרות, חיים בסביבה ענייה או מסכנת" (שם, 2006: עמ' 67).³

ב. גורמים למצבי סיכון ומצוקה

מרבית מצבי המצוקה מיוחסים לקשיים כלכליים, ולמאפיינים משפחתיים: משפחות ללא מפרנס, משפחות חד הורית, ומשפחות גדולות (ארבעה ילדים או יותר)⁴ נמצאות בסיכון גבוה יותר להגיע למצבי מצוקה (דו"ח ועדת שמיד, 2006). מאפיינים משפחתיים נוספים המשפיעים על תחושת הרווחה והבריאות הנפשית של המתבגר הם מבנה המשפחה (Granefski & Diefski, 1997; Rogers, Power & Hope, 1997) מתוך הראל, מולכו וטילינגר, 2002), והתקשורת בתוכה (Pratt, 1991) מתוך הראל, מולכו וטילינגר, 2002). פיקוח, מתן מסגרת, חוקים עקביים ומאוזנים בשילוב משמעת מאוזנת, כבוד הדדי וחום גורמים לילד ולמתבגר לביטחון עצמי ומעלים את חסינותו בפני לחץ חברתי שלילי (Baumrind, 1991a; Baumrind, 1991b; Pederson, 2001). הקושי ההולך וגדל של הורים לספק מענה לצרכי ילדיהם עם התבגרותם מוביל לכך שכל שילד גדל, גדלים סיכוייו להימצא במצב סיכון (דו"ח ועדת שמיד, 2006).

אחד ההסברים לקשר בין עוני ומצבי סיכון הוא שבחברות מערביות רבות, סטאטוס חברתי נקבע על-פי רמת ההכנסה. אדם בעל הכנסות נמוכות לרוב לא ייהנה מסטאטוס חברתי גבוה, ועלול לנטוש את הדרכים הנורמטיביות לזכות בסטאטוס⁵. קיימות, לפיכך, הקבוצות שלא מרוויחות שכר מספק נמצאות בסיכון גבוה יותר לנטוש את הנורמות החברתיות המקדשות עבודה והישגיות. במקרים קיצוניים, הסכנות האורבות למחפשי מדד אלטרנטיבי לסטאטוס חברתי הן פיתוח תלות במוסדות רווחה ופשעה (Oxoby, 2004).

גורם נוסף המקטין את סיכויי ההשתלבות המוצלחת בחברה הוא כישלון במסגרות הלימודיות. נשירה מהלימודים, "נשירה סמויה"⁶ בעיות התנהגות, או בעיות לימודיות הן עיקר הגורמים לחוסר ההצלחה הלימודית (ראה פרק ב' לפירוט על נשירה).

העוני, המאפיינים המשפחתיים, ונטישת המסגרת הלימודית אינם הגורמים היחידים שמביאים צעירים למצב סיכון. הפסיכולוג ג'רי לוינסון פרסם מסמך⁷ ובו מציין כי אוכלוסיות שנפגעות מסטיגמות קשות כגון קורבנות אונס, קורבנות של גילוי עריות, לצד הומואים ולסביות החווים תחושות אשמה, בושה וסודיות

2 את דו"ח שמיד. ניתן למצוא ב <http://www.zavit3.co.il/DOCS/shmid%20report2006.pdf>

3 ועדת שמיד ביססה את הגדרתה למצבי מצוקה וסיכון על סעיפים רבים מהאמנה הבינלאומית לזכויות הילד כמו גם על הגדרות מקובלות בספרות המקצועית ובקרב קובעי מדיניות בארץ.

4 משפחות גדולות נפוצות במיוחד בקרב אוכלוסיות חרדיות, ערביות, ועולות מאתיופיה.

5 הגורם המניע במקרה זה, הוא ניסיון לפתור דיסונאנס קוגניטיבי, או: ניסיון לשמור על עקביות בין העמדות וההתנהגות בפועל.

6 המונח "נשירה סמויה" מתייחס לתופעה שבה ילדים ובני נוער נכחים בכיתה באופן פיזי, אולם אינם לומדים. תופעה זו מושפעת, מהישגים נמוכים, תחושת ניכור מבית הספר, אלימות, קשיי הסתגלות, היעדרויות מרחבות ובידוד חברתי. נשירה זו ניתנה לגילוי על ידי מורים כבר מכיתה א' והיא נפוצה במיוחד בקרב עולים חדשים מאתיופיה ומקווקז.

7 מסמך רקע בנושא נער הומו ולסבי בסיכון. ניתן למצוא בכתובת האינטרנט <http://www.hebpsy.net/articles.asp?id=594>

המגבירים את התנהגויות הסיכון שלהם ועלולים להוביל אותם לביצוע מעשה אובדני. להב (ראה הערה 1) מוסיף לאוכלוסייה זו גם נוער עם היסטוריה של הסתבכויות בפלילים בגיל צעיר ועבר של ניצול מיני או התעללות פיזית.

הראל, מולכו וטילינגר (2002) מציינים ששיעור גבוה מבני הנוער בישראל חשים איום קיומי אישי ולאומי בעקבות המצב הביטחוני. איום זה גורם למצוקה קשה לאותם בני נוער המתקשים לתקשר עם הוריהם אודות נושאים המכבידים עליהם, ומרחיק בין בני הנוער להוריהם. גורמי סיכון נוספים הם התרועעות עם אוכלוסייה עבריינית, חיים במשפחה עבריינית, וחוסר פיקוח של בוגר משמעותי על ילדים ומתבגרים (ראה הערה 1).

ג. מדדים פסיכולוגיים לעוני

כפי שנסקר בסעיף ב' לעיל, עוני הוא אחד מגורמי הסיכון בקרב ילדים ונוער. על פי המילון הספרדי General de la Lengua Espanola (1997 from Lever, Pinol & Uralde, 2005) המונח 'עני' מתייחס לאדם שיש לו מעט מהחומרים הנחוצים למחיה או לאדם שחש חוסר שמחה, חוסר-מזל, או אומללות. ההגדרה למונח העוני, מתייחסת לפיכך לשני מדדים: מדד כמותי ומדד רגשי ומסכנת את השווה בו מבחינה פיזית ונפשית.

Lever, Pinol & Uralde (2005) בדקו את השפעתם של מדדים פסיכולוגיים (אסטרטגיות התמודדות עם מתח, מוקד שליטה, מוטיבציה להצלחה, הערכה עצמית, ודיכאון) על הקשר בין עוני ורווחה. החוקרים טוענים כי אם תמצא השפעה גדולה של המדדים הפסיכולוגיים על הקשר שבין עוני ורווחה, הרי ששינוי מדדים אלו יכול לסייע במאבק להוצאת אנשים ממעגל העוני.

המדדים הפסיכולוגיים והקשרם לעוני

אסטרטגיות התמודדות עם מתח: אסטרטגיות התמודדות הן סט של התנהגויות נרכשות המפחיתות את רמת המתח באופן אפקטיבי. מתח הוא מצב נפשי הנגרם כתוצאה משהייתו של אדם בסביבה שבה חש איום על ביטחונו האישי. מספר מחקרים (Greenle & Lantz, 1993; Banyard & Graham-Bermann,) מצאו מתאם גבוה בין מצב של עוני ושימוש באסטרטגיות התמודדות פאסיביות. ניתוב משאבים רגשיים לרגשות המתעוררים בעקבות המתח במקום להתמודדות עימו באופן רציונאלי, התחמקות ממצבים הגורמים ללחץ במקום התמודדות עימם, ותקווה שהמתח יחלוף לבד או שמישהו אחר יעלים את הגורם אליו הן כמה דוגמאות לאסטרטגיות פאסיביות להתמודדות עם מתח.

מוקד שליטה: מוקד השליטה (locus of control) הוא מיקום כוח ההנעה שאדם מייחס לעצמו ולסביבתו, ומידת השליטה והאחריות שהוא לוקח על חייו. אדם המסביר אירועים בחייו כתוצאות של התנהגויותיו ומעשיו הוא בעל מוקד שליטה פנימי, ומאמין שמאמציו ויכולותיו הם שיכתיבו את עתידו - עליו הוא לוקח אחריות. אנשים אלו נמצאו כמצליחים יותר בלימודים, ממלאים משימות בצורה טובה יותר, ועמידים יותר בפני מניפולציות. אדם המסביר אירועים בחייו ללא קשר לאופן התנהגותו ולמעשיו מאמין שלחיו מוקד שליטה חיצוני. אנשים הסבורים שכוח ההנעה הינו חיצוני מאמינים שהגורל והמזל הם הקובעים את מסלול

חייהם, מאמינים כי מידת השליטה והאחריות שלהם על חייהם קטנה. לאנשים אלו נטייה להאמין שבעיותיהם יפתרו על ידי אנשים אחרים או במקרה, והם פחות פרודוקטיביים.

נמצא מתאם בין אוכלוסיות שרמת הכנסותיהם נמוכה, אוכלוסיות שהשיגיהם נמוכים, אנשים בעלי השכלה נמוכה ואוכלוסיות של מופלים לרעה לבין אמונה במוקד שליטה חיצוני. (Gunin & Brim, 1984 in)
 Lachman & Weaver, 1998; Lachman & Weaver, 1998; Valentine, Silver & Twigg, 1999
 Lu (from Lever, Pinol & Uralde, 2005) (1991 from Lever, Pinol & Uralde, 2005) מצאה כי מוקד שליטה פנימי אף תורם ליכולת ליהנות מהחיים.

מוטיבציה להצלחה: מוטיבציה גבוהה להצלחה מתאפיינת בשאיפה לעצמאות, למצוינות ולהישגיות. אנשים עם מוטיבציה להצלחה מתאפיינים בתחרותיות, ופוטנציאל גבוהה למנהיגות (from Lever, Pinol & Uralde, 2005).
 Fletcher, 1991 Uralde, 2005). נמצא קשר שלילי בין המצב הסוציו-אקונומי ורמת מוטיבציה גבוהה להצלחה. כבר בשלבים הראשונים של הלימודים ניתן להבחין בפערים שיוצרת המוטיבציה להצלחה בהישגים של ילדים. (לדוגמא Griffin, Case & Siegler, 1994 from Lever, Pinol & Uralde, 2005)

הערכה עצמית: Twenge & Campbell (2002 from Lever, Pinol & Uralde, 2005) מצביעות על שלוש דרכים עיקריות שבהן מצב סוציו אקונומי יכול להשפיע על הערכה עצמית:

(1) מאחר ומצב סוציו אקונומי הוא סמל לסטאטוס, אנשים מרקע סוציו אקונומי נמוך יחשו כי יש להם סטאטוס נמוך יותר, ולפיכך הערכתם העצמית תרד.

(2) חברה המקדשת סמלי סטאטוס עשויה לבוז לאנשים שאינם מציגים אותם. זלזול של החברה באנשים מהמעמד הסוציו אקונומי הנמוך עשויה להשפיע על איך שהם תופסים את עצמם ולהפחית את ביטחונם העצמי.

(3) אדם מרקע סוציו אקונומי נמוך יכול לשמור על הערכה עצמית גבוהה גם בתוך חברה שבה כסף הוא סמל סטאטוס אם הוא לא מאשים את עצמו במצבו, אלא את החברה. היכולת לראות שלמדיניות ולמבנים חברתיים יש חלק במצב הכלכלי של הפרט כרוכה בהכרה בהדרה חברתית (ראה פרק 2 סעיף ה').

(4) גיל, מין, תרבות וגזע נמצאו כגורמים נוספים המשפיעים על ההערכה העצמית.

דיכאון: דיכאון נחשב להפרעה של מצב הרוח וגורם לעצב, ולאובדן הנאה ושמחת חיים. מבחינה קוגניטיבית, דיכאון גורם לסובלים ממנו לחשוב על עצמם כחסרי ערך, כאשמים ואחראים על כישלונות שלא הם גרמו להם. הוא גורר חוסר תקווה ואמונה בעתיד שלילי המלווה בירידת מוטיבציה, בפסיביות, ובקושי בקבלת החלטות. מבחינה פיזית, דיכאון יכול להתאפיין בשינוי הרגלי אכילה, בהפרעות שינה, תשישות גופנית ואובדן עניין במין. בעוד אנשים רבים חווים אפיזודה חולפת של דיכאון במהלך חייהם, קיימים אנשים המתמודדים עם קשיים אלו לאורך תקופות ארוכות או תכופות למדי. רק אנשים אלו מסווגים תחת ההגדרה הקלינית של דיכאון. בשונה ממבוגרים, דיכאון בקרב ילדים עלול לבוא לידי ביטוי בהתנהגות היפראקטיבית. הגורמים להתפרצות הסימפטומים של דיכאון יכולים להיות ביוכימיים (בתוך מוחו של אדם) או כתוצאה ממתח חברתי (American Psychiatric Association, 1994). מחקרים רבים מצאו כי רקע סוציו אקונומי נמוך, והאשמות עצמיות במצב מעלים את המתח הנפשי וגורמים לדיכאון עמוק בקרב אוכלוסייה זו (Holzer)

et al. in Eaton, Bijl, Ravelli & Van Zessen, 1998; McLeod & Sanahan, 1993; Turner, (Wheaton & Lloyd, 1995).

נמצא כי הורים מזניחים, העדר גירויים קוגניטיביים, סביבה משפחתית לא תומכת, ביטחון עצמי נמוך של אם המשפחה, ויחסי שכנות רעים מזרזים דיכאון בקרב ילדים.

ד. התנהגויות סיכון

התנהגויות סיכון כוללות עישון, צריכת אלכוהול וסמים, נשירה סמויה וגלויה מבית הספר, בריחה מהבית, אלימות, בריונות, הימורים, דיאטות להורדה במשקל, אי שימוש בקסדות ובחגורות בטיחות, נהיגה תחת השפעת אלכוהול, אובדניות, וקיום יחסי מין לא בטוחים ובגיל מוקדם (הראל, מולכו וטילינגר, 2002). תוצאות התנהגויות אלו (הריון מוקדם, הפרעות אכילה, נידוי מהבית, התנהגות פלילית, מעורבות בזנות, וכו') עלולות להרחיק את הנקט בהן לשולי החברה.

נמצא מתאם בין גיל ומגדר לבין גורם הסיכון: "לילדים צעירים יש סיכוי רב יותר לסבול מהזנחה, ולילדים מבוגרים סיכוי רב יותר לסבול מהתעללות. יש סיכוי רב יותר שבנים מתבגרים יהיו מעורבים בהתנהגות עבריינית ובאלימות או שיהיו להם בעיות בבית הספר. לבנות יש סיכוי רב יותר לסבול מהפרעות אכילה ומבעיות נפשיות כמו דימוי עצמי נמוך" (דו"ח שמיד, 2006: עמ' 37). הפסיכולוג ג'רי לוינסון מציין במסמך שפרסם את מאמרם של Russell and Joyner (2001) שמצאו כי בקרב נוער הומו- לסבי שיעור ניסיונות ההתאבדות והמחשבות האובדניות גבוה פי-שניים מהשיעור המקביל בקרב האוכלוסייה ההטרוסקסואלית.

נשירה מלימודים

א. הגדרות ומאפיינים

תופעת הנשירה היא תופעה מורכבת, המכילה בתוכה מגוון של תופעות ברמות שונות של חומרה וברמות שונות של קשר ביניהן. למרות הקושי במציאת הגדרה אחידה מוסכמת ל"נשירה", קיימות מספר הגדרות שישמשו אותנו במסגרת הסקירה הנוכחית, שמקורן בספרות המחקר העדכנית בארץ ובעולם. נשירה מבית הספר מוגדרת בספרות באופנים הבאים:

1. **נשירה גלויה** – ניתוק מהמסגרת החינוכית - התנתקות מוחלטת מבית הספר. חלק מהנוער הנושר מבית הספר עוסק בפעילויות אלטרנטיביות, כגון עבודה, בעוד חלקו האחר אינו לומד ואינו עובד, והוא כהגדרת גורמים שונים "נוער מנותק" (ר' למשל, להב, 2004).
2. **נשירה סמויה** – המשך השתתפות במסגרת בית הספר, המלווה במקביל בתופעות שונות כגון: היעדרויות רבות, הישגים לימודיים נמוכים, תחושות של ניכור כלפי בית הספר, בעיות התנהגות ובעיות חברתיות בבית הספר (כהן-נבות, אלנבוגן-פרנקוביץ וריינפלד, 2001). ניידות מוסדית (מעבר תכופ של תלמיד בין בתי ספר שונים) מוזכרת כסימפטום נוסף של נשירה סמויה (סבר, 2002; Rumberger & Larson, 1998). כלומר, במצב של נשירה סמויה, התלמיד עדיין נמצא במסגרת הלימודית, אך אינו מפיק ממנה תועלת ממשית.

הנשירה הסמויה קשורה למושג Disengagement בספרות העולמית, המבטא ניתוק הדרגתי של התלמיד מבית הספר, ולעתים מביא גם לנשירה גלויה. ההנחה העומדת בבסיס המושג הזה היא

שנשירה סמויה מבטאת סוג של ניתוק רגשי מהסביבה הלימודית (Sefa Dei, 2001 ; Rumberger, 1997). (Mazzuca, Zine & McIsaac, 1997).

3. **מוסללים** – על-פי הגדרתה של סבר (2002), שנועדה לאפיין את בני הנוער הלומדים במסלולים שאינם מובילים לבגרות מלאה (מסלולים מקצועיים וכד'), ולמעשה נשרו מהמסגרת המאפשרת להם בחירה עתידית מגוונת מבחינה מקצועית ותעסוקתית.

משרד החינוך מגדיר "נושר" כנער או נערה בגיל לימוד חובה/חינם (17-3) שאינו לומד בבית ספר הנמצא בפיקוח משרד החינוך (גם כאלה הלומדים בבתי ספר מקצועיים או במסלולים שאינם מובילים לבגרות). כלומר, ההגדרה של משרד החינוך לנשירה כוללת נשירה גלויה ו"מוסללים", אולם אינה מכילה התייחסות לנשירה סמויה.

העובדה שישנם סוגים שונים של נשירה, ובהתאם לכך גם הגדרות לא אחידות מבחינה מושגית ואמפירית, מקשה על איסוף נתונים מדויקים ומשקפים בנושא⁸.

ב. מודלים כלליים להסבר תופעת הנשירה מלימודים

במחקר שנערך בארה"ב (Berkthold, Geis & Kaufman, 1998), ציינו 77% מהמשיבים כי הם עזבו את בית הספר מסיבות הקשורות לבית הספר עצמו, 34% ציינו את המשפחה כגורם משפיע, ו- 32% ציינו סיבות הקשורות לעבודה כמשפיעות על הנשירה שלהם.

נראה כי ההצבעה על גורם ספציפי אחד מהגורמים הנ"ל שמעיד על קשר סיבתי ישיר לנשירה היא מוטעית. חיוני להבין גם את ההתנהגויות והרגשות של התלמידים שקדמו לנשירה, ואת השילוב של כל הגורמים יחדיו, התורמים לתוצאה הסופית של עזיבת המסגרת הלימודית.

מודלים שונים אשר פותחו בארץ ובעולם, מציעים מסגרות המשגתיות שונות, שמטרתן להסביר את תופעת הנשירה של בני נוער מהמסגרת הלימודית. נציג בקצרה מחקרים אלה, שיתכן וביכולתם לשפוך אור על התופעה גם בהקשר הישראלי של מחקרנו.

נשירה כרצף תהליכי - כהן נבות ואחרים (2001), רואים את תופעת הנשירה הגלויה והסמויה כמעין רצף, וטוענים כי: "היום מקובל לראות בנשירה תהליך, שהוא תוצאה של יחסי גומלין, שמתהווים לאורך זמן בין קשייהם של תלמידים, בעלי צרכים שונים להסתגל למסגרת בית הספר, לבין תגובות בית הספר להתנהגות ולהישגים של תלמידים שאינם עומדים בדרישות. ההתדרדרות שנוצרת ביחסי התלמיד ובית הספר יכולה להגיע לעזיבה מוחלטת - כלומר לנשירה גלויה - או להיעצר בהישארות פורמלית תוך כדי התנתקות ממשית מהלמידה ומהפעילות הבית ספרית - כלומר, נשירה סמויה".

מודל "השתתפות - הזדהות" - פין ווולדג' ואחרים, הציעו מודל של "השתתפות - הזדהות" להסבר הנשירה מבית הספר. על פי מודל זה, מעורבות בפעילויות שונות (כולל גם חוגים ופעילויות חברתיות) בבית הספר (השתתפות) מביאה להזדהות, ולמשיכה חברתית לקבוצה. העדר מעורבות מוביל להעדר הזדהות,

8 קיימות מספר גישות לאיסוף נתונים תקפים לגבי תופעת הנשירה (להב, 2004):

1. מספר התלמידים הרשומים במערכת החינוך בפועל מתוך כלל הרשומים במשרד הפנים (שיטה זו נהוגה בלמ"ס).

2. דגימת שכבת גיל מסוימת בשנה מסוימת, ובדיקה חוזרת לאחר מספר שנים של מספר התלמידים הגיעו לסיום הלימודים.

3. מעקב אחר הנתונים בנוגע למעבר תלמידים משנת לימודים אחת לבאה אחריה.

כפי שניתן להתרשם, שלש השיטות הללו אינן מקיפות את התופעה, ובעיקר נראה שאינן מזהות סימנים של נשירה סמויה (מלבד אולי ניידות מוסדית) ו"הסללה".

ומגדיל את הסיכוי לנשירה. מודל זה מסביר כיצד דחיקה לשולי החברה בבית הספר עלולה לקרות ולהוביל לנשירה (Finn, 1989; Wehlage, Rutter, Smith, Lesko, and Fernandez, 1989). ניתן לשער כי במקרה של עולים חדשים הנתקלים בבעיות שפה ובעיות חברתיות נוספות, רמת המעורבות עלולה להיות נמוכה, ולהוביל לדחיקה לשוליים, ובהקשר שלנו, לנשירה.

מודל הנשירה כסטייה - תיאוריה נוספת שהוצעה היא "תיאוריית הסטייה" - מודל של תיג. תלמידים שאינם הולכים בתלם בנושאים של: חוקי בית הספר, האתוס שלו, הנורמות וכו' (כלול בזה היעדרויות משיעורים למשל), נמצאים בסיכון להיות מתוייגים כ"סוטים"⁹. בעקבות כך, נמנעים מהם תגמולים ופריבילגיות מצד בית הספר, ועם הזמן הם עלולים להפנים את התיג הזה ולהתנהג בהתאם. בסוף התהליך, הם מוצאים את עצמם "נדחפים" מתוך מסגרת בית הספר (Lecompte and Dworkin, 1991). תלמידים אשר מתחילים תהליך של נשירה בעקבות קשיים שונים שהוזכרו לעיל (לדוגמא - תלמידים עם קשיי למידה, עולים חדשים), עלולים להיכנס למעגל הזה של תיג, ובשלב מסוים למצוא את עצמם מחוץ למערכת.

מודל המבנה החברתי - מודל נוסף מציע שבבית הספר יש שיקוף של מבנה החברה מבחינת מעמדות. המורים וכל המערכת תורמים לכך. שכבה הנחשבת לדחוייה או שונה בחברה הכללית, תקבל שיקוף לכך גם בתוך המערכת הבית ספרית (Bowles & Gintis, 1976), דבר העלול להוביל לדחייה חברתית ולבסוף לנשירה.

מודל נוסף שהוצע לתיאור האינטראקציה בין מאפייני סביבת התלמיד לבין מאפייני בית הספר הוא של **גורמי דחיפה וגורמי משיכה**, המשפיעים על נשירה (Jordan, Lara & McPartland, 1996). מודל זה, המתייחס לגורמים "דוחפים" (Push factors) המוציאים את הנער מחוץ למסגרת, וגורמים "מושכים" (Pull factors) המושכים את הנער מבחוץ ליציאה מהמסגרת. גורמים "דוחפים" הם גורמים הנמצאים בבית הספר עצמו, כגון מדיניות של הכשלת תלמידים הנעדרים מספר פעמים, השעיות ועוד, המשפיעים באופן שלילי על הקשר שיוצרים התלמידים עם סביבת בית הספר, ובעקבות כך, גורמים לתלמידים לדחות את בית הספר. דחייה זו מתבטאת בהתנהגות מפריעה, בהיעדרויות ובהפסקת המאמץ הלימודי של התלמיד. בשלב זה, אם בית הספר מעניש את התלמיד, הוא גורם למעגל מתמשך של חוסר הצלחה, ובמקרים רבים, הנער יפסיק לנסות להצליח, ויפרוש.

גורמים "מושכים", הם גורמים הקיימים בסביבת החיים של הנוער, מחוץ לבית הספר. בתוך גורמים אלו ניתן למנות, את המשפחה, השכונה, עבודה, מוסדות דת, ועוד. ברגע שישנה סתירה בין מטרות בית הספר ומערכת החינוך לבין מטרות הגורמים החברתיים הללו הנמצאים מחוץ לבית הספר, נוצרת הפרעה משמעותית למידת ההצלחה של התלמיד. דוגמא לגורם כזה הוא הצורך לעבוד על מנת לדאוג לבני המשפחה האחרים. החוקרים מצאו כי בקשר לגורמים ה"מושכים", קיימים הבדלים בין המינים מבחינת הסיבות לנשירה. הם מצאו כי בעיות במשפחה מהוות סיבה לנשירה יותר בקרב בנות מאשר בקרב בנים ואילו הצורך לעבוד ולפרנס נמצא חשוב לשני המינים במידה דומה (Jordan et al., 1996).

9 התאוריה מניחה כי בתי ספר אינם אוהבים נון-קונפורמיסטים

מודל האינטגרציה - טינטו (Tinto, 1987), הציע מודל נוסף להסבר תופעת הנשירה מלימודים. אחד הגורמים העיקריים אותם הוא ציין כמנבאים נשירה, הוא קיומה או העדרה של התאמה / אינטגרציה אקדמית או חברתית של התלמיד למסגרת בה הוא לומד. אחת הדרכים שבה התאמה זו באה לידי ביטוי היא בתחושת קוהרנטיות בקרב התלמיד (מבין למה מצפים ממנו, ומה צריך לעשות בכדי להצליח במסגרת). Sagi (2000) התבסס במחקרו על המודל הנ"ל של טינטו ומצא כי שיעור הנושרים העולים באוניברסיטה הינו כפול משיעור זה בקרב הוותיקים. הסיבה העיקרית שצויינה לנשירתם של עולים מברה"מ-לשעבר מהאוניברסיטה היה העדר התאמה אקדמית של התלמידים, שבא לידי ביטוי גם בתחושת קוהרנטיות נמוכה אצלם. ממצא זה התקיים למרות שבקרב העולים נמצאו רמות גבוהות של מחויבות למסגרת הלימודית.

תכניות תעסוקה לבני נוער

על פי נתוני משרד הרווחה¹⁰, חלוקת קצבאות אינה מהווה אמצעי יעיל דיו לצמצום תוחלת העוני, זאת מאחר והגורם העיקרי לעוני בארץ הוא שיעור תעסוקה נמוך. מנתוני משרד התמ"ת עולה כי 42% מסך משקי הבית העניים בישראל מוחזקים ע"י אנשים עם פחות מ- 11 שנות השכלה, המהווים 23% מכלל האוכלוסייה¹¹. חלק ניכר מאותם "נושרי השכלה" הינם מובטלים: מבט על פרופיל המובטלים שמציג הביטוח הלאומי (דו"ח האבטלה, 2006 מתוך להב, 2007) מלמד כי 70% מהמובטלים כיום הם חסרי השכלה או "נושרי השכלה".

ההגדרה המודרנית של האבטלה הופיעה עם המהפכה התעשייתית והשינוי מתוצרת חקלאית אוטרקית לייצור בקנה מידה גדול. השינויים והשכלולים המהירים עוררו שוק עבודה דינאמי שהוביל לתחלופה בין עבודות ותקופות אבטלה במעברים ביניהן. כיום, חלים שינויים נוספים בשוק העבודה, כשהמגמה העיקרית היא מעבר מתעשייה למתן שירותים (Doolittle, 1995). שינוי זה, לטענת Doolittle (1995), נותן העדפה לעובדים שקיבלו תעודת לימודים פורמאלית. במאמרו 'הכנת הנוער לעולם העבודה והתעסוקה העתידית' של מי האחריות? מתאר להב (2007) את הצורך בהכשרת בני נוער לעולם התעסוקה: "בעולם של שינויים כלכליים ותעסוקתיים מתמידים, החברה כיום דורשת, שכל בוגר של מערכת החינוך יהיה מוכן להמשיך קריירה אקדמית ולקריירה תעסוקתית... על פי תפיסה זו, כל בוגר של מערכת החינוך חייב לצד הלימודים האקדמיים לרכוש מיומנות בתחום התעסוקה והעבודה" (עמ' 22).

גם משרד הרווחה ומשרד התמ"ת הפכו את המלחמה בעוני, למלחמה באבטלה. הצורך בתוכניות שיכשירו את בני נוער לתעסוקה, רלוונטית לפיכך הן לבני הנוער המצויים במערכת החינוך, והן לאלו שנשרו ממנה. בסקירה זו, נתמקד בתוכניות העסקה המיועדות לבני נוער המנותקים ממערכת החינוך הפורמאלית, ולבני נוער בסיכון.

א. שלבים בתוכניות העסקה לבני נוער בסיכון

10 ראו מידע באתר משרד הרווחה בכתובת: www.molsa.gov.il למשל: 53BE447C-0474-4A52-8BA9-DC78759FD598/4058/BM14BARSIMANTOV.ppt#12

11 ראו נתונים באתר משרד התמ"ת בכתובת: www.moit.gov.il תחת "תכנית עבודה לשנת 2008".

אחת הבעיות העיקריות בהקשר של העסקת בני נוער בסיכון היא חוסר היציבות בעבודה של בני נוער אלו: חוסר היציבות בא לידי ביטוי בחילופים מרובים של מקומות תעסוקה ובתקופות אבטלה ממושכות במעברים ביניהם (Kaplan, 1999). לטענתה של Kaplan (1999) מתן תוכניות הכשרה ומקומות עבודה קבועים אינם תנאים מספקים על מנת לגרום לבני נוער בסיכון לשמור על מקום עבודתם ולפתח קריירה. דרוש אלמנט נוסף שימשוך, וישאיר אותם בתכנית.

בסקירת הספרות הנוכחית נתמקד במודל תעסוקה שמשלב מסגרת חינוכית (קידום לימודים באמצעות תעסוקה) המיועד לבני נוער בסיכון. התוכניות שמשתמשות במודל זה נשענות על אותם יסודות מפתח, ומנסות לתת מענה, כל תכנית בדרכה, לשתי הבעיות שהציבה Kaplan (1999). מודל זה אינו היחיד המציג פתרון לתעסוקת בני נוער בסיכון¹², אולם הוא הקרוב ביותר לנושא המחקר הנוכחי.

בחוברת "חוק ההכשרה לתעסוקה ובני נוער בסיכון: מדריך לתעסוקה מוצלחת ותוכניות הכשרה" (הקואליציה הלאומית לתעסוקת נוער, 1991)¹³ מפורטים היסודות הבסיסיים עליהם בנויות תוכניות התעסוקה לנוער. תוך כדי עיון ביסודות אלו, חשוב להפריד בין תוכניות התעסוקה שלקוחות הקצה שלהם הינם בני הנוער בסיכון, למיזמים עסקיים ומקומות עבודה, שלקוחות הקצה שלהם הינם הקליינטים להם בני הנוער מספקים שירות.

פרסום התכנית וגיוס מועמדים: הרחבת המודעות הציבורית לתוכניות העסקת בני נוער בסיכון חשובה משתי סיבות: הראשונה הינה גיוס בני נוער, והשנייה הינה הפיכת התוכניות למקובלות חברתית והגדלת מעגל הקליינטים של מיזמים אלו.

הפרסום המיועד לגיוס מועמדים לתוכניות מתבצע בעיקרו מפה לאוזן על ידי בני נוער המשתתפים בתוכניות, בני נוער מתנדבים המסתובבים ברחובות, ועל ידי גורמים רשמיים כגון שירותי הרווחה, המשטרה, בתי כנסת, קציני מבחן וכו'. אופני פרסום נוספים כוללים הפצת פליירים בלשכות תעסוקה, בבתי כנסת, בספריות ומקומות ציבוריים נוספים, והודעות ברדיו, כתבות בעיתונות ובטלוויזיה.

פרסום המיזמים לציבור הרחב: צריך, באופן אידיאלי, לכלול שני אלמנטים המתחזקים באופן מתמיד על ידי יחסי ציבור: הראשון מתייחס לטווח הארוך ולמטרות האסטרטגיות של כל תכנית, והשני מתייחס לפרויקטים שמתנהלים בהווה. האופן שבו מביאים לידיעת הציבור שני אלמנטים אלו צריך להיות מגובה בתכנית מוסדרת.

תהליך הקבלה לתכנית: בתהליך קבלת בני הנוער לתכנית מתבצע המפגש הראשוני בין בני הנוער והתכנית. מרבית בני הנוער שבסיכון מגיעים למפגש זה עם צפיות נמוכות לאחר שנכוו מתוכניות אחרות, ולפיכך תוכניות רבות מקדישות למפגש זה מחשבה ומשאבים רבים. חשוב להדגיש כי בעוד שלב השגת האינפורמציה הרלוונטית מכל מועמד היא הכרחית עבור התכנית בכדי לבדוק את התאמת המועמד לתכנית, בני הנוער המגיעים עם מעט אמונה שהתכנית תעזור להם, סף תסכול נמוך, וחוסר סבלנות עלולים לעזוב עוד לפני שנקלטו לתכנית אם התהליך אינו מותאם להם. התאמת תהליך הקבלה לבני הנוער כוללת צמצום זמן המתנה למינימום, צמצום המידע הנלקח מהמועמדים למינימום, מתן הסבר לחשיבות השאלות שנשאלות בראיון, ניהול הראיון בשפת האם של המועמד, ומתן הסבר ברור וכתוב אודות המשך תהליך

12 מודלים נוספים מערבים חניכה אישית (mentoring), ראו לדוגמא את תכנית "דרך המלך" של עמותת עלם ועידוד יזמות עסקית, ראו את מגוון תוכניות NFTE לדוגמא.
JTPA and High Risk Youth: A Guide to Successful Employment & Training Programs (1991), by the National Youth Employment Coalition. 13

העבודה המשותף. חשוב לא פחות שצוות התכנית יקרין עניין לקבל את המועמדים לתכנית, יציג את יכולות התכנית, וינסה ליצור קשר אישי עם המועמדים.

נמצא כי גיוס בני נוער לתכנית תעסוקה המתבצע ללא תיאום צפיות מוביל לאחוזי נשירה גבוהים מהתכנית.

הערכה ראשונית של הצרכים והפוטנציאל של בני הנוער: המטרה העיקרית של תהליך הערכת הצרכים והפוטנציאל של המועמדים הינה לודא כי מסגרת התכנית יכולה לתת מענה לצרכי המועמדים, וכי יש למועמדים את הפוטנציאל לנצל את התכנית כדי להתקדם. מטרה זו מוכרחה להיות מוסברת למועמדים בכדי שישתפו פעולה וימסרו לנציגי התכנית את הפרטים האמיתיים והמלאים שלהם. את שלב הערכת הצרכים והפוטנציאל של המועמדים ניתן לשלב בתהליך הקבלה לתכנית או בימי אוריינטציה הכוללים חלקים מינהלתיים. מאחר ובאף אחד מהשלבים הללו טרם נבנה האמון בתכנית ובנציגיה יש לוודא שגם תהליך זה, בדומה לקודמו, יהיה פשוט ומובן.

האינפורמציה שיש בה צורך בתחילת תהליך העבודה עם העובדים כוללת: תחומי העניין של כל מועמד, צפיות, רצון לעבוד קשה ולהצליח, הישגים לימודיים, היסטוריה תעסוקתית, מה שהמועמד מגדיר כצרכים שלו, מידת הרצון להשתלב בתעסוקה וכיו"ב.

שירותי תמיכה: מספר הנחות יסוד עומדות בבסיס מתן שירותי תמיכה על ידי תוכניות תעסוקה:

- א. בעיות רבות של בני נוער בסיכון לא יפתרו על ידי מתן תעסוקה (בעיות בריאות, משפחה, וכו');
 - ב. לכל אחד מבני הנוער בעיות שייחודיות לו;
 - ג. חלק מהבעיות שבהן יש לטפל הינן אישיותיות, וחלקן סביבתיות;
 - ד. הסביבה שבה בני הנוער נמצאים אינה נשלטת על ידם;
 - ה. ללא סיוע, בני נוער אלו יתקשו למצוא ולהחזיק משרה;
 - ו. מיפוי הבעיות יאפשר לארגון לטפל בהן או להפנות את הנער למקור תמיכה אחר;
 - ז. בני הנוער ישתמשו בשירותי התמיכה הניתנים.

חקר המקרים שבוצע עבור "המדריך לתעסוקה מוצלחת ותוכניות הכשרה" (ראה הערת שוליים 1) מלמד כי השלב ההכרחי הראשון ביצירת שירותי תמיכה אפקטיבי הוא יצירת ההבנה בצורך שיש לכל אחד מבני הנוער בשרות זה, ומוכנותם להיעזר בו. לאחר ביסוס השלב הראשון יש להבטיח ששירותי התמיכה יהיה מתמשך, וינהל על ידי אותו גורם לאורך כל הזמן. גורם זה מוכרח לדאוג לתת ולקבל פידבק מבני הנוער, ועליו לדאוג להפחתת הצורך בתמיכה כפונקציה של זמן.

ארגון המספק שירותי תמיכה צריך ליצור רשת של קשרים עסקיים עם כלל הגורמים שיכולים לספק לבני הנוער תמיכה נוספת בסביבה, ועליו לעשות זאת בעודו מתבסס ולא רק כשעולה צורך ספציפי. דוגמאות בסיסיות לצרכים שעלולים לעלות יכולות להיות תחבורה, שירותי בריאות, חינוך מיני, מקלט זמני, והלוואות כספיות.

אחת הבעיות החוזרות על עצמן בתוכניות שמיועדות לבני נוער בסיכון היא הפרגמנטציה וההתייחסות לחלק מצומצם של בעיות הנוער. תוכניות רבות חורטות על דגלן מטרת על המתייחסת לתחום צר בחיי הנוער וממקדות את העזרה שהן מציעות לתחום זה. כך למשל, תחומים כגון בריאות בני הנוער, פיתוח יכולותיהם

הפיזיות, פיתוח היצירתיות שלהם, שיפור היכולות האישיות והבין אישיות שלהם, ולימוד אזרחות טובה הם תחומי מפתח שלא מופנה כלפיהם זרקור (Kaplan, 1999).

מוטיבציה: לבני נוער רבים חסר הרצון והדחף הפנימי למצוא עבודה, ולשמור עליה. בחלק מהמקרים לחץ חיצוני מצד החברים או המשפחה יכול לעזור, פעמים אחרות פחד מההשלכות של אבטלה (כגון עוני), הרצון להוכיח עצמאות ובגרות, הצורך להצליח במשהו, או הדחף לרצות את נציגי התכנית מספקים את המוטיבציה הדרושה כדי להתמיד בתכנית. בשל אפקט פיגמליון- שינוי תפיסה הגורר שינוי בפועל, יש חשיבות גדולה שבסביבת בני הנוער יהיו אנשים שמאמינים ביכולת בני הנוער להצליח, במיוחד לאור חוסר האמונה שלהם בעצמם. מנגד בני הנוער עומדת סוללה של גורמים המורידים את המוטיבציה וגורמים לבני הנוער לנשור מתוכניות תעסוקתיות: הציפייה לכישלון והפחד ממנו, תחושת ניכור בתוך התכנית, חוסר חיבור לצוות התכנית, לחץ חברתי, אמונה כי אין ביכולת התכנית לדאוג לעבודה טובה עם סיום תהליך ההכשרה, וחוסר מענה על צרכים מיוחדים.

ניתן לנצל את אפקט פיגמליון למען פיתוח מוטיבציה בקרב בני הנוער ושימורה: אמונה כי בני הנוער רוצים להצליח, יכולים לעבוד קשה, מעוניינים ללמוד בתהליך ההכשרה, יקבלו על עצמם אחריות, ויצליחו יגרמו להם להצליח.

גישת התכנית כלפי ההכשרה וכלפי לימודים: האופן שבו התכנית מתייחסת ללימודים ולהכשרה הוא קריטי בכדי ליצור בקרב בני הנוער רצון ללמוד. ככלל, על תוכניות המתמודדות עם בני נוער בסיכון ללמד בסגנון חינוכי המתאים למבוגרים (בניגוד לשיטה הנהוגה בבתי הספר), ולדאוג שההכשרה תקושר באופן מתמיד לעבודה המעשית. כמו כן, יש להתאים לבני הנוער את ההכשרה באופן אישי וללמדה אחד על אחד. במידה ואחת ממטרות תכנית התעסוקה הינה לשפר את הישגי בני הנוער בלימודים, או למנוע מהם נשירה, מוכרח להיות קשר שותף בין התכנית לבין מי שמלמד את הנוער בכדי שהתכנים יתאימו באופן מקסימאלי לזה.

Stasz & Sten (1998) מדגימים איך גישת התכנית כלפי תהליך הלמידה יכולים לשנות את האופן שבו בני הנוער תופסים את הלמידה בהביאם ציטוט של נערה מאחת מתוכניות התעסוקה: "לימדו אותי תמיד להראות מסוקרנת ולשאול שאלות כל הזמן... עכשיו אני כל הזמן חושבת על שאלות שאני יכולה לשאול" (מתוך Stasz & Sten, 1998).

אותות הערכה ומסוגלות: הצורך בהערכה ובהכרה תקף הן לגבי תכנית ההעסקה והן לגבי בני הנוער. תכנית ההעסקה מוכרחה להיות אמינה ומקובלת על הקהילה העסקית, הן בכדי להתקיים, והן בכדי להעניק לבני הנוער תחושה שמקום העבודה שלהם מכובד, אלמנט חשוב בהשפעה על תחושת ערך עצמי. גורמים נוספים שיכולים לעזור בהעלאת ערך העצמי ובמתן מוטיבציה הינם קיום טקס סיום מכובד בעת סיום התכנית, חלוקת "תעודות הוקרה", אותות הצטיינות, מכתבי המלצה, או מכתבים המפרטים את החוזקות של כל מתבגר.

בנוסף לאותות הערכה ומסוגלות, קיימות תוכניות רבות שדוגלות במתן תמריצים לבני הנוער: תמריצים ניתנים על התנהגות טובה, על שיפור לימודי או הישגים גבוהים, ועל נוכחות בשיעורים. הפרסים הניתנים על שיפור ההישגים מגוונים, הבולטים שבהם הם תגמול כספי במזומן, סיוע כלכלי ללימודים גבוהים, מערכות טלוויזיה, קופונים לרשתות מזון מהיר, והבטחת עבודת קיץ.

יעוץ והכוונה: כל תכנית שלקוח הקצה שלה הוא בני נוער בסיכון, אמורה לקחת בחשבון שבנוסף לסיפוק שירותי תמיכה, כל גורם שעובד מול בני הנוער צריך להיתפס על ידם כגורם שאליו ניתן לפנות לייעוץ והכוונה. ניתוב בני הנוער לגורם אחד שמוגדר כ"תומך" נתפסת בעיני רבים מבני הנוער כדחייה או "העברת נטל" המתבגר לגורם אחר. ככלל, הגורם שאליו פונה המתבגר הוא הגורם שצריך לתמוך, לייעץ ולהכווין את המתבגר, ויש להעביר אותו לגורם אחר רק במקרה שאין ברירה. על צוות התכנית לספק לבני הנוער סביבה שבה יחושו בטוחים, שייכים ועצמאיים, אבל ידעו שמשיגים עליהם (Kaplan, 1999).

בנק מידע: תוכניות העסקה רבות מפעילות מאגר מידע תעסוקתי מקומי וממוחשב המעודכן ברמה יומית או שבועית. מאגר המידע כולל סיווגים לתעשייה, מיקום, תנאי קבלה, אפשרויות קידום, מידע אודות גודל החברה ואיגוד העובדים המלווה אותה, תנאי העסקה, וכיוב'. לכל בוגר ניתנת האפשרות לחפש במאגר המידע ולפנות לתעסוקה בהתאם.

התייחסות למצב שוק התעסוקה: הכשרת בני הנוער או הקמת מיזם תעסוקתי מצריכים הבנה רבה בשוק התעסוקה בו התחרות יכולה להיות קשה עבור העסק, ועבור העובדים. לפני פתיחת מיזם תעסוקתי יש לבחון את שוק התעסוקה בתחום הנבחר ולהעריך כיצד יראה בשנים הקרובות, להתמקצע בתחום זה יחד עם הצוות שילווה את בני הנוער, לבנות תכנית הכשרה המבוססת על מטרות הנגזרות ממצב השוק העדכני, ולדאוג לשמירה על זיכרון ארגוני, כך שממחזור למחזור יתבצעו פחות טעויות.

גיוס ושימור צוות: עבודה עם בני נוער בסיכון מחייבת לא רק מקצועיות אלא שפע של מסירות. הגדרת התפקידים של אנשי הצוות מוכרחה להיות ברורה, וגיוס מועמדים צריך להיגזר מרשימת התכונות והגדרות התפקיד עליהם הוחלט מראש. ליווי של אנשי הצוות צריך לכלול מתן פידבקים ופיתוח אישי לצד תגמול הולם, בין היתר, בהתאם לזמן שבו מלווים את התכנית. זו המלצה שלך או מהספרות?

צוות הנהלה: ביכולתה של ההנהלה – ועד מנהל או המנהלים בפועל? הכוונה כנראה לראשון לעזור רבות לתכנית שאותה היא מלווה ביעוץ, תמיכה, ומתן עזרה כגון, בטוויט רשת קשרים עם חברות עסקיות נוספות, הגברת מודעות לתכנית בקרב האוכלוסייה העסקית, ייעוץ בנוגע ליחסי ציבור, מקורות תקציביים, פתרון בעיות, גיוס מתנדבים, הכשרת עובדים, וכדומה.

ב. קידום לימודים באמצעות תעסוקה (Work Based Learning or WBL)

מספר מחקרים מצביעים על השפעה חיובית שיש לשילוב תעסוקה ולימודים על בני נוער בתיכון: בין אם בעקבות הפיכת הסביבה התעסוקתית למקום למידה (Stasz & Stern, 1998) או שימוש בתעסוקה ככלי למשך בני נוער בסכנת נשירה (Kemple & Snipes, 2000; Bauer & Michael, 1993), הממצאים מראים כי בני הנוער יוצאים נשכרים משילוב התחומים. Stasz & Stern (1998) מונים חמש אפקטים חיוביים שיש לשילוב תחום התעסוקה והלימודים על בני נוער¹⁴:

¹⁴ השפעת התכנית על חמשת הקריטריונים הנ"ל הוזכרה במאמרם של Urqiola et al. (1997, from Stasz & Stern, 1998).

1. הגברת המוטיבציה ללמוד והעלאת ההישגים הלימודיים
 2. שיפור יכולות תעסוקתיות (אישיות וחברתיות)
 3. קבלת תמונה מקיפה של מקצוע או תחום עיסוק
 4. מתן הזדמנות לבחון מספר תחומי עיסוק שונים והזדמנות להכונה ע"י ניסוי ותעייה
 5. רכישת ידע או מיומנות תעסוקתית ספציפית
- Bauer & Muchael (1993) מוסיפים כי נצפו שיפורים גם בביטחון העצמי של בני הנוער, ובשיעור הנכחות שלהם.
- קיים מגוון מודלים רחב המאפשר שילוב בין עולם הלימודים ועולם התעסוקה. Stasz & Stern (1998) מציעים להבחין בין מודלים אלו על ידי מספר קריטריונים: *מיקום התעסוקה* (העבודה נעשית בין כותלי ביה"ס למשל בצורת מיזם בית ספרי/ מחוץ לביה"ס), *הגורם המפקח על העבודה* (מורים/ מורים שעברו הכשרה מיוחדת/ איש צוות ממקום העבודה), *תזמון שעות העבודה* (בשעות הלימודים/ אחרי שעות הלימודים), *צורת תגמול* (כספי/ נקודות זכות אקדמיות/ מלגה), *וסוג המשימות הלימודיות שבני הנוער נדרשים לבצע* (משימות ספציפיות לכל תלמיד בהתאם לתפקידו בעבודה/ משימות כלליות לכל הכיתה).
- מקום העבודה יכול לשמש קרקע פורייה לתהליך למידה אקדמי אם רואים במקום העבודה סביבת למידה, או יכול לעורר רצון ללמוד בכדי להתמקצע או להתקדם בעבודה.
- Stasz & Stern (1998) מדגישים כי בכדי להפוך מקום עבודה רגיל לסביבת למידה יש להתייחס לשלושה היבטים חשובים:
1. סוגי המשימות שבני הנוער ממלאים והקונטקסט החברתי שלהם: האם בני הנוער אמונים בעבודתם על קבלת החלטות? האם ניתנת להם הזדמנות להביא לידי ביטוי יכולת ארגונית? האם הם עצמאיים בעבודתם או תלויים בגורם אחר?
 2. ככל שהעבודה כוללת יותר עצמאות ודורשת כישורים גבוהים יותר, הסיפוק גדול יותר, ובני הנוער לומדים, בנוסף למקצוע, מהי הערכה עצמית.
 2. השפעת הגורמים המקצועיים של בני הנוער: עד כמה משתפים את בני הנוער ביחסי העבודה שיש בין האנשים השונים שעובדים באותו מקום עבודה? באיזו מידה ניתנת לבני הנוער הזדמנות לקחת חלק בישיבות צוות?
 3. הפדגוגיה שעומדת מאחורי מקום העבודה: הפילוסופיה שקובעת הערכים שעומדים בבסיס הלמידה ממקום העבודה: האם מלמדים את בני הנוער את הכישורים הנדרשים בזמן שהם צריכים לבצע אותם או לפני כן, כדי ליצור סביבה "בטוחה" שבה הטעויות שלהם לא יובילו לנזק לעסק? האם מקום העבודה מספק לבני הנוער הזדמנויות לקחת אחריות? ללמוד מיומנויות טכניות ועבודת צוות? האם בני הנוער מקבלים פידבק ממנו הם יכולים ללמוד? מי מפקח על עבודתם? האם המעסיק מלמד את בני הנוער לקחת יוזמה או למלא פקודות?
- מודלים פופולריים לשילוב בין לימודים אקדמיים ותעסוקה לנוער בסיכון הם יוזמות תעסוקה בית ספריות (School Based Enterprises) ואקדמיות לקריירה.

אקדמיות לקריירה (Career Academies)

אקדמיות לקריירה הן סביבות למידה המשלבות לימודים אקדמיים עם קורסים בעלי אוריינטציה תעסוקתית. מטרתם של תאים אלו היא לפתח כישורי למידה ויכולת השתלבות בהשכלה גבוהה מחד גיסא, והקניית כלים תעסוקתיים וניסיון תעסוקתי בתחום, מאידך גיסא.

הגישה של מודל זה השתרשה בלמעלה מ-1,500 אתרים בארה"ב ומיושמת שם למעלה משלושים שנה (Kemple & Snipes, 2000). בעוד קיימת שונות באופן שבו המודל מיושם במקומות שונים, הבסיס המשותף הוא תמיד זהה ונשען על שלושה עקרונות בסיסיים:

- האקדמיות מאורגנות בתור תא נפרד בתוך סביבת בית הספר, לו מוקצה צוות מורים מצומצם וקבוע המלווה את הכיתות הקטנות של בני הנוער במשך 3-4 שנים.
- תחומי הלימוד כוללים לימוד אקדמי במקביל ללימודי תעסוקה.
- בתי הספר עובדים בשיתוף פעולה עם מעסיקים מקומיים על מנת לאפשר לבני הנוער הכרות עם מגוון תחומי עיסוק והכרות עם נתיבי קידום.

שילוב שלושת העקרונות הוא המייחד את המודל ויוצר סביבה אישית שמותאמת יותר לצרכי התלמידים. מתוך שלושת העקרונות המנחים, נמצא כי הגורם שמשפיע ביותר על ההצלחה בתכנית הוא הכיתות הקטנות, והקשרים האישיים שהן יוצרות בין בני הנוער למורים. ההשפעה נמצאה להיות מתווכת באמצעות תחושת הציפיות שבני הנוער מקבלים מהמורים שלהם, היחס האישי שהתלמידים מקבלים, והמידה שבה בני הנוער רואים שקבוצת השווים מעורבת בלמידה (Kemple & Snipes, 2000).

מחקר רחב היקף שבחן את השפעות המודל על הצלחת בני נוער בלימודים מדווח כי קיימת שונות בהשפעת המודל כפונקציה של דרגת הסיכון לנשירה מביה"ס¹⁵ (Kemple & Snipes, 2000). בני נוער שהוגדרו בתחילת התכנית כבעלי פוטנציאל גבוה לנשור מהלימודים שיפרו באופן מובהק את אחוזי הנוכחות בשיעורים, את המעורבות בביה"ס, את השלמת התנאים המאפשרים המשך לימודים במסודות להשכלה גבוהה, והורידו באופן מובהק את אחוזי הנשירה מהלימודים. זאת, בעוד שבקרוב בני הנוער שהוגדרו כבעלי פוטנציאל בינוני לנשור מהלימודים לא נצפו שינויים משמעותיים או נצפו שינויים קטנים מאוד (Kemple & Snipes, 2000).

בעת פיתוח מודל ההתערבות קהל היעד היה נוער ממשפחות מצוקה בסכנת נשירה, אולם כיום רבים סבורים שיש לשלב באקדמיות גם תלמידים בעלי הישגים לימודיים טובים (Kemple & Snipes, 2000).

תכנית Success

תכנית Success מיועדת לבני נוער בגילאים 15-17 בסכנת נשירה המגיעים עם רקע של מצוקה כלכלית, שיעור נוכחות נמוך בשיעורים, ציונים מתוקננים ברבעון התחתון, ומוטיבציה וביטחון עצמי נמוך (כפי שהוגדר על ידי המורים שלהם). התכנית יוצרת עבור הילדים סביבה שבה הם חווים הצלחות, ושואפת על ידי כך להעלות את כישורי הקריאה, השפה והמתמטיקה של בני הנוער, כמו גם את שיעור הנוכחות

15 המחקר הנוכחי ליווה 9 בתי ספר, רובם מאזורי מצוקה עם אחוזי נשירה גבוהים, ואחוזי אבטלה גבוהים במשך 6 שנים. המדדים שהבחנו בין רמות הסיכון לנשירה מביה"ס כללו אחוזי כישלון בשיעורים, ממוצע ציונים, מס' היעדרויות, וחזרה על שנת לימודים.

בביה"ס, יכולת חיפוש העבודה, ההסתגלות לשינויים בחיים, וכישורי הלמידה. הכיתות מכילות עד 20 בני נוער שלומדים שפה, מתמטיקה, קורסים של תעסוקה, ובחירה בין מדעים/ היסטוריה/ ספורט ואחרים. מלבד השיעורים האקדמיים וההכוונה התעסוקתית, התכנית מקיימת קשרים הדוקים עם הקהילה העסקית באזור ביה"ס ומציעה לבני הנוער הזדמנויות לחניכה אישית והשתתפות בעסקים מקומיים.

Bauer & Michael (1993) בחנו את מידת האפקטיביות של התכנית בשינוי שיעורי הנכחות בשיעורים, בהישגים הלימודיים, בגישת בני הנוער כלפי הלימודים ובהקטנת שיעורי הנשירה מהלימודים. בתום השנה הראשונה הם מצאו שיפורים מובהקים בנכחות בני הנוער בשיעורים, בהישגיהם הלימודיים, ובגישתם כלפי הלימודים. בתום השנה השנייה הם מצאו שיפורים נוספים במדדים אלו. לגבי הנשירה מהלימודים, מצאו Bauer & Michael (1993) כי בעוד הילדים שהתקבלו לתכנית היו בסכנת נשירה מאוד גבוהה עם צפי שבין 50-90% מהם ינשרו מהלימודים, הרי שבעקבות התערבות התכנית, 81-93% מבני הנוער נשארו בביה"ס עם תום התכנית.

כמו כן, נמצא כי הצלחת התכנית תלויה באופן ישיר ביכולות של המורים המלווים את בני הנוער. ראיונות עם מורי התכנית, צוות התכנית, והתלמידים הוליד פרופיל של 'מלווה אידיאלי' לבני נוער בסיכון בתכנית תעסוקה. המאפיינים שחשובים שיהיו לכוח האדם המלווה את בני הנוער הם תחושת נוחות בעבודה עם בני נוער והורים ממגוון רקעים סוציו אקונומיים, אכפתיות, בלתי נלאות, רצון לשנות את הדרך "המסורתית" שבה פועלים בחינוך, וחוש הומור. הפרופיל כולל גם מגוון יכולות: יעוץ, העשרת סגל התכנית, התעלמות מהפרטים הקטנים בכדי לראות את התמונה הכוללת, יכולת סינון על בני הנוער, יכולת להתמודד עם כישלון, ויכולת השפעה על מוטיבציה של בני נוער ולשנות את מוקד השליטה שלהם מחיצוני לפנימי. הכישורים שחשוב שיהיו למלווי התכנית הם נסיון קודם בעבודה עם אוכלוסיה זו, או בגרות, יצירתיות, וגמישות.

כיום, מקובל מאוד להשתמש בחניכה אישית (Mentoring) בקשר עם נוער בסיכון. חניכה אישית מוגדרת לרוב כמערכת יחסים בה אדם מבוגר תומך ומכווין אדם צעיר ממנו העובר תקופת משבר, חווה התנסויות חדשות, או מנסה להתמודד עם בעיות שיש לו. החניכה האישית נתגלתה כיעילה במיוחד בטיפול קשרים משמעותיים עם מבוגרים עבור בני נוער המנותקים מהשפעת מבוגרים בביתם, בבתי הספר שלהם, בקהילות שלהם, ובמקומות העבודה שלהם (Finkelstein, Stone, Latting & Dornsife, 1994). (axman, Ascher, & Harrington, 1988 from Stern,)

לתכנית Success נמצאו שתי נקודות חולשה עיקריות שיכולות להיות רלוונטיות לכל התוכניות ממודל זה: ראשית, יכולת הקריאה המאפיינת את בני הנוער בתכנית הינן נמוכות מאוד. התגלה צורך בתגבור משמעותי של יכולות אלו במסגרת התוכניות. שנית, ההתערבות אומנם הוכיחה את עצמה כיעילה תוך כדי ההשתתפות בה, אולם יש צורך בהמשכיות התכנית בכדי ליצור השפעה לטווח רחוק (Bauer & Michael, 1993).

אפקטיביות של תוכניות העסקה לבני נוער בסיכון

מקובל לבחון אפקטיביות של תוכניות העסקה לבני נוער בסיכון ע"י בחינת שינויים בכישורים תעסוקתיים, בדיקת היקף תעסוקה, ולעיתים אף הכנסה ממוצעת (Doolittle, 1995). תוכניות רבות רואות בלימודים הישג חשוב נוסף ומגדירות את התכנית כאפקטיבית כפונקציה של יכולתן להשאיר את בני הנוער בתוך מסגרת לימודית, וכפונקציה של יכולת התכנית להעלות את ביטחונם העצמי, ואת המוטיבציה של בני הנוער (Bauer & Michael, 1993). (Bauer & Michael, 1993) מתייחסים לכך שאחד ממאפייני אוכלוסיית היעד הם קושי בהתמדה, ומציעים לראות גם בהתמדה בתכנית מדד להצלחתה. בנוסף, הם מציעים להבחין בין בני נוער שנשרו מהתכנית והמשיכו ללמוד לכאלו שנשרו מהתכנית ומהלימודים.

מספר מחקרי הערכה מצאו כי תוכניות העסקה לנוער בסיכון אפקטיביות יותר כפונקציה של דרגת סיכון: ככל שהנער נמצא גבוה יותר על רצף הסיכון, יש יותר סיכוי שהתכנית תעזור לו (Serving High Risk Youth, Lessons From Research and Programming, 2002; Kemple & Snipes, 2000).

סוגיה שנתגלתה כבעייתית היא חוסר אפקטיביות של תוכניות מסוג זה בטווח הארוך. Doolittle (1995) במחקרו על מגוון תוכניות "הזדמנות שניה"¹⁶ לבני נוער ממשפחות מצוקה, מצא כי בעוד תוכניות אלו מראות השפעות חיוביות על בני הנוער בתקופה שהם נמצאים בתכנית (כגון השתתפות בתכניות לימודיות, בהכשרות, ובתעסוקה), במרביתן הגדול של התכניות לא נמצאו השפעות חיוביות על תעסוקת בני הנוער, ועל המשכורות שהם מקבלים בטווח הארוך. מסמך מאוחר יותר הסוקר את מרבית תוכניות התעסוקה הפדראליות בארה"ב מצא אף הוא מעט ראיות לאפקטיביות ארוכת טווח לתוכניות תעסוקה לנוער בסיכון (Serving High Risk Youth, Lessons From Research and Programming, 2002). כותבי המסמך סבורים כי אחת הסיבות האפשריות לכך שלא מוצאים אפקטיביות ארוכת טווח לתוכניות אלו, היא פרק הזמן ה"קצר" שלאחריו בודקים את האפקטיביות. לטענת הכותבים, 18 חודשים, ואפילו 48 חודשים אינם פרק זמן מספק לבחינת ההשפעות ארוכות הטווח¹⁷.

עוד נמצא כי לתוכניות אלו יחס עלות-מועילות נמוך (cost effectiveness) מבחינת הנטל הכלכלי הפוטנציאלי של אזרחים מובטלים על משלם המיסים (Doolittle, 1995; 125).

הישרדות של עסקים קטנים ובינוניים בישראל

הרשות לעסקים קטנים ביצעה מחקר על הישרדותם של עסקים קטנים ובינוניים בישראל (2006), תוך השוואה לניסיון הבינלאומי. עסקים קטנים ובינוניים במחקר זה מוגדרים כמעסיקים בין 1-100 עובדים ובעלי מחזור כספי שנתי עד 10 מיליון דולר.

בהשוואה לעסקים אחרים בישראל סיכויי ההישרדות של עסקים קטנים ובינוניים בטווח של חמש שנים נמוך למדי (30% לעומת 47%).

16 כשמן כן יעודן של תוכניות "הזדמנות שניה" (Second Chance Programs) - מתן סיכוי נוסף לבני נוער שנשרו ממערכת החינוך הפורמאלית. תוכניות אלו פונות לקהל יעד של בני נוער מנותקים, ומציעות להם עזרה במציאת עבודה, במתן הכשרות, ובתעסוקה.

17 בסקר, הם מציגים דוגמא של תכנית לנערות שהרו בגיל צעיר, ושבעוד לא נמצאו השפעות חיוביות לתכנית על הנערות בטווח הבינוני, 5 שנים לאחר התכנית ניתן היה להבחין באפקט שלה.

במחקר נמצאו ארבעה גורמים המהותיים ביותר לשרידותם של עסקים קטנים ובינוניים בשנים הראשונות (בסדר חשיבות יורד): **שיווק** (בעיקר יכולת לפרסם, פילוח ואיתור לקוחות וערוצי שיווק), **גורמים פיננסיים** (בעיקר מימון לטווח קצר ואשראי בנקאי), **ניהול ויכולות אישיות ומקצועיות ונסיון של בעל העסק**. כמו כן, בקרב עסקים ששרדו נמצא מתאם עם המשתנים הבאים: גילו הצעיר של היזם, השכלה גבוהה ומיעוט שותפים (בעדיפות לבעלים יחיד).

בנוסף, ארבעת הגורמים המהותיים ביותר בהסברת כשלון עסקים הם (בסדר חשיבות יורד): **גורמים פיננסיים** (בעיקר מסגרת אשראי בבנק), **ניהול סיכונים אשראי ולקוחות** (בעיקר תלות בלקוח מרכזי, אי בדיקת לקוחות ותנאי תשלום של לקוחות), **גורמי מקרו ותחרות בתחום הפעילות של העסק**. עסקים הפועלים באזור השפלה ודרום מישור החוף הם בעלי סיכויי ההישרדות הטובים ביותר.

שאלות הערכה מרכזיות

שאלות ההערכה הוגדרו בשותפות בין הארגונים השותפים ב"עשינו עסק", מטה התחום ונציגות של מנהלים עסקיים ורכזים טיפוליים מהשדה. לפירוט התהליך ר' נספח 1.

שאלות הערכה מרכזיות במעגל בני הנוער:

- א. האם חל שינוי בתפקוד התעסוקתי של בני הנוער, כפי שבא לידי ביטוי במוסר עבודה, תפקוד תעסוקתי ומיומנות מקצועית?
- ב. האם חלו שינויים בתפיסת עתיד תעסוקתי ותחושת מסוגלות עצמית בקרב בני הנוער?
- ג. האם חלו שינויים תפיסתיים של בני נוער את עצמם, את תפקודם, ואת עתידם המקצועי?
- ד. האם קיימת מגמה של חזרה למסגרת לימודית או מסגרת תעסוקתית נורמטיבית?
- ה. האם בטווח הבינוני קיימות עדויות לתפקוד נורמטיבי כגון, גיוס לצבא, שירות צבאי איכותי ותקין, שירות לאומי, היעדר גילויים של עבריינות, אלימות ווהתמכרויות?
- ו. האם בני הנוער שהשתתפו בתכנית חווים תחושה של יותר הכללה חברתית (לעומת הדירה חברתית)?

שאלות הערכה מרכזיות במעגל הסביבה המסייעת:

- ז. מהם מרכיבי הסיוע ודרכי העבודה התורמים ביותר לאפקטיביות חינוכית-טיפולית ברמת הנוער? אלו מרכיבים ודרכי עבודה מעכבים אותה?
- ח. אלו גורמים במעגל הסביבה המסייעת מסבירים את ההבדלים במידת האפקטיביות החינוכית-טיפולית של המיזמים (כגון, פרופיל המנהל/ הרכז העסקי שלו; רמת ואופי מעורבות המטה; מאפייני השותף העסקי, רמת מעורבות ואופייה; מאפייני המנטור - רמת מעורבות ואופייה)?
- ט. האם מודל העבודה של "עשינו עסק" מבחינה תרבותית? כלומר – באיזו מידה הוא ישים ואפקטיבי בסביבות חברתיות שונות (מרכז מול פריפריה – ג"ג וחברתית)? האם הוא מאפשר ניצול של נקודות חוזק של קבוצות חברתיות שונות?
- י. מהן ההשלכות האופרטיביות של כלל הממצאים על גיבוש תכניות-המשך לבוגרי התכנית?
- יא. מהן ההשלכות האופרטיביות של כלל הממצאים על שינויים נדרשים בדרכי העבודה במסגרת התכנית?

שאלות הערכה מרכזיות במעגל המיזם העסקי:

- יב. מהם המאפיינים של 'מנהל עסקי' אולטימטיבי' ושל 'רכז טיפולי' אולטימטיבי? האם קיים קשר בין פרופיל הצוות להצלחת בני הנוער?
- יג. האם יש קשר בין מאפייני המיזם העסקי לבין מידת השיפור בקרב בני הנוער מכניסתם למיזם ואילך?
- יד. איזה שינויים עובר רכז טיפולי כדי שבאמצעות היוזמות יסייע באופן טוב יותר לנערים?

שאלת הערכה מרכזית במעגל היחידה הטיפולית:

- טו. אלו גורמים הקשורים ליחידה הטיפולית מסבירים את ההבדלים במידת האפקטיביות של המיזם מבחינה חינוכית-טיפולית [כגון סוג היחידה הטיפולית (יחידה לקידום נוער או פנימיה, הוסטל וכד'), מאפייני הפעילות שלה, המגזר שבו היא פועלת, מאפייני הקשר עם המטה והגורמים הנוספים בסביבה המסייעת וכיו"ב)?

שיטה

א. גישת ההערכה

לאור מורכבותן של שאלות ההערכה ומורכבותו של השדה הנחקר, התבססה שיטת ההערכה על שילוב בין שיטות כמותניות (שאלונים) ושיטות איכותניות (ראיונות, דיונים קבוצתיים), המאפשרים לקבל פריסה רחבה של נושא נתון – מבחינת פרספקטיבה של זמן ושל היקפים, למצות את המידע המתקבל ממקורות המידע השונים ולהציג תמונה עשירה ככל הניתן על שאלות ההערכה:

השיטות הכמותניות מאפשרות לקבל תמונת מצב כללית על כל אוכלוסיית היעד של התכנית, על פי קריטריונים אחידים. כמו כן, הן מאפשרות להשוות בין מודלים ומפעילים שונים של המכונות, על-פי מדדים אחידים.

השיטות האיכותניות מאפשרות להעמיק את ההבנה לגבי התהליכים שפועלים ופעלו על משתתפי התכניות השונות ולהרחיב את זוויות הראיה על נושא נתון.

ב. מערך ההערכה

ההערכה נשענה על שני מערכים: מערך סמי-ניסויי מדורג של קבוצת השוואה ומערך לאיסוף מידע במעגל המיזם העסקי.

ב.1. מערך סמי-ניסויי מדורג של קבוצות השוואה

מערך זה התמקד בבדיקת האפקטיביות ברמת בני הנוער המשתתפים. זהו מערך מורכב, אשר כלל שתי חטיבות מצטלבות – אחת, של בדיקה על ציר זמן ושניה – של השוואה בין קבוצת ה"ניסוי" (המיזמים) לקבוצה דומה לה במאפייניה, שאינה מקבלת את ה"טיפול" של השתתפות במיזם עסקי.

מערך זה נועד להתגבר על חוסר היכולת לערוך מחקר אורך, העוקב אחר משתתפים במיזמים מכניסתם למיזם ומספר שנים לאחר עזיבתו.

במערך זה נכללו שש קבוצות, לפי החלוקה הבאה:

1. משתתפי ובוגרי המיזמים (קבוצת "הניסוי")

1. המשתתפים החדשים בתשס"ח (טווח השתתפות: עד ארבעה חודשים): קבוצת החדשים כללה הן בני נוער ממיזמים חדשים והן ומצטרפים חדשים למיזמים ותיקים. השוואה זו מבוססת על ההנחה כי המשתתפים החדשים דומים במאפייניהם למשתתפים הותיקים ולבוגרים. בדיקה זו שימשה להגדרת רמת הבסיס.

2. משתתפים ותיקים (טווח השתתפות: מעל ארבעה חודשים) – בדיקה זו שימשה להערכת אפקטיביות מיידית.

3. הבוגרים (מעל שנה וחצי אחרי היציאה מהמיזם, ובתנאי ששהו במיזם מעל שנה) – סייעו להערכת אפקטיביות בטווח ארוך.

II. בני נוער, בעלי מאפיינים דומים, **שאינם** משתתפים במיזמים [קבוצת השוואה – ("ביקורת")]

4. מדגם של בני נוער שהצטרפו לאחרונה למסגרות שונות של היחידות הטיפוליות.
5. מדגם של בני נוער ותיקים (מעל 4 חודשים) במסגרות שונות של היחידות הטיפוליות.
6. בוגרים שהיו במסגרות של היחידות הטיפוליות.

לסיכום, באמצעות המערך המתואר לעיל השונו בין אופני התערבות שונים בבני נוער בסיכון, ובמרכזם המיזמים עסקיים, לעומת יתר ההתערבויות. נבצר מאיתנו, באמצעים שעמדו לרשותנו, להעריך את התועלת שבמיזמים העסקיים לעומת חוסר התערבות (נוער שאינו מטופל כלל), משמעות הדבר היא כי למעשה, בחנו את הערך המוסף שיש למיזמים על פני שיטות התערבות אחרות.

2. מערך לאיסוף מידע במעגל המיזם העסקי

הערכה במעגל זה התבססה איסוף מידע מהמקורות הבאים:

1. שאלונים מובנים חצי סגורים למנהלים העסקיים ולרכזים הטיפוליים
2. ראיונות עם נציגים במעגלי השותפות השונים סביב "עשינו עסק"
3. סקירת ספרות מקצועית רלוונטית – בתחומים של מאפייני נוער בסיכון, תכניות לנוער בסיכון ומאפיינים של יזמויות עסקיות-חברתיות.
4. ניתוח מסמכים רלוונטיים: "ערכת התחלה", דו"ח תפוקות של השנים 2004-2006, חוברת הדרכה למנהל עסקי ולרכז טיפולי, יזמות עסקית בקידום נוער- "זה כן עסק", תוכניות עבודה (מסמכי תכנון, פרוטוקולים, דיווחים)

ג. כלי הערכה

פותחו מספר כלי הערכה, בהתאם לאוכלוסיה הנבדקת:

- א. עבור בני הנוער - שאלון עמדות ודיווח עצמי סגור, זהה לנוער במיזמים ובקבוצות הביקורת, ר' נספח מס' 2
- ב. עבור הבוגרים –שאלון עמדות ודיווח עצמי סגור לבוגרי המיזמים ושאלון עם שינויים מתבקשים עבור בוגרי היחידות לקידום נוער, ר' נספח 3-4, בהתאמה
- השאלונים לנוער ולבוגרים כללו שלד זהה.
- בלוח 2 בעמוד הבא מובאים המדדים אשר נבדקו באמצעות השאלונים.

לוח 2: מדדי השאלון לנוער ובוגרים

משתנה	מדד
א. מאפיינים פסיכולוגיים של שוליות	
בטחון והערכה עצמית	• דימוי עצמי • ביטוי עצמי
דכאון	• חיוניות ושמחת חיים
מסוגלות עצמית	• יכולת קבלת החלטות • תחושת יכולת
מיקוד שליטה	•
סגנון התמודדות	• שליטה והתמודדות עם תסכול • התמדה • השפעת הצלחה/כשלון
ערכים	• יחס לאלימות • יושר אמינות • יחס לכסף
מוטיבציה לשינוי	• שב"ר מהמצב הנוכחי
אוריינטציה לעתיד	• יכולת לצייר תמונת עתיד • שאיפה לעתיד נורמטיבי • חסכון • גישה כלפי הלימודים
תחושת שייכות	• תפיסת המקום בחברה הישראלית • יחס כלפי שירות צבאי
רשת חברתית	• פניה לעזרה • חברים
עמדה כלפי עבודה	• מקום העבודה בחיים • גילויי אחריות
יחס לסמכות	• קבלת מסגרת • עמדה כלפי מנהלים והוראות
ד. מיומנויות קוגניטיביות	
	• שליטה באנגלית • שליטה במיומנויות מחשב
ב. דיווח על התנהגות	
מעורבות	• קריאת עיתונים • אופני מעורבות אקטיבית
עבריינות	• פתיחת תיקים במשטרה
סדרי עדיפויות	• הוצאת כספים • חלוקת זמן • התרחקות מהשפעה רעה
ג. משתנים התנהגותיים ייחודיים לבוגרים	
עבודה	• סוג עבודה, היקף, תפקיד
שירות צבאי	• גיוס לצבא / שירות לאומי • שירות איכותי ומלא
השכלה	• השתתפות בלימודים גבוהים / לימודי מקצוע
ה. תשומות (נשאל רק בקרב נוער מיזמים ולבוגרי המיזמים)	
סוגי התשומות	
עמדה כלפי המיזם	
ו. פרטי רקע	

כל משתנה מיוצג על ידי מספר מצומצם של מדדים (142 בסה"כ, בממוצע 7-8 מדדים למשתנה). הבחירה להרחיב את היריעה על חשבון העמקה בכל משתנה נעשתה ממספר סיבות: אופיין של

מטרות התחום (ריבוי מטרות המתייחסות לתחומי חיים שונים), מאפייני בני הנוער במיזמים (ריכוז, שליטה בעברית, זמינות) והמגבלות הנובעות מהן לאיסוף המידע, גילם של בני הנוער (הנבדקים נמצאי בשלבים שונים של החיים, בהם רק חלק מהמדדים עשויים לבוא לידי ביטוי) ובשל אופיו של תהליך השינוי שמצופים בני הנוער לעבור בתכנית (תהליך שינוי מורכב שלו עשויים להיות מופעים שונים בטווחי זמן משתנים).

- ג. עבור המנהלים העסקיים של המיזמים והרכזים הטיפוליים נבנו שאלונים סגורים למחצה, ר' נספח 5-6, בהתאמה. השאלונים כללו שאלות על הגדרת תפקיד, עבודה ב CO עם המנהל העסקי/הרכז הטיפולי, מדדי הצלחה של המיזמים, עמדות, קשר עם צוות "עשינו עסק", ותפיסה לגבי הפרופיל הרצוי לתפקיד. השאלונים שהמנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים התבקשו למלא כללו שלושה חלקים: שאלות משותפות לשני בעלי התפקידים, שאלות ספציפיות לתפקיד, ופרטי רקע.
- ד. עבור גורמי מפתח בסביבת התכנית נבנה מתווה לראיון על פי מוקדים, ר' נספח 7.

ד. דגימה

א. בני הנוער

- o קבוצות הניסוי: קבוצות הניסוי מונות 182 בני נוער מ- 26 מיזמים: 65 בני נוער חדשים, 87 בני נוער ותיקים (כ- 63% מסך בני הנוער במיזמים אלו), ו- 30 בוגרים.
- o קבוצת הביקורת: קבוצת הביקורת מונות 96 בני נוער ממגוון יחידות טיפוליות: 34 בני נוער חדשים, 35 בני נוער ותיקים, ו- 27 בוגרים.

ההחלטה למתוח את הקו המפריד בין הגדרת נער כ"חדש" או "ותיק" גובשה יחד עם מנהל תחום "עשינו עסק" בציונות 2000.

גודל המדגם ונתוני הרקע של המשתתפים לא איפשרו השוואות תקפות בין מגזרים שונים המשתתפים בתכנית (N<30) בהשוואות בין יהודים/ ערבים; עולים חדשים מחבר העמים/ עולים חדשים מאתיופיה/ ותיקים).

בכל מדד נערכו שש השוואות: שלוש בין קבוצת המחקר לקבוצת הביקורת¹⁸, ושלוש בתוך כל אחת מהקבוצות הנ"ל¹⁹.

¹⁸ בני נוער חדשים מהמיזמים עם בני נוער חדשים מהביקורת; בני נוער ותיקים מהמיזמים עם בני נוער ותיקים מהביקורת; ובוגרי מיזם עם בוגרי ביקורת.

¹⁹ חדשים עם ותיקים; ותיקים עם בוגרים; וחדשים עם בוגרים- בכל אחת מהקבוצות.

לוח 3: היקף המדגמים וסוגי ההשוואות

קבוצות ההשוואה			קבוצות הניסוי			
בוגרים F	ותיקים E	חדשים D	בוגרים C	וותיקים B	חדשים A	
27	35	34	30	87	65	היקף המדגם
E-F ;D-F ;D-E			B-C ;A-C ;A-B			השוואה בתוך הקבוצות
C-F ;A-D; B-E						השוואה בין הקבוצות

ב. צוות מוביל

ב 25 המיזמים המשתתפים במחקר ההערכה ישנם 24 מנהלים עסקיים²⁰, ו- 20 רכזים טיפוליים. מתוכם, השיבו על השאלון 22 מנהלים עסקיים (92%), ו- 18 רכזים טיפוליים (90%).

ה. מהלך איסוף הנתונים

שאלוני בני הנוער, המנהלים העסקיים, והרכזים הטיפוליים נבנו לאחר מיפוי נתונים ראשוני של 147 בני נוער מ 23 מיזמים. המיפוי כלל פרטי רקע שונים, ביניהם: רמת השליטה של בני הנוער בשפה העברית (קריאה, כתיבה, דיבור), צורך בתרגום, מספר שנות לימוד לפני נשירה ממסגרת, ומועד הצטרפות למיזם. בנוסף, נסקרו מסמכי התכנית והספרות המקצועית הרלוונטית. השאלונים הועברו להתייחסות הועדה המלווה, ושונו בהתאם להערותיהם. לבסוף הועבר ניסוי כלים (פיילוט) לכל סוג שאלון, והנוסח הסופי של השאלונים הושלם בהתאם.

איסוף הנתונים נעשה בשני סבבים:

1. נובמבר 2007 – ינואר 2008: נאספו שאלוני בני הנוער החדשים והותיקים, נתונים נוספים להשלמת התמונה הגיעו בינואר 2008. על איסוף הנתונים היו אמונים מנהל תחום 'עשינו עסק' בציונות 2000 ושלושת הרכזים. סה"כ הועברו 152 שאלונים בקרב קבוצת הניסוי, ו- 49 שאלונים בקרב קבוצת הביקורת²¹.

שאלוני המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים נשלחו לצוות באמצעות דואר אלקטרוני והושבו באמצעות הדואר, הפקס, הדואר האלקטרוני או באופן אישי בין חודש נובמבר 2007 וינואר 2008. כמו כן התבצעו ראיונות עם מדגם של בעלי תפקידים בסביבה של המיזמים ו"עשינו עסק", כדלקמן:

לוח 4: ראיונות עם בעלי ענין

בעל העניין	תפקיד והיקף
"עשינו עסק" בציונות 2000	מנהל התחום ראיון קבוצתי עם הרכזים
שותפים ארגוניים	מנהלת NFTE יזמויות ותעסוקה לנוער, ג'וינט ישראל הקרן לפיתוח שירותים לילדים ונוער בסיכון, המוסד לביטוח לאומי - 2 מראיינות + רו"ח מטעם הקרן
ממקימי "עשינו עסק"	2 מראיינים
מנהל עסקי	נערי האור, ירושלים
רכזת טיפולית	גלש"ן - שילוט חוצות אשדוד

²⁰ המיזם שאין בו מנהל עסקי הוא מיזם שהוקפא תקופה קצרה לפני תחילת המחקר.
²¹ בנוסף לשאלונים אלו, נפסלו 7 שאלונים מכיוון שמולאו באופן לא רציני.

בעל העניין	תפקיד והיקף
	עתיד ורוד - שילוט חוצות רעננה עלית קופי – אור יהודה
יו"ר עמותה	נש"ר - נוער שואף רחוק, שילוט חוצות פ"ת
שותף עסקי	קפה ארומה, אפלייד מטריאלס
מנהלת הוסטל	נשים קטנות רמה"ש
מנהלת יחידה טיפולית	אכפת ת"א- קוקיות, דף חדש, חוצה ת"א סחל"ב חיפה- מאנצ'יס
נציגת הרשות	עתיד ירוק גינון, עלית קופי גינון שילוט (בהקמה) - בת ים

2. פברואר - מרץ 2008: סבב זה כלל השלמת שאלוני ותיקים לקבוצת הביקורת, ואיסוף נתונים של בוגרים. רוב המידע לגבי הבוגרים הגיע משאלונים טלפוניים שניהלו צוות הרכזים וצוות המחקר. מספר שאלונים מולאו על ידי בני הנוער ביחידות הטיפוליות או במיזם שבהם לקחו חלק.

השאלון לבני הנוער במיזם תורגם לערבית והועבר במיזם שבכפר מרר. בשל היותו מיזם יחיד במגזר הערבי, מובא דיווח הממצאים לגביו בתת-פרק נפרד. חשוב לציין כי הדרך היחידה להגיע לבוגרי המיזמים הייתה באמצעות הרכזים הטיפוליים, והדרך היחידה להגיע לבוגרי היחידות הטיפוליות היה באמצעות איש קשר שלהם. הן הרכזים הטיפוליים והן אנשי הקשר ביחידות הטיפוליות שמרו על קשר רק עם חלק מבני הנוער, ומטבע הדברים אלה בני נוער שנוצא עימם קשר עמוק יותר. דבר זה וצר הטייה במחקר בקרב שתי הקבוצות. הטייה נוספת נוצרה מאחר והמיזמים קיימים הרבה פחות זמן מהיחידות הטיפוליות, כך שבעוד בוגרי היחידות הטיפוליות נבחרו מסך גדול מאוד של בוגרים, במדגם בוגרי המיזמים אפשרות בחירה הייתה מצומצמת יותר.

1. מאפייני רקע של אוכלוסיית המחקר

במחקר ההערכה השתתפו 26 מיזמים מתוך הכלל (79%), מסיבות שונות: 4 מיזמים נמצאים בהקפאה²²; מיזם אחד החל לפעול לאחר מועד איסוף הנתונים²³; במיזם אחר אין מספר מספק של בני נוער, לדברי מנהל תחום "עשינו עסק"²⁴; מיזם נוסף מוגדר כפועל על פי עקרונות שונים מהמודל הכללי של "עשינו עסק"²⁵.

1.1. מאפייני בני הנוער המשיבים

ככלל, כל ששת קבוצות הנוער והבוגרים – ניסוי וביקורת, חדשים ותיקים בעלות מאפייני רקע דומים. לא נמצאו הבדלים מובהקים בין מאפייני הרקע של המשיבים מששת הקבוצות. ממצא זה הוא תנאי מקדים להפעלת מערך הערכה סמי-ניסוי מדורג של קבוצות השוואה. קבוצות הנוער מהמיזמים כוללת בני נוער מכל הארץ (לפרוט- ראה עמ' 9), ואילו קבוצת הביקורת מורכבת בעיקרה מבני נוער המתגוררים במרכז הארץ.

²² מיזמים בהקפאה: אור ושמחה, מאפיית הכפר, כפר הדרדסים, ותכשיטי הדסה

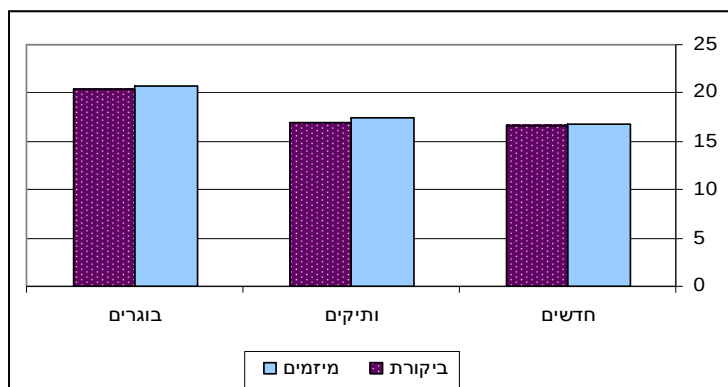
²³ מיזם "משתלת יעלים"

²⁴ מיזם "מעדנים לכל"

²⁵ מיזם "בועות"

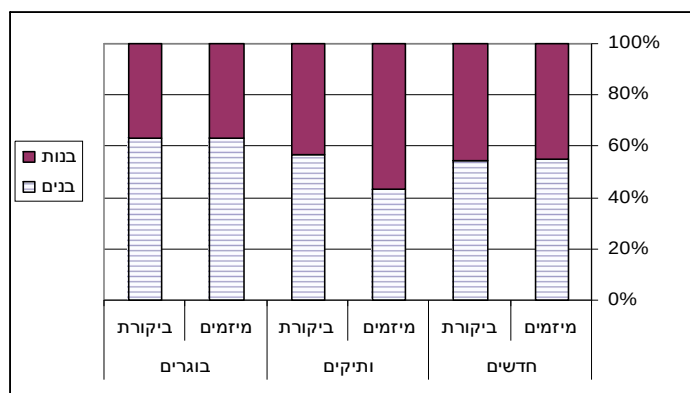
מידע מלא אודות מאפייני הרקע של בני הנוער מוצג במלואו בנספח 8, ואילו עיקרי המאפיינים מוצגים להלן.

תרשים 2: גילאי בני הנוער



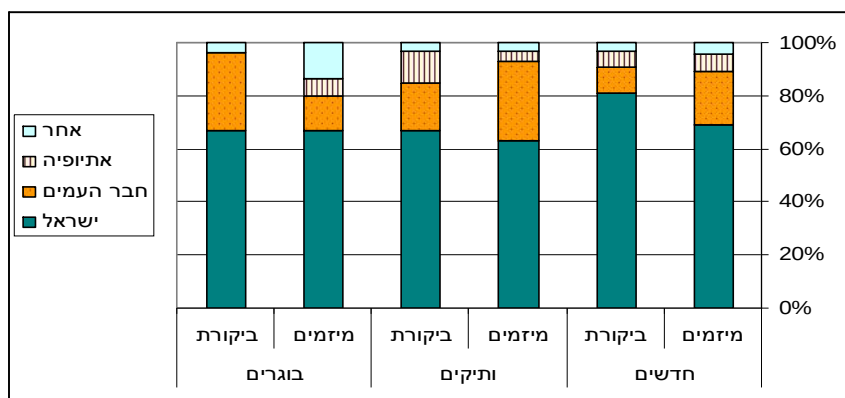
טווח הגילאים של בני הנוער המשתתפים בתוכניות נע בין 14-21, וטווח גילאי הבוגרים נע בין 18-26. לא נמצאו הבדלים מובהקים בהשוואה בין קבוצת המחקר לקבוצת הביקורת אולם, בתוך כל קבוצה נמצאו כל ההשוואות מובהקות, מלבד הבדל הגילאים בין חדשים וותיקים בביקורת.

תרשים 3: מין המשיבים



קיימת התפלגות דומה של בנים ובנות בכל הקבוצות.

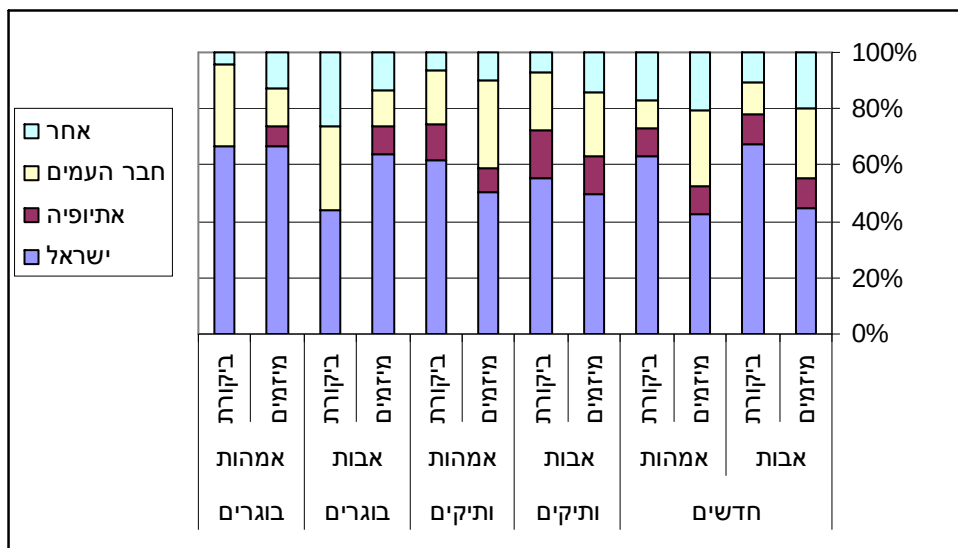
תרשים 4: ארץ לידה



מרבית בני הנוער מכל הקבוצות נולדו בארץ. ייצוג העולים מחבר העמים ומאתיופיה דומה בכל קבוצות ההשוואה.

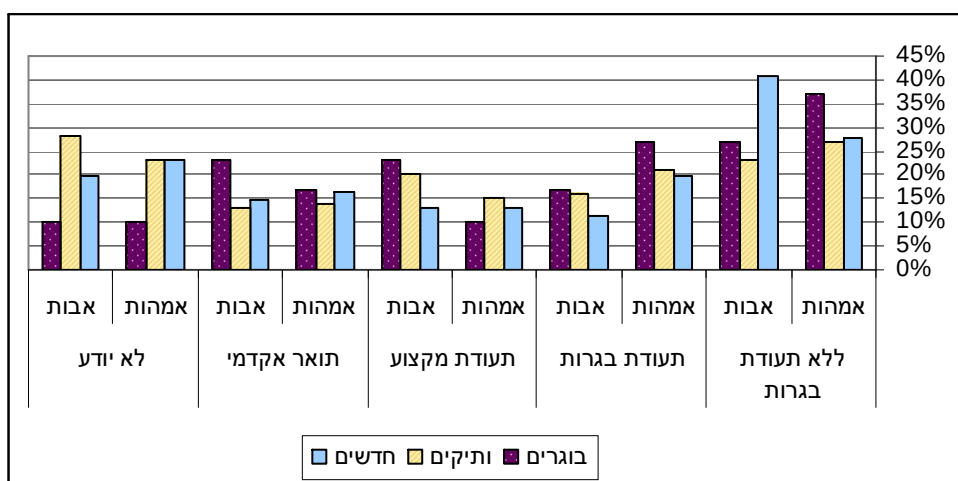
מתוך בני הנוער שעלו ארצה, רובם הגדול של בני הנוער במיזמים עלו עד שנת 1995 (63% מהחדשים ו-57% מהותיקים). זאת, לעומת קבוצת הביקורת של החדשים, שם מרבית העולים הגיעו ארצה בין 1996-1999 (72%).

תרשים 5: ארץ לידת ההורים של קבוצת המיזמים והביקורת

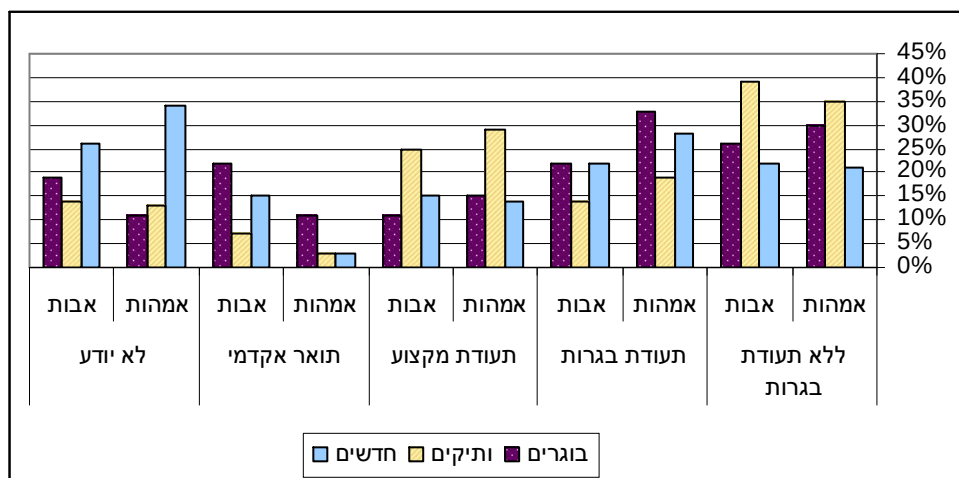


בקבוצת המיזמים נמצא דמיון רב בארצות המוצא של הורי בני הנוער החדשים והותיקים. בין נער המיזמים לנוער הביקורת ניתן להבחין בהבדלים משמעותיים במשתנה זה: בעוד מרביתם הגדול של הורי נוער הביקורת של קבוצת החדשים נולדו בארץ (63% מהאמהות ו 68% מהאבות), פחות ממחצית מהורי נוער המיזמים החדש נולד בארץ (43% מהאמהות ו 45% מהאבות), וכרבע מהם נולדו במדינות חבר העמים. ייצוג האוכלוסייה האתיופית דומה בקרב קבוצות ההשוואה, להוציא את קבוצת הביקורת לבוגרים, שם אין ייצוג לאוכלוסייה זו בכלל.

תרשים 6: השכלת ההורים של קבוצת המיזמים

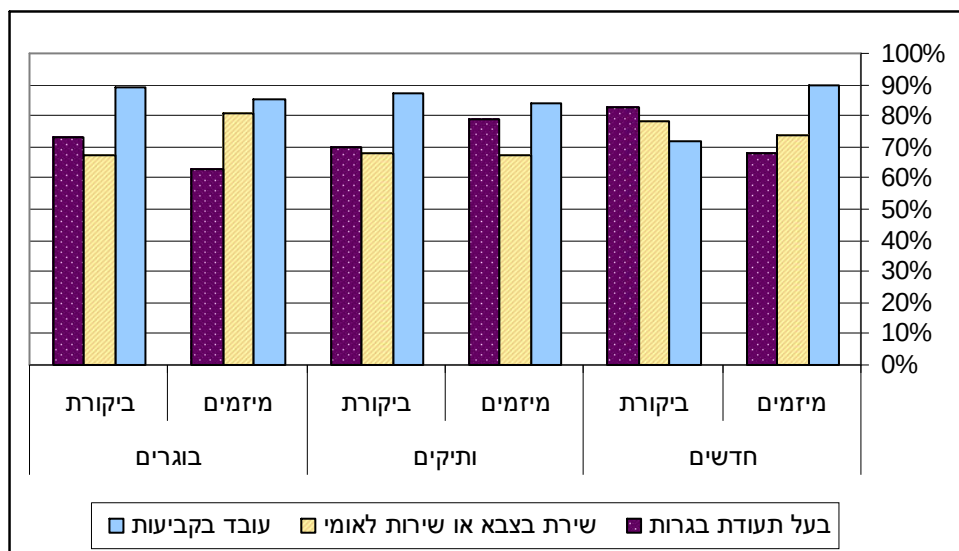


תרשים 7: השכלת ההורים של קבוצת הביקורת



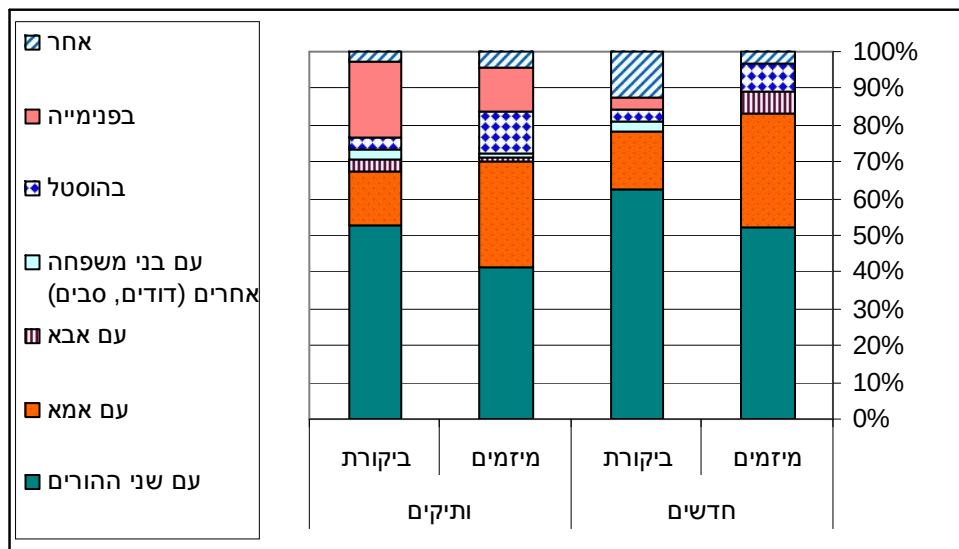
ככלל, אוכלוסיית ההורים של בני הנוער בעלת מאפיינים דומים במרבית הפרמטרים: לכשליש מהאמהות והאבות אין תעודת בגרות, ולרבע עד שליש נוספים יש תעודת בגרות. בקרב קבוצת הביקורת, אחוזי ההורים בעלי הבגרות גבוה מעט מזו של קבוצת הביקורת, אולם בשתי הקבוצות יש אחוזים גבוהים יותר של אבות ללא תעודת בגרות מאמהות ללא תעודת בגרות. למיעוט בקרב שתי הקבוצות יש תעודת מקצוע או תואר אקדמי. הקבוצה היחידה שיש לה מאפיינים שונים הינה קבוצת האמהות של קבוצת הביקורת המתאפיינת באחוזים נמוכים של תואר אקדמי, ובאחוזים גבוהים יותר של תעודת מקצוע.

תרשים 8: סטטוס עבודה, צבא ותעודת בגרות של הורים ו/או אחים גדולים



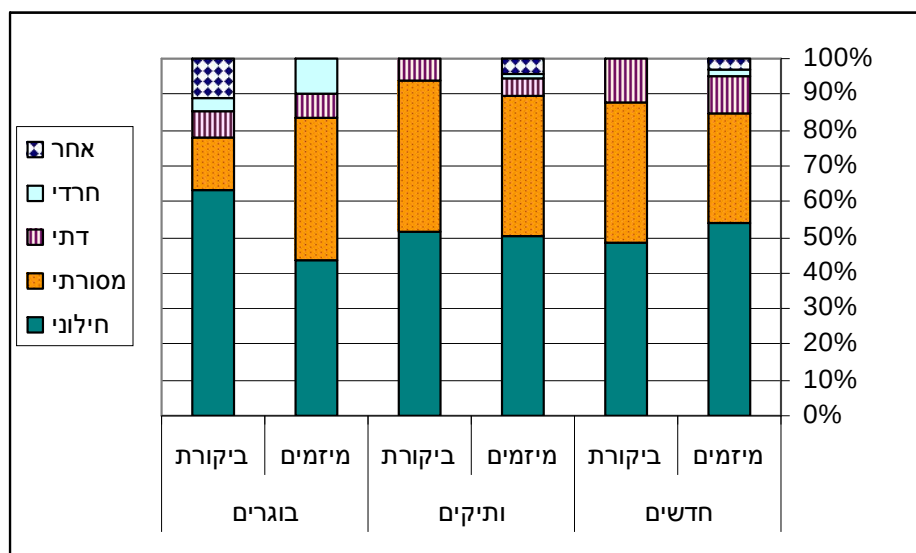
שיעור דומה של ההורים והאחים הגדולים של הנוער מכל קבוצות ההשוואה שירות/משרתים בצבא (או שירות לאומי). קיים הבדל במשתנים של תעודת בגרות, ועבודה בקביעות בין קבוצת בני הנוער החדשים במיזמים לקבוצת בני הנוער החדשים בביקורת: שיעור גבוה יותר של הורים ו/או אחים של בני נוער חדשים במיזמים עובדים בקביעות לעומת בני נוער חדשים בקבוצת הביקורת (90% לעומת 72%) ואילו שיעור גבוה יותר של הורי ו/או אחי בני הנוער החדשים מקבוצת הביקורת בעלי תעודת בגרות (83% לעומת 68%).

תרשים 9: מקום מגורים



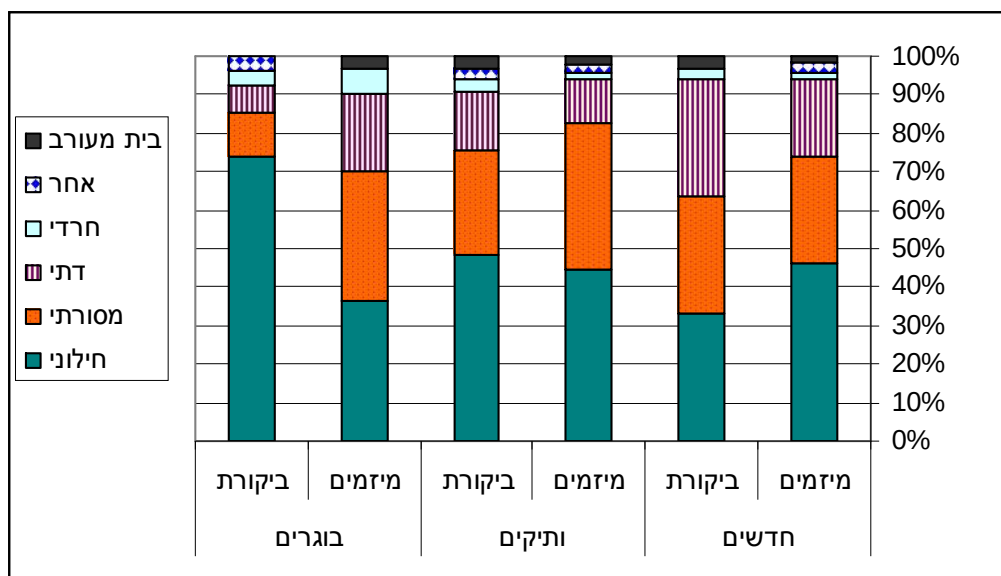
כמחצית מבני הנוער מתגוררים עם הוריהם. בקרב נוער המיזמים ניתן להבחין בשיעור גבוה יותר של בני נוער המתגוררים אצל אימם (כמעט שליש בקרב בני הנוער מהמיזמים לעומת פחות מרבע בקרב קבוצת הביקורת). בקרב קבוצת הביקורת יותר בני נוער מתגוררים במסגרות חוץ ביתיות.

תרשים 10: אורח חיים משיב



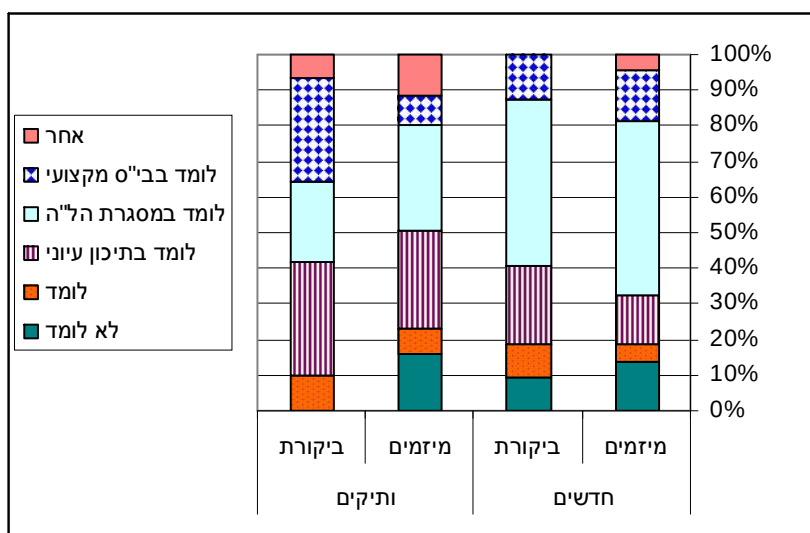
אורח החיים של המשיבים דומה בין כל קבוצות ההשוואה: מחצית המשיבים מובילים אורח חיים חילוני, שליש מובילים אורח חיים מסורתי, שמינית מובילים אורח חיים דתי, ובודדים מגדירים עצמם באופן שונה (חרדים / אתאיסטים/ מתחזקים). שיעור החילונים בקרב בוגרי קבוצת הביקורת גבוה בהשוואה לשאר הקבוצות.

תרשים 11: אורח חיים הורים



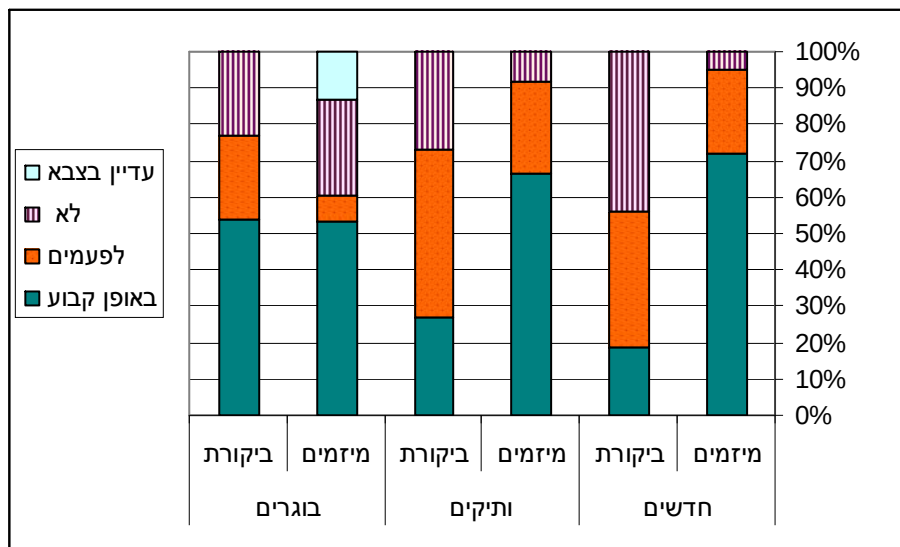
בדומה לכל קבוצות בני הנוער, בתוך קבוצת הורי בני הנוער של המיזמים מחצית המשיבים מובילים אורח חיים חילוני, ושליש מובילים אורח חיים מסורתי. אחוזים גבוהים יותר של הורי קבוצת הביקורת של הבוגרים מובילים אורח חיים חילוני.

תרשים 12: מצב לימודי



בקרב שתי קבוצות החדשים ניתן לראות שכמעט 50% מבני הנוער לומדים במסגרת ה"ה, לעומתם, אחוזים גבוהים יותר של בני נוער ותיקים לומדים במסגרת תיכון עיוני. הבדלים אלו נמצאו לא מובהקים במבחן χ^2 ($P > 0.05$).

תרשים 13: סטטוס עבודה של בני הנוער



מרבית בני הנוער במיזמים מציינים כי הם עובדים באופן קבוע (72% מהחדשים, 67% מהותיקים, ו- 66% מהבוגרים, כולל אלו שמשרתים בצבא) בעוד מרבית בני הנוער החדשים מקבוצת הביקורת אינם עובדים (44%). כרבע מבני הנוער במיזמים (הן בקבוצת החדשים והן בקבוצת הותיקים) מציינים כי הם עובדים 'לפעמים', לעומת 38% מבני הנוער בקבוצת הביקורת. העבודות השכיחות שציין המשיבים מקבוצת הביקורת כללו מלצרות וקייטרינג (4), שמירה (2), עבודה בקיוסק (2), בניקיון (2), ובחנות בגדים (2). 13% מנוער המיזמים ציינו כי הם עובדים במקום עבודה נוסף. פירוט מקום העבודה הנוסף כלל מלצרות וקייטרינג (4), עבודה במפעל (2), עבודות בבי"ס (2), שטיפת מכונות, עבודה בקיוסק, ביביסטר, הסעות, הובלות, צילום, ועבודה במשרד עורכי דין. אין הבדל מהותי בסוג העבודה וברמת המקצועיות שהן דורשות.

2.1. מאפייני רקע של המיזמים המיוצגים באמצעות הצוות המוביל

כאמור, 26 מיזמים מתוך 33 המיזמים הפועלים תחת חסות "עשינו עסק" נכללו במחקר ההערכה.. מתוכם, 92% מהמנהלים העסקיים ו- 90% מהרכזים הטיפוליים השיבו על השאלון. מעל לשליש מהמשיבים הם ממיזמים של שילוט חוצות או דפוס (36% מהמנהלים העסקיים ו- 39% מהרכזים הטיפוליים) וכרבע מהמשיבים מתחום הקייטרינג ובתי הקפה (23% מהמנהלים העסקיים ו- 28% מהרכזים הטיפוליים). 14% מהמנהלים העסקיים ו- 17% מהרכזים הטיפוליים מתחום האומנות השימושית, ושיעור זהה מתחום האפיה והבישול. 9% מהמנהלים העסקיים עוסקים בהפקה והפעלת אירועים, ו- 5% בגינון ומשתלה.

לוח 5: תחום המיזם

מנהלים עסקיים		רכזים טיפוליים		
שכיחות	אחוזים	שכיחות	אחוזים	
1	5%	0	0%	א. גינון ומשתלה
3	14%	3	17%	ב. אומנות שימושית
3	14%	3	17%	ג. אפיה ובישול
5	23%	5	28%	ד. קייטרינג ובתי קפה
2	9%	0	0%	ה. הפקה והפעלת אירועים
8	36%	7	39%	ו. שלטי חוצות ודפוס
22	100%	18	100%	סה"כ

מבחינת המנהלים העסקיים, מדגם השאלונים **מייצג** את שיעור המיזמים העוסקים בקייטרינג ובתי קפה (23% במדגם, 21% באוכלוסיה), אפיה, כריכים ובישול (14% במדגם, 15% באוכלוסיה), גינון ומשתלה (5% במדגם, 6% באוכלוסיה), הפקת אירועים (9% במדגם, 12% באוכלוסיה). יש בו **ייצוג יתר** למיזמים העוסקים בשילוט חוצות (36% במדגם, 24% באוכלוסיה) ו**תת ייצוג** למיזמים העוסקים באומנות שימושית (14% במדגם, 21% באוכלוסיה).

מבחינת הרכזים הטיפולים, מדגם השאלונים **מייצג** את שיעור המיזמים העוסקים בתחום האומנות השימושית (17% במדגם, 21% באוכלוסיה), והאפיה, כריכים ובישול (17% במדגם, 15% באוכלוסיה). יש בו **ייצוג יתר** למיזמים העוסקים בשילוט חוצות או דפוס (39% במדגם, 24% באוכלוסיה), ובקייטרינג ובתי קפה (28% במדגם, 21% באוכלוסיה) ו**אינו כולל נציגות** לתחומים של הפקת אירועים וגינון.

מבחינת אזור פעילות, לא קיימים נתונים עקביים מכיוון שחלק מהמנהלים העסקיים והרכזים הטיפולים התייחסו לאזור על פי חלוקה גיאוגרפית מקובלת וחלקם התייחסו לאזור לפי החלוקה הנהוגה בתחום "עשינו עסק".

על פי חלוקת "עשינו עסק", 52% מהמדגם ייצג מיזמים מהמרכז (לעומת 45% באוכלוסיה), 16% מהצפון (לעומת 24% באוכלוסיה), ו 32% מאזור הדרום וירושלים (לעומת 30% באוכלוסיה). לפי חלוקה גיאוגרפית, 72% מהמדגם ייצג מיזמים באזור המרכז (לעומת 67% באוכלוסיה), 16% מהצפון (לעומת 21% באוכלוסיה) ו 12% בדרום (לעומת 12% באוכלוסיה).

קידום נוער הינה היחידה הטיפולית העיקרית שאליה חברו המיזמים שהשתתפו במדגם (על פי דיווח 67% מהמנהלים העסקיים, ו-75% מהרכזים הטיפולים). המיזם של 19% מהמנהלים העסקיים והרכזים הטיפולים חבר למרכז יום/חברה לתרבות ופנאי/ מתנ"ס או רווחה, והשיעור הנמוך ביותר השתייך למיזמים שחברו למסגרות חוץ ביתיות (פנימיות או הוסטלים: 14% מהמנהלים העסקיים ו-6% מהרכזים הטיפולים).

ביחס לכלל המיזמים הפועלים במסגרת "עשינו עסק", המדגם מכיל ייצוג יתר למיזמים שחברו לקידום נוער, ותת ייצוג למיזמים שחברו למסגרות חוץ ביתיות ולמרכזי יום הן בקרב המנהלים העסקיים, והן בקרב הרכזים הטיפולים.

לוח 6: נתונים על בני הנוער המשתתפים במיזמים

מנהלים עסקיים			רכזים טיפוליים			
ממוצע	ס. תקן	N	ממוצע	ס. תקן	N	
10.45	8.12	22	9.61	6.88	18	מס' בני הנוער המועסקים במיזם
1.50	1.77	8	1.89	1.83	9	מס' בוגרי המיזם ששבו לעבוד במיזם
16.27	15.75	22	15.31	6.05	16	מס' השעות הממוצע בשבוע שנער עובד במיזם

המנהלים העסקיים (ובסוגריים: הרכזים הטיפוליים) שענו על השאלון הציגו את הנתונים הבאים לגבי בני הנוער במיזמים שלהם: בממוצע, במיזם מועסקים 10.45 (9.61) בני נוער, במשך 16.27 (15.31) שעות שבועיות. מס' הבוגרים ששבו לעבוד במיזם הוא 1.50 (1.89).

ממצאים

א. מודל הפעולה של "עשינו עסק" ויישומו

בחינת הרציונאל המונח ביסודה של תכנית "עשינו עסק" מבוססת על ניתוח הקשר בין צרכי בני הנוער המיועדים לתכנית, מטרות התכנית, דרכי ההתערבות והמשאבים הארגונים שהוקצו לשם השגת המטרות. בכדי ללמוד על הפוטנציאל של המודל, על אופן הפעלתו הנוכחית, ועל צרכים שנותרו ללא מענה, נעזרנו מצד אחד בספרות מחקרית רלוונטית על נוער בסיכון ומודלים ידועים להתערבות, טיפול ושיקומם, ומן הצד השני, ביקשנו חוות דעת על מודל הפעולה ממגוון רחב של גורמים המייצגים תפקידים שונים בסביבת המיזם. לפירוט תפקידי המראיינים ר' פרק השיטה, לוח 4. שילוב נקודות המבט של אנשים מהשטח ומהמטה, ושל בעלי עניין חיצוניים לפרויקט ובעלי עניין הקשורים ישירות אליו יצר מארג עשיר של מידע אותו נציג במקביל לפרטים על המודל.

בשל חדשנותו של מודל "עשינו עסק", מיצוי הפוטנציאל הטמון במודל הוא תהליך מתמיד של ניסוי וטעייה לשם התאמה מתמדת בין צרכי בני הנוער לאמצעים שהמודל יכול לספק. כצפוי, חלו עם השנים באמצעים אותם מספקת התכנית. גם איסוף הנתונים למחקר זה התבצע במהלך תהליך השינוי. אנו רואות בשינויים אלו אינדיקציה ליכולת של המודל להתאים את עצמו לצרכים המשתנים, ולפתיחות מחשבתית של הצוות המוביל. פועל יוצא של השינויים שחלו לאורך השנים הם הבהרות ועדכוני של הגדרת המטרות והיעדים של התכנית, בהם משתקף חידוד האבחנה בין מטרת המיזמים - חיזוק והעצמה של בני הנוער, לבין מטרת צוות "עשינו עסק" - חיזוק והעצמה של המיזמים, כמערך של אמצעים להביא את השינוי ברמת בני הנוער.

מטרות התחום

מטרת העל של "עשינו עסק" היא "הפעלת מודל ארצי להקמה וליווי עסקים לבני נוער בסיכון המאפשר להם להגיע לתפקוד נורמטיבי בחברה באמצעות השתלבותם במיזם עסקי ייעודי" (מתוך תכנית העבודה לשנת 2008).

חשוב לציין כי עד לשנה זו, הוגדרה מטרת התכנית באופן שונה: "הפעלת מודל ארצי להעצמת בני נוער בסיכון המאפשר לבני הנוער להקים ולנהל עסק באופן עצמאי" (מתוך תוכנית העבודה עד 2008). הגדרת מטרת העל מחדש משקפת את השינוי העקרוני שחל בתפיסת הצוות המוביל בציונות 2000, ומציבה את המיזמים כאמצעי להשגת המטרה, ולא כמטרה בפני עצמה.

מסקירת הספרות עולים מספר מאפיינים עיקריים של נוער בסיכון: על פי רוב הם חווים ערך עצמי נמוך, ציפיה לכישלון ופחד ממנו, ביטחון עצמי נמוך, מוטיבציה נמוכה, סף תסכול נמוך, חוסר סבלנות תחושת ניכור מהחברה וחוסר אמון בה לצד תחושה של דחייה על ידי אחרים, חווים תחושה של אשמה, בושה וסודיות, מעט אמונה שהתכנית תעזור להם ואכזבה מתוכניות קודמות, נוטים להתרועע עם אוכלוסיית שוליים ונמצאים בסכנה של פיתוח תלות והתנהגויות מסכנות.

נראה כי המטרות שהוצבו ל"עשינו עסק" מבקשות לענות על הצרכים הנובעים ממאפיינים אלה של נוער בסיכון. להלן מוצגות המטרות בשלושה אשכולות (מתוך אחד ממסמכי היסוד של התחום - "מדריך למשתמש", נובמבר 2004):

1. חיזוק היכולות של בני הנוער –

- a. להעלות את הדימוי העצמי והביטחון העצמי של בני הנוער;
- b. להקנות להם ערכים;
- c. לפתח בקרבם מיומנויות אישיות (מוסר עבודה, ניהול מו"מ, תקשורת בין-אישית, ניהול זמן, קבלת החלטות).

2. פתיחת אפשרויות והזדמנויות –

- a. לאפשר לבני נוער מנותקים לממש את הפוטנציאל האישי שלהם;
- b. לתת להם הזדמנות לרכוש השכלה ומקצוע.

3. חיזוק הקשר של בני הנוער עם החברה הנורמטיבית –

- a. ליצור קשר משמעותי עם בני הנוער ולבנות אמון מחודש בסביבתם,
- b. למנוע ניתוק וניכור חברתי של בני נוער אלו מהקהילה, ושל הקהילה מהם.

בכדי לעמוד על מטרות המיזמים בעיני בעלי העניין השונים, התבקשו המנהלים העסקיים, הרכזים הטיפולים²⁶ ואנשי המקצוע בסביבת המיזמים²⁷ לפרט מה תחשב בעיניהם הצלחה של המיזמים.

המנהלים העסקיים והרכזים הטיפולים התבקשו להגדיר את הצלחת המיזם על פי רשימת מדדים ממספר סוגים:

1. מדדים הנוגעים למטרות התחום בקרבת בני הנוער:

- o מדדי סיכון: הימנעות מהתמכרויות והימנעות מהתנהגות עבריינית
 - o מדדי השכלה: חזרה למסגרת לימודית והשלמת השכלה ברמות שונות
 - o מדדים תעסוקתיים: כישורי תעסוקה נורמטיביים והשתלבות בעולם העבודה מחוץ למיזם
2. מדדים כלכליים של המיזם כעסק.

המנהלים והרכזים שמו דגש על מדדי הסיכון ועל המדדים התעסוקתיים של בני הנוער – הצגת כישורי תעסוקה נורמטיביים, השתלבות בפועל בעולם העבודה, ובמידה פחותה, רכישת מקצוע וביטויים של חשיבה יזמית. שלושת מדדי ההצלחה שסבו סביב הצלחה לימודית כקריטריון להגדרת הצלחה קיבלו דירוגים נמוכים מאוד ביחס ליתר המדדים המוצעים הן על ידי המנהלים העסקיים והן על ידי הרכזים הטיפולים. פערים באופן שבו המנהלים והרכזים תופסים את הצלחת המיזם באו לידי ביטוי בעיקר סביב המדדים הכלכליים (הגדרת הצלחת המיזם כפונקציה של הצגת רווח כלכלי משמעותי, תקציב מאוזן, ומוכרות המיזם בעולם העסקי), אך גם בממד של שירות בצה"ל/שירות לאומי. בכל המדדים הנ"ל העניקו המנהלים חשיבות רבה יותר לממד מאשר הרכזים. דבר זה מבטא להבנתנו, את האוריינטציה השונה של

²⁶ באמצעות שאלון

²⁷ באמצעות ראיון מובנה

התפקידים שלהם. ניתן להבחין בהבדלי האוריינטציה של בעלי התפקידים בפירוט המילולי הנוסף שהציעו: המנהלים הציעו להוסיף את השתלבות הנוער בניהול המיזם, אחוזי נשירה נמוכים, עליה במספר המשתתפים משנה שעברה וביקור סדיר במיזם כקריטריונים נוספים להצלחה, ואילו הרכזים הציעו להוסיף מדדים כגון, תחושת ערך עצמי ודימוי עצמי חיוביים, רצון הנוער להשתתף, והתמדה. מעניין לציין כי הן המנהלים והן הרכזים סבורים במידה רבה כי על מנת שבני הנוער יצליחו מבחינה טיפולית על המיזם להצליח מבחינה כלכלית.

בעלי העניין השונים התבקשו לפרט במהלך הראיון מה תחשב בעיניהם הצלחה של המיזמים. הם ציינו בעיקר את השינוי בבני הנוער ואת התערותם בחברה בתור המטרות החשובות ביותר שעל פיהן תיקבע הצלחת המודל. מדדים שחזרו על עצמם במספר ראיונות, היו שיפור בביטחון עצמי (4), גיוס לצה"ל (3), שיפור התנהגותי (3), השתלבות עתידית בחברה (3), מציאת עבודה, עצמאות, התמדה, התרוממות רוח, ושיפור בכישורי חיים (2).

יש לציין כי רק המרואיינות מטעם הארגונים השותפים הצביעו על רכישת ההשכלה כמדד הצלחה חשוב של המיזמים, ורק מייסד התחום בציונות 2000 ציין את חשיבות הלמידה העסקית כמדד הצלחה. מדדים נוספים שצוינו (כל אחד על ידי מרואיין אחד בלבד) הם אמונה עצמית, אזרחות טובה ושכני הנוער יהיו שמחים בחלקם.

מסקירה של מטרות המודל והמדדים שהועלו על ידי המנהלים העסקיים, הרכזים הטיפוליים, והמרואיינים נראה שיש דמיון באופן בו מוגדרת הצלחת ההתערבות בקרב בני הנוער, אך לא קיימת שפה בהירה ואחידה לתאר זאת ולא ניתן משקל דומה למדדי ההצלחה השונים בעיני בעלי העניין.

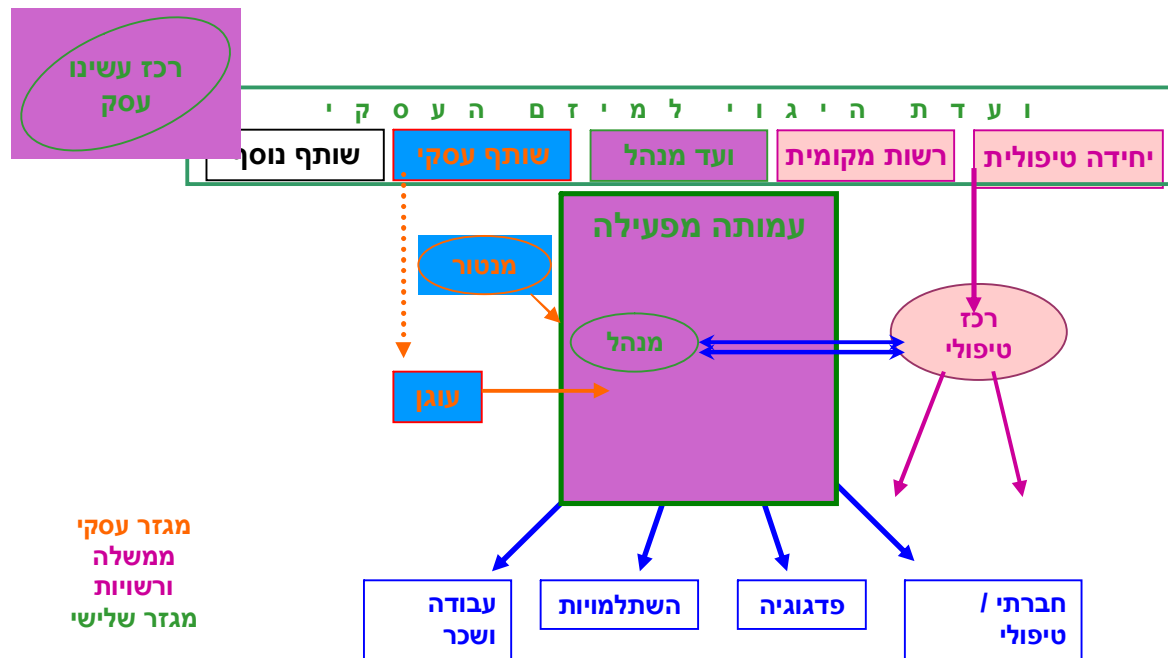
אמצעים אופרטיביים להשגת המטרות ברמת בני הנוער

הגדרת המיזמים כאמצעי להעצמת בני הנוער, וההבנה כי לצורך כך נחוצים מיזמים חזקים הביאה לשינוי בהגדרת המטרות של צוות "עשינו עסק" ולשינוי באופן הפעולה שלו. עד שנת 2007, המדיניות המובילה של "עשינו עסק" הייתה להשקיע את מירב המאמצים בהקמת מיזמים חדשים. בעוד פתיחת מיזמים רבים הייתה נחוצה בשלבים הראשוניים של המודל, הרי שבסיוסו מצריך העמקה בידע שנלמד, הפקת לקחים, מתן מענה לצרכים שעולים מהמיזמים הקיימים, וחיזוקם. ברוח הבנה זו התאים הצוות המוביל של "עשינו עסק" את צורת עבודתו לצרכים העולים מן השטח. הדבר בא לידי ביטוי בגיבוש קונספטואלי של התנאים לצמיחתו של מיזם מבוסס ואפקטיבי ובעדכון המטרות והיעדים של התחום, בהתאם:

1. מיזמים קיימים חזקים ומבוססים;
2. עסקים חדשים עם פוטנציאל קיימות לאורך זמן הנהנים מתשתית איתנה של שותפות, יחידה מטפלת מגויסת, אנשי עסקים תומכים וציבות כלכלית;
3. מיזמים עסקיים הפועלים ומקדמים את הערכים הטיפוליים, חברתיים, חינוכיים וממציים את הפוטנציאל הטמון במודל.

בנוסף, הוגדרה מטרה לתחום "עשינו עסק" עצמו – שיהיה מנהל מקצועית וממוצב כפרויקט המוביל בארץ. לפירוט תכנית העבודה של התחום לשנת 2008 ר' נספח 9.

התרשים שלהלן מציג את המודל של המיזם המיטבי בתפיסה של צוות "עשינו עסק".



המודל מציב את המיזם העסקי במרכז של שותפות בין שלשה מגזרים – המגזר הציבורי (הרשות המקומית, על היחידות המקצועיות בתחום הרווחה וחינוך, כולל הגיבוי של משרדי הממשלה הרלוונטיים); המגזר השלישי [באמצעות העמותות המפעילות את המיזם העסקי; ומעורבות של המגזר העסקי באמצעים שונים (באמצעות שותפות עסקית כלקוח עוגן, הקצאת מנטור והשתתפות בועד המנהל של העמותה המפעילה)].

התפקיד של תחום "עשינו עסק" בא לידי ביטוי בסיוע וליווי בהקמה ובתחזוקת כוח האדם המוביל את המיזם מצד אחד, ובחיזוק השותפויות בשלבים שונים של חיי המיזם, מצד שני.

המודל מציב מספר תנאים למיצוי מירב הפוטנציאל הטמון במיזמים לשם שיקום נוער בסיכון:

- שותפות רב מגזרית
- חוסן כלכלי של המיזם
- כח אדם הולם
- מכלוליות
- תפקיד משמעותי לבני הנוער במיזם

להלן נדון במאפיינים של יישום מודל הפעולה של "עשינו עסק" בשדה סביב מספר סוגיות, הקשורות גם בתנאים אלה.

• חוסן כלכלי של המיזם

יכולתו של מיזם להחזיק את עצמו כלכלית הוגדרה על-ידי בעלי עניין רבים כצורך הבסיסי ביותר של הפעלת המודל. הסיבה העיקרית שהם ציינו לצורך זה היא קיומית - הכנסה כספית מממנת את משכורתו של המנהל העסקי, ובלעדיו העסק לא יכול להתקיים.

בשל כך, בולטת העובדה כי המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים מחשיבים את הרווחים של המיזמים כנקודת חולשה שלהם. המנהלים העסקיים מציינים כנקודות חולשה היבטים כלכליים נוספים - המחזור הכספי של המיזם, המימון והשיווק, ומספר בני הנוער המועסקים. מענין לציין כי בעיני הרכזים הטיפוליים נמצא השיווק דוקא כתחום חוזק של המיזמים.

בנוסף לצורך הקיומי, מספר מרואיינים רואים בהצלחה הכלכלית צורך טיפולי: ההצלחה הכלכלית, בעיניהם, היא המאפשרת לדבר עם בני הנוער בשפה תפקודית ולא בשפה הטיפולית שמעוררת בקרבם אנטגוניזם. על מנת לדבר בשפה העסקית, הנערים צריכים לחוות את העבודה שלהם כעבודה אמיתית, ולא "מרופדת" או מוגנת, והם צריכים לדעת שלאופן שבו הם מתפקדים בסביבת העבודה תהייה השפעה על ההכנסה הכלכלית של העסק. הספרות המקצועית תומכת בגישה זו. כדי לחזק את הדימוי העצמי ואת תחושת המסוגלות של בני הנוער עליהם להרגיש כי הם "משחקים במגרש של הגדולים". כלומר, שהמיזם יהיה מוכר ומקובל על ידי הקהילה העסקית.

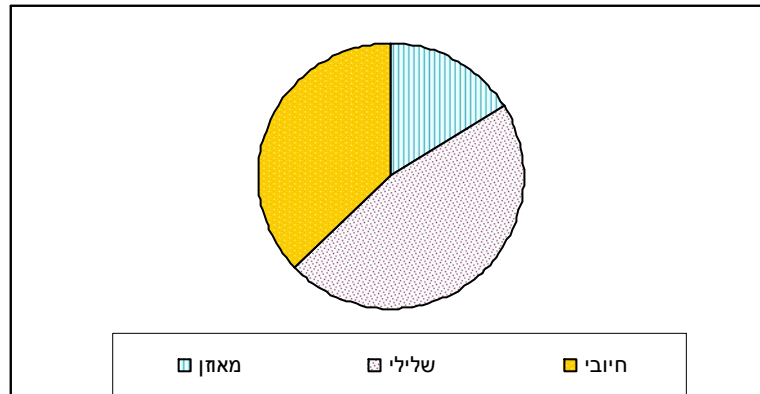
בהקשר זה עולה סוגיה נוספת – **השקיפות של ההתנהלות הכלכלית של העסק** עבור בני הנוער. מנהלות יחידה טיפולית מספרת: "הניהול הכלכלי מתנהל בשקיפות מלאה והבנות יודעות מתי העסק ברווחים והפסדים. בישיבות צוות אנחנו אומרות להן כשאנחנו בגירעונות ופניהן נופלות. זה משפיע עליהן. אפשר לעטוף את זה בכל מיני סיפורים - ככה זה בתחילת עסק... ואפשר גם להתנהל בחוסר שקיפות, אבל עצם המעורבות שלהן היא הצלחה".

רכזי "עשינו עסק" הדגישו כי חשיפת בני הנוער לתזרים הכלכלי של העסק היא בעלת ערך חינוכי רב, משום שהיא מלמדת על הקשר שבין עבודה והכנסה כספית. אף על פי כן, על השקיפות הכלכלית להיות חלקית. זאת, מאחר וחלק גדול מהוצאות המיזם מהווים את השכר של המנהל העסקי ומאחר ובעסקים רבים המאזן הוא שלילי ללא קשר לביצועי הנערים, דבר העלול ליצור אצלם תסכול. בעיני מנהל התחום השקיפות הכלכלית יכולה להסתכם בעלויות המכר, כח האדם של הנוער והכנסות. כמו כן, חשוב שהחשיפה למידע תלווה בלמידה ובמינוף הידע, אחרת השקיפות המספרית היא חסרת משמעות.

מספר בעלי עניין לא ראו קשר בין הצלחה כלכלית לבין הצלחת המיזם. הם ציינו בפירוש שמיזם יכול להצליח גם אם אינו מאוזן כלכלית או מרוויח. מרואיינים אלו ציינו שבני הנוער על פי רוב אינם מודעים למאזן הכלכלי של העסק. יכולת הנערים לחוות את מקום העבודה כעסק אמיתי, ואת אופן עבודתם כקריטי להצלחת העסק מושפעת לפיכך מהתרבות הארגונית של העסק: עסק שבו הנערים מעורים בהתנהלות הכספית שלו, או לכל הפחות, מודעים לגודל ההכנסות וההוצאות שלו, שונה בצורה מהותית מעסק שאינו מתנהל בשקיפות, או שבו לבני הנוער אין חלק בניהולו.

כאמור, חלק מהחשש לחשוף בפני הנערים מידע אודות רווחיות המיזמים נובעת מקושי כלכלי בו מצויים חלק גדול מהמיזמים: על פי דיווח המנהלים העסקיים, 47% מהמיזמים הציגו מאזן כלכלי שלילי בשנה האחרונה, 37% מיזמים הרוויחו ו- 16% הציגו מאזן מאוזן.

תרשים 14: המאזן הכלכלי של העסק בשנה האחרונה



רמת שביעות הרצון הממוצעת מההצלחה העסקית של המיזמים התגלתה כבינונית (4.24 בסולם 1-6 בקרב המנהלים העסקיים, ו 4.50 בסולם 1-6 בקרב הרכזים הטיפולים).

כפי הנראה, חלק מהקשיים הכלכליים שעיינו מתמודדים המיזמים נובעים ממחסור בידע מקצועי מספק בזמן הקמתם. למותר לציין שחלק מצוותי אותם מיזמים דורשים שצוות "עשינו עסק" יקח יותר אחריות להתמודד עם קשיים אלה. אחד מהגורמים בשותפות העלה שתי סיבות נוספות לקשיים הכלכליים: "הפרויקט הזה חייב מישור שמבין בנושאים כספיים, והיום אין אותו בציונות. בעיה נוספת היא שבציונות נשענים על ה- "BIG 4"²⁸. שמתנדבים לעזור, אבל מה שבחנים גם שווה בחינם, והעזרה שהם נותנים לא נותנת תפוקה טובה... התוכניות העסקיות שמוגשות הן מאוד כלליות ולא יורדות לרזולוציות בכל יזמות, ואין מה לעשות- אם רוצים להצליח עם העסק, צריך תכנית עסקית טובה, וצריך ליישם אותה. תכנית עסקית צריכה להיות תפורה לכל עסק, ואם היה מישור עם יותר הבנה כלכלית בציונות זה היה עוזר להם. במבחן השוק, המטריה הזאת של "BIG 4" לא יעילה". צוות "עשינו עסק" מדגיש שעם הזמן הם למדו לבחון הרבה יותר טוב את ההיתכנות העסקית לפני המלצה על פתיחת עסק, ושכיום הם פועלים באופן מקצועי יותר.

סיבות נוספות לקושי הכלכלי של המיזמים נעוצות בהגדרות המודל -

1. המודל מגדיר את אוכלוסיית היעד של המיזמים כבני הנוער בסיכון/ מנותק. נוער זה מגיע ללא ידע מקצועי, ועל פי רוב עם קשיי הסתגלות למסגרת.
2. המודל הינו שיטת התערבות טיפולית שהצלחתה מנוגדת להיגיון עסקי טהור. כאשר הנוער מגיע לשיאו כעובדים (רוכש מיומנויות ומפנים ערכים), מעודדים אותם לעזוב את המיזם ולהתפתח במקום אחר. בעסק כלכלי טהור לעומת זאת, זהו פרק הזמן שבו מתחיל העסק להרוויח מהמיומנות והידע של העובד ולהחזיר את ההשקעה בו.

²⁸ BIG 4 היא חברת רואי החשבון הבודקת בהתנדבות את התוכניות העסקיות של המיזמים

על רקע הצורך בהכנסות בכדי לשמור על איזון כלכלי, והחשש להסתמך על בני הנוער בתור כח העבודה היחיד העלו המרואיינים מספר דרכים לשמירה על יציבות כלכלית:

1. הבטחת מירב ההגנות לעסק מצד השותפים בסביבתו כגון, רשות מקומית התורמת שטח לניהול המיזם, שותף עסקי כעוגן כלכלי לכל מיזם ושותפות תלת מגזרית חזקה. שותפות עם המגזר העסקי במסגרת השותפות הבין-מגזרית היא אחד המענים המרכזיים שמספק המודל לצמצום הפגיעות הכלכלית של מיזמי "עשינו עסק". באמצעות השילוב של תמיכה כלכלית בדמות מענקים והלוואות מהמגזר הוולונטרי, מצד אחד והסתייעות בלקוח עוגן עסקי וליווי של אנשי עסקים ביעוץ, מצד שני נארגת במודל רשת בטחון עבור המיזם.
2. גיוס כספים- פריסת רשת ביטחון כלכלי בשלבי ההקמה הראשוניים תסייע למנהל העסקי להתמודד עם הימים הסוערים שנכנסו למיזם במהלך ההקמה. אולם, חשוב לציין כי גיוס כספים דורש השקעת משאבים רבים, ולפיכך מתאים לשלבים הראשוניים של הקמת המיזם - לפני כניסת הנערים. רכזי "עשינו עסק" מצביעים על כך שגיוס כספים לאחר גיוס הנערים גם מעביר לבני הנוער מסר לא חינוכי על פיו נכון להשקיע בגיוס תרומות במקום בגיוס לקוחות.
3. "דחיפה" של המנהל העסקי לסגור עסקאות - בחלק מהמיזמים הצלחה כלכלית היא פרי עבודתו הישירה של המנהל העסקי²⁹. לעיתים הוא רואה בכך חלק גדול מתפקידו, ולעיתים הוא מעודד את הנערים לסגור כמה שיותר עסקאות כדי להבטיח קבלת בונוס. בעיני אחד המרואיינים מתן בונוסים, הוא אחד האמצעים לעורר את המנהלים ליזום דברים חדשים: "המשכורות של המנהלים העסקיים נמוכות ועם הזמן הם מאבדים את המעוף שלהם ומפסיקים ליזום דברים חדשים. זו דרך טובה לתגמל אותם". בעוד השתתפות המנהל בסגירת עסקאות היא מרכיב חשוב עבור כל מיזם, קיימת סכנה שהמנהל יסחף ויראה בכך את עיקר תפקידו. על המנהל העסקי מוטלת האחריות לשלב את בני הנוער בתהליכים אלו בכדי שיוכלו ללמוד ולבצע אותם בעצמם בשלב הבא.

על אף הקושי הכלכלי בו מצויים מיזמים רבים, המנהלים העסקיים אופטימיים מאוד לגבי העתיד הכלכלי של העסק שלהם: 95% מהמנהלים העסקיים צופים רווח כלכלי בטווח הארוך של המיזם, ו- 71% צופים רווח כלכלי כבר בטווח הקצר.

• שותפות בין-מגזרית

שותפות בין-מגזרית היא "מסגרת ארגונית מפורשת ומתמשכת של יחסי גומלין וחליפין בין נציגים מן המגזר הציבורי, השלישי והעסקי, העוסקת בהשגת מטרות ציבוריות באמצעות הכוונה משותפת של משאבים". ואכן, אחד המאפיינים הבולטים של ניהול מיזם הוא הצורך לעבוד מול גורמים מנהליים רבים, ביניהם יחידה טיפולית, ארגון מפעיל, תחום "עשינו עסק", שותף עסקי, מנטור ורשות מקומית. שותפות מוצלחת יכולה לספק מענה מקצועי לקידום מטרות המיזם מכל המגזרים (ציבורי, פרטי, ושלישי), להרחיב את מעגל הלקוחות של העסק, ואת הבסיס הכלכלי שלו. מנהל תחום "עשינו עסק" בציונות 2000 רואה בחיזוק השותפויות צורך רב, ואף מגדיר את השילוב התלת מגזרי וליווי השותפות כתחום התמחות

²⁹ לדוגמא: מיזם לשילוט חוצות ובו המנהל העסקי סוגר הרבה עסקאות

שרכזי צוות "עשינו עסק" צריכים להוביל בו. הוא מוסיף כי חשוב שכל השותפים יכירו בחשיבות השותפות כדרך עבודה, ולא כרשת ביטחון לזמן חירום בלבד.

בעוד שותפות רבת משתתפים מאפשרת קבלת מגוון פרספקטיבות רחב, היא עלולה גם לייצר קשיים. באחת היזמויות סיפרו: "לכל אחד מהשותפים יש את האינטרס שלו, וכל אחד רוצה "לגזור קופון". בשנה הראשונה כמעט כל שבוע היו ביקורים ומשלחות שהיה צריך לארח. זה יחסי ציבור מעולים, אבל מבחינת היזמות זה סיוט".

האחראית על קשרי קהילה ויחסי ציבור במפעל הייטק גדול מציינת שהמיזם מהווה אתר סיור עבור משלחות המבקרות מחו"ל. המיזם עושה רושם כה רב שבמכתבי התודה הוא מוזכר תדיר, כולל במכתבו של מנכ"ל של חברה עולמית גדולה, אשר הקדיש פסקה שלמה במכתב התודה שלו לסיור במיזם.

להלן נדון בצלעות השותפות בתפיסת בעלי הענין.

2.א. היחידה הטיפולית

היחידה הטיפולית היא המסגרת הארגונית המפנה את בני הנוער למיזם ועל פי רוב מספקת לבני הנוער מסגרת חינוכית (פורמאלית /בלתי פורמאלית). כמוסבר באופן מפורט בתאור המאפיינים העיקריים של המיזמים (עמ' 9-10 לעיל), היחידות הטיפוליות הן מגוונות – יחידות לקידום נוער, מפת"ן, ומסגרות חוץ ביתיות – פנימיות והוסטלים. אלה, נמצאים תחת פיקוחם המקצועי של משרדי החינוך והרווחה.

במרבית המקרים, היחידה הטיפולית היא גם זו שמספקת למיזם את הרכז הטיפולי המתווה את הקו החברתי, החינוכי, הטיפולי של המיזם. המנהלים העסקיים והרכזים הטיפולים מביעים שביעות רצון גבוהה מהקשר בין המיזם ליחידה הטיפולית (5.06 בקרב המנהלים העסקיים ו- 5.00 בקרב הרכזים הטיפולים). הרכזים הטיפולים רואים קשר עם היחידה הטיפולית אחת מנקודות החוזק של המיזמים. לא נמצא קשר ישיר בין מידת שביעות הרצון לסוג היחידה הטיפולית שאליה חבר המיזם אולם, ניתן היה להבחין בשונות גדולה ברמת שביעות הרצון בקרב המיזמים העובדים עם קידום נוער.

מספר גורמים העלו דוגמאות לערך המוסף שיש למיזמים עבור היחידה הטיפולית: פתיחת אפשרויות חדשות עבור בני הנוער, העשרה תפקידית לרכז הטיפולי ומוקד תשומת לב לעבודה הנעשית בתכניות אחרות של היחידה הטיפולית. כדברי אחת המראיינות: "יש במיזמים משהו מאוד "סקסי" ולפעמים זה מתסכל. לתכנית נוספת שאני מפעילה יש הישגים מופלאים, והם עושים עבודה פי אלף יותר חשובה, כי הנערים שמגיעים לשם הם עם תפקוד נורא נמוך. אם נעשית עבודת קודש - זה שם. הם יוצאים עם תעודת מקצוע, אבל זה לא סקסי. בתור אשת טיפול זה חורה לי. היזמויות עוזרות לי למשוך תשומת לב לתוכניות אחרות ביחידה".

2.ב. רשות מקומית

השותפות עם הרשות המקומית עשויה לבוא לידי ביטוי בשני ערוצים - בערוץ טיפולי ובערוץ העסקי. בערוץ הטיפולי - חלק מהיחידות הטיפוליות (כגון, קידום נוער) מהוות מרכיב במערך החינוכי של הרשות המקומית. דבר, המאפשר איגום משאבים חינוכיים- טיפולים. עבור הרשות המקומית, הקמת מיזם בשטחה מספקת מענה לאוכלוסיה חלשה ועוזרת לקדם אותה.

בערוץ העסקי, מיזם יכול לצמוח מתוך צורך של רשות מקומית, כגון גינון בשטחים ציבוריים, או תחזוקה של פני העיר. הקמת מיזם העונה על צורך של הרשות מבטיחה למיזם עוגן כלכלי ויציבות לאורך זמן. אפשרות

נוספת של הרשות להיות מעורבת בערוץ העסקי הינה סיוע למיזם על ידי תרומת מבנים ושטחים לניהולו. כך לדוגמא, יו"ר של עמותה המנהלת מיזם לשילוט חוצות, ציין את האישור של העירייה לתלות שילוט על העמודים בשטחה כאחד המשאבים החשובים שעומדים לרשות המיזם.

2.ג. סוג ההתארגנות

הסיבה שבעטייה המיזמים מופעלים על ידי גוף חיצוני היא ביסודה כלכלית: "עשינו עסק" מציעים הלוואה כספית למיזמים בתחילת דרכם אולם, כיוון שציונות 2000 מוגדרת כעמותה, היא מחויבת להעביר את הכסף לארגון ללא מטרת רווח. לפעילות באמצעות גוף מפעיל יש מספר יתרונות נוספים: היכולת רבה יותר לגייס משאבים, קבלת פטור ממכרזים, וכדברי מנהל תחום "עשינו עסק" בציונות 2000 - זו דרך מצוינת לשמור על המיזם כמקום תעסוקה חברתי.

מיזמי "עשינו עסק" פועלים באמצעות מגוון סוגי התארגנויות. ככלל, המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים מביעים שביעות רצון בינונית-גבוהה מהקשר עם הגוף המפעיל (4.71 בקרב המנהלים העסקיים ו 4.22 בקרב הרכזים הטיפוליים). מענין לציין כי המנהלים רואים במסגרת התפעולית אחת מנקודות החוזק של המיזמים בעוד שהרכזים הטיפוליים מציינים אותה כאחת מנקודות החולשה שלהם.

ניתן לסווג את המסגרות התפעוליות לשלוש קטגוריות: עמותות ייעודיות שהוקמו ללוות את המיזם, עמותות קיימות, ומסגרות מכילות (חברה לתועלת הציבור, רשת המתנ"סים, והחברה למוסדות חינוך):

א. עמותה ייעודית: הקמת עמותה ייעודית הינה תהליך בירוקראטי האורך על פי רוב בין חצי שנה לשנה. יתרונה הגדול של עמותה ייעודית הוא האוטונומיה והנגישות שהיא יוצרת עבור המיזם. בהתאמה לכך, נמצא כי מנהלים עסקיים העובדים עם עמותות ייעודיות מביעים שביעות רצון גבוהה יותר מהגוף המפעיל שלהן ממנהלים העובדים במיזמים המופעלים על ידי עמותות קיימות או מסגרות מכילות. יתרון נוסף הוא שחברי העמותה הינם חברי קהילה המעוניינים להתנדב ולתרום מהידע שלהם: חברי העמותה הם משאב פוטנציאלי למנטורים למנהל העסקי, ולליווי של בני הנוער אולם, לא תמיד פוטנציאל זה מתממש. ב', יו"ר עמותה ייעודית של אחד המיזמים מספר על הקשיים שיש לו עם חברי העמותה: "בהתחלה היו המון בעיות ברמה של יחסים חברתיים, ומאבק, אגו, אבל הדברים בסוף הסתדרו... כל חברי העמותה אומרים שהם באים לתרום, אבל יש בעיה שקשה להביא אותם לידי ביטוי: בישיבות הם מלאי התלהבות, אבל חמש דקות אחרי שהם יוצאים מהדלת הם שוכחים מה הם אמרו והכל נמוג. כדי להפעיל אותם צריך מישהו במשרה מלאה כדי להזכיר להם מה הם אמרו שיעשו. זה ממש כמו לנהל עוד חברה בזעיר אנפין". בראיון נוסף, הועלתה בעיית חוסר יציבות של עמותות ייעודיות בעקבות תחלופה תכופה של חברי העמותה.

אחד מהמראיינים ציין כי הוא סבור שהרבה חברי עמותה היו רוצים הכרה בתרומה שלהם, או שהם מקווים שהעמותה תתפתח למקום מפגש חברתי, והציע ש"עשינו עסק" יערכו מדי פעם כינוס לחברי העמותות.

החיסרון הגדול של עמותות הוא חוסר היכולת שלהן להתמודד עם גירעונות כלכליים, והקושי שלהן בגיוס משאבים ומימון ביניים. בגלל חסרונות אלו, ובגלל הקושי בתהליך הקמת עמותה ייעודית, צוות "עשינו עסק" נוטה להעדיף להשתמש בעמותות קיימות ולא לעודד לפתוח עמותה חדשה.

ב. עמותה קיימת: עמותות המספחות לתוכן את הזרמת הכספים של המיזם הן גדולות יותר, ובעלות יותר גמישות כלכלית מעמותות ייעודיות, דבר שעל פי רוב מאפשר להן לתת מימון ביניים אולם, יש להן עיסוקים רבים אחרים והן פחות פנויות להתעסקות עם המיזמים ולמעורבות בהתפתחותם. באופן מעניין, כל המיזמים אשר היו בסטאטוס "הקפאה" במהלך המחקר שייכים לעמותות קיימות. מנהל תחום "עשינו עסק" בציונות 2000 מסביר שעל פי רוב עמותות שכבר קיימות מייחסות חשיבות פחותה למיזם שנכנס אליהן, וכפי שהן מכניסות את המיזם בקלות, כך הן גם מקפידות אותו בקלות. מתוך כך, עולה צורך בשותפות חזקה במיזמים אותם מפעילות עמותות קיימות.

ג. מסגרת מכילה: המסגרות הנוספות איתם עובדים מיזמים הם חברה לתועלת הציבור, רשת המתנ"סים, והחברה למוסדות חינוך. בדומה להפעלת מיזם על ידי עמותה קיימת, גם כאן גודלו של הגוף הקולט מאפשר על פי רוב לספוג גירעונות אולם, בו בעת, הגוף פחות מעורב בפעילות המיזם. קושי פוטנציאלי שיש בחיבור לגופים אלו הוא חוסר בהירות באשר לסמכות הניהולית. ש', מנהלת של יחידה טיפולית שהמיזם שלה מופעל על ידי המתנ"ס מספרת: "הקשר עם המתנ"ס לא פשוט בכלל ויחס מנהל המתנ"ס ליזמות הוא בעייתי ברמה שהוא מקשה על העבודה שלנו... אנחנו ג'וק ליד המתנ"ס, ומבחינת המנהל אנחנו עוד דבר אחד שהוא מנהל ואחראי עליו. בדיעבד אני לא הייתי עובדת איתם, הייתי מקימה עמותה".

ד. המגזר העסקי

כפי שצוין בסקירת הספרות, סיכויי ההישרדות של עסקים קטנים ובינוניים בישראל בטווח של חמש שנים נמוך למדי. על מנת להבטיח את מירב ההגנות לעסק, עשויה התמיכה של המגזר העסקי לבוא לידי ביטוי בשלש דרכים: יעוץ, צריכה והפחתת עלויות מספקים.

במיטבו, היעוץ מקבל ביטוי בשלבים שונים של חיי המיזם – מגיבוש הרעיון וכתובת תכנית עסקית, דרך ההקמה בפועל ואחר כך בליווי של המנהל העסקי ביישום התכנית העסקית וב mentoring מתמשך על הניהול העסקי.

מבחינת צריכת שירותים ומוצרים, מרואיינים רבים ובראשם מקימי התוכנית ומנהל התחום בציונות 2000 סבורים שעל כל מיזם למצוא לקוח עוגן המתחייב להיות שותף לאורך זמן במיזם. מציאת לקוח עוגן מבטיחה לכל הפחות הכנסה קבועה התורמת ליציבות עסקית, ובמקרים טובים מניבה קשרים עסקיים נוספים התורמים להרחבת מעגל הלקוחות של העסק.

מבחינת הפחתת עלויות מספקים, הרי שחבירה לעסק גדול עשויה לסייע למיזם לרכוש חומרי גלם במחירים נמוכים יותר ממחירי השוק, ובכך מסייעת להורדת עלות המוצר.

עבור העסקים זוהי אחת הדרכים לבטא את האחריות החברתית שלהם. אין ספק כי ציונות 2000, על תחום על"ה – "עסקים למען קהילה" מאפשרת לתחום "עשינו עסק" נגישות וזמינות של עסקים בעלי מודעות למעורבות חברתית ולאנשי עסקים אשר יכולים לשמש כמנטורים. בעל"ה גם נצבר ידע רחב על החיבור בין העולם העסקי לחברתי, אשר עומד לרשותו של תחום "עשינו עסק".

נכון לכתובת שורות אלה, ברור כי הפוטנציאל הרב הגלום בשותפות עם המגזר העסקי לא מנוצל דיו, מסיבות שונות - קושי לגייס עסקים לצרכים הספציפיים של המיזמים, הדרכה נאותה למיזמים כיצד להיעזר

במגזר העסקי, חיזוק ועדות ההיגוי של המיזמים והמעורבות של המגזר העסקי בתוכן, לצד התלבטות בחלק מהמיזמים היכן להשקיע את מאמציהם - בהתמודדות בשוק העסקי או בגיוס תרומות ותקציבים מרשויות.

2.ה. "עשינו עסק"

כפי שצוין בראשית הפרק, איסוף הנתונים למחקר זה התבצע בתקופה בה חלו שינויים באופן שבו תופס צוות "עשינו עסק" את מקומו בשותפות. בתחילת הדרך אופי העבודה של הצוות היה הרבה יותר צמוד לשטח ולמיזמים. מנהל התחום דאז, האמין כי "יש צורך בעבודת שטח. לא צריך לשבת במטה - אין מה לעשות שם. צריך לחלק את הזמן בין המיזמים, להיות צמודים אליהם וללכלך את הידיים בבוע". עם הגידול במספר המיזמים והתמסדות המודל, אופי העבודה השתנה. הצוות המוביל ב"עשינו עסק" מורכב מרכזים בעלי נסיון בתחום השיווק, השירות, הייצור וארגונים חברתיים ושואף להוות מרכז ידע וליווי מקצועי לשותפויות תלת מגזריות.

מקומם החדש של צוות "עשינו עסק" בשותפויות שסביב המיזמים אינו ברור לשותפים האחרים. אחת המנהלות של יחידה טיפולית: "תפיסת השותפות והאחריות לא ברורה וזה יוצר הרבה מתח והרבה כעס... אין לי ליווי עסקי, הם לא מביאים לי כספים, אני מתעסקת עם הכל לבד! ... תפיסת התפקיד שלהם מאוד השתנתה, זה לא היה ככה בהתחלה - אני פתחתי את המיזם רק בגלל שהיה לי בטחון במי שהיה אז. הוא כל הזמן חיפש דרכים להזרים כספים לעסק. בנוכחות שלו הוא אמר - "את תדאגי לצד הטיפולי - לילדים ולהישגים, את לא צריכה להתעסק עם העסק", אבל זה כבר לא נכון. עכשיו הם רואים את עצמם בתור יועצים. אם זאת השותפות איתם - אני לא צריכה אותם!... הם חייבים לבחון את המקום שלהם בתוך כל הסיפור"

כמו כן, יש לבחון את המקום של "עשינו עסק" במיזמים ותיקים: "במיזם חדש אני יודעת שהם מאוד עוזרים ושהרכז של "עשינו עסק" הוא מאוד משמעותי... אני סומכת עליהם שיעזור למיזם לא ליפול, ואני מאוד מעריכה אותם... התרומה שלהם היא בהתחלה ובשנים הראשונות, ואולי במיזמים קטנים לנצח, אבל במיזם גדול - לא צריך. לנו אין צורך בקשר איתם ואני לא רואה ערך מוסף או יתרון בקשר". מנהל התחום בציונות 2000 ציין אף הוא כי המיזמים שמצליחים מתנתקים מהם.

היכרות והסתייעות בשירותי "עשינו עסק"

המנהלים והרכזים נשאלו על מידת היכרותם עם שירותים הרלוונטיים לתפקידם שמציעה תחום "עשינו עסק" ועל המידה בה הם מסתייעים ונתרמים בהם.

מנהלים עסקיים

קיימת מודעות גבוהה בקרב המנהלים העסקיים לשירותים שמציע תחום "עשינו עסק" בליווי הקמת עסק ובגיוס משקיעים ושותפים עסקיים. מודעות בינונית קיימת לסיוע בשיווק ובגיבוש תכנית עסקית, וליתר תחומי הסיוע קיימת מודעות נמוכה. פחות ממחצית מהמנהלים העסקיים מודעים לכך שצוות "עשינו עסק" מציע את עזרתו בעבודה מול הרגולטור, בליווי המפגש הטיפולי- עסקי, בליווי בהקמת עמותה, ובתמיכה בתפעול השותף.

המנהלים העסקיים הביעו שביעות רצון גדולה מהליווי בהקמת המיזם, שביעות רצון נמוכה בסיוע בעבודה מול הרגולטור, ושביעות רצון בינונית בכל יתר התחומים.

לוח 7: היכרות עם שירותים המוצעים על ידי "עשינו עסק" למנהלים העסקיים

מידת התרומה			מודעות לשירות						מנהלים
N	ס. תקן	ממוצע	לא		לא בטוח		כן		
			%	n	%	n	%	n	
20	1.85	3.60	14	3	14	3	71	15	1. גיבוש תכנית עסקית
21	2.16	3.48	9	2	9	2	82	18	2. גיוס משקיעים ושותפים עסקיים
20	1.61	4.50	9	2	0	0	91	20	3. ליווי בהקמת העסק
19	1.73	3.68	18	4	23	5	59	13	4. ידע מקצועי בתחום העסקי של המיזם
18	2.10	3.22	38	8	5	1	57	12	5. "ערכת התחלה"
20	2.25	3.70	32	7	5	1	64	14	6. קרן הלוואות
19	2.26	3.11	32	7	23	5	45	10	7. ליווי בהקמת עמותה
20	1.54	2.95	9	2	41	9	50	11	8. הכשרות למנהלים עסקיים
20	1.79	3.60	14	3	32	7	55	12	9. הכשרות לבני נוער
19	1.74	3.68	24	5	14	3	62	13	10. ליווי השותפות המקומית
19	1.80	3.58	14	3	41	9	45	10	11. תמיכה בתפעול שוטף
20	1.73	3.40	10	2	20	4	70	14	12. פתרון משברים
19	1.58	2.05	43	9	24	5	33	7	13. סיוע בעבודה מול הרגולטור (רשויות, משרד הבריאות וכו')
19	1.79	3.74	14	3	24	5	62	13	14. ליווי פיתוח עסקי
18	1.53	3.11	29	6	29	6	43	9	15. ליווי מפגש טיפולי- עסקי
15	1.85	3.13	33	6	17	3	50	9	16. סיוע ויעוץ במציאת תחום
18	1.57	3.67	21	4	5	1	74	14	17. שיווק

רכיבים טיפוליים

כ-30% מהרכזים הטיפוליים לא מודעים לכך שצוות "עשינו עסק" מציע את עזרתו במתן הכשרות לבני הנוער. רק 31% השתמשו בסיוע זה, ובממוצע הביעו שביעות רצון בינונית- נמוכה מהסיוע (3.00). בין התשובות היו הבדלים גדולים המצביעים על הכשרות מאוד מוצלחות לעומת הכשרות מאוד לא מוצלחות. 20% מהרכזים הטיפוליים לא מודעים לכך שצוות "עשינו עסק" מציע את עזרתו בליווי המפגש הטיפולי-עסקי. 46% נעזרו בצוות בתחום זה והביעו שביעות רצון בינונית מסיוע הצוות (3.20). גם כאן ניכר הבדל משמעותי בין המשיבים המצביע על מספר מקרים מוצלחים מאוד של סיוע לעומת מספר מקרים מאוד לא מוצלחים של סיוע.

לוח 8: היכרות עם שירותים המוצעים על ידי "עשינו עסק"

שכיחות	אחוזים	
12	71%	האם ידעת שצוות "עשינו עסק" מציע את עזרתו במתן הכשרות לבני נוער?
4	31%	האם נעזרת בצוות בנושא זה?
11	79%	האם ידעת שצוות "עשינו עסק" מציע את עזרתו בליווי המפגש הטיפולי-עסקי?
6	46%	האם נעזרת בצוות בנושא זה?

תרומה ושביעות רצון מהקשר עם צוות "עשינו עסק"

ככלל, צוותי המיזמים מביעים שביעות רצון בינונית עד בינונית-גבוהה מהקשר עם צוות "עשינו עסק" בציונות 2000. בקרב קבוצת המנהלים העסקיים ניכרת שביעות רצון בינונית (4.05) ושונות גדולה בין התשובות, המעידה על פער בין המשיבים. מנהלי המיזמים מעידים כי אינם מרבים להיעזר בצוות של "עשינו עסק" (בממוצע 2.91 בסולם 1-6). הרכזים הטיפולים נעזרים בצוות "עשינו עסק" עוד פחות מהמנהלים העסקיים (2.53) אולם, הם מביעים שביעות רצון גבוהה יותר מהקשר עימם.

שביעות רצון רבה הובעה בנושאים הבאים: 62% מהמנהלים העסקיים הביעו שביעות רצון גבוהה מהפן האישי ומהאכפתיות שצוות "עשינו עסק" משדר - תשובות רבות כללו התייחסות לזמינות של הצוות, לרמת המחויבות שלו, לנכונות שלו, לרצון לעזור ולרצינות שהוא מפגין. בקטגוריה זו נכללו גם תגובות המתייחסות לתחושת המשיבים שיש להם על מי לסמוך: "מהיכולת להקשיב לבעיות וקשיים במהלך הדרך", "מכך שהדלת תמיד פתוחה והידיעה שיש הקשבה". גם בקרב תשובות הרכזים הטיפולים ניתן היה להבחין באותה מגמה: 54% מהמשיבים לשאלון ציינו את שביעות רצונם מתחושת השותפות והזמינות של הצוות, "בעיקר מתחושת הביטחון שיש עם מי להתייעץ ומי שחובק ועוטף אותנו בתמיכה וייעוץ תמיד". 63% מהרכזים הטיפולים פרטו את מקור שביעות הרצון שלהם בתשומות שהצוות נותן למיזם, ולהם - איגוד חומרים והפצתם, הדרכות מקצועיות לבני הנוער, ההתנסות בביזקאמפ, ומתן ההלואה הכספית לפתיחת העסק.

23% מהמנהלים העסקיים התייחסו לפן המקצועי ולרמה המקצועית - ליכולת הצוות לייצר שינוי, לעזור בפתרון משברים, להכווין, ולתת ליווי במהלך ההקמה ובפיתוח העסקי. 18% מהרכזים הטיפולים התייחסו אף הם לליווי המקצועי.

14% מהתגובות של המנהלים העסקיים, ו- 9% מהתגובות של הרכזים הטיפולים הביעו שביעות רצון גבוהה מהפעילויות ומהאיכות של המפגשים המשותפים עם גורמים נוספים שהצוות מארגן. 9% מהמנהלים העסקיים הביעו שביעות רצון גבוהה מהכוונות הטובות של הצוות, על אף "היכולת המוגבלת", לדבריהם.

שביעות רצון נמוכה הובעה בנושאים הבאים: שליש (33%) מהתגובות של המנהלים העסקיים התייחסו לחסרים בהיבט של עזרה שיווקית. מסקירת הספרות עולה כי הרחבת המודעות הציבורית למיזמים היא צורך קריטי שצוות ההנהלה צריך לדאוג לו. יחסי הציבור הללו נחוצים משתי סיבות: הראשונה הינה גיוס בני נוער, והשנייה הינה הפיכת התכניות למקובלות חברתית והגדלת מעגל הקליינטים של המיזמים. הערות נוספות של המנהלים העסקיים כללו אכזבה מחוסר מיצוי הפוטנציאל של גוף שפועל יחד וממחסור במפגשים משותפים, מתחושת תחרות שציונות 2000 יצרה, מהנטייה לכלול שיטה אחת לכל המיזמים במקום לתת מענה פרטי, ומחסור היכולת לתת מענה כלכלי. 18% מהרכזים הטיפולים ציינו אף הם את אכזבתם ממחסור בעזרה כלכלית. הערות נוספות של הרכזים הטיפולים כללו חוסר שביעות רצון מתחלופת כוח אדם, ומחסור מעורבות בעמותה. 18% מהרכזים הטיפולים ציינו נתק בין עבודת השטח לעבודת המטה ומחסור במפגשים.

הצעות לשיפור העבודה המשותפת: רק כמחצית מהמנהלים העסקיים ענו על שאלה זו (52%), רבע מהם הציעו שצוות "עשינו עסק" יתחבר יותר לעבודת השטח - בין אם על ידי סבב בין המיזמים, ובין אם על ידי

שיחות עם המנהלים העסקיים. רבע נוסף של המשיבים הציעו שצוות "עשינו עסק" ישקיע בחיבור המיזמים עם גופים עסקיים ברמה הארצית, כמו משרד העבודה, משרד הבריאות, המועצות הדתיות, או עם חברות גדולות היכולות להיות לקוחות. יתר המשיבים ביקשו סיוע בגיוס מתנדבים ופיתוח העסק, יעוץ בעניינים עסקיים, וניצול של הכוח המשותף של המיזמים בפרויקטים משותפים ולמידה זה מזה. משיב אחד הציע "שנדע ונצל את כל מקורות הסיוע שעולים בשאלון".

כאשר נשאלו המנהלים העסקיים ספציפית לגבי כלים החסרים להם לקידום המיזם, הם ציינו מחסור במידה בינונית (4.20 בסולם 1-6).

שליש מהם היו מעוניינים בתקציבים לצורך הקמה / שיפוץ מבנה למיזם, תקציב לפעילויות חברתיות, ומימון של כוח אדם נוסף או הגדלת היקף משרה. 22% מהתגובות התייחסו לכלים שיווקיים ("אבל עזרה אמיתית, ולא "בוא נמלא swot"), 11% ציינו את הצורך בועד מנהל / התארגנות מנהלת פעילים יותר, ו- 11% נוספים ציינו חוסרים בכלי הכשרה או הדרכה. כלים נוספים שצוינו היו מצגת אינטראקטיבית להצגת שלטי החוצות (סימולטור המדמה את מיקום השלטים בעיר), גיוס נערים שאינם משתתפים בהל"ה וגיוס בוגרים.

גם בקרב הרכזים הטיפולים שיעור המענה על שאלה זו היה נמוך (38%). 28% הציעו לבנות קורס עסקי ייעודי והכשרות לצוות ושיעור זהה הציעו להקים פורומים של חשיבה משותפת לצורך חשיבה משותפת ואיגוד משאבי ידע. הצעות נוספות שעלו היו קיום יותר הכשרות ומפגשים של בני הנוער, מתן מלגות הצטיינות לבני הנוער, קיום מסיבות הורים משותפות, המשך להצלחת הביזקאמפ, ויצירת הזדמנויות מכירתיות נוספות כגון ירידים. רכז טיפולי אחד ציין את רצונו ביותר ביקורת ומעקבים של צוות "עשינו עסק". בשאלה לגבי כלים לטיפול בבני הנוער, הביעו הרכזים צורך במידה בינונית- נמוכה (3.20 בסולם 1-6) בכלים נוספים, מתוכם 45% מהתגובות כללו צורך בכלים תקציביים לצורך פעילות חברתית, העצמה אישית והעצמה קבוצתית (פיתוח תחביבים, תיאטרון, מוסיקה). כלים נוספים שבהם הרכזים הטיפולים חשים צורך הם הכשרה של בני הנוער כולל מתן תעודת מקצוע, ולמידה כיצד ניתן ליצור שיתוף פעולה מוצלח המשלב בין העסקי לטיפולי.

במקביל עלה בראיונות צורך בחיזוק הקשר עם השותפים הנוספים של המיזמים. אחד השותפים: "אין לי כמעט קשר עם "ציונות"... בשלוש השנים הראשונות הלכתי לכנס השנתי שהם אירגנו, אבל לא השתלבותי שם. הם נתנו סקירה על מה כל עמותה עושה, ודיברו בסיסמאות. לא נוצרה הכרות, לא נוצר קשר בין אנשים, לא הרגשתי ששמו נושאים שצריך לטפל בהם, לא היו הרצאות מעניינות, אז הפסקתי ללכת. אני מאמין גדול בדינמיקה קבוצתית, ולא היה שם דבר כזה. זה לא שאני לא אוהב כנסים. כל שנה אני הולך לכנס של המי"ל (המרכז הישראלי לניהול). כל פעם שאני הולך אני מכיר שם אנשים, אני מדבר עם אנשים ויוצא לי איזה קשר מעניין, יש מרצים מעניינים שיש להם מה לתרום לנו. אני לא חושב שצריך להביא לציונות 2000 את ראש הממשלה או מנכ"ל טבע, אבל שיביאו את ראובן גל, או מישהו אחר מעניין ועם אישיות. יש תחושה של חוסר מקצועיות ופרטאצ'".

לעומתו, ב', יו"ר של עמותה ייעודית מעיד על חוויה שונה: "מאוד עזר לי להיפגש עם יו"ר אחר שמנהל עמותה ייעודית לפני שהתחלתי לעבוד. הפגישות בארע עיניים מאוד חשובות - הוא חלק איתי את הנסיון שלו: ממה להיזהר, עצמאות העמותה, חוסר קשר של העמותה לעירייה".

1. פיתוח רשת מיזמים

קיומה של רשת מיזמים חשובה מכיוון שהיא מאפשרת למידה בין עמיתים, חיבור בין בני הנוער, תמיכה הדדית, אפשרות להתפתחות כלכלית והפצה של המודל.

לצוות "עשינו עסק" יש תפקיד חשוב כמפתחים ומנהלים את הרשת, לפחות בשלביה הראשונים. בשלב הראשון הגיוני שהקשר של כל מיזם מתקיים בעיקר עם צוות "עשינו עסק" אולם, יש לצפות כי ככל שעם הזמן ייווצרו יותר קשרים בין המיזמים – לפי תחום פעילות, קירבה גיאוגרפית, יחידה טיפולית, כימיה אישית וכיו"ב.

צוות "עשינו עסק" פועל באופן מכוון כדי ליצור את הרשת של המיזמים. לשם כך, יוזם עשינו עסק מפגשים והשתלמויות למנהלים עסקיים והוקם לאחרונה פורום המנהלים העסקיים באינטרנט. מעט מדי הושקע בהשתלמויות לרכזים טיפוליים, כצלע השנייה של ניהול והובלת המיזם.

על הצורך ברשת המיזמים תעיד שביעות רצון בינונית-נמוכה של המנהלים העסקיים ושל הרכזים הטיפוליים מהקשר עם עמיתיהם במיזמים (3.00 ו 2.82, בהתאמה). כפי שתואר בהמלצותיהם בסעיף הקודם הם מבקשים העמקה והרחבה מצוות "עשינו עסק" בהיבט הרשתי. בו בזמן, רוב המנהלים העסקיים מבחינים במאמץ של צוות "עשינו עסק" ליצור חיבורים משותפים ועבודה משותפת בין מיזמים.

מספר מרואיינים הביעו אי שביעות רצון מהרעיון של השקעת משאבים בפתיחת מיזמים חדשים בזמן שיש מיזמים הנאבקים בגרעונות גדולים. שני פנים למטבע – מצד אחד, בתחילת התכנית הודרך צוות התחום על ידי האמונה כי יש להקים מספר גדול ככל האפשר של מיזמים. הצוות השקיע יותר בגיוס מיזמים חדשים מאשר בבדיקת היתכנות מעמיקה ולמידה מהנסיון. מצד שני, ברור כי זכות הקיום של המודל טמונה באימוצו בקנה מידה רחב לטיפול בנוער בסיכון.

במקביל, ישנם ניצנים של חשיבה בדבר הפצת המודל לחו"ל. א', מנהל עסקי שנמצא בקשר הדוק עם עמותה מחו"ל, מוסר כי נציגי העמותה לארץ התרשמו מאוד מהמודל ושוקלים להעתיק אותו לחו"ל.

פריסת המיזמים מראה כי מירב המיזמים נמצאים ברכז הארץ וכי במגזרים מסוימים אין כלל מיזמים או – כגון, חרדים, בדואיים, עיירות פיתוח (מלבד מיזם אחד בשדרות) או ערבים (מלבד מיזם אחד בכפר מרר). מנהל "עשינו עסק" מסביר זאת בכך שהמודל נשען על הזדמנויות עסקיות, הנמצאות במרכז ולא בפריפריה. לדבריו, "אנחנו נכונים לוותר במודל בכדי לאפשר יותר הזדמנויות" למיזמים במגזרים אחרים.

2. כוח האדם במיזמים

מרכיב חשוב ליצירת עסק יציב הוא כח אדם מקצועי וקבוע. הפן המקצועי במיזמים מחולק בין שני אנשי מקצוע – מנהל עסקי ורכז טיפולי.

המנהל העסקי אחראי להצלחתו של העסק ותפעולו בהיבט הניהולי והכלכלי. הוא צריך להוביל את העסק להצלחה או לפחות לאיזון כלכליים תוך כדי העברת אחריות ניהולית ותפעולית לבני הנוער. באחריותו של המנהל העסקי לחנוך את בני הנוער בעבודתם ובתפקידיהם האישיים (מתוך חוברת הדרכה למנהל העסקי).

תפקיד ה**רכז הטיפולי** הוא לתכלל עבור בני הנוער את כל מרכיבי המיזם: הטיפול, החינוכי והעסקי. עליו לראות את התמונה במלואה ולהשתמש בחומרים העסקיים בהבניית תהליך חינוכי טיפולי (מתוך חוברת הדרכה לרכז הטיפולי). המנהל העסקי והרכז הטיפולי צריכים לעבוד בתאום מלא זה עם זה.

במחקרם אודות אפקטיביות תכנית התערבות לבני נוער בסיכון, מצאו Bauer & Michael (1993) כי הצלחת התכנית תלויה באופן ישיר ביכולות של המלווים את בני הנוער. ראיונות עם מורי התכנית, צוות התכנית, והתלמידים הוליד פרופיל של 'מלווה אידיאלי' לבני נוער בסיכון בתכנית תעסוקה: על מלווי התכנית (במקרה הזה: מנהל עסקי ורכז טיפולי), להיות בעלי מגוון יכולות: להשפיע על מוטיבציה של בני נוער ולשנות את מוקד השליטה שלהם מחיצוני לפנימי, להעשיר את סגל התכנית, להתעלם מהפרטים הקטנים בכדי לראות את התמונה הכוללת, לסגור על בני הנוער, לייעץ, ולהיות מסוגלים להתמודד עם כישלון. התכונות האישיותיות שנכללו בפרופיל היו גמישות, אכפתיות, ויצירתיות. בנוסף, צויין כי נסיון קודם או בגרות, חוש הומור, רצון לשנות את הדרך "המסורתית" שבה פועלים בחינוך, ותחושת נוחות בעבודה עם בני נוער והורים ממגוון רקעים סוציו-אקונומיים הם מרכיבים חשובים נוספים.

המנהלים והרכזים מעידים על עצמם במידה רבה מאד כמנהיגים (אנשים אשר דעתם מתקבלת על ידי אחרים), המוצאים דרכים יצירתיות להתמודד עם משימות ובעיות, הנעזרים בחוש הומור כדי להתמודד עם בעיות, אשר כשלונות וקשיים מדרבנים אותם ופנויים במידה רבה לבני הנוער לשם התייעצות.

הם אינם חשים קושי לסגור על בני הנוער, תופסים את עצמם כשומרים על גבולות עם בני הנוער במידה בינונית, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה נמוכה עד בינונית עם ההיגד "אני מחשיב את עצמי קודם כל כחבר של בני הנוער במיזם". הם עורכים הבחנה די ברורה בין אחריותם להצלחת הנוער במיזם לבין אחריותו של הנוער עצמו, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה בינונית עם ההיגד "אם נער/ה ינשרו מהמיזם אחוש כישלון אישי". העמדות והיכולות המתוארות לעיל תואמות במידה רבה את פרופיל "המלווה האידיאלי" לבני נוער בסיכון.

עמדתם בשאלת הדימוי שיש להקנות לתוצרי העבודה של בני הנוער – כפילנטרופיה לעומת מוצרים העומדים בפני עצמם אינה בהירה, כמובן מהסכמה בינונית להיגד "לא איכפת לי אם בני הנוער משווקים את המוצרים של העסק כמעשה של תרומה חברתית כל עוד הם מביאים תוצאות".

5.א. פרופיל הצוות

5.א.1. פרופיל המנהל העסקי

צוות "עשינו עסק" מגדיר את פרופיל המנהל העסקי הרצוי באופן הבא: "בעל השכלה בתחום הכלכלי-פיננסי, בעל נסיון בתחום העסקי (עדיפות לנסיון ניהולי), בעל יכולות ניהוליות וארגוניות - תשומת לב

לפרטים, יכולות אדמיניסטרטיביות, בעל נסיון בעבודה עם בני נוער וגישה חינוכית" (מתוך חוברת הדרכה למנהל העסקי).

בפועל, את תפקיד המנהל העסקי ממלאים בשיעור דומה גברים (59%) ונשים (41%), כמחציתם בעלי השכלה אקדמית. למעט בודדים, כל המנהלים עסקיים נולדו בארץ.

טווח הגילאים של המנהלים העסקיים נע בין 26-48, עם ממוצע של 37.4. למרביתם (80%) יש ילדים. לכשני שליש מהמנהלים העסקיים בעלי ניסיון קודם בעבודה עם נוער, בעיקר בתחום החינוך הלא פורמאלי. לכולם, מלבד אחד, יש ניסיון עסקי קודם בתור מנהלים שכירים/ יזמים ובעלים או שניהם ולמעטים (13%) מהם יש ניסיון במיזמים אחרים.

בלוח 9 להלן מתואר האופן שבו דרגו המנהלים העסקיים את הכישורים / מיומנויות שהתפקיד מצריך מהם. הפריסה הרחבה של הקריטריונים שצוינו בשאלה זו מלמדת כי בעיני המנהלים העסקיים עצמם לא קיימת תפיסה חד משמעית ומשותפת של המאפיינים ההכרחיים למילוי התפקיד. יתכן כי מאפיינים שונים הם בעלי דרגת חשיבות שונה במיזמים שונים.

התכונה הבולטת ביותר לתפקיד בעיני המנהלים העסקיים הינה מנהיגות, אשר צוינה על ידי 62% מהמשיבים. תכונות נוספות החשובות לתפקיד הן גמישות, ואמונה ביכולת להשתנות (כל אחת מתכונות אלו צוינה על ידי 29% מהמשיבים). המיומנויות הארגוניות החשובות ביותר לתפקיד הינן ראייה מערכתית, אותה ציינו 48% מהמשיבים, וכושר ארגון שצוין על ידי 38% מהמשיבים. באופן מפתיע, שני הכישורים העסקיים- אוריינטציה עסקית / כלכלית, ויזמות צוינו על ידי פחות ממחצית המשיבים.

לוח 9: הכישורים / מיומנויות החשובים ביותר לתפקיד המנהל העסקי, לדעת המנהלים העסקיים

שכיחות	אחוז מכלל התשובות	אחוז מכלל המשיבים	
כישורים עסקיים			
			אוריינטציה עסקית/כלכלית
9	11%	43%	יזמות
9	11%	43%	יכולת לעבוד מול מס' מנהלים
2	2%	10%	מיומנויות של גישור ויישוב סכסוכים
2	2%	10%	מיומנויות ארגוניות
			ראייה מערכתית
10	12%	48%	כושר ארגון
8	9%	38%	יכולת לעבוד על מס' משימות במקביל
5	6%	24%	ניהול בצוות
2	2%	10%	תכונות
			מנהיגות
13	15%	62%	גמישות
6	7%	29%	אמונה ביכולת להשתנות
6	7%	29%	יכולת להסתדר עם אנשים מרקעים שונים
4	5%	19%	יכולת אמפתית
4	5%	19%	מסירות
3	3%	14%	יושר
1	1%	5%	

זיהינו שלשה צרכים מרכזיים שאינם מקבלים מענה מספק ביחס למנהלים העסקיים:

1. הכשרה מקצועית רלוונטית: מוטיב שנמצא לאורך הראיונות הוא הצורך של המיזמים במנהל עסקי בעל ניסיון בתחום העסקים. באחד הראיונות הועלתה טענה שהשכר הנמוך המוצע למנהלים העסקיים

מהווה חסם להשגת כח אדם מקצועי ואיכותי לניהול המיזמים. החשש הוא כי השכר נמוך מכדי למשוך אנשים שמצליחים בעולם העסקים, אבל מושך אנשים מהמגזר החברתי, או אנשים שלא הצליחו בעולם העסקי. ז', מנהלת של יחידה טיפולית נתנה במהלך הראיון דוגמא לחשיבות הרקע העסקי של מנהל המיזם: "אני רגילה לעבוד רק עם פרויקטים מתקציבים. את הפרויקט הזה אף אחד לא מתקצב לי, והוא חי מההכנסות של עצמו. אין אפילו מישו שמתריע לי כשיש מינוסים. אני לא יודעת לעבוד ככה... גם החברה שמפעילה אותנו לא יודעת איך להסתדר עם זה, והגירעונות בינתיים הולכים ותופחים".

2. יעוץ למנהל העסקי: 'מנטור' הוא חונך בעל ניסיון שמשקף לנועץ (במקרה זה- המנהל העסקי) את התהליכים שקורים בעסק, מיעץ לו, ומדריך אותו בנושאים ניהוליים ומקצועיים. אחד ממייסדי התחום התייחס לצורך ביעוץ למנהל העסקי: "תפקיד המנהל העסקי מאוד מורכב. הוא צריך להבין בשיווק, בעבודה סוציאלית, צריך להיות לו ניסיון קודם בעסק כדי לדעת להקים ולנתח פאזל מורכב, ולעיתים הוא אפילו לא מגיע מהעולם העסקי... אם היה כח אדם שמבין בעניינים כלכליים זה היה יותר טוב". הצרכים העיקריים שעלו משאלוני המנהלים העסקיים נוגעים לפיתוח הידע המקצועי וליעוץ בנושא פיתוח עסקי (19% מהמנהלים ציינו צורך זה). כיום, רק לחמישה מנהלים עסקיים יש מנטור אולם, בימים אלו מתקיימת הכשרה לארבעה עשר מנטורים נוספים. צוות "עשינו עסק" שם לו למטרה לגייס מנטורים בהיקף נרחב במהלך שנת 2008 (ראה תכנית עבודה לשנת 2008 בנספח 9) ולטענת מנהל התחום, עד סוף יוני 2008 צפוי כי ליותר מ-70% מהמיזמים יהיו מנטורים.

3. הכשרות: המנהלים העסקיים ציינו את הצורך שהם חשים בהכשרה מקצועית. במהלך הראיונות נתקלנו במספר גורמים שצינו שהרמה המקצועית של המפגשים שמאורגנים על ידי צינות 2000 לא הייתה מספיק גבוה, ובעקבות כך התועלת שלהם הייתה נמוכה. למנהלים העסקיים נקבעו 3 השתלמויות לשנה הקרובה.

2.א.5. פרופיל הרכז הטיפולי

בהגדרת התפקיד המצויה בחוברת ההדרכה לרכז הטיפולי, בעל התפקיד מוגדר: "עובד טיפולי ביחידות מטפלות, בעל הכשרה פורמאלית בתחומים הבאים: מדעי התנהגות, עבודה סוציאלית, חינוך, פסיכולוגיה, קידום נוער, קרימינולוגיה".

בפועל, את תפקיד הרכז הטיפולי ממלאות בעיקר נשים (94%) בעלות השכלה אקדמית. למעט בודדים, כל הרכזים הטיפוליים נולדו בארץ.

טווח הגילאים של הרכזים הטיפוליים נע בין 25-61 עם ממוצע 34.8. ולמחצית ויותר מהם (59%) יש ילדים. כצפוי, לכל הרכזים הטיפוליים, מלבד שניים, יש ניסיון טיפולי קודם בעבודה עם בני נוער. למרביתם אין ניסיון קודם בעסק כלכלי (59%), או שיש להם ניסיון בתור עובדים (29%). בשל העובדה שהם עובדי הרשויות, יש לחלקם (29%) ניסיון גם במיזמים אחרים.

כשנתבקשו הרכזים הטיפוליים לציין את הכישורים החשובים ביותר למילוי תפקידם, נמצא מגוון רחב של תגובות (ראה לוח 10 להלן). מלבד "פתיחות לשימוש בכלים טיפוליים שונים", אף לא קריטריון אחר מוסכם

על רוב המשיבים כחשוב למילוי התפקיד. יתכן שהדבר מצביע על ראייה מגוונת של מיומנויות או כישורים נדרשים, או על גיוון אפשרי בתכונות שכל מיזם דורש.

מבחינה טיפולית, הקריטריונים החשובים ביותר למילוי התפקיד הינם פתיחות לשימוש בכלים טיפוליים שונים (51% מהמשיבים), ניסיון טיפולי קודם (45%) ויכולת הכלה (39%).

המיומנות הארגונית החשובה ביותר לדעת המשיבים לתפקיד הרכז הינה ראייה מערכתית, (45%) ובהיבט האישיותי בולטת יכולת הגמישות (45%).

גם בקרב הרכזים הטיפולים עולים צרכים שאינם מקבלים מענה מספק באמצעות תחום "עשינו עסק", למרות שההכשרה וההשתלמויות המקצועיות המרכזיות שלהם הן באחריות היחידה הטיפולית.

בימים אלו מועברת הכשרה מקצועית בהיקף של 56 שעות לכלל הרכזים הטיפולים. התכנית נועדה לתת מענה לצרכים העולים מהשטח, והיא משלבת אלמנטים מתחום הטיפול בנוער, הייעוץ הארגוני וה-Coaching האישי והעסקי. לדברי מנהל תחום "עשינו עסק" בציונות 2000, בנוסף לידע המקצועי ההכשרות מקרבות בין הרכזים הטיפולים לצוות המוביל ו"מכניסות את הרכזים יותר לעניינים".

לוח 10: הכישורים ומיומנויות החשובים ביותר לתפקיד הרכז הטיפולי:

שכיחות	אחוז מהתשובה	אחוז מתוך המשיבים	
			כישורים טיפוליים
9	13%	51%	פתיחות לשימוש בכלים טיפוליים שונים
8	11%	45%	ניסיון טיפולי קודם
7	10%	39%	יכולת הכלה
6	8%	34%	קבלת הלגיטימיות של שיקולים עסקיים
4	6%	23%	היכרות מעמיקה עם מאפייני האוכלוסייה
			מיומנויות ארגוניות
8	11%	45%	ראייה מערכתית
4	6%	23%	כושר ארגון
4	6%	23%	ניהול בצוות
3	4%	17%	יכולת לעבוד על מס' משימות במקביל
2	3%	11%	ידע בעולם העסקי
			תכונות
8	11%	45%	גמישות
4	6%	23%	יכולת להסתדר עם אנשים מרקעים שונים
3	4%	17%	נכונות ללמוד דברים חדשים
1	1%	6%	תשומת לב לפרטים קטנים

2.ב. התמדה וקביעות

התמדה וקביעות בכח האדם חשובה לא רק ליציבות העסקית של המיזם אלא, גם להשגת מטרותיו הטיפוליות-חינוכיות. כח אדם קבוע ומתמשך המלווה את הנערים לאורך זמן מהווה מודל לחיקוי וחיוני ליצירת תחושת יציבות בקרב בני הנוער, מאפשר נגישות ופניות מצד אנשי המקצוע לנערים.

ותק המנהלים העסקיים במיזם נע בין שלושה חודשים ל- 7 שנים ובממוצע מעט מעל לשנתיים. הותק של הרכזים הטיפולים נע בין מספר שבועות ל- 12 שנים, ובממוצע כשנתיים ושמונה חודשים.

מהראיונות ומשאלוני המנהלים העסקיים, התרשמנו כי בחלק מהמיזמים קיימת בעיה של תחלופת כ"א. מנהל התחום בציונות 2000 מסביר כי התחלופה נובעת מכך שבעלי התפקידים מקבלים שכר צנוע על עבודה קשה, גם נפשית וגם פיזית.

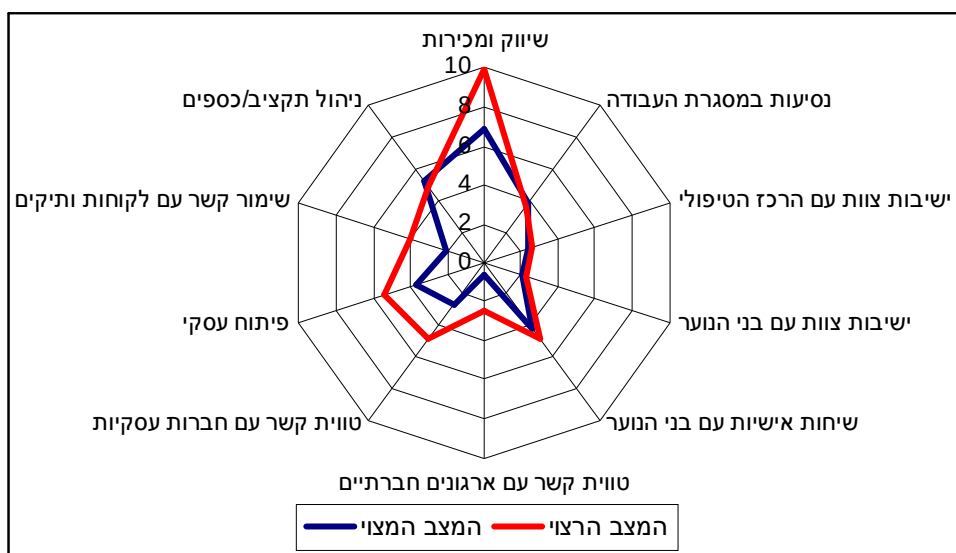
5.ג. תפיסת התפקיד

בכדי ללמוד על תפיסת התפקיד של המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים, אנשי הצוות התבקשו לתת מידע לגבי היבטים המייחדים את תפקידם, עבודת צוות עם הרכז הטיפולי, ועבודה עם בני הנוער.

5.ג.1. תפיסת התפקיד של המנהל העסקי

המנהלים העסקיים התבקשו ציין כמה שעות הם משקיעים בפועל במשימות שונות במשך שבוע עבודה טיפוסי וכמה שעות לדעתם רצוי שישקיעו במשימות אלה. נמצא כי מנהל עסקי עובד בממוצע 33.5 שעות בשבוע, מתוכן, כשבע שעות מושקעות בשיווק ומכירות, כחמש שעות מושקעות בניהול כספים, וכארבע שעות מושקעות בשיחות עם הנוער.

תרשים 15: עיסוקו של המנהל העסקי בשבוע ממוצע במצב המצוי ובמצב הרצוי (בשעות)

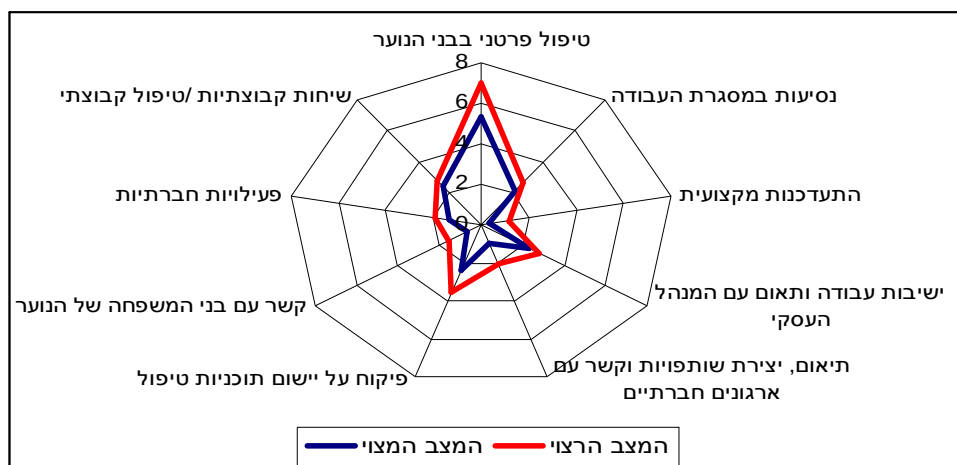


המנהלים העסקיים מגדירים את המצב הרצוי כ-44.5 שעות עבודה שבועיות, מתוכן ישקיעו כ-10 שעות בשיווק ומכירות, כחמש שעות בניהול כספים, וכחמש שעות בשיחות אישיות עם הנוער. המנהלים העסקיים חווים את עיקר הקשיים בפן הכלכלי של המיזמים. דבר זה ניכר מהנושאים אליהם שואפים המנהלים להפנות משאבי זמן יותר משמעותיים הם פיתוח עסקי, טוויט קשר עם חברות עסקיות ועם ארגונים חברתיים, ושימור קשר עם לקוחות ותיקים.

5.ג.2. תפיסת התפקיד של הרכז הטיפולי

גם מהרכזים הטיפוליים ביקשנו לציין כמה שעות הם משקיעים בפועל במשימות שונות במשך שבוע עבודה טיפוסי וכמה שעות לדעתם רצוי שישקיעו במשימות אלה, וגם אצלם נמצא פער גדול בין המצב המצוי לזה הרצוי. מדיווחי הרכזים עולה כי רכז טיפולי עובד בממוצע 18 שעות בשבוע, מתוכן, כחמש שעות מושקעות בשיחות אישיות ובטיפול פרטני, כשעתיים וחצי מושקעות בטיפול קבוצתי, וכשעתיים וחצי נוספות מושקעות בביקוח על יישום תוכניות טיפול.

תרשים 16: עיסוקו של הרכז הטיפולי בשבוע ממוצע במצב המצוי ובמצב הרצוי (בשעות)



במרבית המיזמים, הרכז הטיפולי מועסק ברבע משרה על ממוצע של 10 בני נוער במיזם. היקף משרה מצומצם זה מקשה על הרכזים טיפוליים לבצע את תפקידם כמתכללים שכן, יכולת התכלול תלויה במידה רבה בקשר האישי שיש לרכז עם הנער. על הרכז להכיר את הנער, את צרכיו המשתנים, את הבעיות עימן מתמודד, ואת הקשרים שיש לו עם גורמים חיצוניים. עבודת התכלול דורשת לפיכך עבודה פרטנית מקיפה בטרם תוכל להתהוות.

הרכזים הטיפוליים מגדירים את המצב הרצוי כ- 25.5 שעות עבודה שבועיות, מתוך יקדישו שבע שעות לטיפול פרטני, כשלוש שעות לטיפול קבוצתי, ומעט מעל לשלוש וחצי שעות לפיקוח על יישום תוכניות טיפוליות. מהתרשים שלעיל ניתן להבחין כי תוספת שעות עבודה נדרשת בעיני הרכזים הטיפוליים בכל התחומים אולם, הפערים הגדולים ביותר בכמות השעות הנדרשת הם בתחומי יצירת שותפויות, קשר עם ארגונים חברתיים ברמה מקומית וקשר עם בני המשפחה של הנער.

ר', רכזת טיפולית ותיקה: "כמות הזמן רחוקה מלהיות מספקת. 5 שעות בשבוע זה כלום. האימון האישי מאוד חשוב ביומיום. היה לי ילד אחד שארבעה חודשים היה מגיע ולא הרים אף טלפון ללקוח. ניסיתי לדחוף אותו עד שהוא שיתף אותי שכשהוא במצבי לחץ הוא מגמגם ולהרים טלפון זאת חוויה שמלחיצה אותו. ישבתי איתו במשך שעה ושאלתי אותו אם הוא רוצה להפוך את הגמגום שלו לנכות, או להתייחס אליה כמו מגבלה כמו שיש לכולנו, ושאפשר לעקוף אותה. האם הוא נותן לזה להגביל אותו או שהוא יאזור אומץ? כל היום אח"כ הוא ישב ליד הטלפון. אם לא היה איש טיפול במשרד לא היה מי שיעשה את זה".

3.ג.5 הקשר בין המנהל העסקי והרכז הטיפולי

בניהול משותף, בפרט כאשר מדובר בתחום חינוכי, יש חשיבות גדולה לתיאום וקיום קשרים הדוקים ושיתופיים בין אנשי הצוות. ר', רכזת טיפולית מדגישה את החשיבות של העבודה המשותפת בין שני בעלי התפקידים ואת התאום שצריך להיות ביניהם: "אנחנו נותנים לבני הנער מודל לאיך מקבלים החלטות ועובדים בשותפות. לפעמים הם מנסים להשתמש בנו - אם אני אמרתי לא למשהו הם יפנו למנהל העסקי- עושים לנו מניפולציות כל הזמן". א' היא רכזת טיפולית הנמצאת בקשר מצוין עם המנהל העסקי. כשהיא נשאלה בראיון מהו סוד הצלחת הקשר ביניהם היא ענתה: "המנהל העסקי מספיק רגיש, ואני מספיק חזקה. שנינו גם מאוד גמישים".

המידע שבידנו מצביע על כך שכמעט מחצית מהמנהלים העסקיים נמצאים בקשר שותף עם הרכז הטיפולי לפחות פעם ביום או יותר (47%). 38% נוספים נמצאים בקשר עם הרכז פעם בשבוע, ו-5% נמצאים איתו בקשר לעיתים נדירות. תמונה שונה עולה מנתוני הרכזים הטיפוליים: יותר ממחצית מהרכזים הטיפוליים מדווחים כי נמצאים בקשר עם המנהל העסקי לפחות פעם ביום (65%). 12% נוספים נמצאים בקשר עם המנהל פעם בשבוע, ו-24% נמצאים איתו בקשר פעם בחודש או לעיתים נדירות.

בקשר בין המנהל העסקי והרכז הטיפולי מובנה מתח: תפקידו של המנהל העסקי הוא לדאוג לתפקודם של בני הנוער ולמאזן הכלכלי של המיזם. תפקיד הרכז הטיפולי - לדאוג לפן החינוכי והשיקומי. אם כל אחד מבעלי התפקידים ידאג רק לאינטרס שלו, הצלחה כלכלית עשויה לבוא על חשבון הצלחה טיפולית, ולהיפך. ש', אחת הרכזות הטיפוליות שהיא גם מנהלת יחידה לקידום נוער מדגימה: "העסק לא יכול להפסיד במשך הרבה זמן, והמסגרת הטיפולית לא יכולה להחזיק בלי הצלחת העסק. זה נהדר לראות את בני הנוער צומחים, אבל זה רק יכול להתקיים אם העסק מחזיק מעמד. נער שגונב או משקר מאיים על המסגרת הטיפולית..."

דוגמא נוספת נוגעת לתחום גיוס הכספים. באחד המיזמים העידו שגורמים שונים מהשותפות סביב המיזם מביאים משלחות למיזם כדי לגייס כספים: "המשלחות רגילות להכתיב מה הם רוצים מהסיוע, והם היו רוצים שהנערים ידברו ויספרו מאיפה הם באו, איך הם היו חיים... הנערים לא הרגישו נח לדבר, ובטח שלא על הנושאים האלה".

על פי רוב, בעלי התפקידים מסתדרים טוב על אף המתח שהוזכר. הן המנהלים העסקיים והן הרכזים הטיפוליים מביעים שביעות רצון גבוהה מאוד מהקשר שיש להם אחד עם השני (5.50 בקרב הרכזים בסולם 1-6 ו-5.32 בקרב המנהלים). רכזי "עשינו עסק" מציינים כי במקרים שבהם יש התפרצויות בין בעלי התפקידים הרקע לכך הוא על פי רוב אישי.

המנהלים והרכזים גם מרוצים מחלוקת העבודה ביניהם, אם כי המנהלים העסקיים הביעו שביעות רצון נמוכה יותר מהרכזים בעניין זה (5.33 בקרב הרכזים לעומת 4.95 בקרב המנהלים). פער זה יכול להיות מיוחס למחסור בשעות העבודה שחווים הרכזים הטיפוליים.

4.ג.5. קשר המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים עם הנוער

הן המנהלים העסקיים והן הרכזים הטיפוליים מביעים שביעות רצון גבוהה מיחסי העבודה שלהם עם הנוער (מנהלים עסקיים- 5.38 ורכזים טיפוליים- 5.53 בסולם 1-6), ומהאווירה במיזם (מנהלים עסקיים- 5.24 ורכזים טיפוליים- 5.33 בסולם 1-6).

כמו כן, הביעו שני בעלי התפקידים שביעות רצון גבוהה מהקשר בין איש הצוות השני לבני הנוער (הרכזים הטיפוליים דרגו את שביעות הרצון מהקשר של בני הנוער עם המנהלים העסקיים כ- 5.50 בסולם 1-6, והמנהלים העסקיים דרגו את שביעות הרצון מהקשר של הרכזים עם הנוער כ- 5.11, בממוצע).

5.ג.5. תפיסת הנשירה והסיכון של הנוער

בהתבסס על תאוריית ההדרה החברתית, שאלנו באיזו מידה תופסים המנהלים והרכזים את בני הנוער כאשמים לנשירה ולסיכון במצבם.

לוח 11: תפיסת הנשירה והסיכון של בני הנוער

עמדות כלפי הנוער			מנהלים עסקיים			רכזים טיפוליים		
ממוצע	ס. תקן	N	ממוצע	ס. תקן	N	ממוצע	ס. תקן	N
4.86	1.11	21	5.00	1.27	17	א. נשירה של בני הנוער מביה"ס היא כשלון של מערכת החינוך		
4.90	1.30	21	5.19	1.11	16	ו. בני הנוער נושרים מביה"ס מכיוון שמערכת החינוך הפורמאלית לא יודעת כיצד להתמודד עימם		
2.33	1.11	21	2.06	1.12	16	ח. נשירה של בני הנוער היא כשלון שלהם עצמם		

המנהלים והרכזים תופסים את מערכת החינוך כאחראית לנשירה של בני הנוער ואינם תולים בהם את האשמה למצבם או רואים אותה ככשלון של בני הנוער.

3. תפקידים ומקומם של בני הנוער במיזם

6.א. התפקיד

לבני הנוער הלוקחים חלק במיזמים יש בהם תפקיד תעסוקתי. מהספרות המקצועית, ומניסיונם של המרואיינים, לבני נוער בסיכון חסרים הרצון והדחף למצוא עבודה ולשמור עליה. בהתאמה לכך, אחד העקרונות המנחים לבחירת סוג העסק שהגדירו צוות "עשינו עסק", הוא תחום בעל אטרקטיביות לבני נוער (מתוך מדריך למשתמש, גרסת 2004). המיזמים השונים מציעים קשת רחבה של אפשרויות תעסוקה הדורשות מיומנויות ויכולות שונות מבני הנוער. המגוון, לדעת כל המרואיינים הוא חיובי, שכן הוא מאפשר לפתוח יזמויות חדשות בהתאם לצרכים המקומיים, דבר המאפשר הבטחת הכנסה. אחד ממייסדי התכנית מספר: "אני התנגדתי לדעה של הרבה עו"סים ש"גיון זה לא נחשב" ושצריך לתת לבני הנוער מודל של היי-טק. בעיני זה תפקיד קולוסאלי: כל עבודה מכבדת את בעליה, ולא צריך לטעת דברים שלא ימומשו. זו טעות. כל עבודה היא טובה, ותפקידנו הוא להכשיר וללמד." שתי רכזות טיפוליות הביעו את הסכמתן עם גישה זו, והוסיפו שלדעתן בני נוער שנשרו מהמיזם עשו זאת ללא שום קשר לתחום העיסוק.

עם זאת, עדיין יש במיזמים מספר בני נוער שלא מרגישים שתחום העיסוק מתאים להם או מעניין אותם, ועדיין מעוניינים להישאר במסגרתם³⁰. לטענת ש', מנהלת יחידה טיפולית ורכזת טיפולית, תחום העיסוק (במקרה זה: בית קפה) יכול להוות חסם עבור חלק מבני הנוער: "אני מניחה שדי הרבה עזבו בגלל אופי העיסוק. המגע בכסף זמין ומזומן, והזמינות של האוכל הם שני אלמנטים שיש להם משמעות בהישרדות בבית הקפה, אלו שני מוקשים גדולים... יש גם עניין של גבולות - החלפת משמרות, דאגה לאלו שמגיעים אחר כך... לחלק מהנערים זה קשה".

המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים תופסים באופן שונה את תחום העסק של המיזם - בעוד המנהלים העסקיים רואים את תחום העסק כאחת החוזקות של המיזם, תופסים אותו הרכזים הטיפוליים כאחת מנקודות החולשה שלו.

³⁰ חלק מהמיזמים מצליחים "לתפור" תפקידים עבור בני נוער שזקוקים למסגרת, אבל פחות מתאימים לתחום התעסוקה. לדוגמא: במיזם של שילוט חוצות אחת הנערות שלא התעניינה במכירות עוזרת בניהול המשרד.

חסם נוסף הוא אפשרויות הקידום המצומצמות. בחלק מהמיזמים, חלק מבני הנוער מקבלים קידום בעבודתם בהתאם לרצינות שהם מגלים או בהתאם ליכולות שלהם אולם, אין זה המצב בכל המיזמים, ולעיתים קרובות נוצר מצב ובו בני הנוער נשארים באותו סטאטוס תעסוקתי לאורך כל תקופת שהותם במיזם. אחת הדוגמא המעניינות להגברת מעורבות בני הנוער בתכנית היא ההחלטה העקרונית שבני הנוער מהמיזמים יהיו אלו שמציגים את ביצועי המיזם אל מול השותפות.

6.ב. קריטריונים ותהליך קבלה

אחת השאלות העקרוניות בתכנון תכנית התערבות היא איזה אוכלוסיית יעד יכולה להפיק את מרב התועלת מההשתתפות בתכנית. שרטוט פרופיל מסוג זה עשוי להגביר את התועלת של המיזם ולהפנות אליו את המתאימים ביותר. על אף הגיוון בתחומי העיסוק, יש לזכור שלכל בני הנוער הלוקחים חלק במיזמים שני מאפיינים דומים: הם מוגדרים כמצויים על רצף הסיכון, והם מגיעים למיזם ללא נסיון בתחום עסקי. המנהלים והרכזים מסכימים ביניהם כי המאפיינים החשובים ביותר להצלחה של נער במיזם הם התמדה ורצון להתקדם בחיים, וכי אחריהם מגיעים אחריות ורצון להרוויח כסף. לדעת המנהלים העסקיים, המאפיין החמישי בחשיבותו הינו יכולת קבלת ביקורת, ולדעת הרכזים הטיפוליים המאפיין החמישי בחשיבותו הוא אמונה ביכולת להשפיע על העתיד.

ראוי לציין כי המנהלים העסקיים תופסים את התנהגות בני הנוער במיזמים כאחת מנקודות החוזק שלהם. עם זאת, במספר ראיונות עלתה הטענה שהמיזמים מתקשים להכיל התנהגות לא מסתגלת. הדוגמאות שניתנו נגעו להתנהגויות שפוגעות בעבודה (כמו שקרים וגניבות) ולהתנהגויות שפוגעות בקבוצה (אלימות ובני נוער פחות חברתיים). צוות "עשינו עסק" אינו מתווה מדיניות חד משמעית בנוגע לאופן שבו יש להגיב להתנהגויות פוגעניות של בני הנוער. אחד מהרכזים של צוות "עשינו עסק" הסביר שהגבולות הם בתוך כל אחד מהמיזמים משום שהאוכלוסיות שמגיעות למיזמים שונות זו מזו וכללי ההתנהגות שונים בהתאם. רכזת נוספת הסכימה איתו אולם, הוסיפה: "אני ממליצה למנהלים ליצור לפחות בהתחלה קבוצה חזקה, כי גם ככה יש המון קשיים. זה יותר ריאלי להתחיל חזק ואח"כ להכניס חלשים".

תהליך הקבלה למיזמים אינו אחיד. נסיון של תוכניות תעסוקה בארה"ב מלמד כי גיוס בני נוער לתכנית תעסוקה המתבצע ללא תיאום צפיות מוביל לאחוזי נשירה גבוהים מהתכנית. הנסיון מלמד כי למפגש הראשון של הנער עם התכנית (בדרך כלל בתהליך הקבלה) חשיבות מכרעת, ושיש להתאימו למאפייני קהל היעד. בני הנוער מגיעים עם מעט מוטיבציה, סף תסכול נמוך, וחוסר סבלנות. התאמת התהליך כוללת צמצום המידע הנלקח מהמועמד, הקרנת עניין של סגל התכנית בנער, והצגת יכולות התכנית. בתוכניות התעסוקה בארה"ב מקובל לוודא כי מסגרת התכנית יכולה לתת מענה לצרכי המועמדים, וכי יש למועמדים את הפוטנציאל לנצל את התכנית כדי להתקדם. עושים זאת על ידי מיפוי הצרכים והפוטנציאל של הנער: תחומי העניין של כל מועמד, צפיות, רצון לעבוד קשה ולהצליח, הישגים לימודיים, היסטוריה תעסוקתית, מה שהמועמד מגדיר כצרכים שלו, מידת הרצון להשתלב בתעסוקה וכיו"ב.

6.ג. מספר הנערים במיזם

השאיפה של מרבית השותפים במיזמים היא לקלוט מספר גדול ככל האפשר של בני נוער במיזם, הן כדי לסייע למספר גדול ככל הניתן של בני נוער והן כדי להפחית את העלות פר קפיטה של המיזם.

הגדלת מספר משרות הנערים יכולה להתאפשר בשני תנאים: הגדלת כמות העבודה, או מתן פחות שעות עבודה לכל נער במיזם. לא ברור מהו מספר שעות העבודה המינימאלי והמקסימאלי מבחינת אפקטיביות טיפולית. אך יש לתת את הדעת על כך שככל שיש יותר בני נוער במיזם כן מתאפשר לכל אחד מהם לעבוד פחות ואולי גם לחוות את עבודתו כמשמעותית פחות לעסק.

העובדה שמלכתחילה לוקחים למיזמים בני נוער שאינם מקצועיים, והקשיים איתם מגיעים בני הנוער גורם לתפוקות שלהם להיות יחסית נמוכות, כך שנקודת הפתיחה של העסק היא שצריך מספר גבוה יותר של בני נוער בכדי לבצע את אותו היקף עבודה שהיה נעשה בעולם האמיתי עם פחות עובדים. א', מנהל עסקי של מיזם מפרט: "בהתחלה אם הייתה הזמנה גדולה ונער לא הגיע, אפילו אם זה היה יותר נכון להשעות אותו-עדיין לא עשינו את זה אם הייתה הרבה עבודה. היום אנחנו מחזיקים יותר נערים במשמרת באופן קבוע, וזה מאפשר לנו לענות גם על הצורך העסקי וגם החינוכי".

ש', רואה חשבון ויועץ לאסטרטגיית העברת כספים לעמותות במקצועו, סבור שאין לפתוח מיזם שבו ישתתפו פחות מחמישה בני נוער. "כמות הנערים היא פרמטר חשוב כי אנחנו רוצים שהכסף יגיע לנערים, ולא לכל ההוצאות מסביב. המטרה היא לגייס כמה שיותר נערים 5-10, ולא מיזם של 2 נערים שרק מחזיק את המשרות של המנהל העסקי והרכז הטיפולי".

בחלק מהמיזמים קיימת הבעיה הפוכה: רוצים לגייס בני נוער נוספים לעבודה אולם, קיים "מחסור" בבני נוער בסיכון שניתן לגייס למיזמים, ונאלצים להעסיק גם בני נוער נורמטיביים. עבור בני נוער אלו, אין ערך מוסף למיזם מעבר להיותו מקום עבודה שמספק שחר.

יתר על כן, מנסיון של שני מיזמים, היתרון הפוטנציאלי הגדול בהעסקת בני נוער נורמטיביים – ליצור השפעה חיובית של בני הנוער הנורמטיביים על בני הנוער בסיכון אינו מתממש. אחד המנהלים העסקיים סיפר על הסכנה שבגיוס בני נוער נורמטיביים, ועל הקושי לחזור לעבוד עם בני נוער בסיכון. לדעת אחד מרכזי "עשינו עסק" המיזמים הרבה פחות משמעותיים עבור נוער נורמטיבי שיש לו עיסוקים רבים אחרים. בהקשר זה יש לציין גם כי הספרות המקצועית מצביעה על המודל התעסוקתי לבני נוער כאפקטיבי יותר ככל שדרגת הסיכון בה נמצא הנער גבוהה יותר.

4. התערבות הוליסטית

על פי רוב, הקשיים שעומדים בפני נוער בסיכון אינם מוגבלים לתחום אחד ספציפי, אלא משיקים למספר תחומים. תוכנית "עשינו עסק" מציעה מענה לצרכים השונים והמורכבים של בני הנוער על ידי יצירת מסגרת הנותנת מענה לפן התעסוקתי, הטיפולי, הלימודי וההעשרתי.

6.א. עבודה ושכר

בעוד השתכרות דרושה לקיום פיזי בכבוד, הצורך בעבודה הוא על פי רוב צורך נפשי התורם להערכה העצמית ולביטחון העצמי. על פי רוב בני הנוער מגיעים למיזם לאחר שחוו תחושות של הדרה וכשלון במקומות אחרים – בית, בית ספר וכדומה. עולם התעסוקה אמור להוות אלטרנטיבה המאפשרת הצלחה ומקום לרכוש מיומנויות לחיים נורמטיביים. עם זאת, גם עולם התעסוקה, אליו מגיעים בני הנוער ללא כישורים תעסוקתיים עשוי להפגיש אותם עם התמודדויות לא פשוטות, הם עשויים להתקשות בשמירה על מקום עבודה יציב ועלולים לחוות תחושת כישלון.

בני הנוער לומדים במהלך עבודתם במיזמים כישורים משני סוגים: הרגלים ומיומנויות תעסוקתיות, וידע וכלים מקצועיים. הידע והכלים המקצועיים הם תלויי מקצוע, ויכולים לסייע לנער למצוא עבודה מאותו סוג בהמשך או לעורר את העניין שלו בתחום חדש, אבל ההרגלים והמיומנויות התעסוקתיות הם כלים נדרשים בכל תחום. כפי שהוזכר בסעיף המטרות, המנהלים העסקיים רואים ברכישת כישורים תעסוקתיים את אחת המטרות החשובות ביותר של התכנית. דוגמא לכך נותנת ש', מנהלת יחידה טיפולית: "רואים את היכולת לקבל משוב נורא מהר. בני הנוער מבינים את המשמעות של משוב, ונותנים ומקבלים גם אחד מהשני. זה כלי לחיים."

6.ב. העשרה

ההבחנה בין העשרה לבין פעילות חינוכית-טיפולית אינה חד משמעית. ההכשרות נועדו לתת לבני הנוער הזדמנות לרכוש ידע, להרחיב את אופקיהם, להשתפר במיומנות אותה הם אוהבים או לרכוש מיומנות חדשה.

אחד הצרכים שעלו משאלוני המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים היה הצורך בהכשרות עבור בני הנוער. לשנת 2008 כבר תוכננו שבע הכשרות לבני הנוער של המיזמים³¹. בהכשרות יועברו תכנים הקשורים לתקשורת בין אישית, עבודת צוות, התמודדות עם אתגרים, גיבוש צוותי, ועוד. מעבר להיבטים הקשורים ישירות לתעסוקה ההכשרות, מספקות לבני הנוער הנאה ואפשרות להכיר בני נוער נוספים מהמיזמים ומחוצה להם, ודמויות מבוגרות היכולות להוות מודל נוסף לחיקוי.

6.ג. פעילות טיפולית-חינוכית

מצבי סיכון מתייחסים לסכנות פיזיות או נפשיות המאיימות לשלול מהאדם הנמצא בהן השתלבות נורמטיבית עתידית בחברה. אחד מהמאפיינים של נוער בסיכון הוא התרועעות עם אוכלוסיה החיה בשולי החברה, מבחינת הנורמות והקודים שלה. על מנת "למשוך" את בני הנוער חזרה לחברה הנורמטיבית, יש צורך לייצר עבורם חברה אלטרנטיבית לזו המסכנת. מספר מראיינים ציינו את החשיבות של הקניית יכולות חברתיות ודינמיקה קבוצתית חיובית בתור מדדי הצלחה חשובים של התכנית. קיימת שונות מאוד גדולה בהשקעה של מיזמים שונים בפעילות טיפולית-חינוכית. בחלק מהמיזמים יש פעילויות חברתיות/ טיפוליות/ חינוכיות על בסיס שבועי וקבוע, בעוד בחלק מהמיזמים פונקציה זו אינה קיימת כלל.

באופן מרשים, כמעט כל המראיינים ציינו שהפן הטיפולי של המיזם שלהם כרוך לבלי הפרד מהפן העסקי, ושהטיפול עושה שימוש רב בעבודת בני הנוער: כשהם נשאלו במה בא לידי ביטוי הצד הטיפולי של המיזם חלקם ציינו מנגנונים שונים שפיתחו כגון שיחות משוב על העבודה ושיבות צוות עם בני הנוער, וחלקם ציינו שהצד הטיפולי בא לידי ביטוי בזמן שהם מקדישים לפעילויות שלא מכניסות כסף (כגון הקמת דוכן למכירת הסחורה של המיזם פעילות אשר אינה משתלמת כלכלית, אולם היא נותנת לבני הנוער ללמוד להסתדר עם לקוחות). אחת הרכזות הטיפוליות תיארה את ההצמדה שהיא עושה בין ההכשרות העיסוקיות לסדנאות שהיא מעבירה לבני הנוער כפעילות הטיפולית של המיזם שלהם: "אם בסדנת מכירות מדברים על טיפול בהתנגדויות לקוח, שבוע אח"כ אני מדבר על מה זאת התנגדות בשבילך, על התמודדות עם כעס... בסדנאות עולים נושאים כמו עמידה בלחץ, ניהול כעסים, כישורי חיים... על הכל אני מדברת באמצעות

התפקיד: אתה רוצה להיות איש עסקים טוב?!- אתה צריך לדעת להתמודד עם כולם. מה יעזור לך אם כשאתה מתעצבן תצחק עליו? וככה אני מגיעה לתיעול כעסים. במכירות מקבלים הרבה דחייה- איך אתה מפרש דחייה? איך אתה לומד לשכנע ולשווק רעיונות אחרת? אחר כך הם גם מתייחסים אחרת לדחייה של בנות. תמיד אני משתמשת בשפה העסקית."

בנוסף, הרכזות הטיפוליות סבורות שהתמיכה שהן מפגינות בבני הנוער, והפניות שלהן לשיחות תמיכה הן בעלות אפקט טיפולי.

לצד הפעילות הקבועה, חלק מהמיזמים בוחרים לארגן "ימי שיא" של פעולות גיבוש והפגה כגון, טיולים, צפייה בסרט, ומסיבות לקראת חגים, לעיתים בשיתוף הורי בני הנוער. לשנת 2008 החליט צוות "עשינו עסק" לארגן יום כיף לבני הנוער של כל המיזמים יחד.

6.ד. לימודים

קיים פער בין האופן שבו הלימודים מוצגים במודל, והמקום שהלימודים תופסים במיזמים בפועל. ב"עשינו עסק" מגדירים את "יחודיות התכנית באופן הבא: "יחודיות התכנית מתבטאת במתן פתרון חינוכי-טיפולי... במסגרת הפרויקט בני הנוער מחויבים בהשתלבות במסגרת לימודית כלשהיא- בין אם הגשה לבחינות הבגרות או השתלבות במספר מקצועות לימוד בסיסיים, בנוסף נהנים המשתתפים מהכשרות מקצועיות בתחומי המיזם כמו גם לימודי יזמות עסקית בסיסיים" (מתוך תכנית העבודה, 2008). בפועל, 14% מהחדשים ו 16% מהותיקים אינם לומדים.

חוסר הבהירות בקשר למקום שאותו צריכים הלימודים לתפוס מודגמת גם בראיונות, שם כל המרואיינים ציינו את הלימודים כאחת המטרות החשובות ביותר של המודל, אבל רק המרואיינות מטעם השותפות (רק ביטוח לאומי) ציינו את רכישת ההשכלה בתור מדד הצלחה חשוב של התכנית.

כמו המרואיינים, גם המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים פחות מתייחסים לקריטריונים לימודיים כמדד הצלחה חשוב: כפי שצוין בסעיף א' של הממצאים, תחת "מטרות התחום", שלושת מדדי ההצלחה שסבו סביב הצלחה לימודית כקריטריון להגדרת הצלחה קיבלו דירוגים נמוכים מאוד ביחס ליתר המדדים. רכזי "עשינו עסק" מסבירים ממצא זה בשני אופנים: ראשית, תחום הלימודים אינו קשור להישרדות המיזם: הפן הכלכלי, ואפילו הבעיות ההתנהגותיות של הנוער מאיימים על ההתנהלות התקינה של המיזם ביומיום. שנית, החיבור של המודל ללימודים הוא היסטורי: המיזמים צמחו מתוך קידום נוער, ושם שמים עליהם דגש. מסקירת הספרות עולה כי במידה ואחת ממטרות תכנית התעסוקה הינה לשפר את הישגי בני הנוער בלימודים, או למנוע מהם נשירה, חיוני שיתקיים קשר שוטף בין התכנית לבין המורים של הנוער בכדי להתאים בין התכנים באופן מקסימאלי. האופן שבו התכנית מתייחסת ללימודים ולהכשרה הוא קריטי בכדי ליצור בקרב בני הנוער רצון ללמוד. ככלל, על תוכניות המתמודדות עם בני נוער בסיכון ללמד בסגנון חינוכי המתאים למבוגרים (בניגוד לשיטה הנהוגה בבתי הספר) וללמד בקבוצות קטנות או ביחס של אחד לאחד.

³¹ בשנת 2007 התבצעה הכשרה אחת לבני הנוער.

ב. ממצאי אפקטיביות ברמת בני הנוער

1. משתנים משותפים למשתתפי התכניות ובוגריהן

הדמיון במאפייני הרקע של בני הנוער והבוגרים מהמיזמים ומקבוצות ההשוואה (בני נוער ובוגרים של תכניות לנוער בסיכון ביחידות לקידום נוער) מאשר את ההנחה שבני הנוער שמשתתפים במיזמים, בני הנוער שבמדגם, ובוגרי המיזמים והביקורת מגיעים כולם מאותה אוכלוסיית יעד. כמו כן, מעיד הדבר על כך שהנוער המופנה למיזמים אינו שונה באופן מהותי מבחינת מאפייני הרקע שלו מבני הנוער המופנים לתכניות התערבות אחרות על ידי היחידות לקידום נוער. לפיכך, ניתן להניח שפערים שימצאו מובהקים בין הקבוצות אינם נובעים משונות מהותית בין המשיבים, אלא מסוג ההתערבות – מיזמים מול תכניות אחרות, ומהותן שלהם בתכנית.

חלק נכבד מהממצאים המובאים להלן שאובים משאלות מידה. אלה, מבוססות על סולם בן 6 דרגות. בסולם זה ממוצעים עד ציון 2.5 נחשבים למידה נמוכה/מעטה; עד ציון 3.5 נחשבים למידה בינונית-נמוכה; עד ציון 4.5 למידה בינונית-גבוהה/רבה; ולמעלה מזה למידה גבוהה/רבה.

מלבד דיווח על מדדי אמצע ופיזור במדדים השונים, נערכו מבחנים פרמטריים וא-פרמטריים לבדיקת השפעה של משתני הרקע של המשיבים על התוצאות. בין משתני הרקע שנבדקו היו רק אותם משתנים בהם נמצאה שונות מספקת בין המשיבים כגון, מין; ארץ לידת הורים – בהבחנה בין ילידי הארץ לבין עולים; אורח חיים של המשיבים – בהבחנה בין חילונים מסורתיים ודתיים; מספר שעות העבודה במיזם - בני נוער העובדים עד 7 שעות שבועיות (N=22), בני נוער העובדים בין 7 ל 15 שעות שבועיות (N=15), ובני נוער העובדים מעל 15 שעות שבועיות (N=22); סוג העיסוק במיזם- במשתנה זה נערכו שתי הבחנות: האחת, בין בני נוער ותיקים העובדים במיזמים יצרניים (אומנות שימושית, גינון, אפיה, בישול, והכנת סנדוויצ'ים) לבני נוער ותיקים העובדים במיזמים המספקים שירות (שילוט חוצות, קייטרינג, בתי קפה, והפקת ארועים)³², והשניה - בין בני נוער ותיקים העובדים בבתי קפה וקייטרינג לעומת בני נוער ותיקים העובדים ב**יתר המיזמים**.

בשל ריבוי המדדים שנבדקו במהלך המחקר, נציג רק ההבדלים שנמצאו מובהקים סטטיסטית.

³² חשוב לציין שתי הסתייגויות מתודולוגית בהשוואה זו: הראשונה שבהם נובעת מהבדל משמעותי בפרטי הרקע: חלק ניכר מאוכלוסיית המשיבים שעובדים במיזמים שנותנים שירות לומדים במסגרת היל"ה (47%), לעומת 4% מהמשיבים העובדים במיזמים יצרניים. למעשה, כשליש מהמשיבים העובדים במיזמים היצרניים אינם לומדים (36%), לעומת 7% בלבד ממשבים מהמיזמים נותני השירות. ההסתייגות השניה נובעת מהיעדר מידע: 46% מהמשיבים מאוכלוסיית בני הנוער העובדים במיזמים היצרניים לא ידעו מהי רמת ההשכלה של אביהם (באוכלוסיית בני הנוער העובדים במיזמים הנותנים שירות 18% נוספים מבני הנוער לא ידעו כיצד לענות על שאלה זו). לפיכך, לא נערכה השוואה על משתנה זה בין שתי הקבוצות.

בטחון והערכה עצמית

רמת הביטחון וההערכה העצמית ההתחלתיות של בני הנוער נבדקו באמצעות סדרת היגדים:

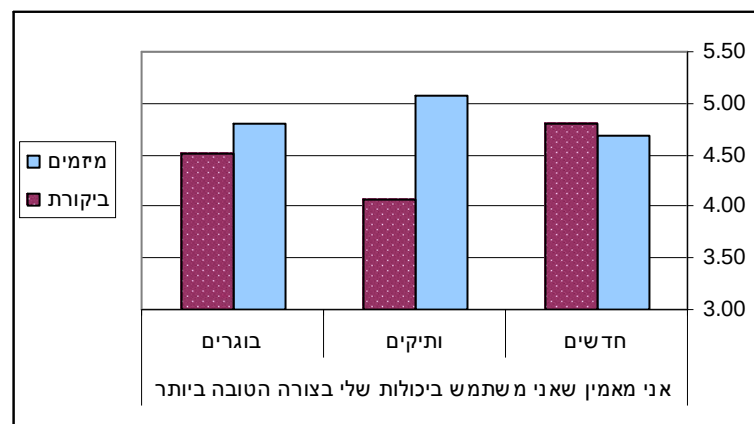
- אני מאמין שאני משתמש ביכולות שלי בצורה הטובה ביותר
- הרבה פעמים פונים אלי כשצריך לקבל החלטה
- אני מרגיש עצמאי יותר מבני נוער אחרים בגילי
- בדרך כלל אני אומר את מה שאני מרגיש
- בדרך כלל אנשים אוהבים אותי
- אני מרגיש מבוגר יותר מבני נוער אחרים בגילי
- מגיע לי שיהיה לי טוב בחיים

מכיוון שדכאון וניכור הם מאפיינים מובהקים של נוער בסיכון צירפנו למדדי הדימוי והבטחון העצמי גם היגד הבוחן את רמת החיוניות ושמחת החיים של המשיבים.

1. אני נחשב לאדם שמח

כלל, נמצאה רמה בינונית-גבוהה עד גבוהה עם כל ההיגדים. בחלק מההיגדים נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצות המיזמים והביקורת ובתוך כל קבוצה, כדלהלן:

תרשים 17: מידת ההסכמה עם ההיגד: "אני מאמין שאני משתמש ביכולות שלי בצורה הטובה ביותר"

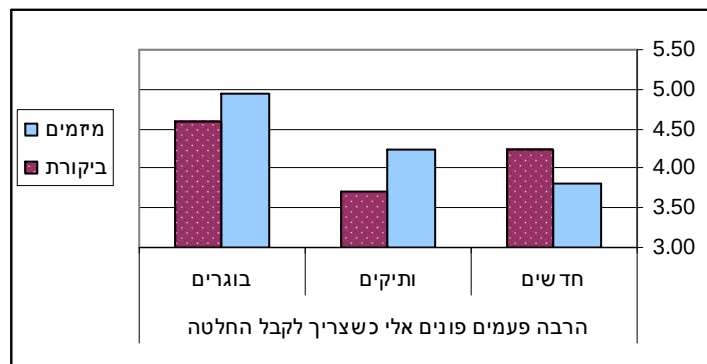


ותיקי המיזמים מאמינים כי הם משתמשים ביכולת שלהם בצורה הטובה ביותר במידה רבה יותר מאשר *ותיקי הביקורת* ($P=0.0001$).

עוד נמצא כי בהשוואה בתוך כל אחת מהקבוצות, קיימים פערים מובהקים בין החדשים לותיקים: בקבוצת המיזמים חלה עליה באמונה ביכולות על ציר הזמן, ואילו בקבוצת הביקורת חלה מגמה הפוכה – של ירידה באמונה ביכולות על ציר הזמן.

בניתוח בין המינים נמצא כי בנות מאמינות יותר מבנים, באופן מובהק, כי הן משתמשות ביכולות שלהן בצורה הטובה ביותר. כן נמצא כי מסורתיים ודתיים מאמינים כך יותר מאשר חילונים, בנים לשני הורים עולים יותר מאשר בנים לילדי הארץ או שאחד מהוריהם ילידי הארץ וצעירים חיים עם אחד מהוריהם בלבד או ללא הוריהם, יותר מאשר צעירים חיים עם הוריהם.

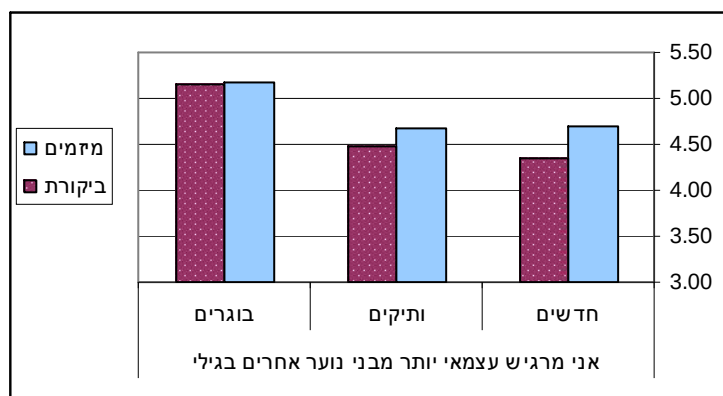
תרשים 18: מידת ההסכמה עם ההיגד "הרבה פעמים פונים אלי כשצריך לקבל החלטה"



ותיקי המיזמים דרגו את תחושתם כי פונים אליהם הרבה פעמים כשצריך לקבל החלטה גבוה יותר מותיקי הביקורת באופן מובהק ($P=0.0260$). כפי שניתן לראות מהתרשים, חלה עליה עקבית בממוצע הדירוג של קבוצת המיזמים (ממוצע 3.80 בקרב החדשים, 4.23 בקרב הותיקים, ו 4.93 בקרב הבוגרים). השיפור בממד זה נמצא מובהק (בהשוואת חדשים-ותיקים $P=0.0199$, בהשוואת ותיקים-בוגרים $P=0.0026$ ובהשוואת חדשים-בוגרים $P=0.0001$). שיפור נמצא גם בתוך קבוצת הביקורת בהשוואה בין ותיקים לבוגרים ($P=0.0136$).

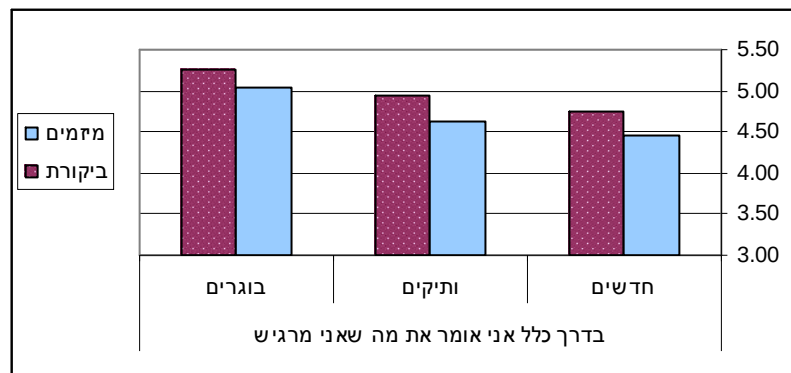
בנות, יותר מבנים, מדווחות כי פונים אליהן כאשר צריך לקבל החלטה. באופן דומה מדווחים כך גם בנים שאחד מהוריהם עלה מחו"ל, בני נוער המתגוררים עם שני הוריהם ובני נוער לומדים, יותר מאשר כאלה שאינם לומדים.

תרשים 19: מידת ההסכמה עם ההיגד: "אני מרגיש עצמאי יותר מבני נוער אחרים בגילי"



שתי קבוצות הבוגרים חשות עצמאיות יותר מבני גילם באופן מובהק ביחס לותיקי התכנית ($P=0.0464$) בין ותיקי המיזמים לבוגרים, ו $P=0.0317$ בין ותיקי הביקורת לבוגרים). בנוסף, נמצא הבדל מובהק בקבוצת הביקורת בין ממוצע הדירוג של החדשים והבוגרים ($P=0.0185$). נמצא כי בני נוער אשר מתגוררים עם אחד ההורים או לא עם הוריהם ובני נוער לומדים מרגישים עצמאיים יותר בהשוואה לבני נוער בגילם.

תרשים 20: מידת ההסכמה עם ההיגד: "בדרך כלל אני אומר את מה שאני מרגיש"



שתי הקבוצות מראות מגמה של שיפור לאורך ציר הזמן **ביכולת לומר את מה שהם מרגישים** אולם, ההבדל בתוך המיזמים בין בני הנוער החדשים לבוגרים הוא היחיד שנמצא מובהק ($P=0.0302$). כמו כן, נמצא כי בני נוער העובדים במיזמים יצרניים מסכימים עם היגד זה יותר מבני נוער העובדים במיזמי שירות.

ביתר ההיגדים המוצגים להלן לא נמצאו שינויים משמעותיים בעמדות ובתחושות הנוער:

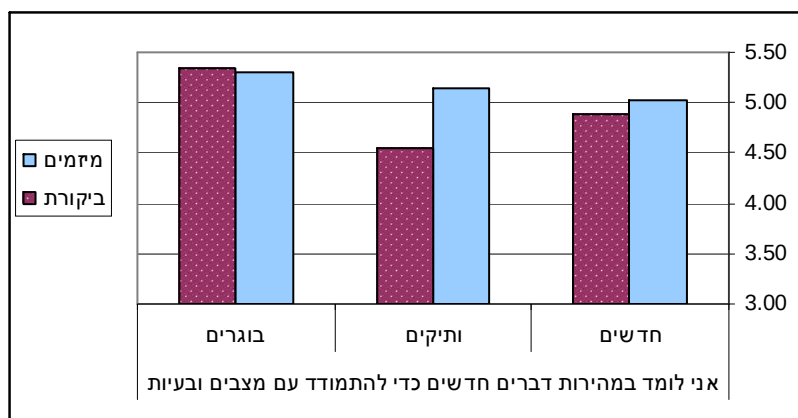
- א. אני מרגיש מבוגר יותר מבני נוער אחרים בגילי;
- ב. אני נחשב לאדם שמח;
- ג. בדרך כלל אנשים אוהבים אותי; מלבד הבדל מובהק בין בני נוער ותיקים במיזמים יצרניים המביעים יותר הסכמה עם ההיגד מאשר בני נוער במיזמי שירות.
- ד. מגיע לי שיהיה לי טוב בחיים; מלבד הבדל מובהק בין בנים להורים ילידי הארץ, אשר חשים כך יותר מבנים להורים עולים.

מסוגלות עצמית ומיקוד שליטה

רמת המסוגלות העצמית היא גם תנאי להצלחת הנער במיזם וגם מטרה אליה שואף הצוות המקצועי להביא את הנערים. שני היגדים בחנו את רמת המסוגלות העצמית ובשניהם נמצא כי רמת המסוגלות העצמית ההתחלתית של בני הנוער החדשים (במיזמים ובביקורת) בינונית-גבוהה עד גבוהה מאוד. כפי שנראה מתרשים 21 להלן, למרות הרמה ההתחלתית הגבוהה של המסוגלות העצמית נמצא הבדל מובהק בין ותיקי המיזמים והביקורת. ותיקי המיזמים דרגו את יכולתם ללמוד במהירות דברים חדשים גבוה באופן מובהק מהותיקים בתוכניות ההתערבות האחרות ($P=0.0058$). יחד עם זאת, עד שהם הופכים לבוגרי התכנית, מצמצמת קבוצת הותיקים מהביקורת את הפער ומשווה את הממוצע שלה לזה של בוגרי המיזמים. שיפור זה התגלה כמובהק ($P=0.0079$).

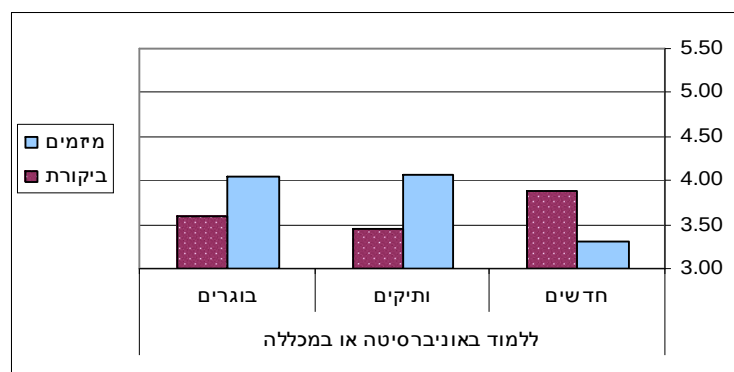
כן נמצא כי בנים להורים ילידי הארץ וכאלה שאינם גרים עם שני הוריהם מעידים על עצמם כבעלי יכולת הסתגלות גבוהה יותר.

תרשים 21: מידת ההסכמה עם ההיגד "אני לומד במהירות דברים חדשים כדי להתמודד עם מצבים ובעיות"



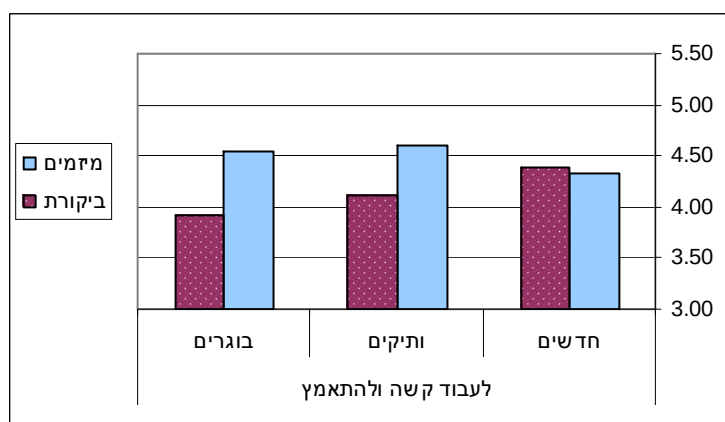
מיקוד שליטה משמעו מידת האמונה וההתנהגות הנובעת ממנה שביכולתו של הפרט להשפיע על הדברים המתרחשים בחייו. כדי לבחון אם מיקוד השליטה של בני הנוער הוא פנימי או חיצוני, הם נתבקשו לסמן, מתוך רשימה נתונה, באיזו מידה הם צריכים דברים מסוגים שונים כדי להצליח בחיים. כמיקוד שליטה פנימי נחשב כל דבר שהמשיב יכול החליט אם לבצע אותו או לא כגון, ללמוד מקצוע, ללמוד באוניברסיטה או במכללה, לעבוד קשה ולהתאמץ, לדעת מהן הזכויות שלי ואיך להשיג אותן. כמיקוד שליטה חיצוני נחשב כל דבר שההחלטה על ביצועו אינה תלויה במשיב כגון, מזל, עזרה מההורים, עזרה מחברים, עזרה כספית מהמדינה ועזרה של אנשי מקצוע.

תרשים 22: מידת החשיבות שמייחסים בני הנוער ללימודים גבוהים כתנאי להצלחה



בני הנוער מקבוצת המיזמים ומקבוצת הביקורת מדווחים על צורך בינוני בכל ההיבטים. הבדל מובהק נמצא ביחס ללימודים גבוהים, כאשר המשיבים החדשים מקבוצת הביקורת מעניקים משקל גבוה ללימודים גבוהים מאשר המשיבים החדשים מקבוצת המיזמים (3.88 לעומת 3.30, בהתאמה $P=0.0483$). תוך כדי ההשתתפות בתכנית ולאחריה, ניתן להבחין בשינוי היחס כלפי הלימודים הגבוהים בקרב משיבי המיזמים: בני הנוער שלוקחים חלק במיזמים מייחסים עם הזמן חשיבות רבה יותר ללימודים, במובהק ($P=0.001$ בהשוואה בין חדשים לותיקים, ו $P=0.0084$ בהשוואה בין חדשים לבוגרים) עד כי ותיקי המיזמים מייחסים ללימודים הגבוהים חשיבות רבה יותר אף מותיקי הביקורת ($P=0.0051$). בתוך קבוצת ותיקי המיזמים, אוכלוסיית בני הנוער במיזמי שירות רואים צורך רב יותר בלימודים גבוהים כתנאי להצלחה בחיים.

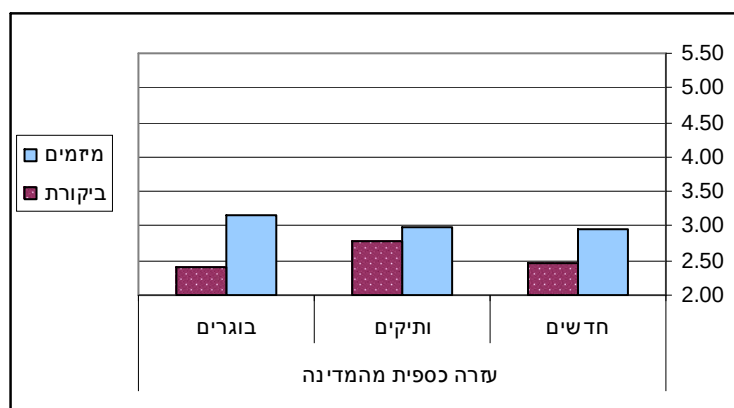
תרשים 23: מידת החשיבות שמייחסים בני נוער לעבודה קשה כתנאי להצלחה



עבודה קשה והשקעת מאמץ - הותיקים והבוגרים של המיזמים דרגו את העבודה הקשה והשקעת מאמץ כאמצעי החשוב ביותר להשגת "הצלחה בחיים" (ממוצע ותיקים: 4.61; ממוצע בוגרים: 4.55). הן ותיקי המיזמים והן הבוגרים זוקפים הצלחה בחיים לעבודה קשה ולהשקעת מאמץ באופן מובהק יותר מאשר בני הנוער החדשים במיזמים ($P=0.001$ ו $P=0.0084$ בהתאמה). כמו כן, בוגרי המיזמים סבורים שיש צורך רב יותר לעבוד קשה ולהתאמץ מאשר קבוצת הביקורת.

במקביל, נמצאה מגמה של ירידה (אמנם לא מובהקת) בין שלש נקודות הזמן בקבוצת הביקורת, לפיה הותיקים והבוגרים בקבוצת הביקורת סבורים פחות שיש לעבוד קשה והשקיע כדי להצליח בחיים.

תרשים 24: מידת החשיבות שמייחסים בני נוער לעזרה כספית מהמדינה כתנאי להצלחה



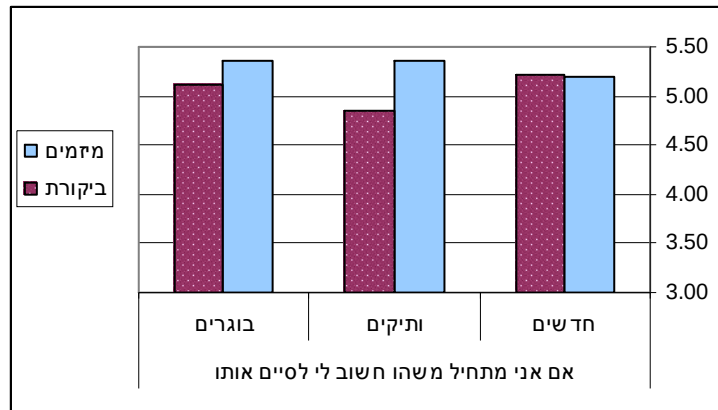
בוגרי המיזמים מייחסים חשיבות גבוהה לעזרה כספית מהמדינה כתנאי להצלחה יותר מאשר בוגרי הביקורת. עם זאת, קיימת שונות גבוהה בקבוצת המיזמים ביחס לשאלה זו.

מעבר לקבוצות, שלוש אוכלוסיות שונות הביעו צורך רב יותר באחד מהמשתנים: בני נוער במיזמים של קייטרינג ובתי קפה סבורים יותר שאחד התנאים להצלחתם בחיים הוא עזרה מההורים בהשוואה ליתר בני הנוער. בני נוער במיזמים יצרניים סבורים יותר מבני נוער במיזמי שירות כי הם זקוקים למזל, ואוכלוסיית המסורתיים והדתיים מצביעים יותר על מזל, לימודים גבוהים ומיצוי זכויות כתנאים להצלחה בחיים.

סגנון התמודדות

במדד של סגנון ההתמודדות כללנו את יכולת ההתמדה והיפוכה - אופן התגובה לחוסר הצלחה, את היכולת של בני הנוער לשלוט בעצמם בעת כעס ולחילופין, להידבר באופן בלתי פוגעני עם אחרים.

תרשים 25: יכולת התמדה



התמדה - נמצא כי בני הנוער החדשים משתי הקבוצות – מיזמים וביקורת, מעידים על עצמם כבעלי יכולת התמדה גבוהה מאד, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהיגד "אם אני מתחיל משהו חשוב לי לסיים אותו" (5.20 ו-5.21, בהתאמה).

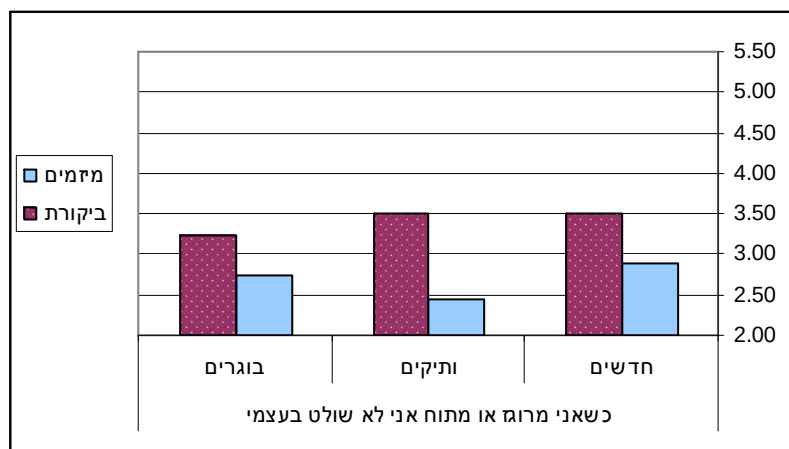
במדד זה נמצא הבדל מובהק בין ותיקי המיזמים לוותיקי הביקורת, כך שוותיקי המיזמים מדרגים את החשיבות שהם מייחסים לסיים משימה איתה הם מתחילים כגבוהה יותר ($P=0.0067$).

התמודדות עם תסכול - בני הנוער החדשים מקבוצת המיזמים מעידים על עצמם כבעלי חוסן גבוה יותר במובהק מפני תסכול, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה נמוכה יותר להיגד "לא שווה לי להשקיע במשהו שלא מצליח לי בפעמים הראשונות" (2.52 לעומת 3.48, בהתאמה $P=0.0042$). מגמה דומה נמצאה בקרב הותיקים בשתי הקבוצות (2.47 לעומת 3.09, בהתאמה $P=0.0245$). זאת, על אף שחל שיפור מובהק בין ותיקי הביקורת לעומת החדשים. כלומר, ניתן להסיק כי תכניות הביקורת מסייעות למשתתפים לחזק את חוסנם אולם, המיזמים מסייעים בכך יותר.

תקשורת - בני הנוער והבוגרים משתי הקבוצות מעידים על עצמם כיוצרים תקשורת בלתי פוגענית, כפי שבא לידי ביטוי בהסכמה רבה עם ההיגד – "בויכוחים אני אומר מה דעתי בלי שאנשים יכעסו או יעלבו ממני". אוכלוסיית בני הנוער במיזמי בתי קפה וקייטרינג מביעים הסכמה רבה יותר עם היגד זה מבני הנוער ביתר המיזמים.

בנוסף, בני הנוער והבוגרים משתי הקבוצות מעידים כי שולטים בעצמם במידה די רבה, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה בינונית-נמוכה עם ההיגד "כשאני מרוגז או מתוח אני לא שולט בעצמי".

תרשים 26: מידת ההסכמה עם ההיגד: "כשאני מרוגז או מתוח אני לא שולט בעצמי"



ניתן להבחין כי בני הנוער מהמיזמים חשים שליטה רבה יותר על תגובותיהם בכל נקודות הבדיקה. ההבדל בין קבוצות הוותיקים נמצא מובהק ($P=0.0005$)

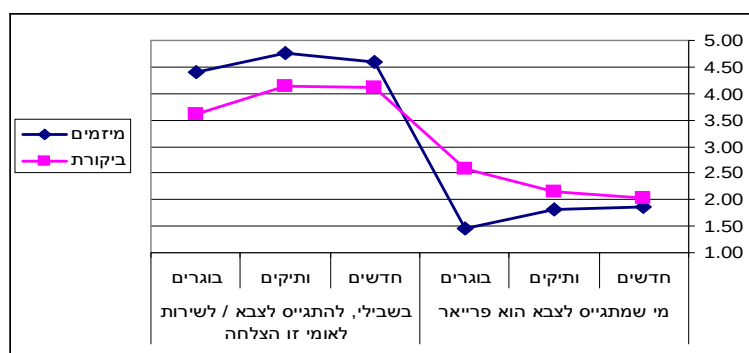
תחושת שייכות ומעורבות לעומת גילויי ניכור ועבריינות

הרצף של נורמטיביות-עבריינות כולל בקצה האחד תחושת שייכות ומעורבות אזרחית – פאסיבית ואקטיבית ובקצה השני גילויי עבריינות. בתווך נמצאים ערכים בנוגע ליושר ואלויות, וסדרי עדיפויות של הנער. תחושת השייכות של בני הנוער לחברה הישראלית נמדדה באמצעות היגד עמדה של ניכור/קירבה, עמדה כלפי שירות בצבא ובטייפים התנהגותיים של מעורבות ואזרחות פעילה, לעומת גילויי עבריינות, בשנתיים האחרונות.

בני הנוער החדשים מהמיזמים ומהביקורת מדווחים על תחושה די רבה של שייכות לחברה בישראל, באמצעות הסכמה בינונית-נמוכה עם ההיגד "ביני לבין האנשים בישראל אין הרבה במשותף". עם זאת, קיימת שונות רבה בין המשיבים, המעידה על קיומן של חוסר תמימות דעים ביניהם.

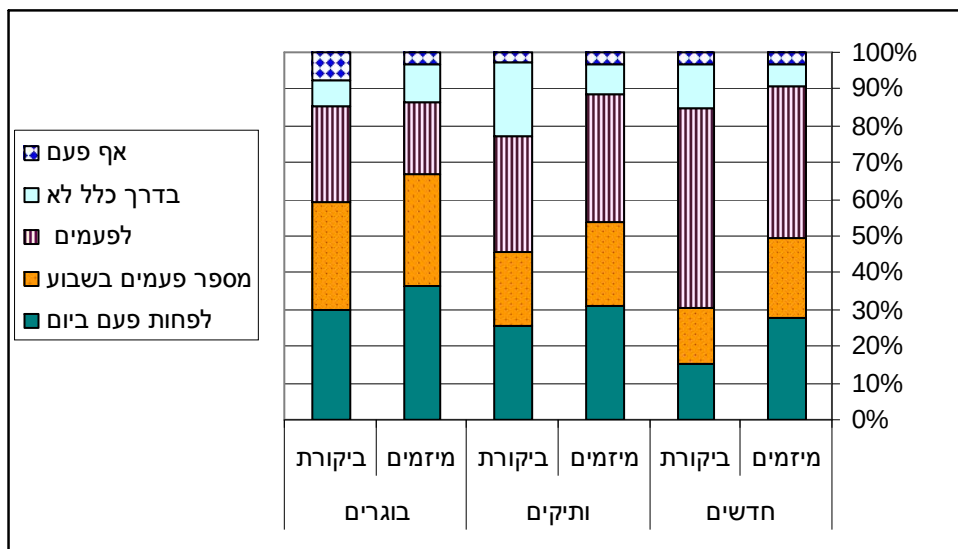
בני הנוער והבוגרים מקבוצת המיזמים מסכימים במידה די רבה כי בשבילם "להתגייס לצבא / לשירות לאומי זו הצלחה" ובשלש תת-הקבוצות (המייצגות נקודות זמן שונות) שנבדקו הם מדרגים בממוצע היגד זה גבוה יותר מקבוצת הביקורת (כולל הבדל מובהק בין ותיקי המיזמים והביקורת - $P=0.0303$). בהלימה עם ממצא זה, בני הנוער מהמיזמים מסכימים במידה מעטה בלבד עם ההיגד בעל המשמעות ההפוכה - "מי שמתגייס לצבא הוא פרייאר".

תרשים 27: עמדות בני הנוער בקשר לגיוס לצה"ל/שירות לאומי



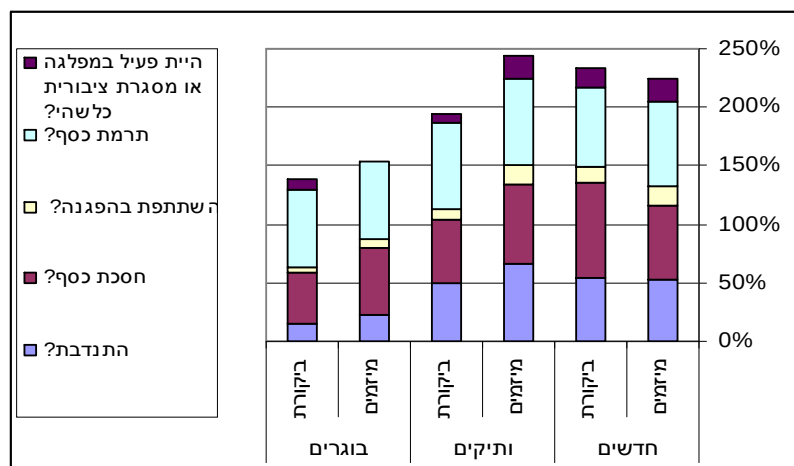
בהיבט **המעורבות** ניכר כי בני הנוער והבוגרים מהמיזמים מגלים עניין רב יותר במתרחש סביבם. בעוד 50% מבני הנוער החדשים במיזמים עוקבים אחר החדשות לפחות פעם ביום עד מספר פעמים בשבוע, הרי שרק 30% מבני הנוער בקבוצת הביקורת עושים זאת. בתוך קבוצת בני הנוער הוותיקים מהמיזמים, נמצא כי האוכלוסייה העובדת במיזמי שירות מתעדכנים לעיתים קרובות יותר במתרחש סביבם. כצפוי, הן קבוצת המיזמים והן קבוצת הביקורת מראות מגמה של התעניינות גוברת עם התקדמותם בתהליך, ככל שהם מתבגרים.

תרשים 28 : מעקב אחר חדשות



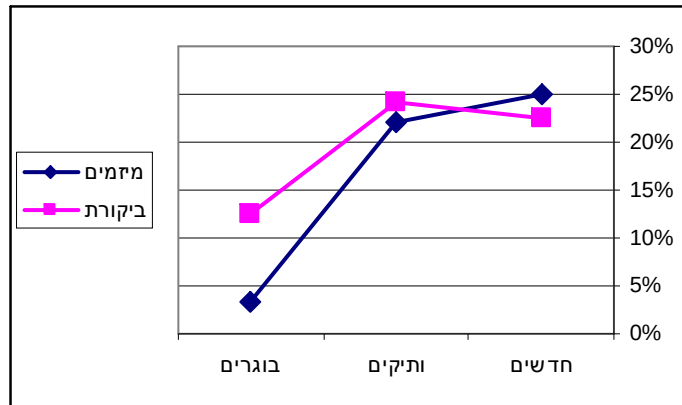
מבחינת **ביטויי התנהגותיים של שייכות ומעורבות פעילה** לא נמצאו הבדלים מובהקים בין המיזמים והביקורת או בתוך הקבוצות. שני שליש עד שלשה רבעים של כל המשיבים במיזמים ובביקורת תרמו פעם כסף לאדם שאינו בן משפחה או חבר; למעלה ממחצית המשיבים החדשים והוותיקים התנדבו בעבר, לעומת פחות מרבע מהמשיבים הבוגרים בשתי הקבוצות; מעטים היו פעילים במפלגה או במסגרת ציבורית כלשהי מעטים עוד יותר השתתפו בהפגנה כלשהי.

תרשים 29: מעורבות אקטיבית



מבחינת הקצה העברייני – לכרבע מהמשיבים החדשים והותיקים – במיזמים ובביקורת נפתח תיק במשטרה במהלך השנתיים שקדמו להצטרפותם לתכנית, או במהלך שהותם בתוכניות. בוגרי התוכניות נשאלו האם מאז שעזבו את התכנית נפתח להם תיק במשטרה. התרשים הבא מציג את תגובותיהם.

תרשים 30: אחוז בני הנוער שדיווחו כי נפתח להם תיק במשטרה

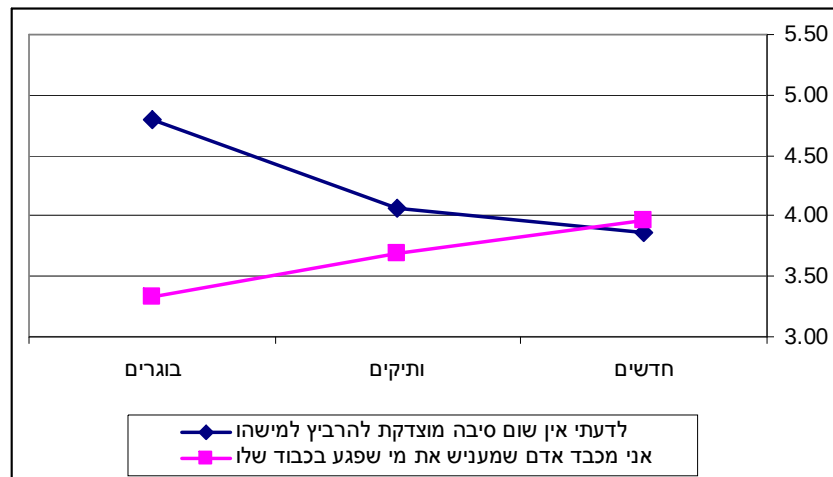


כפי שניתן לראות, שיעור נמוך יותר של בוגרי התכנית מדווחים על פתיחת תיקים במשטרה מאז סיום התכנית ולבנים יותר מאשר לבנות. הבדל זה אינו מובהק בשל המספר הקטן של המשיבים. מההיבט הערכי, חל שינוי בעמדות בני הנוער מקבוצת המיזמים בנוגע לשימוש באלימות, כפי שבא לידי ביטוי בדירוג שלהם את שני ההיגדים הבאים -

o אני מכבד אדם שמעניש את מי שפגע בכבוד שלו

o לדעתי אין שום סיבה מוצדקת להרביץ למישהו

תרשים 31: דרוגי בני הנוער מקבוצת המיזמים להיגדים בנוגע לשימוש באלימות



ככל שהנער מתבגר כן הוא מסכים יותר עם ההיגד "לדעתי אין שום סיבה מוצדקת להרביץ למישהו" ההבדל בתוך קבוצת המיזמים בין החדשים לבוגרים ובין הותיקים לבוגרים נמצא מובהק ($P=0.0301$ ו $P=0.0111$ בהתאמה). נמצא כי בנות ובני נוער במיזמי שירות מסכימים יותר עם היגד זה מאחרים. במקביל, ככל שהנער מתבגר כן הוא פחות מסכים עם ההיגד "אני מכבד אדם שמעניש את מי שפגע בכבוד שלו" - נמצא שיפור מובהק בהשוואה בין קבוצת החדשים לבוגרי המיזמים ($P=0.0469$). מגמה דומה לזו נצפתה בקרב קבוצת הביקורת ($P=0.0375$). עדיין, בניום מחזיקים בעמדה זו יותר מאשר בנות.

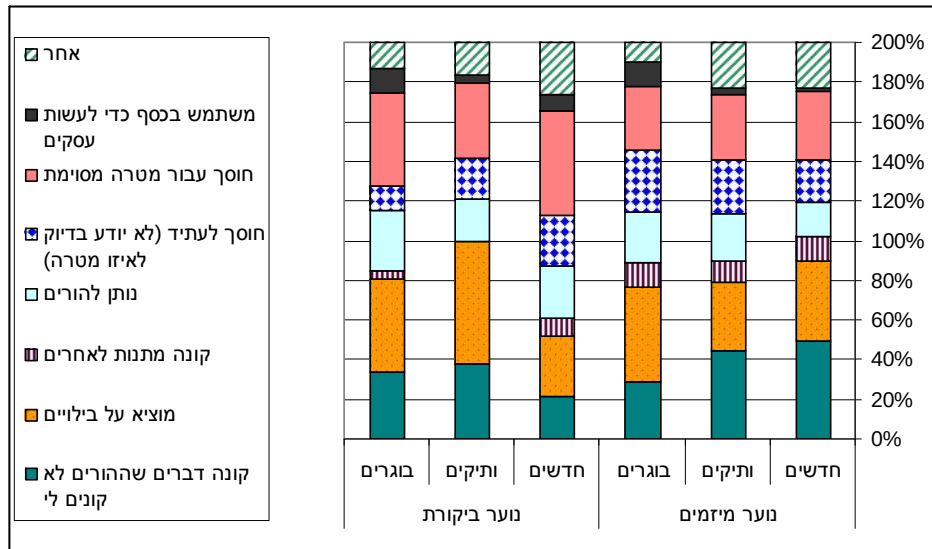
לבני הנוער משתי הקבוצות עמדה חיובית כלפי ערכו של יושר בחיים, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה נמוכה עם ההיגד "אדם ישר לא יגיע רחוק בחיים". ותיקי המיזמים הביעו הסכמה פחותה עם ההיגד זה ביחס לקבוצת הביקורת ($P=0.0395$).

סדר עדיפות

ניתן ללמוד על ערכיו של אדם גם מסדרי העדיפות שהוא מציג בהיבטים שונים של החיים. הן קבוצות המיזמים והן קבוצת הביקורת דיווחו כי הם מעדיפים "לשבת בבית מאשר לצאת עם חברים שיכולים להשפיע עלי לרעה" במידה בינונית- גבוהה. עמדה זו לא משתנה ו/או מתחזקת לאורך ציר הזמן, אולם נמצא קשר מתאמי בינה לבין כמות השעות שבני הנוער עובדים במיזם, כך שכלל שעובדים שעות רבות יותר, ההסכמה עם ההיגד קטנה ($P=0.0154$ בהשוואה בין בני נוער העובדים פחות מ 7 שעות שבועיות לבני נוער העובדים מעל 15 שעות שבועיות). לא ברור אם סדר העדיפות התפתח בעקבות שהות ארוכה במיזם או להיפך – שנטיות שונות של בני הנוער הביאו אותם מלכתחילה לשהות זמן רב במיזם. היבט נוסף שנבדק הוא הקצאת הזמן של בני הנוער בין פעילויות שונות, ביום טיפוס - למשפחה, ללימודים, לבילוי עם חברים, לשינה, לקריאת ספרים, לעבודה, לטלוויזיה / משחקי מחשב או לדברים אחרים. בשתי הקבוצות, מקדישים בני הנוער והבוגרים את פרק הזמן הארוך ביותר לשינה – בין 6-8 שעות. בני הנוער בקבוצת המיזמים מקדישים זמן רב יותר באופן מובהק לעבודה (עד 6 שעות ביום במיזמים לעומת כ- 3 שעות ביום בביקורת, $P=0.0085$). ליתר הפעילויות מקדישים בני הנוער בשתי הקבוצות פרק זמן דומה (כשעה עד 3 שעות ביום), כולל לימודים. לקריאת ספרים מקדישים בני הנוער את פרק הזמן המועט ביותר – עד חצי שעה ביום, אם בכלל. המעורבות במיזמים אינה משנה את סדר העדיפות בהקצאת הזמן באופן משמעותי או מובהק. בביתוח בין המינים נמצא כי בנות מקדישות זמן רב יותר ללימודים ולקריאת ספרים, בעוד בנים מקדישים זמן רב יותר לעבודה.

ביקשנו לעמוד על **דפוסי הוצאת הכספים** שמרווחים בני הנוער והבוגרים. הם התבקשו לציין שני שימושים עיקריים לכסף מתוך רשימה של שבעה שימושים. בסה"כ, דפוסי הוצאת הכספים של קבוצות המיזמים וקבוצת הביקורת דומות: בקרב כל ששת הקבוצות בין שליש לשני שליש מהמשיבים מוציאים את כספם על בילויים, ובין שליש לחצי מהמשיבים חוסכים עבור מטרה מסוימת (חלק גדול מהמשיבים פרטו כי הם חוסכים לשם הוצאת רישיון נהיגה).

תרשים 32: הדברים העיקריים עליהם בני הנוער מוציאים את הכסף

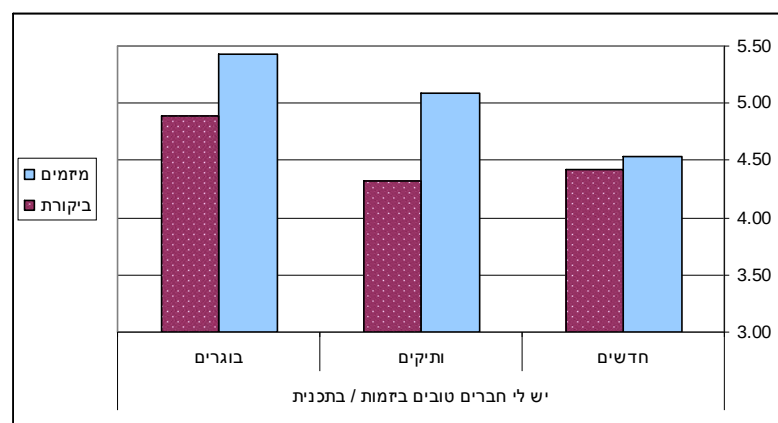


רשת חברתית

קיומה של רשת חברתית היא ערובה בפני ניכור ודיכאון. כמובן, יש גם חשיבות לזהות החברים המרכיבים את הרשת החברתית. היבט זה נבדק באמצעות שלשה היגדים ונמצא כי בני הנוער במיזמים ובקבוצת הביקורת נהנים מרשת חברתית:

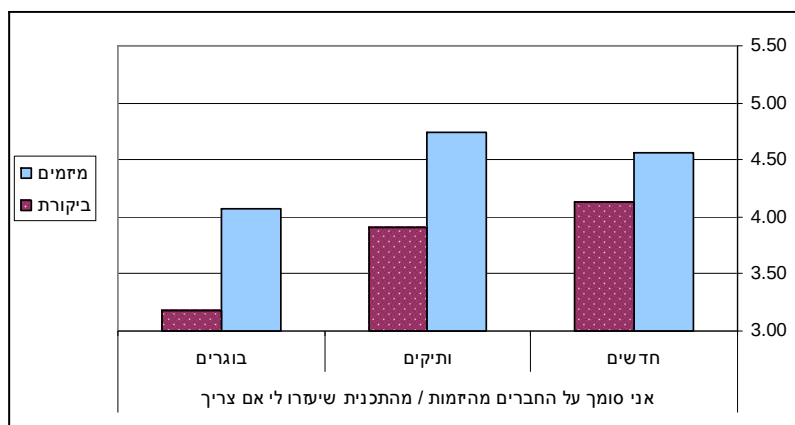
1. אין אף אחד שאני מרגיש בנוח לבקש ממנו עזרה (היגד זה דורג נמוך בקרב כל הקבוצות)
2. אני סומך על החברים מהיזמות / מהתכנית שיעזרו לי אם צריך
3. יש לי / היו לי חברים טובים ביזמות / בתכנית

תרשים 33: מידת ההסכמה עם ההיגד "יש לי חברים טובים ביזמות/ בתכנית"



נמצא הבדל מובהק במדד זה לפיו ותיקי המיזמים בוגריהם חשים יותר שיש להם חברים טובים בתכנית לעומת ותיקי הביקורת ובוגריהם (ותיקים - $P=0.0029$, בוגרים - $P=0.0352$). כמו כן, נמצא בתוך קבוצת המיזמים כי התחושה שיש לנער/ה חברים טובים במיזם מתחזקת לאורך ציר הזמן (הבדל מובהק בין החדשים לותיקים - $P=0.0086$, ובין בני הנוער החדשים לבוגרים $P=0.0017$).

תרשים 34: מידת ההסכמה עם ההיגד "אני סומך על החברים מהיזמות/ מהתכנית שיעזרו לי אם צריך"



בני הנוער מהמיזמים דרגו היגד זה עם ממוצע גבוה יותר באופן עקבי, בכל נקודות הזמן שנבדקו. ההבדל בין קבוצת המיזמים לביקורת נמצא מובהק בהשוואה בין קבוצות הותיקים ($P=0.0030$) ובין קבוצות הבוגרים ($P=0.0217$).

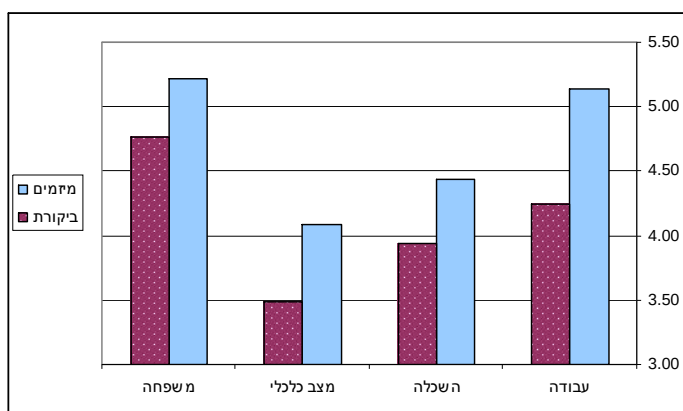
בניגוד להיגד "יש לי חברים טובים ביזמות/ בתכנית", בהיגד "אני סומך על החברים מהיזמות/ מהתכנית שיעזרו לי אם צריך" נמצאה ירידה בהסכמה עם ההיגד בקרב שתי קבוצות הבוגרים. הבדל זה נמצא להיות מובהק בהשוואה בין בני הנוער הותיקים של המיזמים והבוגרים שלה ($P=0.012$), ובין בני הנוער החדשים של הביקורת והבוגרים שלהם ($P=0.0168$).

בנות יותר מבנים, חשות שיש להן חברים טובים בתכנית/ מיזם והן יותר סומכות על עזרה מחברים אלה במקרה הצורך.

מוטיבציה לשינוי

תנאי בסיס לקיומה של מוטיבציה לשינוי הוא חוסר שביעות רצון ממצב קיים. בני הנוער החדשים מהמיזמים ומהביקורת מגלים שביעות רצון בינונית עד גבוהה מהיבטים שונים של חייהם – חברים, עבודה, השכלה, מקצוע, מצב כלכלי, שכונה, ומשפחה. רק בממד העבודה הביעו בני הנוער החדשים מהמיזמים שביעות רצון גבוהה יותר במובהק בהשוואה לבני הנוער החדשים מהביקורת ($P=0.0027$).

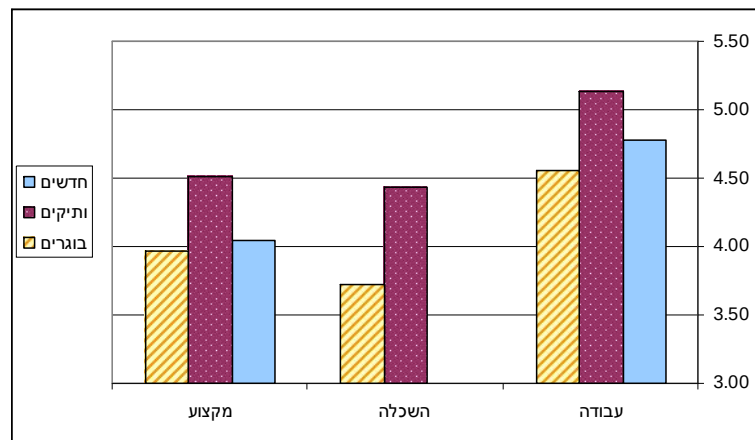
תרשים 35: הבדלים מובהקים ברמת שביעות הרצון של בני הנוער הותיקים מקבוצת המיזמים ומקבוצת הביקורת



לאחר מספר חודשים בהם השתתפו במיזם/ בתכנית ההתערבות אחרת, נמצאו שינויים ברמת שביעות הרצון של בני הנוער. שביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים הייתה גבוהה יותר בכל המדדים שנבדקו, אך הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית נמצאו רק בארבעה מדדים – שביעות רצון מעבודה ($P=0.0005$), מהשכלה ($P=0.0481$) ובנות שבעות רצון יותר מבנים בהיבט זה, ממצב כלכלי ($P=0.0209$), וממשפחה ($P=0.0472$). מעניין לציין שההבדלים ברמת שביעות הרצון מההשכלה, מהמצב הכלכלי, ומהמשפחה אינם מוסברים על ידי עליה בשביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים, אלא בירידה בשביעות הרצון של קבוצת הביקורת ($P=0.0497$; $P=0.0060$; $P=0.0328$ בהתאמה)³⁴. רק ההבדל בשביעות הרצון מהעבודה מוסבר על ידי עליה בשביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים ($P=0.0244$).

עוד מעניין לציין, כי בני נוער ותיקים במיזמים יצרניים מביעים שביעות רצון רבה יותר מעבודתם מבני נוער במיזמי שירות, ובני נוער העובדים בקייטרינג ובבתי קפה, אשר מחציתם לומדים בבי"ס עיוני, מביעים שביעות רצון רבה יותר מרמת ההשכלה שלהם מבני הנוער ביתר המיזמים.

תרשים 36: שינויים מובהקים ברמת שביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים מעבודה, השכלה, ומקצוע



במשתנים עבודה, השכלה, ומקצוע³⁵, אנו עדים לירידה מובהקת בשביעות הרצון של בוגרי המיזמים לעומת בני הנוער הותיקים מהמיזמים ($P=0.0101$; $P=0.0162$; $P=0.0410$ בהתאמה).

בני נוער במיזמי קייטרינג ובתי קפה מביעים שביעות רצון רבה יותר מסוג העבודה שבה הם עובדים. עוד נמצא כי אוכלוסיית בני הנוער במיזמי שירות שבעי רצון במידה רבה יותר מהעובדה שהם משלימים לימודים, ומהקשר שלהם עם הרכז הטיפולי.

אוריינטציה לעתיד

³³ כמו כן, נמצא הבדל מובהק בין מידת שביעות הרצון של בני הנוער החדשים מהביקורת והבוגרים מהביקורת, כך שהבוגרים פחות מרוצים ממצבם הכלכלי ($P=0.0452$).

³⁴ ירידה נוספת ברמת שביעות הרצון של בני הנוער הותיקים מקבוצת הביקורת היא משכונת המגורים שלהם ($P=0.0375$).

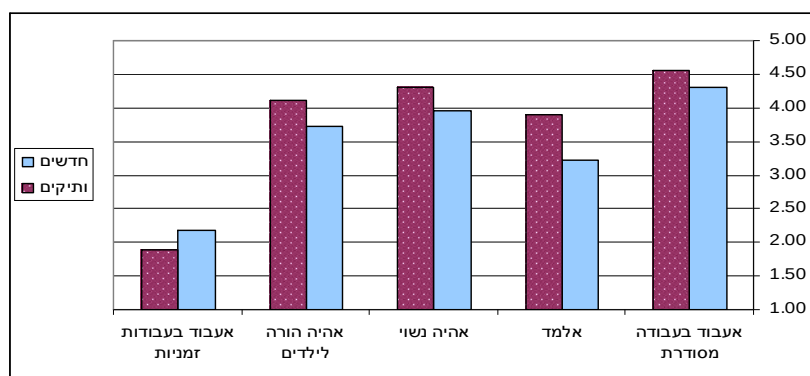
³⁵ במשתנה המקצוע קיים הבדל מובהק בין החדשים לותיקים ($P=0.0276$), כך שהותיקים שבעי רצון במידה רבה יותר.

היכולת לצייר תמונת עתיד היא מהסימנים של אנשים שאינם נמצאים במתח ולחץ של הישרדות בלבד. אלה, פנויים לראות מעבר ל"כאן ועכשיו" ולתכנן את עתידם. במקביל, הן תמונת העתיד והן האמצעים שאדם נוקט או מתכנן לנקוט כדי להשיג את שאיפותיו עשויים לנוע על ציר הנורמטיביות-עבריינות. את הקצה הנורמטיבי ייצגו עבורנו גישה כלפי חסכון וכלפי לימודים כאמצעים של מוביליות.

בני הנוער נשאלו באיזו מידה הם מדמיינים את עצמם בעוד 10 שנים (כלומר, בגילאי העשרים שלהם) כבעלי עבודה מסודרת, לעומת עבודות מזדמנות, או בעלי עסק עצמאי, לומדים, נשואים והורים לילדים. כמו כן, הם יכלו להוסיף תאור אחר כרצונם.

המשתנה היחיד בו לא נמצא הבדל משמעותי בין בני הנוער החדשים והותיקים מהמיזמים היה באופן שבו הם מדמיינים את עצמם כבעלי עסק עצמאי.

תרשים 37: הבדלים מובהקים באופן שבו בני הנוער מהמיזמים רואים את עתידם



מעניין לציין כי המשיבים מהמיזמים ומהביקורת כאחד ראו את עצמם במידה די רבה כעובדים בעבודה מסודרת (4.31 ו 4.38, בהתאמה) ובמקביל, מיעוט לראות עצמם כעובדים בעבודות מזדמנות (2.18 ו- 1.94, בהתאמה). הם ראו עצמם במידה די רבה גם כנשואים (3.95 ו 4.00, בהתאמה) וכהורים לילדים (3.72 ו-3.85, בהתאמה). במידה בינונית הם ראו עצמם כלומדים (3.23 ו-3.61, בהתאמה), וכבעלי עסק עצמאי (3.32 ו-3.59, בהתאמה). נמצא קשר בין מספר שעות העבודה במיזם לבין דירוג בני הנוער לסעיף האחרון, כך שככל שבני הנוער עובדים שעות רבות יותר במיזם, הם יותר רואים את עצמם כבעלי עסק עצמאי בעוד 10 שנים ($P=0.0084$) בהשוואה בין בני נוער שעובדים פחות מ 7 שעות שבועיות, לכאלו שעובדים מעל 15 שעות שבועיות).

למרות הרמה הגבוהה יחסית של עמדות הפתיחה, נראה כי המעורבות במיזמים מחזקת את תמונת העתיד של המשתתפים. נמצא הבדל מובהק בתפיסה של בני הנוער הוותיקים במיזמים לעומת החדשים את עצמם כלומדים (3.23 לעומת 3.91, בהתאמה $P=0.001$), כעובדים בעבודה מסודרת (4.31 לעומת 4.55, בהתאמה $P=0.0379$), כנשואים (3.95 לעומת 4.30, בהתאמה $P=0.0221$) וכהורים לילדים ($P=0.0204$). במקביל, פחתה באופן מובהק תפיסתם את עצמם כעובדים בעבודות מזדמנות (2.18 לעומת 1.89, בהתאמה $P=0.0432$).

לא נמצאו הבדלים מובהקים בהשוואה בין בני הנוער החדשים לותיקים בקבוצת הביקורת.

נמצא כי בנות תופסות עצמן יותר כלומדות, בעוד בנים תופסים עצמם יותר כבעלי עסק עצמאי.

בני הנוער החדשים במיזמים ובקבוצת הביקורת מדווחים על עצמם כ"משקיעים הרבה מחשבה ומאמצים כדי להתקדם בחיים" במידה רבה מאד (4.91 ו- 5.12, בהתאמה). עדיין, בני הנוער הוותיקים של המיזמים

דרגו את השקעתם גבוה יותר מבני הנוער החדשים ($P=0.0011$). במקביל, בני הנוער הוותיקים מקבוצת הביקורת דרגו את השקעתם כנמוכה יותר ($P=0.0319$)³⁶. המגמות ההפוכות הובילו להבדל מובהק בין ותיקי המיזמים לותיקי הביקורת ($P=0.0000$), כך שותיקי המיזמים מדרגים את המחשבות והמאמצים שלהם להתקדם בחיים כרבים יותר.

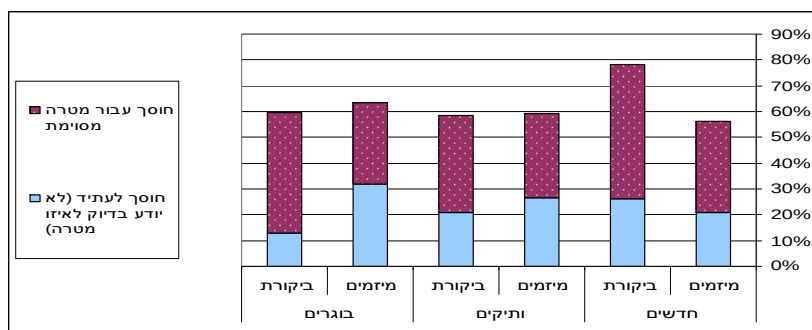
גישה כלפי לימודים

בני הנוער מקבוצת המיזמים ומקבוצת הביקורת מבטאים הבנה לגבי חשיבות הלימודים לעתידם, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה בינונית-נמוכה עם ההיגד "אני מעדיף להרוויח כסף במקום לבזבז את הזמן בלימודים" (2.98 ו 3.03, בהתאמה). נתון זה אינו משתנה בקרב שתי הקבוצות לאורך ציר הזמן. עם זאת, בנים מסכימים עם עמדה זו יותר מבנות, ובני נוער ותיקים במיזמים יצרניים מסכימים עימה יותר מאשר בני נוער במיזמי שירות.

באופן מעניין, נמצא קשר בין רמת שביעות הרצון "מזה שאני משלים לימודים תיכוניים" לותק במיזם, ולשעות העבודה השבועיות, כך שהמשיבים מסכימים יותר עם ההיגד ככל שהותק שלהם במיזם רב יותר (הבדל מובהק בין בני נוער חדשים לותיקים הנמצאים מעל ל 8 חודשים, $P=0.0497$) וככל שהם עובדים במסגרתו שעות רבות יותר (הבדל מובהק בין בני נוער העובדים פחות מ 7 שעות שבועיות לבני נוער העובדים מעל 15 שעות שבועיות $P=0.0122$).

אוריינטציה לעתיד באה לידי ביטוי גם במודעות לחסכון ובחסכון בפועל. בין 55-78% מהמשיבים בכל קבוצות ההשוואה חוסכים כסף לעתיד (עבור מטרה מסוימת או ללא מטרה מוגדרת).

תרשים 38: אחוז המשיבים החוסכים כסף



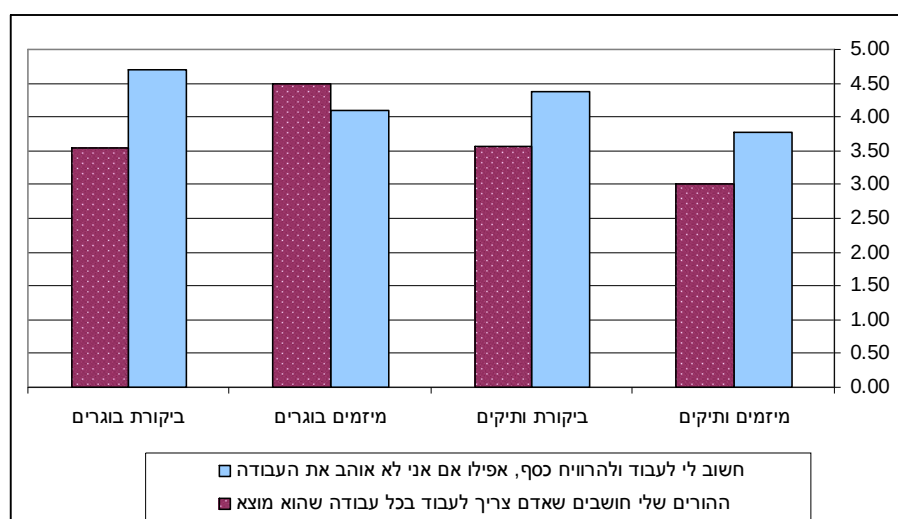
³⁶ בהשוואה בין קבוצת הותיקים לקבוצת הבוגרים בביקורת, נמצא הבדל מובהק ($P=0.0179$) כך, שהשקעת הבוגרים במחשבות ומאמצים להתקדמות בחיים רבה יותר מזו של הותיקים, ודומה למצבם ההתחלתי של החדשים.

עמדות כלפי עבודה

יחסם של בני הנוער והבוגרים לעבודה נבחן באמצעות מספר היגדים: שני היגדים ישירים – "זה שאני עובד זו הצלחה בשבילי" ו"חשוב לי לעבוד ולהרוויח כסף, אפילו אם אני לא אוהב את העבודה", ובאמצעות היגד עקיף – "ההורים שלי חושבים שאדם צריך לעבוד בכל עבודה שהוא מוצא". זאת, מתוך הנחה שתפיסת היחס של ההורים משפיע גם על יחסם של הילדים. כמו כן, נבדקה המסירות של המשיבים לעבודה ועמדתם כלפי קבלת כללים של מקום עבודה – "כשאני עייף או כשאין לי מצב רוח טוב עדיף שאני לא אגיע לעבודה" ובאמצעות מקרה מבחן שיתואר להלן.

בני הנוער החדשים, מקבוצת המיזמים ומקבוצת הביקורת גם יחד, רואים את עבודתם כהצלחה במידה רבה מאד עבורם (5.29 ו-5.41, בהתאמה). עם זאת, חשוב להם במידה בינונית בלבד "לעבוד ולהרוויח כסף, אפילו אם הם לא אוהבים את העבודה" (3.80 ו-4.24, בהתאמה). עמדה זו הולמת את התפיסה שהם מייחסים להוריהם, לפיה ההורים סבורים במידה בינונית-נמוכה כי "אדם צריך לעבוד בכל עבודה שהוא מוצא" (3.20 ו-3.42, בהתאמה).

תרשים 39: החשיבות המיוחסת לעבודה בעיני המשיבים ותפיסתם את החשיבות שמייחסים לה הוריהם



לא נמצאו הבדלים מובהקים בעמדות של בני הנוער הותיקים והבוגרים בתוך קבוצות השוואה. כלומר, לא ניכרת השפעה לזמן ולהתבגרות על העמדות כלפי עבודה.

עם זאת, השוואה בין קבוצת המיזמים לבין קבוצת הביקורת מלמדת כי ותיקי הביקורת, יותר מותיקי המיזמים חשים כי חשוב להם לעבוד ולהרוויח כסף, אפילו אם הם לא אוהבים את העבודה ($P=0.0393$). זהו אחד המדדים היחידים בו נמצאו לקבוצת הביקורת עמדות חיוביות/נורמטיביות יותר מאשר לקבוצת המיזמים.

בני הנוער הותיקים מהמיזמים וקבוצת הביקורת שלהם מביעים עמדה דומה, לפיה החשיבות שהם מקנים לעבודה כערך גבוהה מעט מזו של הוריהם. בניגוד אליהם, בוגרי המיזמים סבורים שהוריהם יותר רואים בעבודה ערך בעל חשיבות לכשעצמו.

זהו גם אחד המדדים היחידים שבהם נמצאה השפעה למספר השעות שבני הנוער עובדים במיזם על עמדתם, כך שככל שהם עובדים יותר שעות, הם מסכימים יותר עם ההיגד (הבדל מובהק בין בני נוער העובדים פחות מ 7 שעות שבועיות לכאלו שעובדים מעל 15 שעות $P=0.0122$).

בניתוח ההבדלים בין המינים נמצא כי לבנים יותר מאשר לבנות חשוב לעבוד ולהרוויח כסף והם מייחסים להורים תפיסה שאדם צריך לעבוד בכל עבודה שהוא מוצא.

מבחינת מסירות לעבודה ועמידה בכללים של מקום עבודה, נמצא כי בממוצע, בני הנוער והבוגרים במיזמים ובביקורת מסכימים במידה בינונית-נמוכה עם ההיגד "כשאני עייף או כשאין לי מצב רוח טוב עדיף שאני לא אגיע לעבודה". בתחום זה לא נמצאה השפעה מובהקת לפרק הזמן שהנוער מעורב במיזמים.

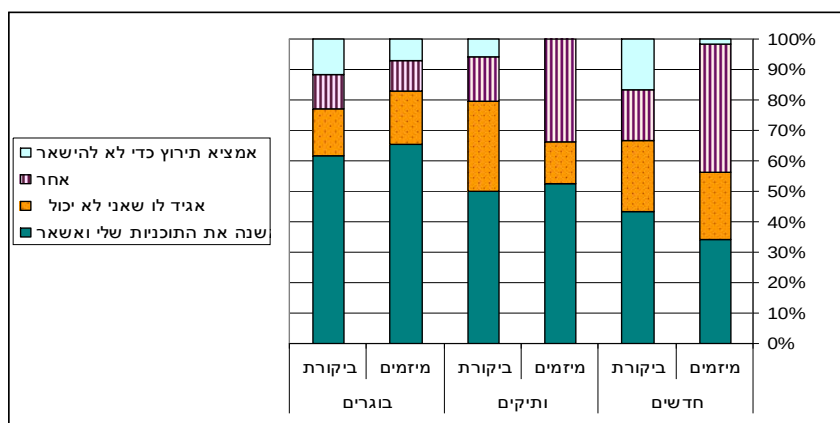
בנוסף, הוצג בפני המשיבים מקרה המבחן הבא:

קבעת עם חברים לצאת בערב למסיבה. המנהל שלך מבקש ממך להישאר אחרי שעות העבודה כדי לעזור במשהו חשוב, מה תעשה?

אפשרויות התשובה היו: אשנה את התכניות שלי ואשאר, אגיד לו שאני לא יכול, אמציא תירוץ כדי לא להישאר או אפשרות אחרת למילוי עצמי.

ההבדלים המשמעותיים באופני התגובה של המשיבים נמצאו לאורך ציר הזמן, ולא בהשוואה בין קבוצת הביקורת לקבוצת המיזמים. עם זאת, מעניין מאוד לציין כי רבים מבני הנוער במיזמים בחרו לענות על שאלה זו תחת הסעיף "אחר", בו פרטו שיבררו אם משהו אחר יכול להישאר במקומם, ובמידה ולא ימצאו מחליף- הם ישארו. תגובה זו מעידה על מחשבה יצירתית ונאמנות למקום העבודה. בנוסף, בשלושת נקודות הזמן שנבדקו, אחוז בני הנוער שענו ש"מצאו תירוץ כדי לא להישאר" היה נמוך יותר בקרב קבוצת המיזמים.

תרשים 40: תגובת בני הנוער למקרה המבחן



יחס לסמכות

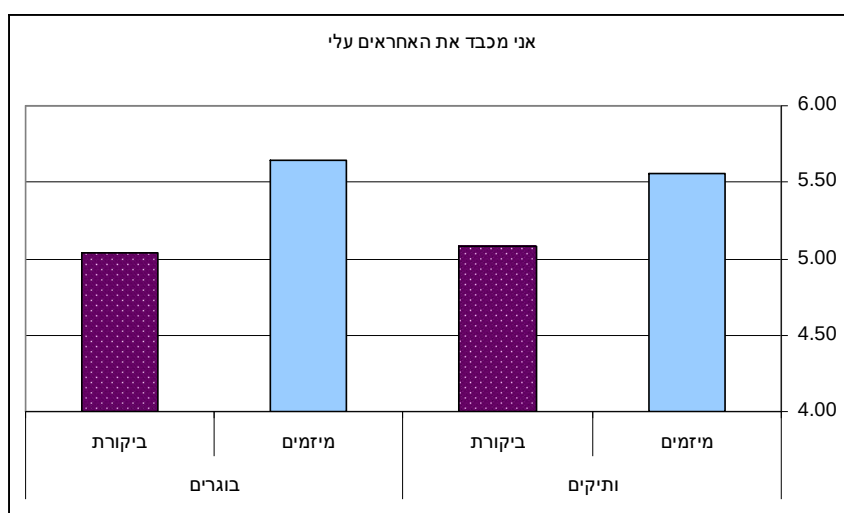
לנוער בסיכון יש על פי רוב גם קשיים עם סמכות – אמון כלפיה וקבלת הסמכות. לפיכך, בדקנו היבט זה באמצעות שלשה היגדים:

- "אני מכבד את האחראים עלי"
- "קשה לי לקבל הוראות ממשהו אחר"

• "אני סומך על המנהלים שלי שהם מבינים מה הם עושים"

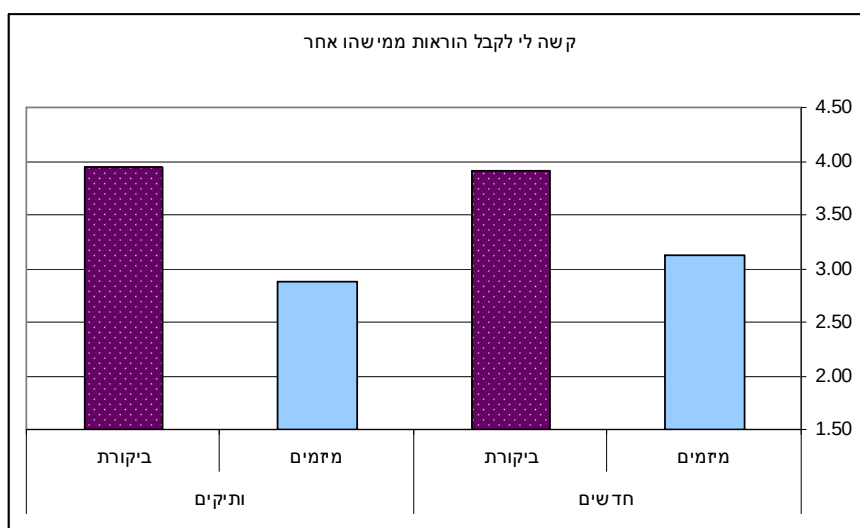
נמצא כי בני הנוער החדשים – בקבוצת המיזמים ובקבוצת הביקורת דווקא מכבדים את האחראים עליהם במידה רבה מאד. יחס בני הנוער מהמיזמים לא השתנה עם הזמן ששהו במיזם, ולא לאחר צאתם ממנו. לעומת זאת, בני הנוער מקבוצת הביקורת דרגו את הסכמתם עם ההיגד "אני מכבד את האחראים עלי" נמוך יותר כפונקציה של זמן. לפיכך, נמצא הבדל מובהק בהשוואת בני הנוער הותיקים מקבוצת המיזמים והביקורת, והבדל מובהק בהשוואת הבוגרים מהמיזמים ומהביקורת ($P=0.0070$; $P=0.0106$ בהתאמה).

תרשים 41: דרוג בני הנוער הותיקים בתכנית והבוגרים להיגד "אני מכבד את האחראים עלי"



ביחס להיגד "קשה לי לקבל הוראות ממישהו אחר" נמצא כי לבני הנוער מקבוצת הביקורת – החדשים והותיקים קשה יותר במובהק לקבל סמכות מאשר למקבילים שלהם במיזמים ($P=0.0019$; $P=0.0319$ בהתאמה). הבדל זה לא נמצא מובהק בהשוואה בין קבוצות הבוגרים.

תרשים 42: דרוג בני הנוער להיגד "קשה לי לקבל הוראות ממישהו אחר"

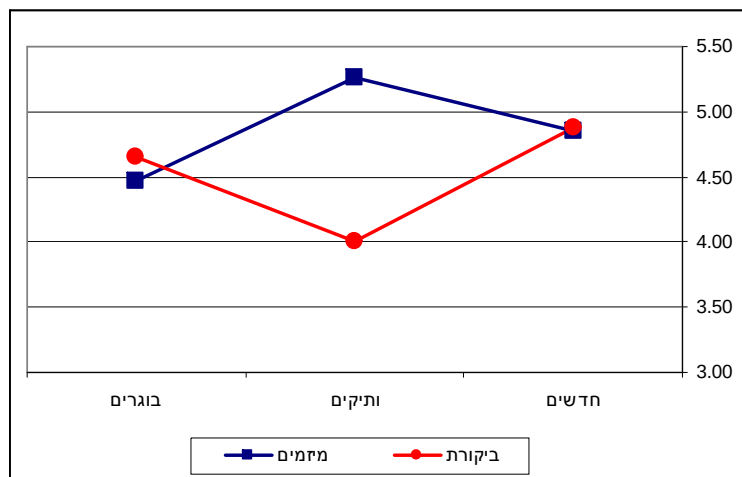


ביחס להיגד "אני סומך על המנהלים שלי שהם מבינים מה הם עושים" נמצא הבדל בתהליך אותו עוברים בני הנוער, ודמיון בתוצאותיו: עמדת הפתיחה של שתי קבוצות החדשים דומה, כפי שבאה לידי ביטוי

בהסכמה בינונית-גבוהה עם ההיגד. בני הנוער הותיקים במיזמים יותר סומכים על המנהלים שלהם מבני הנוער החדשים של המיזמים ($P=0.0225$), ואילו בני הנוער הותיקים של קבוצת הביקורת פחות סומכים על המנהלים שלהם מבני הנוער החדשים בביקורת ($P=0.0077$). המגמה ההפוכה של השינויים בעמדות הותיקים, מובילה לפער בהשוואה ביניהם ($P=0.0000$).

מעניין לציין כי עמדות שתי קבוצות הבוגרים דומות דווקא לעמדות ההתחלתיות של בני הנוער החדשים והמידה שבה סומכים בוגרי המיזמים על מנהליהם נמוכה יותר במובהק מזו של בני הנוער הותיקים.

תרשים 43: דרוג המשיבים להיגד: "אני סומך על המנהלים שלי שהם יודעים מה הם עושים"



מיומנויות קוגניטיביות

שליטה באנגלית ובמיומנויות מחשב נחשבת כחיוניות לרכישת השכלה ולהשתלבות בעבודות איכותיות. נמצא כי רמת השליטה של בני הנוער – מהמיזמים ומהביקורת באנגלית – דיבור, קריאה וכתביה ובמיומנויות מחשב היא בינונית. הותק במיזמים אינו משפר היבטים אלה.³⁷

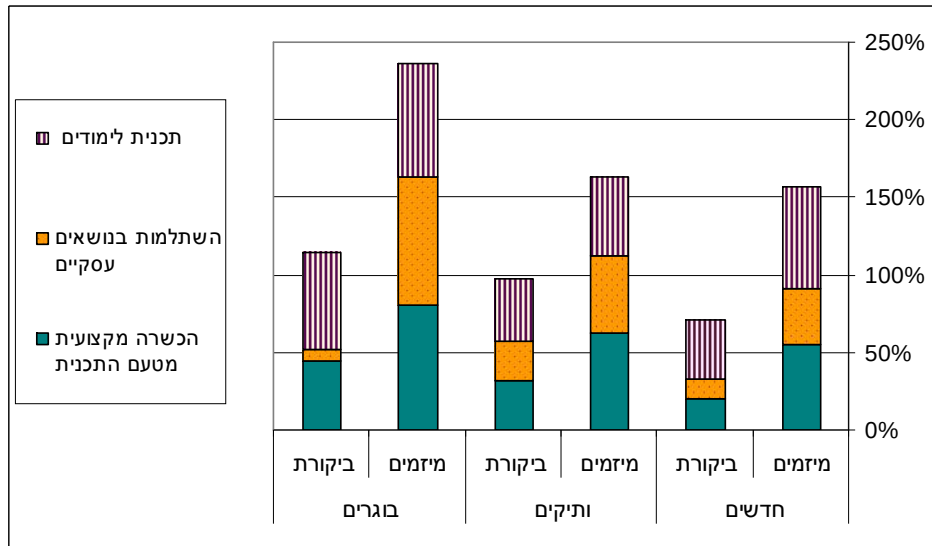
דיווח על תשומות

בני הנוער החדשים והותיקים בשתי קבוצות ההשוואה מגיעים ליחידה הטיפולית למספר שעות דומה בשבוע, סביב ה-4 שעות. קבוצת הבוגרים של המיזמים מדווחים כי נהגו להגיע ליותר שעות (ממוצע 6.15, $SD=7.77$, $N=24$), וקבוצת הבוגרים של הביקורת מדווחים כי נהגו להגיע ליחידה הטיפולית למספר השעות הרב ביותר (בממוצע 21.73, $SD=14.21$, $N=26$). ההבדל בין מספר השעות שהבוגרים היו מבליים במיזם נמצא מובהק ($P=0.0000$). בנוסף לשעות אלו, בני הנוער הלוקחים חלק במיזמים מגיעים לתכנית לכ-14 וחצי שעות נוספות בשבוע בממוצע לצורך עבודה. לא נמצא הבדל מובהק בין מספר שעות העבודה של חדשים, ותיקים, ובוגרים במיזמים, אולם נמצא קשר בין מספר שעות העבודה השבועיות למספר השעות שמגיעים למיזם שלא לצורך עבודה, כך שככל שעובדים יותר שעות בשבוע, גם מבליים יותר זמן

³⁷ בהשוואה בין בני הנוער החדשים לבוגרים בקבוצת הביקורת נמצא הבדל מובהק ($P=0.0455$), ביכולתם לדבר אנגלית, כך שבני הנוער הבוגרים טובים יותר בדיבור באנגלית מבני הנוער החדשים.

ביזמות שלא לצורך עבודה (הבדל מובהק בין בני נוער המגיעים לעבוד פחות מ 7 שעות שבועיות לבני נוער שעובדים מעל ל 15 שעות, $P=0.0337$).

תרשים 44: התשומות הניתנות לקבוצות המיזמים והביקורת



מתחילת השתלבותם במיזם מקבלים המשיבים תשומות רבות יותר מאשר המשיבים בקבוצת הביקורת – הכשרה מקצועית (55% לעומת 21%), השתלמויות בנושאים עסקיים (35% לעומת 12%) ותכנית לימודים (66% לעומת 38%). ההפרשים נמצאו מובהקים במבחן חי בריבוע לאי-תלות. כמו כן, הם משתתפים בתכניות נוספות על המיזם בשיעור גבוה יותר מאשר המשיבים בקבוצת הביקורת בכל נקודות הבדיקה.

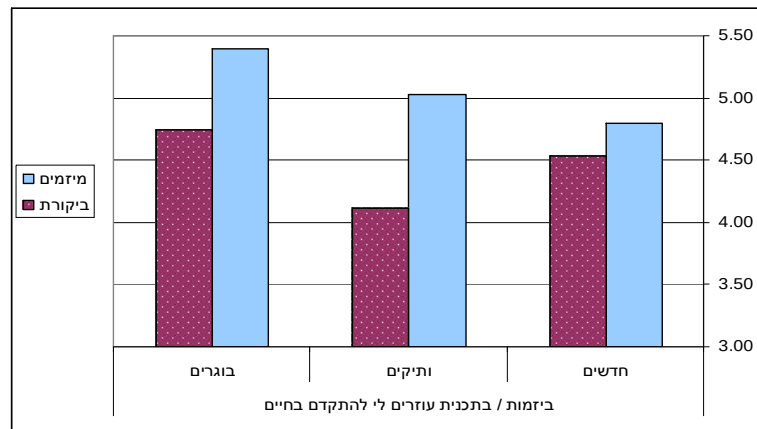
לוח 12: אחוז המשתתפים בתוכניות נוספות

בוגרים		ותיקים		חדשים	
ביקורת	מיזמים	ביקורת	מיזמים	ביקורת	מיזמים
53%	82%	9%	28%	16%	23%

עמדה כלפי המיזם

בני הנוער החדשים בקבוצת המיזמים ובקבוצת הביקורת סבורים מלכתחילה כי ביזמות / בתכנית עוזרים להם להתקדם בחיים במידה בינונית עד רבה.

תרשים 45: מידת ההסכמה עם ההיגד: ביזמות/ בתכנית עוזרים לי להתקדם בחיים



עם הזמן, בני הנוער מהמיזמים מביעים הסכמה רבה יותר עם ההיגד. בהשוואה בין בני הנוער החדשים מהמיזמים ובוגרי המיזמים נמצא הבדל מובהק ($P=0.0084$). גם ההבדלים בין קבוצת המיזמים לקבוצת הביקורת נמצאו מובהקים בשתי נקודות זמן: בהיותם ותיקים, ובהיותם בוגרים ($P=0.005$; $P=0.0275$) (בהתאמה)

בני הנוער החדשים מקבוצת המיזמים מביעים שביעות רצון יותר מאשר המשיבים מקבוצת הביקורת מהיבטים התעסוקתיים של התכנית בה הם נוטלים חלק – מהעובדה שהם מרווחים כסף (5.02 לעומת 2.30 $P<0.001$), מסוג העבודה שהם מבצעים (4.87 לעומת 2.27 $P<0.001$), ומהשכר שהם מקבלים (4.20 לעומת 2.07 $P<0.001$).³⁸ כמו כן, הביעו בני הנוער החדשים מהמיזמים שביעות רצון גבוהה יותר מהקשר שלהם עם המנהל העסקי / הרכז בתכנית (4.71 לעומת 2.72 $P<0.001$), ומהעובדה שהם לומדים ועובדים גם יחד (4.55 לעומת 3.44 $P=0.0276$).

לא נמצא הבדל מובהק בהיבטים האחרים – מעצם ההימצאות במסגרת קבועה, מלמידה של דברים שיעזרו להם בחיים, מהקשר עם בני נוער אחרים ועם הרכז הטיפולי/חברתי או מהעובדה שהם משלימים לימודים תיכוניים.

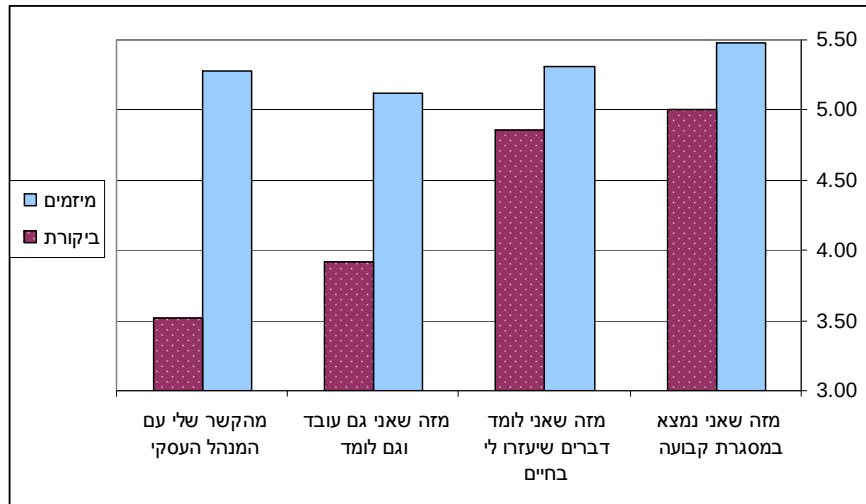
השהות במיזם ובתכנית ההתערבות מגבירים את שביעות הרצון של הנוער בהיבטים שונים.³⁹ בני הנוער הותיקים במיזמים מביעים שביעות רצון רבה יותר באופן מובהק בהשוואה לחדשים מהיבט העסקי של המיזם – סוג העבודה (5.31 לעומת 4.87, בהתאמה $P=0.0059$), מהעובדה שהם מרווחים כסף (5.49 לעומת 5.02 $P=0.0042$), מכך שהם לומדים ועובדים גם יחד (5.12 לעומת 4.55 $P=0.0207$) ומהקשר שלהם עם המנהל העסקי (5.28 לעומת 4.71 $P=0.0043$). יתר על כן, גם שביעות הרצון שלהם הקשר עם בני הנוער האחרים במיזם גוברת באופן מובהק (5.04 לעומת 4.49 $P=0.0066$).

בני הנוער הותיקים מקבוצת הביקורת מביעים שביעות רצון גבוהה מזו של החדשים מזה שהם מרוויחים כסף (2.70 לעומת 3.76 $P=0.0237$), מהשכר שהם מקבלים (2.07 לעומת 3.44 $P=0.0224$), ומהקשר שלהם עם הרכז החברתי/ טיפולי (3.84 לעומת 4.65 $P=0.0447$).

³⁸ הבדלים אלו נמצאו מובהקים גם בהשוואת קבוצת ותיקי המיזמים עם ותיקי הביקורת ($P=0.0000$; $P=0.0000$);
³⁹ $P=0.0099$ (בהתאמה) גם בהשוואה זו בני הנוער מהמיזמים היו מרוצים יותר מהיבטים אלו.
 לא נמצא אף משתנה שבו בני הנוער הביעו פחות שביעות רצון עם הזמן, באף אחת מהקבוצות.

בהשוואה בין בני הנוער הותיקים מקבוצת המיזמים ומקבוצת הביקורת נמצאו הבדלים מובהקים ברמת שביעות הרצון מההיבטים התעסוקתיים (ראה הערה 35), וממספר היבטים נוספים:

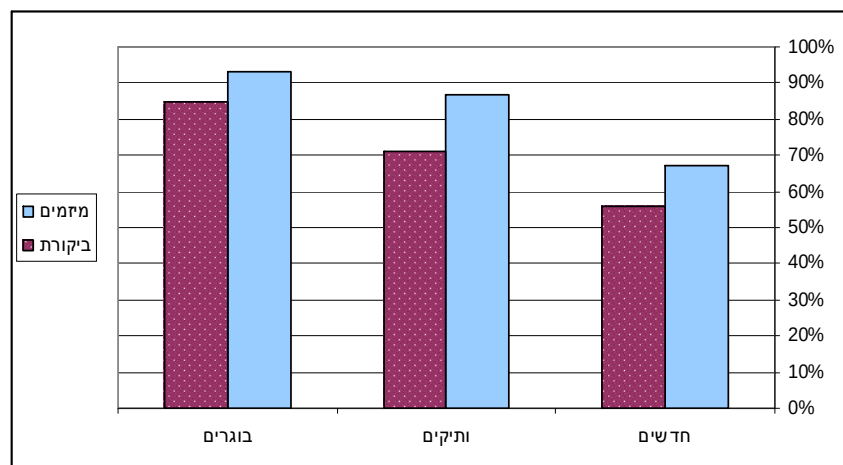
תרשים 46: הבדלים מובהקים בין שביעות הרצון של ותיקי המיזמים וותיקי קבוצת הביקורת



בני הנוער הותיקים מהמיזמים יותר מרוצים מזה שהם נמצאים במסגרת קבועה ($P=0.0141$), מזה שהם לומדים דברים שיעזרו להם בחיים ($P=0.0291$), מזה שהם גם עובדים וגם לומדים ($P=0.012$), ומהקשר שלהם עם דמות המנהל העסקי/ רכז התכנית ($P=0.0000$) לעומת ותיקי הביקורת. בנות מבעיות שביעות רצון גבוהה יותר מהתכנית/ מיזם בארבעת ההיבטים הבאים: מסוג העבודה; מזה שאני מרוויחה כסף; מהשכר שאני מקבלת; מהקשר שלי עם בני הנוער האחרים.

בשתי הקבוצות מדווחים למעלה ממחצית המשיבים החדשים כי ימליצו לחבריהם על המיזם/ התכנית. אחוז הממליצים על התכנית בקרב שתי קבוצות ההשוואה גדל ככל שמתקדמים על ציר הזמן.

תרשים 47: המלצה על התכנית

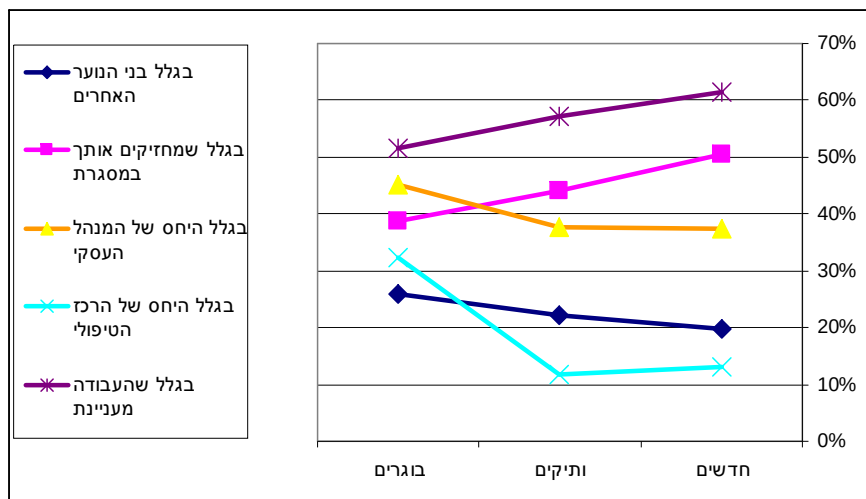


אחוז בני הנוער שדיווחו כי ימליצו על התכנית לבני נוער אחרים גבוה יותר בקרב קבוצת המיזמים בכל קבוצות ההשוואה. בנות מדווחות כי הן ימליצו על התכנית יותר מאשר בנים ועם פחות הסתייגויות.

בעוד שאחת הסיבות העיקריות שבני הנוער החדשים משתי הקבוצות ימליצו על התכנית היא "בגלל שמחזיקים אותך במסגרת", הרי שהסיבה השכיחה הנוספת שבשלה ימליץ נוער המיזמים על התכנית היא "בגלל שהעבודה מעניינת" (62% מהחדשים, 57% מהותיקים, ו 52% מהבוגרים). נוער הביקורת, לעומתם, יעשה זאת תחילה "בגלל בני הנוער האחרים" שבתכנית (50% מהחדשים ציינו סיבה זו), ובתור בוגרים הם ימליצו על התכנית בגלל הרכז הטיפולי (90% ו 65% בהתאמה). רק 44% מהותיקים, ו 20% מהבוגרים ציינו את החברים שבתכנית כסיבה שבזכותה ימליצו על התכנית.

כמו כן, מענין לציין כי החשיבות של הסיבות הקשורות בצוות המיזם ובבני הנוער האחרים עולות עם הזמן – ובמיוחד היחס של הרכז הטיפולי, בעוד יורדת החשיבות של הסיבות החיצוניות – עצם ההימצאות במסגרת והענין בעבודה.

תרשים 48: סיבות בני הנוער מהמיזמים להמלצה על המיזמים

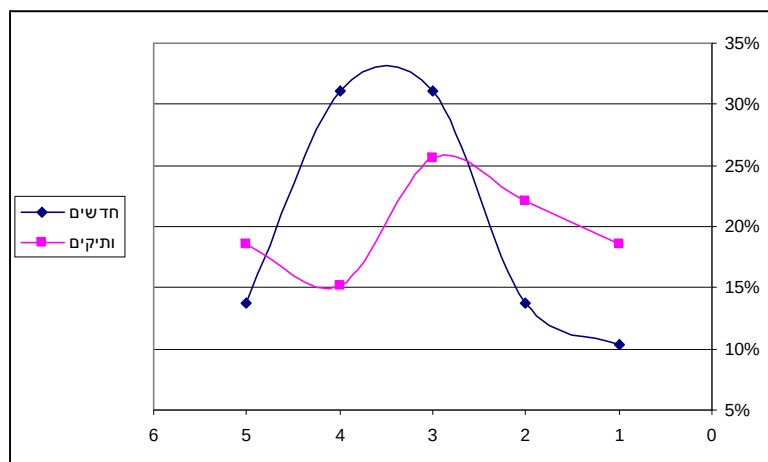


*מחושב מסך התשובות

בין 7-19% מבני הנוער במיזמים ציינו שימליצו על התכנית רק לחלק מחבריהם, או בתנאים מסוימים. שיקולים שכיחים שהם העלו היו השכר הנמוך, והיכולת לעבוד עם בני נוער אחרים. ביטוי נוסף להכרה הגוברת בחשיבות המיזם עבור בני הנוער ניתן למצוא בתשובותיהם לשאלה הבאה: **"אם היו מורידים את השכר שלך ביזמות עסקית בשלושה שקלים לשעה, האם היית ממשיך לעבוד שם?"**

מגמת התשובה מתהפכת עם הותק. 24% מבני הנוער החדשים השיבו בחיוב לשאלה ("בטוח שכן" או "כנראה שכן"), לעומת 41% מבני הנוער הותיקים, בעוד ש 45% מהחדשים השיבו בשלילה ("כנראה שלא" או "בטוח שלא"), לעומת 34% מהותיקים.

תרשים 49: אם היו מורידים את השכר שלך ביזמות עסקית בשלושה שקלים לשעה, האם היית ממשיך לעבוד שם?



2. משתנים ייחודיים לבוגרים

פעילות עיקרית בשנה שלאחר התכנית

במהלך השנה שלאחר התכנית מכרים הבדלים בין בוגרי המיזמים לבוגרי הביקורת. בעוד מחצית מבוגרי הביקורת התגייסו לצבא, אותו שיעור בקרב בוגרי הביקורת עבדו. כמו כן, ניכר כי בוגרי המיזמים היו עסוקים בדברים קונסטרוקטיביים כגון עבודה ולימודים, בעוד 17% מבוגרי הביקורת ציינו כי לא עשו שום דבר מיוחד.

לוח 13: עשייה בשנה שלאחר התכנית

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
עבדתי	33%	12	53%	16
התגייסתי לצבא	53%	19	23%	7
עשיתי שירות לאומי	0%	0	0%	0
למדתי	11%	4	7%	2
שום דבר מיוחד	0%	0	17%	5
אחר	3%	1	0%	0
סה"כ	100%	36	100%	30

מאז השתתפותם בתכנית שומרים מרבית הבוגרים בשתי הקבוצות על קשר עם חברים מהתכנית/יזמות ועם המנהל העסקי של התכנית או עם ממלא התפקיד המקביל בתכניות הביקורת - רכז התכנית. מעניין לציין כי בעוד כשני שליש מבוגרי המיזמים שומרים גם על קשר עם הרכז הטיפולי של המיזם, מחצית מבוגרי המיזמים מדווחים כי אינם שומרים על קשר עם המדריך בתכנית (שהוא התפקיד המקביל ברוב התכניות שאינן מיזמים). לא נמצא הבדל בסוג הקשר ששומרים בוגרי המיזמים ובוגרי הביקורת עם הדמויות הבוגרות במיזם/תכנית אולם, נמצא כי בוגרי המיזמים שומרים על קשר קבוע ואינטנסיבי עם חברים מהמיזם/תכנית במובהק יותר מאשר בוגרי הביקורת.

לוח 14: שמירה על קשר עם דמויות מהתכנית

		חברים		מנהל עסקי/ רכז התוכנית		רכז טיפולי/ מדריך	
		שכיחות	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות	אחוזים
מיזמים	כן	21	70%	22	73%	16	67%
	לא	9	30%	8	27%	8	33%
ביקורת	כן	17	63%	17	63%	9	43%
	לא	10	37%	10	37%	12	53%

לוח 15: מספר חברים עימם נמצאים בקשר

הסולם: 1=עם חבר אחד; 2=עם בודדים; 3=עם הרוב; 4=עם כולם

מובהקות	בוגרי ביקורת			בוגרי מיזמים			
	N	ס. תקן	ממוצע	N	ס. תקן	ממוצע	
0.0280	15	0.76	2.00	21	0.68	2.48	חברים

לוח 16: סוג הקשר עם צוות התכנית

הסולם: 1=קשר מזדמן (לא קבוע); 2=קשר קבוע, לעיתים רחוקות; 3=קשר קבוע, לעיתים קרובות

מנהל עסקי/ רכז התוכנית	בוגרי ביקורת			בוגרי מיזמים			רכז טיפולי/ מדריך
	N	ס. תקן	ממוצע	N	ס. תקן	ממוצע	
0.1648	16	0.89	2.13	24	0.71	2.38	מנהל עסקי/ רכז התוכנית
0.3750	9	1.05	2.11	19	0.75	2.00	רכז טיפולי/ מדריך

היבט כלכלי

כפי שנראה מלוח 17 להלן, כמחצית מהמשיבים בשתי הקבוצות עובדים בקביעות. כרבע מבוגרי הביקורת עובדים באופן בלתי קבוע. לא ניתן להשוות נתון זה לבוגרי המיזמים מכיוון שחלקם נמצא עדיין בשירות צבאי. במקביל, בודדים מקרב שתי הקבוצות מקבלים מהמדינה דמי אבטלה או קצבאות אחרות. כשליש בשתי הקבוצות נתמכים כספית על ידי משפחתם ושיעור דומה בשתי הקבוצות תומכים כלכלית בעצמם בבני משפחה (ר' לוח 18 להלן).

לוח 17: עבודה

בוגרי ביקורת		בוגרי מיזמים		
שכיחות	אחוזים	שכיחות	אחוזים	
6	23%	8	27%	לא עובד
6	23%	2	7%	עובד לפעמים
14	54%	16	53%	עובד באופן קבוע/מסודר
0		4	13%	עדיין בצבא
26	100%	30	100%	סה"כ

לוח 18: קצבאות ותמיכה כלכלית

בוגרי ביקורת		בוגרי מיזמים		
שכיחות	אחוזים	שכיחות	אחוזים	
0	0%	0	0%	מקבל דמי אבטלה
1	4%	0	0%	מקבל הבטחת הכנסה
0	0%	1	3%	מקבל קצבה אחרת
8	30%	10	33%	מקבל תמיכה כספית מהמשפחה
7	26%	9	30%	תומך כלכלית בבני משפחה

מיעוט משתי קבוצות הבוגרים מדווחים כי בתוקף תפקידם הם אחראים על עובדים אחרים. ההבדל המשמעותי ניכר במספר העובדים עליהם הם אחראים. בעוד בוגרי הביקורת מדווחים כי הם אחראים על

עובד אחד עד שבעה, מדווחים בוגרי המיזמים כי הם אחראים על שלשה עד 90 עובדים וביניהם גם האחראים על 13 ו 30 עובדים.

לוח 19: אחריות על עובדים

בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
27%	8	19%	5

לוח 20: מספר העובדים עליהם אחראים הבוגרים

	ממוצע	סטיית תקן	N	מובהקות
מיזמים	22.79	30.90	7	0.0790
ביקורת	3.50	2.51	6	

השכלה

לבוגרי המיזמים והביקורת יש בממוצע 11 שנות לימוד ולמעטים יש בגרות מלאה, כפי שנראה בלוח 21 להלן. הרוב המוחלט בשתי הקבוצות מדווחים כי הם מתכננים ללמוד בעתיד (ר' לוח 22 להלן). ההבדלים המשמעותיים בין הקבוצות ניכרים בשיעור הגבוה יותר של בוגרי ביקורת שאין להם תעודת בגרות כלל (53% לעומת 33%, בהתאמה) ובשיעור הגבוה יותר של בוגרי מיזמים המחזיקים בתעודת בגרות חלקית, בהשוואה לבוגרי הביקורת (47% לעומת 26%, בהתאמה), כפי שניתן לראות בלוח 21 להלן.

לוח 21: מספר שנות לימוד

	ממוצע	ס. תקן	N	מובהקות
מיזמים	11.07	1.44	30	0.3669
ביקורת	11.19	1.14	27	

לוח 22: תעודת בגרות

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
לא	33%	10	56%	17
בגרות חלקית	47%	14	26%	7
בגרות מלאה	17%	5	19%	5
עדיין לומד	3%	1	0%	0
סה"כ	100%	30	100%	29

לוח 23: לימודים

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
האם אתה לומד כיום?	27%	8	37%	10
האם את מתכנן ללמוד?	80%	24	70%	19

שירות צבאי/לאומי ומאפייניו

כשליש מהמשיבים מקרב בוגרי המיזמים ורכבע מבוגרי הביקורת נמצאים כיום עדיין בשירות צבאי. בנוסף, שליש מבוגרי המיזמים מדווחים כי הם סיימו את שירותם הצבאי לעומת 19% בלבד מבוגרי הביקורת

ובודדים מדווחים כי הם עומדים להתגייס לשירות צבאי. ההבדל המשמעותי בין הקבוצות ניכר במוטיבציה לשירות: כשליש מבוגרי הביקורת לא רצו להתגייס, לעומת 10% בלבד מבוגרי המיזמים.

לוח 24: שירות בצבא

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
לא רציתי להתגייס	10%	3	31%	8
לא גייסו אותי	20%	6	19%	5
אני עדיין בצבא/שירות לאומי	30%	9	27%	7
סיימתי צבא/שירות לאומי	33%	10	19%	5
אני נמצא לפני גיוס	7%	2	4%	1
סה"כ	100%	30	100%	26

מתוך מסיימי השירות הצבאי, דומה שיעורם של בוגרי המיזמים והביקורת בין אלה אשר שירתו שירות מלא לאלה אשר שירתו שירות חלקי. מאידך, יש הבדל בסוג התפקידים אשר מילאו המבוגרים משתי הקבוצות בצבא. כפי שניתן לראות בלוח 26 להלן למעלה ממחצית מהמשיבים מקרב בוגרי המיזמים שירתו בתפקידים של תומכי לחימה בעוד מחצית מקבוצת הביקורת שירתו בתפקידים עורפיים. הדרגה המירבית השכיחה בשתי הקבוצות היא סמל. בקרב בוגרי המיזמים יש שיעור גבוה בהרבה של בעלי דרגת רב"ט ואילו בקבוצת הביקורת יש יותר טר"שים, מצד אחד וסמלים, מצד שני (ראה לוח 27).

לוח 25: משך השירות בצבא

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
מלא	26%	5	17%	2
חלקי	26%	5	25%	3
עדיין משרת	47%	9	58%	7
סה"כ	100%	19	100%	12

לוח 26: סוג התפקיד הצבאי

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
קרבי	21%	4	33%	4
תומך לחימה	58%	11	17%	2
עורפי	21%	4	50%	6
אחר:	0%	0	0%	0
סה"כ	100%	19	100%	12

לוח 27: דרגה בצה"ל

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
טר"ש	16%	3	33%	4
רב"ט	42%	8	17%	2
סמל	32%	6	42%	5
סמל ראשון	5%	1	8%	1
נגד	5%	1	0%	0
סג"מ	0%	0	0%	0
סג"ן	0%	0	0%	0
סה"כ	100%	19	100%	12

השירות הצבאי של הבוגרים בשתי הקבוצות הוא תקין לפי הדיווח העצמי שלהם ואף יותר מזה: שיעורם של בוגרי המיזמים מדווחים כי יצאו לקורסים כלשהם במהלך השירות הצבאי הוא יותר מכפול משיעורם בקבוצת הביקורת (74% לעומת 33%, ראה לוח 28). רבע (מהמיזמים) עד שליש (מהביקורת) מדווחים כי קיבלו במהלך שירותם אותות הצטיינות כלשהם – מימצא יפה גם ביחס לאוכלוסיה הנורמטיבית (ראה לוח 29). שני שליש מהמשיבים בשתי הקבוצות לא נפקדו מהשירות הצבאי – ביטוי נוסף להתנהגות נורמטיבית. לעומת זאת, שיעורם של המשיבים מבוגרי המיזמים אשר מדווחים כי ישבו בכלא צבאי פעם-פעמיים כפול בהשוואה לבוגרי הביקורת (32% לעומת 17% ראה לוחות 30 ו 31). מענין לציין כי בוגר אחד של המיזמים אף מדווח כי שירת בצבא קבע (ראה לוח 32).

לוח 28: קורסים

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
לא	26%	5	67%	8
כן	74%	14	33%	4
סה"כ	100%	19	100%	12

לוח 29: אותות

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
לא	74%	14	67%	8
כן	26%	5	33%	4
סה"כ	100%	19	100%	12

לוח 30: נפקדות

	בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת	
	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות
אף פעם לא	63%	12	67%	8
פעם - פעמיים	37%	7	25%	3
מספר פעמים	0%	0	8%	1
פעמים רבות	0%	0	0%	0
סה"כ	100%	19	100%	12

לוח 31: כלא צבאי

בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת		
אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות	
68%	13	83%	10	אף פעם לא
32%	6	17%	2	פעם - פעמיים
0%	0	0%	0	מספר פעמים
0%	0	0%	0	פעמים רבות
100%	19	100%	12	סה"כ

לוח 32: שרות בקבע

בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת		
אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות	
10%	1	0%	0	כן
90%	9	100%	5	לא
100%	10	100%	5	סה"כ

כל המשיבים אשר סיימו את שירותם הצבאי משתי הקבוצות מדווחים כי נשארו בקשר עם חברים מהשירות ורובם המוחלט גם שומרים על קשר עם מפקדים ואחראים מתקופת השירות (ראה לוחות 34, 35). לעומת זאת, מעטים משתי הקבוצות משרתים במילואים (ראה לוח 32).

לוח 33: שרות במילואים

בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת		
אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות	
30%	3	20%	1	כן
70%	7	80%	4	לא
100%	10	100%	5	סה"כ

לוח 34: קשר עם חברים מהשרות

בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת		
אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות	
100%	10	100%	5	כן
0%	0	0%	0	לא
100%	10	100%	5	סה"כ

לוח 35: קשר עם מפקדים ואחראים מהשרות

בוגרי מיזמים		בוגרי ביקורת		
אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות	
60%	6	80%	4	כן
40%	4	20%	1	לא
100%	10	100%	5	סה"כ

תפיסת התרומה של המיזם בעיני הבוגרים

על מנת לעמוד על תרומות המיזם/התכנית לבוגרים, הם התבקשו להשיב על רשימת תרומות אפשרית. בוגרי המיזמים והביקורת מדווחים על תרומות במידה דומה - בינונית עד רבה, במרבית סוגי התרומה מלבד ארבעה.

שתי התרומות הגבוהות ביותר הן "להרגיש טוב עם עצמי" ו"לקחת אחריות על החיים שלי". בהן לא נמצא הבדל בין הקבוצות.

התרומה הכי פחות משמעותית היא "להוציא תעודת בגרות מלאה", וגם בה לא נמצא הבדל בין הקבוצות. בכל סוגי התרומה שבהם נמצאו הבדלים מובהקים, מייחסים בוגרי המיזמים לתכנית תרומות גבוהות יותר מאשר בוגרי הביקורת: להתרגל לעבוד בצוות; להתרגל לכללים של עבודה; ללמוד מקצוע; לדעת איך להשיג את המטרות שלי בחיים.

לוח 36: תרומת המיזם/תכנית בעיני הבוגרים

הסולם: 6=במידה רבה מאד; 1=כלל לא

מובהקות	N	ס. תקן	ממוצע		
0.0000	30	0.73	5.57	מיזמים	א. להתרגל לעבוד בצוות
	27	1.77	4.07	ביקורת	
0.0017	30	0.88	5.33	מיזמים	ב. להתרגל לכללים של עבודה
	27	1.45	4.37	ביקורת	
0.0003	30	0.97	5.23	מיזמים	ג. ללמוד מקצוע
	27	2.03	3.74	ביקורת	
0.0296	30	1.08	5.07	מיזמים	ד. לדעת איך להשיג את המטרות שלי בחיים
	27	1.62	4.37	ביקורת	
0.1555	30	0.94	5.43	מיזמים	ה. להרגיש טוב עם עצמי
	27	1.17	5.15	ביקורת	
0.0843	30	1.27	5.03	מיזמים	ו. לקחת אחריות על החיים שלי
	27	1.31	4.56	ביקורת	
0.2462	30	1.61	4.97	מיזמים	ז. לא להתדרדר
	26	1.32	4.69	ביקורת	
0.1531	30	1.29	4.83	מיזמים	ח. לארגן לעצמי סדר יום קבוע
	27	1.55	4.44	ביקורת	
0.3885	29	2.07	4.00	מיזמים	ט. להישאר במסגרת בית הספר
	24	2.18	3.83	ביקורת	
0.4375	29	2.00	3.93	מיזמים	י. להתקרב למשפחה
	26	1.97	3.85	ביקורת	
0.1403	29	2.25	3.83	מיזמים	יא. להתגייס לצבא / לשירות לאומי
	26	2.33	3.15	ביקורת	
0.4181	26	2.04	3.65	מיזמים	יב. לחזור ללימודים
	23	2.41	3.52	ביקורת	
0.2126	29	2.09	3.31	מיזמים	יג. להוציא בגרות בכמה מקצועות
	24	2.26	3.79	ביקורת	
0.4865	26	1.92	2.77	מיזמים	יד. להוציא תעודת בגרות מלאה
	24	2.07	2.75	ביקורת	
	4	0.00	6.00	מיזמים	טו. אחר:
	3	0.00	6.00	ביקורת	

3. תפיסת התרומה של המיזם לבני הנוער בעיני

מנהלים עסקיים ורכזים טיפוליים

המנהלים והרכזים תופסים את המיזם כבעל תרומה משמעותית לנוער בכל ההיבטים שנבדקו כמעט. ככלל, המנהלים והרכזים סבורים שהמיזמים תורמים תרומה משמעותית לבני הנוער, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה נמוכה עם ההיגד השלילי "לדעתי, מרבית בני הנוער אינם עוברים שינויים מהותיים במיזם".

קיימת הסכמה בין המנהלים והרכזים לגבי מידת התרומה הגבוהה שיש להשתתפות בני הנוער במיזם על שיפור ההערכה העצמית שלהם, העלאת הביטחון העצמי שלהם, חיזוק המשמעת העצמית, והקניית הרגלי עבודה. כל הסעיפים הנ"ל עומדים בראש הדירוג של שני בעלי התפקידים. באופן דומה, קיימת הסכמה לגבי מידת התרומה הנמוכה שיש להשתתפות במיזם על עידוד בני הנוער ליזמות עסקית וחברתית, ועל יחסם כלפי הלימודים. שלושת הסעיפים הנ"ל דורגו באופן נמוך ביותר על ידי שני בעלי התפקידים. שתי תרומות נוספות שצוינו היו מימוש הפוטנציאל הגלום בבני הנוער, והגברת תחושת שייכות. בנוסף, ניתן להבחין שגם בתוך כל אחת מקבוצות המשיבים יש התאמה גבוהה בין הדירוגים, כפי שבאה לידי ביטוי בסטיית תקן נמוכה.

לוח 37: מידת התרומה של ההשתתפות במיזם לבני הנוער בתחומים שונים

הסולם: 6=במידה רבה מאד; 1=כלל לא

מנהלים עסקיים			רכזים טיפוליים		
ממוצע	ס. תקן	N	ממוצע	ס. תקן	N
5.59	0.73	22	5.72	0.46	18
5.32	0.57	22	5.56	0.70	18
4.50	1.19	22	4.47	0.94	17
5.14	0.77	22	4.83	0.86	18
5.23	0.97	22	5.17	0.62	18
4.68	0.84	22	5.11	0.47	18
4.59	0.85	22	4.56	0.86	18
5.50	0.51	22	5.44	0.51	18
4.23	0.81	22	3.89	0.96	18
4.95	0.84	22	4.44	1.15	18
5.14	0.64	22	5.33	0.69	18
5.45	0.67	22	5.50	0.62	18
5.18	0.85	22	5.22	0.81	18
4.59	0.91	22	4.33	0.77	18
5.23	0.75	22	5.22	0.73	18
4.50	0.80	22	4.50	0.71	18
4.77	0.81	22	5.17	0.62	18
4.91	0.97	22	5.39	0.85	18
4.32	1.29	22	3.89	1.18	18
4.00	1.38	22	3.61	1.20	18
1.67	0.86	21	1.88	1.17	17

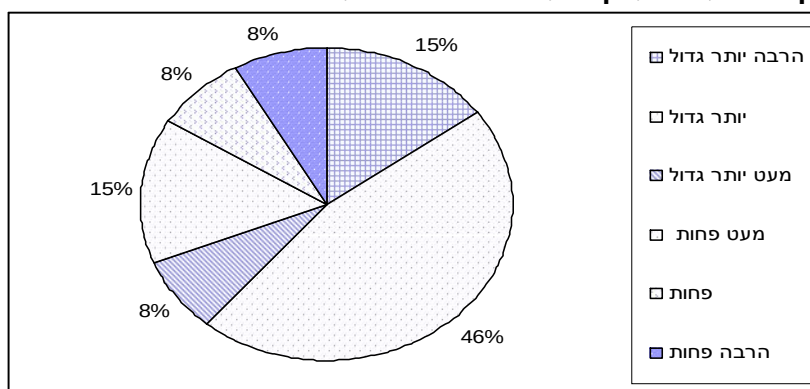
ביקשנו להשוות את התפיסות של בוגרי המיזמים והתפיסות צוותי המיזמים ביחס לתרומות של השתתפות במיזם של "עשינו עסק". הבוגרים נשאלו על תרומות באמצעות היגדים קונקרטיים ואילו צוותי המיזמים נשאלו על תרומות תחת כותרות כלליות. לפיכך, ההשוואה אינה אחת לאחת, אלא באשכולות. לדוגמא, היבטים שנשאלו בקרב הצוות כ"הימנעות מהתנגות עבריינית בעתיד" ו "רצון לנהל חיים נורמטיביים" הושוּו עם היבט "לא להידרדר" בקרב הבוגרים; "חיזוק מיקוד שליטה פנימי" בקרב הצוות הושוּו עם "לקחת אחריות על החיים שלי" ו-"לדעת איך להשיג את המטרות שלי בחיים".

ככלל, נראה כי ההערכה של צוותי המיזמים הולמת את ההערכה של הבוגרים את התרומה של ההשתתפות במיזם "עשינו עסק" לחייהם. כך, הן הבוגרים והן המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים תופסים את התרומות העיקריות של המיזמים (ממוצע התרומות +5 בסולם 1-6) בשיפור ההערכה העצמית של המשתתפים, בחיזוק מיקוד שליטה פנימי, ברצון לנהל חיים נורמטיביים ובהיבטים של עבודה - לימוד מקצוע והקניית הרגלי עבודה. גם הבוגרים וגם צוותי המיזמים מייחסים תרומה בינונית למיזמים ביחס חיובי ללימודים, חזרה ללימודים או השלמתם.

בשל עבודתם של הרכזים ביחידות הטיפוליות השונות הקשורות למיזם, יש להם היכולת להשוות את הערך של "עשינו עסק" לעומת תכניות התערבות אחרות.

כפי שניתן לראות בתרשים 51 להלן, 69% מהרכזים הטיפוליים סבורים כי בהשוואה לתוכניות אחרות, ל"עשינו עסק" יש ערך גדול יותר (מתוכם, 8% סבורים שהערך מעט יותר גדול, 46% סבורים שהערך גדול יותר, ו 15% סבורים שהערך גדול הרבה יותר). 31% סבורים שהערך של התכנית נמוך יותר (מתוכם, 15% סבורים שיש לתכנית מעט פחות ערך, 8% סבורים שיש לה פחות ערך, ו 8% סבורים שיש לה הרבה פחות ערך). אף לא רכז אחד סימן את התשובה "ערך דומה".

תרשים 51: הערך של "עשינו עסק" לעומת תוכניות התערבות אחרות



4. מיזם "מע'אר" במרר

כללי

במסגרת תוכנית "עשינו עסק" פועל במרר - יישוב עירוני ערבי-דרוזי בגליל מיזם "מע'אר". זהו המיזם היחיד במגזר הערבי. גם מיזם זה נכלל במסגרת מחקר ההערכה אולם, מתוך הבנת החשיבות של הבדלים בין תרבותיים והשפעתם האפשרית על הממצאים המתקבלים וכדי להגביר את מהימנותם, תורגמו השאלונים לשפת האם של המשיבים – ערבית, תוך הקפדה על תרגום מילולי ותרבותי גם יחד.

מ"מע'אר" השיבו לשאלונים 14 משיבים בלבד. מרבית בני הנוער נמצאים במיזם זמן רב (ממוצע של 23.38 חודשים, $SD=30.36$, $N=13$) ולמיזם אין עדיין בוגרים. כיוון שכך, יש ביכולתנו לתת צילום של תמונת המצב בנקודת זמן אחת בלבד, ללא יכולת להסיק מסקנות על תרומת המיזם לשינוי התפיסות וההתנהגות של בני הנוער. כמו כן, אין בנתונים שיבואו להלן בסיס מספק כדי להסיק מסקנות מתמונת המצב של מיזם יחיד זה במגזר הערבי על הפונציאל של מיזמי "עשינו עסק" במגזר הערבי בכלל.

בשל הותק הרב של בני הנוער במיזם הושוו נתוניהם לקבוצת הותיקים בלבד של יתר המיזמים (ממוצע של 13.53 חודשים, $SD=8.94$, $N=85$). גודל הקבוצה לא איפשר עריכת מבחנים סטטיסטיים פרמטריים.

בפרק זה נציג את מאפייני הרקע של המשיבים מ"מע'אר", את המאפיינים המייחדים קבוצת בני נוער זו, ואת ההבדלים שמצאנו בהשוואה בין קבוצה זו לקבוצת הותיקים מיתר המיזמים. בנספח 10 מובא ריכוז נתוני השאלונים מקבוצה זו.

מאפייני רקע

בני הנוער במיזם "מע'אר" שונים במאפייני הרקע שלהם מבני הנוער ביתר המיזמים ברוב המדדים: טווח הגילאים של בני הנוער המשתתפים ב"מע'אר" נע בין 13-16, והגיל הממוצע הוא 14.46 ($SD=0.78$, $N=13$), גיל הנמוך באופן משמעותי מהגיל הממוצע של בני הנוער הותיקים ביתר המיזמים (17.35, $SD=1.30$, $N=86$).

פער משמעותי נוסף ניכר במצב הלימודי של בני הנוער: ב"מע'אר" רק נער אחד נמצא מחוץ ללמסגרת לימודית פורמאלית, בעוד ביתר המיזמים קרוב למחצית בני הנוער נשרו לימודים (מעל 46%).

כל בני הנוער מ"מע'אר" מתגוררים עם שני הוריהם, מלבד אחד (93%), לעומת מחצית בלבד בקרב יתר ותיקי המיזמים (52%). כל המשיבים מ"מע'אר" נולדו בארץ, לעומת 36% עולים חדשים (32) בקרב בני הנוער ביתר המיזמים. כמו כן, כל הורי המשיבים מ"מע'אר" נולדו בארץ, בעוד 50% מהאמהות, ו 55% מהאבות של בני הנוער מיתר המיזמים עלו ארצה. כל בני הנוער מ"מע'אר" הגדירו את אורח החיים שלהם, ואת שני הוריהם כ"מאמינים"⁴⁰ לעומת הגדרה עצמית מגוונת של אורח החיים של בני הנוער והוריהם בין ותיקי המיזמים.

בנוגע לעבודה, מדווחים בני הנוער מ"מע'אר" כי הם עובדים לעיתים רחוקות יותר מיתר המיזמים: 86% (12) מהמשיבים מ"מע'אר" השיבו על השאלה: "האם אתה עובד" בתשובה "לפעמים", 14% (2) משיבים ענו שלא, ואף אחד לא ענה שהוא עובד באופן קבוע. כשנשאלו מהו מקום עבודתם כולם ענו שהם עובדים רק ביזמות. ביחס לבני הנוער ביתר המיזמים, בני הנוער מ"מע'אר" עובדים מעט מאוד שעות שבועיות

במיזם (ממוצע השעות בכלל המיזמים הוא 13.12, $SD=10.4$, $N=79$), בעוד ממוצע שעות העבודה השבועיות ב"מע'אר" הוא 3.60, $SD=1.35$, $N=10$). עם זאת, הם מגיעים למיזם לפעילות נוספת למספר שעות דומה לבני הנוער ביתר המיזמים, להוציא שני בני נוער שמגיעים למיזם לפרקי זמן ארוכים במיוחד (4.41 שעות, $SD=6.13$, $N=67$ בכלל המיזמים, ו 11.35 ב"מע'אר", $SD=17.29$, $N=10$). בדומה להתפלגות מין המשיבים מיתר המיזמים, גם ב"מע'אר" מספר דומה של בנים ובנות, ולא נמצאו הבדלים משמעותיים בהשכלת ההורים בין שתי הקבוצות. כמו כן, לאחוזים דומים יש אחים ואחיות גדולים, ומודל לחיקוי (אחד ההורים/ אחים שעובדים בקביעות, שירתו בצבא, ובעלי תעודת בגרות).

ממצאים

ברוב המדדים שנבדקו במסגרת המחקר נמצא כי עמדותיהם של בני הנוער ממיזם "מע'אר" דומות לעמדותיהם של בני הנוער ביתר המיזמים. עם זאת, במדדים המתייחסים לאחד עשר מתוך שמונה עשר המשתנים שנבדקו נמצאו הבדלים בין הקבוצות. לפיכך קשה לקבוע אם קבוצת "מע'אר" מתנהגת כיתר המיזמים בשל תנאים מיוחדים בהפעלתה, בשל מאפיינים שונים של בני הנוער המשתתפים במיזם או בשל הבדלים תרבותיים בין הקבוצות. להלן מוצגים המשתנים והמדדים שבהם מצאנו מאפיינים יחודיים לקבוצה זו, והבדלים משמעותיים בין הקבוצות.⁴¹

מיומנויות קוגניטיביות

לעיתים קרובות נוער בסיכון מתאפיין על ידי שליטה נמוכה במיומנויות קוגניטיביות. בני הנוער מ"מע'אר" מעידים על עצמם כי השליטה שלהם באנגלית – דיבור, קריאה וכתיבה היא בינונית עד גבוהה (4.38, 4.69, ו 4.92 בהתאמה). רמה זו גבוהה באופן משמעותי מהרמה עליה מעידים בני הנוער מיתר המיזמים (3.26, 3.59, ו 3.24 בהתאמה). ממצא זה מחזק את הנחתנו כי אוכלוסיית בני הנוער ב"מע'אר" שונה באופן מהותי מאוכלוסיית בני הנוער במיזמים. הרמה שמייחסים לעצמם בני הנוער משתי הקבוצות במיומנויות מחשב היא בינונית.

מיקוד שליטה

בדומה לקבוצת הותיקים מהמיזמים, גם קבוצה זו דרגה את העבודה הקשה והשקעת מאמץ כאחד האמצעים החשובים ביותר להשגת "הצלחה בחיים" (ממוצע "מע'אר": 4.71, ממוצע ותיקים: 4.61). אולם, בני הנוער מ"מע'אר" סבורים במידה רבה יותר בהשוואה לבני הנוער הותיקים מיתר המיזמים כי על מנת להצליח בחיים הם זקוקים: לעזרה מההורים, לעזרה מחברים ולהמשך לימודים באוניברסיטה או מכללה. לעומת זאת, הם פחות מאמינים שתעודת מקצוע תעזור להם להצליח בחיים.

לא ברור באיזו מידה תשובותיהם של בני הנוער ב"מע'אר" משקפות הבדלים בגיל ובתנאי החיים של המשיבים, או הבדלים בין תרבותיים בהשוואה למשיבים הותיקים ביתר המיזמים.

תקשורת והתמודדות עם תסכול

⁴⁰ בהתאם לתרבות הערבית-דרוזית, האפשרויות שניתנו בשאלון היו חילוני/ מאמין/ דתי.
⁴¹ בדומה לשאלון בעברית, גם בשאלון בערבית הופיעו שאלות מידה. אלה, מבוססות על סולם בן 6 דרגות. בסולם זה ממוצעים עד ציון 2.5 נחשבים למידה נמוכה/מעטה; עד ציון 3.5 נחשבים למידה בינונית-נמוכה; עד ציון 4.5 למידה בינונית-גבוהה/רבה; ולמעלה מזה למידה גבוהה/רבה.

בני הנוער מ"מע'אר" מעידים על עצמם כבעלי חוסן גבוה יותר מפני תסכול, מאשר בני הנוער מיתר המיזמים, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בהסכמה נמוכה יותר להיגד "לא שווה לי להשקיע במשהו שלא מצליח לי בפעמים הראשונות" (1.64 לעומת 2.47, בהתאמה). הם גם מביעים הסכמה רבה יותר עם ההיגד: "בויכוחים אני אומר מה דעתי בלי שאנשים יכעסו או יעלבו ממני". לעומת זאת, בניגוד לתגובה המלמדת על איפוק בשעת ויכוח, בני הנוער מ"מע'אר" מביעים הסכמה רבה יותר עם ההיגד "כשאני מרוגז או מתוח אני לא שולט בעצמי" מאשר בני הנוער מיתר המיזמים (ממוצע 4.64 ב"מע'אר" לעומת 2.45 ב"מע'אר" ב"מע'אר").

לכאורה, ניתן היה להסביר את סגנון התקשורת הבלתי פוגעני בהבדלים בין תרבותיים ביו הקבוצות. סגנון הדיבור המקובל בחברה הערבית הוא ה'מוסיירה' - סגנון דיבור המדגיש את שיתוף הפעולה בין הדוברים ואת המשותף ביניהם במהלך השיח: המוסיירה שומרת על הרמוניה, כרוכה ביותר ומשמשת כאסטרטגיה של נימוס. בהקשרים חברתיים שונים כגון ויכוחים, קיימת ציפייה חברתית לעשיית 'מוסיירה' לצורך הבעת כבוד, הוכחת נדיבות, פיוס, וכיוב'. סגנון הדיבור ה'דוגרי' המקובל בחברה הישראלית מדגיש אסרטיביות וכנות, שתי תכונות שעלולות לעורר כעס או לפגוע בשעת ויכוח (כתריאל, 1999)⁴². אולם, הסבר זה אינו נותן מענה להסכמה הגבוהה יותר עם ההיגד המבטא חוסר שליטה עצמית.

רשת חברתית

נראה כי ההשתתפות במיזם מפתחת את הרשת חברתית של בני הנוער במידה רבה מאד, כפי שמשתקף בהסכמתם הרבה עם ההיגד: "אני סומך על החברים מהיזמות / מהתכנית שיעזרו לי אם צריך" וכי ברשת זו יש אף לכידות רבה יותר בהשוואה למיזמים האחרים (5.57 לעומת 4.73 בקרב יתר בני הנוער של המיזמים). בנוסף, 64% מ"מע'אר" ציינו את הסביבה החברתית כאחת משתי הסיבות שבעטין ימליצו לחברים שלהם להצטרף ליזמות (לעומת 22% משיבים ב"מע'אר" ב"מע'אר").

תחושת שייכות ומעורבות

בדומה לבני הנוער הוותיקים מהמיזמים, בני הנוער מ"מע'אר" מדווחים על תחושה די רבה של שייכות לחברה בישראל, באמצעות הסכמה בינונית-נמוכה עם ההיגד "ביני לבין האנשים בישראל אין הרבה במשותף" (ממוצע 2.79 ב"מע'אר" ו- 3.01 ב"מע'אר" ב"מע'אר"). עם זאת, קיימת שונות רבה בין המשיבים, המעידה על חוסר תמימות דעים ביניהם.

דמיון משמעותי נוסף שנמצא הוא כי בני הנוער מ"מע'אר" מסכימים במידה די רבה כי בשבילם "להתגייס לצבא / לשירות לאומי זו הצלחה" (ממוצע 5 ב"מע'אר" ו- 4.76 ב"מע'אר" ב"מע'אר"). בהלימה עם ממצא זה, הם מסכימים במידה מעטה בלבד עם ההיגד בעל המשמעות ההפוכה - "מי שמתגייס לצבא הוא פרייאר" (1.81 ב"מע'אר" ו- 1.64 ב"מע'אר" ב"מע'אר").

בהיבט המעורבות ניכר כי בני הנוער מ"מע'אר" מגלים עניין רב יותר במתרחש סביבם. הם קוראים חדשות לעיתים קרובות יותר מהותיקים מיתר המיזמים (מעל מחצית מבני הנוער ב"מע'אר" מעידים כי הם קוראים עיתון או מקשיבים לחדשות לפחות פעם ביום, לעומת 31% מבני הנוער ב"מע'אר" ב"מע'אר").

42 לפרטים נוספים על ה'מוסיירה' וה'דוגרי' ראה -

כתריאל, תמר. 1999. "סגנון דיבור כסגנון תרבות: לדבר 'דוגרי', לעשות 'מוסיירה'". בתוך: מילות מפתח מאת תמר כתריאל. ירושלים: כתר. עמ' 206-225.

עיתון/שומעים חדשות בתדירות זו). מבחינת ביטויים התנהגותיים של שייכות ומעורבות פעילה לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין הקבוצות.

גילויי עבריינות

בהיבט זה נמצאו ממצאים סותרים. המשיבים ב"מע'אר" מסכימים במידה רבה עם ההיגד: "לדעתי אין שום סיבה מוצדקת להרביץ למישהו" ואף יותר מאשר בני הנוער מיתר המיזמים (4.71 ב"מע'אר" לעומת 4.06 ביתר המיזמים). עם זאת, נמצא פער משמעותי בינם לבין יתר המיזמים בתגובה להיגד: "אני מכבד אדם שמעניש את מי שפגע בכבוד שלו" (4.86 ב"מע'אר" לעומת 3.69 ביתר המיזמים). שוב עולה השאלה האם הבדלים בין תרבותיים תורמים לפער זה.

סדרי עדיפויות

ניתן ללמוד על ערכיו של אדם גם מהאופן שבו הוא בוחר להקצות את הזמן שלו לפעילויות שונות ביום טיפוסי - למשפחה, ללימודים, לבילוי עם חברים, לשינה, לקריאת ספרים, לעבודה, לטלוויזיה / משחקי מחשב או לדברים אחרים. בני הנוער ב"מע'אר" מקדישים זמן רב יותר למשפחות שלהם, ופחות זמן לשינה מבני הנוער ביתר המיזמים. הם גם נמצאים פחות שעות בעבודה ביחס לבני הנוער מיתר המיזמים.

עמדות כלפי כללים של מקום עבודה

לבני הנוער במיזם "מע'אר" אין עמדה מגובשת כלפי כללים של מקום עבודה ועמידה בהם. אחד הכללים החשובים בכל מקום עבודה הוא הגעה סדירה לעבודה. בכדי לבחון את הפנמת חשיבות ההגעה הסדירה בחנו את דירוג ההיגד: "כשאני עייף או כשאין לי מצב רוח טוב עדיף שאני לא אגיע לעבודה". בני הנוער ב"מע'אר" הביעו הסכמה רבה עם היגד זה (4.93), בעוד בני הנוער מיתר המיזמים הביעו הסכמה בינונית-נמוכה עם ההיגד (2.76).

תכונה חשובה שאותה מעריכים מנהלים בעובדיהם היא מחויבות למקום העבודה. בכדי לבחון את רמת המחויבות לעבודה הוצג בפני המשיבים מקרה המבחן הבא: קבעת עם חברים לצאת בערב למסיבה. המנהל שלך מבקש ממך להישאר אחרי שעות העבודה כדי לעזור במשהו חשוב, מה תעשה? אפשרויות התשובה היו: אשנה את התכניות שלי ואשאר, אגיד לו שאני לא יכול, אמצא תירוץ כדי לא להישאר או אפשרות אחרת למילוי עצמי.

מחצית (52%, 45 משיבים) מבני הנוער בכלל המיזמים ענו שישנו את התוכניות שלהם וישארו, בעוד שליש (30%, 3 משיבים) מבני הנוער מ"מע'אר" ענו תשובה זו. רק 10 בני נוער מ"נע'אר" השיבו על שאלה זו ורובם (60%) ענו שיגידו שאינם יכולים להישאר, תגובה שנתנו 14% מבני הנוער הותיקים בכלל המיזמים. בעוד ניכרים הבדלים משמעותיים בתשובות, חשוב לזכור שבשאלה זו גורמים מתערבים כגון גילם הצעיר של בני הנוער, או העובדה שכמעט כולם לומדים במסגרת פורמאלית יכולים להשפיע על תגובות המשיבים.

יחס כלפי סמכות

על אף שהם מכבדים את המנהלים שלהם בעבודה מידה דומה לזו של בני הנוער ביתר המיזמים, כפי שבא לידי ביטוי בהסכמה רבה להיגד "אני מכבד את האחראים עלי" (ממוצע של 5.00 ב"מע'אר" ו- 5.55 ביתר המיזמים), בני הנוער ב"מע'אר" פחות סומכים על המנהלים שלהם באופן משמעותי, כפי שבא לידי ביטוי

בהסכמה פחותה עם ההיגד: "אני סומך על המנהלים שלי שהם מבינים מה הם עושים" (3.71 ב"מע'אר" לעומת 5.27 ביתר המיזמים).

מוטיבציה לשינוי

תנאי בסיס לקיומה של מוטיבציה לשינוי הוא חוסר שביעות רצון ממצב קיים. בני הנוער מ"מע'אר" מגלים שביעות רצון בינונית-גבוהה עד גבוהה מהיבטים שונים של חייהם – חברים, עבודה, השכלה, מקצוע, מצב כלכלי, שכונה, ומשפחה.

נמצא כי בני הנוער ב"מע'אר" מביעים שביעות רצון גבוהה יותר מבני הנוער ביתר המיזמים מהשכונה שבה הם חיים (5.43 ב"מע'אר" לעומת 3.96 ביתר המיזמים), ומהחברים שלהם (5.43 ב"מע'אר" לעומת 4.83 ביתר המיזמים). לעומת זאת, הם פחות שבעי רצון מהעבודה שלהם (4.43 ב"מע'אר", לעומת 5.14 ביתר המיזמים). זאת, למרות ש 57% מבני הנוער ציינו אחת הסיבות שבעטיין ימליצו לחברים שלהם להצטרף ליזמות היא העבודה המעניינת.

אוריינטציה לעתיד

בני הנוער נשאלו באיזו מידה הם מדמיינים את עצמם בעוד 10 שנים (כלומר, בגילאי העשרים שלהם) כבעלי עבודה מסודרת, לעומת עבודות מזדמנות, או בעלי עסק עצמאי, לומדים, נשואים והורים לילדים. כמו כן, הם יכלו להוסיף תאור אחר כרצונם.

באופן מפתיע, בני הנוער מ"מע'אר" פחות רואים את עצמם נשואים (3.36 ב"מע'אר" לעומת 4.30 ביתר המיזמים), פחות רואים את עצמם כהורים (3.00 ב"מע'אר" לעומת 4.11 ביתר המיזמים) ויותר רואים את עצמם עובדים בעבודות מזדמנות (2.79 ב"מע'אר" לעומת 1.89 ביתר המיזמים).

הסבר אפשרי לכך הוא כי בשל גילם הצעיר יחסית של בני הנוער ב"מע'אר" לעומת הגיל הממוצע ביתר המיזמים, תמונת העתיד שלהם פחות ברורה.

סיכום ודיון

ב"עשינו עסק" נעשה שימוש בעולם העסקים (הקמת מיזם עסקי בשיתוף בני הנוער), ככלי טיפולי שבאמצעותו שואפים להקנות לבני הנוער בסיכון מגוון מיומנויות אישיות ובין אישיות, כמו גם הזדמנות לרכוש השכלה ומקצוע ולהשתלב בחברה באופן נורמטיבי. לשם כך, ההתערבות במסגרת המיזם משלבת ארבעה מרכיבי יסוד: עבודה ושכר, פעילות חברתית-טיפולית, פדגוגיה והעשרה.

"עשינו עסק" מבוסס על שותפות בין-מזגית בין יחידה טיפולית, משרדי ממשלה ורשות מקומית, שותף עסקי והמגזר השלישי בדמות עמותה מפעילה. עולמות תוכן אלו ובמיוחד העולם העסקי והעולם החינוכי-טיפולי הם בעלי מקצב שונה ומקובל להבחין ביניהם על פי דגשים, כאשר העולם העסקי ממוקד-תוצאה והעולם הטיפולי-חינוכי ממוקד-תהליך. יחד עם זאת, ניתן למצוא מקבילות רבות בין המציאות העסקית למציאות החיים. בכך יש לעולם העסקים פוטנציאל להיות כלי משמעותי בהקניית כישורי חיים ולעצב תפיסת עולם החיונית לאתגרים עימם מתמודדים בני נוער בסיכון.

דיווח זה עוסק בהערכה של האפקטיביות של מודל "עשינו עסק" ברמת בני הנוער ובבחינה של מודל הפעולה של התחום ויישומו בשדה.

אפקטיביות של מודל "עשינו עסק" ברמת בני הנוער

לפני הצגה של סיכום הממצאים יש להבהיר מספר הסתייגויות מתודולוגיות: ההשוואה עליה מבוסס מחקר ההערכה היא השוואה של סוגי טיפול שונים – המיזמים לעומת תכניות התערבות אחרות ביחידות לקידום נוער ולא השוואה בין קבלת טיפול לבין אי קבלתו. כלומר, לא מתבצעת השוואה בין בני נוער מטופלים לבין בני נוער מנותקים, מכיוון שבני נוער המנותקים אינם זמינים, מעצם הגדרתם, ולא נכללו במסגרת מחקר הערכה זה. כדי לעמוד על מלוא המשמעות של המודל מן הראוי בעתיד לבחון היבט זה.

בהגדרת פרק הזמן של ארבעה חודשים כתקופה בה בני הנוער נחשבים ל"חדשים" במיזם או בתכנית טיפולית אחרת יש ויתור על "הניקיון" המחקרי לטובת מורכבות של המציאות. במציאות, בני נוער מצטרפים לתכניות הטיפוליות בנקודות זמן שונות ובקצב אישי. לפיכך, לא היתה אפשרות לבודד קבוצה מספקת מבחינה סטטיסטית של בני נוער שרק נכנסו למיזם או לתשאל אותם לפני הצטרפותם למיזם / לתכנית. עם זאת, הבדיקות הסטטיסטיות שהפעלנו על הנתונים מלמדות כי אכן קיים הבדל בעמדות של בני הנוער בעלי ותק קצר במיזם (עד 4 חודשים) לבעלי ותק ארוך שמעל 4 חודשים. עדיין, יתכן שחלק מההשפעה של המיזמים על בני הנוער טושטשו בשל בחירה מתודולוגית זו.

מבחינת קבוצת הביקורת, במודע נאספו נתונים רק מבני נוער הנמצאים בטיפולן של יחידות לקידום נוער, בשל הנגישות שהיחידות איפשרו אל בני הנוער. אין ספק שזהו ייצוג חלקי של ביקורת לבני הנוער שבכלל המיזמים.

בנוסף להשוואה בין בני הנוער החדשים, הותיקים והבוגרים מקבוצת המיזמים וקבוצת הביקורת, נבחנו גם הבדלים בין המשיבים לפי משתני רקע שבהם נמצאה שונות בין המשיבים – מין, אורח חיים, ארץ לידת ההורים, במספר השעות שבני הנוער מבילים בתכנית/מיזם ובסוג המיזמים – הבחנה בין מיזמים יצרניים ומיזמי שירות. לצערנו, נבצר מאיתנו לבחון את האפקטיביות של תחומי הפעילות הספציפיים של המיזמים השונים, בשל מספר מועט של משיבים בכל סוג מיזם. מבט על הנתונים שקיימים מרמז שהבדלים בין

קבוצות אלו עלול להימצא, ואנו ממליצים להמשיך ולבדוק הבדלים אלו לכשיצטברו נתונים מבני נוער נוספים במיזמים.

והערה אחרונה - כדי להקיף את החוויה של בני הנוער במיזמים ואת השינוי שהם עוברים נדרשנו להתייחס למספר רב של מדדים.

הבחירה להרחיב את היריעה על חשבון העמקה בכל משתנה נעשתה ממספר סיבות: אופיין של מטרות התחום (ריבוי מטרות המתייחסות לתחומי חיים שונים), מאפייני בני הנוער במיזמים (ריכוז, שליטה בעברית, זמינות) והמגבלות הנובעות מהן לאיסוף המידע, גילם של בני הנוער (הנבדקים נמצאי בשלבים שונים של החיים, בהם רק חלק מהמדדים עשויים לבוא לידי ביטוי) ובשל אופיו של תהליך השינוי שמצופים בני הנוער לעבור בתכנית (תהליך שינוי מורכב שלו עשויים להיות מופעים שונים בטווחי זמן משתנים).

מאפייני הנוער הכלול במחקר הערכה

הנתונים מורים כי בני הנוער מקבוצת המיזמים ומקבוצת הביקורת מייצגים את אותה אוכלוסיית יעד – קיים מספר דומה של בנים ובנות, עם יתרון קל לבנים; מרבית בני הנוער הם ילדי ישראל וייצוג העולים מחבר העמים ומאתיופיה דומה בכל קבוצות ההשוואה; מרביתם חילוניים או מסורתיים; כמחציתם מתגוררים עם הוריהם. שיעור גבוה יותר של בני נוער מהמיזמים מתגוררים עם אם בלבד. קרוב למחצית מבני הנוער לומדים במסגרות אלטרנטיביות לבית הספר הרגיל. השכלת ההורים של בני הנוער מכלל הקבוצות נמוכה ודומה. השכלת הוריהם של בני הנוער החדשים במיזמים אף נמוכה יותר. מבחינת דמויות מודל בתוך המשפחה, הרוב המוחלט של ההורים ו/או האחים הגדולים של בני הנוער בכלל הקבוצות עובדים בקביעות ושירתו בצבא/שירות לאומי אולם, לבני הנוער בקבוצת הביקורת יש במובהק יותר הורים ו/או אחים גדולים בעלי תעודת בגרות.

ההבדלים היחידים בין בני הנוער מהמיזמים ומהביקורת ניכרים בשני היבטים - הוריהם של שני שלישי מבני הנוער במיזמים הם ילדי ישראל לעומת פחות ממחצית הוריהם של בני הנוער בביקורת וכצפוי מעצם השתתפותם במיזמי "עשינו עסק", מרבית בני הנוער במיזמים עובדים באופן קבוע בעוד מרבית בני הנוער החדשים מקבוצת הביקורת אינם עובדים.

הדמיון במאפייני הרקע של בני הנוער והבוגרים מהמיזמים ומקבוצת ההשוואה (בני נוער ובוגרים של תכניות לנוער בסיכון ביחידות לקידום נוער) והדימיון בעמדות הפתיחה של נוער המיזמים ונוער הביקורת איפשר את ההשוואות ביניהם ואת קיומו של מערך ההערכה המדורג. כלומר, ניתן להניח שפערים שימצאו מובהקים בין הקבוצות אינם נובעים משונות מהותית בין המשיבים, אלא מסוג ההתערבות – מיזמים מול תכניות אחרות, ומהותק שלהם בתכנית.

ממצאים עיקריים

הממצאים מלמדים כי עמדות הפתיחה של בני הנוער מהמיזמים ומהתכניות הטיפוליות של היחידות לקידום נוער בינוניות-גבוהות ומעלה. על אף זאת, נמצא כי כבר במהלך ההשתתפות בתכניות השונות המעורבות של בני הנוער חיזקה או שיפרה את עמדותיהם במספר רב של מדדים בכיוון הרצוי – יציאה משוליות ומסיכון.

השוואה של נתוני בני הנוער מהמיזמים על פי מספר חודשי ההשתתפות במיזם מלמד כי מרבית השינוי בהתנהגות בני הנוער ובעמדותיהם חלים כבר אחרי שישה חודשים של השתתפות בתוכנית. מספר מצומצם של מדדים מתווספים לאחר שמונה חודשי השתתפות, ורק מדדים ספורים מבשילים לאחר 14 חודשים. בחלק מהמדדים האפקט מתחזק אף יותר כאשר בוחנים את עמדותיהם והתנהגותם של בוגרי התוכניות. בהשוואה בין נוער ובוגרי המיזמים לנוער ובוגרי הביקורת נמצא כי אין הבדל במשתנים של דיווח על התנהגות בפועל – עבודה, מצב כלכלי והתנהגות עבריינית. לעומת זאת, בחלק גדול של המדדים התפיסתיים נמצאו הבדלים מובהקים לטובת קבוצת המיזמים. אפקט זה הוא בעל עוצמה במיוחד לאור העובדה שעל ציר הזמן ישנם מדדים בהם חלו שינויים מובהקים גם בקרב קבוצת הביקורת. לפיכך, ניתן להסיק כי סוגי ההתערבות השונים שנבדקו במסגרת מחקר הערכה זה משפיעים לטובה על בני הנוער משתי הקבוצות, אולם, מודל המיזמים נמצא בעל אפקטיביות רבה יותר. מכיוון שהצעירים בשתי קבוצות הבוגרים נמצאים בתחילת שנות ה'20 לחייהם, יש לשער כי הבדלי התפיסה יבואו לידי ביטוי מעשי עוד בהמשך חייהם של הצעירים. אם השערה זו תתממש, אזי יש לצפות כי בוגרי המיזמים ישתלבו טוב יותר בחברה הנורמטיבית ויגיעו להישגים גבוהים יותר.

יתר על כן, ישנן עדויות ראשוניות לכך שתהליכי השינוי המאפיינים את המשתתפים בקבוצות המיזמים והביקורת נושאים אופי אחר, כפי שבא הדבר לידי ביטוי בהבדלים שנמצאו בתוך כל אחת מהקבוצות, בנקודות זמן שונות.

כצפוי, הסתבר כי המדדים בהם נמצאו הבדלים מובהקים אינם נחלקים באופן חד משמעי בין קבוצת המיזמים והביקורת ואין בהכרח מכנה משותף בין המשתנים בהם נמצא הבדל בין נוער המיזמים ונוער הביקורת. לפיכך, סיווגנו את המשתנים כטיפוסיים יותר לקבוצת המיזמים או לקבוצת הביקורת על פי המשקל היחסי של המדדים בכל משתנה ורוח הדברים העולה מאינטגרציה של כלל הנתונים בו. הממצאים נחלקים לחמש קטגוריות:

- **השפעה עדיפה למודל "עשינו עסק"** - הבדל מובהק בעמדות ובדיווח על התנהגות בפועל לטובת משיבי המיזמים נמצא במחצית המשתנים (9). לפירוט ר' להלן. בקטגוריה זו נמצאים מירב הממצאים ברמת המדד הבודד.
- **ממצאים מעורבים** – משתנים אשר אינם ניתנים לסיווג מכיוון שהם מכילים מדדים מעורבים במידה דומה (5 משתנים).
- **השפעה דומה** - משתנים בהם חל שיפור מקביל בשתי הקבוצות על ציר הזמן ולא נמצא הבדל מובהק בין שתי הקבוצות – מיזמים וביקורת (2 משתנים).
- **השפעה פחותה למודל "עשינו עסק"** - הבדל לטובת משיבי הביקורת נמצא בהיגדים בודדים (3) ואף לא במשתנה אשכולי אחד.
- **היעדר השפעה** – משתנים בהם לא חל כל שינוי בשתי הקבוצות על ציר הזמן (2 משתנים).

א. השפעה עדיפה למודל "עשינו עסק"

1. **מסוגלות עצמית ומיקוד שליטה:** משיבי המיזמים מייחסים חשיבות גבוהה יותר לגורמים פנימיים - לימודים גבוהים ועבודה קשה ומאמץ, כתנאי להצלחה בחיים. הרוב המוחלט בשתי הקבוצות מדווחים כי הם מתכננים ללמוד בעתיד. במקביל, מייחסים משיבי המיזמים חשיבות לגורם חיצוני -

עזרה כספית מהמדינה אולם, קיימת שונות גבוהה בקרב המשיבים המעידה על עמדות מנוגדות בהיבט זה.

2. השכלה: לשיעור גבוה יותר של בוגרי ביקורת אין תעודת בגרות כלל ושיעור גבוה יותר של בוגרי מיזמים מחזיקים בתעודת בגרות חלקית, בהשוואה לבוגרי הביקורת.

3. סגנון התמודדות: משיבי המיזמים מדווחים על סגנון התמודדות נורמטיבי יותר הבא לידי ביטוי ביכולת התמדה גבוהה, התמודדות טובה עם תסכול ויצירת תקשורת בלתי פוגענית.

4. רשת חברתית: ותיקי המיזמים ובוגריהם חשים יותר שיש להם חברים טובים בתכנית לעומת ותיקי הביקורת ובוגריהם. בוגרי המיזמים גם מדווחים כי הם שומרים על קשר קבוע ואינטנסיבי עם חברים מהמיזם/תכנית במובהק יותר מאשר בוגרי הביקורת. משיבי המיזמים סומכים יותר על חבריהם מהיזמות שיסייעו להם בשעת הצורך.

5. מוטיבציה לשינוי: מלכתחילה לא נמצאה מוטיבציה גבוהה לשינוי בקרב שתי הקבוצות. יתכן כי הדבר נובע מהעובדה שהמשיבים נמצאים כבר בתכנית ההתערבות, דבר המגביר את תחושתם שהם בעיצומו של השינוי בחייהם. עם זאת, לאחר מספר חודשים בהם השתתפו במיזם או בתכנית התערבות אחרת, נמצא כי שביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים הייתה גבוהה במובהק בארבעה מדדים – עבודה, השכלה, מצב כלכלי ומשפחה. רק ההבדל בשביעות הרצון מהעבודה מוסבר על ידי עליה בשביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים. היתר נובעים מירידה בשביעות הרצון של קבוצת הביקורת.

6. אוריינטציה לעתיד: למרות הרמה הגבוהה יחסית של עמדות הפתיחה, נראה כי המעורבות במיזמים מחזקת את תמונת העתיד של המשתתפים. ותיקי המיזמים מדרגים את המחשבות והמאמצים שלהם להתקדם בחיים כרבים יותר במובהק ממשיבי הביקורת.

7. יחס לסמכות: תחושת הכבוד שרוחשים משיבי המיזמים לאחרים נשארת חיובית על ציר הזמן, בעוד יחסה של קבוצת הביקורת משתנה לרעה. יחסם של בוגרי הביקורת לסמכות ותחושתם כי הם יכולים לסמוך על המנהלים שלהם נמצאו נמוכות בהשוואה למשיבי המיזמים במהלך השנות בתכנית, אולם הן משתוות לאלה של המיזמים בקרב הבוגרים. כמו כן, לבני הנוער במיזמים קל יותר לקבל הוראות מאשר לקבוצת הביקורת. הבדל זה נעלם בקרב הבוגרים משתי הקבוצות. בנוסף, בוגרי המיזמים מדווחים כי הם נמצאים בקשר עם הרכז הטיפולי באופן מובהק יותר מאשר בוגרי הביקורת נמצאים בקשר עם המדריך הטיפולי של התכנית בה השתתפו. ניתן להניח שהסגנון והתוכן השונים שיוצקים הרכזים הטיפוליים במיזמים לתפקיד אחראים לכך.

8. תפיסת תרומות התכנית: משיבי המיזמים סבורים שהתכנית מסייעת להם להתקדם בחיים יותר מאשר משיבי הביקורת. כאשר פורטים את התרומות להיגדים ספציפיים נמצא בארבעה סוגי תרומה הבדלים מובהקים ובכולם מייחסים בוגרי המיזמים לתכנית תרומות גבוהות יותר מאשר בוגרי הביקורת: להתרגל לעבוד בצוות, להתרגל לכללים של עבודה, ללמוד מקצוע, ולדעת איך להשיג את המטרות שלי בחיים.

9. שביעות רצון מהתכנית: משיבי המיזמים מביעים שביעות רצון גבוהה יותר מההיבטים התעסוקתיים של המיזם, בהשוואה למשיבי הביקורת. באותה רוח, אחוז המשיבים שדיווחו כי ימליצו על התכנית לבני נוער אחרים גבוה יותר בקרב קבוצת המיזמים בכל קבוצות ההשוואה,

למרות שאחוז הממליצים על התכנית בקרב שתי קבוצות ההשוואה גדל ככל שמתקדמים על ציר הזמן.

יתכן כי חלק מההסבר לאפקטיביות המוגברת של מודל "עשינו עסק" ולשביעות הרצון הגבוהה של המשתתפים במיזמים טמון בתשומות הרבות שמקבלים בני הנוער במיזמים בהשוואה לדיווחי המשיבים בקבוצת הביקורת – הכשרה מקצועית, השתלמויות בנושאים עסקיים ותכנית לימודים. כמו כן, הם משתתפים בפעילויות נוספות של המיזם והיחידות הטיפוליות בשיעור גבוה יותר מאשר המשיבים מקבוצת הביקורת בנקודות הבדיקה השונות על ציר הזמן.

ב. ממצאים מעורבים

1. **בטחון והערכה עצמיים:** מצד אחד, בשלשה מדדים מתוך שבעה הכלולים במשתנה זה נמצא כי ותיקי ובוגרי המיזמים מחזיקים בעמדות חיוביות יותר – הם מאמינים כי הם משתמשים ביכולת שלהם בצורה הטובה ביותר, חשים כי פונים אליהם הרבה פעמים כשצריך לקבל החלטה וניכר שיפור מובהק לאורך ציר הזמן ביכולתם לבטא את מה שהם מרגישים. ביתר המדדים – בדרכי כלל אנשים אוהבים אותי; אני מרגיש מבוגר יותר מבני נוער אחרים בגילי; אני נחשב לאדם שמח; מגיע לי שיהיה לי טוב בחיי, לא נמצא הבדל בין שתי הקבוצות, ולא נמצא הבדל בתוך הקבוצות על ציר הזמן.
2. **תחושת שייכות ומעורבות:** בהיבט של שייכות, אמנם לכלל המשיבים תחושה די רבה של שייכות לחברה בישראל. עם זאת, קיימת שונות רבה בין המשיבים, המעידה על קיומן של חוסר תמימות דעים ביניהם. למשיבי המיזמים עמדה חיובית יותר כלפי שירות בצבא. בשבילם, "להתגייס לצבא / לשירות לאומי זו הצלחה". אמנם באופן עקרוני השירות הצבאי בפועל כלול במשתנה זה אולם, בשל חשיבותו הפרדנו אותו מיתר המדדים.
- מבחינת ביטויים התנהגותיים של מעורבות פעילה לא נמצאו הבדלים מובהקים בין המיזמים והביקורת או בתוך הקבוצות.
3. **אלימות ועבריינות:** אמנם, נמצאה ירידה משמעותית בשיעור המשיבים משתי הקבוצות אשר מדווחים כי נפתח להם תיק במשטרה מאז שעזבו את התכנית (בהשוואה לשנתיים לפני מועד המחקר בקרב בני הנוער) אולם, מבחינה ערכית חל שינוי מובהק לחיוב בעמדות בני הנוער מקבוצת המיזמים בנוגע לשימוש באלימות וביחס לערכו של יושר בחיים.
4. **שירות צבאי ומאפייניו:** מבחינת התנהגות בפועל, שיעור גבוה יותר של בוגרי מיזמים התגייסו לצבא לעומת בוגרי ביקורת בשנה שלאחר עזיבת התכנית (ולא בשל הבדלים בגיל). במקביל, קרוב לחמישית מבוגרי הביקורת לא עשו "שום דבר מיוחד" בתקופה זו לעומת אף לא אחד מבוגרי המיזמים. בקרב שתי הקבוצות נמצאו בני נוער שלא התגייסו לצה"ל. בקרב קבוצת הביקורת, הסיבה השכיחה ביותר הייתה חוסר הרצון של בני הנוער להתגייס, ובקרב בני הנוער מהמיזמים הסיבה השכיחה הייתה שהצבא לא רצה לגייס אותם. רק בני נוער בודדים מהמיזמים לא הביעו רצון להתגייס. שיעורם של אלה אשר שירתו בתפקידים קרביים בשתי הקבוצות דומה אולם, מחצית מהמשיבים מקרב בוגרי המיזמים שירתו בתפקידים של תומכי לחימה בעוד אותו שיעור בקבוצת הביקורת שירתו בתפקידים עורפיים.
- מבחינת אופיו של השירות הצבאי של הבוגרים, כמחצית מהמתגייסים בקרב שתי הקבוצות עדיין נמצאים בשירות צבאי, וכרבע מהם שירתו שירות חלקי. שיעור גבוה יותר של משיבים מבוגרי המיזמים

מדווחים כי יצאו לקורסים כלשהם במהלך השירות הצבאי. חלק מהבוגרים אשר שירתו בצבא ישבו בכלא צבאי אולם, שיעורם של המשיבים בקרב בוגרי המיזמים כפול בהשוואה לבוגרי הביקורת.

5. עמדה כלפי עבודה: על אף שבוגרי המיזמים סבורים שהוריהם רואים בעבודה ערך בעל חשיבות לכשעצמו, היו אלו ותיקי הביקורת, שצינו כי חשוב להם לעבוד ולהרוויח כסף, אפילו אם הם לא אוהבים את העבודה. לעומת זאת, משיבי המיזמים מבטאים יותר מסירות ומחויבות לעבודה על חשבון בילוי.

ג. השפעה דומה

- 1. עבודה בפועל:** מחצית מהבוגרים משתי הקבוצות עובדים באופן קבוע ובודדים מקבלים מהמדינה דמי אבטלה או קצבאות אחרות.
- 2. מצב כלכלי:** כשליש בשתי הקבוצות נתמכים כספית על ידי משפחתם ושיעור דומה בשתי הקבוצות תומכים כלכלית בעצמם ובבני משפחה. מבחינת עבודה, מיעוט מהבוגרים בקרב שתי הקבוצות ממלאים תפקידים הכרוכים באחריות על אנשים. אולם, יש לציין בוגרי המיזמים אחראים של כמות רבה יותר של עובדים.

ככלל, קיימת הלימה בין המדדים שנמצאו מושפעים מההתנסות במיזם לבין מרבית הצרכים, התכונות והכישורים אשר המנהלים והרכזים תופסים כמפתח להצלחה של בני נוער במיזם – התמדה ורצון להתקדם בחיים, גילוי אחריות ורצון להרוויח כסף, אמונה ביכולת להשפיע על העתיד.

כמו כן, נראה כי ההערכה של צוותי המיזמים הולמת את ההערכה של הבוגרים את התרומה של ההשתתפות במיזם "עשינו עסק" לחייהם. כך, הן הבוגרים והן המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים תופסים את התרומות העיקריות של המיזמים בשיפור ההערכה העצמית של המשתתפים, בחיזוק מיקוד שליטה פנימי, ברצון לנהל חיים נורמטיביים ובהיבטים של עבודה - לימוד מקצוע והקניית הרגלי עבודה. גם הבוגרים וגם צוותי המיזמים מייחסים תרומה בינונית למיזמים ביחס חיובי ללימודים, חזרה ללימודים או השלמתם.

נמצאו הבדלים מובהקים בין בני נוער ותיקים במיזמים יצרניים לאלה הנמצאים במיזמי שירות במספר מדדים. בני נוער במיזמים יצרניים פחות לומדים. הם מעדיפים להרוויח כסף במקום ללמוד ומביעים שביעות רצון רבה יותר מעבודתם. הם מייחסים למזל חשיבות רבה יותר להצלחה בחיים (דבר המעיד על מיקוד שליטה חיצוני). כמו כן, מרגישים נאהבים יותר ופתוחים יותר ("בדרך כלל אני אומר את מה שאני מרגיש"). לעומתם, לבני הנוער במיזמי שירות יש יחס חיובי יותר כלפי השכלה – הם יותר שבעי רצון מהעובדה שהם משלימים לימודים ורואים בלמודים גבוהים תנאי להצלחה בחיים (דבר המעיד על מיקוד שליטה פנימי). הם מתעדכנים לעיתים קרובות יותר במתרחש סביבים (קוראים עיתונים / שומעים חדשות בתדירות גבוהה יותר). יש להם עמדה נחרצת יותר נגד שימוש באלימות והם מביעים שביעות רצון רבה יותר מהקשר שלהם עם הרכז הטיפולי במיזם.

כמחצית בני הנוער במיזמי קייטרינג ובתי קפה (מיזמי שירות) לומדים בבי"ס עיוני ושביעות הרצון שלהם מרמת ההשכלה שלהם רבה יותר, כמו גם שביעות רצונם מסוג העבודה שבה הם עובדים. בהלימה עם סוג המיזם, הם מדווחים על עצמם כבעלי סגנון תקשורת לא-פוגעני ("בויכוחים אני אומר מה דעתי בלי שאנשים יכעסו או יעלבו ממני"). מצד שני, הם מייחסים יותר חשיבות לעזרה מההורים כתנאי להצלחה בחיים.

ד. השפעה פחותה – כאמור, נמצאו היגדים בודדים בהם מציגים משיבי הביקורת עמדות ו/או התנהגות חיוביות יותר מאשר משיבי המיזמים אולם, הם לא מתגבשים לכלל משתנה או אמירה חד משמעית.

ה. היעדר השפעה

1. סדר עדיפויות: מלבד הקצאת זמן רב יותר לעבודה בקבוצת המיזמים, לא נמצא הבדל בסדרי העדיפות של המשיבים מבחינת הקצאת זמן למשפחה, בילויים, שינה, צפיה בטלוויזיה או קריאת ספרים. גם דפוסי הוצאת הכספים של משיבי המיזמים והביקורת דומות.

2. מיומנויות קוגניטיביות: רמת השליטה של בני הנוער – מהמיזמים ומהביקורת באנגלית – דיבור, קריאה וכתביה ובמיומנויות מחשב היא בינונית. הותק במיזמים אינו משפר היבטים אלה.

הממצאים המובאים בדיווח מספקים הצצה למשתנים נוספים שיש להם קשר לשינויים בתפיסות ובהתנהגות של בני הנוער במיזמים ובעיקר למין, הותק במיזם והיקף השעות שבו נמצאים בני הנוער במיזם.

כדי להבין את הגורמים שתרמו לאפקטיביות של מודל "עשינו עסק" ברמת בני הנוער וכדי לספק הסבר לאופן שבו נחלקים הממצאים בין קטגוריות ההשפעה שתוארו לעיל, בחנו את הרציונאל המונח ביסודה של תכנית "עשינו עסק" ואת היישום שלו בפועל. לשם כך, נערך ניתוח של הקשר בין צרכי בני הנוער המיועדים לתכנית, מטרות התכנית, דרכי ההתערבות והמשאבים הארגונים שהוקצו לשם השגת המטרות. ניתוח זה נשען, מחד גיסא, על ספרות מחקרית רלוונטית על נוער בסיכון ומודלים ידועים להתערבות, טיפול ושיקום, ומאידך גיסא, ביקשנו חוות דעת על מודל הפעולה ממגוון רחב של גורמים המייצגים תפקידים שונים בסביבת המיזם.

הניתוח מעלה מספר מאפיינים בולטים של המודל, העשויים להסביר את המימצאים שתוארו לעיל:

1. עבודה ממשית ומשמעותית לבני הנוער – יכולת התוכנית להציע עבודה בשכר הופכת אותה לאטרקטיבית עבור בני נוער המחפשים מסגרת. מעבר לכך שקבלת השכר מעלה את תחושת הערך העצמי שלהם, הם רוכשים כישורים תעסוקתיים שעוזרים להם להסתגל למסגרת חברתית נורמטיבית, ולעולם התעסוקה.

2. מאפייני הקשר הטיפולי – לעיתים קרובות בני נוער בסיכון חשים אנטגוניזם כלפי מסגרות טיפוליות. מבחינת בני הנוער, לב ליבה של התוכנית הינה התעסוקה, והקשר הטיפולי/ חינוכי נמצא ברקע. הקשר בינם לבין הרכז הטיפולי נסוב סביב הפעילות של הנער במיזם, ועושה שימוש ב"שפה תפקודית" ולא ב"שפה טיפולית".

3. הישענות מירבית של העסק על בני הנוער – מלבד המנהל העסקי, בני הנוער מהווים את כוח האדם העיקרי במיזם. עובדה זו והידיעה שעבודתם אינה "מרופדת" או מוגנת גורמת לבני הנוער להבין שלאופן שבו הם מתפקדים בסביבת העבודה יש השפעה על ההכנסה הכלכלית של העסק, ובכך הם לומדים על הקשר שבין עבודה ושכר. במיזמים שבהם קיימת שקיפות כלכלית ובני הנוער לומדים על הכנסות והוצאות המיזם, הלקח הנ"ל מתעצם.

4. **היקף ומגוון התשומות הרחב שמקבלים בני הנוער במיזם** – בני הנוער הנמצאים במיזמים מקבלים כחלק מהמודל של "עשינו עסק" תשומות מגוונות ורבות יותר מאלה הניתנות למשיבים בקבוצת הביקורת, לפי דיווחיהם – הכשרה מקצועית, השתלמויות בנושאים עסקיים ותכנית לימודים. כמו כן, הם משתתפים בתכניות נוספות של המיזם (כגון, פעילות חברתית והעשרתית) בשיעור גבוה יותר מאשר המשיבים מקבוצת הביקורת. ההוליסטיות שבהתייחסות למכלול ההיבטים הנוגעים לחיי בני הנוער (עבודה, פעילות חברתית-טיפולית, לימודים והעשרה) מיטיבה עם בני הנוער, והם מביעים שביעות רצון גבוהה יותר מזו של קבוצת הביקורת מתשומות אלו.
5. **יצירת קבוצת שווים משמעותית** – ההתנסות במיזם מספקת לבני הנוער חוויה שונה ומשמעותית של קשר עם קבוצת השווים, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בדיווחי המשיבים מהקשר עם בני הנוער האחרים במיזם, מהיכולת לסמוך עליהם בקבלת עזרה ובשמירה על קשר הדוק עימם.
6. **תפיסותיהם של צוותי המיזמים** – מנהל עסקי ורכז טיפולי - ככלל, נראה שתפיסת התפקיד של המנהלים העסקיים והרכזים הטיפולים הולמת במידה רבה את הצרכים של בני הנוער. המנהלים והרכזים מגלים יכולת לסנגר על בני הנוער, יכולת להתמודד עם כישלון, חוש הומור, יכולת ייעוץ, ויצירתיות במידה בינונית עד גבוהה.
- להבנתנו, חלק מההצלחה של המנהלים והרכזים בתפקידם נובע מכך שאינם מחזיקים את בני הנוער כ"אשמים" בגורמי הסיכון ובמצב בו הם נמצאים. עמדה זו מאפשרת להם להתחבר אל נקודות החוזק של בני הנוער ולחזק את האופטימיות והאמונה שלהם בעצמם. אחד הביטויים לכך הוא העובדה שהמנהלים העסקיים מציינים את התנהגות בני הנוער כאחת מנקודות החוזק הבולטות של המיזמים. על אף השונות בתפקידם של המנהלים העסקיים והרכזים הטיפולים, קיימת הלימה גבוהה בתפיסותיהם של המנהלים והרכזים במדדים רבים וולעיינו חשובה התפיסה הדומה של התפקיד, בהגדרת הצלחת המיזם, בשביעות רצונם הגבוהה מעבודת הצוות ביניהם – היוצרת סוג של מודל לחיקוי עבור הנוער.
7. **המנהל העסקי כדמות משמעותית ומודל חיקוי**: הן בני הנוער והן המנהלים העסקיים מייחסים חשיבות רבה לקשר ביניהם. עבור רבים מבני הנוער, בהעדר מודל לחיקוי בבית, המנהל העסקי ממלא פונקציה זו. המנהלים העסקיים והרכזים הטיפולים מביעים שביעות רצון גבוהה מיחסי העבודה שלהם עם הנוער ומהאווירה במיזם.
8. **שותפויות ותשומות "מאחורי הקלעים"** – השותפות הבין-מגזרית העומדת בבסיסו של מודל "עשינו עסק" היא אמנם שותפות מורכבת, אך במיטבה היא מספקת בסיס איתן למיזם ומאפשרת לו לקבל תשומות מעולמות תוכן מגוונים ולבטא את הייחודיות שלו – באמצעות קשר מקצועי וארגוני עם גורמי המקצוע בתחום הנוער בסיכון; באמצעות שותף עסקי המהווה עוגן כלכלי וליווי של אנשי עסקים את צוותי המיזמים ובאמצעות משאבים ותמיכה מקצועית של צוות "עשינו עסק" בציונות 2000.
- על אף התרומה הנראית של מאפיינים אלה לאפקטיביות של "עשינו עסק" ברמת בני הנוער, לא ברורה כל צרכה המידה שבה תורם כל מאפיין להצלחה. מספר גורמים מקשים על כך: שינויים שחלו במודל לאורך השנים; הגדרה בלתי מספקת של המדדים להצלחת ההתערבות בקרב בני הנוער ופיתוח שפה משותפת סביבם; חוסר הכרעה בין מעצבי המודל ומוביליו לגבי המשקל שאמור להיות לכל אחד מהמרכיבים בהצלחה; חוסר בהירות לגבי המידה שבה כל מיזם מקיים את תנאי המודל, אשר התפתחו במהלך הזמן;

ולבסוף - מספרם הקטן של המשיבים מכל מיזם, אשר אינו מאפשר בדיקה סטטיסטית תקפה המשווה ביניהם.

מבחינת המודל, נראה כי המטרות שהוצבו ל"עשינו עסק" מבקשות לענות על הצרכים הנובעים ממאפיינים אלה של נוער בסיכון: חיזוק היכולות של בני הנוער; פתיחת אפשרויות והזדמנויות; וחיזוק הקשר של בני הנוער עם החברה הנורמטיבית. אולם, הדגש שהושם בשנותיו הראשונות של תחום "עשינו עסק" על הקמת מיזמים חדשים והפצת הרעיון היטה את תשומת הלב מהעמקה בצרכים אלו.

בשנתיים האחרונות הובהרו ועודכנו המטרות והיעדים של התכנית באופן המשקף חידוד האבחנה בין מטרת המיזמים - חיזוק והעצמה של בני הנוער, לבין מטרת צוות "עשינו עסק" - חיזוק והעצמה של המיזמים, כחלק ממערך של אמצעים להוביל לשינוי ברמת בני הנוער.

משמעות הדבר כי המודל של "עשינו עסק" אמור לעסוק במכלול ההיבטים של הקמה, תפעול שוטף והתפתחות המיזם – מבחינה ארגונית, טיפולית ועסקית גם יחד. תפקידו של צוות "עשינו עסק" מתרחב בהתאם ואמור להתייחס לאוכלוסיות יעד נוספות במרחב של המיזם (רכזים טיפוליים, מנטורים, שותפים ארגוניים ועוד) ולהתחלק באופן הולם יותר על פני שלבי החיים השונים שלו.

ואכן, ברוח זאת, בשנת 2008 הגדיר צוות "עשינו עסק" שלשה אמצעים אופרטיביים מרכזיים להשגת המטרות ברמת בני הנוער: (1) מיזמים קיימים חזקים ומבוססים; (2) עסקים חדשים עם פוטנציאל קיימות לאורך זמן, הנהנים מתשתית איתנה של שותפות, יחידה מטפלת מגויסת, אנשי עסקים תומכים ויציבות כלכלית; (3) מיזמים עסקיים הפועלים ומקדמים את הערכים הטיפוליים, חברתיים, חינוכיים וממציים את הפוטנציאל הטמון במודל.

ברור כי בשל חדשנותו של מודל "עשינו עסק", מיצוי הפוטנציאל הטמון במודל הוא תהליך מתמיד של ניסוי וטעייה לשם התאמה מתמדת בין צרכי בני הנוער לאמצעים שהמודל יכול לספק. עם זאת, עלו מספר סוגיות הקשורות בהיבטים שונים של המודל. חלק נכבד מסוגיות אלה קשורות זו בזו ומשליכות אחת על רעותה ובכך מגבירות את החשיבות שיש להבהרתן לשם ביסוס המיזמים והבטחת האפקטיביות שלהם:

1. מהותה של השותפות הרב-מגזרית סביב המיזם ודרישותיה: המיזמים של תחום "עשינו עסק" מתמודדים בשתי ספירות בו זמנית. עליהם לקיים תהליכים חינוכיים וטיפוליים בעולם של עסקים ותחרות כלכלית, תוך שהם משיגים מטרות חברתיות וציבוריות. לאף לא אחד מהמגזרים – הציבורי, הוולונטרי או העסקי יש את הידע והיכולת להגשים לבדו דרישות אלה, שהן סותרות בחלקן. לא זאת בלבד, אלא שהשפות של המגזרים השונים וסדרי היום שלהם אחרים אלה מאלה. כל אלה יוצרים שותפות הכרחית מחד גיסא, אך גם מורכבת להקמה ולתחזוקה, מאידך גיסא. קשיים בתקשורת, בקצב ובסדרי היום עשויים לערער אותה בנקל. לפיכך, חיוני להבהיר את מהות השותפות ומטרותיה בכל הדרגים ובעלי התפקידים הנוטלים בה חלק, להבהיר את תפקידיהם של השותפים השונים, לגבות אותה וליצור מנגנונים של הידברות ותחזוקה מתמשכים שלה.

2. חשיבותה של ההצלחה הכלכלית של המיזם: בעולם העסקים, תנאי הקיום הבסיסי ביותר של כל מיזם הוא מאזן תקציבי מאוזן או חיובי. עסק המפסיד לאורך זמן לא יכול להמשיך לפעול. בשל כך, ובשל הדינאמיות של עסקים קטנים, שבהם גם לשינויים קטנים יש השפעה גדולה, שמירה על יציבות

העסק הינה אתגר לא פשוט. לאור המאפיינים של כוח האדם במיזמים (עובדים בלתי מקצועיים, הלומדים את העבודה תוך כדי ביצועה, משתכרים שכר מינימום ומתחלפים בתדירות גבוהה) והפעלת שיקולים שאינם כלכליים גרידא, הצלחה עיסקית איננה מובנת מאליה, בלשון המעטה. עם זאת, בשנה החולפת למעלה ממחצית המיזמים הצליחו לשמור על מאזן תקציבי חיובי או מאוזן.

בנוסף לצורך הקיומי, אין תמימות דעים בין בעלי הענין על המידה שבה חיונית ההצלחה הכלכלית של המיזם להצלחה טיפולית ברמת הנוער. ואף יותר מכך – רווחי המיזמים נתפסים כאחת מנקודות החולשה שלהם על ידי צוותי המיזמים (מנהלים עסקיים ורכזים טיפוליים). בהגדרה, הקושי הכלכלי מהותי למיזמים העסקיים לנוער מנותק משתי סיבות עיקריות: (1) מאפייני כוח האדם במיזמים – הנוער בסיכון, חסרי ידע מקצועי ועל פי רוב עם קשיי הסתגלות למסגרת. (2) המודל הינו שיטת התערבות טיפולית שהצלחתה מנוגדת להיגיון עסקי טהור. כאשר הנוער מגיע לשיאו כעובדים (רוכש מיומנויות ומפנים ערכים), מעודדים אותם לעזוב את המיזם ולהתפתח במקום אחר. בעסק כלכלי טהור לעומת זאת, זהו פרק הזמן שבו מתחיל העסק להרוויח מהמיומנות והידע של העובד ולהחזיר את ההשקעה בו. אך לא זאת בלבד, אלא שגם מספרם של בני הנוער במיזם מנוגד להגיון כלכלי טהור – בעוד עסקים חותרים להתייעלות מירבית, הרי שמהזווית של מתן שירות, קיים אינטרס לשלב במיזם מספר רב ככל האפשר של בני נוער. עם זאת, לא רק היעילות הכלכלית פוחתת אלא, גם יש הטוענים שגם ההשפעה הטיפולית פוחתת מכיוון שכל נער זוכה לעבוד ולהשתכר פחות.

3. חשיבותה של השקיפות הכלכלית של המיזם בפני בני הנוער: גם בהיבט זה אין תמימות דעים בין בעלי הענין. יש הרואים בשקיפות ערך חינוכי רב ויש הסבורים שמכיוון שאין קשר בין הצלחה כלכלית של המיזם להצלחה טיפולית בקרב הנוער, אין סיבה לחשוף בפניהם את המידע. אנו סבורים שניתן להשתמש במידע מבחינה חינוכית וטיפולית, לאחר שתוכרע הסוגיה של הקשר בין הצלחה כלכלית והצלחה טיפולית.

4. מאפייני כח האדם במיזמים וצרכי הפיתוח והתחזוקה שלהם: הצוותים אשר מנהלים ומלווים את המיזמים מגלים מחויבות ומסירות רבה לתפקיד ולבני הנוער. מבחינת הפרופיל שלהם, מענין לציין כי לשני שלישי מהמנהלים בלבד יש נסיון קודם כמנהלים ושכירים ולפחות ממחצית נסיון קודם כיזמים ובעלים של עסקים. בממוצע, יש להם ותק של שנתיים במיזמים ואין להם נסיון במיזמים אחרים. כמותם, גם לרכזים הטיפוליים אין נסיון במיזמים אחרים והותק שלהם במיזם עולה מעט על זה של המנהלים. על רקע מאפיינים אלה, ניכר גודל המשימה המוטלת על כתפיהם. העבודה במרכז של שותפות בין-מגזרית דורשת מהמנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים לפעול מול גורמים מנהליים רבים, במעגלים שונים – עסקיים, וולונטריים, רשותיים ובהיבטים שונים – ארגוניים וטיפוליים. למרות מורכבות התפקיד ואולי בגללו, לא ניכרת בקרב המנהלים והרכזים תפיסה מגובשת של המאפיינים והכישורים הנדרשים לתפקידיהם. בקרב המנהלים יש הסכמה על חשיבותה של מנהיגות. באופן מפתיע, הכישורים העסקיים-אוריינטציה עסקית / כלכלית, ויזמות צוינו על ידי פחות ממחצית המשיבים. בקרב הרכזים יש הסכמה על חשיבותה של פתיחות להשתמש בכלים טיפוליים שונים, כתכונה נדרשת לתפקיד. צרכי ההכשרה והפיתוח של צוותי המיזמים מהדהדים גם לנקודות התורפה של המיזמים שהם מציינים וגם לתחומים אשר אינם מקבלים מענה מספק של זמנם. מבחינת המנהלים העסקיים יש להם צורך רב

לעסוק בפיתוח עסקי, טוויט קשר עם חברות עסקיות ועם ארגונים חברתיים, ושימור קשר עם לקוחות ותיקים. הרכזים הטיפולים, אשר עובדים בחלק ניכר מהמקרים במשרה חלקית, חווים צורך, שאינו מתמלא בזמן העומד לרשותם, ביצירת שותפויות וקשר עם ארגונים חברתיים ברמה מקומית, ובקשר עם בני המשפחה של הנוער.

מעבר למחסור בשעות עבודה, שכרם של המנהלים העסקיים מאפיין שכר של מגזר ציבורי או וולונטרי ולא שכר של מגזר עסקי. סביר ששילוב שני הקשיים הנ"ל, יחד עם שחיקה הם הגורמים לשיעור תחלופה גבוה של צוותים מובילים בחלק מהמיזמים.

יתכן ותגמול בשכר כפונקציה של זמן יתן לצוות המוביל מוטיבציה להישאר זמן רב יותר במיזם, ויעזור לייצב את המיזמים.

חשוב לציין כי למרות התפיסה ההוליסטית של "עשינו עסק" מבחינת מתן מענה תעסוקתי, טיפולי ולימודי לבני הנוער, בחמישה מיזמים לא מועסק רכז טיפולי.

למרות שצוות "עשינו עסק" נתפס בעיני המנהלים העסקיים כאיכפתי, מחוייב, ונכון לסייע, ועל אף מגוון השירותים שהוא מספק, ממעטים המנהלים להסתייע בו. כאשר המנהלים מסתייעים בשירותים אלו, הערכתם את מידת התרומה של השירות היא על פי רוב בינונית ומטה, והם מציינים כי נקודות החולשה של המיזמים אינן מקבלות מענה מספק. מנהלים שונים מצביעים על תחומים שונים ומגוונים בהם הם מצפים לסיוע מתחום "עשינו עסק" אולם, התחומים העיקריים הם סיוע בתחום השיווקי וההתקרבות לשדה עצמו, כולל סיוע ביצירת שותפויות תלת-מגזריות.

לרכזים הטיפוליים קשר מועט יותר עם צוות "עשינו עסק", בהשוואה למנהלים העסקיים, אך שביעות הרצון שלהם ממנו גבוהה יותר ובעיקר מהתשומות שהצוות נותן למיזם, ולהם - איגוד חומרים והפצתם, הדרכות מקצועיות לבני הנוער, ההתנסות בביזקאמפ, מתן ההלוואה הכספית לפתיחת העסק, וארגון מפגשים באיכות טובה. יש לציין כי המנהלים והרכזים מביעים שביעות רצון נמוכה מהקשר שלהם עם עמיתים בתפקיד, נושא אשר כלול בתחום האחריות של "עשינו עסק".

בהשוואה לשביעות הרצון המתונה עם תחום "עשינו עסק", שני בעלי התפקידים הביעו שביעות רצון גבוהה מהקשר בין המיזם ליחידה הטיפולית ושביעות רצון בינונית- גבוהה מהקשר עם העמותה / הארגון המפעיל.

5. תפקידים ומקומם של בני הנוער במיזם: קיימים מספר חסמים עיקריים להשתלבותם והצלחתם של

בני הנוער במיזם – רמת האטרקטיביות של המיזם, גיוון התפקידים ואפשרויות הקידום בו, לצד מספרם של בני הנוער במיזם והמידה בה בני הנוער מחזיקים או יכולים לרכוש תפיסות ותכונות מסייעים - התמדה ורצון להתקדם בחיים, אחריות ורצון להרוויח כסף, יכולת קבלת ביקורת ומיקוד שליטה פנימי - אמונה ביכולתם להשפיע על עתידם.

לבני הנוער יש במיזמים תפקיד תעסוקתי ואחד היעדים הברורים של התחום הוא הקניית כישורים תעסוקתיים. לפיכך, לא היה מוגזם לצפות כי תערך התאמה כלשהי בין כישורי הנער וצרכיו לבין תחום המיזם התפקיד שיוגדר לנער במסגרתו. אולם, גודלם המוגבל של המיזמים ופגיעותם הכלכלית מקשה עד מאד על התאמה שכזו. ולא זו בלבד אלא, שגם לא מתבצעות די הכשרות לנער בתחום זה, לדעת המנהלים העסקיים.

מן הראוי שיהיה בכל מיזם מסלול קידום או התפתחות שיעודד את בני הנוער לשאוף להתקדם ולהצטיין. יתר על כן, יש לתת הדעת לכך שבני הנוער לא יתועלו או יוגבלו למשרות נמוכות ויש לפתח בקרב הנוער יכולות שיעזרו להם להתפתח בעתיד ולהגדיל את אפשרויות הבחירה שלהם. לקידום פונקציה נוספת והיא העברת מסר שסומכים על הנער ומעריכים את עבודתו. נסיון של תוכניות תעסוקתיות בארה"ב מלמד שמתן אותות הערכה, אותות הצטיינות, מכתבי המלצה, או מכתבים המפרטים את החוזקות של כל מתבגר יכולים אף הם למלא פונקציה זו אם הם ניתנים בטקס מכובד. במסגרת המחקר נמצאו עדויות לירידה מובהקת בשביעות הרצון של בוגרי המיזמים במשתנים של עבודה ומקצוע לעומת בני הנוער הותיקים מהמיזמים. ממצא זה מביא לידי ביטוי את הקושי של בני הנוער לעבור ממקום עבודה בטוח ועוטף ל"עולם התעסוקה האמיתי". כדי להקל את המעבר וכדי לשמר את האימפקט של התכנית מן הראוי לכלול במודל התייחסות אל הבוגרים והשתלבותם בחברה. אלה עשויים לבוא לידי ביטוי סיוע לבני הנוער במציאת סביבת עבודה שתתאים להם, או בסיוע בהשמתם של אצל מעסיק ידיד, בהקמת אתר אינטרנט שבו יעודכנו משרות רלוונטיות לבוגרים, או חבירה לארגון אחר שידאג להשמה. כבר אחרי 6-8 חודשים בתוכנית, בני הנוער "סופגים" חלק מיכר ממה שהמיזמים יכולים להציע להם. לפיכך, עולה על הדעת לדרג את ההתנסות במיזם בין שלב של יצירת שינוי וביסוסו לבין שלב של קידום או מעבר לתכנית המשך.

כמו כן, חשוב לשמור על קשר עם הבוגרים גם בהיותם בצבא. זוהי תקופה העשויה להיות סוערת במיוחד עבור אוכלוסיית היעד של המיזמים, על כלליה הנוקשים והקשיים הפוטנציאליים הטמונים בה.

6. מקומו של מרכיב הלימודים במיזם אינו ברור. קיים פער בין המטרות המוצהרות לבין תפיסות המנהלים העסקיים והרכזים הטיפוליים בהגדרת הלימודים כמדד להצלחה של הנוער במיזם. כמו כן, לא ברור אם הלימודים הם מרכיב חיוני במודל. מן הראוי לתת לו חשיבות בהגדרת הצלחת בני הנוער, ובהתאם- הדבר צריך להשתקף בתפיסות של הצוות ובתשומות הניתונות בכלל המיזמים.

7. הצרכים והתנאים לפיתוח רשת מיזמים: קיומה של רשת מיזמים חשובה מכיוון שהיא מאפשרת למידה בין עמיתים, חיבור בין בני הנוער, תמיכה הדדית, אפשרות להתפתחות כלכלית והפצה של המודל, שהיא אחד התנאים לקיומו המתמשך. צוות "עשינו עסק" פועל באופן מכוון כדי ליצור את הרשת של המיזמים. לשם כך, יוזם צוות "עשינו עסק" מפגשים והשתלמויות למנהלים עסקיים, והוקם לאחרונה פורום המנהלים העסקיים באינטרנט. לצד זאת, עולה הסוגיה של סדר העדיפויות בפיתוח התחום – באיזו מידה יש להשקיע משאבים בפתיחת מיזמים חדשים בזמן שיש מיזמים הנאבקים בגרענות גדולים. כמו כן, עיקר המידע הקיים כיום על המודל, תהליכי העבודה המאפיינים אותו ותוצאותיהם שאובים מנסיון עם אוכלוסיה במרכז הארץ של ותיקים ומעט עולים. טרם ידוע באיזו מידה מתאים המודל ליישום במגזרים אחרים כגון, חרדים, בדואיים, עיירות פיתוח (מלבד מיזם אחד בשדרות) או ערבים ובפריפריה הגיאוגרפית של ישראל.

למרות חוסר הבהירות בסוגיות הנדונות, ניתן להניח כי אם אלו הן התוצאות של תחום "עשינו עסק", אזי הברור והגיבוש שלהן לא רק שישמר את אותה רמת אפקטיביות, אלא אף יחזק וירחיב אותה.

התגבשותו של מודל "עשינו עסק", נותנת בידי הצוותים המובילים את המיזמים – ברמת המטה וברמת השדה, כלים מקצועיים לבסס את התחום ולהעמיק אותו. כיום ניתן למפות את המיזמים לפי ההיקף והבשלות של אימוץ והטמעת מרכיבי המודל, כדי לאתר את צרכיהם ולסייע בידם להתפתח ולפעול כראוי כדי למקסם את השפעותיהם ותרומותיהם לבני הנוער. במקביל, כלי ההערכה שפותחו מאפשרים לשוב ולבחון את האפקטיביות ברמת בני הנוער באמצעות הכלים הקיימים ובתחנות ידועות מראש, תוך השוואתם לרמת הבסיס ולנורמה שהוצבה במחקר הערכה זה.

לסיים, לא ניתן להגזים בחשיבות של תכניות ההתערבות השונות לנוער בסיכון – עבור בני הנוער עצמם וכחלק מביסוס החוסן של החברה בישראל. על רקע תכניות אלה, בולטת תרומתם של מיזמי "עשינו עסק" כמסייעים בעיצוב תפיסת עולמם של בני הנוער וכמשפיעים על התנהגותם בפועל. השפעה זו, לא רק שהיא באה לידי ביטוי תוך פרק זמן לא ארוך מהצטרפותו של הנער למיזם, אלא שהיא נותרת בעינה ואף מתחזקת לאורך שנים. השילוב בין האטרקטיביות של המיזמים בעיני בני הנוער והאפקטיביות שלה עבורם, מציע את אחד המפתחות המשמעותיים לאתגר עימו מתמודדים בני נוער בסיכון – בחירה והשתלבות נורמטיביים בחברה.

רשימת מקורות

- אחדות, ל., כהן, ר., אנדבלד, מ. (2007). ממדי העוני והפערים בהכנסות 2005/6, ממצאים עיקריים. המוסד לביטוח לאומי, מינהל המחקר והתכנון.
- אלנבוג-פרנקוביץ, ש' ונועם, ג' (1998). קליטת בני נוער וילדים עולים יוצאי אזור הקווקז ממצאי מחקר. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- אפל, א' (2001). מסמך עבודה בנושא: הנשירה מבתי ספר בקרב תלמידים עולים, המלצות לצמצום התופעה. הכנסת: מרכז מחקר ומידע.
- בן-אריה, א', וצ'רנבלסקי, ד' (עורכים), (2005). ילדים עולים בישראל 2004. ירושלים: המשרד לקליטת עלייה והמועצה לשלום הילד.
- גל, ג', דורון, א. (2004). המינימום לקיום בכבוד (מק"כ). זרקורים על מדיניות חברתית, 1/2004. ניתן למצוא בכתובת האינטרנט www.sw.huji.ac.il
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, משרד החינוך (2002). התמדה בלימודים ונשירה של תלמידים בכיתות ז' – י"ב.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2005). שנתון סטטיסטי לישראל 2005 – מספר 56.
- הראל, י', אלנבוג-פרנקוביץ, ש', מולכו מ' וחביב ג' (1998). נוער בישראל – רווחה חברתית, בריאות והתנהגויות סיכון במבט בינלאומי. ירושלים: ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- הראל, י., מולכו, מ., טילינגר, א. (2002). נוער בישראל, בריאות, רווחה נפשית וחברתית, ודפוסי התנהגויות סיכון. סיכום ממצאי המחקר הארצי השלישי וניתוח מגמות בין השנים 1994-2002. אוניברסיטת בר אילן: רמת גן.
- הרשות לעסקים קטנים ו BDicoface (2006). הישרדות עסקים בישראל, בדיקה מיוחדת
- חריס, פ' (1999). השפעת הורים עולים מחבר העמים על הישגי ילדיהם במטלות לימודיות בבית הספר. עבודת גמר לתואר מוסמך. אוניברסיטת חיפה.
- כהנאי, ס. (2004). מדידת עוני בישראל – השיטה הנוכחית ושיטות חלופיות. הכנסת- מרכז מידע ומחקר.
- כהן – נבות, מ', אלנבוג – פרנקוביץ, ש' וריינפלד, ת' (2001). הנשירה הגלויה והסמויה בקרב בני נוער: דוח מחקר. המרכז לילדים ולנוער, ג'וינט – מכון ברוקדייל, בשיתוף עם מרכז המחקר והמידע של הכנסת.
- כהן- נבות, מ. (2003). התערבות בית ספרית לילדים ולבני נוער בסיכון. נכתב כמסמך רקע עבור "אשלים", מאירס- ג'וינט- מכון ברוקדייל.

להב, ח' (2004). תופעת הנשירה ממערכת החינוך - הוויכוח על המספרים ומי משלם את המחיר. מניתוק לשילוב (12). משרד החינוך והתרבות – מנהל חברה ונוער.

ליון, ת', שוהמי, א' וספולסקי, ד' (2003). הישגים לימודיים של תלמידים עולים: תמצית הממצאים והמלצות. מתוך: <http://www.biu.ac.il/hu/lprc/Reports/TalimidOlim.htm>.

מנירב, אהוד. (2002). השפעת דרך המדידה על תוצאות המדידה של העוני. רבעון לכלכלה, יוני 2/02.

נועם, ג', אלנבוגן-פרנקוביץ, ש', ווולפסון, מ' (1998). קליטת בני נוער עולים מברית המועצות לשעבר: ממצאים ממחקרים בחמישה יישובים. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

סבר, ר' (2002). נושרי השכלה בישראל בזיקה לקליטת עלייה. בהוצאת המרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל.

קפלן, ט., אלפנדרי, י. (2003). מדידת העוני בישראל. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (טיוטה). ניתן למצוא עותק בכתובת האינטרנט www.acri.org.il

שמיד, ה. (2006). דין וחשבון הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ומצוקה. ניתן למצוא בכתובת האינטרנט <http://www.zavit3.co.il/DOCS/shmid%20report2006.pdf>

שמש, א' (2000). עלייה חדשה – שינויים במאפייני נוער עולה מחבר המדינות. משרד החינוך, מנהל חברה ונוער, מתוך: <http://noar.education.gov.il/main/upload/.kidarticle/nituk103.doc>

Bauer, R., Michael, R. (1993). They're Still in School: Results of an Intervention Program for At-Risk High School Students. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.

Berkold, J., Geis, S., & Kaufman, P. (1998). *Subsequent Educational Attainment of High School Dropouts*. (NCES 98-085) U.S. Department of Education. National Center for Education Statistics. Washington DC: U.S. Government Printing Office.

Bowles, S. and Gintis, H. (1976). *Schooling in capitalist America: Educational reform and contradictions of economic life*. New York: Basic Books.

Child Trends Databank (2004). *High school dropout rates*. From: <http://www.childtrendsdatabank.org/indicators/1HighSchoolDropout.cfm>.

Doolittle, F. (1995). Second Chance Programs of Youth. In Flaxman, E. & Passow, A.H (Ed.), *Changing Populations, Changing Schools* (pp. 124-142). Chicago: University of Chicago Press.

Epstein, A. D., & Kheimets, N.G. (2000). Cultural Clash and Educational Diversity: immigrant teachers' efforts to rescue the education of immigrant children in Israel. *International Studies in Sociology of Education* (10).

Finn, J.D. (1989). Withdrawing from school. *Review of Educational Research*, 59,117-142.

Gal, J., Weiss, I. (2006). Anti Poverty Strategies in Jerusalem. The Jerusalem Institute for Israeli Studies, Series 110.

Harper, D. J. (2003). *Poverty and discourse*. In Carr, Stuart C.; Sloan, Tod S. (Eds.), *Poverty and Psychology: From Global Perspective to Local Practice* (185-204). New York: Kluwer-Plenum.

Jordan, W. J., Lara, J., & McPartland, J. M. (1996). Exploring the Causes of Early Dropout Among Race-Ethnic and Gender Groups. *Youth and Society* 28: 62-94.

Kaufman, P., Alt, M.N., & Chapman, C. D. (2004). *Dropout Rates in the United States: 2001* (NCES 2005- 046). U.S. Department of Education. National Center for Education Statistics. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Kaplan, A. (1999). Youth at risk of welfare dependency. *Issue notes*,3 (2), 2-13.

Kemple, J. J. & Snipes, J. C. (2000).Career Academies: Impacts on Students' Engagement and Performance in High School. Manpower Demonstration Research Cooperation.

LeCompte, M. D., & Dworkin, A. G. (1991). *Giving up on school*. Newbury Park, CA: Corwin Press.

Lever, J. P., Pinol, N. L., Uralde, J. H. (2005). Poverty, Psychological Resources and Subjective Well-Being. *Social Indicators Research* 73 (3), 375-408.

Maslow, A. (1943). A theory in Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.

Oxoby, R. J. (2004). Cognitive Dissonance, Status and Growth of the Underclass. *The Economic Journal*, 114 (October), 727–749.

Room, G. J. (1999). Social exclusion, solidarity and the challenge of globalization. *International Journal of Social Welfare*, 8 (1), 166-174.

Rumberger, R.W. & Larson, K.A. (1998). Student mobility and the increased risk of high school drop out. *American Journal of Education*, 107, 1-35.

Rumberger, R. W., Larson, K. A., Palardy, G. A., Ream, R. K., & Schleicher, N. A. (1998).

The Hazards of Changing Schools for California Latino Adolescents. Berkeley, CA: Chicano/Latino Policy Project.

Seyfang, G. (2003). Growing cohesive communities one favor at a time: social exclusion, active citizenship and Time Banks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (3), 699-706.

Seyfang, G. (2004). Working outside the box: Community currencies, time banks and social inclusion. *Journal of Social Policy*, 33 (1), 49-71.

Seyfang, G. (2005). Community Currencies And Social Inclusion: A Critical Evaluation. www.uea.ac.uk, 1-14.

Serving High Risk Youth, Lessons From Research and Programming (2002). Public/ Private Ventures. <http://www.ppv.org/index.asp>
(http://www.ppv.org/ppv/youth/youth_publications.asp?section_id=9)

Sagy, S. (2000). Factors Influencing Early Dropout, The Case of Russian Immigrant Students Attending an Israeli university. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (3).

Sefa Dei, G. J., Mazzuca, J., Zine, J., & McIsaac, E. (1997). *Reconstructing 'Dropout': A Critical Ethnography of the Dynamics of Black Students' Disengagement from School.* Toronto: University of Toronto Press.

Stasz, C., Stern, D. (1998). Work Based Learning for Students in High Schools and Community Colleges. Center Point, Collected Works, 2-17.

Stern, D., Finkelstein, N., Stone, J. R., III, Latting, J., Dornsife, C. (1994). *Research on School-to-Work Programs in the United States* (MDS-771). Berkeley: National Center for Research in Vocational Education, University of California.

Tinto, V. (1987). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition.* Chicago: University of Chicago Press.

Wehlage, G. G., Rutter, R. A., Smith, G. A., Lesko, N., & Fernandez, R. R. (1989). *Reducing the Risk: Schools as Communities of Support.* New York: Falmer Press.

נספחים

הגדרת שאלות הערכה	נספח 1:
שאלון בני נוער	נספח 2:
שאלון בוגרי מיזם	נספח 3:
שאלון בוגרי ביקורת	נספח 4:
שאלון מנהלים עסקיים	נספח 5:
שאלון רכזים טיפוליים	נספח 6:
מתווה לראיון על פי מוקדים	נספח 7:
ממצאי שאלוני בני נוער	נספח 8:
תכנית עבודה 2008	נספח 9:
ממצאי שאלון "מע'אר"	נספח 10:
ממצאים משאלוני מנהלים עסקיים ורכזים טיפוליים	נספח 11: