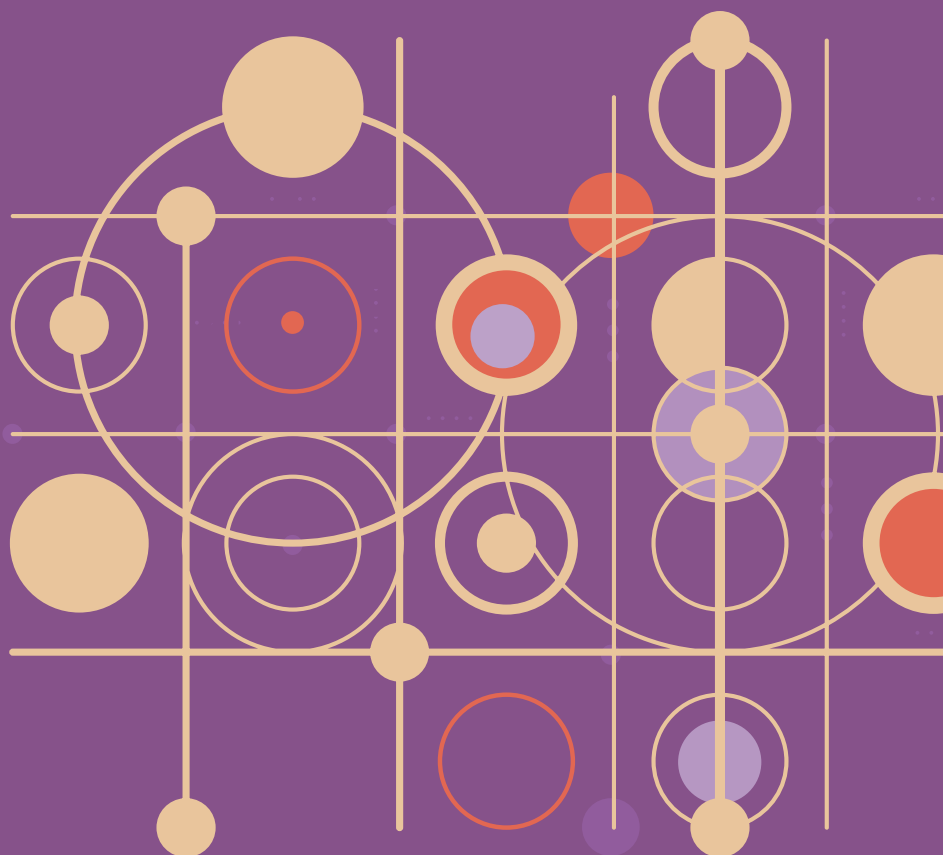




המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים



"צעירות בראש - סבאיא אוואלאן" **המיזם לאקטיביזם חברתי** **בקהילות של צעירות בהדרה**

ד"ר לימור גולדנר, ד"ר יפעת כרמל,
עירית בירגר וד"ר יובל אופק

מפעלים מיוחדים 179

אייר התשפ"ב, מאי 2022



המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים

"צעירות בראש - סבאיא אוואלאן" **המיזם לאקטיביזם חברתי** **בקהילות של צעירות בהדרה**

ד"ר לימור גולדנר, ד"ר יפעת כרמל ועירית בירגר*
ד"ר יובל אופק**

* מרכז המחקר ע"ש אמילי סגול, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות,
בית הספר לטיפול באמצעות אומנויות, אוניברסיטת חיפה
** קי אימפקט

מפעלים מיוחדים 179

ירושלים, אייר התשפ"ב, מאי 2022

www.btl.gov.il

פתח דבר

אנו שמחות לשתף ממצאים ממחקר של המיזם "צעירות בראש - סבאיא אוואלאן" שפעל בין השנים 2018-2021 והתמקד בהקמת קהילות אקטיביסטיות לצעירות בהדרה גילאי 18-30.

המיזם הוקם בשותפות של הקרן למפעלים מיוחדים וקרן גנדיר, אליהם הצטרפו משרד הרווחה והביטחון החברתי, תכנית יתד- התכנית הלאומית לצעירים וצעירות בסיכון, המועצה הישראלית להתנדבות, ומשרד לשוויון חברתי- רשות הצעירים, כבעלי עניין לקידום מעורבות אזרחית של צעירות בסיכון. 9 ארגונים מהחברה האזרחית הקימו 22 קהילות ברחבי הארץ בהן השתתפו כ- 600 צעירות שקידמו פעילות אזרחית חברתית.

המיזם פעל ב- 17 ישובים ברחבי הארץ מכל המגזרים בחברה: ערבי, בדואי, דרוזי, חרדי, יהודי, מעורב. בין הארגונים המפעילים נמנים עמותת עלם, החברה למתנסים, עמותת יחדיו, עמותת אזרחים בונים קהילה, עמותת מרכז מעשה, מינהל קהילתי אשכולות ירושלים, אגודת ידידי אונ' תל אביב מנטורינג, עמותת מקום וחצר נשית, ומרכז צעירים של עיריית רחובות.

מתחילת פעילות המיזם נבנתה מעטפת מקצועית בהובלתה של עדי קליש כהן מנהלת המיזם שלאורך כל תקופת המיזם היוותה מצפן לכל השותפים וממשיכה להשקיע משאבים לא מבוטלים בהטמעת המיזם בתכנית יתד, ובארגוני החברה האזרחית תוך הכשרה וליווי אנשי המקצוע.

שלושה קודקודי המיזם הם: קהילתיות, מגדר ואקטיביזם חברתי ועמדו בבסיס ההכשרות המקצועיות של הצוותים המקצועיים של הארגונים. כך התפתח משאב ידע רחב שעליו התבססה פעילות הקהילות במיזם. לאורך ארבע שנות פעילות המיזם, הארגונים המפעילים פיתחו פרקטיקות לגיוס צעירות והפיכתן לקהילה פעילה ומשמעותית.

ממצאי ההערכה הכמותנית והאיכותנית סיפקו אישוש לתיאוריית השינוי של המיזם. דהיינו, עליה במשתני האקטיביזם (עמדות חיוביות, עלייה במיומנויות), חקר הזהות ותחושת שייכות של הצעירה בקהילה, תורמים לעלייה במשתנים האדיומניים (מסוגלות עצמית ומשמעות בחיים), ואלו בתורם תורמים לעלייה בשביעות הרצון של הצעירות מחייהן.

זוהי בשורה של ממש, שכן אקטיביזם וקהילתיות הינם דרכי התערבות נפוצות בקרב אוכלוסיות מחוזקות, אולם לא נוסו עד כה בקרב אוכלוסיות בסיכון.

הצוותים המקצועיים של תשעת הארגונים קיבלו הכשרה וליווי לאורך כל הדרך. חלק מרכזות קיבלו ליווי פרטני מורחב על ידי צוות מעמותת ארץ עיר שסייע בחיזוק מיומנויות של הרכזות להוביל קהילות. אנשי מקצוע רבים תרמו מזמנם ומהידע בהכשרת רכזות בתחומי מגדר, קהילתיות ואקטיביזם וליווי נציגי הארגונים בהתמודדות עם אתגרי הקמת/הרחבת ושימור הקהילות.

הקהילות מהוות פלטפורמה של קשרים משמעותיים בין הצעירות, ערבות הדדית ותחושה של שייכות. כמו כן, באמצעות הקהילה הצעירות מתנסות בהובלה משותפת יחד עם הרכזות ושכירת הדיכטומיה של "נותנת שירות" ונעזרת. במהלך שלוש שנות ההפעלה הופקו פעולות ואירועים קהילתיים בנושאים של מניעת אלימות ובריאות האישה, הורות, תרבות, מיצוי זכויות, מפגשים עם אנשי ציבור מתחומי עניין ועיסוק שונים. כל פעולות האקטיביזם שנבחרו הן פרי בחירתן ועשייתן של הצעירות שמתבסס על חוויות החיים שלהם, חקירה עמוקה של זהותן והאתגרים שהן חוו.

הקהילות בחרו לעסוק בנושאים שנוגעים ספציפית לתחומי החיים של הצעירות - כמו פגיעה/אלימות במשפחה, בדידות/קשיים כלכליים/ תעסוקתיים/ חסר בתמיכה משפחתית; חסר בהכוונה ובמציאת משמעות.

מרכיבים של אקטיביזם וקהילתיות מניעות צעירות לפעול למען עצמן למען קהילתן, החשיפה לתכנים מגדריים ולחשיבה ביקורתית תרמו להתפתחות האישית שלהן, הגבירו מודעות שקידמה פעולה- והגבירה התנהגויות פרו אקטיביות גם בחייהן האישיים. קיום הקהילה אפשרה קשר וחיבור בין חברות הקהילה לתמוך אחת בשנייה/ להאמין ביכולתן להשפיע ולהוביל פעילות קהילתית משמעותית.

הצטרפות לקהילות היוותה תפנית עבור צעירות רבות ונתנה תקווה ומוטיבציה ליצור שינוי חיובי באורח חייהם, נוכח היחשפותן לנושאים ולתחומים רבים.

הקהילה מהווה בית לצעירות לתמיכה הדדית, לשיתוף, לרווחה הנפשית, לגיבוש הזהות, פלטפורמה לפעול באופן יזום לטובת עצמן או לדומות להן במצבי הסיכון, לטובת הקהילה הרחבה בנושאים חברתיים שונים. בכינוס הקהילות נצפה תמהיל מגוון של תכני הפעולה שהקהילות בחרו לפעול לפיהן וביניהן בלטו - פעולות למיגור אלימות נגד נשים/ פעולות לרווחת הצעירות בסיכון/ למיגור סטיגמות, באמצעות יצירת ערבי שיח/הקראת טקסטים /יזום צעדות/יצירת קירות גרפיטי / כתיבת ניירות עמדה וקיום דיאלוג עם מערכות ממשלתיות /עם נציגי רשויות במטרה להשפיע על השיח האזרחי.

ביטוי לכך, אנו רואים בשדה המקצועי – תכנית יתד החליטה לאמץ את המודל של אקטיביזם וקהילתיות כדרכי פעולה אפקטיביים בעבודה עם צעירות- ולהטמיע את המודל והתפיסה הייחודית הזו בתוך הרשויות המקומיות דרך מעגלי צעירות. כמו כן, גם בחברה האזרחית יש עניין גובר והולך בתכנים, וארגונים מבקשים הכשרה והדרכה בנושאים אלו. לצורך כך, נכתב גם תדריך להקמת קהילות אקטיביסטיות אשר מפרט את מודל הפעולה, תהליכי העבודה, הכלים ומערכי המפגש הנדרשים להקמת קהילה כזו.

מחקר הערכה מלווה של המיזם בוצע על ידי צוות המחקר מאוניברסיטת חיפה בשיתוף עם קי אימפקט. המחקר בחן את השפעת האקטיביזם על קידום התפתחות האישית של הצעירות בהדרה אינטראקציות חברתיות בין הצעירות בקהילתן לאורך זמן. צוות המחקר ניסח המלצות להתרחבות המיזם והקהילות.

אנו מודים לחברי ועדת ההיגוי, ולנציגי הארגונים המפעילים על השותפות בפיתוח המיזם. תודה מיוחדת - לעדי קליש כהן על הובלת המיזם, יצירת החיבורים הנדרשים כדי להקים קהילות בפועל בשטח, יצירת האתר והתדריך להקמת קהילות אקטיביסטיות בשיתוף ליאורה ארנון מהמועצה הישראלית להתנדבות שתרמה להשבחת התוצרים.

אנו מבקשות להודות לתמי אליאב, מרכזת המחקרים בקרנות הביטוח הלאומי, שליוותה במקצועיות ובמסירות את המחקר בכל שלביו ולטניה ליף שהייתה שותפה לבניית חזון המיזם והמשגתו כמנהלת תכניות בכירה בקרן למפעלים מיוחדים ותרמה מניסיונה הרב בפיתוח תכניות המתמחות בצעירות ונשים לאורך שנים במסגרת הקרן.

תודתנו נתונה לד"ר לימור גולדנר, לד"ר יפעת כרמל, לגב' עירית בירגר, מאוני' חיפה ולד"ר יובל אופק מקי אימפקט על הליווי המקצועי וההמלצות להמשך, על הצגת קולן של הצעירות בהדרה ושל רכזות ומנהלות שנטלו חלק פעיל במחקר.

אנו מאחלים לחברות הקהילות בארגונים להמשיך להוביל תהליכי השינוי, לבסס שותפויות עם נציגי הרשות ועם הארגונים האזרחיים האחרים ולהיות גורם משפיע בתהליכי קבלת ההחלטות מיטביות ברמה היישובית.

אנו תקווה שהיקף הצעירות האקטיביסטיות בכל המגזרים יגדל ויתרחב, והן תהווה מודל לחיקוי/השראה לרבות האחרות להצטרף ולהשפיע על השדה האזרחי.

מרסל פרוסט כתב: "המסע האמיתי של הגילוי מורכב לא מחיפוש ארצות חדשות אלא מהתבוננות עם עיניים חדשות". העיסוק באקטיביזם חברתי מנחיל ידע חדש לצוותים בעבודה עם הצעירות בהדרה, מעודד את צמיחת הצעירות, מחזק את יכולותיהן ומאפשר כיווני התבוננות בעיניים החדשות.

בעקבות הצלחת שיתוף הפעולה במיזם "צעירות בראש" בין הקרן למפעלים מיוחדים, קרן גנדיר ותכנית יתד של משרד הרווחה והביטחון החברתי, התפרסם בתחילת השנה קול קורא חדש משותף לפיתוח תכניות חדשניות של השתתפות ומעורבות חברתית של צעירים וצעירות בהדרה בחברה הערבית.

כרמלה קורש אבלגון - עו"ס

מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

חברי ועדת ההיגוי

ד"ר רונית עמית, מנהלת קרן גנדיר עד שנת 2019
ד"ר נעמה מירן, מנהלת קרן גנדיר משנת 2019
כרמלה קורש אבלגון, מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי
עדי קליש כהן, מנהלת המיזם "צעירות בראש - סבאיא אוואלאן"
סניה ליף, מנהלת תוכניות, הקרן למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי
תמי אליאב, אחראית מחקרים באגף הקרנות, המוסד לביטוח לאומי
הילה סופרמן, מנהלת פיתוח מקצועי וטיפול בפרט, תוכניות יתד, משרד הרווחה והביטחון החברתי
אורית להב, מנהלת תחום תכניות ומענים, תכנית יתד, משרד הרווחה והביטחון החברתי
רונית בר, מנהלת המועצה הישראלית להתנדבות
אפרת בנימין, נציגה ממשרד לשוויון חברתי, רשות הצעירים בשנים 2018-2019
שמעון וייס, נציג משרד לשוויון חברתי, רשות הצעירים בשנים 2020-2022

צוות המחקר

ד"ר לימור גולדנר, חוקרת ראשית
ד"ר יפעת כרמל וגב' עירית בירגר מרכז המחקר ע"ש אמילי סגול, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, בית הספר לטיפול באמצעות אומנויות, אוניברסיטת חיפה
ד"ר יובל אופק, קי אימפקט

מנהלות התכניות במיזם "צעירות בראש - סבאיא אוואלאן"

איריס זליכה, עמותת מקום
לירון אזולאי, עמותת החצר הנשית
אבי מיכאלי, מרכז מעשה
עדי ליבנה ופרופסור מרים גולן, תכנית המנטורינג אוניברסיטת תל אביב
אורלי הלל, הפלטפורמה רחובות
אסתי טייכמן וליבי זייבלד, מנהל קהילתי אשכולות
רנא מחארב ואמין אלג'מאל, עמותת אזרחים בונים קהילה
מיכל שלום ותמי נחמיאס, עמותת עלם
זהבה אלהרר, החברה למתנ"סים
יעל לבזובסקי ועדי לברון עטייה, עמותת יחדיו

רכזות הקהילות במיזם "צעירות בראש - סבאיא אוואלאן"

רנא מחארב וחולוד אלזנאתי רכזות קהילות 'אומניה', אזרחים בונים קהילה, לוד
מעין שמעיה רכזת קהילת 'מועדון בנות' וקהילת 'צעירות בדרך', הפלטפורמה, מרכז צעירים, רחובות
אמאל גבדאן רכזת קהילת 'אזדהרי', מינהל קהילתי אבו סנאן, החברה למתנ"סים
נעמאת אלטורי וג'מילה אבו-קוידר רכזות קהילת 'נסנע אלתגרי', מינהל קהילתי שגב שלום, החברה
למתנ"סים
ענאן ברגות-אלדמור רכזת קהילת 'כוני אינתי', מרכזים קהילתיים חומות עכו, החברה למתנ"סים
אסתי טייכמן רכזת קהילות 'חלק ממני', מינהל קהילתי אשכולות
מירב ויקי רכזת קהילת 'צעירות משנות עולם', דימונה, עמותת יחדיו
יערית לובל-אשוש רכזת קהילת 'צעירות משנות עולם', ירוחם, עמותת יחדיו
רוני ארדיטי, סיגלית שריזלי רכזת קהילת 'אקטיביסטיות עצבניות', עמותת מקום
אן ענטר-לוי רכזת קהילת 'סיסטרוד', החצר הנשית, חיפה
רואא קבלאן, חנין אסמעיל רכזות קהילות 'חודודק אלסמע', מרכז מעשה
דניאל אבידור רכזת קהילת 'צעירות אקטיביסטיות', קריית שמונה, עמותת עלם
נעמי כהן רכזת קהילת 'אקטיביסטא', תל אביב, עמותת עלם
ניצן ברנשטיין רכזת קהילת 'עלמות משנות עולמות', ירושלים, עמותת עלם
אופיר יצקן רכזת קהילת 'הקול אפשרי', תוכנית המנטורינג אוניברסיטת תל אביב
לילך שוורץ רכזת קהילת 'מחשבות מסלול מחדש', תוכנית המנטורינג אוניברסיטת תל אביב
מדלן נסראווי רכזת קהילת 'שבאביק', תוכנית המנטורינג, אוניברסיטת תל אביב

מיזם צעירות בראש – סבאיא אוואלאן: אקטיביזם חברתי בקהילות של צעירות בהדרה

הספרות העוסקת בבוגרים צעירים (young adults) מציעה כי השתתפות אזרחית והשתייכות לקהילה כאסטרטגיות מרכזיות מקדמות התפתחות חיובית ושגשוג אודיומוני (ממוקד במשמעות ותפיסת מסוגלות) והדוני (ממוקד בתחושת תקווה, רגש חיובי ושביעות רצון מהחיים), ומגנות מפני הידרדרות למצבי סיכון בקרב בוגרות ובוגרים צעירים. מתוך הרצון לזנוח התבוננות ממוקדת פתולוגיה ומתוך ניסיון לפתח מענה שונה לצעירות מודרות מעבר להתמקדות בעידוד תעסוקה והשכלה, הוקם המיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן: אקטיביזם חברתי בקהילות של צעירות בהדרה" (להלן המיזם) של קרנות הביטוח הלאומי וקרן גנדי.

מיזם זה נועד לעודד השתתפות אזרחית של צעירות בהדרה בגילאי 18–30 באמצעות הקמה מאורגנת של קהילות השתתפות אזרחית. השתתפות אזרחית זו שונה מן הדרך המקובלת בה צצות בספונטניות קהילות השתתפות אזרחית של צעירים, והיא מתבססת על ההנחה כי קידום השתתפות אזרחית, קהילתיות וגיבוש זהות (תוך התייחסות לסוגיות של מגדר) עשויים להוות אסטרטגיות מרכזיות להתפתחות הצעירות המשתתפות במיזם.

בהתאם להנחות אלו, נוסח מודל השינוי של המיזם, המהווה בסיס להערכת יעילותו ומועילותו. המודל הציג כי עלייה בתחושת היכולת של הצעירה להשתתפות אזרחית, בתחושת הקהילתיות ובגיבוש זהות לאורך המיזם, יובילו לעלייה בתחושת המשמעות והמסוגלות העצמית (רווחה אודיומונית) של הצעירה והיא בתורה תביא לעלייה בתחושות של שביעות הרצון של הצעירה מחייה ותחושת תקווה (רווחה הדונית).

שיטה ומתודולוגיה

הדו"ח הנוכחי נועד לספק ממצאים סופיים, הבוחנים את תקפותו של מודל השינוי של המיזם, תוך שהוא מנסה: (1) לבחון את תפיסת התרומה של המיזם והאפקטיביות שלו לצעירות (2) לבחון את האופן בו תופסות הצעירות את חוויית ההשתתפות שלהן במיזם ואת התפתחותן; (3) לזהות פרקטיקות מיטביות להתפתחות הצעירות ולהפעלת המיזם (4) לאשש באופן ראשוני את מודל השינוי של המיזם ובייחוד את תפקיד ההשתתפות האזרחית כמקדמת שגשוג ורווחה אצל הצעירות; (5) לבחון היבטים ארגוניים של יעילות וקיימות.

לכחינת המדדים השונים שפותחו כחלק מהמודל הלוגי של המיזם, נעשה שימוש בגישות מחקר מעורבות (Mixed Methods) באמצעות מערך מחקר אורכי. המדידה הכמותנית עשתה שימוש בשאלונים מתוקפים, תוך התאמתם לתוכני המיזם ולאוכלוסיית הצעירות בשלוש נקודות מדידה (עם הצטרפות הצעירה למיזם, שמונה חודשים לאחר המדידה הראשונה ושנה וחצי לאחר הצטרפותה). בשאלונים נבחנו ארבעה היבטים מרכזיים: קהילתיות, השתתפות אזרחית, גיבוש זהות (כולל זהות מגדרית), ושגשוג

אודיומוני והדוני. 364 צעירות ענו על השאלונים במועד המדידה הראשון. צעירות אלה הגיעו מ־26 קהילות שהשתייכו לעשרה ארגונים שונים. במועד המדידה השני ענו על השאלון 211 צעירות ובמועד המדידה השלישי נאספו 195 שאלונים. סך הכל נאספו 770 שאלונים מהצעירות לאורך תקופת ההערכה. 129 זיווגים של שאלונים נאספו במועד המדידה הראשון והשני, 120 זיווגים של שאלונים נאספו במועד המדידה הראשון והשלישי.

נוסף על כך, לצורך ההערכה האיכותנית, נערכו ראיונות חצי מובנים עם שתי צעירות מכל ארגון בשלושה עד ארבעה מועדים: תחילת התוכנית, לאחר שמונה חודשים, לאחר שישה עשר חודשים, לאחר עשרים וארבעה חודשים. בסך הכל נערכו 92 ראיונות עם צעירות. הראיונות עקבו אחר תהליך התפתחות הזהות אותו עברו הצעירות במהלך השתתפותן במיזם. משתתפות ערביות רואיינו בשפה הערבית על ידי מראיינת דוברת ערבית. כמו כן, נערכו שני סבבים של קבוצות מיקוד. הסבב הראשון מנה שמונה קבוצות מיקוד ונערך שנה אחרי תחילת המיזם ונועד לזהות פרקטיקות מיטיבות לבינוי קהילה ואקטיביזם תוך התייחסות להשפעת הקורונה על הקהילה. במסגרת הסבב הראשון רואיינו 28 צעירות. סבב השני מנה תשע קבוצות מיקוד וכלל 33 צעירות ותיקות במיזם. סבב זה נועד לשפוך אור על תרומת המיזם לצעירות רטרוספקטיבית. סך הכל רואיינו 61 צעירות בקבוצות המיקוד.

לצד הערכת המשתתפות, התבצעה הערכה כמותנית ואיכותנית של הרכזות והמנהלות בכלל היישובים. הערכה כמותנית בוצעה באמצעות שאלונים שהועברו לרכזות בסיום כל שנת פעילות ובחנו את מדדי תיאוריית השינוי. ההערכה האיכותנית בקרב מנהלות ורכזות התבססה על סדרת ראיונות עומק שנערכו בממוצע בכל ארבעה חודשים. סך הכל התקיימו 76 ראיונות עומק עם רכזות ומנהלות. לצד בחינה של הגעה ליעדים, הן בקרב מנהלות ורכזות והן בקרב הצעירות, ראיונות אלה שמו דגש משמעותי על אופני שיפור בהטמעת המיזם. ראיונות עומק תקופתיים נערכו גם עם 22 שותפים ביישובים בהם התפתחו שותפויות משמעותיות במטרה לבחון התקדמות ביצירת שיתופי פעולה.

ממצאי הערכה

הצעירות

מניעיהן של הצעירות להצטרף למיזם היו מגוונים ובדרך כלל היו ממוקדים ברצון של הצעירות להתפתחות אישית. בחלק גדול מסיפוריהן של הצעירות עלתה תחושת ייאוש עמוקה בה הן היו שרויות שנבעה מהיעדר אפשרות לשינוי ותנועה בחייהן. תחושה זו נבעה גם מחשיפה לאלימות, משעמום וריקנות, מבדידות, מהיעדר תמיכה משפחתית ומחוסר היכולת והזדמנויות לבטא את המצוקות האלה. להבנתן, ההזדמנות להצטרף למיזם סיפקה מענה מסוים לתחושות קשות אלו והזדמנות להתפתחות. בשונה

ממענים קודמים אליהם נחשפו הצעירות, המיזם נתפס כחוויה שונה וייחודית, בעלת פוטנציאל רב יותר להתמודדות עם מגוון הבעיות שהן חוות.

בניסיון להעריך את תרומת המיזם לצעירות נמצא כי מרביתן תפסו את חוויות המיזם כחיוביות. הן העידו על תרומה משמעותית של המיזם להיבטים שונים בחייהן, ומרביתן היו ממליצות לחברותיהן להצטרף לתוכנית. הצעירות דיווחו כי במהלך המיזם הן רכשו כלים ומיומנויות להשתתפות אזורית משמעותית ולסגור עצמי. עם זאת, הניתוחים הכמותניים האורכיים הראו, בדומה לתוכניות התערבות אחרות, כי המיזם לא תרם באופן אחיד לכלל הצעירות, ושבממוצע כלל צעירות במיזם התקדמו רק בהיבטים של עלייה באימוץ של התנהגויות אקטיביות חברתיות ועלייה באינטנסיביות השימוש ברשת החברתית, בגודל הרשת החברתית של הצעירות ובעומק הקשרים החברתיים בתוכה. אלה הם שינויים חשובים, ואולם הם מעטים ביחס לציפיות הרבות שהיו מהצעירות.

הממצאים האיכותניים ודיווח הרכזות העלו תמונה חיובית יותר, לפיה הצעירות חוו עלייה משמעותית בהתפתחות העצמי, בתחושת המסוגלות, בשייכות, במשמעות וברוחה של הצעירות. בראיונות עימן, הצעירות תיארו שכתוצאה מהשתתפותן במיזם הן הרגישו עלייה בביטחון העצמי ובקבלה עצמית. הן דיווחו על תרומה ביכולתן לבקש עזרה ולעשות בה שימוש, וכן על עלייה בתחושת הגאווה והסיפוק מהחיים. הן תיארו עלייה בחקר הזהות בייחוד בהקשר של מגדר, אתניות ומעמד סוציו-אקונומי. הבדלים אלו בין תוצאות אופני המדידה השונים נעוצים בהשפעות תקופת הקורונה בה מולאו השאלונים, באפקט התקרה במדידה הראשונה שהקשה על מציאת הבדלים בין מועדי המדידה, וכן בעובדה כי המשתתפות בראיונות היו הצעירות המעורבות יותר במיזם שהביעו עניין והסכמה להתראיין.

בניסיון לגלות באמצעות הניתוחים הכמותניים מי הן הצעירות שבכל זאת נתרמו מהמיזם חולק מדגם הצעירות על פי חלוקות שונות (על פי הרמה בה תפסו את התוכנית כמשמעותית, על פי מידת מעורבותן בתוכנית המיזם השונים, על פי המידה בה הפגינו עלייה במשתני ההשתתפות האזורית ועל פי אפיוני האקטיביזם שלהן). חלוקה זו הראתה, כי צעירות שתפסו את ההשתתפות בתוכנית **כמשמעותית, שדיווחו על היותן מעורבות ברמה גבוהה בתחומי המיזם השונים** (קהילה, אקטיביזם וזהות), **ושהפגינו לאורך השתתפותן במיזם עלייה במשתני ההשתתפות האזורית** (במיוחד בתודעה הפוליטית, בידע ובמיומנויות ובעמדות חיוביות כלפי השתתפות אזורית) **ושקהילותיהן אופיינו באקטיביזם ביקורתי – התקדמו בממדים השונים של המיזם או שלכל הפחות לא חלה נסיגה בממדים אלה. פירוש הדבר כי יש לסייע לצעירות לחוש כי התוכנית משמעותית עבורן, לעודד אותן להשתתפות פעילה בבינוי הקהילה ובאקטיביזם, לכוון לפיתוח תודעה פוליטית, ידע ומיומנויות השתתפות אזורית ולעודד חשיבה במונחים של חקר זהות ושל שינוי חברתי.**

הניסיון לאתר את המרכיבים המעצבים את תפיסת התוכנית כמשמעותית בעיני הצעירה העלה כי חוויה משמעותית במיזם הייתה מורכבת מתפיסת הצעירה את תפקוד הרכזת כחיובי, נוכחות הצעירה במיזם, תחושת עיסוק ומעורבות פעילה בבינוי הקהילה ובאקטיביזם. גורם משפיע נוסף על תפיסת התוכנית כמשמעותית היה רכישת מיומנויות וידע באשר להשתתפות אזרחית. פירוש הדבר, כי יש למקד את עבודת הרכזות בהיבטים אלו.

ניסיון לזהות צעירות בעלות משתני רקע ומשתנים אישיים שונים, שיש להן סיכוי להפיק יותר מן התוכנית (או לחילופין להיות מועדות לנשירה), כמעט ולא הניב ממצאים. עם זאת, ניתוח הנתונים במאגר המידע של המיזם הראה כי צעירות מן החברה הערבית, צעירות ללא מחויבויות של טיפול במשפחה, וכמובן צעירות בעלות מוטיבציה גבוהה לקחת חלק במיזם – נכחו יותר בקהילה לעומת חברותיהן. העובדה שממצאים אלו לא תורגמו לעלייה במשתני התוצאה השונים, עשויה לתמוך בהנחת היסוד של המיזם שאקטיביזם וקהילתיות הן אסטרטגיות המתאימות לכלל האוכלוסיות (בניגוד לאוכלוסיות ספציפיות).

פרקטיקות מרכזיות

מספר פרקטיקות מרכזיות זוהו, הן בניתוחים הכמותניים והן בניתוחים האיכותניים, כפרקטיקות המקדמות את התפתחות הצעירות. העיקריות שבהן היו: (1) מיקוד בהקניית ידע ומיומנויות בנוגע לאקטיביזם, (2) המשגת האקטיביזם בבהירות (מטרות ופעולות), (3) מתן הזדמנות לעיסוק מהיר באקטיביזם (גם אם במנות קטנות), (4) קשירת הצלחת הפעולה האקטיביסטית ותחושת השייכות בקהילה ביוזמת הרכזת להיבטים של זהות (במה תרמו והוסיפו לחקירת הזהות ולגיבוש הזהות של הצעירה), (5) נוכחות פנים אל פנים בקהילה, (6) עיסוק אקטיבי בתוכני המיזם.

ככלל, הממצאים הכמותניים מראים כי שיפור בידע ובמיומנויות באשר לאקטיביזם יכול לסייע הן להתפתחות השגשוג של הצעירה והן לבלימת נסיגה בתפקודה. כאשר תפיסת היכולת של הצעירות יורדת בתחומים של אקטיביזם, חלה אצלן נסיגה בתחושת הרווחה. ממצאים אלו מרמזים על האפשרות שעלייה בידע ובתחושת היכולת באשר לאקטיביזם, מהווה הן גורם מקדם והן גורם מחסן מפני נסיגה ותומכת ברעיון שאקטיביזם של צעירות מודרות חברתית מקדם חוסן (resiliency). נוסף על כך, נמצאה עדות מסוימת לכך שהעיסוק באקטיביזם ביקורתי, המושתת על פעילות מתמשכת ונשען על חשיבה של שינוי חברתי, צדק חברתי וזכויות נשים, עדיף מאקטיביזם הנשען על חשיבה של חסד ותרומה.

גם הממצאים האיכותניים הדגישו את האקטיביזם כגורם בעל פוטנציאל לחולל שינוי זהותי בקרב הצעירות הממוקד בשוויון זכויות מגדרי ושינוי חברתי. שינוי זהות זה מתאפשר כאשר ישנה המשגה בהירה של האקטיביזם בקהילה וכן מתן אפשרות לצעירות להתנסות בפועל באקטיביזם (בשונה מדיבור על אקטיביזם) מיד עם הקמת הקהילה. האפשרות לחקירת זהות והתחזקות תחושת המסוגלות התחזקו בקרב

הצעירות לאורך המיזם והתאפיינו בהתגברות התודעה הפוליטית ובעלייה בתפיסת היכולת של הצעירה לחולל שינוי אישי וחברתי. אף על פי שחלק מהצעירות הרגישו שלא התקיימה מספיק פעילות אקטיביסטית במיזם, נראה שהמיזם סיפק לצעירות הזדמנות להבין את כוחו של האקטיביזם לייצר שינוי, והעלה את המוטיבציה שלהן לקחת חלק בפעילות אקטיביסטית בעתיד ובכך להשפיע על תחושת המסוגלות העצמית שלהן ולחולל שינוי במעגלי השפעה רחבים יותר.

הממצאים הכמותניים וגם האיכותניים הצביעו על מרכזיות הרכזת במיזם. האופן בו הצעירות תפסו את תפקוד הרכזות בבינוי הקהילה ובפיתוח אקטיביזם חברתי, בנוסף לאופן בו הן תפסו את היכולת של הרכזות לספק מענים לצורכי המשתתפות – השפיע על עלייה בתפקוד הצעירות. הדבר מצביע על חשיבות הרכזת כעוגן מרכזי במיזם וכגורם מחולל שינוי בחיי הצעירה. במובן זה, קהילות הצעירות במיזם שונות מקהילות ספונטניות שנשענות על גרעין מוביל של פעילים ולא על רכז בשכר.

מעגלי השתתפות ונקודות כניסה למיזם ויציאה ממנו

הצורך במעגלי השתתפות בקהילות רלוונטיות זוהה במיזם, הן לאור קשיים בגיוס צעירות ואי הגעה למכסות המבוקשות, והן בשל הקושי של צעירות להשתתף בקביעות לאורך זמן במפגשים. הנושא של מעגלי השתתפות נותן מענה לחלק מבעיות אלה משום שהוא מעניק לצעירות אפשרות לבחור מבין מספר רמות של מחויבות. עם זאת, לנוכחות פיזית ישנה השפעה על אפקטיביות, ולכן אין לצפות שהמיזם ישפיע מהותית על צעירות שאינן מגיעות למפגשים בסדירות.

עם זאת, הניתוח הכמותני והאיכותני של מעגלי ההשתתפות במיזם "צעירות בראש- סבאיא אוואלאן" הראה כי מרבית הקהילות הורכבו ממעגל השתתפות ראשון שנתרם מן הפעילות. למעשה, במיזם התפתחו מעגלי השתתפות בשלוש קהילות. בשתי קהילות נוספות הייתה כוונה לפתח מעגלי השתתפות, אולם ללא הצלחה. בהיבט זה, המבנה של הקהילה שונה מקהילות צעירים אחרות המתפתחות ספונטנית. מספרי מעגלים בקהילה יכולים להשתנות בפרקי זמן קצרים, וצעירות יכולות לנוע בין מעגלים לאורך זמן, כאשר יש לקבוע כללים ברורים למעבר בין מעגלים. ללא כללים ברורים ישנה סכנה כי המעגלים יפגעו בגיבוש הקבוצה ובפעילותה. הדו"ח מציג את הכללים האלה לצד תנאים ליצירת מעגלים בקהילות. רצוי להנהיג את שיטת המעגלים רק בקהילות בהן יש צורך ברור העולה מהשטח ולא בכלל קהילות במיזם עתידי. כפי שצוין לעיל, בעוד שלמעגלים תרומה לניהול הקהילה, חשוב לזכור כי אין לצפות לתרומה משמעותית של המיזם לצעירות שאינן מגיעות למפגשים בסדירות. נוסף על כך, יש למסד את המעגלים מייד לאחר קבלת ההחלטה על הקמתם. ללא מיסוד באמצעות כללים ברורים ופעילות לתמיכה במעגלים, סביר להניח שפעילותם לא תהיה אפקטיבית ולא תשרת את המטרות הרצויות.

תאוריית השינוי של המיזם

תיאוריית השינוי של המיזם שנוסחה על ידי צוות המיזם וצוות המחקר גרסה כי עלייה במשתני האקטיביזם (עמדות חיוביות, עלייה במיומנויות), חקר הזהות ותחושת השייכות של הצעירה בקהילה, יתרמו לעלייה במשתנים האדיומניים (מסוגלות עצמית ומשמעות בחיים), ואלו בתורם יתרמו לעלייה בשביעות הרצון של הצעירות מחייהן. תיאוריה זו שימשה בגדר הנחת יסוד והנחת עבודה עם יציאת המיזם לדרך. לאורך השנים צוות המחקר עסק בניסיון לבחון את ההנחה אמפירית. באופן כללי הן ממצאי ההערכה הכמותנית והן ממצאי הערכה האיכותנית סיפקו אישוש לתיאוריית השינוי של המיזם. בעוד שהממצאים הכמותניים מציירים תהליך לינארי בו עלייה ביכולות ההשתתפות האזרחית וגיבוש הזהות של הצעירה לצד עלייה בתחושת השייכות של הצעירה בקהילה – מובילים לעלייה בתחושת המשמעות והמסוגלות העצמית שלה, ואלה בתורם תורמים לעלייה בתחושת שביעות הרצון ההדונית של הצעירות מהחיים. הממצאים האיכותניים דווקא מציעים התפתחות מעגלית במסגרתה שייכות, אקטיביזם וזהות מדינים אלה את אלה. ממצאים אלה מראים כיצד ההשתתפות האזרחית אצל חלק מצעירות הופכת למרכיב משמעותי בזהות שלהן ובחיים שלהן. ממצאים אלו שופכים אור על האפשרות שעיסוק יזום, מאורגן ומובנה באקטיביזם חברתי, הכולל עיסוק בגיבוש זהות, קידום מיומנויות, ידע באשר לאקטיביזם וביסוס עומק הקשרים בקהילה – עשוי לקדם שגשוג אודיומוני והדוני בקרב צעירות מודרות.

הממצאים האיכותניים מצביעים גם על הבדלים תרבותיים באופן בו הצעירות תופסות אקטיביזם ועיסוק במגדר. בעוד שהממצאים הכמותניים כמעט ולא מצאו השפעה למוצא האתני של הצעירות, הממצאים האיכותניים מציעים מודלים שונים של שינוי והתפתחות אצל שתי הקבוצות. כך לדוגמה, בעוד שהאקטיביזם בחברה הערבית הומשג על ידי הצעירות במונחים של קידום הזכויות של עצמן והגברת המוביליות האישית, בחברה היהודית הוא הומשג במונחים של אקטיביזם נשי חברתי הנועד להביא לשינוי הסדר והמבנה החברתי.

אישוש היבטים משמעותיים מתיאוריית השינוי של המיזם קשור לפיתוח ידע חדש בתחום המעורבות החברתית של צעירות בהדרה חברתית. פיתוח ידע חדשני זה, שחלקו מובא באתר הידע של המיזם (ראו להלן), היווה בסיס לפיתוח התערבויות עתידיות בארגונים נוספים, כגון יתד והרשות הארצית להתנדבות.

רכזות

מיזם "צעירות בראש- סבאיא אוואלאן" השקיע רבות בהכשרת הרכזות. לא פחות מ-47 ימי למידה, במפגשים פנים אל מול פנים או באמצעות ויברנים, הוקדשו במסגרת המיזם להכשרה. ההכשרות היו

מושקעות ומקצועיות והועבר בהן מידע חשוב אשר ללא ספק תרם למקצועיות הרכזות במגוון תחומים המתוארים בדו"ח.

הכשרת הרכזות התבצעה בנפרד מהכשרת המנהלות – עובדה שתרמה לתהליך הלמידה של שני השחקנים. ימי למידה ייעודיים לרכזות ערביות תרמו אף הם לתהליך. כשיפור לעתיד, חשוב לשים דגש על איזון בין הרצאות פרונטליות לסדנאות לבין למידת עמיתות, כאשר למידת עמיתות נמצאה כמרכיב החשוב ביותר לרכזות. מורגש כי למידה באמצעות ויכוחים ולמידה מרחוק הן חיוביות, אולם בו בזמן חשוב לקיים הכשרות משותפות ומפגשי פנים אל מול פנים, במטרה ליצור קהילה מקצועית במסגרת רכזות יוכלו להתייעץ אחת עם השנייה מחוץ למסגרת הפורמלית של המיזם. במיזם הנוכחי לא נוצרה קהילה מתפקדת כזו, אשר על פי דיווחי הרכזות להן. בעוד שהרכזות דיווחו כי ההכשרות תרמו להן לידע בתחומי הליבה של המיזם, נראה כי רצוי היה להשקיע יותר בהיבטים ניהוליים ובראשם גיוס צעירות ופיתוח שותפויות.

לאור תחלופה רבה של כוח אדם במיזם, נוצר צורך לאפיין את פרופיל הרכזות המתאימות למיזם. הובן כי קריטריון מהותי לתפקוד אפקטיבי ויעיל של רכזות ללא ניסיון בבינוי קהילתי, הוא ניסיון מוצלח בהובלה של קבוצה המהווה שלב ראשון והכרחי לקראת יצירת קהילה. קריטריון חשוב נוסף הוא ניסיון בריכוז בפרויקט דינאמי ומשתנה בו על הרכזות ליצור פעולות אקטיביזם ללא מערכי שיעור ברורים וללא פעולות מוגדרות מראש (מדריך הפעלה). קריטריון נוסף הוא ניסיון בהקמת שותפויות עם גורמים ברשות המקומית. ניסיון זה לכשעצמו מוביל בתורו גם להכרת פוליטיקה מקומית ברשויות מקומיות. יכולות שיווק, הסברה ורתימה ויכולת לנקוט עמדה פרואקטיבית בגיוס הצעירות ובהנעתן לפעולה, הם קריטריונים חשובים גם כן. ניסיון טיפולי פרטני, על אף מרכזיותו במיזם, הוא קריטריון אשר אפשר להתפשר עליו. היכרות עם אוכלוסיות בסיכון, בשילוב עם אמפתיה ואינטליגנציה רגשית גבוהה – יכולות לספק את המענה הדרוש לתפקיד. נוסף על כך, משום שממד האקטיביזם אשר הצעירות מובילות במסגרת המיזם מאופיין לרוב ביוזמות נקודתיות ובקנה מידה קטן – ניסיון באקטיביזם חברתי לכשעצמו נתפס כחשוב פחות.

מנהלות

כוח האדם במיזם "צעירות בראש- סבאיא אוואלאן" התבסס על מודל ניהולי דו שכבתי, מבנה בו יש צורך לממן שכבה ניהולית כלשהי מעל לשכבת הריכוז האחראית על הפעילות בשטח. במיזם "צעירות בראש- סבאיא אוואלאן", למודל זה היו מספר יתרונות מרכזיים. כלל הרכזות במיזם העידו כי תפקיד המנהלת והייעוץ האישי שניתן במסגרתו, עזר להן לבצע את תפקידן טוב יותר. הרכזות ראו במנהלות כבעלות ידע ויכולות מהותיות להטמעת המיזם וניהולו – יכולות שלא היו ברשות הרכזות. במסגרת חלוקת העבודה מנהלות עסקו בהיבטים ברמת הארגון ובבניית השותפויות ואילו הרכזות עסקו בהיבטים ברמת השטח. חלוקת העבודה הזו נתפסה בעיניהן כמהותית להצלחת המיזם. לבסוף נראה כי תפקיד המנהלת

שהיווה דרג ניהולי בין הנהלת המיזם לבין הרכזות, תמך בדרג של הנהלת המיזם והוריד מהעומס שהוטל עליו. תרומה זו באה לידי ביטוי בעיקר בארגונים בהם היו מספר קהילות, ובהם הייתה דרושה עבודה מאומצת יותר מול הרכזות.

במיזמים דומים עם תקציב המאפשר זאת, מומלץ לממן תפקיד ניהולי כזה ולהפריד אותו מתפקיד הריכוז בשטח. עם זאת, במיזם הנוכחי תפקיד המנהלת עזר במידה רבה להתגבר על אי ודאות וחוסרים בידע. במיזמים שיתבססו על מודל קיים עם רמות חוסר ודאות נמוכות, אפשר לשקול הטמעה גם ללא העסקת מנהלת שתתפקד מעל לרכזת, או לחלופין העסקת מנהלת באחוזי משרה נמוכים יותר במטרה לחסוך בעלויות.

למנהלות הקהילה סופקה הכשרה איכותית לאורך שנות המיזם. ניכר כי למרות ההשקעה הרבה בהכשרות אלה, מנהלות רבות העדיפו שלא להגיע אליהן בשל חוסר פניות. מודל של ובינרים או מפגשים קצרים יותר בזום שאינם דורשים נסיעות – כפי שדרשו הנסיבות בתקופת משבר הקורונה – התאים יותר למיזם זה לדעת מרבית המנהלות. בדומה לרכזות, גם מנהלות טענו כי רצוי להשקיע את זמן ההכשרה בתרגולים משותפים ובלמידת עמיתות.

משרות כוח אדם של מנהלות ורכזות

בתכנון המיזם הוגדרו היקפי משרות עבור רכזות ומנהלות באופן שונה לכל קהילה, בהתאם ליכולות הארגון, כוח האדם בו ומספר הקהילות. משרות של רכזות ומנהלות תוכננו לנוע בין 25% ל-50%. אולם עד מהרה התברר כי הערכה זו לא לקחה בחשבון את הקושי בגיוס צעירות למיזם מסוג זה, את העבודה הפרטנית שהושקעה בצעירות והיבטים נוספים הכרוכים בפיתוח קהילה אקטיביסטית ושימורה. נוסף על כך, ההנחה כי עד מהרה וכבר בשנה הראשונה תתפתח משילות עצמית אשר תוריד עומסים מהצוות ותפנה זמן לפעילויות פיתוח נוספות – התבררה כשגויה. משילות עצמית ברמה גבוהה שתורמה להורדת עומסים מהרכזת, התפתחה במקרים נדירים. אי לכך, בשנתו השנייה של המיזם פותח מודל אשר הגביל את יעדי הגיוס והפחית עומס מהצוות המנהל. עוד הוחלט כי משתנה חשוב לקביעת אחוזי משרות יהיה מידת הגיוון באוכלוסיית הצעירות בהן מתמקד ארגון מסוים. בהמשך לכך, הוחלט כי ככל שצעירות בקהילות יאובחנו כבעלות רמת הדירה גבוהה יותר, כך יהיה צורך להגדיל את אחוזי המשרות. משלב זה רכזות עבדו בלא פחות מ-33% משרה ובמספר קהילות משרות הורחבו ל-50%, כאשר בשתיים מהן אף ל-75% משרה. יש לציין כי גם לאחר הגדלת אחוזי המשרות רוב הרכזות והמנהלות טענו כי גידול זה לא ענה על הצרכים הרבים של הקהילות, בעיקר בשל עבודה פרטנית והתמקדות בגיוס שהיה נחלתן של רוב הקהילות עד לשלבים האחרונים במיזם. היבט חשוב בכוח האדם הינו תרומתה של עוזרת רכזת מתוך הקהילה. עזרה לרכזת יכולה להיות בהתנדבות, אולם אפשר – ופעמים רבות אף רצוי – לעשותה בתשלום.

שותפויות והיבטים ארגוניים

שותפויות

שותפויות בין קהילות הצעירות לבין גורמים נוספים ביישוב נחשבו לאורך הדרך כמהותיות להגעה ליעדים במגוון תחומים. בשקלול של שלוש שנים קהילות שהצליחו לייצר שותפויות עשו זאת לרוב עם שחקן אחד ורק במקרים נדירים עם מגוון שחקנים. בשנים אלה לא נוצרו רשתות של שותפויות עם קשרים בין שותפים שונים ובין השותפים לבין עצמם. רוב השותפויות במיזם נותרו ברמה נמוכה לאורך שלוש שנים. הגורם המרכזי שהיקשה על פיתוח שותפויות נבע מכך ששיתופי פעולה לא היו בראש סדרי העדיפויות של רכזות ומנהלות ברבים מן היישובים. לאורך תקופות ארוכות שיתופי הפעולה במרבית הקהילות נדחקו מסדר היום כליל. זאת אף שרוב כוח האדם במיזם הכיר בפוטנציאל הגלום בשותפויות במגוון תחומים של פעילות הקהילה.

קושי מרכזי בפיתוח שותפויות היה להציג לשותפים פוטנציאליים מטרות ויעדים ברורים בשני רבדים מקבילים. הראשון הוא יעדים ברורים בנוגע למיזם עצמו ובנוגע לפעילות המתוכננת ברשות (ככל האפשר באמצעות תיאוריית שינוי). הרובד השני הינו יעדים בנוגע לשיתופי הפעולה. קושי נוסף נבע מהעובדה שרבות מבין המנהלות, ורבות יותר מבין הרכזות, התקשו להבין מונחים ופרקטיקות ביצירת שותפויות. אף על פי שרבות מהן העידו כי במהלך המיזם הן למדו רבות על הנושא, ניכרו פערים בידע ובתפיסה שהיקשו על פיתוח שותפויות.

למנהלות המיזם ידע וניסיון רבים יותר מאשר לרכזות בפיתוח שותפויות. למרות זאת, בתחילת המיזם מלאכת פיתוח השותפויות הוטלה על רכזות, עובדה שהאטה את התהליך ופגעה בו. בעתיד מומלץ להטיל את פיתוח השותפויות בעיקר על הגורם הניהולי ביישוב, כאשר על הגורם המרכזי לפעול לשימור הקשרים ולהעמקתם, במקביל לתמיכה מהגורמים הניהוליים.

לצד היבטים אלה, יש לציין את שביעות הרצון הגבוהה של מעט השותפים עימם פותחו שותפויות. רובם ציינו כי בעתיד הם ירצו לקחת חלק במיזמים דומים של קהילות צעירות ביישובים, וחלקם אף ציינו כי למדו הרבה משיתוף הפעולה עם המיזם, בדגש על פעילות אקטיביזם של אוכלוסיות בסיכון. כחלק מהקמת שותפויות במיזמים עתידיים, מומלץ להשתמש בפרקטיקה של ועדות היגוי מקומיות, אולם ראוי לשים לב לעובדה שתרומתן המרכזית הינה בתחילת הדרך ולפיכך לתכנן את הרכבן, תדירותן, תוכנן ואת מטרותיהן בהתאם.

המשכיות המיזם וקיימות לאורך זמן

המושג המשכיות מתייחס לאופן שבו ניתן לשמר תמיכה בקהילה, לרוב באמצעות גוף ארגוני כלשהו ביישוב. המונח קיימות שונה, ומתייחס להשפעות מתמשכות של פרויקט כלשהו לאחר סיומו, ועל

המשך פעילותה של קהילה כלשהי, גם ללא תמיכה ארגונית. ניתן לקדם קיימות גם ללא המשכיות ולהיפך. כדי לקדם המשכיות וקיימות צריך לפעול במערכות, שכן לרוב הם אינם מתרחשים מעצמם. זמן רב לפני תום המיזם, השיח על המשכיות החל לקבל דגש מרכזי הן ברמת ההנהלה והן ברמת הקהילות. היבט זה נדון הן בוועדות היגוי מקומיות והן ברמת הנהלת המיזם מול מספר גורמים ארציים. הנהלת המיזם הנחילה לרכזות ולמנהלות הקהילה את הצורך לעמול על המשכיות – עובדה שתרמה אף היא להצלחה בנושא.

בעוד שהמשכיות דרך ארגוני המיזם לא צלחה מבחינה מערכתית, רוב הקהילות, בהתערבות הנהלת המיזם, שמו יתן על המשכיות באמצעות תוכניות ממשלתיות שבראשן תוכנית יתד. הנהלת המיזם הובילה מהלכים להמשכיות מול יתד לאורך שלוש שנות המיזם שבתוצאה מהם המיזם עתיד להיכנס לספר התוכניות של יתד. משום שתהליך זה עשוי להתמשך מספר שנים, הוחלט כי בשלב הראשון הטמעה בתוכנית יתד תיעשה באמצעות מעגלי הצעירות של התוכנית, שאמנם רבות מהן אינן פעילות בשלב זה, אך יהיה ניתן להקימן מחדש באמצעות קהילות "צעירות בראש- סבאיא אוואלאן". בזמן כתיבת שורות אלה נראה כי שש קהילות יוכלו להמשיך באופן כלשהו במסגרת יתד – הישג חשוב מאוד למיזם. לצד העבודה האינטנסיבית להטמעה ביתד, פעולות לקידום המשכיות שיכולות לשאת פרי בעתיד נעשו במקצועיות ובאירגון במספר ערוצים נוספים המפורטים בדו"ח. זוהי דוגמה לאופן בו יש לפעול כדי להבטיח קיימות במיזמים עתידיים. ניתן לציין כי האופן שבו מאמצי המשכיות התקבלו על ידי הגופים שהוזכרו לעיל, ובראשם יתד, מראים כי קיימת פתיחות לתפיסת העבודה הכללית של המיזם. העובדה שהמיזם משווק כסט עקרונות ולא כמודל נוקשה אשר אפשר להטמיעו בדרכים שונות תורמת לקבלתו בשטח.

העיסוק בקיימות, כאמור מונח הנבדל מהמשכיות – שונה. במסגרת קידום קיימות מדובר על הצורך במנגנונים שיבטיחו המשך פעילות של קהילות גם ללא תמיכה ארגונית כלשהי. למרות ביצוע פעולות בנושא, רוב הרכזות והמנהלות הביעו עמדה כי חלק מהצעירות אמנם ימשיכו להיות בקשר ללא תמיכה ארגונית כלשהי, אבל לא סביר כי קהילותיהן תוכלנה להמשיך ולפעול עצמאית לאורך זמן ללא תמיכה חיצונית במסגרת מאמצי ההמשכיות. זאת למרות רצון של רבות מהצעירות להמשיך ולפעול יחדיו. בעתיד חשוב לקדם מנגנונים של קיימות לצד פעילויות להבטחת המשכיות.

קושי בגיוס צעירות ועמידה במדדים

רכזות ומנהלות תיארו את גיוס הצעירות והלחץ שהופעל עליהן לעמוד ביעדי הגיוס כאתגר המשמעותי ביותר עימו הן התמודדו לאורך המיזם. ברוב המקרים אנשי המקצוע היו רחוקים מהגעה ליעדים

המבוקשים מהם. התכנון המקורי היה שכל קהילה תכלול 30 עד 45 צעירות¹, ובכך להגיע ליותר מאלף צעירות המשתתפות בקביעות במיזם. בפועל, הרכזות דיווחו כי בחצי מהקהילות היו רוב הזמן פחות מעשר משתתפות קבועות, ואילו בחצי מהקהילות עד 15 צעירות לכל היותר. אלה הם מספרים נמוכים בהרבה מהיעד המקורי, שגרמו לכך שברוב הקהילות רוב המשאבים בשנה הראשונה הוקדשו לגיוס צעירות, כאשר פעולות גיוס אינטנסיביות נמשכו גם במהלך השנה השנייה של המיזם ולעיתים גם בשנה השלישית. לאורך הדרך הופקו מספר תובנות בנוגע לגיוס צעירות. אחת מהן הינה שהכלי לגיוס הצעירות שפותח לאחר כשנה של פעילות במיזם, תרם מאוד למאמצי השיווק ביישובים. כמו כן, בקהילות בהן נוצרו שותפויות חזקות, שותפויות אלה תמכו במידה רבה בתהליך הגיוס. מדובר בעיקר על שותפויות עם גורמים ברשות המקומית. תובנה חשובה היא כי גיוס אישי שאינו באמצעות שותפים או אירועים נחשב אפקטיבי, אם כי בעל יעילות נמוכה – כלומר יחס נמוך של משאבי זמן אל מול מספר צעירות מגויסות. בדומה, גיוס של צעירות על ידי צעירות הנמצאות בקהילה (חברה מביאה חברה) נחשב גם הוא לאפקטיבי, אולם במספרים נמוכים בלבד ורק לאחר זמן רב. יש לציין כי באופן טבעי, לנראות הקהילה ביישוב יש השפעה על יכולת גיוס הצעירות.

אלה הם פתרונות חלקיים ומלבד הטמעתם, ראוי גם להתאים יעדי גיוס לקשיים ולחסמים בשטח שפורטו בהרחבה בדו"ח זה. ניתן לצפות כי במטרה לזכות בתקציבים, ארגונים יצהירו כי ביכולתם לגייס עשרות צעירות למיזמים. אולם הניסיון מ"צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הראה כי המציאות אפשרה מספר מוגבל מאוד של צעירות בכל קהילה. הנזק שבקביעת מכסות גבוהות מדי והפעלת לחץ לעמוד בהן, הורגש בכל השדרות הניהוליות וההטמעה במיזם. נוסף על כך, חשוב להכיר בעובדה שפיתוח קהילה שבמיזם הנוכחי הייתה מהותית לקידום אקטיביזם, הוא תהליך ארוך שעשוי להימשך מספר שנים. כך או כך, הניסיון לייצר מודל אחיד למגוון קהילות בעלות שונות גבוהה אינו פשוט, ובהקשר לתהליך הגיוס ראוי לשקול לגזור מדדים דיפרנציאליים בהתאם לסוג האוכלוסייה.

בדיון על גיוס ויעדים חשוב להכיר בעובדה כי רכזות טענו שקהילה של בין 10–15 צעירות היא בגודל האידיאלי המאפשר הגעה ליעדי המיזם. בהקשר ישיר לכך, רכזות רבות עימן התקיימו ראיונות לא היו בטוחות ביכולתן לנהל קבוצה של מעל 10–15 צעירות. ועוד, צעירות רבות כלל לא היו מעוניינות שצעירות נוספות יצטרפו לקבוצה, משום שלדעתן הרחבה זו הייתה פוגעת בדינאמיקה הקיימת. להיבטים אלה השלכות בנוגע לקביעת יעדי גיוס.

¹ התכנון המקורי היה שבארגון בעל קהילה אחת יהיו 30 צעירות בשנה הראשונה, 60 צעירות בשנה השנייה ו-90 צעירות בשנה השלישית. מארגונים בעלי שתי קהילות נדרש שבכל קהילה יהיו 15 צעירות בשנה הראשונה, 30 צעירות בשנה השנייה ו-45 צעירות בשנה השלישית. בארגונים שבהם היו שלוש קהילות, הדרישה הייתה השתתפותן של 10 צעירות בכל קהילה בשנה הראשונה, 20 צעירות בכל קהילה בשנה השנייה ו-30 צעירות בכל קהילה בשנה השלישית.

השפעה על הארגונים בהם פעלו הקהילות

מטרה מהותית במיזם הייתה להשפיע על הארגונים בהם פעלו קהילות "צעירות בראש- סבאיא אוואלאן". הדגש היה על תרומה לידע חדש ולשינוי התפיסתי בנוגע לחשיבותה של פעילות אקטיביזם עם נוער בסיכון. מטרת אלה הושגו במידה רבה במרבית הארגונים. הממד המשמעותי ביותר בו דווח על תרומה לידע ולתפיסה היה האופן שבו אקטיביזם חברתי יכול לתרום לצעירים במצבי סיכון והדרה ועל החשיבות שבקיודם הנושא. ממד נוסף בו ארגונים דיווחו על תרומה מהמיזם הוא הידע שנצבר בנוגע לקהילה ושינוי תפיסתי לגבי החשיבות בינוי קהילתי, השונה מפיתוח של קבוצות פעילים. תוצאה חשובה המעידה על התרומה של המיזם להיבטים קהילתיים היא שמנהלות משלושה ארגונים שונים טענו שבזכות המיזם הארגונים הקימו קהילות חדשות בתחומים שונים. זאת כאשר טרם הצטרפותם למיזם, ארגונים אלה לא תמכו בקהילות או בהיבטי קהילתיים.

פיתוח ידע

מיזם "צעירות בראש- סבאיא אוואלאן" בשיתוף עם הרשת להתנדבות ישראלית, יצר אתר ידע הן לשימוש הצעירות והן לשימוש אנשי מקצוע שהן הרכזות והמנהלות². אתר הידע כלל מערכי שיעור הנוגעים בממשקים של מגדר, קהילה ואקטיביזם וחומרים נלווים התומכים בפעילות קהילות. למרות איכות הפריטים באתר, מנהלות המיזם לא נעזרו בו. לעומתן, כלל הרכזות הכירו את אתר הידע, רובן המכריע אף נכנסו אליו בשלב כלשהו במיזם ועברו על החומרים שבו. אולם חלק מהרכזות לא עשו בו שימוש, ובכללי תרומתו של אתר הידע דורגה כבינונית. סיבה מרכזית לכך הייתה פתיחתו של אתר הידע בשלבים מתקדמים יחסית של המיזם, והיעדר תרומה מספקת של רכזות לכתיבת חומרים.

למרות זאת, נראה כי אתר הידע הינו נכס חשוב למיזם. חשיבותו באה לידי ביטוי בעובדה שהוא היווה בסיס לתדריך המיזם המפורט ולתדריך שהועלה לאתר יתד ולאתר הרשות הארצית להתנדבות. אפשר להניח כי במיזמים עתידיים בהם אתר ידע כזה יהיה פעיל בשלביו הראשונים של המיזם, תהיה לו תרומה ניכרת לפעילות הרכזות, ולכן מומלץ לתמוך בפיתוחו. ככל שרכזות יעלו יותר חומרים בעצמן, כך הוא יתרום יותר לעמיתותיהן. במידת האפשר, מומלץ לתקצב איש או אשת מקצוע שיעסקו בשיפור האתר, כתיבת תכנים, העלאת תכנים מהרכזות ועוד. כמו כן, איש מקצוע זה יוכל לרכז מידע נוסף מעבר לאתר הידע, ולקדם היבטים של פיתוח ידע ומערכות מידע.

² בסיום המיזם נסגר אתר הידע והחומרים שבו הועברו לתדריך המיזם. את התדריך המלא ניתן למצוא בקישור: <https://www.gov.il/he/Departments/publications/reports/molasa-yated-guide-activist-communities-for-at-risk-youth>

מודל מקומי המבוסס על פגישות פנים אל פנים

המודל של "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הוא מקומי במהותו בשונה ממודל אזורי. בקהילות אזוריות פגישות פנים אל פנים דרשו יותר השקעה וכפועל יוצא צעירות רבות נמנעו מלהגיע לפגישות בקביעות. היעדר פגישות פנים אל פנים היה חסם לבניית קהילות בעלות קשרים הדוקים בין הצעירות. תחלופה רבה של צעירות בקהילות אלה הייתה הן גורם להרגשת שייכות נמוכה והן תוצר שלה. נוסף לקשיים אלה, העובדה כי פעולות אקטיביזם היו עתידות להיעשות בעיר שאינה מקום מגוריהן של הצעירות, גרמה למוטיבציה נמוכה של הצעירות לפעול ברמה המקומית. משום שהמיזם הנוכחי המחיש כי הגעה פיזית סדירה לא התרחשה במודל אזורי, ומשום שהוכח כי הגעה פיזית הינה חיונית להשפעה וכי אין להסתפק בפגישות וירטואליות או מודל היברידי – בעתיד מומלץ להתמקד במודל מקומי של המיזם.

פרמטרים לכניסה לרשות מקומית

כחלק ממאמצי ההמשכיות עלתה בקרב הנהלת המיזם השאלה – מהם הפרמטרים שעליהם להתקיים ברשות המקומית על מנת שניתן יהיה להטמיע בה את המיזם בהצלחה. בעוד שלא ניתן להצביע על סט פרמטרים שיבא הצלחה ברשות מקומית זו או אחרת, ניתן להצביע על מספר היבטים אותם רצוי לבחון טרם הכניסה ליישוב. היבטים אלה אינם בגדר תנאים הכרחיים, אולם בחינתם עשויה לסייע למקבלי ההחלטות בבואם להחליט האם להפעיל את המיזם ברשות מקומית מסוימת בעתיד. דו"ח ההערכה מפרט את הפרמטרים הבאים, שרצוי לבחון ביישובים טרם כניסה של המיזם אליהם: מעורבות מחלקת הרווחה, בחינת הקשר בין מחלקת הרווחה לבין מנהלי הרשות המקומית, בחינה של השקעה אקטיבית במיזמים חיצוניים וכסף תוספתי, קיום של מרכזי צעירים בעלי נוכחות ביישוב, פעילות קהילתית ברשות, מיפוי שותפויות פוטנציאליות, קיומה של ועדת היגוי יישובית, היקף אוכלוסיית היעד והגירה שלילית ביישוב.

תוכן עניינים

פרק 1: תיאור המיזם, מטרות הדוח וסקירת ספרות	5
1.1 תיאור המיזם ומטרות הדו"ח	5
1.2 סקירת ספרות	8
1.2.1 הדרה חברתית	8
1.2.2 נשים וצעירות בהדרה	8
1.2.3 הבגרות הצעירה	9
1.2.4 הבגרות הצעירה והדרה	10
1.2.5 שגשוג (Thriving)	11
1.2.6 השתתפות אזרחית ותחושת רווחה	11
1.2.7 יצירת קהילות של צעירות כמנוף לשינוי	15
פרק 2: שיטה	17
2.1 המשתתפות	18
2.1.1 תיאור המשתתפות על פי השאלונים (דיווח עצמי של הצעירה)	20
2.1.2 תיאור המשתתפות על פי מאגר המידע של המיזם (דיווח רכזות)	20
2.1.3 תיאור המרואיינות	21
2.2 כלי המחקר	21
2.2.1 הערכה כמותנית	21
2.2.2 הערכה איכותנית	26
פרק 3: השפעת המיזם על הצעירות	28
3.1 מניעיהן של הצעירות להצטרף למיזם	28
3.2 תרומת המיזם לצעירות ובחינת האפקטיביות שלו	29
3.2.1 דיווח רטרוספקטיבי של הצעירות	29
3.2.2 בחינת אפקטיביות המיזם (שינויים) בקרב כלל הצעירות כקבוצה	30
3.2.3 תרומת התוכנית לצעירות – ממצאים איכותניים	31
3.2.4 תרומת התוכנית לצעירות; האופן שבו מנהלות ורכזות מעריכות את השפעת המיזם על הצעירות	33
3.3 התאמת הצעירות לתוכנית	35
3.3.1 משתני הרקע כמסבירים נוכחות במיזם ונשירה ממנו על פי מאגר הנתונים של המיזם	35
3.3.2 בחינת אפקטיביות המיזם באמצעות משתני הרקע וזיהוי פרופילים של צעירות על פי אפיוניהן	36
3.3.3 ניתוח אפקטיביות המיזם בקרב צעירות המאופיינות ברמת תפיסה שונה של משמעות המיזם	36
סיכום הממצאים בפרק זה	40
פרק 4: פרקטיקות מיטביות המסבירות את התקדמות הצעירות	41
4.1 אקטיביזם	41
4.1.1 מיקוד באקטיביזם כמנבא את נוכחות הצעירה	41

41	4.1.2 מיקוד באקטיביזם כמנבא תפקוד ומונע נסיגה.....
44	4.1.3 אקטיביזם ביקורתי
45	4.1.4 אקטיביזם מנקודת מבטן של הצעירות – ניתוח הראיונות וקבוצות המיקוד.....
46	4.1.5 אקטיביזם מנקודת מבטן של הרכזות
50	4.2 אפקטיביות המיזם כפונקציה של מידת העיסוק בתוכני המיזם השונים.....
52	4.3 אפקטיביות המיזם כפונקציה של מיקוד.....
54	סיכום הממצאים בפרק זה
55	פרק 5: קהילתיות: משך הזמן הממוצע של צעירה במיזם, מעגלי השתתפות ומשילות עצמית.....
55	5.1 משך הזמן הממוצע שצעירה שווה במיזם.....
55	5.2 מבנה הקהילה, מעגלי השתתפות, נקודות כניסה למיזם ויציאה ממנו
60	5.3 קשרים משמעותיים ומשילות עצמית.....
61	5.3.1 מה מסביר משילות עצמית בעיני הצעירות
62	5.3.2 משילות עצמית בעיני הרכזות
63	סיכום הממצאים בפרק זה
64	פרק 6: תיאוריית שינוי למיזם
64	6.1 פיתוח תיאוריית השינוי
65	6.2 אישוש תיאוריית השינוי של המיזם.....
65	6.2.1 ממצאים כמותניים
66	6.2.2 ממצאים איכותניים
72	סיכום הממצאים בפרק זה
74	פרק 7: השפעה מגפת הקורונה על הפעילות
74	7.1 דיווח צעירות
75	7.2 דיווח הרכזות
77	פרק 8: רכזות ומנהלות בארגונים.....
77	8.1 רכזות
77	8.1.1 הכשרת רכזות ותרומתה
83	8.1.2 פרופיל הרכזות
85	8.1.3 חלוקת הזמן של הרכזות על פי משימות
86	8.2 מנהלות
86	8.2.1 חשיבות תפקיד המנהלת
87	8.2.2 הכשרת מנהלות, התמיכה בהן ותרומה לידע.....
89	8.2.3 אתגרים ניהוליים.....
90	8.3 משרות רכזות ומנהלות.....
92	סיכום הממצאים בפרק זה
94	פרק 9: שותפויות והיבטים ארגוניים
94	9.1 שותפויות מקומיות.....

103	9.2 המשכיות המיזם וקיימות לאורך זמן
107	9.3 אתגרי גיוס צעירות ועמידה במדדים
110	9.4 השפעת המיזם על הארגונים בהם פעלו הקהילות
112	9.5 פיתוח ידע
113	9.6 מודל מקומי המבוסס על פגישות פנים אל פנים
114	9.7 פרמטרים לכניסה לרשות מקומית
116	פרק 10: המלצות עיקריות
116	10.1 המלצות עיקריות בנוגע לצעירות
118	10.2 המלצות מרכזיות בנוגע לרכזות ומנהלות
118	10.2.1 המלצות בנוגע להכשרת רכזות
119	10.2.2 המלצות בנוגע לפרופיל הרכזות
120	10.2.3 המלצות בנוגע לחלוקת הזמן של הרכזות על פי משימות
121	10.2.4 המלצות בנוגע לחשיבות תפקיד המנהלת
121	10.2.5 המלצות בנוגע להכשרת מנהלות, התמיכה בהן ותרומה לידע
122	10.2.6 המלצות בנוגע לאתגרים ניהוליים בעבודת המנהלות
122	10.3 המלצות מרכזיות בנוגע להיבטים ארגוניים
122	10.3.1 המלצות בנוגע לשותפויות מקומיות
123	10.3.2 המלצות בנוגע להמשכיות המיזם וקיימות לאורך זמן
124	10.3.3 המלצות בנוגע למשרות כוח אדם במיזם ומספרי צעירות
124	10.3.4 המלצות בנוגע לגיוס צעירות ועמידה במדדים
125	10.3.5 המלצות בנוגע למעגלי השתתפות ונקודות כניסה למיזם ויציאה ממנו
126	10.3.6 המלצות בנוגע לאתר הידע של המיזם
126	10.3.7 המלצות בנוגע למודל מקומי המבוסס על פגישות פנים אל פנים
127	10.3.8 המלצות בנוגע לפרמטרים לכניסה לרשות מקומית

רשימת איורים

7	איור 1: מודל השינוי של המיזם
34	איור 2: הערכת הרכזות את השפעת המיזם על הצעירות מרגע הקמת הקהילות
35	איור 3: הערכת הרכזות את העלייה בביטחון העצמי ותחושת המסוגלות של הצעירות
49	איור 4: מספר השעות שרכזות הקדישו לעיסוק באקטיביזם בחודש פעילות
50	איור 5: דירוגי הרכזות את רמת הידע והיכולות של הצעירות בתחום האקטיביזם
61	איור 6: קיום פעילויות בקהילה ללא הרכזת
66	איור 7: תוצאות מודל התיווך
69	איור 8: מודל השינוי בחברה היהודית
70	איור 9: מודל השינוי בחברה הערבית
75	איור 10: השפעת משבר הקורונה על קהילות המיזם
80	איור 11: ידע ויכולות של הרכזות בתחום של בינוי קהילתי ואקטיביזם
80	איור 12: ידע שהרכזות קיבלו בתחום המגדר
81	איור 13: ידע ויכולות בגיוס ופיתוח שותפויות
81	איור 14: מידת הביטחון של הרכזות בנוגע לידע שלהן וליכולתן לממש אותו לצורך קידום מטרות המיזם
82	איור 15: הבנת מטרות המיזם והיכולת לתרגם אותן להטמעה בקהילות
85	איור 16: השקעת זמן הרכזות במשימות

רשימת טבלאות

19	טבלה מספר 1: תיאור הקהילות במיזם
20	טבלה מספר 2: מספר המשיבות בכל מועד מדידה
31	טבלה מספר 3: פירוט המשתתפים שנצפו בהם הבדלים בקרב הצעירות השוואה בין מועד המדידה הראשון לשני
	טבלה מספר 4: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי צעירות המאופיינות ברמות שונות של תפיסת הפעילות כמשמעותית – השוואה בין רמת הבסיס לבין מועד המדידה השני אחרי שמונה חודשים
37	טבלה מספר 5: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי צעירות המאופיינות ברמות שונות של תפיסת הפעילות כמשמעותית – השוואה בין רמת הבסיס לבין מועד המדידה השלישי לאחר 16 חודשים
39	טבלה מספר 6: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות בקרב צעירות המאופיינות ברמות שונות של שיפור בממדי ההשתתפות האזרחית (ידע, מיומנויות, תודעה פוליטית ומחויבות) לאחר שמונה חודשים במיזם
42	טבלה מספר 7: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות בקרב צעירות המאופיינות ברמות שונות של שיפור בממדי ההשתתפות האזרחית (ידע, מיומנויות, תודעה פוליטית ומחויבות) לאחר 16 חודשים במיזם
43	טבלה מספר 8: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי קבוצות צעירות המאופיינות ברמות שונות של השתתפות אזרחית ביקורתית לאחר שמונה חודשים במיזם
45	טבלה מספר 9: מספר פעילויות אקטיביזם בשנה השלישית של המיזם
47	טבלה מספר 10: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי קבוצות צעירות המאופיינות
51	ברמות שונות של עיסוק בתוכני המיזם לאחר שמונה חודשים במיזם
51	טבלה מספר 11: אפיוני מעגלי ההשתתפות במיזם
56	טבלה מספר 12 : מספר מצטבר של צעירות לאורך שלוש שנים
59	טבלה מספר 13 – אחוזי משרה ביחס למאפייני קהילות
91	טבלה מספר 14: מיפוי שותפויות מקומיות לאורך שלוש שנות המיזם

פרק 1: תיאור המיזם, מטרות הדוח וסקירת ספרות

1.1 תיאור המיזם ומטרות הדו"ח

מיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן", הוקם בשנת 2018 על ידי הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי וקרן גנדיר. המיזם פעל לקידום צעירות בהדרה חברתית ומצבי סיכון, בגילאי 18–30, באמצעות הקמת קהילות אקטיביסטיות של צעירות מודרות. ההגדרה שאומצה להדרה הייתה רחבה יחסית וכללה קבוצות מיעוט ושוליים על רקע אתני וחברתי לצד צעירות נעדרות עורף משפחתי.

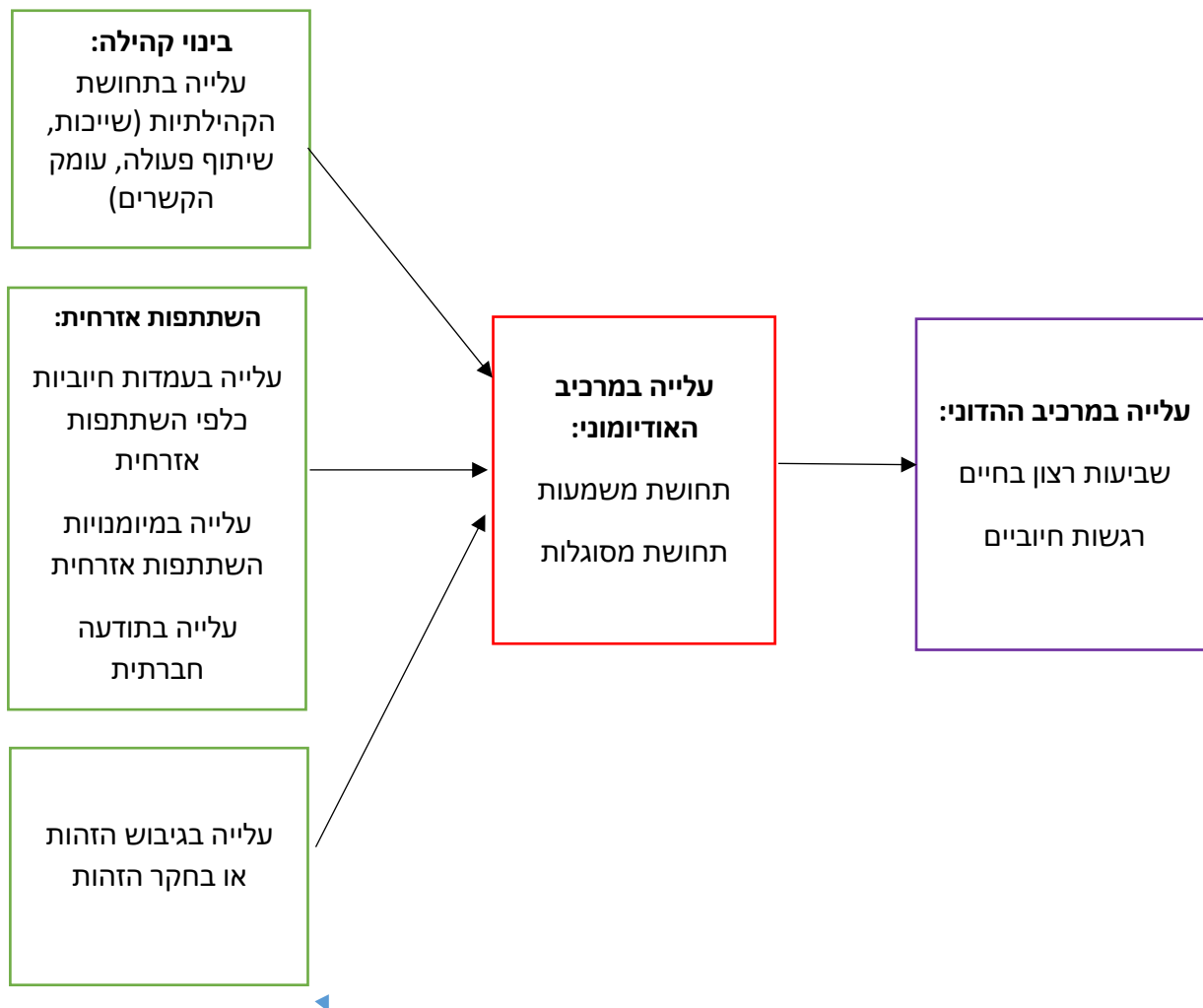
מטרתו המרכזית של המיזם הייתה לנסח ולבחון מודל עבודה חדשני הנועד לקדם את ההתפתחות של צעירות מודרות באמצעות הקמת קהילות השתתפות אזוריות. שני מנופים מרכזיים שימשו לצמיחה: קהילתיות ואקטיביזם. כיון שהמיזם כוון לצמיחתן של נשים בגיל הבגרות הצעירה הוא זימן באמצעות העיסוק באקטיביזם נשי גם עיסוק בשאלות של זהות ומגדר. נוסף על כך, מטרה נוספת של המיזם הייתה להוביל לשינוי תודעתי בתפיסת העבודה עם צעירות במצבי הדרה וסיכון המבוססת על שגשוג ועשייה – זאת בניגוד לתפיסה טיפולית מסורתית של חסך ופתולוגיה. הדבר היה כרוך בפיתוח תיאוריית שינוי של המיזם ובחינתה. תיאוריה זו נוסחה בהשראת מודל הפעולה האודיומוני של שלדון (Sheldon, 2018) ומודל השגשוג של פיני וקולינס (Feeney & Collins, 2015). לפי שלדון, מעורבות בפעולה אודיומונית – פעולה שעושה היחיד מבחירה והינה בעלת משמעות ערכית ראויה – מובילה לתחושת משמעות, מימוש עצמי והערכה עצמית ובתורה גם לתחושה של שביעות רצון. המודל של פיני וקולינס מדגיש את המרכיב של יחסים בין-אישיים קרובים ומשמעותיים כדרך לשגשוג. במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הפעולה האודיומונית היא האקטיביזם החברתי, ואילו היחסים הבין-אישיים הם ההשתייכות למסגרת קהילתית. באופן ייחודי, הוצע כי שיפור בממדי ההשתתפות האזורית, גיבוש הזהות ותחושת ההשתייכות של הצעירות לקהילה, עשויים לקדם את תחושת המשמעות והמסוגלות העצמית שלה (רווחה אודיומונית) ואלו בתורן יביאו לעלייה בתחושות של שביעות רצון (רווחה הדונית) ותקווה (ראה איור מספר 1) של הצעירה. לאור מודל זה צוות ההערכה, בשיתוף פעולה עם צוות המיזם, פיתח תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים (על תיאוריות שינוי מבוססות שחקנים והתאמתן למיזמים מורכבים (ראו Ofek, 2016)). בתיאוריית השינוי נוסחו ציפיות מהשחקנים השונים הקשורים במיזם, בדגש על שינויים בידע, תפיסה והתנהגות. מתוך תיאוריית שינוי זו פותח עם צוות ההערכה מודל לוגי למיזם (המודל הלוגי של המיזם מוצג בנספח 1). מודל לוגי זה תורגם ליעדים, מטרות ופעולות לאורך המיזם.

עשרה ארגונים נבחרו להשתתף במיזם (מרכז מעשה, החצר הנשית, עמותת מקום, תוכנית המנטורינג תל אביב, אזרחים בונים קהילה לוד, מנהל קהילתי אשכולות, הפלטפורמה רחובות, עמותת עלם, עמותת יחדיו, החברה למתנסים). ארגונים אלו הפעילו, לאורך השנים, 22 קהילות (בנות 30–5 משתתפות) ב-17 רשויות מקומיות. כל קהילה לוותה על ידי מנהלת ורכזת (בחלקיות משרה).

הצעירות התבקשו לקחת חלק בפגישות שבועיות של שעתיים שעסקו בסוגיות של שייכות ובינוי קהילה, אקטיביזם חברתי, תודעה פוליטית, זהות, גיבוש זהות ומגדר. בשונה מהקמת קהילות השתתפות אזרחית אחרות המתבססות על צרכים ספציפיים של חברי הקהילה במטרה לספק מענה לסוגיות חברתיות או פוליטיות, במיזם הנוכחי נדרשו הרכזות ליזום יצירת קהילות של הצעירות בזמן שהן מציעות להן את השירות החדשני. לצורך כך, הרכזות עסקו בגיוס המשתתפות לקהילה, בינוי הקהילה וביסוסה, הקניית מיומנויות אקטיביזם חברתי וסנגור, פיתוח חשיבה ביקורתית ותודעה פוליטית. כל אלו נועדו לחשוף את אי-השוויון החברתי ואת הפערים בחברה הישראלית תוך כדי שהם מסייעים לצעירות בתהליך גיבוש הזהות ובחינת אי-השוויון המגדרי. המיזם התמקד תחילה בבינוי קהילה וגיבושה תוך כדי התנסויות ראשוניות וחד פעמיות באקטיביזם חברתי. עם הזמן נעשתה התמקדות בזיהוי צורך ממשי בחיי הצעירות וסביבתן ופיתוח אקטיביזם תהליכי, מתמשך, ביקורתי, המכוון לשינוי חברתי.

בשנתו השלישית של המיזם, בחודש מרץ 2020, פרץ משבר הקורונה בישראל. המשבר לווה בסגרים ממושכים ובתחושת חוסר ודאות. משבר זה השפיע, לעיתים בקיצוניות, על רובה של אוכלוסיית ישראל, כאשר ההשפעה על אוכלוסיות בסיכון ואוכלוסיות קצה הייתה כמצופה חמורה יותר לעומת אוכלוסיות חזקות יותר. בתחילת המשבר מפגשי הצעירות התקיימו באופן וירטואלי (מקוון באפליקציית זום). תקופת הסגר הראשון בחודשים מרץ-מאי 2020 התאפיינה בחוסר ודאות של הרכזות ושל הצעירות כיצד לשמר את הקהילה וכיצד לפעול במסגרתה במטרה להוביל פעילויות אקטיביזם. עם הזמן ובתמיכת הנהלת המיזם, החלה להיווצר שגרה של פעילות ועשייה. ממד האקטיביזם אף קיבל תנופה משמעותית בשל ההרגשה של מצב החירום ותחושת הסולידריות. במקביל המיזם פעל לביסוס שותפויות מקומיות וארציות עם המשרד לשירותים חברתיים, תוכנית יתד, המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית, המשרד לשוויון חברתי, הרשת להתנדבות ישראלית, הרשויות המקומיות ושחקנים נוספים ברשות המקומית.

מטרת הדו"ח הנוכחי לספק ניתוח מעמיק של תהליכים מרכזיים ותוצאות סופיות של המיזם בדגש על בחינת השפעת המיזם על הצעירות, הארגונים בהן פעלו ואנשי המקצוע בתכניות. הדו"ח מצביע על שינויים תפיסתיים והתנהגותיים בממדים של התפתחות אישית, אקטיביזם חברתי וקהילתיות. נוסף על כך, הדו"ח עוסק בזיהוי פרקטיקות מיטביות תוך התייחסות להיבטים של רלוונטיות, יעילות, אפקטיביות וקיימות. לסיום, בוחן הדו"ח את המודל הלוגי של המיזם, תוך שהוא מציע מודל תיאורטי לשימוש בקהילות השתתפות אזרחית בקרב נשים צעירות הסובלות מהדרה חברתית (ראו איור 1).



משתני רקע, תפקוד הרכזת, משילות עצמית, מידת העיסוק באקטיביזם, סוג האקטיביזם, רמת נוכחות

איור 1: מודל השינוי של המיזם

1.2 סקירת ספרות

1.2.1 הדרה חברתית

הדרה חברתית מתייחסת לבידוד חברתי, חוסר שילוב, צמצום השיתוף והיעדר השפעה וכוח של קבוצות חברתיות שונות ולקיפוח רב־ממדי מתמשך הגורם לאובדן תחושות ההשתייכות וההזדהות עם החברה המדירה ועם מוסדותיה (Berghman, 1995; Rose et al., 2012). גבולות המונח עמומים ורבים, וקיימת נטייה להכליל בתוכו כמעט כל קבוצה הסובלת מקיפוח כלשהו (Ofek, 2017; Rose et al., 2012; Silver, 1995). חוקרים טוענים כי שורשיה של ההדרה נעוצים בכישלון מבני של הזרם המרכזי בחברה לאפשר לאנשים לקחת חלק בחברות מלאה בחברה (סטריאר, 2001). מחקרים מציעים שהיא מאפיינת אוכלוסיות מוחלשות ובעיקר קבוצות של מיעוטים המאופיינות בשילוב של בעיות הקשורות בעוני, אבטלה, דיור גרוע, פשע, העדר השכלה או הכשרה מקצועית, התפרקות המבנה המשפחתי מחלות כרוניות ומחסור ממושך (Cusworth, 2009; Ward, 2009).

ההשלכות של הדרה חברתית הן נרחבות, ויש לה השפעה על איכות החיים של הפרט ועל הלכידות של החברה כולה (Levitas et al., 2007). כך לדוגמה, הדרה חברתית שנמדדה באמצעות משתנים של נידוי ובידוד חברתי נמצאה קשורה לרמות נמוכות של שייכות, הערכה עצמית ושליטה (Gonsalkorale & Williams, 2007; Zadro et al., 2004), לחץ וחרדה מוגברים (Williams, 2001) ורמה נמוכה של משמעות בחיים (Twenge et al., 2003). כמו כן, פרטים שחוו הדרה רבה במעבדה חשו אנושיים פחות, והאמינו שהם נראים פחות על ידי אחרים (Bastian & Haslam, 2010). בהקשר לצעירות, הספרות זיהתה מספר ממדים מרכזיים בהם הן חוות הדרה וביניהם: הכנסה נמוכה, היעדרות מן הזירה הציבורית ומעורבות מוגבלת בחיים האזרחיים (Marit & Aasland, 2016; Ward, 2009).

1.2.2 נשים וצעירות בהדרה

חוקרים מציעים להכיר גם בנשים כקבוצה מודרת (דורון, 2006; סטריאר, 2001; 2010; Strier, 2008), וזאת לאור חוסר השוויון שהן חוות (Cornwall & Sardenberg, 2014; Klasen, 2002) וחוויתן החברתית השונה מהותית מזו של הגברים (Scott, 2007). חוסר השוויון המגדרי מתבטא בצורך להתנהג על פי תפקידי מגדר וסטראוטיפים מגדריים, בהיעדרות מן הזירה הציבורית, ובמעורבות מוגבלת בחיים האזרחיים המשתקף גם ברמה נמוכה של הכנסה (Robeyns, 2003; Novo-Corti et al., 2014; Marit & Aasland, 2016). חוסר השוויון בולט אף יותר כאשר מדובר בצעירות בהדרה, אשר חוות קשיים ספציפיים בהתקדמות במעלה ההיררכיה החברתית, כגון קושי להשתלב בשוק העבודה, צמצום המעורבות האזרחית והפוליטית וכן בריאות פיזית ונפשית ירודה (Haj-Yahya et al., 2018; Bynner & Parsons, 2002). נוסף לתפיסות המגדריות באשר לתפקידים של נשים, להקשר החברתי-כלכלי-תרבותי יש השפעה מכרעת על ההחלטות של צעירות בתקופת הבגרות הצעירה (18–30), המאופיינת בחקירת הזהות והשהיית הכניסה לחיים הבוגרים (Arnett, 2003; Bynner & Parsons, 2002). אולם במיעוטים רבים ובקרב נשים

בייחוד, תקופת הבגרות הצעירה קצרה יחסית ואפשרויות הבחירה בה מצומצמות (Allard, 2007), כך שהצעירות נדרשות לצאת לחיים הבוגרים מיד עם סיום ההתבגרות, ללא אפשרות לחקירה ולגיבוש זהות (Arnett, 2003). ההרשאה לחקירת זהות מוגבלת מקבלת משמעות מיוחדת אצל צעירות בהדרה, המאופיינות ברמה גבוהה יותר של אבטלה, תעסוקה לא איכותית (Carr & Chen, 2004) ורווחה נפשית ירודה (Munford & Sanders, 2005).

1.2.3 הבגרות הצעירה

הבגרות הצעירה (emerging adulthood) הינה תקופה התפתחותית ייחודית ששונה מן ההתבגרות המאוחרת או הבגרות המאוחרת. תקופה זו, המתרחשת בין הגילים 18–29, משוחררת יחסית מן התלות המאפיינת את ההתבגרות ומן האחריות והתפקידים החברתיים המאפיינים את הבגרות. תקופה זו שמושפעת משינויים טכנולוגיים ותהליכי גלובליזציה מאפשרת לצעירים להקדיש את זמנם לחקירה אינטנסיבית של זהות וכיווני חיים. בסיומה של התקופה יקבלו הצעירים החלטות מרכזיות באשר לתחומי חיים כמו השכלה ותעסוקה ומערכות יחסים רומנטיות. בדומה, בתקופה זו נבחנות תפיסות עולם ומתבררות שאלות באשר לערכים ונורמות, עמדות פוליטיות וחברתיות, מבנים ותפקידים חברתיים, שבחינתם החלה כבר בהתבגרות, ולכן היא בעלת השלכות משמעותיות ומתמשכות בבגרות (Arnett, 2000, 2007; Flanagan & Levine, 2003; Nelson et al., 2004; Padilla-Walker et al., 2008; Plug, Zeijl, 2010; Mayseless & Scharf, 2003; Du Bois-Reymond, 2003). על פי כותבים אלו השגת הזהות, כפי שמתארים אותה אריקסון ומרסיה, מתרחשת למעשה בסוף השלב הזה.

בשל החקירה האינטנסיבית, תקופת הבגרות הצעירה מאופיינת ברמות גבוהות של אי־ודאות וחוסר יציבות המשתקפות בהחלפת חוגי לימוד, ריבוי התנסויות תעסוקתיות ורומנטיות, עיכוב בעזיבת בית ההורים ודחיית גיל הנישואים ולידת הילדים אל שלהי שנות העשרים ואפילו אל ראשית שנות השלושים (Arnett, 2002; Parsons & Bynner, 2002; Los Angeles Times, 2016). אי־ודאות ויציבות אלו מוסברות גם בהקשר למורכבות שוק העבודה, אפשרויות הבחירה הנתפסות כבלתי מוגבלות והקושי להתחייב לחקירת זהות עמוקה בעידן הפוסט־מודרני (Côté & Bynner, 2008; אלמוג ואלמוג, 2006). ואכן, נתונים מארצות הברית מראים עלייה משמעותית באחוז הצעירים שמתגוררים כיום בבית הוריהם, כאשר רק כשליש מן הבוגרים הצעירים בגילאי 18–34 נשואים או גרים עם בן זוג קבוע (Los Angeles Times, 2016). בדומה, 86% מן הצעירים בישראל בגילאי 18–24 ו-42% מן הצעירים בגילאי 25–29 עדיין גרים בבית הוריהם (כאהן-סטרבצ'ינסקי ועמיתים, 2016).

זאת ועוד, הגם שהבירור הזה של רצונות, אפשרויות וכיווני חיים מצטייר כחוויה חיובית של חופש ובחירה, הוא כרוך לא פעם בהיווצרותה של מצוקה רגשית הקשורה בחוויות של בלבול, אכזבה, התפכחות, פסימיזם ובדידות. מצוקה זו מובילה למורטוריום, בלבול זהות והשהיית הבחירה (אלמוג ואלמוג, 2006) וכן להתנהגויות של נטילת סיכונים כמו התנסות במין לא מוגן, נהיגה מסוכנת, שימוש בתרופות, סמים ובאלכוהול ועבריינות המגיעות לשיאן בתחילת שנות העשרים (Arnett, 2000; Johnston et al., 2003).

Schulenberg et al., 2005a, 2005b). התנהגויות אלו פוחתות עם התחייבות למערכות יחסים מתמשכות ובניסה לנישואין (Bynner, 2005). גם בישראל סקר שנעשה בקרב בוגרים צעירים בישראל מצא ש-14% מהצעירים הישראלים בגילאי 20–24 מדווחים על קשיים רגשיים כמו דיכאון ולחץ. אחוז זה עולה ל-18% בקרב צעירים בני ה-25–29 (כאהן־סטרבצ'ינסקי ועמיתים, 2016).

1.2.4 הבגרות הצעירה והדרה

העיסוק בחקירת הזהות והמעבר לבגרות הצעירה מותנה על ידי נסיבות כלכליות כמו ריבוד חברתי, נסיבות תרבותיות, אתניות ומגדריות. לנסיבות אלה השפעה מכרעת על האפשרות לחקירה והשהיית הכניסה לבגרות (Arnett, 2000; Bynner, 2005; MacDonald et al., 2005; Parsons & Bynner, 2002). בתור שכן, הספרות מונה מספר קבוצות של בוגרים צעירים בסיכון לשוליות והדרה. אלו כוללות ילדים ומתבגרים שטופלו על ידי שירותי הרווחה, צעירים מהגרים, צעירים עם מגבלות פיזיות ושכליות, צעירים שנשרו ממסגרות חינוכיות, תעסוקתיות, או מהכשרה מקצועית וצעירים שנאלצו לקחת חלק בתפקידי טיפול כמו אימהות חד הוריות או צעירים המטפלים במשפחותיהם. צעירים אלו מאופיינים במעבר מהיר לתוך שוק העבודה, הורות וחיים עצמאיים תוך התמודדות עם מצבי סיכון מוגברים ללא אפשרויות בחירה או חקירה. מצב כזה יכול להביא לקבלת החלטות שגויה ובעל השלכות עתידיות שליליות (Côté & Bynner, 2008; MacDonald et al., 2005; Parsons & Bynner, 2002). ההשלכות השליליות של ההדרה עבור אותם בוגרים משתקפות באבטלה, הריון בגיל צעיר, שימוש בחומרים ממכרים, התנהגות עבריינית, רמה נמוכה של השכלה, קשיים רגשיים נפשיים ובקושי בלקיחת חלק פעיל בחיים הבוגרים (Rose et al., 2012; דורון, 2006).

גם השתייכות לתרבויות שונות כמו קהילות של מיעוטים, שמחזיקות בפרקטיקות תרבותיות שונות מאלו של התרבות הדומיננטית, מעצבת במידה רבה את ההתייחסות לעתיד, למשמעות הזהות ולבגרות הצעירה (Arnett, 2000; Nelson et al., 2004; Rose et al., 2012). למשל, בחברות שמרניות ובחברות מיעוטים רבות תקופת הבגרות הצעירה קצרה יחסית, והצעירים נדרשים לצאת לחיים הבוגרים מיד בסיום גיל ההתבגרות ללא אפשרות לחקירה ולגיבוש זהות. כך לדוגמה בישראל, בעוד שרק 7% מן הצעירים היהודים החילונים בני 18–25 נשואים והורים לילדים, אחוז הצעירים החרדים הנשואים משמעותית גבוה יותר ו-35% מהם אפילו הורים לילדים. מגמה דומה נמצאה באשר לצעירים ערבים (כאהן־סטרבצ'ינסקי ועמיתים, 2016). באשר למגדר, בחלק מן החברות מצופה מנשים להינשא ולהקים משק בית מוקדם מגברים ואף נאסר על נשים לרכוש השכלה ולצאת לשוק העבודה (Arnett, 2002). לדוגמה, בישראל אחוז נמוך יותר של הנשים בהשוואה לגברים בגילאי 18–29 חי בבית הוריהם (כאהן־סטרבצ'ינסקי ועמיתים, 2016). ההרשאה לחקירה מוגבלת מקבלת משמעות מיוחדת כאשר מדובר בצעירות בהדרה המאופיינת ברמה גבוהה יותר של אבטלה, תעסוקה לא איכותית והעסקה בלתי פורמלית (Carr & Chen, 2004; Strier & Abdeen, 2009). עם זאת, הגם שצעירים במצבי הדרה ממהרים להינשא, נתונים מבריטניה מראים שכ-56% מהם עדיין מתגוררים בבית הוריהם או קרובי משפחה אחרים ותלויים בהם כלכלית (Cusworth, 2009). יתר על כן, כיון שהגדרה עצמית

ותפיסת העצמי קשורה גם להפנמה של זהות קהילתית או חברתית (social/community identity). מרכיב זה בזהות עלול להיחאות באופן שלילי בקרב אוכלוסיות מודרות ולהשפיע באופן שלילי על תפיסתם העצמי של הפרטים המודרים (Reicher & Haslam, 2006; Ward, 2009).

1.2.5 שגשוג (Thriving)

בשנים האחרונות גדלה ההכרה, שלכוחות ולמשאבים של הפרט, מעבר להיעדר מחלות ומצבים נפשיים שליליים, ישנה תרומה מכרעת לתפקוד אופטימלי. תיאוריות בולטות שניתחו תחושת רווחה, הציעו מודלים ומושגים שונים להבנת הרווחה הנפשית (well being), ביניהם המושג "שגשוג" (הידוע גם כפריחה או גדילה) (Bundick et al., 2010; Su et al., 2014). מושג זה הינו רב מידי ומתייחס לתפקוד נפשי, פיזי וחברתי חיובי מאוד. הוא כולל תחושות של אושר, קיומן של מערכות יחסים תומכות ומשמעותיות והתקדמות לעבר מטרה ומשמעות (Adler & Seligman, 2016; Diener et al., 2010).

בניסיון להבין את משמעות המושג שגשוג, חוקרים פורטים אותו לממדים שונים (Brown et al., 2017) ביניהם החלוקה של פיני וקולינס (Feeney & Collins, 2015; Jakubiak & Feeney, 2017) הכוללת חמישה ממדים: תחושת רווחה הדונית (אושר, שביעות רצון), תחושת רווחה אודיומונית (מטרה, מימוש עצמי ומשמעות בחיים), תחושת רווחה פסיכולוגית (קבלה עצמית, חוסן), תחושת רווחה חברתית (קשרים משמעותיים ועמוקים) ותחושת רווחה פיזית (בריאות, כושר, משקל תקין). בהתאם, נמצא כי שגשוג אצל היחיד נמדד ברמות גבוהות של תחושת רווחה הדונית ואודיומונית (Keyes & Annas, 2009; Huta & Ryan, 2010). בניגוד לכך, רמות נמוכות של שגשוג נקשרו לאובדן פריון בעבודה, סכנה גדולה יותר לחלות במחלות כרוניות, תפקוד פסיכולוגי נמוך ושימוש מוגבר במערכות הבריאות (Duan et al., 2016; Keyes, 2006). תחת החשיבה של הפסיכולוגיה החיובית וההתפתחותית, הוצעו לאחרונה שתי אסטרטגיות מרכזיות כמקדמות שגשוג: השתתפות אזרחית והשתייכות לקהילה (Albanesi et al., 2007; Landstedt et al., 2016).

1.2.6 השתתפות אזרחית ותחושת רווחה

המושגים 'השתתפות אזרחית' (civic engagement) ו'אקטיביזם חברתי' (social activism) קשים להגדרה והספרות עושה בהם שימוש מעורב. בעוד חלק מן ההגדרות מתייחסות להשתתפות אזרחית כפעולות התנדבותיות לא פורמליות של פרטים או קבוצות למען הקהילה או החברה, הגדרות אחרות מחייבות התארגנות קבוצתית. חוקרים אחרים מעדיפים את המונח 'אזרחות פעילה' (active citizenship), ומתייחסים אליה כפעולה קולקטיבית הכוללת יותר מהתנהגות אחת לטובת נושאים קהילתיים. הגדרות אחרות מציעות את המונח 'מעורבות פוליטית' (political involvement) ומציעות להתמקד בעשייה קבוצתית פוליטית. הגדרות רחבות יותר כוללות פעילות חברתיות לא פורמליות לצד פעילויות מאורגנות (Putnam, 2000) או קבוצתיות (לסקירה ראה Goggin & Adler, 2005, 2005). לאור זאת, גוגין ואדלר (2005) מציעים לאמץ הגדרה רחבה יותר המתייחסת למערך של פעולות בהן נוקטים פרטים או קבוצות וזאת בשביל לקדם את

הטיפול בסוגיות חברתיות, פוליטיות, סביבתיות וכלכליות מתוך השאיפה לקדם את מצבם של פרטים בקהילה ושל הקהילה בה הם חיים. פעולות אלו מהוות נדבך מרכזי בחייה של חברה דמוקרטית המדגישה אזרחות פעילה (Goggin & Adler, 2005; Youniss et al., 2002). הכותבים מציינים שפעולות אלו יכולות לנוע על פני שני צירים. ציר אחד מתאר את אופי ההתארגנות הנע בטווח שבין מעורבות אישית לא פורמלית (לדוגמה, סיוע לשכן) לבין ההתארגנות פורמלית קבוצתית ממוסדת, ואילו הציר השני מתאר את תחומי העיסוק של השתתפות הסובבים סביב סוגיות קהילתיות ויכולים לענות על צרכיו של הפרט בקהילה (לדוגמה, תרומת דם או חונכות) ועד לסוגיות פוליטיות. הגדרה דומה המתמקדת בשינוי חברתי כיעד מוצעת למונח 'אקטיביזם חברתי' (social activism). הגדרה זו מתייחסת לפעולות של פרטים או קבוצות לשם תמיכה וקידום רעיונות, עמדות, או פעולות לצורך שינוי חברתי (GaVriluta & Dăscălița, 2011).

חוקרים התפתחותיים מציעים, כי צעירים שביצעו בהצלחה את המעבר מן ההתבגרות לבגרות מאופיינים בהתנהגות פרו-סוציאליות והשתתפות אזרחית ופוליטית על צורותיה השונות (Obradovi & Masten, 2007). זאת ועוד, על אף שהתנהגויות אלו נועדו בראש ובראשונה לקדם את יציבותה של החברה הדמוקרטית ואת מצבה של הקהילה (Jugert et al., 2013), הוצע שאקטיביזם חברתי יכול להוות מנוף להעצמתם של צעירים וצעירות בכלל ובמצבי הדרה בפרט. הדבר נעוץ בתרומת האקטיביזם לתהליך השגת הזהות, פיתוח קריירה ואוריינטציית עתיד חיובית המהווים משימה מרכזית בגיל הבגרות הצעירה (Arnett, 2010; Flanagan & Levine, 2002).

בתור שכך, גישה פרגמטית המעוגנת בחשיבה האמריקאית הדמוקרטית המסורתית ובמשנתו של ג'ון דיואי (Butin, 2006; Cummings, 2000; Harkavy & Hartley, 2010) גורסת כי השתתפות אזרחית מספקת לצעירים את האפשרות להפוך לאזרחים משולבים בקהילה, וזאת באמצעות האפשרות ללמוד ולהתנסות באופן ישיר באפשרויות מקצועיות שונות, לבחון אפשרויות תעסוקתיות, לפתח תחומי עניין ומיומנויות תוך אישיות ובין-אישיות שלא היו מתאפשרות להשגה בדרך אחרת. ידע מצטבר זה על העצמי יכול לסייע לצעירים ולצעירות לקבל החלטות מושכלות לגבי עתידם ולהשתלב טוב יותר בחברה (Nelson & Eckstein, 2008). נוסף, ההשתתפות האזרחית יכולה לשמש מכשיר לגיבוש משמעות, מטרת חיים ותפיסת עתיד חיובית שאינה מבוססת על ייאוש ופסימיזם (Duke et al., 2009; Nelson & Eckstein, 2008; Putnam et al., 2003). כמו כן, הוצע שאקטיביזם חברתי יכול להוות מנוף להתפתחותם האישית של הבוגרים בכך שהוא מאפשר פיתוח תחושות של יוזמה (agency), שליטה, ומסוגלות עצמית (Jones & Perkins, 2004; Mitra et al., 2010, 2014) וכן לפתח עמדות פרו-סוציאליות, פלורליסטיות ולעודד השתתפות אזרחית בעתיד. ממדים אלו מהווים גורמים מחסנים ומגנים המאפשרים לצעירים להתמודד בהצלחה בעתיד עם אתגרי החיים הבוגרים (Benson et al., 2016; Scales et al., 2000).

עם זאת, כיוון שהשתתפותם של הצעירים נטועה עמוק בהקשר חברתי וקשורה קשר הדוק להיבטים חברתיים כמו זמינותה של תמיכה חברתית, גישה למשאבים ומבנה חברתי – הרציונל בעיסוק באקטיביזם חברתי מעוגן גם בגישה רדיקלית וביקורתית יותר של צדק חברתי. גישה זו מבוססת על הפדגוגיה הביקורתית

של פאולו פריירה (Freire, 1968/2000) ועל הפדגוגיה הפמיניסטית (Lather, 2001; Weiler, 1991) ורואה בפעולה חברתית דרך לשחרור ממצב של דיכוי והשגת צדק חברתי. כחלק מן האקטיביזם החברתי הצעירים רוכשים תודעה חברתית באשר למבנה חברתי, יחסי כוחות, סדר וצדק חברתי. תודעה זו מניעה אותם לפעול לשינוי מצבי חיים הקשורים לעצמם ולקהילה בה הם חיים. בהקשר הזה, פלנגן ולוין (2010) מדגישים את החשיבות של מעורבות אזרחית בקרב אוכלוסיות מודרות של בוגרים צעירים כמו מהגרים וצעירים ממעמד סוציו־אקונומי נמוך. הם מדגישים את חוסר ההזדמנות השווה של אוכלוסיות אלו לקחת חלק בהשתתפות אזרחית, היות שמרבית האפשרויות להשתתפות אזרחית בבגרות הצעירה מתרחשות במסגרת המוסדות להשכלה גבוהה.

בדומה, תיאוריות פמיניסטיות מדגישות שמרכיב מרכזי באקטיביזם חברתי של נשים קשור באפשרות של נשים וצעירות בהדרה להרחיב את זהותן מעבר לתפקיד האימהי ולהשמיע את קולן שהיה מושקע קודם לכן. ההשתתפות האזרחית מספקת לנשים את ההזדמנות לבחון את זהותן בהקשר חברתי־פוליטי, להפוך למעורבות ולפעול עבור האינטרסים של עצמן ושל הקהילה בה הן חיות, להתנסות בתפקידי הנהגה שונים ולקיים דיאלוג שיווני בין לבין דמויות מפתח. בדרך הזו, הן הופכות לסוכנות שינוי חברתי ופוליטי המעצימות את עצמן ואת הקהילה באופן הדדי (Cornwall, 2000, 2003).

אמפירית, שורה של מחקרי אורך וחתך המלווים במחקרים איכותניים שנערכו בקרב בוגרים צעירים הראו שעיסוק בהשתתפות אזרחית קשור בכינונה של התנהגות פרו־סוציאלית, רכישת מיומנויות מנהיגות, חיזוק המסוגלות העצמית והאקדמית, פיתוח צדק חברתי ועמדות פלורליסטיות, ביסוסן של תחושת רווחה נפשית והגברת השתתפות אזרחית ופוליטית בעתיד (Astin et al., 2000; Beaumont et al., 2006; Bullen et al., 2010; Kulik et al., 2016; Nishishiba et al., 2005; Moely et al., 2002a; Simons & Cleary, 2006).

באשר לנשים, מחקרים על אקטיביזם חברתי בקרב נשים במדינות מערביות מצביעים על רמות גבוהות יותר של השתתפות אזרחית, אלטרואיזם והתנדבות בקרב נשים צעירות בהשוואה לגברים. בעוד שהגברים נוטים יותר להשתתף במגוון של פעילויות פוליטיות וזאת אף ששיעור ההצבעה של נשים דווקא גבוה יותר (Marcelo et al., 2007; Merrell, 2000; Padilla-Walker et al., 2008). נוסף לכך, נשים פעילות יותר בתחומי חינוך, בריאות ורווחה, בעוד שגברים עסוקים בפעילות המייצרת אפשרויות תעסוקה (Godquin & Quisumbing, 2008; Thompson, 2008).

גם המניעים של נשים וגברים להתנדבות הם שונים. בעוד שנשים בחברות מערביות נוטות יותר להתנדב ממניעים ערכיים־אלטרואיסטיים, כגון סולידריות חברתית – גברים נוטים יותר להתנדב ממניעים אגואיסטיים של קידום עצמי (self-enhancement) כמו למשל, הרצון לקדם את עצמם באמצעות רשתות חברתיות (Kulik et al., 2016). ממצא מפתיע מראה שנשים צעירות נטו פחות לדווח על היותן מצביעות בבחירות, אך עם זאת נצפו בקרבן אחוזי הצבעה גבוהים יותר בעקביות בעשורים האחרונים (Marcelo et al., 2007). ממצא זה עשוי להעיד על חוסר הערכת של עצמן בתחום זה.

נוסף על כך, שורה של מחקרים איכותניים ותיאורי מקרה מצביעים על מגמה עולמית בקרב נשים בהדרה של התמודדות עם השלכות ההדרה באמצעות יצירתן של קבוצות עזרה עצמית ותנועות חברתיות מקומיות. אקטיביזם זה שואף לייצר שינוי חברתי משמעותי, באמצעות פעולה מלמטה למעלה כחלק מעמדה פילוסופית המציעה שנשים יגדירו בעצמן כיצד ברצונן להתמודד עם ההדרה (Kiel, 2016; Tesoriero, 2005). התארגנויות אלו נועדו לשנות את מעמדן של הנשים כאזרחיות מודרות תוך קידום השתתפותן בכלכלה, בפוליטיקה ובמערכת החברתית ושיפור איכות חייהן, חיי משפחתן ושכניהן (Abrahams, 1996; Godquin & Quisumbing, 2008; Jupp, 2017; Tesoriero, 2005; Vindhya, 2012). באופן ספציפי התארגנויות אלו כוללות ניסיונות לבסס מערכות בריאות וחינוך מספקות, להילחם בשיעורים גוברים של אלימות נגד נשים, אלימות פוליטית ואפליה מגדרית במקומות עבודה, לקדם זכויות אזרחיות, סוגיות אקולוגיות של צדק סביבתי, דיור אפקטיבי ועוד (Anand, 2002; Bell & Braun, 2010; Godquin & Quisumbing, 2008; Tesoriero, 2005; Lind, 1997; Pandolfelli et al., 2008). כמו כן, חלק מן ההתארגנויות נעשות גם ברמת המיקרו הבסיסית ביותר של חיי היומיום, ונסובות סביב גידול משותף של הילדים ועזרה במתן ארוחות. החוקרים מבקשים לראות בהתארגנויות אלו גם כצורות לגיטימיות של אקטיביזם המושתתות על תמיכה חברתית, דאגה וטיפול ומציעים לראות ביחסים בבסיס חזק לפעולה קולקטיבית ולשינוי (Jupp, 2017).

בניסיון לאפיין את אותן התארגנויות נמצא שהן מתרחשות במרחב הבית ובסביבתו, כנראה כחלק מהבנייה החברתית שמרחיקה נשים ממוקדי הכוח וההשפעה. כמו כן, התארגנויות אלו ממוקדות בדרך כלל בנושאים מגדריים וסביבתיים או אקולוגיים, ונושאות אופי קבוצתי המבוסס על אמון, רמה גבוהה של קשרים חברתיים, יצירת קואליציות ושיתופי פעולה בפרויקטים ותכניות, ותקשורת אפקטיבית בין קבוצות ובין נבחרי הציבור (Abrahams, 1996; Gittel et al., 2000; Godquin & Quisumbing, 2008; Thompson, 2008). לאחרונה נמצא אמצעי משמעותי נוסף המסייע לנשים בהובלה והנעת תהליכים חברתיים והוא השימוש במדיה חברתית – ספציפית הודעות וואטסאפ ופייסבוק (Jupp, 2017).

מגוון של חסמים חברתיים עלול להקשות על מעורבותן של נשים בהשתתפות אזרחית, ואף למנוע את השתתפותן (Pandolfelli, Meinen-Dick & Dohrn, 2008; Tesoriero, 2005), זאת נוסף לחוסר הנראות היחסי של אקטיביזם נשי יום-יומי אשר נושא אופי ביתי וקיים ממילא (Jupp, 2017). כך למשל, בחברות מסורתיות נשים אינן מורשות לצאת מביתן ללא רשות הוריהן או בעליהן (Tesoriero, 2005). נוסף לכך, נשים ממשקי בית עניים סובלות ממחסור ממשי בזמן בשל ריבוי מטלות היום-יום ממגוון תחומי אחריות (Moore, 1990). כמו כן, דמי חברות יכולים להוות חסם בפני השתתפות של נשים מאוכלוסיות בעלות מאפיינים של עוני או שיש להן גישה מוגבלת לכסף. חסם נוסף קשור בפחד להיתפס כמי שאין לה מה לתרום. חסם זה עשוי להיות חמור בייחוד כאשר מדובר בנשים המגיעות מחברה שמעודדת נשים להשתתף עצמית או מגבילה את התרועעותן בחברת גברים (Godquin & Quisumbing, 2008).

אומנם המחקרים שעוסקים בהשפעת האקטיביזם בקרב נשים מעטים יחסית ואיכותניים בעיקרם, אבל הם מציעים שהשתתפות אזרחית מאפשרת הרחבה של זהותן המגדרית (Abrahams, 1996; Naples, 2003).

1992). כך למשל, בנוגע לפעולותיהן בתחום האקטיביזם הסביבתי, נשים הסבירו שזהותן כאימהות ורצון להגן על ילדיהן מפני זיהום, אפשר להן לשלב בין זהותן כאימהות לבין זהותה של התנועה לצדק סביבתי (Bell & Braun, 2010). נשים שהשתתפו בקבוצות לעזרה עצמית בהודו תיארו שיפור בשביעות רצון באופן כללי, עלייה בתחושת המסוגלות שלהן לחולל שינוי והעלאת המודעות לבעיותיהן בקרב חברי הקהילה (Tesoriero, 2005). לסיום, מחקרים כמותניים שנעשו לאחרונה בישראל מצביעים על כך שצעירים ערביים, ובעיקר צעירות ערביות, מרוויחים יותר מן הפעילות בהשוואה לשותפיהם היהודים (Daoud et al., 2010; Goldner & Golan, 2017). אם כן, נראה שהשתתפות בפעילות ארגוני אקטיביזם חברתי מזמנת לנשים הצעירות כר נרחב למימוש עצמי והתפתחות. באמצעות רכישת ידע ומיומנויות מנהיגותיות, יצירת רשתות חברתיות ורפלקציה על הפעילות – מתאפשר לנשים להשיג כוח פוליטי ואפשרות לשינוי חברתי (Daoud et al., 2010; Jenkins, 2005).

1.2.7 יצירת קהילות של צעירות כמנוף לשינוי

המושג המודרני של קהילה מתייחס למעגל קטן יותר מהחברה כולה, וגדול יותר מהגרעין המשפחתי, שהוא קונקרטי מספיק כדי לספק שייכות, מסגרת משותפת להתייחסות ויצירת סולידריות פנימית במערכת חיים חברתית. במרכז המושג עומדות סוגיות של שייכות, סולידאריות, זהות, אמונות ואינטרסים משותפים (Ramon, 2001). תיאוריות התפתחותיות מדגישות שהצורך להשתייך הוא צורך אנושי בסיסי (Baumeister & Leary, 1995). נוסף על כך, קיימת הסכמה רחבה כי השתייכות לרשת חברתית המתאפיינת באיכויות של אמון, לכידות ושיתוף פעולה, עשויה לשמש כגורם מגן מפני הסתגלות ירודה. אמפירית, נמצא כי תחושת השתייכות קשורה לרמות נמוכות של דיכאון ושימוש באלימות מצד אחד ולרמות גבוהות של בריאות ורווחה נפשית מצד שני (Charnigo et al., 2013; Derdikman-Eiron et al., 2013; Ellis et al., 2015; Thibeault et al., 2017). החוקרים מייחסים את התוצאות לתחושות השייכות, לתמיכה החברתית, ללכידות החברתית ולמחויבות הבין-אישית של החברים אחד כלפי השני. תחושות חיוביות אלו מגדילות את יכולתם של הצעירים לקבל ולהציע תמיכה ומהוות גורם מחסן מפני הידרדרות (Bernat & Resnick, 2006; Duke et al., 2009). כמו כן, תחושת השייכות לקבוצה מתרגמת לתחושת ערך עצמי (Correll & Park, 2005) והיא חשובה במיוחד לשמירה על הערך העצמי במצבי הדרה (Greitemeyer, 2012). זאת ועוד, לתחושת ההשתייכות לרשת החברתית חשיבות מיוחדת דווקא בעידן בו צעירים וצעירות חווים צמצום של הרשת החברתית, ירידה בסולידריות ובהון החברתיים, התפרקות הסדר החברתי ועלייה בניכור (Eccles & Grootman, 2002; Putnam et al., 2002).

מרכיב סמוך שזוכה להתייחסות מיוחדת ביצירת חוסן של קהילות (Adger, 2000; Aldrich & Meyer, 2015) ופרטים (Pinkerton & Dolan, 2007; Fitzpatrick et al., 2005) במצבי משבר והדרה הוא 'הון חברתי'. למרכיב זה הגדרות מרובות, אך בכלליות הוא מתייחס לסך המשאבים הבלתי חומריים העומדים לרשות החברים ברשת חברתית מסוימת מכוח שיתוף הפעולה, האמון וערוצי המידע ביניהם. הון חברתי כולל את הקשרים שבין חברי הקהילה הבאים לידי ביטוי בכמות הקשרים, איכות הקשרים ומידת השימוש בהם.

ההון החברתי מתייחס למידה שבה פרטים בקהילה פועלים יחד כדי לקדם את מטרות משותפות, בהתבסס על רשתות חברתיות, ערכים משותפים, ורמה של אמון, בין חברי הקהילה ובינם לבין המערכת השלטונית (Coleman, 1988; Putnam, 1995). חוקרים מתייחסים לחוזק הקשר (connectedness) תוך התייחסות להיבטים של איכות וכמות הקשרים בקהילה. נוסף על כך, ישנם חוקרים הציעו להתבונן על ההיבט המבני (קרי, כמות הקשרים שנוצרו ברשת החברתית והאינטנסיביות שלהם) ועל ההיבט קוגניטיבי (דהיינו, תפיסה של תמיכה, אמון, הדדיות, אמון ושיתוף) כמשקפים הון חברתי. בפשטנות, היבטים אלו מתארים את המעשים ואת התחושות של האנשים בקהילה. חוקרים אחרים מציעים להבחין בין שלושה ממדים של הון חברתי המכונים: bonding, bridging ו-linking. בעוד שהמרכיב של bonding מתייחס לקשרים תוך קהילתיים – המרכיב של bridging מתייחס לקשרים חוץ קהילתיים וכולל גם קשרים עם ארגונים. לבסוף, המרכיב של linking מתייחס לקשרים עם נציגי השלטון ומוקדי כוח (לסקירה ראה, Aldrich & Known, 2002; Adler & Meyer, 2015 Harpham et al., 2002).

כאמור, כמענה על תחושת הניכור והירידה בסולידריות וכדרך לקידום זכויות נשים ולהתמודדות עם סוגיות מגדריות שלא זכו למענה ממסדי מספק, החלו נשים ברחבי העולם להקים קהילות נשים פעילות וארגוני עזרה עצמית בנושאים כמו עוני ותזונה, הכשרה ותעסוקה, חינוך, רווחה, ביטחון, פריון, לידה, בריאות, אלימות ואיכות הסביבה תוך יצירת רשת של תמיכה חברתית (Abrahams, 1996). קהילות אלו מתבססות על מסורות של 'אחוות הנשים' ששימשו כמכשיר נגד דיכוי נשים ובעד קידום זכויות נשים (Lyshaug, 2006), תמיכת נשים במשפחה המורחבת (Moore, 1990) וכן על ממצאים סלוטוגניים המציעים שנשים נעזרות בקשרים בין-אישיים רגשיים כדרך מרכזית להתמודדות עם מצבי דחק (Taylor et al., 2000). קבוצות אלו משמשות גורם מגן במצבי קושי ומצוקה ומשפיעות ישירות על היכולת של הנשים להתמודד וכך גם על בריאותן הפיזית והנפשית (Hurdle, 2001; Thompson, 2008). קהילות אלו מתוארות במחקרים איכותניים בהם נשים מתארות את סיפור הקבוצה, ומדווחות על תהליכי העצמה, הגברת תחושות השייכות והיכולת (Morales-Campos, 2009; Palibroda et al., 2009; Sooknanan, 2000; Tesoriero, 2005; Thompson, 2008). בחלק מן המקרים מתואר גם המעבר מטיפול בצרכים המקומיים אל יוזמות ארגוניות רחבות יותר ברמת המאקרו (Reed, 2000; Roth, 2007; Tesoriero, 2005).

אפילו שחלק מן הכותבות הפמיניסטיות רואות ביצירתן של קהילות נשים הפועלות במישור המקומי דרך לשעתוק יחסי הכוחות בין גברים ונשים, כותבות אחרות מציעות להכיר בתרומה הרבה של הקהילות לנשים, לאקטיביזם החברתי ולחברה כולה ולהתייחס אליהן כדרך נשית לקידום שינוי. הכותבות טוענות, כי דווקא יצירת קהילות נפרדות של נשים מאפשרת לפתח קהילות רגישות מגדר, שאינן מחויבות לאמץ את השיח של הזרם המרכזי, ושיש בידן לקדם סוגיות נשיות וחקירה של זהות, תוך אפשרות לרב קוליות (Cornwall, 2000, 2003; Pandolfelli et al., 2008; Taylor, 1999).

פרק 2: שיטה

ההערכה בחנה את כלל המדדים שפותחו בתיאוריית השינוי והמודל הלוגי שתוארו לעיל. לצורך כך נעשה שימוש בגישות מחקר מעורבות (Mixed Methods) באמצעות מערך מחקר אורכי. המדידה הכמותנית בקרב צעירות נערכה בשלוש נקודות זמן: עם הצטרפות הצעירה למיזם, בסיום שמונה חודשים וב-16 חודשים לאחר המדידה הראשונה. הממד האיכותני בקרב הצעירות עקב אחר התפתחותן באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים וקבוצות מיקוד.

לצורך ההערכה הכמותנית של הצעירות, נעשה שימוש בשאלונים מתוקפים תוך התאמתם לתוכני המיזם ולאוכלוסיית הצעירות. באמצעות השאלונים נבחנו ארבעה היבטים מרכזיים: קהילתיות, השתתפות אזרחית, גיבוש זהות ובתוכו מגדר ושגשוג אודיומוני והדוני. השאלונים תורגמו לעברית על ידי צוות ההערכה וכן לערבית על ידי שלוש מטפלות מקצועיות מן המגזר הערבי, בעלות תואר שני. אי-התאמות בקרב המתרגמים נפתרו באמצעות קונצנזוס. כמו כן, כדי למנוע בלבול בקרב הצעירות, השאלונים נבנו תוך שימוש כמעט אחיד בסולם Likert בן חמש דרגות (1. לא מסכים, 5. מסכים לחלוטין). כדי לתקף את השאלון נערך מחקר פיילוט לבחינת מהימנות השאלונים בקרב 30 צעירות. הגרסה הסופית של השאלון אושרה על ידי ועדת המחקר, שהקימו השותפים למיזם, וכן אושרה גם על ידי ועדת האתיקה של הפקולטה לרווחה ובריאות באוניברסיטת חיפה. המענה על השאלון בנקודות הזמן השונות נעשה באופן אלקטרוני, באמצעות תכנת Qualtrics ובסיוע עוזרת מחקר שהגיעה פיזית למקומות בהן נפגשו הצעירות במסגרת המיזם. לצעירות הוסברו מטרות ההערכה, וכן הוסבר להן כי השאלון ישמש לצרכי הערכה ומחקר בלבד. הודגש להן כי התשובות אותן מילאו, לא יועברו לאיש מצוות המיזם ושמילוי השאלון הוא חסוי (הצעירות זוהו באמצעות ארבע הספרות האחרונות של מספר תעודת הזהות שלהן) והתנדבותי. משך מילוי השאלון נמשך כ-30 דקות. הצעירות לא קיבלו תמורה כלשהי על מילוי השאלון.

המדידה הראשונה התבצעה בתחילת ההשתתפות של הצעירות במיזם. בחלק זה נאסף מידע על משתני הרקע של הצעירות (גיל, מוצא, היקף תעסוקה, מצב משפחתי, מקום מגורים) וכן הוערכה רמת הבסיס של הצעירות בממדים השונים (קהילתיות, השתתפות אזרחית, גיבוש זהות ובתוכו מגדר, שגשוג אודיומוני והדוני). במועד המדידה השני והשלישי הוערכו המדדים השונים בשנית וכן נאספו דיווחים רטרוספקטיביים לגבי השתתפות הצעירות במיזם, שכללו התייחסות לשביעות רצון של הצעירות, הערכת תפקוד הרכזת וכן מידע לגבי העיסוק בממדי המיזם השונים (קהילתיות, מגדר או גיבוש זהות והשתתפות אזרחית), השקעת הזמן של הצעירות ועוד. בהערכת השפעת המיזם הושוו נתוני הצעירות במדידה השנייה (לאחר שמונה חודשי ההשתתפות) בהשוואה למדידה הראשונה (מדידת הבסיס) וכן נתוני הצעירות במדידה השלישית (לאחר שנה וחצי) בהשוואה למדידה הראשונה (מדידת הבסיס).

נוסף על כך, לצורך ההערכה האיכותנית, נערכו ראיונות חצי מובנים עם שתי צעירות מכל ארגון בשלושה עד ארבעה מועדים: תחילת התוכנית, לאחר כשמונה חודשים, לאחר כשישה עשר חודשים ולאחר

כעשרים וארבעה חודשים. בסך הכול נערכו 92 ראיונות עם צעירות במסגרת הערכת המיזם. הראיונות עקבו אחר תהליך התפתחות הזהות שעברו הצעירות במהלך השתתפותן במיזם. משתתפות ערביות ראינו בשפה הערבית על ידי מראיינת דוברת ערבית.

כמו כן, נערכו שני סבבים של קבוצות מיקוד. הסבב הראשון מנה שמונה קבוצות מיקוד ונערך כשנה אחרי תחילת המיזם ונועד לזהות פרקטיקות מיטיבות לבינוי קהילה ואקטיביזם תוך התייחסות להשפעת הקורונה על הקהילה. במסגרת סבב זה ראינו 28 צעירות. סבב שני התבצע לאחר כ־30 חודשים מתחילת המיזם. הסבב הזה מנה תשע קבוצות מיקוד וכלל 33 צעירות ותיקות במיזם. מטרתו של הסבב הייתה לשפוך אור על תרומת המיזם לצעירות ברטרנספקטיבה. סך הכל ראינו 61 צעירות בקבוצות המיקוד.

לצד הערכת המשתתפות התבצעה הערכה כמותנית ואיכותנית של הרכזות והמנהלות בכלל היישובים. הערכה כמותנית בוצעה באמצעות שאלונים שהועברו לרכזות בסיום כל שנת פעילות, ובחנו את מדדי תיאוריית השינוי. ההערכה האיכותנית בקרב מנהלות ורכזות התבססה על סדרת ראיונות עומק שנערכו בממוצע בכל ארבעה חודשים. סך הכול התקיימו 76 ראיונות עומק עם רכזות ומנהלות. לצד בחינה של הגעה ליעדים בקרב שחקנים שונים – ראיונות אלה שמו דגש משמעותי על אופני שיפור בהטמעת המיזם. ראיונות עומק תקופתיים נערכו גם עם 22 שותפים ביישובים בהם התפתחו שותפויות משמעותיות. ראיונות אלה התבססו על מתודולוגיה של הערכת שותפויות (ראו Ofek, 2015), במטרה לבחון התקדמות ברבדים של שיתופי פעולה ויצירת שותפויות, הנחשבים חיוניים לצורך הגעה ליעדי המיזם.

2.1 המשתתפות

364 צעירות ענו על השאלונים במועד המדידה הראשון. צעירות אלה הגיעו מ־26 קהילות שהשתייכו לעשרה ארגונים שונים. במועד המדידה השני ענו על השאלון 211 צעירות ובמועד המדידה השלישי נאספו 195 שאלונים – סך הכול נאספו 770 שאלונים. טבלה מספר 1 מפרטת את הקהילות במיזם ואילו טבלה מספר 2 מפרטת את מספר הצעירות בכל קהילה על פי המועדים השונים.

טבלה מספר 1: תיאור הקהילות במיזם

	שם הקהילה	הארגון המפעיל	שם יישוב	סטטוס הקהילה כיום
1	עלמות משנות עולמות	עמותת עלם	ירושלים	הטמעה ביתד במיזם משותף עם עמותת עלם
2	אקטיביסטא	עמותת עלם	תל אביב	המשך עצמאי דרך מרכז צעירים
3	קהילת האקטיביסטיות קריית שמונה	עמותת עלם	קריית שמונה	נסגרה לאחר שנת פעילות
4	אקטיביסטיות עצבניות	עמותת מקום	רמת גן	ממשיכה עצמאית דרך העמותה
5	קהילת "Sisterhood" (אחות נשים)	החצר הנשית	חיפה	ממשיכה עצמאית דרך העמותה
6	אזדהרי (תתפתחי)	החברה למתנ"סים אבו סנאן	אבו סנאן	הטמעה ביתד
7	נסנע אלתחריר (נייצר שינוי)	החברה למתנ"סים שגב שלום	שגב שלום	הטמעה במרכז צעירים
8	כוני אינתי	החברה למתנ"סים עכו	עכו העתיקה	הטמעה ביתד
9	צעירות משנות עולם	עמותת יחדיו	דימונה	הטמעה ביתד
10	יחדיו ירוחם	עמותת יחדיו	ירוחם	נסגרה לאחר שלוש שנות פעילות
11	חלק ממני – בוגרות	מנהל קהילתי אשכולות ירושלים	ירושלים	הטמעה ביתד
12	חלק ממני – צעירות	מנהל קהילתי אשכולות ירושלים	ירושלים	הטמעה ביתד
13	אימהות צעירות	אזרחים בונים קהילה	לוד	ממשיכה עצמאית דרך העמותה
14	צעירות אומניה	אזרחים בונים קהילה	לוד	ממשיכה עצמאית דרך העמותה
15	צעירות בדרך	הפלטפורמה – מרכז צעירים רחובות	רחובות	ממשיכה עצמאית דרך מרכז צעירים
16	מועדון בנות	הפלטפורמה – מרכז צעירים רחובות	רחובות	ממשיכה עצמאית דרך מרכז צעירים
17	חודודיק אל סמא (השמים הם הגבול)	מרכז מעשה	בית ג'אן	נסגרה לאחר שלוש שנות פעילות
18	חודודיק אל סמא	מרכז מעשה	חורפיש	נסגרה לאחר שלוש שנות פעילות
19	חודודיק אל סמא	מרכז מעשה	ראמה	נסגרה לאחר שלוש שנות פעילות
20	מחשבות מסלול מחדש	תוכנית המנטורינג – אוניברסיטת תל אביב	נתניה	התאחדה עם קהילת תל אביב לאחר שלוש שנות פעילות
21	הקול האפשרי	תוכנית המנטורינג – אוניברסיטת תל אביב	תל אביב	ממשיכה עצמאית דרך העמותה
22	שבאביק (חלונות)	תוכנית המנטורינג – אוניברסיטת תל אביב	חיפה	ממשיכה עצמאית דרך העמותה
23	קהילה אקטיביסטית הר נוף	מנהל קהילתי הר נוף ירושלים	ירושלים	נסגרה תוך שנה מתחילת המיזם
24	עלם תל אביב (גלגול ראשון)	עמותת עלם	תל אביב	נסגרה תוך שנה מתחילת המיזם
25	חודודיק אל סמא	מרכז מעשה	כסרא סמיע	נסגרה תוך שנה מתחילת המיזם
26	קהילה אקטיביסטית נתניה	החצר הנשית	נתניה	נסגרה תוך שנה מתחילת המיזם

2.1.1 תיאור המשתתפות על פי השאלונים (דיווח עצמי של הצעירה)

58% מהמשיבות הן צעירות מן החברה הערבית והיתר מן החברה היהודית. 89% מן הצעירות רווקות, 8% נשואות (חלקן אימהות לילדים) ו-3% חד הוריות או גרושות. 66% מתגוררות בבית הוריהן, 21% גרות בדירה שכורה, 4% מתגוררות בדיור מאורגן, ו-9% מתגוררות בדירה משלהן. 53% מן הצעירות עובדות במשרה חלקית או מלאה, כאשר מתוכן 50% מועסקות במשרה מלאה, 26% מועסקות שלושה או ארבעה ימים בשבוע והיתר מועסקות בשיעור נמוך יותר. 30% מהצעירות במדגם הגדירו עצמן מסורתיות, 26% הגדירו עצמן כחילוניות, 23% דתיות ו-15% חרדיות. יתר הצעירות לא השיבו על השאלה. ל-18% מהצעירות השכלה של עד תשע שנות לימוד. ל-16% השכלה תיכונית עם או בלי תעודת בגרות, ל-25% השכלה מקצועית ו-18% הינן סטודנטיות ו-23% בעלות השכלה גבוהה (כולל סמינר למורות).

טבלה מספר 2: מספר המשיבות בכל מועד מדידה

זיווג בין מועד המדידה הראשון לשלישי	זיווג בין מועד המדידה הראשון לשני	מועד מדידה שלישי	מועד מדידה שני	מועד מדידה ראשון	ארגון/קהילה
9	10	38	26	46	מנטורינג
11	13	6	15	45	המקום או החצר
20	17	31	42	54	החברה למתנ"סים
13	34	18	49	69	מעשה
22	17	37	29	43	לוד
4	4	8	12	16	רחובות
4	4	6	7	20	עלם
				9	הר נוף
25	23	30	26	40	אשכולות
12	7	21	15	22	יחדיו
120	129	195	221	364	סך הכל בכל מועד מדידה

2.1.2 תיאור המשתתפות על פי מאגר המידע של המיזם (דיווח רכזות)¹

בסוף חודש דצמבר 2019, שנה וחצי מפתיחת המיזם, נותחו נתונים ממאגר הנתונים של המיזם לגבי 357 צעירות שהשתייכו ל-17 קהילות מתשעה ארגונים במיזם. לא נותחו נתונים של קהילות שנסגרו בתחילת המיזם (הר נוף, כסרא סמיע והחצר הנשית בנתניה) וכן לא נותחו נתונים של קהילות הצרכים המיוחדים ברחובות והקהילות החדשות בעכו ובראמה שהיו בשלבים ראשונים של הקמה. על פי מאגר המידע של המיזם מרבית הצעירות במיזם רווקות (78%) וכמחציתן השתייכו לחברה הערבית (53%). מרבית הצעירות (85%)

¹ ההבדל בין מסד הנתונים של המחקר לבין מאגר הנתונים של המיזם נובע מפערים במדווחים השונים (דיווח הצעירות במחקר אל מול דיווח הרכזות במיזם)

בעלות השכלה בסיסית (יסודית, חטיבת ביניים, תיכונית עם או בלי בגרות), כמחצית מן הצעירות היו מובטלות (48%) וכשני שלישים מהן התגוררו בבית הוריהן (63%).

2.1.3 תיאור המראיינות

נספח מספר 2 מתאר את מאפייניהן הדמוגרפיים של 40 הצעירות שהשתתפו ב-92 הראיונות על פי מועדי הראיונות השונים. מתוכן 23 יהודיות.

2.2 כלי המחקר

2.2.1 הערכה כמותנית

כלים להערכת קהילתיות:

תחושת השייכות לקהילה, שיתוף הפעולה בקהילה ועומק הקשרים בקהילה

היבטים של תחושת השייכות לקהילה, שיתוף הפעולה בקהילה ועומק הקשרים בקהילה הוערכו באמצעות שבעה פריטים מתוך השאלון: (SOC-A; Chiessi Sense of Community in Adolescents' Scale) (et al., 2010) וכן באמצעות שלושה פריטים מתוך Neighborhood Cohesion (NCL; Buckner, 1998) Instrument הצעירות דירגו את המידה שבה הן חשו שייכות (שלושה פריטים), תמיכה, סולידריות ושיתוף פעולה של חברות בקהילת הצעירות (ארבעה פריטים). שלושה פריטים נוספים העריכו את מידת האמון וחוזק הקשרים הרגשיים בין חברות בקהילה. נמצא שלשאלונים מהימנות פנימית ומהימנות מבחן חוזר טובות. (Albanesi et al., 2007; Buckner, 1988; Cicognani et al., 2009, 2015). המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) לסולם השייכות במחקר הנוכחי עמדה על 0.82. במועד המדידה הראשון, 0.88. במועד המדידה השני ו-0.87. במועד המדידה השלישי. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) לסולם שיתוף הפעולה במחקר הנוכחי עמדה על 0.89. במועד המדידה הראשון, 0.92. במועד המדידה השני ו-0.92. במועד המדידה השלישי. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) לסולם עומק הקשרים במחקר הנוכחי עמדה על 0.89. במועד המדידה הראשון, 0.92. במועד המדידה השני ו-0.92. במועד המדידה השלישי. לסיום, המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) לסולם הכללי במחקר הנוכחי עמדה על 0.93. במועד המדידה הראשון ו-0.94. במועד המדידה השני והשלישי.

שימוש ברשת החברתית של הקהילה

מידת מעורבותן של הצעירות ברשתות החברתיות של הקהילה והקשרים ביניהן (כולל במפגשים אישיים מחוץ לקהילה) נבחנו באמצעות חמישה פריטים שחוברו עבור ההערכה הנוכחית. הצעירות התבקשו לנקוב במספר הקשרים שהן מקיימות עם שאר הצעירות בקהילה באמצעות הרשתות החברתיות או פנים אל פנים, ולדרג את התדירות בה הגיבו ברשתות החברתיות. לדוגמה, באיזו תדירות את כותבת בקבוצת הוואטסאפ של הצעירות? (כל יום, כל כמה ימים, פעם בשבוע, פעם בשבועיים, פעם בחודש, לעיתים רחוקות או לא רלוונטי) ועם כמה מחברות הקבוצה את שומרת על קשר פעיל בתדירות גבוהה באמצעים הבאים: וואטסאפ, פייסבוק, פגישות אישיות, טלפון.

קשר עם ארגונים בקהילה

הצעירות התבקשו לנקוב בשם ובמספר הארגונים בקהילה הרחבה איתם יצרו קשר ולציין עד כמה חזק הקשר עם כל גורם. למשל, "האם יש ארגונים כלשהם ברשות המקומית שיש לך קשר ישיר עימם (לדוגמה: העירייה, מתנ"ס, קהילות נוספות ביישוב, מרכז צעירים וכדומה)?"

כלים להערכת השתתפות אזרחית וידע עליה

חמישה פריטים שחוברו עבור ההערכה הנוכחית העריכו את המידה שבה הצעירה חשה שרכשה במיזם ידע באשר לאקטיביזם ולסנגור עצמי. לדוגמה: יש לי היכרות עם מגוון השירותים החברתיים הנוגעים לי באזור מגוריי (עובדת סוציאלית, ביטוח לאומי, מרכז צעירים). המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 75. במועד המדידה הראשון, 72. במועד המדידה השני ו-78. במועד המדידה השלישי.

מיומנויות בנושא השתתפות אזרחית

מיומנויות בהשתתפות אזרחית הוערכו באמצעות שני פריטים מתוך תת הסולם Leadership skills מתוך הסולם Civic attitudes and skills questionnaire (Moely et al., 2002b) וכן באמצעות ארבעה פריטים מתוך הסולם Civic Skills (Bobek et al., 2009). הצעירות העריכו את המידה שבה יש להן את היכולת לתפקד כמנהיגות בצורה אפקטיבית, תוך שהן משפיעות ומובילות (לדוגמה: "יש לי יכולת להשפיע על אנשים – אני מעדיפה להוביל מאשר שיובילו אותי"). נוסף על כך, הצעירות העריכו את המידה שבה הן חשו שיש להן את היכולת והמיומנויות להיות מעורבות בפעילות חברתית ודמוקרטית תוך שימוש באמצעי תקשורת שונים (רדיו, טלוויזיה עיתונות, פייסבוק) ולהביע דרכם את דעתן. לשאלונים מהימנות פנימית טובה, תוקף מתכנס ומבחין. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 74. במועד המדידה הראשון, 78. במועד המדידה השני ו-79. במועד המדידה השלישי.

עמדות חיוביות כלפי השתתפות אזרחית

ארבעה פריטים מתוך סולם Civic Duty (Bobek et al., 2009) שימשו את צוות המחקר להערכת המידה שבה הרגישו מחויבות להשתתפות אזרחית. לשאלון מהימנות פנימית טובה, תוקף מתכנס ומבחין. לדוגמה: "חשוב לי לעזור לאחרים". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 88. במועד המדידה הראשון והשלישי, ו-89. במועד המדידה השני.

מודעות חברתית או פוליטית

שבעה פריטים (ארבעה חוברו עבור ההערכה הנוכחית, שניים מתוך הסולם Political Awareness (Moely et al., 2002b) ופריט נוסף מתוך הסולם Justice Beliefs Scale (Ginnis et al., 2015) שימשו כדי להעריך את המידה שבה הצעירות חשו מודעות לסוגיות מקומיות ולאומיות, אקטואליה ונושאים פוליטיים. לדוגמה: "אני מבינה את הבעיות החברתיות הניצבות בפני קבוצות שונות בישראל". לסולם מהימנות פנימית טובה ומבחן חוזר טובה. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) במחקר הנוכחית עמדה על 83. במועד המדידה הראשון, 85. במועד המדידה השני ו-86. במועד המדידה השלישי.

סנגור עצמי

שלושה פריטים מתוך הסולם Self-Advocacy Skills (Sharma et al., 2006) ופריט נוסף שנוסח עבור ההערכה הנוכחית, העריכו את המידה שבה הצעירות חשו שיש להן את היכולת לסנגר על עצמן ולממש את כישוריהן כדי למצות את זכויותיהן כמבוגרות. לדוגמה: "אני מודעת ליכולות שלי ואיך להשתמש בהן כדי לממש את הזכויות שלי". לכלי מהימנות פנימית גבוהה. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 86. במועד המדידה הראשון, 87. במועד המדידה השני ו-90. במועד המדידה השלישי.

התנהגויות אקטיביזם

הצעירות התבקשו לציין לגבי שמונה פריטים, האם הן אימצו התנהגויות אקטיביסטיות מסוימות במהלך השנה הקודמת, או בזמן מסוים אחר, בתחומים של מעורבות פוליטית, חברתית, התנדבותית או סביבתית. ציון האקטיביזם חושב כסכום הפריטים מעבר לתחום ספציפי. השאלון חובר בהשראת מחקרים קודמים שהשתמשו בשאלונים שפותחו כדי לאסוף מידע על תדירות המעורבות לסוגיה בהתנדבות (למשל, Overdevest et al., 2004; Zaff et al., 2008; Goldner & Golan, 2018). המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 56. במועד המדידה הראשון, 58. במועד המדידה השני ו-65. במועד המדידה השלישי.

כלים להערכת התפתחות הזהות

חקירת זהות

ארבעה פריטים מתוך The Ego Identity Process Questionnaire (Balistreri et al., 1995) ופריט נוסף שחובר עבור הערכה הנוכחית, שימשו כדי להעריך את המידה שבה הצעירות היו מעורבות בחקירת זהות בתחומי תעסוקה, השכלה, פנאי, זוגיות ומשפחה. לסולם מהימנות פנימית טובה, תוקף מתכנס ומבחין. לדוגמה: "אני מנסה ללמוד על תחומי עיסוק שונים כדי למצוא את תחום העיסוק שמתאים לי ביותר". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 73. במועד המדידה הראשון, 79. במועד המדידה השני ו-81. במועד המדידה השלישי.

גיבוש זהות/חזון אישי

ארבעה פריטים שחוברו עבור ההערכה הנוכחית, שימשו כדי להעריך את המידה שבה הצעירות חשו שביססו מושג לגבי שאיפותיהן בתחומי חיים שונים ושאיפות אלה ברות השגה. לדוגמה: "יש לי רעיונות ברורים בנוגע למקצוע שאני רוצה לעבוד בו". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 90. במועד המדידה הראשון, 91. במועד המדידה השני ו-93. במועד המדידה השלישי.

התנהגויות תוכנית חיים

שבעה פריטים העריכו את המידה שבה הצעירות נקטו בפעולות שונות בחצי השנה האחרונה, כדי לקדם את עצמן בתחומי חיים שונים כמו תעסוקה, השכלה, פנאי, דיור. למשל: "עשיתי פעולות כדי לחפש עבודה שמספקת אותי" (שלחתי קורות חיים, פניתי למכר כדי למצוא תעסוקה טובה יותר), "חיפשתי מידע

לגבי לימודים המתאימים ל". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 64. במועד המדידה הראשון, 60. במועד המדידה השני ו-72. במועד המדידה השלישי.

עמדות מגדריות

ארבעה פריטים מתוך השאלון לגבי תפיסה מגדרית של כהן-שוורצמן (2005) שימשו להערכת האופן שבו הצעירות תופסות עצמן מבחינה מגדרית, בהתאם לתכונות נשיות וגבריות סטריאוטיפיות. הרשימה מבוססת על גרסה עברית מקוצרת של שאלון בם (Bem, 1974). מהימנות הגורמים לפי אלפא של קרונברך נעה בין 74. ל-86. הצעירות העריכו על גבי סולם ליקרט בן חמש דרגות, את המידה שבה הן הסכימו עם ההיגדים השונים. לדוגמה: "זה בסדר שנשים יעבדו, אך גברים תמיד יישארו המפרנסים העיקריים". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 68. במועד המדידה הראשון, 72. במועד המדידה השני ו-79. במועד המדידה השלישי.

כלים להערכת הממד האודיומוני

תקווה

שני פריטים המדורגים על סולם ליקרט בן חמש דרגות מתוך סולם התקווה (Hope Scale; Snyder et al., 1996), שימשו כדי להעריך את המידה שבה הצעירות מאמינות ביכולתן ליזום ולפעול בדרכים שונות, כדי להגיע למטרותיהן. לסולם מהימנות פנימית טובה, תוקף מתכנס ומבחין. לדוגמה: "אם אני תקועה בבעיה, אני יכולה לחשוב על דרכים רבות כיצד לצאת ממנה". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 67. במועד המדידה הראשון, 78. במועד המדידה השני ו-73. במועד המדידה השלישי.

מסוגלות עצמית

שלושה פריטים מתוך הסולם (Su et al., 2014) The Brief Inventory of Thriving, פריט אחד מתוך הסולם (Rosenberg et al., 1995) Self-Efficacy ופריט נוסף מתוך הסולם (Ben-Sira, 1985) Self-Control שימשו להערכה של תחושת המסוגלות העצמית של הצעירה. כל הפריטים דורגו על סולם ליקרט בן חמש דרגות. לדוגמה: "אני מאמינה שאני מסוגלת להתמודד עם רוב הדברים". לשאלונים מהימנות פנימית גבוהה, תוקף מתכנס ונעשה בהם שימוש נרחב. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 85. במועד המדידה הראשון, 88. במועד המדידה השני ו-91. במועד המדידה השלישי.

משמעות בחיים

שני פריטים מתוך סולם Purpose and Meaning ושני פריטים מתוך סולם Self-Worth מתוך The Comprehensive Inventory of Thriving (CIT) and the Brief Inventory of Thriving (Su et al., 2014) שימשו כדי להעריך את המידה שבה הצעירות חשו משמעות וערך (לדוגמה: "אני יודעת מה מעניק משמעות לחיי", "מה שאני עושה בחיים הוא בעל ערך וראוי"). לכלי מהימנות פנימית גבוהה ותוקף מתכנס עם כלים של רווחה נפשית ותוקף מבחין עם כלים של פתולוגיה. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) בהערכה הנוכחית עמדה על 85. במועד המדידה הראשון, 88. במועד המדידה השני ו-91. במועד המדידה השלישי.

שביעות רצון בחיים

שני פריטים מתוך סולם Self-Satisfaction ושני פריטים מתוך סולם Positive Emotion מתוך The Comprehensive Inventory of Thriving (CIT) and the Brief Inventory of Thriving (Su et al., 2014) שימשו כדי להעריך את המידה שבה הצעירות חשו רגש חיובי ושביעות רצון מחייהן. לכלי המימנות פנימית גבוהה ותוקף מתכנס עם כלים של רווחה נפשית ותוקף מבחין עם כלים של פתולוגיה. לדוגמה: "אני מרוצה מחיי". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) במחקר הנוכחי עמדה על 90. במועד המדידה הראשון והשלישי ו-91. במועד המדידה השני.

דיווח רטרואספקטיבי

הזדהות עם הפעולה האקטיביסטית

שלושה פריטים שימשו להערכת המידה שבה הצעירות חשו הזדהות עם הפעולה האקטיביסטית בקהילה שלה. שני פריטים נלקחו מן השאלון Organizational Identification (Edwards & Peccei, 2010) ופריט נוסף חובר עבור ההערכה הנוכחית. לדוגמה: "אני מאמינה בערכים ובמטרות של הקהילה שלי". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) של הסולם עמדה על 88. במועד המדידה השני ו-87. במועד המדידה השלישי.

ידע באשר לאקטיביזם ופרקטיקות בתוכנית

הצעירות התבקשו להעריך את ההיבטים הבאים:

1. רכישת ידע וכלים לעשייה חברתית משמעותית
2. היבטים של השקעת הזמן שלהן בתוכנית
3. שביעות רצון מן הפעילויות בתוכנית
4. הערכתן את מידת האיזון במרכיבי התוכנית השונים
5. היבטים של משילות עצמית, כגון: המידה שבה הצעירה יזמה פעילויות בקהילה שלה, העבירה תכנים, הציעה רעיונות, ולקחה תפקיד פעיל בהובלה
6. מידת נוכחותן בפעילות
7. מידת העיסוק שלהן בפעילויות של אקטיביזם ובינוי קהילה
8. מידת המשמעות של התוכנית עבורן
9. המידה שבה הן ימליצו לחברותיהן על השתתפות בתוכנית
10. המידה שבה עסקו בתוכנית בפעילויות שונות של העשרה, גיבוש חברתי, אקטיביזם. המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) במועד המדידה הראשון עמדה על 85. ועל 89. במועד המדידה השני.
11. בנוגע לתפקוד הרכזות – הצעירות התבקשו לדרג את שביעות רצון מתפקוד הרכזות, לדוגמה: "הרכזת הייתה נגישה לפניות ולשאלות", "הרכזת הצליחה ליצור קהילה מגובשת בקרב הצעירות בקבוצה". המהימנות הפנימית (אלפא קרונברך) במועד המדידה הראשון עמדה על 94. ו-93. במועד המדידה השני.

שאלוני רכזות

הממד הכמותני בהערכת הרכזות התבסס אף הוא על יעדים, ציפיות ומדדים שפותחו במסגרת תיאוריית השינוי של המיזם. ממד זה התמקד הן בצעירות בקהילות השונות והן בקרב הרכזות בכלל הקהילות. כלל הרכזות התבקשו לענות על שאלונים בסיום כל שנת פעילות. השאלונים התמקדו בתרומת ההכשרות שבהן השתתפו הרכזות לידע, ליכולות, לתפיסה ולפעילות אל מול הצעירות. מלבד תרומת המיזם לרכזות, ניתן דגש בשאלון על האופן בו הן רואות את תרומת השירותים השונים לצעירות. נוסף על כך, השאלונים כללו שאלות על כיצד אפשר לשפר היבטים שונים של המיזם. בכל שנה תשובות הרכזות הושאו לתשובותיהן משנים קודמות, וכך התאפשר לבחון שינויים בתרומת המיזם. מלבד השאלונים שנשלחו לרכזות בסיום כל שנה, בשנתו השנייה של המיזם נשלח לרכזות שאלון שמטרתו הייתה למפות את העשייה בתחום האקטיביזם ולהבין כיצד לשפרה. אחוז המענה על השאלונים, שתודות להשקעה של מנהלת המיזם, היה 100% ומספר המשיבות היה 16–17 בכל שאלון. סך הכול 65 שאלונים.

פעולות נוספות של צוות הערכה כללו: סיוע בניסוח והגדרת תיאוריית השינוי של המיזם ושל המודל הלוגי שלו, התאמת התדריך לממצאי המחקר, ניתוח אתר הידע של המיזם, ניתוח הנתונים ממערכת הנתונים של המיזם, שיחות שוטפות עם המנהלת המיזם והשתתפות בוועדות היגוי והערכה.

2.2.2 הערכה איכותנית

הממד האיכותני בהערכה כלל ראיונות עומק מובנים למחצה עם הצעירות ועם שחקנים במיזם, קבוצות מיקוד עם הצעירות ותצפיות.

ראיונות עומק עם הצעירות

הראיונות נועדו לשפוך אור על תהליך התפתחותן של הצעירות ועל גיבוש זהותן בהתבסס על המשימות ההתפתחותיות בגיל הבגרות הצעירה. מדריך הראיונות היה בנוי משני חלקים עיקריים. החלק הראשון התייחס לאבחון של תהליך התפתחות זהות של הצעירות (באיזה שלב הן נמצאות ביחס לקיומו או אי-קיומו של תהליך חקירת זהות והתפתחות) ואילו החלק השני ניסה להתחקות אחר תהליכי השינוי אותם מובילה הפעילות במסגרת המיזם (קרי: אופי החשיבה, התנהגות, רגשות). בהקשר זה נעשה מאמץ לזהות, מעבר לתהליך השינוי, גם את הדינמיקה של השינוי המתהווה במסגרת הפעילות במיזם ואת הפרקטיקות המיטביות המובילות לכך. הראיונות שנערכו בערבית שוכתבו ותורגמו לשפה העברית. נוסף על כך, נערכו חמישה ראיונות עם צעירות שהפסיקו את השתתפותן במהלך חצי השנה הראשונה.

ניתוח הראיונות בוצע באמצעות המתודולוגיה של התיאוריה המעוגנת בשדה (Grounded theory) ובאמצעות הניתוח השיטתי של שטראוס וקורבין (Strauss & Corbin, 1998) הכוללת שני שלבים. ראשית, נקראו ותומללו כל הראיונות שנערכו. אחרי כן, התבצע קידוד פתוח (open coding). שלב זה כלל ניתוח ראשוני של הטקסט שהתבצע על ידי קריאה, השוואה, המשגה וסיווג על פי מילות מפתח ורעיונות שזוהו בראיונות, וכן יצירת קודים על ידי זיהוי עוגנים משמעותיים שחזרו ועלו מתוך החומר. לאחר מכן, התבצע קידוד צירי (axial coding). בשלב זה נעשה ניסיון לקשר בין קטגוריות שונות וקבוצות סמלים שזוהו בשלב הקודם,

תוך איחוד משמעויות משותפות, אסוציאציות והקשרים. זאת במטרה לאתר תמות אשר ישמשו כיסודות מרכזיים בתיאוריה.

ראיונות עומק עם רכזות, מנהלות ושחקנים מרכזיים

נוסף לראיונות עם הצעירות התקיימו ראיונות עם מנהלות, רכזות ושחקנים מרכזיים במיזם. ראיונות עומק נעשו פנים אל פנים ובטלפון, ונמשכו בין 50 ל-70 דקות. לכל שחקן פותח מדריך ראיון חצי מובנה, שהתבסס על מדדי תיאוריית השינוי וצרכי למידה. הראיונות נערכו בסבבים בהתאם להתקדמות המיזם ולאור סוגיות מסוימות שהיו רלוונטיות להטמעה. למשל, כאשר עלה צורך להעמיק בסוגיית מעגלי השתתפות של הצעירות, נעשה סבב ראיונות עם רכזות שבקהילותיהן היו מעגלים כאלה (פירוט הנושא מובא בפרק 5). מספר סבבי הראיונות מוצג בטבלה לעיל. היבט איכותני נוסף שתמך במידע העשיר שעלה מהראיונות היה תשובות הרכזות לשאלות הפתוחות בשאלונים. תשובות אלה קודדו ונותחו על פי הגישה התמטית. נספח מספר 3 מציג את השחקנים עימם התקיימו ראיונות, את המאפיינים של ראיונות אלה ואת מספרם.

תצפיות בפעילות, תצפיות בהכשרות הרכזות והמנהלות ונוכחות בישיבות ועדות היגוי מקומיות וארציות

לצד הראיונות צוות ההערכה קיים סדרת תצפיות בהכשרת הרכזות והמנהלות. בהכשרה לרכזות התקיימו שש תצפיות ואילו בהכשרה למנהלות התקיימו שתי תצפיות. התצפיות התמקדו בתוכני ההכשרה ובתגובת המשתתפות אליהם, תוך ניסיון להבין כיצד ניתן לשפר הכשרות אלה לאור צרכי המשתתפות ורצונותיהן. במספר הזדמנויות כחלק מהגעת צוות הערכה לתצפית, הוצגו למשתתפות תוצאות מתהליך הערכה והמלצות להמשך. מלבד תצפיות אלה, בוצעו שלוש תצפיות בוועדות ההיגוי המקומיות במסגרת ממד ניתוח השותפויות. לסיום, צוות הערכה קיים חמש תצפיות בקהילות השונות כדי להתרשם מהפעילות.

פרק 3: השפעת המיזם על הצעירות

3.1 מניעיהן של הצעירות להצטרף למיזם

מהראיונות עלו שני מניעים עיקריים להצטרפות צעירות למיזם:

- (1) ייאוש עמוק של הצעירות: מחלק גדול של הראיונות עולה ייאוש עמוק בו שרריות הצעירות. ייאוש זה כולל חשיפה לאלימות, תחושות של שעמום וריקנות, תחושת בדידות והיעדר תמיכה משפחתית, החנקה של קולותיהן והיעדר אפשרות לשינוי ותנועה. הציטוט הבא מדגיש את ההיבט הזה:

"כשהתחלתי פה בקהילה הייתי אבודה וטעונה, הגעתי לפה כמו כוס שהגיעה עד גדוניה, עם הרבה חוויות שליליות מהעיר, מהחברה השיפוטית, מהמגבלות הרבות שמעמידים בפני האישה. והרבה אלימות יש פה. מה יעזור לי? זה תלוי בי. אין שום דבר שיעזור לי [...] השאלה מאיפה אני מתחילה, אין אף אחד שיבוא ויעזור לי. עברתי מלא, הרגשתי שהייתי אבודה שם, למה לא עזרו לי. שום דבר לא מעניין אותי. עברתי קשיים רבים בחיי ואני עוד עוברת. לפעמים יש רגעי ייאוש, רגעים שאתה בטוח ששום דבר לא יסתדר ודי נגמרו כוחות."

- (2) רצון לערוך שינוי בחייהן, "לחשב מסלול מחדש": הקהילתיות נתפסת בעיני הצעירות כהזדמנות ליציאה מאותו קיפאון קיומי שיוצרים רבדי הייאוש. לאורך הראיונות עולה בבירור המוטיבציה של הצעירות מכלל המגזרים להצטרף לתוכניות מתוך הרצון לקדם בראש ובראשונה את עצמן.

הן אומרות:

"הגעתי כי אני חייבת לעשות, לבנות, הגעתי לפה כי רוצה לראות אם יש לי כוח, איזה כוח יש לי, אני רוצה להתחיל איפשהו, צריך לנסות, בואי ותעשי. רוצה ללמוד להיות יותר עוטפת, בשביל זה הגעתי, אני חייבת [...] יש רצון, אבל אין אומץ. סוף סוף יש אור, אני מסוגלת להיות סבבה, אפילו מאושרת, הנקודה השחורה נגמרת."

"השאלות שאני כרגע עסוקה בהן הן שאלות לגבי עצמי בלבד. ללא קשר לשום אדם אחר. תקראי לזה אולי אנוכיות, אבל זה אני כרגע. ואולי יום אחד אהיה דוגמא עבור מישהי."

"אני שמחה לשנות משהו בחיים שלי, זה דרך שלי שאני רוצה לעשות, לבנות משהו חדש משהו טוב [...] הייתי שמחה שקבוצה כזו קיימת, גם יש לי עדיין 'קופסא רעה', זה רק התחיל, אני מחכה מאוד, אני מעלה קצת-קצת, שמחה

שאולי אני כן אצליח כי חשבתי שזה כבר הלך לאיבוד. שמחתי שיש לי הזדמנות

לבוא לפה."

מנקודת מבטן של הצעירות, נראה, כי אין ביכולתן לגבש קהילה אקטיביסטית בכוחות עצמן. האפשרות להשתייך לקהילה שנוצרה עבורן, נתפסת בעיניהן כהזדמנות לפגוש את הטוב שבתוכן ושבאחרות בסביבתן. הן מצטרפות לתוכנית מתוך הרצון לנסות, וכי "אין מה להפסיד" כאשר אין להן כל מחויבות מוקדמת. בהקשר זה, בולטת העובדה שקל להן יותר להיענות להזמנה כאשר יש להן היכרות מוקדמת (אפילו שטחית) עם הרכזת או הגורם המפנה. הציטוטים הבאים מדגימים זאת:

"מישהי שעובדת במתנ"ס פנתה אליי... גם אם המפגשים לפעמים הם נורא פשוטים, אך זה יצר שינוי מדהים בחיי כל אחת ואחת מאיתנו. 'אני לא יפסיד', זה המשפט שאמרתי לעצמי. מקסימום אני לא יחזור. זה מה שגרם להסכים להגיע לפה."

"אימי אמרה 'לא תפסיד כלום, תנסי'. אז הצטרפתי לקהילה כאן."
"בהתחלה לא נתתי סיכוי, 'אבדוק'... ואז פשוט ראיתי שיש הרבה בנות."

3.2 תרומת המיזם לצעירות ובחינת האפקטיביות שלו

3.2.1 דיווח רטרואספקטיבי של הצעירות

19 צעירות דיווחו על האופן בו הן חוו את התוכנית בסיום שמונה חודשי פעילות ו-179 צעירות דיווחו על חוויתן מהתוכנית בסיום שנה וחצי מתחילת הצטרפותן. בכלליות, הצעירות דיווחו על הרמה הגבוהה שבה התוכנית הייתה משמעותית עבורן ($Mt2=4.20$, $SD=.98$; $Mt1=4.35$, $SD=.73$) ועל מידה גבוהה שבה ימליצו לחברות לקחת חלק בתוכנית ($Mt2=4.37$, $SD=.99$; $Mt1=4.55$, $SD=.69$). 87.5% מן הצעירות שמילאו את השאלון לאחר שמונה חודשים ו-84.8% מן הצעירות שמילאו את השאלון בסיום שנה וחצי ציינו כי הפעילות במיזם הייתה משמעותית עבורן במידה רבה עד רבה מאוד. נוסף על כך, 90.4% מהצעירות שמילאו את השאלון בתום שמונה חודשי פעילות היו ממליצות לחברותיהן להשתתף בתוכנית במידה רבה עד רבה מאוד ו-87.1% מן הצעירות שמילאו את השאלון בתום שנה וחצי היו ממליצות לחברותיהן להשתתף בתוכנית.

מרבית הצעירות (70.20%) דיווחו בתום שמונה חודשי פעילות, שרכשו כלים לעשייה אקטיביסטית ולסנגור עצמי במידה רבה ורבה מאוד ($Mt1=3.82$, $SD=.92$). רמה דומה נמצאה גם בתום שנה וחצי ($Mt2=3.86$, $SD=1.03$, 71.3%). בסיום שמונה חודשי הפעילות רמת ההזדהות של הצעירות עם הפעילות האקטיביסטית הייתה גבוהה ($Mt1=3.99$, $SD=.97$). ממצאים דומים נמצאו גם באשר לדיווחי הצעירות בתום

² ציון ממוצע = M, סטיית תקן = SD, מועד המדידה הראשון, רמת הבסיס = t0, מועד המדידה השני לאחר שמונה חודשים = t1, מועד המדידה השני לאחר 16 חודשים = t2

שנה וחצי ($Mt2=3.98$, $SD=.91$). רמת שביעות רצון של הצעירות מתפקוד הרכזת דורגה כגבוהה מאוד לאחר שמונה חודשים וגם כן בתום חצי שנה ($Mt1=4.40$, $SD=.78$; $Mt2=4.28$, $SD=.93$). היבטים של שביעות רצון מתפקוד הרכזות נגעו, בין השאר, לנגישות לפניות ולשאלות, מענה לשאלות ולבקשות והצלחה ביצירת קהילה מגובשת בקרב הצעירות.

3.2.2 בחינת אפקטיביות המיזם (שינויים) בקרב כלל הצעירות כקבוצה

אחד האתגרים המרכזיים של צוות הערכה היה לזהות את השינויים וההתקדמות של הצעירה לאורך המיזם. לצורך בחינת האפקטיביות של התוכנית לאחר שמונה חודשי פעילות, נערכה סדרה של ניתוחי שונות למדידות חוזרות (MANOVA for Repeated Measures) עבור כל אחד מממדי המיזם השונים (השתתפות אזורית, קהילתיות, פיתוח זהות, שימוש ומבנה הרשת החברתית). ניתוחים אלו לוו במבחני שונות חד גורמיים (ANOVA for Repeated Measures). הניתוחים נעשו באשר למועד המדידה הראשון והשני וכן באשר למועד המדידה הראשון והשלישי. **כקבוצה נצפתה עלייה מעטה בתפקוד הצעירות בהשוואה בין המדידה שלאחר שמונה חודשים לבין מדידת רמת הבסיס. וכנזכר לעיל בין המדידה שלאחר שנה וחצי בהשוואה למדידת רמת הבסיס.**

מבחני השונות הרב גורמיים שבחנו את ההבדלים בין הצעירות במועד המדידה הראשון לשני, הראו הבדל מובהק בין המדידה הראשונה לשנייה במשתני ההשתתפות האזורית (מודעות פוליטית, סגור עצמי, התנהגויות השתתפות אזורית, מחויבות אזורית ומיומנויות אקטיביזם) ($F(5,120)=3.08^*$, $\mu^2=.11$). תוצאות דומות התקבלו גם בבחינת ההבדל בין מועד המדידה הראשון לשלישי ($F(5,112)=3.42^{**}$, $\mu^2=.13$). בשני הניתוחים הצעירות הפגינו עלייה מובהקת בין מועד המדידה הראשון לשני בכמות התנהגויות ההשתתפות האזורית, אך בניגוד למצופה גם ירידה ברמת המחויבות של הצעירות להשתתפות אזורית. נוסף על כך, נצפה הבדל מובהק בגודל ובחוזק הרשת החברתית שלהן בין מועד המדידה הראשון לשני ($F(5,97)=2.98^*$, $\mu^2=.13$). הצעירות דיווחו על עלייה מובהקת בהתכתבות ברשתות החברתיות, עלייה במידה שבה הן משוחחות בטלפון עם חברות הקבוצה, עלייה במידה שבה הן נפגשות פנים אל פנים עם חברות הקבוצה, וכן עלייה במספר הקשרים המשמעותיים עם חברות הקבוצה.

בניגוד למצופה, בבחינת ההבדלים בין מועד המדידה הראשון לשני נמצאה ירידה במשתנים האודיומוניים (משמעות ומסוגלות עצמית) ($F(2,128)=3.68^*$, $\mu^2=.05$), כאשר הצעירות הפגינו ירידה בשני המשתנים. עם זאת ירידה זו הייתה קטנה. הבדל זה נעלם בבחינת ההבדל בין מועד המדידה הראשון לשלישי. בדומה, נמצאה ירידה מובהקת במשתני הזהות (תמונת חזון, תוכנית חיים, עמדות מגדריות וגיבוש זהות) בין מועד המדידה הראשון לשלישי ($F(4,101)=3.35^*$, $\mu^2=.11$) כאשר נצפתה ירידה ברמת העיסוק בתוכנית החיים בין תחילת המיזם לסיומו. טבלה מספר 3 מפרטת את השינויים שנצפו בקרב המשתתפות.

טבלה מספר 3: פירוט המשתנים שנצפו בהם הבדלים בקרב הצעירות השוואה בין מועד המדידה הראשון לשני

המשתנה	MT0 SD	MT1 SD	F μ^2
מתכתבת ומגיבה ברשתות החברתיות של הצעירות	2.90 2.49	3.46 2.52	4.09* .05
משוחחת בטלפון	1.83 1.27	3.32 2.34	32.83*** .32
נפגשת פנים אל פנים	1.91 1.25	3.58 2.22	53.57*** .40
קשרים משמעותיים	2.81 2.09	3.40 2.21	4.49** .06
התנהגויות השתתפות אזרחית	3.16 1.54	3.47 1.96	3.13# .03

$p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

פירוש הדבר שכבוצה הצעירות התקדמו בכמות ההתנהגויות האקטיביסטיות שלהן מחוץ לקהילה וכן שהרשת החברתית שלהן גדלה בסיום המיזם. עם זאת, הן הידדרו ברמת המחויבות שלהן להשתתפות אזרחית וכן הפגינו ירידה בתחושת המשמעות והערך העצמי. זאת ועוד, הממצאים באשר לנסיגה לא נתמכו בממצאים האיכותניים.

מיעוט הממצאים והממצא באשר לנסיגה יכולים להיות משויכים למשבר הקורונה במהלכו נערכה המדידה השלישית וכן לאפקט התקרה במדידה הראשונה שנבע מרצייה חברתית ומנע מן הצעירות להתקדם. נוסף על כך, מיעוט הממצאים יכול להיות נעוץ בגודל המדגם הקטן יחסית שהקשה לתפוס את השינוי הפנימי אותו עברו המשתתפות וכן בעובדה שמדובר היה בתוכנית התערבות בהתהוות ולא במודל עבודה מגובש. לאור המגבלות האלה וכדי לשפוך אור על עומקו של תהליך השינוי ומהלכו, אותו חוו המשתתפות, נעשה שימוש בניתוחים איכותניים.

3.2.3 תרומת התוכנית לצעירות – ממצאים איכותניים

בניגוד לממצאים הכמותניים, הממצאים האיכותניים מצביעים על סדרה של שינויים שאותם חוו הצעירות. שינויים אלו באים לידי ביטוי בשלושה תחומים מרכזיים: תחום ה"עצמי", התחום החברתי והתחום האודיומוני. הצעירות תיארו מגוון של יכולות ותחושות לגבי כל אחד מהתחומים:

תחום ה"עצמי" – הצעירות דיווחו על מגוון רחב של שינויים, ביניהם רכישת ביטחון עצמי, בשלות מנטאלית, עלייה בדימוי עצמי, קבלה עצמית, יכולת להיפגש עם העבר ממקום אחר (ריפוי/התאוששות), הנעה לפעולה, יכולת לבקש עזרה ולעשות שימוש בעזרה. הציטוטים הבאים מתארים את השינויים האלה:

"מפרויקט זה אני מחזקת את האחריות שלי על ניצול הזמן שלי, על החלטות חיי..."

וגם מחזקת את הביטחון העצמי שלי... היום אני מסוגלת לאמר את דבריי בלשון עצמי ולא להסתמך על אחרים שידברו בשמי."

"המיזם הוא משהו שאפשר לי להיפגש עם העבר, אבל ממקום אחר. ממקום בריא. זה להפסיק להגיד אני מסכנה. זה לנתב את עצמי לעשייה מאוד מאוד טובה, מקומות שאני רוצה לעסוק בהם."

"עכשיו ברורה לי יותר הדרך שבה אני צריכה לפעול. הכיוון מתחדד לי. אני מבינה שאני צריכה להשקיע הרבה ואני עכשיו בבדיקה אם יש לי את הנתונים המתאימים, אם לא – יש לי תוכנית מגירה."

התחום החברתי – הצעירות דיווחו על קשרים בין אישיים עמוקים ומשמעותיים, על ערבות הדדית ועל תמיכה נעדרת שיפוטיות. נוסף על כך, הצעירות דיווחו על תחושות שייכות לקהילה. הן מתארות את הקהילה כמרחב חברתי בטוח וחיובי מאוד של קבוצת שווים שבה מתאפשר שיח בין אישי פתוח התומך באתגרי החיים הבוגרים. הציטוטים הבאים מלמדים על תחושת השייכות שהתפתחה ביניהן לאורך הפרויקט. מרבית הצעירות מתארות קשרים משמעותיים המתקיימים גם מעבר לשעות הפורמליות, כמו משפחה. מה שתרם לכך לדעת הצעירות היא דווקא המסגרת המובנית והמונחית של המפגשים כדבר שמאפשר להן פתיחות ושיתוף. נוסף על כך, ייחודה של הקהילה הוא השילוב בין תקופות של התמקדות באקטיביזם לבין תקופות של אוורור, פורקן ותמיכה רגשית לצעירות.

"יש בינינו תחושה מתחזקת של לשמוח בשביל האחר ולתמוך בו. תחושת יחד. רצון להקשיב. הקבוצה חיזקה אצלי את כל אשר קשור לקשיים חברתיים, לבעיות של החברה, למוגבלויות וקשיים שהחברה מציבה בפני נשים (מה מותר ומה אסור, מה מקובל ומה לא). יש תמיד ניסיון להגביל את האישה ולתחום אותה בתוך כלוב."

"עצם זה שהקהילה נטולת שפיטה, יש בה הקשבה מלאה. גם אם אני לא מכירה את הבחורה תמיד עם נתינה. מה שקיבלתי ונתתי זה יותר להקשיב לעצמי, וכשאני מוצאת את התשובות ומחברת אותם דרך הקשבה של האחרות (אלי) ממקום לא ביקורתי, אני יכולה להרכיב את הפאזל של עצמי באופן אחיד. וכשאני אדע שאצלי זה עובד אני אדע איך להיות חלק מעשייה חברתית שתוביל לכיוון שלם."

"קבוצת הצעירות מעצימה מאוד. לפני השתתפותי בקבוצה הייתי בחורה ביישנית מאוד... לאט לאט ובזכות הקבוצה התחלתי להכיר צעירות חדשות, מכל מיני מקומות והתחלתי לדבר יותר, להשתתף יותר. זה מאוד מחזק ומעצים את הביטחון בעצמי וההבעה העצמית."

התחום האודיומוני – בהקשר הזה הצעירות דיווחו על: תחושת גאווה אישית, סיפוק, מלאות רגשית, מלאות מנטאלית, עלייה בתחושת משמעות ומטרת חיים, תפיסת אפשרויות, גיבוש זהות והגדרה עצמית. הציטוטים הבאים מלמדים על תפיסת השינוי של הצעירות בהקשר זה:

"התרומה הכי גדולה שקיבלתי היא מודעות וחיבור לעצמי, בזכות הקבוצה ומה שמתנהל בתוכה אני יודעת יותר לזהות מה מתאים לי ומה טוב לי, וגם מה לא."

אני מרגישה יותר משמעות. אני גם יותר מודעת ומבינה את המורכבות החברתית שבה אני נמצאת; יתרונות וחסרונות כאחד."

"אני יותר פעילה, אני יוצאת לקהילה לפעול, התנדבתי בבית־הספר, אני משתתפת במיזמים של הקהילה שלי. יש לי כוח, יש לי קול, אני מרגישה שיש לי משמעות ויש לי מטרה. אני חשובה ועצם זה שאני יכולה לתת זה גורם לי להרגיש עוד יותר עוצמתית. זה מה שעודד אותי לרצות להמשיך ללימודים, להרחיב אופקים ולהמשיך להיות פעילה למען אחרים ולמען עצמי."

"במיזם שלנו גיליתי אקטיביזם נשי. המיזם עזר לי להגדיר את עצמי. לשבת מול קבוצת בנות ולעשות למען אחר. כל אחת הביאה את השוני שלה, את המקום שלה – מאיפה היא רוצה לעשות שינוי, וזה עזר לי להבין מי אני."

"מבחינת הקהילה – כל מיזם שאנחנו עושות נותן לי הרגשה שאני רוצה להיות יותר מדויקת עם עצמי. אני לא יכולה לפעול באקטיביסטיות כלפי העולם ולא לעשות את זה כלפי עצמי. וגם בכלל – אנחנו הרבה פעמים לומדות על נשים ועל אקטיביסטיות ואני צריכה לפעול לאקטיביזם בכיוונים שאני רוצה".

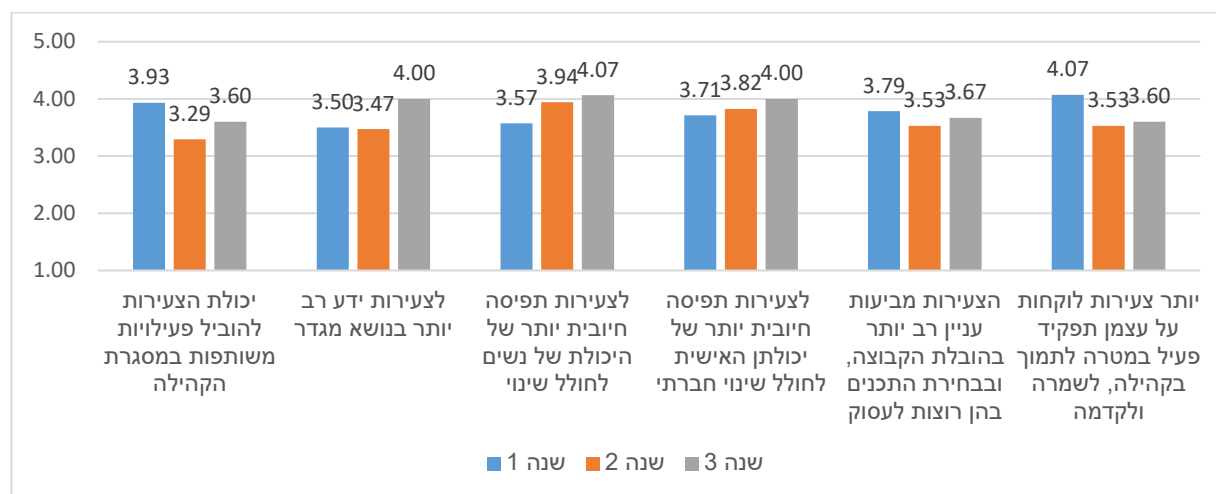
3.2.4 תרומת התוכנית לצעירות; האופן שבו מנהלות ורכזות מעריכות את השפעת המיזם על הצעירות

כלל הרכזות והמנהלות התבקשו להעריך בראיונות את חשיבותו של מיזם מהסוג הזה לצעירות בסיכון. זאת בהתחשב בעובדה שמשאבי כסף וזמן שהוקדשו למיזם הזה יכלו להיות מושקעים בהתערבויות אלטרנטיביות בעלות תרומה זהה או גבוהה יותר לצעירות. כלל המראיינות ציינו, כי מיזם זה רלוונטי מאוד לצעירות, וכי הוא מתייחס להיבטים קריטיים בחייהן, אשר מיזמים אחרים אינם מתייחסים אליהם. שאלה זו נשאלה גם בשאלונים הכמותניים, והרכזות דירגו את חשיבות המיזם לצעירות ברמה גבוהה מאוד (4.75 מתוך 5). נשות המקצוע הסבירו, כי השילוב של קהילתיות, אקטיביזם ומגדר הובן כמהותי בחייהן של הצעירות. הציטוט הבא ממחיש את חשיבות המיזם בעיני המנהלות והרכזות.

"לקח לי ולרכזת שלי זמן להבין למה השילוב של קהילה, אקטיביזם ומגדר כל כך חשוב. לקח לי גם זמן להבין במה המיזם הזה שונה מפרויקטים אחרים. היום אני יודעת שהוא שונה מאוד מפרויקטים אחרים כי שילוב כזה לא קיים בפועל. בניגוד לפרויקטים אחרים בהם יש קהילה מובנית שעושה פרויקט בעצמה, כאן לוקחים קבוצה של נערות בסיכון, פועלים ליצירת קהילה ואז מובילים אותן לעשות אקטיביזם. השילוב הזה הוא מיוחד ועם הרבה מאוד פוטנציאל להצלחה. אצלנו זה השפיע לטובה על חלק מהצעירות, ועל חלק פחות, אבל גם אם לא רואים השפעה עכשיו, אני בטוחה שהרעיון הוא נכון ושהמיזם חשוב."

לאורך המיזם לרכזות הקהילות היה מגע יומיומי עם הצעירות. רכזות שפעלו במיזם לאורך זמן, מסוגלות לחוות דעה על השפעת המיזם על הצעירות. אי לכך, בסיום כל שנת פעילות, הרכזות התבקשו לציין את המידה שבה הצעירות הושפעו מהמיזם במגוון קטגוריות מאז הקמת הקהילה. איור

2 מציג את תשובותיהן, כאשר יש להביא בחשבון את העובדה שבכל שנה ישנה תחלופה של צעירות ובחלק מהקהילות אף תחלופה של נשות מקצוע.³



איור 2: הערכת הרכזות את השפעת המיזם על הצעירות מרגע הקמת הקהילות

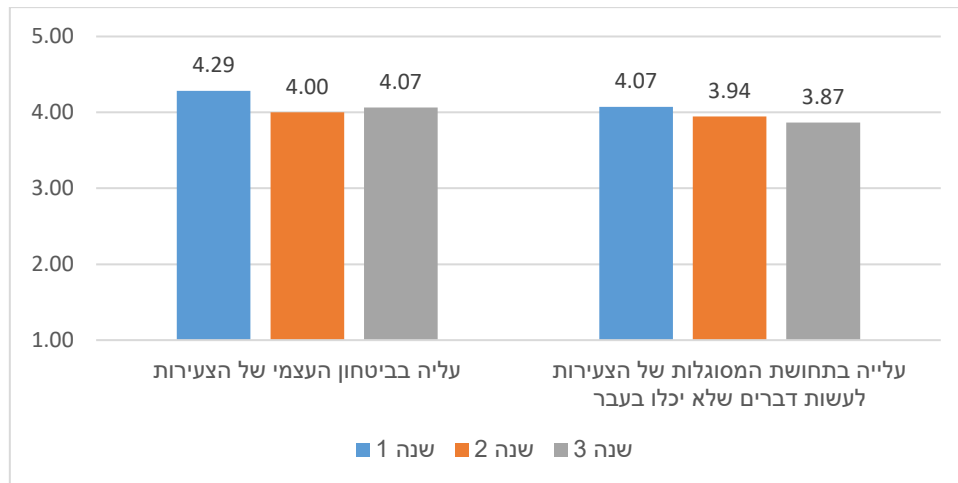
השינויים לאורך השנים המוצגים באיור אינם מובהקים. המשמעות היא שאי אפשר להצביע בבירור על מגמת עלייה או ירידה בהערכת הרכזות את תרומת המיזם לצעירות.⁴ אולם במספר קטגוריות ניתן להצביע על הערכה גבוהה של עלייה ביכולות הצעירות ובתפיסה חיובית יותר של יכולותיהן. בולט לטובה דירוג הרכזות את השינוי לטובה בתפיסה החיובית של יכולות הצעירות לחולל שינוי (עמודה שלישית מימין) ויכולות נשים בכלל לחולל שינוי (עמודה רביעית מימין). בסוף המיזם (שנה 3), הרכזות דירגו יכולות אלה במידה גבוהה של 4.07 מתוך 5. אף שאינה מובהקת, אפשר גם להבחין במגמת עלייה לאורך השנים. תרומה זו של המיזם הודגשה פעמים רבות בראיונות עם מנהלות ורכזות שטענו כי פעילויות אקטיביסטיות, בשילוב עם הדגש על מגדר וקהילה, הביאו את הצעירות להבנה שלמרות מצבן והרקע שלהן, יש ביכולתן כאינדיבידואליות וכקבוצת נשים לתרום לחברה. הבנה זו, לדעת נשות המקצוע, תורמת רבות לתפיסת עצמי חיובית יותר ולתחושת מסוגלות גבוהה יותר.

ואכן, בסיום כל שנת פעילות, הרכזות התבקשו לדרג את מידת השינוי שהצעירות עברו מתחילת המיזם ועד לאותה נקודה בתחומים שונים. כפי שניתן לראות באיור הבא (איור 3), הרכזות דירגו עלייה גבוהה של מידת הביטחון העצמי של הצעירות ותחושת המסוגלות האישית שלהן. בדומה לדירוג בשאלונים הכמותניים, גם בראיונות עימן, כלל המנהלות והרכזות במיזם ציינו שהתרומה המשמעותית ביותר לצעירות הייתה העלייה בביטחון העצמי ובמסוגלות העצמית. בעוד שלאורך השנים הרכזות לא דירגו עלייה גבוהה יותר, בכל שנה לאורך שנות המיזם הן ציינו שאפשר לראות שיפור במדדים אלה בקרב הצעירות. הציטוט הבא מפי אחת הרכזות ממחיש זאת:

³ תחלופת צעירות יכולה להשפיע על ירידה בחלק מהמדדים.

⁴ יש לסייג ממצא זה במספר המשיבות הקטן שמגביל את היכולת להשיג ממצא מובהק, עם זאת יש לשים את הדעת כי הוא דומה לחוסר המובהקות בדיווחי הצעירות.

"כבר אחרי השנה הראשונה ראיתי שינוי משמעותי בביטחון העצמי של חלק מהצעירות. בהמשך ראיתי שינוי אצל צעירות נוספות עד כך שהיום אני יכולה להגיד שיש לנו קהילה עם נשים שאומנם מתמודדות עם מגוון בעיות, עדיין הביטחון העצמי שלהן לא גבוה, אבל אין ספק שיש שינוי עצום בהיבט הזה. אני בטוחה שזו תוצאה של כל האקטיביזם שהם עשו והעובדה שנוצרה כאן קהילה חזקה שנותנת להן ביטחון".



איור 3: הערכת הרכוז את העלייה בביטחון העצמי ותחושת המסוגלות של הצעירות

3.3 התאמת הצעירות לתוכנית

אחת השאלות שהעסיקה את צוות הניהול של המיזם, הייתה הניסיון להגדיר את פרופיל הצעירות המתאימות למיזם. שאלה זו התחדדה לאור הממצאים הכמותניים המועטים באשר לתרומה הכוללת של המיזם לכלל הצעירות. לצורך כך, נעשה ניסיון לזהות האם צעירות בעלות מאפייני רקע שונים ובעלות אפיונים שונים, כפי שנמדדו בנתוני הבסיס במדידה הראשונה, נתרמו במידה שונה מן התוכנית. בדומה, נעשה ניסיון לבחון האם נתונים אלה קשורים או מנבאים את נוכחות הצעירה במיזם, נשירתה מהמיזם או התפתחותה בעקבות השתתפותה במיזם.

3.3.1 משתני הרקע כמסבירים נוכחות במיזם ונשירה ממנו על פי מאגר הנתונים של המיזם

בניסיון לזהות הבדלים בשיעור הנוכחות של הצעירות במיזם באמצעות משתני הרקע של הצעירה (מוצא, הגורם המפנה לתוכנית, רמת התעסוקה, מצב משפחתי, השכלה, הכרות עם הרווחה, הסדר מגורים), נערכה סדרה של ניתוחי שונות חד גורמיים (ANOVA) שלוותה במבחני המשך מסוג post-hoc Duncan. ניתוח הנתונים הצביע על הבדלים בשיעור הנוכחות של הצעירות כנגזרת של מוצא הצעירה, הגורם המפנה לתוכנית, רמת התעסוקה, הסדרי הדיור שלה ומוקד העיסוק של הקהילה. **בכלליות, נמצא שצעירות שהגיעו מיזמתן למיזם ולא הופנו על ידי גורם חיצוני, צעירות פחות עסוקות ושלא מחויבות לתעסוקה מלאה או שגרות בבית הוריהן או בדירות וכן צעירות מן החברה הערבית, נכחו בשיעור גבוה יותר במיזם.**

כך למשל נמצא, כי לצעירות ערביות ודרוזיות שיעור נוכחות גבוה יותר בהשוואה לזה של צעירות יהודיות (כולל חרדיות) ($F(1,328) = 39.15^{***}$, $\mu^2 = .11$). צעירות שהגיעו מיזמתן למיזם היו בעלות שיעור גבוה יותר של

נוכחות לעומת צעירות בוגרות תוכניות, חברות קהילה או צעירות שהופנו על ידי הרווחה, חברה או גורמים אחרים $F(5,259)=2.90^*$, $\mu^2=.05$. לצעירות מובטלות שיעור נוכחות גבוה יותר $F(2,228)=4.63^*$, $\mu^2=.04$. בהשוואה לצעירות המועסקות במשרה חלקית או מלאה. לצעירות המתגוררות בבית הוריהן או בדירות, שיעור נוכחות גבוה יותר $F(5,238)=6.43^{***}$, $\mu^2=.12$. בהשוואה לצעירות המתגוררות עם שותפים או בהסדר אחר. לא נמצא הבדל ברמת הנוכחות בקרב צעירות מוכרות ושאינן מוכרות לרווחה $F(1,150)=.12$, $\mu^2=.00$. וכן, לא נמצאו הבדלים ברמת הנוכחות בין צעירות בעלות רמת השכלה שונה. $F(6, 184)=1.56$, $\mu^2=.00$. **לכן, נראה שבגיוס הצעירות כדאי להתמקד בצעירות בעלות מניע פנימי להשתתף במיזם וכן בצעירות שקהילתיות מהווה מרכיב משמעותי בזהות שלהן.**

3.3.2 בחינת אפקטיביות המיזם באמצעות משתני הרקע וזיהוי פרופילים של צעירות על פי אפיוניהן

משתני הרקע של הצעירה: מוצא, מצב משפחתי, תעסוקה, מצב מגורים (הורים או לבד) והשכלה, לא הניבו הבדלים בהתקדמות הצעירה (ציון הפרש של הצעירה בין המדידה הראשונה למדידה השנייה במשתנים השונים) בניתוחי שונות רב גורמיים למדידות חוזרות (MANOVA for Repeated Measures). גם סדרה של ניתוחי רגרסיה הירארכית (Hierarchic Linear Regression) באמצעות משתני הרקע הראו שמשתנים אלה לא תרמו להסבר המידה שבה הצעירה נכחה הצעירה במיזם (דיווח צעירה), המידה שבה הצעירה תפסה את השתתפותה במיזם כמשמעותית, או את המידה שבה הייתה ממליצה לחברה להשתתף בתוכנית. כמו כן, משתני הרקע לא תרמו לניבוי מידת ההתפתחות של הצעירה בממדים השונים. גם הניסיון לזהות פרופילים של צעירות על פי נתוני הבסיס שלהן, מידת הנוכחות שלהן, מידת המשילות העצמית או המידה שבה תפסו את תחומי העיסוק בקהילה – לא הניבו הבדלים בהתקדמות הצעירה. **ממצאים אלה עשויים לתמוך בהנחת היסוד של המיזם, כי השתתפות במיזם מתאימה לכלל הצעירות.**

3.3.3 ניתוח אפקטיביות המיזם בקרב צעירות המאופיינות ברמת תפיסה שונה של משמעות המיזם

אחת הדרכים להבין האם הפעילות הייתה אפקטיבית, היא לבחון את ההבדל בהתקדמות בקרב צעירות שחוו את ההשתתפות במיזם כמשמעותית אל מול אלו שחוו אותה כפחות משמעותית. ניסיון לסווג את הצעירות על פי המידה שבה הצעירה תופסת את המיזם כמשמעותי והמידה שבה הייתה ממליצה לחברותיה להצטרף למיזם לאחר שמונה חודשי פעילות באמצעות Two-steps cluster הצביע על שני אשכולות של צעירות: צעירות שחוו את התוכנית כמשמעותית במידה בינונית עד רבה ($n=104$) וצעירות שתפסו את התוכנית כמשמעותית במידה רבה מאוד ($n=86$) [$BIC=0.70$]. לאחר מכן, נבחנה אפקטיביות המיזם בתחומים השונים באמצעות ניתוחי שונות רב גורמיים למדידות חוזרות (MANOVA for Repeated Measures) כאשר נבחנה האינטראקציה בין אפקט הקבוצות השונות (דהיינו, קבוצת הצעירות שחווה את התוכנית כמשמעותית במידה בינונית עד רבה לבין קבוצת צעירות שתפסה את התוכנית כמשמעותית במידה רבה מאוד) לבין מועדי המדידה. ניתוחים אלו לוו בניתוחי שונות חד גורמיים למדידות חוזרות (ANOVA for

Repeated Measures) ומבחני t-test למדגמים מזווגים (t –test for paired samples), כדי לזהות באיזו משתנה ובאיזו קבוצה חלו השינויים.

נמצא שצעירות מן הקבוצה שתפסה את הפעילות כמשמעותית במידה רבה מאוד לאחר שמונה חודשי פעילות, הפגינו עלייה בממדי ההשתתפות האזרחית $F(6,108) = 3.02^{**}$, $\mu^2 = .16$ ובמשתני הזהות (גיבוש זהות, עמדות מגדריות, התנהגויות תוכנית חיים וחזון אישי) $F(4,98) = 2.49^*$, $\mu^2 = .09$. באופן ייחודי נמצא כי צעירות מן הקבוצה שתפסה את הפעילות כמשמעותית במידה רבה מאוד הפגינו לאחר שמונה חודשי פעילות עלייה בתודעה פוליטית, עלייה בתפיסת עומק הקשרים החברתיים בקהילה ובמספר התגובות ברשת החברתית וכן עלייה סמוכה למובהקת במיומנויות השתתפות אזרחית ובשיתוף הפעולה בקהילה. בניגוד לכך, צעירות מן הקבוצה שאופיינה ברמה נמוכה יותר של משמעות הפגינו ירידה בעמדות חיוביות כלפי השתתפות אזרחית וחקר הזהות וכן ירידה בשיתוף הפעולה בקהילה המשמעות והתקווה (ראה טבלה מספר 4).

טבלה מספר 4: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי צעירות המאופיינות ברמות שונות של תפיסת הפעילות כמשמעותית – השוואה בין רמת הבסיס לבין מועד המדידה השני אחרי שמונה חודשים

המשתנה/ הקבוצה	צעירות בעלות רמה בינונית עד גבוהה של תפיסת משמעות המיזם (n=104)	צעירות בעלות רמה גבוהה מאוד של תפיסת משמעות המיזם (n=86)	t df
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	
מיומנויות השתתפות אזרחית	3.58 .62 3.49 .62	3.73 .60 3.86 .76	-1.58# 58
תודעה פוליטית	3.55 .61 3.41 .61	3.72 .84 3.90 .65	-2.14* 54
עמדות חיוביות כלפי השתתפות אזרחית	4.37 .62 4.08 .80	4.65 .44 4.72 .41	2.86** 61
משמעות בחיים	3.89 .76 3.58 .92	4.06 .79 4.08 .79	3.42*** 61
גיבוש זהות	3.66	3.93	2.01*

המשתנה/ הקבוצה	צעירות בעלות רמה בינונית עד גבוהה של תפיסת משמעות המיזם (n=104)	צעירות בעלות רמה גבוהה מאוד של תפיסת משמעות המיזם (n=86)	t df
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	
	.85 3.40 .89	.80 4.07 .78	61
שיתוף פעולה	4.23 .74 4.03 .76	4.41 .63 4.59 .64	-1.87# 56 2.09 62
עומק הקשרים המשמעותיים בקהילה	3.94 .81 3.87 .74	4.43 .65 4.69 .49	-2.75** 58
תגובה ברשתות החברתיות	2.79 2.72 2.85 2.73	2.94 2.45 4.26 2.37	-3.84*** 49

$p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

ממצאים דומים, אך מעטים יותר, נמצאו כאשר השונו את התקדמות הצעירה לאחר 16 חודשים
בהשוואה למדידת הבסיס בנוגע למשתנים האודיומוניים (מסוגלות עצמית ומשמעות), $F(2,71) = 3.21^*$, $\mu^2 = .08$
 ויכולת הסנגור. צעירות מן הקבוצה הגבוהה הפגינו עלייה סמוכה למובהקת בתפיסת המסוגלות וכן
 עלייה ביכולת הסנגור (ראה טבלה מספר 5). **ממצאים אלה מצביעים, כי לתפיסת הצעירה את התוכנית**
השפעה על התקדמותה של הצעירה, אך גם על נסיגתה במסגרת המיזם וכי כדי שצעירה תתקדם לאורך
התוכנית יש לסייע לה בתפיסת התוכנית כמשמעותית (ראה בהמשך הפרק 3.3.3.1 – הגורמים התורמים
 לפעילות משמעותית).

טבלה מספר 5: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי צעירות המאופיינות ברמות שונות של תפיסת הפעילות כמשמעותית – השוואה בין רמת הבסיס לבין מועד המדידה השלישי לאחר 16 חודשים

המשתנה/ הקבוצה	צעירות בעלות רמה בינונית עד גבוהה של תפיסת משמעות המיזם (n=104)	צעירות בעלות רמה גבוהה מאוד של תפיסת משמעות המיזם (n=86)	t df
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt2 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 16 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt2 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 16 חודשים)	
מסוגלות עצמית	4.21 72 3.96 .77	4.41 .65 4.55 .54	1.93* 36
סנגור	3.37 .83 3.30 .75	3.56 .98 3.92 .83	2.26* 36

$p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

3.3.3.1 מה מסביר פעילות משמעותית?

כדי להבין מהם המשתנים המסבירים את תפיסת המשמעות של הפעילות בעיני הצעירה נעשה ניסיון לאתר את המשתנים המסבירים זאת באמצעות המשתנים: משילות עצמית, רמת נוכחות, תפיסת תפקוד הרכזת, המידה שהצעירה חשה שרכשה ידע וכלים באשר להשתתפות אזורית משמעותית וכן הציון הממוצע של מידת העיסוק בתחומי הפעילויות השונות.

תחילה נעשה ניסיון לבא את המידה שבה תמליץ הצעירה לחברותיה על השתתפות במיזם באמצעות שני ניתוחי רגרסיה היררכית (Linear Regression Hierarchic). ניתוח אחד נעשה לגבי דיווח הצעירה לאחר שמונה חודשים וניתוח שני נעשה לגבי דיווח הצעירה אחרי 16 חודשים. **המשתנים שהסבירו את המלצת הצעירה להשתתף במיזם היו: א. תפיסת תפקוד הרכזת; ב. התפיסה של הצעירה כי רכשה כלים וידע להשתתפות אזורית משמעותית; ג. מידת העיסוק בתחומי הפעילויות השונים** (ראה נספחים מספר 4–5). ניתוח דומה נערך גם **לגבי המידה שבה הצעירה תופסת את ההשתתפות במיזם כמשמעותית** עבורה. המשתנים שהסבירו את תפיסת המשמעות היו **תפיסת תפקוד הרכזת ולאחריו מידת הנוכחות של הצעירה בפעילות** (ראה נספחים מספר 6–7). **ממצאים אלו מדגישים את חשיבות הרכזת במיזם, רכישת ידע וכלים להשתתפות אזורית וכן את נוכחות הצעירה לתפיסת הפעילות כמשמעותית.**

סיכום הממצאים בפרק זה

- מניעיהן של הצעירות להצטרף למיזם היו מגוונים ובדרך כלל היו ממוקדים ברצון של הצעירות להתפתחות אישית. בחלק גדול מסיפוריהן של הצעירות עלתה תחושת ייאוש עמוקה בה הן היו שרויות. להבנתן, ההזדמנות להצטרף למיזם סיפקה מענה מסוים לתחושות קשות אלו והזדמנות להתפתחות. בשונה ממענים קודמים אליהם נחשפו הצעירות, המיזם נתפס כחוויה שונה וייחודית, בעלת פוטנציאל רב יותר להתמודדות עם מגוון הבעיות שהן חוות.
- בניסיון להעריך את תרומת המיזם לצעירות, נמצא כי מרביתן תפסו את חוויות המיזם כחיוביות. הן העידו על תרומה משמעותית של המיזם להיבטים שונים בחייהן, ומרביתן היו ממליצות לחברותיהן להצטרף לתוכנית. הצעירות דיווחו, כי במהלך המיזם הן רכשו כלים ומיומנויות להשתתפות אזרחית משמעותית ולסנגור עצמי. עם זאת, הניתוחים הכמותניים האורכיים הראו שהמיזם לא תרם באופן אחיד לכלל הצעירות, ושבממוצע כלל הצעירות המיזם התקדמו רק בהיבטים של עלייה באימוץ של התנהגויות אקטיביזם חברתי ועלייה באינטנסיביות השימוש ברשת החברתית, בגודל הרשת החברתית של הצעירות ובעומק הקשרים החברתיים בתוכה. אלה הם שינויים חשובים, אולם הם מעטים ביחס לציפיות הרבות שהיו מהצעירות.
- על פי הרכזות, הצעירות חוו עלייה משמעותית בהתפתחות העצמי, תחושת המסוגלות, השייכות, המשמעות והרווחה של הצעירות. הצעירות תיארו, כי בשל השתתפותן במיזם, הן הרגישו עלייה בביטחון העצמי ובקבלה עצמית. הן דיווחו על תרומה ביכולתן לבקש עזרה ולעשות בה שימוש, וכן על עלייה בתחושת הגאווה והסיפוק מהחיים. הן תיארו עלייה בחקר הזהות בייחוד בהקשר למגדר, אתניות ומעמד סוציו-אקונומי.
- ניסיון לגלות באמצעות הניתוחים הכמותניים מיהן הצעירות שבכל זאת נתרמו מהמיזם הראה שהצעירות שתפסו את ההשתתפות בתוכנית כמשמעותית, שדיווחו על היותן מעורבות ברמה גבוהה בתחומי המיזם השונים (קהילה, אקטיביזם וזהות) ושהפגינו עלייה במשתני ההשתתפות האזרחית (בעיקר בתודעה הפוליטית, בידע ומיומנויות ובעמדות חיוביות כלפי השתתפות אזרחית) ושקהילותיהן אופיינו באקטיביזם ביקורתי – התקדמו בממדים השונים של המיזם או שלכל הפחות לא חלה נסיגה בממדים אלה.
- ניסיון לאתר את המרכיבים המעצבים את תפיסת התוכנית כמשמעותית בעיני הצעירה העלה שחוויה משמעותית במיזם הייתה מורכבת מתפיסת הצעירה את תפקוד הרכזת כחיובי, מנוכחות הצעירה במיזם, מתחושת עיסוק ומעורבות פעילה בבינוי הקהילה ובאקטיביזם. גורם משפיע נוסף על תפיסת התוכנית כמשמעותית היה רכישת מיומנויות וידע באשר להשתתפות אזרחית.

פרק 4: פרקטיקות מיטביות המסבירות את התקדמות הצעירות

שאלה מרכזית נוספת שעמדה בפני צוות המיזם הייתה לנסות ולזהות פרקטיקות מיטביות התורמות לאפקטיביות ולתרומת המיזם לצעירות. ארבע פרקטיקות מרכזיות עלו מניתוח הנתונים כמשמעותיות להסבר התקדמות הצעירות ותרומת המיזם: (1) מיקוד באקטיביזם ובייחוד בהקניית ידע וכלים לאקטיביזם, פיתוח התודעה הפוליטית של הצעירה ואקטיביזם ביקורתי, (2) עיסוק רב בתוכני המיזם – תחושת עשייה, (3) איכות תפקוד הרכזת כפי שנתפסת בעיני הצעירה (4) הקפדה על מפגשים פיזיים ונוכחות של הצעירה בפעילות.

4.1 אקטיביזם

זרוע משמעותית בפעילות המיזם הייתה האקטיביזם. החלק הבא יעסוק בניסיון להבין את תרומת המיקוד באקטיביזם חברתי להתפתחות הצעירות בכלל ובאקטיביזם חברתי ביקורתי בפרט.

4.1.1 מיקוד באקטיביזם כמנבא את נוכחות הצעירה

בחינת הבדלים בשיעור הנוכחות של הצעירות (בדיווח רכזת) כנגזרת של מוקד הפעילות בקהילה (בינוי קהילה, אקטיביזם, זהות ומגדר ומיומנויות, בדיווח רכזת) בהתבסס על נתוני מאגר המיזם, באמצעות ניתוח שונות חד גורמי (ANOVA) המלווה במבחני המשך מסוג post-hoc Duncan הצביע על שיעור נוכחות גבוה יותר בקרב צעירות שמוקד הפעילות בקהילה שלהן נסוב סביב אקטיביזם או גיבוש זהות ומגדר $F(3,307)=21.374^{***}, \mu^2=.17$ בהשוואה לקהילות בהן המוקד הוא בינוי קהילה או מיומנויות אישיות.

4.1.2 מיקוד באקטיביזם כמנבא תפקוד ומונע נסיגה

כדי לאפיין את הצעירות על פי התקדמותן במשתני ההשתתפות האזרחית (ההתקדמות חושבה כציון הפרש בין המדידה השנייה לראשונה במשתנים: ידע על השתתפות אזרחית, עמדות חיוביות כלפי השתתפות אזרחית, מיומנויות השתתפות אזרחית ותודעה פוליטית) נערך ניתוח אשכולות מסוג K-Means. הניתוח זיהה שני אשכולות של צעירות. האשכול הראשון כלל צעירות שהתקדמו במיזם בממדי האקטיביזם ($n=91$), ואילו האשכול השני כלל צעירות שנסוגו במשתנים אלה ($n=34$). אחרי כן, נבחנה אפקטיביות המיזם בתחומים השונים כנגזרת של הקבוצות השונות באמצעות ניתוחי שונות רב גורמיים למדידות חוזרות (MANOVA for Repeated Measures) הכוללים ניתוחי אינטראקציה בין מועדי המדידה וקבוצות הצעירות. ניתוחים אלה לוו בניתוחי שונות חד גורמיים למדידות חוזרות (ANOVA for Repeated Measures) ומבחני t-test למדגמים מזווגים (t-test for paired samples), כדי לזהות באיזו משתנה ובאיזו קבוצה חל השינוי לפי אשכולות המשתתפות.

באופן כללי, הניתוחים הראו כי צעירות שאופיינו בעלייה במשתני האקטיביזם הפגינו עלייה במספר התנהגויות השתתפות אזרחית, יכולת הסנגור העצמי ובחקירת הזהות, ואילו צעירות שאופיינו בנסיגה במשתני ההשתתפות האזרחית הפגינו ירידה ברמות הסנגור העצמי, המסוגלות העצמית, משמעות בחיים, שביעות רצון מהחיים, תפיסת תקווה וחקירת זהות (ראה טבלה מספר 6).

טבלה מספר 6: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות בקרב צעירות המאופיינות ברמות שונות של שיפור בממדי ההשתתפות האזרחית (ידע, מיומנויות, תודעה פוליטית ומחויבות) לאחר שמונה חודשים במיזם

המשתנה/ הקבוצה	צעירות שאופיינו בנסיגה במשתני האקטיביזם (n=28)	צעירות שהפגינו שיפור במשתני האקטיביזם (n=97)	t df
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	
התנהגויות השתתפות אזרחית	3.03 1.60 3.70 2.39	3.21 1.51 3.63 1.77	-2.63 90
מסוגלות עצמית	4.50 .51 4.03 .81	4.29 .68 4.24 .82	3.80*** 33
משמעות בחיים	4.29 .80 3.85 .88	4.23 .66 3.71 .83	3.59*** 33
תקווה	4.31 .71 3.79 .84	4.08 .77 4.09 .83	3.62*** 33
שביעות רצון מהחיים	4.07 .73 3.65 1.00	3.69 .87 3.80 .88	2.62* 33
סנגור עצמי	3.96 .86 3.62 .86	3.41 .84 3.68 .85	2.25* 33 -2.42* 90
חקירת זהות	3.94 .71 3.40 .99	3.75 .84 3.87 .80	3.06** 33

$p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

בדומה, ניתוחי השוונות שהשוו בין ציוני הצעירות במדידת רמת הבסיס לבין המדידה שנערכה שנה וחצי לאחר מכן, הראו כי צעירות שאופיינו בעלייה במשתני האקטיביזם הפגינו עלייה בהתנהגויות השתתפות אזורית, ואילו צעירות שאופיינו בנסיגה במשתני ההשתתפות האזורית הפגינו ירידה ביכולת הסנגור העצמי, תפיסת המסוגלות העצמית, משמעות בחיים, תפיסת תקווה וחקירת זהות (ראה טבלה 6).

לכן, נראה שהשיפור של הצעירה ביכולות ההשתתפות האזורית מסייע לעלייה בסנגור עצמי וחקירת זהות. נוסף על כך, שיפור ביכולות ההשתתפות האזורית של הצעירה מהווה גורם מגן מפני נסיגה במשתני השגשוג והרווחה. לממצא זה חשיבות גדולה בייחוד בתקופות משבריות כמו תקופת הקורונה שהייתה כרוכה בפגיעה משמעותית ברווחה הנפשית (ראה טבלה מספר 7).

טבלה מספר 7: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות בקרב צעירות המאופיינות ברמות שונות של שיפור בממדי ההשתתפות האזורית (ידע, מיומנויות, תודעה פוליטית ומחויבות) לאחר 16 חודשים במיזם

המשתנה/ הקבוצה	צעירות שאופיינו בנסיגה במשתני האקטיביזם (n=28)	צעירות שאופיינו בשיפור במשתני האקטיביזם (n=97)	t df
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt2 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 16 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt2 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 16 חודשים)	
התנהגויות השתתפות אזורית	1.75 .55 1.67 .36	1.44 .19 1.56 .21	-1.90# 55
מסוגלות עצמית	4.63 .55 3.95 .70	4.29 .69 4.58 .69	4.65*** 21
משמעות בחיים	4.32 .57 3.75 .95	3.91 .78 3.87 .86	2.81* 21
תקווה	4.32 .72 3.84 .76	4.05 .77 3.93 .83	2.55* 21

$p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

4.1.3 אקטיביזם ביקורתי

השתתפות אזרחית יכולה לשאת צורות רבות והיא נעה על פני ציר הנע בין מעורבות אישית ולא פורמלית הממוקדת במילוי צרכיו של הפרט או הקהילה אל מול ההתארגנות פורמלית קבוצתית ממוסדת שנסובה סביב סוגיות קהילתיות או פוליטיות ונועדה לקדם רעיונות, עמדות או פעולות לצורך שינוי הסדר החברתי. אחת השאלות המרכזיות במיזם מנסה לברר את יתרונה של הגישה הביקורתית אל מול השתתפות אזרחית הפועלת לקידום רווחת הפרט בקהילה, אך אינה נושאת ממד ביקורתי. לצורך כך, סווגו הקהילות על ידי הנהלת המיזם לשני אשכולות על פי מידת האקטיביזם הביקורתי (ביקורתי במידה נמוכה ($n=70$), ובינונית-גבוהה ($n=62$). לצורך הסיווג, המשגנו אקטיביזם ביקורתי כאקטיביזם המכוון לשינוי הסדר החברתי או שינוי חברתי ועלול להיות כרוך גם במחיר חברתי עבור הצעירה.

בהמשך הדרך, נבחנה אפקטיביות המיזם בתחומים השונים באמצעות ניתוחי שונות רב גורמיים למדידות חוזרות (MANOVA for Repeated Measures) כאשר נעשה ניסיון לאתר את האינטראקציה למועדי המדידה (מדידת בסיס ולאחר שמונה חודשי פעילות) ולקבוצות הצעירות. ניתוחים אלו לוו בניתוחי שונות חד גורמיים למדידות חוזרות (ANOVA for Repeated Measures) ומבחני t-test למדגמים מזווגים (t-test for paired samples) כדי לזהות באיזה משתנה ובאיזו קבוצה חלו השינויים.

הניתוח הצביע על הבדל מובהק במשתני ההשתתפות האזרחית (ידע על אקטיביזם, מודעות פוליטית, סנגור עצמי, התנהגויות השתתפות אזרחית, מחויבות אזרחית ומיומנויות אקטיביזם) $F(6,118)=2.48^*$, $\mu^2=.11$, במשתנים האודיומוניים (משמעות ותפיסת מסוגלות) $F(2,127)=3.39^*$, $\mu^2=.05$ ובגודל וחוזק הרשת החברתית בקהילה $F(2,127)=3.39^*$, $\mu^2=.05$.

נמצא, כי צעירות שאופיינו ברמה בינונית עד גבוהה של אקטיביזם ביקורתי הפגינו לאחר שמונה חודשים עלייה בידע על אקטיביזם, במספר הצעירות איתן נפגשו בפגישות אישיות מחוץ לקהילה ובתפיסת איכות הקשרים המשמעותיים שלהן בקהילה. נוסף על כך, צעירות אלו הפגינו גם עלייה סמוכה למובהקת ביכולת הסנגור. בניגוד לכך, צעירות שאופיינו ברמה נמוכה של אקטיביזם ביקורתי הפגינו ירידה בידע על אקטיביזם ובמשמעות בחיים וכן ירידה סמוכה למובהקת במיומנויות האקטיביזם (ראה טבלה מספר 8). ממצאים אלה מצביעים על יתרון מסוים לגישה הביקורתית.

טבלה מספר 8: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי קבוצות צעירות המאופיינות ברמות שונות של השתתפות אזרחית ביקורתית לאחר שמונה חודשים במיזם

המשתנה/ הקבוצה	רמה נמוכה (n=70)	רמה בינונית-גבוהה (n=62)	t df
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	
ידע על אקטיביזם	3.94 .67 3.67 .68	3.53 .67 3.79 .78	-2.65 62 3.15 70
מיומנויות אקטיביזם	3.83 .61 3.69 .62	3.49 .65 3.61 .69	1.86# 70
סנגור	3.72 .82 2.69 .82	3.42 .89 3.61 .89	-1.74# 62
משמעות בחיים	4.06 .75 3.76 .83	3.88 .83 3.88 .91	2.92** 62
מספר הפגישות האישיות מחוץ לפעילות	3.65 2.36 3.72 2.28	2.26 2.01 4.00 2.17	-6.52*** 60
מספר הקשרים המשמעותיים	3.45 2.12 3.65 2.07	2.10 1.94 3.48 2.22	-4.87 59

$p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

4.1.4 אקטיביזם מנקודת מבטן של הצעירות – ניתוח הראיונות וקבוצות המיקוד

האקטיביזם במיזם נתפס כנדבך משמעותי ומחולל שינוי בהתפתחות הצעירה והוא חלק בלתי נפרד מההווה שלה בתוכנית והוא קשור קשר בלתי נפרד להיבטים של זהות ומגדר וליכולת לכוון שינוי בחברה (ראה פרק 6 הדן במודל השינוי). באופן מעניין, ניתוח הראיונות העלה הבדלים בין הצעירות היהודיות ולבין הערביות באשר לתפיסתן את האקטיביזם. הצעירות היהודיות היו עסוקות בניסיון להמשיג אקטיביזם בהקשר סוציו-פוליטי החותר לשנות את הסדר החברתי, בעוד שהצעירות הערביות המשיגו את האקטיביזם כמשפיע בעיקר על הרמה האישית, דרך השינוי וההתפתחות שעברה הצעירה. כאשר הצעירות הערביות עסקו באקטיביזם

בהקשר סוציו־פוליטי, הוא הופנה למלחמה כנגד דיכוי נשים אוכלוסיית הנשים עצמה. כפי שאפשר ללמוד מהציטוטים, חלק מהצעירות הביעו אמביוולנטיות כלפי האקטיביזם במובן הלוחמני שבו, ולכן צעירות אלה טשטשו את הקשר בין אקטיביזם למגדר.

החברה היהודית:

"בקשר לאקטיביזם כולו, ברגע שיודעים שנשים ארגנו ועשו, זה יגרום לאנשים להסתכל ולומר שגם נשים יכולות."

"מה שלמדנו שנשים הן יותר חלשות, צריכות לשתוק, עצם זה שאני משתפת על החיים הפרטיים שלי, שעברתי אונס, אישה אחרת תהיה מסוגלת להשמיע את הקול שלה. לא בכדי להכניס את האדם לכלא, בכדי להשמיע."

"האמת שזה קצת מפחיד אותי, שזה ייגע במקומות האלו, כי אם אתה אקטיבי ומדבר במקום העבודה, אתה אולי עלול לאבד את מקום העבודה."

"אני לא רק בעד נשים, אני בעד שוויון זכויות, לא בקטע של רק נשים, גם גברים צריכים. מגיע גם לאישה לעשות דברים כמו לגבר מגיע."

החברה הערבית:

"כל אישה מסוגלת לשנות בחברה. זה מתחיל מהבית, חברים, שכנים ואז זה מתרחב יותר ויותר. אבל לשנות זה אומר להתחיל בשינוי מבפנים. השינוי חייב להתחיל בשינוי עצמי פנימי ורק אז אפשר לצפות לשינויים בחוץ. כמובן שאני בעד פעילות נשית, בעד שהאישה תילחם על מקומה, על זכויותיה ועל שוויון בינה לבין הגבר. כולנו בני אנוש וזה מה שאמור להיות חשוב."

"אני בעד זאת שנשים צריכות לשנות, ליצור שלום. השלום צריך להיות בראש ובראשונה בין הנשים עצמן. אנחנו מאוד מדכאות אחת את השנייה כאשר אנחנו מדברות בלשון הרע, ומגבילות אחת את השנייה מתוך "מוסכמות חברתיות" שאנחנו בעצמינו מחזקות. נשים אמורות להיות גב אחת בשביל השנייה. מפה מתחיל האקטיביזם ומפה מתחיל השינוי באמת."

4.1.5 אקטיביזם מנקודת מבטן של הרכזות

בשנה השלישית של המיזם הרכזות נשאלו כמה פעילויות אקטיביזם הן ביצעו להערכתן במהלך השנה האחרונה. מטבלה מספר 9 המציגה את תשובותיהן, אפשר לראות שברוב הקהילות התבצעו עד חמש פעילויות המוגדרות כאקטיביזם על ידי הרכזות, בארבע קהילות התבצעו בין שש לעשר פעילויות ובשתי קהילות דיווחו על מספר גבוה של מעל לעשרים פעילויות. יש לציין כי תשובות אלה עולות בקנה אחד עם המידע שנמסר על ידי הרכזות במסגרת ראיונות בשנה השנייה של המיזם והוא שלדעתן משבר הקורונה אשר ליווה את שנתו השלישית של המיזם, לא השפיע לרעה על כמות הפעילויות. במספר קהילות המשבר אף

תרם לגידול בהיקפן של פעילויות אקטיביזם בשל אווירת החירום והסולידריות שנוצרה במהלך המשבר ובשל גידול בשעות הפנאי של הצעירות במהלכו.

טבלה מספר 9: מספר פעילויות אקטיביזם בשנה השלישית של המיזם

מספר פעילויות	מספר קהילות
5–1 פעילויות	14
10–6 פעילויות	4
20–11 פעילויות	1
מעל ל-20 פעילויות	2

בדיון על מספר הפעילויות חשוב להבין כיצד רכזות ומנהלות מגדירות אקטיביזם. לשם כך, רכזות התבקשו לציין בשאלונים ובראיונות דוגמאות לפעילויות האקטיביזם המשמעותיות ביותר שהן ביצעו במהלך השנה. להלן מספר דוגמאות כפי שהובאו על ידי נשות המקצוע:

- השתתפות ביום המודעות לאפילפסיה
- ארגון מסיבת פורים
- ארגון ארוחת איד אל פיטר
- תרומת טלפונים לנוער וצעירים בסיכון
- תליית מודעות אבל של נשים שנרצחו
- משלוחי מנות לנשים וילדים במקלטים
- שיחה עם סטודנטים לחינוך
- הקמת מחסן בגדים לנזקקים
- משלוחי מנות לנשים שורדות מעגל הזנות
- ניקוי וטיפוח חצר גן
- ציורי גרפיטי
- חלוקת ערכת הכנת עוגה למשפחות חד הוריות
- פיתוח סדרת סדנאות אומנות לנשים צעירות בקהילה
- תמיכה בילדים לנשים אחרי לידה
- העלאת המודעות לנושא של דיכאון אחרי לידה ברשתות החברתיות
- העלאת המודעות לאלימות נגד נשים

דוגמאות אלה מדגישות את העובדה שהרכזות מגדירות אקטיביזם באופן רחב למדי וכך למשל הכנת מסיבת פורים או סעודת איפטר משותפת נחשבת כאקטיביזם. מראיונות עם הרכזות והמנהלות עולה כי למעשה כל פעילות שנעשית על ידי הצעירות, מוגדרת על ידי נשות המקצוע כאקטיביזם. הגדרה רחבה זו השפיעה ישירות על האופן שבו רכזות פעלו לקידום אקטיביזם.

מרשימת הדוגמאות הנ"ל ניתן להבין שלרוב מדובר בפעילויות אד־הוק בקנה מידה מצומצם. ואכן, כמעט חצי מהרכזות ציינו כי פעילויות האקטיביזם שלהן נשענו במידה רבה על אירועים שכבר קיימים בקהילה, כגון השתתפות באירועי המרכז הקהילתי או אירוע שנעשה על ידי עמותה ביישוב. בהמשך לכך, בשאלונים הכמותניים בשנתו השנייה והשלישית של המיזם, רובן המוחלט של הרכזות ציינו כי פעילויות האקטיביזם שלהן היו חד פעמיות. שלוש רכזות ציינו שלאורך השנים פעילויות האקטיביזם של קהילותיהן פנו לאותה האוכלוסייה מספר מצומצם של פעמים ושלוש רכזות נוספות ציינו כי פעילויות האקטיביזם שאותן הן הובילו היו מתמשכות עם אותה קהילת היעד. דוגמאות לפעילות מתמשכת מהרשימה שהוצגה לעיל הינה העלאת מודעות לנושא של דיכאון אחרי לידה ברשתות החברתיות והעלאת המודעות לאלימות נגד נשים. העובדה שרוב פעילויות האקטיביזם היו חד פעמיות, בקנה מידה קטן ולעיתים קרובות כחלק מאירועים קיימים בקהילה – אינה סותרת את ציפיות המיזם⁵. אולם בתכנון מיזמים עתידיים חשוב להכיר נתונים אלה, שמלמדים על יכולת הצעירות והרכזות להוביל פעילויות מתמשכות, שדורשות משאבים ותכנון בקנה מידה שונה.

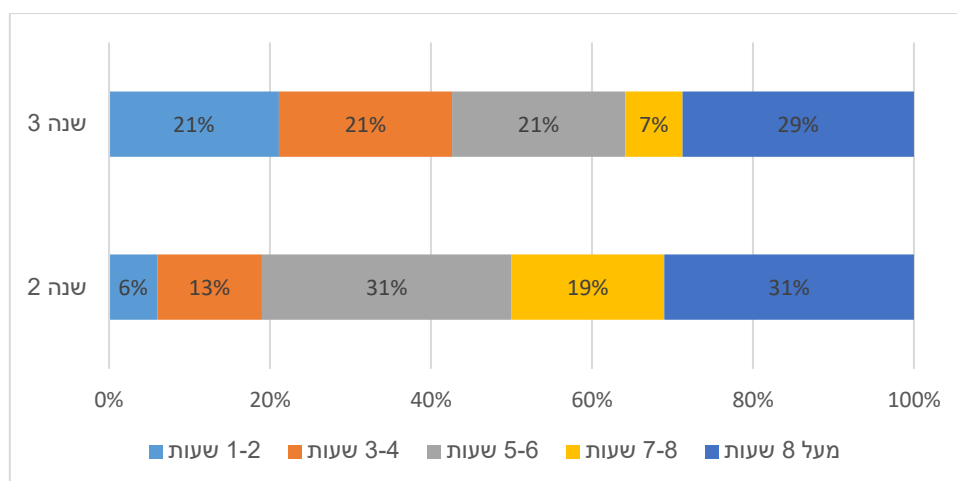
יש לציין שלדעתן של הרכזות, העובדה שהפעילויות הן חד פעמיות לא סותרת את תרומתן הגדולה לצעירות. מעבר לכך, 57% מהרכזות ציינו שלדעתן פעולות האקטיביזם שלהן תרמו באופנים שונים למוטבים של פעילויות אלה ולא רק לצעירות עצמן. 22% מהרכזות חשבו שהתרומה של הפעילויות היא בעיקר לצעירות ולא למוטבים⁶.

נתון חשוב בנוגע לפעילות האקטיביזם של הצעירות, אשר קשור ישירות לנתונים שהובאו לעיל, הוא הזמן אותו רכזות הקהילה הקדישו לפיתוח תחום האקטיביזם החברתי. לצורך מיפוי היבט זה, כלל הרכזות התבקשו לציין את מספר השעות החודשי שהן הקדישו לפעילויות אקטיביזם, הכנתן, תיאומן והוצאתן לפועל. איור 4 מציג נתונים אלה, תוך השוואתם לשנת הפעילות השנייה. מהאיור עולה כי לאורך תקופה של שנתיים כ־30% מהרכזות הקדישו מעל שמונה שעות חודשיות לפיתוח פעילות אקטיביסטית. שאר הרכזות הקדישו מספר שעות נמוך יותר, כאשר בשנה השלישית 21% מהן השקיעו עד ארבע שעות בחודש בנושא זה, ואילו 21% השקיעו עד שעתיים בלבד בחודש. מדובר על מספרים נמוכים יחסית, אשר במובנים רבים מסבירים את ההסתמכות על פעילויות חד פעמיות ופעילויות שהוטמעו באמצעות גורמים קיימים. במיזמים עתידיים אשר יבקשו להטמיע פעילויות אקטיביזם בקנה מידה משמעותי יותר, על הרכזות יהיה להקדיש מספר שעות חודשי גבוה יותר לנושא⁷.

⁵ לאורך תהליכי פיתוח תיאוריית השינוי, ביצוע פעילויות רב פעמיות בעלות השפעה רחבה לא נוסחו כיעד פורמלי. נוסף על כך, לא הוגדר כי אקטיביזם צריך להיות ביקורתי. בקרב ההנהלה הבכירה ישנן דעות כי על פעולות אקטיביזם להיות רב פעמיות, מתמשכות, ביקורתיות ובעלות השפעה על מוטבים. על פי גישה זו, יש לשים דגש על היבטים אלו ככל שהמיזם מתקדם והקהילה מתגבשת בשטח. לעומת זאת, גישה רווחת בהנהלה ובשטח היא שציפייה זו לא צריכה להיות בבסיס המיזם, וכי עלייה ברמת האקטיביזם אינה משרתת מטרות מהותיות בנוגע להתפתחות הצעירות. במיזמים עתידיים חשוב ללבן סוגיה זו ולפעול לאורה.

⁶ כ־20% מהרכזות לא השיבו על שאלה זו.

⁷ יש לזכור כי המטרה היא שפעילויות אקטיביזם יובלו על ידי הצעירות בקהילה, ולא באופן מוחלט על ידי הרכזות. כאשר המודל מוטמע באופן אידיאלי, על הרכזות רק לתמוך בפעילויות המובלות על ידי הצעירות ולא להשקיע עשרות שעות בפיתוחן.

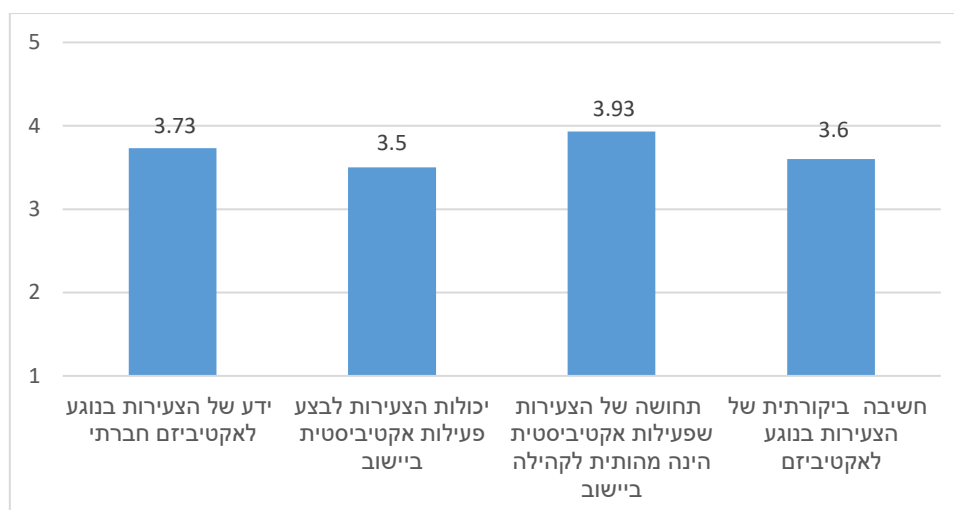


איור 4: מספר השעות שרכזות הקדישו לעיסוק באקטיביזם בחודש פעילות⁸

לאחר מספר שנים של פעילות אקטיביסטית, הרכזות התבקשו להעריך את רמת הידע, היכולות ואופן החשיבה של הצעירות בתחום האקטיביזם החברתי. איור 5 מציג דירוגים אלו. הרכזות דירגו את הידע של הצעירות בנוגע לאקטיביזם חברתי ברמה בינונית (3.73), ואת יכולותיהן של הצעירות לבצע פעילויות לבדן ברמה נמוכה יותר (3.5). בראיונות עימן, הרכזות ציינו כי רוב הצעירות במעגל הראשון קיבלו ידע רב בתקופה זו, אולם ידע זה לאו דווקא מאפשר להן להטמיע פעילויות אקטיביזם באופן עצמאי. הרכזות ציינו כי ישנן מקרים רבים בהן צעירות מציעות רעיון ומקדמות אותו, אולם לרוב נדרשת מעורבות גבוהה של הרכזת כדי להוציא רעיונות מהכוח אל הפועל.

לעומת זאת, הרכזות דירגו ברמה גבוהה יותר (3.93) את תחושת הצעירות כי הפעילות שלהן מהותית לקהילה ביישוב שבו הן פועלות. זהו היבט חשוב משום שללא אמונה כזו, שאינה מובנת מאליה באוכלוסייה המדוברת, קשה מאוד לרתום צעירות לעשייה ולעורר בהן את המוטיבציה הדרושה לפיתוח פעילויות אקטיביסטיות. לסיום, הרכזות דירגו את רמת החשיבה הביקורתית של הצעירות כבינונית. בראיונות איתן הרכזות טענו כי היבט זה התפתח מאוד בקרב צעירות במעגל ראשון, אולם דרושה עוד עבודה רבה וזמן רב כדי שתתפתח אצלן חשיבה ביקורתית עמוקה. חשיבה ביקורתית כזו אמורה להשפיע על אופי הפעילויות, איכותן ורמת ההשקעה בהן.

⁸ הדיווחים מתייחסים לחודש של פעילות שגרתית, ללא אירועים מיוחדים או הסגרים שהוטלו בשנת הפעילות השלישית בשל משבר הקורונה. האחוזים באיור מציינים את מספר הרכזות מתוך כלל הרכזות שציינו קטגוריה מסוימת.



איור 5: דירוגי הרכזות את רמת הידע והיכולות של הצעירות בתחום האקטיביזם

4.2 אפקטיביות המיזם כפונקציה של מידת העיסוק בתוכני המיזם השונים

דיווחיהן הרטרופקטיביים של הצעירות מצביעים על כך שהצעירות מדווחות על רמה בינונית עד גבוהה של עיסוק באקטיביזם ($Mt1=3.99$, $SD=.97$; $Mt2=3.89$, $SD=.1.00$), עיסוק בגיבוש הקהילה ($Mt1=3.94$, $SD=.97$; $Mt2=3.89$, $SD=.1.00$), עיסוק ברכישת כלים אישיים כמו מיומנויות תקשורת, גיוס ושיווק ($Mt1=3.81$, $SD=.92$; $Mt2=3.95$, $SD=.96$), מרבית הצעירות (87%–89%) טענו כי היה איזון טוב בין תוכני התוכנית. נתונים אלה, עם בחינת הקשרים השונים בין ממדי התוכנית השונים (ממדי אקטיביזם, התפתחות אישית, בינוי קהילה והעשרה) באמצעות מקדמי מתאם פירסון במועד המדידה השני ($r=.68-.49$) והשלישי ($r=.57-.78$), מצביעים על כך שהצעירות מבחינות באופן חלקי בין הממדים השונים והן **תופסות את ממדי הפעילות השונים (אקטיביזם, זהות, מגדר ובינוי קהילה) באופן כוללני-אחד (כלומר האם עסקו בכל הממדים במידה רבה או מועטה).**

כדי לזהות את השפעת מידת העיסוק בתכנים השונים על אפקטיביות המיזם סווגו הצעירות לפרופילים על פי המידה שבה לדעתן עסקו בממדים שונים, כגון מיומנויות תקשורת ושיווק, עיסוק באקטיביזם חברתי, עיסוק בבינוי קהילה באמצעות Two-steps cluster. כאמור, כיוון שהצעירות תפסו את תוכני העיסוק בכוללניות, הניתוח הצביע על שני אשכולות של צעירות כנגזרת של מידת העיסוק בכלל הממדים; צעירות המעריכות את מידת העיסוק ברמה בינונית ($n=127$) וצעירות התופסות את מידת העיסוק ברמה גבוהה מאוד ($n=69$). [$BIC=0.40$]. אחרי כן נבחנה אפקטיביות המיזם בתחומים השונים באמצעות ניתוחי שונות רב גורמיים למדידות חוזרות (MANOVA for Repeated Measures) המשווים את תפקוד הצעירות בתחילת התוכנית ושמונה חודשים לאחריה כאשר נעשה ניסיון לאתר את האינטראקציה למועדי המדידה (מידת בסיס ולאחר שמונה חודשי פעילות) ולקבוצות הצעירות. ניתוחים אלו לוו בניתוחי שונות חד גורמיים למדידות חוזרות (ANOVA for Repeated Measures), ומבחני t-test למדגמים מזווגים (t-test for paired samples), כדי לזהות באיזו משתנה ובאיזו קבוצה חלו השינויים.

הניתוח הצביע על הבדל מובהק במשתני ההשתתפות האזרחית $F(6,113)=2.64^*$, $\mu^2=.12$, במשתנים האודיומוניים (משמעות בחיים ותפיסת מסוגלות) $F(2,121)=2.98^*$, $\mu^2=.05$, במשתנים ההדונים (שביעות רצון מהחיים, תקווה) $F(2,121)=5.14^{**}$, $\mu^2=.08$, במשתני הזהות (גיבוש זהות, תוכנית חיים וחזון אישי) $F(3,118)=4.72^{**}$, $\mu^2=.11$ ובמשתני התמיכה (שייכות, עומק הקשרים ושיתוף פעולה) $F(3,119)=4.72^{**}$, $\mu^2=.11$.

צעירות שתפסו את רמת העיסוק במיזם ברמה גבוהה מאוד הפגינו עלייה בהתנהגויות האקטיביזם, עלייה באיכות הקשרים החברתיים בקהילה, בשיתוף הפעולה בקהילה וכן עלייה סמוכה למובהקת בגיבוש זהות ובתקווה. בעוד שצעירות שעסקו ברמה בינונית הפגינו ירידה במחויבות לאקטיביזם, בתקווה, במשמעות בחיים, גיבוש זהות ובתוכנית חיים (ראה טבלה מספר 10). משמעות הדבר, כי יש לאפשר לצעירות התנסויות רבות בהיבטים שונים של רכישת מיומנויות אישיות ממוקדות אקטיביזם חברתי, בינוי קהילה ואקטיביזם.

עיסוק מוגבר בתוכני המיזם היווה גורם שינוי בהיבטים של אקטיביזם, שייכות וזהות ואילו עיסוק בינוני בתכנים יכול להוות גורם סיכון להידרדרות בעיקר בהיבטים אודיומוניים של משמעות וזהות. ממצאים אלו מרמזים גם על חשיבות ההשתייכות למעגל הראשון של הקהילה כגורם המניע שינוי ועל חשיבות ביסוסה של תחושה בקרב הצעירה כי היא נוטלת חלק פעיל בפעילות. דיבור על אקטיביזם וקהילה ללא עשייה בפועל עלול לרפות את ידיה של הצעירה ולבסס בה תחושת חסר. יש לסייג ולומר כי מידת העיסוק לא תרמה להסבר התקדמות הצעירה בהשוואה בין מועד המדידה הראשון בתחילת המיזם לבין המדידה לאחר שנה וחצי מתחילת המיזם. הדבר, קשור אולי להשפעת הקורונה על הצעירות ועל התוכנית.

טבלה מספר 10: עלייה וירידה בתפקוד הצעירות על פי קבוצות צעירות המאופיינות

ברמות שונות של עיסוק בתוכני המיזם לאחר שמונה חודשים במיזם

t df	רמה גבוהה מאוד (n=69)	רמה בינונית (n=127)	
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	המשתנה/הקבוצה
3.10** 77	4.58 .48 4.65 .53	4.47 .57 4.21 .76	מחויבות לאקטיביזם
-3.23**	3.30	3.06	התנהגויות אקטיביזם

t df	רמה גבוהה מאוד (n=69)	רמה בינונית (n=127)	
	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	Mt0 SD (הממוצע וסטיית התקן של רמת הבסיס) Mt1 SD (הממוצע וסטיית התקן של המדידה השנייה לאחר 8 חודשים)	המשתנה/הקבוצה
45	1.81 4.26 1.83	1.33 3.21 1.46	
2.89** 78 -1.87# 44	4.21 .76 4.40 .65	4.10 .77 3.83 .88	תקווה
3.38** 44	4.13 .71 4.18 .69	3.93 .79 3.65 .87	משמעות בחיים
-1.78# 44 2.12* 78	3.82 .88 4.04 .92	3.81 .79 3.57 .84	גיבוש זהות
2.30* 78	4.08 .81 4.21 .80	3.84 .92 3.64 .88	חזון אישי
-2.03 44	4.48 .57 4.68 .64	4.22 .75 4.12 .72	שיתוף פעולה בקהילה
-3.30** 44	4.41 .69 4.78 .44	4.02 .78 3.97 .72	עומק הקשרים החברתיים בקהילה

$p \leq .10$, * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

4.3 אפקטיביות המיזם כפונקציה של מיקוד

ניבוי תפקוד הצעירה בתום שמונה ו-16 חודשים כנגזרת של הפרקטיקות השונות (תפיסת תפקיד הרכזת, התפיסה של הצעירה כי רכשה כלים וידע להשתתפות אזרחית, משילות עצמית, נוכחות, שביעות רצונה מהמפגשים הקבוצתיים ומידת העיסוק בתחומי הפעילויות השונות)

סדרה של ניתוחי רגרסיה היררכית (Hierarchic Linear Regression) נערכה במטרה לבא את תפקוד הצעירה לאחר שמונה חודשים ולאחר שנה וחצי באמצעות המשתנים: משילות עצמית, רמת הנוכחות של

הצעירה, תפיסת תפקוד הרכזת, המידה שהצעירה חשה שרכשה ידע וכלים באשר להשתתפות אזרחית משמעותית, שביעות רצונה של הצעירה מהמפגשים הקבוצתיים וכן הציון הממוצע של מידת העיסוק בתחומי הפעילויות השונות (כל המשתנים בדיווח צעירה בתום שמונה חודשי פעילות). בכל ניתוח הוכנסו כמשתנה בקרה ציון רמת הבסיס של הצעירה במשתנה הרלוונטי ולאחריו משתני הפרקטיקות השונות. ציוני המדידה השנייה לאחר שמונה חודשים או ציוני המדידה השלישית לאחר שנה וחצי שימשו כמשתנים מנובאים.

ניתוחי הרגרסיה לגבי תפקוד הצעירה לאחר שמונה חודשים מצביעים על מרכזיות תפיסת תפקוד הרכזת להסבר עלייה בתפקוד הצעירה בייחוד בממדים האודיומוניים, ממדי הזהות והשייכות. נוסף על כך, הניתוחים מצביעים על חשיבות רכישת ידע וכלים להשתתפות אזרחית משמעותית כפרקטיקות מרכזיות לקידום הצעירות בשמונת החודשים הראשונים במיזם.

ספציפית ניתוחי הרגרסיה לגבי תפקוד הצעירה לאחר שמונה חודשים ובניכוי רמת הבסיס הראו כי המידה בה הצעירה שרכשה ידע וכלים להשתתפות אזרחית משמעותית תרמה לתודעה הפוליטית שלה ($\beta=.20^*$), למיומנויות השתתפות אזרחית ($\beta=.27^{**}$) ולתפיסת הצעירה את עומק מערכות היחסים בקהילה ($\beta=.28^*$). תפיסת תפקוד הרכזת תרמה להסבר העמדות החיוביות של הצעירה כלפי השתתפות אזרחית ($\beta=.38^{***}$), לתפיסת המסוגלות העצמית של הצעירה ($\beta=.31^{***}$), לתפיסת המשמעות ($\beta=.27^*$) והתקווה שלה ($\beta=.27^*$), לחקר הזהות שלה ($\beta=.27^*$), לירידה בעמדות המגדריות ($\beta=-.38^{**}$) וכן לתחושת השייכות בקהילה ($\beta=.45^{***}$) ובתפיסת שיתוף הפעולה ($\beta=.24^*$). יכולת הסנגור ($\beta=.28^*$) ועומק מערכות היחסים ($\beta=.26^*$) הוסברו גם באמצעות מידת העיסוק בתוכני המיזם השונים.

גם ניתוחי הרגרסיה לגבי תפקוד הצעירה בתום שנה וחצי מצביעים על מרכזיות תפיסת תפקוד הרכזת בתום שנה וחצי מתחילת המיזם כגורם מרכזי להסבר תפקוד הצעירה בכל הממדים. כך למשל, ניתוחי הרגרסיה בניכוי רמת הבסיס הראו כי תפיסת הצעירה את תפקוד הרכזת תרמה למיומנויות האקטיביסטיות של הצעירה ($\beta=.28^*$), למחויבות הצעירה להשתתפות אזרחית ($\beta=.28^*$), לתודעתה הפוליטית ($\beta=.43^{***}$), ליכולת הסנגור שלה ($\beta=.42^{***}$), לתחושת המשמעות של הצעירה בחיים ($\beta=.27^*$), לשביעות רצונה מהחיים ($\beta=.27^*$) ולתחושת התקווה שלה ($\beta=.43^{***}$), לחקר הזהות ($\beta=.33^*$), לחזון האישי ($\beta=.41^{***}$), לתחושת השייכות של הצעירה בקהילה ($\beta=.45^{***}$), לתפיסת שיתוף הפעולה ($\beta=.57^{***}$) ועומק הקשרים החברתיים בקהילה ($\beta=.31^{***}$). נוסף על כך, המידה שבה הצעירה חשה שרכשה ידע וכלים להשתתפות אזרחית משמעותית, תרמה לרמת המיומנויות האקטיביסטיות שלה ($\beta=.27^*$), לתפיסת המסוגלות העצמית ($\beta=.32^{**}$), לתחושת המשמעות ($\beta=.25^*$), ולתחושת התקווה שלה ($\beta=.28^{**}$) – לאחר בקרה של ציוני רמת הבסיס. לסיום, מידת העיסוק בתוכני המיזם ($\beta=.26^*$) ושביעות הרצון של הצעירה מן הפעילות הקבוצתית ($\beta=.26^*$) תרמו להסבר כמות ההתנהגויות האקטיביסטיות. מידת העיסוק בתוכני המיזם תרמו גם להסבר עומק הקשרים החברתיים בקהילה ($\beta=.23^*$).

מכאן משתמע כי בבניית הפעילות במיזם יש לשים דגש על הקניית ידע וכלים לאקטיביזם חברתי ועל בחירת הרכזת והכשרתה כעמוד תווך מרכזי סביבו נבנית הקהילה.

סיכום הממצאים בפרק זה

- הניתוחים הכמותניים והניתוחים האיכותניים זיהו מספר פרקטיקות מיטביות המקדמות את התפתחות הצעירות. העיקריות שבהן היו מיקוד בהקניית ידע ומיומנויות בנוגע לאקטיביזם, המשגת האקטיביזם בבהירות, מתן הזדמנות לעיסוק מהיר באקטיביזם (גם אם במנות קטנות), קשירת האקטיביזם ביוזמת הרכזת להיבטים של זהות, נוכחות פנים אל פנים בקהילה ועיסוק אקטיבי בתוכני המיזם.
- ככלל, הממצאים הכמותניים מראים ששיפור בידע ובמיומנויות באשר לאקטיביזם, יכול לסייע הן להתפתחות השגשוג של הצעירה והן לבלימת נסיגה בתפקודה. כאשר תפיסת היכולת של הצעירות יורדת בתחומים של אקטיביזם, חלה אצלן נסיגה בתחושת הרווחה.
- ממצאים אלו מרמזים על האפשרות, כי עלייה בידע ובתחושת היכולת באשר לאקטיביזם, מהווים הן גורם מקדם והן גורם מחסן מפני נסיגה ותומכים ברעיון כי אקטיביזם של צעירות מודרות חברתית מקדמת חוסן. נוסף על כך, נמצאה עדות מסוימת לכך שהעיסוק באקטיביזם ביקורתי, המושתת על פעילות מתמשכת ונשען על חשיבה של שינוי חברתי, צדק חברתי וזכויות נשים – עדיף מאקטיביזם הנשען על חשיבה של חסד ותרומה.
- גם הממצאים האיכותניים הדגישו את האקטיביזם כגורם בעל פוטנציאל לחולל שינוי זהותי בקרב הצעירות הממוקד בשוויון זכויות מגדרי ושינוי חברתי. שינוי זהות זה מתאפשר כאשר ישנה המשגה בהירה של האקטיביזם בקהילה וכן מתן אפשרות לצעירות להתנסות בפועל באקטיביזם (בשונה מדיבור על אקטיביזם) מיד עם הקמת הקהילה. האפשרות לחקירת זהות והתחזקות תחושת המסוגלות התחזקו בקרב הצעירות לאורך המיזם והתאפיינו בהתגברות התודעה הפוליטית ובעלייה בתפיסת היכולת של הצעירה לחולל שינוי אישי וחברתי. אף על פי שחלק מהצעירות הרגישו שלא התקיימה מספיק פעילות אקטיביסטית במיזם, ניכר כי המיזם סיפק לצעירות הזדמנות להבין את כוחו של האקטיביזם לייצר שינוי, והעלה את המוטיבציה שלהן לקחת חלק בפעילות אקטיביסטית בעתיד ובכך להשפיע על תחושת המסוגלות העצמית ולחולל שינוי במעגלי השפעה רחבים יותר.
- גם הממצאים הכמותניים וגם האיכותניים הצביעו על מרכזיות הרכזת במיזם. תפיסתן של הצעירות את תפקוד הרכזות בבינוי הקהילה ובפיתוח אקטיביזם חברתי, נוסף לתפיסתן את היכולת של הרכזות לספק מענים לצרכי המשתתפות, השפיעו על עלייה בתפקוד הצעירות. הדבר מצביע על חשיבות הרכזת כעוגן מרכזי במיזם וכגורם מחולל שינוי בחיי הצעירה ובמובן זה, קהילות הצעירות במיזם שונות מקהילות ספונטניות שנשענות על גרעין מוביל של פעילים ולא על רכז בשכר.

פרק 5: קהילתיות: משך הזמן הממוצע של צעירה במיזם, מעגלי השתתפות ומשילות עצמית

הערה: בתדריך המיזם קהילתיות מתייחסת להיבטים של מבנה הקהילה, מעגלי ההשתתפות ומערכת הקשרים בקהילה, משילות עצמית וזהות. לנושא מערכת הקשרים התייחסנו בפרק הדין באפקטיביות המיזם. היבטים של פיתוח זהות בקהילה לא נבחנו ישירות במחקר ולפיכך, פרק זה מתייחס להיבטים של מבנה ומשילות עצמית.

5.1 משך הזמן הממוצע שצעירה שווה במיזם

תחלופת הצעירות במיזם הייתה רבה, ועל פי מסד הנתונים של ההערכה 33% מן הצעירות סיימו את השתתפותן במיזם המיזם בפרק הזמן של שמונת החודשים הראשונים (לא כולל 33 צעירות שהן מתוך קהילות שנסגרו יחסית בתחילתו) ו-67% סיימו את השתתפותן אחרי שנה וחצי. מגמה דומה נצפתה גם על פי מסד הנתונים של המיזם כאשר 36% מהצעירות סיימו את השתתפותן במיזם במהלך השנה הראשונה להתקיימותו. לצערנו, בשל מבנה מסד הנתונים של המיזם לא ניתן לזהות מהי נקודת הזמן המדויקת שבה הפסיקה כל צעירה את השתתפותה בתוכנית. הסיבה הרווחת של 26% מהצעירות לסיום ההשתתפות הייתה חוסר במחויבות או חוסר בזמן שיעור הנוכחות הממוצע במפגשים (על פי דיווח רכזת) עמד על 59.7% ($SD=27.42$). נוסף על כך, ניתוח נתוני מאגר הנתונים של המיזם הנשען על דיווחי הרכזות ביולי 2021 (ללא נתוני הצעירות שהפסיקו את השתתפותן לאורך התוכנית) הצביע כי מספר החודשים הממוצע בהם שווה הצעירה במיזם עומד על 17 חודשים (טווח של 5–27 חודשים).

השוואה באפיוני הרקע של הצעירות המסיימות את השתתפותן במהלך שמונת החודשים הראשונים בהשוואה לצעירות פעילות, באמצעות סדרה של ניתוחי שונות חד גורמיים ANOVA, לא מצאה הבדלים בין משתני הרקע וציוני הבסיס של המדידה הראשונה בקרב צעירות שסיימו את השתתפותן או שנותרו פעילות במיזם. גם ניתוח נתוני המיזם באמצעות מבחני חי בריבוע, לא מצא קשר בין מצב הפעילות בתוכנית (נשרה או פעילה) לבין משתני הרקע השונים: מוצא, דיוור, מצב משפחתי, מצב תעסוקה והשכלה. עובדה התומכת בהתאמת המיזם לכלל הצעירות ולאוביברסאליות של אקטיביזם חברתי.

5.2 מבנה הקהילה, מעגלי השתתפות, נקודות כניסה למיזם ויציאה ממנו

קהילה יכולה להיות מורכבת ממעגלי השתתפות. הצורך במעגלי השתתפות זוהה במיזם הן לאור קשיים בגיוס צעירות ואי הגעה למכסות המבוקשות, והן בשל הקושי של צעירות להשתתף בקביעות לאורך זמן במפגשים. הנושא של מעגלי השתתפות נותן מענה לבעיות אלה משום שהוא מעניק לצעירות אפשרות לבחור מבין מספר רמות של מחויבות. עם זאת, לנוכחות הפיזית ישנה השפעה על אפקטיביות, ולכן אין לצפות שהמיזם ישפיע מהותית על צעירות אשר אינן מגיעות למפגשים בסדירות. הטבלה הבאה מציגה מאפיינים כלליים של מעגלי השתתפות כפי שעלו מהשיחות עם הרכזות והמנהלות בקהילות בהן נוצרו מעגלים.

טבלה מספר 11: אפיוני מעגלי ההשתתפות במיזם

מעגל 1: גרעין מוביל	מעגל 2: מעגל פעיל	מעגל 3: מעגל משתתף	
הגעה סדירה לרוב המפגשים	הגעה לא סדירה, עדיפות למפגשי זום	ללא הגעה למפגשי קהילה	הגעה למפגשי קהילה
לצעירות ישנם תפקידים מוגדרים בתחומים של קידום יוזמות ובינוי קהילה	ללא תפקידים. תיאורטית ניתן להחזיק בתפקידים מינוריים אד-הוק, אשר אינם דורשים מעורבות שוטפת. בפועל היבט זה לא מתבצע במעגל שני.	ללא תפקידים	תפקידים בקהילה
תכנון פעילויות, קידומן וביצוען	אין השתתפות מסודרת בפעילויות אקטיביזם, אולם לעיתים צעירות במעגל זה יכולות לתרום לפעילות ספציפית לה היו שותפות בעבר	השתתפות של חלק מהצעירות במעגל זה באירועי שיא של הקהילה	פעילויות אקטיביזם

היווצרות מעגלים הינה תהליך דינאמי ומשתנה. מספרי מעגלים בקהילה יכולים להשתנות בפרקי זמן קצרים, וצעירות יכולות לנוע בין מעגלים לאורך זמן. למשל, צעירה המתחילה לימודים, פעמים רבות תעדיף להפחית מפעולתה ולהיות חלק ממעגל שני או שלישי, אולם במקרה של סיום לימודים או נשירה, היא תוכל לחזור למעגל ראשון.

תדריך המיזם מגדיר כיצד אידיאלית יש לבנות מעגלי השתתפות. לפי התדריך, בגרעין המוביל מדובר על 6–8 צעירות המגיעות ל-60% או יותר מהמפגשים. במעגל ראשון זה משולבות הצעירות שמקבלות החלטות, מניעות תהליכים, מובילות ומשקיעות מזמן מעבר למפגשים השבועיים. הצעירות במעגל זה מזוהות עם הפעילות של הקהילה שמהווה מרכיב זהותי משמעותי עבורן, חלקן בעלות תפקידים קבועים בקהילה⁹. המסמך גורס כי על המעגל השני לכלול כ-8–10 צעירות, עם אחוזי הגעה של 30%–60%. הצעירות במעגל זה לא לוקחות על עצמן תפקידי הובלה, אולם הן תופסת עצמן שייכות לקהילה, מכירות את מגוון הפעילויות וכן משתתפות או חברות ברשתות החברתיות. המעגל השלישי – שנקרא גם המעגל המשתתף – הוא הגדול ביותר וכולל לפחות 15 משתתפות. הצעירות במעגל זה מגיעות באופן נקודתי או מזדמן לפעילויות של הקהילה, בעיקר ברמה הצרכנית, והן מהוות עתודה של הקהילה ומסייעות במיזמים או באירועים חד פעמיים שהקהילה מובילה. מעגל זה הינו פוטנציאל לגיוס עתידי ומהווה אינדיקציה לפוטנציאל של הקבוצה. מעגלי השתתפות במיזם נוצרו כתהליך שנבע מזמינות פחותה של הצעירות ולא כתהליך מסודר שתוכנן מראש (מלמעלה למטה). היווצרותם של מעגלי השתתפות החלה כצורך של הצעירות (מלמטה למעלה), וקיבל ממד של מיסוד על ידי הרכזת כתגובה לצרכים אלה. רק ביישובים בהם נוצרו קהילות נוספות לצד קהילה וותיקה, החילה הרכזת את שיטת המעגלים גם על הקהילה החדשה (מלמעלה למטה). להלן מספר תנאים להיווצרות מעגלים בקהילה:

⁹ הרכזות ציינו כי רוב הצעירות שהשתתפו במעגל ראשון, נשארו בקהילה זמן ארוך יחסית שנע בין שנה לשנתיים.

א. תנאי הכרחי (אך שאינו מספיק) ליצירת מעגלים הוא גודל הקהילה. ככל שישנן יותר צעירות בקהילה, מתפתח צורך ליצור מעגלים.

ב. וותק של קהילה אינו תנאי ליצירת מעגל ראשון ושני, שכן ישנן רכזות שהחילו את שיטת המעגלים גם על קהילות חדשות שנוסדו לצד הקהילה המרכזית. עם זאת, וותק הוא תנאי ליצירת מעגל שלישי, ונראה כי קהילה זקוקה לתפקוד של כשנה בשביל ליצור בסיס איתן למעגל זה.

ג. קהילה מגובשת עם גרעין חזק מספיק כדי לייצר מעגל ראשון מתפקד. בקהילה אשר אינה מגובשת דייה, יצירה של מעגל שני לצד מעגל ראשון עלולה לגרום להתרופפות במוטיבציה.

כבר עם יצירת שיטת המעגלים בקהילות, הובן הצורך לקבוע כללים ברורים למעבר בין מעגלים. ללא כללים ברורים, ישנה סכנה כי המעגלים יפגעו בגיבוש הקבוצה ובפעילותה. להלן רשימה של היבטים בהם הקהילות ביקשו להסדיר כללים של כניסה למעגלים ויציאה מהם, כאשר באף אחת מהקהילות לא גובשו כללים פורמליים בנוגע לכלל היבטים אלה:

א. תדירות הגעה (לרוב מעגל ראשון מורכב רק מצעירות המגיעות באופן קבוע).

ב. איוש תפקידים בקהילה (לרוב במעגל ראשון לצעירות ישנן תפקידים רשמיים בקהילה), וקביעת תפקידים אשר ניתן לבצע מרחוק כחלק ממעגל שני.

ג. מידת התרומה לפיתוח פעילות אקטיביסטית.

ד. החלטה בנוגע למיקום של צעירות חדשות, כלומר לאיזה מעגל נכנסות הצעירות החדשות עם הצטרפותן לקהילה.

ה. זמנים ותקופות למעבר בין מעגלים, בדגש על הזמן שיש לחכות לאחר שצעירה עוזבת מעגל כלשהו לבין המועד שבו היא יכולה לחזור אליו. בהמשך הדרך, חשוב לקבוע לכמה זמן מינימום צעירה מתחייבת להישאר במעגל לאחר שעברה אליו.

ו. קבלת צעירה למעגל כלשהו: האם הרכזת יכולה לקבל החלטה על כניסת צעירה למעגל כלשהו כאשר צעירה עומדת בכללים, או שיש צורך באישור הקהילה? אם יש צורך באישור הקהילה, חשוב לקבוע האם ההחלטה היא על פי רוב או לפי קונצנזוס.

כפי שצוין לעיל, על הרכזות למסד את המעגלים באמצעות כללים ברורים. מעבר לכך, ישנן שתי פעולות שתוארו כחשובות כדי לתחזק את המעגלים ולתמוך בפעילותם:

א. מבחינת דרכי תקשורת, פרקטיקה שנעשתה באחת הקהילות בהצלחה מרובה הייתה תחזוקה של קבוצות וואטסאפ שונות למעגלים:

- קבוצה למעגל ראשון
- קבוצה למעגל ראשון ושני
- קבוצה לשלושת המעגלים

אומנם פעילות הרכזת מול שלוש קבוצות וואטסאפ שונות דרשה השקעה, אבל היא הפכה את נושא המעגלים למוסדר יותר, בהיר יותר וחשוב מכול – היבט זה תמך בניהול המעגלים ובתחזוקתם. נוסף על כך, פרקטיקה

זו יוצרת קשר בין משתתפות הנמצאות באותם מעגלים – היבט התורם לפעילות הקהילה. ניכר כי דף פייסבוק לקהילה תורם אף הוא לקשר בין הצעירות במעגלים השונים, אולם הוא לא אפקטיבי כמו קבוצות וואטסאפ. ב. קיום של שיח מתמיד עם המעגל הראשון בנוגע לפעילויות ושיתוף של המעגל השני עם ההחלטות. ניכר כי שקיפות ושיתוף מתמיד של מידע בין המעגלים, הם היבטים חשובים לתפעול המעגלים לאורך זמן.

רכזות ומנהלות בקהילות שבהן היו מעגלי השתתפות נשאלו בנוגע לתרומה של מעגלים אלה לקהילה, ביחס להשקעה שנדרשה מהן. לדעת כלל המרואיינות, מעגלי השתתפות הם פרקטיקה חשובה שתורמת לקהילתן, וכי תרומה זו שווה את ההשקעה בהם. עם זאת, כלל המרואיינות טענו כי רצוי להנהיג את שיטת המעגלים בקהילה רק בקהילות בהן יש צורך ברור העולה מהשטח, וכי לא כדאי להטמיע שיטה זו בכלל הקהילות. בגישה זו החזיקו גם רכזות אשר החילו את שיטת המעגלים על קהילות בת או קהילות חדשות שנוצרו לצד קהילתן המרכזית. זאת משום שלמעגלים חיסרון אינהרנטי, שכן הם מזמינים השתתפות מופחתת מצעירות שאינן במעגל הראשון. כפי שצוין לעיל, בעוד שלמעגלים תרומה לניהול הקהילה, חשוב לזכור כי אין לצפות לתרומה משמעותית של המיזם לצעירות שאינן מגיעות למפגשים בסדירות. כפי שעולה מהאמור לעיל, חשוב מאוד למסד את המעגלים מייד לאחר קבלת ההחלטה על הקמתם. ללא מיסוד באמצעות כללים ברורים ופעילות לתמיכה במעגלים, סביר להניח כי פעילות על פי מעגלים לא תהיה אפקטיבית ולא תשרת את המטרות הרצויות.

בקשר לשיטת המעגלים, המהווה פרקטיקה מומלצת במיזמים עתידיים, עולה החשיבות של הגדרת נקודות יציאה מהמיזם. רכזות, מנהלות וצעירות טענו כי למרות הרצון לייצר מחויבות ארוכת טווח, בפועל צעירות מעטות ימשיכו להיות פעילות לאורך שנים במיזם, ולכן בין השאר, הרלוונטיות של שיטת המעגלים. המרואיינות טענו שחשוב לציין במיזם נקודות ברורות, הן ליציאה מוחלטת מהמיזם והן למעבר למעגל שלישי, שפירושו יכול להיות זהה לפרישה. הציטוט הבא מאת אחת הצעירות מבטא צורך חשוב זה, אשר מקבל ביטוי במעגלי השתתפות:

"אני חושבת שאפילו שהמיזם אמור להתקיים שלוש שנים, צריך שיהיו בתוכו נקודות יציאה וכניסה. בתור צעירה בסיכון חשוב לי לדעת שיש לי אפשרות להתחיל ולסיים בצורה מסודרת ולא בצורה של היעלמות שמשחזרת התנהגויות לא רצויות. וגם בתור נפגעת אלימות מינית חשוב לי שתמיד תהיה לי אפשרות להתחרט ולסיים בטוב בלי אלמנט של כפייה (שלפעמים התחייבות ארוכת טווח מרגישה ככה)."

אחד האתגרים של ההערכה הזאת היה הניסיון לשרטט את מבנה הקהילה ומעגלי ההשתתפות בקהילה. תשובה לשאלה זו אפשר לקבל הן מדיווחי הצעירות והן מדיווחי הרכזות. כמחצית (48%) מן הרכזות דיווחו לאחר שנתיים וחצי כי מספר הצעירות המשתתפות בקביעות (דהיינו, מגיעות לפחות ל-60% מן

המפגשים) בפעילות (מעגל ראשון)¹⁰ היה עשר. יתר הרכזות דיווחו על מספר צעירות שנע בין 10–15. כשליש מן הרכזות (33%) דיווח על מספר מצטבר במשך שלוש שנים של עד 20 צעירות קבועות שנכחו לפחות חצי שנה לאורך המיזם. כמחצית מן הרכזות (52%) דיווחו על מספר מצטבר (בשלוש שנים) הנע בין 20–29 צעירות, כאשר היתר (15%) דיווחו על מספרים שבין 30–50. פירוש הדבר שרוב הזמן היו בקהילות כעשר משתתפות קבועות ושבקהילות התקיים **מעגל ראשון בלבד** (ראה טבלה מספר 12)¹¹.

טבלה מספר 12 : מספר מצטבר של צעירות לאורך שלוש שנים

מספר קהילות	מספר מצטבר של משתתפות בקביעות לאורך שלוש שנים
7	עד 20 במצטבר לאורך שלוש שנים
11	21-29 צעירות במצטבר לאורך שלוש שנים
2	30-39 צעירות במצטבר לאורך שלוש שנים
1	40-49 צעירות במצטבר לאורך שלוש שנים

מידע זה באשר למבנה הקהילה עלה גם בקבוצות המיקוד של הצעירות. על פי הצעירות קהילת הצעירות מורכבת מגרעין משתתפות שמגיע למפגשים בקביעות (מעגל ראשון) ומעגל נוסף שמגיע לפרקים, בעיקר ליוזמות או אירועים של הקהילה (מעגל שני). במספר ראיונות עלה המספר של כ־10–12 צעירות (במעגל ראשון), כמספר האופטימלי עימו ניתן לקדם יוזמות בקבוצה מבלי לפגוע באינטימיות.

הן מתארות:

"יש את הגרעין הקבוע, יש את אלו שבאות פעם ב, ויש את אלו שבאות למסיבות, אירועים גדולים. לתחושתנו מי שלא יודע לתת גם לא יודע לקבל. מי שיותר מעורב, גם מרוויח יותר. זה עניין של אחריות אישית. העשייה גורמת לנו להרגיש יותר טוב עם עצמנו. ככל שנהינו יותר מעורבות, כך זה גורם לתחושה טובה יותר."

לאור זאת אפשר לומר כי מרבית הקהילות הורכבו בעיקר מן המעגל הראשון.

מרבית הצעירות דיווחו הן בתום שמונה חודשים והן לאחר שנה וחצי, כי הזמן שהן נדרשו להשקיע בפעילות היה מתאים ושמספר המפגשים היה נכון עבורן (81.2% ו־73.6% בהתאמה). מרבית הצעירות דיווחו בתום שמונה חודשים ולאחר חצי שנה כי נכחו במעל ל־60% מן המפגשים (78.1% ו־79.4%) כאשר מעל 40% מן הצעירות בשני מועדי המדידה דיווחו כי נכחו במעל 80% מן הפעילות. במיזם "צעירות בראש –

¹⁰ הסבר על מעגלי השתתפות מובא בפרק 5.5 בדו"ח זה.

¹¹ הוסבר לרכזות כי עליהן להתייחס גם לצעירות שפרשו, כאשר ההסבר לשאלה כלל דוגמאות ברורות לאופן בו יש להחשיב משתתפות. יש לציין כי הרכזות ציינו כי רוב הצעירות שהשתתפו במעגל ראשון, נשארו בקהילה זמן ארוך יחסית שנע בין שנה לשנתיים. אם מחשבים את הגבולות העליונים של כל קטגוריה, מגיעים לכ־600 צעירות, כאשר בפועל, כפי שהרכזות והמנהלות דיווחו בראיונות, דובר על כ־300 עד 350 צעירות לכל היותר. הערכת המיזם העלתה נתונים נמוכים בהרבה, לפיהם במעגל ראשון היו לאורך המיזם היו כ־200 צעירות. היעד המקורי היה מעל 1,000 משתתפות קבועות.

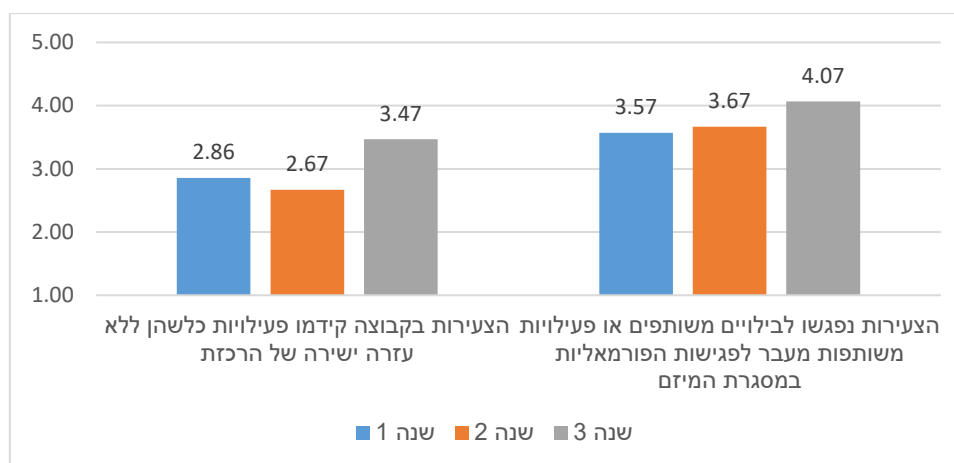
סביא אוואלאן" התפתחו מעגלי השתתפות בשלוש קהילות. בשתי קהילות נוספות הייתה כוונה לפתח מעגלי השתתפות, אולם ללא הצלחה.

5.3 קשרים משמעותיים ומשילות עצמית

מרבית הצעירות מתארות קשרים משמעותיים המתקיימים גם מעבר לשעות הפורמליות. לטענתן מה שתרם לכך הוא דווקא המסגרת המובנית והמונחית של המפגשים כדבר שמאפשר להן פתיחות ושיתוף, מתוך הידיעה שמה שקורה במפגש לא יוצא החוצה. נוסף על כך, ייחודה של הקהילה הוא השילוב בין תקופות של התמקדות באקטיביזם לבין תקופות של אוורור, פורקן ותמיכה רגשית לצעירות. הן אומרות: "חלק מהמפגשים מתמקדים בנו כחברות הקבוצה ובחלקם האחר יש איזה שהוא תכנון או סדנא או הרצאה, אבל תמיד נמצא זמן גם לחברות הקבוצה".

בשאלון הרכזות בסיום המיזם הרכזות דירגו את איכות הקשר בין הצעירות (בין לבין עצמן) במעגל הראשון של הפעילות כחזק (4 מתוך 5). בראיונות עימן הן הסבירו כי יצירת קשר חזק בין הצעירות היה תהליך ארוך, שכלל עליות ומורדות. רובן טענו כי יצירת קשר חזק בין הצעירות אינו מתרחש מאליו והוא דורש השקעה מצד הרכזות. כלל הרכזות הסבירו, כי הן השקיעו רבות בפעילויות שלכאורה אינן קשורות באופן ישיר למיזם. דוגמאות לכך הן: ארגון ארוחות משותפות בפארק ביישוב או מחוצה לו, טיולים ויציאה לאירועים. לדעת הרכזות פעילויות אלה היו העוגן המרכזי לקשר טוב בין הצעירות ובסיס לבינוי קהילתי. חלק מהרכזות אף טענו שקיום פעילויות אלה בשגרתיות הייתה הסיבה להישארות חלק מהצעירות בקבוצה לאורך זמן. במיזמים עתידיים חשוב לשים דגש על פעילויות מסוג זה, ואף לתקצב אותן מבעוד מועד כמודל של 'קופה קטנה' בה הרכזות יכולות להשתמש כראות עיניהן.

היבט זה קשור באופן ישיר להיבטים אחרים של קהילה, אשר בתורם משפיעים גם על מדדים של משילות עצמית. כפי שמוצג באיור 6 להלן, ניכר כי עם הזמן, וככל שהתחזק הקשר ביניהן, הצעירות קיימו פעילויות ופגישות בין לבין עצמן גם מחוץ למסגרת הרשמית של המיזם (נתון זה עלה גם בבחינה הכמותנית של אפקטיביות המיזם, ראה פרק 3). זהו מדד קהילתי חשוב המצביע הן על הקשר בין הצעירות והן על יכולותיהן להיפגש גם ללא הרכזות. היבט זה השפיע ישירות על קידום פעילויות של צעירות ללא תמיכת הרכזות. ואכן, כפי שניתן לראות באיור, בשנה האחרונה של הפעילות ניכרה עלייה משמעותית בפעילות הצעירות ללא הרכזות. זאת לאור התחזקות הקשר בין הצעירות, פגישותיהן גם מחוץ למסגרת המיזם וכמובן לאור רכישת ידע, ניסיון ויכולות בתחום האקטיביזם. היבטים אלה של משילות עצמית קשורים בתורם למדדים של קיימות ואף של המשכיות, ולכן מהותיים במיזם כזה. בשל חשיבותם, במיזמים דומים עתידיים מומלץ להעמיד לרשות כל קהילה תקציב קטן לצורך פעילויות מחוץ למיזם וללא תלות ברכזות.



איור 6: קיום פעילויות בקהילה ללא הרכזת

5.3.1 מה מסביר משילות עצמית בעיני הצעירות

אחת מהנחות היסוד של המיזם הייתה שיש לעודד באופן התפתחותי את הצעירות למשילות עצמית (דהיינו, להובלה של הקהילה) וכי זו תסייע להתפתחותן. עם זאת, הצעירות בתוכנית העריכו כבר אחרי שמונה חודשים את רמת המשילות העצמית שלהן ברמה בינונית-גבוהה, ולכן גם לא נצפתה עלייה ברמת המשילות שלהן לאחר שנה וחצי ($Mt1=3.58, SD=1.03; Mt2=3.58, SD=1.11$).

בכל זאת, תוך הכרה בחשיבות המשילות העצמית, נעשה ניסיון לזהות את הגורמים שסייעו להסבר המשילות העצמית של הצעירה (כפי שמדווחת עליה הצעירה בתום שמונה חודשים ושנה וחצי מתחילת הפעילות). לצורך כך, נערכו שני ניתוחי רגרסיה היררכית (Hierarchic Linear Regression). ניתוח אחד נעשה לגבי דיווח צעירה בתום שמונה חודשים וניתוח שני נעשה לאחר שנה וחצי מתחילת הצטרפות הצעירה למיזם. למשוואת הרגרסיה הוכנסו: רמת נוכחות, תפיסת תפקוד הרכזת, המידה שהצעירה חשה כי רכשה ידע וכלים באשר להשתתפות אזרחית משמעותית וכן הציון הממוצע של מידת העיסוק בתחומי הפעילויות השונות כמשתנים מנבאים, ואילו המשתנים של משילות עצמית בשני מועדי המדידה שימשו כמשתנים מנובאים.

נמצא כי נוכחות הצעירה והמידה שבה היא חשה שרכשה את הידע הדרוש לפעילות אקטיביסטית ומידת העיסוק בתוכני המיזם שימשו כגורמים התורמים למשילות עצמית. בעוד שתפיסת תפקוד הרכזת תרמה שלילית להסבר המשילות לאחר שמונה חודשים (ראה נספים מספר 9–10).

משמעות הדבר, כי תחושת עשייה וידע מוגברים לצד נוכחות הם משמעותיים ליצירת משילות בעוד שתפיסת תפקוד הרכזת מעכבת אותה. לכן, בשל מרכזיות הרכזת בכלל ובייחוד בתקופה הראשונה של המיזם, על הרכזת לאפשר הזדמנויות יזומות למשילות עצמית על מנת שלא תאפיל על הצעירה.

גם הממצאים האיכותניים שעלו מתוך קבוצות המיקוד של הצעירות התייחסו לנושא המשילות העצמית. לדברי הצעירות, מבחינת הניהול אפשר לראות לאורך המיזם מעבר מאחריות בלעדית של הרכזת לאחריות משותפת. חלקן משתתפות בוועדות קטנות, דבר שמאפשר להן מחויבות רבה יותר לפרויקט ספציפי

ותחושת משמעות ונוסף על כך, מתקיימת חלוקת תפקידים גמישה ומשתנה לפי פרויקט, בהתאם לצורך. רעיונות לפרויקטים מגיעים מהצערות ולעתים מהרכזת, כאשר ככל שהפרויקט נתפס כרלוונטי יותר עבור הצעירה, עולה מידת המחויבות שלה לקידומו. אולם מדברי הצערות עולה גם כי הן עדיין זקוקות לליווי והכוונה מצד הרכזת. מדבריהן עולה אמביוולנטיות – מצד אחד מתייחסות לרכזת כאל חלק בלתי נפרד מהקהילה, עד כדי כך שלא בטוח שהקהילה תצליח להתקיים בלעדיה, ומצד שני מדברות על המשך עצמאי כאפשרות.

הצעירות מתארות את ההתפתחות:

"אני מרגישה שלאורך הזמן עלתה האחריות, עלה הרצון להחזיק, לעשות להשתתף. עם הזמן היו החלפות בקבוצה, בנות עזבו וחזרו. הקבוצה התגלגלה לכל מני כיוונים ואני מרגישה שעם הזמן יש יותר אחריות מצידנו כלפי התקיימות הקבוצה".

"אני חושבת שבאחד מהסגרים מ' אמרה: 'בואו תעבירו פעילות בעצמכן' – זה העצים את תחושת האחריות, עצם לקיחת האחריות".

"היא תומכת, מקשיבה ומכילה מאוד. בהתחלה לקחה על עצמה את רוב האחריות, אם לא כולה. ארגנה הכל, לאט-לאט התחילה להעביר את האחריות לידינו, והיא הפכה להיות בתפקיד מלווה יותר, פחות מתערבת".

5.3.2 משילות עצמית בעיני הרכזות

מהראיונות עם הרכזות עולה, כי בדומה לאקטיביזם, הרכזות הגדירו משילות עצמית באופן מאוד רחב בעוד שהכוונה במושג זה היא לאפשר הובלת הקהילה, תוך ניהול ופיתוח תהליכים ללא הרכזת. רכזות התייחסו גם להעברת תכנים על ידי הצערות כמשילות עצמית. לדוגמה, אם באחד המפגשים צעירה העבירה תוכן שהיא למדה בעצמה או שולטת בו (זה יכול להיות גם על העלאת תמונות באינסטגרם), הרכזות הגדירו זאת כמשילות עצמית. במקור כאמור המושג הזה מעמיק יותר ומתייחס להובלת פעילויות ברמת הקהילה על ידי גרעין מוביל או קבוצת צערות.

אם מתייחסים למושג הרחב של משילות עצמית כפי שהרכזות הגדירו אותו ניכרת עלייה בדיווחי הרכזות לאורך השנים, בדגש על העברת תכנים על ידי הצערות במפגשים קהילתיים. חשוב לזכור שהעברת תכנים על ידי הצערות הינה הישג משמעותי בשבילן. במקרים מסוימים (לא רבים) רכזות דיווחו גם על פיתוח אקטיביזם (שוב, במושג הרחב שלו) על ידי הצערות ללא הרכזת. הרכזות העידו כי ככל שנוצר יותר גיבוש חברתי והתפתחה הרגשת שייכות וחברות בקהילה, כך עלתה יכולת המשילות העצמית של הצערות. זאת משום שיחסים קרובים בין הצערות גרמו להן להרגיש נוח יותר לעבוד אחת עם השנייה בשיתוף ללא הרכזת. היבטים אלה התפתחו משמעותית החל מסוף השנה השנייה. נראה שעם הזמן, בעיקר מסוף השנה השנייה, גם הרכזות הבינו את החשיבות של משילות עצמית והאצלת סמכויות. בשנתיים הראשונות של המיזם היבט זה היה נדיר יחסית והתפתח עם הזמן. עם זאת, למרות עלייה בפרמטרים של משילות עצמית, אין כרגע ציפייה שקהילות יתפקדו לאורך זמן ללא רכזת (היבט זה נכתב בפרק הארגוני). לרכזות חסר ידע בנושא של

משילות עצמית וקידומה. כדי להגביר משילות עצמית היה צורך לשים דגש משמעותי על הנושא הזה בהכשרות וכן להעניק חומרי עזר בנושא לרכזות ולמנהלות.

סיכום הממצאים בפרק זה

- פרק הזמן הממוצע שצעירה מבלה בקהילה עומד על כשנה וחצי.
- הקהילות מורכבות ממעגל יחיד המונה בדרך כלל כעשר צעירות.
- הצעירות נכחו בדרך כלל ב־50% מן הפגישות.
- מרבית הצעירות מתארות קשרים משמעותיים המתקיימים גם מעבר לשעות הפורמליות.
- קשרים אלו נעוצים לדעת הצעירות במסגרת המובנית והמונחית של המפגשים כגורמים היוצרים מקום בטוח לפתיחות ושיתוף.
- נוכחות הצעירה בפגישות והמידה שבה היא חשה שרכשה את הידע הדרוש לפעילות אקטיביסטית ומידת העיסוק בתוכני המיזם מסבירים משילות עצמית.
- לרכזת תפקיד מכריע בעיצוב המשילות העצמית.

פרק 6: תיאוריית שינוי למיזם

פרק זה מתייחס לתהליך פיתוח תיאוריית השינוי של המיזם¹² ולאישוש מודל השינוי.

6.1 פיתוח תיאוריית השינוי

תהליך הפיתוח שפעמים רבות נעדר מניהול מיזמים במגזר הציבורי והשלישי, תרם למיזם הנוכחי ומומלץ לפתחו בעתיד במיזמים דומים. קיימות גישות שונות לפיתוח של תיאוריות שינוי ומודלים לוגיים, כאשר חשוב לבחור את הגישה המתאימה ביותר למצב נתון, תוך התייחסות למרכיבי התוכנית המוערכת, לרמות המורכבות בה, מספר השחקנים השותפים והשינויים המלווים את הטמעת התוכנית. משום שלמיזם הנוכחי מורכבות גבוהה, לצד ריבוי שחקנים בעלי מאפיינים שונים, תוך התבססות על שותפויות וקשרים בין ארגונים, הוחלט להתבסס על תיאוריות שינוי מבוססות שחקנים בהתאם למתודולוגיה של מיפוי תוצאות. אלמנט נוסף שעליו התבססה תיאוריית השינוי היה הדגש על שינויים בידע, תפיסה ובהתנהגות בקרב שחקנים, כאשר ההנחה הייתה כי שינוי בידע (שהוא הפשוט ביותר להשגה) מוביל בתורו לשינוי תפיסתי ולבסוף עשוי להשפיע על שינוי התנהגותי.

המודל שנוצר במטרה לשרת את הערכת המיזם ולתמוך בניהולו, מחולק לפי השחקנים אליהם מתייחסת ההערכה ולפי קטגוריות של שינויים מצופים בידע, תפיסה והתנהגות. ישנן מספר הנחות מרכזיות בבסיס המודל:

1. מכל שחקן ישנן ציפיות שונות כאשר השפעות הדדיות מהותיות להבנת השינויים בקטגוריות השונות.
 2. קיימים מדדים שונים לידע, תפיסה והתנהגות, כאשר שינויים במדדים שונים מהווים הצלחה בפני עצמה.
 3. מדדים של ידע, תפיסה והתנהגות משפיעים אחד על השני כך ששינוי בידע עשוי להוביל לשינוי בתפיסה ושינוי תפיסתי עשוי להוביל לשינוי התנהגותי.
 4. מודלים שונים של שותפויות מייצרים השפעות שונות.
- בהתאם לממדים אלה, בשנתו הראשונה של המיזם, צוות ההערכה אסף את הציפיות מהשותפים השונים לגבי כל שחקן, בבסיס לתיאוריית השינוי. על בסיס תוצר זה, התקיימה סדרת פגישות עם צוות המיזם שבסיומן פותחה תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים. מסמך זה יצר בסיס איתן להערכה ולשימוש ניהולי. בשנה השנייה של המיזם עודכנה תיאוריית השינוי אל מול ההתפתחויות במיזם. לאור בקשה של צוות המיזם, צוות ההערכה בנה מסמך של תיאוריית שינוי המבוססת תוכנית ומדגישה את המעבר בין פעולות, תפוקות, תוצאות ביניים ותוצאות סופיות, לצד פיתוחו של מודל לוגי מסורתי. בשנת 2020, עודכנה שוב תיאוריית השינוי, כאשר לאור השינויים הופק מסמך בו נעשה שימוש עד לסיום המיזם.

¹² דהיינו, לתהליכים שצריכים להתרחש בסביבה כדי שתושג המטרה הסופית.

צוות המיזם הקדיש ימים ארוכים לעבודה על תיאוריות שינוי אלה. זאת מתוך ההכרה בחשיבותן הן לניהול והן להערכה. מבחינת הערכה, תיאוריות השינוי היוו בסיס לכלל התהליך, שכן הן העניקו למעריכים סדרת מדדים לגבי כלל השחקנים ובנוגע לשינויים הרצויים מהם ברמות שונות. מבחינת ניהול, מסמכי תיאוריית השינוי תרמו להבנת הדגשים המצופים מכל שחקן, לפעילות בהתאם לדגשים אלה, וליצירת מודלים לוגיים לקהילות השונות. היותה של תיאוריית שינוי ברורה, מקלה על רתימת שותפים ותורמת למאמצי ההמשכיות. ראוי לציין את התהליך המעמיק הזה ולוודא שבמיזמים עתידיים ניתנת לו החשיבות הראויה, כפי שנעשה במיזם "צעירות בראש – סביא אוואלאן".

6.2 אישוש תיאוריית השינוי של המיזם

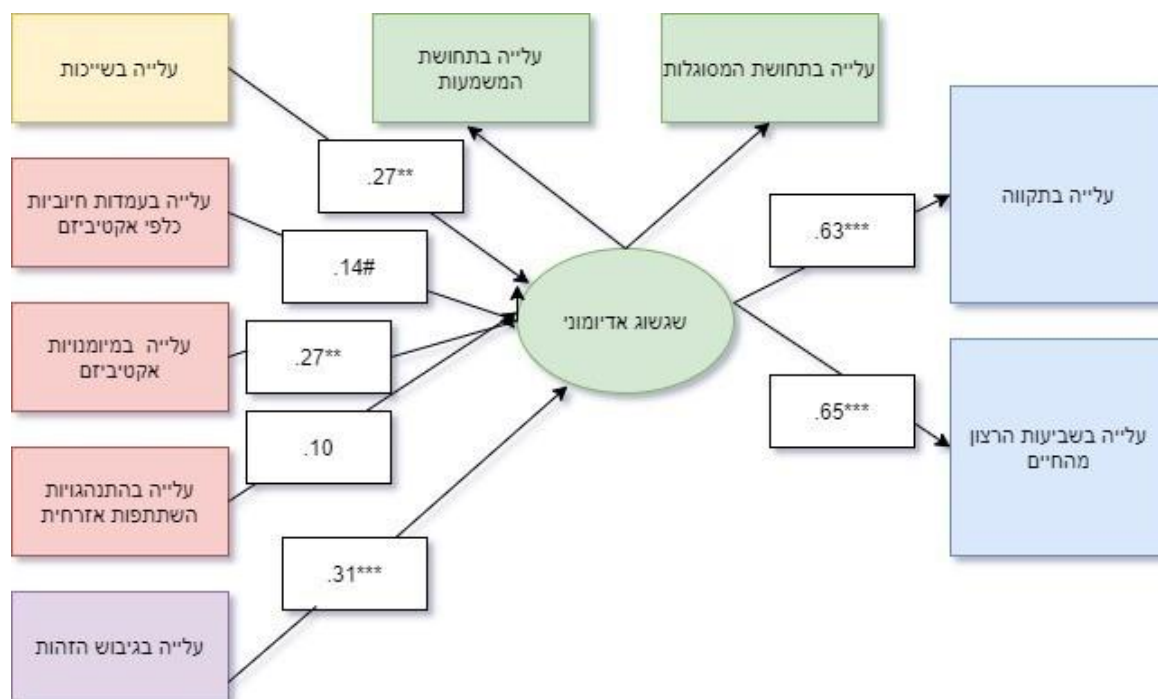
6.2.1 ממצאים כמותניים

הגם שבממוצע לא כל הצעירות התקדמו במיזם, חשוב היה לזהות את נתיבי ההתפתחות אותן עברו הצעירות ולאשש את מודל השינוי כפי שהומשג על ידי צוות המיזם. לכן, לבחינת האפשרות כי עלייה במשתני ההשתתפות האזרחית, גיבוש הזהות ותחושת השייכות בקהילה יתרמו לעלייה במשתני השגשוג האודיומוני – ואלו בתורם יתרמו לעלייה במשתני השגשוג ההדוני – נערך ניתוח משוואות מבניות (SEM) באמצעות AMOS27¹³. מודל זה מבקש לזהות ולהסביר את המנגנון או התהליך העומד בבסיס הקשר הנצפה בין המשתנים המנבאים (עלייה במשתני ההשתתפות האזרחית, גיבוש הזהות ותחושת השייכות בקהילה) לבין משתני התקווה ושביעות הרצון באמצעות המשתנה המתווך או משתנה המנגנון (שגשוג אודיומוני).

המודל הניב מדדי טיב התאמה טובים, $\chi^2 = 1.51, p = .03$, $GFI = .92$, $CFI = .90$, $TLI = .87$, $RMSEA = .07$, $SRMR = .08$. הערכים הסטנדרטיים של משוואת הרגרסיה (β) הראו כי עלייה בתחושת השייכות בקהילה, בעמדות חיוביות כלפי אקטיביזם ומיומנויות אקטיביזם וכן עלייה בגיבוש הזהות מנבאים עלייה בשגשוג האודיומוני וזו בתורה מנבאה עלייה בתחושת התקווה ושביעות הרצון מהחיים (ראה איור 7).

פירוש הדבר שכדי להביא לעלייה ברווחתה הנפשית של הצעירה יש לקשור את התפתחות שלה בממדי האקטיביזם, השייכות וחקר הזהות להיבטים של מסוגלות ומשמעות. נוסף על כך, מסוגלות ומשמעות בחיים מהווים חוליות מפתח המקשרות בין התפתחות הצעירה בממדי האקטיביזם, השייכות והזהות לבין תחושת שביעות רצונה מהחיים ותחושת התקווה שלה.

¹³ לבניית המודל נעשה שימוש בשישה משתנים תצפיתיים מנבאים (ציון ההפרש בין המדידה השנייה למדידת הבסיס במשתנים תודעה פוליטית, מיומנויות השתתפות האזרחית, עמדות חיוביות כלפי השתתפות אזרחית, התנהגויות השתתפות אזרחית, תחושת השייכות בקהילה וגיבוש זהות), משתנה לטנטי אנדוגני מתווך (שגשוג אודיומוני; הורכב מציון ההפרש בין המדידה השנייה למדידת הבסיס במשתנים תחושת משמעות ותפיסת מסוגלות) ושני משתנים תצפיתיים אקסוגניים מנבאים (ציון ההפרש בין המדידה השנייה למדידת הבסיס במשתנים תקווה ושביעות רצון מהחיים).



איור 7: תוצאות מודל התיווך

6.2.2 ממצאים איכותניים

הממצאים האיכותניים מציעים מודלים של שינוי תלויי תרבות שונים בקרב צעירות מהחברה היהודית והחברה הערבית.

מודל השינוי בחברה היהודית:

מניתוח הראיונות עולה שתהליך ההתפתחות האישית בהקשר של אקטיביזם וקהילתיות בקרב צעירות מהחברה היהודית והערבית הינו רב שלבי. בשלב הראשון, עוסקת הרכזת בהקמת הקהילה ובהמשגת האקטיביזם בקהילה. האופן שבו הרכזת תמשיג ותגדיר את האקטיביזם ותקשור בינו לבין לסוגיות של צדק חברתי וסוגיות של מגדר – הוא שישפיע על היווצרות המוטיבציה של הצעירה להשתייך לקהילה ולתרגום מטרת האקטיביזם של הקהילה לעשייה של ממש. כלומר לתרגום העשייה לפרויקטים בעלי שלבים מפורטים כבר בתחילת המיזם יש חשיבות ליצירת המוטיבציה של הצעירה להשתתף בתוכנית ולהעמקת הפעולה האקטיביסטית. בנקודה זו, ההשתתפות בפעולה האקטיביסטית תתחיל להשפיע על החקירה האישית של הצעירה, וזו תשפיע חזרה על אופי ההשתתפות של הצעירה בעשייה האקטיביסטית, גם מבחינת כמות וגם מבחינת התפקידים שתיקח על עצמה. כלומר מרגע שיווצר תהליך של אקטיביזם במסגרת של קהילה תתחיל תנועה דו-כיוונית של חקירת זהות ואקטיביזם.

הציטוט הבא מתאר את הניסיון של הצעירה להמשגה של הפעולה האקטיביסטית וכן את התנועה בין אקטיביזם במסגרת של קהילה לחקירת זהות:

"אני לא יודעת מה אקטיביזם נשי אומר. אקטיביזם זה לעשות ולפעול בשביל לשנות... דבר ראשון זה העניין של מיצוי זכויות בקרב בני אדם. דבר שני זה שאני מבינה מה הולך בעולם שלנו. לפני זה חייתי ממש לבד, בלי משפחה, בלי חברים, מנותקת... פתאום התחלתי להכיר אנשים חדשים, לפתח חברויות... פתאום ראיתי שיש אנשים שעוזרים. הבנתי את זה משני כיוונים: מצד אחד שאני מגלה פתאום שכשאני נותנת ועוזרת לאחרים זה ממלא אותי, יש לי משמעות; ואז מצד שני שאני ראויה ומגיע לי לקבל – אז אני יכולה לפנות לעזרה, אני לא שקופה הייתי תמיד מדמיינת איך זה יקרה, את התהליך ואת הפעילות שנעשה... ביום האישה פתחנו כמו בית משפט. שנשים יבואו ויגידו מה הצדק שלהן."

בשלב השני, עם התחזקות התהליך, תפתח תחושת 'היחד' ו'השייכות' בקהילה והיא תחושה חיובית כללית שתשפיע על הרצון של הצעירה לשהות יותר במרחב הקהילתי ולקחת חלק רב יותר באקטיביזם. בשלב זה, ככל שהאקטיביזם יהיה מתוכנן יותר, מוגדר יותר וייתן כלים של ממש לצעירות לעשייה (כמו: איך לייצר שיתופי פעולה, איך לפנות לרשות, איך לגייס תורמים, איך לדבר עם קהל, איך להשיג מלגה) – כך תגדל המוטיבציה של הצעירות לקחת אחריות אישית ומשותפת על התהליך. הציטוט הבא ידגים את השלב השני בתהליך וישפוך אור על הרגשות החיוביים שנוצרו בקרב הצעירה וכן על ההשפעה של תהליך החקירה האישי ברמה האישית של הצעירה בעקבות העיסוק באקטיביזם.

"המיזם מציף את הטוב ואז יש לזה השפעה חברתית טובה... את באמת נפתחת, רואה אנשים, רואה אנשים, מקבלת תמיכה... ואז אחד הדברים שהבנתי הוא שליצור שינוי זה לא משהו בלתי ניתן להשגה, זה משהו שאפשר לכוון אליו. כשאתה באמת רוצה, אפשר לעשות. קיבלתי גם כלים איך לעשות. זה הכלים הכי טובים מהתחלה ועד הסוף, איך הם רוקמים עור וגידים: לאיזה אנשים לפנות, איזה אנשים לצרף, איזה אנשים זה יעניין... לפני שהגעתי למיזם הייתי בזוגיות אלימה ובקטע קשה. אחר כך הבנתי שזה לא מה שמגיע לי... כשאת רואה דברים מבחוץ את אומרת שזה לא בסדר, זו התעללות. כשאת שם בפנים – יש תירוצ, את יכולה להבין כל דבר".

במקרים בהם תתעצמנה התחושות החיוביות סביב הקהילה לידי שיא (תחושת הביחד, השייכות, החברות), יחל תהליך רב־כיווני של השפעת המרכיבים זה על זה, עד כדי השגת תחושת משמעות גדולה, רווחה נפשית ותחושת התאוששות (Resiliency). במסגרתן, יהפכו הקהילה והאקטיביזם למרכיבים מופנמים בתוך הזהות של הצעירה. יש לציין כי למשברים אישיים של הצעירה וכן למשבר הקורונה השפעה על התקדמות התהליך.

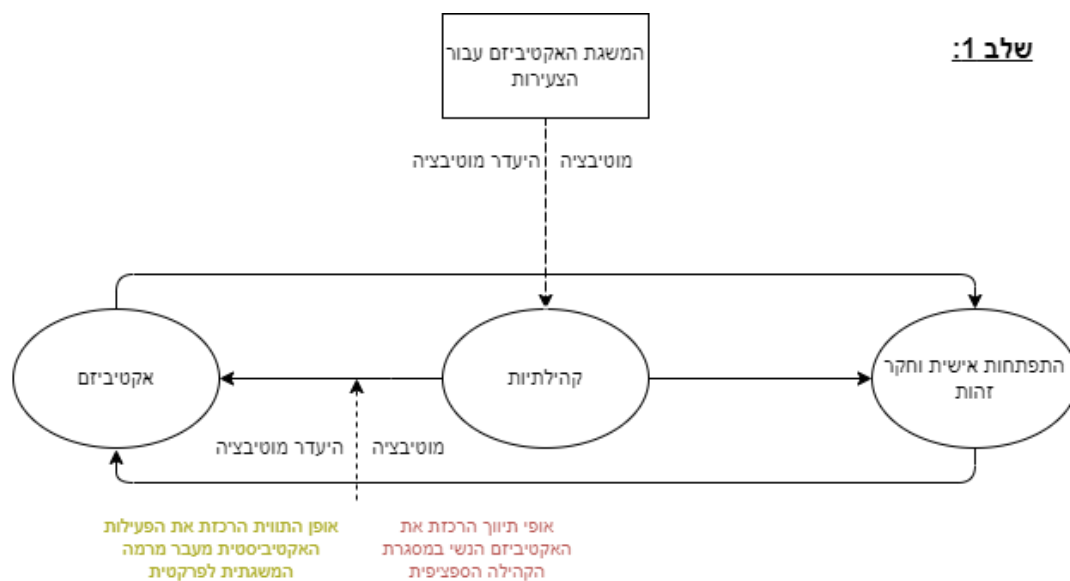
הן מתארות את עוצמת התחושות והפיכת המיזם לחלק מן הזהות שלהן:

"משהו שהרים אותי למעלה... אי אפשר להפריד, זה כל הדברים ביחד – גם תודעה חברתית, גם יצרית קשרים, גם השייכות, גם המשמעות. כל הדברים האלה שהשתנו אצלי הם שהפכו את הפרויקט לכל כך משמעותי."

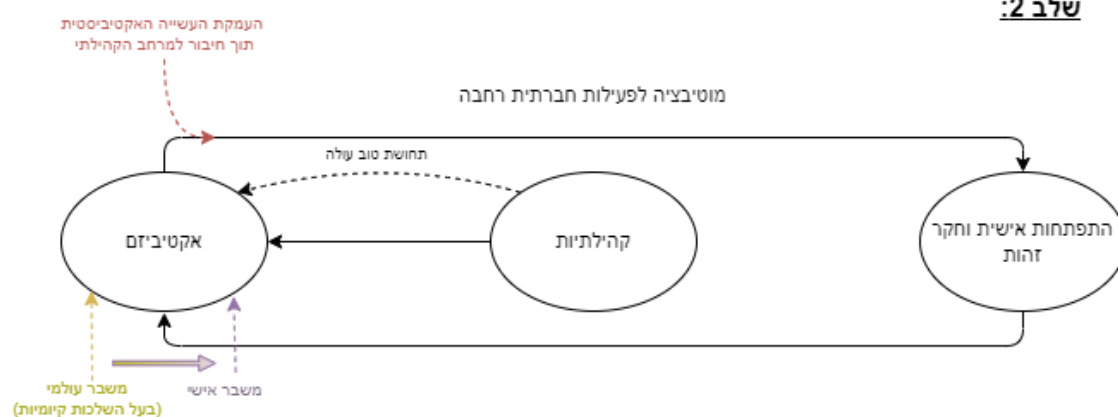
"קודם כל זו הרגשה מאוד טובה שיש לך פעולות שאת עושה ביום יום, שאת חלק ממיזם שעושה דברים שאת מאמינה בהם. אני מרגישה שיש ערך לניסיון החיים שלי במיזם. הרעיון הוא שנשים שעברו חוויות קשות יכולות להבין הכי טוב נשים אחרות שעברו. אני ממש מאמינה בניתוב ההתמודדות שלי מול חוויות קשות לאחרות. זה נותן לי הרגשה מעצימה. בוודאי שזה עוזר לאחרות, אבל בעיקר לי. אני מרגישה שכל מה שאני עושה זה מתוך מה שהייתי רוצה לתקן בסביבה הקרובה והרחוקה."

איור 8 מתאר את שלביו השונים של תהליך התפתחות הזהות בחברה היהודית.

שלב 1:



שלב 2:



שלב 3:

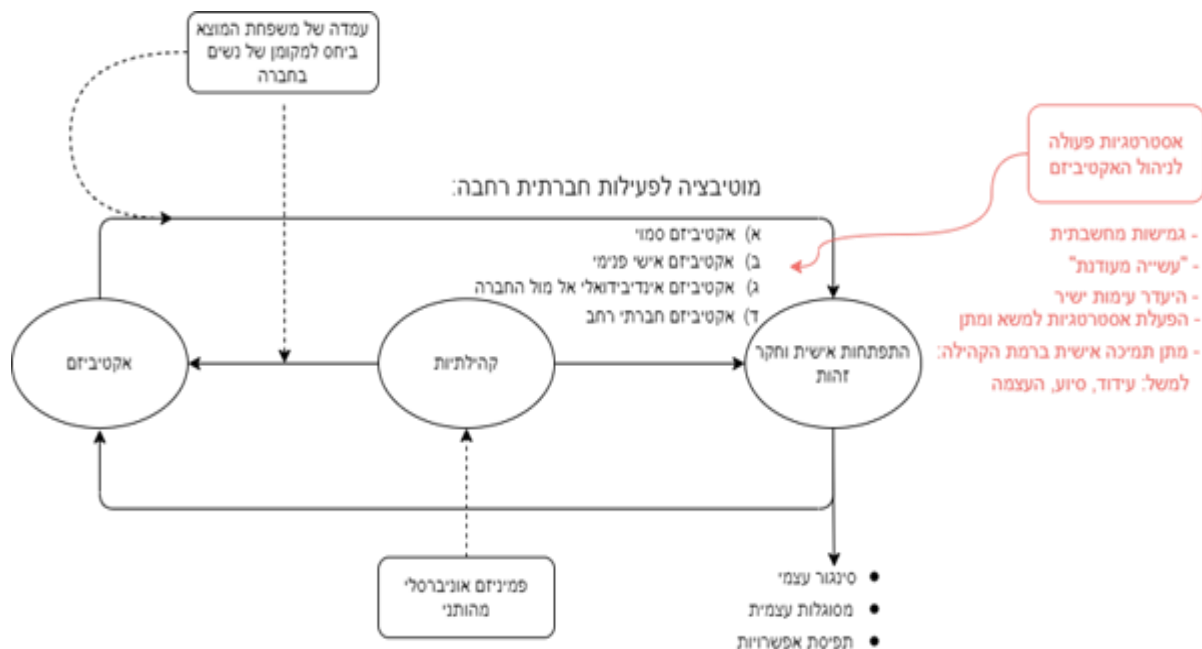


איור 8: מודל השינוי בחברה היהודית

מודל השינוי בחברה הערבית:

עיסוק שונה באקטיביזם עולה בקרב הצעירות בחברה הערבית. מן הראיונות של הצעירות הערביות עולה שתהליך ההתפתחות נסוב סביב סוגיות של זכויות נשים ומוביליות, בעיקר בהיבט האישי, תוך שהן מנהלות שיח תוך-אישי ובין-אישי על האפשרויות והבחירות שלהן בתוך המבנה החברתי הפטריארכלי אליו הן משתייכות. הן חוקרות את האופן בו בני הזוג שלהן ומשפחת המוצא שלהן, כמייצגים של המבנה החברתי, מגבילים את האפשרויות שלהן. כך למעשה, נוצרת שניות בין השיח המתקיים בתוך קהילה המאופיין בחופשיות יחסית לבין השיח של הצעירה עם המסגרת החיצונית שמוגבל יותר ואף מעורר חרדה ואיום על החיים. מידת הפתיחות של משפחת המוצא של הצעירה ושל בן זוגה ביחס למקומן של נשים בחברה הערבית הוא זה שישפיע במידה רבה על אופיו של התהליך שתעבור הצעירה. דהיינו, פתיחות זו תקבע את האפשרות של הצעירה לעסוק בגלוי בשיח ביקורתי-נשי שיש לו השפעות חברתיות רחבות יותר מעבר לרמה האינדיבידואלית של הצעירה בהיבטים של השכלה וקריירה. מן הראיונות עולה כי ברירת המחדל מבחינת הצעירות היא פניה לעשייה אקטיביסיטית-נשית ברמה אינדיבידואלית – לעיתים סמויה לעין ומתקיימת רק במרחב דיבור פנימי ולעיתים גלויה – וכי תרומת המיזם נסובה בעיקר סביב רכישת מיומנויות תקשורת, חיזוק מסוגלות עצמית ואקדמית, וכן פיתוח צדק חברתי בעיקר בהיבט האישי-המגדרי.

איור 9 מלמד על תהליך השינוי.



איור 9: מודל השינוי בחברה הערבית

הציטוטים הבאים מדגימים את הדיאלוג הפנימי של הצעירה בנוגע לחברה הפטריארכלית ולרמות השונות בעיסוק במושג השוויון:

"אני כן רואה שוויון בין גבר לאישה בחברה שלנו, אבל מה שצריך לשנות זה את עניין הכבוד... לפני תקופה, כשעוד לא ידעתי בוודאות מה רציתי ללמוד, התלבטתי בין כמה מקצועות. בהתחלה עורכת דין, אחר כך עובדת סוציאלית ובסוף החלטתי סיעוד. זה המקצוע שלא קיבלתי עליו התנגדויות. כאשר אמרתי שאני רוצה להיות עורכת דין אבא שלי התנגד כי חשב שזה מקצוע שבו אצטרך לשקר הרבה... בן הזוג שלי בהתחלה התנגד לגבי סיעוד כי בעבודה יש משמרות בשעות מאוחרות ולילה."

"הפעילות בפרויקט זה הרחיבה את החשיבה שלי... פתחה בפניי אפשרויות חדשות שלא לקחתי בחשבון קודם... הייתי אישה רגילה, נשואה ונמצאת רוב הזמן בבית עם הילדה וזהו... התחלתי לתכנן לעצמי חיים חדשים ומלאים... בזכות הפעילות בפרויקט נהיה לי חשוב לצאת ללמוד, לעבוד, לקחת חלק בשינוי שקורה וימשיך לקרות בתוך החברה... יעשה אך ורק השפעות חיוביות עבור הילדים שלי."

"נשים צריכות לפעול למען שינוי עבור עצמן – הן צריכות להעלות את הרעיון והן צריכות לפעול למען השגתו כי נשים הן אלה שמבינות מה טוב עבורן... החברה היא חברה פטריארכלית, לוחצת ומלחיצה. כשכולם שואלים ומלחיצים שאני צריכה להכיר מישור ולהיות במערכת יחסים... כרגע אין לי תכניות לגבי זוגיות."

"אני רואה בחשיבה הפטריארכלית של הקהילה הבדואית חוסר מודעות מוחלט... יש לנו בקהילה נשים שחיות במעגל סגור של חוסר הגינות וחוסר שוויון... אני תמיד מנסה בעידוד להמשיך להרגיע, לתת קצת כוח, לנסות. אבל אני לא יכולה לעשות מעבר לזה כי אני מפחדת שאביה או אחיה ירצחו אותה."

כדי להתמודד עם המתח אותו מייצר המיזם, הצעירות מאמצות מספר אסטרטגיות להתמודדות ביניהן הן מונות הפעלת מחשבה גמישה; עשייה מעודנת ולא מתעמתת – ישירה; פעולה איטית ומתמשכת שחותרת להשגת המטרה שלב אחר שלב (סוג של מהפכה שקטה); הפעלת אסטרטגיות של משא ומתן שמכשירות את השטח לפתיחת דיונים; מתן תמיכה אישית והעצמה אישית.

הן מתארות את האסטרטגיות:

"אני לוקחת חלק ב־15 קהילות, מרכזי צעירים ופרויקטים. אקטיביזם משאיר את החותם שלי בעולם הזה, במקום הזה. יש הבדל בין התנדבות לבין אקטיביזם

ביקורתי למען שינוי. אני חושבת שהדרך בה נעשה השינוי צריכה להיות מותאמת למקום בו נעשה השינוי ומותאם מטרות. ישנם נושאים שאי אפשר להציג אותם ולגעת בהם בפני החברה שלנו למשל גירושין, מיניות, הומוסקסואלים... ולכן יש נושאים שאקטיביזם נשי חברתי עדיין לא יכול להביא איתו רוח שינוי בנושאים אלה. אין פתיחות לדבר על הכול ובאופן חופשי."

"אני מסכימה עם ש' לגבי עניין המגבלות ואי היכולת לדבר על הכול בפני החברה הערבית והדרוזית".

"אנחנו תמיד פעילות בפעילויות שמתכתבות ישירות לאקטיביזם חברתי, בדברים אלו אנו משתתפות כקבוצה במסגרת המיזם ולא בחיים האישיים".

סיכום הממצאים בפרק זה

- מניתוח כלל הנתונים עולה שתהליך ההתפתחות האישית, בהקשר של אקטיביזם וקהילתיות בקרב צעירות מהחברה היהודית, הוא רב שלבי וכולל סט של משתנים מתווכים שמופיעים בשלבים שונים של התהליך.
- הממצאים הכמותניים מספקים אישוש לתיאוריית השינוי של המיזם. דהיינו, עלייה במשתני האקטיביזם (עמדות חיוביות, עלייה במיומנויות), חקר הזהות ותחושת שייכות של הצעירה בקהילה – תורמים לעלייה במשתנים האדיומניים (מסוגלות עצמית ומשמעות בחיים), ואלו בתורם תורמים לעלייה בשביעות הרצון של הצעירות מחייהן.
- בעוד שהממצאים הכמותניים מציינים תהליך לינארי, הממצאים האיכותניים מציעים התפתחות מעגלית במסגרתה השייכות, האקטיביזם והזהות מזינים אלו את אלו.
- הממצאים מראים כיצד הופכת ההשתתפות האזרחית אצל חלק מצעירות למרכיב משמעותי בזהות שלהן ובחיים שלהן. ממצאים אלו שופכים אור על האפשרות, כי עיסוק יזום, מאורגן ומובנה באקטיביזם חברתי הכולל עיסוק בזהות, קידום מיומנויות וידע באשר לאקטיביזם וביסוס עומק הקשרים בקהילה – עשוי לקדם שגשוג אודיומוני והדוני בקרב צעירות מודרות.
- הממצאים האיכותניים מצביעים גם על הבדלים תרבותיים באופן בו הצעירות תופסות אקטיביזם ועיסוק במגדר. בעוד שהממצאים הכמותניים כמעט ולא מצאו השפעה למוצא האתני של הצעירות, הממצאים האיכותניים מציעים מודלים שונים של שינוי והתפתחות אצל שתי הקבוצות.
- כך לדוגמה, האקטיביזם בחברה הערבית הומשג על ידי הצעירות במונחים של קידום הזכויות של עצמן והגברת המוביליות האישית בהקשר מגדרי כדרך לקדם זכויות נשים. הן בבירור רואות בתהליך האישי חלק ממאבק נשי חברתי. בהתאם לכך, הן עסוקות בתהליך חקירה והתפתחות אישית ממוקד ממדי השכלה וקריירה ומפתחות מסוגלות עצמית, סנגור עצמי ומיומנויות תקשורת בהקשרים אלו.

- בחברה היהודית האקטיביזם הומשג במונחים של אקטיביזם נשי חברתי הנועד להביא לשינוי הסדר והמבנה החברתי (צדק חברתי באשר הוא). הן בוחנות וחוקרות את המקום האישי שלהן במסגרת הנורמות שמכתיבה תת־התרבות או החברה הספציפית אליה הן משתייכות. מקום זה מאפשר להן לעשות שימוש בתפיסות, תובנות וכלים שרכשו באקטיביזם לצורך ההתמודדות בחיים האישיים שלהן (תהליך של התאוששות רב־ממדי).

פרק 7: השפעה מגפת הקורונה על הפעילות

בהערכת תוצאות המיזם חשוב להבין את האופן בו הצעירות והקהילות הושפעו ממשבר הקורונה. אי לכך, במהלך המשבר נערכו מספר קבוצות מיקוד עם צעירות שבמסגרתן נעשה ניסיון להבין את השפעת המגפה.

7.1 דיווח צעירות

הצעירות מתארות אמביוולנטיות ביחסן לתקופת הקורונה בתהליך התפתחות הקהילה – נתאר את שני צידי המטבע. מצד אחד, צעירות רבות רואות בקורונה משבר מעב, במהלכו צעירות שהיו פחות מעורבות נעלמו לגמרי מהקהילה, ואלו שנשארו ונפגשו בזום חשו בקטיעה ברצף ואת חסרונן של המפגש פנים אל פנים. מבחינת הפעילות האקטיביסטית, הייתה הפסקה בעשייה ומעבר לדיבור על אקטיביזם במקום לעשייה אקטיביסטית.

דוגמה לעיכוב, הצעירות מתארות:

"אז אנחנו נפגשות פעם בשבוע, אבל זה לא ממש עשייה, זה דיבור על עשייה... מבחינתי הקהילה זה מקום שאתה מתפקד אותו. מבחינה זו, כיום זו לא עשייה... אני קצת חסרת רגישות כי אני כל הזמן מעירה שאנחנו סוטים מהמקום שלשמו התכנסנו – אקטיביזם."

"נהיה לנו מאוד קשה להתקדם. עצר, חזר, עצר, חזר – פשוט זוועה. נפגשנו בזום, אבל היה לי קשה עם הזום... המפגשים היו מוזרים... הייתה פחות היענות, ניסיון לעשות פרויקטים – לא הלך, אנחנו עכשיו במצב של תכנון לחזור."

"מרגישה שמאז שחזרנו לפלטפורמה של פנים אל פנים זה נהיה טוב. הקורונה היוותה עבורנו מכשול – לא היינו פנויות, היה מלחיצ, אבל מאז שחזרנו יש תחושה שהדברים מתקדמים ולתהליכים שהחלו ונעצרו יש המשך."

מצד שני, צעירות אחרות מתייחסות לתקופה זו כאל משבר מצמח, במסגרתו צעירות שהצליחו לשמור על הקשר עם הקהילה ולהסתגל לסטינג חדש, דווקא לקחו על עצמן יוזמות משמעותיות (למשל סיוע לקשישים מבודדים). אחרות מוסיפות כי הקורונה אפשרה להן לעשות הפסקה וחשיבה מחודשת על תכנים להמשך. כדוגמה לצמיחה, הצעירות מתארות:

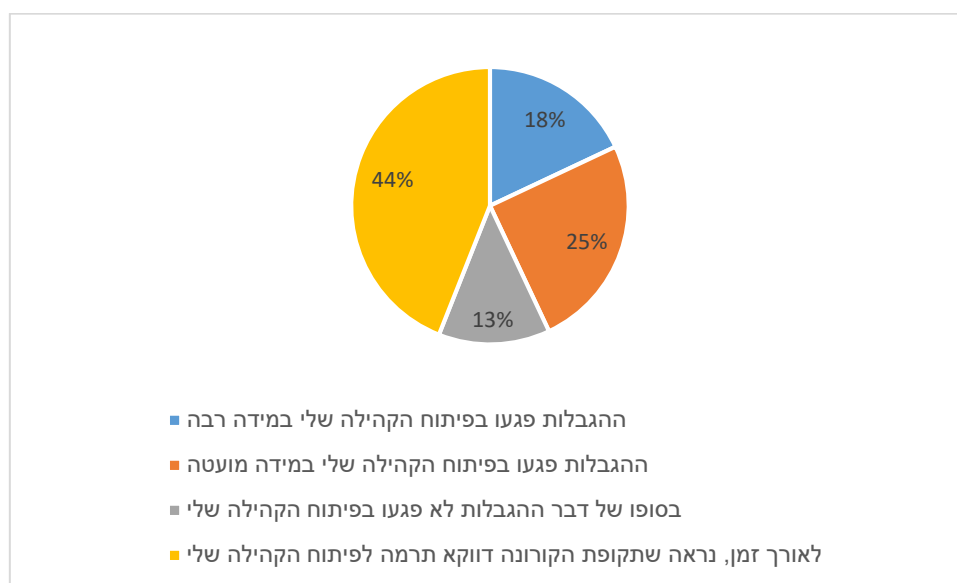
"אני מסכימה עם ד' שהאחריות הייתה גדולה בתקופת הקורונה. היה חשוב להיפגש פעם בשבוע."

"גם בקורונה היו מפגשים בזום וזה היה מעולה כי זה היה מפגש חברתי שבו דנו ודיברנו על הפרויקטים השונים וכל אחת תורמת את חלקה. גם היו ארוחות בזמן הקורונה ששלחו לבנות עד הבית, זה היה מאוד נחמד. יש תחושה נעימה של ערבות הדדית וחיבור ואינטרס משותף ואיזושהי אידיאולוגיה שאנחנו באות לשקף."

7.2 דיווח הרכזות

לאחר סיום המשבר בקיץ 2021, מספר חודשים לאחר הסרת ההגבלות, הרכזות התבקשו להתייחס לכלל ההשפעות של משבר הקורונה, לעליות ולמורדות שהן חוו במהלכו, ולדרג את האופן שבו קהילותיהן הושפעו מהמשבר ומההגבלות שהיו כרוכות בו. מתשובותיהן, המוצגות באיור 10 ניכר כי רק 18% מהרכזות דיווחו כי קהילותיהן הושפעו ממנו לרעה במידה רבה. 25% מהרכזות דיווחו כי קהילותיהן הושפעו לרעה במידה מסוימת, אך הרכזות ציינו כי השפעה זו הייתה מועטה וביעבד זניחה. הציטוט הבא נלקח מראיון עם רכזת אשר סימנה בשאלון כי הקהילה שלה הושפעה מהמשבר לרעה, אך במידה מועטה.

"בתחילת המשבר חשבנו שאנחנו קורסות אישית וקבוצתית ושהקהילה תיסגר. אבל די מהר הבנו שאפשר לנצל את זה גם לפעילות ולהמחשה בזמן אמת כמה הקהילה שלנו חשובה ויכולה לתרום לאחרים בשכונה. בדיעבד למרות שהייתה תקופה קשה, ההשפעה לרעה הייתה רק בסגר הראשון. היו עליות ומורדות, סך הכל התמודדנו עם המשבר ובסוף, בראייה של שנה לאחר, זה [המשבר] בהחלט לא גרם לנו משמעותי ואולי גם עשה כמה דברים טובים."



איור 10: השפעת משבר הקורונה על קהילות המיזם

לעומת רכזות שדיווחו על פגיעה כלשהי, 13% מכלל הרכזות דיווחו שקהילותיהן לא הושפעו לרעה מההגבלות, ו-43% מהן דיווחו כי הן נתרמו מהמשבר. כפי שניתן לראות, ההרגשה שהמשבר תרם לפיתוח הקהילות ולפעילות האקטיביסטית הייתה הנפוצה ביותר מתוך ארבע הקטגוריות. הציטוט הבא מפי אחת הרכזות ממחיש את האופן בו המשבר תרם לקהילה.

"לפני הקורונה היה גרעין מאוד קטן אצלנו שרצה לקדם אקטיביזם. לשאר זה לא דיבר או שהן חשבו שהן לא באמת יכולות לעשות משהו. לא משנה מה עשיתי, לא הצלחתי להחדיר רוח עשייה בקהילה הזו. הקורונה שינתה את המצב, פתאום נוצרה רוח של עשייה והתנדבות ואין

שנדלק הניצוץ הזה, האש כבר המשיכה גם בתקופה אחר כך עד היום. למרות שהיה קשה ולא נעים [בתקופת המשבר], זה עזר לקהילה להגיע למקום טוב יותר."

לסיכום, בעוד שמשבר הקורונה השפיע באופן זה או אחר על מירב הקהילות, רק 18% מהרכזות טענו כי ניתן לייחס לו השפעה שלילית משמעותית על קהילתן. אי לכך, נראה כי באופן כללי ניתן לומר כי משבר הקורונה השפיע דווקא לטובה.

פרק 8: רכזות ומנהלות בארגונים

המטרה המרכזית של המיזם הייתה להשפיע על הצעירות. נוסף על לכך, כפי שמתואר בהקדמה, המיזם שם לעצמו כמטרה מרכזית להשפיע על הארגונים בהם פעלו קהילות הצעירות. לצד מטרות אלה, ובהקשר ישיר אליהן, מטרה חשובה של המיזם הייתה להשפיע על כוח האדם שלקח בו חלק, כלומר על הרכזות ועל מנהלות הקהילות. לפיתוח היכולות בקרב נשות המקצוע נודעה חשיבות הן לצורך הטמעת מיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן", והן במטרה לאפשר למנהלות ולרכזות להטמיע את תפיסת המיזם בארגונים אחרים בעתיד.

בתיאוריית השינוי שפותחה בתחילת המיזם, נרשמו מגוון ציפיות מהרכזות במטרה לבחון שינויים בידע, בתפיסה ובהתנהגות. פרק זה יבחן את האופן בו ציפיות אלה התממשו. בעוד שלא פותחו מדדי הצלחה וציפיות קונקרטיות בנוגע למנהלות קהילות, לתפקידן נודעה חשיבות רבה ופרק זה סוקר מספר היבטים הקשורים לתפקודן במיזם.

8.1 רכזות

8.1.1 הכשרת רכזות ותרומתה¹⁴

מיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" השקיע רבות בהכשרת הרכזות. לא פחות מ־47 ימי למידה או וובינרים¹⁵ הוקדשו במסגרת המיזם להכשרה – כמות גבוהה במיוחד הן אבסולוטית והן יחסית – למיזמים בקנה מידה דומה, שנשענים על פעילויות רכזות. הסיבה להכשרה האינטנסיבית הזו הייתה ההבנה כי בעוד שהצלחת המיזם תלויה במידה רבה ביכולות הרכזות, לרבות מהן חסרים ידע ויכולות בסיסיות. מלבד הצורך להשלים פערים בידע וביכולות, ההכשרה שמה לעצמה מטרה לייצר למידת עמיתות במטרה לעזור לרכזות להתמודד עם אתגרים בתחומים שונים.

ימי למידה עסקו במגוון נושאים שבליבת המיזם, כגון: כלים להתמודדות עם מצבי לחץ וטראומה, אקטיביזם חברתי, קהילה, יצירת שותפויות, מעגלי השתתפות בקהילה, משילות עצמית, שיווק ומיתוג של הקהילות, גיוס והרחבת הקהילה, מיצוי זכויות ויצירת נרטיב קהילתי. בתקופת משבר הקורונה במהלך שנת 2020 הוקדשו ימי הכשרה ייעודיים להתמודדות עם המשבר ולהקניית כלים למפגשים דיגיטליים. כלל ימי ההכשרה שתוארו לעיל ענו על צרכים שעלו מן השטח, לעיתים קרובות תוך כדי התייעצות עם הרכזות על רצונותיהן ומתוך דיאלוג עם ממצאים שעלו מהערכת התוכנית בנוגע לצרכי הרכזות, חוסרים בידע, פערים ביכולות ועל אפקטיביות של היבטים שונים במיזם¹⁶.

כבר בשלב מוקדם במיזם הובן כי חשוב להפריד בין ימי הכשרה של רכזות לבין ימי הכשרה של מנהלות. זאת הן בשל התוכן השונה הדרוש למנהלות ולרכזות והן בשל שיקולים של דינמיקה קבוצתית טובה יותר

¹⁴ בתדריך המיזם ניתן לקרוא על מודל העבודה בפורום הרכזות ועל מערכי המפגש.

¹⁵ וובינרים נערכו בעיקר בתקופת משבר הקורונה.

¹⁶ במספר מקרים צוות ההערכה אף הוזמן לימי הלמידה כדי לשתף את הרכזות בממצאים ולדון על השלכותיהם ועל המלצות לשיפור.

כאשר שחקנים אלה נפגשים בנפרד. מנהלות ורכזות העידו כי הפרדה זו הייתה נכונה ותרמה ללמידה ממוקדת יותר. החלטה חשובה נוספת הייתה לבצע ימי למידה ייעודיים לרכזות ערביות. גם החלטה זו התבררה כחשובה מאוד וענתה על צורך מהותי של רכזות ערביות לדון בנושאים שלדעתן הם נחלתן של קהילות מהחברה הערבית בעיקר. לבסוף, החלטה נוספת עסקה בצורך להקדיש זמן ללמידת עמיתות בכל אחד מהמפגשים. לדעת הרכזות למידת עמיתות הייתה הממד החשוב להן ביותר בימי הלמידה, והוא ענה על צורך משמעותי שעלה מן השטח. מספר רכזות אף טענו כי מלבד התרומה להתמודדות עם אתגרים, למידת העמיתות יצרה סולידריות בין הרכזות שבתורה תרמה להפריה הדדית, עלייה במוטיבציה ובהרגשת שייכות. אחת הרכזות תיארה זאת כך.

"הדבר הכי חשוב שאני יכולה לקבל מיום כזה הוא לדבר עם עוד רכזות על הקשיים שלי ולשמוע את הקשיים שיש להן. יש לזה שני יתרונות: הראשון זה לספק מידע על התמודדות עם קשיים וללמוד מזה, והשני זה לדעת שכולנו מתמודדות עם אותם קשיים. זה נותן הרבה כוח להמשיך."

תצפיות צוות ההערכה על חלק ממפגשי ההכשרה של הרכזות העלו כי אלה הן הכשרות מושקעות ומקצועיות. הועבר בהן מידע חשוב אשר ללא ספק תרם למקצועיות הרכזות. עם זאת, ראיונות עם רכזות העלו מספר תובנות בנוגע לאופן בו ניתן לשפר את הכשרת הרכזות בעתיד. ראשית, רכזות טענו כי לעיתים קרובות החומר שהועבר בהכשרות היה תיאורטי וכי הן לא הבינו כיצד לתרגמו לעשייה בשטח. ואכן, בחלק מהמקרים, בעיקר כאשר המרצות הגיעו מהאקדמיה, ניתן דגש רב מדי להגדרות, מושגים ומודלים. רוב הרכזות אומנם העריכו זאת, אבל כאמור לא ידעו כיצד הן יכולות לתרגם את המידע לעשייה בשטח. בעתיד מומלץ לוודא כי הרצאות מועברות בפרקטיות ככל שניתן כדי לתמוך בהטמעה ולא רק בתרומה לידע. בהמשך לכך, חשוב כי בתום כל יחידת לימוד, יעשה סיכום שיכלול הסבר כיצד החומר הנלמד מתכתב עם הפעילות היומיומית של הרכזות וכיצד ניתן להטמיעו.

נוסף על כך, ובהקשר לתרומה שתוארה לעיל בנוגע ללמידת עמיתות בקבוצות קטנות, רכזות העלו צורך להמיר חלק מההרצאות הפרונטאליות בסדנאות ובעשייה משותפת עם עמיתותיהן במהלך ימי הלמידה. משמעות הדבר היא שחשוב למצוא שיווי משקל טוב יותר בין הרצאות לבין פעילויות משותפות כחלק מהעברת החומר ביחידת הלימוד וזאת לצד משבצות זמן המוקדשות אך ורק ללמידת עמיתות.

רוב הרכזות ציינו כי למידה באמצעות וובינרים ולמידה מרחוק הייתה חיובית עבורן. ראשית, לדעתן למידה זו יעילה יותר, שכן היא חוסכת זמני נסיעה ארוכים. שנית, משום שיחידות אלה לרוב קצרות וממוקדות יותר מימים מרוכזים, רכזות טענו כי היה להן קל יותר להתרכז בחומר הנלמד. כמו כן, משום שרכזות התמודדו עם עומס רב (ראו פרק 5), למידה מרחוק הורידה מעט מעומס זה ובו בזמן אפשרה למידת עמיתות חשובה. כך או כך, במיזמים עתידיים חשוב לקיים הכשרות משותפות ומפגשי פנים אל פנים, במטרה ליצור קהילה מקצועית, במסגרתה רכזות יוכלו להתייעץ אחת עם השנייה מחוץ למסגרת הפורמלית של המיזם. במיזם הנוכחי לא נוצרה קהילה מתפקדת כזו, עובדה שהקשתה על עבודת הרכזות.

מבחינת תרומת ההכשרות, בשאלון שניתן לרכזות בסיום המיזם הן התבקשו לציין שלוש מיומנויות עיקריות שהן קיבלו מההכשרות ומהשתתפותן במיזם. כלל הרכזות ציינו כי הן זכו לקבל מהמיזם מיומנויות חשובות שיישאו עימן גם בעתיד ויכולו לשמש לתפקידיהן הבאים. להלן מספר תחומי ידע ומיומנויות שרוב הרכזות ציינו שהן רכשו בזכות המיזם:

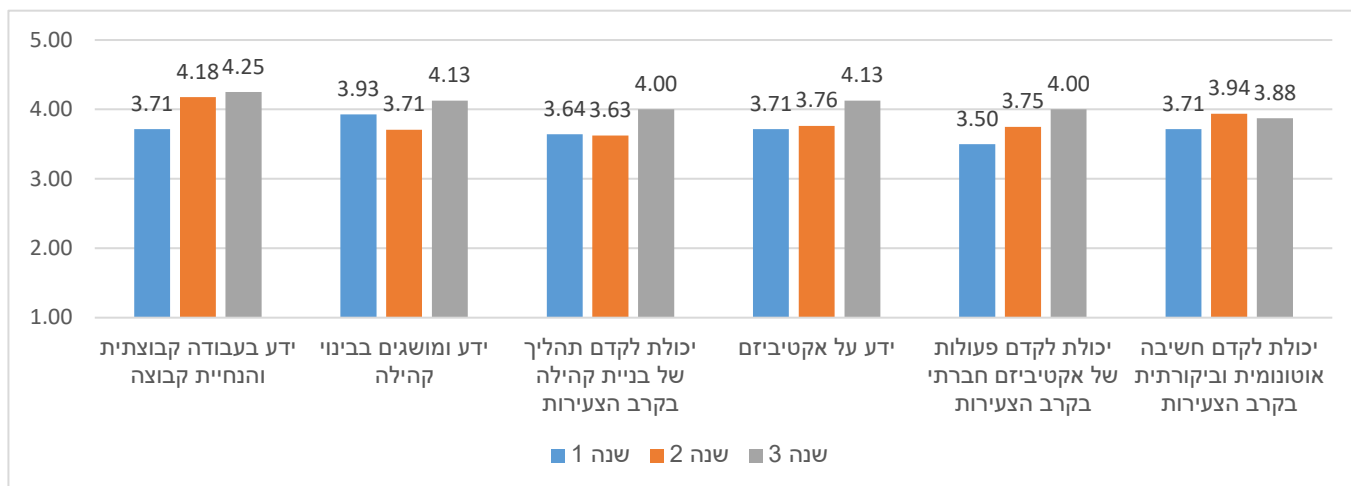
- פיתוח פעילות אקטיביסטית ומיזמים קצרי טווח
- בינוי קהילה ופיתוח קהילתי
- יצירת שיח מגדרי
- הנעת קבוצות ואינדיבידואלים לפעולה, גם כאשר הם לא דווקא מעוניינים בכך
- הנחיית קבוצות
- הובלת שיח אקטיביסטי
- עבודה מול ארגונים אחרים
- פיתוח סבלנות, הבנה והכלה הנדרשים בעבודה עם אוכלוסיות בסיכון
- הכרת שפה חדשה של אקטיביזם, מגדר וקהילתיות¹⁷

לצד הדיווח על תרומת ההכשרות לידע וליכולות, בסיום כל שנת פעילות, הרכזות התבקשו לדרג את המידה בה הן מרגישות שברשותן ידע ויכולות בתחומי הליבה של עיסוקן. איור 10 מציג את הדירוגים האלה בתחומים של בינוי קהילתי ואקטיביזם. מהאיור עולה כי כבר בסיום השנה הראשונה, הרכזות דירגו את יכולותיהן ברמה בינונית-גבוהה בתחומים אלה. למרות נקודת ההתחלה הגבוהה יחסית, בכלל הקטגוריות הרכזות דירגו את רמת הידע והיכולות שלהן בשנה השלישית ברמה גבוהה יותר מאשר בשנה הראשונה¹⁸. בראיונות עימן הרכזות תיארו כי יכולותיהן בתחומים אלה אכן עלו לאורך השנים. הן שייכו עלייה זו הן להכשרות שהן עברו במסגרת המיזם והן לצבירת ניסיון במהלכו. בנוגע להכשרות, הרכזות ציינו כי הן היו מהותיות להקניית הידע והיכולות, וכי בלעדיהן סביר להניח כי היה חסר להן ידע בתחומים הנדונים. אחת הרכזות הסבירה זאת באופן הבא:

"העלייה ביכולת שלי לעסוק באקטיביזם ובינוי קהילה היא מהניסיון שלי, אבל גם מהידע שקיבלתי בהכשרות והעזרה מעדי [מנהלת המיזם]. לא קיבלנו ידע ברמה של תואר, אבל כן קיבלנו ידע ברמה שאפשרה לנו להשתפר ולבצע פעולות טוב יותר. היו כמה הכשרות שהיו מאוד חיוניות וחשובות לתפקוד שלי בתחומים האלה."

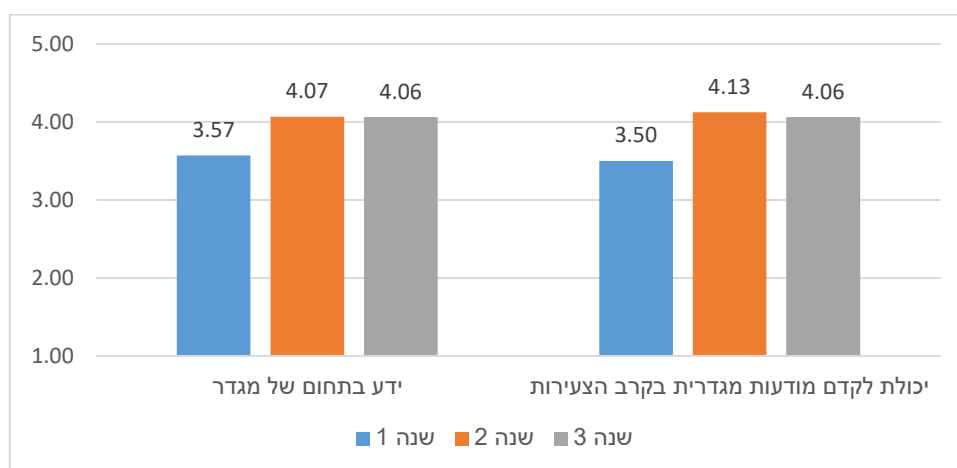
¹⁷ היבט זה של הכרת שפה חדשה חשוב במיוחד. הרכזות ציינו אותו בראיונות עימן כהתהוות של תפיסה חדשה שהן לא הכירו קודם וביכולתן לפעול לאורה ולדברר אותה לארגונים נוספים.

¹⁸ השינויים לאורך השנים אינם מובהקים ($p > 0.1$). משום שעלייה מובהקת בקרב מספר נמוך של רכזות נדירה יחסית בהתערבויות חברתיות בתחומים של ידע ויכולות, צוות ההערכה בדעה כי חשוב להתייחס למגמת עלייה זו ולציין גם היא אינה מובהקת.



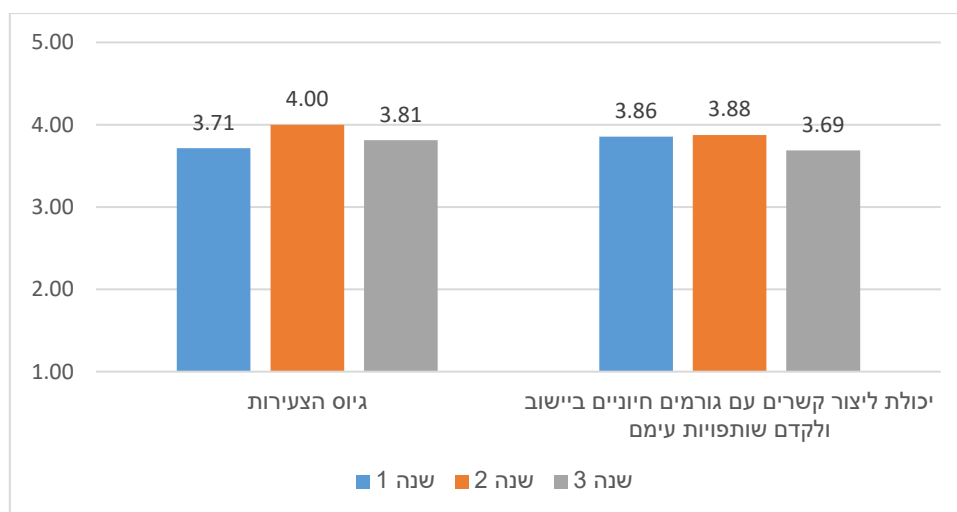
איור 11: ידיע ויכולות של הרכזות בתחום של בינוי קהילתי ואקטיביזם

בראיונות עימן רוב הרכזות ציינו, כי ההכשרות תרמו להן גם ידיע בתחום המגדרי וגם יכולת לקדם את הנושא, בדגש על מודעות מגדרית בקרב הצעירות. עם זאת, הן טענו כי באופן כללי הידיע שהן קיבלו בנוגע למגדר היה מעט נמוך יותר מאשר הידיע בתחום האקטיביזם והבינוי הקהילתי. המידע הכמותני המוצג באיור 11 תומך בכך.



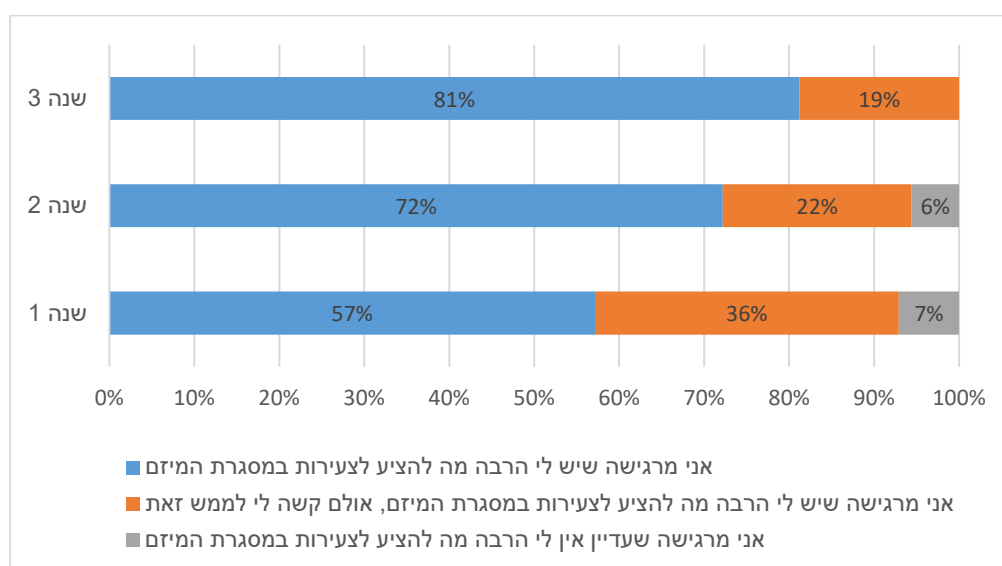
איור 12: ידיע שהרכזות קיבלו בתחום המגדר

לבסוף, ישנם שני תחומים שהם ארגוניים וניהוליים במהותם, לגביהם הרכזות דיווחו כי הן לא קיבלו מספיק ידיע בהכשרות או שלא רכשו אותו על ידי ניסיון במהלך המיזם. כפי שמוצג באיור 13 דובר על היבטים של גיוס צעירות ופיתוח שותפויות. בפרק 5 מתואר הקושי של הרכזות להתמודד עם שני היבטים אלה לאורך שנות המיזם. לדברי רכזות ומנהלות, אף שלאורך שנות המיזם הוקדשו מספר הכשרות להתמודדות עם קשיים אלה, היה צורך בדגש נוסף עליהם ומתן ידיע קונקרטי על האופנים בהם תחומים אלה מבוצעים על ידי רכזות במיזמים דומים.



איור 13: ידע ויכולות בגיוס ופיתוח שותפויות

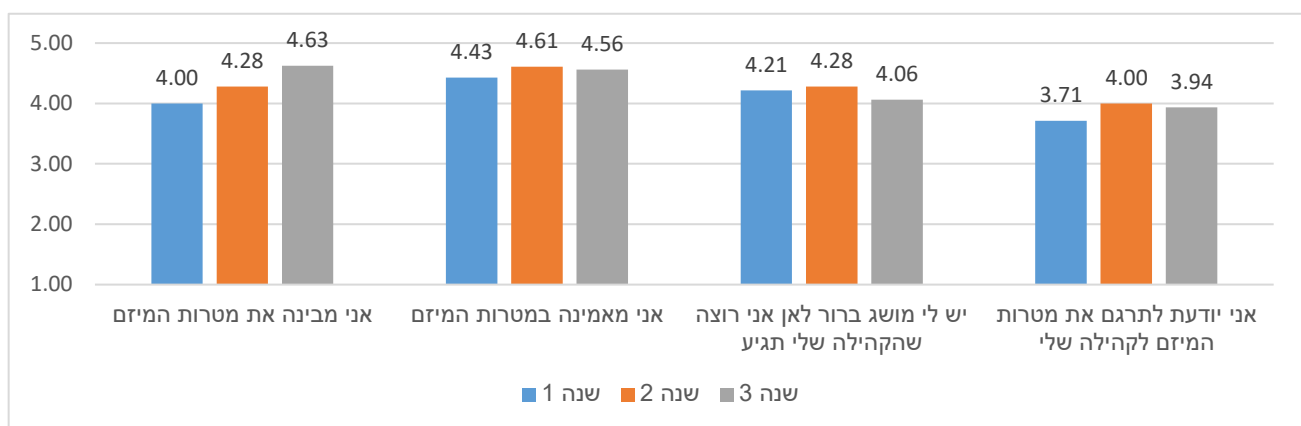
מדד חשוב ששיקף את העלייה בידע וביכולות של הרכזות היה תחושותיהן בנוגע למידה בה הן היו מסוגלות להציע לצעירות תכנים רלוונטיים ולממש זאת בפועל באפקטיביות. איור 13 מציג את תחושת הרכזות בנוגע למדד זה. ניכר כי ככל שעבר הזמן, כך הרכזות צברו ביטחון בנוגע לידע שלהן וליכולותיהן להשתמש בו על מנת לקדם את מטרות המיזם¹⁹. בראיונות עימן הרכזות הסבירו כי בדומה לאמור לעיל, ביטחונן העצמי עלה הן בזכות ההכשרות והן בזכות הניסיון שצברו.



איור 14: מידת הביטחון של הרכזות בנוגע לידע שלהן וליכולתן לממש אותו לצורך קידום מטרות המיזם

¹⁹ העלייה הניכרת מהאיור אינה מובהקת ($p > 0.1$). יש לציין כי בפרטים מסוג זה עם N נמוך של רכזות, קשה להבחין בעלויות סטטיסטיות מובהקות.

אחת המטרות של הכשרת הרכזות והייעוץ שניתן להן לאורך הדרך הייתה לתווך להן את מטרות המיזם, ולעזור להן לתרגם את המטרות להטמעה בפועל. מאיור 15 להלן נראה כי עם השנים הרכזות הבינו טוב יותר את מטרות המיזם²⁰. עלייה זו טבעית ואפשר לצפות לה, אולם יש לציין כי ישנם מיזמים מורכבים (בדומה למיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן") בהם הגורמים המטמיעים אינם מבינים היטב את מטרות המיזם, ולכן אינם מתווכים אותן לקהילות באופן הולם. במיזם הנוכחי נעשתה עבודה חשובה לאורך הדרך, ששמה דגש על הסבר ברור של מגוון המטרות המורכבות ואת משמעותן להטמעה. מורגש כי הרכזות האמינו במטרות המיזם במידה גבוהה לאורך השנים. בהמשך לכך, נראה שהרכזות הרגישו כי הן ידעו במידה גבוהה כיצד לתרגם את מטרות המיזם לקהילה שלהן לצורך הטמעה ובכך להתוות לקהילתן דרך ברורה לפעילות. קשר מובהק מצביע על כך שככל שרכזות פעלו יותר זמן במיזם, כך הן דירגו גבוה יותר את יכולותיהן.



איור 15: הבנת מטרות המיזם והיכולת לתרגם אותן להטמעה בקהילות

היבט חשוב המבטא את הידע ואת היכולות שהרכזות רכשו הינו העובדה כי לקראת סיום המיזם חלקן הוזמנו לדבר מול אנשי מקצוע מארגונים אחרים במטרה לחלוק את הידע שלהן. נראה כי מספר ארגונים שנחשבים כמקצועיים בתחום, מעריכים את הידע ואת היכולות שנרכשו על ידי הרכזות ורואים בהן כבעלות מומחיות בתחום זה. משום שמטרה מרכזית של המיזם הייתה שרכזות ומנהלות יפוצו את הידע, חשוב לספק להן כלים מקצועיים לעשות זאת, בדגש על דיבור מול קהל, בניית מצגות והעברת מסרים. מורגש כי תכנים אלה חסרים לרכזות ובשל כך חלקן התקשו להעביר את המסרים בצורה משכנעת, או שהן העדיפו לוותר על הזדמנות לשתף את הידע שלהן.

לסיכום חלק זה, מהאמור לעיל עולה כי באופן כללי הכשרת הרכזות ב"צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הייתה איכותית, התבססה על צרכי הרכזות וענתה על רבים מהם. ההכשרה הייתה מקצועית ומגוונת, ולמרות כמה דגשים לשיפור בתחומים ספציפיים, היא תרמה רבות לפיתוח הידע והיכולות בקרב הרכזות. אף על פי שחלק גדול מהרכזות התלונן על העומס שההכשרות יצרו, תרומת המפגשים עלתה בהרבה על חסרונותיהם. במיזמים דומים מומלץ לנקוט במודל הכשרה דומה.

²⁰ העלייה אינה מובהקת סטטיסטית ($p > 0.1$). עם זאת, נמצא קשר חיובי ומובהק בין מספר השנים שרכזות עבדו במיזם לבין הבנה טובה יותר של מטרותיו.

8.1.2 פרופיל הרכזות

לאורך השנים המיזם סבל מפרישה של רכזות, כאשר בתקופות מסוימות שיעור העוזבות הגיע ליותר מחמישים אחוזים. רכזות פרשו ממגוון סיבות שחלקן חיצוניות למיזם, כגון מעבר מקום מגורים או אילוצים אישיים, אולם רוב הרכזות שפרשו העידו כי עשו זאת בשל מגוון האתגרים עימם הן התמודדו בעבודה ובשל תחושת הכישלון שבאי ההתמודדות עם חלקם. זאת כמובן לצד שיקולי עומס ותגמול. חשוב לציין שכלל הרכזות שפרשו לא עשו זאת בשל חוסר תמיכה ממנהלת המיזם להיפך, כולן העידו כי הן פרשו למרות תמיכה זו. אחת הרכזות תיארה כך את הסיבה לפרישתה:

"לא הצלחתי לייצר קהילה עם מספיק משתתפות, כל הזמן היה לחץ להגדיל את המספר, הייתה אי־ודאות בנוגע לקהילה, והרבה מאוד עומס ביחס למה ששילמו לי. עברתי לעבודה אחרת... עם משכורת דומה ואותם אחוזי משרה... אני מרגישה שזו עבודה שיותר מתאימה לי ויותר רגועה."

באופן טבעי, בשל מרכזיותו של תפקיד הרכזת, תחלופת כוח אדם זו פגעה בהטמעת המיזם בקהילות. כדי להקטין נשירה זו נוצר צורך לאפיין את פרופיל הרכזות המתאימות למיזם. אפיון זה נעשה באמצעות ביצוע ראיונות עם רכזות שפרשו, לצד ראיונות עם מנהלות ורכזות בהווה. הממצאים המוצגים להלן בנוגע לפרופיל הרכזת רלוונטיים לגיוס כוח אדם במיזמים עתידיים בתחום.

קריטריון מהותי לתפקוד אפקטיבי ויעיל של הרכזת הינו ניסיון מוצלח בהובלה של קבוצה. כאן יש להבחין בין ניסיון בבינוי קהילתי להובלה של קבוצה שאינה קהילה. רכזת בעלת ניסיון בשני התחומים היא האפשרות האידיאלית, אולם לרוב לרכזות אין ניסיון בבינוי קהילתי בעוד שניתן ביתר קלות למצוא רכזות בעלות ניסיון בהובלת קבוצה. הובלת קבוצה מהווה שלב ראשון והכרחי לקראת יצירת קהילה. שלב זה של יצירת קבוצה, הכולל בתוכו אלמנטים של גיוס וקיום פעילויות קבוצתיות, והבטחת השתתפות חברות הקבוצה, הינו קריטי להטמעת המיזם. כפי שמתואר בפרק 5, זהו גם שלב מאתגר במיוחד. ההנחה היא כי הניסיון ביצירת קבוצה יתרום לתהליכי הגיוס וליצירת גרעין פעיל בעוד שידע בנוגע לבניית קהילה ניתן יהיה להנחיל לרכזות בהתאם למטרות המיזם, תוך כדי השלב הראשוני של יצירת הקבוצה.

קריטריון חשוב הקשור ישירות ליכולת להוביל קבוצה הינו ניסיון בריכוז בפרויקט דינאמי ומשתנה, בו על הרכזת ליצור פעולות אקטיביות ללא מערכי שיעור ברורים וללא פעולות מוגדרות מראש (מדריך הפעלה), ולהתאים אותן לאוכלוסיית היעד ולמטרת המיזם. מורכבות כזו מצריכה גמישות ויכולת לשאת מצבי עמימות. ישנן רכזות שיודעות היטב כיצד להעביר חומר קיים לקבוצה ובכך לתמוך בפעולות הנדרשות, אולם הן מתקשות ביצירה של פעולות חדשות על פי צרכים ורצונות של חברות הקבוצה. בישראל ישנם פרויקטים רבים שהינם סגורים יחסית ובכללי פעולות הרכזות ברורות מראש. לעומת זאת, ישנם פרויקטים דינאמיים ופתוחים עם ממד משמעותי של 'מלמטה למעלה'. ניסיון עם הסוג הפתוח רלוונטי ומשמעותי למיזם הנדון. היבט זה אינו סותר את הצורך החשוב באתר ידע הכולל מערכי שיעור ובפעולות קיימות (ראה פרק 9).

קריטריון נוסף הוא ניסיון בהקמת שותפויות עם גורמים ברשות המקומית. ניסיון זה לכשעצמו מוביל בתורו גם להכרת פוליטיקה מקומית ברשויות מקומיות. זהו קריטריון מהותי למיזם כזה ורצוי להדגיש אותו בתהליך הבחירה. חוסר יכולת ליצור שיתופי פעולה לא רק פוגע במיזם, אלא גם גורם לתסכול רב ולעיתים אף לייאוש בקרב הרכזות, עובדה התורמת לתחלופת כוח אדם. בהקשר להיבט זה יש לציין כי רכזות במיזם מסוג זה נדרשות ליכולות שיווק, הסברה ורתימה²¹. בהקשר לכך, על הרכזות לנקוט עמדה פראקטיבית בגיוס הצעירות ובהנעתן לפעולה. הניסיון מראה כי לעיתים קרובות, אם כי כמובן לא באופן גורף, אנשי טיפול מאמצים גישה ריאקטיבית או גם גישה הבאה להסביר למטופל כיצד לפתור את בעיותיו בעוד שבמיזם מסוג זה הגישה שונה ואף הפוכה. בזמן גיוס הרכזת מומלץ לבחון עמוקות היבט זה.

ניסיון בעבודה עם צעירות בסיכון או הדרה הוא כמובן יתרון חשוב שכן על הרכזות להתמודד עם אתגרים רבים הנובעים מעבודה עם אוכלוסייה זו. אולם לדעת צוות ההערכה, ניסיון טיפולי פרטני, על אף מרכזיותו במיזם, הוא קריטריון אשר ניתן להתפשר עליו. רכזת במיזם נדרשת לעסוק בבעיות הפרטניות של המשתתפות, אך טיפול אינו צריך להיות פן מרכזי במיזם מסוג זה. היכרות עם אוכלוסיות בסיכון, בשילוב עם אמפתיה ואינטליגנציה רגשית גבוהה, יכולות לספק את המענה הדרוש לתפקיד, ללא ניסיון קודם. יש לציין כי היבט זה שנוי במחלוקת בקרב המראיינות וישנן רכזות ומנהלות אשר מאמינות כי ניסיון טיפולי הינו קריטי להצלחת המיזם.

משום שממד האקטיביזם אשר הצעירות מובילות במסגרת המיזם מאופיין לרוב ביוזמות נקודתיות ובקנה מידה קטן, ניסיון באקטיביזם חברתי לכשעצמו נתפס כחשוב פחות. אדרבא, ניתן להניח שניסיון באקטיביזם חברתי אינו דווקא חיובי משום שניסיונות להוביל פרויקטים שאפתניים בקנה מידה גדול מדי עם הצעירות עלול להיכשל ולהעיב על מטרות המיזם. במקום ניסיון בתחום, מומלץ לשים דגש על יכולת הרכזת להוביל שיח בנוגע לשינוי חברתי ועל יכולתה לרתום את הצעירות לפעילות אקטיביסטית.

כישורים נוספים (לדוגמא גיוס משאבים, ניהול וכו') יכולים להוות יתרון, אולם הם לא קריטיים לתפקיד הרכזת. בנוגע לרקע האישי של הרכזות, מראיינות עם מנהלות ורכזות עולה כי רקע סוציו־אקונומי או הגעה מרקע דומה לצעירות יכול להוות יתרון, אך אינו צריך להוות קריטריון משמעותי לבחירת כוח האדם²².

לסיכום, על רכזות במיזם שכזה להיות בעלות סט רחב יחסית של כישורים, אך בו בזמן במקרים רבים לעבוד בחלקיות משרה ובשכר שאינו גבוה. גיוס רכזות בעלות סט הכישורים הנדרש ובתנאים אלה, מהווה אתגר משמעותי, אך כפי שניכר ממיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן", הוא אינו בלתי אפשרי. יש לציין כי במיזם הנוכחי, על אף ההיכרות עם פרופיל הרכזות הנדרש, היה קשה לנבא הצלחה של רכזות חדשות בתפקידן וזאת הן משום שישנם גורמים חיצוניים המשפיעים על הצלחה, והן משום שקשה להעריך מבעוד

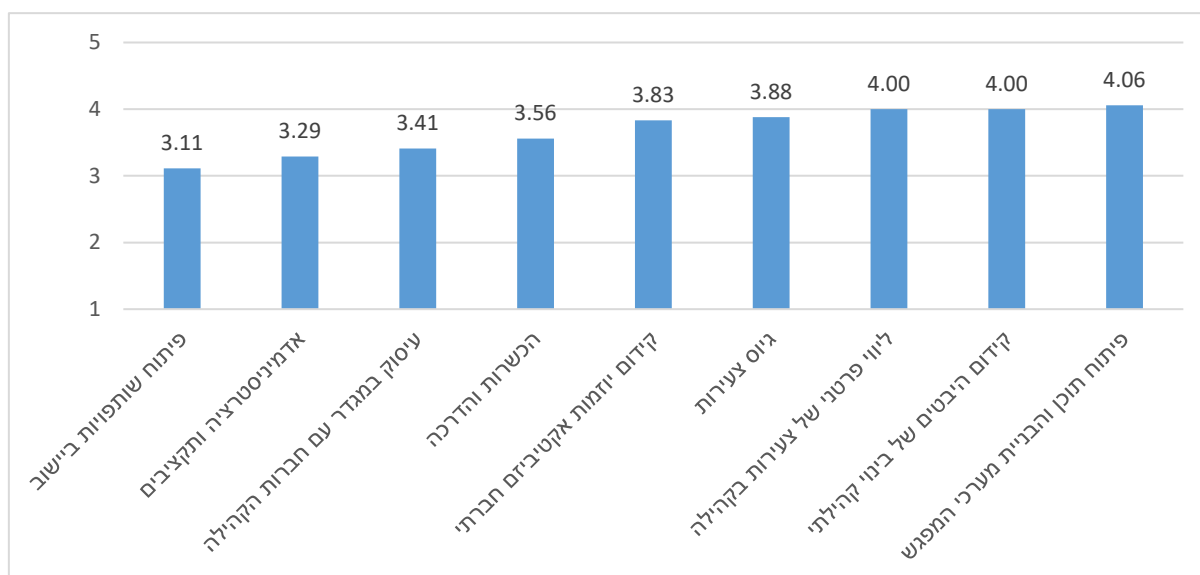
²¹ בהקשר זה יש לציין כי רכזות המגיעות מעולם הנחיית קבוצות והובלתן, לא בהכרח מנוסות ביצירת שותפויות ובשיווק, שכן אלה אינם מאפיינים מהותיים בעבודתן.

²² הרכזות נשאלו באיזו מידה חשוב שהרכזת תגיע מתוך הקהילה אותה היא מובילה. ממוצע התשובות היה 2.78 מתוך חמש, המבטא הסכמה נמוכה עם רעיון זה.

מועד את יכולות הרכזות לייצר קהילה. כמתואר בחלק הבא (4.2), לתפקיד מנהלת הקהילה שמספקת תמיכה לרכזת, ישנו תפקיד מרכזי לגשר על פערים בידע וביכולות הרכזת.

8.1.3 חלוקת הזמן של הרכזות על פי משימות

בסוף שנתו השנייה של המיזם, עלה צורך למפות את האופן בו רכזות משקיעות את זמןן במשימות שונות. כדי להבין זאת, הרכזות התבקשו לסמן לצד רשימת פעילויות את המידה שבה הן משקיעות זמן בכל אחת מהן²³. אידיאלית, צוות ההערכה היה מעוניין למפות את מספר השעות המושקע בכל פעילות, ואת אחוז ההשקעה בפעילות מתוך סך הזמן הכללי של עבודת רכזות, אולם הובן כי ללא רישום מסודר של הרכזות לאורך זמן, לא ניתן לקבל על כך מידע אמין ומהימן. בעתיד, לצורך מעקב וניהול, מומלץ לפתח מערכת דיווח שעתית, שכן ניטור כזה יוכל לעזור לטייב את פעילות הרכזות. איור 16 להלן מציג את הממצאים כפי שדווחו על ידי הרכזות²⁴.



איור 16: השקעת זמן הרכזות במשימות

מהאיור ניכר כי הרכזות סימנו את פיתוח התוכן ואת הבניית מערכי המפגש כפעילות שבה הן משקיעות את הזמן הרב ביותר. ישנן רכזות אשר העבירו את המפגשים על פי תוכן מובנה מראש שהן הכינו טרם המפגש, וישנן רכזות אשר באופן כללי פעלו ללא הבניה מראש, בהתאם לרצון הצעירות. כדי להבין מדוע הבניית מערכי המפגש דרשה את מירב זמןן של הרכזות, הן התבקשו לדרג את המידה בה הן פעלו באופן מובנה מראש או שהעבירו מפגשים ללא תכנון והבניה. מדירוג הרכזות נראה כי במידה רבה הן פעלו בהתאם למערכי שיעור מובנים שהוכנו מראש, ובמידה נמוכה נקטו בשיטה פתוחה ללא הבניה מראש. זהו נתון חשוב

²³ מן הראוי לבחון תוצאות אלה יחסית אחת לשנייה משום שכאמור, לא מדובר על זמן אבסולוטי של השקעה בפעילויות.
²⁴ ממצאים אלה נבדקו טרם משבר הקורונה שליווה את המיזם בשנתו השלישית, ולכן מתייחסים לתקופת שגרה. המיפוי שמובא כאן מייצג את כלל הרכזות במיזם, כאשר ממצאים איכותניים תומכים בממצאים כמותניים. בזמן משבר הקורונה בסוף שנת 2020, מנהלת המיזם חזרה על מיפוי זה, אך עם ארבע מנהלות. מיפוי חלקי זה אינו מובא כאן משום שהוא אינו מייצג את כלל הרכזות ונעשה בתקופה בה המיזם חווה טלטלות בשל משבר הקורונה.

שעולה בקנה אחד עם רצון הרכזות לקבל כמה שיותר מערכי שיעור מובנים ממאגר הידע ומעמיתותיהן. נתון זה גם מסביר את מידת ההשקעה הגבוהה בממד זה של תכנון המפגשים.

מהאיור לעיל נראה כי במקום השני, לצד היבטים של בינוי קהילתי ופיתוח קהילה, הרכזות השקיעו זמן רב בעבודה פרטנית עם הצעירות. כפי שרכזות הבהירו בראיונות עימן לאורך שנות המיזם, זוהי פעילות מרכזית אשר דורשת זמן ומשאבים יותר מרוב שאר פעילויות הרכזות. הממצא מדגיש את החשיבות שהרכזות ייחסו לממד הפרטני במיזם. בהמשך לכך, גיוס צעירות מופיע במקום השלישי והגבוה לאורך שנות המיזם, כולל בשנתו השנייה והשלישית. כפי שמתואר בהמשך פרק זה גיוס צעירות היווה קושי מתמשך, ורכזות נדרשו לעסוק בו לאורך השנים. פעילויות שקיבלו דירוגים נמוכים יותר עסקו בהכשרות ובהדרכה, בעיסוק ספציפי במגדר, באדמיניסטרציה, ובפיתוח שותפויות. לצורך פיתוח מיזמים נוספים בתחום, חשוב להכיר את חלוקת משאבים זו לצורך תכנון וניהול המיזם.

8.2 מנהלות

8.2.1 חשיבות תפקיד המנהלת

כוח האדם במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" התבסס על מודל ניהולי דו שכבתי (Two-tier structure, ראו למשל Daft, 2011). מבנה זה נפוץ בניהול פרויקטים ולפיו ישנו צורך לממן שכבה ניהולית כלשהי מעל לשכבת הריכוז האחראית לפעילות בשטח. הרציונל במודל זה הינו להפריד בין ניהול המיזם במקום גיאוגרפי מסוים לבין ריכוזו, בהנחה שלמנהלים ולרכזים יכולות שונות בתכלית.

במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" למודל זה היו מספר יתרונות מרכזיים. היתרון הראשון בא לידי ביטוי בכך שכלל הרכזות במיזם העידו כי תפקיד המנהלת והייעוץ האישי שניתן במסגרתו, עזר להן לבצע את תפקידן טוב יותר. אף על פי שהרכזות זכו לאורך המיזם לייעוץ ממנהלת המיזם, הייעוץ ממנהלת הקהילה העניק להן תמיכה יומיומית מדרגה ניהולית קרובה יותר לשטח. אחת הרכזות תיארה זאת כך:

"המנהלת היא מישהי להתייעץ איתה. יש לה יותר ניסיון ממני והיא ידעה איך לעשות דברים שאני לא ידעתי או לא יודעת מספיק היום. עדי [מנהלת המיזם] היא מישהי שאני תמיד יכולה לפנות אליה, אבל זה לא מספיק. המנהלת זו תמיכה הרבה יותר קרובה ואינטנסיבית ובלי הייעוץ שלה ברמה הכי פרקטית של איך להתמודד עם בעיות בשטח, לא הייתי שורדת את התפקיד הזה."

מלבד הייעוץ שתואר לעיל, הרכזות ראו במנהלות כבעלות ידע ויכולות מהותיים להטמעת המיזם וניהולו – יכולות שלא היו ברשות הרכזות. הן מנהלות והן רכזות ראו בחלוקת התפקידים ביניהן היבט מוצלח שתורם לניהול המיזם ולהטמעתו. חלוקת העבודה שבמסגרתה מנהלות עסקו בהיבטים ברמת הארגון ובבניית השותפויות ואילו הרכזות עסקו ברמת השטח, נתפסה בעיניהן כמהותית להצלחת המיזם. אחת הרכזות תיארה כך את חשיבות המנהלת לעבודתה:

"התפקידים שלנו שונים ומתאימים ליכולות שלנו. המנהלת צריכה להתעסק עם כל מה שברמת הארגון ואני עם מה שבשטח. היא גם צריכה להביא שותפים, משהו שאני לא הצלחתי לעשות. מצד שני, אני יותר טובה בקשר עם הצעירות, בטיפול הפרטני שהן צריכות. לה [למנהלת] אין סבלנות לזה והאמת שגם לא את הניסיון, ולי כרכזת אין ידע ואין ניסיון בחלק הניהולי שלמנהלת יש. החלוקה שיש בין התפקידים שלנו מעולה, ואני רואה בזה משהו מאוד חכם שעשו במיזם."

תפקיד מנהלת הקהילה תרם גם למנהלת המיזם. תפקיד זה, שהיווה דרג ניהולי בין הנהלת המיזם לבין הרכזות, תמך בדרג הניהולי והוריד מהעומס שלו. תרומה זו באה לידי ביטוי בעיקר בארגונים בהם היו מספר קהילות, ובהם הייתה דרושה עבודה מאומצת יותר מול הרכזות.

אין ספק כי תפקיד המנהלות היה חיוני להטמעת המיזם הנוכחי. במיזמים דומים בעלי תקציב גבוה יחסית מומלץ לממן תפקיד ניהולי כזה ולהפריד אותו מתפקיד הריכוז בשטח. עם זאת, חשוב לציין כי במיזם הנוכחי תפקיד המנהלת עזר במידה רבה להתגבר על אי־ודאות וחוסרים בידע. במיזמים שיתבססו על מודל קיים עם רמות חוסר ודאות נמוכות, ניתן לשקול הטמעה גם ללא העסקת מנהלת שתתפקד מעל לרכזת, או לחלופין העסקת מנהלת באחוזי משרה נמוכים יותר²⁵ וזאת כמובן במטרה לחסוך בעלויות.

8.2.2 הכשרת מנהלות, התמיכה בהן ותרומה לידע

במהלך שלוש שנות המיזם הוקדשו להכשרת המנהלות שמונה אירועים או ימי למידה שמטרתם הייתה לספק להן ידע שיוכל לתמוך בעבודתן ולשפרה. התצפיות שנערכו על ידי צוות ההערכה העלו כי ימי הלמידה אורגנו ביעילות, הנושאים היו חשובים, והתכנים היו איכותיים. המנהלות העידו כי הנושאים עליהם דובר בהכשרות היו רלוונטיים לעבודתן. עם זאת, טענתן המרכזית של רבות מהמנהלות הייתה כי בשל אחוז המשרה המצומצם שלהן, הן העדיפו שלא להגיע למפגשי ההכשרה²⁶. המאמץ הכרוך בהגעה פיזית להכשרות עלה לדעתן על התועלת. מודל של וובינרים או מפגשים קצרים יותר בזום, שאינם דורשים נסיעות – כפי שדרשו הנסיבות בתקופת משבר הקורונה, התאים יותר למיזם זה לדעת מרבית המנהלות. הציטוט הבא ממחיש זאת:

"באופן כללי המשרה שלי לא הספיקה לרוב הפעילויות שאני צריכה לעשות ביומיום. גם לא הספקתי את מה שאני צריכה ואני גם עובדת יותר ממה שמשלמים לי. הבקשה להגיע לימי למידה בהקשר הזה הייתה כבר מעל ומעבר ליכולת שלי. אם הייתי במשרה כפולה ממה שיש לי היה לזה מקום, אבל לא בתנאים שהיו לנו במיזם הזה."

²⁵ למרות האמור לעיל, יש לציין כי לדעת רבות מהמנהלות, אחוזי משרתן במיזם הנוכחי היו נמוכים באופן שלא אפשר להן למצות את תפקידן. פרק 5, מרחיב על היבט זה.

²⁶ להרחבה בנוגע לאחוזי המשרה של מנהלות ורכזות ראו פרק 5.

הערה נוספת לשיפור אשר ניתנה על ידי מרבית המנהלות, הייתה כי בימי הלמידה שהתקיימו ניתן זמן מועט מדי לתרגילים משותפים וללמידת עמיתות. החומר שניתן כהרצאות פרונטליות היה לדעתן חשוב אולם בדומה לרכזות, עיקר התעניינותן הייתה באופן שבו עמיתות המנהלות קהילות אחרות מתמודדות עם אתגרים משותפים. לדעתן בעוד שחומר תיאורטי נשכח בתוך זמן קצר בשל להט העבודה בשטח, שיחות עם עמיתות היו זכורות לאורך זמן רב. ואכן, עם הזמן צוות המיזם הקדיש יותר זמן ללמידת עמיתות, בדגש על שיחות על דילמות, אתגרים והתמודדויות עם סיטואציות שונות. בשלב מסוים המפגשים כללו ממד משמעותי זה. המנהלות העריכו זאת, ואף העידו כי במקרים רבים היבט זה עזר להן להתגבר על אתגרים עימם הן התמודדו, הן בפן התפיסתי-פסיכולוגי (כלומר תחושה שהן לא לבד וש אפשר להתגבר על הבעיה), והן בפן המעשי. במיזמים עתידיים מומלץ לשים דגש משמעותי על היבט זה.

בניגוד לביקורת על ימי הלמידה, כלל המנהלות ציינו כי התמיכה שניתנה להן באמצעות ליווי אישי של מנהלת המיזם הייתה חשובה, מקצועית וניתנה במידה מספקת בהתאם לצרכי המנהלות. ליווי זה נתפס כמהותי לביצוע תפקיד המנהלות. אחת המנהלות תיארה כך את איכות הליווי וחשיבותו:

"הרבה יותר מימי הלמידה, היה חשוב הליווי האישי של עדי [מנהלת המיזם]. לי כמנהלת אין עם מי להתייעץ בארגון שלי על המיזם הזה שהוא [מיזם] שונה ולא תמיד מובן לאחרים. היו הרבה אתגרים, הרבה בעיות, הרבה דברים לא הצליחו, בעיקר בהתחלה והיא [מנהלת המיזם] הייתה הכתובת היחידה בשבילי."

לצד ימי הלמידה והליווי ממנהלת המיזם, מספר קהילות זכו לליווי שעסק בבינוי קהילתי. הליווי ניתן על ידי עמותת ארץ עיר, באמצעות מימון של המשרד לשוויון חברתי (ראו פרק 5). כלל המנהלות שזכו לליווי זה טענו כי בעוד שבאופן כללי יוזמות ליווי ותמיכה בהן נתפסו כחיוביות, ליווי זה לא תרם להן רבות ולא הותיר רשום חיובי במיוחד. בעתיד מומלץ לבצע ייעוץ כזה אינטנסיבי יותר וככזה שמותאם טוב יותר לאתגרים עימם מתמודדות קהילות.

למנהלות נדרש זמן להבין לעומק את עקרונות המיזם, לעיתים מעל לשנה. המטרה היא הנחלת עקרונות המיזם ואימוצם באופן שמנהלות יוכלו להשתמש בו בעתיד, נמשכה זמן רב יותר. כיום, עם סיום המיזם, אפשר לקבוע כי הבנה זו הייתה חוצת מגזרים וכללה גם את המגזר הערבי והחרדי – מגזרים אשר הטמעת המיזם בהם הייתה כרוכה באתגרים חברתיים ותרבותיים. ככל שמנהלות הבחינו בתוצאות המיזם ובהשפעתו על הצעירות, כך גברה הכרתן בעקרונות המיזם והתפתח שינוי תפיסתי בקרב מנהלות. כפי שאחת מהמנהלות ציינה:

"אני היום מבינה את העקרונות האלה. פעם, אולי אפילו לפני שנה, זה ממש לא היה ככה. ניהלתי קהילה בלי לגמרי להפנים את העקרונות של המיזם. היום זה שונה. למדתי כמה חשוב לבנות האלה להשתתף באקטיביזם וכמה הן מקבלות מזה. וזה הפתיע אותי. הייתי סקפטית לגבי זה. למדתי גם כמה חשוב להכניס היבטים של קהילה ולא רק של קבוצה, וגם הבנתי כמה זמן זה לוקח. היום התפיסה

שלי שונה... אני חושבת שאני אוכל לקחת אותה גם לעבודות הבאות שלי, כמובן
שזה תלוי בכמה אנשים אחרים יהיו פתוחים לזה. אני בכל מקרה ארצה לקדם
רעיונות כאלה [של המיזם]."

מספר מנהלות דיווחו שלצד למידתן את עקרונות המיזם, הן למדו רבות על ניהול פרויקטים בכללי.
מנהלות שונות דיווחו על תרומה לידע בעקרונות של ניהול נכון, עקרונות של בינוי קהילתי והובלת קהילה ואף
היכרות עם האוכלוסייה של צעירות בסיכון. למרות חוסר ההצלחה ביצירת שיתופי פעולה (ראו פרק 5), מספר
מנהלות ציינו כי המיזם גרם להן להבין את הצורך בעבודה שיטתית של רתימת שותפים כבר מהשלבים
הראשונים של מיזמים דומים ברשויות מקומיות.

8.2.3 אתגרים ניהוליים

חלק זה מתייחס לאתגרים המהותיים עימם התמודדו המנהלות. אתגרים אלה עתידים להופיע גם
במיזמים עתידיים ברמה הניהולית וברמת ההטמעה בארגונים ועל כן חשוב להכירם. האתגר הניהולי
המשמעותי ביותר עליו דיווחו מנהלות הוא מדדי הגיוס, אשר לדעת כלל המנהלות היו נוקשים מדי, וגרמו לנזק
בשלב בניית הקהילות. המנהלות ציפו לגמישות של הנהלת המיזם בנוגע למספרי הצעירות, מתוך הבנה של
הקשיים בשטח והכרה באתגרים הכרוכים בגיוס של אוכלוסיית היעד. חוסר הגמישות לדעתן, פגע בהרכב
הקהילות הרצוי, בדינמיקה הקבוצתית וביכולת להעמיק פעילות ולקדם בינוי קהילה ואקטיביזם. היבט זה
מתואר בפירוט בפרק 5. אתגר ניהולי-ארגוני נוסף הוא אחוזי המשרה, אשר כלל המנהלות דיווחו כי היו נמוכים
מדי ביחס לעבודת הניהול שאליה הן נדרשו. גם היבט זה מובא בפירוט בפרק 5 הדן בסוגיות ארגוניות.

אתגר ניהולי משמעותי שעלה בראיונות עם מרבית המנהלות היה חוסר ההבנה שלהן בנוגע לאופן בו
יש לנהל מיזם המתיימר ליצור קהילות במודל של מלמעלה למטה (top-down). לרוב המנהלות שהועסקו
במיזם היה ניסיון קודם בפרויקטים שעסקו עם קהילות או קבוצות אשר פעלו בעבר ביחד והוקמו כמענה
לצרכים בשטח. אולם המודל של הקמת קהילה שתעסוק בפעילויות שעדיין לא קיים בהן צורך, לא רק שלא
היה ברור למנהלות, אלא שגם חסר להן הידע הניהולי והביצועי כיצד לעשותו. זהו דבר טבעי משום שמדובר
במיזם חדשני, אך העובדה שלאורך תקופות ארוכות (לרוב מעל לשנה) מנהלות לא יכלו לתאר במילים את
עקרונות המיזם ואת האופן שבו הוא נבדל ממיזמים אחרים של קהילות, הקשתה עליהן את עבודתן. במהלך
השנים צוות ההערכה ביקש מהמנהלות להסביר כיצד קהילתן שונה מקהילות אחרות במיזמים אחרים בארץ,
אך הן התקשו מאוד לענות על השאלה הזו. חוסר ידע קונספטואלי זה כאמור השליך ישירות על ידע ניהולי
חיוני. במיזמים עתידיים דומים רצוי לעמוד על ייחודיות זו, ולספק מענים לאתגרים שייחודיות זו יוצרת. גם
כאשר אין מענים ברורים להתמודדות עם אתגר זה, ישנה חשיבות להגדיר היטב את הבעיות המהותיות
בהבנה, בהטמעה ובניהול, כצעד ראשון להתמודדות עימן.

בהמשך לכך, חשוב לציין את העובדה שהמנהלות לא הכירו היטב את האתגרים הקשורים בהקמת
קהילה (בניגוד לקבוצה) ואת הזמן הרב שדרוש לכך. אין הכוונה כאן בהכשרה בנוגע לבינוי קהילתי, אלא
הכרת האתגרים והציפיות הריאליות מתהליך מורכב זה בכלל ובקרב צעירות בסיכון בפרט. כפי שתואר בחלק

הקודם, ליווי לצורך בינוי קהילתי תוקצב על ידי המשרד לשוויון חברתי בשנתו השנייה של המיזם, אך ליווי זה ניתן בשלב מאוחר מדי וכאמור היה חסר השפעה וחסר המקצועיות הדרושה למנהלות.

ההיבט של עבודה פרטנית שדרש תשומות כוח אדם משמעותיות, ולכן גם ניהול נכון, לא הובן על ידי מנהלות במשך שלבים ארוכים במהלך המיזם. בעוד שרכזות שמו על כך דגש רב, הגישה של רוב המנהלות בשלבים הראשונים של המיזם הייתה לצמצם היבט זה ככל האפשר. בעתיד ראוי להתייחס לפן הניהולי של העבודה הפרטנית הדרושה במיזמים של אוכלוסיות במצבי סיכון.

לבסוף, אתגר ניהולי משמעותי היה קידום של קיימות והמשכיות. היבטים של קיימות והמשכיות והאתגרים הכרוכים בהם מתוארים בהרחבה בפרק 5. מבחינת כוח אדם ניהולי, נראה שידע בנוגע לקידום מיטבי של נושאים אלה היה חסר מאוד לאורך שנות המיזם.

יש לציין כי כלל ההיבטים שצוינו בחלק זה מורכבים למדי וגם מנהלות בעלות ניסיון היו מתקשות להתמודד עימם. המלצה מרכזית, כפי שעולה מחלק זה, היא לייצר מודעות לאתגרים, לדברר אותם, לייצר דיונים סביבם ככל האפשר כבר מהשלבים הראשונים של המיזם. במיזם הנוכחי ניתן מענה לאתגרים אלה והם עלו על סדר היום בביור, אולם לדעת כלל המנהלות תהליך זה נעשה בשלב מעט מאוחר.

8.3 משרות רכזות ומנהלות

בתכנון המיזם הוגדרו משרות עבור רכזות ומנהלות באופן שונה לכל קהילה, בהתאם ליכולות הארגון, כוח האדם בו ומספר הקהילות. משרות של רכזות ומנהלות תוכננו לנוע בין 25% ל-50%. אולם עד מהרה התברר כי הערכה זו לא לקחה בחשבון את הקושי העצום בגיוס צעירות למיזם מסוג זה, את העבודה הפרטנית שיש להשקיע בצעירות והיבטים נוספים הכרוכים בפיתוח קהילה אקטיביסטית ושימורה. ונוסף, ההנחה כי עד מהרה, כבר בשנה הראשונה, תתפתח משילות עצמית אשר תוריד עומסים מהצוות ותפנה זמן לפעילויות פיתוח נוספות – התבררה כשגויה. משילות עצמית ברמה גבוהה שתורמת להורדת עומסים מהרכזות, התפתחה במקרים נדירים.

מתחילת המיזם ועד סופו, רכזות ומנהלות התלוננו על אחוז משרה שאינו הולם את עומס עבודתן. אי לכך, בשנתו השנייה של המיזם פותח מודל אשר מגביל את יעדי הגיוס ומפחית את העומס מהצוות המנהל. עוד הוחלט כי משתנה חשוב לקביעת אחוזי משרות יהיה מידת הגיוון באוכלוסיית הצעירות בהן מתמקד ארגון מסוים. למשל, ארגון העובד עם מספר קהילות שונות, כגון קהילה חרדית, קהילה חילונית וקהילה של צעירות עם צרכים מיוחדים – גורם לעומס יתר על הצוות המנהל, ולכן יש להגדיל את אחוזי המשרה בו. בהמשך לכך, הוחלט כי ככל שצעירות בקהילות יאובחנו כבעלות רמת הדרה גבוהה יותר, כך יהיה צורך להגדיל את אחוזי המשרות. באופן גורף הוחלט כי יחס של רכזת לקהילה אחת של 30 צעירות, צריך לעמוד על 33%-50% משרה. הטבלה הבאה מתייחסת לכוח האדם הרצוי במיזם.

טבלה מספר 13 – אחוזי משרה ביחס למאפייני קהילות

הערות	רכוזות	תוכניות מפוצלות למספר יישובים
אחוזי המשרה תלויים בגיוון של אוכלוסיית היעד, במאפייני אוכלוסיית היעד ובמספר הרכוזות (במקרים בהם ישנה רכוזת נפרדת בכל יישוב).	בין 33% ל-50% משרה לקהילה שמיועדת להגיע ל-30 צעירות בסיום 3 שנים (ומתחילה מ-10–15)	
כל שנה פתיחה של קהילה חדשה של 30 צעירות והמשך הפעילות של הקהילה הוותיקה יותר.	שנה ראשונה (קהילה אחת) – 50% שנה שנייה (2 קהילות) – 75% שנה שלישית (3 קהילות) – 100%	מודל יישובי

לאור מודל זה הוגדלו המשרות של מרבית הרכוזות במיזם. מעתה רכוזות עבדו בלא פחות מ-33% משרה ובמספר קהילות המשרות הורחבו ל-50%, כאשר בשתיים מהן אף ל-75% משרה. יש לציין כי גם לאחר הגדלת אחוזי המשרות, רוב הרכוזות והמנהלות טענו כי הגדלה זו לא ענתה על הצרכים הרבים של הקהילות, בעיקר בגלל הצורך בדגש על עבודה פרטנית ובהתמקדות בגיוס, שהיו נחלתן של רוב הקהילות עד לשלבים האחרונים במיזם. ראיונות עם כלל הגורמים העלו כי במיזם מסוג זה, אין מקום להעסקת צוות ב-100% משרה, למעט מצבים בהם יש שלוש קהילות או יותר. עם זאת, רכוזות ומנהלות טענו כי כאשר הן מועסקות ב-100% משרה בארגון שלהן, גם אם עיסוקן במיזם הינו באחוזי משרה נמוכים יותר, ביכולתן להתמודד טוב יותר עם עומסים. זאת לעומת רכוזות או מנהלות אשר עובדות בחלקיות משרה בארגון בו נמצאת הקהילה ובחלקיות משרה בארגון אחר. אי-ההלימה בין אחוז המשרה לכמות העבודה בפועל גרמה לאחוז נשירה גבוה בקרב רכוזות.

היבט חשוב בכוח האדם הינו תרומתה של עוזרת רכוז מתוך הקהילה. לעוזרת רכוז יכולים להיות מגוון תפקידים בהתאם לצורך ובמקומות בהם השכילו רכוזות להשתמש בפונקציה כזו, ניתנה להן עזרה חשובה. הדבר כרוך במציאת צעירות מתאימות בקהילה, אך גם בהבנה משותפת של מנהלת המיזם והרכוז כי ישנה חשיבות להאציל סמכויות אדמיניסטרטיביות ולפקח על ביצוען. האצלת סמכויות אינה דבר פשוט ואינה פעולה טבעית (Mintzberg, 1983), ולכן יש ללמד את צוות המיזם כיצד לעשות זאת. מובן שמלבד התמיכה בניהול הקהילה, להאצלת הסמכויות תרומה משמעותית למשילות העצמית ולהיבטים של קיימות. עזרה לרכוז יכולה להיות בהתנדבות, אולם אפשר – ופעמים רבות אף רצוי – לעשותה בתשלום. בשנתו השנייה של המיזם נעשה אפיון לצורך זה של עוזרת רכוז מתוך הקהילה, בהשקעה של 4 שעות שבועיות. המטלות במסגרת תפקיד זה הוגדרו כך:

- ניהול פעיל של קבוצת הוואטסאפ של קבוצת האקטיביסטיות.
- תיאום מפגשי הקהילה: יצירת קשר טלפוני עם משתתפות הקהילה, תזכור לגבי מועדי המפגשים, חלוקת תפקידים לארגון כיבוד למפגשי הקהילה.
- מעורבות בתיאום לוגיסטי של המפגשים בקבוצות הקטנות.
- תיאום מפגשי עבודה בקבוצות קטנות.
- מתן עזרה לרכוז בהיבטים הנוגעים לארגון פעילויות אקטיביסטיות בקבוצה.

הן מנהלות והן רכזות הביעו תמיכה בתשלום לצעירות שלוקחות על עצמן תפקיד מרכזי שכזה. אף על פי שמדובר על מיזם התנדבותי, הדבר אינו סותר איוש של משרת עוזרת רכזת בתשלום. כפי שאחת המנהלות תיארה זאת:

"הרעיון שאסור לשלם לצעירות הוא לא נכון. כשמדובר בהתנדבות אז כמובן שלא צריך [לשלם], אבל אם אנחנו מדברים על איוש משרה, גם אם היא של כמה שעות בשבוע או בחודש, כדאי מאוד לשלם. זה גם יעזור לקהילה וגם יעיף את הצעירה 100 צעדים קדימה מבחינת המסוגלות והתפיסה שלה והעובדה שפתאום יש לה עבודה רצינית ושלקחים אותה ברצינות."

שיקול נוסף בהעסקה של עוזרת רכזת קשור בתחלופה הגבוהה של הרכזות. כמעט בכל הקהילות התחלפו רכזות, ובמספר מקרים התחלפו מספר רכזות בקהילה אחת. נוסף על כך, בחלק ניכר מהקהילות, רכזות יצאו לחופשת לידה והוחלפו זמנית. תפקיד נוסף לצד הרכזות יכול להקל על הקשיים הכרוכים בתחלופת כוח אדם.

סיכום הממצאים בפרק זה

רכזות

- מיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" השקיע רבות בהכשרת הרכזות. ההכשרות היו מושקעות ומקצועיות והועבר בהן מידע חשוב אשר ללא ספק תרם למקצועיות הרכזות במגוון תחומים.
- הכשרת הרכזות התבצעה בנפרד מהכשרת המנהלות, עובדה שתרמה לתהליך הלמידה של שני השחקנים. ימי למידה ייעודיים לרכזות ערביות תרמו אף הם לתהליך.
- בהכשרת הרכזות חשוב לשים דגש על איזון בין הרצאות פרונטאליות, לסדנאות וללמידת עמיתות, כאשר למידת עמיתות נמצאה כמרכיב החשוב ביותר לרכזות.
- בעוד שהרכזות דיווחו כי ההכשרות תרמו להן לידע בתחומי הליבה של המיזם, רצוי היה להשקיע יותר בהיבטים הניהוליים, בראשם גיוס צעירות ופיתוח שותפויות.
- חשוב להשקיע בקהילה במסגרתה ייווצר קשר בין רכזות והן תוכלנה לתמוך אחת בשנייה ולחלוק ידע שיתרום לפעילותן.
- לאור תחלופה רבה של כוח אדם במיזם, נוצר צורך לאפיין את פרופיל הרכזות המתאימות למיזם. הפרק סוקר מספר קריטריונים חיוניים וכאלה אשר ניתן להתפשר עליהם מכורח הנסיבות.

מנהלות

- כוח האדם במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" התבסס על מודל ניהולי דו שכבתי, מבנה בו יש צורך לממן שכבה ניהולית כלשהי מעל לשכבת הריכוז האחראית לפעילות בשטח. במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן", למודל זה היו מספר יתרונות מרכזיים.

- כלל הרכזות במיזם העידו כי תפקיד המנהלת והייעוץ האישי שניתן במסגרתו עזר להן לבצע את תפקידן טוב יותר. תרומה זו באה לידי ביטוי בעיקר בארגונים בהם היו מספר קהילות ובהם הייתה דרושה עבודה מאומצת יותר מול הרכזות. במיזמים דומים בעלי תקציב המאפשר זאת, מומלץ לממן תפקיד ניהולי כזה ולהפריד אותו מתפקיד הריכוז בשטח. במיזמים שיתבססו על מודל קיים עם רמות חוסר ודאות נמוכות, אפשר לשקול הטמעה גם ללא העסקת מנהלת שתתפקד מעל לרכזת, או לחלופין העסקת מנהלת באחוזי משרה נמוכים יותר במטרה לחסוך בעלויות.
- למנהלות הקהילה סופקה הכשרה איכותית לאורך שנות המיזם. מודל של וובינרים או מפגשים קצרים יותר בזום שאינם דורשים נסיעות – כפי שדרשו הנסיבות בתקופת משבר הקורונה, התאים יותר למיזם זה לדעת מרבית המנהלות. בדומה לרכזות, גם מנהלות טענו כי רצוי להשקיע את זמן ההכשרה בתרגולים משותפים ובלמידת עמיתות.

משרות כוח אדם של מנהלות ורכזות

- בתכנון המיזם הוגדרו היקפי משרות עבור רכזות ומנהלות שונים לכל קהילה, בהתאם ליכולות הארגון, כוח האדם בו ומספר הקהילות. משרות של רכזות ומנהלות תוכננו לנוע בין 25% ל-50%. אולם עד מהרה התברר כי הערכה זו לא לקחה בחשבון את הקושי בגיוס צעירות למיזם מסוג זה, את העבודה הפרטנית שמושקעת בצעירות, והיבטים נוספים הכרוכים בפיתוח קהילה אקטיביסטית ושימורה. כמו כן, ההנחה כי עד מהרה, כבר בשנה הראשונה, תתפתח משילות עצמית אשר תוריד עומסים מהצוות ותפנה זמן לפעילויות פיתוח נוספות, התבררה כשגויה.
- לאור העומס על נשות המקצוע הוחלט שמשנתה חשוב לקביעת אחוזי משרות יהיה מידת הגיוון באוכלוסיית הצעירות בהן מתמקד ארגון מסוים. בהמשך לכך, הוחלט כי ככל שצעירות בקהילות יאובחנו כבעלות רמת הדירה גבוהה יותר, כך יהיה צורך להגדיל את אחוזי המשרות. גם לאחר הגדלת אחוזי המשרות, רוב הרכזות והמנהלות טענו כי הגדלה זו לא ענתה על הצרכים הרבים של הקהילות, בעיקר בשל הדגש על עבודה הפרטנית והתמקדות בגיוס, שהיו נחלתן של רוב הקהילות עד לשלבים האחרונים במיזם.
- היבט חשוב בכוח האדם הינו תרומתה של עוזרת רכזת מתוך הקהילה. עזרה לרכזת יכולה להיות בהתנדבות, אולם אפשר – ופעמים רבות אף רצוי – לעשותה בתשלום.

פרק 9: שותפויות והיבטים ארגוניים

פרק זה סוקר בקצרה מספר היבטים ארגוניים אשר השפיעו על הטמעת המיזם. הפרק נפתח בניתוח השותפויות המקומיות אשר בראשית המיזם נתפסו כמהותיות להצלחה. המשך הפרק מתייחס להיבטים ארגוניים נוספים הקשורים זה בזה, בדגש על המשכיות וקיימות, כוח אדם, מעגלי השתתפות, גיוס צעירות ועמידה ביעדי גיוס, תיאוריית שינוי, השפעה על ארגונים בהם פעלו הקהילות ואתר הידע של המיזם.

9.1 שותפויות מקומיות

המידע המובא בחלק זה מתבסס על סבבי ראיונות שנעשו עם מנהלות קהילות לאורך שנות המיזם ועל סבבי ראיונות שהקיף את כלל מנהלות המיזם לקראת סופו. נוסף על כך, נאסף מידע מכלל הרכזות במספר סבבי ראיונות, בדגש על רכזות ביישובים בהם הן הובילו את פיתוח השותפויות. בראיונות אלה נאספו פרטי הקשר של השותפים בכל יישוב ונערכו איתם ראיונות בשביל לקבל את חוות דעתם על האופן בו הם רואים את השותפויות וכדי להצליב את המידע עם המידע שהתקבל מרכזות ומנהלות.

שותפויות בין קהילות הצעירות לבין גורמים נוספים ביישוב נחשבו לאורך הדרך כמהותיות להגעה ליעדים במגוון תחומים שהמרכזי ביניהם היה פיתוח משותף של פעילות אקטיביסטית ביישוב. זאת לצד תרומה להיבטים של גיוס, נראות, משאבים, גישה לעזרה פרטנית מעובדות סוציאליות ועוד. תפיסת המיזם הייתה שככל שיהיו לקהילה יותר שותפים – כך תגדל השפעתה.

אי לכך, לאורך הדרך הוסבר לרכזות ולמנהלות כי עליהן למפות שותפים פוטנציאליים ביישוב ולעמול על גיוס ארגונים ועל פיתוח שותפויות עימם מתחילת המיזם ועד סופו. כפי שנכתב בתדריך המיזם, שחקנים רלוונטיים לשותפויות הם למשל: מחלקת הרווחה, תוכנית יתד, מרכזי צעירים, מובילי תוכניות לנוער או לצעירים בסיכון ביישוב, יועצות בבתי ספר, קידום נוער, מתנ"סים ומרכזים קהילתיים, קהילות נוספות של צעירים וצעירות שקיימות ביישוב, בתים חמים, מועדוניות ועוד. התדריך מציין כי לצד אלה, ישנם שחקנים נוספים שיכולים לתרום לקיימות הקהילה כגון: ראש הרשות, יועצת ראש הרשות למגדר ונשים, אחראי למבנים ביישוב, מחלקה לעבודה קהילתית, ספקים פוטנציאליים, בעלי עסקים שיכולים לתרום, אנשים מובילים ברשות שאחראים לתקציבים לחינוך הבלתי פורמלי, נשים משפיעות ומובילות דעה ביישוב²⁷.

חשוב לציין כי שותפויות מהוות אתגר לא פשוט. הן דורשות משאבים, זמן, פיתוח מנגנונים פורמליים ולא פורמליים לקבלת החלטות ועוד (Koppenjan & Klijn, 2004). ככל שמדובר על שותפות עם ארגון גדול יותר, כך גובר הקושי לניהול השותפות וזאת בשל מספר סיבות: רגולציות שונות ודפוסי עבודה שונים, אגפים שונים אינם מתקשרים בינם לבין עצמם, וכן מאחר שעבודת תיאום נדרשת בתוך ארגונים אלה כדי לתמוך בשותפויות (Bouckaert et al., 2010).

²⁷ מידע נוסף בנוגע למיפוי השותפים ניתן למצוא בתדריך המיזם.

הספרות המקצועית מבחינה בין מספר סוגים של שיתוף וממקמת אותם על רצף הנע בין רמה נמוכה שאפשר לכנותה שיתוף פעולה (cooperation), רמה בינונית שנקראת תיאום (coordination) ורמה גבוהה יותר של שותפות המכונה שותפות (collaboration) (Gajda, 2004; Mandell & Keast, 2008). ברמה הנמוכה יותר (cooperation) מדובר על יצירת קשרים בלתי רשמיים בעיקרם ולטווח קצר יחסית (Cigler, 2001). ברמה זו, שחקנים מחליפים ביניהם מידע וחולקים חללים משותפים לפעולה, אולם מעט מאוד מאמץ מושקע בקביעת מטרות משותפות או בפעילויות שאינן אד הוק. קשרים של שיתוף פעולה ברמה זו מאופיינים באינטנסיביות נמוכה ובסיכון מועט (Mandell & Steelman, 2003).

במעבר לרמת שיתוף בינונית (Coordination) מדובר על מנגנונים פורמליים יותר, המשלבים לא רק החלפת ידע אלא גם תכנון משותף, קבלת החלטות משותפת ולעיתים גם מימון משותף (Lawson, 2002). פעמים רבות, מודל זה של שיתוף פעולה יכול תוכנית פעולה משותפת וחוקים פורמליים. משום שברמה זו מדובר על מעבר מחילוף ידע לשימוש משותף בכוח אדם ובמשאבים, הוא מצריך רמה גבוהה יותר של מחויבות, וכמו כן וויתור מסוים על עצמאות השחקנים.

הרמה השלישית (collaboration) היא היציבה מבין הרמות, ומאופיינת ברמה גבוהה של תלות הדדית בין השחקנים. ברמה זו השותפים קשורים למערכת מבנית מאורגנת ופורמלית, פועלים לפי אסטרטגיה משותפת הנפרשת לתוכניות עבודה ויוצרים מחויבות הדדית (Gajda, 2004). השותפים מבינים כי פעמים רבות פעולה לא יכולה להיות אפקטיבית ללא פעולות תומכות של שחקנים נוספים. בשותפות מסוג זה החלטות מתקבלות במשותף (בדרך כלל על ידי הגעה לקונצנזוס) בתהליך המבוסס על מערכות פורמליות של קבלת החלטות. תדירות התקשורת בשותפויות אלו גבוהה יותר מתדירותה בשתי הרמות האחרות, כאשר התקשורת מאופיינת במידה גבוהה של אמון הדדי (Frey et al., 2006). הגעה לרמת שותפות זו מצריכה זמן רב יותר מאשר הרמות האחרות ונעשית בדרך כלל בשלבים (Gajda, 2004).

לאחר השנה הראשונה לפעילות המיזם, סבבי ראיונות עם מנהלות, רכזות ושותפים העלו כי השותפויות נמצאו בשלב הראשוני ביותר. עשייה משותפת סבבה בעיקר סביב חשיבה משותפת ותחלופת שמות של צעירות כחלק מהתמיכה בגיוס. אף על פי שבמקומות אחדים עלו רעיונות לפעילויות משותפות, לרוב הם עדיין לא התגבשו לכדי תכנון והטמעה בשטח. בשלב זה, רוב השותפים ציינו כי הם בחרו לשתף פעולה עם המיזם בעיקר מתוך רצון לתמוך בו, אך ללא כוונה להשתתף במשאבים, לאגם אותם ולהשקיע בתשתית משותפת. בעוד שברוב הקהילות הצליחו לייצר שגרה של ועדות היגוי מקומיות (ראו להלן), שיתופי פעולה נשארו נדירים לאחר שנה.

מחלקות רווחה, ללא ספק שחקן מרכזי ביישובים, העדיפו בשלב זה לא לעלות ברמת השותפות, כלומר לא לעבור מהחלפת ידע ושמות לפעילויות משותפות, איגום משאבים וכדומה. יוצאי הדופן בנוגע לרווחה היו הקהילות בירושלים, שם הפרויקטים נמצאים תחת המנהלות העירוניות. זהו מודל אפקטיבי בכל הקשור לשותפויות עם הרווחה. עם זאת, במידה רבה מדובר על מודל של 'שותפות פנימית' שנעשית עם הארגון דרכו מוטמע המיזם. מודל זה של שותפות פנימית נעשה במקומות נוספים, למשל כאשר הרכזת נמצאת בתוך

מרכז הצעירים ובכך נוצרת שותפות עם המרכז, או כאשר הרכזת נמצאת בחברה למתנ"סים ובכך נוצרת שותפות עם ארגון זה. חשוב להבדיל בין שותפויות פנימיות לחיצוניות, כאשר מטבע הדברים קשה יותר לקדם שותפויות חיצוניות ביחס לשותפויות פנימיות.

ראיונות שהתבצעו במהלך שנתו השנייה של המיזם ובסופה, עד תחילת משבר הקורונה, העלו כי מצב השותפויות ברובם המכריע של היישובים, לא השתפר מהותית. נראה כי שותפויות אשר לא התפתחו בשנה הראשונה של המיזם לא התפתחו גם בשנתו השנייה. בשותפויות קיימות לא דווח על עלייה ברמת השותפות וסיבה מרכזית לכך הייתה שהמיקוד של הרכזות היה בנושאים אחרים, עם מעט מאוד זמן לפיתוח שותפויות. גם מנהלות, אשר בהמשך הדרך לקחו את ההובלה בנושא, עסקו בשנה השנייה בעיקר בנושאים אחרים.

אין להבין מהאמור לעיל כי שותפויות לא התקיימו כלל בשנתיים הראשונות של המיזם – ההיפך הוא הנכון. ברוב הקהילות אפשר היה למצוא שותפויות, אולם לרוב עם שחקן מרכזי אחד או שני שחקנים – בניגוד לרשת של שותפויות וברמה הנמוכה ביותר.

המצב השתנה במידה מסוימת עם פרוץ משבר הקורונה. אווירת המשבר הביאה לפעילות מוגברת עם הרשויות המקומיות, בדגש על מחלקות רווחה. אווירת החירום פתחה צוהר לשיתופי פעולה נוספים עם ארגונים מהמגזר השלישי במספר יישובים.

הטבלה הבאה מתייחסת לקהילות שהיו פעילות בסיום המיזם ומציגה מיפוי מסכם של השותפויות המקומיות ביישובים לאורך שלוש שנות הפעילות. הנתונים בטבלה מבוססים על שיחות עם מנהלי הארגונים ועם השותפים המקומיים ביישובים. דירוג רמת השותפות נעשה על פי המפתח של coordination-cooperation-collaboration אשר תואר לעיל, כאשר הרמה הנמוכה ביותר מצוינת בספרה 1, והגבוהה ביותר בספרה 3.

טבלה מספר 14: מיפוי שותפויות מקומיות לאורך שלוש שנות המיזם

הערות	רמה (3-1) ()	שם שותף	יישוב
תמיכה בפעילויות משותפות	2	מחלקת החינוך (קהילה א')	ראמה וחורפיש (שתי קהילות בהן היו שותפויות, מתוך שלוש קהילות במרכז מעשה)
מספקים מקום לפעילות בקרב אחת הקהילות	1	מתנ"ס מקומי ברשות (קהילה ב')	
עבודה משותפת, הדרכה משותפת של עובדות סוציאליות את הצעירות עם הרכזת, תמיכה של עובדות סוציאליות ברכזת	3	מחלקת שיקום באגף שירותים חברתיים ברווחה (קהילה א')	רחובות (שתי קהילות)
פעילויות משותפות בחגים עם החניכים	2	אנוש (קהילה ב')	
לא נחשב כשותפות עם גורם חיצוני.	--	*שיתוף פעולה פנימי בתוך מרכז הצעירים בו הקהילה נמצאת	

יישוב	שם שותף	רמה (3-1) ()	הערות
אבו סנאן	מועצה – כללי	1	מלבד תרומה בוועדת היגוי, המועצה רואה בקבוצה מיזם יישובי, אשר מדי פעם מוזמן לאירועים ולעיתים אף מקבל משאבים חומריים בקנה מידה נמוך.
	רווחה	3	הרכזת עבדה גם ברווחה לצד עבודתה במיזם, ואי לכך נעשה שיתוף פעולה ברמה גבוהה בין הארגון לרווחה ביישוב.
רמת גן	ללא שותפויות		
חיפה – החצר הנשית	כפר הסטודנטים בעיר ועמותת אישה לאישה	2	הזמנה לפעילויות משותפות. במספר מקרים בוצעו פעילויות נקודתיות בקנה מידה קטן.
חיפה – מנטורינג	מתנ"ס	1	מקום מפגש ותכנון פעילות בודדת משותפת.
עכו	רווחה	1	עזרה בגיוס בלבד.
קריית שמונה	מרכז צעירים	2	נמצאו פיזית במרכז הצעירים וקיבלו תמיכה בפעילויות; מרכז הצעירים עתיד לתמוך בהמשכיות וקיימות.
	עו"ס יתד	1	הפניות ועזרה בגיוס.
	ארגון מוטב יחדיו	1	ספורדי – קיום פעילויות קהילתיות משותפות.
תל אביב – מנטורינג	רווחה	1-0	אספקת מקום מפגש בתחילת הדרך (הסתיים).
תל אביב – עלם	*שיתוף פעולה פנימי בתוך עלם, הארגון בו הקהילה נמצאת	--	לא נחשב כשותפות עם גורם חיצוני.
	מרכז צעירים	1	נמצאו פיזית במרכז הצעירים, ומרכז הצעירים הכיר טוב את המיזם.
	רווחה, יתד	1	הפניות של עו"ס יתד לקהילה.
	הבית הפתוח בירושלים	1	הקהילה מתארכת בבית הפתוח בירושלים.
ירושלים – עלם	עמותות נוספות בירושלים		ספורדי – הצטרפות לפעילויות של ארגונים אחרים בקנה מידה קטן. אינו נחשב כשותפות.
	רווחה	1	הפניות צעירות לקהילה. הרווחה עתידה להטמיע בעתיד.
	לשכת הרווחה	3	מיזמים משותפים, סדנאות משותפות, תוכנית פיילוט משותפת.
ירושלים – אשכולות	יתד (דרך ארגון נוחם)	2	תקציבים לאירועים נקודתיים. הארגון יושב באותו החדר עם הרכזת באשכול.
	אגפים נוספים בעירייה וגורמים באשכול	--	סיפקו תקציבים, אולם דרך מענה על קולות קוראים, ולכן לא מדובר על שותפות. גורמים באשכול הינם פנימיים ולא גורם חיצוני.
	רווחה	2	עזרה פרטנית כחלק מפעילות הרווחה (אינה נחשבת כשותפות) יצרה היכרות עמוקה עם הצעירות, והביאה לתכנון אירועים משותפים ולהזמנת הצעירות להשתתף באופן פעיל באירועי העירייה.

יישוב	שם שותף	רמה (3-1) ()	הערות
	יועצת ראש העיר	2	צירוף הצעירות לפעילויות העירייה, שיתוף בפעילויות התנדבות, הגעה לוועדות ההיגוי ותמיכה בפעילויות.
	מרכז הצעירים	2	מקום מפגש, תמיכה, היכרות ותכנון משותף.
ירוחם	רווחה שותפות נוספת נעשתה בתוך מרכז הצעירים, אולם זוהי שותפות פנים ארגונית.	1	
שגב שלום	רווחה	1	תמיכה בפעילויות המיזם.
	שותפות נעשתה בתוך מרכז הצעירים עם קהילות נוספות, אולם זוהי שותפות פנים ארגונית. התפתחו גם קשרים עם ארגונים של מוטבים, אך ללא שותפויות.	--	--
נתניה	קשרים נקודתיים לצורך קבלת הרצאות או שירותים – אינם נחשבים כשותפויות. נוסף לכך היה קשר עם יתד ואף עתידות לקום קהילות דומות בעיר, אולם ללא שותפות בהתאם לקטגוריות שצוינו לעיל.	--	
לוד	מרכז צעירים לוד	0-3	העמותה כתבה את הבקשה עם מרכז הצעירים והשותפות הייתה מלאה. אחרי שמנהל המרכז עזב, השותפות הסתיימה.
	רווחה	1	פעם בודדת נעשה מימון של פרויקט אקטיביזם, אך ללא מעורבות. מדי פעם עובדת קהילתית מעבירה הרצאה, אולם לא מדובר על שותפות אלא על עבודה קהילתית של העובדת הסוציאלית.

מהטבלה אפשר לראות כי בשקלול של שלוש שנים, קהילות קיימו שותפויות עם מספר מצומצם של שחקנים בלבד. קהילות שהצליחו לייצר שותפויות עשו זאת לרוב עם שחקן אחד ורק בשישה יישובים התפתחו שותפויות עם מגוון שחקנים. רשתות של שותפויות בהן ישנם קשרים בין שותפים שונים ובין השותפים לבין עצמם, לא נוצרו בשנים אלה. מהטבלה ניתן גם להסיק באופן כללי כי שותפויות במיזם נותרו ברמה נמוכה לאורך שלוש שנים. מתוך המקרים בהם דווח על שותפויות, ב־14 (58%) מקרים דובר על הרמה הנמוכה ביותר, בשמונה מקרים (33%) דובר על רמה בינונית, ואילו בשני מקרים בלבד מהשותפויות המדווחות (8%) דובר על רמה גבוהה²⁸.

²⁸ השותפות במרכז הצעירים בלוד התחילה כרמה גבוהה, אולם היא התפרקה כאשר מנהל מרכז הצעירים התחלף במנהל אחר. אם אכן היה מדובר בשותפות ברמה גבוהה, היא הייתה נמשכת עד לסיום המיזם, למרות התחלופה בכוח האדם.

כלל המנהלות והרכזות בקהילות בהן לא התפתחו שותפויות או שהתפתחו במידה מועטה בלבד, נשאלו על הסיבות לכך. בעוד שמעט מנהלות ורכזות טענו כי הן כלל לא ראו צורך בשותפויות, רובן הכירו בצורך זה ובפוטנציאל הגלום בשותפויות במגוון תחומים של פעילות הקהילה. קושי מרכזי עליו הצביעו המרואיינות היה הקושי להגדיר את המיזם בתחילתו. בשלבים הראשונים של המיזם מנהלות ורכזות לא הכירו היטב את מטרותיו (ראה פרק 4) ולא היה ביכולתן להגדיר אותן היטב מול שותפים. משום שהניסיונות ליצור שותפויות נעשו כבר בתחילת המיזם, נוצר בקרב מספר לא מבוטל של שותפים רושם ראשוני שאומנם היה חיובי בנוגע למיזם עצמו, אולם בו בזמן הרושם היה כי המיזם אינו בשל לשותפויות מהותיות. השילוב של מגדר, קהילה ואקטיביזם לרוב אינו ברור לשחקנים חיצוניים. גם שותפים אשר מזדהים עם רעיונות המיזם, פעמים רבות אינם מבינים אילו פעולות יתבצעו במסגרתו, וכיצד פעולות אלה יתרמו לתוצרים ולתוצאות בקרב המשתתפות.

הספרות בתחום והניסיון שנצבר מהערכות של שותפויות מראים כי ללא הבנה ברורה של המיזם בקרב שחקנים שונים, קשה מאוד ליצור שותפויות בכלל ושותפויות ברמות גבוהות בפרט. לכן, ב"צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" נוצר מצב בו שותפים פוטנציאליים רבים העדיפו לדחות שיתופי פעולה או לקדם ברמה נמוכה בלבד. מנהלת רווחה באחת הרשויות בהן פעל המיזם תיארה זאת כך:

"בהתחלה המיזם הזה היה מאוד לא ברור ואפילו היום אחרי כמה שנים אני לא בטוחה שאני לחלוטין מבינה את הרציונל שלו. משום שיש שם צעירות רווחה היה חשוב לנו להיות בקשר עם המיזם ואולי לשתף פעולה, אבל אלה היו דברים מאוד נקודתיים. לא הייתה אצלנו מוטיבציה שתדחוף לשיתוף פעולה משמעותי יותר, כי אף פעם לא הייתה הבנה מלאה של החשיבות של זה. אולי היום בדיעבד אני מבינה שכן היה אפשר לעשות יותר, אבל אולי כדאי שהיו באים אלינו קצת יותר מבושלים עם הרעיון ועם הכיוונים לשיתופי פעולה."

ציטוט זה ממחיש את הצורך להציג לשותפים פוטנציאליים מטרות ויעדים ברורים. הספרות בתחום השותפויות גורסת כי יש לעשות זאת בשני רבדים מקבילים. הראשון הוא יעדים ברורים בנוגע למיזם עצמו (ראו למשל; Agranoff, 2007). ככל שיעדים אלה יהיו ברורים יותר, כך יהיה קל יותר לרתום שותפים לשותפויות. דרך חשובה לבנות יעדים הינה על ידי תיאוריית שינוי. כפי שמתואר בהמשך פרק זה, תיאוריית שינוי במיזם זה נעשתה באופן מקצועי ומתוך השקעה רבה, אך לא ידוע על מקרים בהם תיאוריית השינוי שבבנתה למיזם (ואף עודכנה בו תדיר), שימשה ככלי לפיתוח שותפויות מקומיות. בקהילות עצמן הוגדרו יעדים כחלק מתוכנית עבודה, ואף דווח על יעדים אלה במסמך שנקרא 'דף דיווח פעילות חצי שנתי'. אולם ראשית, אלה הם אינם מסמכי תיאוריית שינוי. שנית, קיומם של מסמכים מסוג זה או אחר אינו שקול לשימוש

בהם לצורך פיתוח שותפויות. במיזמים עתידיים חשוב להבהיר להנהלה ולאנשי השטח עד כמה מהותי הצורך לפתח מסמכי תיאוריות שינוי ברורים ולהשתמש בהם כדי לרתום שחקנים לשותפויות²⁹.

הרובד השני מתייחס ליעדים ברורים בנוגע לשיתופי פעולה. ככל שמנהלי מיזמים מציגים לשותפים פוטנציאליים יעדים מדויקים בנוגע לאופן בו הם רואים את שיתוף הפעולה ואת התפתחותו לאורך זמן, כך עולה יכולתם לרתום שותפים (Koppenjan & Klijn, 2004). מובן שלא עם כל שותף יש לבצע פעולות משותפות על בסיס קבוע, אך חשוב שמנהלות ורכזות יגדירו את המטרות אל מול כל שותף כדי לגבש אסטרטגיה ברורה בנושא לקראת הטמעה עתידית. לצד זאת יש להגדיר את רמת השותפות הרצויה כדי שהן הרכזות ומנהלות והן השותפים, יהיו בטוחים כיצד הם רוצים לראות את השותפויות ומה צריכה להיות משמעותן למיזמים השונים. ללא הגדרות אלה, קשה לרתום את השותפים ולנווט את השותפויות באופן שיתרמו למיזמים בשלבים הבאים. במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" לא התקיימו היבטים אלה, עובדה שהקשתה מאוד על פיתוח שותפויות לאורך השנים.

יש לציין כי חוסר הבהירות בנוגע למה היא שותפות ומה היא רמתה הרצויה אל מול רמתה בפועל, גורם גם לתמונה לא ברורה בקרב הנהלת המיזם. בוועדות היגוי יישוביות נמצאים שחקנים רבים כך שמתקבלת תמונה של שותפויות חזקות ברמות גבוהות, אך בפועל, כפי שממחישה הטבלה לעיל, מעט שחקנים אכן היו חלק משותפויות מהותיות.

גורם נוסף שהקשה על פיתוח שותפויות, כפי שבחצי מהרכזות ומהמנהלות טענו, הוא היעדר זמן מספק לפעילות זו ביחס לאחוזי המשרה, שהיו לדעתן נמוכים מדי לניהול המיזם והטמעתו. כפי שאחת המנהלות טענה:

"אני עובדת ברבע משרה והרכזת בחצי משרה. פיתוח השותפויות אמור להיות עליי. ברבע משרה אני בקושי יכולה להספיק את הניהול היומיומי והתמודדויות עם בעיות יומיומיות, להתפנות לפיתוח שותפויות זה פריווילגיה שלא הייתה לי במשך השנים האלה. גם לרכזת שלי לא היה זמן לעשות את זה."

מנהלת אחרת אמרה:

"בגלל שאנחנו רק חצי משרה, אין לי זמן ופניות לעבוד בשיתופי פעולה. בשיתוף פעולה צריך לתת לצד השני ולי אין אפילו לתת לעצמי. טכנית אין לי זמן. יש מקומות אחרים של מתחים שצריך לפתור, ואיתן אני מתעסקת רוב הזמן".

ציטוטים אלה ממחישים, כי שיתופי פעולה לא היו בראש סדרי העדיפויות ברבים מן היישובים. לאורך זמן רב, בעיקר בשנה השנייה של המיזם, שיתופי הפעולה במרבית הקהילות נדחקו מסדר היום כליל. ישנן גם מראיינות רבות מבין המנהלות, ורבות יותר מבין הרכזות, שלאורך שנות המיזם התקשו להבין מונחים ופרקטיקות ביצירת שותפויות. אף על פי שרבות מהן העידו כי במהלך המיזם הן למדו רבות על הנושא, ישנם

²⁹ להרחבה על הנושא ראו Torfing, Peters, Pierre & Sorensen, 2011.

פערים בידע ובתפיסה שהקשו על פיתוח שותפויות. למשל, רבות מהמראיינות חשבו כי העובדה ששחקנים משתתפים בוועדות היגוי מקומיות, הופכת אותם לשותפים. זאת בזמן שוועדת היגוי מקומית היא גוף מיינץ חשוב שבהחלט יכול לתרום לפיתוח שותפויות, אך לרוב המשתתפים בו לא לקחו חלק בשותפויות בשטח. פער תפיסתי זה גרם למנהלות ולרכזות לחשוב כי הן התקדמו רבות לעבר פיתוח שותפויות, אם כי שבפועל המצב היה שונה.

בהמשך לכך, כאשר בוצע עימן מיפוי שותפויות כחלק מהערכת המיזם, כמעט כל המראיינות, הן רכזות והן מנהלות, טעו לחשוב כי המוטבים של פעילויות האקטיביזם שלהן הם שותפים. מובן שכאשר הצעירות מבצעות פעילות אקטיביזם או פעילות התנדבות בבית אבות או בבית חולים למשל, ישנו צורך בתיאום עם הגוף בו מתבצעת הפעילות. עם זאת ברוב המקרים, תיאום בסיסי שכזה בקרב ארגון בו מתבצעות פעילויות אקטיביזם, לא כל שכן כאשר מדובר על פעילויות אד-הוק, אינו מהווה שותפות. גם כאן חוסר הבנה זה מנע קידום שותפויות חזקות ומבוססות וברמת שותפות גבוהה. תפיסות שגויות אלה גם מסבירות מדוע במיפוי שנעשה לגבי השקעת הזמן של הרכזות בתחומים שונים, רכזות רבות העידו כי הן משקיעות זמן רב בשותפויות, כאשר למעשה הן מקדישות זמן רב לתיאום עם מוטבים לצורך ביצוע פעילויות אקטיביזם או לקיום ועדות היגוי מקומיות.

למנהלות המיזם ידע וניסיון רבים יותר מאשר לרכזות בפיתוח שותפויות ולמרות זאת, בתחילת המיזם מלאכת פיתוח השותפויות הוטלה על רכזות, עובדה שהאטה את התהליך ופגעה בו. בעתיד מומלץ להטיל את פיתוח השותפויות בעיקר על הגורם הניהולי ביישוב, כאשר על הגורם המרכז לפעול לשימור הקשרים ולהעמקתם במקביל לתמיכה מהגורמים הניהוליים.

יש לציין כי הקושי בפיתוח שותפויות בחלק מהיישובים נבע גם מגישת השותפים הפוטנציאליים בשלטון המקומי ומיכולותיהם. חורפיש למשל. למרות היותה משופעת בפעילויות רווחה, הן מהמגזר הציבורי והן מהמגזר השלישי, יכולתה של הרשות המקומית לקיים שיתופי פעולה מוגבלת. דוגמא נוספת לרשות בה יש אינספור פעילויות רווחה היא ירוחם. ברשויות בהן ישנו מספר גבוה מאוד של פעילויות רווחה, קשה יותר לרתום את השלטון המקומי.

לצד היבטים אלה, יש לציין את שביעות הרצון הגבוהה של השותפים עימם פותחו שותפויות. השותפים ציינו לטובה את המיזם ואת תרומתו לצעירות. הם הביעו הערכה רבה לפעולת צוות המיזם ביישוב ואת שביעות רצונם משיתוף הפעולה. רובם ציינו כי בעתיד הם ירצו לקחת חלק במיזמים דומים של קהילות צעירות ביישובים, וחלקם אף ציינו כי הם למדו הרבה משיתוף הפעולה עם המיזם, בדגש על פעילות אקטיביזם של אוכלוסיות בסיכון. ניכר כי במקרים בהם נוצרו שיתופי פעולה עם הרווחה, דווח על תרומה משמעותית לשינוי תפיסתי. הגישה הרווחת של שירותי רווחה (בדומה לרוב נותני השירות בתחום) היא כי צעירות בסיכון זקוקות אך ורק לתמיכה מסוגים שונים. העובדה כי לצעירות ישנן יכולות לתרום לאחרים ועל ידי כך לעזור לעצמן, לא הייתה ידועה לשותפים ברווחה, וההתוודעות אליה תרמה לשינוי תפיסתי. כפי שתיארה מנהלת באגף הרווחה באחד היישובים:

"[שיתוף הפעולה עם המיזם] גרם לי להבין דברים שבחיים לא חשבתי עליהם. אם היית אומר לי לפני כמה שנים שניקח את הצעירות האלה ונעשה מהן קבוצה אקטיביסטית שתעשה פעילויות בעיר, הייתי צוחקת על זה. היום אני מבינה שזה אפשרי, שזה עבד למרות שזה היה מאוד קשה ושהצעירות שהשתתפו במיזם קיבלו ממנו המון. אני יכולה אפילו להגיד שבזכות המיזם, חלקן – אלה שנשארו בו הרבה זמן והיו הכי פעילות – זקוקות פחות לעזרה של הרווחה בזכותו."

כחלק מניתוח ממד השותפויות, חשוב לעמוד על הפונקציה של ועדות היגוי מקומיות, ממנה ניתן ללמוד למיזמים עתידיים. ועדות היגוי מקומיות התקיימו תקופתית כמעט בכל היישובים בהם פעלו קהילות המיזם. הוזמנו אליהן גורמים ביישוב שנתפסו כקשורים באופנים שונים לפעילויות במיזם, כגון מנהלות מחלקות רווחה, עו"ס יתד, גורמים מייעצים לראש הרשות, וגורמים מהמגזר השלישי. תפקיד הוועדות היה לייעץ כיצד לפתח את פעילויות המיזם ולהטמיען ברמה היישובית.

אפשר למנות מספר חוזקות של ועדות אלה. ראשית, הן העניקו לרכזות ולמנהלות תחושה שהן לא לבד והן שאבו עידוד רב מתחושה זו בשעות הרבות של משבר בגיוס הצעירות והקושי להתקדם במיזם. שנית, הן מנהלות והן רכזות העריכו את הייעוץ שהתקבל מחברי הוועדה ובעזרה נקודתית שהתקבלה מהם. שלישית, ועדות אלה תרמו לנראות של הקהילות ושל המיזם ביישובים. לבסוף, כפי שצוין לעיל, ועדות ההיגוי המקומיות היוו כר ליצירת שותפויות, כאשר מספר מנהלות ורכזות הצליחו לרתום את השחקנים לשיתופי פעולה בעקבות הפגישות המשותפות.

למרות יתרונות אלה, שבע מנהלות, כמעט חצי מכלל המנהלות, טענו כי ועדות ההיגוי היו אולי רלוונטיות בתחילת המיזם, אולם לאחר כמה חודשים הן הפכו לנטל. רובן טענו כי דרוש זמן רב לארגן את הוועדות ולקיימן, וכי התועלת שבהן אינה שווה את ההשקעה הרבה. גם ביישובים בהם היו שותפויות חזקות, המנהלות העידו כי חשיבותן של ועדות ההיגוי המקומיות הייתה רק בתחילת הדרך. כפי שהסבירה אחת המנהלות:

"הארגון של הוועדות האלה לוקח מלא זמן. בגלל שלא יצא מזה שיתוף פעולה עם אף אחד, אז זה לא באמת תרם לי. זה כן תרם לביטחון עצמי וחשיפה בתחילת הדרך, אבל לא היה טעם להמשיך עם זה עד היום [סיום המיזם]. לשמוע את הדעה שלהם זה נחמד, אבל לא מאוד רלוונטי ולא יעיל מבחינת זמן."

מנהלת אחרת הייתה חיובית יותר, אולם גם היא טענה כי לאורך זמן היה פחות צורך בקיום ועדות אלה:

"ועדות ההיגוי הגדילו חשיפה [של המיזם]. זה גם יכול להגדיל משאבים. למשל אם יש לי נערה מסוימת שצריכה סיוע. בוועדת היגוי אני גם יכולה לתת לכמה צעירות לדבר, ואז הן מרגישות שהקול שלהן נשמע בעיר. בפועל אני לא יודעת כמה זה עוזר, אבל להרגשה של הצעירות זה כן טוב. חשבתי גם שניצור ככה שיתופי פעולה, אבל זה לא קרה עד היום. אני חושבת שזה היה טוב להתחלה, אחר כך זה היה קצת מאולץ."

בעתיד, במיזמים דומים של קהילות יישוביות, בהחלט מומלץ לקיים את הפרקטיקה של ועדות היגוי מקומיות. אולם כדאי לשים לב לעובדה שתורמתן המרכזית היא בתחילת הדרך ולפיכך לתכנן את הרכבן, תדירותן, תכנן ואת מטרותיהן בהתאם. כך או כך בתכנון ועדות היגוי, רצוי לפתח מטרות ויעדים ברורים לעבודתה של הוועדה, להחליט על ההרכב הנכון שלה, להחליט האם להזמין מוטבים לחלק מהוועדות, לכתוב פרוטוקול שקוף וברור המתכתב עם המטרות והיעדים של ועדת ההיגוי אל מול מטרות המיזם, ולנסח יעדים ופעילויות להמשך³⁰.

שלב חשוב בתחום השותפויות הוא העברת תחום זה מהמנהלת והרכזת לצעירות עצמן. פיתוח שותפויות על ידי הצעירות לא נעשה רק לצורך משילות עצמית ופיתוח מיומנויות של הצעירות, אלא בשל התפיסה כי למפגש אישי עם הצעירות, בעיקר כשזה מתבצע בהובלתן ללא הרכזת, יש השפעה על שותפים. בשנות המיזם הראשונות דווח רק על שתי קהילות בהן אפשר לומר שהצעירות הובילו שותפויות ישירות בעצמן. זהו היבט חשוב שמומלץ לשים עליו דגש מהותי יותר במיזמים עתידיים³¹.

לסיום בחלק זה הדן בשותפויות ראוי להתייחס לקשרים בין קהילות ולהיעדרם. בעוד שפעילות משותפת של מספר קהילות לא הייתה יעד מהותי במיזם, המיזם שם לעצמו מטרה ליצור קשר בין צעירות מקהילות שונות, בהנחה שקשרים אלה יתרמו למגוון יעדים ברמה האישית והקהילתית ולבסוף גם להיווצרות של תנועה ארצית ורשת של צעירות וקהילות. בפועל יעד זה לא מומש. הנהלת המיזם ארגנה אירוע וירטואלי באביב 2020, אליו הצטרפו צעירות ממספר קהילות, וכנס בסיום המיזם. אולם לא היה די באירועים אלה כדי ליצור חיבור ממשי בין הקהילות. מלבד אירועים אלה, נעשתה פעילות אחת במסגרתה הופקה חוברת בפורמט אלקטרוני שעסקה בניפוח תקרת הזכוכית. ליוזמה היו שותפות מספר קהילות ושבועות הרצון ממנה הייתה גבוהה בקרב הנהלת המיזם, מנהלות, רכזות וצעירות. תוצאה חשובה של שיתוף פעולה זה הייתה ההרגשה בקרב צעירות שהן חלק ממיזם משמעותי בקנה מידה גדול שיכול לגרום לתוצאות משמעותיות בעשרות יישובים. רכזות העידו כי הבנה זו הגבירה את המוטיבציה לפעילות בקרב רבות מהצעירות שלקחו חלק במיזם המשותף. היבט זה כאמור, לא התפתח במיזם ובמיזמים דומים בעתיד ראוי לשים עליו דגש רב יותר כחלק מפיתוח השותפויות.

9.2 המשכיות המיזם וקיימות לאורך זמן

חלק זה מתייחס למאמצים שנעשו להמשכיות המיזם ולקיימות לאורך זמן. בעוד שהנהלת המיזם מתייחסת למילה המשכיות (ולכן גם צוות המיזם בקהילות), ישנו הבדל חשוב בין המונחים. ההמשכיות מתייחסת לאופן שבו ניתן להמשיך תמיכה בקהילה ושימורה באמצעות גוף ארגוני כלשהו ביישוב. המונח קיימות שונה ומתייחס להשפעות מתמשכות של פרויקט כלשהו לאחר סיומו ועל המשך השפעתה של קהילה

³⁰ מידע על פיתוח ועדות היגוי מקומיות ניתן למצוא בתדריך המיזם.
³¹ מידע נוסף על פיתוח שותפויות על ידי הצעירות ניתן למצוא בתדריך המיזם.

כלשהי, גם ללא תמיכה ארגונית. ניתן לקדם קיימות גם ללא המשכיות ולהיפך. כדי לקדם המשכיות וקיימות יש לפעול במערכות שכן לרוב הן אינן מתרחשות מעצמן.

בקיץ 2020, יותר משנה לפני תום המיזם, השיח על המשכיותו של המיזם החל לקבל דגש מרכזי הן ברמת ההנהלה והן ברמת הקהילות. היבט זה נדון הן בוועדות היגוי מקומיות והן ברמת הנהלת המיזם מול מספר גורמים ארציים. מדובר על תקופה ארוכה טרם סיום המיזם – היבט מכריע בהצלחת ההטמעה שייידון להלן בנוגע להמשכיות.

מראיונות עימן וממידע שנאסף מהשאלונים בסיום המיזם נראה כי גם מנהלות וגם רכזות ביצעו פעולות אקטיביות כדי לתרום להמשכיות. חלקן אף פעלו בתחום של גיוס משאבים, אם כי לרוב ללא הצלחה, עובדה המדגישה את הצורך להעשיר את הידע שלהן גם בתחום זה. רבות מהפעולות של הרכזות ושל המנהלות התמקדו בקידום יחסי הציבור והנראות של הקהילות שלהן, מתוך הבנה כי ממד זה עשוי לתרום להמשכיות. היבט נוסף שנעשה כדי לתמוך בהמשכיות הוא הניסיון לבסס את הקהילה עמוקות יותר בארגון בה היא פועלת ביישוב. עם זאת כיום, לקראת סיום המיזם, שלושה ארגונים בלבד מתוך כלל הארגונים בהן פעלו הקהילות החליטו להקדיש משאבים מתוך כספי הארגון על מנת לתמוך בהמשכיות הקהילה, מבלי להסתמך על גורם מממן חיצוני. באחד מתוך שני ארגונים אלה פעלה קהילה דומה בעבר, כך שההמשכיות של פעילות הקהילה הייתה מתרחשת גם ללא המיזם³². במספר ארגונים היו דיונים עם הרשות המקומית על המשך תמיכה בקהילה, עד לכתיבת שורות אלה לא היו רשויות אשר הקדישו משאבים ישירות לטובת המשכיות קהילות³³. רוב הקהילות שידעו כי הסיכויים להמשכיות בעזרת הארגון או הרשות המקומית נמוכים, שמו יתבן על המשכיות באמצעות תוכניות ממשלתיות, שבראשן תוכנית יתד³⁴. הקשר עם יתד קודם על ידי מנהלת המיזם בשיטתיות ממוסדת כבר בשלב מוקדם מאוד במיזם במטרה להבטיח המשכיות. לצד העובדה שנציגה מתוכנית יתד הייתה חברה קבועה בוועדת ההיגוי של "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" כבר בשנתו הראשונה של המיזם, נעשו ניסיונות להביא לשיתופי פעולה במסגרת המענים שעוסקים בהשתייכות חברתית של תוכנית יתד. במקביל, נעשו פעולות מגוונות כדי לגרום למיזם להיכנס לספר התוכניות של יתד. כבר בשלב מוקדם זה, השאיפה הייתה להגיע למצב בו בשנת הפעילות השלישית של המיזם, יהיו מספר רשויות שיבחרו להפעיל את מודל המיזם כחלק מתוכניות יתד. האפיון בנוגע להטמעה בידת נעשה בפרקטיות תוך כדי התייחסות להיבטים ברמת הרשות, הכשרות של עו"סיות יתד בנושא, בניית מודל הכשרה לבית הספר להכשרת עו"ס, שיווק, תקצוב ועוד. בשנה השלישית לפעילות המיזם הוחלט על הקמת צוות משימה

³² עמותת מקום.

³³ בלוד הרווחה הסכימה כי רכזת מהרווחה תתמוך בהמשכיות הקהילות. אולם משום שהרכזת שהייתה אמורה לעסוק בכך היא יהודייה בזמן שהקהילות הן ערביות, הוחלט לנסות למצוא מסלול חלופי מתוך הנחה שרכזת שאינה דוברת את שפת האם של המשתתפות, לא תוכל לתמוך בקהילה לאורך זמן.

³⁴ יתד: התוכנית הלאומית לקידום צעירים וצעירות במצבי סיכון. במסמך זה לא ניכנס לשאלה האם תוכנית כיתד מתאימה לקידום קהילות מסוג זה. מראיונות עם מספר גורמים ניכר כי ישנן דעות שונות בנושא.

להטמעתו ביתד. הוחלט לבחור יישובי פיילוט לבניית מודל העבודה המשותפת בשטח, בהם התקיימו הסברים בנוגע להטמעה רצויה ברמה הארצית של תוכנית יתד ותוכניות בת.

עד לשלב בו המיזם ייכנס לספר התוכניות של יתד, תהליך שעשוי להתמשך מספר שנים, הוחלט כי בשלב הראשון הטמעה בתוכנית יתד תיעשה באמצעות מעגלי הצעירות של התוכנית. אומנם רבים ממעגלים אלה אינם פעילים בשלב זה, אך יהיה אפשר להקים מחדש באמצעות קהילות "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן". ברשויות בהן פועלים מעגלי הצעירות, ישנו מימון לרכזת ב-25% אחוזי משרה. זהו אחוז משרה נמוך שאינו מספיק להפעלת המיזם (ראו בהמשך), כך שהטמעה תיעשה חלקית על ידי אימוץ היבטים של המיזם ובמתכונת מצומצמת יותר.

בזמן כתיבת שורות אלה חמש קהילות נמצאות בתהליכי אישור להטמעה באופן כלשהו במסגרת יתד³⁵, כאשר קהילה נוספת נמצאת בשיח מתקדם לקראת אישור³⁶. שאר הקהילות לא יוטמעו בתוכנית יתד מסיבות שונות³⁷. פעילות המשכית זו מול יתד היא הצלחה משמעותית של המיזם. מעבר לכך, העבודה מול יתד היא דוגמא לאופן בו יש לקדם המשכיות כבר משלב מוקדם.

לצד העבודה האינטנסיבית להטמעה ביתד, פעולות לקידום המשכיות נעשו במספר ערוצים נוספים:

- א. פגישות עם נציגים מהמשרד לחיזוק וקידום קהילתי³⁸.
- ב. פגישות עם נציגים מהמשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל.
- ג. פגישות עם נציגים מהמשרד לשוויון חברתי.
- ד. הקמת פורום של מנכ"לים במטרה לקדם המשכיות.
- ה. עבודה משותפת עם הרשת להתנדבות במטרה להגיש בקשה לאיחוד האירופי כדי להמשיך ולתמוך במיזם.
- ו. בחינה של הטמעה מול רכזי התנדבות ביישובים, כאשר עלה כי אפיק זה יכול להיות רלוונטי בשלושה יישובים.
- ז. תדריך המיזם, אשר נעשה בהשקעה רבה ובמקצועיות, הוא מסמך חשוב שיכול לתמוך ישירות בהמשכיות. התדריך מהווה מכלול של הזיכרון הארגוני של המיזם והוא מכיל מידע פרקטי בנוגע להטמעת היבטי המיזם.
- ח. כנס הסיום של המיזם עתיד לספק חשיפה ונראות ובכך לתרום להמשכיות.
- ט. מנהלת המיזם מגיעה לרשויות מקומיות כדי לספר על הנושא.

³⁵ אשכולות, דימונה, יחדיו, אבו סנאן, עכו.

³⁶ עלם ירושלים.

³⁷ חשוב לציין כי הפלטפורמה של יתד לא מתאימה לכל קהילות המיזם, שכן ב'צעירות בראש' ישנן גם קהילות אזוריות (שלא מתאימות ליתד) וקהילות בהן רוב הצעירות הן אימהות שאינן נמנות על אוכלוסיות היעד של יתד. סך הכל ישנן שמונה קהילות שאינן עונות על הקריטריונים של עבודה עם יתד.

³⁸ כחלק משיתוף פעולה זה, המשרד לשוויון קהילתי תמך בשנתו השנייה של המיזם בסכום של 300,000 ₪ שמתוכו נוצלו 100,000 ₪ לייעוץ בנוגע לבינוי קהילתי למספר קהילות. ייעוץ זה תרם במידה מועטה ולא הותיר חותם משמעותי.

י. בסיום המיזם, עם כתיבת שורות אלה, נעשים ניסיונות להוביל קבוצות של צעירות על פי מודל המיזם באמצעות מרכזי צעירים ובתמיכת המשרד לשוויון חברתי.

יא. חשוב מכל, מנהלת המיזם תועסק בו שנה לאחר סיומו, וזאת במטרה לקדם הטמעה בקהילות קיימות, אך בעיקר בקהילות חדשות. העובדה שגורם שמכיר היטב את המיזם יעסוק בהטמעתו – עתידה לסייע רבות להמשכיות.

מהאמור לעיל מורגש כי פעולות להבטחת המשכיות נעשו באופן מאורגן, שיטתי ומקצועי. זוהי דוגמא לאופן בו יש לפעול כדי להבטיח קיימות במיזמים עתידיים. ניתן לציין כי האופן שבו מאמצי המשכיות התקבלו על ידי הגופים שהוזכרו לעיל, ובראשם יתד, מראים כי קיימת פתיחות לתפיסת העבודה הכללית של המיזם. העובדה שהמיזם משווק כסט עקרונות ולא כמודל נוקשה אשר אפשר להטמיעו בדרכים שונות ולאור יעדים מגוונים, תורמת לקבלתו בשטח.

העיסוק בקיימות, שכאמור הוא מונח הנבדל מהמשכיות, שונה. במסגרת קידום קיימות מדובר על הצורך במנגנונים שיבטיחו המשך פעילות של קהילות גם ללא תמיכה ארגונית כלשהי. במילים אחרות, מדובר על היכולת להבטיח המשך כלשהו של פעילות גם כאשר מאמצים להמשכיות לא יישאו פרי. לצורך קידום קיימות, מנהלות ורכזות העידו כי הן ביצעו את הפעולות הבאות:

- כתיבת תוכניות עבודה לטווח הארוך
- גיוס צעירות נוספות
- ניסיון לעבוד על מיזמים גדולים יותר בעלי נראות גבוהה יותר
- הזמנה של גורמים נוספים לוועדות ההיגוי המקומיות
- ניסיון לייצר שיתופי פעולה עם גורמים נוספים שעד כה לא נעשתה אליהם פנייה
- היכרות של צעירות עם אנשי מפתח ביישוב
- דגש רב יותר על ממד המשילות העצמית

רוב הרכזות והמנהלות הביעו עמדה כי חלק מהצעירות אומנם ימשיכו להיות בקשר ללא תמיכה ארגונית כלשהי, אבל לא סביר כי קהילותיהן תוכלנה להמשיך ולפעול עצמאית לאורך זמן ללא תמיכה חיצונית במסגרת מאמצי ההמשכיות. וזאת למרות רצון של רבות מהצעירות להמשיך ולפעול יחדיו. מנגנוני קיימות מחייבים חלוקת אחריות בין הצעירות, כללים פורמליים, חוקים מסודרים לניהול עתידי ועוד. היבטים אלה לא יושמו בקהילות עד כה או שיושמו במידה נמוכה. בעתיד חשוב לקדם מנגנונים של קיימות לצד פעילויות להבטחת המשכיות. לסיום חלק זה יש לציין כי בניגוד לדעה הרווחת שצוינה לעיל, היו מספר מנהלות ורכזות שהאמינו כי קהילתן כן תוכל להתקיים גם ללא תמיכה חיצונית ישירה³⁹. לדעתן ישנן קהילות בהן הצעירות תוכלנה לקיים פעילות בקנה מידה קטן, לרוב וירטואלית ובעתיד להשיג תמיכה חיצונית לפעילותן. אף על פי שסיכוייה של קהילה לשרוד ללא תשתית חזקה הם נמוכים, חשוב להביא את הקולות האלה של נשות המקצוע.

³⁹ יש לציין כי לרוב הרכזות לא היו אופטימיות בנוגע להמשכיות וקיימות. כאשר הן נשאלו בנוגע למידה בה הן חושבות כי קהילתן תמשיך להתקיים לאחר סיום התוכנית – כולל תמיכת יתד וגורמים נוספים, הממוצע היה בינוני-נמוך ועמד על 3.5 מתוך 5.

9.3 אתגרי גיוס צעירות ועמידה במדדים

כלל הרכזות והמנהלות התבקשו לתאר מה הם האתגרים המשמעותיים ביותר עימם הן התמודדו במיזם. רובן המוחלט של המרואיינות ציינו את גיוס הצעירות כחלק המאתגר ביותר במיזם, וכמו כן את הלחץ שהופעל עליהן לעמוד ביעדי הגיוס, בזמן שברוב המקרים אנשי המקצוע היו רחוקים מהגעה ליעדים המבוקשים מהם. התכנון המקורי היה שבארגון בעל קהילה אחת יהיו 30 צעירות בשנה הראשונה, 60 צעירות בשנה השנייה ו-90 צעירות בשנה השלישית. מארגונים בעלי שתי קהילות נדרש שבכל קהילה יהיו 15 צעירות בשנה הראשונה, 30 צעירות בשנה השנייה ו-45 צעירות בשנה השלישית. בארגונים שבהם היו שלוש קהילות, הדרישה הייתה השתתפותן של עשר צעירות בכל קהילה בשנה הראשונה, 20 צעירות בכל קהילה בשנה השנייה ו-30 צעירות בשנה השלישית. באמצעות דרישות אלה, המטרה הייתה להגיע ליותר מאלף צעירות המשתתפות בקביעות במיזם.

בפועל, כפי שתואר לעיל בפרק 5, בשאלון הסיום הרכזות דיווחו כי בחצי מהקהילות רוב הזמן היו פחות מעשר משתתפות קבועות ואילו בחצי מהקהילות היו עד 15 צעירות לכל היותר⁴⁰. אלה הם מספרים נמוכים בהרבה מהיעד המקורי שגרמו לכך שברוב הקהילות עיקר המשאבים בשנה הראשונה הוקדשו לגיוס צעירות, כאשר פעולות גיוס אינטנסיביות נמשכו גם במהלך השנה השנייה של המיזם ולעיתים גם בשנה השלישית. לגיוס צעירות למיזם היו מספר חסמים עיקריים:

1. לא ניתן לפרסם פרסום המוני לגיוס צעירות בהדרה או צעירות במצבי סיכון ויש צורך בהישענות על קשרים אישיים ופניות אישיות.
 2. בתחילת דרכו המיזם לא היה ברור דיו לרכזות ומנהלות. ללא הבנה ברורה כיצד ממדים שונים של קהילה, אקטיביזם ומגדר ישולבו אחד עם השני ויביאו לתוצאות רצויות, היה קשה לרתום שותפים שיעזרו במלאכת הגיוס וכמובן לרתום את הצעירות ביישוב למיזם.
 3. אנשים בכלל, ולא כל שכן צעירים בסיכון או חסרי אמצעים בפרט, מבקשים להבין מה הרווח האישי שיש להם מהצטרפות ליוזמות שונות. בתחילת דרכו, הרווח מהצטרפות למיזם היה אמורפי והיה קשה להסביר כיצד המשתתפות ייתרמו ממנו.
 4. הרכזות והמנהלות, שהיו אחראיות למאמצי הגיוס, היו חסרות ידע בשיווק ועד לשנתו השנייה של המיזם, לא היה להן כלי מסודר להיעזר בו. כלי לגיוס פותח במאי 2019 והשימוש בו עזר מאוד למאמצי הגיוס בחלק מהקהילות.
 5. ימי חשיפה ביישוב, אשר היוו בסיס לפעילויות הגיוס, התגלו כבעלי מועילות נמוכה. גם כאשר צעירות רבות הגיעו לימי חשיפה, מעטות מהן, אם בכלל, הצטרפו לקהילה.
- לאורך הדרך הופקו מספר לקחים בנוגע לגיוס צעירות. מעבר להכרת החסמים שתוארו לעיל, מומלץ להטמיע את הלקחים שיתוארו להלן במיזמים עתידיים הכוללים ממד של גיוס.

⁴⁰ ברוב המקרים בהם קהילה מנתה יותר מעשר משתתפות קבועות, דובר על כ-12–13 משתתפות.

1. הכלי לגיוס הצעירות שפותח לאחר כשנה של פעילות במיזם, תרם מאוד למאמצי השיווק ביישובים. הכלי כלל מידע שנאסף מצעירות, מנהלות ורכזות, והתייחס לאופן שבו ניתן לאתר צעירות, איפה ואיך לפנות אליהן, מידע בנוגע להעברת מסרים, הסברים על אנשי המקצוע והצעירות שיכולות לקחת חלק בגיוס, מתי ובאיזה עיתוי נכון לגייס צעירות ועוד. משום שבסופו של דבר גיוס הוא פעולת שיווק, רצוי להתייעץ עם איש מקצוע כיצד להעביר מסרים ביעילות ובאפקטיביות.
2. בקהילות בהן נוצרו שותפויות חזקות, שותפויות אלה תמכו במידה רבה בתהליך הגיוס. מדובר בעיקר על שותפויות עם גורמים ברשות המקומית.
3. גיוס אישי שאינו באמצעות שותפים או אירועים, נחשב כאפקטיבי, אם כי בעל יעילות נמוכה – כלומר יחס נמוך של משאבי זמן אל מול מספר צעירות מגויסות. מפני שברוב הקהילות לא היו שותפויות חזקות ומשום שימי חשיפה לא תרמו רבות למאמצי הגיוס, נוצרה תלות בגיוס אישי. במקרים כאלה, חשוב להעביר לצעירה מסרים כי היא נבחרה מתוך המלצה אישית, בדגש על הרווח האישי שהיא עתידה לקבל. יתרה מכך, הובן כי מומלץ לדון עם הצעירה על הצרכים הספציפיים שלה ולבדוק כיצד צרכים אלה יכולים לקבל מענה במיזם. שימוש במונחים שאינם מובנים לגמרי לצעירות, כגון אקטיביזם, מגדר וקהילתיות, עלולים להרתיע. לאורך המיזם חשוב להתייחס לצרכי הצעירות ולהעניק להן תכנים בהתאם⁴¹.
4. גיוס של צעירות על ידי צעירות הנמצאות בקהילה (חברה מביאה חברה) נחשב גם הוא לאפקטיבי, אולם במספרים נמוכים בלבד ורק לאחר זמן רב. על הצעירות להבין כיצד המיזם תרם להן, ורק לאחר מכן הן עתידות להביא את חברותיהן. משום שלקהילה נדרש זמן להתגבש, ומשום שניתן להכיר בתוצאות רק לאחר גיבוש קהילה, שיטה זו אינה רלוונטית לבניית קבוצה.
5. באופן טבעי לנראות הקהילה ביישוב יש השפעה על יכולת גיוס הצעירות. ככל שקהילה תשקיע יותר ביחסי ציבור ביישוב, כך יהיה לה קל יותר לגייס משתתפות.
6. מנהלות הפרויקטים מנסות יותר מהרכזות בפיתוח שותפויות ופיתוח קשרים עם שחקנים ביישוב. למרות זאת, בשנותיו הראשונות של המיזם, היו אלה הרכזות שעסקו בפיתוח שותפויות, במקום לעסוק בתחזוק. בתחילת הדרך שותפויות עסקו בעיקר בגיוס – עובדה שהקשתה על התהליך. אף שהרכזות היו האחראיות לתהליך הגיוס כפי שצוין לעיל, היה נכון לחלק את העבודה באופן כזה שתהליכים מול שחקנים יובלו עם גורם ניהולי.
7. גיוס בקהילות בחברה הערבית, ובמידת מה בחברה החרדית, היה מאתגר אף יותר בשל העובדה שהמיזם מעודד אותם לחקור גבולות חדשים ולהשתלב בפעילויות לא מוכרות. כדי להתמודד עם חסם זה, היה צורך לפעול מול הורי הצעירות ובו בזמן להתאים את הפעילויות למגבלות התרבותיות. זהו פתרון חלקי בלבד, ובכל מקרה יש לצפות לקשיים מהותיים בגיוס בקרב אוכלוסיות אלה.

⁴¹ צעירות רבות מתעניינות בלימודים ובעבודה. מובן שמיזם זה אינו בתחום התעסוקה, אולם מומלץ להעניק לצעירות תכנים אלה לאורך המיזם.

היבט משמעותי בנוגע לגיוס הצעירות קשור ביעדים הכמותיים שהוצבו לצוותים באשר למספר הצעירות הרצוי בכל קהילה. כפי שתואר לעיל (ראו פירוט בפרק 5), מספרי הצעירות בקהילות והמספר הכולל של צעירות במיזם היו נמוכים משמעותית מהיעדים שהוצבו בתחילת המיזם. בהקשר ישיר לכך, כלל המנהלות והרכזות נשאלו בראיונות עימן על האופן שבו היה אפשר לשפר את המיזם ולהטמיעו טוב יותר בדיעבד. בתשובה לשאלה זו, הרוב הגדול של המרואיינות ציין את יעדי הגיוס השאפתניים מדי, את הלחץ שהופעל עליהן להגיע ליעדים. זאת אף על פי שהארגונים בעצמם התחייבו להגיע ליעדים אלה בהצעות שהתקבלו על ידי הנהלת המיזם. לדעת המרואיינות, המציאות הוכיחה עד מהרה כי יעדים אלה לא היו ברי השגה, ועל כן היה צורך להתאים אותם לאתגרי הגיוס שפורטו לעיל, עימם הן התמודדו. כפי שאחת המנהלות ציינה:

"יש פער עצום בין לשבת במשרד ולכתוב בקשה, לבין להצליח לגייס באמת מספרים כאלה. פתאום אני מוצאת את עצמי מתמודדת עם יעד לא הגיוני. מהר מאוד הבנו שלא רק שזה מאוד קשה, זה פשוט בלתי אפשרי. הפרויקט הזה היה אמורפי, לא ברור, לא הצלחנו ליצור שותפויות, ובשנה הראשונה בקושי הצלחנו להחזיק קבוצה קטנה של חמש או שש צעירות. מילא אם זה היה רק אצלנו, אבל הבנתי שזה היה כמעט בכל הקהילות, ולכן ביטוח לאומי היו צריכים להתגמש כאן ולא לחכות לסוף הפרויקט."

ציטוט זה ממחיש את הציפייה של הדרגים בשטח להתגמשות במספרי הצעירות, למרות התחייבויות מוקדמות של הארגונים לעמוד במכסות שנקבעו למיזם. לדעת מנהלות ורכזות, הנהלת המיזם לא הבינה את הקשיים בשטח ואת האתגרים הכרוכים בגיוס של אוכלוסיית היעד. יתר על כן, לדעת רבות מהן, המיזם לקה בסתירה פנימית מסוימת בכל הנוגע לעמידה ביעדי גיוס, שכן מצד אחד מדובר על רצון להצמיח קהילה אקטיביסטית המבוססת על מנהיגות ועל רצון של הצעירות להשתתף ללא תמורה, ומצד שני ישנה בחינה מדוקדקת של מספרי צעירות ומידת השתתפותן. לדעתן הדגש היה על כמות תוך כדי התעלמות ממדדי איכות. לדעתן פיתוח אקטיביזם, קידום מנהיגות ומשילות עצמית ופיתוח קהילתיות, צריכים להתפתח לאט ולאורך זמן – עובדה המנוגדת לצורך לעמוד במכסות של גיוס והשתתפות. אחת המנהלות הסבירה זאת כך:

"קהילה מתפתחת לאט, משתתפות בה צעירות לפי מה שהן יכולות וכמה שהן רוצות. לכפות עלינו 30 [צעירות] כל שנה זה לא קשור למטרות [המיזם]. הדגש היה כמה צעירות היו. האם היעדרות הייתה מוצדקת או לא. מה זאת אומרת מוצדק? עם אוכלוסייה כזו אני לא יכולה לדבר על היעדרות מוצדקת או לא. מישהי אצלי עובדת בזנות, מה אני אדבר איתה על היעדרות מוצדקת עכשיו? וגם, כל הרעיון הוא לפתח מנהיגות. איך אני יכולה להגיד למישהי להיות מנהיגה, אבל לחייב אותה לבוא לפעילויות כאילו שאני לא סומכת עליה. בביטוח לאומי [כלומר בקרב התורמים] לא הצליחו להבין את הבעיות שלנו, וזה גרם לנזק."

ואכן, המרואיינות טענו כי הנזק שבהפעלת לחץ על גיוס מהיר עלה על התועלת, משום שהניסיון לעמוד ביעדים הביא לגיוס צעירות לא מתאימות וליצירת מתחים בתוך הקהילות המתגבשות. במהלך שנתו השנייה של המיזם הוחלט להגמיש את היעדים ולשים פחות דגש על השגתם. מנהלות ורכזות מעידות כי לדעתן התגמשות זו הייתה אחת ההחלטות החשובות במיזם, משום שמשאבים רבים שהוקדשו לגיוס הופנו להעמקה בפעילויות ובכך הובילו להישגים משמעותיים בקרב רבות מהקהילות.

יש לציין כי הארגונים, להם אמור להיות ניסיון בעבודה עם אוכלוסיות היעד, התחייבו להגיע ליעדי הגיוס. יתרה מכך, סביר להניח שפרויקט המתקצב בשמונה מיליון שקלים בקירוב למשך שלוש שנים, לא היה מאושר לו היו יודעים מראש כי מדובר על קהילות שגודלן כ־10–15 צעירות. עם זאת, ניתן להפיק מדיון זה מספר תובנות לעתיד. הראשונה, היא להכיר באתגרים הרבים שיש בשטח, גם כאשר ארגונים מכריזים על יכולתם לעמוד במכסות. התופעה בה ארגונים מתעלמים מאתגרים כדי לזכות בקולות קוראים, מוכרת בספרות המקצועית (ראו למשל Powell & DiMaggio, 1991) וסביר להניח שהנהלות במיזמים עתידיים יידרשו להתמודד עימה. תובנה שנייה היא לשקול גישה שונה, גמישה יותר, כאשר מדובר על מיזמים המקדמים מנהיגות וקהילתיות. זאת בשל ההנחה כי רבים מהטיעונים שהועלו לעיל, מבטאים רגשות אותנטיים ושיקולים מקצועיים של מנהלות ורכזות בשטח. תובנה שלישית היא כי חשוב להכיר בעובדה שפיתוח קהילה, שבמיזם הנוכחי הייתה מהותית לקידום אקטיביזם, היא תהליך ארוך שעשוי להימשך מספר שנים. תובנה רביעית היא שהניסיון לייצר מודל אחיד למגוון קהילות בעלות שונות גבוהה אינו פשוט, ובהקשר לתהליך הגיוס, רצוי לשקול לגזור מדדים דיפרנציאליים בהתאם לסוג האוכלוסייה. תובנה נוספת כאשר מדובר על יעדי גיוס – נוגעת בצורך להגדיר קריטריונים להשתתפות. במיזם הנוכחי, בדומה למיזמים רבים אחרים, השתתפות הינה מונח גמיש. הדיון בפרק 9 (ראו להלן) בנוגע למעגלי השתתפות, מבטא את הקושי בהגדרת השתתפות פעילה, ומציע גישה להתמודד איתו.

לסיום חלק זה חשוב לציין כי לאחר שנתיים מתחילת המיזם, הרכזות התבקשו לסמן מהו מספר הצעירות האידיאלי בקהילה שלהן שיאפשר תמיכה מרבית בצעירות, בהתאם למטרות המיזם. רובן המוחלט של הרכזות טענו כי קהילות קטנות של עד 15 צעירות הן המספר האידיאלי. בהקשר ישיר לכך, רכזות רבות עימן התקיימו ראיונות לא היו בטוחות ביכולתן לנהל קבוצה של מעל 10–15 צעירות. כאשר רכזת לא בטוחה בכך, יש להניח שהדבר משפיע על היכולת והרצון שלה לגייס צעירות, גם אם לא תמיד במודע. נוסף על כך, ישנן צעירות רבות שמרגישות כי הן לא רוצות שצעירות נוספות יצטרפו לקבוצה משום שלדעתן הרחבה זו תפגע בדינאמיקה הקיימת.

9.4 השפעת המיזם על הארגונים בהם פעלו הקהילות

מטרה מהותית הייתה להשפיע על הארגונים בהם פעלו קהילות המיזם. במסגרת מטרה זו, הציפייה הייתה כי ארגונים ייתרמו בהיבטים של ידע חדש ושינוי תפיסתי בנוגע לחשיבותה של פעילות אקטיביזם עם נוער בסיכון. מראיונות עם כלל מנהלות המיזם, עולה תמונה לפיה מטרות אלה הושגו במידה רבה במרבית

הארגונים. מכלל הארגונים שלקחו חלק במיזם, מנהלות משלושה ארגונים בלבד דיווחו כי המיזם לא תרם לשינוי כלשהו ברמת הארגון. משיחות עם מנהלי ארגונים אלה עולה כי הסיבה לכך שארגון לא נתרם מהמיזם, או שנתרם ממנו במידה נמוכה, הייתה התעניינות נמוכה במודל. לעיתים מקור הסיבה לחוסר התעניינות זה היה בכך שחלק ממנהלות המיזם לא פעלו בהתמדה אל מול הנהלות הארגונים במטרה ליידע אותם על המיזם ועל ההצלחות שבו (ככל שהיו כאלה). בהקשר זה, המלצה למיזמים עתידיים היא כי מנהלת המיזם תגיע אישית לפגישות עם הנהלות הארגונים כבר בתחילת המיזם ובהזדמנויות נוספות לאורכו, כדי לעדכן את ההנהלות ממקור ראשון.

ניתן להצביע על שני ממדים עיקריים בהם דווח על תרומה לארגונים השותפים. הממד המשמעותי ביותר בו דווח על תרומה לידיע ולתפיסה היה האופן שבו אקטיביזם חברתי יכול לתרום לצעירים במצבי סיכון והדרה ועל החשיבות שבקידום הנושא. כפי שמתואר בפרק 4 העוסק בצוות הקהילה, לרוב מנהלות הקהילות השונות הרעיון של פיתוח צעירות וצעירים במצבי סיכון באמצעות אקטיביזם היה חדש. עד מהרה התברר כי רעיון זה חדש גם לארגונים ולשותפים. ברובם המכריע של הארגונים רעיון זה נשאר זר ולא ברור בתקופה המוקדמת של המיזם, ובכמחצית מהם גם בשנתו השנייה. אולם עם ההבנה כי למיזם השפעה חיובית על הצעירות, מנהלי ארגונים אימצו את הרעיון כי לאקטיביזם ישנו חלק משמעותי בהשפעה חיובית זו. אחת המנהלות תיארה זאת כך:

"[בארגון] לא חשבו שזו אוכלוסייה שאפשר להפוך אותה לפעילה בשום צורה בלי תמריץ חומרי. הרעיון הזה נשמע מאוד מוזר, אבל זרמו איתו כי היה לזה מימון וגם כי היו במיזם הזה עוד מרכיבים כמו קהילה וטיפול פרטני. אבל עם הזמן, ככל שדיווחנו על תוצאות, וככל שהבנו שאפילו המחקר מוצא תוצאות, אנשים [בארגון] התחילו להבין את הכוח שיש לאקטיביזם. וזה מאוד שינה את נקודות המבט. פתאום שיחה על זה שאקטיביזם יכול לתרום לצעירים בסיכון היא כבר משהו טריוויאלי. ולכן גם מתקיים שיח עם האגף לשירותים חברתיים, שלדעתי הם לא ייקחו את התוכנית, אבל לפחות הם גם מבינים משהו חדש לגמרי. הם היו רגילים שצריך לתת לקהילה, אבל לא לקבל ממנה ועכשיו הגישה היא שונה."

מנהלת אחרת תיארה את ההשפעה על הארגון באופן הבא:

"פעם חשבו [בארגון] ש[הקהילה] זה כמו מתנדבים של כוח אדם. כל פעם שהמנהל רצה משהו, היה קורא לנו כדי לעזור לו. היום אחרי השנים האלה, כמעט כולם [בארגון] מבינים שאקטיביזם זה לא כוח אדם אלא משהו של שותפות, של לעשות ביחד, כדי לחזק את הצעירות. וזה שינוי עצום בתפיסה כי [בארגון] לא הכירו את המושג אקטיביזם בכלל והיום מבינים שיש לזה כוח שתורם לצעירות. יש כאן ידע חשוב ושינוי בחשיבה, וזה הכול בגלל שהכירו את הקהילה ולמדו על התוצאות שלה."

ממד נוסף בו ארגונים דיווחו על תרומה מהמיזם הוא הידע שנצבר בנוגע לקהילה ושינוי תפיסתי בנוגע לחשיבות בינוי קהילתי, השונה מפיתוח של קבוצות פעילים. מנהלות דיווחו כי עם הזמן, ככל שהחלו להתבצע פעילויות אקטיביזם וגברה החשיפה של הקהילה, צוותים בארגונים החלו להתייחס באופן חיובי יותר להיבטים קהילתיים ובראשם שייכות לקהילה. העובדה שצערות במצבי סיכון הצליחו לבצע פעילויות אקטיביזם, נתפסה פעמים רבות כתוצר של הרגשת השייכות שלהן לקהילה. אחת המנהלות תיארה זאת כך:

"חד משמעית לקחו [בארגון] את התפיסה של קהילה מהמיזם הזה. זה ענה על צורך שחיפשנו הרבה מאוד זמן, אבל לא ידענו לקרוא לו קהילה או קהילתיות. קונספט של המשך קשר ושייכות ומקום של התפתחות ועשייה שהוא מעבר לקבוצה. הפרויקט הזה הוכיח עד כמה, כשנוצרת שייכות, מעגל תמיכה אחת עבור השנייה גורם להסתגלות טובה יותר ולתוצאות בקרב הצעירות וזה לעומת מסגרות אחרות שיש לנו שאין את השייכות הזו ואת התמיכה הזו – וזה [קהילתיות] פקטור מאוד מאוד חשוב."

תוצאה חשובה המעידה על התרומה של המיזם להיבטים קהילתיים, היא שמנהלות משלושה ארגונים שונים טענו שבזכות המיזם הארגונים הקימו קהילות חדשות בתחומים שונים. זאת כאשר טרם הצטרפותם למיזם, ארגונים אלה לא תמכו בקהילות או בהיבטי קהילתיות. מעבר לשינוי בידע ותפיסה שתואר לעיל, תוצאה זו מבטאת שינוי התנהגותי חשוב בקרב ארגונים אלה.

9.5 פיתוח ידע

מיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" בשיתוף הרשת להתנדבות ישראלית, יצר אתר ידע הן לשימוש הצעירות והן לשימוש אנשי מקצוע – הרכזות והמנהלות⁴². אתר הידע כלל מערכי שיעור הנוגעים בממשקים של מגדר, קהילה ואקטיביזם. לכל אחד מהמערכים צורף דף המסביר את מבנה המערך, מצגת ועזרים נלווים. נוסף למערכי השיעור, האתר כלל מגוון כלים, כגון הנחיות לתכנון פעילויות אקטיביסטיות, הרצאות בנושאים שונים, דגשים להצגת יוזמות, כלים להובלת אקטיביזם בקהילה, תדריכים לגיוס, תדריך לפיתוח מנהיגות קהילתית, הכשרות בנושא זהות, בניית חזון קהילתי, מידע על קידום תודעה מגדרית, פמיניזם ועוד. צוות ההערכה סקר את הפריטים שהועלו לאתר הידע והגיע למסקנה כי הם איכותיים, רלוונטיים ומקיפים את הנושאים החשובים במיזם. הכלים היו שימושיים (בניגוד לכלים תיאורטיים גרידא) והכילו מידע שעשוי לתרום רבות לרכזות ולמנהלות במיזם.

מראיונות שנערכו עם כלל המנהלות במיזם, עולה כי אף אחת מהן לא עשתה שימוש באתר הידע. חלקן לא ידעו על קיומו, ורוב המנהלות שידעו עליו, לא נכנסו אליו מעולם. לדעתן חשוב מאוד שיש אתר כזה, אולם הן האמינו כי הוא עשוי להיות רלוונטי לרכזות בלבד.

⁴² בסיום המיזם נסגר אתר הידע והחומרים שבו הועברו לתדריך המיזם. את התדריך המלא ניתן למצוא בקישור: <https://www.gov.il/he/Departments/publications/reports/molasa-yated-guide-activist-communities-for-at-risk-youth>

לעומת המנהלות, כלל הרכזות הכירו את אתר הידע. רובן המכריע אף נכנסו אליו בשלב כלשהו במיזם ועברו על החומרים שבו. הרכזות התבקשו לדרג את המידה שבה החומרים שבאתר תרמו לעבודתן באופן כלשהו. הדירוג הממוצע של הרכזות היה 3.31 מתוך 5, המתאר מידה בינונית-נמוכה. הורגש כי דעתן של הרכזות הייתה חלוקה בנוגע לחומרים באתר, כאשר 7 מהן דירגו תרומה גבוהה או גבוהה מאוד, ואילו תשע מהן דירגו תרומה נמוכה. חלק מהרכזות אשר לדעתן תרומת אתר הידע הייתה נמוכה, אמרו כי סיבה מרכזית לכך הייתה פתיחתו של האתר בשלב מאוחר יחסית במיזם. רכזות מהמגזר הערבי העידו כי לדעתן הוא מתאים פחות לאוכלוסייתן, אולם הן הודו כי סיבה נוספת לכך היא היותו בעברית, עובדה שהפכה אותו מעט פחות נגיש עבורן⁴³. הרכזות שדירגו את האתר כמועיל סיפרו כי הן השתמשו בחומרים שנמצאו בו בהזדמנויות שונות. לדעתן לאתר הידע היה ערך מוסף במגוון תחומים, כאשר התחום החשוב ביותר הינו מערכי השיעור שנכללו בו.

בכללי, אף על פי שחלק ניכר מהרכזות לא עשו בו שימוש, מסתמן כי אתר הידע הינו נכס חשוב למיזם מסוג זה. חשיבותו באה לידי ביטוי בעובדה שהוא היווה בסיס לתדריך המיזם המפורט ולתדריך שהועלה לאתר יתד ולאחר הרשות הארצית להתנדבות. אפשר להניח כי במיזמים עתידיים בהם אתר ידע שכזה יהיה פעיל בשלביו הראשונים של המיזם, תהיה לו תרומה ניכרת לפעילות הרכזות, ולכן מומלץ לתמוך בפעילותו. ככל שרכזות יעלו יותר חומרים בעצמן, כך הוא יתרום יותר לעמיתותיהן. אולם חשוב מכך לתקצב איש או אשת מקצוע שיעסקו בשיפור האתר, כתיבת תכנים, העלאת תכנים מהרכזות ועוד⁴⁴. במידת האפשר איש מקצוע זה יוכל לרכז מידע נוסף מעבר לאתר הידע ולקדם היבטים של פיתוח ידע ומערכות מידע.

9.6 מודל מקומי המבוסס על פגישות פנים אל פנים

המודל של "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הינו מקומי במהותו בניגוד למודל אזורי. בקהילות אזוריות פגישות פנים אל פנים דרשו יותר השקעה והתוצאה הייתה שצעירות רבות נמנעו מלהגיע לפגישות בקביעות. היעדר פגישות פנים אל פנים היה חסם לבניית קהילות בעלות קשרים הדוקים בין הצעירות. תחלופה רבה של צעירות בקהילות אלה הייתה הן גורם להרגשת שייכות נמוכה והן תוצר שלה. נוסף לקשיים אלה, העובדה כי פעולות אקטיביזם היו עתידות להיעשות בעיר שאינה מקום מגוריהן של הצעירות, גרמה למוטיבציה נמוכה של הצעירות לפעול ברמה המקומית. משום שהמיזם הנוכחי המחיש כי הגעה פיזית סדירה לא התרחשה במודל אזורי ומשום שהוכח כי הגעה פיזית חיונית להשפעה וכי אין להסתפק בפגישות וירטואליות או מודל היברידי, בעתיד מומלץ להתמקד במודל מקומי של המיזם.

⁴³ רכזות אלה לא חשבו שיש צורך לתרגם את החומרים ואת האתר לערבית, אלא התייחסו להיותו לא בשפת האם שלהן, ולכן הוא דורש מהן מאמץ נוסף.

⁴⁴ במיזם הנוכחי אתר הידע פותח על ידי הרשות להתנדבות. הרשות עשתה זו ללא קבלת תמורה ובהתנדבות מלאה וסביר להניח כי במיזמים עתידיים, תמיכה זו לא תינתן בחינם בשנית.

9.7 פרמטרים לכניסה לרשות מקומית

כחלק ממאמצי ההמשכיות עלתה בקרב הנהלת המיזם השאלה – מהם הפרמטרים שעליהם להתקיים ברשות המקומית על מנת שיהיה אפשר להטמיע בה את המיזם בהצלחה. מבחינת כלל הקהילות במגוון הרשויות המקומיות, עולה כי לא ניתן להצביע על סט פרמטרים אשר יתקיים ברשות המקומית ויצביע מובהקות על הצלחה של קהילה. במילים אחרות, לא ניתן לנבא במדויק באילו רשויות המיזם יצליח ובאילו רשויות הוא עתיד להיכשל. זו הסיבה שפרק זה, בדומה לשאר הפרקים בדו"ח, שם דגש על מודל המיזם וכוח האדם שבו, ולא על היבטים חיצוניים שאינם בשליטת המיזם.

בעוד שלא ניתן להצביע על סט פרמטרים שינבא הצלחה ברשות מקומית זו או אחרת, מתוך המידע שנאסף מכלל הגורמים במסגרת הערכה זו, אפשר להצביע על מספר היבטים אותם רצוי לבחון טרם הכניסה ליישוב. היבטים אלה אינם בגדר תנאים הכרחיים, אולם בחינתם עשויה לסייע למקבלי ההחלטות בבואם להחליט האם להפעיל את המיזם ברשות מקומית מסוימת בעתיד. להלן העיקריים שבהם:

- מעורבות מחלקת הרווחה: מחלקת הרווחה היא גוף מהותי להצלחת המיזם. טרם כניסה לרשות חשוב לברר מה עמדת מחלקה זו בנוגע למיזם ולתמיכה בו. בשלב הראשוני של כניסה ליישוב לא מדובר על פיתוח שותפות, אלא על קבלת הצהרה כללית של תמיכה מהנהלת שירות הרווחה ברשות. במקרים בהם המיזם יופץ באמצעות קול קורא לארגונים (כפי שנעשה במיזם הנוכחי), מומלץ לדרוש הצהרה מהנהלת הרווחה ביישוב כי המחלקה או האגף יתמכו בארגון בביצוע המיזם. גם כאן, מדובר על הצהרה בלבד, ללא ביסוס של שיתוף פעולה שהינו שלב מאוחר יותר.
- בחינת הקשר בין מחלקת הרווחה לבין מנהלי הרשות המקומית: ישנן רשויות מקומיות בהן קיים מתח בין מחלקת הרווחה לבין ראש הראשות, סגניו ויועציו. מתח זה עתיד להימצא דווקא במחלקות רווחה הפתוחות לרוח המיזם ומעודדות אקטיביזם וביקורתיות על ידי קהילות פעילים ביישוב. בעוד שתפיסה קהילתית זו עולה בקנה אחד עם עקרונות המיזם, הניסיון מראה כי בכירים ברשות המקומית עלולים לחוש מאוימים מכך וכתוצאה נוצר מתח בין הגופים ברשות. בעוד שהרווחה היא הגוף החשוב ביותר למיזמים שיפעלו ביישוב מסוים לפי מודל "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן", המודל זקוק גם לתמיכת בכירים ברשות המקומית לצורך פיתוח שותפויות, השתלבות באירועים יישוביים, נראות וכדומה. כניסה לרשות בה מלכתחילה יש מתח בין הגופים, עלולה לפגוע בהטמעת המיזם.
- בחינה של השקעה אקטיבית במיזמים חיצוניים וכסף תוספתי: מומלץ לבחון את הפעילות של רשות מקומית בעבר הקרוב בנוגע לאופן בו הרשות תמכה אקטיבית במיזמים חיצוניים ומה הייתה מהות תמיכתה. מומלץ גם לבחון האם לרשות היסטוריה של השקעת משאבים במיזמים חיצוניים במודל של מימון משותף או תוספתי. יש לציין כי השקעת משאבים בפרויקטים חיצוניים אינה נפוצה ברבות מהרשויות, ואין לראות בהיעדר השקעה זו בעיה מהותית.

- קיום של מרכזי צעירים בעלי נוכחות ביישוב: באופן כללי, צעירים וצעירות אינם מעוניינים להזדהות ישירות עם שירותי הרווחה. לעומת זאת, במרכזי צעירים ובארגוני צעירים הם מרגישים הרבה יותר בנוח. בעוד שארגוני צעירים הם לרוב אזוריים (ראו לעיל בעייתיות במודל אזורי במיזם), הרי מרכזי צעירים הם מקומיים ויכולים להיות שותף חשוב מאוד למיזם ביישוב. על כן, עם הכניסה ליישוב מומלץ לבחון את קיומו של מרכז צעירים, מגוון פעילויותיו, שיתופי הפעולה שלו עם מיזמים אחרים, מספר הצעירים שפעילים בו, אופן פעילות המרכז עם אוכלוסיות מוחלשות וכן חשוב להעריך את נכונותו של מרכז הצעירים לשתף פעולה עם המיזם.
- פעילות קהילתית ברשות: מומלץ לבחון את אופי הפעילות הקהילתית ברשות, תוך כדי הבחנה בין פעילויות המקודמות על ידי הרשות עצמה, לבין פעילויות המקודמות על ידי ארגונים אחרים. מומלץ לבחון את ההיענות לפעילות קהילתית זו, היבטים שהצלחו יותר ופחות, תוך כדי ניסיון להבין את הסיבות להצלחה ולכישלון⁴⁵.
- מיפוי שותפויות פוטנציאליות: בהמשך לאמור לעיל, מומלץ למפות את ארגוני המגזר הציבורי והמגזר השלישי ביישוב. על המיפוי להדגיש פרמטרים של האופן בו כל ארגון עשוי לשתף פעולה עם המיזם וכיצד הוא יוכל לתרום לו.
- קיומה של ועדת היגוי יישובית: ישנן רשויות בהן ישנה ועדה הכוללת ארגונים מהמגזרים: הציבורי, העסקי והשלישי. פעילותה של ועדה כזו יכולה להעיד על פתיחות לשיתופי פעולה עם מיזמים שונים, ועל יכולת לרתום שותפים ביישוב.
- היקף אוכלוסיית היעד: פרמטר מהותי הוא מספר הצעירים המתגוררים ביישוב. לדמוגרפיה השפעה מהותית על יכולת הגיוס והפעילות. לצד בחינה של מספר הצעירים ביישוב, מומלץ לבחון את מספר הצעירים הרשומים בשירותי הרווחה. אף שרוב הצעירים ביישוב נתון אינם רשומים ברווחה, מספר הרשומים בה נותן אינדיקציה על הפוטנציאל המינימלי הגלום בגיוס.
- פרמטר דמוגרפי נוסף שאפשר לבחון הוא האם ישנה הגירה שלילית ביישוב. הגירה שלילית מאסיבית עשויה להעיד על קשיים פוטנציאליים בגיוס, אם כי מצד שני היא מעידה על הצורך במיזם.

⁴⁵ מומלץ לבחון ספציפית את פעילותה הקהילתית של החברה למתנ"סים ביישוב. ברשויות רבות ארגון זה שם דגש על בינוי קהילתי (בניגוד לפיתוח קהילתי שהיה הדגש בעבר) וניתן ללמוד רבות מהצלחותיו וכישלונותיו.

פרק 10: המלצות עיקריות

פרק זה מספק מספר המלצות עיקריות שעלו לאורך הדו"ח. המלצות אלה מתייחסות להטמעה של מיזמים עתידיים לאור עקרונות המיזם הנוכחי.

10.1 המלצות עיקריות בנוגע לצעירות

- עיסוק יזום, מאורגן ומובנה באקטיביזם חברתי במסגרת של קהילה, הכולל בתוכו עיסוק בגיבוש זהות – יש בידו לקדם שגשוג אודיומוני והדוני בקרב צעירות מודרות (ואולי אף אוכלוסיות מודרות בכלל) ולמנוע נסיגה בתפקודן. יש בכך כדי לשאת בשורה הן עבור האוכלוסייה של צעירות מודרות והן עבור התחום של התערבויות מקדמות שגשוג.
- עלייה ביכולות ההשתתפות האזרחית, חקר הזהות והשייכות בקהילה של הצעירה מקדמת עלייה בתחושת המשמעות ותפיסת היכולת של הצעירה. עלייה זו מהווה חוליית מפתח המקדמת גם עלייה בתחושת התקווה והרווחה הנפשית. לכן בליווי הצעירות צריך לחבר במודעות ובשיטתיות את האקטיביזם החברתי, חקר הזהות והשייכות לסוגיות של משמעות בחיים ותחושת יכולת, וזאת כדי שאלה יביאו לשיפור בתחושת התקווה של הצעירה ורווחתה הנפשית.
- לאפיוני הרקע של הצעירות אין השפעה על אפקטיביות המיזם עבור הצעירות, אולם למוצא הצעירה השפעה על תפיסת האקטיביזם וכן על מידת הנוכחות של הצעירות בקהילה. פירוש הדבר, כי אומנם אין צורך לגייס צעירות בעלות אפיוני רקע ייחודיים, אך יש לקחת את התרבות כמשתנה המשפיע על השיח בקהילה ועל בחירת מוקדי האקטיביזם.
- הצעירות אינן מצטרפות למיזם ממניעים חברתיים וכן אין להן תמונה מוגדרת לגבי מהו אקטיביזם חברתי ובאילו תחומים הן היו רוצות לעסוק. הן מצטרפות למיזם מתוך הרצון להיטיב עם עצמן ולהתנסות בשירות שלא נטלו בו חלק בעבר. לכן כבר בתחילת המיזם על הרכזת לשלב התנסויות קטנות של אקטיביזם חברתי ולחברן לסוגיות של מגדר וזהות. תרגום יזום זה יסייע לצעירות לממש את ההבטחה שניתנה להן עם גיוסן למיזם וכן להפנים את האקטיביזם כממד נוסף בזהותן.
- לקשר הבין אישי של הצעירות עם הרכזת ואחת עם השנייה ולתפיסת הצעירה את האופן בו הרכזת פועלת יש חשיבות מכרעת להתפתחות הצעירות. הצעה זו עולה בקנה אחד עם הספרות לגבי התערבויות התפתחותיות המדגישות את חשיבות הקשר הבין-אישי (Lim & Julian, 2012). לכן, יש חשיבות רבה לבחירת רכזת שיודעת לאזן בין הנחיית קבוצות, לבין אקטיביזם חברתי וקשר בין אישי.
- על אף שצוות ניהול המיזם סבר שעם הזמן הרכזת תתפוס מקום מרכזי פחות, נראה כי הרכזות מהוות חוליה מרכזית ורבת משמעות. לפיכך, יש להשקיע בליווי הרכזת לאור המשימות המתפתחות של הקהילה.
- המיזם התייחס בצורה רחבה למושג "משילות עצמית". עובדה זו באה לידי ביטוי בדיווח הרכזות ובהתפתחות מועטה בהיבט זה לאורך המיזם בקרב הצעירות. לכן מומלץ לגבש מודל התפתחותי

המורכב מהתנסויות הובלה והשפעה הולכות וגדלות של הצעירות, תוך כדי מציאת איזון בין הובלת הרכזת לבין ההובלה של הצעירות.

- מבנה הקהילות במיזם שונה מקהילות אקטיביסטיות של צעירים הקמות באופן טבעי ומונות מספר מעגלי השתתפות והשפעה. מרבית הקהילות במיזם כללו רק מעגל ראשון של צעירות וגודל הקהילה היה יחסית קטן. כדי שקהילה תחוה משמעותית ויציבה מומלץ לבסס גרעין צעירות קבוע המונה עשר משתתפות לפחות. כמו כן, צריך להביא בחשבון כי עיקר ההתפתחות מתרחשת במעגל הראשון ואין לצפות כי יתרחשו שינויים משמעותיים במעגלים נוספים.
- להשתתפות פיזית קבועה ויציבה של הצעירה בקהילה יש חשיבות להתפתחות הצעירה. אומנם בתקופת הקורונה התנסו הצעירות בפעילות וירטואלית, אך זו לא החליפה מפגשים פנים אל פנים. פעילות וירטואלית יכולה להשתלב לאחר תקופה בה התבססה הקהילה והפעילות האקטיביסטית. בהינתן מצב של חירום לאומי בו יש צורך לשנות את פלטפורמת הפעילות לוירטואלית, יש להבנות את הפעילות ולהשתמש במדיום הווירטואלי לטובת אקטיביזם. לדוגמה סרטונים בנושא קידום זכויות, הרצאות מוקלטות, צילומים בסביבה או בבית. דיבור על אקטיביזם ללא עשייה, מותיר את הצעירות עם תחושה עקרה של פעילות.
- אקטיביזם, ובייחוד עלייה בידע ובמיומנויות באשר להשתתפות אזרחית, מהווים גורם מרכזי להסבר התקדמות הצעירות. לכן, מומלץ להקדיש תשומת לב מרכזית לאקטיביזם ולהגדירו בצורה בהירה ובאופן רגיש תרבות. בהקשר זה, צפויים הבדלים בין החברה היהודית והערבית שדורשים המשגה שונה.
- לאקטיביזם ביקורתי המושתת על חשיבה של שינוי חברתי, צדק חברתי וזכויות נשים, על פני השתתפות אזרחית הנשענת על חשיבה של חסד ותרומה – ישנו יתרון מסוים המסביר את התקדמות הצעירות. נראה שצעירות המעורבות באקטיביזם חברתי ביקורתי, עוסקות אקטיבית בבירור שאלות של זהות ומגדר, חשות חלק מתנועה חברתית ומתוודעות לכוח הטמון בהן. כאשר עוסקים באקטיביזם נשי מבלי להתייחס להיבט הביקורתי או המגדרי, יש בכך אפילו כדי לעקר את ההתפתחות של הצעירה. לכן, מומלץ לעודד פעולות אקטיביסטיות בעלות גוון ביקורתי. משמעות הדבר היא שיש להקנות לצעירות ידע וכלים לחשיבה ביקורתית המפרקת את יחסי הכוחות החברתיים והמגדריים. יש להדגיש את הקשר שבין חשיבה ביקורתית ומסוגלות עצמית ולא להזניח את הממד הסוציו-פוליטי באקטיביזם.
- צריך להביא בחשבון, כי אקטיביזם ביקורתי מעורר גם אמביוולנטיות ונתפס כמסוכן בקרב קהילות מסורתיות. הדבר מחייב זהירות ולכן יש ללוות את הצעירות בבירור האמביוולנטיות ולתמוך ברצון שלהן לשינוי חברתי, תוך כדי סיוע בהתמודדות עם הגורמים הפוליטיים בקהילה ותחושת האיום. כאשר בוחרים באקטיביזם המושתת על השתתפות אזרחית שאינו מכוון לשינוי חברתי (בשל החשש

והאמביוולנטיות (התרבותית), מומלץ שהרכזת תקשור פעילויות אלו להקשר חברתי פמיניסטי רחב הנסוב סביב שאלות של מוביליות וקידום זכויות.

- פרקטיקות מרכזיות שנמצאו כתורמות לשגשוג: מיקוד בידע ובמיומנויות השתתפות אזרחית, הגדרת האקטיביזם בבירור וקשירתו לתודעה פוליטית וזהות, מתן הזדמנות לעיסוק בממדי המיזם השונים, איכות תפקוד הרכזת, הקפדה על נוכחות פיזית וקשירה יזומה של הרכזת בין הפעולה האקטיביסטית והקהילתיות להיבטים של יכולת ומשמעות בחיים. לכן, חשוב לשלבם במיזם באופן יזום ועקבי.
- חשובה התוויה מתוכננת של הרכזת את האקטיביזם בקהילה. "ניסוי וטעייה" או "ניסוי ותהייה" מותיר תחושה קשה בקרב הצעירות ומוביל לנשירה. באופן ייחודי, הצעירות זקוקות להגדרה מדויקת של מטרת הפרויקט האקטיביסטי. דהיינו, על הרכזת להגדיר את הצורך ממנו הפרויקט נובע (רצוי הצורך לפרויקט יגיע הצעירות עצמן) וכן את הצעדים לפעולה. כמו כן, הצעירות זקוקות לכלים בהקשר לתקשורת עם קהל, קשר עם גורמים בקהילה, שיווק ופרסום, דרכי פנייה לרשות המקומית, אסטרטגיות בייצור שיתופי פעולה וגיוס תרומות.
- לא כל הצעירות נתרמות מהמיזם. כדי שצעירות ייהנו מתוצאות במיזם הן צריכות להרגיש שהתוכנית הייתה משמעותית עבורן. על העוסקים במיזם להביא בחשבון שיש בכוחו של המיזם גם להוביל לנסיגה בתחושת הרווחה של הצעירה. כאשר הצעירה חווה ירידה ביכולות ההשתתפות האזרחית, יש לכך השפעה שלילית על תחומי החיים האחרים שלה.

10.2 המלצות מרכזיות בנוגע לרכזות ומנהלות

10.2.1 המלצות בנוגע להכשרת רכזות

הכשרת הרכזות ב"צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הייתה איכותית, התבססה על צרכי הרכזות וענתה על רבים מהם. ניכר כי ללא הכשרות אלה, סביר להניח כי היה חסר לרכזות ידע בתחומי הליבה של המיזם. אף על פי שחלק גדול מהרכזות התלונן על העומס שההכשרות יצרו, תרומת המפגשים עלתה בהרבה על חסרונותיהם, ובמיזמים דומים מומלץ לנקוט במודל הכשרה דומה. להלן מספר המלצות בנוגע למודל ההכשרות:

- מומלץ להפריד בין ימי הכשרה של רכזות לבין ימי הכשרה של מנהלות. זאת הן בשל התוכן השונה הדרוש למנהלות ולרכזות והן בשל שיקולים של דינמיקה קבוצתית טובה יותר כאשר שחקנים אלה נפגשים בנפרד.
- בהכשרת הרכזות, מומלץ לבצע ימי למידה ייעודיים לרכזות מתרבויות או חברות שונות.
- על הכשרת רכזות לשים דגש על למידת עמיתות. ממד זה תורם להתמודדות עם אתגרים, יוצר מענה לצרכים מהשטח ואף יוצר סולידריות וקשרים בין הרכזות. קשרים אלה עשויים לתרום להפריה הדדית, עלייה במוטיבציה ובהרגשת שייכות.

- בעוד שאפשר לשלב בהכשרות מודלים תיאורטיים וחומר אקדמי, מומלץ לעשות זאת במשורה, ובמקום זאת לשים דגש מרבי על היבטים פרקטיים של הטמעה בשטח.
- מומלץ לדאוג לכך שבסיום כל יחידת לימוד יתבצע סיכום שיכלול הסבר כיצד החומר הנלמד מתכתב עם הפעילות היומיומית של הרכזות וכיצד ניתן להטמיעו.
- בהכשרות מומלץ לשלב סדנאות מעשיות לצד הרצאות פרונטליות, וכמובן לצד למידת העמיתות – שצוינה לעיל כחשובה לתהליך ההכשרה.
- מומלץ לשלב מודל היברידי של מפגשים פנים אל פנים לצד למידה מרחוק. זאת משום שלמידה מרחוק חוסכת זמני נסיעה ארוכים, ומשום שיחידות אלה לרוב קצרות וממוקדות יותר מימים מרוכזים, ובכך מקלות להפנים את החומר הנלמד.
- בהכשרות עתידיות מומלץ לשים דגש רב יותר על פיתוח שותפויות, פרקטיקות גיוס ושימור ומעגלי השתתפות.
- במסגרת ההכשרות מומלץ להקדיש זמן לתיווך מטרות המיזם לרכזות. במיזמים מורכבים ושאינם מוכרים למערכת, תיווך המטרות והיעדים הינו קריטי הן לעבודת הרכזות בקהילות והן ליכולותיהן לרתום שותפים.
- מאחר שמטרה מרכזית במודל היא שרכזות ומנהלות יפיצו ידע בנוגע למיזם, חשוב לספק להן כלים מקצועיים לעשות זאת, כלים שלרוב חסרים להן. דוגמאות לכך הן טכניקות של דיבור מול קהל, בניית מצגות והעברת מסרים.

10.2.2 המלצות בנוגע לפרופיל הרכזות

- לאורך השנים המיזם סבל מפרישה של רכזות, כאשר בתקופות מסוימות שיעור העוזבות הגיע ליותר מ-50%. רוב הרכזות שפרשו העידו, כי עשו זאת בשל מגוון האתגרים עימם הן התמודדו בעבודה ותחושת הכישלון שבאי התמודדות עם חלקם. באופן טבעי, בשל מרכזיותו של תפקיד הרכזות, תחלופת כוח אדם זו פגעה בהטמעת המיזם בקהילות. להלן המלצות לקריטריונים לבחירת רכזות מתאימות למיזם:
- ניסיון מוצלח בהובלה של קבוצה ובמידת האפשר ניסיון בבינוי קהילתי. ניסיון בבינוי קהילתי נדיר יותר וניתן להסתפק בניסיון בהובלת קבוצה המהווה שלב ראשון והכרחי לקראת יצירת קהילה.
 - ניסיון בריכוז בפרויקט דינאמי ומשתנה, בו על הרכזת ליצור פעולות אקטיביזם ללא מערכי שיעור ברורים ופעולות מוגדרות מראש (מדריך הפעלה), תוך כדי התאמתן לאוכלוסיית היעד ולמטרת המיזם. ישנן רכזות שיודעות היטב כיצד להעביר חומר קיים לקבוצה ובכך לתמוך בפעולות הנדרשות, אולם הן מתקשות ביצירה של פעולות חדשות על פי צרכים ורצונות של חברות הקבוצה. מומלץ להעסיק רכזות שיש הן ניסיון בהובלת מיזמים המתאפיינים בגמישות וחוסר ודאות.
 - ניסיון בהקמת שותפויות עם גורמים ברשות המקומית. יכולות שיווק הן היבט נוסף שמומלץ לבחון במסגרת פיתוח השותפויות.

- יכולת לנקוט גישה פרואקטיבית (יוזמה פעילה) בנוגע למגוון ממדים, בניגוד לגישה ריאקטיבית (תגובה למצב).
- ניסיון בעבודה עם צעירות בסיכון ובהדרה הינו יתרון חשוב, שכן על הרכזות להתמודד עם אתגרים רבים הנובעים מעבודה עם אוכלוסייה זו. אולם לדעת צוות ההערכה ניסיון טיפולי פרטני, על אף מרכזיותו במיזם, הוא קריטריון אשר ניתן להתפשר עליו. היכרות עם אוכלוסיות בסיכון, בשילוב עם אמפתיה ואינטליגנציה רגשית גבוהה, יכולות לספק את המענה הדרוש לתפקיד, ללא ניסיון קודם.
- מאחר שממד האקטיביזם אשר הצעירות מובילות במסגרת המיזם מאופיין לרוב ביוזמות נקודתיות ובקנה מידה קטן, ניסיון באקטיביזם חברתי לכשעצמו נתפס כחשוב פחות. במקום ניסיון בתחום, מומלץ לשים דגש על יכולת הרכזת להוביל שיח בנוגע לשינוי חברתי ועל יכולתה לרתום את הצעירות לפעילות אקטיביסטית.
- כישורים נוספים (לדוגמא גיוס משאבים, ניהול וכו') יכולים להוות יתרון, אולם הם לא קריטיים לתפקיד הרכזת. בנוגע לרקע האישי של הרכזות, מראיונות עם מנהלות ורכזות עולה כי רקע סוציו-אקונומי או הגעה מרקע דומה לזה של הצעירות יכול להוות יתרון, אך אינו צריך להוות קריטריון משמעותי לבחירת כוח האדם.

10.2.3 המלצות בנוגע לחלוקת הזמן של הרכזות על פי משימות

- לצורך מעקב וניהול, מומלץ לפתח מערכת דיווח שעתית לרכזות. ניטור כזה יוכל לעזור לטייב את פעילות הרכזות.
- הרכזות השקיעו בפיתוח תוכן והבניית מערכי מפגשים את מירב הזמן מתוך מגוון הפעילויות. כדי לייעל את עבודת הרכזות, מומלץ לספק להן מערכי שיעור מובנים, אך בד בבד להכשיר אותן להעביר גם מפגשים שאינם מובנים מראש.
- הרכזות השקיעו חלק ניכר מזמןן בטיפול פרטני. במיזמים עתידיים חשוב לקבוע מה מקומה של עבודה פרטנית במיזם, ולהגביל ממד זה על מנת לייעל את עבודת הרכזות.
- הושקעו משאבים רבים לאורך הדרך בגיוס צעירות, כולל בשנה השלישית של המיזם. מומלץ לקחת היבט זה בחשבון בתכנון מיזמים עתידיים.
- עיסוק במגדר היווה פעילות שבה לא הושקעו משאבי זמן רבים. עובדה זו עולה בקנה אחד עם חוסר הידע היחסי של הרכזות כיצד להעביר תכנים בנושא. מומלץ להכשיר את הרכזות בהעברת תכנים מגדריים ובאופן בו עליהן לקשר זאת להעברת תכנים אחרים במיזם.
- פיתוח שותפויות זכה לדירוג הנמוך ביותר מתוך כלל הפעילויות. עובדה זו עולה בקנה אחד עם העובדה שרכזות דיווחו על חוסר ידע בנושא. כפי שתואר לעיל, מומלץ לשים על היבט חשוב זה דגש רב יותר במיזם.

10.2.4 המלצות בנוגע לחשיבות תפקיד המנהלת

כוח האדם במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" התבסס על מודל ניהולי דו שכבתי, לפיו ישנה שכבה ניהולית כלשהי מעל לשכבת הריכוז האחראית לפעילות בשטח. הרציונל במודל זה הינו להפריד בין ניהול המיזם (תפקיד המנהלת) לבין ריכוזו (תפקיד הרכזת), בהנחה שאלה הם צרכים שונים בתכלית של המיזם. להלן המלצות בנוגע למודל זה:

- במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן", למודל זה היו מספר יתרונות מרכזיים בתחום הייעוץ לרכזת, ביצוע פעילויות שהיו מעבר ליכולותיה של הרכזת ותרומה למנהלת המיזם בניהול כלל הקהילות. במיזמים דומים בעלי תקציב גבוה יחסית מומלץ לממן תפקיד ניהולי כזה ולהפריד אותו מתפקיד הריכוז בשטח.
- במטרה לחסוך בעלויות, במיזמים שיתבססו על מודל מהודק עם רמות נמוכות של חוסר ודאות, אפשר לשקול הטמעה גם ללא מנהלת שתתפקד מעל הרכזת, או לחלופין העסקת מנהלת באחוזי משרה נמוכים יותר. במקרים המתאימים, מומלץ לשקול העסקה של מנהלת אחת לאשכול של מיזמים.
- שיקול שאפשר להתייחס אליו בנוגע לצורך בהעסקת מנהלות במיזמים עתידיים, הוא התרומה שהן קיבלו כנשות מקצוע במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן". לצד התפתחות מקצועית, מנהלות הכירו לעומק את תפיסת המיזם ולפיכך הן עשויות להטמיע אותה בעבודתן העתידית.

10.2.5 המלצות בנוגע להכשרת מנהלות, התמיכה בהן ותרומה לידע

במהלך שלוש שנות פעילותו של המיזם, הוקדשו להכשרת המנהלות שמונה אירועים או ימי למידה שמטרתם הייתה לספק להן ידע שיוכל לתמוך בעבודתן ולשפרה. להלן מספר המלצות לביצוע הכשרות למנהלות במיזמים עתידיים:

- ימי למידה תרמו למנהלות והיו רלוונטיים לעבודתן. עם זאת, הכשרת מנהלות הייתה חשובה פחות ברמת המיזם מהכשרת הרכזות. במטרה לחסוך בעלויות, במיזמים עתידיים אפשר לבצע הכשרה למנהלות במשורה ובמודל של למידה מרחוק.
- בדומה לרכזות, רצוי לשלב בימי הלמידה (ככל שיתקיימו כאלה) ממד מרכזי של למידת עמיתות, ולצמצם את הממד של הרצאות פרונטליות. למידת עמיתות יכולה להתבצע בהצלחה וביעילות גם במודל של למידה מרחוק.
- ליווי חיצוני של בינוי קהילתי שניתן למנהלות על ידי עמותת "ארץ עיר" נתפס כבעל תרומה נמוכה וכבלתי יעיל. בעתיד מומלץ לבצע ייעוץ כזה באינטנסיביות יותר ובאופן שמותאם טוב יותר לאתגרים עימם מתמודדות קהילות.

10.2.6 המלצות בנוגע לאתגרים ניהוליים בעבודת המנהלות

בסיום פרק 4 נסקרו מגוון אתגרים עימם התמודדו המנהלות. אתגרים אלה עתידים להופיע גם במיזמים עתידיים ברמה הניהולית וברמת ההטמעה בארגונים ועל כן חשוב להכירם. להלן מספר המלצות בנוגע אליהם:

- מדדי הגיוס במיזם היו נוקשים מדי, פגעו בהרכב הקבוצות הרצוי, בדינמיקה הקבוצתית וביכולת להעמיק פעילות ולקדם בינוי קהילה ואקטיביזם. כפי שמתואר בפרק 5, בעתיד מומלץ לנסח יעדים נמוכים וגמישים יותר, מתוך הכרה בקשיי הגיוס של אוכלוסיות המיועדות להשתלב במיזמים דומים.
- מומלץ להדריך מנהלות בנוגע לאופנים בהם יש לנהל מיזם קהילתי במודל של מלמעלה למטה (top-down). גם כאשר אין מענים ברורים להתמודדות עם אתגר זה, ישנה חשיבות להגדיר היטב את הבעיות המהותיות בהבנה, בהטמעה ובניהול, כצעד ראשון להתמודדות עימן.
- בדומה לרכזות, מנהלות לא הכירו היטב את האתגרים הקשורים בהקמת קהילה (בניגוד לקבוצה) ואת הזמן הרב שדרוש לכך. מומלץ לספק למנהלות ידע בנוגע לבינוי קהילתי כבר בשלבים הראשונים להעסקתן.
- בדומה לרכזות, מומלץ להבהיר למנהלות את המקום של טיפול פרטני ועבודה פרטנית עם הצעירות. במיזם הנוכחי היה פער משמעותי בין תפיסת המנהלות לתפיסת הרכזות בנושא.
- במקרים רבים במיזם הנוכחי, בעיקר בשנותיו הראשונות, מנהלות לא היו מודעות היטב לסט האתגרים המקיף עימו הן התמודדו והתקשו לאפיין את הבעיות המרכזיות בתחומים שונים. במיזמים עתידיים, החל משלביהם הראשונים, חשוב לפתח דיונים בנוגע לאתגרים השונים ולייצר מודעות אליהם. לאור המודעות לאתגרים ולאפיונם, חשוב לספק למנהלות תמיכה וייעוץ כדי לוודא שאכן ניתן להם מענה בשטח.

10.3 המלצות מרכזיות בנוגע להיבטים ארגוניים

10.3.1 המלצות בנוגע לשותפויות מקומיות

- שותפויות בין קהילות הצעירות לבין גורמים נוספים ביישוב נחשבו לאורך הדרך כמהותיות להגעה ליעדים במגוון תחומים. תפיסת המיזם היא שככל שיהיו לקהילה יותר שותפים, כך תגדל השפעתה. בשקלול של שלוש שנים, קהילות קיימו שותפויות עם מספר מצומצם של שחקנים בלבד. קהילות שהצליחו לייצר שותפויות, עשו זאת לרוב עם שחקן אחד ורק במקרים נדירים עם מגוון שחקנים. רשתות של שותפויות בהן ישנם קשרים בין שותפים שונים ובין השותפים לבין עצמם, לא נוצרו בשנים אלה. באופן כללי שותפויות במיזם נותרו ברמה נמוכה לאורך שלוש שנים. להלן מספר המלצות בנוגע לפיתוח שותפויות במסגרת המיזם:
- פרק 5.5 מספק רשימה של השחקנים הרלוונטיים לשותפויות לצד שחקנים תומכים. מומלץ למפות שחקנים אלה טרם הכניסה ליישוב ולשים דגש על פיתוח שותפויות עימם.

- אחת הסיבות למיעוט בשותפויות ברמות שותפות גבוהות הייתה היעדר מטרות ויעדים ברורים. מומלץ לפתח יעדים בשני רבדים מקבילים: יעדים בקשר למיזם עצמו, בדגש על תיאוריות שינוי, ויעדים ברורים בנוגע לשיתופי הפעולה הרצויים. לצד זאת יש להגדיר את רמת השותפות הרצויה על מנת שהן רכזות ומנהלות והן השותפים, יהיו בטוחים כיצד הם רוצים לראות את השותפויות ומה צריכה להיות משמעותן למיזמים השונים. ללא הגדרות אלה, קשה לרתום את השותפים ולנווט את השותפויות בצורה כזו שיתרמו למיזמים בשלבים הבאים.
- שיתופי פעולה לא היו בראש סדרי העדיפויות ברוב היישובים. בעתיד מומלץ להסדיר את הנושא כך שכוח האדם במיזם יקדיש לו משאבי זמן רבים יותר.
- מומלץ להקדיש חלקים מהכשרות הרכזות והמנהלות ללימוד מונחים ופרקטיקות ביצירת שותפויות.
- במודל של פעילות מנהלות לצד רכזות, מומלץ להטיל את פיתוח השותפויות בעיקר על הגורם הניהולי ביישוב, כאשר על הגורם המרכז לפעול לשימור הקשרים ולהעמקתם, במקביל לתמיכה מהגורמים הניהוליים.
- לוועדות היגוי מקומיות יש תפקיד חשוב בנוגע לפיתוח שותפויות. מומלץ לפעול להקמתן ולהקדיש זמן לנושא השותפויות במסגרת פעולתן. ראוי לשים לב לעובדה שתרומתן המרכזית היא בתחילת הדרך, ולפיכך מומלץ לתכנן את הרכבן, תדירות התכנסותן וכן את התכנים שיובאו לפיתוחן בהתאם. כך או כך, בתכנון וועדות היגוי, רצוי לפתח מטרות ויעדים ברורים לעבודתה של הוועדה, להחליט על ההרכב הנכון שלה, להחליט האם להזמין מוטבים לחלק ממפגשי הוועדות, לכתוב פרוטוקול שקוף וברור המתכתב עם המטרות והיעדים של וועדת ההיגוי אל מול מטרות המיזם ולנסח יעדים ופעילויות להמשך.
- שלב חשוב בתחום השותפויות הוא העברת תחום זה מהמנהלת והרכזת לצעירות עצמן. החשיבות של פיתוח שותפויות על ידי הצעירות לא נעשית רק לצורך משילות עצמית ופיתוח מיומנויות של הצעירות, אלא גם בשל התפיסה שלמפגש אישי עם הצעירות, בעיקר כשזה מתבצע בהובלתן ללא הרכזת – יש השפעה על שותפים. זהו היבט חשוב שמומלץ לשים עליו דגש מהותי יותר במיזמים עתידיים.
- מומלץ להשקיע בשותפויות בין קהילות של צעירות. לשותפויות אלה השפעה חיובית על הצעירות, הבאה לידי ביטוי בתחושתן כי הן חלק מתהליך רחב בעל השפעה בקנה מידה משמעותי.

10.3.2 המלצות בנוגע להמשכיות המיזם וקיימות לאורך זמן

במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" נעשו פעולות חשובות במסגרת מאמצים לכינון המשכיות וקיימות⁴⁶. חלק זה מפרט מספר המלצות לפעילות במיזמים עתידיים:

⁴⁶ הסבר על ההבדל בין המונחים מובא בפרק 5.

- ב"צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" המשכיות במסגרת הארגון בו פעלו הצעירות הייתה נדירה מאוד. חשוב להכיר בעובדה זו כדי למקד מאמצי המשכיות בשחקנים נוספים.
- מלבד פעילות אינטנסיבית מול יתד נעשו מגוון פעולות לקידום המשכיות, אותן מומלץ להטמיע גם במיזמים עתידיים. בפרק 5.2 מובאת רשימה מקיפה של פעילויות אלה.
- העובדה שהמיזם משווק כסט עקרונות ולא כמודל נוקשה אשר ניתן להטמיעו בדרכים שונות תורמת לקבלתו בשטח, ומומלץ לדבוק בגישה זו.
- בנוגע לקיימות קהילות, לא סביר כי קהילות הצעירות תוכלנה להמשיך ולפעול עצמאית לאורך זמן ללא תמיכה חיצונית במסגרת מאמצי ההמשכיות. זאת למרות רצון של רבות מהצעירות להמשיך ולפעול יחדיו.
- מנגנוני קיימות מחייבים חלוקת אחריות בין הצעירות, כללים פורמליים, חוקים מסודרים לניהול עתידי ועוד. היבטים אלה לא יושמו בקהילות עד כה או שיושמו במידה נמוכה. בעתיד חשוב לקדם מנגנונים של קיימות לצד פעילויות להבטחת המשכיות.

10.3.3 המלצות בנוגע למשרות כוח אדם במיזם ומספרי צעירות

- במיזם "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הועלו אחוזי המשרה של רכזות כך שיחס רכזת לקהילה אחת של 30 צעירות, עמד על 33%-50% משרה. גם לאחר הגדלת אחוזי המשרות, רוב הרכזות והמנהלות טענו, כי גידול זה לא ענה על הצרכים הרבים של הקהילות, בעיקר בשל עבודה פרטנית והתמקדות בגיוס, שהיו נחלתן של רוב הקהילות עד לשלבים האחרונים במיזם. במיזמים עתידיים מומלץ שלא להעסיק רכזות באחוזי משרה נמוכים יותר מיחס זה.
- מומלץ להעסיק רכזות ומנהלות ב-100% משרה בארגון שלהן, גם אם עיסוקן במיזם הינו באחוזי משרה נמוכים יותר. זאת לעומת רכזות או מנהלות אשר עובדות בחלקיות משרה בארגון בו נמצאת הקהילה ובחלקיות משרה בארגון אחר.
- מומלץ להעסיק עוזרת רכזת מתוך הקהילה, ולהאציל לה כמה שיותר סמכויות⁴⁷. מלבד התמיכה בניהול הקהילה, להאצלת סמכויות תרומה משמעותית למשילות העצמית ולהיבטים של קיימות. תפקיד זה יכול להיות בהתנדבות, אולם אפשר – ופעמים רבות אף רצוי – לעשותו בתשלום.

10.3.4 המלצות בנוגע לגיוס צעירות ועמידה במדדים

- גיוס צעירות היווה אתגר משמעותי לאורך כל שנות המיזם. להלן מספר המלצות בנוגע להיבט זה:
- יעדי הגיוס המקוריים היו שאפתניים מדי ורחוקים מאוד מההצלחה בשטח. לגיוס צעירות למיזם היו מספר חסמים עיקריים המפורטים בפרק 5.4. מומלץ להכיר חסמים אלה, ובהתאם להציב יעדי הגיוס הנמוכים באופן משמעותי מאלה שצוינו לעיל⁴⁸.

⁴⁷ בפרק 5.3 מפורטים התפקידים שאפשר להאציל לעוזרת הרכזת.

⁴⁸ רכזות רבות עימן התקיימו ראיונות לא היו בטוחות ביכולתן לנהל קבוצה של מעל 10-15 צעירות בזמן נתון.

- מומלץ להדגיש יעדי איכות לצד יעדי כמות בגיוס הצעירות, במטרה שלא ליצור סתירה פנימית במיזם המבקש להצמיח קהילות מהשטח באופן גמיש, אך שבאותו הזמן מציב יעדי גיוס נוקשים. זאת משום שיעדים כמותניים ללא מדדי איכות גורמים להתמקדות בהגעה אליהם על חשבון איכות הפעילויות. כדי להתמודד עם בעיה זו, מומלץ להדגיש יעדים של פיתוח אקטיביזם, קידום מנהיגות, משילות עצמית, פיתוח קהילתיות וכדומה, לצד הקשר שלהם עם יעדים כמותניים של גיוס.
- הניסיון לייצר מודל אחיד למגוון קהילות בעלות שונות גבוהה אינו פשוט, ובהקשר לתהליך הגיוס, ראוי לשקול לגזור מדדים דיפרנציאליים בהתאם לסוג האוכלוסייה.
- הכלי לגיוס הצעירות שפותח לאחר כשנה של פעילות במיזם, תרם מאוד למאמצי השיווק ביישובים ומומלץ להשתמש בו. משום שבסופו של דבר גיוס הינו פעולת שיווק, מומלץ להתייעץ עם איש מקצוע כיצד להעביר מסרים ביעילות ובאפקטיביות.
- גיוס אישי שאינו באמצעות שותפים או אירועים נחשב כאפקטיבי, אך ברמה נמוכה – כלומר יחס נמוך של משאבי זמן אל מול מספר צעירות מגויסות. מפני שברוב הקהילות לא היו שותפויות חזקות ומשום שימי חשיפה לא תרמו רבות למאמצי הגיוס, נוצרה תלות בגיוס אישי. במקרים כאלה, חשוב להעביר לצעירה את המסר שהיא נבחרה מתוך המלצה אישית, בדגש על הרווח האישי שהיא עתידה לקבל. יתרה מכך, מומלץ לדון עם הצעירה על הצרכים הספציפיים שלה ולבדוק כיצד צרכים אלה יכולים לקבל מענה במיזם.
- גיוס של צעירות חדשות על ידי צעירות הנמצאות בקהילה (חברה מביאה חברה) נחשב גם הוא לאפקטיבי אולם במספרים נמוכים בלבד ורק לאחר זמן רב. משום שלקהילה נדרש זמן להתגבש, ומשום שניתן להכיר בתוצאות רק לאחר גיבוש קהילה – שיטה זו אינה רלוונטית לבניית קבוצה.
- מומלץ להשקיע משאבים בנראות הקהילה ביישוב. ככל שקהילה תשקיע יותר ביחסי ציבור ביישוב, כך יהיה לה קל יותר לגייס משתתפות.

10.3.5 המלצות בנוגע למעגלי השתתפות ונקודות כניסה למיזם ויציאה ממנו

- כפי שתואר בפרק 3, לנוכחות ישנה השפעה חיובית על האפקטיביות. ככל שרמת הנוכחות עולה, כך המיזם משפיע באופן חיובי יותר על הצעירות, ולכן יש לעודד נוכחות במיזם זה. עם זאת, ההערכה הנוכחית העלתה כי משך הזמן שצעירות משתתפות במיזם הינו שנה עד שנה וחצי. לאור התחלופה הגבוהה בקהילות והנשירה מהמיזם, רצוי להשתמש במודל של מעגלי השתתפות⁴⁹. זאת בקהילות העונות לתנאים המפורטים בפרק 5.5 ושיש להן צורך במודל זה. מודל המעגלים עשוי להקל על תהליך היציאה ולהסדיר אותו. הוא גם עשוי לפתור חלק מהאתגרים הכרוכים בגיוס, משום שהוא מעניק לצעירות אפשרות לבחור מבין מספר רמות של מחויבות, בתקווה שצעירות אלה יעברו

⁴⁹ פרק 5.5 מפרט את המאפיינים של מעגלים אלה ותדריך המיזם מגדיר כיצד יש לבנות אותם.

בהמשך למעגל הראשון. יש לחזור ולהדגיש כי אין לצפות שצעירות שאינן במעגל ההשתתפות הראשון יושפעו ישירות מן המיזם.

- מומלץ להסביר לצעירות על מודל המעגלים, לעדכן אותן בנוגע לאפשרויות השונות העומדות בפניהן ולנתח איתן תקופתית את מצב המעגלים המצוי והרצוי.
- מומלץ לאפשר מעבר בין מעגלים לאורך זמן בהתאם להעדפת הצעירות לאורך המיזם. זאת בהתאם לכללים ברורים הנוגעים לתדירות הגעה, נשיאה בתפקידים, השתתפות בפעילויות אקטיביות, מיקומן של צעירות חדשות במעגלים, תקופות בהן ניתן לעבור בין מעגלים ועוד⁵⁰.
- מומלץ לפתח דרכי התקשרות שונות (למשל קבוצת וואטסאפ) עבור כל אחד מהמעגלים השונים, אולם לשתף את כלל המעגלים במידע הנוגע לקהילה ולפעילות במעגל ספציפי באופן שקוף ומסודר.
- צפוי כי צעירות מעטות ימשיכו להיות פעילות לאורך שנים במיזם, ולכן מומלץ לציין נקודות ברורות, הן ליציאה מוחלטת מהמיזם והן למעבר למעגל שלישי שפירושו יכול להיות זהה לפרישה. זאת במטרה למנוע תחושת כישלון עקב פרישה.

10.3.6 המלצות בנוגע לאתר הידע של המיזם

- אף שחלק ניכר מהרכזות לא עשו בו שימוש, אתר הידע הינו נכס חשוב למיזם. ההנחה היא שבמיזמים עתידיים בהם אתר ידע שכזה יהיה פעיל, תהיה לו תרומה ניכרת לפעילות הרכזות, ולכן מומלץ לתמוך בפעילותו.
- אם יתקיים אתר ידע למיזם, חשוב להנגישו לרכזות בשלבים מוקדמים ככל האפשר.
- מומלץ לעודד רכזות מהמגזר הערבי לתרום לאתר הידע באופן שהחומרים בו יוכלו להיות מונגשים טוב יותר לכוח אדם במגזר הערבי⁵¹.
- מומלץ לעודד רכזות להעלות בעצמן חומרים לאתר הידע ואף לשקול לתגמל אותן על כך. אולם חשוב מכך, כאשר ניתן, מומלץ לתקצב איש או אשת מקצוע שיעסקו בשיפור האתר, בכתיבת תכנים, בהעלאת תכנים מהרכזות ועוד. במידת האפשר, איש מקצוע זה יוכל לרכז מידע נוסף מעבר לאתר הידע ולקדם היבטים של פיתוח ידע ומערכות מידע.

10.3.7 המלצות בנוגע למודל מקומי המבוסס על פגישות פנים אל פנים

המודל של "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן" הוא מקומי במהותו בניגוד למודל אזורי. בקהילות אזוריות פגישות פנים אל פנים דרשו יותר השקעה והתוצאה הייתה שצעירות רבות נמנעו מלהגיע לפגישות בקביעות. היעדר פגישות פנים אל פנים היה חסם לבניית קהילות בעלות קשרים הדוקים בין הצעירות. משום שהמיזם

⁵⁰ פרק 5.5 מפרט על חוקים אלה.

⁵¹ רכזות מהמגזר הערבי לא חשבו שיש צורך לתרגם את החומרים ואת האתר לערבית, אלא התייחסו להיותן לא בשפת האם שלהן, ולכן דורש מהן מאמץ נוסף. תרומה של רכזות המגזר יכולה לבוא לידי ביטוי בעצות כיצד ניתן להתאים טוב יותר את החומרים לאוכלוסיות ערביות ואף לתרום חומרים מקוריים.

הנוכחי המחיש כי הגעה פיזית סדירה לא התרחשה במודל אזורי, ומשום שהוכח כי הגעה פיזית חיונית להשפעה וכי אין להסתפק בפגישות וירטואליות או מודל היברידי – בעתיד מומלץ להתמקד במודל מקומי של המיזם.

10.3.8 המלצות בנוגע לפרמטרים לכניסה לרשות מקומית

- פרק 9.7 מציג פרמטרים לכניסה לרשות מקומית. מומלץ לבחון פרמטרים אלה טרם כניסה לרשויות ולקבל החלטה בהתאם לקיומם. היבטים אלה אינם בגדר תנאים הכרחיים, אולם בחינתם עשויה לסייע למקבלי ההחלטות בבואם להחליט האם להפעיל את המיזם ברשות מקומית מסוימת בעתיד.

communities was both a cause of a lesser sense of belonging and an outcome. On top of these challenges, the fact that activist activities were scheduled in different cities discouraged young women from taking part. There was low regular physical attendance in the regional model, although it has been proven that physical attendance is crucial for impact and that virtual meetings or hybrid models do not suffice. This suggests that the local model should remain the project's focus in the future.

Preliminary Parameters for Selecting Local Municipalities

As part of efforts at continuity, the project management raised the issues of the factors that lead to a successful implementation of the project in local municipalities. While no set of factors can be defined to predict success in any municipality, certain features emerged as crucial to assess before engaging with a specific locality. These are not prerequisites, but reviewing them may help decision-makers decide whether the project should be rolled out in each municipality. The following parameters should be examined in candidate localities: welfare department involvement, robust ties between the welfare department and executives at the local municipality, assessment of active investment in outside projects and incremental funds, existing youth centers, potential partnership mapping, local steering committees, the scope of the target population and negative migration.

in the fact that the heads of three organizations praised the project and established new communities in different fields, whereas before joining the project, they had never supported communities or community-related efforts.

Dissemination of Knowledge

Project Tz'iroth Ba'rosh-Sabaya Awalan, in collaboration with the Israeli volunteering network, created an information website dedicated to young women and professionals alike; namely,– coordinators and managers.² The website provided lesson plans pertaining to interfaces of gender, community, and activism and additional content supporting the communities' activities. Despite the high-quality content available on the website, most managers did not use this resource. By contrast, in general, the coordinators were acquainted with the site, and the overwhelming majority logged in at some stage during the project to browse through its materials. Its overall contribution was ranked as a medium. One key reason was the timing of the website's launch at a fairly advanced stage of the project and an insufficient contribution on the coordinators' part in writing materials.

However, the information website was evidently a vital resource for the project. It formed the basis for the exhaustive project guide, the guide uploaded to the "Yated" site and the national volunteering website. Future projects where an information website is up and running at the initial stages could considerably contribute to coordinators' endeavors, and website development should receive support. The more coordinators contribute their materials, the more the website can contribute to their peers. If possible, the website should have a paid professional who can update the website, write content, upload content from coordinators, and other technical issues. This professional could coordinate links to other sites and promote knowledge dissemination and information systems.

In-Person Local Model

The Tz'iroth Ba'rosh-Sabaya Awalan model was local by nature instead of a regional model. In regional communities, in-person meetings required more effort, and as a result, many young women did not attend regularly. The lack of in-person meetings constituted an obstacle to creating tightly knit communities. The high turnover of young women in these

² As the project drew to an end, the website was shut down , and its materials were moved to the project guide on the web. For the full guide, see <https://www.gov.il/he/Departments/publications/reports/molsa-yated-guide-activist-communities-for-at-risk-youth>.

partnerships or events, was considered effective, though it had low efficiency, i.e., with a low ratio of time resources per number of recruited young women. Similarly, the recruitment of young women by snowballing (recruitment of friends) was considered effective too, though only in lower numbers and after a long time. Importantly, the community's visibility in the locality clearly affected its ability to recruit young women.

These are partial solutions, and besides implementing them, recruitment targets should be adjusted in light of the obstacles described here. To secure budgets, organizations should fix targets of approximately ten young women for their respective projects, since the experience at Tz'ivot Ba'rosh-Sabaya Awalan shows that a very small number of young women were recruited in reality in each community, with very high dropout rates. The mistake of setting unrealistically high quotas and the pressure to meet them were felt across the project's chain of management and implementation. Furthermore, it should be acknowledged that community development, which proved crucial to promote activism in the current project, is a lengthy endeavor that may take years. One way or another, the attempt to produce a uniform model to fit different communities with very different characteristics is no easy task, such that for the recruitment process, differential parameters should be considered and set to correspond to the type of community.

According to coordinators, in terms of recruitment targets, a community of 10-15 young women is the ideal size for meeting the project's goals. This is because many coordinators interviewed questioned their ability to handle a group of more than 10-15 young women. Furthermore, many such young women were not interested in having others join their group since they believed that expanding the community would interfere with group dynamics. These features have implications in terms of setting recruitment targets.

Influence on Organizations in which the Communities Operated

One essential objective of the project was to impact the organizations in which Tz'ivot Ba'rosh-Sabaya Awalan communities operated by contributing state-of-the-art data and views on the importance of activism with at-risk populations. These objectives were achieved mainly in most organizations, particularly youth in situations of risk and exclusion, and the importance of promoting this issue. The project also contributed to realizing the importance of community building, which differs from developing groups of activists. An important result that speaks to the project's contribution to the community lies

rather than a rigid model – which can be implemented in different ways, considering various goals, contributes to its reception on the ground.

Sustainability, which again is unlike continuity, poses different issues. As part of the effort to promote sustainability, the data showed the need for mechanisms to ensure ongoing community activity, even with no organizational support. Despite the specific steps taken, most coordinators and managers believed some young women might indeed keep in touch without organizational support, but it was unlikely that their communities could remain active independently over time. With no external support as part of continuity efforts, and despite the wish shared by many of them to pursue their joint work, the prospects are slim. Sustainability mechanisms should be promoted alongside activities to secure continuity in the future.

Challenges that concern Recruiting Young Women and Meeting Guidelines

Coordinators and managers described the difficulties of recruitment of young women and the pressure placed on them to meet recruitment targets as the most significant challenge facing them during the project. In most cases, the professionals came no nearer to achieving their goals. The original plan was for every community to comprise 30 to 40 young women¹, thereby reaching more than a thousand young women who would regularly participate in the project. In practice, the coordinators reported that half of the communities mostly consisted of 10 regular participants, while half had 15 young women at best. These numbers fall short of the original target, which meant that the lion's share of resources in the first year was put into recruiting young women in most communities. In contrast, intensive recruitment efforts continued into the second or even the project's third year.

Insights were gained along the way regarding the recruitment of young women. One such insight is that the approach designed to recruit young women, developed roughly a year into the project's operation, contributed strongly to promotion efforts in the different localities. Furthermore, in communities where strong partnerships were formed, these supported the recruitment process considerably. These were largely partnerships with officials in the local municipality. However, personal recruitment, unmediated by

¹ The original plan was for an organization of a single community to comprise 30 young women in the first year, 60 by the second year and 90 in the third one. Organizations with two communities were required to have 15 young women per community in the first year, 30 in the second and 45 in the third. Organizations with three communities were required in turn to have 10 young women participating in each community the first year, 20 the second and 30 the third year.

to at-risk communities. As part of establishing partnerships in future projects, local steering committees should be set up, particularly at the start. Hence, their composition, frequency, content, and objectives should be planned accordingly.

Project continuity and sustainability over time

Continuity is defined as the ways in which support for the community can be retained, mostly through an organizational body in the given locality. Sustainability refers to the ongoing impact of a given project after its conclusion, and the ongoing activity of a community, even with no organizational support. Sustainability can be promoted without continuity and vice-versa. A systemic kind of action is required to promote continuity and sustainability since the two rarely occur by themselves.

Long before the end of the project, there were discussions about ways to encourage its continuity at the management and community levels alike. Both the local steering committees and the project management level discussed this and engaged with several state-wide bodies. The project's management emphasized the need to invest in continuity to the coordinators and managers, which also contributed to success on this front.

While continuity through the project's organizations was not successful on the systemic level, most communities, with the intervention of the project's management, pinned their hopes on continuity through government programs and chiefly "Yated."

Throughout the three years of the project, the management spearheaded moves for continuity through "Yated." As a result, the project will be included in Yated's official list of programs in the future. Since this process could take several years, it was agreed that in the first stage, registration in the "Yated" program would take place through the program's young women's circles. Although many are not active at this stage, the circles may resume through the Tz'iroth Ba'rosh-Sabaya Awalan communities. At the time of this writing, six communities can continue in some capacity as part of "Yated" – a significant achievement for the project. Alongside the intensive implementation efforts to be associated with "Yated", steps designed to promote continuity were taken in a professional, organized manner through several other channels specified in the report, which may yield future results. This is one example of how sustainability can be ensured in future projects. Notably, the institutions' reception of such continuity efforts mentioned above and chiefly by "Yated" shows their openness to the project's general orientation. The fact that the project is promoted as a set of principles –

Partnerships and Organizational Structure

Partnerships

Partnerships between communities of young women and other local actors are considered essential for achieving goals in various fields. Over the three years of the project, the data showed that communities that succeeded in forming partnerships primarily did so with only one actor. There were only a few instances of partnerships with multiple actors. No partnerships were formed between different partners or among the partners themselves. Most partnerships in the project remained low-level throughout the three years.

The key factor hampering the development of partnerships was attributed to the lower prioritization of partnership building among the coordinators and managers in many localities. Over extended periods, partnerships in most communities were removed from the agenda, although the lion's share of the labor force in the project acknowledged the potential of collaboration for many community activities.

A key challenge in developing partnerships was presenting potential partners with clear objectives and goals on two parallel levels. The first was clear goals concerning the project itself and the planned activities in the local municipality (implementing the theory of change, as far as possible). The other level concerned the partnership goals. A further challenge stemmed from the fact that many managers and more coordinators struggled to understand the concepts and practices of establishing partnerships. While many reported having learned a great deal on the subject throughout the project, not enough was known about procedures and perceptions, thus making it harder to form collaborations.

The project managers were more experienced and better informed than the coordinators as far as partnership development was concerned. Nevertheless, development was primarily assigned to the coordinators early in the project, which slowed down and obstructed the process. It would be advisable to entrust partnership development largely to the locality's respective managerial staff moving forward. In contrast, the coordinating should retain and preserve connections with support from the managerial staff.

Despite these shortcomings, the high level of satisfaction on the few partners with whom partnerships were formed should be noted. Most cited their interest in taking part in similar future projects with young communities in different localities. At the same time, some reported having learned a great deal from their involvement, particularly the activities related

Workforce Positions: Coordinators and Managers

In the project's planning process, the ratio of coordinators to managers varied by community, according to the organization's abilities, workforce, and several communities. The coordinator and manager positions were planned to range from 25% to 50%. Still, it soon became evident that this estimation failed to factor in the difficulty of recruiting young women for this kind of project, the specific work required from them, and other factors involved in developing and retaining an activist community. In addition, the initial assumption that self-governance would evolve as of the first year and thereby decrease workload for the staff and make time for other development activities was erroneous. High-level self-governance, which could have alleviated the coordinators' workload, rarely emerged. During the second year of the project, a model was developed to revise recruitment targets downward and lessen the workload of the management team. It was further agreed that a critical variable in determining the appointment ratio would be the diversity levels in the young populations targeted by each organization. A different decision then followed that the higher the exclusion level for young women in the different communities, the higher the ratio. In practice, this allotted coordinators a minimum of 33% appointments, although in several communities, coordinators accounted for 50% and 75% in two instances. Importantly, despite the increase in the ratio of coordinators, most coordinators and managers felt that the increase had failed to address communities' many needs, mainly due to the one-on-one work and focus on recruitment, which was the case in most communities up to the project's final stages. One solution would be to create a coordinator's assistant position, which could be a volunteer position but could and often should be paid.

municipalities. Promotion, outreach and recruitment abilities, and the ability to take a proactive position in recruiting young women and rallying them into action, are key criteria as well. Specific therapeutic experience may not be necessary, notwithstanding its centrality in the project. Instead, acquaintance with at-risk populations, coupled with empathy and high emotional intelligence, may provide the required fit for the position. In addition, given that the activism dimension headed by the young women as part of the project was largely devoted to specific smaller-scale initiatives, social activism experience is less crucial.

Managers

Project Tz'ivot Ba'rosh-Sabaya Awalan had a two-tiered management model with a funded management layer that supervised the coordinating level, which oversaw activities on the ground. In Project Tz'ivot Ba'rosh-Sabaya Awalan, this model proved to have some key advantages. All the coordinators stated that this managerial role and the hands-on involvement helped them better achieve their goals. The coordinators considered that the managers had more knowledge and experience than they did, which proved crucial to implementing and managing the project. They considered the division of labor with managers dealing with organization-level aspects and expanding collaborations. At the same time, the coordinators oversaw the field level as crucial to the project's success and relieved some of the day-to-day bureaucratic burdens.

This management position should ideally be funded in similar projects with the appropriate budget, independently of field coordination. In the present project, the managers helped overcome uncertainties and information gaps. In projects based on an existing model with lower levels of hesitation, the implementation may be considered even without appointing a manager who supervises the coordinator, or a part-time manager could be hired to minimize costs.

Managers were provided with quality training throughout the entire project. However, despite the considerable investment in such training, many managers were too busy to attend. Most managers preferred webinars or shorter Zoom sessions, which require zero travel, as dictated by COVID. Like the coordinators, the managers believed the training time would be better spent on joint exercises and peer learning.

differences in how young women perceived activism and gender exploration. The quantitative findings found almost no impact on young women's ethnicity. By contrast, the qualitative results suggested different models of change and development in both groups. For example, young women perceived activism in Arab society as promoting their rights and leadership, whereas in Jewish culture, it was defined in terms of social justice.

Coordinators

Project Tz'iroth Ba'rosh-Sabaya Awalan devoted considerable resources to training its coordinators. No less than 47 learning days, in the form of in-person encounters or webinars, were dedicated to training as part of the project. The training sessions were carefully prepared and professionally led and delivered important information that contributed to the coordinators' effectiveness.

The coordinators' training was independent of the management training, which contributed to the learning processes of both types of participants. Dedicated learning days for the Arab coordinators also contributed to the process. In the future, emphasis should be placed on a better balance between frontal talks with workshops and peer learning, as the latter was found to be the single most crucial element for coordinators. Clearly, learning through webinars and remote knowledge is positive. Still, it should be complemented with joint training sessions and face-to-face encounters if a professional community is to be formed where coordinators can consult with each other outside the project's formal setup. The coordinators were disappointed that this did not take place during the project. While the coordinators reported the training sessions provided them with information about the project's core domains, it was evident that more should have been done to teach management skills and chiefly the recruitment of young women and partnership development.

Given the high workforce turnover in the project, a profile should be defined for coordinators. An essential criterion for effective, efficient functioning on the part of coordinators is a successful experience in group leadership; this would be the first, vital step towards creating a community. Another essential criterion is coordination experience in a dynamic, shifting kind of project, where coordinators must generate activist interventions with no clear lesson plans or pre-defined steps (i.e., without a guidebook). A further criterion is an experience in establishing collaborations with officials from the local municipality. This type of experience leads to a better acquaintance with the local politics of these

women fosters resilience. In addition, there was some evidence that engaging in critical activism based on the theoretical notions of social change, social justice, and women's rights may have more of an impact than activism based on kindness and compassion.

Participating Circles and Entry Points

Participating circles were created for two main reasons. The first was related to the organization's difficulties recruiting young women and its failure to reach quotas. The second was related to young women's difficulties in regularly participating in meetings over time. Thus, belonging to different participating circles enabled young women to choose their level of commitment. However, as noted, earlier physical presence influenced the project's effectiveness. Thus, the program's impact was expected to be less on women who did not attend meetings regularly.

The quantitative and qualitative analyses of the participating circles showed that most communities were composed of a single circle. In fact, participating circles were only formed in three communities. There was a plan to set up circles of participation in two other communities, which never materialized. In this respect, the structure of the community differed from other young people's communities that developed spontaneously. The project was more like an intervention program. In addition, the number of circles could vary in time, and the participants could switch circles. Therefore, clear rules need to be set down for changing circles. Without clear rules, the stability of the community and its activities are impaired. It is advisable to only set up circles in communities that face clear challenges in recruiting participants. In addition, the circles should be institutionalized through explicit rules and activities to support the circles. Otherwise, their activities are likely ineffective and do not serve their intended purposes.

Change Theory

The project and the research team formulated a change model which posited that an increase in social activism (positive attitudes, skills, and knowledge), identity formation, and a sense of belonging within the community would increase the eudaimonic variables (i.e., self-efficacy and meaning of life). These would then improve hedonic wellbeing (i.e., wellbeing and satisfaction in life). This theory was used as the guideline for the project. Empirically, both the quantitative and qualitative assessments confirmed the model. Whereas the quantitative findings identified a linear process, the qualitative results pointed to cultural

social activism, and identity formation also showed an increase in political awareness, civic engagement, and skills. In addition, (2) women whose communities were characterized by critical activism progressed through the project or did not exhibit a regression.

The components that shaped the perception of the program as meaningful revealed that a significant experience consisted of:

1. A positive perception of the coordinator's role
2. A face-to-face presence in the community
3. A sense of engagement and active involvement in community building and social activism
4. Acquisition of skills and knowledge of civic engagement

These findings highlight the need to focus on these topics when training the coordinators.

Attempts to identify young women with different backgrounds and personal characteristics who are more likely to benefit from the program (or be prone to dropout) yielded almost no findings. However, an analysis of the project's database showed that young Arab women, single women, and young women with high internal motivation to participate in the project were more active in the community than their peers. The fact that these findings did not reflect in the quantitative findings increase lends weight to the project's claim that social activism and community affiliation are strategies appropriate for all populations.

Best practices

Several best practices were identified to promote youth development:

1. Focusing on imparting knowledge and social activism skills
2. A clear conceptualization of the social activism (goals and actions) in the community
3. Providing an opportunity for hands-on experiences in activism (even if in small doses)
4. Associating civic engagement with identity formation, gender, and intersectionality
5. Face-to-face presence in the community
6. Active engagement in the content of the project.

In general, the quantitative findings showed that enhancing knowledge and skills of activism can help promote young women's thriving and buffer burnout. When women experience a drop in their social activism, there is a setback in their sense of wellbeing. These findings suggest that increased knowledge and competence in social activism promotes activism and buffer dropout. These findings validate the idea that the activism of socially excluded young

Findings

The young women

The young women's motivations for joining the project were varied and were related to their interest in personal development and enhancement. There was a deep sense of despair in their narratives, stemming from the lack of opportunities for change in their lives. This was also often coupled with exposure to violence, boredom, emptiness, loneliness, lack of family support, and possibilities to express their distress. Being part of the project provided an outlet for these complex feelings and an opportunity for development. Unlike previous treatment protocols these women had received, the project was perceived as a different and special experience, with more significant potential for a better future.

Most perceived the project as a positive and meaningful experience and considered that it significantly contributed to various aspects of their lives. Most of them stated that they would recommend joining the program to others. The young women reported acquiring tools and skills for meaningful civic participation and self-advocacy. The longitudinal quantitative analyses showed that the project did not contribute uniformly to all young women, as has been the case for other intervention programs. On average, the participants exhibited increased social activism outside their communities. They also expanded and deepened the number and quality of their social bonds in the community. These are significant changes; unfortunately, they amounted to fewer than expected.

The qualitative findings and the coordinators' reports provided a more positive picture. The young women experienced a significant increase in self-development, sense of ability, belonging, meaning, and wellbeing. During the interviews, the young women described increased self-confidence and self-acceptance from the project. They reported that the program contributed to their ability to seek and use help and increased their pride and satisfaction in life. They described a greater search for their own identities, especially in terms of gender, ethnicity, and socio-economic status. The ceiling effect at Time 1 may explain why it was difficult to find differences between Times 2 and 3. To identify the young women who benefitted throughout the project, we split the sample in different ways (e.g., based on the extent to which they perceived the program as significant, the extent of their involvement). These groupings showed that young women who (1) perceived their participation as significant and reported being actively involved in community building,

eudaimonic, and (5) hedonistic thriving. Three hundred sixty-four young women completed the questionnaires at time 1. These young women came from 26 communities that belonged to ten different organizations. At time 2, 211 young women completed the questionnaire, while at time 3, 195 questionnaires were collected. A total of 770 questionnaires were collected overall. One hundred twenty-nine pairs of questionnaires were collected at time 1 and time 2, and 120 pairs of questionnaires were collected at time 1 and time 3.

In addition, for the qualitative assessment, in-depth semi-structured interviews were conducted with two young women from each organization at three or four assessment points: at the beginning of the project, after eight months, after about sixteen months, and after twenty-four months. A total of 92 interviews were conducted. The interviews traced the process of identity formation of the young women during their participation in the project. Arab participants were interviewed in Arabic by an Arabic-speaking interviewer. In addition, two rounds of focus groups were held. The first round consisted of eight focus groups conducted a year after the start of the project. These groups were designed to identify best practices for community building and social activism while addressing the impact of the Covid-19 pandemic on the community. In this round, 28 young women were interviewed. The second round consisted of nine focus groups and included 33 former members of the project. This round was designed to shed light on the project's contribution to young women in retrospect. A total of 61 young women were interviewed in the focus groups.

Besides examining the young women, quantitative and qualitative evaluations of the project coordinators and managers in all the localities were conducted. For the quantitative assessment, questionnaires were sent to the coordinators at the end of each project year. The questionnaires examined the indices of change. The qualitative evaluation of the managers was based on a series of in-depth interviews conducted on average every four months. A total of 76 in-depth interviews were conducted with the coordinators and managers. These interviews emphasized ways to improve the implementation of the project. Periodic in-depth interviews were also performed with the partners of the 22 communities to examine how collaborations developed.

Introduction

The literature on the development of young adults suggests that civic engagement and community affiliation are vital strategies for promoting positive resiliency and thriving while protecting adults from psychological and physical decline. Motivated by the impetus to abandon the pathological view and beyond focusing on providing employment and education, the "Tz'iroth Ba'rosh-Sabaya Awalan" (i.e., "Young Women in the Lead: Social Activism in Young Women in Exclusion" enterprise was founded by the Social Security Fund and the Gandir Foundation. This initiative was designed to encourage civic engagement and social activism among socially excluded young women aged 18-30 by establishing civic engagement communities. These communities differ from conventional young adults' civic engagement communities that evolve spontaneously and are based on the notion that civic engagement, community, and identity formation (while addressing gender issues) can serve as key strategies to promote young women. Accordingly, a developmental change model of the project was defined, which served as the basis for evaluating the project's efficiency and effectiveness. The model posited that increasing civic-engagement skills, attitudes and behaviors, community belongingness, and identity formation throughout the project would increase women's sense of meaning and self-efficacy (eudaimonic wellbeing). This, in turn, would increase young women's sense of life satisfaction (hedonic wellbeing).

The evaluation reported here constitutes the final assessment of the project's outcomes. It reviews the validity of the change model by (1) examining the contribution of the project and its impact on young women, (2) examining how young women perceived their participation and development, (3) identifying best practices to promote women's development and the running of the project, (4) confirming the change model and especially the role of civic engagement in promoting thriving/wellbeing among young women, (5) examining the organizational aspects of efficiency and sustainability.

A mixed-methods longitudinal study design was implemented for this evaluation. The quantitative part of the study administered validated questionnaires adapted to the project's contents at three-time assessment points (when the young women entered the project, eight months after the first measurement, and 16 months after joining the project). The questionnaires examined five key areas: (1) community, civic engagement, and social activism, (2) identity formation (including gender), (3) community belongingness, (4)



NATIONAL INSURANCE INSTITUTE
Division for Service Development

"Young Women in the Lead"
The Enterprise of Social Activism Communities For
Socially Excluded Young Women

Dr. Limor Goldner, Dr. Yifat Carmel and Ms. Irit Birger -
The Emily Sagol Research Center, Faculty of Welfare and Health Sciences,
School of Creative Arts Therapies, University of Haifa

Dr. Yuval Ofek - Key Impact

Jerusalem, May 2022