

# תמצית מנהלים

# דו"ח הערכה מסכם

# לתכנית 'עשינו עסק'



מיזמים עסקיים חינוכיים לנוער בסיכון

חיה אמזלג – באהר  
דר' חגית הכהן וולף  
ענת מדסון

אייר תשס"ח מאי 2008



## מיזמים עסקיים חינוכיים לנוער בסיכון

### עשינו עסק – הקדמה

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

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

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

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

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

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

שרי נוריאל - מנכ"ל ציונות 2000

## רקע

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

התכניות בתחום זה פועלות כעשר שנים וכיום לוקחים בהן חלק למעלה מ-300 בני נוער ב-32 מסגרות, באמצעות יחידות טיפוליות שונות, כגון היחידה לקידום נוער או מסגרות פנימיות, ובאמצעות מגוון סוגי התארגנויות הדואגות לניהול ופיקוח על העסק.

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

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

לאחר מספר שנות פעילות, צבירת ניסיון, התפתחויות ושינויים שחלו בתפיסות ובשיטות העבודה מבקשים השותפים להעריך את התחום והתכניות במסגרתו ולספק מידע מבוסס לגבי המידה בה הוא משיג את מטרותיו ויעדיו, לצד תובנות מעצבות רלוונטיות לעדכון דרכי העבודה במודל.

## שיטת המחקר

לצורך הערכת האפקטיביות נעשה שימוש במערך סמי-ניסויי מדורג של קבוצות השוואה. זהו מערך מורכב, אשר כלל שתי חטיבות מצטלבות – האחת, של בדיקה על ציר זמן והשנייה – של השוואה בין קבוצת ה"ניסוי" (המיזמים) לקבוצה דומה לה במאפייניה, שאינה מקבלת את ה"טיפול" של השתתפות במיזם עסקי.

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

במערך זה נכללו שש קבוצות, לפי החלוקה הבאה:

1. משתתפי ובוגרי המיזמים (קבוצת "הניסוי"), מ-23 מיזמים

1. המשתתפים החדשים בתשס"ח - ייצגו את מועד התחלת התכנית והגדרת רמת הבסיס (65 משיבים).

2. משתתפים ותיקים, אשר ייצגו את מועד "האמצע" ובחינת השפעות מיידיות של התכנית (87 משיבים).

3. הבוגרים (מעל שנה וחצי אחרי היציאה מהמיזם, ובתנאי ששהו במיזם מעל שנה) ייצגו את מועד ה"אחרי" וסייעו להערכת אפקטיביות בטווח ארוך (30 בוגרים).

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

4. מדגם של בני נוער שהצטרפו לאחרונה למסגרות שונות של היחידות הטיפוליות (34 משיבים).

5. מדגם של בני נוער ותיקים (מעל 4 חודשים) במסגרות שונות של היחידות הטיפוליות (35 משיבים).

6. בוגרים שהיו במסגרות של היחידות הטיפוליות (27 משיבים).

איסוף הנתונים - התבצע באמצעות שאלונים סגורים שפותחו לצורך מחקר ההערכה.

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

במחקר ההערכה נבחן מספר רב של משתנים (18). בכל הקבוצות נבחנו המשתנים הבאים: בטחון והערכה עצמיים; מסוגלות עצמית ומיקוד שליטה; סגנון התמודדות; תחושת שייכות ומעורבות לעומת גילויים של ניכור ועבריינות וערכים המתקשרים לרצף של נורמטיביות-עבריינות; סדרי עדיפויות, קיומה של רשת חברתית; מוטיבציה לשינוי; אוריינטציה כלפי עתיד; עמדה כלפי עבודה; יחס לסמכות ומיומנויות קוגניטיביות של שליטה במחשבים ובאנגלית. בקרב הבוגרים נוספו גם מדדים של התנהגות בפועל – השכלה, שירות צבאי, עבודה ומצב כלכלי. בנוסף, התבקשו המשיבים לחוות את דעתם באופן ישיר על התכנית – על תרומותיה להם ועל שביעות רצונם מהיבטים שונים שלה.

כל משתנה מיוצג על ידי מספר מצומצם של מדדים (141 בסה"כ, בממוצע 7-8 מדדים למשתנה). הבחירה להרחיב את היריעה על חשבון העמקה בכל משתנה נעשתה ממספר סיבות: אופיין של מטרות התחום (ריבוי מטרות המתייחסות לתחומי חיים שונים), מאפייני בני הנוער במיזמים (ריכוז, שליטה בעברית, זמינות) והמגבלות הנובעות מהן לאיסוף המידע, גילם של בני הנוער (הנבדקים נמצאי בשלבים שונים של החיים, בהם רק חלק מהמדדים עשויים לבוא לידי ביטוי) ובשל אופיו של תהליך השינוי שמצופים בני הנוער לעבור בתכנית (תהליך שינוי מורכב שלו עשויים להיות מופעים שונים בטווחי זמן משתנים).

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

בהשוואה בין נוער ובוגרי המיזמים לנוער ובוגרי הביקורת נמצאו בחלק גדול של המדדים הבדלים מובהקים לטובת נוער המיזמים. אפקט זה הוא בעל עוצמה במיוחד לאור העובדה שעל ציר הזמן ישנם מדדים בהם חלו שינויים מובהקים גם בקרב קבוצת הביקורת. לפיכך, ניתן להסיק כי סוגי ההתערבות השונים שנבדקו במסגרת מחקר הערכה זה משפיעים לטובה על בני הנוער אולם, מודל המיזמים נמצא בעל אפקטיביות גבוהה יותר.

כצפוי, הסתבר כי המדדים בהם נמצאו הבדלים מובהקים אינם נחלקים באופן חד משמעי בין קבוצת המיזמים והביקורת וכי הם אינם מאפיינים משתנים מסוימים לעומת אחרים. לפיכך, סיווגנו את המשתנים כטיפוסיים יותר לקבוצת המיזמים או לקבוצת הביקורת על פי המשקל היחסי של המדדים בכל משתנה ורוח הדברים העולה מהאינטגרציה של כלל הנתונים בו.

### הממצאים נחלקים לחמש קטגוריות:

- א. **השפעה עדיפה למודל "עשינו עסק"** - הבדל מובהק בעמדות ובדיווח על התנהגות בפועל לטובת משיבי המיזמים נמצא מחצית המשתנים (9/18). לפירוט ר' להלן. בקטגוריה זו נמצאים מירב הממצאים.
- ב. **ממצאים מעורבים** – משתנים אשר אינם ניתנים לסיווג מכיוון שהם מכילים מדדים מעורבים במידה דומה (5 משתנים).
- ג. **השפעה דומה** - משתנים בהם חל שיפור מקביל בשתי הקבוצות על ציר הזמן ולא נמצא הבדל מובהק בין שתי הקבוצות – מיזמים וביקורת (2 משתנים – עבודה בפועל, מצב כלכלי).
- ד. **השפעה פחותה למודל "עשינו עסק"** - הבדל לטובת משיבי הביקורת נמצא בהיגדים בודדים (שלושה) ואף לא במשתנה אשכולי אחד (0).
- ה. **היעדר השפעה** – משתנים בהם לא חל כל שינוי בשתי הקבוצות על ציר הזמן (2 משתנים).

### מפת הממצאים - סיווג המשתנים לפי עדיפות למודל "עשינו עסק" לעומת קבוצת הביקורת

היעדר השפעה	השפעה פחותה*	השפעה דומה	ממצאים מעורבים	השפעה עדיפה למודל "עשינו עסק"
17. סדר עדיפויות מיומנויות 18. קוגניטיביות		15. עבודה בפועל 16. מצב כלכלי	10. בטחון והערכה עצמית 11. תחושת שייכות ומעורבות 12. אלימות ועבריינות 13. שירות צבאי 14. עמדה כלפי עבודה	1. מסוגלות עצמית ומיקוד שליטה 2. השכלה 3. סגנון התמודדות 4. רשת חברתית 5. מוטיבציה לשינוי 6. אוריינטציה לעתיד 7. יחס לסמכות 8. תפיסת תרומות התכנית 9. שביעות רצון מהתכנית

\* אף לא משתנה אחד

### א. השפעה עדיפה למודל "עשינו עסק"

- מסוגלות עצמית ומיקוד שליטה:** משיבי המיזמים מייחסים חשיבות גבוהה יותר לגורמים פנימיים - לימודים גבוהים ועבודה קשה ומאמץ, כתנאי להצלחה בחיים. הרוב המוחלט בשתי הקבוצות מדווחים כי הם מתכננים ללמוד בעתיד. במקביל, מייחסים משיבי המיזמים חשיבות לגורם חיצוני - עזרה כספית מהמדינה אולם, קיימת שונות גבוהה בקרב המשיבים המעידה על עמדות מנוגדות בהיבט זה.
- השכלה:** לשיעור גבוה יותר של בוגרי ביקורת אין תעודת בגרות כלל ושיעור גבוה יותר של בוגרי מיזמים מחזיקים בתעודת בגרות חלקית, בהשוואה לבוגרי הביקורת.
- סגנון התמודדות:** משיבי המיזמים מדווחים על סגנון התמודדות נורמטיבי יותר הבא לידי ביטוי ביכולת התמדה גבוהה, התמודדות טובה עם תסכול ויצירת תקשורת בלתי פוגענית.
- רשת חברתית:** ותיקי המיזמים ובוגריהם חשים יותר שיש להם חברים טובים בתכנית לעומת ותיקי הביקורת ובוגריהם. בוגרי המיזמים גם מדווחים כי הם שומרים על קשר קבוע ואינטנסיבי עם חברים מהמיזם/ תכנית במובהק יותר מאשר בוגרי הביקורת. משיבי המיזמים סומכים יותר על חבריהם מהיזמות שסייעו להם בשעת הצורך.
- מוטיבציה לשינוי:** מלכתחילה לא נמצאה מוטיבציה גבוהה לשינוי בקרב שתי הקבוצות. יתכן כי הדבר נובע מהעובדה שהמשיבים נמצאים כבר בתכנית ההתערבות, דבר המגביר את תחושתם שהם בעיצומו של השינוי בחייהם. עם זאת, לאחר מספר חודשים בהם השתתפו במיזם או בתכנית

התערבות אחרת, נמצא כי שביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים הייתה גבוהה במובהק בארבעה מדדים – מעבודה, מהשכלה, ממצב כלכלי וממשפחה. רק ההבדל בשביעות הרצון מהעבודה מוסבר על ידי עליה בשביעות הרצון של בני הנוער מהמיזמים. היתר נובעים מירידה בשביעות הרצון של קבוצת הביקורת.

**6. אורינטציה לעתיד:** למרות הרמה הגבוהה יחסית של עמדות הפתיחה, נראה כי המעורבות במיזמים מחזקת את תמונת העתיד של המשתתפים. ותיקי המיזמים מעידים שהם משקיעים במובהק יותר מחשבות ומאמצים להתקדם בחיים מאשר משיבי הביקורת.

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

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

**9. שביעות רצון מהתכנית:** משיבי המיזמים מביעים שביעות רצון גבוהה יותר מהיבטים התעסוקתיים של המיזם, בהשוואה למשיבי הביקורת. באותה רוח, אחוז המשיבים שדיווחו כי ימליצו על התכנית לבני נוער אחרים גבוה יותר בקרב קבוצת המיזמים בכל קבוצת ההשוואה, למרות שאחוז הממליצים על התכנית בקרב שתי קבוצות ההשוואה גדל ככול שמתקדמים על ציר הזמן.

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

## ב. ממצאים מעורבים

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

### ג. השפעה דומה

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

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

### ה. היעדר השפעה

1. **סדר עדיפויות:** מלבד הקצאת זמן רב יותר לעבודה בקבוצת המיזמים, לא נמצא הבדל בסדרי העדיפות של המשיבים מבחינת הקצאת זמן למשפחה, לבילויים, שינה, צפיה בטלוויזיה או קריאת ספרים. גם דפוסי הוצאת הכספים של משיבי המיזמים והביקורת דומות.
2. **מיומנויות קוגניטיביות:** רמת השליטה של בני הנוער – מהמיזמים ומהביקורת באנגלית – דיבור, קריאה וכתבייה ובמיומנויות מחשב היא בינונית. הותק במיזמים אינו משפר היבטים אלה.

הממצאים המובאים בדיווח מספקים הצצה למשתנים נוספים שיש להם קשר לשינויים בתפיסות ובהתנהגות של בני הנוער במיזמים, ביניהם מין המשיב, הותק במיזם, תחום המיזם בהבחנה בין מיזמים יצרניים ומיזמים המספקים שירות והיקף השעות שבו נמצאים בני הנוער במיזם.

## ניתוח הרציונאל של מודל "עשינו עסק" ויישומו

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

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

המטרות שהוצבו ל"עשינו עסק" מבקשות לענות על הצרכים הנובעים ממאפיינים אלה של נוער בסיכון: חיזוק היכולות של בני הנוער; פתיחת אפשרויות והזדמנויות; וחיזוק הקשר של בני הנוער עם החברה הנורמטיבית.



הדגש בשנותיו הראשונות של תחום "עשינו עסק" היה על הקמת מיזמים חדשים והפצת המודל. בשנתיים האחרונות הובהרו ועודכנו המטרות והיעדים של התכנית באופן המשקף חידוד של האבחנה בין מטרת המיזמים - חיזוק והעצמה של בני הנוער, לבין מטרת צוות "עשינו עסק" - חיזוק והעצמה של המיזמים, כמערך של אמצעים להביא את השינוי ברמת בני הנוער. בהתאם, מטרת "עשינו עסק" מנוסחת כ"הפעלת מודל ארצי להקמה וליווי עסקים לבני נוער בסיכון המאפשר להם להגיע לתפקוד נורמטיבי בחברה באמצעות השתלבותם במיזם עסקי ייעודי".

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

ברוח זו, בשנת 2008 הגדיר צוות "עשינו עסק" שלשה אמצעים אופרטיביים מרכזיים להשגת המטרות ברמת בני הנוער:

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

כאמור, מודל "עשינו עסק" נמצא כבעל השפעה רבה יותר על בני הנוער, בהשוואה למקבץ אקלקטי של תכניות התערבות אחרות המופעלות על ידי יחידות הטיפול השונות. ניתוח המודל ואופן יישומו מעלה מספר מאפיינים בולטים של המודל, העשויים להסביר ממצא זה:

- עבודה ממשית ומשמעותית לבני הנוער
- מאפייני הקשר הטיפולי
- הישענות מירבית של העסק על בני הנוער
- היקף ומגוון התשומות הרחב שמקבלים בני הנוער במיזם
- יצירת קבוצת שווים משמעותית
- תפיסותיהם של צוותי המיזמים – מנהל עסקי ורכז טיפולי
- המנהל העסקי כדמות משמעותית ומודל לחיקוי
- שותפויות ותשומות "מאחורי הקלעים" –
  - השותפות הרב-מגזרית
  - שותף עסקי כשותף עוגן
  - קשר מקצועי וארגוני עם היחידה הטיפולית
  - משאבים ותמיכה מקצועית של צוות "עשינו עסק" בציונות 2000

מתבקש לבחון את המידה שבה תורם כל מאפיין להצלחה ברמת בני הנוער אולם, מספר גורמים מקשים על ביצוע בדיקה זו: שינויים שחלו במודל לאורך השנים; הגדרה בלתי מספקת של המדדים להצלחת ההתערבות בקרב בני הנוער ופיתוח שפה משותפת סביבם; חוסר הכרעה בין מעצבי המודל ומוביליו לגבי

המשקל שאמור להיות לכל אחד מהמרכיבים בהצלחה; חוסר בהירות לגבי המידה שבה כל מיזם מקיים את תנאי המודל, אשר התפתחו במהלך הזמן; ולבסוף - מספרם הקטן של המשיבים מכל מיזם, אשר אינו מאפשר בדיקה סטטיסטית תקפה המשווה ביניהם.

ברור כי בשל חדשנותו של מודל "עשינו עסק", מיצוי הפוטנציאל הטמון במודל הוא תהליך מתמיד של ניסוי וטעייה לשם התאמה מתמדת בין צרכי בני הנוער לאמצעים שהמודל יכול לספק. עם זאת, נדונות בדו"ח מספר סוגיות הקשורות בהיבטים שונים של המודל: מהותה של השותפות הרב-מגזרית סביב המיזם ודרישותיה; חשיבותה של ההצלחה הכלכלית של המיזם ככלי טיפולי עבור בני הנוער; חשיבותה של השקיפות הכלכלית של המיזם כערך חינוכי בפני בני הנוער; מאפייני כח האדם במיזמים וצרכי הפיתוח והתחזוקה שלהם; תפקידם, מקומם, וקידומם של בני הנוער במיזם; חוסר בהירות סביב מקומו של מרכיב הלימודים במיזם; הצרכים והתנאים לפיתוח רשת מיזמים.

נראה כי בירור סוגיות אלה יסייע בתהליך הגיבוש של המודל, בשמירה על האפקטיביות שלו ואף בהגברתה.

כיום, עם גיבוש המודל ניתן יהיה למפות את המיזמים לפי ההיקף והבשלות של אימוץ והטמעת מרכיבי המודל, כדי לאתר את צרכיהם ולסייע בידם להתפתח ולפעול כראוי כדי למקסם את השפעותיהם ותרומותיהם לבני הנוער. במקביל, כלי ההערכה שפותחו מאפשרים לשוב ולבחון את האפקטיביות ברמת בני הנוער בתחנות ידועות מראש, תוך השוואתם לרמת הבסיס ולנורמה שהוצבה במחקר הערכה זה.

## סיכום

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