

- **שם המחקר:** הערכת שלב ב' של מיזם 'ניצוצות' – (הוצאת היוזמות לפועל) כשנה לאחר סיום ההכשרה ליזמות.
- **שנה:** 2023
- **סוג מחקר:** מחקר הערכה
- **מס' קטלוגי:** 890-672-2022
- **שמות החוקרים:** "מכלול", יחידת הערכה ומחקר קרן שלם.
- **רשות המחקר:** קרן שלם.

תקציר מנהלים

מחקר זה נערך בסיוע מענק מקרן שלם.

תמצית

מיזם 'ניצוצות' פותח במטרה להכשיר יזמים ויזמיות העובדים ברשויות, לפיתוח יוזמות הסברה, חשיפה ושילוב של אנשים עם מוגבלויות בקהילה. ההכשרה ליזמות, בהובלת "קוביית רוטשילד" (אוניברסיטת בן גוריון) וקרן שלם, לוותה בהערכה דו-שלבית: **שלב ראשון. הערכת ההכשרה עצמה**, ושלב שני (לאחר שנה), הערכת פיתוח ויישום היוזמות בפועל. דוח הערכה זה מציג את הערכת שלב היישום, שהתבססה על נתונים כמותיים ואיכותניים שהתקבלו בשאלונים מקוונים שמילאו היזמים. במסגרת מיזם 'ניצוצות', 10 יוזמות מיוחדות ומגוונות הצליחו לרקום עור וגידים ולצאת לפועל, בערים וישובים שונים ברחבי הארץ. ממצאי ההערכה מעידים על שביעות רצון גבוהה של היזמים מהיוזמות שהם פיתחו, על תפיסתם את היוזמה כמוצלחת מאוד, על השפעה חיובית מאוד של התהליך שעברו במסגרת המיזם על תחומים אחרים בעבודתם, על רצון להמשיך ולפתח יוזמות נוספות, ועוד. סיכום, תובנות והמלצות להמשך נכתבו בסיום ההערכה.

רקע

מיזם 'ניצוצות' פותח במטרה להכשיר יזמים ויזמיות מהרשויות המקומיות והאזרחיות לפיתוח יוזמות חדשות לשידרוג פעולות הרשויות בתחומי השיווק, החינוך וההסברה, לטובת חשיפתם ושילובם של אנשים עם מוגבלויות בקהילה, כחלק מקידום איכות החיים של אנשים עם מוגבלות בפרט, ושל החברה הישראלית בכלל. את שלב ההכשרה ליזמות הובילו צוותים מ"קוביית רוטשילד" באוניברסיטת בן גוריון בנגב ומקרן שלם. לצפייה בדו"ח ההערכה שנכתב עבור שלב ההכשרה ליזמות (שלב א') ניתן ללחוץ **כאן**. כחלק מההמלצות שעלו בדו"ח להערכת ההכשרה ליזמות, הוחלט להעריך את היוזמות עצמן, כשנה לאחר סיום ההכשרה (שלב ב' של ההערכה). בנוסף, כחצי שנה לאחר קיום ההכשרה, ובמסגרת הערכה מעצבת לבחינת מצב היוזמות, הועבר סקר קצר למשתתפי ההכשרה. מטרת הערכת שלב ב' הייתה לבחון את:

- א. שביעות רצון המשתתפים מהיוזמות שהם פיתחו וממידת הצלחתן.
- ב. שיפור בתחושת המסוגלות לפתח ולהוציא יוזמה לפועל (בעקבות ההכשרה וההתנסות הראשונית).
- ג. אתגרים, קשיים וסיבות לאי-הצלחה של חלק מהיוזמות לצאת לפועל.

שיטת המחקר

צוות 'מכלול' פיתח שאלונים למטרות ההערכה שגובשו:

1. "סקר אמצע" (ראה נספח 1 [בדוח המלא](#))

2. "שאלון להערכת שלב ב" (ראה נספח 2 [בדוח המלא](#)).

שאלוני ההערכה הועברו לכלל משתתפי ההכשרה (אם כי לא כולם השיבו). השאלונים נבנו באופן מקוון באמצעות ה-Google Docs, כך שהמשתתפים קיבלו לינק לשאלון. הנתונים שהתקבלו עובדו ונותחו באופן כמותי ואיכותני על ידי יחידת 'מכלול'.

ממצאים עיקריים ודיון

מתוך 14 היוזמות שדווחו בשאלון הערכת שלב ב', עלתה תמונה המצביעה על כך שרוב היוזמות שפותחו אכן יצאו לפועל (10 מתוך 14). הממצאים מלמדים כי מרבית ממפתחי היוזמות שבעי רצון מהיוזמות שפיתחו, ממידת ההצלחה שלהן ומהתרומה של היוזמות לקידום המודעות לאנשים עם מוגבלות (במידה רבה עד רבה מאוד). הדוגמאות לתגובות שקיבלו המשיבים על היוזמה מדגישות את הצלחתה בטיפול הכלה, אמפתיה ומודעות ליכולות של אנשים עם מוגבלות. על אף מספר תגובות שהביעו חששות, מרבית התגובות זכו למשובים חיוביים ותמיכה. כשנשאלו המשיבים "מה היה מוצלח ביוזמה שפיתחו?" הם ציינו כי ההכלה, החיבור, העלאת המודעות, השותפות, התוכן והאנשים המובילים את היוזמה – הם אלו שהפכו את היוזמה שלהם למוצלחת.

כאשר נשאלו "האם הם ביצעו פעולות כלשהן למדידת הצלחת היוזמה? ומה היו התוצאות?", מרבית היזמים השיבו כי לא נקטו פעולות פורמליות למדידת הצלחת היוזמה. יוזמה אחת בלבד ציינה כי העבירה שאלון לטובת הערכה פורמלית של היוזמה.

ניתן ללמוד מן הממצאים כי המשתתפים נעזרו בדרכים מגוונות לחשוף את היוזמות שלהם, כאשר דרכי החשיפה העיקריות היו השתתפות ביוזמה עצמה, וחשיפה ברשתות חברתיות כגון פייסבוק ואינסטגרם. עוד ניתן ללמוד כי ליוזמות נחשפו קהלים רחבים, ביניהם: ארגונים ועמותות, משפחות לאנשים עם מוגבלות, עובדי הרשות, הציבור הרחב, אנשים עם מוגבלות ורשויות מקומיות אחרות.

האתגרים והחסמים העיקריים שאיתם התמודדו היזמים היו מגוונים, תוך דגש על קושי בשיתופי פעולה, אך גם קשיים בפרסום היוזמה, במציאת מקום ליום שיא אזורי, בגיוס שותפים עם ידע טכנולוגי, בחשיפת היוזמה לקהל מבחינה דתית, בהעדר פניות תוך כדי העבודה השוטפת ובהתארגנות לקראת הכנס הרחב. בחלק של ההערכה שעסק במיומנויות היוזמות ובמסוגלותם של היזמים לפעול, עלה כי השיפור הרב ביותר שהם מרגישים היא במסוגלות "להציג בצורה ברורה את היוזמות שלהם בפני קהל", ולאחר מכן "לגבש חזון ויעדים". שתי הפעולות שבהם השיפור בתחושת המסוגלות נמצא נמוך יחסית הם "ביצוע תהליכי מדידה והערכה" ו-"גיוס משאבים".

מהשוואת הממצאים של היוזמות שיצאו לפועל ($n=11$) ליוזמות שלא יצאו לפועל ($n=5$) עולה כי כל קבוצה דיווחה על שיפור בתחושת המסוגלות בנושאים אחרים (קיים מתאם נמוך בין הקבוצות, $r=0.16$). ניתן לראות כי בקרב קבוצת היזמים שהיוזמות שלהם לא יצאו לפועל, הורגש השיפור הרב ביותר במסוגלותם "להציג בצורה ברורה את היוזמה שלהם בפני קהל", וכן "לכתוב תכנית עבודה", ואילו בקרב קבוצת היוזמות שיצאו לפועל "כתיבת תכנית עבודה" הייתה אחת המיומנויות בהם פחות הרגישו שיפור בתחושת המסוגלות.

בקרב היזמים שהיוזמות שלהם יצאו לפועל, הורגש השיפור הרב ביותר במסוגלותם "ליצור שותפויות בתוך הרשות לטובת היוזמה", ו"לגבש חזון ויעדים". כאשר בוחנים את הפעולות שבהם היזמים מרגישים מידה פחותה יותר של שיפור במסוגלות נמצא כי קיימת זהות בין שתי הקבוצות, אשר דיווחו על המיומנויות של "ביצוע תהליכי מדידה והערכה" וכן "גיוס משאבים".

הנושאים אשר ציינו היזמים ככאלה שתרמו וסייעו להם בתהליך פיתוח היוזמה (ובתחומים נוספים בעבודתם) הם: הנעה לפעולה, המשך הרחבת יוזמות, פיתוח תוכניות נוספות, למידה, הבניית ידע וכלים, בניית שותפויות, צמיחה אישית והנאה.

היזמים אשר היוזמה שלהם לא יצאה פועל, שייכו את חוסר ההצלחה לאתגרים כגון: קושי בשיתופי פעולה, תהליכים בירוקרטיים שהובילו לעיכובים, חוסר במשאבים כספיים וחוסר במשאבי זמן. כמו כן מרביתם ציינו כי ליווי נוסף לא היה מסייע להם להוציא את היוזמה לפועל.

בשאלת שביעות הרצון מההכשרה ליזמות, במבט רטרוספקטיבי (כעבור שנה), עלה כי מחצית מהמשיבים לא היו משנים דבר בהכשרה שקיבלו מטעם קרן שלם וקוביית רוטשילד וחלקם ציין כי ההכשרה הייתה מעולה. מאידך, מחצית מהמשיבים טענו כי ישנם נושאים ופעולות שהם היו מוסיפים ומשנים בהכשרה כגון: ליווי מובנה בסיום ההכשרה, הרחבת נושא השיווק, מיתוג וגיוס משאבים/כספים ומתן גמישות רבה יותר בתוך התהליך. בנוסף, כ – 64% (9) מהמשיבים סבורים כי הם היו מפתחים יוזמה גם ללא ההכשרה שקיבלו וכ- 81% (13) מהמשיבים ציינו שיש בכוונתם להוציא יוזמה נוספת בעתיד.

93% (15) מכלל המשיבים ציינו כי הם ממליצים לעו"סים נוספים להשתתף בתכנית. בהערות שכתבו המשיבים בסוף השאלון, מרביתם הביעו הכרת תודה והערכה כלפי קרן שלם וקוביית רוטשילד, על חשיבות ההכרה בהצלחת היוזמות ועל הלמידה וההתפתחות. חלק מהמשיבים ציינו כי יש ליצור פרויקטים ממוקדים עם לוחות זמנים ויעדים ספציפיים, להתייחס לאתגר של יישום תוכניות מול מחסור בכוח אדם ולחוסר פניות ומגבלות זמן (האיזון בין הרצון לפרויקטים שאפתניים לבין המעשיות של זמינות המשאבים). אחת מהמשיבות אף ציינה כי חשוב שבסוף כל מיזם יוזמנו אנשים מתוך קרן שלם וקוביית רוטשילד לראות ולהרגיש את ההצלחות של המיזם (ולא רק להסתפק בשליחת תמונות ועדכונים). כדי שהקרן תפיץ את היוזמות לרשויות השונות, מתוך גאווה בהישג הגדול של מיזם 'ניצוצות'.

תובנות והמלצות

- התוצאה והגאווה המשמעותית ביותר של מיזם 'ניצוצות' היא בראש ובראשונה בכך ש- 10 מיזמים מיוחדים ומגוונים הצליחו לרקום עור וגידים ולצאת לפועל, בערים וישובים שונים ברחבי הארץ. ההכשרה המקצועית והמקיפה שניתנה לבעלי תפקידים ברשויות שהביעו עניין בהכשרה ליזמות, בשילוב עם הליווי שקיבלו בעיקר בשלבים הראשונים, הביאו לתכנון ויישום של מרבית היוזמות שפותחו. ממצאי ההערכה מעידים על שביעות רצון גבוהה של היזמים מהיוזמות שהם פיתחו, על תפיסתם את היוזמה כמוצלחת מאוד, על השפעה חיובית מאוד של התהליך שעברו במסגרת המיזם על תחומים אחרים בעבודתם, על רצון להמשיך ולפתח יוזמות נוספות, ועוד.
- על אף שהוגי מיזם 'ניצוצות' חשבו כי יפותחו מיזמים פורצי דרך מבחינת שימוש במדיות וטכנולוגיות מתקדמות, בסופו של דבר פותחו מיזמים שדומים במהותם לאלה המפותחים במסלול "מיזמים חברתיים במרחב הכפרי ובפריפריה" של קרן שלם. עם זאת, פותחו מיזמים מדהימים, שסביר להניח שלא היו מפותחים ללא מיזם 'ניצוצות' (בדגש על החברה הערבית), אשר סיפק הכשרה מקצועית ליזמות וחממה ליזמיות. חשוב לציין שישנן רשויות שכלל לא היו מחוברות לנושא הגברת המודעות לאנשים עם מוגבלות, והמיזם חשף אותם לראשונה לעיסוק בכך ולפיתוח יוזמות להעצמת התחום ולהעלאת המודעות גם בקהילה הרחבה, ובחלקם אף לקמפיין בעיר כולה. אחד המיזמים ("מבט אחר") אף חרג מגבולות הרשות, אומץ ע"י

קרן שלם שחיברה בינו ובין מודל עיר נגישה והמכון הטכנולוגי בחולון, והתוצר שלו נמצא גם בתוך אתר קרן שלם

- במרבית המיזמים הבודדים שלא הצליחו לצאת לפועל, הסיבות היו קשורות פחות ליזמיות או לתהליך שעברו, ויותר לבירוקרטיות, וקשיים נוספים.
- הפיכת הרעיון והחזון של הוגי מיזם 'ניצוצות' לידי תכנית ממשית, היה תהליך ארוך ומאתגר, הן בבניית התכנית עצמה והן בשלבים השונים של הוצאת המיזמים לפועל. התהליך דרש התמסרות והקדשת זמן רב מצד צוות ה'קובייה' ומצד צוות הקרן, במטרה לטייב, להתכוון ולדייק שוב ושוב את הצרכים והמענים.
- ניכר כי היזמים והיזמיות היו מאוד מחויבים למיזם, לכל אורכו, גם אלו שבסופו של דבר המיזם שלהם לא הצליח לצאת לפועל. המחויבות באה לידי ביטוי בדרכים רבות, כולל בהתמדה לאורך פרק זמן ממושך של יותר משנה, כולל בתקופת הקורונה. ניתן היה לראות את האור בעיניים בקרב קבוצת היזמים/ות. הקולות שנשמעו מהיזמים/ות היו בעיקר סביב התחושה שהם מאוד נתרמים מהמיזם, כי המיזם גרם להנעה (מוטיבציה), לתנועה, ולהפעלה של גלגלי חשיבה רבים, לא רק בקרב היזמים אלא בקרב בעלי תפקידים אחרים ברשות ומחוצה לה.
- נושא הערכת המיזמים על ידי היזמים עצמם קיבל התייחסות כחלק מתהליך ההכשרה, אך בפועל כמעט ולא נעשו תהליכי הערכה פרטניים מוסדרים. נראה כי היזמים/ות לא היו בשלים להתעסק עם ביצוע פעולות הערכה, וייתכן כי לא היה להם מספיק ידע מקצועי לטובת הדבר. כמו כן, מרבית הקשב של היזמים/ות הופנה להקמת המיזם עצמו והוצאתו לפועל (שהיו מאתגרים בפני עצמם) ולא הכניסו לסדר היום הארגוני שלהם גם את נושא ההערכה.
- נושא הליווי של היזמים/ות עלה כבעל חשיבות רבה. במידה ומיזם 'ניצוצות' יצא שוב לפועל, תידרש חשיבה נוספת על ההיבט של ליווי צמוד ליזמים לאורך כל התהליך. יש צורך בליווי מובנה כדי שהיזמים לא ירגישו לעיתים "זאב בודד".
- ייחודיות נוספת במיזם 'ניצוצות' באה לידי ביטוי בשילוב בין גוף אקדמי-מקצועי בתחום היזמות, "קוביית רוטשילד", לבין "קרן שלם". שני הגופים הללו פעלו יחד בשיתוף פעולה ובמחויבות מלאה, החל משלב החשיבה על המיזם וחזונו, ועד לשלב הפקתם של המיזמים על ידי היזמים. שיתוף הפעולה היה מוצלח, פורה ונשא פרות רבים בדמות המיזמים שיצאו לאור.
- התמונה החיובית העולה מכל המסקנות שצינו מעלה, תומכת בקיומם של תוכניות האצה דומות גם בעתיד, וזאת בכפוף לסדרי העדיפות ולשיקולים נוספים של קרן שלם.

• [לפריט המלא](#)

• [למאגר המחקרים של קרן שלם](#)

• [למאגר כלי המחקר של קרן שלם](#)