



מכון הנרייטה סאלד
המכון הארצי למחקר במדעי ההתנהגות

דוח ביניים

הערכת "בחברת אחיי" –
תוכנית המנטורים לחיילים
בצה"ל

אוגוסט 2017

הילה שוורץ
אודליה אוחיון

פתח דבר

"בחברת אחיי" היא תוכנית המיועדת לחיילים בצה"ל ולמלש"בים המוגדרים כנוער בסיכון ובעלי קשיי הסתגלות. במסגרת התוכנית מצוותים להם אזרחים מתנדבים המשמשים להם מנטורים. צוות המחקר של מכון הנרייטה סאלד התבקש על ידי הגוינט לערוך מחקר הערכה מלווה לתוכנית המנטורים בשנה הראשונה לפעולתה.

בדוח הביניים הנוכחי יוצגו ממצאי השלב הראשון של המחקר: פירוט מהלך המחקר עד כה (מתודולוגיה), אפיון התוכנית על רכיביה ודרכי הטמעתה, הצגת מסקנות ראשונות הנוגעות לפרמטרים ולרכיבים רלוונטיים לתוכנית, רשימת מדדי הצלחה לתוכנית והמלצות.

תוכן העניינים

3	1. מהלך המחקר – מתודולוגיה
4	2. ממצאים ראשוניים
4	2.1 אפיון התוכנית ודרכי הטמעתה
4	2.1.1 מטרות התוכנית
6	2.1.2 המבנה הארגוני של התוכנית
7	2.1.3 ייחודיות התוכנית
7	2.1.4 הטמעת התוכנית
8	2.1.5 אוכלוסיות המנטורים – מאפיינים, גיוס והכשרה
8	2.1.6 אוכלוסיית המנטים – מאפיינים וגיוס
9	2.1.7 שיתופי פעולה – עיתוי ומסגרות
10	2.1.8 ציוות מנטור-מנטי ותהליך המנטורינג
12	2.2 סוגיות משמעותיות שעלו מתוך הראיונות
12	2.2.1 שאלות אסטרטגיות בנוגע למטרות התוכנית ולאופייה
12	2.2.2 שאלות אסטרטגיות בנוגע לאוכלוסיית היעד
13	2.2.3 שאלות אסטרטגיות בנוגע לעיתוי ההתערבות
13	2.2.4 על המנטורינג – מודלים, כלים פדגוגיים והכשרה
15	2.2.5 יישום מעגל 360 – איתור שותפים והתקשרות בין הגורמים השותפים
17	2.3 מדדי הצלחת התוכנית

1. מהלך המחקר – מתודולוגיה

המחקר נערך בחודשים אפריל-מאי 2017 ובמהלכו נאסף מידע ראשון על התוכנית באמצעים הבאים:

- תצפית בכנס – ערב חשיפה והוקרה למתנדבים ולשותפים לדרך בבית החייל בתל אביב.
- השתתפות בהכשרה למנטורים במשרדי "מניפה" בירושלים.
- ריאיון עומק עם שמעון אבוחצירה, מנהל תוכנית "בחברת אחיי" בעמותת מניפה.
- ריאיון עומק עם רכז אזור מרכז, עידן סרי.
- ריאיון עומק עם ריקה אל עמידדון, רמ"ד מיון מקא"ם (מערך קידום אוכלוסיות ייחודיות), האחראית על תהליכי מיון לכלל חיילי איתן. תהליכים אלו כוללים שינוי שיבוץ, פסילת מקצוע, ועדת התאמה לשירות, קיצור שירות, השמה לקורסים צבאיים וקידום למקצועות איכות כגון פיקוד וקצונה. בנוסף היא אחראית על חניכת המש"קיות בשטח בהיבטים מיוניים מקצועיים.
- ריאיון עומק עם שלומי דרעי, סגן מפקד בסיס מצל"ח 6820, בסיס פתוח המתמחה בחימוש ובלוגיסטיקה, וממוקם באזור צריפין. רוב החיילים בבסיס משרתים בתפקידי לוגיסטיקה, חימוש ומנהלה.
- ריאיון עומק עם יעל אלשווילימיזרוחין, מנהלת תוכניות בתחום נוער, צעירים וצעירות במצבי סיכון, הגיוינט-אשלים.
- ריאיון עומק עם שני מנטורים.
- ריאיון עם שני מנטים.
- איסוף חומרים כתובים, כגון מצגות, סיכומים, דוחות קודמים ונתונים מנהליים.
- התייעצות שוטפת עם צוות תוכנית "בחברת אחיי".

1.1 מטרות המחקר

בשלב זה מטרות המחקר הן:

- אפיון התוכנית ודרכי הטמעתה על מנת לבנות מודל פעולה יישומי.
- גיבוש מדדי הצלחה שעל פיהם תיבחן יעילות התוכנית בשלב הבא של המחקר.

2. ממצאים ראשוניים

פרק הממצאים מתחלק לשלושה תתי-פרקים:

תתי-הפרק הראשון (2.1) יתאר את מאפייני התוכנית ואת דרכי הטמעתה.

תתי-הפרק השני (2.2) יתרכז בכמה סוגיות שעלו במהלך ראיונות העומק, הנוגעות לרכיבי התוכנית ולמנגנוניה.

בתתי-הפרק השלישי (2.3) תוצג רשימת מדדי הצלחה של התוכנית שעל פיהם, לאחר אישורה עלידי המזמין, תיבחן התוכנית בהמשך המחקר.

2.1 אפיון התוכנית ודרכי הטמעתה

בשנתיים האחרונות מופעלת תוכנית המנטורים בצבא עלידי אשלים, והיא מלווה חיילים ומיועדים לשירות ביטחון המוגדרים כבעלי קשיי הסתגלות או בעלי סיכוי גבוה לפתח קשיים כאלו במהלך שירותם הצבאי. המלווים הם מנטורים מתנדבים בני 24 ומעלה, המשמשים "מבוגר אחראי" עבור המלווים. לכל מלווה נבנית תוכנית עבודה שונה וייחודית.

בניגוד לגישות ישנות שהתמקדו במניעת ההתנהגויות השליליות עצמן, מחקרים שנעשו בשנים האחרונות מראים כי **התנהגות מסתכנת של בני נוער מקורה בהיעדר גורמי חוסן**. הכוונה היא לגורמי הגנה חיוביים, שהיעדרם מביא לפנייה להתנהגות הרסנית ולחוסר תפקוד נורמטיבי (הראל-פיש, 2008). נוכחות מבוגר משמעותי בחיי הצעירים מוזכר כגורם חוסן ראשון במעלה (מתוך ארבעה גורמים המוזכרים במודל "חוסן נעורים"). יתר על כן, מעורבות מיטיבה של מבוגר משמעותי קשורה לשלושת גורמי החוסן האחרים (חוויה יום-יומית במסגרת, תחושת ערך עצמי וחוויה של מחוברות חברתית) ומשפיעה עליהם.

כפי שיתואר בהמשך, תוכנית המנטורים פועלת בדיוק עלפי הקווים המנחים הללו, מתוך שאיפה להעצים את גורמי החוסן הללו בחיי המלווים.

במהלך חודש אוקטובר 2016 חלו שינויים בתוכנית המנטורים בעקבות שינוי מדיניות הממשלה והחלטתה להפסיק את העבודה המבדלת עם אוכלוסיית יוצאי אתיופיה. הממצאים המפורטים פה מתייחסים לתוכנית בגרסתה החדשה מנקודת הזמן שצוינה. כמו כן, תוכנית המנטורים צפויה להסתיים באוגוסט 2017.

2.1.1 מטרת התוכנית

להלן מטרתה העל של התוכנית, כפי שהוגדרה בפי הצוות המפעיל:

"ליווי חיילים ומיועדים לשירות ביטחון החווים קשיים על רקע הסתגלותי עלידי "מבוגרים משמעותיים" לקראת ובמהלך השירות הצבאי, במטרה לסייע בהקניית כלים להתמודדות והצלחה במישורים שונים ומגוונים וביניהם השירות הצבאי" (מתוך דוח הפעילות של התוכנית).



מובילי התוכנית מדגישים את ההתמקדות בצעירים חסרי עורף משפחתי "מתוך תפיסה כי אדם ללא עורף משפחתי עלול לחוות קשיי הסתגלות בגין היעדר דמות משמעותית, חיובית וקבועה בחייו."

מטרתהעל פורטה למספר מטרות אופרציונליות :

- מתן כלים ופיתוח תפיסות הסתגלותיות למערכת הצבאית בפרט ולאתגרי החיים בכלל, לצורך קידום האישי והמקצועי של המלואים.
- פיתוח ומינוף של חוויות הצלחה.
- הקניית מיומנויות חברתיות ואישיות רחבות.
- יצירת תחושת "משמעות בשירות" ומיתוגו מחדש כמושג חיובי.
- צמצום הכליאה והנשירה מצה"ל.

ניתן לצמצם רשימה זו לשתי מטרות מרכזיות :

1. שירות צבאי משמעותי יותר : עמדות חיוביות כלפי השירות הצבאי, צמצום בעיות משמעות, צמצום כליאה ונשירה מהצבא.
2. קידום אישי וחברתי של המשתתף בתוכנית.

2.1.2 המבנה הארגוני של התוכנית

אשלים - ג'וינט

- הגוף המפתח והמממן של התוכנית.
- התוכנית באחריותם של ראש תחום נוער בג'וינט ושל מנהלת התוכניות בתחום נוער בסיכון.
- אשלים-ג'וינט מספקים הכוונה, פיקוח וייעוץ לגורם המפעיל את התוכנית.

עמותת מניפה

- הגוף המפעיל את התוכנית.
- הצוות כולל מנהל תוכנית ורכזי אזורים (צפון, דרום ומרכז).
- תחומי אחריות:
- גיוס המנטורים.
- ציוות המנטור למנטי (החייל המלווה).
- הכשרת המנטורים.
- ליווי המנטורים לאורך השנה.
- איתור שותפים – צה"ל ומסגרות אזרחיות.
- תיווך בין המנטורים לשותפים.

שותפים

- צה"ל ומסגרות אזרחיות.
- אנשי מפתח בדרגים שונים, החל מבכירים וראשי מדור, ועד למפקדים ומש"קיות אוכלוסיות מיוחדות.
- כרגע אין צוות מוגדר שאחראי על הטמעת התוכנית בצבא.
- תחומי אחריות:
- איתור מנטים פוטנציאליים.
- סינון ראשוני – שיחה והצגת התוכנית.
- ליווי של תהליך המנטורינג.

תוכנית המנטורים מנוהלת בפועל בידי עמותת "מניפה", בהובלת מנהל התוכנית ושלושה רכזים, הפועלים כל אחד באזור גיאוגרפי אחר בארץ (צפון, דרום ומרכז). לפני כן נוהלה התוכנית בידי הג'וינט והם כיום מממנים אותה. כמו כן, בעבר יועדה התוכנית לחיילים מהעדה האתיופית בלבד. מאז שנוסדה חלו בתוכנית כמה שינויים, והיא מכונה בשמות שונים בפי השותפים בה ("ניצוץ שיא", "בחברת אחיי", "תוכנית המנטורים" ועוד).

המטרה היא ליישם את התוכנית תוך שיתוף פעולה מלא עם הצבא, מבחינת איתור המנטים המתאימים ביחידות, ביסוס ערוצי פעולה מסודרים והטמעת התוכנית תוך תיאום מלא בין הגורמים הלוקחים חלק בתוכנית. בפועל התמונה שונה, ונראה שעדיין לא התבססו שיטות פעולה משותפות מוסכמות. יישום התוכנית ביחידות השונות בצבא תלוי במידה רבה בקשרים האישיים בין הצוות המפעיל ב"מניפה" לבין אנשי הקשר בצבא, בתפיסת המפקדים בצבא את התוכנית ובמידת מחויבותם.



2.1.3 ייחודיות התוכנית

ייחודיות התוכנית טמונה בשני היבטים מרכזיים:

- אין כיום מערך ליווי בתוך הצבא, מלבד תמיכה בחיילים בודדים או בחיילים משוחררים שסיימו את שירותם הצבאי. לכן התוכנית עונה על צורך אמיתי שאין לו מענה אחר כיום.
- המנטורים מלווים בהתנדבות את המנטים. אין מדובר בגורם מקצועי הפועל מטעם מערכת או מסגרת כלשהי, אלא במתנדבים שאינם מצפים לגמול. הקשר הנוצר הוא קשר בלתי אמצעי ולא שיפוטי, מתוך רצון ליצור קשר קרוב ומיטיב עם המנטי ולבסס את אמונו. המנטורים מבקשים לתת מענה מידי וממוקד למנטי מתוך אכפתיות ורצון לתרום, וזמינים לתמוך ולייעץ בעת הצורך. מעבר לכך שאופי הקשר עם המנטורים שונה מהקשר עם אנשי מקצוע, עצם בניית מערך המנטורים המתנדבים הוא הישג ייחודי לתוכנית.

2.1.4 הטמעת התוכנית

הצוות המוביל מטעם עמותת "מניפה" אחראי על גיוס המנטורים, איתור המנטים, ציוות המנטור למנטי, העברת הכשרות למנטורים וליווים לאורך השנה. הרכזים עומדים בקשר דרשבועי (לפחות) עם המנטור. בנוסף, הצוות המוביל של התוכנית אחראי על איתור מסגרות רלוונטיות (בצבא ובאזרחות), יצירת קשר עימן, איתור השותפים במסגרת שאותרה, קביעת פגישה עימם והצגת תוכנית המנטורים. יצירת השותפות עם המסגרת היא שלב קריטי – איתור קהל היעד הפוטנציאלי נעשה על ידי המסגרות השותפות או היחידות השותפות בצה"ל, והן אלו שמבצעות את הסינון הראשוני ומציגות את התוכנית למנטים הפוטנציאליים. לאחר האיתור הראשוני, המסגרת מעבירה את פרטיהם של המנטים הפוטנציאליים, וצוות התוכנית מקיים שיחה נוספת עם המנטי, שמטרתה להכיר את המנטי ולצוות אותו למנטור. הליווי בתוכנית כולל שני היבטים:

1. **ליווי אישי של מנטור** – המהווה את בסיס העבודה. זהו ליווי "אחד על אחד", בין מנטור ומלווה ("מנטי"). המטרה היא לצוות למנטי את המנטור המתאים לו ביותר, שיוכל לענות על צרכיו השונים ולהיות דמות משמעותית ותומכת בחייו.
2. **מעגל 360°** – קשר בין כלל הגורמים (מפקד, חייל, מנטור ורכז) חיוני להצלחה של תהליך הליווי, והרכז משמש איש הקשר בין המנטורים לצבא.

2.1.5 אוכלוסיות המנטורים – מאפיינים, גיוס והכשרה

קבוצת המנטורים היא קבוצת מתנדבים, לרוב אנשים שרואים ערך בעשייה חברתית, ומגיעים בעיקר מתחומי החינוך והפסיכולוגיה או לאחר שירות צבאי משמעותי.

← מאפייני המנטור

1. משמעות כגורם מרכזי באורח חייו של המנטור, בהיבטים כמו שירות צבאי, תפיסה מקצועית, מעורבות בקהילה ועוד.
2. שירות צבאי משמעותי חוזר ועולה כדרישה הן מצד המנטורים עצמם והן מצד הגורמים המפעילים.
3. גיל – למנטורים נקבע גיל מינימלי (24) ללא הגבלת גיל מקסימלי, תוך שימת דגש על ניסיון חיים ובגרות.

← גיוס המנטורים

גיוס המנטורים נעשה באמצעות פרסום (ברשתות החברתיות, בפליירים, בעזרת ארגונים כמו "האגודה למען החייל" ועוד). המנטורים פונים לסגל התוכנית ועוברים תהליך סינון. בשיחה ראשונה עם המנטור, מסביר הצוות על התוכנית ועל דרישותיה, ומנסה להבין במהלכה האם המועמד מתאים לתוכנית או לא.

← הכשרת מנטורים

ההכשרה לתוכנית מתבצעת במפגש חד-פעמי של ארבע שעות, שבמהלכו צוות התוכנית מסביר על מאפייניהן של אוכלוסיות ייחודיות בצה"ל ועל הקשיים שאיתם הן מתמודדות, וכן על אוכלוסיית היעד בתוכנית. בנוסף, בהכשרה מתוארים קשיים אפשריים במפגש עם המנטי ומוצעות דרכי התמודדות. הכשרות מתקיימות כמה פעמים בחודש באזורים שונים בארץ, בהתאם למספר המנטורים החדשים. בנוסף למפגש ההכשרה מתוכננות הכשרות נוספות למנטורים פעם בחודשיים. עשייה "כתף אל כתף" בגישה מכילה ושוויונית, היא עיקרון יסוד בתהליך המנטורינג. לכן עיקרון זה מודגש במהלך ההכשרה.

2.1.6 אוכלוסיית המנטים – מאפיינים וגיוס

אוכלוסיית היעד של תוכנית המנטורים היא מלש"בים וחיילים המכונים מנטים. להלן מאפייניהם:

1. חיילים החווים קשיי הסתגלות ומוגדרים ע"י הצבא כאוכלוסייה ייחודית.
2. מלש"בים ומסורבי גיוס טרם מועד גיוסם העקרוני. התוכנית הורחבה עבורם מתוך זיהוי תקופת טרום-הגיוס כבעלת פוטנציאל כפול – גיוס לצה"ל ואימוץ התנהגות נורמטיבית לצד תרומה כאזרח לחברה הישראלית לאחר השירות הצבאי.

בתוכנית הושם דגש על ליווי חיילים ומלש"בים חסרי עורף משפחתי, מתוך הנחה כי בחייהם נעדרת דמות משמעותית מיטיבה, והם יפיקו תועלת מההשתתפות בתוכנית.

שני הפרמטרים למנטי "המתאים ביותר" לפי הגורמים המעורבים בתוכנית הם:

- נוער בסיכון הזקוק לדמות משמעותית בחייו.
- "רוצה אני" – בעל מוכנות ומוטיבציה להשתתף בתוכנית.

← תהליך גיוס מנטים

תהליך גיוס המנטים לתוכנית הוא תהליך רב-שלבי, ונעשה על בסיס שיתוף פעולה בין מסגרות המטפלות באוכלוסייה בסיכון, שהראתה קשיי הסתגלות בצבא או במסגרות קודמות. החלק הראשון של התהליך תלוי במידה רבה בהירתמות של המסגרות השותפות לתוכנית.

תהליך גיוס המנטים כולל:

- איתור חיילים ומלש"בים המתאימים לתוכנית (ומוגדרים כאוכלוסייה בסיכון בשל קשיי הסתגלות במסגרות קודמות, מחסור בעורף משפחתי, בעיות כלכליות במשפחה ועוד). האיתור מתבצע על ידי מפקדים בצבא, מש"קיות או גורמים אזרחיים.
- זימון החיילים לשיחה (עם המפקד, המש"קית או הרכזים), הסבר על התוכנית ומה היא כוללת.
- בדיקת ההתאמה לתוכנית מבחינת מוטיבציה וצורך.

2.1.7 שיתופי פעולה – עיתוי ומסגרות

שיתופי פעולה מתקיימים כיום בין גורמים צבאיים ומסגרות אזרחיות – ומאותרים בהם חיילים או מלש"בים בהתאמה. סוג המסגרת השותפה קשורה לעיתוי שבו מאתרים את המנטי – טרום שירות, תחילת שירות או אמצע שירות. להלן פירוט של צירי הפעולה והמסגרות השותפות בכל אחד מהם:

2.1.7.1 שיתופי פעולה במסגרת הצבא מתחלקים לארבעה צירים מרכזיים:

- א. **טרום שירות** – עבודה מול הגורמים הרלוונטיים באכ"א (מיטב) כדי להפיק את המירב מהשירות הצבאי של הנערים.
- ב. **תחילת שירות** – התמקדות בשלבים הראשונים בשירות (טירונות או הכשרה) מתוך הנחה כי בתקופה זו החייל בשל ומוכן לעבור תהליך העצמה עקב הקשיים שהוא חווה. *צה"ל, תחילת שירות: מחווה אלון – מגמת הכנה לשירות (טירונות והכשרות), חוות השומר.*
- ג. **אמצע שירות** – קיום שיתופי פעולה עם היחידות בצבא, בהובלת נציגי חיל החינוך במערך הפרוס (ביחידות). חיזוק הפוטנציאל יכול להיעשות בהתאם לתהליך ההעצמה שנעשה עם החיילים או בהתאם לשיקול דעת המפקד.

צה"ל, יחידות – אמצע שירות: מצל"ח, יחש"מ מרכז, אבירי המרכז, אבירי הדרום, אבירי הצפון, ח"א תל נוף, ח"א חצרים, אוגדת עזה.

ד. **ציר שיקומי-העצמתי** – עבודה מול גורמים ייחודיים כגון מערך גחל"ת (גורם חזרה לשירות תקין), הסנגוריה הצבאית ומערך הברה"ן כחלק מהליך שיקומי מעצים.

צה"ל, ציר ייחודי: מטה מקא"ם, מקא"ם ח"א, מקא"ם ז"י, סנגוריה צבאית, כלא 4.

2.1.7.2 שיתופי פעולה בשלב טרום הגיוס נערכים בשלושה צירים מרכזיים:

א. **קידום נוער, מרכזי צעירים ומסגרות בלתי פורמאליות** – מסגרות כאלו ידעו לתת אינדיקציה משמעותית באשר לקיומם של קשיי הסתגלות שאותם "גורר" המלש"ב ממסגרות קודמות.

טרום שירות, קידומי נוער ומרכזי צעירים: שדרות, נתיבות, גוש עציון, ירושלים, לוד.

ב. **בתי ספר** – מרבית בני הנוער (למעט אלו המוגדרים מנותקים) לומדים בבתי ספר, לכן חשוב לעבוד בשיתוף פעולה עם סגל בית הספר ולאתר את התלמידים המוגדרים כ"נושרים סמויים". זאת מתוך הבנה שללא התערבות – המצב רק ילך ויחמיר בצבא ובהמשך.

טרום שירות, בתי ספר – אורט רוגוזין קריית גת, שלאון קריית גת, פרויקט הילה גוש עציון, נעלה ביתר עלית, ארץ הצבי ירושלים, שיפמן טירת הכרמל, ברנקו וייס, אתגרי טבריה.

ג. **מסגרות חוץ ועבודה ייחודית** – מסגרות כמו הוסטלים, פנימיות ושירות המבחן לנוער עוסקות בטיפול בצעירים ובנוער במצבי קצה וניתוק, לעיתים אף ללא עורף משפחתי פיזי או מהותי.

דמות המנטור מהווה כאן מודל חיובי משמעותי; המנטור יודע לתת כלים בסיסיים להסתגלות ולהתמודדות עם מסגרות נורמטיביות באופן כללי, ובוודאי גם למסגרות צבאיות נוקשות כמו טירונות, הכשרה ושירות צבאי סדיר.

טרום שירות, מסגרות חוץ: הוסטל נוער עברייני – בית עלם, שירות המבחן לנוער, אחריי.

2.1.8 ציוות מנטור-מנטי ותהליך המנטורינג

הציוות בין המנטור למנטי נעשה על-ידי הרכזים, ומבוסס על ניסיונם עם אוכלוסיות מיוחדות ועל סמך ההיכרות עם המנטורים המגויסים.

בעת הציוות מושם דגש על היבטים טכניים בתהליך, והכלל המנחה הוא קרבה גיאורפית של לא יותר מ-45 דקות נסיעה בין המנטור והמנטי.

תהליך המנטורינג כולל בהגדרתו שיחת טלפון בין המנטור למנטי פעם בשבוע (לפחות), ומפגש פנים אל פנים פעם בשבועיים. המנטור והמנטי מתחייבים לקחת חלק בתהליך למשך שנה אחת לפחות. הרכז עומד בקשר קבוע עם המנטור מרגע הציוות, מסייע ומכווין לצורך הצלחת התהליך.

שתי הטבלאות שלהלן¹ מציגות את היקף פעילות התוכנית בחלוקה גיאוגרפית:

מנטורים

אזור	מצוותים	לא מצוותים	סה"כ
צפון	19	20	39
דרום	14	21	35
מרכז	59	71	130
סה"כ	92	112	204 מנטורים

מנטים

אזור	חיילים	מלש"בים	סה"כ
צפון	5	16	21
דרום	4	4	8
מרכז	43	20	63
סה"כ	52	40	92 מנטים

לאור הנתונים לעיל נמצא כי ישנם יותר מנטורים מגויסים מאשר מנטים ולכן כמחצית המנטורים המעוניינים לתרום בתוכנית עדיין אינם מצוותים.

¹ הנתונים המובאים אינם נתונים רשמיים ממחלקת המחקר בצבא או מטעם צה"ל, אלא נתונים שנאספו בידי עמותת מניפה ומבוססים על היכרות אישית של מפקדי הבסיסים.

2.2 סוגיות משמעותיות שעלו מתוך הראיונות

2.2.1 שאלות אסטרטגיות בנוגע למטרות התוכנית ולאופייה

שירות צבאי בלבד או מעבר לכך?

ניכר כי בעלי התפקידים השונים מחזיקים בתפישות שונות באשר למטרות התוכנית. עמותת "מניפה" מדגישה את פיתוח האדם והתייחסות הוליסטית, שלא בהכרח קשורים לשירות הצבאי. הגורם הצבאי רואה את השירות הצבאי כעיקר התוכנית, לב העניין.

- "הצבא לא המרכז, הילד הוא במרכז, ומה שהוא צריך." (מתוך ריאיון עם מנהל התוכנית).
- "אני מניחה שאם זה עובד, אז זה משפיע גם על תחומים נוספים, אבל אותי בתור הצבא זה לא מעניין. מה שמעניין זה השירות הצבאי." (מתוך ריאיון עם רמ"ד מיון מקא"ם).

קביעות ויצירת קשר כמטרה ראשונית וכמדד למנטורינג מוצלח

השותפים השונים תמימי דעים בנוגע לכך שקביעות במפגשים – דהיינו קיום מפגשים קבועים וקשר סדיר – לצד יצירת קשר משמעותי, שבו "לא רוצים להחליף מנטור", ומרגישים ש"הוא שם בשבילי" – אלו הן המטרות הבולטות בתהליך המנטורינג.

"הסיכוי שחייל כזה יצליח בכלל להשתלב בשירות הוא מאוד מאוד נמוך. האתגר הוא בעצם יצירת החיבור, קודם לקבל דיווח שהם מנהלים קשרים רציפים בכלל, אפילו עוד לא משנה עד כמה המפגשים טובים ואפקטיביים." (מתוך ריאיון עם רמ"ד מיון מקא"ם).

2.2.2 שאלות אסטרטגיות בנוגע לאוכלוסיית היעד

אוכלוסיית יעד רחבה מאוד – בעקבות שינויים בהגדרת התוכנית ובהתייחסות צה"ל לאוכלוסיות מיוחדות חל שינוי משמעותי בהגדרת אוכלוסיית היעד, והיא הורחבה מחיילים ממוצא אתיופי בלבד לחיילים מ"אוכלוסיות מיוחדות" ולנוער בסיכון. עם המהלך הזה התרחב קהל היעד של התוכנית וכיום הוא כולל תתיקבוצות קטנות ורבות. כך למעשה כמעט בלתי אפשרי לאפיין את קהל היעד של התוכנית (באמצעות מאפיינים כלליים, תרבותיים או אחרים), ויש להתייחס בצורה אישית לכל אינדיבידואל לפי צרכיו. על כן ההכנה המקדימה של המנטור לתהליך אמורה להתבצע ברמה הכללית בלבד, ואילו תהליך המנטורינג יהיה תהליך של "תפירת חליפה עלפי מידה".

חיילים בלבד או גם מלש"בים? מדובר בסוגיה אסטרטגית קריטית בפיתוח התוכנית ובדרכי הטמעתה. עלפי הנתונים שנאספו הסוגיה שנויה במחלוקת. מבחינת הגיונות יש להתמקד בעבודה עם חיילים משום שבכך טמונה ייחודיות התוכנית. בעוד שקיימות תוכניות אחרות המיועדות למלש"בים, אין מענה אחר לעבודה ממוקדת עם חיילים. מכאן שהעבודה עם מלש"בים אינה מקובלת על הגיונות. עם זאת, ההתנהלות מול הצבא לצורך איתור חיילים מתאימים לתוכנית היתה מורכבת, ולטענת הצוות המפעיל הצבא "שם משוכות" בהטעמת התוכנית. משום כך החליטו מובילי התוכנית להרחיבה ולפנות גם למלש"בים, הנמצאים בטווח של עד חצי שנה לפני גיוסם (או

בתהליכים מול צה"ל אחרי קבלת פטור וכו'). זאת כדי לנצל את המשאבים העומדים לרשות מובילי התוכנית (מנטורים מתנדבים זמינים), ולהתחיל בתהליך בשלב מוקדם, שלתפיסתם הוא העיתוי המיטבי להתערבות.

צורך בהגדרת קריטריונים ברורים לאוכלוסיית היעד מול הגורמים השותפים – מהראיונות עולה כי לא ניתנו לגורמים הממיינים בצבא קריטריונים ברורים מספיק לאפיון החיילים המתאימים לתוכנית. משום כך, למשל, השתתפות בקורסים מקדימים המיועדים לאוכלוסייה ייחודית בצבא (קורסי "אופק" ו"תלמים") היא כמעט תנאי להתאמה לתוכנית המנטורים, משום שלקורסים האלו יש תנאי קבלה ברורים ומוגדרים.

2.2.3 שאלות אסטרטגיות בנוגע לעיתוי ההתערבות

במחקר עלתה תפיסה שונה באשר לתזמון המיטבי להשתתפות בתוכנית. מובילי התוכנית מעדיפים לפעול בתחילת השירות, תקופה המאופיינת בנשירה רבה מהשירות, מעברים רבים וקשיים. מעורבות של אדם משמעותי יכולה להקל על ההסתגלות. המפקדים הישירים בצבא מעדיפים לפעול בשלב מאוחר יותר בשירות, אחרי שהחייל "הוכיח" את עצמו ומפקדיו מכירים אותו. לתפיסתם, אם החייל גויס עדיף לתת לו הזדמנות להסתדר באופן עצמאי. עם זאת, לא כל הגורמים בצבא שותפים לדעה זו; מבחינת המפקדים הבכירים, הזמן הטוב ביותר הוא אכן תחילת השירות.

- "כמובן עדיף שהליווי יהיה כמה שיותר מוקדם, כי אז הוא אפקטיבי יותר. הטירונות היא כבר חלק קשה מאוד לרוב החיילים, וההכנה לזה יכולה לשנות דברים." (מתוך ריאיון עם רמ"ד מיון מקא"ם).
- "לוקחים את מי שנמצא לפחות חצי שנה, אפילו שנה וחצי – כאלה שכבר נתנו, שאנחנו כבר מכירים." (מתוך ריאיון עם סגן מפקד בסיס מצל"ח 6820).

2.2.4 על המנטורינג – מודלים, כלים פדגוגיים והכשרה

מודלים שונים של מנטורינג

מתוך מערך הראיונות עולים מודלים שונים של מנטורינג המיושמים בפועל:

- "זו עוד מישהי שאפשר לדבר איתה, מה שטוב זה שהיא לא פתאום תלך או נריב. באמת כמו אחות גדולה. ככה תיאלצו את זה, כמו אחות, וזה באמת ככה. מה קיווית לקבל מזה? הרבה עידוד ותקווה." (מתוך ריאיון עם מנטית).
- עד עכשיו בעיקר אמיר [המנטור] הכין אותו [את שמעון, המנטי] לריאיון ולגיבוש. עשו ממש סימולציה – אמיר הכין שאלות שחשב שיהיו בריאיון, ונתן לו [למנטי] פידבק על התשובות שנתן, ייעץ מה ללבוש, איך להתנהל כשמדבר, מה כדאי להגיד ומה לא. לישון טוב לפני. דברים בסיסיים. אחרי הריאיון שמעון אמר ששאלו אותו בדיוק את אותן שאלות, ואמר לאמיר שהוא בא לשים יד

על הפה (מאוד ביישן) ושאו נזכר בפידבק של אמיר ועצר, והלך לו טוב." (דיווח מתוך ריאיון עם מנטור).

- "אנחנו כבר מכירים ארבעה חודשים. נפגשים הרבה – כל פסח הייתי אצלו בבית, שבתות, מדברים בקשר טלפוני רציף – תחשבי כמו אבא שלך, רק כשאת ילדה, אז כל הזמן. ומה אתם עושים ביחד? התנהלות אבא וילד – מתפללים, מדברים, הילדים שלו קיבלו אותי כאח, ואשתו כאמא, הוא עזר לי לחדש את הקשר עם אמא שלי, הצעד הבא זה עם אבא שלי. טיולים, ריצות. תחשבי בית, ילד, אבא." (מתוך ריאיון עם מנטי).



תהליך מנטורינג לא שיפוטי, "כתף אל כתף", כעיקרון אפקטיבי

"פגשתי הרבה בחיים. אבל הרבה אנשים לוקחים עליך אחריות, שיפוטיים כלפיך, ויגידו לך מה אתה צריך לעשות. הוא [המנטור] אף פעם לא אמר לי להפסיק לעשות משהו. הוא רק שואל מה אני חושב, נותן יתרונות וחסרונות, ונותן לי להגיע למסקנות לבד. הוא לא יגיד לי בחיים מה לעשות. במקום להעיר – הוא מאיר, שם זרקור על הנקודות החשובות." (מתוך ריאיון עם מנטי).

מנטורינג למשמעות

התוכנית כולה סובבת סביב המושג "משמעות", וזוהי מילת מפתח במטרות התוכנית ובהטמעתה. הכשרת המנטורים פותחת בכך שחייל שירגיש משמעותי בתפקיד – לא ינשור ולא ייכלא. בעבודתם מול שותפים בתוכנית ומול המנטורים, מובילי התוכנית מדגישים כי בתהליך המנטורינג יש לחפש את המקומות שבהם המנטי ירגיש משמעותי, להגדיר את החזון שלו (אפילו אם רק בכך שיהיה לו חלום) – בחיים בכלל ובשירות הצבאי בפרט. בהתאמה, מנטור אידיאלי הוא אדם שחיוו סובבים

סביב עשייה משמעותית. המפתח למנטורינג מוצלח הוא ביסוס קשר משמעותי בין שני הצדדים והיות המנטור גורם חשוב בחייו של המנטי. אחת המטרות שהגדירו מובילי התוכנית היא הפיכת המלווה מאדם נתרם לאדם משמעותי ואזרח תורם ומעורב: "בעוד ארבע שנים גם אתה תעשה מנטורינג" (מתוך ריאיון עם רכז התוכנית); "לקחתי אותו לאיזה משהו בצופים שלי, לראות איך אנשים עובדים בהתנדבות, ולא מקבלים כסף, אבל מקבלים הרבה מבחינה ערכית. אז אחת המטרות היא למצוא אולי מקום שיוכל להתנדב בו." (מתוך ריאיון עם מנטור).

עשייה חברתית-התנדבותית כגורם מניע למנטורים

- "הכוח זה בתוכנית ההתנדבותית, זה לב העניין. הקהל היום שמגיע להיות מנטור – אינטרסים אחרים, מגיע ממקום של כוח, מגיע בשביל עשייה מספקת, אם הוא רואה שהמנטי מקשיב לו, ויש חיבור טוב, ושהוא מצליח לעזור לו – זה מה שמשאיר אותו בפנים. זו המוטיבציה להשתתפות." (מתוך ריאיון עם מנהל התוכנית).
- "זה עושה טוב. מאוד חשוב לי העניין של נתינה. זה גם חינוך מהבית, חינוך מהצופים. וגם, אני אגיד קצת משהו עליי – אני רצייתי להיות קצין, אבל לא הוציאו אותי לקורס קצינים (המנטור היה מ"כ בצנחנים, גדוד 202). עד היום זה מאוד מתסכל, זה משהו שנמצא בראש. אז מאוד התחברתי לתוכנית גם כי זה חיילי צה"ל – אני נותן לצבא כמו שרצייתי. לא רצייתי להיות קצין כדי להילחם, אלא כדי לתת עוד למדינה. וזה נותן תחושה שאני נותן עוד קצת, גם אם זה לא מחפה על זה שלא הייתי קצין. ואני נותן לאנשים שצריכים את זה. לי בנפש – זה עושה טוב." (מתוך ריאיון עם מנטור).
- "למצוא מקום שיוכל לעזור ולתת, וגם לעזור למישהו אחר במיוחד כשהמטרה היא גיוס לצבא ותרומה למדינה. לשפר את החיים גם שלו וגם לשרת שירות משמעותי, תרומה שהוא עצמו תורם." (מתוך ריאיון עם מנטור).

הכשרת מנטורים

מצד אחד הדרישות מהמנטור צנועות ועלו אמירות כמו "כל אחד יכול להיות מנטור". מצד שני מדובר בהתמודדות עם אוכלוסייה מורכבת מאוד לאחר מפגש הכשרה יחיד. למעשה התפקיד מצריך ליווי צמוד ואינטנסיבי לצד ניסיון קודם – גורם חשוב שמנטורים הצביעו עליו כחיוני לעבודתם.

2.2.5 יישום מעגל 360 – איתור שותפים והתקשרות בין הגורמים השותפים

איתור שותפים – מובילי התוכנית מעידים על קושי במציאת שותפים ביחידות נוספות ועל קושי להרחבת התוכנית בצבא. על אף העובדה שבתחילת השנה (ספטמבר 2017) התקיימה ישיבה ובה הוגדרו 14 יחידות שבהן תפעל התוכנית, רק בחמש יחידות התוכנית הוטמעה בפועל. מעבר לקושי בגיוס שותפים בצבא, איתור המנטים נעשה ב"גלים" – גלי גיוס לצבא או סיום טירונות, קורס או הכשרה צבאית אחרת. כפועל יוצא, גיוס המנטורים מהיר יותר מגיוס המנטים, וחלק מהמנטורים המגויסים מחכים ללא ציוות.

זאת ועוד: שיטת העבודה מול הצבא עדיין אינה מבוססת דיה ברמה מערכתית, ואיתור השותפים בצבא נעשה על בסיס קשרים אישיים, נחישות רבה ו"עבודת רגליים" מאומצת של הצוות המפעיל את התוכנית. על אף שההתנהלות הזאת הביאה להישגים מרשימים, ביסוס נוהלי עבודה מול הדרגים הגבוהים בצה"ל תבטיח את הטמעת התוכנית בצורה מיטבית ולאורך זמן, גם במקרה שאנשי הקשר יעברו לתפקידים אחרים.

תקשורת בין כל הגורמים המעורבים, יישום מעגל 360 – זהו אחד מאתגרי התוכנית, מאחר שנראה כי הגדרת תחומי האחריות בין הגורמים השונים אינה ברורה מספיק. בנוסף, עולה מהמחקר כי אין ערוץ תקשורת סדיר מול מפקדים בכל הדרגות, הן מול שותפים וראשי יחידות בצבא, הן מול מפקדים ישירים של מנטים. דוגמאות לכך עלו בראיונות: המפקדים עודכנו בשלב מאוחר מדי על נשירה של חיילים מהתוכנית, ומנהלי התוכנית חשו שאין מספיק שותפים שניתן לפנות אליהם במקרה הצורך. בנוסף, התקשורת היא בעיקר בין מובילי התוכנית ב"מניפה" ובין המפקדים הבכירים וראשי היחידות, כשבפועל מש"קיות מקא"ם הן אלו שעוסקות באיתור החיילים לתוכנית.

- *"עכשיו בסבב הראשון הצמדנו 12 חיילים, והאמת היא שרק בשיחה שהייתה לנו ביום חמישי האחרון – סיכום והפקת לקחים עם שמעון ועידן – נודע לי שמתוך ה-12 רק חמישה נשארו. עכשיו מידרו אותנו מכל הסיפור. אני לא מעוצבן, אבל איך יכול להיות שפרויקט כזה רץ אצלי, ואני לא יודע שחיילים עוזבים אותו? דרך אגב, החזרתי 2 מהם בינתיים. זה העניין – יש לנו יכולת להתערב פה, לא לתת להם להרים ידיים."* (מתוך ריאיון עם סגן מפקד בסיס מצלי"ח 6820).

2.3 מדדי הצלחת התוכנית

לאחר עיבוד הממצאים שהתקבלו מהשטח ובהתאם למטרות התוכנית כפי שהוגדרו בתחילת הדוח, ניתן לגבש רשימת מדדי הצלחה.

תחום הצלחה	מדד הצלחה	יעדים מדידים שהוגדרו על-ידי המזמין
השירות הצבאי	צמצום תופעות של נשירה, כליאה ובעיות משמעת.	<ul style="list-style-type: none"> 90% מבין החיילים המלווים באופן פעיל (ארבע פגישות ומעלה, בטווח של כחודשיים) יסיימו שירות צבאי. 80% מבין החיילים המלווים באופן פעיל (ארבע פגישות ומעלה, בטווח של כחודשיים) לא יערקו מצה"ל או ייכלאו במהלך שירותם. 80% מבין החיילים המלווים תקופה ממושכת (כשישה מפגשים בטווח של שלושה חודשים) לא יגיעו למצבי כליאה או כליאה חוזרת (אם נכלאו טרם ההשתתפות בתוכנית).
	יצירת מוטיבציה לשירות צבאי באופן כללי (ביטול פטור מגיוס וגיוס בפועל), מוטיבציה להמשך גיוס, העצמת תחושת משמעות בשירות. שיפור התפקוד בתוך המסגרת הצבאית (מול מפקדים ובביצוע התפקיד).	
פיתוח אישי (של המנטי)	הצבת יעדים ותכנונים לעתיד (הרחבה והעמקה של תוכניות עתיד בתחום השירות הצבאי, הלימודים והתעסוקה).	
	שיפור יחסים בין-אישיים (חברתיים, משפחתיים ובמסגרת השירות – מול חיילים ומפקדים).	
	ביסוס חוויית הצלחה (ושביעות רצון).	
	מינוף חוויית ההצלחה (אמביציה, נחישות, רצון לתרום בחזרה ויישום (גם אם חלקי) של דרכי הפעולה שהוגדרו במסגרת המנטורינג וכן הפנמת המסרים שמועברים במסגרת הקשר).	

יעדים מדידים שהוגדרו על-ידי המזמין	מדד הצלחה	תחום הצלחה
70% מבין כלל הציוותים אשר עברו מפגש ראשון יצליחו וימשיכו לאורך שנה.	התמדה – ביסוס קשר קבוע והגעה סדירה למפגשים עם המנטור.	ה"מנטורינג" (הציוות בין המנטור למנטי והקשר ביניהם)
	יצירת קשר משמעותי המתבסס על שיתוף ועל יחסי אמון.	
70% מבין הציוותים יתבצעו כך שהמנטור והמלווה יתגוררו במרחק נסיעה של 45 דקות לכל היותר.	הצלחת הציוות בין המנטור למנטי מבחינת קריטריוני ההתאמה שהעמידו מפעילי התוכנית.	
	שביעות רצון של שני הצדדים מהקשר.	
	העשרת המנטור ורכישת כלים יישומיים בעבודה מול המנטי במסגרת הכשרה וליווי תומך.	פיתוח המנטורים והכשרתם
	שביעות רצון המנטור.	

כדי לבחון את תרומת התוכנית על בסיס רשימת המדדים שלעיל, בשלב הבא של המחקר יועברו שאלונים מקוונים לכל המנטורים המשתתפים בתוכנית. בנוסף ובמקביל יבוצעו מספר ראיונות עומק עם אנשי שטח האחראים על המנטים כגון מפקדים ואנשי צוות חינוכי במוקדים שבהם מאתרים את המנטים.

באמצעות כלי המחקר והמדידות שהם מאפשרים ניתן יהיה לבחון את עמידת התוכנית במדדי הצלחה שנקבעו.

הצעת המחקר המקורית התבססה על מקורות מידע נוספים כגון גישה לנתונים צבאיים, שאלון למנטים ושאלון למפקדים. עם זאת, בעקבות בעיות טכניות של גישה לנתונים ומתוך התחשבות במצבם הרגיש של המנטים, צוות המחקר ישתדל לעבור על כל המדדים ולהשיב על רובם; אך בהסתייגות ברורה שכל המדדים הנוגעים להעצמת המנטי יקבלו התייחסות מהמנטור או מהמפקד בלבד, וכל המדדים הדורשים התייחסות מספרית יהיו תלויים בגישה שתיתן לצוות המחקר לנתונים.

3. המלצות

לאור ממצאי המחקר שהוצגו בדוח הנוכחי, להלן מספר המלצות:

3.1 אוכלוסיית יעד

- יש להגדיר מהי אוכלוסיית היעד כך שתהיה מקובלת על כל השותפים; יש להחליט האם מתמקדים בחיילים בלבד או גם במלש"בים.
- יש להגדיר קריטריונים מפורטים יותר באשר למנטי המתאים לתוכנית. ההגדרה צריכה להיעשות בתיאום עם המסגרות השותפות, ובעיקר בתיאום היחידות השונות בצה"ל והגורמים המאתרים (מש"קיות מקא"ם וכו') לצורך איתור מיטבי.

3.2 עיתוי ההתערבות

- יש לבחון האם ישנו עיתוי אופטימלי להתערבות אפקטיבית (לפני השירות, בתחילתו או באמצעו), האם עיתוי ההתערבות משפיע על תהליך המנטורינג ובאיזה אופן.

3.3 מנטורים

- יש לפתח מסלולי הכשרה למנטורים, תוך התאמה לדרישות השונות עלפי צירי הפעילות השונים (מלש"בים מול חיילים, עיתוי ההתערבות, ציר שיקומי וכו').
- בהכשרות למנטורים שכבר צוותו והתחילו את עבודתם עם המנטים, מומלץ לאפשר "שיח עמיתים", לתת למנטורים להביא מנסיונם ולשתף את עמיתיהם כדי ליצור קבוצת למידה ולפתח "קהילת מנטורים".
- יש לשלב ידע מקצועי הנוגע לתהליכי קואוצ'ינג ומנטורים באמצעות הכשרות של מומחים בתחום.

3.4 שותפים

- יש להסדיר ערוצי פעולה קבועים ולהמשיך לבסס את שיתוף הפעולה בין אנשי הקשר הקיימים והצבא, ובמקביל לאתר יחידות נוספות ולעבוד מול הדרגים הבכירים בצבא. זאת על מנת להרחיב את המודעות לתוכנית בתוך צה"ל, לבסס את הטמעתה ביחידות השונות ולהביא לכך שחיילים נוספים המתאימים לתוכנית אכן יקחו בה חלק.
- יש לקבוע מועדי עדכון קבועים ולהסדיר את התקשורת השוטפת בין הצוות המוביל של התוכנית ובין אנשי הקשר במסגרות השותפות.
- יש להגדיר תחומי אחריות ברורים לכל אחד מהשותפים השונים, למשל: מיהם אנשי הצוות הרלוונטיים בכל מסגרת ובאיזה שלב הם מעורבים בתוכנית?

3.5 ביסוס מאגר שותפויות פנימי

יש ליצור מאגר מתנדבים מתחומים שונים שיוכלו לייעץ – עורכי דין, פסיכולוגים ועוד. בנוסף, מומלץ ליצור שותפויות עם גורמים ועם ארגונים שבהם יוכלו המנטים להתנדב.

איסוף נתונים

- איסוף מסודר של נתונים לצד ביסוס שיתוף פעולה עם יחידת המחקר בצה"ל יאפשרו מעקב ובחינה מהימנה יותר של הפרויקט ושל תוצאותיו.