



**המוסד לביטוח לאומי**  
מינהל המחקר והתכנון  
והאגף לפיתוח שירותים

**אוניברסיטת תל אביב**

ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל  
והמרכז הבינתחומי לחקר מדיניות וטיפול בילדים ובנוער

**התנדבות עובדת :  
מתנדבים והתנדבות  
במרכזי מידע ויעוץ לנוער  
"הפוך על הפוך"**

מאת

**בעז מ. בן-דוד, דבי חסקי-לוונטל, ד"ר אהרון יורק וד"ר נתי רונאל**

**ירושלים, חשוון התשס"ה, נובמבר 2004**

## פתח דבר

אנו שמחים להגיש לעיונכם דו"ח מחקר מקיף שבחן לעומק את דפוסי ההתנדבות ברשת מרכזי מידע וייעוץ לנוער "הפוך על הפוך".

המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים, מסייע לעמותת עלם החל משנת 1999, יחד עם שותפים רבים אחרים, לפתח את המרכזים בכל רחבי הארץ. עבודת המתנדבים במרכזים מהווה את אחד המרכיבים המרכזיים והניסיוניים בשירות שגובש, והיה זה אך טבעי שהקרן למפעלים מיוחדים, המסייעת לפיתוח שירותי רווחה ניסיוניים, תעניק את הסיוע הכספי המשמעותי בפרויקט בפיתוח מרכיב זה.

המרכז הבינתחומי לחקר מדיניות וטיפול בילדים ונוער באוניברסיטת תל אביב בראשותו של פרופ' ווזנר ביצע את המחקר הזה ואף היה שותף למימונו. השלב הראשוני של פיתוח המרכזים לווה במחקר נפרד שנעשה בידי המרכז הבינתחומי, אוניברסיטת תל אביב ומכון ברוקדייל.

ברצוני להודות בהזדמנות זו לד"ר מייק נפתלי, מנכ"ל עלם לשעבר, על תרומתו הרבה לקידום ויישום התוכנית ופיתוח שירותי רווחה למען ילדים ונוער בסיכון. תודה לכל הצוותים והעובדים של עמותת עלם שבזכות התלהבותם, מסירותם ומקצועיותם הפכו את המרכזים לשירות ייחודי ונדרש.

התוכנית בוצעה בזכות שותפות נרחבת שכללה את עמותת אשלים, משרד הרווחה, המוסד לביטוח לאומי, משרד החינוך, משרד הקליטה, חברת המתנ"סים, משרד הבריאות, רשויות מקומיות ועוד. נציגי המשרדים והארגונים ליוו את התוכנית בוועדות המקצועיות השונות וסייעו לעצב את יישומו.

אנו מצטרפים למילים החמות של פרופ' ווזנר ומוודים לצוות המחקר על עבודתם המקצועית המקיפה והמעמיקה. אנו תקווה כי דו"ח זה, בהיותו מקיף וממצה, יוכל להוות אבן דרך נוספת במחקר על ההתנדבות וללמד אותנו רבות על המתנדבים בישראל, על מאפייניהם הייחודיים ועל השפעותיהם. ההמלצות שמלוות את הדו"ח לכל אורכו, ובעיקר בסופו, יוכלו לשמש גם ארגוני מתנדבים אחרים ובכך לתרום לחיזוק החברה האזרחית בישראל.

שרית בייץ-מוראי

מנהלת תחום מפעלים מיוחדים

## חברי ועדת ההיגוי

**אסתי כהן** מנהלת אגף אוכלוסיות בקהילה, חברת המתנ"סים

**שרה כהן** מנהלת המחלקה לשירותי רווחה, משרד הקליטה

**זוהר חמו** מפקח טיפול ארצי רשות חסות הנוער, משרד הרווחה

**חנה מירז** אחות מפקחת ארצית שירותי בריאות הציבור, משרד הבריאות

**טלי יוגב** ממלאת מקום ס.מנהל השירות לנוער וצעירים, משרד הרווחה

**חיותה שנבל** מנהלת השירות לנשים ולנערות, משרד הרווחה

**חנה סלוצקי** פקידת סעד ארצית, משרד הרווחה

**עמירם קלאוס** ס.מנהל השירות לנוער וצעירים, משרד הרווחה

**וייך מרים** מפקחת ארצית נשים ונערות, משרד הרווחה

**איטה שחר** ראש תחום נוער, אשלים

**חיים להב** מנהל תחום קידום נוער, מנהל חברה ונוער, משרד החינוך התרבות והספורט

**ד"ר אילן שמש** מפקח ארצי, תחום קידום נוער, מנהל חברה ונוער, משרד החינוך התרבות

והספורט

**חנה פלג** מרכזת נושא קידום בריאות, משרד הבריאות

**יעל נרדימון** ראש תחום פיתוח קהילתי, הרשות למלחמה בסמים

**טניה ליף** רכזת מפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי

## הקדמה

**"וישמחו העם על-התנדבם, כי בלב שלם התנדבו..."** (דברי הימים א', פרק

כ"ט, פסוק ט')

אנו מציגים בפניכם מחקר שנערך על ידי צוות המרכז הבינתחומי במשך כשנתיים. זירת המחקר היא מפעלי "הפוך על הפוך" שנוסדו על ידי עלם, עמותה לנוער בסיכון, בשותפות עם גורמים ארציים ומקומיים שונים. אנו מודים למנהלת "הפוך על הפוך" שנתנה יד לביצוע המחקר, ובמיוחד לביטוח הלאומי ולעמותת עלם, שהזמינו ומימנו אותו.

המחקר שלפנינו מציג את משולש ההתנדבות ובכך תרומתו הייחודית לידיעה שלנו על אודות ההתנדבות החברתית. רבים המחקרים על אודות משתנים הקשורים למתנדב, הקשר בין איש המקצוע והמתנדב, ואף הערכת השירות על ידי המוטב. מחקר זה מאיר את הזיקה בין שלושת המעורבים בפעולת ההתנדבות וזאת בהקשר משותף אחד: המתנדב, איש המקצוע והמוטב.

לעונג לי להודות לחוקרים, לעוזרותיהן, שרון וולף ויפעת צברי-מלר, לגבי שרית בייץ-מוראי מהקרן למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח הלאומי, שטיפחה את הביצוע, להנהלת "הפוך על הפוך" הארצית, הנהלת תחום התנדבות בעלם, מנהלי ורכזי ההתנדבות במרכזים: תל-אביב, שדרות, עכו, נתניה, נצרת עלית, כפר-סבא וחיפה, ולגבי מיכל ונדר-שוורץ, מנהלת המרכז הבינתחומי, שפעלה רבות לעריכת מחקר זה בין יתר תוכניות המחקר של המרכז הבינתחומי.

פרופ' יוחנן ווזנר

ראש המרכז הבינתחומי

לחקר מדיניות וטיפול בילדים ונוער

## תמצית

מחקר זה בחן את ההתנדבות ברשת "הפוך על הפוך" הפועלת בעמותת ארגון עלם למען נוער במצבי סיכון. באמצעות שילוב של מתודולוגיה כמותית (שכללה שימוש במספר רב של שאלונים) ומתודולוגיה איכותנית (שכללה ראיונות רבים ותצפיות), המחקר בחן לאורך כשנתיים ומחצה בשני שלבים מספר היבטים הקשורים בהתנדבות במרכזים אלה.

ניתוח הממצאים הראה כי הארגון הנחקר קושר יחד מתנדבים, צוות מקצועי ונוער מוטב התנדבות, כמו גם בני נוער מתנדבים הנמצאים כחוליה מקשרת בין המתנדבים הבוגרים ומוטבי ההתנדבות. כמו כן נמצא כי רשת מרכזי "הפוך על הפוך" היא בעלת קשרי גומלין הדוקים הן עם ארגון הגג שבתוכו היא פועלת (עלם) והן עם הקהילה הסובבת אותה.

לאור זאת, המחקר בחן את מאפייני המתנדבים הפועלים במרכזי "הפוך על הפוך", ואת מאפייני הפעילות ההתנדבותית שלהם. הממצאים נוגעים בשלל היבטים של הפעילות ההתנדבותית: מניעי ההתנדבות והשפעותיהם; תהליכי הסוציאליזציה הארגונית של המתנדבים; קבוצת המתנדבים והשפעותיה על תחושת השייכות של חבריה; תפיסת התפקיד ותחושת הנחיצות של המתנדבים. מחקר זה עמד גם על התגמולים המשמעותיים בעיני המתנדבים; ממה מושפעת שביעות הרצון שלהם וכיצד ניתן להגבירה; מהם הקשיים והמחירים הכרוכים בפעילות ההתנדבותית, וכיצד כל אלה משפיעים בסופו של דבר על התמדתם או על נשירתם של מתנדבים מהארגון.

בנוסף, עסק המחקר בצוות המקצועי במרכזים ובסוגיות ייחודיות של ניהול כוח אדם שהוא מתנדב תוך התייחסות למערכת היחסים הייחודית בין עובדים בשכר ומתנדבים בארגון.

כמו כן, נבחנו היבטים הכרוכים בקבוצה ייחודית של בני הנוער המתנדבים, על שלל המאפיינים ועל תרומתם הייחודית למרכז, תוך התבוננות בשאלה האם מדובר בנותני שירות או בצרכני שירות. נמצא כי להיבט החברתי משקל רב בהתנדבותם של בני הנוער. נבחנה תרומתם של בני הנוער והמחקר דן אף באספקטים הייחודיים של ניהול הנוער המתנדב.

במחקר זה השתתפו, לראשונה, גם מוטבי ההתנדבות: נחקרו מאפייני הייחודיים של קבוצה זו; יחסיהם עם המתנדבים, הן הבוגרים והן המתבגרים; וכיצד מושפעים בני הנוער המוטבים מההתנדבות למענם.

לסיום, נחקרה השפעת ההתנדבות על הארגון עצמו ועל הקהילה והסביבה שבה פועלת רשת "הפוך על הפוך".

נמצא כי להתנדבות השפעות חיוביות רבות על כל הגורמים המפורטים לעיל וכי ניתן לראות שההתנדבות "עובדת". המחקר מצביע על חשיבות היחסים הבין-אישיים בין כל הגורמים הללו, ועל ההשפעות ההדדיות שיש להם אלו על אלו.

יחד עם זאת ניכר כי הארגון עדיין נמצא בשלבים של התבגרות ארגונית, ועדיין לא פותחה בו תורת התנדבות מגובשת ומסודרת. דבר זה משפיע על עמימות ארגונית ותפקידית גבוהה ועל חוסר יציבות ארגונית. לבסוף, המחקר נוגע במסקנות אופרטיביות באשר לניהול מתנדבים וניתן יהיה ללמוד ממנו כיצד לשפר את ניהול המתנדבים ואת עבודתם הן בארגון זה והן בארגונים דומים.



## תוכן העניינים

עמוד	
<b>1</b>	<b>מבוא</b>
<b>2</b>	<b>רקע תיאורטי</b>
2	התנדבות : הגדרות ומאפיינים
4	ניהול מתנדבים
4	ההשפעות ההתנדבות
5	התנדבות נוער והשפעותיה
<b>7</b>	<b>תיאור התוכנית ושאלות המחקר</b>
7	"הפוך על הפוך"
7	מטרת המחקר
<b>9</b>	<b>מערך המחקר</b>
9	שיטת המחקר
9	המשתתפים
9	הדגימה
10	כלי המחקר
10	ההליך המחקרי
<b>11</b>	<b>הממצאים</b>
11	משולש היחסים במרכזי "הפוך על הפוך"
12	תפיסת ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך"
16	המתנדבים הבוגרים
43	צוות המרכזים וסוגיות בניהול
48	נוער מתנדב
66	נוער כמוטב התנדבות
75	ארגון
80	הסביבה בה מתקיימת ההתנדבות : יחסי גומלין עם הקהילה
<b>87</b>	<b>סיכום, מסקנות והמלצות</b>
<b>95</b>	<b>רשימת מקורות</b>
<b>101</b>	<b>נספחים</b>
	נספח א' : שאלון מתנדבים בוגרים
	נספח ב' : שאלון מוטבי ההתנדבות
	נספח ג' : רשימת מרכזי "הפוך על הפוך"
	נספח ד' : המרכז הבינתחומי לחקר מדיניות וטיפול בילדים ונוער

## רשימת לוחות ותרשימים

<b>עמוד</b>		<b>לוחות</b>
18	התפלגות טוהר ההתנדבות בקרב מתנדבים בוגרים	לוח 1
20	מניעים להתנדבות בקרב מתנדבים בוגרים	לוח 2
25	תהליכי הכשרה למתנדבים בוגרים	לוח 3
27	קשרים חברתיים בין מתנדבים בוגרים	לוח 4
31	תפיסת תפקיד של מתנדבים בוגרים	לוח 5
34	דירוג התגמולים בקרב המתנדבים הבוגרים	לוח 6
36	שביעות רצון של מתנדבים בוגרים מהיבטים שונים בהתנדבות	לוח 7
37	דירוג הקשיים הנובעים מהפעילות ההתנדבותית (מתנדבים בוגרים)	לוח 8
40	חשיבות ההתנדבות בעיני המתנדבים הבוגרים	לוח 9
47	הערכת סגנון הניהול של הרכזים על ידי מתנדבים בוגרים	לוח 10
50	בני נוער מתנדבים "טהורים" מול בני נוער מתנדבים מטעם "מחויבות אישית"	לוח 11
51	תדירות שעות ההתנדבות והנוכחות במרכז בקרב בני הנוער המתנדבים	לוח 12
54	מניעים להתנדבות בקרב בני הנוער המתנדבים	לוח 13
58	התייחסות מוטבי השירות אל הנוער המתנדב	לוח 14
60	תחושת בני הנוער המתנדבים על השפעת ההתנדבות על סביבתם	לוח 15
69	התפלגות סוגי הסיוע ותכיפות קבלתם מהמתנדבים	לוח 16
		<b>תרשימים</b>
23	הכלים למיון מתנדבים	תרשים 1
66	תחושת השייכות בקרב הנוער המתנדב	תרשים 2
81	השפעת ההתנדבות על סביבת המתנדבים	תרשים 3





## מבוא

עמותת עלם (עמותה למען נוער במצבי סיכון) הוקמה בשנת 1981, ומאז היא פועלת תוך מתן דגש על מספר צירי פעולה עיקריים: מתן שירותי ייעוץ ויישוג לנוער; ביסוס הפעילות ההתנדבותית; קידום תוכניות חדשות; ופיתוח גופי ידע ושיטות התערבות חדשות.

רשת מרכזי "הפוך על הפוך" קמה בשנת 1998 לאור מטרות אלה. מדובר במרכזים למען נוער, הפועלים במתכונת בלתי-פורמלית של בתי קפה. משום שהרצון היה להגיע אל הנוער באשר הוא, הוקמו המרכזים במקומות שבהם שוהים בני הנוער, ושיש גישה ישירה אליהם. במרכזים אלה, לצד צוות שכיר מצומצם, קיים מערך רחב של מתנדבים, הכולל מתנדבים בוגרים ומתנדבים בני-נוער, המעבירים את שירותי המרכז לבני הנוער, מוטבי השירות, תומכים בפעילותו הכוללת, ומעניקים למרכזים צביון ייחודי.

המחקר הנוכחי, מנסה לעמוד על צדדיה השונים של הפעילות ההתנדבותית במרכזי "הפוך על הפוך", תוך שימת דגש על נקודות מבט רבות ככל האפשר ובאמצעות כלים רבים ומגוונים. המחקר משלב כלים איכותניים לצד כלים כמותיים, ובין הנבדקים בו מתנדבים מבוגרים ובני נוער, מוטבי התנדבות וצוות בשכר. מחקר זה חדשני אף בהיותו מחקר פעולה משתף: הוא שילב את הצוות השכיר במרכזים כחוקרים וכיועצים. זאת, כדי להביא את נקודת המבט "הפנימית" וכדי לאפשר לאנשים, המכירים את הפעילות ההתנדבותית באופן מירבי, להשפיע על התמונה המצטיירת ממחקר זה.

שאלות המחקר הרבות, שמרכיבות את המחקר הנוכחי יכולות ללמד על שאיפותינו להציג תמונה מורכבת ורחבה ככל האפשר. ניסינו לבחון מי הם המתנדבים במרכז ומה הם המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים שלהם; מה הם המניעים שלהם להתנדבות, התגמולים המשמעותיים עבורם והיחסים שלהם עם שאר המשתתפים במרכז; מהם התהליכים של ניהול המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" ומהן הסוגיות המהותיות בניהול מתנדבים; מי הם בני הנוער המתנדבים, מה המאפיינים הייחודיים להם, וכיצד ההתנדבות משפיעה עליהם. בדקנו גם, וזאת לראשונה, מיהם מוטבי ההתנדבות, וכיצד האינטראקציה עם בני הנוער המתנדבים ומתנדבים מבוגרים משפיעה עליהם. ניסינו לבחון גם את תפיסת הארגון לגבי התנדבות, וסוגיות ארגוניות חשובות נוספות.

הדו"ח המוצג בזאת הוא פרי מחקר של שנתיים ימים במרכזי "הפוך על הפוך", שנערך בשישה מרכזים שונים של "הפוך על הפוך" – ותיקים וחדשים, בערים הגדולות ובפריפריה. במחקר דו-שלבי נאספו נתונים רבים על הפעילות ההתנדבותית במרכזים, והם מציגים תמונה שכוללת נקודות מבט רבות ככל האפשר: של הצוות, המתנדבים והמוטבים, בסביבות עבודה שונות ולאורך זמן.

## רקע תיאורטי

### התנדבות: הגדרות ומאפיינים

התנדבות מוגדרת כ"פעולה מסייעת של יחיד, שנתפסת כבעלת ערך על ידיו, ושאינה מכוונת באופן ישיר לרווח כספי ואינה נכפית ע"י אחרים או מחויבת ע"פ חוק". (Van Til, 1988, p. 6). יש הגדרות נוספות למושג, הכוללות אלמנטים של רצון חופשי מוחלט של המתנדבים, היעדר תמורה חומרית ופעילות כלפי מוטב מסוים (Cnaan & Amroffell, 1994; Ellis & Noyes, 1990; Smith, 1981).

היקפי ההתנדבות בישראל נעים בין 20%-30% מקרב האוכלוסייה הבוגרת (גדרון, 1997), לעומת כ-50% בארצות הברית (Pearce, 1993; Pynes, 1998; Sundeen, 1992). ממוצע שעות ההתנדבות שהמתנדבים הישראלים מקדישים לפעילות זו הן ארבע שעות שבועיות (בדומה למתנדבים האמריקניים) (גדרון, 1997).

בספרות יש מידע רב, מהימן ועקבי על-אודות המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של המתנדבים

(Pearce, 1993). נמצא ש"אנשים בעלי הכנסה, רכוש, רמת השכלה, מצב תעסוקתי ומעמד משפחתי גבוהים יותר נוטים יותר להתנדב, להתנדב בכמה ארגונים, ולקחת על עצמם תפקידי הנהגה בארגונים, מאשר אלה שיש להם פחות מהיתרונות שנמנו לעיל" (Pearce, 1993, p. 65). מחקרים שונים הראו כי יש קשר חיובי בין גיל ובין התנדבות, כך שאנשים מבוגרים יותר נוטים יותר להתנדב (Wilson, 2000), וכי נשים מתנדבות יותר מגברים (דריהם, 1999; Wilson, 2000).

חלק ניכר מן המחקר אודות הפעילות ההתנדבותית, הפרו- חברתית, עוסק בסיבות המביאות אנשים להקדיש מזמנם החופשי למען פעילות זולתנית (אלטרואיסטית) ללא תמורה כספית, כלומר, במניעים להתנדבות. שפע הממצאים בתחום מאפשר לחלק את הסיבות העיקריות למניעים אינסטרומנטליים או מכווני עצמי (כגון: קבלת תחושה טובה מהפעילות, סיפוק, מילוי זמן פנוי, העלאת הערך העצמי, פיתוח קריירה ועניין אישי, כמו גם מניעים חברתיים) לצד מניעים אלטרואיסטיים-זולתניים (כגון: רצון לעזור לזולת, מניעים דתיים או הומניסטיים, רצון לסייע למי שמזלם שפר פחות, ושאיפה לתיקון עוולות חברתיות). (נפתלי, 1997; סלומון, 1997 & Blake & 1994; Jefferson, 1992; Cnaan & Goldberg-Glen, 1991; Fitch, 1987; Zakour, 1994). מעבר למניעים להתנדבות באופן כללי, ראוי להזכיר כי יש מניעים להצטרפות לארגון מסוים: סיבות ערכיות (כמו הזדהות עם הארגון ועמדות התואמות את אלו של הארגון), סיבות חברתיות (למשל, הצטרפות לארגון בשל קשרים חברתיים והיכרות עם מתנדבים אחרים שפועלים בו) וסיבות מצביות (קרבה פיזית לארגון והתנסות בחוויה דומה), (פרס וליס, 1975).

גדרון (1977), פירס (Pearce, 1983) ואחרים הבחינו בין שני סוגי תגמולים מהפעילות ההתנדבותית: תגמול אקסטרינזי, המגיע מן הסביבה (כגון שכר לעובד בשכר או תעודת הערכה למתנדב) לעומת תגמול אינטרינזי, המגיע מהאדם עצמו (כגון סיפוק ופיתוח הדימוי העצמי). כנען ואמרופל (Cnaan & Amroffell, 1994) חילקו את תגמולי ההתנדבות לחמש קטגוריות עיקריות:

תגמולים שווי-ערך כלכלי שאינם כסף (כגון צבירת ניסיון מקצועי, יוקרה וקורות חיים טובים יותר); תגמולים פנימיים שגורמים למתנדב לחוש טוב יותר עם עצמו; תגמולים הקשורים לאינטרקציה חברתית; היענות לנורמות וללחצים חברתיים; והימנעות מפעילות לא רצויה אחרת (לדוגמה, עבודות שירות במקום כלא). במחקר שערך גדרון (1977) נמצא שמתנדבים ציפו לתגמולים אקסטרינזיים (כדוגמת סמלים של הכרה חברתית, פיתוח ולימוד והערכה) לצד תגמולים אינטרינזיים (הדגשת האני החברתי, פיתוח עצמי ואחרים), אך המתנדבים הצעירים בעיקר חיפשו תגמולים אינטרינזיים.

תגמולים המספקים את המניעים של המתנדבים יכולים להוביל לשביעות רצון מהפעילות ההתנדבותית. גדרון (1983) מצא ששביעות הרצון של המתנדבים נגרמת מנחות בתפקיד ומהיעדר תסכולים. מוסטיין (Mostyn, 1983) טענה ששביעות רצון נבעה מהתאמת התפקיד לציפיות של המתנדבים לתגמולים. אצל בלייק וג'פרסון (Blake & Jefferson, 1992) נמצא שההיבטים בהתנדבות שגרמו לשביעות רצון מירבית היו תחושה של המתנדבים שהם מועילים, ביטחון עצמי ביכולתם כמתנדבים, ומוטבים שמביעים הערכת תודה. שביעות רצון מהתנדבות נמצאה קשורה גם עם מוטיבציה לעבודה, עם חיבה לאנשים, עם מעורבות בארגון ועם שביעות רצון כללית בחיים (Cnaan & Cascio, 1999). ברס, בין שביעות רצון והתמדה של מתנדבים לא נמצא תמיד קשר חיובי (Wilson & Musick, 1999).

יחד עם זאת, ההתנדבות כרוכה לא פעם גם בקשיים וגובה מחירים מהמתנדבים: היא גורמת לפיחות במשאב הזמן המוגבל (Omoto & Snyder, 1993; Blake & Jefferson, 1992); היא עלולה לגבות מחיר נפשי כבד: לעורר חרדות ופחדים, להגביר דכאון, ולהביא לשחיקה ועייפות (חסקי-לוונטל, 2001; לרמן-אברבנאל, 1994).

חשוב להבין מהם הגורמים למחויבות והתמדה של מתנדבים, על מנת לשמר אותם לאורך זמן בארגון. כנען וקאסיו (Cnaan & Cascio, 1999) הגדירו "מחויבות" כמורכבת ממספר השעות בשבוע שהמתנדבים מקדישים לפעילות, אורך זמן ההתנדבות, ורמת שביעות הרצון מהפעילות. גורמים שנמצאו כשמשפיעים על התמדה ומחויבות של מתנדבים:

מצד הארגון: הערכה והכרה; הכשרה, הדרכה ותמיכה; גמישות בלוח הזמנים; קידום והאצלת סמכויות (גדרון, 1985; דריהם, 1999; סלומון, 1997; Keyton, Wilson, & Geiger, 1990; Miller, Powell, & Seltzer, 1990; Qureshi, Challis, & Davis, 1983; Zakour, 1994).

מצד המתנדב עצמו: "נטיה למחויבות" של המתנדב (Lee, Ashford, Walsh, & Mowday, 1992); מאפיינים סוציו-דמוגרפיים (גיל, מצב משפחתי, השכלה) (Cnaan & Cascio, 1999); ניסיון קודם בהתנדבות (גדרון, 1985; Miller et al., 1990, Wilson & Musick, 1999); עמדות ותחושה של נחיצות (דריהם, 1999; Qureshi et al., 1983); הישגים בתפקיד (גדרון, 1985); וכן הזדהות עם הארגון ועמדות חיוביות כלפיו (Qureshi et al., 1983; Miller et al., 1990).

לצד הגורמים להתמדה, חשוב להכיר גם את הגורמים לנשירה של מתנדבים. מחקרים מותייעים בנושא הצביעו בעיקר על שינוי בנסיבות חיים, לחץ משפחתי או בעיות בריאות כגורמים לנשירה (Blake & Jefferson, 1992). מחקר איכותני שנערך בנושא זה (חסקי-לוונטל, 2001)

מצא כי עיקר הגורמים שהשפיעו על נשירה היו תהליך סוציאליזציה לא מוצלח, אוסף של חוויות שליליות הכרוכות בפעילות ההתנדבות (טראומה משנית, לחצים ודחק) לצד קושי לבקש תמיכה, וכן תחושה כי העזיבה היא דבר לגיטימי.

גם לקבוצת המתנדבים מקום חשוב בחווית ההתנדבות. המתנדבות בקו חם של ויצ"ו, שחקרה סלומון (1997), דיווחו כי קבוצת המתנדבות אליה הן שייכות נתפסה כראשונה בין הגורמים שמשפיעים על התמדתן. גם גדרון (1985) מצא שלמתנדבים אחרים בארגון יש השפעה חיובית על התמדה. פרס וליס (1975) אף המליצו להשתמש בקבוצה ליצירת לחץ חברתי שיגרום למתנדבים להישאר. ברס, לקבוצת המתנדבים יכולה להיות גם השפעה שלילית על המתנדב היחיד. כך, למשל, במחקר אודות שחיקת מתנדבים, נמצא כי למתנדבים עמיתים היה חלק רב בשחיקה של מתנדבים. נשירה של מתנדבים אחרים, חוסר קשר עם מתנדבים אחרים, חסך בשיחות על לחצים בהתנדבות עם מתנדבים אחרים, כל אלה העלו את רמת השחיקה ואת הנטיה לעזיבה של המתנדבים שנשארו בארגון (Cyr & Doerick, 1991).

### ניהול מתנדבים

בשלושים השנים האחרונות חלה התקדמות רבה במחקר אודות התנדבות, בעיקר בארצות הברית, אך בהשוואה לתחום הידע והמחקר שנבנה סביב עבודה בשכר, מלאכה רבה ניצבת עדיין בפני החוקרים בתחום. בשנים הראשונות למחקר ההתנדבות, נטו החוקרים לעסוק במתנדבים עצמם: מאפייניהם (סוציו-אקונומיים, דמוגרפיים ופסיכולוגיים), מניעיהם, ומחויבותם לפעילות ההתנדבותית. רק לאחרונה עלתה המודעות לכך שהמתנדבים פועלים לרוב בתוך ארגון, ושיש חשיבות להבנה של יחסי ארגון-מתנדבים (רי' למשל Grube & Piliavin, 2000). חיפוש חומר כתוב אודות ניהול מתנדבים יניב בעיקר ספרי הדרכה (handbooks) ומעט מאוד מחקר ותיאוריה.

כך, בתחום הדרכה והכשרת מתנדבים ניתן למצוא את חוברת ההדרכה של קונווי (Conway, 1989), לצד מחקר אחד שעסק בסוציאליזציה ארגונית של מתנדבים בארגון הצלה אמריקני (Lois, 1999). בתחומים אחרים של ניהול (כגון: השמה, ליווי ותמיכה), ישנם ספרי הדרכה בלבד (למשל, Ellis, 1996; McCurley & Lynch, 1994). הקשר בין הסביבה הארגונית ורמתה המקצועית כמכלול שלם ובין אפקטיביות המתנדבים, שביעות הרצון שלהם, התמדתם ועוד, לא נחקר מספיק.

כך לדוגמא, תחום הנוגע לניהול המתנדבים שנחקר לא מעט, נוגע לתגמולים מהפעילות ההתנדבותית (גדרון, 1977; Cnaan & Amroffell, 1994; Mostyn, 1983; Pearce, 1993), אלא שגם כאן המחקר נגע בעיקר במתנדבים עצמם ופחות בפן הארגוני של התגמולים: כיצד ארגוני מתנדבים נוהגים לתגמל את המתנדבים ומה ההשפעות של תגמולים אלה לטווח הארוך, לא רק על המתנדבים, אלא גם על הארגון ועל מוטבי ההתנדבות?

### השפעות ההתנדבות

נראה כי להתנדבות יכולה להיות השפעה רבה על מוטבי ההתנדבות, אם כי נושא זה לא נחקר דיו. מחקרם של רונאל וגוטר (2003), שבדק את השפעת ההתנדבות למען בני-נוער השוהים ברחוב,

הראה כי למתנדבים השפעה חיובית ייחודית על הנוער מוטב השירות. העובדה כי מדובר באנשים הפועלים, לכאורה, ללא תגמול מיידי גרמה לבני הנוער לתפוס את המתנדבים כמייצגים זולתנות (אלטרואיזם) טהורה, ומכאן להבין כי העולם אינו רק מקום של מאבק מתמיד, כי אם גם זירה שבה מתקיימת נתינה ללא בקשת תמורה. שינוי בתפיסת העולם בתקופה בה היא מתעצבת אצל האדם היא בעלת משמעות רבה. כמו כן, בני הנוער ראו את המתנדבים כנותני דוגמה אישית וחלקם הביעו רצון להתנדב בעצמם. העובדה כי מדובר במתנדבים ולא באנשי מקצוע בשכר סייעה לבני הנוער לקבל את העזרה המושטת להם בפחות חשש, ולעיתים היה בכך כדי להכליל את אמונם של בני הנוער כלפי השירות כולו.

להתנדבות גם השפעה על המתנדבים עצמם. מעבר לתגמולים ולשביעות הרצון מחד ולקשיים ולשחיקה מאידך, ישנן השפעות נוספות של הפעילות ההתנדבותית על המתנדבים עצמם. ההתנדבות גם כרוכה לעיתים בפיתוח כישורים ומיומנויות חדשים, ביוקרה ויחס חיובי יותר מן הסביבה, בשיפור הדימוי העצמי ובסיפוק עצמי (Lois, 1999).

חשוב לציין, בהקשר של השפעות ההתנדבות, את תחום ההעצמה, הן הקהילתית והן הפרטנית. סדן (1997) הגדירה העצמה פרטנית כמעבר ממצב של חוסר אוניס למצב של שליטה רבה יותר בחיים, בגורל ובסביבה. העצמה קהילתית היא מעבר של קבוצה בעלת מאפיין קריטי משותף ממצב של חוסר אוניס למצב של שליטה גבוהה יותר בסביבה. יצחקי ויורק (Itzhaky & York, 2002) הראו שפעילי קהילה מתנדבים עלו בהערכה עצמית, תחושת השליטה בסביבה ובצורות שונות של העצמה במשך התנדבותם. יש להניח שההתנדבות גם תורמת להעצמה קהילתית, הכוללת את מוטבי ההתנדבות. לדעתנו, המרוויחים העיקריים מתהליך ההעצמה שחווים מתנדבים יהיו בני הנוער המתנדבים, שבעצמם לעיתים מגיעים מרקע קשה, אך, תוך כדי סיוע לאחרים, מגלים את העוצמה הפנימית ומפסיקים להיות חסרי אוניס.

#### התנדבות נוער והשפעותיה

בני נוער מתנדבים בעצמם, ולעיתים הם אף מתנדבים למען בני נוער אחרים. התנדבות בני הנוער נחקרה בארץ ובעולם. לא נמצא הבדל בין מתנדבים מתבגרים לבין מתנדבים מבוגרים בכל הנוגע למניעים להתנדבות (Schondel & Boehm, 2000). הורים שמתנדבים בעצמם (Raskoff & Sundeen, 1994) ותהליכי סוציאליזציה בגיל מוקדם, המחנכים את הנוער לפעילות פרו-חברתית (Janoski, Musick, & Wilson, 1998) הם בין הגורמים להתנדבות בני נוער. נמצא כי בעיקר נוער ממעמד חברתי גבוה יחסית נוטה יותר להתנדב; ושנגישות לכוח חברתי וקשרים חברתיים הם בין הגורמים שמבדילים בין נוער מתנדב לבין נוער שאינו מתנדב (Sundeen & Raskoff, 2000).

נמצא כי להתנדבות של בני-נוער, כמו להתנדבות מבוגרים, יש השפעה חיובית על מוטבי ההתנדבות, כמו גם השפעה חיובית על בני הנוער המתנדבים (Schondel, Boehm, Rose, & Marlowe, 1995). נמצא כי להתנדבות יש קשר חיובי עם הצלחת הנוער בלימודים, והיא סייעה בהפחתה של בעיות התנהגות שונות. במחקר-אורך שנערך במשך שנה בקרב בני נוער מתנדבים בארה"ב, נמצא כי ההתנדבות העלתה אצל הנוער שהתנדב את השאיפות להשכלה גבוהה, את רמת הציפונם, את הדימוי העצמי ואת ההנעה הפנימית לביצוע משימות המוטלות עליהם

(Johnson, Beebe, Mortimer, & Snyder, 1998). מחקר-אורך אחר, שנערך ב-237 מרכזים שונים בארה"ב, הראה כי התנדבות בני הנוער תרמה להפחתה בכישלונות בלימודים, להפחתה בהרחקה ובנשירה מבית הספר ולשיפור בציונים. לבני הנוער המתנדבים היו פחות בעיות התנהגות ופחות הריונות בלתי-רצויים, ובנוסף חל שיפור בדימוי העצמי של בני הנוער ובעמדות שלהם כלפי החברה (Moore & Allen, 1996).

להתנדבות בני הנוער הייתה גם השפעה רחבה יותר ולטווח ארוך יותר. היא השפיעה על יחסם לחברה ולקהילה. בני נוער שעסקו בהתנדבות רכשו אחריות חברתית רבה יותר וידע רב יותר בנוגע לעצמם ובנוגע לאחרים, והם רכשו כישורים חדשים וגילו נכונות רבה יותר לקבל החלטות

(Hamilton & Fenzel, 1988). מחקר שבדק דפוסי התנדבות בקרב 1,404 בני נוער (בגיל 12-17) מצא שבני נוער רבים פעילים בקהילה, ושיחסי עם הקהילה מושפע לטובה באופן ניכר מהפעילות ההתנדבותית שלהם (Raskoff & Sundeen, 1994).

גם בישראל נמצאו השפעות חיוביות להתנדבות בני הנוער. מחקרם של מגן, בירנבוים ואילוביץ' (Magen, Birenbaum, & Ilovich, 1992) בחן את השפעתה של ההתנדבות על בני נוער משכונות מצוקה בישראל, על שאיפות החיים של הנוער ועל החוויות החיוביות שצברו. בני נוער שהתנדבו במשך שנה לפחות היו בעלי תחושת לכידות חברתית רבה יותר, בעלי רצון עז יותר למחויבות חברתית ובעלי יכולת גבוהה יותר לחוות חוויות חיוביות. מחקר אחר שנערך בישראל, אשר תיאר תוכנית התנדבות של בני נוער בבתי חולים לחולי נפש, הראה כי לתוכנית היו השפעות חיוביות על החולים ועל הצוות, אך היא גם העניקה חווית למידה בעלת משמעות לנוער

(Schlosberg, 1991). מחקר, שבחן 415 נערים ונערות בני קיבוץ שעסקו בפעילות התנדבותית לפני הצבא, טען כי ההתנדבות השפיעה על עמדות הנוער, כך שנטו לעבר עמדות חברתיות יותר, אם כי גם פחות קונפורמיות (אברהמי ודר, 1995).

## תיאור התוכנית ושאלות המחקר

### "הפוך על הפוך"

בשנת 1998 החלה הקמת רשת ארצית של מרכזי מידע וייעוץ לנוער, במסגרת של בתי קפה בשם "הפוך על הפוך", והופעלה מאז על ידי עמותת עלם. המודל הבסיסי שעל-פיו נבנו מרכזי "הפוך על הפוך" הוא "קפה אחר", מרכז מידע וייעוץ ארצי לנוער שהוקם בקיץ 1997 על-ידי עלם בתחנה המרכזית החדשה בתל-אביב. "קפה אחר" פעל במתכונת בלתי-פורמלית, תוך שהוא שילב חזות של בית קפה ומקום למפגש חברתי, יחד עם מערך של שירותי מידע וייעוץ לנוער.

שבעה עשר מרכזי "הפוך על הפוך", הפזורים כיום בערים רבות בארץ, מספקים מידע, אוזן קשבת, תמיכה, ייעוץ והכוון בתחומים רבים המעסיקים בני נוער: חברות, מיניות וזוגיות, אהבה, שימוש בסמים ובאלכוהול, תרבות שעות פנאי, מסלולי שירות צבאי, סוגיות הנוגעות לזהות עצמית ולזהות מינית, מסגרות חינוך ולימודים, זכויות משפטיות ואזרחיות, יחסים עם ההורים ועם חברים, ונושאים הקשורים לתזונה ולבריאות (מתוך אתר האינטרנט של הארגון: [www.elem.org.il](http://www.elem.org.il)).

העקרונות המנחים את התוכנית הם: רגישות תרבותית, נגישות פיזית, ארגונית ורגשית, יצירת תנאים נוחים לקשר, התערבות בלתי-פורמלית ובלתי-שיפוטית, דו-שיח "בגובה העיניים", איתור נוער ויישוג. רוב הסיוע שניתן לבני הנוער מוגש על ידי מתנדבים, מבוגרים ובני נוער, הפועלים בסיוע אנשי מקצוע מומחים. בני הנוער עצמם שותפים פעילים בהפעלת המרכזים. בין השירותים הניתנים במרכזי "הפוך על הפוך": שירותי מידע, שירותי ייעוץ, סיוע נפשי, העצמת זהות תרבותית, תיווך וגישור, וייעוץ משפטי (כאהן-סטרבצ'ינסקי ורונאל, 2000).

בשנת 2000 פורסם מחקר ראשון שבחן את תהליך הקמת מרכזי "הפוך על הפוך" ואת ששת החודשים הראשונים לפעילותם (כאהן-סטרבצ'ינסקי ורונאל, 2000). המחקר הני"ל עסק בשבעה מרכזים בלבד, כולם בשלביהם הראשונים. כבר במחקר זה היה ברור לחוקרים שנושא ההתנדבות מרכזי ל"הפוך על הפוך". שילוב המתנדבים נעשה כחלק מחזון החברה האזרחית, ומתוך עקרון ההשתתפות והמעורבות. המתנדבים היו אמורים, לפיכך, להיות חלק בלתי-נפרד מצוות המרכזים (נפתלי, 1998).

### **מטרת המחקר**

סקירת הספרות מראה, כי רוב המחקרים שעסקו במתנדבים ובהתנדבות התמקדו במתנדבים עצמם: על מאפייניהם, מניעיהם ועמדותיהם, בעוד שההקשר הארגוני שבתוכו פועלים המתנדבים, על כל המשתמע מכך לגבי יחסי מתנדבים-ארגון ולגבי אופי ההתנדבות, כמעט ולא נחקר. כמו כן, מחקרים שעסקו בהתנדבות, עסקו לרוב בפרמטרים מסוימים וספציפיים, כגון: מניעים, התמדה ונשירה, מאפיינים, תגמולים ושביעות רצון. טרם נערך מחקר מקיף שניסה לבדוק מספר רחב של נושאים בקבוצת מתנדבים אחת. בכך מנסה מחקר זה לחדש.

מטרת המחקר היא איסוף נתונים מקיפים בנוגע לשלל הנושאים שהועלו כאן, הקשורים בפעילותם של מתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך". המחקר עוסק במתנדבים עצמם, במאפיינים שלהם, במניעים שלהם, בתגמולים המשמעותיים עבורם, ובגורמים לשביעות-רצון וחוסר שביעות-רצון. זאת לצד עיסוק ביחסי המתנדבים עם הארגון בתוכו הם פועלים ועם הצוות בשכר שפועל בתוך אותו המרכז; ביחסי המתנדב או המתנדבת עם קבוצת השייכות שלהם; וביחסייהם



עם מוטבי ההתנדבות. בנוסף, מחקר זה בחן את השפעת ההתנדבות על המתנדבים עצמם ועל החברה שבה הם פועלים. בכדי להגיע למטרות אלה, המחקר נערך בשבעה מרכזי מידע וייעוץ "הפוך על הפוך" ובשילוב מגוון כלי מחקר, והשתתפו בו למעלה מארבע מאות משתתפים (רואיינו או מילאו שאלונים).

**שאלות המחקר** מתייחסות למעגלים השונים שכרוכים בפעילות ההתנדבותית בעלם: המתנדבים עצמם, בני הנוער המתנדבים, הצוות השכיר, מוטבי ההתנדבות והארגון.

המתנדבים: מהו פרופיל המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך", שמשתתפים (מאפיינים אישיים ודפוסי התנדבות)? מהם המניעים של המתנדבים לפעילות זו? כיצד נערך תהליך של סוציאליזציה ארגונית במרכזים ומהן השפעותיו? מהן השפעותיה השונות של קבוצת המתנדבים, וכיצד נוצרת קבוצה כזו? כיצד תופסים המתנדבים את התפקיד ההתנדבותי שלהם ואת מגבלותיו? מהם התגמולים שהמתנדבים מקבלים מפעילות זו ומהם הקשיים והמחירים אותם הם משלמים בגינה? ומהם גורמי הנשירה וההתמדה של המתנדבים?

צוות וניהול: אילו תהליכים ניהוליים מתרחשים במרכזים באשר לאיתור, גיוס, מיון, הכשרה, הדרכה וליווי של מתנדבים? מה מצב היחסים בין הצוות השכיר לבין המתנדבים ומהן השפעותיהם של יחסים אלה? מהן הסוגיות המשמעותיות בניהול מתנדבים במרכזים הנחקרים? כיצד משפיעה ההתנדבות על הצוות השכיר במרכז?

בני הנוער המתנדבים: מהם המאפיינים הייחודיים לקבוצה זו? אלו סוגיות ייחודיות עולות מפעילותם של בני הנוער המתנדבים? מהי תרומתם למרכזי "הפוך על הפוך" ומה בין תרומה פעילה לתרומה בלתי-אמצעית? מה מצב היחסים בין בני הנוער המתנדבים לבין שאר הקבוצות הפועלות במרכז: המוטבים, המתנדבים הבוגרים והצוות? מה הם האתגרים הייחודיים בניהול בני הנוער המתנדבים?

נוער כמוטב התנדבות: מהם המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של מוטבי ההתנדבות? מהן הסוגיות הייחודיות שנגזרות מהתנדבות למען בני נוער? כיצד משפיעה ההתנדבות על מוטבי השירות? מהם היחסים בין המתנדבים הבוגרים לנוער, ובין הנוער המתנדב למוטבים? האם יש קריטריונים ברורים למדידת הצלחה בעבודה עם בני הנוער?

הארגון: מהי התפיסה הארגונית את ההתנדבות? כיצד מוגדרת ההתנדבות בתוך הערכים הארגוניים? כיצד משפיעה ההתנדבות על הארגון ועל המרכזים? למי שייך המרכז? מהם הקשיים המערכתיים שניצבים בפני הארגון? מהם התפקידים השונים המוגדרים על ידי הארגון ומה רמת העמידות התפקידית?

הסביבה בה מתקיימת ההתנדבות: כיצד משפיעה ההתנדבות על סביבת המתנדבים ועל סביבת המרכזים? כיצד ניתן להבחין בין המרכזים השונים ומה המאפיינים הייחודיים לכל מרכז "הפוך על הפוך"?

## מעריך המחקר

### שיטת המחקר

מטרת המחקר הייתה להציג תמונה מקיפה ככל האפשר אודות ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך". לשם כך, נעשה שילוב בין מערך מחקר איכותני לבין מערך מחקר כמותי. כך גם יכולנו להתמודד טוב יותר עם האתגרים של תוקף חיצוני ותוקף פנימי.

השימוש במערך מחקר איכותני נעשה בשל הרצון להציג את הפעילות ההתנדבותית וההיבטים השונים שלה מתוך נקודת המבט של המשתתפים במרכזי "הפוך על הפוך", בשל הניסיון לשאוב את הנתונים מתוך הסביבה הטבעית של האוכלוסייה הנחקרת, ומשום שחלק מהשאלות שנשאלו במחקר טרם נבדקו בהיקף דומה (צבר-בן-יהושע, 1990).

מאידך גיסא, המחקר הכמותי איפשר לנו לשאול משתתפים רבים יותר, ובכך לעגן את תוצאות המחקר האיכותני. בעזרת כלי זה, שאפנו לאסוף מספר רב של נתונים מספריים, לבחון מתאמים והשפעות, ולתקף את הממצאים תיקוף חיצוני. לגבי חלק מהשאלות שנשאלו במחקר העדפנו כי המשתתפים יענו עליהן ללא תיווכו של חוקר. כך, מחקר זה משלב בין מערך מחקר איכותני ומערך מחקר כמותי. שילוב זה מאפשר להציג תמונה מקיפה ביותר של ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך", ולהתמודד טוב יותר עם אתגרים של תוקף פנימי ושל תוקף חיצוני. מעבר לכך, כדי להשיג נקודת מבט של מתבונן מבפנים ולא רק של מתבוננים מבחוץ, שותפו אנשי הצוות במרכזי "הפוך על הפוך": רכזי המתנדבים, רכזי הנוער ומנהלי המרכזים, ושותפה הנהלת "הפוך על הפוך" הארצית והנהלת תחום ההתנדבות בעלם.

### **המשתתפים**

הפעילות ההתנדבותית משפיעה לא רק על המתנדבים עצמם, אלא גם על מוטבי ההתנדבות ועל הצוות בשכר שלצידו הם פועלים. לשם כך, בחנו במחקר זה את המתנדבים הותיקים והמתנדבים החדשים, את המתנדבים הבוגרים ואת בני הנוער המתנדבים. חקרנו גם את "מוטבי ההתנדבות" – בני הנוער שפונים למרכזי "הפוך על הפוך". חלק מאוכלוסיית המחקר היה גם הצוות השכיר במרכזים: רכזי התנדבות הנוער, רכזי ההתנדבות, מנהלי המרכזים, ועובדי הנוער. בנוסף, כלל המחקר גם את הצוות הבכיר בארגון-העל של מרכזי "הפוך על הפוך" – עלם. מתוך אוכלוסייה מוערכת (ע"י הנהלת על"ם, לא צוות המחקר) של 132 מתנדבים בוגרים ו-144 בני נוער מתנדבים, רואינו 47 מתנדבים בוגרים ו-75 מילאו שאלונים, ו-65 נערים מתנדבים מילאו שאלונים.

### **הדגימה**

בשלב הראשון נדגמו המרכזים שישתתפו במחקר. הדגימה כללה מרכזים ותיקים, מרכזים חדשים ומרכזים בהקמה, לצד מרכזים ממקומות גיאוגרפיים שונים, ובעלי משתנים סוציו-דמוגרפיים מגוונים. כך נבחרו המרכזים הבאים: תל-אביב ונתניה (מרכזים ותיקים); נצרת עילית ועכו (מרכזים חדשים); חיפה ושדרות (מרכזים בהקמה). חלוקה נוספת של המרכזים היא בין אלה השוכנים בערים הגדולות ובין אלה הנמצאים בפריפריה, או בערים הקטנות: תל-אביב, נתניה וחיפה (ערים גדולות); נצרת עילית, עכו ושדרות (ערים קטנות). כמו כן נבחר מרכז ותיק נוסף, המרכז בכפר-סבא, להוות קרקע למחקר הגישוש ולבדיקת כלי המחקר.

## כלי המחקר

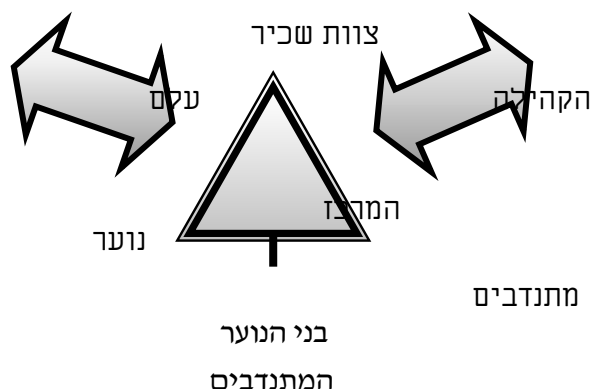
לשם השגת תמונה מקיפה ככל האפשר על המתרחש במרכזי "הפוך על הפוך", ובשל השילוב של מערך מחקר איכותני וכמותי, השתמשנו במספר רב של כלי מחקר : שאלונים : שישה שאלונים שונים נבנו לקבוצות המשתתפים השונות : מתנדבים במרכזים חדשים, מתנדבים במרכזים ותיקים, נוער מתנדב במרכזים חדשים, נוער מתנדב במרכזים ותיקים, מוטבים, ואנשי צוות. חלק מהשאלות בשאלון התבססו על שאלונים קודמים מתוקפים, וחלקן האחר, שנכתב לצורך מחקר זה, עבר מבחני מהימנות. ראיונות : ראיונות עומק חצי-מובנים נערכו עם מתנדבים שונים ועם אנשי צוות. תצפיות : נערכו מספר תצפיות בלתי-משתתפות במרכזים עצמם, בישיבות הצוות ובפעילות השוטפת במרכזים. התצפיות נערכו בעזרת מדריך-תצפית. תיאורי מקרים : הצוות השכיר במרכזי "הפוך על הפוך" התבקש על ידי החוקרים להביא תיאורי מקרים שיכולים לספר את הסיפור של המרכז. הרכזים סיפרו על קשרים בין מתנדבים ובני נוער, ועל סיפורי התנדבות יוצאי דופן. לבקשתנו, תוארו מקרים המבהירים סוגיות שונות בתחום ההתנדבות.

## ההליך המחקרי

בשלב הראשון של המחקר נבחרו המרכזים, הוכנו כלי המחקר, ונערך מחקר גישוש במרכז בכפר-סבא. המשתתפים נדגמו, נערך איסוף נתונים, והתבצע ניתוח איכותני וכמותי של הממצאים. השלב השני של המחקר נערך כשנה לאחר השלב הראשון. כלי המחקר שופרו וצומצמו. שוב נאספו ממצאים כמותיים ואיכותניים. עם חלק מהמשתתפים נערכו ראיונות שניים, כדי ללמוד על התפתחות מקצועית, אישית וארגונית. לאחר סבב איסוף הנתונים השני, שונתה דרך הניתוח שלהם, והנתונים האיכותניים היו אלה שהובילו את המחקר. ראשית הוצאו התימות המרכזיות של התופעה, ולאחר מכן נמצאו הנתונים הסטטיסטיים לחזק ולהוסיף עליהן. כל הראיונות, כולל אלה משלב אי של המחקר, נקראו שוב, וקטגוריות אוחדו, שונו והוסרו. לאחר יצירת התימות הסופיות, הראיונות נקראו מחדש והוצאו מהם ציטוטים בהתאם לתימות שנבחרו. הציטוטים המובאים בדו"ח זה הם אנונימיים, ולרב מציינים רק האם הדוברת היא מתנדבת או עובדת, תוך שימוש בלשון נקבה בלבד, על מנת למנוע זיהוי הדוברת. במקרים מסוימים, שבהם חשבנו כי מידע זה חשוב להבנת ההקשר, הוספנו גם מה תפקידה של העובדת, האם היא פועלת במרכז חדש או ישן, בעיר גדולה או קטנה. עם סיום איסוף הנתונים היו בידינו גם מספר רב יותר של שאלונים, דבר שאיפשר לעסוק גם בסטטיסטיקה היסקית, ולא רק בסטטיסטיקה תיאורית, כפי שנעשה בשלב הקודם. נבחנו הבדלים בין ממוצעי כל השאלות בין הקבוצות העיקריות : עיר גדולה מול עיר קטנה, מרכז ותיק מול מרכז חדש, ושלב אי מול שלב בי של המחקר. כמו כן, ניסינו ללמוד על הבדלים הנובעים ממשתנים שונים של המשיבים לשאלונים (מתנדבים או מוטבים) ושל הניהול במרכזים השונים.

## הממצאים

### משולש היחסים במרכזי "הפוך על הפוך"



בקריאה המחודשת של החומר האיכותני הרב שנצבר במהלך שתי שנות המחקר, חשנו כי ניתן להציג את התימות המרכזיות שעולות ממנו באמצעות מערכת היחסים של השחקנים, הקבוצות והמעגלים השונים שקיימים בכל מרכז "הפוך על הפוך".

כך, ראינו כי במרכז התמונה ניצב מרכז "הפוך על הפוך" ("המרכז") המדובר. כל מרכז מורכב משלוש קבוצות עיקריות של שחקנים (ללא סדר היררכי): הצוות השכיר במרכז, בני הנוער מוטבי ההתנדבות, והמתנדבים. בין המתנדבים הבוגרים למוטבי ההתנדבות ממוקמים בני הנוער המתנדבים, שכן מעמדם הוא כחוליה מקשרת, הן מבחינת הגיל, השפה והתרבות, אך בעיקר מבחינת הגדרתם, שכן רובם, כפי שנציג בחלק שיעסוק בהם, מגיעים גם לקבל את השירות ולא רק לתת אותו.

מרכז "הפוך על הפוך" אינו פועל בחלל הריק. שני שחקנים נוספים משפיעים עליו תדיר: ראשית, עמותת עלם, שבתוכו פועל המרכז, משפיעה על המדיניות, התרבות, הערכים ופעילות המרכז. כפי שנראה בחלק שעוסק בארגון, אין קשר זה תמיד מצליח להיות הדוק ואפקטיבי. שנית, כל מרכז "הפוך על הפוך" פועל בתוך הקהילה ובתוך הסביבה שבה הוא ממוקם. כפי שנראה בפרק שעוסק בסביבה, למאפיינים הייחודיים של סביבת המרכז, השפעה רבה על אופי המרכז והאנשים הפועלים בתוכו. מאידך, למרכז יכולה להיות השפעה על הקהילה ועל הסביבה שבה הוא פועל, ועל כן יחסים אלה הם הדדיים תמיד.

הממצאים המוצגים מטה מסווגים על פי חלוקה זו. ראשית, נעסוק בתפיסת ההתנדבות ובהגדרת ההתנדבות על ידי השחקנים השונים שהוצגו כאן. לאחר מכן, נעסוק באריכות במתנדבים הבוגרים שפועלים במרכזים, על כל המשתמע מכך. לאחר מכן נדון בצוות השכיר במרכזים, ובעיקר בהיבטים הקשורים בניהול מתנדבים. נעסוק בהרחבה בהתנדבות הנוער, ובמוטבי ההתנדבות, מההיבט של ההתנדבות בלבד. לבסוף, ניגע בשני המעגלים הנוספים המשפיעים על המרכז: הארגון והסביבה הקהילתית.

כאן המקום לציין כי במחקר זה אנחנו מתייחסים רק למתנדבי שטח, העובדים אל מול הנוער. ישנו מערך התנדבות נוסף והוא מתנדבי מטה, מתנדבים הנוטלים חלק בניהול סניפי עלם, שמחקר זה אינו נוגע בו.

## תפיסת ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך"

### תורת ההתנדבות במרכזים

על פי ד"ר מייק נפתלי, מנכ"ל עלם בזמן המחקר, במהלך עשרים שנות קיומו פילס הארגון דרך והתפתח כארגון וולונטרי המספק שירותים לנוער באמצעות עבודת מתנדבים. רשת מרכזי "הפוך על הפוך" היא דוגמה לשירות שכזה. לדעתו, מתן שירותים על ידי ארגון וולונטרי כעלם הוא תוצר של התפתחות שעדיין נמשכת, והוא מבטא תפיסה של מעורבות קהילתית החיונית לכינון שירותי אנוש מוצלחים. לפי תפיסה זו, המתנדבים מגלים עניין ואכפתיות לקהילה בה הם חיים באמצעות מתן השירות ההתנדבותי:

*להצליח במתן שירותי אנוש, הקהילה חייבת להיות מעורבת. הקהילה מעורבת באמצעות אנשי קהילה פעילים שמוכנים להחליט לתת ולתרום (מנכ"ל עלם).*

על אף תפיסה מוגדרת זו של המנכ"ל, מתוך עשרות הראיונות והתצפיות השונות שערכנו, ניתן להתרשם כי תורת התנדבות מוצקה, הכוללת אידיאולוגיה ופרקטיקה מוגדרות, טרם נוסחה במרכזי "הפוך על הפוך" וגם לא בהנהלת הסניפים. המרואיינים השונים הציגו מגוון רחב של תפיסות לגבי מהי התנדבות ומי נחשב למתנדב, מהו טווח האחריות של המתנדבים, מהי מערכת היחסים הרצויה בין המתנדבים לצוות השכיר, מהי מידת המעורבות של המתנדבים וכדומה. המרואיינים הציגו גמישות בניסוח תפיסות שונות לגבי ההתנדבות, וגמישות זו נשמרת גם במהלך ההכשרות וההדרכות המשותפות שעוברים אנשי הצוות השכיר ממרכזים שונים. על בסיס תפיסות גמישות אלו, נגזרו דרכים שונות להתנדבות ולניהול מתנדבים, הן בין מרכזים שונים והן באותם מרכזים בתקופות שונות. היו מרואיינים שבירכו על גמישות זו, והיו אחרים שהצרו עליה היות וחיפשו מסגרת תומכת יותר לעבודתם השוטפת. בכל מקרה הייתה הסכמה מלאה בין המרואיינים לחלל מסוים שטרם התמלא על ידי תורת התנדבות כתובה של המרכזים. ניתן לשער שהיעדרה של תורת התנדבות מנוסחת מבטא שלב בתהליך בו נמצאת עלם, לפי המנכ"ל, של הפיכתה לספק שירותי אנוש לנוער בהתבסס על עבודת מתנדבים.

אולם היות ועלם מתבססת כארגון וולונטרי שנותן שירותים על ידי מתנדבים, אין זה מפתיע שמבין השיטין של ההצהרות המגוונות אליהן נחשפנו ניתן לעמוד על יסודות המשותפים למרביתן. הטווח אמנם רחב, אך התרשמנו כי בכל זאת קיימת שפה משותפת הנוגעת להתנדבות, ותהליך הסוציאליזציה למרכזים, כולל לימודה של שפה זו.

### תפיסת ההתנדבות כזולתנות

על אף שהתנדבות יכולה להיתפס כזולתנות (אלטרואיזם) טהורה, בפועל מצאנו מגוון של תפיסות והגדרות המתייחסות לרצף הנע מתפיסה של ההתנדבות כמבטאת זולתנות מלאה לבין ראיית המתנדבים כמשרתים את צרכיהם האישיים. בדיוק כפי שקיימת התלבטות בספרות העוסקת בהתנדבות (Cnaan & Amorfell, 1994; Smith, 1981; Van Til, 1988) באשר להגדרת ההתנדבות, ועד כמה עליה להכיל מתנדבים המקבלים תמורה חומרית או הפועלים שלא מתוך בחירה חופשית לחלוטין, כך קיימת התלבטות כזו גם בקרב המתנדבים והעובדים בשטח.

בתוך המרכזים ישנם מתנדבים שלפחות כלפי חוץ מצהירים שהם הגיעו להתנדב על מנת להעניק מעצמם למרכזים ולנוער; אחרים שהגיעו על מנת לזכות בתמורה כלשהי, לא חומרית,

בגין ההתנדבות; וגם כאלו שהגיעו תמורת מלגה. שאלת המתנדבים שמקבלים מלגה חודשית, או הנוער שמגיע להתנדב במסגרת התוכנית "מחויבות אישית" הנכפית עליו על ידי בית הספר, הייתה שאלה חשובה בחלק מהמרכזים. אנשי הצוות והמתנדבים ערים לצורך בהגדרת ההתנדבות ודיעותיהם נעות בין האידיאולוגיה, המצמצמת את ההתנדבות למקרים בהם אין תמורה חומרית כלשהי, לבין הפרגמטיות הערה לצורך של המרכזים בכוח אדם ולכן מגמישה את הגדרת ההתנדבות גם למקרים בהם התמורה החומרית היא העילה המוצהרת להתנדבות.

אל מול התפיסה הזו, קיימת התפיסה הנגדית שאינה מבחינה בין המתנדבים על פי התמורה להם זוכים. אלו הדוגלים בגישה זו אינם מתעניינים ברווח החומרי של המתנדב, אלא מתייחסים למערכת היחסים בין המרכז לבין מי שמוגדר כמתנדב. לדוגמא:

ש: למי את מתייחסת כמתנדב?

ת: כולם.

ש: גם לאלה שמקבלים מלגה?

ת: כן.

ש: למה?

ת: כי הם לא עובדים אצלנו, לא מקבלים משכורת, היחסים שלי איתם זה לא יחסים של עובד ומעביד. זה שיש להם טובות הנאה משלהם מהצד ... (עובדת).

בראיונות עלתה גם תפיסה הרואה בחיוב מתנדבים שהחלו להתנדב מתוך רצון לקבל מלגה, באם הם נשאו להתנדב לאחר מכן ללא תמורה, או העניקו מזמנם יותר ממה שהיו אמורים. כך, ההתייחסות היא אמנם לכלל המתנדבים על פי תרומתם, אולם בכל זאת קיימת בבסיס אבחנה הרואה יתרון בהתנדבות "הטהורה", שלא מתוך התחייבות חיצונית כלשהי. המעבר להתנדבות "הטהורה" הוא לעתים הקריטריון להצלחת ההתנדבות, המצדיק את הגדרתה כהתנדבות.

אצל מרבית המרואיינים ראינו התייחסות למתנדבים כמייצגי אידיאולוגיה משמעותית, בעלת תרומה ייחודית למרכז. לכן גם מרבית המרואיינים התדיינו עם עצמם לגבי סוגיית ההתנדבות "הטהורה" מול זו הנעשית מתוך מחויבות חיצונית או לשם תמורה חומרית.

#### משמעות ההתנדבות

יש ערך לזה שיש כאן מתנדבים. קודם כל אתה בא ממקום אחר (...). אותם נער ונערה הם לא פריירים, הם יודעים מה זה בשכר, מה זה לא בשכר, מה זה עובד. ואז הוא מבין: רגע! יש מישהו שמוכן לעזור לו כמיטב יכולתו, לא תמורת שכר, לא אינטרס, אין פה אינטרס. אז זה מאוד חיובי, זה יוצר אמון. שנית, זה מתחיל להפוך אצל ילדים מסוימים לנושא משמעותי, שהוא רוצה להיות כמוך, ויש כאלה שאומרים לי: 'את רואה! את משרישה להם את זה לתוך הראש הערך הזה של לתרום למען הקהילה'. הנושא ההתנדבותי הוא דבר שאם יש קהילה שהיא מתנדבת, אז זה קהילה פתוחה (מתנדבת בוגרת).

הציטוט שלעיל מדגים כיצד מייחסים במרכזים משמעות מורכבת להתנדבות, הכוללת פנים רבות, כגון דוגמא אישית ותרומה לקהילה. באופן לא מפתיע, כאשר דנו עמנו המרואיינים במשמעות ההתנדבות, הם נטו להתייחס בעיקר להתנדבות האידיאולוגית, "הטהורה", שאינה

לשם קבלת תמורה או מתוך התחייבות חיצונית. לצורך הבחינה של משמעות ההתנדבות, כמו נעזבה המורכבות של הגדרת ההתנדבות אותה הצגנו לעיל, לטובת תפיסה פשטנית יותר, שהוכללה אל כלל המתנדבים והפכה אותם באחת לכאלו שלכאורה אינם פועלים מתוך אינטרס אישי, גם אם זו לא תמונת המציאות.

אחד ההיבטים החוזרים על עצמם בהקשר ההתנדבותי קשור בערך החברתי שההתנדבות מייצגת. ההתנדבות נתפסת על ידי מתנדבים ואנשי צוות שכיר רבים כמייצגת פעילות המכוונת לתרומה לחברה. ההתנדבות מבטאת פעילות אזרחית, פרו-חברתית, הפועלת לשיפור מצב הקהילה. ערך זה מחלחל גם לבני הנוער שמגיעים להתנדב:

*לדעתי חשוב לתרום לחברה. אם אף אחד לא יתרום לחברה אז מה תהיה החברה שלנו בכלל? אי אפשר כל הזמן לעבוד, לעשות משהו בשביל לקבל תשלום. (...) אני מרגישה טוב עם עצמי שאני תורמת לחברה וכל מיני דברים כאלה, אבל זה גם מקדם את החברה שלנו (...)* (זוה נורא חשוב (נערה מתנדבת).

המעורבות של המתנדבים היא ביטוי לעוצמת הקהילה; קהילה שיכולה, בכוח המתנדבים, לפעול למען ענייניה. המתנדבים הם אזרחים פעילים בקהילה, שתרומתם מחזקת את הקהילה כשהיא לעצמה, ולכן ההתנדבות מסמלת את החוסן הקהילתי והיא מגבירה את ההון החברתי של הקהילה כולה (Putnam, 1992). מבחינת בני הנוער, חשיפה לחוויה זו מעשירה בהדגימה אפשרות לחיי קהילה חיוביים. מבחינת העובדים היא מחזקת את הערכתם לקהילה ומשפרת את יכולתם להועיל לצורכי הקהילה.

בנוסף להיבט הפרו-חברתי, להתנדבות יש משמעות עבור פעילויות המרכז לעצמו. ההתנדבות מאפשרת למגוון רחב של אנשים מרקע שונה, מקשת חברתית רחבה יחסית, בעלי רקע מקצועי ותרבותי מגוון ובטווח גילים רחב להיות נוכחים במרכזים. בכך זוכים המרכזים לרב-גוניות, שכן המתנדבים יכולים לייצג פנים אנושיות רבות. הרב-גוניות הזו מאצילה על המרכז, שנתפס כמקום מעניין, וגם מאפשרת לבני הנוער מגוון רחב של מפגשים אנושיים המעשיר אותם. הסיכוי שבני הנוער ימצאו בן שיח מתאים להם גדל עם המגוון של המתנדבים.

מרבית המרואיינים התייחסו לכך, שהיות המתנדבים חלק מצוות המרכז יוצר למקום אווירה מיוחדת, היות וזהו מקום המוכיח אכפתיות ונתינה באמצעות המתנדבים שאינם זוכים לתמורה כספית עבור פעילותם, וזהו גורם משמעותי למרכזים. רוח ההתנדבות היא המדגימה את היישום של ערכים חברתיים וחינוכיים, וזאת ללא דידיקטיקה או הטפה, אלא באמצעות האווירה שהיא משרה על המרכז. לאור האווירה השונה, בני הנוער מרגישים פתיחות רבה יותר במרכזים, ויוצרים קשר עם המרכז והצוות, שכירים ומתנדבים כאחד, בקלות רבה יותר.

*אני לא יכולה לדמיין לעצמי בכלל את המקום הזה כאילו בנוי על עובדים (...)* נותן לו את האופי שלו המיוחד... שכאילו אנחנו פה בגלל שאנחנו רוצים להיות פה. ואנחנו רוצים לעזור וכי אנחנו רוצים לתת חום ואנחנו רוצים (...) להיות כאן בשביל הילדים, ולא בגלל שאנחנו מקבלים על זה כסף. זה חלק מהעניין (...) נראה לי שזה יוצר איזושהי אווירה כזאת מיוחדת, אמיתית. מן משהו שניתן באמת מהלב (מתנדבת בוגרת).

## רוח ההתנדבות: "בגובה העיניים"

אחד המושגים אליו התייחסו המתנדבים ואנשי הצוות, כאשר ניסו לתאר כיצד "רוח ההתנדבות" מתבטאת בעבודת המתנדבים, היה "מפגש בגובה העיניים". בתורת העבודה של המרכזים, הכתובה והבלתי-כתובה, מפגש "בגובה העיניים" הוא מושג מודגש והוא בא לתאר את הגישה הבלתי-שיפוטית והבלתי-היררכית של המרכזים ועובדיהם כלפי הנוער (כאהן-סטרבצ'ינסקי ורונאל, 2000). האידיאל הזה משפיע גם על הגישה הניהולית בסניפים ובמרכזים: מנהלי המרכזים ואנשי הצוות שואפים להיות "בגובה העיניים" עם המתנדבים, ללא היררכיה מודגשת, וזאת מתוך התפיסה שאווירת המרכז כולו אמורה לשקף את עיקרון הפעולה הזה. גם מפגשם של אנשי הצוות עם הנוער משתדל ליישם את העיקרון.

אולם עדיין הביטוי המלא של גישת המפגש הבלתי-אמצעי "בגובה העיניים" מתממש במפגש של הנוער עם המתנדבים, שאינם מגיעים למפגש כאנשי מקצוע אלא כשוויים למוטבים. המפגש בין הנוער למתנדבים הוא מפגש אנושי (לא "טיפולי"), השואף להיות שוויוני מבחינת יחסי הכוחות במפגש עצמו, ולבטא קבלה לא-שיפוטית ופתיחות. בעבור בני הנוער בסיכון, המפגש "בגובה העיניים" עם המתנדבים חיוני לשם חבירה מוצלחת למרכז. הסביר זאת מנכ"ל עלם: *המתבגר בסיכון, אחת מהחוויות הרגשיות הבסיסיות שלו שלאחרים לא אכפת ממנו (...). (האחרים) לא (פועלים) למענו, הם פועלים מתוקף איזושהי כפיה או איזושהי חקיקה (...). פתאום מופיע מתנדב, שבא בגלל שאתה בן אדם, ואני בן אדם, וכיף לי לדבר אתך, ולראות אותך ולשוחח אתך. הם יכולים לדבר לגמרי בגובה העיניים וגם להחליף חוויות בגובה העיניים. זאת אומרת ברמה הלגמרי אנושית, שאיננה מותנית ומושפעת מחשיבה טיפולית קלינית. (...). זאת אומרת שהשיח הוא לגמרי שיח אנושי (מנכ"ל עלם).*

גם המתנדבים עצמם מודעים ליכולת זו שלהם, מעצם היותם מתנדבים שאינם מוגדרים כאנשי מקצוע, לשאת באופן הטוב ביותר את המסר של "מפגש בגובה העיניים". העידה על עצמה מתנדבת:

*אני לא נותנת להם את ההרגשה שאני מעליהם, או אני לא מפה ובגלל זה אני יותר שווה. (...). באמת לתת את ההרגשה הכי נוחה, (...). להגיד מה הוא מרגיש, להוציא, לשפוך (...). אני מתנדבת פה וסבבה, כאילו בוא ביחד. זה יותר גורם להם להיפתח ולספר. (...). אני חושבת שזה חשוב לנוער הידיעה של מישהו שבאמת בגובה העיניים כמה שיותר, וזה נותן את זה, זה נותן את האפקט הזה, ההתנדבות (מתנדבת בוגרת).*

מתוך הממצאים שסקרנו עד כה, נקל לראות שההתנדבות, על כל המשמעותיות שיוחסו לה לעיל, יוצרת למרכזים תדמית של מקום אידיאליסטי, אלטרואיסטי, של שירות אנושי השונה ממרבית השירותים הממוסדים אליהם נחשפו בני הנוער. מדובר, לדעת חלק מהמרוויינים, במעין "בועה" חברתית. ההתנדבות, שמדגימה נורמות וערכים השונים לחלוטין מאלו השולטים בחברה הרחבה ובזירות הפעילות של בני הנוער, במיוחד מהערכים והנורמות של "הרחוב", מקצינה את תחושת הבועה. טענה אחת העובדות:

*[המרכז] הוא מקום בועתי. בהרבה מובנים הוא לא מקיים חלק מהדברים שקורים בחוץ, במודע ושלא במודע, במפגיע או שלא במפגיע (...). כשנער מגיע ל"הפוך" אז הוא חווה פה*



סוג של אווירה אחרת. המרחב הזה הוא יחסית מרחב פתוח לעומת מה שקורה בחוץ. מתקיימים בו דברים, מתקיימים בו איכויות אנושיות, מתקיימת בו נתינה, מתקיימת פה קבלה, מתקיים פה דו-שיח. אנחנו מונעים את הכניסה של אלמנטים, שאפשר לקרוא להם אלמנטים שליליים או אלמנטים מפחידים שקורים בחוץ, לתוך המרכז. זה מה שהופך את המרכז לסוג של בועה, לטוב ולרע, כי לפעמים הבועה הזאת היא סוג של משהו שלא קיים, או משהו שיכול להתנפץ כשאתה יוצא בחוץ (עובדת).

## המתנדבים הבוגרים

המתנדבים מהווים את עיקר כוח האדם במרכזי "הפוך על הפוך", מתוך תפיסה ארגונית הדוגלת בבנייתה של חברה אזרחית בישראל. המתנדבים הם נותני השירות הישירים ללקוחות הארגון ומהווים את הבסיס לקיומו, וכך, למעשה, מהווים את הקודקוד המשמעותי ביותר במשולש היחסים במרכזי "הפוך על הפוך". ניתן למצוא סוגים שונים של מתנדבים: מתנדבים בוגרים לצד בני נוער מתנדבים; מתנדבים "טהורים" שאינם מקבלים כל תגמול חומרי בעבור פעילותם הנעשית מרצונם החופשי, לעומת מתנדבים שמקבלים מלגה (פר"ח, שח"ק); מתנדבים המחויבים לבצע פעילות התנדבותית (של"צ, "מחויבות אישית") ומתנדבים שנמצאים בין שתי הקבוצות (שנת שירות).

## מאפיינים סוציו-דמוגרפיים

מסיכום הממצאים הנוגעים למאפיינים סוציו-דמוגרפיים במדגם של מתנדבים ב"הפוך על הפוך", עולים הבדלים ניכרים בין מתנדבים בערים גדולות (תל-אביב, חיפה, כפר-סבא ונתניה) לבין מתנדבים בערים קטנות (עכו, שדרות ונצרת).

מגדר: אם בערים הגדולות רוב המתנדבים (66%) הן נשים, דבר התואם את הידוע לנו אודות מתנדבים בכלל, הרי שבערים הקטנות החלוקה המגדרית היא שווה. פירושו של דבר, שחלקם של מתנדבים גברים בערים קטנות הוא רב יותר בהשוואה לכל קנה מידה שהוא.

מצב תעסוקתי: בעוד שבערים הגדולות רוב המתנדבים (72%) עובדים במשרה מלאה או חלקית, בערים הקטנות רק כ-50% מהמתנדבים עובדים. נתונים אלה אינם מפתיעים והם קשורים במצב הכלכלי של ערים קטנות בפריפריה של מדינת ישראל. יחד עם זאת, יש בנתון זה שיעור מאלף על הקשר בין תעסוקה להתנדבות. אמנם נמצא בעבר כי עבודה בשכר אינה מונעת מאדם להתנדב, אלא רק מגבילה את השעות אותן הוא יכול לתרום (Moystyn, 1983; Wilson, 2000), אבל אין ספק שהשילוב בין זמן פנוי ובין אידיאלים ורצון לתרום לקהילה מקל על האפשרות להתנדב.

גיל ומצב משפחתי: נתון מעניין נוסף הוא גיל המתנדבים. טווח הגילאים שנמצא נע בין גיל 19 לגיל 63 והממוצע הוא 27 שנים. בעוד בערים הגדולות רוב המתנדבים (72.5%) הינם צעירים בני 22-29, הרי שבערים הקטנות יש מקום רב יותר למתנדבים מבוגרים יותר (26% מהמתנדבים הם בני 30 ומעלה) וצעירים יותר (26% הם בני 19-21).

בערים הגדולות מתנדבים בעיקר רווקים (95%) ללא ילדים (98%). לעומת זאת בערים הקטנות 22% מהמתנדבים הם נשואים ו-28% הם הורים לילדים. לנתון זה יכולות להיות מספר סיבות: יתכן כי בשל המחסור במועמדים להתנדבות, נאלצים בערים הקטנות למיין פחות, ולקבל

גם מתנדבים מבוגרים יותר ובעלי משפחות. בערים הגדולות נוטים יותר לקבל מתנדבים צעירים ורווקים, הנחשבים כנראה מועמדים מתאימים יותר בעיני הרכזים. מעניין לציין כי מחקרים הראו דווקא כי מתנדבים מבוגרים יותר והורים לילדים נוטים יותר להתמיד בהתנדבות לאורך זמן (Wilson, 2000). על כן, אם אכן מדובר בסינון מוקדם של מתנדבים, יתכן ופרופיל המתנדב האידיאלי המהווה קריטריון למיון, אינו מוצדק בהכרח. ניסיון קודם: הניסיון הקודם של מתנדבים בערים קטנות רב יותר מזה של מתנדבים בערים הגדולות. בערים הקטנות 63% מהמתנדבים הם בעלי ניסיון קודם בהתנדבות, לעומת 40% בלבד בערים הגדולות. גם ניסיון קודם נמצא מנבא למחויבות של מתנדבים (גדרון, 1985; Lambers, 1991).

ארץ מוצא: ממצא מעניין נוסף נוגע לשיעור העולים החדשים בקרב המתנדבים. בערים הגדולות 12% מהמתנדבים עלו ממדינות חבר העמים, כמעט 3% עלו מאתיופיה, ו-12% ממדינות אחרות (כך ש-73% מהמתנדבים הם ילידי ישראל). לעומת זאת, בערים הקטנות, שדווקא אחוז העולים באוכלוסייה בהן גבוה יותר, שיעור העולים החדשים בקרב המתנדבים נמוך יותר: 8.5% מחבר העמים ו-12% ממדינות אחרות. שיעור ילידי הארץ המתנדבים בערים הקטנות הוא 83%. דבר זה תואם את הידוע לנו על הנטייה של מיעוטים להתנדב (Wilson, 2000). יתכן כי בערים הגדולות, מקום שבו קל יותר לעבוד, ללמוד ולהתערות ומספר העולים רב יותר, העולים פחות חשים כמיעוט, ועל כן נוטים יותר לפעול למען כלל הקהילה. לעומת זאת, בערים הקטנות תהליך הקליטה קשה יותר, הנבדלות בולטות יותר, ועל כן הנטייה של העולים החדשים להתנדב פחותה. השכלה: הן בערים הגדולות והן בערים הקטנות, רוב המתנדבים (74% ו-79% בהתאמה) הם בעלי השכלה גבוהה (סטודנטים או בעלי תואר). ממצא זה תואם מחקרים אחרים שבחנו מאפיינים סוציו-דמוגרפיים של מתנדבים (Pearce, 1993).

אמונה דתית: הן בערים הגדולות והן בערים הקטנות רוב המתנדבים הם חילוניים (65% ו-58% בהתאמה). השאר מגדירים עצמם מסורתיים (20% ו-14%), ובערים הקטנות רבים יותר נוטים להגדיר את עצמם כ"מאמינים" (20% לעומת 7.5% בערים הגדולות). נתון זה מפתיע מעט, שכן מחקרים בישראל הראו כי ישנו מתאם מסוים בין רמת הדתיות לבין הנטייה להתנדבות (גדרון, 1997). יחד עם זאת, מדובר בארגון חילוני בעיקרו, הפונה לנוער חילוני, ועל כן יתכן וכאן הסיבה להימצאותם של מתנדבים רבים יותר המגדירים עצמם ככאלה.

לסיכום, ניתן לראות כי בסך הכל המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך", בעיקר בערים הגדולות, מגיעים מהאוכלוסייה המבוססת יותר: נשים, עובדים, בעלי השכלה גבוהה, חילונים, ילידי הארץ, ללא נטל של גידול משפחה. דבר זה תואם ממצאים ממחקרים קודמים. החידוש הוא דווקא באוכלוסייה בפריפריה, שם דווקא מתנדבים הגברים, המתנדבים פחות מועסקים, ומספר משמעותי מהם נשואים.

#### מאפייני ההתנדבות

"טוהר" ההתנדבות – כאמור, אין כל המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" עונים על ההגדרה המצומצמת של התנדבות, כלומר מתנדבים לחלוטין מרצונם החופשי וללא כל תמורה חומרית. גם כאן יש הבדלים משמעותיים בין מתנדבים בערים גדולות ובערים קטנות.

**לוח מס' 1: התפלגות "טוהר" ההתנדבות בקרב מתנדבים בוגרים**

כלל המתנדבים הבוגרים	ערים קטנות	ערים גדולות	
64%	50%	77%	מתנדבים "טוהרים"
12%	25%	-	מלגה מהעירייה
6%	11.5%	-	שנת שירות
9%	8%	10%	מלגה מהאוניברסיטה
5%	3%	8%	חובה אקדמית
2.5%	2.5%	2.5%	שירות לציבור
1.5%	-	2.5%	שירות צבאי

בקרב המתנדבים בערים גדולות n = 39 ; בקרב מתנדבים בערים קטנות n = 36 .

אמנם רוב המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" עונים להגדרה של מתנדבים "טוהרים", אך יחסם בערים הגדולות, שכאמור נהנות ממספר מועמדים רב יותר, גדול בהרבה (77% לעומת 50% בערים הקטנות). בערים הקטנות ישנם גם מתנדבים רבים שמגיעים למען מלגה מטעם הרשות המקומית: תגמול חומרי שנאלצים להשתמש בו כדי למשוך מתנדבים בערים הקטנות, ואין משתמשים בו בערים הגדולות. בנוסף, צעירים, שמחליטים להתנדב לשנת שירות לפני הצבא, מגיעים לפריפריה ולא לערים הגדולות. בערים הגדולות, לעומת זאת, אנו מוצאים מתנדבים רבים יותר שמגיעים מתוך האקדמיה ולמען תגמולים אקדמיים, כגון נקודות זכות או מלגת לימודים. בשתי הקבוצות ישנו מספר קטן של מתנדבים המגיעים לאחר שנאלצו לרצות עונשם ב"עבודות שירות" או "שירות לציבור" (של"צ).

ותק, משך זמן ההתנדבות ותדירות הגעה – המתנדבים שהשתתפו במחקר היו בעלי ותק קצר יחסית בהתנדבות. בממוצע, המתנדבים שנדגמו התנדבו כתשעה חודשים. כ-20% מהמתנדבים שהשתתפו במחקר התנדבו פחות מחודשיים ימים בזמן איסוף הנתונים, ואילו 33% התנדבו למעלה משנה. הנותרים (כ-50%), התנדבו בין חודשיים לשנה. בממוצע בערים הגדולות המתנדבים תורמים כ-5 שעות בשבוע במרכזי "הפוך על הפוך"; לעומתם המתנדבים בערים הקטנות תורמים כ-4.2 שעות בממוצע. רוב המתנדבים (כ-70%) מגיעים לפעילות פעם בשבוע. כ-25% מהמתנדבים מגיעים יותר מפעם בשבוע. השאר מגיעים פעם בשבועיים או בתדירות משתנה.

זמן הגעה למרכז הפעילות – בערים הגדולות כמובן קשה יותר להגיע אל המרכז, ובממוצע המתנדב משקיע כחצי שעה מזמנו רק כדי להתחיל את הפעילות ההתנדבותית. לעומת זאת, בערים הקטנות ההגעה למרכז גוזלת מהמתנדב רק כרבע שעה בממוצע. פירושו של נתון זה הוא שמתנדב בעיר הגדולה משקיע עוד שעה שלמה מזמנו (להגיע ולחזור) על שלוש השעות שהוא מתנדב בשבוע, ולמעשה כ-25% מזמנו מוקדש לפעילות שאינה מתן שירות ללקוחות. מעבר להסבר הפשוט, שבעיר גדולה יש תנועה רבה יותר בכבישים, וקשה יותר להגיע ממקום למקום, נתון זה יכול להצביע על כך שמתנדבים בעיר הגדולה, שעוברים תהליכי מיון קפדניים יותר,

מוכנים גם להשקיע יותר מזמנם כדי להתחיל את הפעילות ההתנדבותית. לעומת זאת, בעיר קטנה, רק מתנדבים שקל להם להגיע אל המרכז יפנו להתנדב בו מלכתחילה. אם מצרפים לכך את הנתונים שלעיל אודות משך ההתנדבות במשך השבוע, ניכר כי המתנדבים בערים הגדולות משקיעים זמן רב יותר בפעילות ההתנדבותית מאשר עמיתיהם בערים הקטנות. יתכן ויש לממצא זה משמעות נוספת. בערים הקטנות מושג הקהילתיות ותחושת השייכות הקהילתית, כפי שנראה בהמשך, חזקים יותר ומשפיעים יותר על הרצון להתנדב. מתנדבים פועלים ברדיוס הקרוב לביתם מתוך תחושת שליחות ומתוך רצון לשרת את האוכלוסייה הקרובה אליהם. לעומת זאת, בערים הגדולות ההתנדבות היא מופשטת יותר ונעשית למען טובת הכלל המרוחק ממך.

#### מניעים להתנדבות

מניעים להתנדבות מנקודת המבט של המתנדבים – תחום המניעים להתנדבות נחקר רבות בעבר, והמחקר ניסה לעמוד על הסיבות השונות שמניעות מתנדבים להתגבר על כלל המכשולים הניצבים בפניהם ולהגיע אל הפעילות ההתנדבותית (נפתלי, 1997; סלומון, 1997; Blake & Jefferson, 1997; Cnaan & Goldberg-Glen, 1991; Fitch, 1987; Zakour, 1994).

בלוח מס' 2 מופיעים עשרת המניעים להתנדבות שמירב המתנדבים ציינו אותם. ניתן לראות כי ארבעת המניעים המשמעותיים ביותר בעבור המתנדבים הבוגרים הינם שילוב של מניעים אלטרואיסטיים ואגואיסטיים (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991) לצד מניעים הקשורים בהחלטה לפעול בארגון הספציפי בו הם פועלים (פרס וליס, 1975). המניעים המדווחים כאלה שהשפיעו ביותר על המתנדבים להגיע אל הפעילות ההתנדבותית הם אלטרואיסטיים בעיקר: הזדמנות לעשות משהו בעל ערך; התנדבות למען הזולת נותנת למתנדב להרגיש טוב עם עצמו; והתנדבות יוצרת חברה טובה יותר.

יחד עם זאת, מניעים נוספים שזכו לציונים גבוהים הם מניעים הקשורים בארגון עצמו: הזדהות עם הארגון וחיפוש פעילות מאתגרת. גישה אחרת רואה במניע "הזדהות עם מטרות הארגון" מניע אלטרואיסטי אף הוא. אם הארגון נתפס כאלטרואיסטי בעיני המתנדב, ההזדהות עמו היא גם ממניעים אלטרואיסטיים; ההתנדבות בארגון כזה היא אפיק לפעילות אלטרואיסטית.

## לוח מס' 2: מניעים להתנדבות בקרב מתנדבים בוגרים

ציון	שיעור המסכימים (ציונים 4, 5 או 6)	סיבות להתנדבות
5.31	98.5%	התנדבות מהווה הזדמנות לעשות משהו בעל ערך
5.10	94%	אני מזדהה עם מטרות הארגון
4.86	88%	התנדבות למען הזולת נותנת לי להרגיש טוב יותר עם עצמי
4.81	85.5%	ההתנדבות במרכז מעניקה פעילות מאתגרת
4.73	87% (78% עיר גדולה, 97% עיר קטנה)	התנדבות יוצרת חברה טובה יותר
4.73	82.5% (73% עיר גדולה, 94% עיר קטנה)	חשוב במיוחד לסייע לנוער שמהווה את דור העתיד של המדינה
4.63	82.5%	סיוע לאנשים שזקוקים לעזרה משפר את הגישה שלי לחיי
4.43	82.6%	רציתי להרחיב אופקים
4.37	77% (70% עיר גדולה, 84% עיר קטנה)	זהו ניסיון חינוכי מצוין עבורי
4.13	75% (65% עיר גדולה, 87% עיר קטנה)	זו הזדמנות לעבוד עם אנשים מקבוצות גיל שונות

מתנדבים בערים גדולות n = 40 ; מתנדבים בערים קטנות n = 35 . הציונים בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה.

כך, תיארה אחת המתנדבות את האלטרואיזם כדרך חיים :

הייתי אלטרואיסטית מטבעי, ובאלף ואחד דברים שאני עשיתי ואני עושה (...) אף אחד לא אמר לי או משהו ; אני עושה אותם פשוט. זה, לא יודעת, אם זה הצורך שלי, בשבילי זה כמו לנשום חמצן, ביטוי נדוש אבל מה לעשות, ואם זה בקטע שאני יכולה לעזור למישהו (מתנדבת).

מתנדבת נוספת תיארה את הסיבה להתנדבות, כנעוצה בסיפור האישי שלה וברצונה לטפל בקשייה האישיים. כלומר, ההתנדבות כדרך לשיפור ולמימוש עצמי :

אחת הסיבות שבאתי, זה היה כי יש לי אח. (...) הוא קצת הלך לאיבוד עם עצמו ולא הלך לתיכון ולא הלך לצבא. איכשהו בגללו, התחלתי לשנא בני נוער. כאילו, הייתי רואה אותם ברחוב, הולכים סטלנים, פריקים כזה וזה, אוה, לא יכולתי לסבול את זה. וגם איתו היה לי מאוד קשה (...). ואז אמרתי, טוב נעשה טיפול ב..., איך קוראים לזה? בהצפה. ובאתי במיוחד לפה, כדי לא לשנא. וזה מאוד עזר בלי שום בעיה (מתנדבת).

מתנדבת אחרת תיארה את ההתנדבות כחיפוש פן משלים לעבודתה בשכר, ולמימוש עצמי :

אני מורה ולא כל כך מעוניינת בעבודה אחרת. העבודה שלי די קשה במשך עשרה חודשים ואני רוצה קצת לנוח, להתנדב זה משהו אחר (...), יותר קסם (...), כי זו עבודה עם בני נוער ואתה מרגיש שאתה עושה משהו (...). לא יודעת בדיוק איך להסביר, אני מרגישה טוב כשאני מתנדבת, זה עושה לי טוב (מתנדבת).

יש לציין, כי נמצאו הבדלים במניעים לפי מאפיינים שונים של מתנדבים כגון: מגדר, מצב תעסוקתי, גיל, ניסיון קודם, ואמונה דתית. כמו כן, נמצאו הבדלים במניעים להתנדבות בין מתנדבים "טהורים" לשאינם כאלה. הבדלים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

מניעים מנקודת המבט של מנהלי המתנדבים – נושא המניעים משמש את העובדים המרכזים את המתנדבים בעיקר למיון, והם שמים על כך דגש רב בראיונות הקבלה של המתנדבים: מאוד חשוב לי שאני איידע אותם כבר בהתחלה, שנראה אם אנחנו עונים לו על הציפיות, כי אם לא נענה עליהם אז הוא די מהר ילך מכאן, וזה מה שאנחנו לא רוצים, וכסף לא מקבלים פה. גם אם הם מחפשים כאן ג'ובים לעתיד, אז צריך לדעת שזה לא תלוי בנו, זה משרדים חיצוניים לחלוטין, ואם זה מקדם אותך או לא, זה כבר תלוי בך. תשאיר את השיקולים שלך, אבל בוא נגיד אל תבנה על זה כשאתה בא להתנדב פה. זה מאוד חשוב להדגיש את זה כי לא מעט אנשים מגיעים לפה בגלל זה (עובדת).

במקום שעוסק בטיפול, נראה כי גורם נוסף מניע חלק מהמתנדבים: מניע טיפולי. הייעוץ, העבודה הטיפולית עם הנוער וההנחיה השוטפת שמתלווה אליה משמשים לעתים ככלי טיפולי למתנדב עצמו. כך, ההתנדבות מאפשרת העצמה אישית, פיתוח מיומנויות ביצירת קשרים חברתיים, והזדמנות להתמודד עם חוויות אישיות שטרם עובדו באופן מלא: אני חושבת שלא סתם אנשים באים לעבוד במקומות כגון אלה. (...) מהניסיון שלי, אני יודעת שהרבה פעמים אנשים שמגיעים לתחום הזה, לעבוד עם מצוקה, פוגשים את המצוקה של עצמם, משחזרים כל מיני דברים. אני חושבת שצריך להיות שם מאוד רגיש ומאוד ככה לתת את המענה (עובדת).

באשר למניעים אלטרואיסטיים של מתנדבים, היו מספר עובדים שהעלו ספקנות רבה במהלך הראיונות עימם, באשר להימצאותו של מניע כזה, או שהם רואים אותו באור שלילי: אני, בניגוד לתיאוריות שרווחות בעיקר בעולם על הפילנתרופיה ועל החשיבה שאנשים עושים את זה מטוב ליבם, אני מאוד ספקנית. גם אנשים שרוצים לעשות טוב כאילו, בעיני זה המניע הכי נורא. זה מניע מצוין אם מתחילים לעשות איתו איזו שהיא עבודה, אתה מתוך איזה שהיא עמדה של 'אני אעזור ואני אעשה טוב למישהו' אתה כבר באיזו שהיא עמדת התנשאות על האחר וזה מה שהייתי שוברת, דבר ראשון, עם כל מתנדב, וזה גם בראיונות היום שאני שותפה בהם. אני אומרת: לא רוצה אנשים שרוצים לעזור (עובדת).

#### סוציאליזציה ארגונית של מתנדבים

כפי שתיארנו בחלק של סקירת הספרות, תהליך הסוציאליזציה הארגונית מורכב משלושה שלבים: סוציאליזציה מטרימה (כולל משיכה ומיון), הסתגלות (כולל הכשרה, הלם מציאות, תהליכי היכרות וחונכות), והתערות (התחלת תפקוד, הדרכה והעשרה, ותהליכי שינוי והפנמה) (Bauer, Morrison, & Callister, 1998). נתאר כל אחד מהשלבים הללו בנפרד.

משיכה לארגון – כאשר בוחנים את גורמי המשיכה של מתנדבים לארגון מסוים, בוחנים גם את המניעים שלהם להתנדבות באופן כללי (אותם תיארו לעיל) וגם את המניעים שלהם להתנדב בארגון המסוים בו בחרו להתנדב. פרס וליס (1975) מנו שלושה מניעים להצטרפות לארגון: סיבות ערכיות (כמו הזדהות עם הארגון ועמדות התואמות את אלו של הארגון), סיבות חברתיות (למשל, הצטרפות לארגון בשל קשרים חברתיים והיכרות עם מתנדבים אחרים שפועלים בו), וסיבות מצביות (קרבה פיזית לארגון והתנסות בחוויה דומה). בבוחנו את מניעי ההצטרפות של המתנדבים למרכזי "הפוך על הפוך", לעלם, ולמען נוער, אנו מוצאים את שלושת סוגי המניעים שנמנו לעיל.

א. סיבות ערכיות: ראשית, מתנדבים הגיעו לעלם ולמרכזי "הפוך על הפוך" משום שהזדהו עם המטרה העיקרית שלו: פעילות למען נוער במצוקה. רבים מהם ציינו בראיונות עימם כי הפעילות למען הנוער משכה אותם במיוחד, אם משום שהם מאמינים כי זהו שלב שבו עוד ניתן לשנות ולהשפיע על מהלך חייו של אדם, ואם מתוך ראית הנוער כדור העתיד של החברה.

*המצב שנוער מגיע אליו, נוער שהוא נוער במצוקה (...), זה בגלל הסביבה. זה לא דברים שהוא עשה. (...) ברגע שהם נוער הם עוד..., הכל עוד טרי, הכל עוד מושפע מדברים שקרו להם בבית. ואני חושבת שזה שעוד אפשר להשפיע עליהם ולתקן אותם וליצור אזרחים מועילים. (...) זה הרבה זמן אני רוצה להתנדב. אני פשוט מאמינה שהבסיס זה הנוער (מתנדבת בוגרת).*

ב. סיבות חברתיות: מתנדבים אחדים ציינו סיבות חברתיות כסיבת הגעתם למרכזי "הפוך על הפוך". הם הגיעו להתנדב משום שחבר שלהם התנדב, או היה מוטב התנדבות בעלם. מתנדבים סיפרו בראיונות כי הם עצמם משכו לארגון חלק מחבריהם ובכך הגדילו את מצבת ההתנדבות במרכז בו הם פועלים.

אולם רק 19% מהמתנדבים שמילאו שאלונים ציינו כי הגיעו להתנדב יחד עם חבר או קבוצה של אנשים (יש לציין שבקרב בני הנוער המתנדבים, מספרים אלה גבוהים בהרבה ויפורטו בפרק העוסק בבני הנוער המתנדבים).

ג. סיבות מצביות: אמנם המתנדבים לא נשאלו באופן ספציפי האם הגיעו למרכזי "הפוך על הפוך" בשל קרבה למקום, אך זמן ההגעה שלהם למרכזים (בין רבע שעה בערים קטנות לחצי שעה בערים הגדולות) יכול ללמד ששיקול הנוחות היה בעל משקל מסוים בהתנדבות.

בראיונות עם המתנדבים עלו סיבות מצביות נוספות, כגון הרצון לפעול בתוך הסביבה בה אתה חי, או רצון לפעול למען נוער הדומה לך בערך:

*מישהו פיספס אותי ואני פיספסתי את עצמי, ואני מאמינה שהרבה נערים ונערות נתקלים באותם דברים שאני נתקלתי, ואני יודעת לאיזה סוג של גיהנום הם יכולים להגיע. צריך שיהיה להם מזל אדיר בשביל לעבור את הגיהנום שאני עברתי, ואחר כך לעמוד על הרגליים ולצאת לשקם את עצמם ולהגיע לתוצאה שהגעתי (מתנדבת בוגרת).*

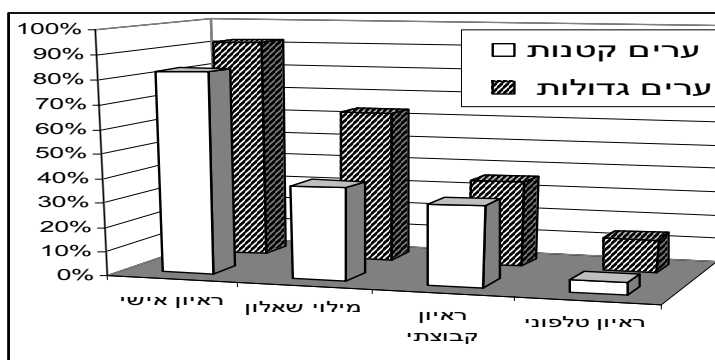
**גיוס ומיון** – במרכזי "הפוך על הפוך" קיימת תחלופה גבוהה יחסית של מתנדבים, בשלה נדרשים המנהלים והרכזים לגייס ולמייץ מועמדים חדשים לאורך השנה כולה. כאן ניתן להצביע על הבדלים משמעותיים בין הערים הגדולות והערים הקטנות. בערים הגדולות הגיוס הוא בעיקר ריאקטיבי, פסיבי: מועמדים פונים למרכז ועל רכזי המתנדבים לבחון אותם ולערוך מיון:

*אצלנו ב"הפוך" יש המון פניות, גם פניות טלפוניות וגם אנשים שפשוט מגיעים ל"הפוך" ואומרים שהם רוצים להתנדב. אז מהבחינה הזאת אני לא צריכה לחפש, אני לא צריכה לתלות מודעות באוניברסיטה, וזה ככה פריבילגיה של [עיר גדולה]. (...). כרגע אני במצב שאני פשוט מודה לאנשים על הפנייה ואומרת להם שאני אחזור אליהם כשאני אצטרך (עובדת, עיר גדולה).*

לעומת זאת, בערים הקטנות, נוקטים העובדים בשלל אמצעים כדי לגייס מתנדבים באופן פרואקטיבי: פרסום מודעות בעיתונות, במכללות ובלוחות מודעות; פניה למקומות עבודה; פניה לרשויות המקומיות; ועבודה עם גורמים שונים המעניקים מלגות או מחייבים אנשים לפעילות ציבורית.

נגזר מכך שבערים הגדולות יש אפשרות לערוך תהליך מיון מפורט יותר. ואכן, מתנדבים בערים גדולות, שנשאלו על תהליכי המיון שעברו, תיארו השתתפות בשלבי מיון רבים יותר מאשר בערים הקטנות.

**תרשים מס' 1: הכלים למיון מתנדבים**



בקרב המתנדבים בערים גדולות n = 41 ; בקרב מתנדבים בערים קטנות n = 36 .

ניתן לראות מהגראף שלעיל כי כלי המיון הדומיננטי ביותר הוא ראיון אישי (88% מכל המתנדבים דיווחו כי נערך להם ראיון), ואחריו מילוי שאלון (51% מהמתנדבים מילאו שאלון). יש לציין כי העובדים אמנם יודעים באילו כלי מיון להשתמש, אך הם אינם יודעים תמיד כיצד למייץ, מהם הקריטריונים למיון, וכיצד לערוך סלקציה. העובדים דיווחו בראיונות על קושי ממשי לדחות מתנדב ולומר לו שאינו מתאים למרכז. כך קורה לא פעם שמתנדב מתקבל למרות



חוסר הלימה או מועבר לתפקיד אלטרנטיבי. אין בנמצא קריטריונים ברורים למיון ופרופיל מתנדב שכדאי לקבלו, וכך כל עובד וכל מרכז מעצב לעצמו קריטריונים כאלה. מראיונות שנערכו עם עובדים, ניתן ללמוד כי תהליך המיון, במיוחד בערים הקטנות, משמש יותר כבסיס לתיאום ציפיות ופחות כבסיס לסלקציה. במצב זה, יתכן כי השקעת משאבים רבים כל כך בתהליך המיון אינה יעילה, ועדיף לערוך את תיאום הציפיות בהכשרה.

הכשרת מתנדבים חדשים – לרב, מתנדבים חדשים שנכנסים למערכת עוברים תהליך הכשרה קצר מאוד, ורב הכשרתם נעשית בשטח (on-the-job training). מעבר לכך, החודש הראשון של המתנדב בשטח נחשב כתקופת ניסיון, בה המתנדב והארגון בוחנים זה את זה ובודקים את מידת ההלימה ביניהם ואת הרצון להמשיך ולפעול יחד. בפועל, תקופת הניסיון לעיתים נמשכת זמן רב יותר. אופן נוסף להכשרת מתנדבים חדשים הוא באמצעות תהליך של חונכות: המתנדב החדש מוצמד למתנדב ותיק ממנו, שמלמד אותו נורמות ותרבות ארגונית ומעביר לו מניסיונו לגבי מיומנויות הדרושות למתנדב בעבודתו.

למרות ההגיון הארגוני במתן הכשרה בשטח, הן העובדים והן המתנדבים תיארו את תהליך ההכשרה לרב במילים "לזרוק/לקפוץ למים". הדימוי הזה, שחזר שוב ושוב, תיאר את הכניסה המהירה לשטח, את הצורך ללמוד לשחות במהירות, ואת העובדה שלא הכשרה, רבים אינם שורדים:

*האמת שאנחנו קצת זורקים למים (...). מה זורקים למים? אחרי הראיון קובעים איתם יום, אני נפגשת איתם ביום הראשון שלהם פה, יש לנו ערכה למתנדב שיש שם גם חומר רקע על עלם, על המרכז, על "הפוך", על דרכי התערבות ב"הפוך", על שירותים בעיר ומאמרים על גיל ההתבגרות וכאלה. אני עוברת איתם באופן יסודי, זאת אומרת לא קוראת את זה איתם, אבל ככה עוברת ומסבירה על הערכה, עוברת על נהלים, דרכי עבודה ב"הפוך", ככה משהו ברמה האישית איתו, עושה הכרות עם הצוות עם הרכז יום, ואז הוא פחות או יותר מצטרף לרכז יום והרכז יום מלווה אותו, מנחה אותו, אם זה עם מתנדבים ותיקים אם זה הוא בעצמו. אני נמצאת פה כמעט כל יום, אז אני כן ככה נמצאת פה וכן ניגשת לראות איך הולך (עובדת).*

שאלנו את המתנדבים מהם תהליכי ההכשרה שהם עברו עם כניסתם:

**לוח מס' 3: תהליכי הכשרה למתנדבים בוגרים**

כלל המתנדבים	ערים קטנות	ערים גדולות	
75%	66%	82%	פגישה אישית עם רכז/ת המתנדבים
61%	50%	70%	קבלת חומר כתוב על המרכז לקריאה עצמאית
49%	38%	58%	סיור מוקדם במקום בו מתבצעת הפעילות
36%	27%	43%	חודש התנסות במרכז
22%	30%	14%	מספר מפגשים, יחד עם שאר המתנדבים החדשים, לפני תחילת הפעילות

15%	13%	17%	חונכות עם מתנדבות ותיקה/ יותר במרכז
2.5%	0%	5%	חונכות עם איש/אשת צוות אחר/ת במרכז
4%	2.5%	5%	לא קיבלתי כל הכנה מוקדמת

שיעור המתנדבים שדיווחו על השתתפות בסוג ההכשרה. בקרב המתנדבים בערים גדולות  $n = 41$  ;  
 בקרב מתנדבים בערים קטנות  $n = 36$  .

יש לציין, כי רק 14% מהמתנדבים בערים גדולות ו-30% מהמתנדבים בערים הקטנות עוברים תהליכי הכשרה בני מספר מפגשים מסודרים עם שאר המתנדבים. יחד עם זאת, חל שיפור משמעותי בין השלב הראשון של המחקר לבין השלב השני שהיה כשנה אחריו: בשלב הראשון רק 7% מהמתנדבים בערים הגדולות דיווחו על השתתפות במפגשי הכשרה קבוצתיים, לעומת 28% בשלב ב'. בערים הקטנות השינוי היה דרמטי יותר: מ-6% בשלב א' ל-47% בשלב ב'. ניתן לראות כי הארגון צועד לקראת תהליכי הכשרה מסודרים.

בראיונות עלתה גם חוויה של "הלם מציאות" בכניסתם, ויתכן שהכשרה ארוכה יותר הייתה מפחיתה מתחושות לא קלות אלו:

*האוכלוסייה בעיר, ואני לא אשקר, זה היה בעבורי הלם. אבל על קנקנה הצלחתי לעמוד בשנה הראשונה שלי כאן (...), ולהגיד לך שידעתי לקראת מה אני הולכת ולמה לצפות? לא! כי האמת שגם (הצוות) לא ממש [יודע] (מתנדבת בוגרת).*

*נמצאו קשרים בין כמות ההכנות שנערכו למתנדב לבין משתנים שונים: תפיסת המתנדבים את היוקרה בהתנדבות; שביעות רצון; תפיסת תפקיד; תחושת אכזבה; הערכת המתנדב את הממונה עליו; תפיסת תגמולים ועוד. קשרים אלה מפורטים בדו"ח המלא.*

הממצאים שעלו בנושא הסוציאליזציה הארגונית (המוזכרים פה והמפורטים בדו"ח המלא) מחזקים את החשיבות שיש לבניית הכשרות מסודרות ויעילות לאור מידת החשיבות שהמתנדבים מעניקים לנושא. נראה כי השקעה בהכנה טובה יותר יכולה לעשות את השינוי המשמעותי ביותר בחוויית ההתנדבות עבור המתנדב: היא מגבירה את שביעות הרצון שלו, את הערכתו כלפי הארגון וכלפי הממונה עליו, מורידה את רמת העמימות התפקידית, ומעלה את הנכונות של המתנדב לתרום יותר לאורך זמן. יחד עם זאת, הכנה מרובה מעלה את רמת הציפיות של המתנדבים לקראת פעילות משמעותית מאוד, וכאשר המציאות אינה כזו, הם נוטים להתאכזב. על כן מומלץ לארגון לדאוג לתיאום ציפיות הולם במהלך ההכנה.

חונכות – אוסטרופ וקוזלובסקי (Ostroff & Kozlowski, 1993) הגדירו חונך כ"חבר ארגון ותיק ומנוסה, המסייע לעובדים צעירים לפתח כישורים טכניים, בין-אישיים, ופוליטיים" (עמ' 171). 15% מהמתנדבים הבוגרים דיווחו שבתהליך כניסתם עברו חונכות עם מתנדב ותיק. גם כאן חל שינוי חשוב במהלך תקופת המחקר, במיוחד בערים הגדולות: בשלב א' של המחקר דיווחו רק 11% מהמתנדבים בערים הגדולות על תקופת חונכות עם מתנדב ותיק, לעומת קרוב ל-30% בשלב השני.

התערות בתפקיד – לאחר ההכשרה, חודש הניסיון והחונכות עם מתנדב ותיק, מתחילים המתנדבים להתערות במרכז החדש ולתפקד כמתנדבים. בראיונות עם המתנדבים, הם דיווחו על השינוי שחל בתקופה הראשונית של ההתנדבות מבחינת התפיסה ההתנדבותית, מבחינת הבנתם מה עליהם לעשות, ולשם אילו מטרות:

*לא יודעת, אני יכולה לדבר על עצמי. אני זוכרת כשאני התחלתי אני הייתי באה לנער ונגיד הוא מדבר איתי על סמים, והייתי אומרת לו: תשמע! תיזהר! אתה תהיה נרקומן, ואתה תכנס לבית סוהר, ואת תהיי זונה. אבל היום אני לא עושה את זה. פיתחתי תפיסה תוך כדי עבודה (מתנדבת בוגרת).*

המטרות של ההתנדבות הופכות להיות פחות דרמטיות עם הניסיון. המתנדבים מתחילים להבין שגם לשיחות היומיומיות ולקשר המתמשך יש חשיבות, והם מבינים כי יש מגבלות למה שהם יכולים, כאנשים שאינם בעלי מקצוע בתחום, להעניק לנערים:

*זה משהו שלוקח המון זמן להבין מה אתה נותן, מה אתה מקבל. הסיפוק הוא לא מייד, זה לא... אתה לא חוזר הביתה בהכרח כל משמרת ואומר "יא אללה! איזה כלי אני, הצלתי ילד". זה לא ממש קורה, זה לוקח המון זמן להבין שגם השיחה השטותית שקיימתי איתו על הבר (..) שכל הדברים הקטנים האלה, אפילו עצם הנוכחות שלנו פה, כשאף נער לא נכנס לפה שעות על גבי שעות, שעצם הנוכחות, שעצם הקביעות, היציבות, שזה הדבר המשמעותי (עובדת).*

### שייכות וקבוצה

לקבוצת המתנדבים חלק חשוב במתן תחושת שייכות למתנדבים, בתהליך הלמידה שהם חווים, ובהתמדת מתנדבים לאורך זמן. ניסינו להבין איזו משמעות יש לקבוצת המתנדבים בעיני כל מתנדב/ת ושאלנו על טיב הקשר של המתנדב/ת עם קבוצת המתנדבים האחרים.

**לוח מס' 4: קשרים חברתיים בין מתנדבים בוגרים (שיעור המתנדבים שצינו כל היגד)**

כלל המתנדבים	בערים קטנות	בערים גדולות	
76%	71%	78%	נפגשים בפגישות להדרכה קבוצתית
64%	57%	68%	עובדים יחד
59%	61%	57%	נפגשים בפעילות חברתית מאורגנת עבור המתנדבים מטעם המרכז
15%	9%	18%	נפגשים בצורה לא פורמלית מחוץ לפעילות ההתנדבותית
13.5%	14%	13%	חלק מהמתנדבים האחרים הינם חבריי הקרובים
3%	4%	2%	אין לי שום קשר עם מתנדבים אחרים בארגון
0%	0%	0%	אני מסוכסך/ת עם חלק מהמתנדבים האחרים

בקרב המתנדבים בערים גדולות n = 38 ; בקרב מתנדבים בערים קטנות n = 21 .

ניתן לראות כי אצל כלל המתנדבים עיקר הקשר עם המתנדבים האחרים במרכז בו הם פועלים מתרחש בהדרכות הקבוצתיות הנערכות להן ובפעילות החברתית שמאורגנת עבורם על ידי הצוות. רק מיעוט קטן של המתנדבים מתארים קשר אישי יותר עם שאר המתנדבים. אחת המתנדבות מסבירה את הקושי ליצור קשרים לא פורמליים עם מתנדבים אחרים מעבר לשעות הפעילות:

*חלק גדול מאלה שבאים סטודנטים, סטודנטיות, ולא ממש יש זמן להחליף טלפונים או להתקשר. גם יש איזשהו פער גילים, אבל לא הייתי מתביישת להרים למישהו טלפון סתם לשאול מה נשמע מה עניינים, אבל לא היה צורך כזה (מתנדבת בוגרת).*

מעגלי השייכות – המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" פועלים, למעשה, בתוך מספר מעגלי שייכות. ראשית, הם שייכים לקבוצה המצומצמת שפועלת באותו היום שהם מגיעים להתנדב. זוהי קבוצת השייכות החזקה ביותר, ושם נוצרת היכרות אישית ואינטימית עם שאר האנשים. לאחר מכן, קיים המעגל של מרכזי "הפוך על הפוך" שבו עם פועלים, ומעבר לו המעגל הסניפי והמעגל הארגוני.

כאשר נשאלו המתנדבים על תחושת השייכות שלהם למרכז בו הם פועלים, נמצא כי 81% מהם חשו שייכות למרכז. אולם, בבחינה מדוקדקת, עלו הבדלים משמעותיים בין מתנדבים בערים גדולות וקטנות. למשל, בשלב ב' של המחקר דיווחו 80% מהמתנדבים בערים קטנות כי הם חשים תחושת שייכות גבוהה למרכז, לעומת 61% בלבד בערים הגדולות. נתון זה ניתן לפרש בגודל המרכז ובאווירה האינטימית שבו, שכן גודל הקבוצה משפיע על רמת הלכידות שבה.

פחותה מזו הייתה תחושת השייכות המדווחת של המתנדבים כלפי הארגון, עלם. רק 38% מכלל המתנדבים חשו שייכות לארגון עלם לעומת 80% כלפי המרכז. כ-52% מהמתנדבים בערים

הקטנות חשו שייכות לעלם לעומת 31% בערים הגדולות. מכאן, שתחושת השייכות לקבוצה הקטנה מגבירה את תחושת השייכות לארגון הגדול יותר. מעניין לציין כי חל שינוי בתחושת השייכות לעלם במהלך המחקר. בשלב הראשון של המחקר דיווחו 50% מכלל המתנדבים כי הם חשים שייכות לארגון עלם הארצי. רק 31% נשאו בתחושות דומות לאחר כשנה.

תפקידי הקבוצה: תמיכה, למידה וגורם התמדה – לקבוצת המתנדבים מספר תפקידים חשובים בניהול המתנדבים ובהנעתם. מעבר לכך שהיא משפיעה על תחושת השייכות הארגונית, כפי שתיארנו לעיל, היא מהווה מקור לתמיכה הדדית ומסגרת ללמידה והבנה, ומשפיעה על התמדתם של מתנדבים לאורך זמן. ישנם מרכזי "הפוך על הפוך" הנטועים בערים בעלות אוכלוסייה מגוונת, כגון חיפה, נצרת עילית או עכו. במקומות אלה התייחסו המתנדבים והעובדים להטרוגניות של הקבוצה ולתפקידה בהגברת ההיכרות ההדדית והסובלנות.

מתנדבת בוגרת התייחסה לחשיבותה של הקבוצה כמקור תמיכה וכמקום שבו ניתן "לאוורר" רגשות לא קלים שמלווים את המתנדבים:

*המפגש הזה זה טוב כי נתקלים כאן בקשיים וכי לא הכל פשוט, ויש דברים שמה לעשות, אנחנו לא ממש יודעים איך להתמודד. וזה לשחרר, קודם כל זה לשחרר, כי זה קבוצת השווים. אתה יושב עם אנשים שאתה מרשה לעצמך להגיד הכל, כאילו פשוט להגיד הכל. וזהו זה, כאילו עולים קשיים, ומקבלים עצות אחד מהשני, וזה מפרה וזה טוב (מתנדבת בוגרת).*

בדומה, הציגה אחת העובדות את תפיסתה הגורסת כי תפקיד הקבוצה הוא ללמד ולהראות דרך:

*ש: את רואה את הקבוצה גם כקבוצת עזרה עצמית, גם קבוצת תמיכה?  
ת: בוא נגיד שאני לא באה לראות פה איך אנחנו מטפלים אחד בשני (...), אבל בהחלט יש איזה שהיא מראה לכולנו מה טוב ומה לא טוב, איפה טעינו (עובדת)*

מנהיגות התנדבותית – עובדים בדרגות שונות בעלם תיארו את עקב אכילס של קבוצת המתנדבים בעלם, כחוסר היכולת או חוסר הרצון לפתח מנהיגות של מתנדבים. המנהיגות בעלם היא בעיקר רשמית: מנהלים הם גם מנהיגים.

רכזת ההתנדבות הארצית תיארה בראיון עמה את האופן שבו היא השכילה לעשות זאת, בתפקידה הקודם כרכזת מתנדבים באחד מהמרכזים, כשהפכה מתנדבים לראשי צוותים:

*החזקתי יותר מששים מתנדבים. זה היה מאוד קשה, מאוד קשה, ואני כן הייתי באיזה חוויה כל פעם שאני מזניחה מישהו, אבל אני חושבת שככל שהבנתי, עשיתי איזה שהוא תהליך שבאיזה שהוא שלב התחלתי לעבוד מול ראשי צוותים, ואז לא מול כולם באופן ישיר, היו כאלה שניהלו כל מיני צוותים, ואז היה לי יותר פשוט. אבל לקח לי הרבה זמן להכשיר את המתנדבים להיות ראשי צוותים, לעבוד מולם (רכזת התנדבות ארצית).*

אך לרב, התהליך הזה לא נעשה. גם אם העובדים מבינים את תפקידם בהכשרת מתנדבים למנהיגות מקומית, הדבר אינו קורה, לעיתים מתוך חשש של המנהיגות הרשמית מאיבוד שליטה:

אני חושבת שצריך למצוא פוטנציאל מתוך המתנדבים של הנהגה, זאת אומרת של איזשהו גרעין שינהיג שזה לא פשוט, לא פשוט. זה, מצד אחד, יכול מאוד להעצים אותי (...). מה יכול להיות בעייתי עם קבוצה חזקה, זה שקבוצה חזקה בעצם תנסה להכתוב את ה-agenda ב"הפוך" (עובדת).

### היררכיה בין מתנדבים

על אף שכל מתנדב ומתנדבת במרכזי "הפוך על הפוך" מבצעים עבודה דומה ונותנים שירות דומה, מסתבר שלא כולם דומים, במיוחד בעיני הצוות. ישנם מתנדבים "טהורים", המגיעים לחלוטין מרצונם החופשי, לעומת מתנדבים שמגיעים במידה מסוימת של כורח. הדוגמא הקיצונית לכך הם של"צים: אנשים שהגיעו בשל פסק דין של בית משפט שקבע כי עליהם לבצע "שירות לתועלת הציבור". בנוסף, יש מתנדבים המקבלים מלגה בעבור עבודתם, לעומת אחרים ששכר מצוותם מצווה. מסתבר כי גם לותק משמעות רבה בהיררכיה ההתנדבותית: ככל שמתנדב ותיק יותר, כך הוא מוערך יותר, וניתנים לו סמכות ותגמולים נוספים. בנוסף, הצוות אינו יכול להתעלם מיכולות וכישורים שהמתנדבים מגיעים עימם; מתנדבים שמסוגלים לתקשר היטב עם בני הנוער ולהעניק ייעוץ הנתפס כיעוץ טוב נמצאים גבוה יותר בהיררכיה הארגונית. לבסוף, למרות החזון הארגוני והרצון להעצים בני נוער, עדיין מתנדבים בוגרים זוכים לכבוד ולסמכות רבים יותר מאשר בני הנוער המתנדבים.

כאשר נשאלו המרואיינים לגבי היררכיה בין מתנדבים, רובם נגעו בהבדלים בין מתנדבים "טהורים" לבין כאלה המקבלים מלגה בעבור שעות הפעילות שלהם. לחלק מהעובדים היה ברור שלא צריך להיות הבדל והם ניסו להדגיש זאת; אחרים אמרו שיש הבדל, ושהם מעדיפים באופן גורף מתנדבים "טהורים", הן בתהליכי המיון והן בתהליכי הניהול:

*בפנטזיה שלי הייתי רוצה לראות רק מתנדבים "טהורים" (...). ולא רק "טהורים", אלא "טהורים" מהקהילה. זאת אומרת, יש היום מתנדבים מכל מיני מקומות. הייתי רוצה לראות באמת את הקהילה נמצאת פה ולא את אותנו ש"ש [שנת שירות] (עובדת).*

כך, קריטריון להצלחה של ניהול מתנדבים תואר על ידי אחת העובדות כתהליך שבו מתנדב שקיבל מלגה המשיך להתנדב מרצונו החופשי לאחר קבלתה:

*המלגות הן הצלחה אדירה, אני לא תיארתי לעצמי שזה יהיה ככה. הייתי בטוחה שברגע שיסתיימו השעות, זהו, ואני רואה שהחבר'ה ממשיכים. במקום להיות זה שמכשיר אותם, הם מהווים את הבסיס והבניה לשנה הבאה. יש פה פאנל אדיר של מתנדבים. המלגות נותנות בסיס אדיר למתנדבים (עובדת).*

בנוסף, התייחסו מרואיינים להבדלים בין מתנדבים הנובעים מותק של מתנדבים: מתנדבים ותיקים בדרך כלל נחשבים מנוסים ואפקטיביים יותר, אם כי גם מעט שחוקים ועייפים; ומיכולת: מתנדבים בעלי יכולת לקיים שיחות ייעוץ כמעט מקצועיות עם נערים נחשבים כמובילים במרכז.

הבחנה נוספת היא הבחנה גילאית, אך כאן קיימת אמביוולנטיות. מצד אחד, העובדים מתייחסים אל המתנדבים הצעירים, בני הנוער, כאל מתנדבים פחות מקצועיים, כאלה שלא תמיד

ניתן להעניק להם סמכויות הניתנות למבוגרים. מאידך, במרכזים בהם יש מתנדבים רבים המקבלים מלגה, הרי שיש מקום גבוה יותר בהיררכיה הארגונית לבני הנוער, שבאים מרצונם החופשי:

*אני לא אגיד לך שמתנדב בוגר אולי חושב שמתנדב נער לוקח לו את העבודה. אבל זה משהו שאנחנו עובדים עליו (...). המסקנה הייתה קודם כל שאחד מאנשי הצוות אחראי על מתנדבי הנוער של אותו יום. שזה אומר שהוא נותן להם משוב ושהוא יושב איתם, מכיר אותם קצת יותר לעומק, ושאלם הם לא מגיעים להתקשר אליהם, ושהוא כמו שרכז יום אחראי לתפעל את המתנדבים הבוגרים (עובדת).*

#### תפיסת תפקיד ותחושת נחיצות בקרב מתנדבים

לאחר תהליך המיון, הגיוס והחזרה, מגיע שלב ההשמה. ברוב המקרים, תפקידם של המתנדבים הוא להיות במרחב השירות, לשוחח עם נערים שמגיעים ולעיתים גם להפנות אותם הלאה. בנוסף, מצופה מהמתנדבים להשרות אוירה נעימה במרכז, להוות חוליה מקשרת בין הצוות ובין הנערים, ולעיתים גם לעסוק בשיווק ובגיוס תרומות בעבור המרכז. במקרים מסוימים, קיימים תפקידים מוגדרים אחרים למתנדבים: תיאום שירות, מיחשוב, אחזקה, שיווק, הפעלת סדנאות ועוד.

שאלנו את המתנדבים הבוגרים לגבי מידת הבחירה שניתנה להם בהיכנסם לתפקיד. 47% מהמתנדבים ציינו כי לא ניתנה להם כל בחירה (40% בשלב א' של המחקר ו-60% בשלב ב'). 24% מהם ציינו כי הם בחרו מראש להתנדב במרכזי "הפוך על הפוך" משום שרצו לעסוק בתפקיד המסוים בו הם עוסקים (31% בשלב א' ו-13% בשלב ב'). 24% מהמתנדבים אמרו שהציגו בפניהם אפשרויות שונות והם בחרו מתוכן (21% בשלב א', לעומת כ-30% בשלב ב'). כך, רוב המתנדבים אינם בוחרים בתפקיד מסוים. הם מגיעים להתנדב ממניעי התנדבות שונים, חלקם מתוך רצון להשתייך לארגון, ומקבלים על עצמם את התפקיד היחיד שמוצע להם.

יחד עם זאת, לא ניתן להתעלם מהשינוי הרב שחל בנושא בשנה האחרונה. ניכר כי בשלב הראשון של המחקר עמדה בפני המתנדבים בחירה רבה יותר לגבי תפקידם (רק 40% לא יכלו לבחור). לאחר שנה כבר כ-60% מהם לא יכלו להביע עמדה או רצון לגבי התפקיד אותו הם ממלאים. בנוסף, בשלב הראשון של המחקר הגיעו מתנדבים רבים (30%) למרכזי "הפוך על הפוך" על מנת למלא תפקיד ספציפי, תופעה שהצטמצמה מאוד לאחר שנה (13% בלבד). יש לזכור כי למחקר זה נבחנו מרכזים חדשים וותיקים. לאחר כשנה רוב המרכזים היו כבר "ותיקים" (פרט לשדרות). יתכן ובשלב ההקמה ניתן היה להציע למתנדבים תפקידים שונים, ומשאלו אוישו נותרו פנויים בעיקר התפקידים השכיחים של מתן שירות. בנוסף, יש לזכור כי פרט לפעילות מול המוטבים במרכז, קיימת העבודה בניידות, לצד תפקידים "יצירתיים" המותאמים למתנדב או למרכז. יתכן, כי המרכזים עברו לגישה המתמקדת בתפקיד מתן השירות. כמו כן, יתכן כי רכזי המתנדבים סומכים על עצמם ומעדיפים להתאים לכל מתנדב את התפקיד, במקום להשאיר את הבחירה בידי.

בדקנו גם האם, לאחר מידת הבחירה בתפקיד שהוצגה לעיל, המתנדבים מרוצים מהתפקיד שניתן להם או שמא היו מעדיפים למלא תפקיד אחר. גם כאן חל שינוי משמעותי במהלך תקופת המחקר. בסך הכל, כ-80% מהמתנדבים ציינו כי לא היו מעוניינים לבצע תפקיד אחר בפעילות ההתנדבותית שלהם: 91% בשלב א' לעומת 72% בשלב ב'. פירושו של דבר, שבשלב

א' של המחקר היה קיים מרחב בחירה גדול בהרבה, והמתנדבים יכלו להשתתף בתהליך ההשמה שלהם, דבר שהביא לשביעות רצון גבוהה יותר מהתפקיד שהם מילאו. לעומת זאת, אחרי שנה צומצמה הבחירה, ואיתה התחושה של המתנדבים שהם ממלאים בדיוק את התפקיד הרצוי מבחינתם.

מצאנו גם כי לתחושת חוסר הבחירה היו השפעות שונות על המתנדבים. ממצאני t למדגמים בלתי-תלויים שערכנו, עלה כי חוויית חוסר הבחירה התבטאה בהשפעה מצומצמת של תחושת חוסר נוחות כללית מהפעילות בהתנדבות. מתנדבים, שחשו כי לא ניתנה להם בחירה בתפקיד, נטו יותר להיפגע ולא להסכים עם הממונה.

**בידול תפקידי: המתנדבים לעומת העובדים בשכר** – מאחר שהמתנדבים ואנשי הצוות השכירים פועלים באותו מרחב פעולה, עם אותם הלקוחות ואותה אוריינטציית שירות (ולעיתים גם מקיימים שיחות עם אותם הנערים), קיים חוסר בהירות מסוים לגבי ההבדלים בין עבודת המתנדבים לעבודת העובדים בשכר. הן המתנדבים והן אנשי הצוות השכירים עסוקים ביצירת הגדרות נבדלות לתפקידיהם. אנשי הצוות השכירים תוהים לפעמים, במיוחד כשמדובר במתנדבים שהם מנהיגים וראשי צוותים, במה נבדל תפקידם מתפקיד המתנדבים. לעיתים, כדי להימנע מחוסר בהירות, נעשים גבולות מלאכותיים בין התפקידים, ולעיתים ישנה הדרה, מודעת או לא, של מתנדבים מצמתים של קבלת החלטות ושליטה.

אחת העובדות ניסתה להגדיר את ההבדלים בין המתנדבים לבין הצוות השכיר, באמצעות דימוי של מעגל פנימי וחיצוני:

*אני רוצה שמתנדבים יעשו את הקשרים עם הנוער, מתנדבים ייזמו דברים, פעילויות (...). אני רואה את זה כמו מעגל פנימי מרכזי של המתנדבים, הצוות הוא איזה שהוא מעגל חיצוני שנמצא שם להדריך, לכוון, לעזור, לטפל במקרים הספציפיים שצריך או קשים יותר. המתנדבים הם כאילו הכוח האמיתי (עובדת).*

**תחושת נחיצות בקרב מתנדבים** – ניסינו לברר עד כמה חשים המתנדבים שהם נחוצים לפעילות המרכז, ועד כמה תרומתם ייחודית, באמצעות השאלות הבאות:

**לוח מס' 5: תפיסת תפקיד של מתנדבים בוגרים**

שיעור המשיבים "במידה מסוימת" או "במידה רבה"	ערים גדולות		
	ערים קטנות	כלל המתנדבים	
67%	75%	60%	באיזו מידה היה התפקיד מבוצע טוב יותר על ידי איש מקצוע?
30%	33%	28%	באיזו מידה היה התפקיד מבוצע טוב יותר על ידי שכיר?
61%	55%	66%	באיזו מידה את/ה מעריך/ה שהמשימה ההתנדבותית שלך לא הייתה מתבצעת אלמלא היית מבצע/ת אותה בעצמך?

בקרב המתנדבים בערים גדולות n = 41 ; בקרב המתנדבים בערים קטנות n = 35.



67% מכלל המתנדבים הסכימו כי אנשי מקצוע היו מבצעים את תפקידם טוב יותר. בערים הגדולות 60% מהמתנדבים האמינו בכך, לעומת 75% מהמתנדבים בערים הקטנות. מכאן יתכן כי בערים קטנות מתנדבים חשו כי הם מהווים "ברירת מחדל", כוח עבודה זול במקום אנשי מקצוע בשכר. לעומת זאת, בערים הגדולות, שבהם יש גם מתנדבים ומועמדים להתנדבות רבים יותר וגם אנשי צוות רבים יותר, המתנדבים מצליחים יותר לתפוס את מקומם הייחודי במרכזי "הפוך על הפוך". לעומת זאת, כאשר שאלנו את המתנדבים אותה שאלה, אך במקום אנשי מקצוע, הוצע להחליף אותם באנשים שכירים, רוב המתנדבים חשבו שהם יכולים לבצע את עבודתם טוב לפחות כמו אנשים דומים שהיו מקבלים שכר. רק 30% מהמתנדבים חשבו כי שכירים היו מבצעים את התפקיד טוב יותר, וכאן לא נמצא הבדל משמעותי בין המקומות השונים. פירוש הדבר, שהמתנדבים אינם סבורים שאי-קבלת שכר פוגמת ביכולתם לתרום. מהראיונות עימם עולה שפעמים רבות הם סבורים שההפך הוא הנכון, ולהתנדבות יש ערך מוסף.

בסך הכל, רב המתנדבים חשים שקיימת נחיצות גבוהה להמשך פעילותם במרכז, שכן רובם (61%) האמינו כי המשימה ההתנדבותית שלהם לא הייתה מבוצעת אלמלא הם עצמם היו מבצעים אותה. לא נמצא כל הבדל בין הנתונים בעיר גדולה לנתונים בעיר קטנה.

סמכות בתפקיד – בשיחות עם מתנדבים עלה נושא הסמכות שלהם בתפקיד בשני מובנים קרובים: עד כמה סומכים על המתנדבים לבצע את תפקידם כמו גם משימות מעבר להגדרות התפקיד, ועד כמה יש למתנדבים סמכות לקבל החלטות ולבצע אותן. מהראיונות עם המתנדבים עלה כי תחושתם היא שסומכים עליהם ושניתנת בידם סמכות:

*הם נותנים כבר יותר סמכות, שנה שעברה הצוות (...) היו אמורים לשבת איתנו בשיחה יענו, אתה יודע פה, יסתובבו בינינו. השנה, אם תשים לב, הם כל הזמן במשרד. אתה מבין מה זה אומר? נותנים לנו יותר סמכות כי סומכים עלינו יותר, יש לנו השנה יש לנו סגל של מתנדבים אחלה, רחב, מפותח, הכל טוב משהו, אז בגלל זה נותנים את הסמכות הזאת. אבל בקשר אלי, בגלל שהם רוצים פשוט לרכז את הנוער הערבי, שאני ארכז את הנוער הערבי, אתה מבין? שאני אהיה רכות נוער ערבי (מתנדבת בוגרת).*

### תגמולים

מערכת התגמולים במרכזי "הפוך על הפוך" מורכבת וכוללת תגמולים חומריים (למשל, שי לחג או מתנת יום הולדת) לצד תגמולים רגשיים (למשל, הערכה וכבוד). המתנדבים זוכים לתגמולים אקסטרינזיים (המגיעים מהסביבה של המתנדב, כגון: תעודת הערכה) לצד תגמולים אינטרינזיים (המגיעים מהמתנדב עצמו, כגון: סיפוק אישי). בנוסף, זוכים המתנדבים לתגמולים חברתיים וחשים תחושת הכלה חברתית. מהראיונות שערכנו עם מתנדבים ועם עובדים במרכזי "הפוך על הפוך", עלתה קשת רחבה של תגמולים שנתפסו בעיני המתנדבים כמשמעותיים.

לתגמול האינטרינזי, שמגיע מתוך האדם עצמו, אין תחליף, והוא לרב זה שיכול לגרום לאדם להתמיד לאורך זמן. ישנם מתנדבים שעבורם ההתנדבות עצמה היא תגמול. כך, אחת המתנדבות ציינה את הסיפוק הנובע מעבודה "עם הנשמה", המקום נותן לה את הכוחות:

*זה עושה לי ממש טוב. אני רק מדברת על זה אני קורנת. (צוחקת) יש בזה משהו מאוד מספק. כל הפידבקים (...). ואני לא אגיד לך שאני שומעת בהכרח דברים קלים, זה לא*

העניין. זה באמת, זה לדעת שעשית משהו בשביל מישהו וזהו (...), רק לשאול : 'עזרה לכם השיחה? רוצים שנקבע שיחה נוספת?' רק 'כן, בטח, ומתי', והם מחכים לזה, אז זה כיף. זה כיף לדעת שבאמת שאתה נותן. (...) יש ימים שאני יכולה להגיע לכאן עם ה-הכי חרא (...). ולהגיע לכאן זה פשוט משנה הכל, כי אני שיודעת שכאן אני צריכה לתת ולתת כמה שיותר וזה נותן לי את הכוח (...). ביום ההתנדבות שלי אני כאילו מגיעה הביתה (...) ב-full power (מתנדבת).

תחושת המשמעות הזו יכולה להיות חשובה במיוחד אצל מי שחסרים אותה בצדדים אחרים בחייהם, למשל בתעסוקה בשכר. אחת העובדות תיארה מתנדב שכזה :  
זה כמו שמתנדב היי-טק אמר לי פה שהוא עובד בהיי-טק והוא חווה כזו ריקנות, כזו "מרפקיאדה", וכזה "אדם לאדם זאב". וכשהוא מגיע לפה זה סוג של בועה, זה סוג של מקום שהוא של הנפש (עובדת).

התגמולים האקסטרניזיים מסופקים למתנדבים על ידי הארגון, בדרך כלל באמצעות הממונה או הקבוצה. הערכה שמצוינת באמצעות תעודה או אות הצטיינות מהווה דוגמא טובה לתגמול כזה. מהתבוננות בלוח מס' 6 ניכר כי התגמולים המשמעותיים ביותר בעבור המתנדבים נוגעים בהערכה ובתחושה שהם מועילים ונחוצים. מדובר בתגמול אינטרינזי, מחד, שכן על המתנדב לחוש תחושת סיפוק ומשמעות, אך על מנהלי המתנדבים והארגון לעסוק בהערכה שוטפת ובמשובים כדי להעניק למתנדבים תחושה זו, כפי שכבר תואר על ידי עובדים ומתנדבים לעיל.

מדבריה של אחת המתנדבות עולה עד כמה תגמול כזה יכול להשפיע לטובה על תחושת המתנדב :

גאוה! (..) אני גאה בכלל בעלם, ב"הפוך על הפוך" שמתפתח. משהו באמת זה עוזר לנוער (...). לא מזמן קיבלתי את המצטיינת (תעודת מתנדבת מצטיינת). כמו שאתה מקבל את האוסקר. (...) אמרתי איזה נאום קטן, היה טוב. (...) להגיע למעמד של מתנדב, השנה זה הישג גדול (מתנדבת).

**לוח מס' 6: דירוג התגמולים בקרב מתנדבים הבוגרים**

תגמולים	שיעור המסכימים (ציון 4, 5 ו-6)	ציון ממוצע בסולם של: 1 נמוך עד 6 גבוה
הרגשה שאני מועילה ותורם/ת	91.5%	4.94
שירות מועיל לקהילה	86.5%	4.72
הערכה ותודה	84.5%	4.63
רכישת ידע על הקהילה	78% (71% עיר גדולה, 90% עיר קטנה)	4.33
מפגשי העשרה	69.5%	4.01
מספק הרגשה שיש מי שדואג לענייני הקהילה	66% (58% עיר גדולה, 81% עיר קטנה)	3.94
קבלת הרגשה שזקוקים לי	59% (53% עיר גדולה, 71% עיר קטנה)	3.69
פתרון בעיות שמטרידות אותי	49% (42% עיר גדולה, 62% עיר קטנה)	3.27
יצירת קשרים חברתיים	46% (37% עיר גדולה, 62% עיר קטנה)	3.18
משרת את מטרותיי המקצועיות	55%	3.00
מסייע לי בלימודים	25.5%	2.30
יוקרה ומעמד חברתי גבוה	17% (8% עיר גדולה, 35% עיר קטנה)	2.25
תגמולים חומריים	10% (5% עיר גדולה, 19% עיר קטנה)	1.52
השפעה פוליטית	3%	1.43

בקרב המתנדבים בערים גדולות n = 38 ; בקרב מתנדבים בערים קטנות n = 21 .

סוג תגמול אקסטרניזי אחר הוא התגמול החומרי. אמנם מלוח 6 ניתן לראות כי המתנדבים נטו לציין את התגמולים החומריים והתגמולים המספקים את צרכיהם האישיים, כגון קריירה, יוקרה ולימודים, בתחתית הרשימה. אך בראיונות עם מתנדבים עלתה חשיבותם גם של תגמולים חומריים. ברם, חשיבות התגמולים החומריים צוינה דווקא בהיותם דרך להבעת הערכה. אחת המתנדבות הותיקות תיארה את הצורך הממשי של המתנדבים בתגמולים חומריים: *מערכת צריכה קודם כל בחגים לתת למתנדבים שי כמו שנותנים לעובדים, זה אחד מהפאקים הכי שיש פה. לא הקטע של המתנה, זה קטע שזה אפילו מעליב, זה לא מיליון דולר זה מאה שקל, ומישהו שמוכן לתת מעצמו שבועות וחודשים ושנים, לקבל פעם בחצי שנה מאה שקל מתנה, זה עניין של הערכה. וזה לא קיים פה, לפחות עד היום. ולפחות אותי זה נורא מרגיז. (...)* פעם בשנה גיבוש, איזה ציפור, איזה יום כיף (מתנדבת).

תגמול נוסף שהוצג על ידי המתנדבים קשור לפיתוח כיווני חשיבה חדשים והעמקה בתחומי עניין חדשים: קבלת תרומה אישית לקורות החיים (בקידום הקריירה) ובהעשרת הידע הקיים באמצעות השתלבות בהכשרות. מעניין לציין כי התגמול הנוגע לקידום הקריירה של המתנדבים (תרומת ההתנדבות למטרותיהם המקצועיות) קיבל ציון נמוך יחסית (3 שפירושו לא

כל כך עד במידה מועטה). אך כאשר נשאלו המתנדבים האם ההתנדבות בפועל תתרום, לדעתם, לקריירה המקצועית שלהם, מחציתם ענו בחיוב:

*עם ההעשרות האלו ועם השיחות האלו, עם הרכז הקודם ועם המנהלת, אני חושבת שאני התקדמתי, למדתי, באתי עם ראש פתוח, רציתי ללמוד, אז אני למדתי (מתנדבת).*

לממצאים אלה שתי משמעויות חשובות. ראשית, נראה כי מערכת התגמולים במרכזי "הפוך על הפוך" תואמת במידה רבה את הצרכים של המתנדבים. שנית, התגמול החשוב ביותר מבחינת המתנדבים הוא הידיעה שהם תורמים ומועילים. נראה כי ניתן לענות על צורך זה בתגמול שיחות המשוב עם המתנדבים. יחד עם זאת, יש לזכור כי שאלוני תגמולים עלולים לסבול מהטיה של רציה חברתית, ועל כן כדאי להמשיך ולהתחשב בצורך של מתנדבים בתגמולים חומריים ובתגמולי קריירה והתפתחות.

### שביעות רצון

שביעות רצון של מתנדבים נתפסת גם כמשתנה תלוי, תוצאה של פעולה מוצלחת, למשל, או של הדרכה שוטפת טובה, וגם כגורם מנבא, למשל של התמדה ואי-נשירה.

מתוך שאלוני המתנדבים הבוגרים עולה כי הרב המכריע של המתנדבים מרוצים או מרוצים מאוד מעבודתם ההתנדבותית: 52% מרוצים מאוד, 39% מרוצים וכ-9% אינם מרוצים. כלומר, המתנדבים הביעו שביעות רצון כללית גבוהה מאוד: למעלה מ-90% מהמתנדבים הביעו שביעות רצון. בערים הקטנות שביעות הרצון הייתה מעט גבוהה יותר מאשר בערים הגדולות: 95% מהמתנדבים הבוגרים בערים הקטנות היו מרוצים או מרוצים מאוד לעומת 89% בערים הגדולות.

ממצא נוסף שיכול להצביע על שביעות הרצון של המתנדבים הוא הנכונות להמליץ לחבריהם להצטרף לארגון. 95% מהמתנדבים בערים הגדולות ו-91% מהמתנדבים בערים הקטנות ענו כי היו עושים זאת.

אלו הם ממצאים חשובים שמראים כי נעשית בשטח עבודה טובה של ניהול המתנדבים ותיגמולם. יחד עם זאת, יש לזכור כי מתנדבים נוטים, בעודם בתפקיד, לתאר שביעות רצון גבוהה, שכן הם מבצעים תפקיד שאינם מוכרחים לבצע, וחוסר שביעות רצון במצב כזה יוצר דיסוננס מסוים. בנוסף, יש לזכור כי המדגם דוגם רק מתנדבים שבחרו להישאר כמתנדבים. מן הסתם, אם אין המתנדבים מרוצים, הם נושרים, וכך נותרים רק מתנדבים מרוצים במערך. בנוסף, יש לציין כי רוב המחקרים שנעשו על שביעות רצון הראו דווקא קשר שלילי בין שביעות רצון מדווחת והתמדה, ממצא המתיישב עם התחלופה הגבוהה בקרב מתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך".

שביעות רצון ממה? – מחקרה של דריהם (1999) הראה כי לא ניתן להתייחס אל שביעות רצון של מתנדבים כאל נתון כללי, אלא רצוי לפרק אותו לגורמים, כדי להבין טוב יותר את רמת שביעות הרצון של מתנדבים: מהם ההיבטים בפעילות ההתנדבותית שגורמים לשביעות רצון או לחוסר שביעות רצון?

ניכר כי היבט היחסים זוכה לשביעות הרצון הגבוהה ביותר. 95% מרוצים מהיחסים שלהם עם הממונה הישיר עליהם (זהו משוב חיובי מאוד לרכזים ולמנהלי המתנדבים). 88% מרוצים מהיחסים עם מתנדבים אחרים במרכז. יש לציין כי היחסים עם עובדים אחרים במרכז

זכה גם הוא לשביעות רצון גבוהה, אך פחותה מזו הנובעת מהיחסים עם הממונה הישיר (82% מרוצים או מרוצים מאוד מאספקט זה).

מתנדבים הביעו שביעות רצון גבוהה גם מהיבט התפקיד (רבים מרוצים מהאתגר שתפקידם מציב בפניהם, מסוג המשימות שכרוכות עמו, וממידת העצמאות בתפקיד). בנושא ההערכה ותגמולים שמקבלים מתנדבים (כולל העשרות ופעילויות חברתיות) הביעו שביעות רצון כ-70% מהמתנדבים. זהו אחוז שביעות רצון גבוה, אך הוא נמוך ביחס להיבטים האחרים שצוינו, במיוחד בכל הקשור לטיב התגמולים ולתכיפות קבלתם (59%-ו-47% מרוצים, בהתאמה). לגבי אפשרויות הקידום בארגון: רק מיעוט מהמתנדבים (25%) היה מרוצה מהיבט זה. לא ברור אם המתנדבים אינם מרוצים מאי-קידום (כך לא נראה מהתשובות לשאלה הכללית שדווחו לעיל וכן לא מהראיונות), או האם הם אינם רואים נושא זה כרלוונטי לשביעות רצון, כלומר התנדבות לחוד וקידום לחוד.

#### **לוח מס' 7: שביעות רצון של מתנדבים בוגרים מהיבטים שונים בהתנדבות**

ההיבט בפעילות ההתנדבותית	שיעור המשיבים על רמת שביעות רצון גבוהה או גבוהה מאוד מאותו היבט
היחסים שלי עם הממונה הישיר/ה עלי	95%
היחסים עם המתנדבים האחרים	88%
האתגר בפעילות	86%
סוג המשימות שעלי לבצע	85%
התנאים בהם אני עובד/ת	85%
מידת העצמאות בתפקיד	82%
היחסים עם הצוות בשכר	82%
המשוב שאני מקבל/ת	80%
ההישגים שלי עד עכשיו	77%
ההדרכה השוטפת שאני מקבל/ת	77%
ההתקדמות של הנוער	75%
הפעילות שארגנו למען המתנדבים	71%
מידת השגרה בפעילות	70%
סידורי העבודה	67%
טיב התגמולים שאני מקבל/ת	59%
היוקרה בעבודה עם נוער	58%
תכיפות התגמולים שאני מקבל/ת	47%
היוקרה בארגון	45%
האפשרויות לקידום	25%

בקרב המתנדבים בערים גדולות n = 38 ; בקרב מתנדבים בערים קטנות n = 21 .

### מחירים וקשיים

ההתנדבות כרוכה בקשיים לא פשוטים, שגובים לעיתים מחיר כבד מהמתנדבים: מחיר נפשי, פיחות במשאב הזמן, מחיר כלכלי, ומחיר סטיגמתי. על כן, שאלנו את המתנדבים הבוגרים בערים גדולות ובערים קטנות: "באופן כללי, באיזו מידה יש מחיר אישי לעבודתך ההתנדבותית?".

בעיר גדולה 10.5% מהמתנדבים ענו שכלל אינם משלמים מחיר אישי בהתנדבותם, כמחצית (47.4%) מהמשיבים מצאו מחיר אישי מועט, ו-42.1% דיווחו על מחיר אישי "מסוים". בעיר קטנה 19% השיבו שאינם משלמים מחיר אישי, 33.3% ציינו שהם משלמים מחיר אישי מועט וכמחציתם (47.6%) דיווחו על תשלום אישי מסוים. אף לא אחד מהמשיבים מצא בהתנדבותו "מחיר אישי כבד". מכך אנו למדים שאין המתנדבים תופסים את ההתנדבות כבעלת עלות גבוהה מדי לגביהם.

לוח מס' 8 מציג את הקשיים שפירטו המתנדבים בשאלונים, מהקושי שקיבל ציון גבוה ביותר (כלומר המחיר הגבוה ביותר מבחינתם), ועד לקשיים שמתנדבים פחות נתקלים בהם.

**לוח מס' 8: דירוג הקשיים הנובעים מהפעילות ההתנדבותית (מתנדבים בוגרים)**

ציון ממוצע	שיעור המסכימים (ציונים 4, 5 ו-6)	הקושי המתואר
3.55	55%	יש לי פחות זמן פנוי
2.81	37% (45% עיר גדולה, 24% עיר קטנה)	הפעילות דורשת יותר שעות ממה שחשבתי
2.76	32% (45% עיר גדולה, 9.5% עיר קטנה)	תחושת תסכול, מאחר ואין התקדמות
2.50	45% (65% עיר גדולה, 10% עיר קטנה)	מאמץ פיזי ונפשי
2.38	19%	הצורך לוותר על עניינים אישיים ומשפחתיים
2.33	24% (34% עיר גדולה, 5% עיר קטנה)	פגיעה בלימודים/בעבודה בשכר
2.25	36% (46% עיר גדולה, 19% עיר קטנה)	תחושת דיכאון, בגלל הבעיות שאני שומעת/ע
2.06	21% (27% עיר גדולה, 10% עיר קטנה)	לעיתים אני חשה/פגועה באופן אישי
2.01	46.5% (70% עיר גדולה, 5% עיר קטנה)	הפעילות לא מעניינת/מאתגרת אותי
1.84	10% (16% עיר גדולה, 0% עיר קטנה)	ייאוש
1.65	22% (32% עיר גדולה, 5% עיר קטנה)	חוסר הערכה מהסביבה
1.26	0	תחושת ניצול
1.12	0	מריבות עם מתנדבים אחרים/הצוות

בקרב המתנדבים בערים גדולות  $n = 38$ ; בקרב מתנדבים בערים קטנות  $n = 21$ . הציון בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה.

שני הקשיים הראשונים שפורטו קשורים במשאב הזמן שפוחת: "יש לי פחות זמן פנוי" (3.6 בעיר גדולה ו-3.5 בעיר קטנה); ו"הפעילות דורשת יותר שעות ממה שחשבתי" (בעיר גדולה 3.1 ובעיר קטנה 2.2). לצד קשיים אלה ניתן להעלות גם את הקושי שנוצר בשל הצורך לוותר על עניינים אישיים ומשפחתיים, ואת הפגיעה בלימודים ובעבודה, שגם הם קשורים בבעיה של חוסר זמן, וקיבלו ציונים בינוניים (כ-2.3 כל אחד).

לצד הקשיים הללו, תיארו המתנדבים קשיים נפשיים ורגשיים שכרוכים בפעילות ההתנדבותית, ומעניין לראות כי קשיים אלה צוינו על ידי המתנדבים בעיר גדולה יותר מאשר

המתנדבים בעיר קטנה. למשל: "תחושת התסכול, מאחר ואין התקדמות", ציון ממוצע בעיר גדולה 3.05 ובעיר קטנה  $t(57)=2.4, p=0.022.24$ . היבט ה"מאמץ הפיזי והנפשי" דווח בעיר גדולה על ידי 65% מהמתנדבים (ממוצע 2.84) ובעיר קטנה 10% (ממוצע  $t(56)=2.0, p=0.051.9$ ). אף לא אחד מהמשיבים ציין את הקשיים שכרוכים ביחסים בין-אישיים, ואף לא אחד ציין תחושה של "ניצול".

הממצא המרכזי הוא כי אף קושי מתואר לא קיבל ציון ממוצע מעל 3.5 (כלומר הקושי תואר כקיים במידה מסוימת). אולם, במהלך הראיונות שנערכו עם המתנדבים ועם העובדים, תוארה קשת של קשיים שחווים מתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך": מחיר כלכלי, פחות במשאב הזמן, שעמום ותסכול, וקשיים רגשיים (כולל הקושי בהשמת גבולות). אפילו אם המתנדבים לא הבליטו קשיים אלו בשאלונים, אין להתעלם מהם:

*הרגשתי שזה לא היה בגלל שאני רוצה לעשות פסק זמן, זה לא היה בגלל שאני הרגשתי שאני מבזבזת את הזמן שלי. זה היה בגלל שאני פשוט הגעתי למצב שאני לא יכולה להמשיך להתנדב, זאת אומרת אני חייבת לגמור את החודש, (...) והתחלתי בעבודה חדשה, משמרות. וזה לעבוד כמעט כל יום, וגם בסופי שבוע, ויש לימודים, וזה גם יוצר מצב שאתה כבר גם עייף (מתנדבת).*

*בשביל להיות פה אני משלמת מחיר של זמן ונסיעות. לא תמיד יש איך להגיע לפה, כל מיני דברים שאולי יכולתי לעשות בארבע השעות הללו ואני תורמת אותן פה, דברים כמו ספורט, לימודים שיכולתי לעשות בזמן הזה (מתנדבת).*

*יש רגעים ב"הפוך", יש שעה שלא מגיע אף נער חדש, לפעמים יום שלם מגיעים שני חדשים. מה עושים? יש מתנדבים שלא יודעים מה לעשות. אנחנו מתחילים לדבר, מחלקים משימות, חושבים על איזה רעיון יצירתי, אבל עדיין זה הקושי שלהם (...). מזוויית העין אתה בוחן את מבטם המתוסכל של המתנדבים ואומר: 'אוף, שלא יעזבו' (עובדת).*

מהראיונות עולה כי הקושי הגדול מכולם הוא הקושי הרגשי. מתנדבים נתקלים לעיתים בבעיות אנושיות קשות ביותר, וכאנשים, שאמנם רוצים לסייע, אך חסרי ידע וניסיון מקצועי, הם מתקשים לעיתים להכיל את הבעיות הקשות אליהן הם נחשפים. אחת המתנדבות הכירה באופן אישי בני נוער שנפגעו בפיגוע, כמו גם נערה שנפטרה ממנת יתר, והייתה לכך השפעה רגשית קשה על חייה:

*יצאתי מסרט, אמרו לי יש פיגוע ב-[שם מקום], אמרתי יופי, הלכתי לישון. שבת בבוקר מתקשרים (...), הולכים להוציא היום ניידת, פותחים את הקפה, (...) כי הפיגוע היה של ילדי [שם מקום]. (...) באותו רגע זרקתי הכל, נסעתי ל[שם המרכז]. שם פגשתי המון מהילדים שלנו ואחת הילדות שאני הכי אוהבת אמרה לי ש[שמן של שתי נערות] נהרגו. אז זה בום שאתה מקבל בבטן ואתה בהלם ואתה, כשאתה שם, אתה לא עושה, (...) אתה יותר בשבילם מאשר בשבילך. וזהו, ואז אתה הולך הביתה ואתה לא מאמין. ואתה לא רוצה ללכת להלוויה, כי אתה לא מאמין. ואתה מגיע לקפה כי הקפה נפתח ואתה רוצה לראות את הילדים ואתה רוצה לראות איך הילדים מרגישים. אני חושבת שלא היה עיתון שלא גזרתי,*

שלא שמרתי (...), והייתי צריכה לעבוד קודם עם עצמי לפני שיכולתי להתמודד עם הנוער, ובשביל זה הלכתי לפסיכולוגית של עלם. (...) אני מספיק מחוברת למציאות ומספיק חזקה, אבל בוא נגיד שזה לא עבר לי עד היום (מתנדבת).

#### גורמי התמדה ונשירה של מתנדבים

תחלופה גבוהה מדי של מתנדבים יכולה לגבות מחיר כבד. תהליכי המיון, ההכשרה, ההכנסה לארגון, והניהול של המתנדבים דורשים מאמץ רב מהנהלת הארגון. עם נשירת המתנדב, ההשקעה הרבה יורדת, ברובה, לטמיון, והיא אף יוצרת צורך לחידוש תהליכים אלה בגיוס מתנדבים חדשים. ככל שתהליכים אלה ארוכים, מקצועיים ויקרים יותר, כך עלותה של הנשירה גבוהה יותר. בלייק וג'פרסון (Blake & Jefferson, 1992) טענו ש"כל ארגוני המתנדבים צריכים לעסוק בנושא התחלופה של המתנדבים, במיוחד אם היא גבוהה בארגון. העלות של הכשרת המתנדבים וההשפעה על מורל שאר המתנדבים כשאנשים עוזבים, היא לרוב בעלת אפקט דומינו" (עמ' 3). הגורמים שיכולים להשפיע ביתר שאת על התמדתם של מתנדבים בארגון הם רמת המחויבות שלהם ורמת ההנעה שלהם. כנען וקאסיו (Cnaan & Cascio, 1999) הגדירו מחויבות של מתנדבים באמצעות משך הזמן בו פעלו בארגון, מספר השעות בשבוע אותם הם מקדישים לפעילות, וכוונתם להישאר בארגון.

בחלק אשר עסק במאפייני ההתנדבות (ראה עמודים 18-20), ניכר כי המתנדבים אינם פועלים זמן רב בארגון. אנו יודעים כי קיימת תחלופה גבוהה למדי של מתנדבים, ואכן זמן ההתנדבות הממוצע של המתנדבים שהשתתפו במחקר היה תשעה חודשים בלבד. מאידך, רוב המתנדבים דיווחו כי הם מתנדבים בין ארבע לחמש שעות שבועיות ומגיעים לפעילות פעם בשבוע או יותר, תדירות די גבוהה. ניתן ליישב את שני הממצאים בכך שמתנדבים בעלם נדרשים לתת לא מעט והדבר עלול לגרום להם לעזוב את הארגון לאחר זמן קצר. אולם יש להדגיש שרוב המרכזים קיימים זמן לא רב, ולכן אין עדיין לצפות להתנדבות לאורך זמן. ידוע גם מהספרות המחקרית שההתמדה פוחתת ככל שגיל המתנדבים יורד (דריהם, 1999), ורוב מתנדבי עלם, אפילו הבוגרים, צעירים.

הנעת מתנדבים – בשאלונים שחולקו למתנדבים כללנו מספר שאלות שיכולות להצביע על רמת ההנעה (מוטיבציה) של מתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך". בדקנו האם חל שינוי במספר השעות שהקדישו לפעילות ההתנדבותית והאם לדעתם יחול שינוי כזה בעתיד; את נכוונתם לפעול שעות רבות יותר בעתיד; את כוונותיהם להישאר או לעזוב את הארגון; ואת מידת החשיבות של הפעילות ההתנדבותית בעיניהם כיום.

מבחינת הזמן השבועי שהמתנדבים מקדישים לפעילות, משתנה שיכול להצביע, כאמור, על המחויבות, אך גם על ההנעה בתפקיד, מדובר על פי רוב בארבע או חמש שעות בערים הגדולות, ובשלוש או ארבע שעות בערים הקטנות. כאשר נשאלו המתנדבים האם היו מוכנים להקדיש שעות רבות יותר לפעילותם במרכזי "הפוך על הפוך" בעתיד, כמחציתם השיבו בחיוב. בקרב המתנדבים בערים הגדולות נמצא הבדל משמעותי בין שלב א' במחקר לשלב ב': בשלב הראשון הסכימו 66% מהמתנדבים לפעול שעות רבות יותר בעתיד, אך כעבור שנה ירד שיעורם לחצי ורק 30% היו



נכונים להקדיש שעות רבות יותר למרכזי "הפוך על הפוך". בערים הקטנות המגמה הייתה הפוכה, דבר שיכול להצביע על עליה ברמת ההנעה: מ-40% בשלב א', ל-52% בשלב ב'.

בדקנו האם חל שינוי בתדירות ההגעה של המתנדבים מאז שהתחילו להתנדב. 54% מהמתנדבים בערים הגדולות ו-65% בערים הקטנות דיווחו כי לא חל כל שינוי בתדירות ההגעה שלהם מאז שהתחילו להתנדב. בערים הגדולות היו מתנדבים רבים יותר שהגבירו את תדירות הגעתם: 30% לעומת 15% בערים קטנות, ושיעור דומה של מתנדבים בערים הגדולות ובקטנות דיווחו כי הם מגיעים פחות מבעבר (16%, ו-20% בהתאמה).

בנוסף, נשאלו המתנדבים לגבי כוונותיהם העתידיות באשר לתדירות הגעתם לפעילות ההתנדבותית: האם בכוונתם להגיע יותר, פחות, או ללא שינוי? כאן לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין מתנדבים בערים גדולות או קטנות: 46% ציינו שבכוונתם להגיע יותר בעתיד, 8% דיווחו שבכוונתם להגיע פחות, ו-46% טענו שלא יחול שינוי בתדירות הגעתם בעתיד.

שאלנו את המתנדבים עוד כמה זמן בדעתם להישאר בארגון. מתנדבים רבים יותר בערים הקטנות (33%) ענו כי הם מתכוונים לעזוב את הארגון במהלך מחצית השנה הקרובה, לעומת 13% בלבד בערים הגדולות. מאידך, יש מתנדבים רבים יותר בערים הקטנות שרואים את עצמם פועלים בארגון לאורך שנים (28% לעומת 7% בלבד בערים הגדולות). בנוסף, רוב המתנדבים (56%) בערים הגדולות ציינו כי אינם יודעים כמה זמן עוד ימשיכו בארגון, דבר שיכול ללמד על רמה מסוימת של עמימות בהנעה ועל חוסר יכולת להחליט על רמת המחויבות שלהם לארגון.

רמת החשיבות שהמתנדבים מייחסים לפעילות ההתנדבותית שלהם יכולה יותר מכל ללמד על רמת ההנעה של המתנדבים ועל המחויבות הארגונית שלהם, ועל כן הממצא הבא מפתיע מאוד לאור כל הממצאים שהופיעו לעיל:

**לוח מס' 9: חשיבות ההתנדבות בעיני המתנדבים הבוגרים (שיעור המציינים כל היגד)**

עד כמה הפעילות ההתנדבותית חשובה בעיניך?	בערים הגדולות	בערים הקטנות	כלל המתנדבים
היא חשובה לי מאוד (בין הדברים החשובים בחיי)	46%	25%	36%
היא חשובה לי במידה רבה (אך יש דברים חשובים ממנה)	41%	66%	53%
היא חשובה במידה מסוימת	13%	9%	11%
היא אינה חשובה בעיני	0%	0%	0%

בקרב המתנדבים בערים גדולות n = 41 ; בקרב מתנדבים בערים קטנות n = 36 .

ראשית, ממצא זה מלמד על רמות הנעה ומחויבות גבוהות בקרב המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך": כ-90% מהם ייחסו חשיבות רבה ואפילו רבה מאוד להתנדבות שלהם. למעלה משליש מהם ראו את הפעילות ההתנדבותית כאחד הדברים החשובים ביותר בחייהם. אף לא אחד מהמתנדבים (גם לא בקרב המתנדבים ה"לא טהורים") אמר שהפעילות אינה חשובה בעיניו.

מעניין לראות כי בקרב מתנדבים בערים הגדולות שיעור הנשאלים שצינו כי הפעילות היא בין הדברים החשובים בחייהם כמעט כפול משיעורם בערים הקטנות (46% מול 25% בהתאמה). יש לציין כי ההבדלים בין עיר גדולה לקטנה נמצאו קרובים למובהקות במבחן חי בריבוע ( $p=0.08$ ).

בכל המשתנים המלמדים על מחויבות והנעה, נמצאה ירידה משמעותית בקרב המשיבים בערים גדולות משלב א' לשלב ב'. למשל, בשלב הראשון דיווחו לא פחות מ-91% מהמתנדבים בערים הגדולות כי הם חשים שייכות גבוהה למרכז בו הם פועלים. מספר זה הצטמצם ל-61% בלבד לאחר שנה (הבדל זה נמצא מובהק במבחן חי בריבוע,  $\chi^2(1)=5$ ,  $p=0.025$ ). כיצד ניתן ליישב את העובדה שמתנדבים רבים כל כך בערים הגדולות, הן בשלב א' והן בשלב ב' של המחקר, ציינו כי הפעילות בעלם היא בין הדברים החשובים בחייהם?

יתכן כי ניתן למצוא את הפתרון בהסברים שניתנו בעבר לקשר שבין חוסר שביעות רצון של מתנדבים לבין התמדתם לאורך זמן (למשל, חסקי-לוונטל, 2001): דווקא המתנדבים שחשים מחויבות רגשית רבה לארגון נוטים לראות בו את הבעיות, ולחוש כי יש להם גם זכות וגם חובה לבקר את הארגון. כך גם כאן: דווקא המתנדבים שהפעילות חשובה בעיניהם כל כך מתקשים להתמודד עם השינויים שחלו בארגון ועם תחלופת הצוות. בעיות ארגוניות משפיעות עליהם בצורה דרמטית יותר, ועל כן יתכן שהם עוזבים יותר מסיבות רגשיות.

גורמי נשירה – כדי להבין מדוע מתנדבים מחליטים להפסיק בשלב מסוים את פעילותם ההתנדבותית, ראינו את המתנדבים, את הרכזים ואת המנהלים. כמו כן, ראינו מתנדבים שסיימו שנת התנדבות ולא חזרו להתנדב, אך לא ראינו מתנדבים שנשרו. מתשובותיהם עולה קשת רחבה של סיבות לנשירה. אחת העובדות תיארה את שלל גורמי הנשירה של מתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך":

*[עוזבים] או כי הגיעה תקופה ככה לחוצה בחיים, אם מישו התחיל לעבוד, מישו התחיל ללמוד, כי זה כבר לא מסתדר עם המערכת. או כי זה אחרי תקופה מאוד ארוכה של התנדבות, שנה או שנה וחצי, איזשהו מיצוי, שחיקה, לא יודעת איך לקרוא לזה, ומעטים כי לא הסתדר להם ככה לא התחברו נכון (עובדת).*

רבים מהעובדים מאמינים כי מתנדבים עוזבים בגלל שינוי בנסיבות חיים. ברם, בדרך כלל נסיבות החיים המשתנות מעניקות לגיטימציה לעזיבה, שהייתה נגרמת, בלאו הכי, בשל סדר עדיפויות נמוך של הפעילות ההתנדבותית אצל המתנדב. דבר זה טבעי ומתועד בספרות (Warner, 1972): ההתנדבות איננה, בדרך-כלל, מרכזית בחייהם של המתנדבים, ולכן עניני משפחה, פרנסה ובריאות יקדמו לה בסדרי העדיפויות. אחת העובדות הסבירה את הנשירה כשינוי בנסיבות חיים, אך מדבריה ניתן ללמוד גם על החשיבות של סדר העדיפויות של המתנדב בהחלטה זו:

*תחושה של, אני חושבת שיש הרבה פעמים דברים שמשתנים בחיים, סיבות אישיות, וכשמתחילים לקצץ, זה לא כמו לעזוב עבודה, הכי קל להוריד את הקטע של ההתנדבות הרבה פעמים (עובדת).*

מתנדבים ועובדים ציינו סיבות נוספות לנשירה: תחושה של מיצוי, שעמום ושחיקה אצל מתנדבים, בשילוב עם תסכול ותחושה של חוסר סיפוק; תסכול מתמשך, שיכול לנבוע מחוסר תיאום בין ציפיות המתנדב עם הגעתו, לבין המציאות אותה הוא פוגש במהלך ההתנדבות שלו בפועל; תחושה של חוסר קידום למתנדבים, קונפליקטים עם הצוות או עם מתנדבים אחרים, וחוסר הערכה; קשיים חברתיים ותחושת חוסר שייכות. שתי עובדות ומתנדבת תיארו את גורמי הנשירה:

שעמום זה בעיה אחת, חוסר סיפוק, הוא לא עושה פה כלום (...). אני חושבת שחוסר בטחון, סתם שחיקה, די מיציתי את התפקיד. עשיתי והיה לי נחמד, אני רוצה להמשיך (עובדת).

[המתנדבים] באו אולי וחשבו שאם הם הולכים להתנדב ולהציל את העולם, לחוות חוויות שלא חוויתי, מראות שלא ראיתי. דבר שני בנקודת הזמן הנוכחית של ה"הפוך" שלי, בתחילת הדרך, אולי מחכים, מחכים ואף אחד לא בא: 'מה זה החרטה הזה? אין לי זמן לחכות, אני רוצה משהו מיידי, אני רוצה משהו אינסטנט, רוצה להתנדב במקום שייתן לי כבר לעשות ולא לחכות' (עובדת).

נגיד, יש אנשים שהם מתנדבים במשמר האזרחי, נכון? יש להם דרגות. אני מכירה רב פקד מתנדב. אני מכירה רכז שהוא מתנדב שהוא רכז של המתנדבים (...). מי שיש לה מוטיבציה, נגיד אדם כמוני, היא רוצה להתקדם, והיא לא רוצה להתקדם במסלול של השכירים, זה לא המסלול שלי (...). גם במסלול של מתנדבים צריך להיות איזשהו, שאני גדלה, ולא אני אשאר פה שנה, שנתיים, שלוש, חמש, ואני אותו דבר (מתנדבת).

המתנדבים שמגיעים להתנדב בעלם מתחייבים מראש, לעיתים בחוזה כתוב, שלא לעזוב לפני תום השנה. קביעת שנה כמסגרת מקילה על המתנדבים בכך שהזמן, כאמור, מוגדר, אך גם מקילה על מרכזי "הפוך על הפוך" ועל עלם ביצירת קבוצת מתנדבים קבועה. אלא שאליה וקוץ בה: הגדרת המחויבות הזו תוחמת בעבור רבים מהמתנדבים את זמן הפעילות שלהם, ורבים מהם עוזבים מיד עם תום השנה. אחת המתנדבות תיארה כיצד המחויבות לשנה אכן השפיעה על החלטתה לעזוב:

קודם כל, שוב פעם, השיקול היה פשוט. הרגשתי שמבחינת ההתחייבות שלי ל"הפוך", הם הרי דיברו על זה שאם מתנדבים אז רצוי, כאילו אתה מתחייב לשנה (...), שוואלה, הם בונים עליך לשנה, וזה היה מאוד חשוב לי לעשות את זה. ובאמת, אני עזבתי אחרי, אני חושבת, משהו כמו אחת-עשרה חודש או שנה, משהו כזה. אז מהבחינה הזאת הייתי מבסוטית שכן מילאתי את ההתחייבות שלי. השיקולים היו לימודים ועבודה, שפשוט לא ראיתי את עצמי נותנת את המאה אחוז שיכולתי לתת קודם, שזה לא רק לבוא בימי שלישי, אלא גם לא להיות בלחץ על מתי לעזוב, ולבוא באופן רציף כל יום שלישי ולבוא לכל הפגישות שמעבר (מתנדבת).

בחנו כיצד מאפיינים מרכזיים של מתנדבים (מאפיינים סוציו-דמוגרפיים ומאפייני ההתנדבות) משפיעים על שביעות רצון, מחיר, קשיים, תגמולים, ויחס אל הממונה, כפי שהם משתקפים בשאלוני המתנדבים הבוגרים. קשרים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

### צוות המרכזים וסוגיות בניהול

חלק מרכזי נוסף במשולש היחסים במרכזי "הפוך על הפוך" הוא הצוות השכיר. הקשר של אנשי הצוות עם המתנדבים הוא ישיר: הם מנהלים את המתנדבים, מכשירים אותם, מפקחים עליהם, מעשירים אותם ומתגמלים אותם. מתפקיד הצוות לדאוג שאל המרכז יכנסו המתנדבים המתאימים ביותר ויתמידו בו לאורך זמן. גם הקשר שלהם עם הנוער מוטב השירות הוא ישיר: חלק מהמוטבים זקוקים לשיחה מקצועית, והוא מופנה לאנשי מקצוע שכירים שנמצאים במרכז. חלק מהאספקטים של ניהול מתנדבים נדונו כבר בפרק שעסק במתנדבים הבוגרים. בפרק זה נדון באספקטים נוספים: בניהול השוטף של המתנדבים, הכשרתם והדרכתם ועד הפסקת עבודתם; בסוגיות ייחודיות שכרוכות בניהול כוח אדם שאינו מקבל שכר; במערכת היחסים הייחודית שנוצרת בין הצוות השכיר לבין המתנדבים; ובהשפעת ההתנדבות על הצוות השכיר במרכז.

#### הדרכה שוטפת, העשרה ותמיכה במתנדב

לאחר שלב ההכשרה הראשונית, מתקיימת העשרה מתמשכת במרכזים. ההעשרות מתקיימות בין פעם בחודשיים ועד לפעם בשבועיים. 90% מהמתנדבים דיווחו כי מפגשים אלה מתרחשים לפחות אחת לחודש. 78% מהמתנדבים דיווחו כי הם מגיעים (כמעט) לכל המפגשים.

חלק מההדרכות מועברות על ידי הרכזים עצמם, חלקן נוצרות על בסיס נושאים שמעלים המתנדבים, וחלקן על ידי אנשי מקצוע אחרים. כך, למשל, באחד המרכזים נערכה הדרכה על ידי נציגת ארגון נט"ל, לגבי התמודדות עם חרדות, בעקבות המצב הביטחוני. כמו כן נערכות ישיבות מתנדבים באופן שוטף; חלקן נערכות עבור כל קבוצה בנפרד (צוות, מתנדבים בוגרים ונוער מתנדב) וחלקן משותפות. למפגשים אלה מספר מטרות (כפי שנמנו על ידי הרכזים): העברת מידע, פיתוח כישורים, הגברת מחויבות, גיבוש חברתי, "ונטילציה" (העלאת קשיים והפגת מתחים) ותגמול.

המתנדבים, על-פי-רוב, מעריכים "העשרה" זו ולראיה 78.5% מהמתנדבים ציינו כי מפגשים אלה תורמים להם במידה רבה או אפילו רבה מאוד. חלקם אף ציינו את ההעשרות כתגמול משמעותי עבורם:

*[מעריך ההעשרות] נתן לי עוד כל מיני דברים שלא ידעתי, כיוונים, (...). כיווני מחשבה. באיזשהו מקום אני כאן גם בשביל עצמי, בסופו של דבר, כי זה תחום שכן מעניין אותי וכן משהו שאני ארצה לעשות בעתיד. לא יודעת עדיין באיזה כיוון בדיוק, אבל זה משהו שכאילו באתי גם לקחת כלים בשבילי. וזה כן קיבלתי כאן (מתנדבת).*

בנוסף להדרכה הקבוצתית, עורכים הרכזים שיחות אישיות עם המתנדבים שתדירותן נעה בין אחת לשבועיים לבין אחת לשלושה חודשים. 21% מהמתנדבים דיווחו על פגישה אישית לפחות אחת לשבועיים, 39% על פגישה פעם בחודש, ו-40% דיווחו על תדירות הנמוכה מפעם

בחודש או כי אינם נפגשים אישית עם הרכזים כלל. רק 18% מהמתנדבים ציינו כי פגישות אלה הן במועדים קבועים. מעניין לראות כי בערים גדולות 21% דיווחו על פגישות במועדים קבועים מול 11% בלבד בעיר קטנה. כך תיארה את השיחות האישיות אחת המתנדבות:

[מפגשים] שבהם ממש לוקחים את המתנדב ועושים איתו פגישה בארבע עיניים ושואלים אותו: "שפוך!" כאילו יש איזה משהו שאתה רוצה להתייעץ איתו, מתנדב, משהו, וזה ולדבר. והיה לי מפגש אחד כזה עם [שם הרכזת] בארבע עיניים שהיה אחלה (...). דיברנו על כל מיני מקרים, (...) איך שאני מתמודדת איתם, ואיך אני עוברת את השנה הזאת כאילו (מתנדבת).

מעבר להכשרות הקבוצתיות והמפגשים האישיים נערך, בכל סיום יום פעילות במרכז, מפגש שמטרתו סיכום היום. מטרת השיחה היא לשבת יחד, מתנדבים וצוות שכיר כאחד, ולסכם את מה שהתרחש באותו יום במרכז, תוך דיון ומסקנות. תחושת התרומה של המתנדבים משיחות אלה היא גבוהה מאד: 79% מהמתנדבים בערים הגדולות ו-90% בערים הקטנות ענו שהמפגש תרם להם "במידה רבה מאד" (ההבדל אינו מובהק).

ביקשנו לבדוק מהי ההשפעה שיש לתדירות ההכשרה וההדרכה על עמדות המתנדבים. לצורך כך ערכנו השוואה במבחני למדגמים בלתי-תלויים בין שאלוני המתנדבים הנפגשים אחת לשבועיים ומעלה לבין האחרים. מבחינת ההבדלים המובהקים נמצא כי תדירות הפגישות הקבוצתיות הגבוהה משפרת את שביעות הרצון מההתנדבות, מהממונה, מהתנאים ומההעשרות עצמן. תדירות גבוהה מסייעת להבנת המתנדבים את המסגרת, הם אינם חשים אובדן זמן פנוי עקב ההתנדבות, הם מרוצים מההתקדמות שלהם, ואינם מאוכזבים ממשמעות תפקידם. לפגישות האישיות נמצאה השפעה על שביעות הרצון של המתנדבים, על תחושת התרומה ועל תחושת השייכות למרכז. המפגשים האישיים מקילים על קשיי ההתנדבות ומגבירים את שביעות הרצון הכללית מהתפקיד. פירוט ההשפעה של ההכשרה וההעשרה על משתנים אלה מופיע בדו"ח המלא.

#### סיום ההתנדבות

התנדבות מסתיימת בשני אופנים: על ידי עזיבתו של המתנדב מרצונו החופשי (נשירת מתנדבים) או בסיום ההתנדבות על ידי הרכז ("פיטורין" בפי העובדים). אם כי האופן השני הוא נדיר יותר, הוא מציב אתגר ניהולי לא פשוט בפני הרכזים. מהראיונות עמם עולה כי יש כמה נסיבות שבהן הם יביאו לסיום פעילות של מתנדבים: בעיות נפשיות של מתנדב שהתגלו בדיעבד ושהפריעו לפעילות (למשל מתנדבת שהתגלה כי היא סובלת מהפרעת אכילה); הפגנת חוסר רצינות וחוסר מחויבות. להתייחסות חמורה במיוחד זכו יחסים אסורים עם בני הנוער. כך, לדוגמא, תואר מקרה של מתנדב שפוטר באופן מיידי על רקע של הטרדה מינית על גבול תקיפה של אחת הנערות המוטבות.

הקושי הניהולי בפיטורי מתנדבים נובע, קודם כל, מהבעיה לומר לאדם שבא מרצונו החופשי לתרום לחברה, כי אינו יכול לעשות כן. בנוסף, הרכזים מודעים לכך שפיטורי מתנדבים עלולים "לעשות רעש במערכת", ומתנדבים אחרים עלולים להביע תרעומת וחוסר הבנה לפיטורים של מתנדבים. כמו כן, יש לזכור כי, במרכזים מסוימים של "הפוך על הפוך", יש קושי אמיתי לגייס

מתנדבים, וקשה לוותר על מתנדבים שכבר פועלים במערכת והושקעו בהם משאבים. לבסוף, על הרכזים להתמודד עם תפיסה שכיחה בקרב המתנדבים שלא ניתן לפטר אותם.

### סוגיות ייחודיות בניהול מתנדבים

ניהול מתנדבים טומן בחובו אתגרים שלעיתים מנהלים של עובדים בשכר אינם צריכים להתמודד איתם. העובדה כי מדובר באנשים שפועלים בתוך הארגון ומייצגים אותו, מחד, אבל, מאידך, אינם מקבלים שכר ואינם חשופים לסנקציות כלכליות, מקשה לעיתים לקבוע גבולות ברורים וכללים חד-משמעיים. מדובר באנשים שבאו מרצונם החופשי ולחלק מהם קשה להבין כי לאורך ההתנדבות לא יוכלו להמשיך לפעול על פי שיקול דעתם הבלעדי ורצונם החופשי. ההתנדבות דורשת מחויבות, התמדה ועמידה בכללים, ולעיתים קשה לאכוף את אלה על אנשים שיכולים, לפחות באופן תיאורטי, לבוא וללכת כאוות נפשם.

אחת המנהלים של מרכז "הפוך על הפוך" תיארה את הבעיות בקשר חד-צדדי שכזה ואת הצורך שלה ליצור הדדיות בקבלה ובנתינה בין הצדדים, כדי להתמודד עם הסוגיות הניהוליות שהעלינו:

*החסרונות הם שההתנדבות במהותה היא איזה שהוא סוג של היקשרות חד-צדדית. הוודאיות לגבי השתייכותו של המתנדב לעשייה היא תלויה בחיבור הרגשי שלו, הסיפוק שהוא ישאב ויקבל ממנה. יחסים לא הדדיים במובן הזה שזה לא הרבה (...) עבודה מול שכר, אלא יש איזה שהוא מרקם שצריך להירקם בין המקום שבו המתנדב פועל לבין המתנדב עצמו, ואחד הדברים שאני באה איתם זה שאם משהו נותן משהו הוא צריך לקבל משהו בחזרה. אני לא חסידה של ארוחות חנם, לא כשיטה חברתית ולא כשיטה ניהולית. ואחד הדברים שאני שמה לי למטרה זה לא לקחת אנשים לפני שאני יכולה להגיד לעצמי או להם מה יצא להם מזה, מה הם יקבלו מזה, ואחד הדברים שאני אעסיק את עצמי הרבה זה האם תגמלתי, האם תחזקתי מספיק ונכון את המתנדבים (מנהלת מרכז "הפוך על הפוך").*

נושא הפיקוח על המתנדבים והיכולת להציב גבולות ברורים וכללי התנהגות ארגוניים, העסיק רבים מהעובדים, והם העלו זאת בראיונות. אחת העובדות תיארה בכנות כיצד מעמדו של מתנדב שונה ממעמדו של עובד בנושא הפיקוח:

*אבל אלה [המלגאים] חייבים לתת את השעות שלהם, פשוט, אז הם מגיעים ולא עושים פדיחות. קרה כאלה שהם לא על מלגה, שהם אומרים אני לא יכול. אני לא היסטורית (...) יש איזו רמה אדמיניסטרטיבית שאני לא יכולה להימלט ממנה: תוכנית שנתית ברורה, מעקב קבוע אחרי הפעילות השבועית שלו ברמה של מה עשית השבוע, מה אתה עושה בשבוע הבא? (...) עשרים דקות באיחור, אני לא היסטורית בקטעים האלה עם מתנדבים. כשזה מגיע לרמה של עובד פרופר, אני חושבת שהייתי הרבה יותר. (...) פה כשמתנדבים, אני אומרת אין לי את המסגרת הנוקשה הזאת (עובדת).*

מנהלים ועובדים רבים, בעיקר בתחילת דרכם בארגון, מרגישים שלא בנוח להציב דרישות בפני המתנדבים. הם חשים אסירי תודה למתנדבים על פועלם, וכמעט מוכנים להסתפק בכל מה שהמתנדב ייתן. מראיונות שנערכו עם עובדים, עולה כי ככל שהם ותיקים יותר, ובדרגה ארגונית גבוהה יותר, כך משתנה תפיסה זו, והם מאמינים שהמתנדבים גם מקבלים לא מעט מהפעילות

ההתנדבותית, ועל כן יש לגיטימציה מלאה להציב בפניהם דרישות. להלן דבריה של רכזת ההתנדבות הארצית שהציגה את השינוי התפיסתי שעברה:

*בהתחלה הרגשתי חייבת, כי אמרתי, בכל זאת, אנשים באו, הם נותנים מהזמן שלהם, אני לא יכולה לבקש מהם לעשות שמונה מאות מיליון דברים. מהר מאוד הבנתי שאם הם באים והם נותנים והם מחוברים רגשית למקום, אפשר לבקש מהם עוד אלף דברים והם רק רוצים שיבקשו מהם. יותר מזה, הם הרבה פעמים באים [ואומרים]: אנחנו רוצים לעשות עוד משהו. (...) בעיקרון, אני חייבתי את כולם להגיע [לישיבת צוות], שאם מישהו לא מגיע, שיתקשר אלי לפני ויסביר לי למה. יש לפעמים סיבות שהן מוצדקות, מבחינתי זה חלק מהחובות של המתנדבים. ואני הסברתי את זה גם בהגדרת תפקיד (רכזת התנדבות ארצית).*

התלבטות נוספת של רכזי המתנדבים קשורה לסגנון הניהול אותו הם מאמצים. מאחר שמדובר ביחסי עובד-מתנדב ולא מעביד-עובד, היחסים יכולים לקבל גוון פחות פורמלי. בנוסף יש לזכור כי במקרים רבים העובדים בשכר במרכזים באים מרקע דומה למתנדבים ונמצאים בגילים דומים. רכזים רבים מתעסקים בשאלה זו: עד כמה לשמור על ריחוק מסוים מהמתנדבים? עד כמה להקנות ליחסים צביון פורמלי? האם לאמץ סגנון סמכותי או שיתופי (על כל ההשלכות הנגזרות מכך)?

#### מערכת יחסים בין העובדים למתנדבים וסגנון ניהול

במרכזי "הפוך על הפוך" עובדות מספר קבוצות יחד: מתנדבים בוגרים ובני הנוער המתנדבים מחד, והצוות השכיר, ובתוכם רכזי ההתנדבות, מאידך. ליחסים בין קבוצות אלה יכולה להיות השפעה על מערך המתנדבים, על התמדת המתנדבים, על האווירה במקום ועל טיב השירות שניתן לאוכלוסיית היעד.

מערכת היחסים בין רכזים ומתנדבים היא מורכבת לעיתים, בשל המטרות השונות שכרוכות בה יחד. מחד, הרכז צריך לפקח על המתנדבים, ומאידך לתמוך בהם. מחד, הרכזים מנסים ליצור מערכת לא היררכית, ומאידך עולים מצבים רבים בהם הרכז צריך להשתמש בסמכותו. בנוסף, רכזים שנכנסו לתפקידם לאחר עזיבתו של רכז אהוד נתקלים בקושי מיוחד ליצור קשר עם המתנדבים שנשארו.

גם היחס של העובדים למתנדבים אינו אחיד. מהראיונות עולה כי בחלק מהמקומות מנסים הרכזים להעביר מסר בנוגע למקומם החשוב של המתנדבים במרכז, אך בעבור חלק מהצוות בשכר, בעיקר מי שאינו קשור להפעלת מתנדבים, ההתנדבות נתפסת לעיתים כנטל.

אף מצידם של המתנדבים מדובר במערכת יחסים מורכבת. "הכובעים" השונים של רכזי ההתנדבות והעמימות הסמכותית שלהם עלולים לבלבל אותם. מהראיונות שערכנו, עולה כי מתנדבים רבים נקשרים מאוד לרכז ההתנדבות שלהם וחלק ניכר מהמחויבות הארגונית שהם מפגינים נובע מקשר אישי חזק זה. דא עקא, עם עזיבתו של הרכז אותו הם מכירים, הם נוטים לעזוב, או להישאר ולפתוח במערכת יחסים פחות טובה עם המחליף.

שינוי מעניין ומובהק שהתברר בין שני שלבי המחקר הוא זהות חבר צוות העובדים שמדריך את המתנדבים. בשלב הראשון, רוב המתנדבים הבוגרים קיבלו הדרכה קבועה ממנהל המרכז (87.5%) ומיעוטם (12.5%) מרכז המתנדבים, ואילו בשלב השני המצב התהפך: רוב המתנדבים קיבלו הדרכה מרכז מתנדבים (69%) ומיעוט (29%) מהמנהל, וכך אכן אמורה להיות

חלוקת התפקידים. יחד עם זאת, נראה כי המנהל כממונה על המתנדבים אינו רק פתרון ארעי. המגמה ברורה בערים קטנות וגדולות כאחת. מפתיע למצוא כי המתנדבים שממונה עליהם מנהל המרכז דיווחו על יחסים טובים יותר עם הצוות בשכר מהמתנדבים עליהם ממונה רכז ההתנדבות (ממוצע 5 מול 4.3,  $p=0.05$ ,  $t(57)=1.98$ ). יתכן והדבר נובע מתחושתם כי הם "קרובים יותר להנהלה", מאחר והמנהל בכבודו ובעצמו מדריך אותם.

### לוח מס' 10: הערכת סגנון הניהול של הרכזים על ידי מתנדבים בוגרים

היגדים הנוגעים לסגנון הניהול של הרכזים	ממוצע (בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה)	שיעור המסכימים (ציונים 4, 5 ו-6)	עם ההיגד
מוכן/ה לשמוע לדעתי ומתחשב/ת בי	5.39	96.5%	
שמח/ה שאני מתנדב/ת	5.36	98%	
מעריך/ה את העובדה שאני מתנדב/ת	5.29	96.5%	
מעודד/ת אותי ותומך/ת בי	5.25	95%	
מתייחס/ת אלי כאל חבר/ה לעבודה	5.15	98%	
עוזר/ת לי לפתור בעיות שוטפות בעבודתי	5.00	90%	
אני יכול/ה ללמוד ממנה/ו דברים חדשים	4.95	86%	
הגדיר/ה לי במדויק את תפקידי	4.63	82.5%	
מראה לי כיצד ניתן לשפר את עבודתי	4.60	79%	
הסביר/ה לי בדיוק מה עלי לעשות	4.59	77%	
מספק/ת לי משוב על ביצועי	4.55	81%	
מארגן/ת היטב את עבודתי	4.34	72.5%	

מתנדבים בעיר גדולה  $n=38$ , מתנדבים בעיר קטנה  $n=21$ .

מלוח מס' 10 עולה כי, בכל ההיגדים, הממונים על המתנדבים זכו לציונים גבוהים למדי. בעיקר זכו לציונים גבוהים ההיגדים שעוסקים בהערכה מצד הממונים ובעידודם את המתנדבים. כזכור לנו מהפרק שעסק במתנדבים, התגמולים החשובים ביותר למתנדבים קשורים בהערכה, ועל כן נראה שיש הלימה בין הצרכים לבין סגנון הניהול. יחד עם זאת, ממצאים אלה מחזקים את הממצאים שהצגנו קודם לכן, שהראו כי למתנדבים חסר משוב מסודר וארגון. היגדים שזכו, באופן יחסי, לציונים נמוכים מעט יותר, נוגעים לארגון וסדר של הממונים. מתנדבים אחדים חשו כי הממונים אינם מכוונים אותם מספיק בעבודתם, ואינם עוזרים להם לארגן את העבודה ולהבין מה בדיוק עליהם לעשות.

ביקשנו לבחון כיצד הערכה גבוהה לממונה משפיעה על המתנדבים. לצורך כך ערכנו השוואה במבחני  $t$  למדגמים בלתי-תלויים בין שאלוני מתנדבים שנתנו הערכה גבוהה לממונה בפן המקצועי ובפן האישי. מצאנו כי הערכת הממונה משפיעה על שביעות הרצון מההתנדבות, והשייכות למרכז. הערכת הממונה מבחינה מקצועית מקילה על קשיים שונים בהתנדבות, מגבירה את ההזדהות עם מטרות הארגון ומפחיתה את האכזבה מהתפקיד. קשרים אלה מפורטים בדו"ח המלא.





### השפעת ההתנדבות על הצוות השכיר במרכזים

במרכזי "הפוך על הפוך", מעצם ההישענות על עבודת מתנדבים, מתקיים מפגש יומיומי אינטנסיבי בין המתנדבים לבין אנשי הצוות השכירים. אנשי הצוות השכירים נחשפים לעובדה שהמתנדבים מבצעים את העבודה במקביל להם, אולם מבלי לקבל משכורת על כך. על אף היותם של אנשי הצוות השכירים מודעים למגוון המניעים להתנדבות ולתגמולים השונים בהם זוכים המתנדבים, נראה כי גם הם מוהלים ביחסם למתנדבים תפיסה של המתנדבים כמייצגי זולתנות. זולתנות נתפסת זו נמצאה בדרך כלל פועלת על אנשי הצוות השכירים בדומה לפעולתה על בני הנוער מוטבי השירות, כך שהמתנדבים זוכים להערכה רבה על עצם התנדבותם, ליחס מיוחד, ואפילו משמשים מודל מסוים לחיקוי. לדוגמא, טענה אחת העובדות:

*אני מעריכה אותם, בגלל הסיבה שאני לא הייתי בטוחה שאני הייתי בעצמי מתנדבת. היום, אני יודעת (...). שביום שאני עוזבת את עלם אני אתנדב, כי ראיתי את החוויה ולמדתי (...). יש לי פה מתנדב שנראה כזה צעיר כמוני וחושב באותו ראש, והוא בא לפה ומתנדב. הוא הציע את עצמו. הוא בא לפה, נכנס למשרד ואמר לי: 'אני רוצה לבוא להתנדב'. שאלתי את עצמי: 'בואי הנה, את היית עושה את זה?' והוא בא ונתן שעתיים ויושב פה את השעתיים האלה. הערכה אדירה (עובדת).*

לסיכום, ניהול המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" כלל מספר אספקטים חשובים: אספקטים מעשיים שנוגעים במיומנויות של ניהול ופרקטיקות ניהוליות המתרחשות במרכזים, על השפעותיהן השונות; סוגיות ייחודיות הנובעות מהיחסים המיוחדים שבין מנהל לבין כפיף שאינו מקבל שכר ולא ניתן להפעיל עליו סנקציות; ואספקטים הקשורים ביחסים בין שתי קבוצות השחקנים ובהשפעות ההדדיות של יחסים אלה עליהן ועל הסביבה שבה הן פועלות.

### **נוער מתנדב**

התנדבות הנוער היא אחד מהמאפיינים הבולטים של מרכזי "הפוך על הפוך": לצד מתנדבים בוגרים פועלים מתנדבים שהם בני נוער. אם משולש היחסים במרכזי "הפוך על הפוך" כולל מתנדבים בקודקוד אחד ומוטבים בקודקוד אחר, הרי שבני הנוער המתנדבים מהווים מעין חוליה מקשרת ביניהם: הם אינם לגמרי נותני שירות מוגדרים כמו המתנדבים הבוגרים, אך גם אינם רק צרכני שירות כמו המוטבים. מעמדם וגילם של בני הנוער המתנדבים מאפשרים קרבה וקשרים טובים יותר עם מוטבי ההתנדבות, והקשר בין המתנדבים והמוטבים הופך להיות פחות אמצעי.

### מאפיינים סוציו-דמוגרפיים של בני הנוער המתנדבים

מהממצאים הנוגעים למאפיינים סוציו-דמוגרפיים של בני הנוער המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" שמילאו שאלונים, ניתן לראות כי יש מספר הבדלים בין בני הנוער המתנדבים שנדגמו בערים גדולות (תל-אביב, חיפה, כפר-סבא ונתניה) לבין המתנדבים שנדגמו בערים קטנות (עכו, ונצרת עילית – לא מילאו שאלונים במרכז בשדרות).

מגדר: לא נמצא כל הבדל משמעותי בשיעור הנערות והנערים המתנדבים בין הערים הגדולות והערים הקטנות. השיעור שנמצא (כ-60% נערות) תואם את הידוע לנו אודות מתנדבים בכלל.

גיל: טווח הגילים של בני הנוער המתנדבים שנדגמו נע בין 14 ל-19. הגיל הממוצע עומד על 16.5 שנים, ואינו שונה באופן משמעותי בין ערים קטנות לגדולות. מרבית בני הנוער המתנדבים (57%) הם בני 16-17, 32% הם בני 18-19, ורק 11% הם בני 14-15.

מצב תעסוקתי: לא נמצאו הבדלים משמעותיים בשיעור המועסקים בקרב בני הנוער המתנדבים בין הערים הגדולות לקטנות (32% ו-36% בהתאמה). הבדל קטן נמצא בשיעור בני הנוער המתנדבים שדיווחו כי אינם עובדים ואינם מחפשים עבודה בערים הגדולות (42% מול שיעורם בערים הקטנות (32%). מעניין לראות כי כשליש מבני הנוער המתנדבים עובדים. שיעור זה הוא גבוה כמעט פי שלושה משיעור בני הנוער העובדים באוכלוסייה (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, שנתון סטטיסטי לישראל, 2002). גם אם הגדרות נערים עובדים שונות בין מחקרנו למחקר הלמ"ס, פערים כה גדולים יכולים להצביע על מעמדם הסוציו-אקונומי של הנערים המתנדבים.

ארץ מוצא: ממצא מעניין נוסף נוגע לשיעור העולים החדשים בקרב בני הנוער המתנדבים. בערים הגדולות 19% מבני הנוער המתנדבים עלו ממדינות חבר העמים, ו-5% עלו ממדינות אחרות. לעומת זאת, בערים הקטנות, בהן שיעור העולים באוכלוסייה גבוה יותר, אחוז המתנדבים שהם עולים חדשים גבוה הרבה יותר: 48% מחבר העמים, ו-10% ממדינות אחרות, כלומר מרבית המתנדבים הינם עולים. כמו כן, נמצא כי העולים בערים הגדולות הם עולים וותיקים יותר מהעולים בערים הקטנות (22% עלו אחרי שנת 1991 מול 45% בערים הקטנות). לא איתרנו ולו מתנדב אחד עולה מאתיופיה, אך יש לציין כי גם שיעורם באוכלוסייה קטן בהרבה מזה של עולי מדינות חבר העמים. בבדיקה שערכנו מצאנו כי במרכזים ישנם מתנדבים בודדים שכאלה שלא נכללו במדגמנו. מעניין לציין את ההבדל בין הימצאות העולים בקרב המתנדבים הבוגרים והצעירים. לעיל (עמ' 18) צוין שישנם אחוז גדול יותר של מתנדבים מבוגרים שעלו ארצה ולא נולדו בה בערים הגדולות מאשר בערים הקטנות, אולם המצב הפוך בקרב הנוער המתנדב. כנראה, כפי שנטען להלן, הנוער המתנדב דומה יותר באפיוניו לאוכלוסיית הנוער המקבל שירותים (המוטבים) במרכזים, ואילו המתנדבים המבוגרים מאפיינים את המתנדבים הישראליים הטיפוסיים.

השכלה: הן בערים הגדולות והן בערים הקטנות, רוב בני הנוער המתנדבים הם תלמידי בית ספר. אולם שיעור התלמידים בקרב הנדגמים בערים הגדולות (81%) נמוך משיעורם בקרב הנדגמים בערים הקטנות (97%). בבחינה נוספת נמצא כי בני הנוער המתנדבים בערים הגדולות שאינם לומדים הינם רובם בני 18 ומעלה, כך שרק 5% מבני הנוער המתנדבים שנדגמו בשאלון בערים הגדולות הינם קטינים שנפלטו ממערכת החינוך.

אמונה דתית: הן בערים הגדולות והן בערים הקטנות רוב בני הנוער המתנדבים הם חילונים (62% ו-73% בהתאמה). בערים הגדולות יותר בני נוער מתנדבים נטו להגדיר עצמם כמסורתיים (24% לעומת 7% בערים הגדולות), ובערים הקטנות רבים יותר נטו להגדיר את עצמם כ"מאמינים"

(20% לעומת 8% בערים הגדולות). נתונים אלה נמצאים בהתאמה עם הנתונים שנאספו מהמתנדבים הבוגרים (כ-70% חילונים). ממצאים אלה מחזקים את תפיסת הארגון כארגון חילוני בעיקרו, הפונה לנוער חילוני, והמושך מתנדבים רבים יותר המגדירים עצמם ככאלה.

בחנו מתאמים סטטיסטיים בין המשתנים הסוציו-דמוגרפיים המפורטים לעיל לבין המשתנים: מניעים להתנדבות, תגמולים, הזדהות, יחסים עם הממונה, צורך בהערכה, וקשרים חברתיים. קשרים אלה מפורטים בדו"ח המלא והם יכולים ללמד רבות על קבוצה ייחודית זו של מתנדבים ועל תת-הקבוצות בתוכה.

#### מאפייני ההתנדבות

#### "מחויבות אישית"

#### לוח מס' 11: נוער מתנדב "טהור" מול נוער מתנדב מטעם "מחויבות אישית"

"מחויבות אישית"	מתנדבים "טהורים"	
10% בעיר גדולה מול 35% בעיר קטנה.	90% בעיר גדולה מול 65% בעיר קטנה.	סוג המרכז
9% בשלב א' מול 32% בשלב ב'. 21%	91% בשלב א' מול 68% בשלב ב'. 79%	שלבי המחקר כללי

בני הנוער המתנדבים בערים גדולות n = 40 ; בני הנוער המתנדבים בערים קטנות n = 31

לא כל בני הנוער המתנדבים ב"הפוך על הפוך" הינם מתנדבים "טהורים", על פי ההגדרה שמוציאה מתוך כאלה הפועלים שלא מרצונם החופשי או בעד תמורה חומרית כלשהי. 21% מהמתנדבים הינם מתנדבים במסגרת "מחויבות אישית". נערים ונערות אלה מחויבים על ידי המסגרת החינוכית לתרום מספר שעות לארגונים שונים, ועל כן קיימת מידה של כפייה בהתנדבות כזו, אם כי המוסד בו הם יתנדבו נתון לבחירתם. תפקידם של רכזי התנדבות הנוער במקרים הללו כולל, בין היתר, פיקוח על מספר השעות אותם ממלא המתנדב וחתימה לאישור שעות אלה (בדומה לאישורים המונפקים למתנדבים בוגרים המקבלים מלגה). אמנם מדובר בשיעור נמוך מקרב המתנדבים, אבל שיעורם גדל באופן משמעותי בקרב הנדגמים משלב א' (9%) לשלב ב' (32%).

הבדל שנמצא מובהק במבחן t למדגמים בלתי-תלויים:  $t(69) = 2.374, p = 0.02$ . מהראיונות והתצפיות עולה כי גיוס מתנדבים כאלה נובע מהרצון ליצור מצבת בני נוער מתנדבים. מניתוח השאלונים עולים מספר ממצאים מעניינים. ראשית, נראה כי יש הבדלים משמעותיים בין מניעי המתנדבים ה"טהורים" למניעי המתנדבים "במחויבות אישית": בבחינת תסוגה (רגרסיה) נמצא כי 40% מהשונות המתואמת בסוג המתנדב ("טהור" או "מחויבות אישית") מוסברת ע"י בחינת התשובות לשאלון המניעים להתנדבות. המבחן נמצא מובהק במבחן ANOVA ( $p < 0.001$ ) ( $F(12,54) = 4.67$ ). כלומר, לפי התשובות לשאלון המניעים להתנדבות ניתן לדעת, ברמת וודאות סבירה, האם המתנדב "טהור" או לא.

במבחן t למדגמים בלתי-תלויים נמצאו מספר הבדלים מובהקים: המתנדבים ב"מחויבות אישית" נתנו ציון נמוך יותר להזדהות עם הנוער המוטב כמניע (ציון ממוצע 3.2 מול 4.2 בסולם

של 1 נמוך עד 6 גבוה;  $t(69) = 2.4$ ,  $p = 0.25$ ; והמתנדבים ב"מחויבות אישית" מתנדבים פחות שעות בשבוע מעמיתיהם (ממוצע 2.9 מול 4.8;  $t(63) = 2.5$ ,  $p = 0.015$ ).

משך זמן ההתנדבות ותדירות הגעה

**לוח מס' 12: תדירות שעות ההתנדבות והנוכחות במרכז בקרב בני הנוער המתנדבים**

מספר שעות ההתנדבות בשבוע	בערים הגדולות	בערים הקטנות	כלל המתנדבים
1 עד 2.5	8%	38%	20%
3 עד 4	56%	28%	45%
5 ומעלה	36%	34%	35%
<b>שיעור המוכנים להתנדב שעות רבות יותר</b>			
אני מוכן להתנדב יותר שעות	82%	67%	75%
<b>תדירות נוכחות במרכז</b>			
יותר מפעם בשבוע	37.5%	55%	45%
פעם בשבוע	40%	21%	32%
פעם בשבועיים	0%	10%	4%
משתנה	22.5%	14%	19%
<b>האם יכול לחול שינוי בתדירות?</b>			
כן, אגיע יותר	49%	26%	39%
כן, אגיע פחות	26%	33%	29%
לא	25%	41%	32%

בני הנוער המתנדבים בערים גדולות  $n = 39$ ; בני הנוער המתנדבים בערים קטנות  $n = 28$

מלוח מס' 12 ניתן לראות כי בערים הקטנות תופעת המתנדבים למשך זמן קצר (פחות משעתיים בשבוע) שכיחה הרבה יותר מבערים הגדולות (38% מול 8% בהתאמה). רוב המתנדבים בערים הגדולות (56%) תורמים 3-4 שעות מזמנם למרכז "הפוך על הפוך", לעומת 28% בלבד שפועלים כך בערים הקטנות. מעניין לראות כי בשני סוגי המרכזים שיעור דומה של 35% מתנדבים חמש שעות בשבוע ומעלה (ויש אף המתנדבים עשר שעות בשבוע). שלושת-רבעי מהמשיבים ציינו כי הם מוכנים להתנדב שעות רבות יותר אם יתבקשו, דבר שיכול להצביע על מוטיבציה גבוהה ומחויבות לארגון.

נמצא מתאם מובהק (פירסון) בין כמות השעות אותן תורם המתנדב למידת שביעות הרצון שלו מההתנדבות ( $t_p = 0.442$ ,  $p < 0.01$ ). כלומר, ככל שהמתנדבים תורמים שעות רבות יותר במרכז, כך הם מרוצים יותר מההתנדבות, או, מאידך, ככל ששביעות הרצון עולה, הנכונות להעניק שעות התנדבות עולה. 35% בקרב מתנדבים התורמים ארבע שעות ויותר ציינו כי ההתנדבות היא מהדברים החשובים בחייהם מול 7% בקרב האחרים. המתנדבים התורמים

לפחות ארבע שעות בשבוע חשו כי התנדבותם תורמת באופן משמעותי יותר למוטבים. (השפעות נוספות של משתנה זה מפורטות בדו"ח המלא).

הצטרפות ביחידים או עם חבר/ים – מנתוני השאלון עולה כי למעלה מ-70% מהמתנדבים הגיעו להתנדב בצוותא עם חבריהם כקבוצה לעומת 18% בלבד בקרב המתנדבים הבוגרים. בקרב בני הנוער המתנדבים ב"מחויבות אישית" שיעור זה מגיע ל-87% לעומת רק 59% בקרב בני הנוער המתנדבים ה"טהורים", דבר המוסבר במעורבות של המסגרת החינוכית בה הם לומדים בהפנייתם לפעילות.

מאפיין נוסף: 52% מהמתנדבים שהצטרפו לבד ציינו כי הצטרפו מאחר וקיבלו במרכז שירות בעבר, כך שהם הגיעו לאחר היכרות קודמת עם המרכז. המתנדבים שהצטרפו לבד מתנדבים שעות רבות יותר מהמתנדבים שהצטרפו עם חברים (ממוצע 5.2 מול 4). עוד נמצא כי המתנדבים שהצטרפו לבד ייחסו חשיבות גדולה יותר לתגמולים. כלומר, אמנם רק שליש מבני הנוער המתנדבים הצטרפו להתנדבות לבד, אבל נראה כי דווקא אלה הם מתנדבים מחויבים יותר.

#### סוגיות הנוגעות להתנדבות בני נוער

הנוער המתנדב כצרכן שירות – חלק מבני הנוער המתנדבים, כמו בני נוער אחרים שנכנסים למרכזי "הפוך על הפוך", מגיעים מתוך הרצון לקבל ייעוץ וסיוע. אמנם המטרה המרכזית המוצהרת בשלה הם מגיעים למרכז היא הפעילות ההתנדבותית, אולם, תחת אצטלה זו, יכולים הם לפנות לעובדים או למתנדבים הבוגרים ולזכות בייעוץ, תוך התנערות מסטיגמה שהם חוששים שתדבק בהם: של "נוער במצוקה". במובן מסוים, ההתנדבות משמשת להם כ"סיפור כסוי", כך שברגע המתאים עבורם הם יכולים לקבל את הייעוץ הנחוץ להם, הקשור לעניינם האישי: *אני רואה את הנוער [המתנדב] כמו פופקורן, הם מתבשלים וכל אחד בזמנו בא אלי: 'אני יכול לדבר אתך רגע' (עובדת).*

ישנם עובדים הרואים את התנדבות הנוער אפילו כסוג של שירות, הניתן, באופן מודע, לאותם בני הנוער המתנדבים, ובעצם מאפשר למרכז להגיש סיוע לנוער, שיתכן ולא ניתן היה להגיע אליו בדרך אחרת. לדוגמא:

*מתנדבי הנוער באים לכאן כי התנדבות היא שיטה התערבותית מסוימת, שיטה טיפולית מסוימת, שיטת תמיכה מסוימת, עבור נוער ברמת סיכון כזאת או אחרת, ולכן הם כאן בשביל לקבל שירות (עובדת).*

מהשאלונים עולה כי כ-60% מבני הנוער המתנדבים ציינו כי הם מתייעצים עם המתנדבים הבוגרים על נושאים שאינם קשורים להתנדבות (השיעור בערים קטנות מגיע עד ל-70%). מחצית מהמשיבים לשאלונים ציינו כי "פתרון בעיות שמדאיגות אותי" הוא תגמול אותו הם מקבלים מההתנדבות לפחות במידה מסוימת (ציון ממוצע 3.6 בסולם הנע מ-1 נמוך ל-6 גבוה). הסיוע שמקבלים בני הנוער המתנדבים עונה על צרכים מגוונים שלהם, ולעתים הוא נוגע בסוגיות שאולי לא היו עולות בהקשר אחר, גם לא בייעוץ אישי. דווקא המסגרת המיוחדת של ההתנדבות

מאפשרת לבני הנוער לזכות בסיוע המגוון באופן שלא היו מקבלים בדרך אחרת. העידה נערה מתנדבת:

*מה המקום תורם לי? (...). ויש דברים שאני אפילו לא באה לחברות שלי, פשוט דברים שאני חושבת עליהם לבד. ובהפוך על הפוך כאילו אנחנו, נגיד, יושבים מדברים על משהו, ותוך כדי שאנחנו מדברים אנשים אומרים דעות שלהם, ומתוך זה אני כאילו מבינה דברים אחרים, מקבלת חוות דעת שניה, בלי שאפילו אני מספרת משהו, ואז יש לי אפשרות להגיד חוות דעת שלי ולראות איך אנשים מגיבים לזה (נערה מתנדבת).*

בבחינת המתאמים נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית (במבחן  $t$  למדגמים בלתי-תלויים) המייחדים את שאלוני בני הנוער המתנדבים, שדיווחו כי הם מתייעצים עם המתנדבים המבוגרים: בני נוער מתנדבים אלה חשים הזדהות גדולה יותר עם מרכז "הפוך על הפוך" ( $t(34) = 3.11, p=0.004$ ) ועם עלם ( $t(35)=2.35, p=0.024$ ) מאשר חבריהם שאינם מתייעצים. בני נוער מתנדבים אלה מייחסים להתנדבות חשיבות גדולה יותר מחבריהם ( $t(33)=2.02, p=0.051$ ), הם חשים שהם ממלאים תפקיד משמעותי יותר במרכז "הפוך על הפוך" ( $t(35)=2.66, p=0.012$ ) ומוכנים להתנדב בעתיד שעות רבות יותר ( $t(61)=2.20, p=0.031$ ).

כך, נראה כי להיוועצות עם המתנדבים המבוגרים חשיבות רבה בעיני בני הנוער המתנדבים. נמצא קשר ברור בין חוויית ההתנדבות של בני הנוער המתנדבים לבין חויותם כצרכנים של השירות. נראה כי חוויית צרכן השירות, לפי דיווחי בני הנוער המתנדבים עצמם, משפרת את הקשר שלהם למרכז ואת תיפקודם כמספקי שירות. כלומר צריכת השירות מניעה את בני הנוער המתנדבים לתת שירות ולהתחבר למרכז.

לעתים בני הנוער המתנדבים הם יותר צרכני שירות מאשר מתנדבים, ובכך מעוררים תרעומת אצל חלק מאנשי הצוות והמתנדבים הבוגרים. התרעומת עולה במקרים בהם בני הנוער המתנדבים אינם מגישים סיוע כמצופה ממתנדבים, ודווקא תובעים תשומת לב של המבוגרים, ובכך גוזלים משאבים שאמורים להיות מופנים למוטבים. לדוגמא:

*אין סוף תלונות הגיעו אלי שבעצם הצוות של המבוגרים אמרו 'די, קחו את מתנדבי הנוער מפה'. הם שרצו פה יומם (...), הם כאן ממילא, רק שעכשיו הם היו ב-*title* של מתנדבי נוער (...). החלטנו שאנחנו מוציאים אותם מהימים של ה"הפוך", אין להם יותר יום של התנדבות כי ממילא הם מגיעים (...). בגלל שהם במקום טיפולי (...). הם ממש לא במצב שהם יכולים לעשות אינטראקציה עם נוער אחר (...). זאת אומרת, הם היו מין תיק (עובדת).*

אמנם כפי שצוין, מרבית אנשי הצוות והמתנדבים מבינים, שבעבור חלק מהנוער, ההתנדבות מהווה כרטיס כניסה למרכז לשם קבלת השירות, אולם ההטעה שבכותר עלולה להפריע. הציפייה היא שמתנדב יהווה דוגמא, ואם בני הנוער המתנדבים אינם עומדים בציפייה זו עולה חשש שהם עלולים להוות דווקא דוגמא שלילית, וזאת באותם המקרים בהם הם מפגינים התנהגויות הפוגעות במרכז. יש לציין שאנו מציגים כרגע דעת מיעוט, אולם, לאור ייחודה, מצאנו לנכון להביאה כאן במלואה:

זה קצת בעייתי עם הנוער המתנדב, כי יש כאלו שבעצמם יש להם בעיות, שבעצמם הם צריכים יעוץ וזה קצת בעייתי כי (...) גם מתנדב נוער צריך להוות איזושהי דוגמא לשאר, לשאר הנוער שמגיע לפה. זה קצת בעייתי שהוא בעצמו עושה קצת בעיות (מתנדבת בוגרת).

#### מניעים להתנדבות של בני הנוער

#### לוח מס' 13: מניעים להתנדבות בקרב בני הנוער המתנדבים

שיעור המסכימים (ציון 4, 5 ו-6)	ציון ממוצע בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה	מניעים להתנדבות
86%	4.78	זה עושה לי טוב להתנדב
70%	4.11	זה יעזור לי בעתיד
69%	4.01	קל לי להזדהות עם הנוער במרכז
63%	3.76	רציתי לפגוש עוד אנשים
46%	3.19	קיבלתי חינוך להתנדבות
42%	3.00	זו מצווה להתנדב
34%	2.77	קיבלתי שירותים במרכז, ורציתי להישאר ולעזור לאחרים
24%	2.55	יש לי הרבה זמן פנוי
21%	2.15	אמרו לי להתנדב בבית הספר
20%	2.05	לא היה לי משהו יותר טוב לעשות עם הזמן שלי

בני הנוער המתנדבים בערים גדולות  $n = 40$ ; בני הנוער המתנדבים בערים קטנות  $n = 31$

בחינת המניעים המוצהרים של בני הנוער המתנדבים, כפי שעלו בשאלונים, מראה כי בני הנוער נטו יותר להצהיר על מניעים אגואיסטיים (מכווני עצמי) כסיבה להתנדבותם. מרביתם (86%) התייחסו אל המניע "זה עושה לי טוב להתנדב" (ציון ממוצע 4.78), והמניע הבא אחריו ברמת החשיבות "זה יעזור לי בעתיד" (70% הסכמה). "רציתי לפגוש עוד אנשים" הוא מניע חברתי שכיח בקרב קבוצה זו (63% הסכמה) והוא חזר לאורך כל הראיונות והשאלונים כמניע וכתגמול מההתנדבות. המניע "קל לי להזדהות עם הנוער במרכז" (69% מעניין במיוחד. עולה ממנו כי בני הנוער המתנדבים אינם מונעים רק מצרכים אישיים אלא גם ציינו כי הם מונעים מהצורך לתרום לנוער שקל להזדהות איתו. היכולת של בני הנוער המתנדבים להזדהות עם המוטבים מהווה אף את אחד מיתרונות התרומה הפעילה שלהם כספקי שירות. כך תיארה זאת נערה מתנדבת:

הגעתי דווקא לפה מכל המקומות האחרים. משך אותי שזה בני נוער, זה אנשים כמוני, אני יותר מתחברת לעניין, יותר מבינה ויותר קל לי להתנדב במקום של נוער מאשר במקום של זקנים. בגלל שאני יותר יכולה לעזור, אני מרגישה שאני יותר מתחברת אליהם (נערה מתנדבת).



נמצאו הבדלים מעניינים בין מניעים להתנדבות של בני נוער לבין אלה של המתנדבים המבוגרים. כמו כן נמצאו הבדלים משמעותיים בין מתנדבים בני נוער בעיר גדולה לבין אלה מעיר קטנה. הבדלים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

שמירת סודיות – אחת הסוגיות הקשורות לשיתוף נוער מתנדב בייעוץ הניתן במרכז לעמיתיהם היא שאלת הסודיות. נוער מתנדב איננו קרוב רק בגילו לנוער המוטב במרכזים, אלא לעיתים מדובר בחברים ללימודים, לשכונה, ל"חבריה". לכן לא ניתן לחשוף בפני בני הנוער המתנדבים סוגיות פרטיות של מוטבים שעלו בייעוץ. בשל כך, בני הנוער המתנדבים משתתפים רק בחלק הראשון של ישיבות סיכום היום, שבו דנים העובדים והמתנדבים הפועלים באותו יום בנושאי היום הרלבנטיים, בבעיות שהועלו על ידי הנוער המוטב באותו היום וכיצד הן טופלו. בחלק השני של הישיבות, בו דנים בבעיות ספציפיות של נערים, בני הנוער המתנדבים אינם נוטלים חלק. השתתפות חלקית זו בישיבות מעוררת, מן הסתם, תרעומת בקרב בני הנוער המתנדבים. זאת, מאחר ונוצרת אפליה לרעה בינם לבין המתנדבים הבוגרים:

*היו כל מיני דיונים בנוגע לנוער שיושב בישיבות סיכום, אבל רק עד שלב מסוים (...). כי מצד אחד, אתה אומר להם אתם שותפים בחלק. מצד שני, מה יותר מבחין מלהגיד עכשיו אתם קמים והולכים? ישר זה מסמן את הגבול! יש פה משהו שהוא לא לזה ולא לזה, זו התחושה שלי (עובדת).*

סוגיה נוספת שעולה בהקשר זה נובעת מהתייחסות המרכז אל הנוער המתנדב גם כאל נוער מוטב, כפי שראינו בתת-הפרק הנוער המתנדב כמוטב. התייחסות זו מחייבת את אנשי הצוות בשכר לדווח על בעיות אישיות של נערים מתנדבים שהועלו בשיחות עם. חלה על העובדים גם חובת תיעוד, בסיכום היום, על מצבם וההתקדמות בעבודה עם בני הנוער המתנדבים, כפי שעליהם לדווח על עבודתם עם בני הנוער המוטבים ולתעד אותה. בתיאור מקרה באחד המרכזים נמצא כי בשל חובות דיווח ותיעוד אלו, היו בני-נוער מתנדבים שטענו כי אינם מוכנים יותר לדבר על נושאים אישיים שלהם ולהיוועץ באנשי הצוות. לטענתם, הם אינם רוצים שנושאים אישיים שלהם יהיו נחלת עמיתיהם לעבודה במרכז. בנוסף, טענו אותם בני הנוער המתנדבים, כי במהלך תקופת ההתנדבות שלהם במרכז עובדים ומתנדבים בוגרים מתחלפים, כך שסודותיהם הופכים לנחלת הכלל.

הנוער המתנדב כמספק שירות – המטרה המוצהרת בשמה בני הנוער המתנדבים מגיעים למרכז היא מתן שירות. זוהי גם המטרה לשמה מגויסים מתנדבים אלו. מן האמור לעיל, עולה השאלה: האם נוער מתנדב תורם למרכזים ומהי תרומתו? מהחומר שנאסף עולה התמונה כי אכן בני הנוער המתנדבים מהווים משאב ייחודי, אשר המרכזים השונים משכילים, כל אחד בדרכו, לעשות בו שימוש. בסעיף זה נפרט את מגוון התפקידים והתרומות למרכז של הנוער המתנדב.

בטרם נציג את מגוון התפקידים, נציין שבמהלך הראיונות שנגעו להתנדבות הנוער, נתקלנו בקושי מסוים של אנשי צוות, מתנדבים בוגרים וגם של נוער מתנדב עצמם, להגדיר את מהות תפקידם, וזאת על אף שהנוער המתנדב מבצעים מגוון רחב למדי של תפקידים ותרומתם למרכזים בולטת. ניכר היה כי קיימת עמימות תפקידית (role ambiguity) מסוימת לגבי התנדבות

הנוער ועמימות בכלל באשר למה מצופה מהם במרכז. האם זוהי עמימות מכוונת דווקא לנוער המתנדב? כפי שנראה בפרק העוסק בארגון, לאו דווקא. נראה כי העמימות בה נתקלנו היא שלב בתהליך של הפנמת תורת העבודה עם המתנדבים. כפי שכבר הצענו לעיל, אין עדיין תורת התנדבות מוגדרת במרכזים, על אף שישנן מוסכמות מסוימות. היות וכך, הגדרת התפקיד של הנוער המתנדב כנראה טרם זכתה לגיבוש המלא. טענה בפנינו עובדת:

*אני חושבת שהקושי המרכזי הוא העמימות, כי אנחנו עובדים בארגון כזה שעמימות זה הדבר העיקרי פה, ולמבוגרים קצת קל לקבל את זה, לנוער [בני הנוער המתנדבים] צריך דברים מאוד מוגדרים, מאוד ברורים והרבה פעמים הם קולטים את העמימות הזאת, או אני מעבירה להם את העמימות הזאת, כי בארגון זה הרבה יותר קשה להם לקחת נשימה ארוכה ולסחוב את זה (עובדת).*

הממצאים הכמותיים מחזקים את קיומה של עמימות בקרב חלק מבני הנוער המתנדבים, במיוחד בערים הגדולות. 28.5% מהנדגמים הסכימו (לפחות במידה מסוימת) עם המשפט "לא ברור לי בדיוק מה עלי לעשות" (ציון ממוצע 2.6, בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה). השיעור בערים הגדולות (40%) גדול באופן משמעותי מהשיעור בערים הקטנות (13.3%).

*בחינת ההבדלים בין השאלונים של בני הנוער המתנדבים המדווחים כי לא ברור להם מה עליהם לעשות לבין חבריהם המדווחים כי ברור להם מה עליהם לעשות, הראתה הבדלים רבים שנמצאו מובהקים במבחן t למדגמים בלתי-תלויים. נמצא כי העמימות התפקידית קשורה לחוסר שביעות רצון, ועל המחויבות ההתנדבותית שלהם. הבדלים אלה מפורטים בדו"ח המלא.*

#### תרומתו של הנוער המתנדב למרכזי "הפוך על הפוך"

התרומה הפעילה (Doing) – התרומה הפעילה של הנוער המתנדב במרכזים, מתבטאת בקשת רחבה למדי של תפקידים, כולל תפקידים שאחרים אינם יכולים להתפנות אליהם. ברגע שבני הנוער המתנדבים ממלאים תפקידים אלו, ניתן לשחרר משאבי כוח אדם ולהתמקד במתן ייעוץ לנוער או בניהול המרכז. יתרה מכך, בחלק מהפעילויות יש לבני הנוער המתנדבים, מעצם היותם בני נוער, יתרון יחסי על מתנדבים בוגרים. ניתן לראות שני סוגי תפקידים עיקריים שממלאים בני הנוער המתנדבים: כאלו שכרוכים במפגש עם הנוער מוטב השירות, כלומר העוסקים בשירות ישיר, וכאלו בהם אין מפגש עם צרכני השירות, אלא מתבצע סיוע לתפקוד המרכז ושירות עקיף. לעתים בני הנוער המתנדבים בוחרים למלא רק סוג אחד של תפקידים, אולם לרוב הם עוסקים בשניהם:

*אני מתנדבת נוער, זאת אומרת אני מקבלת את הנערים שבאים: להראות להם את המקום, ואם הם רוצים כאילו לדבר ואם לא, אז הם מדברים עם המבוגרים. וחוזר מזה כאילו גם לדאוג למקום, כאילו אם יוצא אז לשטוף כלים או כל מיני דברים כאלה, לסדר את הקלסרים שלנו (נערה מתנדבת).*

סוג התפקידים הראשון בו מתקיים מפגש עם מוטבי השירות כולל, בראש וראשונה, את עבודת היישוג (out-reach), במסגרתה נער מתנדב יוצא יחד עם מתנדב מבוגר או עובד שכיר

לפגוש בני נוער ולהזמינם למרכז. ברור שקרבת הגיל, ולרוב גם קרבה תרבותית, מהווה יתרון בהתגברות על חשדנות ראשונית, ולכן היא מסייעת להתחלת קשר כלשהו עם המרכז. בהמשך לכך, כאשר נער חדש נכנס למרכז, הוא אמור להשתתף במעין שיחת היכרות (אוריינטציה) עם המרכז. גם מפגש ראשוני כזה נערך פעמים רבות עם נוער מתנדב. במהלך ההיכרות מוצע לחדשים למלא שאלון-קלט (intake) ראשוני, והנוער המתנדב מסייעים בכך.

בהיותם במרכז "הפוך על הפוך", בני הנוער המתנדבים מוצאים עצמם משוחחים עם מוטבי השירות מעבר לשיחת ההיכרות הראשונה. אין מדובר על שיחות של התערבות וטיפול, אולם יש יתרון לעתים לשיחה בלתי-מחייבת עם נער מתנדב, שהוא בן גילם של המוטבים המתלבטים בנושא מסוים. בשיחה כזו המתנדבים יכולים להביא מניסיונם, הדומה לניסיון של המוטבים, ודווקא הקרבה וההזדהות יכולות להוות סיוע ראשוני. מובן שאין זה תחליף לשיחה מעמיקה יותר עם מתנדב בוגר או איש צוות, אלא תוספת המביאה לידי ביטוי את הגיל הצעיר של הנוער המתנדב כיתרון, ומשנוצרה שיחה כזו, יכולים אנשי צוות בוגרים להתערב. בכך מתקיים שיתוף פעולה הנהנה מיתרונות התנדבות הנוער במרכז בו ישנם גם מתנדבים ועובדים מבוגרים יותר התורמים מידעם וניסיונם העדיף. תיארה זאת נערה מתנדבת:

*זה שיחה ואני מדברת איתם ואני לא חושבת על כאילו... לפעמים אני אפילו לא חושבת על מה להגיד, ואני אומרת. אני לא אומרת דברים שיכולים לפגוע בהם, אני פשוט אומרת חוות דעת שלי. (...) אני כאילו אני חושבת על מקרים דומים. אני מנסה להזדהות איתם קצת. אם אין לי שום דבר דומה לזה, אז אני מביאה חברות שלי בתור דוגמא (נערה מתנדבת).*

גם מתשובותיהם של מוטבי ההתנדבות, כפי שעלו בשאלונים שחולקו להם, ניתן לראות את היתרונות הייחודיים של התנדבות הנוער. בלוח מס' 14 ניתן לראות כי כשלושת-רבעי מהמוטבים שהשיבו לשאלון ציינו כי "יותר קל להרגיש קירבה לבני הנוער המתנדבים כי הם בני נוער כמונו". בתצפיות ובראיונות עלה כי בחלק מהמקרים (בערים הגדולות כמו בקטנות), בני הנוער המתנדבים מהווים גורם משיכה לבני נוער הניגשים אליהם בשל היכרות קודמת. הממצא המרכזי מראה כי כ-85% מהמוטבים ציינו כי בני הנוער המתנדבים מראים להם שאפשר להתנדב; תרומה חשובה זו של מתן מודל לחיקוי של התנדבות תידון בתת-הפרק הבא. בנוסף, ממצאי אותו השאלון לא הראו אי-אמון של מוטבי השירות במתנדבים בני גילם. מרבית בני הנוער לא הסכימו עם הפריט "בני נוער מתנדבים הם צעירים מדי ובכלל לא יכולים לעזור" (76.5% לא הסכימו עם הקביעה הזו). 64.6% מהמשיבים לא הסכימו עם המשפט "לא קל לבטוח במתנדבים שהם בני נוער". מכאן שניתן להניח כי בני הנוער המתנדבים אכן יוצרים תחושה של קרבה וגילם הצעיר אינו מהווה מכשול לכך.

**לוח מס' 14: התייחסות מוטבי השירות אל הנוער המתנדב, כפי שעלתה מהשאלונים**

התייחסות אל הנוער המתנדב	ציון ממוצע בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה	שיעור המסכימים (ציונים 4, 5 ו-6)
בני נוער מתנדבים מראים לנו שגם אנחנו יכולים להתנדב	4.57	83.5%
למדתי מבני הנוער המתנדבים כאן שאפשר להתנדב	4.02	67%
יותר קל להרגיש קירבה לבני הנוער המתנדבים	4.1	72%
מאד הושפעתי מבני הנוער המתנדבים כאן	3.47	51%
לא קל לבטוח במתנדבים שהם בני נוער	3.00	34.5%
בני נוער מתנדבים הם צעירים מדי ולא יכולים לעזור	2.62	23.5%

בקרב המוטבים בערים גדולות n = 119 ; בקרב המוטבים בערים קטנות n = 46

תפקידים נוספים, הכוללים פעילות מול המוטבים שתוארו כאופייניים לבני הנוער המתנדבים, הם סיוע במציאת מידע מסוים באוגדני המידע אשר במרכז, השתתפות בדיונים קבוצתיים הנערכים תדירות במרכז, וגם פרסום המרכז בקרב בני הנוער בעיר. הנוער המתנדב משוחחים עם חבריהם בבית הספר או בשכונת המגורים על המרכז, מספרים להם על המתרחש בו, ומזמינים את החברים להצטרף גם כן.

הסוג השני של פעילות הנוער המתנדב הוא סיוע בניהול ובארגון המרכז. הכוונה היא לקשת רחבה של תפקידים בהם בני הנוער המתנדבים מבצעים שירותים עבור המרכז עצמו, שרק בעקיפין מגיעים אל הנוער מוטב השירות. לדוגמא, נערה מתנדבת שלקחה על עצמה לסדר את ספריית המידע אשר במרכז; בני נוער מתנדבים שמתקנים את מחשב המרכז; אחרים שמסייעים בעבודות תחזוקה, כגון קידוח וקישוט המרכז; אחרים המסייעים בהגשת שתייה וסידור המרכז בסוף יום עבודה. ההשתתפות בעבודות האחזקה של המרכז מסייעת לבני הנוער המתנדבים להרגיש שהם מביאים תועלת גם כאשר אין פעילות רבה במרכז בגלל היעדר מוטבים, וגם, כאמור, מאפשרת לעובדי המרכז לתעל התנהגויות של נוער הזקוק לסיוע לאפיק חיובי "הפותח" אותו לקבל גם ייעוץ.

**התרומה הבלתי-אמצעית (Being) – בני הנוער המתנדבים, נמצאים במרכזים באופן תדיר.** נוכחותם מאשרת לבני הנוער, מוטבי השירות, כי המרכזים הם מקום עבור נוער שמכבד את הנוער ודעותיו. האווירה השלטת במרכזים היא של מקום עבור נוער, מקום צעיר, מקום שניתן לבטוח בו. כך, התרומה הבלתי-אמצעית באה לידי ביטוי בעיקר בהשריית אווירה מיוחדת זו בתוך מרכזים. מעצם היותם פועלים במרכז, בני הנוער המתנדבים הם לרוב קרובים יותר ברוחם למוטבי השירות ובכך מקילים על קליטתם במרכז. לדעת אנשי צוות רבים, בני הנוער המתנדבים הם תמצית האווירה הייחודית של המרכזים, המבחינה בינם לבין שירותים ממוסדים יותר:

*התפקידים של הנוער, בגדול זה פשוט לעשות את המקום, המקום הוא הנוער, זה מקום שלהם, זה מקום בשבילם. בני הנוער בעצם מרכיבים את החוויה של כניסה של נער חדש למקום. ברגע שנער חדש נכנס לפה ורואה שיושבים פה חבריה כמוהו שיושבים ומדברים*

על נושאים שמעניינים נוער, הרבה יותר נוח להיכנס למקום כזה מאשר לאיזה שהוא משרד שמפוצץ בעובדות סוציאליות מבוגרות שבתחושה של הנוער פחות יבינו אותם (עובדת).

הימצאותם של הנוער המתנדב במרכז, מסייעת גם למיקוד של המרכז, שכן הם הגורם שמזכיר שוב ושוב את הצורך להתמקד בנוער, לחשוב כמוהם ולפעול באופן המתאים ביותר לצורכיהם של בני הנוער. אם בשירותים ממסדיים יותר השירות מושפע מצרכים ארגוניים ונטיות ביורוקרטיות של הארגון, הרי שכאן הימצאותם של בני הנוער המתנדבים במרכזים מונעת זאת, לאור השפעתם המתמדת על אופי השירות. בכך בני הנוער המתנדבים מעלים את הנגישות הארגונית של המרכזים, כלומר, הם מעלים את יכולתם של המרכזים לצמצם מכשולים ארגוניים בפני מוטבים פוטנציאליים.

נקודה נוספת היא הדגמת התפקיד הסבילה של הנוער המתנדב. בהיותם במרכזים ופועלים באופן פרו-חברתי, בני הנוער המתנדבים מהווים מודל חיובי ללמידה עבור מוטבים המגיעים למרכזים. הלמידה יכולה לכלול מגוון של אפשרויות, החל מהתנהגות מסתגלת במרכז, שמכבדת את המקום, ועד להצטרפות מוטבים לשורות הנוער המתנדב. הימצאותם של בני הנוער המתנדבים במרכזים מאפשרת לנוער המוטב להיחשף למגוון התנהגויות פרו-חברתיות של נוער הקרוב יחסית אליהם. מכאן, שעצם הימצאותם של נערים מתנדבים חושפת את המוטבים לאפשרויות מגוונות של למידה בלתי-אמצעית.

בני הנוער המתנדבים, מהיותם בני נוער המתרועעים עם בני גילם, מהווים גורם משיכה למרכז, גם כאשר אינם מבצעים יישוג פעיל. נמצא שבני נוער, שחבריהם מתנדבים במרכזים, הגיעו בעקבות החברים למרכזים השונים וזכו לקבל את שירותיהם. כאמור, לעתים בני נוער שהגיעו למרכזים אף בקשו להתנדב, וזאת בעקבות הדוגמא של חבריהם.

כמו כן, ב"עצם האמירה שנוער יכול להתנדב" (כפי שהתבטאה אחת העובדות במרכזים), הם תורמים תרומה משמעותית לפעילות המרכז. מתברר, מניתוח שאלונים שניתנו למדגם בקרב מוטבי השירות, שהשפעתם אף חזקה למדי. כפי שציינו, 83% מהמוטבים הסכימו עם המשפט "בני נוער מתנדבים מראים לנו שגם אנחנו יכולים להתנדב" (בסולם מ-1 נמוך עד 6 גבוה, זכה ההיגד לציון הממוצע הגבוה ביותר, 4.57, מבין יתר ההיגדים).

על אף האמור לעיל על הפוטנציאל החיובי בהתנדבות נוער כמדגימת תפקיד, עלינו לזכור, שהדגמת התפקיד יכולה להיות גם בכיוון שלילי, וזאת כאשר הנוער המתנדב אינם מציגים התנהגות פרו-חברתית, אלא דווקא התנהגות פוגעת. במקרים כאלו השפעתם הבלתי-אמצעית של הנוער המתנדב חמורה יותר משל בני נוער אחרים המפגינים אותן ההתנהגויות, וזאת לאור מעמדם המיוחד וההילה הנקשרת להתנדבותם.

**לוח מס' 15: תחושת בני הנוער המתנדבים על השפעת ההתנדבות על סביבתם**

ההשפעה על הסביבה	ערים גדולות	ערים קטנות	כלל המתנדבים
חלק מהם הביעו רצון להתנדב	40%	13%	28.5%
העלה את המודעות שלהם לנושא הנוער במצבי סיכון	22.5%	17%	20%
חלק מהם החליטו לתרום כסף/ציוד לארגונים דומים	20%	7%	14.5%
חלק מהם התחילו לפעול כמתנדבים	17.5%	10%	14%
לא הושפעו כלל	20%	56.5%	35%

בני הנוער המתנדבים בערים גדולות n = 40 ; בני הנוער המתנדבים בערים קטנות n = 30

בשאלון נשאלו בני הנוער המתנדבים עצמם על אודות ההשפעה של התנדבותם על הסביבה המיידית שלהם כפי שהם חווים אותה. בערים הגדולות 40% מהמתנדבים ציינו כי חלק מחבריהם הביעו רצון להתנדב, ו-17.5% ציינו כי חלק מהחברים הצטרפו להתנדבות. לעומתם, רק 13% מבני הנוער המתנדבים בערים קטנות דיווחו כי חבריהם הביעו רצון להתנדב. רק 20% מבני הנוער המתנדבים בערים הגדולות ציינו כי להתנדבות לא הייתה כל השפעה על הסביבה. לעומת זאת, למעלה ממחצית מהמשיבים בערים קטנות סברו כך. הנתונים מפתיעים מאחר ודווקא בערים קטנות, בהם הקהילה קטנה והדוקה יותר, היינו מצפים להשפעה משמעותית יותר. ייתכן והסיבה נעוצה בעובדה כי המרכזים בערים קטנות הם צעירים יותר, ולכן טרם הוטמעה בהם התפיסה של ההתנדבות כפעילות קהילתית. ייתכן ודווקא בקהילה קטנה קשה יותר לגרום לשינוי.

**ניהול נוער מתנדב**

**יחסים עם הממונה** – עמימות תפקידית כרוכה גם בהבנה הברורה מיהו הממונה על נושא התפקיד. שאלנו את בני הנוער מי הממונה עליהם. נמצא כי ניהול בני הנוער המתנדבים נעשה על ידי גורמים שונים. אמנם, כשני-שליש מבני הנוער המתנדבים דיווחו כי רכז הנוער המתנדב ממונה עליהם, אולם בבחינת ההבדלים בין סוגי המרכזים עולה תמונה מעט שונה. בערים הגדולות אכן מרבית (85%) מבני הנוער המתנדבים דיווחו כי רכז הנוער המתנדב הוא הממונה עליהם. לעומת זאת, בערים קטנות המצב מורכב יותר ורבים מהם דיווחו כי הממונה עליהם הוא רכז ההתנדבות של המרכז או מנהל המרכז עצמו. בערים קטנות יש פחות נושאי תפקיד, ולעיתים אכן ריכוז ההתנדבות של בני הנוער נתון בידי נושא תפקיד נוסף. מעבר לכך, בערים קטנות יש היררכיה פחות מורכבת ויתכן כי בני הנוער חשים קרבה לבעלי תפקיד אחרים, דוגמת המנהל/ת, אותם בני הנוער המתנדבים בערים הגדולות מכירים פחות. יש לציין ש-11% מבני הנוער המתנדבים אינם יודעים מיהו הממונה עליהם, דבר המחדד את האמירה בנוגע לעמימות התפקיד הקיימת במרכזים, בעיקר באשר לבני נוער מתנדבים.

מהשאלונים שחולקו לבני הנוער המתנדבים נמצאו מספר הבדלים מובהקים מעניינים בין מתנדבים המנוהלים ע"י רכו הנוער המתנדב, לחבריהם שדיווחו כי אינם מנוהלים על ידי רכו הנוער המתנדב בנוגע למשתנים: אכזבה מהתפקיד, מחיר ההתנדבות, ושביעות רצון. הבדלים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

באותו שאלון נשאלו בני הנוער המתנדבים כיצד הם הגדירו את הממונה עליהם. כמעט כל בני הנוער המתנדבים (96%) תיארו את הממונה עליהם כ'ידיד' או כ'חבר'. זהו נתון מרשים מאוד, שמראה כי היחסים בין המתנדבים בני הנוער לבין הצוות מושתתים על יחסים לא פורמליים עד כדי חבריים. מעניין לראות כי רבע מבני הנוער המתנדבים רואים בממונה לא רק חבר כי אם מנהיג. המחשה לחשיבות שנותנים בני הנוער המתנדבים ליחסים האישיים עם הממונה ניתנת במקום נוסף בשאלון הנוער המתנדב. בתת-שאלון התגמולים מההתנדבות אחד משני התגמולים המשמעותיים ביותר עבור המתנדבים היה "מערכת היחסים עם הממונה" (76% מהמשיבים לשאלונים ציינו אותו כתגמול משמעותי עבורם). לסיכום, לא ברור מיהו נושא התפקיד המתאים ביותר לניהול בני הנוער המתנדבים ואם יש צורך לרכז מיוחד להם, אולם ברור כי לקשר זה חשיבות רבה.

היחסים בין הנוער המתנדב למתנדבים הבוגרים ולצוות – במספר הקשרים שונים ראינו שבני הנוער המתנדבים נמצאים במקום מיוחד במרכז. ראשית, תפקידם אינו מוגדר דיו. שנית, הם נחשבים צרכני שירות, סמויים או גלויים, פוטנציאליים או בפועל, ובה בעת הם מתנדבים. שלישית, תרומתם הבלתי-אמצעית, שקשורה לעצם היותם במרכז (ה-being) ולא לפעילות המסוימת בה הם משתתפים (ה-doing), היא שמקנה להם ייחוד ואף יתרון לעתים על כלל אנשי הצוות והמתנדבים הבוגרים. מקום מיוחד זה, על העמימות שבו, יכול להשפיע גם על מערכות היחסים של הנוער המתנדב עם אנשי הצוות והמתנדבים הבוגרים.

אצל חלק ניכר מהצוות ומהמתנדבים הבוגרים קיימת הכרה בתרומה הייחודית של הנוער המתנדב, ודעת הרוב היא שהנוער המתנדב, על אף היותם צרכני שירות סמויים או גלויים, הם בראש ובראשונה חלק מצוות המרכז, וכך יש להתייחס אליהם. לדוגמא:

*קודם כל כי היא בסטטוס אחר כאן [מהמוטבים], כאילו עם [שם של נערה מתנדבת] אני מרגישה שאין את הגבולות האלה כמו עם הנערים, של לא לתת להם טלפון, לא ליצור איתם קשר מעבר למקום. אתה זה אחרת. (...) היא אמנם לא מתנדבת בוגרת, אבל היא חלק מהצוות עם כל ההשלכות. וזה מה שאנחנו מנסים לשדר לה: את חלק מהצוות, את אתנו, זה לא שאת שונה כי את ילדה, כי את בת שש-עשרה, את כמונו (מתנדבת בוגרת).*

על אף האמור לעיל על תפיסת הנוער המתנדב כחלק אינטגרלי מהצוות, הרי שנמצא הבדל בינם לבין מתנדבים בוגרים מבחינת הסמכות במתן השירות במרכז. התפיסה היא כי בצד האמון המופגן לעתים כלפי בני הנוער המתנדבים, הרי שלאור גילם הצעיר, הקרוב לגיל המוטבים, יכולתם להתערב ולסייע ביעוץ אינה כשל המתנדבים הבוגרים. לכן קיימת מודעות במרכזים שבני הנוער המתנדבים אינם יועצים למוטבים, וזו אחת מהגבלות התפקיד היותר מוגדרות שלהם, בצד העמימות שצוינה לעיל. הנוער המתנדב יכולים לסייע באוריינטציה למרכז, אולם,

כאשר השיחה היא שיחת ייעוץ, הם אמורים להימנע ממנה ולא להשתתף בה כלל. ברם, מהראיונות עולה כי לא כולם הפנימו הגדרה זו. לעתים, מתוך דבקותם בתפקיד ואולי מתוך תחושת ההתלהבות האופיינית לנוער והשאיפה לסמכות רבה יותר בתפקיד, הצהירו נערים מתנדבים על מוכנותם גם לשיחות ייעוץ עם עמיתיהם המוטבים. לדוגמא, טענה בפנינו נערה מתנדבת, בתשובה לשאלה מה תעשה במקרה ואחד המוטבים יעלה בפניה נושא אישי שיכול להיות "גדול" עליה, כדוגמת הרצון להתאבד:

*אני לא חושבת שזה גדול עלי. אני חושבת שאני יכולה לדבר איתו ואני יכולה להוריד אותו מהנושא הזה. (...). אני לא מפחדת מנושאים כאלה (נערה מתנדבת).*

עמימות תפקידית – מספר מרואיינים התייחסו בביקורת אל העמימות של הגדרת התפקיד או העמימות בביצועי התפקיד של הנוער המתנדב, וביקורת זו כוונה הן כלפי הארגון והן כלפי בני הנוער המתנדבים עצמם. לדעת המחזיקים בדעה זו, אופן הניהול של הנוער המתנדב, שאינו מגדיר להם תפקידים ברורים, מעיד על חוסר מקצועיות מסוים. להתרשמותנו, זוהי תגובה המעידה על הצורך בתורת התנדבות מוגדרת ועל חוסר נוחות לנוכח הגמישות הגדולה שכרוכה בהתנדבות הנוער. גמישות זו מעמיסה על אנשי צוות מסוימים, המהווים מיעוט מבין משתתפי המחקר, שאינם יודעים את המצופה מהם בניהול הנוער המתנדב או שאינם מצליחים לבצע זאת בהצלחה. לתגובה זו שותפים גם חלק מהמתנדבים הבוגרים, שצופים אל התנדבות הנוער בעין ביקורתית במידה מסוימת, יתכן מתוך השוואה לאידיאל ההתנדבותי שעומד אל מול עיניהם. לדעת אותם מתנדבים בוגרים, הנוער המתנדב בעצם אינם עושים דבר במרכז, למעט לשחות בו. אותם מתנדבים אינם ערים לתועלת שבשהייה של הנוער המתנדב במרכז, ולצורך של המרכז בהוויית (being) הנוער.

הכשרה – מהראיונות שנערכו, עולה כי העמימות בהגדרת התפקיד של בני הנוער המתנדבים מתחילה למעשה כבר עם הכשרתם. ניתן לקבוע שבחלק מהמרכזים נושא ההכשרה עצמו הינו עמום למדי, אינו מוגדר ואינו תחום בפעילות ייחודית של הכשרה.

מהאמור לעיל, כמו גם מראיונות נוספים, עולה תמונה של גמישות רבה למדי בין המרכזים בהגדרה של מהי הכשרה לנוער המתנדב, מהם תכניה וכיצד יש להעבירה. במרכזים מסוימים ההכשרה מתבצעת תוך כדי קליטתם לתפקיד, כלומר, בני הנוער המתנדבים החדשים מגיעים למרכז ובתהליך הדומה לחונכות אישית, עם מתנדבים ותיקים, הם מתחילים בעבודתם. ההכשרה הבסיסית היא החונכות, ולאחריה ישנן השלמות בישיבות צוות. במרכזים אחרים הוחלט על הכשרה מובנית, אולם רכזי הנוער המתנדב שהיו אמורים להעבירה לא קיבלו הכשרה בעצמם כיצד לבצע את ההכשרה.

ממצאי השאלונים מראים כי כמעט כל בני הנוער המתנדבים דיווחו כי עברו לפחות הכשרה אחת (97%). פגישה מוקדמת עם רכז ההתנדבות וסיבוב מוקדם במרכז היוו את החלק השכיח ביותר בהכשרות (כשני-שליש מהמתנדבים דיווחו על כל אחת בנפרד). ניתן להבחין כי, בממוצע, בני הנוער המתנדבים דיווחו על יותר משתי הכשרות שונות שקיבלו טרם ההתנדבות (ממוצע 2.35). אולם, בעיר גדולה הממוצע גדול יותר מבעיר קטנה (2.65 מול 1.9 בהתאם).



בבחינת ההשפעה של סוגי ההכשרות, במבחינת למדגמים בלתי-תלויים, נמצא כי במיוחד להכשרה קבוצתית היו מספר השפעות על משתנים שונים הקשורים במחויבות של המתנדבים, שביעות רצון, קשיים (במיוחד רגשיים), ועל התחושה של המתנדבים הצעירים כי ההתנדבות עזרה להם. קשרים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

בחירה בתפקיד – במהלך ההכשרה או בסופה, משובצים בני הנוער המתנדבים לתפקידים. שאלנו אותם האם הייתה להם בחירה בתפקיד: 46% מהמתנדבים בעיר גדולה דיווחו כי לא קיבלו כל בחירה בתפקיד לעומת רק 10% מהמתנדבים בעיר קטנה. לבחירה בתפקיד משמעות בעיני המתנדבים ונמצא כי היא משפיעה על השעות שהמתנדב משקיע בהתנדבות. מתנדבים שצינו כי לא הייתה להם בחירה מתנדבים בממוצע 3.5 שעות לעומת ממוצע של 4.9 אצל האחרים (ההבדל נמצא מובהק במבחן t למדגמים בלתי-תלויים:  $t(63) = 2.3, p=0.02$ ). בדומה למתנדבים הבוגרים, נראה כי ישנה חשיבות למתן תחושת הבחירה לבני הנוער המתנדבים. לא מפתיע לראות כי במרכזים בערים קטנות ישנה פניות גדולה יותר לייצר גיוון תפקידים ומרחב בחירה עבור בני הנוער המתנדבים.

התגמולים החשובים לבני הנוער המתנדבים – בחינת התגמולים אליהם מתייחסים בני הנוער המתנדבים חשובה לניהול נכון ולשמירת ההנעה של המתנדבים לאורך זמן. בשאלון נתבקשו בני הנוער המתנדבים לציין עד כמה הם רואים בהיבטים שונים של ההתנדבות תגמול. "הרגשה שאני מועיל ותורם" ו"יצירת קשרים חברתיים" היו התגמולים המשמעותיים ביותר בעיני המתנדבים וזכו, כל אחד, להסכמה של כשלושת-רבעי מהמשיבים. מעניין לראות שהראשון קשור להעצמה אישית ישירה מפעילות זולתנית, בעוד שהשני קשור לרווח אישי שאינו ייחודי להתנדבות כפעילות זולתנית. גם שני התגמולים הבאים ברמת החשיבות קשורים לשני העולמות הללו: "הערכה ותודה" (ציון ממוצע 4.1) קשור, כנראה, להעצמה אישית הייחודית לפעילות זולתנית ו"היחסים שלי עם הממונה הישיר שלי" (3.8) רווח שיכול להתקיים גם במסגרת חברתית אחרת. כל אחד מהם נחשב ע"י כשני-שליש מבני הנוער המתנדבים כתגמול. לציונים הנמוכים ביותר בהערכה כתגמולים זכו "סיוע בלימודים", "תגמולים חומריים", ו"כיוון ללימודים ועבודה", (2.1, 2.45, ו-2.9 בהתאמה). נראה כי אין סיוע אינסטרומנטלי ישיר לנוער או אין לגיטימציה להתייחס להיבטים אלה כתגמולים משמעותיים.

בהמשך להיבט החברתי של התנדבות הנוער שנדון פה כבר (למשל בעובדה שבני הנוער נוטים להגיע להתנדבות יחד עם חבר אחד או יותר), ניתן לראות כי כל התגמולים החשובים לבני הנוער קשורים באופן כזה או אחר להיבט החברתי בחייהם וליחסים שלהם עם האנשים אותם הם פוגשים במהלך ההתנדבות. כל התגמולים שנרשמו כפחות חשובים, אינם כרוכים בקשר עם אדם נוסף.

נמצא כי למספר התגמולים שמתנדבים בני נוער מייחסים להם חשיבות יש השפעה על משתנים שונים: תחושת נחיצות; מחויבות והנעה; שביעות רצון ותחושת שייכות. ציונים נמוכים לתגמולים נמצאו קשורים לתסכול, אכזבה מהתפקיד, ומחויבות נמוכה. קשרים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

קשיים הנובעים מהפעילות ההתנדבותית – הקושי המרכזי אותו מעלים מעל למחצית מבני הנוער המתנדבים המשיבים הוא המחסור בזמן פנוי (45% בעיר גדולה ו-67% בעיר קטנה; ההבדל אינו מובהק). ה"עלות" בזמן של ההתנדבות חוזרת גם בשאלוני המתנדבים הבוגרים ומוכרת מהספרות (Blake & Jefferson, 1992; Omoto & Snyder, 1993). הנתון המעניין נמצא אחריו ברמת החשיבות "תחושת התסכול מאחר ואין התקדמות" (ציון ממוצע 2.5 בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה, 31% מהמשיבים הסכימו איתו). ממצא דומה עולה במקום אחר בשאלון בו התבקשו המתנדבים לציין את הקשיים בהם הם נתקלים בפעילותם ההתנדבותית. הקושי המשמעותי ביותר אותו ציינו המתנדבים (40% מהמשיבים ציינו אותו כמשמעותי) הוא "חסר לי ידע וניסיון כדי לפתור בעיות". כלומר בני הנוער המתנדבים מעוניינים לחוש כי הם מבצעים שינוי משמעותי, התקדמות משמעותית, אולם חסרים להם הכלים לבצע את זה. ייתכן כי הבעיה אינה מחסור בכלים בלבד, אלא גם חוסר הבגרות לצד הרצון להגיע לתוצאות מהירות.

מעניין לציין כי "מאמץ פיזי ונפשי" צוין על ידי רבע מהמשיבים בעיר קטנה כמשמעותי לעומת רק 7% מהמשיבים בעיר גדולה (ההבדל נמצא מובהק במבחן חי בריבוע:  $\chi^2(1) = 3.75, p = 0.05$ ). ממבט על מכלול התשובות, נראה כי בני הנוער המתנדבים בערים הקטנות חווים את ההתנדבות כתובענית יותר. ממצא זה משתלב עם הממצא שבני הנוער המתנדבים בערים הקטנות מרוצים פחות מההתנדבות מהמתנדבים בערים הגדולות.

נתון מעניין נוסף הוא מבט על הקשיים שאינם נחשבים על ידי המתנדבים. בני הנוער המתנדבים אינם חושבים שהפעילות אינה מעניינת (10% מהמתנדבים ציינו זאת, ציון ממוצע - 1.9) ואינם חשים מנוצלים (7% מהמתנדבים ציינו זאת, ציון ממוצע 1.3).

#### העצמה אישית וקבוצתית

פעילות פרו-חברתית, בה הנוער מרגיש שהוא מביא תועלת, היא בהכרח בעלת השפעה אינטראקטיבית על הנוער המתנדב עצמו. אחד ההיבטים לשכר זה של ההתנדבות הפרו-חברתית הוא להבינו כהעצמה, תהליך שבו הנוער עובר ממצב של חוסר אוניס נתפס, למצב של שליטה רבה יותר על חייו, סביבתו וגורלו. פעילות זו משפיעה על התפיסה העצמית של הנערים, אך, בעיקר, על ידי התנדבותם מראים בני הנוער לעצמם ולאחרים, שנוער יכול לפעול למען נוער אחר, קרי: למען עצמו. הפעילות מעצימה את הנוער מבחינת התפיסה הקבוצתית שלהם.

הנוער חווה העצמה אישית ישירה מעצם העובדה שהם יכולים להביא תועלת במרכזים בפעולתם למען בני גילם, לרכוש ידע ייחודי ולהתנסות במיומנויות אישיות חדשות. כדוגמא להעצמה אישית, אנו יכולים לראות באותם בני הנוער המתנדבים שהתחילו את המפגש עם המרכז כמוטבי השירות, בהגיעם מרקע של מצוקה. תוך כדי היכרותם עם המרכז ובסיוע הייעוץ הניתן במרכז, היו מוטבים שהתקדמו באופן אישי ובשלב מסוים הפכו לנוער מתנדב. בכך הם כמו מחזירים למרכז תמורה בעד הסיוע שקיבלו ומביעים את הערכתם למרכז ולפועלו בחייהם. ההתנדבות, כהתנהגות פרו-חברתית, מהווה בעבור בני נוער מסוימים הזדמנות להתנהגות השונה לחלוטין מהתווית החברתית שלהם. בני נוער, אשר נחשבו כ"עושי צרות" במקומות אחרים, ושזכו לתיגו רשמי אם וכאשר הסתבכו עם מערכת אכיפת החוק, בהיותם מתנדבים במרכזים

זוכים לתיגוי חיובי והערכה, ונחשבים כמביאי תועלת חברתית. זוהי הזדמנות למהפך חברתי עבורם.

המרכזים מהווים מסגרת המאפשרת לבני נוער להתנדב וליצור פעילות פרו-חברתית בקהילה שלהם. הם מעניקים לנוער הזדמנות לחוות גם מעין העצמה קהילתית, או תחושה של חברה אזרחית, בה גם בני נוער יכולים לגלות אחריות לקהילה בה הם חיים. מעבר להעצמה האישית שיש באפשרות זו, היא מאצילה גם על הקהילה בה המרכזים פועלים, הן מתוך הפעילות של הנוער בתוך הקהילה ועבורה, והן מתוך התהליך של יצירת אזרחים בעלי מודעות חברתית ואחריות קהילתית. לדוגמא:

*עם נוער, אחד הקטעים הכי בעייתיים מצד אחד והכי מיוחדים מצד שני זה העובדה, שכל נער שמגיע ואומר 'אני רוצה לעשות משהו בשביל הקהילה, בשביל החברים שלי, בשביל החברה שאני חי בה', אני לוקחת את זה ורואה מה אני עושה עם זה. אני מאמינה שזו אמירה עם כוח אדיר, עם יכולת מרשימה מאד בלהגיד: 'אני מפנה מהזמן שלי, מהמחשבות שלי, מהעיסוקים שלי, כדי לראות בן אדם אחר מול העיניים, לא רק את עצמי מול הראי'. אני רואה את זה כאמירה עם פוטנציאל אדיר להתקדמות וצמיחה בחיים. זה מומנטום שאני לא רוצה לפספס (עובדת).*

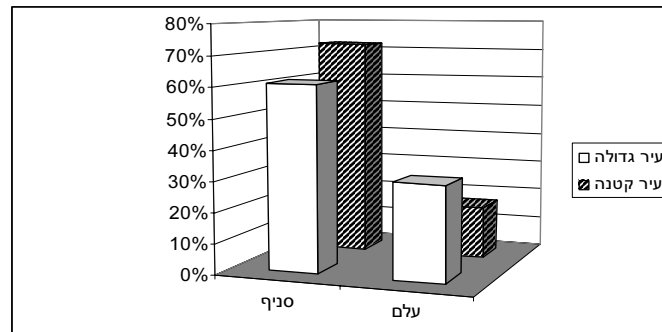
#### קבוצה ושייכות ארגונית

כפי שצוין קודם, ניתן לראות מהממצאים הכמותיים כי יצירת קשרים חברתיים היא אחד התגמולים המשמעותיים ביותר עבור המתנדבים (76% ראו בו תגמול) ומהווה מניע מוצהר עבור 63% מהמתנדבים. כשני-שליש מהמתנדבים הגיעו להתנדב בצוותא עם חבריהם כקבוצה או קבוצה קטנה. עוד עולה כי נוצרו קשרי חברות בין בני הנוער המתנדבים, שיתכן והכירו לפני כן, אך העמיקו את ההיכרות תוך כדי התנדבותם. היו מקרים בהם בני הנוער המתנדבים פעלו כקבוצה מגובשת, היוצרת יחדיו פעילות פרו-חברתית, הן במרכז והן מחוצה לו, כמו לדוגמא פעילות למען מעון יום שכונתי. ממצאים אלה השתקפו היטב בשאלון הנוער המתנדב: 80% מהמשיבים דיווחו כי בני הנוער המתנדבים האחרים הם חבריהם הטובים או שהם נפגשים עימם בנסיבות חברתיות מחוץ לפעילות ("סתם בשביל הכיף"). להשוואה, בקרב המתנדבים הבוגרים, רק 22% ציינו כי הם נפגשים עם מתנדבים אחרים לבילוי או כי חלק מהמתנדבים הם חבריהם הטובים. גם להכשרה הקבוצתית הייתה השפעה מירבית על בני הנוער.

בני הנוער המתנדבים, בהיותם חלק מתהליך קבוצתי, פרו-חברתי, חווים תחושת תועלת חברתית שיש בה יותר מאשר התועלת שמביא כל אחד לעצמו. היות התהליך משותף לקבוצת בני נוער, ולא שייך ליחידים בלבד, מאציל עליו ערך חברתי מוסף, שכן מדובר על שכבת גיל שלמה, בה מתרחש תהליך פרו-חברתי התורם בכך לחברה הרחבה.

נמצא כי ההתנדבות חשובה יותר למתנדבים שצינו כי יתר בני הנוער המתנדבים הם חברים שלהם. ההבדל נמצא מובהק במבחן t למדגמים בלתי-תלויים (ממוצע 1.9 מול 2.6 בסולם של 1 גבוה עד 4 נמוך,  $t(33)=2.2, p=0.04$ ). מעניין לראות כי מתנדבים ללא חברים ציינו כי לא ברור להם מה עליהם לעשות בהתנדבות (ממוצע 3.5 מול 2.4 בסולם של 6 גבוה עד 1 נמוך,  $t(68)=2.65, p=0.01$ ). כך, לחברות בין המתנדבים בני הנוער במרכז תפקיד כפול: סוציאליזציה ארגונית ולימוד התפקיד מחד, והעלאת מרכזיותה של ההתנדבות בחיי המתנדב, מאידך.

**תרשים מס' 2: תחושת השייכות בקרב הנוער המתנדב**



בני הנוער המתנדבים בערים גדולות n = 19 ; בני הנוער המתנדבים בערים קטנות n = 18.

ממצאי השאלונים שחולקו לבני הנוער המתנדבים מעידים על הזדהות גבוהה של בני הנוער המתנדבים עם מרכז "הפוך על הפוך" שבו הם פועלים (שני-שליש מהמתנדבים דיווחו על הזדהות לפחות במידה רבה עם המרכז). מעניין לראות כי, בדומה למתנדבים הבוגרים, ההזדהות עם המרכז עולה על ההזדהות עם עמותת עלם (24%).

דרך נוספת להדגים את הקשר שחשים המתנדבים אל פעילותם במסגרת "הפוך על הפוך" היא בבחינת התשובות לשאלה "עד כמה ההתנדבות חשובה בעיניך?". 71% מהמשיבים רואים את ההתנדבות כחשובה במידה רבה (20% "בין הדברים החשובים בחיי", 51% "יש דברים חשובים ממנה"), אף לא אחד ציין כי ההתנדבות אינה חשובה בעיניו. כלומר המתנדבים חשים מחויבים למרכז ולהתנדבות.

לסיכום, בני הנוער המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" מהווים משאב ייחודי ובעל-ערך רב. נוכחותם משנה את אווירת המרכז אפילו אם, לפרקים, אין פעילותם ההתנדבותית חיונית. אין ספק שתרומת ההתנדבות להעצמת הנערים המתנדבים עצמם אדירה. נראה לנו שעלם והמרכזים טרם סיכמו לעצמם מה תפקידם של בני הנוער המתנדבים, ולכן לא הכינו מערך מוסכם של הכשרה, הגדרת תפקידים והעשרה, וחלל זה מורגש. היעדר ההגדרה התפקידית עלולה לבלבל את כל הצוות, מתנדבים מכל הגילאים ועובדים בשכר, וכן את הנוער מוטב השירות. יתכן וממצאינו יסייעו לקובעי המדיניות בעלם ולמבצעי בשטח לקבוע בצורה ברורה יותר מה הם מצפים מהנוער המתנדב.

**נוער כמוטב התנדבות**

הקודקוד השלישי במשולש היחסים במרכזי "הפוך על הפוך" הוא הנערים עצמם שמגיעים אל המרכזים ומקבלים בו את השירות. זהו המחקר הראשון הידוע לנו שבו מוטבי ההתנדבות עצמם משתתפים, ועונים על שאלונים. כך, יכולנו לקבל נתונים מעניינים על המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של אותם נערים, על האופנים השונים בהם ההתנדבות למענם משפיעה עליהם, ועל היחסים הייחודים בינם לבין שאר המשתתפים בפעילות: הצוות, המתנדבים הבוגרים והנוער המתנדב. יש להדגיש כי מחקר זה נסוב על ההתנדבות במרכזים בלבד, ועל כן לא נרחיב על השירות אותו מקבלים המוטבים. אנו נפרט את הנושאים המקשרים בין ההתנדבות למוטבים.

### מאפיינים סוציו-דמוגרפיים של מוטבי ההתנדבות

**מגדר:** 60% מהמוטבים הינן נערות. אין כל הבדל משמעותי בשיעור הנערות בקרב המוטבים בין ערים גדולות לערים קטנות. תמונה כמעט זהה נמצאה בקרב הנוער המתנדב (59%), ובקרב המתנדבים הבוגרים (58%).

**גיל:** טווח הגילים נע מ-13 שנים ועד 18 שנים. הגיל הממוצע הוא 15.7 ואכן כמחצית מהמוטבים נמצאים בשכבת הגיל הזו ובכיתות ט' ו-י'. המוטבים בערים גדולות נמצאו מבוגרים מעט יותר מהמוטבים בערים הקטנות (ממוצע 16 מול 15.3). התמונה שונה מנתוני בני הנוער המתנדבים. המוטבים נמצאו בממוצע צעירים מבני הנוער המתנדבים במעט יותר משנה, וגילם הממוצע עמד על 15.7 לעומת 16.9 בקרב המתנדבים.

**לימודים:** 83% מהמוטבים לומדים בבית הספר; שיעור זה נמצא מאוד דומה לזה שנמצא בקרב בני הנוער המתנדבים (88%). בבדיקה שנערכה לגבי 17% מהמוטבים שדיווחו כי אינם לומדים, עולה כי 14% מקרבם הנם בוגרי 12 שנות לימוד, שיעור זהה פרשו אחרי 11 שנות לימוד, ו-72% הנותרים פרשו ממערכת החינוך עם פחות מ-11 שנות לימוד. כלומר, כ-12% מהמוטבים פרשו ממערכת החינוך לפני סיום בית הספר התיכון.

**עבודה בשכר:** 34% מהמוטבים עובדים בעבודות קבועות או מזדמנות. שיעור זה זהה לשיעור העובדים בקרב בני הנוער המתנדבים. לא מפתיע לראות כי בעיר גדולה, בה הזדמנויות העבודה שכיחות יותר, שיעור גדול יותר בקרב המוטבים מצאו עבודה קבוע (17% בעיר גדולה מול 9% בעיר קטנה). מצב דומה נמצא גם בקרב בני הנוער המתנדבים (16% בעיר גדולה מול 4% בעיר קטנה). לא נמצאו כל הבדלים מובהקים בין תשובות המוטבים העובדים לתשובות המוטבים שאינם עובדים. כפי שהראינו בפרק הדין בבני הנוער המתנדבים, שיעור מועסקים זה בקרב בני נוער הוא גדול לערך פי שלושה מהשיעור הממוצע בישראל, כפי שהוא מדווח בנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. מכאן ניתן ללמוד גם על מעמדם הכלכלי של מוטבי ההתנדבות.

*נמצאו קשרים בין מאפיינים סוציו-דמוגרפיים של בני הנוער המוטבים, לבין משתנים שונים: היחס למתנדבים, שביעות רצון מהשירות, תחושה שהם נתרמים מהשירות ועוד. קשרים אלה מפורטים בדו"ח המלא.*

### סוגיות ייחודיות בעבודה עם הנוער

העובדה כי צרכני השירות של מרכזי "הפוך על הפוך" הם נערים בגיל ההתבגרות, שחלק מהם הם נוער במצבי סיכון, מעמידה סוגיות ייחודיות שעל המתנדבים ועל העובדים בשכר להתמודד איתן.

סוגיות סודיות וחובת דיווח – ראשית, יחסי האמון שנוצרים בין המתנדבים לבין הנערים שמגיעים למרכזים יוצרים דילמה במצבים שבהם נוצר צורך לדווח על המתרחש אצל נער או נערה שהמתנדבים יצרו עמם קשר. הדיווח יכול להיות להורים, לרשויות החוק, או לשירותים נוספים. לעיתים הנערים מתעקשים לדעת כי נשמרת הסודיות באשר למידע שהם מעבירים במרכזים, ולרב ניתן להבטיח סודיות זו. אך ישנם מקרים בהם המתנדבים ניצבים בפני דילמה אמיתית,

בעיקר כאשר נשקפת סכנה לנער או לסביבתו. אחת המתנדבות תיארה את הרצון ליצור קשר עם המשפחה, יחד עם הנטייה לכבד קודם כל את רצונו של הנער:

*אנחנו הגענו למסקנה שהמשפחה שלו לא ממש מבינה באיזה מצב הוא נמצא, לא מבינה את התהליכים שעוברים עליו, לפי מה שהוא מדבר, ואולי צריך קצת לנסות לדבר איתם. ושאלנו אותו והוא ממש נבהל מזה, והוא גם התחיל להגיד, לשאול אותנו, 'תשמעו מה שאני מדבר אתכם לא עובר הלאה, נכון?'. אמרנו לו: 'תשמע, הסיבה שאני שאלתי אותך את זה, זה בגלל שרק אתה יש לך את הסמכות להגיד לנו כן או לא. אז אל תיבהל, לא זה לא'. והוא אמר 'לא' (מתנדבת).*

בחנית גבולות ומחויבות מצד הנערים – הנערים שמגיעים למרכזים "נכוו" לא פעם מקשרים מאכזבים וממשברי אמון, הן עם אנשים קרובים אליהם, והן עם אנשי מקצוע. לכן, קורה לעיתים שבקשר החדש עם המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" הם נוטים לבחון את רמת המחויבות של המתנדבים כלפיהם.

אחת המתנדבות תיארה מערכת יחסים עם נערה מסוימת, שבה הנערה בחנה ללא הרף את רמת המחויבות של המתנדבת כלפיה:

*היא [מוטבת] הייתה מגיעה הרבה פעמים בימים שאני לא הייתי, אבל היא הרבה פעמים גם קבעה איתי ולא הגיעה, (...). היא הייתה מגיעה בדיוק אחרי שהלכתי, או מגיעה נגיד ביום שני: 'אוי! היום יום שני! התבלבלתי, חשבתי היום יום שלישי'. (...). תמיד היא הייתה מגיעה דווקא בימים שהייתי באה לדברים אחרים, זאת אומרת ליום הולדת של "הפוך" היא הגיעה והייתה חייבת לדבר איתי. (...). זה היה מאוד מעניין שהיא דווקא רצתה בימים שהיא ידעה שאני לא מתנדבת, דווקא אז היא רצתה כנראה לבחון את המחויבות. אבל היא הייתה צריכה מישהו שידבר אתה (מתנדבת בוגרת).*

שמירה על מערכת יחסים תקינה ואתית – היות והמפגש בין המתנדבים לנערים אינו פורמלי, נוצר מרחב במערכות היחסים שלעיתים קשה להגדירו ולגדרו. הנערים אינם יודעים תמיד מה הגבולות ביחסים עם המתנדבים או שאינם מכבדים אותם תמיד.

הקו האדום הברור והמוחלט שתואר על ידי העובדים הוא יחסים בין מתנדב לבין נערה (בעיקר), המהווה עילה מספקת לפיטורים מידיים של מתנדב. רבים מהעובדים תיארו את החשש שלהם מאפשרות כזו, וכיצד פעלו באופן נחרץ, הן במצב של סימנים מוקדמים והן במצב שמערכת יחסים כזו נתגלתה כבר.

#### השפעת ההתנדבות על מוטבי השירות

את ההשפעה של המתנדבים על מוטבי השירות ניתן לבחון משני היבטים שונים: ראשית, עצם ההתערבות של המתנדבים כמשמשים בתפקיד דומה לזה של עובדי המרכזים ומעניקים ייעוץ או אוזן קשבת לנערים. שנית, השפעת המפגש עם מתנדבים על תפיסת העולם של הנוער.

מתנדבים בתפקיד ייעוצי – המתנדבים מבצעים במרכזים עבודת התערבות שוטפת ומשמעותית בעבור בני הנוער. עבודה זו כוללת את יישוג בני הנוער והבאתם למרכזים, את קליטתם במרכזים

ואת ההתערבות הנערכת עמם לאחר מכן, שלפעמים ממשיכה לאורך תקופה ארוכה יחסית. מתנדבים (מבוגרים ובני נוער) תיארו סיפורים רבים של יצירת קשר עם נערים בסיכון: נער שהתמכר לסמים, שנער מתנדב ליווה אותו לקבוצת תמיכה; סיוע לנערים שברחו מהבית וגישור בין חלק מהם לבין בני משפחתם; וקשר ארוך טווח עם קבוצת בני נוער עולים שהייתה מגיעה דרך קבע לאחד המרכזים, ותמיכה אינטנסיבית בהם לאחר פיגוע טרור בו נהרגו חבריהם. סיפורים רבים נוספים מעידים על הקשר הייחודי בין מתנדבים למוטבים, על התהליכים שנוצרים בעקבות קשרים אלה, ועל התוצאות שלהם.

בני הנוער עצמם, מוטבי השירות, היו מודעים לכך שהמרכזים מופעלים על ידי מתנדבים: 95% מהם (מבין המשיבים על השאלונים) ידעו לענות כי פגשו מתנדבים במרכזים. בהתבקשם לתאר את השירותים להם זכו מהמתנדבים, ציינו בני הנוער המוטבים את מכלול השירותים הניתנים במרכז, כפי שמראה לוח מספר 16. מרבית בני הנוער דיווחו כי זכו למגוון של שירותים מהמתנדבים, ומכאן ניתן להסיק שהנערים, מוטבי השירות, חשים כי המתנדבים משתלבים במערך השירותים של המרכזים ומספקים את מכלול השירותים.

**לוח מס' 16: התפלגות סוגי הסיוע ותכיפות קבלתם מהמתנדבים, כפי שעלה משאלון המוטבים**

סוג עזרה שקבלתי מהמתנדבים	אף פעם לא	רק פעם אחת	בין פעמיים לארבע	יותר מארבע פעמים
קבלתי מידע כללי על המרכז	5.6%	27.2%	36.7%	30.6%
קבלתי מידע על נושאים ספציפיים	20.1%	16.8%	29.1%	34.1%
קבלתי ייעוץ	24.6%	16.8%	19.6%	39.1%
ייעוץ ממושך - מספר מפגשים	36.5%	12.9%	18.0%	32.6%
מפגש קבוצתי	41.6%	15.7%	16.9%	25.8%
הפניה לשירות מסוים להמשך טיפול	75.4%	12.0%	8.4%	4.2%

מוטבים  $n = 179$ . הנתונים מוצגים בשיעור מקרב המשיבים, כך שכל שורה מסתכמת ל-100%.

ניתן לראות מהלוח לעיל כי רוב בני הנוער ציינו כי קיבלו מהמתנדבים מידע או ייעוץ, לעיתים מתמשך. בין 30% ל-40% מהם ציינו כי זכו לשירות זה לפחות ארבע פעמים.

בכדי לבחון את השפעת הדיווחים הללו על עמדות המוטבים, יצרנו משתנה המכיל את מיצוע התשובות לשאלות "מידע על נושא ספציפי", "ייעוץ" ו"ייעוץ ממושך". כלומר, ציון גבוה במשתנה זה משמעו כי המוטב דיווח על שירותי ייעוץ בתכיפות גבוהה יותר. במבחני  $t$  למדגמים בלתי-תלויים נמצאו מספר הבדלים מובהקים המעידים כי מוטבים שדיווחו כי קיבלו שירותי ייעוץ בתכיפות גבוהה יותר היו גם בעלי עמדות חיוביות יותר על המתנדבים, הושפעו יותר מההתנדבות, והיו שבעי רצון יותר מהשירות שניתן על ידי המתנדבים. הבדלים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

ההשפעה הייחודית של ההתנדבות – ניתוח הראיונות הצביע על מספר תימות מרכזיות המתייחסות להשפעה של עצם ההתנדבות על הנוער. התימה העיקרית נוגעת בכוונה המיוחסת למתנדבים. היות והמתנדבים אינם מקבלים שכר ואינם מקיימים את 'חוקי' העולם המוכרים של 'תן וקח', הם נתפסים כנותנים מבלי לקחת. מאחר ובני הנוער אינם מתייחסים למניעים בלתי-כלכליים שמביאים להתנדבות, הרי שעולה אצל בני הנוער השאלה "מדוע הם עושים זאת?". כלומר על פי תפיסת בני הנוער, אם אין תמורה כספית להתנדבות, הרי שהיא מעידה על כוונה טהורה לעזור. המפגש הזה, עם פעילות פרו-חברתית שאינה מיועדת למטרות רווח, מפתיע פעמים רבות את הנערים מוטבי ההתנדבות, ויכול להשפיע על שינוי בתפיסת העולם שלהם. הכוונה לעזור ללא תמורה מעבירה לנוער מסר של אכפתיות שזוכה להערכה רבה ותורם ליצירת אמון במתנדבים.

בני הנוער מעריכים את ההתנדבות כעבודה ללא תמורה. תפיסה זו מצביעה על יתרון לשירות שמפעיל מתנדבים, וזוכה באמון מיידי לאור הזולתנות הנתפסת של המתנדבים. על רקע התנגדות בני הנוער בדרך כלל לצריכת שירותים ממסדיים ולקשר עם עובדי שירותים כאלו, השפעת המתנדבים עליהם מצביעה על דרך אפשרית להתמודד עם התנגדות זו.

#### היחסים בין המתנדבים הבוגרים לנוער

בני הנוער מוטבי השירות נשאלו גם על המידה בה, לדעתם, המתנדבים יכולים לסייע להם בתחומים שונים. יש לציין כי בחלק זה של השאלון אין הבחנה ישירה בין מתנדבים בוגרים לבין הנוער המתנדב. אולם, נראה כי המוטבים התייחסו בחלק זה אל המתנדבים הבוגרים, מאחר ואין בני הנוער המתנדבים נוגעים (על פי רוב) בנושא הייעוץ במרכזי "הפוך על הפוך". התחומים הבולטים בהם בני הנוער זיהו תרומה כלשהי של המתנדבים הם התלבטויות אישיות (כ-83% נתרמו) וקשרים עם חברים (כ-75% נתרמו). תרומה בולטת מעט פחות היא בתחומים של קשר עם המשפחה (כ-63% נתרמו) והיחסים עם בני המין השני (כ-59% נתרמו). התחומים בהם בני הנוער דיווחו כי פחות נתרמו על ידי המתנדבים הם לימודים, קשר עם בית הספר והרשויות, וקשר עם הצבא. ממצא זה עומד בהתאמה לעולה ממחקר קודם על מרכזי "הפוך על הפוך" בו נמצא שבני הנוער שהגיעו למרכזים היו מעוניינים לשוחח על נושאים אישיים (כהאן-סטרבצינסקי ורונאל, 2000). ניתן להסיק כי המתנדבים נתפסים אצלם ככתובת תקפה לבקשת סיוע בתחומים המעניינים אותם.

ממצאים אלו עלו גם בראיונות עם המתנדבים, שתיארו את העזרה שלהם בקשיים האישיים והחברתיים של בני הנוער, כפי שסיפרה אחת המתנדבות הבוגרות:

*כמה אנשים כבר מבוגרים מתייחסים אליהם ממש ברצינות ומוכנים להקשיב לצרות שלהם ולשטויות שלהם? במקום שלהם זה ענק. נגיד, היה לי ילד שהייתה לו אהבה נכזבת, הוא היה בן ארבע-עשרה, הייתה לו חברה בת שלוש-עשרה, והיא זרקה אותו, והוא ראה את זה סוף העולם, התחיל לשתות וודקה עד שש בבוקר, והוא גילה נטיות של התאבדות. (...)*  
*העברנו אותו לגורם מקצועי, הילד נרגע, הבין שזה לא סוף העולם, הפסיק לשתות וחזר למסלול הלימודים. (...)* לזהות את הבעיה, להבין, לחבר אותו, לשלוח אותו לגורם רווחה (מתנדבת בוגרת).



בכדי לבחון את השפעת הדיווחים הללו על עמדות המוטבים, יצרנו משתנה המכיל את מיצוע התשובות לשאלות "קשר עם המשפחה", "התלבטויות אישיות", "קשרים עם חברים" ו"יחסים עם בני המין השני". במבחני ז למדגמים בלתי-תלויים נמצאו מספר הבדלים מובהקים, המעידים כי מוטבים שדיווחו כי נתרמו יותר מייעוץ שניתן על ידי המתנדבים בנושאים אישיים אלה הושפעו יותר מההתנדבות, והיו מרוצים יותר מהשירות שניתן על ידי המתנדבים. הבדלים אלה מפורטים בדו"ח המלא.

יתרון התפקיד הבלתי-פורמלי – בני נוער מוטבים המגיעים למרכזי "הפוך על הפוך" לרב נפגשו בחייהם עם אנשי מקצוע, דוגמת עובדים סוציאליים, פסיכולוגים, יועצים ואחרים. חלקם אף "שבעים" מייעוץ מקצועי. במרכזי "הפוך על הפוך" הם נתקלים במתנדבים שאינם מגיעים עם ה"כובע" של איש המקצוע, אלא מציעים להם ייעוץ לא-פורמלי שאינו טיפול ונערך במסגרת בלתי-מחייבת.

הממצאים מן השאלונים שחולקו לבני הנוער מוטבי ההתנדבות במרכזים מחזקים את שעולה מן הראיונות לגבי תפיסת המוטבים את המתנדבים. כך, למשל, 90% מבני הנוער הסכימו כי "מתנדבים הם אנשים שבאמת אכפת להם" (ציון ממוצע 5, בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה). 82% מבני הנוער לא הסכימו עם ההיגד ש"המתנדבים הם קצת פריירים" (ציון ממוצע 2) ו-88% לא הסכימו עם ההיגד ש"התנדבות היא בזבוז זמן ללא תמורה" (ציון ממוצע 1.8). מכאן אנו למדים שבני הנוער מעריכים את פעולת ההתנדבות ובשום פנים ואופן אינם רואים בה ביטול זמן ואנרגיה מצד המתנדבים.

השאלונים עסקו גם בהשפעת המתנדבים על שינוי תפיסת העולם של המוטבים. הממצאים מחזקים את ההשערה שההתנדבות גורמת לשינוי משמעותי בחיי המוטבים. 63.7% מהמשיבים הסכימו עם ההיגד "המתנדבים הראו לי שיש טוב בעולם" (ממוצע 3.86, בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה). יתרה מכך, בני הנוער גם היו מודעים לכך שעבודת ההתנדבות, ההשתתפות ב"טוב בעולם", היא בעצם מלאת סיפוק. 86% מהמשיבים הסכימו עם המשפט "יש למתנדבים סיפוק מההתנדבות" (ממוצע 4.83), וכפי שכבר צוין בני הנוער לא תפסו את ההתנדבות כביטול זמן מיותר. מכאן שניתן לראות את המפגש עם המתנדבים כסוג של הקניית ערכים פעילה, בדרך של דוגמא אישית. באמצעות המפגש עם המתנדבים, נחשפים בני הנוער לערכים של נתינה, של אזרחות טובה ושל אכפתיות הדדית. תפיסתם הפשטנית של בני הנוער את ההתנדבות כזולתנית בעיקרה מוסיפה לפן זה.

הדוגמא האישית של ההתנדבות יכולה לעתים אף לעודד אצל הנוער רצון לחקות ולפעול ברוח דומה. בני נוער רבים שהגיעו למרכזים ונחשפו למתנדבים הביעו, לאחר פרק זמן, את רצונם-הם להתנדב גם כן, וחלקם אכן הפכו למתנדבים באותו מרכז, ובכך המחישו את המשמעות הרבה של הדוגמא האישית של המתנדבים. אולם, התפיסה של הדוגמא האישית מתייחסת לא רק להווה, לביטוי ההתנהגותי של התנדבות הנוער עצמו, אלא גם לפוטנציאל שנזרע בקרב הנוער, ויתכן וינבוט בעתיד לכלל פעולה ערכית-אזרחית דומה. לדברי מתנדבת:

זה מתחיל להפוך אצל ילדים מסוימים לנושא משמעותי, שהוא רוצה להיות כמוך. (...) ואם אנחנו מצליחים להכניס להם את זה לראש, את נהפכת למודל והם מיישמים את זה לחיים שלהם, קצת פחות בגיל נוער, קצת יותר בגיל מבוגר. זה גם מחזק את הקהילה ובקהילה כמו

[שם המקום], שהיא קהילה חלשה עם סטטוס אקונומי מאוד נמוך, אני חושבת שזה גורם מאוד משמעותי, שזה יכול להיות השפעה בטווח ארוך על השיקום. אז אין ספק שלנושא הזה של מתנדבים יש ערך (מתנדבת).

בדומה לממצאים האחרים, גם השפעתה של הדוגמא האישית של המתנדבים על הרצון להתנדב בעתיד קיבלה ביטוי בשאלון המוטבים. לגבי הפריט "עוד לפני שהגעתי למרכז 'הפוך על הפוך' חשבתי להתנדב", בני הנוער היו חלוקים בדעותיהם ורק 43% הסכימו עם המשפט. לעומת זאת, 71% הסכימו עם ההיגד: "למדתי מהמתנדבים שכדאי גם לי להתנדב" (ממוצע 4.07). מכאן ניתן לשער כי בני נוער מוטבים, שחלקם לא העלו על הדעת את האפשרות להתנדב, החלו לבחון אפשרות זו כתוצאה מהמפגש עם ההתנדבות. המפגש עם מתנדבים הוא כנראה בעל פוטנציאל להשפעה שתשא פרי בעתיד.

במקביל, בחנו את השאלה האם עמדות אלה של המוטבים השתנו בעקבות המפגש עם המתנדבים או שמא הן שררו לפני פגישתם עם מתנדבים במרכז. לצורך כך השוונו בין התשובות לשאלה "עוד לפני שהגעתי למרכז 'הפוך על הפוך' חשבתי להתנדב" לשאלות אחרות. מצאנו כי 82% מהמוטבים שלא חשבו לפני כן להתנדב סברו כי למתנדבים יש סיפוק מההתנדבות (ציון ממוצע 4.7), ו-62% מהמוטבים שלא חשבו לפני כן להתנדב ציינו בשאלון כי למדו מהמתנדבים שכדאי גם להם להתנדב (ציון ממוצע 3.8). כלומר, אפשר לראות שינוי עמדות בקרב מוטבים אלה.

ההבדל בין המתנדבים והצוות השכיר – לכאורה, המתנדבים עושים עבודה דומה לזו של הצוות השכיר, ומעניקים שירות של ייעוץ, אוזן קשבת וטיפול לא מקצועי. יחד עם זאת, רצינו לבדוק האם המוטבים תופסים באופן שונה את הצוות השכיר ואת המתנדבים, או שמא ההתנדבות צובעת את כל המרכז, והמוטבים אינם מבדילים בין שתי הקבוצות. ניסינו לבחון באילו תחומים יש לקבוצה כזו או אחרת יתרון על פני חברתה, ומהי ההשפעה הייחודית של המתנדבים על המוטבים במרכזי "הפוך על הפוך".

הן מהראיונות והתצפיות והן מהממצאים הכמותיים, עולה כי לעיתים קרובות העדיפו בני הנוער לשוחח עם מתנדב דווקא. כמחצית מבני הנוער טענו כי חשוב להם לדעת אם העוזר מולם הוא מתנדב או עובד שכיר (ציון ממוצע 3.4 בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה). מעניין לראות שוב כי בעיר קטנה הנושא חשוב יותר מבעיר גדולה (ציון ממוצע 4 מול 3.2).

כדי לבחון את השאלה האם מוטבים העדיפו לשוחח עם מתנדבים, עם עובדים, או שמא לא ידעו את ההבדל, יצרנו שלושה משתנים חדשים: הערכת המוטבים את המתנדבים יותר מעובדים בשכר; הערכת העובדים בשכר יותר מהמתנדבים, ומשתנה של העדפת מתנדבים: המתנדבים טובים יותר, והעובדים אינם טובים יותר (הסבר מפורט על יצירת המשתנים מצוי בדו"ח המלא).

מצאנו שכמחצית מהמוטבים סברו כי המתנדבים טובים מעובדים, ומולם כרבע מהמוטבים סברו כי העובדים טובים מהמתנדבים. אולם, כאשר מחברים את שני המשתנים יחד, מתגלה כי למעשה כ-86% מהמוטבים מעדיפים את המתנדבים על פני העובדים, או, במילים אחרות, לפחות 86% מהמוטבים מבדילים בין העובדים למתנדבים ומבכרים את האחרונים.

מצאנו שמוטבים המעדיפים מתנדבים מעוניינים לדעת האם לפנייהם עומד מתנדב, ומוטבים המחפשים עובדים מעוניינים לדעת האם לפנייהם עומד עובד. בני-הנוער, מוטבי השירות, אך הבחינו היטב בין מתנדבים לבין עובדים בשכר. רובם העדיפו לשוחח עם מתנדבים, אך מיעוט העדיף את הקשר עם עובדים שכירים, בעלי מקצוע.

שביעות רצון של המוטבים מהפעילות ההתנדבותית – היבט נוסף שנבחנו בשאלון המוטבים הוא מידת שביעות הרצון של בני הנוער מהשירות שניתן להם מצד המתנדבים. הנתונים שעלו הציגו תמונה חד-משמעית של שביעות רצון גבוהה של המוטבים מהמתנדבים. 92% מהמוטבים הביעו שביעות רצון מהיחס של המתנדבים כלפיהם (ממוצע 5.2 בסולם של 1 גבוה עד 6 נמוך). 83% מהמוטבים הביעו שביעות רצון מהעזרה שנתנו להם המתנדבים (ממוצע 4.7).

המלצה על המרכז לחברים: שביעות הרצון המתוארת לעיל מההתנדבות התבטאה בכך ש-92% מהמוטבים השיבו כי הם ממליצים לחברים שלהם לבוא למרכזים (ממוצע 5.2). ממצא חשוב נוסף הוא כי מוטבים שהעדיפו מתנדבים נטו יותר להמליץ על מרכז "הפוך על הפוך" לחבריהם: ממוצע 5.6 מול 4.9 ( $t(69)=2.55, p=0.013$ ). נראה שהמתנדבים הם אחד הגורמים המרכזיים להמלצת מוטבים לחבריהם להגיע למרכז "הפוך על הפוך".

#### היחסים בין הנוער לנוער המתנדב

במשולש היחסים במרכזי "הפוך על הפוך", כפי שתואר לעיל, בני הנוער המתנדבים נמצאים בין המתנדבים הבוגרים לבין בני הנוער המוטבים. הקשר בין שתי קבוצות הנוער, החפיפה החלקית בין הקבוצות, והיחסים הייחודיים ביניהם יכולים להוות חוליה מקשרת בין צוות המרכז, עובדיו ומתנדביו, לבין צרכני השירות. על כן מערכת היחסים בין שתי קבוצות הנוער יכולה להיות בעלת השפעה מכרעת ביישוג השירות ובהבאתו לצרכנים:

*אחד היתרונות הבולטים ביותר בכך שיש מתנדבי נוער זה שלנוער קל יותר לדבר עם נוער, ולמתנדב בוגר קצת יותר קשה להבין נוער ולדבר איתו. (... נגיד, לפני כמה חודשים שבאמת איזה כמה חבריה הגיעו וישבנו ודיברנו וזה, לא ממש נכנסנו לשום דבר, וממש ככה אנשים שישבנו ודיברנו והרגשתי שהם יחזרו. אם יקרה, מתי שיהיה להם משהו רציני ממש לדבר עליו (... הוא יודע לאן לפנות. הוא יודע שאנחנו כאן. (... אם אני מסוגלת לגרום לבן אדם להיפתח אלי ואני מסוגלת לגרום לכך שהוא עדיין יישאר פתוח מבחינת הזה וידבר עם עוד מישהו, אז מה רע? זה דווקא טוב (נערה מתנדבת).*

בנוסף, כפי שתואר בפרק שעוסק בהתנדבות נוער, המפגש עם בני נוער שעוסקים בפעילות פרו-חברתית מעניק לנערים תחושה שגם הם יכולים להתנדב, ומהווה חלק חשוב בתהליך ההעצמה שהם עוברים.

נזכיר כי הממצאים הכמותיים מצביעים על קשר ייחודי בין בני הנוער המתנדבים ובני הנוער המוטבים, וכי הנערים שמגיעים למרכז חשים שלמרות גילם הצעיר של בני הנוער המתנדבים, הם יכולים לעזור להם בהתמודדות עם מצוקותיהם.

### יצירת קשר אישי עם מתנדב/ת

בין הנערים שמגיעים באופן תדיר למרכזי "הפוך על הפוך" לבין המתנדבים הממתנינים להם שם, נוצרים לעיתים קשרים אישיים ארוכי טווח. לנערים המגיעים למרכז, מתוך ידיעה כי יש מתנדב אחד המכיר אותם, ושניתן להמשיך עמו קשר משמעותי לאורך זמן, יכול להיות רצון עז יותר להמשיך ולהגיע למרכז ויכולת גבוהה יותר לקבל את השירות.

מהממצאים עולה כי עיקר הקשרים במרכזי "הפוך על הפוך" הם קשרים אישיים ולא שיחות מזדמנות, ולקשרים אלה נמצאה השפעה רבה על עמדות המוטבים. 70% מהמוטבים השיבו כי יצרו קשר אישי עם אחד המתנדבים. שיעור זה נמצא זהה בקרב המוטבים בערים גדולות ובערים קטנות.

*במבחן t למדגמים בלתי-תלויים, נמצא כי מוטבים שיצרו קשר אישי עם מתנדב, הם בעלי עמדות חיוביות יותר על ההתנדבות, מושפעים יותר מההתנדבות ודיווחו על שירותים ותרומה רבים יותר מההתנדבות. פירוט על כך נמצא בדו"ח המלא.*

### קריטריונים להצלחה בעבודה עם נוער

תוכנית "הפוך על הפוך" מוגדרת כתוכנית מניעה ולא טיפול, ובכך היא מקבילה להתפתחות החיים של המתבגר ונמצאת לעזרתו בכל רגע נתון. יחד עם זאת, כבכל תוכנית מניעה, התוצרים יכולים להיות עמומים וקשים למדידה. מנכ"ל עלם תיאר עמימות זו:

*הפתרון של תוכנית כמו "הפוך על הפוך" שהיא תוכנית מניעה בהווייתה. תוכנית מניעה זאת אומרת תוכנית שאתה לא מנסה להגדיר בפרמטרים מאוד נוקשים מה יהיו התוצרים המידיים שלה (מנכ"ל עלם).*

במצב שבו נערים מוטבים באים ויוצאים מהמרכז, ולעיתים אין יודעים מה עלה בגורלם, חשוב, לעובדים ולמתנדבים כאחת, לדעת מהם המדדים להצלחה. בראיונות שערכנו עולה כי המדדים להצלחה מעסיקים את מי שפועלים במרכזים, והם מנסים להגדיר אותם בבהירות רבה ככל האפשר. לעיתים חל שינוי בתפיסת המתנדבים את מושג "ההצלחה" עם בני הנוער, והם מגדירים את שנעשה בפועל כהצלחה.

בשיחות עם עובדים ומתנדבים נראה היה כי נוצרים קריטריונים, רשמיים ולא רשמיים, להערכתם את הצלחתם עם בני הנוער. אחד הקריטריונים השכיחים להצלחה בהתערבות עם בני הנוער תואר באמצעות שיחות, שכוננו על ידי המתנדבים כשיחות "משמעותיות", יחד עם תיאור תוצאות בעקבות קשר ארוך טווח. קריטריון נוסף שעלה מהראיונות למדידת ההצלחה עם בני הנוער היה מידת הקבלה החברתית שהנער חווה במסגרת חברת השווים לו. קריטריון שלישי, המעורר שאלות, הוא נער שמפסיק להגיע, ועל כן נתפס כמי שאינו זקוק עוד לעזרה של המרכז, וכמי שהתגבר על בעיותיו. הבעיה היא שבהיעדר מעקב הולם, העובדים אינם יכולים לדעת אם זו הסיבה לאשורה לכך שהנער חדל מלהגיע, או שמא הפסיק לבוא מטעמים אחרים.

אם כי מרכזי "הפוך על הפוך" מהווים מעין תת-ארגונים העומדים בפני עצמם, הרי שהקשר שלהם עם הארגון שבו הם פועלים, עלם, משפיע כל העת על המדיניות והפעילות שמתרחשת בתוכם.

#### השפעת ההתנדבות על המרכזים

מרכזי "הפוך על הפוך" נשענים על עבודת מתנדבים, ועל כן סביר יהיה להניח שתימצא השפעה מיוחדת של המתנדבים על המרכזים עצמם. בבואנו לבחון את השפעת המתנדבים על המרכזים עצמם, עלינו להבחין בין מתנדבים העובדים באופן ישיר עם הנוער, כאלו המגישים את שירותי המרכז לנוער (שהם מושאי מחקר זה), לבין "מתנדבי מטה", אשר עוסקים בייעוץ למרכזים או בניהולם.

*תפיסת היסוד שלי (...). הייתה שמתנדבים הם [מרכזיים] במתן שירותי אנוש, שלהצליח במתן שירותי אנוש הקהילה חייבת להיות מעורבת. הקהילה מעורבת באמצעות אנשי קהילה פעילים שמוכנים להחליט לתת ולתרום. (...) עם כל המורכבות של תחום הנוער, ובגלל המצב שנוער בדרך כלל משקיע את האנרגיה ב[סביבה הטבעית] שלו, בהחלט צריכים מתנדבים שיש להם היכולת להידבר עם מתבגרים (מנכ"ל עלם).*

התפיסה הארגונית, כפי שהיא מוצגת לעיל, איננה רואה במתנדבים "כוח עבודה זול" או זר במרכזי "הפוך על הפוך", אלא חוליה מרכזית בעמוד השדרה של עלם בכלל ושל המרכזים בפרט: כתושבים בקהילותיהם של הנערים, יש להם זכות שיתוף בפעילות המרכז, ואף זכות להנהיג אותו באחד הימים. בתור מתנדבים, מבוגרים ובני נוער כאחד, להם יש כוח ליצור קשר ייחודי עם נוער מנותק. הם גם בעלי השפעה ישירה ועקיפה על תפיסת העולם של בני הנוער ומהווים חוליה חשובה ביותר במתן השירות לאוכלוסיית היעד של הארגון.

לא ניתן להתעלם מהעובדה שהמתנדבים הם "כוח-עזר" משמעותי ביותר למרכזים. בזכות עבודת המתנדבים יכולים המרכזים להציע שירותים לאוכלוסיית נוער גדולה בהרבה מאשר היו מסוגלים ללא מתנדבים. אנשי הצוות השכיר שרואיינו תיארו עד כמה תרומה זו של המתנדבים מאפשרת להם לתת ולהרחיב את השירות לכלל בני הנוער שפונים. יש לציין שהשירות הניתן במרכזים הינו ייחודי בכך שהוא זמין תמיד לבני הנוער ללא רשימת המתנה או קביעת תור. לדוגמא, סיפרה אחת העובדות במרכזים:

*אז אני יכולה להגיד לך בגאווה, שהם [המתנדבים] חלק מעמוד התווך שמחזיק את המקום פה, שהם נותנים עבודה והעבודה שלהם היא כל כך חשובה ונאמנה (...). ולפעמים, בזמן שאנחנו בשיחות אישיות, הם יושבים בחוץ עם הבני נוער והם מנהלים אתם כל מיני שיחות, כמובן מהידע שלהם והניסיון שלהם בחיים. חלק מהעבודה שלהם זה גם לתחזק את המקום ולשמור על המקום ולדאוג שהכל יתפקד איך שצריך. (...) אני בעד שיהיו כמה שיותר מתנדבים, כי יש לנו כל כך הרבה בני נוער שמגיעים, והרבה פעמים אין לך את הזמן המספיק לתת להם מהזמן שלך (עובדת).*

גם כאן, בדומה להבחנה שנעשתה באשר לבני הנוער המתנדבים, ניתן להבחין בין שני סוגי תרומה: being-ו-doing. אם העובדת שלעיל תיארה את העשייה של המתנדבים בפועל, וכיצד זו משפיעה על המרכזים, הרי שיש לזכור כי למתנדבים תרומה נוספת למרכזים, חשובה לא פחות, והיא בעצם היותם במרכז. מרבית המרואיינים התייחסו לכך שהיות המתנדבים חלק מצוות המרכז מעניק למקום אווירה מיוחדת, היות וזהו מקום המוכיח אכפתיות ונתינה באמצעות המתנדבים, שאינם זוכים לתמורה כספית עבור פעילותם. אווירה ייחודית זו מביאה לכך שבני הנוער מרגישים פתיחות רבה יותר במרכזים ויוצרים קשר ביתר קלות עם המרכז וצוות עובדיו (שכירים ומתנדבים כאחד). ראינו בפרק המוטבים כי בני הנוער המגיעים למרכז מושפעים מההתנדבות ומבדילים בין המתנדבים לבין העובדים בשכר.

אחד המאפיינים של האווירה המיוחדת אותה משרים המתנדבים במרכז הוא יצירת קשר שאינו מקצועי או פורמלי והוא בלתי-אמצעי. מרואיינים רבים הדגישו את החשיבות שיש לתרבות כזו של יצירת קשר על אופי המרכז בכללותו. תרבות הקשר הזו מבחינה, לדעת עובדים ומתנדבים כאחד, בין המרכז לבין שירותים ממוסדים יותר. לחלק מבני הנוער שמגיעים למרכז יש התנגדות לאנשי מקצוע, לאור ניסיון קודם בלתי-מוצלח מבחינתם. בני נוער אלו מתרחקים משירותים שנתפסים אצלם כממסדיים או כמאפיינים את אנשי המקצוע. האווירה שהיא לכאורה בלתי-מקצועית מאפשרת לנוער לחוות את המקום כשונה מכל שירות מקצועי בו נתקלו בעבר. בנושא זה הרחבנו בתת-הפרק "יתרון התפקיד הבלתי-פורמלי" שבפרק "הנוער כמוטבי ההתנדבות" (ראו עמודים 77-79). לדעת עובדים ומתנדבים, ללא האווירה הייחודית שנוצרת על ידי המתנדבים, היו המרכזים נתפסים כעוד שירות ממוסד בלבד ולא היו מצליחים להגיע אל בני הנוער. אחת העובדות תיארה עד כמה יחסם של המתנדבים הוא ייחודי בסביבתם של בני הנוער:

*[אני] חושבת שאחד הדברים המשמעותיים שבני נוער חווים במרכז הוא שמבוגרים מתייחסים אליהם. הם מתייחסים אליהם בצורה כמעט בגובה העיניים. אני לא רוצה להיות יומרנית, אבל זה משהו שבני נוער לא חווים בחיי היום יום. עכשיו, זה מקבל כפל משמעות כשזה מגיע ממתנדבים, זאת אומרת יש מישהו מבוגר שעל בסיס וולונטרי מגיע לפה, יושב איתי ומדבר איתי ונותן לי יחס (...), וזה מאוד קוסם לבני נוער כי ביום-יום החוויות שהם חווים מאנשים מבוגרים הם חוויות בעיקר של החיקוי והלמידה, ותמיד ממקום יותר נמוך (עובדת).*

השפעה נוספת של המתנדבים על המרכזים נוגעת לרב-גוניות שהם מייצגים. המתנדבים באים מקשת חברתית רחבה יחסית, הם בגילים שונים ובעלי רקע מקצועי ותרבותי מגוון. היות וכך, נוכחותם מאפשרת לבני הנוער להיחשף למגוון אנושי רחב ביותר. בתוך מגוון אפשרויות זה יכולים בני הנוער לבחור לעצמם את המתנדב המתאים ליצירת קשר עמוק יותר.

#### למי שייד המרכז?

היבט מעניין על אופייה, היקפה ועוצמתה של השפעת המתנדבים על המרכז מתקבל משאלת הבעלות על המרכז. אמנם כלפי חוץ ברורה השייכות: המרכזים משתייכים לרשת "הפוך על הפוך" המופעלת על ידי עלם. כמו כן, סביר שהעובדים יחוו תחושת בעלות על המרכז ומתנדביו, כמו אותן עובדות שצוטטו קודם לכן בדו"ח: "יש לי מתנדב ש..." "יש לנו מתנדב שלנו ש...". אולם

לשאלת הבעלות על המרכז אספקטים נוספים: מי הוא בעל הדעה הקובעת באשר לאופי המרכז ופעילותו? מקרב איזו קבוצה מתקיימת המנהיגות שמובילה את המרכז? כיצד תחושת הבעלות הזו משפיעה על עוצמת ההזדהות של מתנדבים עם המרכז ושל המרכז עם מתנדביו? כיצד תופסת כל קבוצה (מתנדבי שטח, מתנדבי מטה ושכירים) את נושא הבעלות על המרכז? האם קיימת התנגשות בין תפיסות אלה, והאם היא עלולה להביא לקונפליקט?

נמצא כי בין המרכזים השונים של "הפוך על הפוך" ישנה שונות באשר לתפיסת הבעלות על המרכז, וזו הושפעה רבות מקיומם של מתנדבי מטה לצד מתנדבי שטח. "מתנדבי המטה" הם, כאמור, מתנדבים המגיעים למרכז "הפוך על הפוך" מתוך המטרה לסייע בניהולו ובארגונו. מדובר בדרך כלל בחברים בקהילת העסקים המקומית או הקהילה הציבורית המקומית. מתנדבים אלה תורמים מניסיונם המקצועי לניהול המרכז. עובדים במרכזים בהם ישנו פיתוח נרחב של מתנדבים כאנשי מטה הציגו עמדה על פיה מתנדבי המטה פועלים למעשה כהנהלת המרכז. כהנהלה של מתנדבים הם אמנם אינם מתערבים בעבודה השוטפת של המרכז, אולם מעורבותם בולטת בבניית התשתיות לטווח קצר וארוך של המרכזים. לדוגמא, באחד המרכזים נוצרו וועדות של מתנדבי מטה שבצמוד למנהלת המרכז תכננו את השגת המשאבים והניהול הכספי של המרכז, וגם את שיווקו ופרסומו. עובדת מרכז זה הציגה את מתנדבי המטה כמנהליה בפועל, שאמורים, לדעתה, להוריד אליה את ההחלטות הניהוליות על מנת שהיא תבצע אותן, וגם לבקר את אופן פעולתה במידת הצורך.

במרכז אחר המצב היה מעט שונה. מצאנו מתנדבת שטח אחת שהייתה חברה שוות זכויות בוועדה מצומצמת שמנהלת את המרכז, ואשר בה יושבים נציגי שירותים מהיישוב עם מנהלת המרכז ("צוות אופרטיבי"). המתנדבת הייתה בין מייסדי המרכז והביעה תחושה של בעלות מלאה על המרכז והמתרחש בו. כך, מתנדבי שטח, ברגע שהם נקראים לעבודה הנחשבת יותר כעבודת מטה, חווים העמקה של הזדהותם עם המרכז, יחד עם עלייה בתחושת בעלות מסוימת.

בניגוד למתנדבי המטה, מתנדבי השטח בדרך כלל הביעו פחות רצון לבעלות על המרכז, וקיבלו בהבנה את מנהיגותם של אנשי הצוות השכיר. גם העובדים הביעו בדרך כלל עמדה על פיה קיימת היררכיה ברורה במרכזים. ההיררכיה התפקודית מציבה את העובדים בשכר מעל למתנדבים. כפי שאמרה נחרצות אחת העובדות: "אין דמוקרטיה מבחינתי בניהול".

יחד עם זאת, באחת התצפיות על עבודת המרכזים, עלה כי כאשר עלתה סוגייה לגבי נער מוטב שהפריע לעבודת המרכז, עובד שכיר קיבל החלטה ארגונית שאמורה הייתה לפתור זאת. למתנדבים היו השגות וטרוניות, הן על החלטה עצמה והן על העיקרון על פיו העובד מחליט עבורם, והם לא קיבלו את ההיררכיה הניהולית של קבלת ההחלטות בלא מחאה. באחד המרכזים עלתה בתצפית שיטת העבודה על פיה העובדים בשכר הם המפעילים הדומיננטיים של המרכז המסתייעים בעבודת המתנדבים.

ההיררכיה הניהולית בולטת במיוחד עם בני הנוער המתנדבים, כפי שראינו בפרק הדין בהתנדבות בני הנוער. רכזי ההתנדבות מבהירים לבני הנוער המתנדבים את הצורך בהתייעצות ובמסירת דין וחשבון שוטף לאיש צוות שכיר, ולעתים אפילו ההחלטה עם מי לדבר איננה בידיהם. היררכיה זו מקבלת ביטוי גם בשמירה על הסודיות המקצועית, כך שבני נוער מתנדבים אינם חשופים למידע על התערבויות הנערכות עם נוער שמקבל שירות במרכזים.

מאידך, מספר עובדים בשכר הביעו עמדה על פיה המתנדבים הבוגרים נתפסים למעשה כעובדים שווי זכויות, ומספר עובדים אפילו הביעו משאלה שהמתנדבים ייטלו יוזמה ואחריות

רבות יותר. הרצון הוא שהמתנדבים יביעו את עמדתם באופן נחרץ יותר ויהיו יותר משמעותיים בתהליך קבלת ההחלטות. על אף רצון זה, ראינו שלא תמיד העובדים בשכר אכן מפנים מקום למתנדבים לבצע זאת, והרושם שנתקבל אצלנו הוא של שונות בין המרכזים, המורכבת מגישות שונות של הצוות השכיר וגם מאופיים של המתנדבים בכל מרכז.

כך ניכר כי שאלת הבעלות על המרכז נותרת לא פתורה ולא ברורה, הן אצל המתנדבים והן אצל העובדים בשכר. אמנם, העובדים בשכר רוצים לשמור על שליטה ויכולת קבלת החלטות, לעיתים בלעדית, אולם הם שואפים גם להעביר חלק מהאחריות למתנדבים. העובדים מנסים להעביר אחריות למתנדבים, הן משום שידוע להם שזו התפיסה הארגונית, והן משום שהם מעוניינים להאציל סמכויות ולהקל על עצמם. גם המתנדבים אמביוולנטיים לגבי הנושא: מחד, הם מעוניינים להיות שותפים בהחלטות שמתקבלות במרכז ובהשפעה עליו, ומאידך, חלקם אינם רוצים לשאת באחריות נוספת.

#### קשיים מערכתיים במרכזים: חוסר תיאום וחוסר יציבות

בראיונות עלו שני קשיים עיקריים שניתן לראותם כמערכתיים, דהיינו מובנים בתוך ארגון מרכזי "הפוך על הפוך": בעיה בתיאום בתוך הארגון, ויציבות ארגונית.

בעיה בתיאום: הקושי הראשון שהועלה מתייחס לבעיות בתיאום בין החלקים השונים של עלם, הן ברמה האופקית, בין זרועותיה השונות של העמותה, כגון מרכזי "הפוך על הפוך", הניידות ותוכניות ייחודיות, והן ברמה האנכית, בין מרכז עלם בתל-אביב לבין המרכזים בשטח. לקושי שכזה בתיאום תוך-ארגוני יכולות להיות השפעות על אספקטים ארגוניים רבים, כגון: קביעת מדיניות והפנמתה בשטח, יצירת שינוי ארגוני אפקטיבי, למידה כלל-ארגונית, ויצירת כפילויות שנובעות מחוסר תיאום. חוסר התיאום עלול להגביר את העמימות הארגונית ודבר זה יכול, בתורו, לגרום לתחלופה גבוהה של עובדים ומתנדבים. כך, למשל, אחת המתנדבות סיפרה לנו על סיטואציה, שבה היה ניסיון לארגן ערב התרמה עם אומנים, אך בשל חוסר תיאום ועדכון עם עלם, הסתבר בשלב מאוחר מדי כי האומנים כבר תרמו לעלם. הדבר הביא לעגמת נפש רבה של מתנדבים ואף לעזיבה.

חוסר יציבות ארגונית: כפי שניתן היה לראות מהציטוטים האחרונים, זהו קושי מערכתי נוסף שנתקלנו בו במהלך המחקר. רבים מאנשי הצוות השכיר ומהמתנדבים מתחלפים בקצב גבוה מדי מכדי לשמר תרבות ארגונית ולמידה. התחלופה מעוררת שני סוגי בעיות: חילופי עובדים הגורמים לשינוי המדיניות כלפי המתנדבים, ופיטורי עובדים נגד רצונם או פרישתם המעוררים טינה בקרב המתנדבים. במקרה הראשון, המתנדבים צריכים ללמוד לשנות את הכללים הבלתי-כתובים ואת אופן התנהלות המרכז. כל זאת על רקע העמימות ברשת "הפוך על הפוך", המדגישה את חשיבותם של אותם כללים בלתי-כתובים. במקרה השני הבעיה קשה יותר: המתנדבים רואים את חוסר התיאום בצוות והוא משרה אווירה עכורה. חלקם פורשים בגלל הפיטורין מתוך "נאמנות" לעובד המפוטר. העובד החדש נמצא במבחן מתמיד גם מצד המוטבים וגם מצד המתנדבים, תוך השוואה לעובד הקודם, לדוגמא "אצל X זה לא היה קורה". כל אלה מראים כיצד התחלופה התדירה של עובדים מקשה על עבודת ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך".



## תפקידים

נושא התפקידים בעלם הוא מורכב ודורש התייחסות מיוחדת. כפי שכבר תיארונו בחלקים שעסקו במתנדבים בוגרים ובנוער מתנדב, ישנה עמימות תפקידית גבוהה בארגון. לא תמיד ברור למתנדבים מה הם אמורים לעשות במסגרת תפקידם: מה הוא כולל, מהם גבולות התפקיד, כיצד יש לבצעו, ומי נושא באיזה תפקיד בדיוק. התפקיד הוא נושא ארגוני בעיקרו, שכן מאחריותו של הארגון לספק לעובדים ולמתנדבים הגדרות תפקיד ברורות לכל נושא תפקיד בארגון, והעמימות הגבוהה הכרוכה בתחום זה נראה כי מחייבת אף היא תיקון בדרגים הגבוהים יותר של הארגון. נתאר את הסיטואציה מתוך נקודות המבט של נושאי התפקידים השונים בארגון.

המנהלים במרכזים התייחסו לנושא. בראיונות עמם עלתה המודעות לנושא העמימות התפקידית בעלם, לריבוי המשימות וה"כובעים" בתוך כל תפקיד, ולקושי לדעת מה הגבולות התפקידיים. הם תיארו דרכי התמודדות שונות עם הנושא, אם באמצעות הכשרה, אם באמצעות הצבת דוגמא (modeling), ואם באמצעות ניסיון להעניק תווית ושם לתפקיד כדי ליצוק בו תוכן מסוים, בעיקר כזה של "עובד/ת נוער".

*אני חושבת שזה בעיקר התפקיד של הרכות, זאת אומרת שבאיזשהו שלב להיות האבא והאמא של המתנדבים; האבא, האמא, המורה, מי שנותנת את המענים. אני היום עושה את זה, אבל אני עושה את זה בחלקית משרה, אני לא מרגישה שאני כולי שם, ברור לי שאני נותנת מענה כחירום, כי זה מה יש. אני חושבת שאת הרכות שלי לשם הייתי דוחפת, אני אישית הייתי מעצימה אותה, ועושה לה את ה-modeling, ומצפה שזה יהיה הלאה (מנהלת).*

ואמנם, מראיונות עם רכזי מתנדבים, ניכר שהם מתקשים להגדיר את תפקידם וציינו שעמימות זו מערכתית ואינה נובעת רק מהם, אלא בעיקר מהיות התפקיד רב-גווני וגבולותיו רחבים מאד, וכן בשל שינויים ארגוניים תכופים. בחלקה, עמימות זו נובעת מהחדשנות של גישת המרכזים בתחום הנוער. בעבר עובדי נוער לא הפעילו מתנדבים, ולכן אין "תקדימים" להתבסס עליהם, ואין ניסיון אישי או הכשרה מעמיקה לתת תשתית רעיונית ומעשית.

*ש: תנסו להגדיר לי את התפקיד שלך?*

*ת: קצת קשה כי יש שינויים בהגדרת התפקיד גם בדרגים שמעלי. להם לא ברור עדיין מה זה הולך להיות. קודם כל זה כל מה שקשור לניהול מתנדבים. כאן זה הגיוסים, הכשרה, ליווי, כניסה לתפקיד של מתנדבים, זה בכלל כל מיני לפתוח את ההתנדבות לתחומים שהם לא רק מה שאנחנו קוראים מתנדב של ייעוץ; אם זה מתנדב של קבוצות ואם זה מתנדב של פעילות בוקר, ואם זה מתנדב של חומרים, זה משהו הרבה יותר רחב מהייעוץ (רכזת מתנדבים).*

חשוב לציין, כי אספקט ארגוני-ניהולי מוצלח בנושא תפקידי המתנדבים קשור בניסיון למצוא תפקידים רבים אפשריים למתנדבים. כך, אם מגיע אדם שאינו מסוגל למלא את התפקיד השכיח של ייעוץ לבני הנוער, מנסה הצוות למצוא תפקידים אלטרנטיביים, ולשמר את אותם אנשים בתוך המערכת, מבלי לפגוע בשירות:

*אני יכולה להגיד שרוב האנשים שבאים להתנדב, שמונים-וחמישים אחוז מהם, באים כי הם רוצים לעבוד עם נוער. ואז כשהייתי אומרת להם שהם לא מתאימים בכלל, הייתי בודקת*

יכולות אחרות ומציעה להם משהו אחר. (...) איש שאני מבקשת ממנו לגייס משאבים או לעשות שיווקים, והוא אומר לי שהוא מוצא מלא זמן פנוי והוא מוכן לעבוד שלוש פעמים בשבוע, אין לי שום בעיה עם זה (רכזת התנדבות ארצית).

לסיכום, במהלך השנים שבהן מתקיים ארגון עלם כארגון מתנדבים, הולכת ומתעצבת בו תפיסה ארגונית. עלם הוא ארגון צעיר, המורכב מאנשים צעירים, בשכר ובהתנדבות, העובד עם נוער. השינוי, הגמישות וה"אי-מיסוד" מתאימים לארגון ולאווירתו, ומכתיבים במידה רבה את התרבות הארגונית, לטוב ולרע. הגמישות אמנם מאפשרת התאמה של התוכנית למגוון של ערים, קהילות, עובדים ומתנדבים שונים, אך, כתפיסה בהתהוות, עדיין קיימת עמימות גבוהה וחוסר יציבות, הן בכוח האדם, והן בתפיסה הארגונית. מקומם של המתנדבים ותפקידם דורשים הבהרות, שכן ישנם פערים בתפיסת ההתנדבות בין הנהלת הארגון לבין העובדים והמתנדבים בשטח. גם בנושא הבעלות על המרכזים ישנה אמביוולנטיות גבוהה: ניסיון לשתף מתנדבים מחד, לצד ניסיון לשמור על שליטה והיררכיה ארגונית מאידך. חוסר היציבות, חוסר התיאום והעמימות התפקידית משפיעים גם הם על התרבות והאקלים הארגוניים. נראה, כי על הארגון לקבל החלטות ברורות לגבי המדיניות הארגונית באשר לתחומים השונים, ובאשר לאופן שבו היא מועברת ומופנמת בשטח. אולם, כל זה צריך להיעשות מבלי לאבד את האווירה הצעירה, את חוסר המיסוד ואת הספונטניות הנמצאים בכל ארגון מתנדבים, אך המהותיים עוד יותר בארגון צעיר כמו עלם.

### **הסביבה בה מתקיימת ההתנדבות: יחסי גומלין עם הקהילה**

ההתנדבות והמתנדבים מקיימים יחסי גומלין עם הסביבה בה הם חיים. מחד, מאפייני הסביבה הייחודיים יכולים להשפיע על ההתנדבות. מאידך, ההתנדבות עשויה להשפיע על הקהילה בה היא מתרחשת. בפרק הנוכחי נדון ביחסי גומלין אלו, על היבטם הכפול, ונראה כיצד המאפיינים המיוחדים לכל מרכז, הנובעים מאופי הקהילה המסוים, משפיעים על יחסי הגומלין של ההתנדבות עם הקהילה.

### **השפעת ההתנדבות על הסביבה**

בבחינת ההשפעה הישירה של ההתנדבות על הסביבה החברתית של המתנדבים והקהילה בה מתרחשת ההתנדבות, עלו מספר תימות מרכזיות:

ראשית, עלתה השאלה בדבר תגובת הסביבה החברתית של המתנדבים לעצם התנדבותם. האם הסביבה הקרובה של המתנדבים ערה לכך שהם מתנדבים ומה התגובה שזה מעורר? כפי שהצגנו בפרקים הנוגעים במתנדבים הבוגרים ובני הנוער המתנדבים, עולה, באופן כמעט חד-משמעי, שהסביבה החברתית של המתנדבים, המורכבת מבני משפחה, חברים, ועמיתים ללימודים או לעבודה, יודעת על ההתנדבות וגם מגיבה אליה בחיוב. אנשי הצוות השכיר ובעיקר המתנדבים ידעו לתאר כיצד הסביבה החברתית של המתנדבים מביעה הערכה רבה לעבודת ההתנדבות. אצל חלק מהמתנדבים ההערכה הייתה מיידית, ואצל אחרים הייתה תחילה תגובה חשדנית-משהו של

הורים או חברים, שלאחר זמן אצל רובם הפכה להיות הערכה רבה. לעתים תיארו מתנדבים כיצד הסביבה אף מסייעת להם להתמיד בהתנדבות.

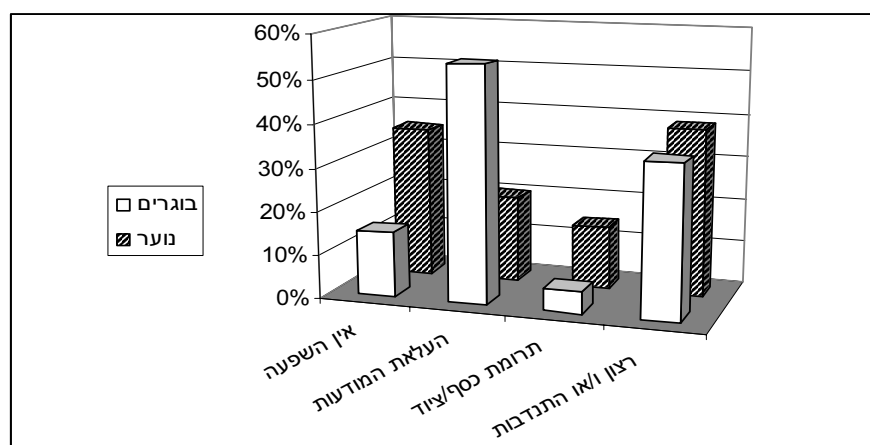
כך מתנדבת אחת, שהיא שותפה בעסק משפחתי, סיפרה כיצד בני המשפחה השותפים מאפשרים לה לארגן את שעות העבודה כך שתוכל להתנדב במרכז באין מפריע, ותרומתה למרכז היא אכן אינטנסיבית ומשמעותית. מתנדבת אחרת העידה בפנינו על ההערכה החברתית לה היא זוכה:

*תמיד יש לזה השפעה חיובית. ברגע שכן אדם עושה את הדבר בהתנדבות והקהילה יודעת את זה, זה מכניס אספקט של כבוד והערכה והערצה אל האנשים שעושים את זה (...). הם לקחו וארגנו לכבודנו ערב. אתה רואה שהקהילה מעריכה את מה שאתה עושה (מתנדבת בוגרת).*

אמנם מרבית העובדים והמתנדבים הציגו תמונה ורודה יחסית של הערכה חברתית גבוהה לה זוכה ההתנדבות, אולם היו גם מתנדבים שחוו תגובות פחות אוהדות, לרוב בצד תגובות אוהדות. מתנדבת ערביה תיארה, בצד ההערכה הרבה לה זוכה ההתנדבות, גם הסתייגות בקרב הקהילה המקומית, המודעת פחות לעשייה בקהילה הכללית ללא תמורה כספית. מתנדבת ערביה אחרת חשפה את שלל התגובות להן זכתה לאור התנדבותה:

*יש את החבריה, הקרובי משפחה, שהם מה זה מבסוטים וגאים בזה עד הסוף. יש את החבריה מבחוץ (...), אומר 'מה את עושה שם? מה זה 'הפוך על הפוך' בכלל? מה את עושה שם? מה את מבזבזת את הזמן שלך וזה?' אני מסבירה להם מה שהסברתי לך בהתחלה: זה בשביל הקהילה ובשביל הידע האישי, זה גם חשוב, אני רוצה כלים לעתיד (...). יש לי מרצה, אני בקשר טוב איתו, אז אני אומרת לו שאני חונכת נוער וזה, ואפילו הראיתי לו את ה'מתנדב המצטיין' [תעודת הערכה]. (...) אומר לי (...) 'תגידי לי באמת מה? מה כל הסיפורים הללו? מה תעשי עם זה? אפילו אם תעזבי בעתיד, מישהו יזכור אותך?' (מתנדבת בוגרת).*

### **תרשים מס' 3: השפעת ההתנדבות על סביבת המתנדבים, כפי שעלתה בשאלוני המתנדבים**



בקרב מתנדבים בוגרים  $n = 77$ ; בקרב בני הנוער המתנדבים  $n = 68$ .

המתנדבים הבוגרים ובני הנוער המתנדבים נשאלו בשאלונים לגבי יחס הסביבה החברתית שלהם להתנדבות. בתרשים מס' 3 קיבצנו את נתוני בני הנוער המתנדבים והמתנדבים הבוגרים, אותם הצגנו עד כה בנפרד.

שיעור דומה בקרב המתנדבים הבוגרים (32%) ובקרב בני הנוער המתנדבים (39%) ציינו שחלק מסביבתם התחילו לפעול כמתנדבים או הביעו רצון לכך. למעלה ממחצית (54%) מהמתנדבים הבוגרים ציינו שהתנדבותם העלתה בסביבתם את המודעות לנושא הנוער במצבי סיכון, לעומת רק 20% בקרב בני הנוער המתנדבים. רק 5% מהמתנדבים הבוגרים דיווחו שחלק מסביבתם החליטו לתרום כסף/ציוד לארגונים דומים, לעומת 15% מבני הנוער המתנדבים. לעומת זאת, 15% מהמתנדבים הבוגרים ו- 35% מבני הנוער המתנדבים ציינו כי הסביבה לא הושפעה כלל מעובדת היותם מתנדבים.

האם ההערכה הברורה שהסביבה החברתית מגלה כלפי ההתנדבות מתבטאת גם בהרחבת הנכונות להתנדב? הממצאים מובילים לתשובה חיובית לשאלה זו. חלק מהמתנדבים שרואיינו על ידינו סיפרו כי גם הם, למעשה, הגיעו להתנדב לאחר שפגשו בחברים שלהם שהתנדבו. כמחצית מבני הנוער המתנדבים ה"טהורים" דיווחו בשאלונים כי הגיעו להתנדבות בעקבות המלצה של חבר, וכך גם רבע מקרב המתנדבים הבוגרים ה"טהורים". כלומר, המפגש עם מתנדב עורר אצלם את הרצון להתנדב בעצמם, אותו אכן מימשו לבסוף. מכאן שאנו יכולים לראות את ההתנדבות בקהילה כמו אבן שנוזקת לבריכה ומעוררת גלים של הערכה ואף התעוררות הרצון להתנדב. דבר זה תואם את הידוע לנו מהספרות המחקרית, כי ככל שאדם מרושת חברתית, כך יש סיכוי שהוא יתבקש להתנדב, יתנדב בפועל ואף יתמיד בכך (Wilson, 2000).

נערה מתנדבת תיארה יפה את השפעתה זו:

*אנשים באו, בעקבות שאני באה ל"הפוך על הפוך", אנשים באים לראות מה זה, ומי שנהנה נשאר. (...) אנשים שומעים איך זה באמת, ואז הם מתעניינים ובאים לראות כשמישהו מכיר מישהו שבא לפה, יותר קל לו לבוא לבקר פה (נערה מתנדבת).*

כפי שסיפרו מתנדבים, לא תמיד חבריהם שהביעו רצון להתנדב גם קמו לעשות זאת, אולם לעתים גם, אם לא התנדבו בפועל, מצאו החברים דרכים אחרות לנתינה: הרבה הציעו, הביעו רצון להתנדב, אבל תכל'ס, קשה לקום מהספה. (...) קיבלתי המון שקיות של בגדים, שזה דבר שהוא הכי קל לעשות (מתנדבת בוגרת).

הממצאים מצביעים על כך שההתנדבות במרכזים משווקת את רעיון הנתינה בתוך הקהילה. הסביבה החברתית של המתנדבים, שנחשפת לאפשרות ההתנדבות ללא בקשת תמורה כספית, ומעריכה אותה באופן חיובי כסוג של נתינה לקהילה, עוברת שינוי איטי בהעלאת הנכונות להתנדבות ולנתינה למען הקהילה. מתנדבים ועובדים בשכר כאחד ראו בשינוי הקהילה חלק מחזון ההתנדבות. לדוגמא, אמרה עובדת:

*יש את החזון הזה: להכניס את המודעות של התנדבות לקהילה, להעלות את כל הנושא של התנדבות, התחום הזה של הנתינה, של העזרה לזולת. זה המשמעות שהמתנדבים יבואו ויעשו את זה. זאת המהות בגלל שמתנדבים הם המהות של עלם והם המהות של "הפוך" (עובדת).*

ההתנדבות, המתקיימת בתוך קהילה ויוצרת מעגלים של נכונות לנתינה בתוך הסביבה החברתית הקרובה למתנדב, מאפשרת בקהילה סוג אחר של מערכות יחסים. מבין המרואיינים היו כאלו שייחסו חשיבות לאפשרות השונה הזו שפותחת ההתנדבות בתוך הקהילה, בהיותה נושאת מסר של שליחות חברתית אל תוך הקהילה הרחבה. לדברי מתנדבת, שנשאלה האם ההתנדבות משפיעה על הקהילה בה המרכז פועל:

*אני חושבת שכן, השפעה לטובה. יש גם מבוגרים שיש להם נטייה לעשות דברים רעים. פה הם מקבלים ערך, ערך לבן אדם, איך להתייחס לבני אדם, איך לדבר עם בני אדם. היא [ההתנדבות] עושה אוכלוסייה יותר טובה (מתנדבת בוגרת).*

דרך נוספת שעלתה מן הממצאים לגבי השפעת ההתנדבות על הקהילה היא שההתנדבות מהווה ביטוי של העצמה קהילתית וחיזוק החברה האזרחית. ההתנדבות משמשת למתנדבים, תושבי הקהילה, כדרך להעצים את הקהילה בה הם חיים. כלומר, באמצעות ההתנדבות המתנדבים פועלים לשיפור הקהילה שלהם.

*יש בזה [בהתנדבות] מה שאני קוראת לזה "כוח", כוח במירכאות, כוח במונן של לתת, שאת מתנדבת לקהילה. אני, למשל, רוצה שלילדים שלי תהיה מסגרת נורמלית, כי אם את לא עושה עם נוער משהו הם יעשו לך מה שאת לא רוצה, אין ואקום. אז אני פעילה במקום שבו אני גרה (מתנדבת בוגרת).*

*אתה לוקח חבורה של אנשים, מעצים אותם, מגדל אותם ויודע שזה יקרין גם הלאה. זאת אומרת, גם כשהוא לא יהיה ב"הפוך", החוויה שהוא עבר פה תעשה שם משהו. אם אני מעצימה אותו, ואם אני מקרינה אותו, אז הוא יעשה את זה כלפי הסביבה שלו, כלפי העובדים של [שם מקום]. (...). יש פה איזושהי חוויה שאתה הולך אתה (עובדת).*

חווית ההתנדבות במרכזים, על ההכשרה וההתנסות המעשית שבה, מלמדת את המתנדבים, שאינם אנשי מקצוע בתחום הטיפול, דרכי התמודדות עם מצוקות נוער. המתנדבים זוכים להיות חברי קהילה בעלי מיומנויות מיוחדות שלא היו להם לפני כן, והם יכולים לתרום ממיומנויות אלה לאחרים בקהילה. בכך ההתנדבות למען נוער במרכזים משמשת בקהילה כאמצעי להכשרת סוכני שינוי לנוער שיכולים לסייע לנוער בקהילתם, לא רק במרכז עצמו. תיארה זאת מתנדבת בוגרת:

*מה שאני מקבלת פה במרכז אני לא רק מעבירה למרכז, (...) אני מעבירה לחיים. אתה יודע מה, למה ללכת רחוק? למשפחה שלי, אני עוזרת למשפחה שלי. יש לי גם אח בן 13, יש לי אחות יותר גדולה ממני וגם אני עוזרת להם, מייעצת להם, והם מקבלים את ההחלטות שאני נותנת להם, ואפילו להורים שלי ואפילו לחברים שיותר מבוגרים ממני (מתנדבת בוגרת).*

ניתן לשער כי מתנדבים במקומות אחרים (לדוגמא, מתנדבי מד"א) הופכים להיות בעלי מיומנויות סיוע באותם תחומים. מכאן, שההתנדבות היא אמצעי קהילתי להפיכת אזרחים מן

השורה לבעלי מיומנויות סיוע מגוונות, שיכולים בעת מצוקה להושיט עזרה בלתי-פורמלית לעמיתים בקהילה. ניתן לשער כי בקהילה חלשה יחסית, בה החברים נוטים יותר להישען על מקורות סיוע חיצוניים, ההתנסות בהתנדבות יוצרת שינוי אצל המתנדבים עצמם ומכשירה אותם כסוכני שינוי באותה קהילה החווים יכולת הישענות פנימית.

על אף הכיוון החיובי, יש לזכור כי תהליך העצמת הקהילה אינו מיידי, ונדרש זמן ממושך על מנת שניתן יהיה לראות תוצאות בקהילה. עובדה זו חשובה בתכנון של מחקר עתידי מכוון קהילה, שבה לבדוק את השפעת ההתנדבות על הקהילה. טענה עובדת: לא נוצר עדיין אותו הד קהילתי. זה לא issue בקהילה. יש את המתנדבים של משמר אזרחי שכן [יצרו הד]; "הפוך על הפוך" צריך עוד שנתיים-שלוש (עובדת).

תימה נוספת שעלתה לגבי השפעת ההתנדבות על הקהילה היא היותה של ההתנדבות מימוש של הון חברתי (Putnam, 1992). בפעולתם למען הקהילה, המתנדבים מספקים לקהילה בחינם משאב יקר: את זמנם. בכך הם מאפשרים להשיג בקהילה מטרות חברתיות משמעותיות עם פחות משאבים חומריים מבחוץ, תוך ניצול המשאב האנושי הקיים בקהילה. אם אנחנו נעבוד עם נער שהוא בבעיות, אנחנו נצליח להפוך אותו לבוגר בלי בעיות. אם אנחנו נשאיר את הנוער עם בעיות, אז הוא יהפוך להיות בוגר עם בעיות. (... ) אם אני לא, אז מיי? (מתנדבת).

עובדת במרכז תיארה בפנינו את החזון של המרכז, ועל פיו המרכז מהווה מוקד להתנדבות עבור בני נוער ושל בני הנוער. אותה עובדת רצתה לראות בני נוער שמתנדבים במרכז "הפוך על הפוך" ופועלים במסגרת ההתנדבות בקהילה על ידי מתן שירותים שונים לנוזקים, בהתנדבות: הרעיון הוא שמתנדבי נוער יתחלקו לכמה רמות של פעולה או שתי טיפולוגיות של מתנדבים (... ) ויהיו מתנדבי קהילה, שיהיו מתנדבים שה-home base יהיה אמנם פה במרכז, אבל ההתנדבות שלהם תהיה החוצה, אך ורק החוצה. (... ) למה יהיו בחוץ? תרומה לקהילה! שוב פעם אני רוצה לפתח את נושא ההתנדבות. ההתנדבות כאיזשהו ערך (...): "המרכז הנשם ישוב להתנדבות למען נוער בסיכון" (...). שיתנדבו במועדוניות, שיתנדבו במרכזים, שיעשו פרויקטים קהילתיים (עובדת).

ואכן, כפי שראינו בתת-הפרק על תגמולי ההתנדבות, 86% מהמתנדבים הבוגרים (ציון ממוצע 4.7 בסולם של 1 נמוך עד 6 גבוה), התייחסו למונח "סיוע לקהילה" כתגמול משמעותי מההתנדבות.

#### השפעת הסביבה על המרכזים

לצד ההשפעה של מרכזי "הפוך על הפוך" על הסביבה שבה הם פועלים, מתקיימת הדדיות והסביבה והקהילה משפיעות על המרכזים. כך, נקודות החוזק של הקהילה, כמו גם האתגרים והקשיים שעמם היא מתמודדת, חודרים אל המרכזים ומשפיעים עליהם באופנים שונים: הם

משפיעים על אופיו של כוח האדם הפועל בתוכו, על מגוון בני הנוער שמגיעים אליו, ועל האתגרים והבעיות שהמרכז עצמו צריך להתמודד עמם.

מתנדבת בוגרת ממרכז תל-אביב תיארה כיצד האוכלוסייה של בני הנוער המגיעים למרכז מושפעת מזו הקיימת בעיר וממיקום המרכז בתוך קניון "דיזינגוף סנטר":  
החבריה הקבועים (...) זה לא אוכלוסייה אחת, יש הרבה, הרבה עולים חדשים, גם יש פנקיסטים, כאילו, ה"סנטריסטים" קוראים להם, החבריה של ה"סנטר". וזה תמיד, אני זוכרת, אני גדלתי בתל-אביב, ובתקופה שאני הייתי נערה היו שם פנקיסטים והיו שם "פריקים" וילדים של הכיכר כאילו זה ה"סנטר", זה משהו ידוע (מתנדבת בוגרת).

עובדת במרכז בנצרת עילית תיארה כיצד הרב-גונית והרב-תרבותיות בעיר משפיעות על השסע בתוך מרכז "הפוך על הפוך":  
האוכלוסייה בנצרת עילית היא אוכלוסייה ממש רב-גונית ברמה הזאת שיש בה ותיקים, עולים, אתיופים, רוסים, ערבים - משוסעת. משוסעת ברוב המקרים. ואנחנו לא בבועה, זאת אומרת במקום הזה, גם פה. קבוצות שהולכות מכות לא נכנסות באותו יום. (...) נניח מקור הבעיה יכול להיות, היה המתנדב הערבי, הוא ערבי נוצרי, מה שמשנה את כל הפרספקטיבה לגביו (עובדת).

אחת העובדות בעיר מעורבת יהודית-ערבית תיארה כיצד הקונפליקטים שקיימים בסביבת המרכז חודרים פנימה. הצוות אינו מנסה לעשות הפרדה, נהפוך הוא: הם רואים זאת כהזדמנות לנסות ולדבר על הבעיות ואולי גם להתמודד איתן:  
המציאות הזאת, אנחנו מנסים להביא אותה לפה. אנחנו דנים על זה, אפילו כל אחד מעלה את הדעה האישית שלו. אני מאמינה והצוות (...) מאמין שבלי שילמדו אחד את השני ובלי שיכירו אחד את השני מבפנים אי-אפשר, ומפה אנחנו משתדלים, והרבה פעמים זה גם כן יוצא דרך הבני נוער עצמם, כשיש פיגוע הם מגיעים לפה ופה מתחיל להתפתח דיון. היה פיגוע, 'איך אתה רואה את זה מהצד היהודי? מהצד הערבי?' וכל אחד מעלה את הדעה שלו ואת הרגשות שלו, ואנחנו משתדלים לא להיכנס לפוליטיקה, אבל אין מה לעשות, הם מגיעים עם זה, יש להם את זה, אבל אין להם בחוץ את המקום ואת הפינה לבוא ולשפוך, ואני מאמינה שאם לכל אחד יש את הפינה איפה שהוא יכול לשפוך ושמישהו יקשיב לו, ושמישהו יכבד את הדעה שלו, אפילו שהוא לא מסכים איתו, זה המון. זה יכול לקחת אותנו קדימה, והרבה פעמים יש מפגשים בקשר לכל המצב הביטחוני ובקשר לפלסטינים (עובדת).

זאת לצד תפיסה מציאותית של מקומו המוגבל של המרכז בעיר מעורבת, בניסיון לעשות שינוי ניכר בסביבה:

אם אני מתעלמת מה-say של העיר- אני נלחמת בטחנות רוח. זאת אומרת, אני לא באה ללמד אותם לעשות דו-קיום, אני לא באה ללמד אותם לעשות אינטגרציה, כי אין פה. זאת אומרת אין נכונות לזה, לא בצד הזה ולא בצד הזה. אני שואלת את עצמי עוד פעם: 'מה המנדט שלי? מה אני אמורה לעשות?' אני אמורה להיות פה ולתת מענה לנוער במצוקה ולנוער במצבי סיכון בין היתר. המצב המצחיק הוא שאנחנו באיזשהו מקום עלה תאנה, זאת

אומרת אנחנו המקום היחיד שכן רוצים שיהיה מעורב, כי המתנ"ס מופרד וזו הפונקציה שלנו בעיר (עובדת).

לסיכום, בין מרכזי "הפוך על הפוך" לבין הסביבה שבה הם פועלים, מתקיימים יחסי-גומלין ארוכי טווח. המרכז משפיע על הסביבה בהעלאת המודעות להתנדבות ובנכונות להתנדב, במיוחד בסביבה הקרובה של המתנדבים. ההתנדבות במרכזים יוצרת הון חברתי, תורמת ליצירת החברה האזרחית, ובאמצעות רישות חברתי השפעתה רבה. מאידך, לסביבת ההתנדבות השפעה רבה על המרכז: אופי האוכלוסייה משפיע על הרכב המתנדבים ובני הנוער צרכני השירות, והבעיות והאתגרים שקיימים בסביבת מרכזי "הפוך על הפוך" חודרים גם אל המרכז פנימה ומהווים חלק מסדר היום שלו.



## סיכום, מסקנות והמלצות

מטרת מחקר זה הייתה לבחון את עולם ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך", מתוך מירב זוויות ההתבוננות העונות על מגוון רחב של שאלות, כפי שהצגנו במבוא לדו"ח. עושר המידע שנאסף על ידינו, כמו גם רב-הגוניות שלו, סייעו בידינו לצייר באופן מהימן את תמונת ההתנדבות במרכזים, ולעמוד על מרכיביה והתהליכים הבונים ומעצבים אותה. בהיותנו מתבוננים מן הצד, הבוחנים תהליכים תוך השוואה לידוע במקרים אחרים, ניסינו לשלב במהלך הדו"ח את מסקנות ראייתנו הייחודית כחוקרים ואת ההמלצות העולות מהן. לא נחזור כאן על כל ההמלצות והמסקנות, אותן העלינו במהלך הדו"ח, אלא נתמקד בעיקריות.

בטרם נפתח במסקנות ובהמלצות העיקריות, נציין שהמחקר המוצג כאן היווה אתגר מיוחד לאור מורכבותו הרבה. מספר פנים למורכבות זו. ראשית, המחקר עוסק בבחינת תמונות מצב ותהליכים, שחלקם משותפים למרכזים שונים וחלקם מיוחדים לכל מרכז, תהליכים המושפעים ממגוון רחב של משתנים מתערבים, כגון גודל ומרכזיות היישוב בו קיים המרכז, מבנה היישוב והרקע הסוציו-דמוגרפי של תושביו, ותק המרכז, המבנה הסוציו-דמוגרפי של מוטבי המרכז, עובדיו ומתנדביו, קשרי המרכז עם הרשות המקומית, והמשאבים המוזרמים אליו.

שנית, נושא המחקר, ההתנדבות במרכזים, נתגלה כנושא הנמצא בשינוי מתמיד, שחלקו מבטא את תנועת המרכזים עצמם (שינויי צוות, דינמיקה פנימית של המרכזים, שינויים בעלם וכדומה) וחלקו נמצא בתנועה משלו (לדוגמא, שינוי בהגדרת ההתנדבות במהלך הזמן). הניסיון שלנו לבחון את המרכזים בשתי נקודות זמן בא לענות על השינוי המתרחש, אולם נתגלו גם הפתעות שכמו טרפו מחדש את קלפי הזמן. לדוגמא, מרכז ותיק נסגר ונפתח מחדש עם צוות חדש, ובכך הפך לכאורה למרכז חדש, אך מרכז בעל ניסיון עבר מסוים.

שלישית, נושא המחקר עצמו חשף פנים חדשות תוך כדי המחקר, ואילץ אותנו להתאים עצמנו לכך. לדוגמא, שאלת התנדבות הנוער. על פניו מדובר בהיבט של התנדבות, אך מעל המחקר ריחפה באופן מתמיד השאלה: האם זו התנדבות בכלל או שם כיסוי לשירות הניתן לבני הנוער? דוגמא נוספת היא "טוהר" ההתנדבות ורוחב ההגדרה של ההתנדבות, אליהן התוודענו תוך כדי איסוף הנתונים. מצאנו כי אין במרכזים הגדרה אחידה להתנדבות, ומי שנחשב במרכז אחד כמתנדב אינו נחשב ככזה במרכז אחר. שונות זו חייבה אותנו לרגישות מתאימה והיא גם מוליכה אותנו להצגת מספר המלצות להלן.

**מסקנתנו המרכזית** היא כי ההתנדבות "עובדת". למתנדבים נמצא מקום חשוב במרכזים ותרומתם נתפסת כחיונית וייחודית. המתנדבים מהווים כוח עבודה חשוב, ולעיתים הם אף מניעים את הפעילות במרכז לבדם. ההתנדבות היא שנותנת למרכזים את הגוון הייחודי: המתנדבים מגיעים ממגוון רחב של עיסוקים, גילים וקהילות; הבסיס הזולתני של ההתנדבות מעלה את ערכו של השירות בעיני בני הנוער מוטבי השירות ואף בעיני הצוות השכיר; המתנדבים מעניקים למרכז אופי בלתי-פורמלי, המקרב קהלים גדולים לשירות; והמתנדבים מחברים את המרכז לקהילה בה הוא ממוקם ומשפיעים עליה לאורך זמן. מעבר לכך, נראה כי ההתנדבות מסייעת למתנדבים עצמם והם נמצאים מתוגמלים ממנה. עם זאת, מצאנו במחקר מספר דגשים ואף ליקויים אותם נפרט להלן.

**חוסר בתורת התנדבות מגובשת:** ממצא מרכזי במחקר, כאמור, הראה שנכון לעת המחקר, לא נמצאה עדיין, לא במרכזי "הפוך על הפוך", וכנראה גם לא במנהלת עלם, תורת התנדבות מוגדרת ומגובשת, שתסייע בעבודת המרכזים. טרם נוסחה במרכזים או בהנהלת עלם תורת התנדבות כזו, המבטאת אידיאולוגיה ברורה, וממנה נגזרת פרקטיקה מוגדרת. לאור העמימות הרבה שנתגלתה בשאלות רבות הנוגעות לתמונת ההתנדבות במרכזים, עולה הצורך בניסוחה של תורת התנדבות. תקוותנו כי הדו"ח הנוכחי ישמש בסיס לתורה כזו, היות ומן הממצאים ניתן לשרטט את יסודותיה. המלצתנו היא שתורת ההתנדבות תגובש תוך כדי רב-שיח בין נציגים מהנהלת עלם, הנהלת המרכזים הארצית, ונציגי מרכזים שונים, מתנדבים ועובדים בשכר.

כאמור, תורת ההתנדבות אמורה למנוע עמימות בנקודות בהן נתגלתה העמימות כמפריעה לעבודת המרכזים. עמימות זאת הופיעה, בין השאר, בשאלות הנוגעות לסמכות של המתנדבים, למיקומה של ההתנדבות במרכזים ("למי שייך המרכז: למתנדבים או לצוות?") ולתפקידים אותם ממלאים המתנדבים. עמימות זו אמורה להיפתר ביצירת תורת התנדבות בהירה. יתכן ותורה כזו גם תוכל לסייע בהגשמת שאיפה מוצהרת בעלם, והיא כינונה של מנהיגות מקומית בקרב המתנדבים בתוכניות השונות של עלם.

**מיהו מתנדב?** נקודה נוספת, האמורה לקבל מענה בתורת ההתנדבות, היא עצם ההגדרה: מיהו מתנדב? הממצאים הראו על שונות רבה בתפיסה מהי ההתנדבות. השונות החלה בהתייחסות לתמורה לה זכו המתנדבים ("האם תמורה חומרית כמו מלגה מוציאה את ההתנדבות או שנכללת בתוכה?") דרך נושא הבחירה החופשית לעסוק בפעילות התנדבותית (בניגוד, למשל, לשל"צ או ל"מחויבות אישית"); וכלה במעמד המקצועי של המתנדבים, שנע בין תפיסתם כעובדים לכל דבר, מלבד העובדה שאינם מקבלים שכר (ועל כן נתפסים לעיתים כ"כוח עבודה זול"), ועד לראיית ייחודם כזולתניים, או חיפוש אחר הזולתנות והייחודיות בעבודתם.

**התנדבות "טהורה" וזולתנית:** שאלת הזולתנות של המתנדבים ריחפה לאורך כל שלבי המחקר, ולכן מן הראוי להעלותה גם במסקנות. הממצא המעניין היה שעל אף מגוון הדעות לגבי מה נכלל במונח ההתנדבות, הרי שעלתה כחוט השני שאיפה להתנדבות הזולתנית, שאף הוגדרה כ"טהורה". גם בקרב מתנדבים המקבלים תמורה חומרית בצד ההתנדבות, חיפשו העובדים את אלה המקדישים מעבר לחובה, ובכך הופכים אף הם למתנדבים "טהורים". יתירה מכך, להתנדבות ה"טהורה" יוחסה השפעה, הן על המרכז והן על סביבתו, יותר מאשר להתנדבות שאינה כזו. הבחנו בתפיסה לפיה רוח ההתנדבות הזולתנית מייצגת סולם ערכים תואם, בו הנתניה למי שנזקק, ללא בקשת תמורה, היא ערך גבוה שחשוב להגשימו. לפי תפיסה זו, מוטבי השירות המגיעים למרכז נחשפים לאווירה זו, ומושפעים ממנה. אם זו אכן תמונת ההתנדבות המבוססת על ניסיון העובדים, הרי שיש להדגיש את מקומה של ההתנדבות ה"טהורה", גם במרכזים בהם נדרש מאמץ רב יותר למצוא מתנדבים העונים על קריטריונים אלו. המלצה זו אינה באה לבטל את מקומם של אלה הזכאים לגמול עבור ההתנדבות, או שהפעילות היא עבורם כחלק ממחויבות חיצונית, אלא להדגיש את חשיבות המכוונות לעבר ההתנדבות ה"טהורה".

מומלץ, אם כן, למרכזים להשקיע בעידוד המתנדבים להתנדבות הנחשבת כזולתנית ו"טהורה", גם אם החלו בהתנדבות מתוך כוונה לתמורה חומרית כלשהי או מתוך מחויבות

חיצונית. מובן שניתן להעניק תמורות בלתי-חומריות או סמליות למתנדבים על מנת לעודדם במעשה ההתנדבות, ואין זה נתפס כסותר את רעיון ההתנדבות "הטהורה".

**ניהול מתנדבים:** ניהול מתנדבים בארגון רב-סניפי מהווה אתגר לא פשוט. כפי שצינו, תורת התנדבות מוגדרת יכולה לסייע בניהול נכון יותר של משאב חשוב זה, אולם, עד שתגובש, על המרכזים לתת את הדעת לסוגיות ניהול הדורשות התייחסות: ליווי, הכשרה, פיקוח, פיטורין, תמיכה ויחסים אישיים בתוך הארגון.

בתוך כך עולה גם הסוגיה של "ניהול המתנדבים את המרכז" או שאלת "הבעלות על המרכזים". ניכר כי שאלת הבעלות על המרכז נותרת לא פתורה ולא ברורה, הן אצל המתנדבים והן אצל העובדים בשכר. אמנם, העובדים בשכר רוצים לשמור על שליטה ויכולת קבלת החלטות, לעיתים בלעדית; אולם הם שואפים גם להעביר חלק מהאחריות למתנדבים, אולי כי ידוע להם שזו התפיסה הארגונית ואולי משום שהם מעוניינים להאציל סמכויות. גם המתנדבים אמביוולנטיים לגבי הנושא: מחד, הם מעוניינים להיות שותפים בהחלטות שמתקבלות במרכז ובהשפעה עליו, ומאידך, חלקם אינם רוצים לשאת באחריות נוספת. התוצאה היא עמימות ושונות בין המרכזים, עם השפעה מקומית מכריעה של נטיות לבסך של המנהל/ת ורכז/ת ההתנדבות. אבל עמימות ושונות אלו נמצאו לעתים כפוגעות במתנדבים, ולכן, להערכתנו, יש לתת מענה חד-משמעי לסוגייה ברמת הארגון.

**קשר אישי עם הממונה:** ממצאי המחקר מראים כי הקשר האישי עם רכז/ת ההתנדבות (או הממונה) משמעותי למתנדבים. המתנדבים מעריכים את הממונה כאדם ומתייחסים אליו כאל חבר. על כן ראוי לחזק את הקשר הפרטני של רכזי המתנדבים עם המתנדבים, וזאת במקביל לפעילות הקבוצתית הנעשית עם כלל המתנדבים. ליווי המתנדבים באופן אישי וצמוד, בחינת הבעיות שהם מעלים, הדרכתם והכוונתם, ועצם קיום פגישות אישיות תדירות נמצאו בעלי יכולת השפעה על תפיסת ההתנדבות של המתנדבים. יש להדגיש, להערכתנו, את חשיבותן של פגישות אלה ולהקפיד על תדירות קבועה, גם אם המשאבים הנדרשים לכך הם גדולים יחסית, שכן ביכולתן למנוע נשירה ולהבטיח תפוקת עבודה טובה יותר של המתנדבים.

**מיון:** ניתן לעיתים לאבחן את מחויבות המתנדבים ותרומתם למרכז כבר בתהליך המיון והקליטה. אולם, אין בנמצא קריטריונים ברורים ארציים למיון וסינון המועמדים להתנדבות. הממצאים בהקשר זה היו ברורים, ומצביעים על ליקוי ארגוני מסוים. מתנדבים נקלטים הלכה למעשה על פי החלטת העובדים בלבד (רכז/ת המתנדבים או המנהל/ת) ולא על בסיס ניסיון מצטבר או החלטה ארגונית. במקביל, נמצאו כללי מיון שונים למתנדבים שונים, למשל בין המתנדבים ה"טהורים" והמתנדבים הזכאים למלגה תמורת ההתנדבות. מכאן, מומלץ להנהלת ההתנדבות בעלם לעצב ולהפנים קריטריונים ברורים למיון מועמדים, שיקוימו, עם דרגת חופש מסוימת, על ידי כלל המרכזים. יתכן שגיבוש תורת ההתנדבות, כפי שהומלץ לעיל, יסייע גם בעיצוב קריטריונים למיון. לחילופין, יתכן וניתן לקצר כמעט לגמרי את תהליך המיון, הגזול משאבים יקרים מהמרכזים, להגבילו לסינון מועמדים בלתי-מתאימים בעליל, ולנסות להכלילו אל תוך תהליך ההכשרה לה זוכים המתנדבים המתחילים.

**הכשרה:** בהתייחס להכשרת המתנדבים, הרי שנמצא פער מסוים בין הרצון של המתנדבים לקבל הכשרה ראויה והציפיות הגבוהות שההכשרה לעתים מעוררת אצלם, לבין תחושת הלם מסוימת שחוו עם קליטתם הראשונית. בנוסף, לא פגשנו תהליך מוגדר של הכשרה מסודרת המשותפת למרכזים כולם, אלא גמישות בהתאם לתנאי המרכז. כאן המקום לציין, כי המתנדבים מייחסים חשיבות רבה לאיכות ההכשרה לה זכו, ולא לכמות ההכשרות להן זכו. המלצתנו, ברוח הקודמות, היא לקרוא מתן מערך הכשרה אחיד למתנדבים המגיעים למרכזים שונים, עם תוספת של דגשים מקומיים לכל מרכז ומתן חשיבות רבה להשקעה בהכשרה. כפי שכבר עמדנו על כך, תורת התנדבות מוגדרת תוכל לסייע גם ביצירת הכשרה אחידה ומקיפה.

**הכשרת העובדים:** המלצה נוספת הנובעת מהאמור לעיל היא חשיבות הכשרת העובדים במרכזים כיצד לעבוד עם מתנדבים. אולי מתוך אי-כתיבת תורת ההתנדבות הארגונית בעלם, שכבר נזכרה מספר פעמים, אולי מתוך חוסר תיאום ושיתוף-פעולה בין המרכזים (לרוב חדשים, יחסית) לבין מרכז עלם, שיוזכר להלן, ואולי מתוך תחלופת העובדים בכל המישורים, המתוארת לעיל, ניכר מחסור בהכשרה לעובדים בתחום הפעלת מתנדבים. אנו רואים בהפעלת מתנדבים, בריכוזם ובניהולם במרכזי "הפוך על הפוך" תחום מקצועי הדורש לימודים מסודרים. לראיה, קיימים היום לימודים לתואר שני או לימודי המשך בנושאים אלו. אולם, רובם של עובדי המרכזים מעולם לא רכשו השכלה שכזו. יתרה מכך, נראה כי חסר להם ידע מקצועי בנושאי עבודה עם מתנדבים: מיון, שיבוץ, עריכת חוזה, הכנת מטלות, הכשרה, הדרכה, תגמול וסיום התפקיד.

אין באמור לעיל בכדי להפחית באיכותם הגבוהה של העובדים, ואנו רואים בתרומתם למתנדבים ולמרכזי "הפוך על הפוך", בעבודתם המסורה, ובאמונה שלהם במטרות הארגון, חלק מרכזי בהצלחת רשת מרכזי "הפוך על הפוך". אולם אנו באים להדגיש כי ידע מקצועי וכלים מסודרים נדרשים. אנו ממליצים שעלם (וכל ארגון אחר הרוצה לעבוד עם מתנדבים) יערוך תוכניות-לימודים אינטגרליות ורצופות להכשרת עובדיהם, הן במרכז עלם והן ברשת מרכזי "הפוך על הפוך", הן העובדים בשכר והן המתנדבים הבכירים (מטה ושטח), ואחר-כך ימסד תוכנית רב-שנתית להדרכה שוטפת, קבוצתית ואינדיבידואלית, ארצית, אזורית ומקומית. ייתכן ותוכניות אלו יתרמו ליציבות בארגון ולמניעת התחלופה.

מחויבות להתנדבות ומוטיבציה: הממצאים מצביעים על הנעה (מוטיבציה) גבוהה בקרב המתנדבים ועל מחויבות גבוהה לארגון. הממצאים קושרים את מחויבות המתנדבים לשביעות רצונם במרכזים ולמידת ההשקעה, הן של המתנדבים והן של צוות המרכז (בשכר ובהתנדבות) במתנדבים. את הממצאים מדגיש הממצא הסטטיסטי הבלתי-מפתיע, לפיו ככל שהמתנדבים משקיעים שעות רבות יותר בהתנדבות הם חשים מחויבים רבה יותר, וככל שהתנדבותם "טהורה" יותר כך הם שבעי רצון יותר. יתירה מכך, המניעים להתנדבות עליהם דיווחו המתנדבים הבוגרים כמשפיעים ביותר הם הזולתניים. מכאן שרצוי למרכזים לעודד אותם המתנדבים המוכנים להשקיע יותר ממרצם, לאפשר להם לתרום יותר למרכזים ולהדגיש את הזולתנות שבעבודתם.

**עמימות התפקיד:** כאן המקום להתייחס שוב לעמימות המלווה את המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך". עמימות זו מתחילה בהגדרת התפקיד וגבולותיו, וממשיכה בכללים ה"לא כתובים"

המניעים את המרכז, בשאלת הבעלות על המרכז, ותחומי האחריות. בני הנוער המתנדבים מדגימים עמימות זו ביתר שאת בגבול בין היותם מתנדבים למוטבים. ממצאי המחקר מראים כי ההתמודדות עם העמימות הינה אחת מהמשוכות אותן נאלצים המתנדבים לעבור בדרכם למימוש התפקיד. חלק מהמתנדבים מתקשים במשימה זו. חשוב לראות כי לעמימות יתרונות בגמישות וביצירת אווירה לא פורמלית. עם זאת, כתיבת תורת התנדבות מסודרת יכולה להקל על המתנדבים ועל אנשי הצוות בשכר.

**בני נוער מתנדבים:** התנדבות בני הנוער מעלה במרכזים סוגיות שלעיתים טרם נמצא להן פתרון ראוי. בתחום זה נמצאו הפערים המשמעותיים ביותר בין המרכזים, למשל לגבי תפקידם של בני הנוער המתנדבים בשירות (מפעילות ייעוץ אקטיבית עד לתפקיד הפסיבי של נוכחות במרכז). נמצא כי מרכזים מסוימים ערכו ניסיון להפעיל נוער מתנדב במסגרת פרויקט "מחויבות אישית", אולם התוצאות לא היו מעודדות. על פי ממצאי המחקר, אין זה מפתיע. ראשית, כפי שצינו, המרכזים מעריכים יותר את ההתנדבות ה"טהורה". שנית, מסגרת "המחויבות האישית" פונה, בדרך כלל, לתלמידי כיתה י'. אולם, מאחר וגיל בני הנוער המתנדבים נמצא כגורם משמעותי באיכות עבודתם, נראה כי יש להשקיע בנערים מתנדבים מבוגרים יותר, מכיתה י"א ומעלה. סוגייה נוספת היא מיקומם של בני הנוער המתנדבים בין המוטבים לבין הצוות: האם בני הנוער המתנדבים הם מוטבים סמויים או אנשי צוות לכל דבר? הממצאים אינם חד-משמעיים בסוגייה זו, אולם ניתן לקבוע כי נמצא פער מסוים בין פרופיל הנוער המתנדב לנוער צורך השירות, כלומר, הם מהווים אוכלוסייה מעט שונה. נראה כי דרך ייחודית זו מאפשרת העצמה של נוער דרך התנדבות במקביל למתן ייעוץ. כך מקיים המרכז את מטרתו. חשוב להדגיש, כי דווקא בני הנוער המתנדבים הצורכים את שירותי המרכז נמצאו תורמים יותר ושבעי רצון יותר מההתנדבות. בנוסף, נמצא כי העובדה שבני נוער מתנדבים היו בעצמם צרכני שירות בעבר שיפרה את הקשר שלהם למרכז ואת תפקודם בו. מכאן שראוי להמשיך לעודד את מוטבי השירות להפוך למתנדבים במרכזים, גם אם הם ממשיכים להיות מוטבים סמויים של השירות. הן המרכזים והן בני הנוער עצמם מרוויחים מכך באופן ברור. המלצתנו היא כי על הנהלת "הפוך על הפוך" להגיע להחלטה מסודרת לגבי מקומם ותפקידם של בני הנוער המתנדבים בכל המרכזים.

**השפעת ההתנדבות על המוטבים:** שאלה חשובה שעלתה במחקר היא הקשר הנוצר בין המתנדבים למוטבי השירות, הנוער שמגיע למרכזים. על רקע התנגדות בני הנוער בדרך כלל לצריכת שירותים ממסדיים ולקשר עם עובדי שירותים כאלו, השפעת המתנדבים עליהם מצביעה על דרך אפשרית להתמודד עם התנגדות זו. על פי התפיסה הפשטנית, לעיתים, של בני הנוער, תמורה חייבת לקבל ביטוי גלוי בממד החומרי, ולכן המתנדבים נתפסים כמי שעובדים ללא תמורה, כזולתניים באופן טהור. לכך נמצאה בשאלוני המוטבים השפעה משמעותית על תפיסתם את המתנדבים ואת השירות. בנוסף, המתנדבים משרים אווירה בלתי-ממסדית שאינה כבולה לנהלים בירוקרטיים, ולכן היא נחשבת אישית יותר. מכאן שקל לנוער לרכוש אמון במתנדבים, וכתוצאה מכך בשירות כולו, המתבסס על עבודת מתנדבים.

לקח חשוב זה ניתן וראוי ליישום גם בשירותים אחרים, הן במגזר הממשלתי והן במגזר השלישי, שיכולים לאמץ את אופן העבודה של המרכזים עם מתנדבים. ניתן לראות את המפגש עם

המתנדבים כסוג של הקניית ערכים פעילה, בדרך של דוגמא אישית. באמצעות המפגש עם המתנדבים, נחשפים בני הנוער לערכים של נתינה, של אזרחות טובה ושל אכפתיות הדדית. תפיסתם החד-ממדית של בני הנוער את ההתנדבות כזולתנית בעיקרה מוסיפה לפן זה. היות והקשר האישי עם מתנדבים הינו משמעותי ביותר, גם מבחינת השירות הניתן לבני הנוער וגם מבחינת שינוי תפיסת עולמם של המוטבים, כדאי וראוי לשקוד על פיתוח מערכות יחסים שכאלו במרכזי "הפוך על הפוך" גם בשירותים לנוער דומים ומקבילים.

**התחלופה והקשר בארגון:** נמצא ליקוי בתיאום בין החלקים השונים של עלם, הן ברמה האופקית, בין זרועותיה השונות של העמותה, כגון מרכזי "הפוך על הפוך", הניידות ותוכניות ייחודיות, והן ברמה האנכית, בין מרכז עלם בתל-אביב לבין המרכזים בשטח. ליקוי ארגוני נוסף שמצאנו הוא התחלופה הגבוהה של עובדים, שנמצאה פוגעת ביותר בעבודת המתנדבים. עבודת המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך" עמומה מלכתחילה, ושני ליקויים אלו נמצאו מוסיפים עליה, ומשפיעים על הנעת המתנדבים והעובדים, ועל היכולת לקבוע מדיניות ולהתמיד בה. רצוי שהארגון יפתח ערוצי תקשורת מסודרים בין חלקי השונים, וינסה לבחון מהן הסיבות לחוסר היציבות המשמעותי כל כך בקרב העובדים. יתכן ונדרש שינוי ארגוני מסודר כדי לשמר עובדים ומתנדבים לאורך זמן. נראה כי על הארגון לקבל החלטות ברורות לגבי המדיניות הארגונית באשר לתחומים השונים, וגם באשר לאופן שבו היא מועברת ומופנמת בשטח.

**מעקב אחרי מתנדבים לשעבר:** סוגיה חשובה נוספת נוגעת לאי-שמירה על קשר מסודר עם המתנדבים הבוגרים ובני הנוער לאחר שסיימו את תפקידם במרכזי "הפוך על הפוך". ניהול מעקב אחר "בוגרי" המרכז, קשר, והיוועצות בהם יכולים להרחיב הן את מעגל התורמים לכל מרכז, והן את מעגל ההשפעה של המרכזים על הקהילה. אנו סבורים כי יש ליצור מסגרת פעילות למתנדבים היוצאים (מעין "מועדון בוגרי הפוך") ולהתייחס אליהם כאל שליחים של המרכז.

**סביבת ההתנדבות:** המרכזים נמצאים בתוך סביבה חברתית ודמוגרפית השונה ממרכז למרכז. היחס בין הסביבה החברתית למרכזים נמצא דו-כיווני. מחד, אופיו של כל מרכז מושפע מהסביבה בה הוא פועל, היות וגם המוטבים וגם המתנדבים משקפים סביבה זו; מאידך, מעשה ההתנדבות אינו פועל בחלל ריק, והוא נמצא משפיע השפעה על הקהילה בה הוא מתרחש. השפעה זו מדגימה את תיאורית החברה האזרחית, בה התושבים פועלים במגזר הוולונטרי ובמגזר הבלתי-פורמלי, צוברים הון אנושי לעצמם והון חברתי לקהילה כולה, והיא מהווה העצמה של הקהילה, הלומדת לקחת אחריות חברתית על עצמה. מחקר זה לא יצא לבחון באופן ישיר את השפעת ההתנדבות על הקהילה, אולם ניתן להעריך כי ההשפעה עדיין אינה גדולה. מן הראוי לחשוב על דרכים כיצד להגבירה ולעודדה, שכן ההתנדבות במרכזים היא משאב למרכזים וגם משאב קהילתי, שיכול, מעצם קיומו, לתרום לקהילה כולה.

**"משבר גיל התבגרות":** כל האמור לעיל נראה כ"משבר גיל התבגרות" בו נמצאים כרגע מרכזי "הפוך על הפוך". יתרונה של עלם הוא היותה ארגון צעיר ורענן, אך מכך גם נובעות הבעיות המפורטות לעיל: המחסור בתורת התנדבות מסודרת ואחידה לכל המרכזים, העמימות בהגדרת

התפקידים, העמימות בדבר מקומם של בני הנוער המתנדבים, הקושי בקשר בין המרכזים, ותחלופת העובדים והמתנדבים הגבוהה. הגמישות מאפיינת את הארגון, וחוסר פורמליות חשוב לו. כמו-כן, עולה מהראיונות עם העובדים והמתנדבים השונים ההתרגשות והמחויבות המלוות עבודה במקום צעיר, רענן וחדשני. אולם, להערכתנו, על רשת מרכזי "הפוך על הפוך" לנסות "להתבגר", מבלי לאבד את החיוניות. כלומר, לעבור לצורת עבודה מעט מאורגנת יותר ומתוך ראייה לטווח זמן ארוך יותר, תוך שמירה על החדשנות. כדוגמא, יש לחפש עובדים המעוניינים לעשות קריירה בהתנדבות, ומתנדבים המתעתדים לתרום למרכז לתקופת זמן ארוכה ומשמעותית יותר משנה-שנתיים. בעינינו, האתגר הניצב היום בפני עלם הוא להתבגר מבלי להזדקן, ולהתמקצע מבלי להתמסד.

במהלך המחקר נערכו שינויים ארגוניים בתחום ההתנדבות בעלם. לדוגמא, תפקיד רכז המתנדבים הוגדר מחדש כ"רכז התנדבות וקהילה" שתפקידו לדאוג לרווחתם והתמקצעותם של כל המתנדבים, ואין מוטלות עליו מטרות נוספות. כמו כן, החלה להיכתב תורת התנדבות מסודרת בעלם. שינויים אלו נעשו בעקבות מסקנות דו"ח הביניים ובשיתוף צוות המחקר. אנו רואים בהם כיוון נכון לתחילת תהליך ה"התבגרות" וחיזוק מעמד ההתנדבות בעלם. אנו מקווים כי הדו"ח הנוכחי יהווה בסיס להמשך התהליך.

לסיים, על תהליך המחקר: ברצוננו להתבונן גם באופן רפלקסיבי אל עצמנו והתהליך אותו עברנו במחקר זה. אין עוררין שתהליך זה השפיע על המתודולוגיה אותה עיצבנו במהלך המחקר. בראשיתו של המחקר ידענו מה ברצוננו לחקור וכיצד, ואף יכולנו לשער את מבנה הדו"ח המסכם את המחקר. תוך כדי איסוף הנתונים ובחינת הממצאים, כאשר נחשפנו אל הבלתי-צפוי הנמצא בשינוי ותחת תנועה, נאלצנו להגמיש תפיסות מתודולוגיות ולהתאימן לצו הממצאים. לדוגמא, את דו"ח הביניים כתבנו בהתאמה מלאה לשאלות המחקר הראשוניות. לעומת זאת, כתיבת הדו"ח הנוכחי אילצה אותנו לבחון מחדש את הממצאים ולהציע מבנה חדש לדו"ח, העולה מתוך הממצאים עצמם ונאמן להם יותר. ההתייחסות לשאלות המחקר השונות כבר אינה מחולקת לפרקים בהתאמה מלאה, אלא נחלקת בתוך הפרקים השונים, תחת הנושאים המרכיבים כל פרק, שהם הנושאים המשקפים יותר את תמונת ההתנדבות במרכזים.

ניתן לסכם שהשינוי, אותו עברנו כחוקרים, משקף את התנועה בה נמצא נושא המחקר עצמו: ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך". בחינה רפלקסיבית של עצמנו מעלה מסקנה והמלצה למחקרים דומים בעתיד: ככל שהנושא מורכב וחשוף לשינויים, פנימיים או חיצוניים, כך גם ייטיב המחקר אם יגמיש את עצמו, יפתח כלים מתאימים, תוך כדי למידת הדינמיקה והמאפיינים של נושא המחקר באשר הוא. כמו-כן, על המחקר להתאים את ניתוח הממצאים וכתביבתם לממצאים, וזאת במקום להציג את הממצאים על פי תפיסה שנקבעה מראש. אמנם זו גישה המקובלת לרוב במחקרים איכותניים, אולם ניסיונו הראה שניתן להכלילה אל כל מחקר באשר הוא, כמותי או איכותני.

**צוות המחקר:** מסקנה נוספת הנובעת מההתבוננות הרפלקסיבית נוגעת לצוות המחקר. עוד בראשיתו של המחקר שיערנו שעל מנת להתגבר על מורכבות המחקר, מן הראוי ליצור מערך השתתפותי בו לעובדי המרכזים תהיה אמירה משמעותית לגבי שאלות המחקר והדרך לבדקן. כעת, לאחר סיום המחקר, ניתן לקבוע כי שיטה זו הצדיקה את עצמה ושיתוף העובדים סייע לנו,

הן בהבנה טובה יותר של נושאי המחקר והן בבדיקתם. במבט לאחור, יתכן וניתן היה להיטיב יותר את שיתוף העובדים על ידי הכללת עובדות/ בעבודה השוטפת, ואולי גם על ידי הכללת מתנדבים בצוות המחקר. אנו רואים במסקנה זו מעין המלצה למחקרים עתידיים בנושאים דומים.

הקורא מופנה לדו"ח המלא לקריאת המאפיינים של מרכזי "הפוך על הפוך" שהשתתפו במחקר. כמו כן, מכיל הדו"ח המלא, כנספחים, את כלי המחקר השונים שהשתמשנו בהם: שאלונים, מדריכי ראיונות ומדריכי תצפיות.



## רשימת מקורות

- אברהמי, א. ודר, י. (1995). קולקטיביזם ואינדבידואליזם במניעי מתנדבים צעירים : המקרה של בני קיבוץ. *מגמות, ל"ז* (2-1), 5-28.
- גדרון, ב. (1977). עבודת ההתנדבות והתגמולים ממנה. *בטחון סוציאלי, 15-14*, 51-63.
- גדרון, ב. (1983). מקורות לשביעות רצון של מתנדבים מעבודתם. *חברה ורווחה, ה'* (3), 270-259.
- גדרון, ב. (1985). מנבאים של התמדה ונשירה אצל עובדים מתנדבים במרכזים קהילתיים. *מגמות, כ"ט* (2), 189-180.
- גדרון, ב. וקטן, י. (1985). *עובדים לא-מקצועיים בארגוני רווחה*. תל-אביב: פפירוס.
- גדרון, ב. (1997). *דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור בישראל, ממצאי ביניים*. באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון.
- דריהם, ר. (1999). *מה הם הגורמים הקשורים בהתמדה של מתנדבים? חיבור לשם קבלת התואר מוסמך, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן*.
- חסקי-לוונטל, ד. (2001). *אחת ולתמיד: התמדה ונשירה של מתנדבות במרכז לנפגעות תקיפה מינית בירושלים*. חיבור לשם קבלת התואר מוסמך, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- יורק, א., רונאל, נ., חסקי-לוונטל, ד., בן-דוד, ב. וחו, ק. (2002). *התנדבות ב"הפוך על הפוך" – מרכזי מידע ויעוץ לנוער: דו"ח ביניים, סיכום שלב א' במחקר*. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער.
- כאהן-סטרבצינסקי, פ., ורונאל, נ. (2000). *הערכה של מרכזי מידע לבני-נוער "הפוך על הפוך": תהליך הקמת המרכזים וחצי השנה הראשונה של פעילותם*. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, הפורום לנושאי ילדים ונוער.
- לרמן-אברבנאל, ה. (1994). *חווית עומס רגשי אצל תורני ערן*. חיבור לשם קבלת התואר מוסמך, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- נפתלי, מ. (1997). *הקשר בין גורמים הקשורים לקריירה ולתעסוקה לבין מניעים להתנדבות ודפוסי התנדבות בקרב עובדים סוציאליים*. חיבור לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה, אוניברסיטת תל-אביב, תל-אביב.
- נפתלי, מ. (1998). *תיעוד מסמכי רקע ותהליכי פיתוח תוכנית 'הפוך על הפוך' 1997-1998*. תל-אביב: עלם (פרסום פנימי).
- סדן, א. (1997). *העצמה ותכנון קהילתי*. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- סלומון, מ. (1997). *עזרת נשים: משמעות העבודה ההתנדבותית עבור מתנדבות בקו חירום לנשים מוכות*. חיבור לשם קבלת התואר מוסמך, אוניברסיטת תל-אביב, תל-אביב.
- עלם-העמותה למען נוער במצבי סיכון ומצוקה (ע"ר). (2002). *תשקיף מקוצר*. תל-אביב: עלם (מסמך פנימי).
- עלם-העמותה למען נוער במצבי סיכון ומצוקה (ע"ר). (2003). *"הפוך על הפוך" – מרכזי מידע ויעוץ לנוער* [מקוון]. אתר האינטרנט של עלם: [http://www.elem.org.il/elem2\\_1.html](http://www.elem.org.il/elem2_1.html). [2003].
- פרס, י. וליס, ר. (1975). *ההתנדבות בישראל*. תל-אביב: א.י.ג., יישום מחקרים בע"מ; המרכז לשירותי התנדבות.
- צבר-בן-יהושע, נ. (1990). *המחקר האיכותי בהוראה ובלמידה*. גבעתיים: מסדה.

רונאל, נ. (1993). הנרקומנים האנונימיים בישראל: תהליכי עזרה-עצמית ואמונה דתית אצל מכורים לסמים. חיבור לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית, ירושלים.

רונאל, נ. (1995). כשהכורסה קורסת: קבוצות לעזרה-עצמית. שיחות, טי(3), 227-221.  
רונאל, נ. וגוטר, נ. (2003). מתנדבים בניידות על"ם: השפעת ההתנדבות למען בני נוער במצוקה על קהל היעד. חברה ורווחה, כ"ג(4), 454-435.

Bauer, T.N., Morrison, E.W., & Callister, R.R. (1998). Organization socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 16*, 149-214.

Blake, R., & Jefferson, S. (1992). Defection... why? An insight into the reasons for volunteers leaving. York: Kestrecourt Ltd.

Clary, E.G., Snyder, M., & Stukas, A.A. (1996). Volunteers' motivations: Findings from a national survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 25*(4), 485-505.

Cnaan, R.A., & Goldberg-Glen, R.S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science, 27*(3), 269-284.

Cnaan, R.A., & Amroffell, L. (1994). Mapping volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 23*(4), 335-351.

Cnaan, R.A., & Cascio, T.A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations, *Journal of Social Service Research, 24*(3/4), 1-30.

Conway, L. (1989). *Working with volunteers: Training*. Herts: The Volunteer Centre.

Cyr, C., & Doerick P.W. (1991). Burnout in crisis line volunteers. *Administration and Policy in Mental Health, 18*(5), 343-354.

Ellis, S.J. (1996). *From the top down: The executive role in volunteer program success*. Philadelphia: Energize.

Ellis, S.J., & Noyes, K.H. (1990). *By the people: A history of Americans as volunteers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Grube, J.A., & Piliavin, J.A. (2000). Role identity, organizational experience, and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(9), 1108-1119.

- Hamilton, S.F., & Fenzel, L.M. (1988). The impact of volunteer experience on adolescent development: Evidence of program effects. *Journal of Adolescent Research, 3*(1), 65-80.
- Itzhaky, H., & York, A.S. (2002). Showing results in community organization. *Social Work, 47*, 125-131.
- Janoski, T., Musick, M., & Wilson, J. (1998). Being volunteered? The impact of social participation and pro-social attitudes on volunteering. *Sociological Forum, 13*(3), 495-519.
- Johnson, J.D., La France, B.H., Speyer, J.B., & Cox, D. (1998). The impact of formalization, role conflict, role ambiguity, and communication quality on perceived organizational innovationness in the cancer information service. *Evaluation & The Health Professions, 21*(1), 27-51.
- Keyton, J., Wilson, G.L., & Geiger, C. (1990). Improving volunteer commitment to organizations. *Journal of Volunteer Administration, 8*(4), 7-14.
- Lammers, J.C. (1991). Attitudes, motives and demographic predictors of volunteer commitment and service duration. *Journal of Social Service Research, 14*(4), 125-140.
- Lee, T.W., Ashford, S.J., Walsh, J.P., & Mowday, R.T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management, 18*(1), 15-32.
- Lois, J. (1999). Socialization to heroism: Individualism and collectivism in a voluntary search and rescue group. *Social Psychology Quarterly, 62*(2), 117-135.
- Magen, Z., Birenbaum, M., & Ilovich, T. (1992). Adolescents from disadvantaged neighborhoods: Personal characteristics as related to volunteer involvement. *International Journal for the Advancement of Counseling, 15*(1), 47-59.
- McCurly, S., & Lynch, R. (1994). *Essential volunteer management*. London: Directory of Social Change.
- Miller, L.E., Powell, G.N., & Seltzer, J. (1990). Determinants of turnover among volunteers. *Human Relations, 43*(9), 901-917.
- Moore, C.W., & Allen, J.A. (1996). The effects of volunteering on the young volunteer. *Journal of Primary Prevention, 17*(2), 231-258.
- Mostyn, B. (1983). The meaning of voluntary work: A qualitative investigation. In S. Hatch (Ed.), *Volunteers: Patterns, meanings & motives* (pp. 10-14). London: The Volunteer Centre.

- Omoto, A.M., & Snyder, M. (1993). AIDS volunteers and their motivations: Theoretical issues and practical concerns. *Nonprofit Management and Leadership*, 4(2), 157-176.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S.W.J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
- Pearce, J.L. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. London : Routledge.
- Putnam, R. (1992). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Pynes, J.E. (1998). *Human resources management for public and nonprofit organizations*. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Qureshi, H., Challis, D., & Davis, B. (1983). Motivations and rewards of helpers in the Kent community care scheme. In S. Hatch, (Ed.), *Volunteers: Patterns, meanings & motives*, (pp. 144-166). London: The Volunteer Centre.
- Raskoff, S., & Sundeen, R. (1994). *The ties that bond: Teenage volunteers in the U.S.* Los Angeles: School of Public Administration.
- Schlosberg, A. (1991). Seven year follow up of an adolescent volunteer program in a psychiatric hospital. *Hospital and Community Psychiatry*, 42(6), 632-633.
- Schondel, C., Boehm, K.E., Rose, J., & Marlowe, A. (1995). Adolescent volunteers: An untapped resource in the delivery of adolescent preventive health care. *Youth and Society*, 27(2), 123-135.
- Schondel, C., & Boehm, K.E. (2000). Motivational needs of adolescent volunteers. *Adolescence*, 35, 335-344.
- Smith, D.H. (1981). Altruism, volunteers and volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 10(1), 21-36.
- Sundeen, R.A. (1992). Differences in personal goals and attitudes among volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(3), 271-291.
- Sundeen, R.A., & Raskoff, S.A. (2000). Ports of entry and obstacles: Teenagers' access to volunteer activities. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(1), 179-197.
- U.S. Census Bureau. (2000). U.S Census 2000. [Online]. Available <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/00000.html>. [2003]

- Van Til, J. (1988). *Mapping the third sector: Voluntarism in a change social economy*. New York: The Foundation Center.
- Warner, W.K. (1972). Major conceptual elements of voluntary associations. In D.H. Smith, R.D. Reddy, & B.R. Baldwin (Eds.), *Voluntary action research: 1972* (pp. 71-80). Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.
- Wilson, J., & Musick, M.A. (1999). Attachment to volunteering. *Sociological Forum*, 14(2), 243-271
- Zakour, M.J. (1994). Measuring career-development volunteerism: Guttman scale analysis using Red Cross volunteers. *Journal of Social Service Research*, 19(3), 103-110.

## נספחים

## נספח א': שאלון מתנדבים בוגרים

מתנדב/ת יקר/ה שלום,

אנו עורכים מחקר דו-שלבי אודות ההתנדבות במרכזי "הפוך על הפוך", כדי ללמוד ולהכיר טוב יותר את נושאי ההתנדבות בארץ בכלל ובמרכזי "הפוך על הפוך" בפרט. מטרת המחקר לעזור לנו לתכנן טוב יותר את עבודת המתנדבים במרכזי "הפוך על הפוך".

במהלך המחקר אנו מסתייעים במתנדבים ובעובדים משבעה מרכזים שונים בארץ. אנו מעוניינים בדעותיך האישיות ואין בשאלון תשובות נכונות או בלתי-נכונות. אנא, ענה/י על כל השאלות, על פי ההוראות בשאלון. אם ענית על השאלון בשלב הראשון (לפני כשנה), אנו מבקשים ממך לענות רק על חלק משאלון זה וכן על מספר שאלות חדשות.

השאלון הוא אנונימי לחלוטין ותשובותיך ישמרו במרכז המחקר. אנו בטוחים שתקדישי/י לנושא חשוב זה את הזמן הראוי לו. אנו מודים לך מאוד על שיתוף הפעולה.

בברכה,

צוות המחקר

עובדי המרכזים

"המרכז הבינתחומי לחקר מדיניות וטיפול בילדים ונוער"

"הפוך על הפוך"

אוניברסיטת ת"א

במידה ומתעוררות אצלך שאלות, הנך יכול/ה לפנות :

לרכז/ת ההתנדבות במרכז.

אל בעז בן-דוד, המרכז הבינתחומי לחקר מדיניות וטיפול בילדים ונוער, ביה"ס לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת תל – אביב.

### הוראות למילוי השאלון

יש לסמן עיגול מסביב למספר המסמל את תשובתך. אלא אם נאמר אחרת, יש לסמן עיגול סביב תשובה אחת בלבד.

רצוי לקרוא את השאלה על כל סעיפיה עד הסוף, לפני החלטתך על התשובה המתאימה עבורך.

האם מילאת שאלון כזה בעבר?

כן

לא

נא לציין את ארבע הספרות האחרונות של מספר הטלפון שלך בבית \_\_\_\_\_ (אם מילאת שאלון כזה בעבר אנא חזור/חזרי על אותו המספר. מספר זה יסייע לנו לקשר שאלון זה עם שאלונים אחרים שמילאת בעבר, ולא ישמש לזיהויך

חלק א':

מין

זכר

נקבה

שנת לידה: \_\_\_\_\_

ארץ מוצא

ישראל

חוץ לארץ: \_\_\_\_\_ (אנא רשום/רשמי שם מדינת המוצא של המשפחה).

אם לא נולדת בישראל, אנא צייני שנת עליה: \_\_\_\_\_

האם היית מגדיר/ה את עצמך כ:

חילונית

מסורתית

מאמינה

דתית

חרדית

אחר

לא יודעת

מצב משפחתי:

רווקה

נשואה

גרושה

אלמנה

האם יש לך ילדים

כן. כמה? \_\_\_\_\_ מה גיל/ה של הילד/ה הבכור/ה? \_\_\_\_\_

לא



שם ה הישוב בו את/ה מתגורר/ת כיום: \_\_\_\_\_

כמה שנים למדת בסך הכל? \_\_

האם הינך סטודנט/ית כיום?

כן, בפקולטה: \_\_\_\_\_

לא, סיימתי תואר בפקולטה: \_\_\_\_\_

לא.

האם כיום את/ה עובד/ת בשכר?

לא

ברצוני לעבוד אך לא מצאתי עבודה/איני יכול/ה

כן, במשרה חלקית בתפקיד: \_\_\_\_\_

כן, במשרה מלאה בתפקיד: \_\_\_\_\_

האם לפני ההתנדבות הנוכחית פעלת אי-פעם בהתנדבות גם במסגרות אחרות?

לא

כן, פעלתי בהתנדבות במשך \_\_\_\_\_ בארגון \_\_\_\_\_

האם לפני ההתנדבות הנוכחית פעלת עם בני נוער במצבי סיכון ומצוקה?

לא

כן, במשך \_\_\_\_\_ בארגון \_\_\_\_\_

חלק ב':

כמה חודשים את/ה מתנדב/ת במרכז "הפוך על הפוך"? \_\_\_\_\_ (יש לציין מספר חודשים)

באיזה מרכז של "הפוך" את/ה פועל/ת?

תל אביב

נתניה

שדרות

עכו

נצרת עילית

חיפה

כפר סבא

כמה זמן לוקח לך להגיע למקום הפעילות? \_\_\_\_\_ דקות בממוצע.

חלק ג':

(אם מלאת את השאלון הזה לפני כשנה, אין צורך למלא את השאלות הבאות, 1-11, פעם נוספת.

עבור/עברי ישירות לשאלה 9).

בעקבות מה הגעת למרכז?

מודעת פרסום

חברה/שבעצמו/ה מתנדב/ת הציע/ה לי להתנדב

הגעתי מיוזמתי האישית

הגעתי מטעם האוניברסיטה, כתנאי לקבלת מלגה

הגעתי מטעם האוניברסיטה, בשל חובות אקדמיות  
הגעתי מטעם העירייה (או גוף אחר), כתנאי לקבלת מלגה.

הגעתי מטעם "שירות לציבור"

הגעתי במסגרת שנת שירות

הגעתי במסגרת הצבא\

בעקבות כתבה בתקשורת

אחר. פרטי: \_\_\_\_\_

באיזה מסגרת הצטרפת לעבודה בהתנדבות?

לבד

עם עוד חבר(ים)

כחלק מקבוצה שבה אני חבר/ה

כאשר הגעת לארגון בפעם הראשונה, אילו פעולות נערכו לפני כניסתך לתפקיד (ציין/י את כל  
התשובות הנכונות לגביך)?

מילאתי שאלון עם פרטים אישיים

נערך לי ראיון טלפוני

נערך לי ראיון פנים אל פנים

השתתפתי בסדנא קבוצתית

אחר, פרטי: \_\_\_\_\_

לא נערך לי כל מיון לקראת הפעילות.

אילו מבעלי התפקידים הבאים היו בעלי חלק פעיל בתהליך כניסתך לארגון (אנא סמני את כל  
התשובות הנכונות לגביך)?

רכז/ת המתנדבים

מנהל/ת מרכז הפוך

רכז/ת מתנדבי נוער

רכז/ת נידות

אדם אחר מאנשי הצוות (אנא צייני את תפקידו/ה): \_\_\_\_\_

אחר: \_\_\_\_\_

איזו הכנה מוקדמת קבלת בתחילת הפעילות (צייני את כל התשובות הנכונות לגביך)

סיור מוקדם במקום בו מתבצעת הפעילות ההתנדבותית

קבלת חומר כתוב על המרכז לקריאה עצמאית

פגישה אישית עם רכז/ת המתנדבים

חודש התנסות במרכז

מספר מפגשים, יחד עם שאר המתנדבים החדשים, לפני תחילת הפעילות (אם הקפת תשובה זו,

אנא ציין/י את מספר המפגשים שנערכו: \_\_)

חונכות עם מתנדב/ת ותיק/ה יותר במרכז (אם הקפת תשובה זו, אנא ציין את מספר שעות

החונכות שקיבלת: \_\_)

חונכות עם איש/אשת צוות אחר/ת במרכז

לא קיבלתי כל הכנה מוקדמת

קיבלתי הכנה מוקדמת אחרת/נוספת. פרטי: \_\_\_\_\_.

באיזו מידה חשת כי ההכנה המוקדמת סייעה לך בפעילותך ההתנדבותית?

סייעה לי במידה רבה מאוד

סייעה לי במידה רבה

סייעה לי באופן בינוני

סייעה לי מעט

לא סייעה לי כלל

האם היתה לך אפשרות לבחור איזה תפקיד למלא במרכז?

לא היתה שום אפשרות לבחירה

בחרתי מראש להתנדב במקום זה כי רציתי לעסוק בתפקיד המסוים בו אני עוסק/ת

הציעו לי מספר אפשרויות ואני בחרתי מהן את תפקידי זה

אנשים מתנדבים מסיבות שונות. לפניך רשימה של סיבות שיכולות להשפיע על ההגעה לפעילות

ההתנדבותית. יש לציין ליד כל משפט, באיזו מידה הוא השפיע על החלטתך לבוא למרכז, על פי

הסולם:

כלל לא	לא כל כך	במידה מועטה	במידה מסוימת	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1	2	3	4	5	6

זו מצווה להתנדב

אני מזדהה עם מטרות הארגון

אם אני לא אתנדב, לא יהיה מי שיבצע את העבודה

לא היה לי משהו יותר טוב לעשות עם הזמן שברשותי

חשתי בדידות

יש לי זמן פנוי

רציתי לצבור נסיון מעשי לקראת עבודה בשכר

רציתי להרחיב אופקים

זה נחשב יוקרתי להיות חלק מהארגון שבו אני פועל/ת

התנדבות למען הזולת נותנת לי להרגיש טוב יותר עם עצמי

ההתנדבות במרכז מעניקה פעילות מאתגרת

רוב האנשים בסביבתי הקרובה מתנדבים

סיוע לאנשים שזקוקים לעזרה, משפר את הגישה שלי לחיי

התנדבות יוצרת חברה טובה יותר

המעסיק שלי מצפה מהעובדים להתנדב

התנדבות היא הזדמנות לתקן עוולות חברתיות

התנדבות היא הזדמנות לפתח קשרים חברתיים

זו הזדמנות לעבוד עם אנשים מקבוצות גיל שונות

התנדבות מהווה הזדמנות לעשות משהו בעל ערך

התנדבות היא הזדמנות להשיב לחברה על מזלי הטוב

קרוב/ת משפחה או ידיד/ה טופל/ה בשירות זה או בשירות דומה

יש לי נסיון קודם במתן שירותים דומים

6	5	4	3	2	1	קל לי להזדהות עם הנוער במרכז, מפני שעברי דומה לשלהם
6	5	4	3	2	1	ההתנדבות מהווה גיוון בפעילות השבועית שלי
6	5	4	3	2	1	היה לי קשר קודם עם הצוות שפועל במרכז
6	5	4	3	2	1	זו הזדמנות להעניק יותר סיוע למי שזקוק לו, בפחות כסף
6	5	4	3	2	1	זו הזדמנות להמשיך במסורת ההתנדבות שקיימת במשפחתי
6	5	4	3	2	1	זהו נסיון חינוכי מצוין עבורי
6	5	4	3	2	1	חשוב במיוחד לסייע לנוער שמהווה את דור העתיד של המדינה
6	5	4	3	2	1	קיבלתי חינוך להתנדבות

(ענה/י על השאלות הבאות אפילו אם ענית עליהן לפני כשנה).

באיזו מידה את/ה חשה כי פעילותך ההתנדבותית תורמת לבני הנוער?

במידה רבה

במידה מסוימת

לא כל כך

בכלל לא

האם יש תפקיד אחר שהיית מעדיפה לעשות במקום מה שאת/ה עושה כיום?

לא

כן: \_\_\_\_\_ (פרטי איזה תפקיד)

באיזו מידה, לדעתך, היה התפקיד אותו את/ה ממלא/ת מבוצע טוב יותר, לו היה נעשה על ידי

בעלת/ת מקצוע (כגון: פסיכולוגית או עובדת סוציאלית)?

במידה רבה

במידה מסוימת

לא כל כך

בכלל לא

באיזו מידה, לדעתך, היה התפקיד אותו את/ה ממלא/ת מבוצע טוב יותר, לו היתה מבוצע על ידי

אדם בשכר?

במידה רבה

במידה מסוימת

לא כל כך

בכלל לא

באיזו מידה הינך מעריכה, שהמשימה ההתנדבותית שלך לא היתה מתבצעת אלמלא היית

מבצעת אותה בעצמך?

במידה רבה

במידה מסוימת

לא כל כך

בכלל לא

האם היית ממליצה לחבר/ת להצטרף כמתנדבים במרכז "הפוך"?

כן  
לא

חלק ד':

האם ערכו איתך הסכם לגבי חובותיך וזכויותיך כמתנדב/ת? (אין הכוונה להסכם סודיות):

לא ערכו עימי הסכם

ערכו עימי הסכם בעל פה

ערכו עימי הסכם בכתב

מה תפקידו/ה של הממונה הישיר/ה שלך במרכז:

מנהל/ת המרכז

רכז/ת ההתנדבות

רכז/ת התנדבות נוער

מתנדב/ת אחר/ת

עובד/ת אחר

לא יודע

אחר: \_\_\_\_\_

באיזו תדירות (בממוצע) את/ה נפגש/ת עימה/ו לפגישה אישית?

פעם בשבוע או יותר

פעם בשבועיים

פעם בחודש

פחות מפעם בחודש

איני נפגש/ת איתו/ה כלל

האם הפגישות האישיות הן בד"כ:

במועדים קבועים מראש

במועדים לא קבועים, ביוזמתי

במועדים לא קבועים, ביוזמתו/ה

במועדים לא קבועים, פעם ביוזמתו/ה ופעם ביוזמתי

האם המרכז מקיים מפגשי סיכום יום?

כן

לא

באיזו מידה תורמים לך מפגשי סיכום היום לעבודתך:

במידה רבה מאוד

במידה רבה

במידה מועטה

לא תורם לי כלל

באיזו תדירות את/ה נפגש/ת עימה/ו לפגישה קבוצתית (כלומר יחד עם מתנדבים אחרים)?

פעם בשבוע או יותר

פעם בשבועיים

פעם בחודש

פחות מפעם בחודש

איני נפגשת/עומו/ה למטרה זו

באיזו תדירות את/ה מגיע/ה למפגשי השתלמות שהמרכז עורך למתנדבים?

אני מגיע/ה כמעט לכל המפגשים

מגיע/ה למחצית מהמפגשים

כמעט ולא מגיע/ה למפגשים

באיזו מידה את/ה חש/ה שמפגשי ההעשרה תורמים לך?

במידה רבה מאוד

במידה רבה

במידה בינונית

הם אינם תורמים לי דבר

האם בדרך כלל הממונה, (יש לענות לכל הסעיפים על פי הסולם) :

כלל לא	לא כל כך	במידה מועטה	במידה מסוימת	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6	מתייחס/ת אלי כאל חבר/ה לעבודה
1	2	3	4	5	6	מעודד/ת אותי ותומכ/ת בי
1	2	3	4	5	6	מוכנה/ה לשמוע לדעתי ומתחשב/ת בי
1	2	3	4	5	6	שמח/ה שאני מתנדב/ת
1	2	3	4	5	6	מעריכ/ה את העובדה שאני מתנדב/ת
1	2	3	4	5	6	עוזר/ת לי לפתור בעיות שוטפות בעבודתי
1	2	3	4	5	6	הגדיר/ה לי במדויק את תפקידי
1	2	3	4	5	6	הסביר/ה לי בדיוק מה עלי לעשות
1	2	3	4	5	6	מארגנ/ת היטב את עבודתי
1	2	3	4	5	6	מספק/ת לי משוב על ביצועי
1	2	3	4	5	6	אני יכולה/ה ללמוד ממנה/ו דברים חדשים
1	2	3	4	5	6	מראה לי כיצד ניתן לשפר את עבודתי

באילו מילים היית מתארת את רכז/ת ההתנדבות עימו/ה את/ה עובד/ת? (ניתן להקיף יותר מתשובה אחת) :

מנהל/ת

מנהיג/ה

ידיד/ה

חבר/ה

איש/אשת מקצוע

אחר : \_\_\_\_\_

איזה סוג קשר יש לך עם מתנדבים אחרים בארגון? (יש לציין את כל התשובות הנכונות לגביך).

עובדים יחד

נפגשים בפגישות להדרכה קבוצתית  
 נפגשים בפעילות חברתית מאורגנת עבור המתנדבים מטעם המרכז  
 נפגשים בצורה לא פורמלית מחוץ לפעילות ההתנדבותית  
 חלק מהמתנדבים האחרים הינם חברי הקרובים  
 אין לי שום קשר עם מתנדבים אחרים בארגון  
 אני מסוכסכת/עם חלק מהמתנדבים האחרים  
 אחר: \_\_\_\_\_

עד כמה אתה/חשה חלק ממרכז "הפוך על הפוך" בו אתה/פועלת?  
 במידה רבה מאוד  
 במידה רבה  
 במידה מסוימת  
 כלל לא

עד כמה אתה/חשה שייכות לארגון על"ם שבמסגרתו פועל המרכז?  
 במידה רבה מאוד  
 במידה רבה  
 במידה מסוימת  
 כלל לא

חלק ה':

באופן כללי באיזו מידה אתה מרוצה מעבודתך כמתנדב/ת?  
 בכלל לא מרוצה  
 לא מרוצה  
 מרוצה  
 מרוצה מאוד

1. להלן רשימת תגמולים שמתנדבים מקבלים לפעמים במסגרת עבודתם. אילו תגמולים אתה מקבלת/ במסגרת פעילותך ההתנדבותית? (יש לענות על כל הפריטים על פי הסולם):

כלל לא	לא כל כך	במידה מועטה	במידה מסוימת	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	פתרון בעיות שמדאיגות אותי
1	2	3	4	5	6	רכישת ידע על הקהילה
1	2	3	4	5	6	הרגשה שאני מועילה/תורמת
1	2	3	4	5	6	יוקרה ומעמד חברתי גבוה
1	2	3	4	5	6	השפעה פוליטית
1	2	3	4	5	6	יצירת קשרים חברתיים
1	2	3	4	5	6	משרת את מטרותי המקצועיות
1	2	3	4	5	6	שירות מועיל לקהילה

6	5	4	3	2	1	מפגשי העשרה
6	5	4	3	2	1	מספק הרגשה שיש מי שדואג לענייני הקהילה
6	5	4	3	2	1	תגמולים חומריים
6	5	4	3	2	1	הערכה ותודה
6	5	4	3	2	1	מסייע לי בלימודים
6	5	4	3	2	1	קבלת הרגשה שזקוקים לי
6	5	4	3	2	1	אחר: _____

האם את/ה חושב/ת שפעילותך ההתנדבותית תסייע לך בעבודתך בשכר בעתיד?

כן

לא (יש לעבור לשאלה 5)

אם כן, מאילו בחינות (יש לציין את כל התשובות הנכונות לגביך):

הזדמנות לרכוש נסיון בתחום זה

אפשרות לקבל בעתיד עבודה בשכר בארגון זה

הזדמנות לרכוש ידע וכישורים

אפשרות לקבל המלצה לעבודה אחרת

אפשרות לבדוק האם מקצוע הקרוב לתחום ההתנדבות מתאים לי

אפשרות להכיר אנשים שיעזרו לי בקריירה

אחר: \_\_\_\_\_

באיזו מידה את/ה מרוצה מההיבטים הבאים של פעילותך ההתנדבותית? (יש להתייחס לכל

הסעיפים על פי הסולם):

כלל לא	לא כל כך	במידה מועטה	במידה מסוימת	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1	2	3	4	5	6

6	5	4	3	2	1	טיב התגמולים שאני מקבל/ת
6	5	4	3	2	1	תכיפות התגמולים שאני מקבל/ת
6	5	4	3	2	1	האפשרויות לקידום
6	5	4	3	2	1	מידת העצמאות בתפקיד
6	5	4	3	2	1	סוג המשימות שעלי לבצע
6	5	4	3	2	1	מידת השגרה בפעילות
6	5	4	3	2	1	ההתקדמות של הנוער
6	5	4	3	2	1	היחסים שלי עם הממונה הישיר/ה עלי
6	5	4	3	2	1	המשוב שאני מקבל/ת
6	5	4	3	2	1	היחסים עם הצוות בשכר
6	5	4	3	2	1	היחסים עם המתנדבים האחרים
6	5	4	3	2	1	האתגר בפעילות
6	5	4	3	2	1	סידורי העבודה



6	5	4	3	2	1	התנאים בהם אני עובד/ת
6	5	4	3	2	1	היוקרה בארגון
6	5	4	3	2	1	היוקרה בעבודה עם נוער
6	5	4	3	2	1	ההישגים שלי עד עכשיו
6	5	4	3	2	1	ההדרכה השוטפת שאני מקבל/ת
6	5	4	3	2	1	הפעילות שארגנו למען המתנדבים

באופן כללי, באיזו מידה יש מחיר אישי לעבודתך ההתנדבותית?

אין מחיר אישי

יש מחיר אישי מועט

יש מחיר אישי מסוים

יש מחיר אישי כבד

לעיתים הפעילות ההתנדבותית כרוכה בקשיים או במחיר כלשהו. באילו קשיים את/ה נתקל/ת בפעילות ההתנדבותית? (יש לענות לכל הסעיפים על פי הסולם):

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	לא כל כך	כלל לא
6	5	4	3	2	1

6	5	4	3	2	1	יש לי פחות זמן פנוי
6	5	4	3	2	1	תחושת תסכול, מאחר ואין התקדמות
6	5	4	3	2	1	הצורך לוותר על עניינים אישיים ומשפחתיים
6	5	4	3	2	1	לעיתים אני חש/ה פגוע/ה באופן אישי
6	5	4	3	2	1	פגיעה בלימודים/בעבודה בשכר
6	5	4	3	2	1	הפעילות דורשת יותר שעות ממה שחשבתי
6	5	4	3	2	1	ייאוש
6	5	4	3	2	1	מריבות עם מתנדבים אחרים/הצוות
6	5	4	3	2	1	הפעילות לא מעניינת/מאתגרת אותי
6	5	4	3	2	1	חוסר הערכה מהסביבה
6	5	4	3	2	1	מאמץ פיזי ונפשי
6	5	4	3	2	1	תחושת דכאון, בגלל הבעיות שאני שומע/ת
6	5	4	3	2	1	תחושת ניצול
6	5	4	3	2	1	אחר: _____

כיצד סביבתך הקרובה (משפחה וחברים) מתייחסת לעובדה שאת/ה מתנדב/ת?

גאים בי מאוד

נראה להם שההתנדבות חשובה

הם אדישים

הם יודעים אך מזלזלים (לדעתם ההתנדבות אינה חשובה)

הם אינם יודעים

אחר: \_\_\_\_\_

כיצד סביבתך הקרובה (משפחה וחברים) מושפעת מהעובדה שאת/ה מתנדב/ת?

חלק מהם התחילו לפעול כמתנדבים

חלק מהם הביעו רצון להתנדב

חלק מהם החליטו לתרום כסף/ציוד לארגונים דומים

הדבר העלה את המודעות שלהם לנושא הנוער במצבי סיכון ומצוקה

אחר: \_\_\_\_\_

הסביבה לא הושפעה כלל מעובדת היותי מתנדב/ת

לכל מתנדב/ת ישנם דברים המפריעים לו/ה בפעילות. לפניך רשימת דברים כאלה. יש לסמן באיזו

מידה כל דבר ברשימה הפריע לך, על פי הסולם:

	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	לא כל כך	כלל לא
	6	5	4	3	2	1
חסר לי ידע ונסיון כדי לפתור בעיות	6	5	4	3	2	1
לא ברור לי מה בדיוק עלי לעשות	6	5	4	3	2	1
הייתי צריך/ה לוותר על דברים אחרים כדי לעבוד בהתנדבות	6	5	4	3	2	1
חלק גדול מהזמן הוקדש לטיפול בבעיות משמעת של הנוער	6	5	4	3	2	1
לא בדיוק ברור לי מי הממונה עלי	6	5	4	3	2	1
אין לי חומרים ואמצעים נחוצים	6	5	4	3	2	1
יש כפילות בין עבודתי לזו של אחרים	6	5	4	3	2	1
חוסר תכנון וארגון פוגע בפעילות שלי	6	5	4	3	2	1
חוסר הסכמה עם הממונה עלי לגבי מטרות הפעילות ודרכי ביצוע	6	5	4	3	2	1
חוסר הכרת תודה מהנוער	6	5	4	3	2	1
חוסר הכרת תודה מהצוות	6	5	4	3	2	1
אחר _____	6	5	4	3	2	1

חלק ו':

תאר במילותיך את מטרות מרכזי "הפוך על הפוך":

---

---

באיזו מידה את/ה חש/ה הזדהות עם מטרות אלה?

במידה רבה מאוד (מטרות המרכז הן גם מטרותי)

במידה מסוימת (מסכימ/ה עם חלק מהמטרות אך לא עם אחרות)

כלל לא (איני מסכימ/ה ואיני מקבל/ת את מטרות המרכז)

איני מבינה מה המטרות

כמה שעות בשבוע אתה פועלת כיום כמתנדב/ת? \_\_\_\_\_ (יש לרשום את מספר השעות).

האם היית מוכנה לפעול יותר שעות אם היה בכך צורך?

כן, הייתי מוכנה לפעול עוד \_\_\_ שעות בשבוע (יש לציין מספר)

לא

תאר את תדירות הגעתך לפעילות:

יותר מפעם בשבוע

פעם בשבוע בדיוק

פעם בשבועים

פחות מפעם בשבועיים

תדירות הגעתי משתנה מפעם לפעם

האם חל שינוי בתדירות פעילותך מאז שהתחלת להתנדב?

כן, אני מגיעה כעת יותר

כן, אני מגיעה כעת פחות

לא חל שינוי בתדירות פעילותי

לפי דעתך, האם יכול לחול שינוי בעתיד בתדירות פעילותך?

כן, אגיע יותר

כן, אגיע פחות

לא יחול שינוי

כמה זמן לדעתך עוד תישאר/י בארגון?

בכוונתי לסיים לפעול בחודש הקרוב

בכוונתי להמשיך עוד חודשיים-שלושה

בכוונתי להמשיך עוד ארבעה עד שישה חודשים

בכוונתי להמשיך עוד שנה לפחות

אני רואה את עצמי בארגון עוד שנים רבות

איני יודעת/לומר כמה זמן עוד אשאר בארגון

מאז שהתחלת לפעול במרכז, כמה מן המתנדבים שפעלו עימך עזבו?

אף אחד מהמתנדבים לא עזב

מעט מהמתנדבים שעבדו עימי עזבו

כמחצית מהמתנדבים שעבדו עימי עזבו

רב המתנדבים שעבדו עימי עזבו

באיזו מידה פעילותך ההתנדבותית חשובה לך?

היא חשובה לי מאוד (בין הדברים החשובים בחיי)

היא חשובה לי במידה רבה (אך ישנם דברים חשובים ממנה)

היא חשובה במידה מסוימת

היא אינה חשובה בעיני

### חלק ז'

לפניך רשימה של 16 תחומים מהקשרים שונים בחיים (בית, משפחה, חברים, מקום עבודה, הפוך על הפוך וכו'). אנא צייני לגבי כל אחד מהתחומים באיזו מידה את/ה חש/ה כי הוא מתקיים בחיך, על פי הסולם :

כלל לא	לא כל כך	במידה מועטה	במידה מסוימת	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1	2	3	4	5	6
				1 2 3 4 5 6	אני יכולה לעשות דברים שמבטאים את רצוני האישי
				1 2 3 4 5 6	יש לי הזדמנויות לנוח ולהשתחרר מלחצי היום יום
				1 2 3 4 5 6	מצב הרוח שלי הוא טוב
				1 2 3 4 5 6	אני חושבת/על עצמי דברים חיוביים
				1 2 3 4 5 6	אני יכולה לארגן את הסביבה הפיזית שלי על פי רצוני
				1 2 3 4 5 6	תנאי החיים שלי (דיור, ביגוד וכו') נוחים
				1 2 3 4 5 6	אני מרגיש/ה טוב מבחינה גופנית
				1 2 3 4 5 6	יש לי הרגשת ביטחון שלא אפגע פגיעה פיסית
				1 2 3 4 5 6	המעמד החברתי שלי טוב
					אני מצליחה/ה להסתדר עם אנשים אחרים שיש לי איתם קשר (עמיתים, חברים לספסל הלימודים ועוד)
				1 2 3 4 5 6	יש לי חברים טובים
				1 2 3 4 5 6	אני חש/ה הרגשת שייכות לסביבה שלי
				1 2 3 4 5 6	אני יכולה להביע את הערכים והאמונות שלי בחופשיות
					ישנה ההתאמה בין הערכים שלי ובין הערכים המקובלים בסביבה שלי
				1 2 3 4 5 6	אני חש/ה שאני אדם ישר והגון
				1 2 3 4 5 6	אני חש/ה שיש לי שורשים תרבותיים

### חלק ח'

בשאלות הבאות אנו מבקשים לראות עד כמה חלו שינויים במשך תקופת התנדבותך במרכז הפוך על הפוך.

אנא צייני לגבי כל אחד מהתחומים באיזו מידה את/ה חש/ה כי הוא נכון לגביך, על פי הסולם :

כלל לא	לא כל כך	במידה מועטה	במידה מסוימת	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1	2	3	4	5	6

6	5	4	3	2	1	בכניסתי לתפקיד (עד כמה שזכור לי) חשבתי שאני עומד/ת למלא תפקיד משמעותי
6	5	4	3	2	1	כיום אני מרגיש/ה שאני ממלא/ת תפקיד משמעותי במרכז
6	5	4	3	2	1	בכניסתי לתפקיד (עד כמה שזכור לי) הכשרת האוריינטציה שקיבלתי נראתה לי מספקת
6	5	4	3	2	1	כיום אני מרגיש/ה שהכשרת האוריינטציה שקיבלתי במרכז תורמת להצלחתי בתפקיד
6	5	4	3	2	1	בכניסתי לתפקיד (ככל שזכור לי) נראה היה לי שעבודתי ההתנדבותית תורמת לרווחת הנוער הבא למרכז
6	5	4	3	2	1	כיום אני מרגיש/ה שעבודתי ההתנדבותית תורמת לרווחת הנוער הבא למרכז
6	5	4	3	2	1	כיום אני מרגיש/ה שההתנדבות שלי תורמת הרבה לבני נוער הבא למרכז

אנו מודים לך על שיתוף הפעולה.

**נספח ב': שאלון מוטבי ההתנדבות**

יתכן ומלאת שאלון כזה לפני כשנה. אין דבר! אנו מבקשים ממך למלא אותו פעם נוספת. אם מלאת את השאלון בשנה שעברה נא לציין כאן ב-X: \_\_\_\_\_ במסגרת "הפוך על הפוך" ישנם מתנדבים, מבוגרים וגם בני נוער. האם פגשת במתנדבים? כן לא (סמן/י עיגול מסביב לתשובה המתאימה) אם לא, אין צורך למלא את שאר השאלון ואפשר להניח אותו בקופסא המתאימה. תודה. אם כן פגשת מתנדבים, מעניין אותנו לדעת איזו סוג של עזרה קבלת מהם וגם באיזה תדירות. לגבי כל משפט, סמן/י X, בריבוע המתאים, לפי מספר הפעמים שקבלת עזרה בתחום. יש לסמן X רק בריבוע אחד בכל שורה.

יותר מארבע פעמים	בין פעמיים לארבע פעמים	רק פעם אחת	אף פעם לא	סוג עזרה שקבלתי מהמתנדבים
				קבלתי מידע כללי על המרכז
				קבלתי מידע על נושאים ספציפיים
				קבלתי יעוץ
				יעוץ ממושך - מספר מפגשים
				מפגש קבוצתי
				הפניה לשירות מסוים להמשך טיפול
				קבלתי עזרה אחרת. (בבקשה כתוב/ כתבי מה): _____

השאלה הבאה מתייחסת לתחומים שבהם המתנדבים יכולים לעזור. לגבי כל תחום, בבקשה סמן/י X אחד בשורה, לפי התרומה של המתנדבים באותו תחום.

לא תרם לי בכלל	תרם לי קצת	תרם לי בצורה בינונית	תרם לי מאוד	התחום
				לימודים
				קשר עם בית הספר והרשויות
				קשר עם המשפחה
				התלבטויות אישיות
				א. קשרים עם חברים
				יחסים עם בני המין השני
				קשר עם הצבא
				משהו אחר, (בבקשה כתוב/כתבי מה): _____

לפניך מספר משפטים המתייחסים למפגש עם המתנדבים. אנא, סמני ליד כל משפט עד כמה אתה מסכים/ה או לא מסכים/ה למשפט. יש להקיף מספר אחד בכל שורה.

בכלל לא מסכים	לא מסכים	לא כל כך מסכים	די מסכים	מסכים מאוד	המשפט	
1	2	3	4	5	6	חשוב לי לדעת אם מי שמדבר/ת אתי מתנדב/ת או עובד/ת שכיר/ה
1	2	3	4	5	6	אף פעם לא פגשתי בעבר מתנדבים באופן אישי
1	2	3	4	5	6	אין לדעתי הבדל גדול בין עובדים בשכר למתנדבים
1	2	3	4	5	6	מתנדבים הם אנשים שבאמת אכפת להם
1	2	3	4	5	6	למי שבא להתנדב יותר אכפת מאשר למי שמקבל משכורת
1	2	3	4	5	6	יש למתנדבים סיפוק מההתנדבות
1	2	3	4	5	6	המתנדבים הם בעצם קצת פריירים
1	2	3	4	5	6	התנדבות היא בזבוז זמן ללא תמורה
1	2	3	4	5	6	למדתי מהמתנדבים שכדאי גם לי להתנדב
1	2	3	4	5	6	עוד לפני שהגעתי ל"הפוך על הפוך" חשבתי להתנדב
1	2	3	4	5	6	יותר קל לדבר עם מתנדבים כי הם לא מטפלים ואין סטיגמה
1	2	3	4	5	6	קשה לי לדבר עם מתנדבים כי הם לא מקצועיים מספיק
1	2	3	4	5	6	המתנדבים מתחלפים הרבה וקשה לסמוך עליהם
1	2	3	4	5	6	המתנדבים לא תמיד מגיעים וזה מפריע
1	2	3	4	5	6	המתנדבים הראו לי שיש טוב בעולם
1	2	3	4	5	6	המתנדבים נותנים לנו את כל הנשמה, יותר מהעובדים השכירים
1	2	3	4	5	6	העובדים השכירים משקיעים יותר מאשר המתנדבים
1	2	3	4	5	6	המתנדבים באים בגלל האינטרס שלהם
1	2	3	4	5	6	למתנדבים אין כל התחייבות, וזה פוגע בעבודה שלהם

אנא רשום/רישמי עד כמה אתה מסכים עם המשפטים הבאים:

בכלל לא מסכים	לא מסכים	לא כל כך מסכים	די מסכים	מסכים מאוד	המשפט	
1	2	3	4	5	6	המתנדבים במרכז עוזרים לי
1	2	3	4	5	6	אני מרוצה מהעזרה שניתנת לי על ידי המתנדבים
1	2	3	4	5	6	אני מרוצה מהיחס של המתנדבים כלפי
1	2	3	4	5	6	קיבלתי עזרה מהמתנדבים, כמו שציפיתי לקבל
1	2	3	4	5	6	הייתי ממליץ לחברים שלי לבוא ל"הפוך"

השאלות הבאות מתייחסות למתנדבים בני הנוער:

בכלל לא מסכים	לא מסכים	לא כל כך מסכים	די מסכים	מסכים מאוד	המשפט	
1	2	3	4	5	6	יותר קל להרגיש קרבה לבני הנוער המתנדבים כי

מסכים מאוד	מסכים	די מסכים	לא כל כך מסכים	לא מסכים	בכלל לא מסכים
6	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1

האם יש מתנדב/ת מסוימת שיצרת איתו/ה קשר אישי? כן לא (בבקשה להקיף בעיגול)

שאלות כלליות

מהו גילך? \_\_\_\_\_ (רשום/רישמי במספרים, למשל 15).

האם את/ה: בן בת (בבקשה להקיף בעיגול).

האם את/ה לומד/ת בבית ספר? כן לא (בבקשה להקיף בעיגול).

אם כן, באיזו כיתה? \_\_\_\_ (ציין/י את הכיתה, למשל י"א).

אם לא, כמה שנים למדת בסך הכל? \_\_\_\_\_ (כתוב/כיתבי מספר, למשל 10).

האם את/ה עובד היום? כן לא (בבקשה להקיף בעיגול)

אם כן, איזה סוג עבודה? עבודות מזדמנות עבודה קבועה (בבקשה להקיף בעיגול)

תודה רבה לך על שיתוף הפעולה. 😊 😊





**National Insurance Institute**  
Research & Planning Administration and  
Division of Service Development

**Tel Aviv University**  
The Bob Shapell School of Social Work  
The Interdisciplinary Center for  
Children & Youth Studies

# **Volunteering Works! Volunteers and Volunteering In Youth Drop-in Centers**

by

**Boaz M. Ben-David, Debbie Haski-Leventhal, Dr. Aron York and Dr. Natti Ronel**

**Jerusalem, November 2004**