

**אוניברסיטת תל-אביב**  
בית הספר לעבודה סוציאלית על שם בוב שאפל

**מפרויקט לתכנית:  
שרידות של יוזמות חברתיות**

פרופ' ריקי סויה ופרופ' שמעון שפירו

נובמבר 2008

המחקר מומן על ידי:

הקרן הלאומית למדעים (מענק מחקר מס' 203/5)

וועדת המחקר של המוסד לביטוח לאומי

v	<b>תקציר</b>
viii	<b>תודות</b>
1	<b>מבוא</b>
2	<b>סקירת ספרות</b>
3	שרידות של תוכניות: הגדרות ומנבאים
7	פעולות להבטחת שרידות
8	<b>שאלות המחקר</b>
8	<b>הגדרת המושג "שרידות"</b>
9	<b>שיטה</b>
9	חקרי אירוע
10	סקר תכניות
11	מאפייני התכניות שנכללו במחקר
12	כלי המחקר
20	<b>ממצאים</b>
20	חקרי מקרה
33	השלב הכמותי
54	<b>סכום</b>
58	<b>מקורות</b>
63	<b>נספחים</b>
64	נספח א': סיכום הערות המומחים
66	נספח ב': מודל המחקר
67	נספח ג': שאלון המחקר
86	נספח ד': מאפייני אוכלוסיית היעד של התכנית
88	נספח ה': מטרות התכנית
89	נספח ו': אסטרטגיות / פעילויות מרכזיות
90	נספח ז': ניתוחי רגרסיה לוגיסטית
97	נספח ח': ניתוחי רגרסיה מרובה
	<b>לוחות</b>
11	לוח 1: תוכניות שעליהן ניסינו לקבל מידע, לפי קרן מממנת ותוצאות המאמצים

34	לוח 2: התפלגות של תכניות שורדות ולא שורדות
34-35	לוח 3: היבטים של שרידות בשלוש נקודות זמן
35	לוח 4 : כמה שנים שרדו תוכניות שלא שרדו עד למועד המחקר 4
36	לוח 5: ממצאי ניתוח תכן לגורמים שסייעו לתוכנית לשרוד
37	לוח 6: ממצאי ניתוח התכן לגורמים שפגעו ביכולת של התוכנית לשרוד
38	לוח 7: מקורות משאבים
38	לוח 8: משאבים שעמדו לרשותו התוכנית
39	לוח 9: העיתוי שבו הופעלה האסטרטגיה לגיוס משאבים
39	לוח 10: שימוש באסטרטגיות לגיוס משאבים
40	לוח 11: הערכה של המרואיינים את צוות התכנית
41	לוח 12: הערכה של המרואיינים את מנהיגות התכנית
42	לוח 13: סוג וממצאי ההערכה
43	לוח 14: קשרים בין משתנה שרידות דיכוטומי למשתני תכנית קטגוריאליים
44	לוח 15: קשרים בין משתנה שרידות דיכוטומי למשתני תכנית רציפים
45	לוח 16: גודל התכנית ביחס לגודל הארגון
46	לוח 17: הערכה של תכונות הארגונים
47	לוח 18: קשרים בין משתנה שרידות דיכוטומי למשתני ארגון קטגוריאליים
48	לוח 19: תפישות ומעורבות של הסביבה
48	לוח 20: מעורבות, תמיכה ותחרות בסביבת התכנית
49	לוח 21: סכום המימון הכולל שאושר לתוכנית ע"י הקרן
50	לוח 22: חלקה של הקרן המרכזית במימון העלות הכוללת של התוכנית
50	לוח 23: התייחסות הקרן המרכזית לשרידות התכנית, עם תום המימון
51	לוח 24: חלקה של הקרן במימון, השוואה בין תכניות ששרדו / לא שרדו
	<b>תרשימים</b>
20	תרשים 1: מיקום חקרי המקרה על רצף השרידות
66	תרשים 2: מודל המחקר

**אוניברסיטת תל אביב**  
**בית הספר לעבודה סוציאלית על שם בוב שאפל**  
**מפרויקט לתוכנית: שרידות של יוזמות חברתיות**

**ריקי סויה ושמעון שפירו**

**תקציר**

פרויקטים חדשניים, אשר ממומנים למספר קצוב של שנים, מהווים מרכיב מרכזי בצמיחתה והתפתחותה של מדינת הרווחה בעשורים האחרונים. פרויקטים אלו, שקבלו מענקים מיוחדים למספר מוגבל של שנים מסוכנויות ממשלתיות וקרנות פרטיות, הושתתו על שתי הנחות: (1) שהתכניות הקיימות אינן מספקות מענה הולם לבעיות חברתיות ויש צורך בפיתוח מענים חדשניים, ו- (2) במידה שהתכניות החדשניות תמצאנה מועילות והצורך ימשיך להתקיים, הן תמשכנה להתקיים כחלק אינטגרלי של המערך הקיים של שירותי הרווחה. עם זאת הניסיון מלמד שההנחה שתכנית מצליחה תשרוד, לאחר תקופת המימון הראשונית, לא תמיד עומדת במבחן המציאות. משום כך, שאלת שרידותן של תכניות חברתיות מעסיקה כיום גופים שמממנים מיזמים חברתיים וארגונים שמפעילים תוכניות כאלה. במהלך העשורים האחרונים גדל העניין בנושא שרידות התוכניות גם בקרב חוקרים, במיוחד כאלה שעוסקים במחקרי הערכה. יחד עם זאת עדיין חסרה תמונה ברורה של הגורמים שמשפיעים על שרידותן של תוכניות. מחקרנו בא לתרום להבנה טובה יותר של תופעה זאת.

**הגדרת המושג "שרידות":** לצורך המחקר הוגדרה שרידות של תוכנית כתופעה רב ממדית, שכוללת את מימדים של זמן (משך הזמן שחלף מאז סיום שלב המימון המיוחד ועד להפסקת קיומה של התוכנית, או עד למועד הבדיקה), גודל (גידול או קיטון במספר הפעילויות, מספר הנהנים מהתוכנית, מספרי עובדים וגובה התקציב, תפוצה (שינויים במספר היחידות, כמו ישובים, בתי ספר וכיו"ב שבהם מתקיימת הפעילות), מיסוד התוכנית על ידי עיגונה בחוקים או תקנות, הכללת התוכנית ב"בסיס תקציב", או יצירת שיגרה של גיוס משאבים, והפצת התוכנית, או מרכיבים שלה, למערכות אחרות.

**בניית מודל לניבוי שרידות:** מחקר זה בדק מהם המשתנים שעשויים להסביר שרידות של תוכניות חדשניות או חדשות, שמומנו לתקופה מוגבלת על ידי קרן כלשהי והיו אמורות להמשיך ולהתקיים, אולי אף להתרחב, לאחר סיום תמיכתה של הקרן. על בסיס סקירת ספרות מצפון אמריקה ומאוסטרליה בנינו מודל שכלל ארבעה אשכולות של משתנים עצמאיים, שעשויים לנבא שרידות של תוכניות: 1. אפיונים של התוכנית; 2. אפיונים של הארגון שמפעיל את התוכנית, ומקומה של התוכנית בארגון; 3. אפיונים של הסביבה החברתית והפוליטית; ו-4. דפוסי פעולה של הקרן שהעניקה מימון ראשוני לתוכנית.

את המודל שנבנה על בסיס סקירת הספרות העשרנו ושכללנו בעזרת חקרי אירוע של שבע תוכניות שארבע מהן שרדו את תקופת המימון הראשונית, ושלוש לא שרדו אותה. המודל המשוכלל הועבר לעיונם של חמישה מומחים מהארץ ומחו"ל, שהביעו דעתם שהמודל המוצע מיטיב לשקף את הידע הקיים בנושא ואף מקדם אותו. הם גם העלו כמה שאלות והצעות לשיפור. מקצת ההצעות הובאו בחשבון בעת תכנון השלב הכמותי של המחקר.

**סקר התוכניות:** השלב הכמותי של המחקר היה סקר של תוכניות. אספנו מידע בסיסי על 385 תוכניות שתאמו את ההגדרה דלעיל (תוכנית חדשנית, או לפחות חדשה, שזכתה בתחילת דרכה, ולתקופה מוגבלת, למימון מקרן כלשהי). תוכניות אלה מומנו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי, קרן סקטא-רשי, ג'וינט-ישראל והארגונים המסונפים לו (אשלים ואשל) וקרנות אחרות. ל-197 מהתוכניות האלה הצלחנו לאתר אנשי מפתח שהסכימו למלא שאלון מפורט על אפיוני התוכנית, הארגון והסביבה בתקופת התמיכה של הקרן (תקופת הפיילוט), ועל מה שקרה לתוכנית בהמשך. את מרבית השאלונים מלאו מי שעמדו בראש התוכנית בעת תמיכת הקרן המממנת. מקצת השאלונים מולאו על ידי יותר מאדם אחד.

את ההשערות שנגזרות מהמודל ניסינו לאשש על ידי ניתוחים סטטיסטיים חד-משתניים (השוואת ממוצעים או התפלגויות) ורב-משתניים (רגרסיות לוגיסטיות ולינאריות), מותאמים לאופי המשתנים המבאים, ולהגדרות שונות (דיכוטומיות ורציפות) של שרידות. כמעט כל הקשרים הצפויים בין המשתנים העצמאיים שבמודל לבין המשתנה התלוי היו בכיוון הצפוי, אך לא כל הקשרים הגיעו לכדי מובהקות סטטיסטית. יתכן שדבר זה נובע מהמורכבות הרבה של המודל והקשרים בין מרכיביו. מספר הנחקרים במחקר זה, המירב שניתן היה לגייס, היה גדול יחסית למחקרים אחרים מסוגו, אך לא גדול בהתחשב במורכבות של המודל.

הסיכום שמובא כאן מסכם את הכיוון הכללי של הממצאים במחקר זה, הן אלה שעלו מתוך שבעת חקרי האירוע, והן אלה שהתקבלו מניתוח שאלוני סקר 197 התוכניות.

**האם תוכניות שורדות?** מצאנו ש-72.6% מבין 197 התוכניות שנכללו בסקר שרדו את תקופת המימון הראשונית, והמשיכו לפעול בעת המחקר. שיעור זה גבוה מכפי שציפינו, לאור מיתוסים שאומרים שתוכניות אינן שורדות את תקופת המימון הראשונית. יתר על כן, שיעור השרידות במחקר שלנו גבוה ממה שנמצא במקומות אחרים בעולם. קיימת שונות רבה בדיווחים על שרידות בספרות המקצועית, אך הממוצע עומד על שרידות של כ-60% מהתוכניות.

שרידות כרוכה במיסוד: הרוב המכריע של התוכניות ששרדו עוגנו בחוק, תקנות או נהלים, מרביתן נכללות בבסיס תקציב של ארגון או מוסד כלשהו, וברובן נוצרה שיגרה של גיוס משאבים. מאידך, גם התוכניות ששרדו, כמעט ולא צמחו לאחר סיום תקופת המימון הראשוני.

**הסברים לשרידות – גרסת הנחקרים:** מרואיינים שתוכניתם שרדה נשאלו, בשאלה פתוחה, מה עזר לה לשרוד. אחרים, שתוכניתם לא שרדה, נשאלו מה פגם ביכולת התוכנית לשרוד. התוכניות ששרדו תוארו כנחוצות ומצליחות. צוינו איכות הצוות המקצועי, המשאבים שעמדו לרשות התוכנית, והבציעות שלה. כאשר תוכניות לא שרדו, ההסבר הנפוץ היה מחסור במשאבים. צוינו גם "בירוקרטיה" וקשיים בשיתוף פעולה בין השותפים לתוכנית.

ממצאי המחקר שלנו אינם סותרים את תפיסותיהם של מי שעמדו בראש התוכניות, אך מצביעים על גורמים נוספים שקשורים לשרידות.

**מימון וגיוס משאבים:** המפתח להמשך קיומה של תוכנית הוא במימון. למרבית התוכניות היו, בתקופת הפיילוט, מקורות מימון וסיוע נוספים על תמיכת הקרן המממנת העיקרית. מצאנו שכלל שמקורות המימון של תוכנית מגוונים יותר, סיכויי השרידות שלה טובים יותר. כפועל יוצא מזה, מצאנו שכלל שחלקה של הקרן המממנת העיקרית קטן יותר, סיכויי התוכנית לשרוד לאחר תקופת ה"פיילוט" טובים יותר.

כדי שתוכנית תשרוד נחוץ שלמפעילים אותה תהיה אסטרטגיה לגיוס משאבים. בכמחצית מהתוכניות הופעלו אסטרטגיות שונות לגיוס המשאבים. במרבית המקרים הופעלו אסטרטגיות אלה עוד לפני תקופת הפיילוט או במהלכה. האסטרטגיה המועדפת הייתה פניה לקרנות נוספות. מצאנו שככל שמופעל מספר גדול יותר של אסטרטגיות, וככל שהן מופעלות בשלב מוקדם יותר, סיכויי השרידות של התוכנית טובים יותר.

ניתוח גורמים של האסטרטגיות שהופעלו הבחין בין שלושה סוגי אסטרטגיות לגיוס משאבים: פעילות במישור פוליטי (לובי, קואליציות, לחץ), פרסום ושיווק, ואסטרטגיות מסורתיות (גייס כספים, פניה לקרנות). נמצא שאסטרטגיות פוליטיות ושיווקיות הופעלו פחות מאשר פנייה לקרנות, אך ככל שמופעלות יותר אסטרטגיות "פוליטיות" ואסטרטגיות של פרסום ושיווק, סיכויי התוכנית לשרוד טובים יותר.

**מנהיגות וכוח אדם:** מהשאלונים עולה הערכה חיובית ביותר של כוח האדם בתוכניות. הן ראשי התוכנית והן אנשי הצוות הוערכו כבעלי חזון, מחויבות לתוכנית, ויצירתיות. ממצא זה היה צפוי, שכן ביקשנו מנחתומים להעיד על עיסתם. ובכל זאת, מצאנו מידה של שונות בתשובות, מספקת כדי שנוכל לבחון את הקשר בין משתנים אלה לבין איכות התוכניות. מצאנו קשר חיובי בין איכות המנהיגות, איכות כוח האדם, וההשקעה בפיתוח כוח האדם לבין השרידות של התוכניות. ממצא מפתיע, שכרגע אין לנו הסבר טוב עבורו, הוא קשר חיובי בין תחלופה של ראשי התוכנית לבין שרידותה. יתכן שחילופי מנהלים משפרים את הסתגלותה של תוכנית לתנאים משתנים, ובכך גם את שרידותה.

**אפיוני התוכנית ותוצאותיה:** למרבית התוכניות יוחסה הגדרה ברורה של אוכלוסיית יעד, ותיאוריה שקושרת בין פעילויות לתוצאות צפויות. נמצא קשר חיובי בין אפיונים אלה לבין שרידות. יתר על כן, מרבית התוכניות לוו בהערכה, וממצאי ההערכה היו במרבית המקרים חיוביים. גם לשני משתנים אלה היה קשר חיובי עם שרידות התוכנית. במילים אחרות, לתוכניות איכותיות יש סיכוי רב יותר לשרוד.

**יחסו של הארגון המפעיל לתוכנית:** במרבית המקרים דווח על מעורבות של ראשי הארגונים בתוכנית, ועל תחושת בעלות של הארגון על התוכנית. מצאנו שסיכויי השרידות של תוכנית טובים יותר כאשר למנהיגות של הארגון יש תחושת בעלות על התוכנית, ובמיוחד כאשר יש בארגון אנשים בעלי השפעה שתומכים בתוכנית ופועלים להצלחתה ולשרידותה. סיכויי השרידות טובים יותר כאשר תוכנית נחשבת לאחת מ"ספינות הדגל" של הארגון, וכאשר יש תחומי חפיפה בינה לבין תוכניות אחרות.

**השפעת הסביבה:** בכמחצית מהתוכניות דווח על תמיכה ומעורבות של יחידים וארגונים בסביבת התוכנית. שלא במפתיע, מצאנו שלתמיכת הסביבה החברתית, ארגונית ופוליטית יש השפעה חיובית על שרידות התוכנית. חשיבות מיוחדת נודעת לפטרונים שיהיו מוכנים לפעול למען הצלחתה ושרידותה של התוכנית. מצאנו ששיתופי פעולה עם ארגונים אחרים מגבירים סיכויי שרידות, ואילו תחרות על משאבים ותחומי פעולה פוגמים בשרידות.

**התנהלות הקרן המממנת:** מצאנו הבדלים בשיעורי השרידות של תוכניות שמומנו על ידי קרנות שונות, מ-58% מתוכניות הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי ועד ל-88% מהתוכניות שמומנו על ידי אשל. בקרוב למחצית מהמקרים הקרן התנתה את תמיכתה בהתחייבות

של גורם כלשהו לממן את התוכנית לאחר סיום תמיכת הקרן. מצאנו קשר חיובי בין התניה כזאת לבין שרידות התוכנית. כמו כן מצאנו שככל שהקרן המממנת מעורבת יותר בתוכנית, סיכויי השרידות של התוכנית טובים יותר.

**מסקנות לפעולה, למדיניות ולמחקר:** הבטחת שרידותה של תוכנית היא אחריות משותפת של ראשי התוכנית, מנהיגות הארגון שבחסותו היא פועלת והקרן המממנת. כמה מהממצאים שסוכם לעיל עשויים לסייע להנהלות של קרנות להעריך את סיכויי השרידות של תוכניות שמוצעות למימון, ולנקוט בפעילויות מקדמות שרידות. הממצאים עשויים גם לסייע לראשי ארגונים שיוזמים תוכניות לנקוט בפעילויות שמקדמות את שרידותן.

מסקנה אחת שנובעת מהממצאים היא שבניגוד למיתוסים מקובלים תוכניות טובות שורדות יותר מתוכניות פחות טובות. תוכניות טובות הן כאלה שמטרותיהן ואוכלוסיות היעד שלהן הוגדרו בהירות, שמבוססות על תיאוריה שקושרת בין הפעילויות המוצעות לתוצאות הרצויות, שמלוות בהערכה, שעומד לרשותן כוח אדם איכותי ושכוללות השקעה בפיתוח כוח האדם.

מסקנה חשובה ביותר מהממצאים שסוכם לעיל היא שאם רוצים להבטיח שרידות של תוכניות שהוכיחו את מועילותן, נחוץ לגייס להן פטרונים הן בתוך הארגון שמפעיל את התוכנית והן בציבור ובארגונים אחרים.

את המשך המימון לאחר תקופת הפיילוט נחוץ להבטיח מוקדם ככל האפשר, רצוי עוד לפני תחילת הפיילוט. התניית השתתפות הקרן בקבלת התחייבות להמשך מימון תורמת לשרידות, אולם חשוב לא פחות להבטיח שגורמים אחרים יהיו שותפים למימון התוכנית כבר בתקופה הראשונה. נחוץ שקרנות תהינה מעורבות בחיזוק יכולתם של ארגונים ליצור שותפויות ולגבש אסטרטגיות לגיוס משאבים. רצויה מדיניות גמישה בנושא משך תקופת התמיכה, גמישה יותר מזו שמקובלת כיום בחלק מהקרנות. במקרים רבים תמיכה של שלוש שנים אינה מספיקה כדי להבטיח שתוכנית חדשה תמשיך לתפקד באופן עצמאי, ודרושה מעורבות נמשכת של הקרן המממנת העיקרית, גם אם בהיקף הולך ומצטמצם.

מחקר זה התבסס, במידה רבה, על דיווח עצמי רטרוספקטיבי של מי שהיו מעורבים בתוכניות השונות. דיווח כזה כרוך בסיכונים מהימנות והטיה. דרך אחת להתגבר על קושי זה היא איסוף שיטתי של נתונים בזמן אמת. רצוי שהקרנות הגדולות תגענה להסכמה על מידה של אחידות ופירוט בבסיסי הנתונים שלהם, הן נתונים שייאספו בתקופת התמיכה של הקרן, והן נתוני מעקב שייאספו מהלך שנים מספר לאחר סיום המימון. מאגרי נתונים כאלה יאפשרו בעתיד מחקרים כמותיים על מספר גדול יותר של תוכניות, תוך צמצום ההסתמכות על איסוף נתונים רטרוספקטיבי.

הערה: מחקר זה מומן על ידי מענקי הקרן הלאומית למדעים וקרן המחקר של המוסד לביטוח לאומי.

## תודה

בישראל, כבארצות אחרות, פועלות קרנות שתומכות, למשך תקופה מוגבלת, בתוכניות חדשניות, ניסיוניות, או לפחות חדשות, בהנחה שבכך הן (הקרנות) תורמות לפיתוח מערכת שירותי הרווחה ולהתמודדות עם בעיות ומצוקות חברתיות. סוגיית שרידותן של תוכניות לאחר סיום תמיכת הקרן מעסיקה כיום את ההנהלות של קרנות כאלה. זו ללא ספק הסיבה לעניין הרב שראשי כמה מהקרנות גילו במחקר שלנו, לפתיחות שלהן כלפינו, ולסיוע שהשיטו לנו בחפץ לב. מנהלי הקרנות, וצוותי העובדים שלהן, הקדישו לנו שעות רבות מזמנם היקר, וסייעו לנו במידע על תוכניות שנתמכו על ידם, ובאיתור אינפורמנטים על תוכניות אלה. אנו מבקשים לציין במיוחד את תמיכת הסגל הבכיר של הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי, שהיה שותף לייזום המחקר; את הנהלת קרן סקטא-רשי שפתחה בפנינו תיקים ונתונים, את ההנהלות של ג'וינט-ישראל, אשלים ואשל, אשר שיתפו אותנו בלבטים בנושא היציאה מפרויקטים וסייעו לנו בכל דרך אפשרית, את קרן מתן שהעמידה לרשותנו מסד נתונים מאורגן ומפורט להפליא, את קרן אברהם, קרן גרוס ועוד. לא נפרט כאן את שמות האנשים שמולם עבדנו כדי לא לפגוע במי ששמו יושמט בהיסח הדעת, אך אנו אסירי תודה לכולם ומקווים שהדו"ח ומסקנותיו יוכרו כתמורה צנועה להשקעתם במחקרנו.

היו מספר אנשים, בעיקר נשים, שעבדו במחקר בתפקידים שונים, ועבודתן המסורה והמדויקת אפשרה לנו להשלים את המשימה. אנו מבקשים להודות במיוחד לאביטל גויטיין, רוני אלרן-ברק ומיטל טיארי שריכזו את עבודת השדה בתקופות שונות, ובנוסף תרמו גם לסקירת הספרות ולגיבוש שיטת המחקר וכליו; ליוליה גומוש שהיתה מופקדת על עיבוד הנתונים הכמותיים, ולתמי ליכט שניתחה תשובות לשאלות פתוחות. לכל אחת מהן היתה תרומה ייחודית וחשובה לדו"ח המוגש בזאת.

אנו מבקשים להודות לוועדת המחקר של המוסד לביטוח לאומי, ולקרן הלאומית למדעים על תמיכתן הנדיבה במחקר. אנו מודים לא רק על התמיכה, אלא גם על מידת ההבנה והסבלנות שראשי קרנות אלה גילו כאשר נאלצנו לבקש ארכות להשלמת המחקר. תודה גם לרשות המחקר של אוניברסיטת תל-אביב, שסייעה לנו בהגשת הצעת המחקר, ובשמירה על גבולות זמן ותקציב. ויותר מכל אנו אסירי תודה למאות המרואיינים שהתפנו מעיסוקיהם, וברוח טובה הקדישו מזמנם היקר לראיונות ושאלונים ארוכים וחושפניים.

לכולם תודה. האחריות לכל מה שנכתב בדו"ח זה היא, כמובן, עלינו בלבד.

ריקי סויה ושמעון שפירו

אוקטובר, 2008



## מבוא

פרויקטים חדשניים, אשר ממומנים למספר קצוב של שנים, מהווים מרכיב מרכזי בצמיחתה והתפתחותה של מדינת הרווחה בעשורים האחרונים. פרויקטים אלו, שקבלו מענקים מיוחדים למספר מוגבל של שנים מסוכנויות ממשלתיות וקרנות פרטיות, הוסתתו על שתי הנחות: (1) שהתכניות הקיימות אינן מספקות מענה הולם לבעיות חברתיות וקיים, לכן, צורך בפיתוח מענים חדשניים, ו-(2) במידה שהתכניות החדשניות תמצאנה מועילות והצורך ימשיך להתקיים, הן תמשכנה להתקיים כחלק אינטגרלי של המערך הקיים של שירותי הרווחה. עם זאת הניסיון מלמד שההנחה שתכנית מצליחה תשרוד, לאחר תקופת המימון הראשונית, לא תמיד עומדת במבחן המציאות. משום כך, שאלת שרידותן של תכניות חברתיות מעסיקה כיום גופים שמממנים מיזמים חברתיים וארגונים שמפעילים תוכניות כאלה. במהלך העשורים האחרונים גדל העניין בנושא שרידות התוכניות גם בקרב חוקרים, במיוחד כאלה שעוסקים במחקרי הערכה. יחד עם זאת עדיין חסרה תמונה ברורה של הגורמים שמשפיעים על שרידות של תוכניות. מחקרנו בא לתרום להבנה טובה יותר של תופעה זאת.

בדו"ח זה אנו מציגים ממצאי מחקר, שהיו לו שתי מטרות מרכזיות: (1) לפתח מסגרת מושגית כוללת לתופעה "שרידות של תכניות חברתיות", ו-(2) להעמיד מסגרת מושגית זו לבחינה אמפירית. ביצוע המחקר נעשה במספר שלבים, שחלקם חופפים חלקית:

1. סקירת ספרות מקיפה בנושא שרידות של תוכניות, ונושאים משיקים.
2. בניית מאגר נתונים על תוכניות שמומנו על ידי קרנות שונות במהלך העשורים האחרונים.
3. ביצוע חקרי אירוע מעמיקים של שבע תוכניות מתוך המאגר. לשלב זה של המחקר נבחרו תוכניות שחלקן שרדו את שלב המימון הראשוני, וחלקן לא.
4. גיבוש מודל קונספטואלי לשרידות של תכניות, שהתבסס על הספרות ועל הממצאים שהתקבלו מניתוחי המקרה.
5. הפצת המודל לשיפוט בקרב מומחים שחקרו ופרסמו בתחום הייחודי של שרידות תוכניות, ובתחומים קרובים. רשימת המומחים, וסיכום חוות הדעת שלהם מופיעים בנספח א'.
6. עדכון המודל, בהתבסס על המשוב שהתקבל מן המומחים. המודל המעודכן מופיע בנספח ב'.
7. בניית שאלון למדידת המשתנים והתהליכים שמופיעים במודל.
8. דגימה של כ-200 תוכניות מתוך מאגר הנתונים הנ"ל.
9. איסוף נתונים על התוכניות הנ"ל, כאשר מקור המידע העיקרי הוא ראיונות עם אנשים שמלאו תפקיד מרכזי בהקמת התוכנית והפעלתה.
10. ניתוח הנתונים וכתובת הדו"ח המסכם

באוגוסט 2006 הגשנו דו"ח ביניים, שהיה מבוסס על בניית מאגר הנתונים, סקירת הספרות, וששה חקרי אירוע (סויה ושפירו, 2006). בסיכומו של דו"ח זה הוצג מודל ניבוי מורכב, שקושר בין מאפייני התוכנית, הארגון, הסביבה והגורם המממן לבין השרידות של תוכניות. את המודל שהצגנו בדו"ח הביניים העמדנו למבחן בחלק הכמותי של המחקר, שמבוסס על סקר של 197 תוכניות.

בדו"ח הסופי, שאנו מגישים בזאת, אנו מסכמים את המחקר כולו. תחילה נציג סקירת ספרות עדכנית, לאחריה נפרט את שאלות המחקר ושיטתו, נציג את הממצאים משבעה חקרי אירוע, את תגובותיהם של מומחים למודל, ואת הממצאים מסקר 197 התוכניות, ונסיים בדיון אינטגרטיבי ובבחינה של המודל.

## סקירת ספרות

שאלת שרידות של תכניות חברתיות מעסיקה כיום גופים שונים הממנים מיזמים חברתיים (The Corner Stone Consulting Group, 2002; The California Wellness Foundation, 2002) ואנשי שדה כאחד. למרות ההשקעה הרבה בפיתוח ויישום של תכניות חברתיות והידע הרב שהצטבר בספרות המקצועית לגבי מהותן של תכניות מצליחות, מידת השרידות שלהן והמנגנונים או התהליכים שמאפשרים זאת ברורים פחות (Mancini & Marek, 1998; Marek, Mancini & Brock, 1999; Sharir and Lerner, 2006). הבנה לא מספקת של התהליכים מביאה לתכנון ובניה של תוכניות ללא התייחסות לסיכויי השרידות שלהן, על אף שאלה נתפסים כחשובים ומשמעותיים מאד על ידי מפעילי התוכנית (Sarriot et al., 2004).

בשנים האחרונות אנו עדים למאמץ גובר של אנשי מחקר וגופים מממנים להגדיר את התופעה "שרידות של תכניות", לפתח מסגרות מושגיות להבנתה ולבחון משתנים שונים לניבוייה (Savaya & Waysman, 1998; Light, 1998; Akerlund, 2000; Shediach-Rizkallah & Bone, 1998; Weiss, Coffman & Boham-Baker, 2002; Elsworth & Astbury, 2004; Savaya, Elsworth & Rogers, 2008; Johnson, Hays, Center & Delay, 2004; Mancini & Marek, 2004; Ridde, Pluye, Queuille, 2006). מחקרים שבוצעו התמקדו בעיקר בתוכניות התערבות ומניעה בתחומי הבריאות, החינוך והרווחה. רובם מבוססים על חקרי מקרה ומנסים להסביר את שרידותה של תוכנית לאחר סיומה של תקופת המימון הראשונה (Fagen, 2001; Pluye, 2002; Steadman et al., 2002; Goodson, Smith, Evans, Meyer & Gottlieb, 2001; Light, 1998; Smith et al., 2004; Wallin et al., 2005; Berry et al., 1993). מעטים הם המחקרים הכמותיים הבוחנים מספר גדול יותר של תוכניות (Leviton et al., 2006; Marek et al., 1999; Scheirer, 1990; O'Loughlin, Renaud, Richard, Gomez & Paradis, 1998; Savaya, Elsworth & Rogers, 2007; Stephen et al., 2005; Stevens & Peikes, 2006; Amazigo, et al., 2008).

מאחר שמספר רב של תכניות ניסיוניות רחבות וקטנות היקף מומנו במדינת ישראל מאז הקמתה, על ידי גופים שונים: ממשלתיים, עסקיים ופילנתרופיים, היא יכולה לשמש סביבת מחקר אופטימאלית לחקר התופעה. למרות זאת, ידוע לנו על שני מחקרים בלבד, שבוצעו על ידי שני גופים שהשקיעו משאבים רבים בפיתוח תכניות: פרויקט שיקום שכונות (חובב וויינשטיין, 1997) והמוסד לביטוח לאומי (ניב, 2003; בייץ-מוראי ומורגנשטרן, 2005).

על סמך הספרות הקיימת לא ניתן להגיע להערכה כוללת של שרידות תוכנית, בין השאר בשל ההבדלים הגדולים בפרקי הזמן שנבחנו - מהשנה הראשונה של התוכנית (Steadman et al., 2001; Fagen, 1988) ועד לאחר יותר מחמש עשרה שנה של פעילות (חובב וויינשטיין, 1997; O'Loughlin et al., 1998; Pluye, 2002; Goodson et al., 2001; Marek et al., 1999).

ובהגדרה למושג "שרידות" בה השתמשו. עם זאת, הממצאים מצביעים על כך כי כ-40% מסך כל התוכניות החדשות לא שרדו מעבר לשנים הראשונות שלאחר תום תקופת המימון הראשוני (Oloughlin et al., 1998; Steadman, et al., 2002; Fagen, 2001; Goodson et al., 2001; ) (Mancini & Marek, 1998; Bracht et al., 1994; חובב ווינשטיין, 1997).

בישראל נעשו, כאמור, שתי עבודות שבחנו שרידות של תוכניות חברתיות לאחר תקופת מימון ראשונית. בייץ-מוראי ומורגנשטרן (2005) סיכמו נתונים על תוכניות שנתמכו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי בשנים 1972-2002 ומצאו, לפי דיווחים פנימיים, ש-64% מהן המשיכו לפעול לאחר תקופת המימון הראשונית. חובב ווינשטיין (1997), שעקבו אחר 241 תוכניות של פרויקט שיקום והתחדשות השכונות ב-18 שכונות בהן הפרויקט הסתיים בשנים 1994 ו-1995, מצאו ש-46% המשיכו במלוא היקפן, 28% באופן חלקי, במקום אחר או במתכונת אחרת, 23% הופסקו עקב העדר משאבים, ו-4% הסתיימו משום שלא היה בהן עוד צורך. השאלה בדבר גורמים המקדמים או מעכבים שרידות של תוכנית חשובה בגלל התוכניות החדשות אשר מפסיקות להתקיים תוך זמן קצר יחסית מתום תקופת המימון הראשונית שלהן. בכך הן מכזיבות את התקוות שתלו בהן ומביאות לבזבז משאבים כספיים ואנושיים שהושקעו בהן.

### שרידות של תוכניות: הגדרות ומנבאים

הספרות המקצועית מציגה מגוון רחב של מושגים להגדרת תופעת השרידות של תוכניות חברתיות, לדוגמא: 'המשך' (continuation), 'אחזקה' (maintenance), 'התמסדות' (institutionalization), 'הטמעה' (incorporation), 'שילוב' (integration) או 'שגרה' (routinization). הגדרות אלו משקפות את התפיסה, שתכנית שורדת כאשר היא הופכת להיות חלק אינטגרלי מהארגון שבמסגרתו היא פועלת (Beery et al., 2005; Goodson et al., 2001; ) (O'Loughlin et al., 1998). בנוסף, קיימת הבנה שהמושג 'שרידות' אינו מושג דיכוטומי (קרי, שרידות לעומת אי-שרידות), אלא מושג רציף (Shediach-Rizkallah & Bone, 1998). חובב ווינשטיין (1997), לדוגמא, מציעים חמש רמות למדידת תופעת השרידות: המשך הפעלת התכנית באופן מלא ועל כל מרכיביה, הפעלה חלקית של התכנית, הפעלת התכנית במקום אחר, הפעלת התכנית במתכונת שונה והפסקה מלאה של התכנית (בשל העדר משאבים להבדיל מהפסקת פעילות בשל העדר צורך). אחרים, מדדו את מידת השרידות של תוכניות על פי מידת קביעותן הנתפסת (permanency) בתוך הארגון המאמץ (O'Loughlin et al., 1998), באמצעות מדדים מורכבים יותר של 'דרגות התמסדות' (Goodman, Mcleroy, Seckler & Hoyle, 1993; Goodson et al., ) (2004; Moore & Holder, 2003, Wallin et al., 2001), או שהעדיפו לבחון את קיומם של נהלים ותקנות בארגון התומכים בתוכנית ובהפעלתה לאורך זמן (Pluye et al., 2004b).

בסקירה מקיפה של הספרות זיהו שדייק-ריזקאלה ובון (Shediach-Rizkallah & Bone, 1998) גורמים שיכולים להשפיע על שרידותן של תוכניות, שקשורים: א. לתכנית, ב. לארגון שמפעיל את התכנית ו-ג. לסביבה הקהילתית הרחבה יותר. הטיפולוגיה של שדייק-ריזקאלה ובון תשמש אותנו להצגת הספרות התיאורטית והאמפירית, שהתמקדה בזיהוי גורמים שנמצאו משפיעים על שרידותן של תוכניות. לטיפולוגיה זו הוספנו גם את הגורם הממן, שהוצע לאחרונה על ידי (Patrizi, Gross, and Freedman, 2006).

## א. התכנית

1. *התיאוריה של התכנית*. קיומה של תיאוריה, מוצהרת או לא-מוצהרת, לגבי האופן שבו פועלת התכנית, שכוללת: הגדרה ברורה של אוכלוסיית יעד, הגדרה ברורה של הצרכים שבמוקד ההתערבות, הגדרה של התוצאות המצופות ושל מרכיבי ההתערבות והבנה לגבי האופן שבו ההתערבות תייצר את השינוי המצופה, בדרך להשגת התוצאות המצופות (Johnson, 2000; Steadman et al; 2002; Weiss, Coffman & Bohan-Baker, 2002). הטענה היא שלתכנית שמבוססת על תיאוריה של שינוי ושממקדת בצרכים ספציפיים של אוכלוסיית יעד מוגדרת יש סיכוי רב יותר להשיג את התוצאות שקבעה לעצמה; ושלתכנית שמשיגה את תוצאות היעד שהציבה לעצמה יש סיכוי גדול יותר לשרוד.
2. *פרסום מועילות התוכנית*. מידת השגת תוצאות התכנית מהווים מרכיב הכרחי בתהליך גיוס משאבים, הנחוצים להפעלת התכניות, ולכן גם מקדמים את שרידותן (Steadman et al., 2002; Shediach-Rizkallah & Bone, 1998; Johnson, 2000; Mancini and Marek, 2006; Sadof et al, 2004). להצגת התוצאות יש תפקיד גם בעידודם של ארגונים לאמץ תכנית התערבות שמימונה הסתיים (Blasinsky, Goldman, Unützer, 2006). לבסוף, ממצאי מחקרים מראים שפרסום הצלחות התוכנית בקרב הציבור והקהילה, ולא רק בקרב בעלי העניין, חשוב לא פחות בניבוי שרידותה (Pentz, 2000; Stephen et al., 2005).
3. *גמישות התכנית*. היכולת להתאים את התוכנית לנסיבות המשתנות ולתנאים המקומיים יכולה להשפיע באופן ניכר על סיכויי שרידותה (Fagen, 2001; Baum et al, 2006). התערבויות אשר עברו שינויים והתאמות במהלך יישומן הראו סיכויי שרידות גבוהים יותר, בהשוואה לתכניות אשר נצמדו למבנה המקורי שלהן (O'Loughlin et al., 1998; Scheirer, 2005). גם היכולת של מנהלי התכנית לתמרן בין דרישות מתחרות (Baum et al., 2006) ולהגדיר מחדש את טווח השירותים המוצעים על ידי התכנית לאחר הפסקת המימון (LaPelle, Zapka, & Ockene, 2006) נמצאו כבעלי חשיבות רבה לקידום שרידותה של תכנית.
4. *הכשרת עובדים*. התייחסות אל הכשרות אנשי צוות במובן הרחב מעידה על החשיבות שבהבניית המומחיות לטובת שרידות התוכנית. בין השאר, הכשרות אלה כוללות מיומנויות בתכנון אסטרטגי, ידע לגבי הערכות צרכים ובניית מודלים לוגיים, מיומנויות מנהיגות וגיוס משאבים (Johnson et al., 2004). תכניות שכללו פעילויות להכנת צוות הפעולה ולהכשרתו, בין השאר גם להיות גמיש ויצירתי בפתרון בעיות (Johnson, 2000), נמצאו כבעלי סיכויי שרידות גבוהים יותר בהשוואה לתכניות שלא כללו תכניות הכשרה לעובדיהם (Fagen, 2001; Shadiach-Rizkallah & Bone, 1998; Blasinsky, Goldman, Unützer, 2006). גורם מעניין נוסף המשפיע על סיכויי השרידות של תוכנית הוא תחושת אנשי הצוות או בעלי העניין בתוכנית כי הם יכולים להרוויח (הם עצמם או לקוחותיהם) מהפעלת התוכנית (Scheirer, 2005). עוד נמצא כי סיכויי תכנית לשרוד היו גבוהים יותר כאשר חברי הצוות שעברו הכשרה במהלך התכנית היו שותפים בהכשרתם של עובדים נוספים (Blasinsky, Goldman, Unützer, 2006).
5. *המקורות הכספיים שעומדים לרשות התכנית וקיומן של אסטרטגיות לגיוס*. חוקרים אחדים מצאו כי סיכויי השרידות של תכניות גבוהים יותר כאשר לתכנית מספר מקורות מימון (Light,

6. אורכה של תקופת המימון הראשונית. נמצא כי תכניות שמומנו לטווח קצר (שלוש שנים לכל היותר) שרדו פחות, בהשוואה לתוכניות שמומנו לתקופה ארוכה יותר ( Shadiac-Rizkallah & Bone, 1998). שיעורי השרידות הגבוהים עליהם דיווחו חובב ווינשטיין (1997), בסקר שערכו על תכניות ששרדו לאחר סיומו של פרויקט שיקום השכונות, עקביים עם ממצאים אלו כאשר לוקחים בחשבון שמספר שנות המימון של התכניות בשכונות השונות היה 15.5 שנים בממוצע.

7. הערכת התכנית. להערכת התכנית יש פוטנציאל להיות כלי לקידום השרידות, כאשר ההערכה יכולה לתרום לפיתוחן של אסטרטגיות שרידות, למעקב אחר יישומן ולהערכת מועילותן. בנוסף, הערכה יכולה לסייע לצוות התכנית בהתאמת התוכנית ומאפייניה לצרכיו ( Johnson et al, 2004), בזיהוי בעיות וקשיים בזמן אמיתי וכן לתרום להכנסת שינויים שיגבירו את האפקטיביות של התכנית (Weiss et al., 2002). גם קשרים עם מוסד אקדמי עשויים לתרום לשרידותה של תכנית, ובמיוחד כאשר המסגרת האקדמית מהווה אכסניה להכשרת סגל התכנית וחברי הקהילה בתכנים הקשורים בתכנית (Baum et al., 2006).

## **ב. הארגון המפעיל**

1. יציבות הארגון מחד והיכולת שלו להשתנות מאידך. מידת היציבות של הארגון והמערכות השונות שלו והיכולת שלו להשתנות ולהתאים את עצמו לקליטת תכניות חדשות תורמות לקידום תהליכי ההטמעה של תכניות חדשות (Goodson et al., 2001; Johnson et al, 2005; Pluye et al., 2004; חובב ווינשטיין, 1997). תוכניות שורדות הן תוצאה של "תהליך דינמי של שינוי ארגוני" המורכב משינויים של המבנה הארגוני, עמדותיו וערכיו ( Elsworth & Astbury, 2004).

2. דמויות מפתח הפועלות לקידום התכנית. ממצאי מחקרים הראו כי קיומן של דמויות מפתח בארגון המפעיל (program champions), אשר פועלות לקידום התכנית בארגון ו/או בקהילה מגביר את הסיכוי של התכנית לשרוד ( Smith et al., 1993; Scheirer, 1990; Fagen, 2001, Goodson et al., 2001; Steadman et al., 2002; O'Loughlin et al., 1998;

Savaya & Waysman, 1998; Mancini & Marek, 2004; Scheirer, 2005; Baum et al., 2006). כדי שדמויות המפתח יוכלו לתרום לשרידות התכנית, עליהן להיות בעלות עמדה יחסית בכירה בארגון, עם יכולת להעריך את הפשרות הנחוצות על מנת לגייס את התמיכה הדרושה ועם כישורים לשאת ולתת (Shediach-Rizkallah & Bone, 1998). בארגונים מבוססי קהילה (CBOs) נמצא שלאופי המנהיג יש השפעה על סיכויי התכנית לשרוד: מנהיג מחויב המבטיח השתתפות, מכבד שקיפות וקבלת אחריות, ומקדם עתודת מנהיגות, עשוי לתרום לשרידותה של תכנית (Datta, 2007).

3. *תמיכת הנהלת הארגון וגמישות ניהולית.* הפתיחות שהנהלת הארגון מגלה כלפי רעיונות חדשים, הנכונות שלה לקחת סיכונים במסגרת יישומן של תכניות חדשניות, תמיכתה בתכנית החדשה והנכונות שלה להפנות תקציבים למימון פעילויותיה מגדילים את סיכויי שרידותה של התכנית בתוך הארגון (Pluye et al., 2002; Smith et al., 1993; Blasinsky, Goldman, ) (Unützer, 2006).

4. *אינטגרציה עם שירותים אחרים שקיימים בארגון.* הספרות מבחינה בין תכניות 'מאונכות' (העומדות בזכות עצמן) לבין תכניות המשתלבות עם המערכות הקיימות בסביבתן (Shediach-Rizkallah & Bone, 1998). נמצא כי האחרונות בעלות סיכויי שרידות גבוהים יותר מאשר שעליהן לאמץ את מטרות הארגון "המארח" ולפעול לפי הנהלים המקובלים בו (Goodson et al., 1998; O'Loughlin et al., 2001; al., 2001). בנוסף, ג'ונסון ואחרים ממליצים לפתח ולשמר מערך תקנות וחוקים ארגוני, אשר יבטיח כי התוכנית תישאר חלק מפעילות השגרה של הארגון, גם לאחר שהגורמים האחראים להפעלת התוכנית ולקידומה יעזבו את הארגון (Johnson et al., 2004). שילוב מטרות הארגון המבצע בתוך מטרות התוכנית הן דרך להשגת מטרה זו (Stephen et al., 2005).

## ג. הקהילה

1. *תמיכת הקהילה בתכנית.* חלק ניכר מן העבודות, אשר עסקו בשרידותן של תכניות חברתיות, מצאו כי תמיכת הקהילה בתכנית מהווה מנבא מרכזי לשרידותה (Light, 1998; Foreman et al., 2005; et al., 2001; Steadman et al., 1998; Johnson, 2000; Baum et al., 2006; et al., 2005). תמיכה זו באה לידי ביטוי בדרך כלל במחויבות הקהילה לתכניות ובשיתוף הפעולה של גורמים קהילתיים שונים (בתי ספר, סוכנויות קהילתיות, רשויות ממשלתיות וכד') עם מפעילי התכנית (Marek et al., 1999). ממחקרם של חובב וויינשטיין (1997) עולה עוד כי מידת מעורבותם של ראש הרשות העירונית ומנהלי המחלקות בפעולות שתוקצבו על ידי פרויקט שיקום השכונות, הסבירה את אחוז התכניות שהמשיכו לפעול באותן שכונות גם לאחר סיומו של הפרויקט. על חשיבותה של תחושת בעלות על התכנית, על ידי הקהילה (community ownership), כאינדיקטור לניבוי שרידות של תכנית הצביעו אמזיגו ואחרים (Amazigo, et al, 2007) שמצאו כי לשישה מתוך תשעה אספקטים שמנבאים שרידות של טיפול מוכוון-קהילה היו מרכיבים של בעלות קהילתית.

2. *לגיטימציה פוליטית.* על פי פלויה ואחרים (Pluye et al., 2004a) נהלים הבאים לידי ביטוי במדיניות הממשלה ובתקנותיה, הינם בעלי כושר שרידות גבוה מזה של נהלים אחרים. תופעה

3. הקשרים פוליטיים וכלכליים-חברתיים. מסקירת הספרות שנעשתה על ידי Shediac- Rizkallah & Bone (1998) ניתן ללמוד כי לתכניות קשה לשרוד יותר בקהילות רב-בעייתיות, מאחר שמספר בעיות חברתיות מתחרות על אותו סל משאבים. בהקשר זה, הספרות על לידתם של ארגונים מלמדת אותנו כי הצלחתם וכישלונם של ארגונים חדשים תלויים בגורמים אקולוגיים שונים כגון קיומם של ארגונים מתחרים ומידת הזמינות של משאבים פנויים ( Weiss, et al., 2002; Pennings, 1980), או בהתאמת התוכנית לסביבה החברתית והכלכלית בה היא פועלת ולמאפיינים הדמוגרפיים של אוכלוסיית היעד שלה (Nilsen et al., 2005).

#### **ד. הקרן המממנת**

למדיניות הקרן שמממנת תוכנית ניסיונית עשויה להיות השפעה רבה על סיכויי שרידותה. קרן יכולה לקבל על עצמה מידה של אחריות לשרידות של תוכנית, בכך שהיא כוללת בעבודתה מול מפעילי התוכנית מרכיבים מקדמי השרידות, כפי שפורטו לעיל. הקרן עשויה לעבוד על שלב היציאה (phasing out) מתחילת שלב התכנון, לעשות את היציאה הדרגתית, ולהמשיך ללוות את התוכנית גם לאחר סיום תקופת המימון (פייננסיין ושגיא, ללא תאריך). דוגמא מעניינת לשינוי מדיניות בכיוון זה היא קרן אמריקאית גדולה שבעבר תמכה בפרויקטים חדשניים, וכיום תומכת בעיקר בפעולות שתכליתן לבנות יכולות של ארגונים (capacity building), במטרה להבטיח שרידות של פרויקטים (Patrizi, Gross and Freedman, 2006).

#### **פעולות להבטחת שרידות**

את גורמי השרידות, כפי שפורטו לעיל, ניתן לתרגם לפעולות ותהליכים. אלסוורת' ואסטבורי (Elsworth and Astbury, 2004) רואים בביקורת עצמית של פעולות שרידות, פיתוח מתמשך והערכה של התוכנית, הפצת ממצאי ההערכה ובנייתם של מבנים ארגוניים הנדרשים לפעילות התוכנית, אסטרטגיות חשובות המאפשרות את הפעלת התוכנית ואת שרידותה. אחרים, מצאו פעולות אחרות כגון: פיתוח תוכנית לגיוס משאבים (Stevens and Peikes, 2006), תחזוקה של השותפויות בתוך ומחוץ לארגון ויצירת קשרים בין דמויות המפתח של התוכנית, מפעיליהן ובעלי עניין, כתהליכים הכרחיים לשימור התוכנית (Johnoson et al., 2004). יש להתאים את תיאורית השינוי של התוכנית למטרותיה ולאוכלוסיית היעד שלה. התאמה זו צריכה לקחת בחשבון את ההקשר החברתי בו פועלת התוכנית ובו מקבלת אוכלוסיית היעד את השירות (Swerissen & Crisp, 2004). דרישה זו מסבירה גורם נוסף שנמצא כבעל משמעות והוא היכולת ליצור שיתופי פעולה וקואליציות מאורגנות היטב, אם רשמיות ואם לאו, בין ארגונים שונים הקשורים לתוכנית, וכן שיתוף במטרות ובמשאבים בין קהילות שונות (Mancini & Marek, 2004; )

(Beery et al., 2005; Robinson et al., 2005). חשיבות רבה מיוחסת לבנייה ולשיפור יכולות הארגון המפעיל והקהילה, אם מבחינת מיומנויות מקצועיות ואם מבחינת יכולות טכניות, יכולות שיאפשרו את המשך הפעלת התוכנית או פעילויות הנלוות לה (Patrizi, Gross and Freedman, 2006; Sarriot et al., 2004; Wandersman & Florin, 2003; Robinson et al., 2005). תהיה אסטרטגיית השרידות הננקטת אשר תהיה, על מפעילי התוכנית לזכור כי יש לשלב אסטרטגיה זו ולהפעילה כבר מהשלבים הראשונים של הפעלת התוכנית, כחלק ממערך התוכנית הכולל ולא כנספח מאוחר לה (פיינשטיין ושגיא, ללא תאריך; Pluye et al., 2005).

### **שאלות המחקר**

מן הסקירה עולה כי שרידות של תוכנית חברתית היא תופעה מורכבת, המושפעת ממגוון רחב של גורמים ותהליכים חברתיים. כפי שכבר צוין, למחקר זה יש שתי מטרות מרכזיות: (1) לפתח מסגרת מושגית כוללת לתופעה "שרידות של תכניות חברתיות", ו- (2) להעמיד מסגרת מושגית זו לבחינה אמפירית. השאלות שנשאלו במחקר זה הן:

1. מהם מאפייני השרידות של תכניות חברתיות, שמומנו כתכניות חדשניות או ניסיוניות?
2. האם קיים קשר בין מאפייני התכנית לבין שרידותה?
3. האם קיים קשר בין מאפייני הארגון, שבמסגרתו התכנית הופעלה, לבין שרידותה?
4. האם קיים קשר בין מאפייני הקהילה, הקונטקסט שבו הופעלה, לבין שרידותה?
5. האם קיים קשר בין מדיניות הקרן, שמממנת את התוכנית, לבין שרידותה?
6. איזו מערכת קשרים תיאורטית בין המשתנים השונים מסבירה בצורה הטובה ביותר את שרידותן של תכניות?

### **הגדרת המושג "שרידות"**

לצורך המחקר הוגדרה שרידות של תוכנית כתופעה רב ממדית, שכוללת את המימדים הבאים:

1. זמן: משך הזמן שחלף מאז סיום שלב המימון המיוחד ועד להפסקת קיומה של התוכנית, או עד למועד הבדיקה.
2. גודל: שינויים (גידול או קיטון, עד להעלמות מלאה) לאחר סיום שלב המימון המיוחד, במימדים הבאים: מספרי פעילויות, נהנים (לקוחות), עובדים וגובה התקציב.
3. תפוצה: שינויים במספר היישובים (או יחידות אחרות כמו בתי-ספר, בתי חולים וכיו"ב), בהם מתקיימת הפעילות.
4. מיסוד חוקי: עיגון התוכנית בחקיקה ראשונית או משנית.
5. מיסוד תקציבי: הכנסת התוכנית ל"בסיס תקציב", או יצירת שיגרה של גיוס משאבים.
6. חדירה: הפצת התוכנית בכללה, או מרכיבים שלה (למשל: שיטות טיפול), למערכות אחרות.

מימד שחותך את הנ"ל הוא "מה שורד?" – התוכנית כפי שהיא, או מרכיבים של מבנה או תהליכים.



## שיטה

עבודת השדה במחקר זה כללה שני שלבים עיקריים: בשלב הראשון נעשו שבעה "חקרי אירוע", וסיכום ממצאיהם הועבר למומחים לקבלת חוות דעתם. מטרתו של שלב זה הייתה לשכלל את מודל השרידות, שטייטה ראשונה שלו נבנתה על בסיס סקירת הספרות ונכללה בהצעת המחקר. השלב השני כלל סקר של 197 תוכניות, ומטרתו הייתה להעמיד את המודל המוצע במבחן אמפירי. להלן פירוט שיטת העבודה בשני שלבי המחקר.

### א. חקרי אירוע

כדי ללמוד לעומק ובאופן פתוח על שרידות של תכניות ועל הגורמים שמסבירים זאת הוחלט לבצע שבעה חקרי מקרה. התכניות שנבחרו לשלב זה אופיינו על ידי ממדי שרידות שונים וייצגו מגוון רחב של תחומים ותוכניות. מכיוון שמחקר זה צמח מתוך שיתוף פעולה עם המוסד לביטוח לאומי, ניתנה עדיפות לתכניות שממומנו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים של הביטוח הלאומי. התכניות שהיו מושאים לניתוח וממומנו על ידי הקרן היו: טיפול נמרץ לנפגעי אלכוהול, אמהות למען אמהות, טיפול קבוצתי לאלימות במשפחה, הפוך על הפוך וחנות זכויות. בנוסף, נכללו בשלב זה של המחקר התכנית טיפול באומנויות, שמומנה על ידי קרן סקטא רש"י, והתכנית שכונות תומכות, שמומנה על ידי אש"ל.

בתהליך איסוף הנתונים נעשה שימוש במספר מקורות מידע: ראיונות עומק עם בעלי עניין שונים, דוחות הערכה, תכתובות, מסמכים ואתרי אינטרנט. הראיונות עם אנשי המפתח היו פתוחים. בתחילת הראיון הוצגה למראיינים מטרת המחקר ולאחר מכן הם התבקשו לתאר את קורות חיי התוכנית מתחילתה ועד היום, תוך הדגשת האלמנטים אשר לדעתם סייעו או הפריעו לתוכנית לשרוד. בשלב זה יכלו המראיינים להביא את הזווית האישית המיוחדת להם ולפתח את תפיסתם ואת ראייתם. המראיינת (תלמידה לתואר שני בעבודה סוציאלית בעלת ניסיון קודם בביצוע ראיונות וניתוחי תוכן) השתדלה למעט בשלב זה בשאלות על מנת שלא להפריע למראיינים ברצף מחשבתם. בשלב האחרון של הראיון, אשר החל כאשר המראיינים סיימו לתאר את תולדות חיי התוכנית, פנתה המראיינת לשאלון חצי מובנה והעלתה מתוכו נושאים וסוגיות שהוזכרו בספרות ולא כוסו בחלקו הראשון של הראיון.

בסך הכול התקיימו 28 ראיונות. משך הראיונות נע בין 32 דקות ל- 138 דקות והם התקיימו, בדרך כלל, במשרדי המראיינים. הראיונות הוקלטו ותומללו. בשלב הראשון נעשה ניתוח תוכן לכל ראיון בנפרד ובשלב השני זוהו התמות המרכזיות שעלו מכל חקרי המקרה והתמות הייחודיות לכל אחד מהם בנפרד. בפרק הממצאים מופיע המיקום של כל אחת מהתכניות על גבי רצף השרידות, הצגה קצרה של כל אחת מהן והצגה אינטגרטיבית של המאפיינים שנמצאו קשורים או לא קשורים לשרידות של התכניות. הצגה מפורטת של הממצאים, שעלו מכל אחד מחקרי האירוע, נכללה בנספחים של דו"ח הביניים (סויה ושפירו, 2006).

## ב. סקר תוכניות

### איתור האוכלוסייה ויצירת המדגם

במסגרת מחקר זה נבנה מאגר נתונים על פרויקטים שהופעלו בישראל במהלך העשורים האחרונים. המאגר נועד לשמש כמסגרת דגימה, שמתוכה היה בכוונתנו לדגום כ-200 פרויקטים לשלב הכמותי של המחקר. בתהליך יצירת מאגר התוכניות יושם הפרוטוקול הבא:

✓ על בסיס היכרות אישית של החוקרים, ובאמצעות חיפוש באינטרנט ובמאגרי מידע אחרים, אותרו עשרות קרנות שממנות תוכניות חברתיות חדשניות בזירה הישראלית. לצורך מחקר זה כללנו במושג "קרנות" גם גופים ציבוריים, כמו ג'וינט ישראל והסוכנות היהודית, אשר אינם מגדירים את עצמם כ"קרנות" אך יוזמים או תומכים בתוכניות חדשניות למשך תקופת זמן מוגדרת.

✓ לקרנות שאותרו נשלחו מכתבים בהם הוצגו מטרות המחקר, עם בקשה לשיתוף פעולה.  
✓ התקיימו פגישות עם נציגי הקרנות, שהגיבו בחיוב למכתבנו. בפגישות הוצגו מטרות המחקר, ונדונה הדרך היעילה ביותר לאיתור ומיפוי התוכניות שנתמכו על ידי הקרן. בשלב זה מצאנו שחלק ניכר מהקרנות מממנות מיזמים, שאינם נכללים בהגדרה שלנו. לדוגמה -- תשתיות (כמו כיתות), השתלמויות חד פעמיות, תמיכה בנזקקים, וכו'.

✓ עוזרי מחקר, בסיוע וליווי של נציגי הקרן הרלבנטית, ערכו רשימות של תוכניות שרלבנטיות למחקר, וכללו במיפוי גם מידע, במידה שהיה זמין, הנוגע לשנת הקמתן, אוכלוסיות היעד שלהן, המטרות שהציבו לעצמן, השתייכותן הארגונית והתקציב שהועבר אליהן. דגש מיוחד הושם על איתור איש קשר של התוכנית, איתו נוכל ליצור קשר לשם מילוי שאלוני המחקר בשלב הסקר.

✓ בשלב מאוחר יותר פנינו למשרד הרווחה ולמנהל השירותים החברתיים של עיריית תל-אביב, כדי לנסות ולאתר פרויקטים חדשניים וניסיוניים שהופעלו במסגרת אגפי המשרד או הרשות המקומית, אם במימון עצמי ואם בהעמדת משאבים בעין. בסופו של דבר הניב מאמץ זה תוספת קטנה מאד לרשימת הפרויקטים.

✓ בדו"ח הביניים, שהוגש באוגוסט 2006, דווחנו על 814 תוכניות שאותרו. הדו"ח כלל גם ניתוח של מאגר הנתונים לפי אפיוני אוכלוסיית היעד ומוקדי ההתערבות (סויה ושפירו, 2006, עמ' 11-13).

✓ כאשר התחלנו בהתארגנות לקראת סקר התוכניות, חידדנו את ההגדרה של "פרויקט" לצורך מחקר זה. **הגדרנו פרויקט כמיזם שהוצג כחדשני, או לפחות כחדש, ושחלק נכבד ממימונו ניתן לתקופת זמן מוגבלת, על ידי קרן שרואה מתפקידה לעודד פיתוח תוכניות חדשות.** התברר לנו שחלק ניכר מהתוכניות שנכללו במאגר שהוצג בדו"ח הביניים לא תכללנה בסקר, אם משום שהן לא עונות על ההגדרה המצומצמת והמדויקת יותר של "פרויקט", ואם משום שיקשה להשיג עליהן מידע בגלל הזמן שחלף, הקושי לאתר אינפורמנטים וסיבות אחרות. בין היתר החלטנו לוותר על 350 התוכניות שנכללו ברשימה של קרן "מתן". התברר שקרן זו תומכת בעיקר בתוכניות קיימות, שכבר הוכיחו את עצמן. היה גם קשה להתמודד עם החפיפה בין רשימת הקרנות של מתן לבין רשימות אחרות, משום שלא תמיד התוכניות הופיעו ברשימות השונות תחת אותו שם.

✓ בשלב זה, לאחר הגשת דו"ח הביניים, עלה הצורך במאמץ לגייס רשימה של קרנות נוספות, וכך עשינו.

בתום התהליך נכללו באוכלוסיית המחקר 385 תכניות. לכל התוכניות האלה ניסינו לאתר מרואיינים, והצלחנו לעשות זאת ל-197 מהן. לוח 1 מציג את מספר התכניות לפי הקרן הממנת, תוצאות מאמצינו, והסיבות לנשירה מהמדגם.

לוח 1: תוכניות שעליהן ניסינו לקבל מידע, לפי קרן מממנת ותוצאות המאמצים

סך הכול	לא שתפו פעולה***	לא אותרו אנשי קשר**	אי התאמה או התיישנות*	נכללו במחקר	שם הקרן
97	11	15	21****	50	ביטוח לאומי
120	11	46	8	55	אשלים
37	16	2	3	16	אשל
24	4	2	4	14	ג'וינט
44	13	0	0	31	סקטא-רשי
33	2	10	9	12	קרן אברהם
11	2	6	0	3	קרן גרוס
8	0	3	0	5	קרן ון-ליר
11	0	0	0	11	שונות****
385	59	84	45	197	סך הכול

\* תוכניות שלא התאימו להגדרה של פרויקט, או שלא ניתן להשיג עליהן מידע בגלל הזמן הרב שחלף.

\*\* בדרך כלל הניסיונות לאיתור אנשי קשר נעשו במגעים עם הקרן הממנת.

\*\*\* אותרו אנשי קשר, אך אלה לא שתפו פעולה.

\*\*\*\* כולל 4 תוכניות שנכללו בחקרי האירוע. במקרים אלה המידע שנאסף בחקר האירוע לא התאים לשאלון, ולא הייתה אפשרות לראיון חוזר.

\*\*\*\*\* קרן פוקס, קרן קייפבריד, הסוכנות היהודית, תוכנית אחת של משרד הרווחה, 4 תוכניות של מתן. מרבית תוכניות אלה אותרו תוך כדי מגעים עם קרנות אחרות.

### מאפייני התכניות שנכללו במחקר

אוכלוסיות יעד. הממצאים מצביעים על שונות גדולה באוכלוסיית היעד של התכניות. התכניות הוצעו לטווח גילאים רחב, החל מהגיל הרך ועד מבוגרים מעל גיל 65, לנשים ולגברים, ליהודים ולערבים, לדתיים ולחילוניים, לותיקים ולעולים חדשים, לבריאים ולכאלה שסובלים ממחלות או ממגבלות פיזיות או נפשיות, ולאוכלוסיות בעלות מאפיינים ייחודיים, כמו: אסירים משוחררים, נוער בסיכון, מכורים ומשפחות במצוקה (ר' נספח ד').

מטרות. גם כאן אנו רואים טווח גדול של מטרות, לדוגמא: להעצים, לתת מענה לצרכים מסוגים שונים, לשלב אוכלוסיות מודרות, לשפר מצב נפשי, לשנות עמדות, לשלב בתעסוקה, להקנות ידע ומיומנויות, להגביר מעורבות חברתית או לשנות דפוסים משפחתיים דיס-פונקציונאליים. רשימת המטרות המלאה מופיעה בנספח ה'.

**פעילויות מרכזיות.** המרואיינים הציגו רשימה ארוכה של אסטרטגיות ומודלים של התערבות. בין השאר הם ציינו: עזרה נפשית, הדרכה, טיפול משפחתי, טיפול קבוצתי, ליווי ותמיכה, פעילויות העשרה, פעילות חברתית, הקמת מרכזי מידע, שיקום ושילוב של אוכלוסיית היעד באוכלוסיות נורמטיביות (הרשימה המלאה מופיעה בנספח ו').

### **המרואיינים**

במרבית המקרים ראיין אדם אחד, בדרך כלל מי שניהל את התוכנית בתקופת המימון הראשונית על ידי הקרן. לעתים קרה שהמרואיין המקורי המליץ על מרואיין נוסף להשלמת פרטים. במקרים לא מעטים התקשו מרואיינים שהיו מעורבים בתוכנית לזכור פרטים על מימון התוכנית (מקורות, סכומים, תקופות). לעתים קרובות נעזרנו בתקציבאים ומנהלי כספים של הקרנות בהשלמת נתונים אלה.

### **כלי המחקר**

השאלון פותח על ידי צוות המחקר בשבעה שלבים עיקריים:

**ניסוח פריטים.** השאלון פותח על סמך מודל השרידות (אשר מהווה תוצר של שלבי המחקר הקודמים), תוך הקפדה על התאמה מלאה בין השאלון לבין המודל, כך שהשאלון לא יכול שאלות שאינן נמצאות במודל, ושכלל סעיף במודל תהיה שאלה מתאימה בשאלון. לדוגמא, לסעיף במודל אשר עוסק במשאבי כוח האדם של התוכנית (איכות כוח אדם ופיתוח הון אנושי בתוכנית), הותאמו תשעה פריטים (בסולם ליקרט בן חמש דרגות הנעות מ-1 = "בכלל לא" ועד 5 = "במידה רבה מאד"). פריטים אלו מתייחסים לאנשי הצוות של התוכנית ושואלים שאלות כגון: האם, להערכתך, מרבית אנשי הצוות של התוכנית "היו מחויבים לייעוד, לחזון ולמטרות התכנית", או "עברו הכשרה ייחודית לתוכנית".

**בדיקה ראשונית של מהימנות השאלון.** מהימנות בין שופטים נבדקה על ידי השוואת התשובות שניתנו על ידי שני החוקרים הראשיים ומתאמת המחקר למילוי של שני שאלונים הנוגעים לשתי תכניות שנכללו בשלב חקרי האירוע, אתם הייתה לממלאי השאלונים הכרות מוקדמת טובה. פרופ' שפירו הכיר היטב את "תכנית לטיפול באומנויות", פרופ' סויה הכירה היטב את "תוכנית לטיפול נמרץ לגמילה מאלכוהול" ומתאמת המחקר, גב' רוני אלרן-ברק, הכירה היטב את שתי התכניות בעקבות ביצוע הראיונות וניתוח התוכן שעשתה לנתונים שנאספו בשלב מחקר המקרה. מטרת הבדיקה הייתה לבחון את מידת ההלימה בין התשובות שניתנו על ידי שלושת החוקרים. כאשר התגלה פער בין התשובות, נעשה בירור האם מקור השונות בהבנה שונה של השאלות או במידע שונה שעמד לרשות המשיבים. ניסוחי הפריטים שונו בהתאם. לדוגמא, בהתייחס לתוכנית לטיפול באומנויות, השופטים היו חלוקים ביניהם בנוגע לשאלה מי הוא הארגון המבצע: האם המועצה לילד החוסה, אשר יזמה את התוכנית וניהלה אותה, או הפנימיות אשר בין כותליהן פעלה התוכנית. לאחר דיון בין השופטים שונה נוסח השאלות על מנת לכוון את המשיבים להבנה ברורה שהמונח "ארגון" מתייחס לארגון שמטעמו הופעלה התוכנית.

**בדיקה ראשונית של התוקף הנראה של השאלון.** השאלון נשלח לשיפוט חיצוני של מומחה מתודולוגי, אשר התבקש לבדוק, תוך התייחסות למודל, את בהירות השאלות, את מבנה השאלון,

הסולמות והקוהרנטיות שלו. ההערות שהתקבלו מהמומחה שימשו גם הם לשיפור ניסוחים, שינוי בסדר הצגת השאלות ושינוי חלק מהסולמות.

**ביצוע פיילוט ראשון.** כדי לבדוק את בהירות הניסוחים, את פרוטוקול גיוס המרואיינים והעברת השאלון, את משך הזמן שלוקח למלא אותו ואת הפיזור בתשובות, השאלון נשלח למדגם ראשוני של 22 מרואיינים. נוסח השאלון בשלב זה היה ארוך וכלל 22 עמודים. אחוז ההיענות עמד על 54.5%, כאשר חמישה העדיפו למלא את השאלון בראיון פנים אל פנים, ארבעה במילוי עצמי ושלושה בראיון טלפוני. אלו שלא שיתפו פעולה נתנו שתי סיבות מרכזיות: חוסר זמן למלא את השאלון, בעיקר בשל אורכו, וקשיים בזיכרון.

בבדיקה ראשונית של התפלגויות, זוהו פריטים שבהם לא הייתה שונות או שמרואיינים לא השיבו עליהם. בנוסף, סומנו הפריטים שמרואיינים ציינו לגביהם שלא היו ברורים להם. להלן מספר דוגמאות: לעיתים חלה אי הבנה בהתייחס לפריטים המזהים של התוכנית: שם התוכנית, שם הארגון, שם הקרן, תיאור התוכנית, תקופת התמיכה וסכום התמיכה. לכן, הוחלט לרכז שאלות אלו, להקדימן לתחילת השאלון ובמידה שהתשובות ידועות לנו, להכניס אותן לפני הראיון. הוחלט שבראיון המרואיינים יתבקשו לאושש מידע זה. נמצא גם כי המרואיינים דילגו, במרבית המקרים, על שאלות פתוחות שבהן התבקשו לתת פירוט כללי. שאלות אלו הורדו מהשאלון והוחלפו, במידת האפשר, בשאלות סגורות. לבסוף, שונה גם סדר הצגת החלקים השונים בשאלון. הוחלט להעביר את הפרק ששואל לגבי שרידות התכנית, שהוא הפרק החשוב ביותר בשאלון, מסוף השאלון לראשיתו וזאת עקב שתי סיבות מרכזיות: א. ההנחה כי נושא השרידות מעניין את המרואיינים, והצגתן בראשית השאלון יחזק את המוטיבציה להשיב לשאלון כולו; ב. כאשר המשיבים הגיעו לסוף השאלון הם היו עייפים, פחות מרוכזים ופחות מדויקים.

**שינוי פרוטוקול איסוף הנתונים.** בעקבות אחוז ההיענות הנמוך הוחלט לערוך שינוי בפרוטוקול איסוף הנתונים. בפרוטוקול הראשוני, השאלון נשלח למשיבים בדואר אלקטרוני או בדואר רגיל ולאחר מספר ימים נציג מצוות המחקר התקשר טלפונית למרואיין הפוטנציאלי כדי לגייס את שיתוף הפעולה שלו. הליך זה פעל באופן הפוך מהצופה – כאשר המשיבים הפוטנציאליים ראו את סוג השאלות ואורך השאלון הם נרתעו ובשיחת הטלפון סרבו לשתף פעולה. בעקבות כך, הוחלט להקדים וליצור קשר טלפוני עם המשיבים ולעודד אותם להסכים ולקבוע פגישה עם נציג מצוות המחקר לצורך מילוי השאלון. רק לאחר שהסכימו, השאלון נשלח אליהם כדי שיגיעו מוכנים לראיון.

**יצירת גרסא סופית של השאלון.** אחת המסקנות המרכזיות משלב הפיילוט הייתה שיש לקצר את השאלון. השאלון צומצם וקוצר מ-22 עמודים ל-14 עמודים -- בוטלו הסעיפים בהם הוצג פירוט של כל מאפייני הרקע האפשריים של אוכלוסיות היעד של הפרויקט, כמו גם הסעיפים בהם הוצג פירוט של הבעיות והצרכים של אוכלוסיות היעד, התוצאות שהתוכנית אמורה להשיג, מישורי ההתערבות ואסטרטגיות ההתערבות המרכזיות. במקום זה הנחקר התבקש לענות בקצרה על סדרה של שאלות פתוחות, אך ממוקדות; ואוחדו שאלות, לדוגמא: הטבלה המתייחסת למשאבים לא כספיים שעמדו לרשות התוכנית אוחדה עם הטבלה המתייחסת למשאבים כספיים.

**בדיקת תוקף התוכן של השאלון.** לאחר יצירת הגרסא הסופית של השאלון בוצע עליו ניתוח תוקף תוכן, באופן בלתי תלוי, על ידי שנים מצוות המחקר. הניתוח בוצע משני הכיוונים: מהמודל

לשאלון ומהשאלון למודל, זאת במטרה לבדוק שאין פריטים מיותרים או חסרים ושלכל השאלות בשאלון יש מקבילה במודל וכי לכל השאלות במודל יש מקבילה בשאלון.

## שאלון המחקר

בהלימה עם מודל המחקר, השאלון המפורט כולל חלקים ששואלים לגבי שרידות התכנית, תכנית ההתערבות, הארגון המפעיל, הסביבה בה פעלה התכנית והקרן העיקרית שממנה את התכנית בשלב הפיילוט שלה. השאלון המלא מופיע בנספח ג'.

## שרידות התכנית

כדי ללמוד על משתנה התוצאה, המרוויינים התבקשו להשיב על סדרה של שאלות הנוגעות לשרידות של התכנית כיום. בהלימה עם ההגדרה התיאורטית של המשתנה, לא הסתפקנו בתשובה חיובית או שלילית לשאלה "האם התוכנית ממשיכה לפעול כיום?". בנוסף, המרוויינים התבקשו לציין, באופן ספציפי יותר, מה קרה לגודל התוכנית בשישה מימדים שונים: תקציב, תקנים, היקף פעילות, סוגי פעילויות, לקוחות ויחידים או סניפים, בהתייחס לשלוש נקודות זמן: עם תום תקופת המימון של הקרן העיקרית, שנה לאחר תום תקופת המימון והיום, על גבי סולם בן 6 דרגות שנה מ-1="לא נשאר דבר" ועד 6="חל גידול משמעותי". ממצאי ניתוחי גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation, לשרידות בשלוש נקודות זמן, הראו כי ששת המימדים טוענים על גורם אחד שמסביר 82.7% מהשונות של "שרידות עם סיום תקופת המימון", 83.5% מהשונות של "שרידות שנה לאחר תום תקופת המימון" ו- 88.5% מהשונות של "שרידות כיום". מבחני מהימנות הניבו מקדמים מצוינים לעקיבות פנימית של שלושת המדדים: "שרידות עם תום תקופת המימון", "שרידות שנה לאחר תום תקופת המימון" ו- "שרידות כיום" (בהתאמה:  $\alpha=.96$ ,  $\alpha=.96$  ו-  $\alpha=.97$ ). על בסיס זה, חושב כל מדד כממוצע הפריטים הכלולים בו. ציון גבוה יותר במדד מעיד על שרידות גבוהה יותר. בנוסף, המשיבים התבקשו לציין אם התכנית מעוגנת בחוקים, תקנות, נהלים ו/או בבסיס התקציב של רשות או ארגון כלשהו ואם מרכיבים מרכזיים, ידע או דרכי פעולה שלה אומצו על ידי שירותים אחרים. לבסוף, המשיבים התבקשו גם להשיב על שתי שאלות פתוחות שמתייחסות להבנות שלהם לגבי הסיבות שתרמו או פגעו בשרידות של התכנית.

## משתנים שקשורים לתכנית

המשיבים התבקשו להשיב על סדרה של שאלות פתוחות על פרטי רקע על התכנית: אוכלוסיות יעד, מטרות ופעילויות מרכזיות. בנוסף, הוצגה בפניהם סדרה של שאלות הנוגעות למשאבים שעמדו לרשות התכנית, לאסטרטגיות גיוס משאבים, לתפוצת התכנית, לקיומה ומידת מעורבותה של וועדת היגוי, להיקף כוח האדם, לאיכות צוות התכנית ולמידת המחויבות שלו ושל מנהיגי התכנית, לתיאוריה של התכנית ולמידה שמרכיבי התכנית השונים היו ברורים. לבסוף, הם נשאלו גם סדרת שאלות לגבי הערכת התכנית: האם וכיצד הוערכה, על ידי מי והשימוש שנעשה בממצאי ההערכה.

**משאבים שעמדו לרשות התכנית ואסטרטגיות גיוס משאבים.** בפני המרוויינים הוצג לוח עם רשימה של תומכים פוטנציאליים (רשויות מקומיות, משרדי ממשלה, קרנות, גופים עסקיים,

תורמים פרטיים, הארגון המפעיל, ציבור או גורמים נוספים). הם התבקשו לציין מאיזה גורם קבלו סיוע, בתקופה שבה הקרן העיקרית מימנה את התכנית, ואיזה סוג של סיוע מבין המשאבים הבאים: כסף, כוח אדם, מקום, שירותי משרד או סיוע אחר. בהתבסס על ספירה של מספר המקורות והמשאבים, נבנה המדד: "מספר משאבים שעמדו לרשות התכנית".

בהתייחס לאסטרטגיות לגיוס משאבים, המרוויינים התבקשו לציין: אם הייתה תכנית אסטרטגית לגיוס משאבים ואם כן, באיזה שלב הופעלה: לפני, במהלך, בסיום או לאחר תקופת המימון של הקרן העיקרית. בנוסף, הם נשאלו האם נוצרה שיגרה של גיוס משאבים למימון התוכנית והאם הלקוחות של התוכנית שלמו עבור השירותים שקבלו. לבסוף, הם התבקשו לציין עד כמה נעשה שימוש בכל אחת מתשע אסטרטגיות לגיוס משאבים, שהוצגה בפניהם (לדוגמא: הפעלה של גייס כספים, פניה לקרנות, הפעלת לובי או יצירת קואליציות), על גבי סולם בין 5 דרגות שנע מ-1="בכלל לא" ועד 5="במידה רבה מאוד".

ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation, הניב שלושה גורמים. לאחר הורדת פריטים, שהורידו את המהימנות, הגורם הראשון כולל שלוש אסטרטגיות לגיוס משאבים, שמייצגות **פעילות פוליטית** (הפעלת לובי, יצירת קואליציות, הפעלת לחץ ציבורי) והוא מסביר 21% מהשונות. הגורם השני כולל שתי אסטרטגיות, שמייצגות פעילות "החוצה" של **פרסום ושיווק** התכנית (פרסום של התוכנית במדיה הכתובה ו/או האלקטרונית, פרסום ושיווק של התוכנית לגורמים מממנים) והוא מסביר 25.5% מהשונות. הגורם השלישי כולל גם הוא שתי אסטרטגיות והוא מייצג את מה שניתן לכנות **אסטרטגיות מסורתיות** לגיוס משאבים (הפעלה של גייס כספים, פניה לקרנות בבקשה לקבלת מענקים).

המקדמים שהתקבלו ממבחני המהימנות שבוצעו היו טובים:  $\alpha = .80$ , לגורם "פעילות פוליטית";  $r = 0.66$ ,  $p < 0.01$ , לגורם "פרסום ושיווק"; ו-  $r = 0.42$ ,  $p < 0.05$ , לגורם "אסטרטגיות מסורתיות". על בסיס ממוצע הפריטים בכל גורם, חושבו שלושה מדדים לגיוס משאבים: שימוש באסטרטגיות של פעילות פוליטית, שימוש באסטרטגיות של פרסום ושיווק ושימוש באסטרטגיות מסורתיות. ציון גבוה יותר במדד מעיד על הפעלה שכיחה יותר של האסטרטגיות הנכללות בסולם.

**איכות צוות התכנית ומידת המחויבות שלו.** בפני המשיבים הוצגו חמש טענות המייצגות תכונות של צוות התכנית (מחויבים ליעוד ולחזון, מומחים, יצירתיים, השקיעו בתכנית והיו מעורבים בקבלת החלטות), בהתייחס לכל אחת מהן המשיבים התבקשו להעריך את צוות התכנית בהשוואה לתכניות אחרות שהם מכירים, על גבי סולם בן 5 דרגות שנע מ-1="בכלל לא" ועד 5="במידה רבה מאוד". בניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation נמצא שכל הפריטים טוענים על גורם אחד, שמסביר 48.7% מהשונות. מקדם המהימנות של  $\alpha = .71$  העיד על מהימנות סבירה לחמישה פריטים ולכן, חושב המדד "איכות צוות התכנית" כממוצע של הפריטים הכלולים בו. ציון גבוה יותר במדד מעיד על איכות גבוהה יותר של צוות התכנית.

**התכונות של מנהיגי התכנית ומידת המחויבות שלו לתכנית.** בפני המשיבים הוצגו עשר טענות המייצגות תכונות של מנהיגי תכנית (חזון, מחויבות לתכנית, נכונות להיאבק למען התוכנית, נכונות לקחת סיכונים למען התוכנית, יצירתיות, גמישות, התלהבות, הקפדה על נהלים, יכולת לעבוד עם אנשי ממסד, יכולת לגייס תמיכה לתכנית). בהתייחס לכל אחת מהן, הם התבקשו להעריך את הנהגת התכנית, בהשוואה לתכניות אחרות שהם מכירים, על גבי סולם בן 5 דרגות שנע מ-1="בכלל לא" ועד 5="במידה רבה מאוד".

לא" ועד 5="במידה רבה מאוד". ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation הניב שני גורמים, כאשר כל אחד מהם כולל חמישה פריטים. הגורם הראשון, שמייצג "מחויבות על ידי עבודה פנימית" של ההנהגה (לדוגמא: חזון, מחויבות לתכנית, התלהבות), מסביר 31.7% מהשונות. הגורם השני, שמייצג "מחויבות על ידי עבודה מחוץ לתכנית" (לדוגמא: נכונות לקחת סיכונים למען התוכנית, יכולת לעבוד עם אנשי ממסד, יכולת לגייס תמיכה לתכנית), מסביר 24.8% מהשונות. מבחני מהימנות הניבו מקדם טוב לגורם הראשון  $\alpha=0.86$  ובינוני-נמוך לגורם השני  $\alpha=0.66$ . על בסיס זה חושבו שני מדדים למחויבות של המנהיגות כממוצעי הפריטים בכל גורם. ציונים גבוהים יותר מעידים על מחויבות גבוהה יותר של הנהגת התכנית.

**מידת המוכנות של התכנית ליישום ולהערכה.** בפני המשיבים הוצגו 11 טענות המתייחסות לתכונות שונות של התכנית. בהתייחס לכל אחת מהן, המשיבים התבקשו להעריך את התכנית בהשוואה לתכניות אחרות שהם מכירים על גבי סולם בן 5 דרגות שניע מ-1="בכלל לא" ועד 5="במידה רבה מאוד". ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation הניב שלושה גורמים. הגורם הראשון שכולל ששה פריטים, שמייצגים הגדרות ברורות וקשרים לוגיים בין מרכיבי התכנית (לדוגמא: היו לתכנית הגדרות ברורות של מאפייני אוכלוסייה, היו לתכנית הגדרות ברורות של תוצאות, היה קשר לוגי בין מאפייני האוכלוסייה והפעילויות שתוכננו, המשאבים שהוקצו לתכנית תאמו את הפעילויות שתוכננו) מסביר 24.2% מהשונות. הגורם השני כולל שני פריטים (לאחר הורדת פריט אחד שהוריד את מהימנות הסולם), שמעידים על קיומו של **בסיס תיאורטי ואמפירי** (נעשתה סקירת ספרות שיטתית לקראת הפעלת התכנית, ההתערבויות שנבחרו התבססו על ממצאי מחקרים) **והוא מסביר 21.4% של השונות.** הגורם השלישי שמייצג את **חדשנות** התכנית כולל גם הוא שני פריטים (**לא** הייתה למידה מהניסיון של תכניות אחרות, התכנית הייתה חדשנית) ומסביר 11.5% מהשונות.

מבחני מהימנות לפריטים שנכללו בשני הגורמים הראשונים הניבו מקדמים סבירים עד טובים מאוד:  $\alpha=0.73$  ל"הגדרות ברורות וקשרים לוגיים בין מרכיבי התכנית" ו-  $\alpha=0.88$  לקיומו של "בסיס תיאורטי ואמפירי". בגלל מקדם מהימנות נמוך לגורם השלישי, הוחלט להשתמש בפריט אחד בלבד ("התכנית הייתה חדשנית") כאינדיקטור לחדשנות. הציונים בשני הגורמים הראשונים חושבו על בסיס ממוצע הפריטים הנכללים בהם. ציון גבוה יותר מעיד על קיום גבוה יותר של התכונה הנמדדת.

### **משתנים שקשורים לארגון המפעיל**

בהתייחס לארגון שבמסגרתו פעלה התכנית, המשיבים התבקשו לציין את שם הארגון ואת שם המסגרת ארגונית הרחבה יותר אליה שייך. בנוסף, הם התבקשו להשיב על סדרה של שאלות שנוגעות לקיום הארגון לפני או אחרי היוזמה להפעיל את התכנית, למקום שהיה לתכנית בארגון ולגודל שלה, בהשוואה לגודל הארגון, בהתייחס לשלושה היבטים: תקציב, תקנים ומספר לקוחות. המשיבים התבקשו גם להשיב לשאלות שונות על הנהלת הארגון: מידת החפיפה בינה לבין הנהלת התכנית, ההתייחסות שלה לתכנית והפעולות שנקטה עבור קידומה. לבסוף, הם התבקשו להעריך תכונות שונות של הארגון, את מידת הקשר בינו לבין התכנית ואת מידת המחויבות של אנשים בארגון לקדם את התכנית.



**גודל התכנית בהשוואה לגודל הארגון.** המשיבים התבקשו לציין את גודל התקציב, התקנים ומספר הלקוחות שהיו לתכנית, בהשוואה לארגון, על גבי סולם בן 5 דרגות עם נקודות העיגון הבאות: 1="זניח" בין 0%-20%, 2="שליש/רבע" בין 21%-40%, 3="כמחצית" 41%-60%, 4="כשני שלישי / שלושה רבעים" 61%-80%, 5="החלק העיקרי / גדול ממנו" 81%-100%. ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation הראה שכל הפריטים טענו על גורם אחד שהסביר 86.7% מהשונות. מקדם המהימנות  $\alpha=0.92$ . העיד על מהימנות מצוינת ולכן, חושב המדד "גודל התכנית בהשוואה לגודל הארגון" כממוצע הפריטים הכלולים בו. ציון גבוה יותר במדד מעיד על היקף פעילות גבוהה יותר בתכנית, בהשוואה לזה של הארגון.

**מחויבות הנהלת הארגון לקדם את התכנית.** בפני המשיבים הוצגו 12 שאלות הנוגעות להנהלת הארגון, לפעולות שנקטה עבור קידום התכנית ולמידת השילוב של התכנית בארגון. לגבי כל אחת מהן הם התבקשו לציין עד כמה זה קרה בארגון, על גבי סולם בין 5 דרגות שנקבע מ=1 "בכלל לא" ועד 5="במידה רבה מאוד". ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation, הניב שני גורמים. הגורם הראשון כולל עשרה פריטים, שמייצגים **תחושת בעלות ותמיכה** בתכנית (לדוגמה: הנהלת הארגון נאבקה למען התכנית, הנהלת הארגון לקחה סיכונים למען התכנית, הייתה בארגון תחושת בעלות על התוכנית, הנהלת הארגון מחויבת לתכנית, היו לתכנית תומכים נלהבים בקרב בכירים בארגון) מסביר 43.9% מהשונות. הגורם השני כולל שני פריטים שמייצגים את **שילוב התכנית בארגון** (צוות התוכנית עבד גם בתוכניות אחרות של הארגון, גם מי שלא עבד בתוכנית היה שותף לה) ומסביר 14.0% מהשונות. מבחני מהימנות הניבו מקדמים טובים:  $\alpha=0.88$ , לגורם הראשון ו-  $r=0.38$ ,  $p<0.01$ . על בסיס ממוצעי הפריטים בכל מדד חושבו שני ציונים: "תחושת בעלות ותמיכה" ו- "שילוב התכנית בארגון". ציון גבוה יותר במדד מעיד על תמיכה גבוהה יותר.

**תכונות הארגון.** בפני המשיבים הוצגו תשע תכונות של ארגונים. הם התבקשו לציין, בהשוואה לארגונים אחרים שהם מכירים, עד כמה כל אחת מהן מאפיינת את הארגון, על גבי סולם בין חמש דרגות מ-1="בכלל לא" ועד 5="במידה רבה מאוד". ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation, הניב שלושה גורמים. הגורם ראשון, שכולל ארבעה פריטים (לאחר שהוצא פריט אחד שהוריד את המהימנות; פתיחות לשינויים, גמישות, חדשנות, יצירתיות), מייצג **חדשנות** ומסביר 35.6% מהשונות. הגורם השני כולל שני פריטים המייצגים את **גמישות** הארגון (יכולת להתאים עצמו לסביבה משתנה, הקפדה על נהלים) ומסביר 15.3% מהשונות. הגורם השלישי כולל גם הוא שני פריטים שמייצגים **מאבק לשרוד** (מאבק קיומי מתמיד, חילופים רבים בסגל ובהנהלה) ומסביר 14.8% מהשונות. מבחני מהימנות הניבו מקדם טוב לגורם "חדשנות"  $\alpha=0.87$ ,  $r=0.23$ ,  $p<0.01$  לגורם "גמישות" ו-  $r=0.16$ ,  $p<0.05$ . הציון בכל מדד חושב על בסיס ממוצע הפריטים הכלולים בו. ציון גבוה יותר במדד מעיד על תמיכה גבוהה יותר.

### משתנים שקשורים לקהילה, לסביבה בה פעלה התכנית

בהתייחס לסביבה שבה פעלה התכנית, המשיבים התבקשו לציין היכן היא פעלה, עד כמה גורמים בסביבה היו מעורבים בהפעלתה, כיצד נתפשה על ידי הסביבה, האם היו לה פטרוניים לאלו מסגרות או ארגונים השתייכו ועד כמה מעורבות הסביבה תרמה לתכנית. לבסוף, הם גם התבקשו למפות את שיתופי הפעולה שהיו להם עם גורמים שונים.

**מעורבות הסביבה והאופן שבו נתפשה את התכנית.** המשיבים התבקשו להעריך את התרומה של הסביבה לתכנית ואת האופן שבו נתפשה התכנית, בהתייחס ל-11 היבטים שונים, על סולם בין 5 דרגות שנע מ-1="בכלל לא" ועד 5="במידה רבה מאוד". ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation, הניב שלושה גורמים. הגורם הראשון שכולל ששה פריטים, שמייצגים את **מעורבות הסביבה** בתכנית (לדוגמא: גורמים מהסביבה היו מעורבים בייזום התכנית, גורמים מהסביבה היו מעורבים בהפעלת התכנית, התקיים שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים), מסביר 29.1% מהשונות. הגורם השני כולל שלושה פריטים שמייצגים את **תמיכת הסביבה** בתכנית (אוכלוסיית היעד של התכנית מעוררת אהדה, שיטת ההתערבות נתפסה כראויה בקהילה המקצועית, הייתה לתוכנית תמיכה ציבורית) ומסביר 15.7% מהשונות. הגורם השלישי כולל שני פריטים, שמייצגים **תחרות** עם התכנית (היו בסביבה ארגונים שהתחרו על אותו תחום פעילות, היו בסביבה ארגונים שהתחרו על אותם משאבים) ומסביר 15.5% מהשונות.

מבחינה מהימנות הניבו מקדמים טובים לגורם הראשון והשלישי:  $\alpha=81$  לגורם "מעורבות סביבה" ומתאם של  $p<0.01$ ,  $r=0.66$  בין שני הפריטים בגורם "תחרות". על בסיס זה חושבו הציונים בשני הגורמים כממוצע הפריטים שכלולים בכל אחד מהם. ציון גבוה יותר במדד מעיד על מעורבות גדולה יותר של הסביבה ועל תחרות גבוהה יותר עם התכנית. מאחר שמקדם המהימנות לגורם השני היה נמוך, הוחלט לא לבנות מדד משולב עבור "תמיכת הסביבה" ולהשתמש בכל אחד מהפריטים כמדד שעומד בפני עצמו.

**שיתופי פעולה.** כדי ללמוד על מספר הגופים שהיו שותפים לתכנית, המשיבים התבקשו: לציין את שמות האנשים / ארגונים שהיו שותפים לתכנית בתקופת המימון הראשונית של הקרן העיקרית; להעריך את מידת המעורבות של הגורם, בהשוואה לשותפים אחרים, על גבי סולם בן 4 דרגות כאשר 1="מעט מאוד" ו-5="היה מאוד מעורב"; ולבסוף, לציין את סוגי המעורבויות שהיו לגורם זה, מתוך רשימה של שבעה סוגים: בייזום, בתכנון, באספקת משאבים, בניהול, ביעוץ, בעשייה מקצועית או בגיוס תמיכה.

### משתנים שקשורים לקרן המממנת

בהתייחס לקרן המממנת העיקרית, המשיבים התבקשו לציין עד כמה הקרן הייתה מעורבת ומחויבת לתכנית, בהתייחס לשמונה היבטים שונים, על גבי סולם בן 5 דרגות שנע מ-1="בכלל לא" עד 5="במידה רבה מאוד". בנוסף, הם התבקשו לציין את חלקה של הקרן במימון העלות הכוללת של התכנית. הסולם שעמד לרשותם היה בן חמש דרגות, שנע מ-1="זניח" ועד 5="הכול או כמעט הכול".

ניתוח גורמים מסוג Principal Components עם Varimax Rotation, לשמונת היבטי המעורבות, הניב שני גורמים. הגורם הראשון כולל ששה פריטים, שמייצגים **פעילות לקידום התכנית**

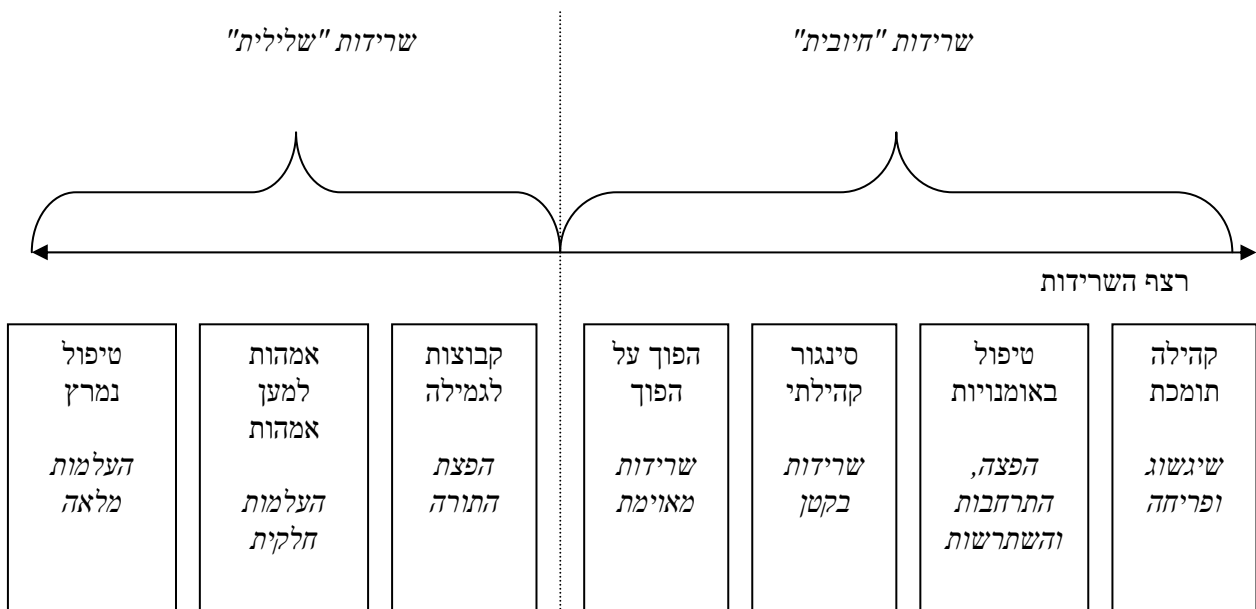
**בזמן הפעלתה** (לדוגמא: הקרן יצרה שיתוף פעולה בין התוכנית לבין גורמים מממנים, קידמה פעילויות תומכות שרידות, השקיעה בבניית היכולות הארגוניות של הארגון, הייתה מעורבת בניהול והפעלת התוכנית) ומסביר 36% מהשונות. הגורם השני כולל שני פריטים שמייצגים **ראיה עתידית להבטחת שרידות התכנית** (הקרן התייחסה לשלב היציאה מהתכנית, בעת כניסתה לתוכנית, הקרן התנתה את תמיכתה בתוכנית בהבטחה למימון עתידי של התוכנית) ומסביר 22.3% מהשונות. מבחני מהימנות הניבו מקדמים טובים: לגורם הראשון  $\alpha=0.80$  ולגורם השני  $r=0.55$ ,  $p<0.01$ . בהתבסס על כך, חושבו הציונים בשני הגורמים כממוצע הפריטים שכלולים בכל אחד מהם. ציון גבוה יותר במדד מעיד על תמיכה ומעורבות גבוהים יותר של הקרן.

## ממצאים

### א. ממצאים משבעה חקרי מקרה

#### מיקום המקרים על רצף השרידות

הספרות המקצועית מציגה מגוון רחב של מושגים להגדרת תופעת השרידות של תכניות. בדרך כלל תוכנית נחשבת ל"שורדת" כאשר היא הופכת להיות חלק אינטגרלי מהארגון שבמסגרתו היא הופעלה לראשונה. יחד עם זאת קיימת הבנה שהמושג 'שרידות' הוא מושג הנע לאורכו של רצף, ממצב שבו התכנית מפסיקה להתקיים, דרך המשך קיומה באותה תבנית ובאותו ארגון ועד למצב שבו היא מתרחבת ו/או מופצת לאוכלוסיות נוספות ו/או למקומות נוספים, תוך כדי שימור הערכים והאמונות שהנחו אותה בשלבי הפיתוח והניסוי. תרשים 1 מציג את התכניות על רצף השרידות. כפי שניתן לראות, הרצף נע מהקצה של שרידות "שלילית" -- שבו התכנית, בכללותה, מפסיקה להתקיים -- ועד לקצה של שרידות "חיובית" -- שבו התוכנית, בכללותה, ממשיכה להתקיים. ההפרדה בין שני חלקים אלו סומנה בקו מקוקו היות ובמקרים רבים ההבחנה ביניהם אינה דיכוטומית או חד משמעית. ככל שהתוכנית ממוקמת בצד החיובי יותר של הרצף, כך ניתן לומר שהיא יותר מוטמעת, מתבססת, מתרחבת או מופצת לאוכלוסיות נוספות או למקומות נוספים.



תרשים 1: מיקום חקרי המקרה על רצף השרידות

## תיאור קצר של התכנית

### א. "טיפול נמרץ לנפגעי אלכוהול": העלמות מלאה

**רקע אודות התוכנית.** תוכנית טיפול נמרץ לגמילה מאלכוהול הופעלה על ידי עמותת אפש"ר במימון של הקרן למפעלים מיוחדים בביטוח לאומי בשנים 1998 עד 2000. אוכלוסיית היעד של התוכנית הוגדרה כמטופלים הנמצאים בשלבים הראשונים של תהליך הגמילה מאלכוהול. התוכנית הציעה למכורים לאלכוהול לקבל תמיכה אינטנסיבית בקהילה, במסגרת מובנית של שלושה ימים בשבוע, בין השעות 8:30 ו-14:00, לתקופה של שישה עד שמונה שבועות. התוכנית הופעלה כפילוט בשבעה מחזורי טיפול בשני מרכזים של עמותת אפש"ר: ברמת גן ובחיפה. התוכנית התקיימה במודל של קבוצה סגורה ומרכיבי התוכנית כללו פעילויות מגוונות המשלבות עבודה טיפולית קבוצתית, פעילות יצירתית אמנותית, עבודה טיפולית גופנית וכן רכישת ידע ומידע רלוונטיים.

בהצעה שאושרה על ידי המוסד לביטוח לאומי הוגדרו מספר תוצאות מרכזיות לתוכנית: (1) המשתתפים בתוכנית יפסיקו לשתות, (2) רמת המוטיבציה שלהם להמשך טיפול אמבולטורי תעלה, (3) מערכת היחסים הבין-אישית שלהם, הן במסגרת המשפחה והן בקשר עם חברים, תשתפר, (4) נזקי השתייה בתחום הפיזי והנפשי, מהם סבלו, יפחתו או יישארו קבועים, (5) אלה שלא עבדו, ישתלבו במסגרות תעסוקה ואלו שעבדו, יתמידו במסגרות תעסוקה.

במחקר הערכה נמצא שהתוכנית בוצעה כמתוכנן, שמרבית המשתתפים נמנעו משתייה במהלכה וכי לא חלה שחיקה בהימנעות משתייה בחודשים שלאחר סיום התוכנית. מאידך, לא נמצא שיפור בתחומי התעסוקה, יחסים במשפחה והשתתפות בטיפול אמבולטורי. מכיוון שהפחתת התלות באלכוהול נחשבה למטרה העיקרית של התוכנית, היא הוערכה כהצלחה על ידי מבצעה, ועל ידי הדרג הפיקוחי במשרד הרווחה.

**מאפייני השרידות של התוכנית.** התוכנית לטיפול נמרץ לנפגעי אלכוהול עומדת בקצה הרצף "השלילי" של השרידות. עם סיום שבעת מחזורי הטיפול, אשר מומנו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים, לא נמצא לתוכנית מימון חלופי והיא הפסיקה לחלוטין להתקיים. הפעילות היחידה שאותרה, כסוג של המשך או כלמידה שהתקיימה בזכות התוכנית, הייתה שינוי במדיניות שני המרכזים לטיפול בנפגעי אלכוהול. כיום הם מחייבים את מי שמקבלים טיפול אמבולטורי להגיע למרכז לפחות פעמיים בשבוע (לדוגמא, לטיפול פרטני ולטיפול קבוצתי). להערכתנו, שינוי זה אינו יכול להיחשב כשרידות או כהמשך של התוכנית לטיפול נמרץ, היות ומדובר כאן בהיקף שונה של פעילות. בנוסף, אומנם לאחר סיום התוכנית הוקמו מרכזי יום לטיפול בנפגעי אלכוהול באשדוד ובבאר שבע, אולם אלו לא נתפסים כהמשך או כשרידות של תוכנית טיפול נמרץ. לטענת מפעיליהם של מרכזים אלו, הקמתם לא נבנתה כהמשך של תוכנית "טיפול נמרץ", אלא כיוזמה עצמאית של מנהלי המרכזים באשדוד ובבאר שבע.

**גורמים לכך שהתוכנית לא שרדה.** הציפיות לשרידותה של תוכנית זו היו מבוססות על התחייבות בכתב של מנהל אגף במשרד הרווחה, להמשיך ולממן את התוכנית לאחר סיום תקופת המימון הראשונית במידה שתמצא מועילה. מאחר שמשרד הרווחה לא הצליח להשיג תוספת תקציב לנושא זה ממשרד האוצר וגם לא ראה אפשרות לשנות סדרי עדיפויות בתקציב המשרד, התחייבות זו לא קוימה. בפני עמותת "אפשר" עמדו לכאורה מספר דרכים לנסות ולהבטיח את המשך קיומה של התוכנית, אך אף אחת מהן לא נראתה להם אפשרית. העמותה אינה ערוכה לגיוס כספים מהציבור או

מקרנות, היא לא ערוכה למאבקים עם רשויות השלטון על המשך קיומה של תוכנית, היא לא ראתה לנכון לשנות את הקצאת המשאבים שעמדו לרשותה (למשל על ידי צמצום ניכר של מספר האלכוהוליסטים בטיפול האמבולטורי המסורתי), היא גם לא ראתה לנכון לשנות את אופן הפעלת התוכנית כדי לצמצם את עלויותיה למשל באמצעות שימוש בעובדים של העמותה ולא בעובדים חיצוניים (free lancers). יתר על כן, העמותה לא נערכה להפצת המודל של התוכנית ביחידות אחרות שמטפלות באלכוהוליסטים (למשל ברשויות מקומיות). להערכתנו הקושי של העמותה לקדם את שרידות התוכנית נובע לפחות בחלקו ממעמדה כ-QANGO (quasi non-governmental organization), דהיינו עמותה שהוקמה על ידי משרד ממשלתי, קשורה בטבורה למשאבים של השלטון וממשיכה להתנהג כיחידה בתוך משרד ממשלתי.

גורם נוסף שהקשה לדעתנו על שרידות התוכנית היא הפופולאריות הנמוכה של נושא האלכוהול בציבור, ומידת המיסוד הנמוכה של הטיפול בו, בהשוואה למשל לטיפול בבעיות ההתמכרות לסמים. לאחרונה מוזג הטיפול בנפגעי אלכוהול במסגרות הטיפול בנפגעי סמים, מה שעשוי להקל על שרידותן של תוכניות בתחום זה.

### **ב. אמהות למען אמהות: העלמות חלקית**

**רקע אודות התוכנית.** תוכנית אמהות למען אמהות פעלה כיוזמה של האגף לשירותים חברתיים בעיריית בני ברק ובמימון של הקרן למפעלים מיוחדים בביטוח לאומי. התוכנית פעלה בשתי תקופות מימון נפרדות: בשנים 1998 עד 1999 ובשנים 2001 עד 2003. מטרת התוכנית הייתה להביא לשיפור במצבן של אמהות ברוכות ילדים הסובלות מתישיות נפשית ומתקשות בתפקודן היום יומי כאמהות וכעקרות בית. התוצאות המצופות היו שינויים תפקודיים, רגשיים וקוגניטיביים בקרב האמהות ובקרב בני זוגן.

האמצעים המרכזיים להשגת תוצאות אלו היו מתן הדרכה אישית לאמהות על ידי מדריכות, השתתפות של האמהות בנופש קבוצתי, שילוב האמהות בקבוצות הדרכה והתערבות קבוצתית לבני זוגן. ההדרכה האישית לאמהות ניתנה על ידי מדריכות, שהיו דומות לאמהות במספר תכונות: מספר ילדים, עיר מגורים, רקע תרבותי ובמידה לא מעטה גם רקע סוציו אקונומי. המדריכות, שנועדו לשמש בין השאר "מודל לחיקוי" לאמהות התשושות, השתתפו בקורס ייעודי בבית הספר המרכזי לעובדים סוציאליים ובמהלך התוכנית גם קיבלו הנחייה מעובדת סוציאלית מנוסה.

מחקרי הערכה שנעשו על שני שלבי התוכנית דיווחו על משוב חיובי מהמדריכות והאמהות, ומצאו שהתוכנית השיגה את מטרתה בקרב חלק מהאמהות, אך לא בקרב כולן. החוקרים המליצו על בחירה קפדנית יותר של המשתתפות ויצירת חבילות סיוע שונות לאמהות בעלות צרכים שונים. הערכה זו התקבלה על ידי ראשי התוכנית, אגף הרווחה של עיריית בני ברק ומשרד הרווחה כעדות להצלחת התוכנית.

**מאפייני השרידות של התוכנית.** מאחר שעיריית בני ברק לא הקצתה את המשאבים הנדרשים להמשך הפעלתה של התוכנית, עם תום תקופת המימון הראשונית, היא חדלה להתקיים במתכונתה המקורית. עם זאת, נמצאו מספר מרכיבים של התוכנית אשר ממשיכים להתקיים במסגרת של פרויקטים אחרים. בין מרכיבים אלו ניתן למנות את הפעילויות הבאות: (1) רכזת הפרויקט ממשיכה להפעיל בהתנדבות מתנדבות אשר פועלות ברוח תוכנית אמהות למען אמהות. (2) חלק מהמדריכות,

אשר הוכשרו בתקופת הפיילוט, ממשיכות לעבוד בעבודה הדרכתית עם אמהות תשושות, אם במסגרת "קופת העיר" או כעובדות סמך מקצועיות במחלקת הרווחה העירונית. כך ניתן לומר כי הידע המקצועי אותו רכשו מדריכות אלו בשלב הפיילוט לא הלך לאיבוד, אלא ממשיך לשמש אותן ואת קהילת בני ברק. (3) אותרה השפעה של תוכנית אמהות למען אמהות על תוכנית "שכן טוב", אשר מופעל בימים אלו כפיילוט נפרד של הקרן למפעלים מיוחדים בישוב החרדי קריית ספר. לפיכך הוגדר מצב השרידות של התוכנית כ"העלמות חלקית".

**גורמים לכך שהתוכנית לא שרדה במתכונתה המקורית.** שרידות התוכנית הייתה מותנית בנכונותה של עיריית בני ברק לקיים את התחייבותה כלפי הגורם המממן -- הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי -- ולהמשיך לקיים את התוכנית לאחר תום תקופת ה"פיילוט". העירייה לא ראתה אפשרות להקצות לתוכנית ממשאביה וגם לא הצליחה לשכנע את משרד הרווחה להקצות כספים שמיועדים להמשך הפעלת התוכנית. יש לציין שגם לא התקיים דיון בין העירייה למשרד הרווחה על פתרונות אפשריים לבעיית המשך קיומה של התוכנית, למשל על ידי שילובה עם תוכניות אחרות. גורלה של התוכנית "אמהות למען אמהות" דומה לגורלה של התוכנית "טיפול נמרץ". בשני המקרים מסקנות ההערכה לא היו חד-משמעיות (גם אם התקבלו כחיוביות), וההמשך היה תלוי במשאבים של השלטון המרכזי או המקומי, משאבים שלא היו זמינים.

### ג. קבוצות לטיפול באלימות: הפצת התורה

**רקע אודות התוכנית.** בשנים 1985 עד 1991 מימנה הקרן למפעלים מיוחדים בביטוח הלאומי קבוצות לגמילה מאלימות במשפחה בעיר הרצליה. הקבוצות מומנו על ידי הקרן כשלושה פרויקטים נפרדים: בשלב הראשון הוקמה העמותה לגמילה מאלימות במשפחה, הוכשר צוות בן תשעה מנחים והופעלו שתי הקבוצות הראשונות. בשלב השני הוקמו קבוצות לעזרה הדדית. בשלב השלישי נבחרה תת קבוצה של בוגרים ותיקים של התוכנית אשר קיבלה הכשרה מיוחדת לתפקיד חדש של פעילים.

מטרות התוכנית היו לגמול בעלים מהתנהגות אלימה במשפחה, באמצעות הקניית דפוס תקשורת חלופיים לשני בני הזוג לדפוס האלים הקיים; ולחזק את הדימוי והערך העצמי של הבעל והאישה. בנוסף, הוחלט לבנות תשתית שתתאים להפעלת התוכנית ולהרחבתה. הקריטריונים לקבלת משפחה לפרויקט וגבר לקבוצה היו: קיום אלימות פיזית מצד הבעל, הבעל לא מכור לאלכוהול או לסמים ושני בני הזוג מסכימים להשתתף בפרויקט. מקורות הפנייה לפרויקט היו: המחלקה לשירותים חברתיים בעיריית הרצליה, קצינת מבחן למבוגרים, המשטרה ותחנה ליעוץ לזוגות צעירים. רוב הגורמים הללו ידעו על המשפחות בעקבות תלונות של הנשים נגד בעליהן.

הסדנאות שהופעלו בעיריית הרצליה התבססו על מודל מיובא מחו"ל, שפותח על ידי פרופ' ג'ף אידלסון, שגם הורחב במסגרת ההתערבות. הרחבת המודל כללה את הסדנאות לנשים, את הסדנאות הזוגיות, את מודל ההנחיה בזוג של גבר ואישה ואת השתתפות הגברים בחוג קרטה. חוג הקרטה הווה חידוש ותוספת מיוחדת למודל של אידלסון. ההנחה של המדריך, דניס האנובר, הייתה כי הספורט נותן לגברים הזדמנות לשחרור אנרגיה, לשליטה עצמית, להתאפקות, לפיתוח יכולת להפנים את הכוח הפיזי.

**מאפייני השרידות של התוכנית.** בשנת 1991, עם תום תקופת המימון על ידי הביטוח הלאומי, חדלה העמותה לגמילה מאלימות במשפחה להפעיל קבוצות לגברים מכים ולנשים מוכות. התכנית לא שרדה משום שארגונים חזקים יותר פיתחו בו זמנית תכניות לטיפול באלימות במשפחה: משרד הרווחה, נעמ"ת ומרכז מחקר באוניברסיטת חיפה. חשיבות מיוחדת יש לייחס לעלייה במעורבות משרד העבודה והרווחה בנושא הגמילה מאלימות במשפחה, עד לכדי לקיחת אחריות מלאה. החל מראשית שנות ה-90 החל משרד העבודה והרווחה להקים מרכזים לטיפול ולמניעת אלימות במשפחה בתוך הלשכות לשירותים חברתיים, ללא הזדקקות לקבוצות אותן הפעילה העמותה.

כתוצאה מתהליך זה, שבו הממסד לקח אחריות על הטיפול בנושא האלימות במשפחה, חלה עליה בכמות העובדים הסוציאליים אשר הביעו עניין ברכישת כלים טיפוליים להתמודדות עם אוכלוסיית הגברים האלימים. כך עברו מנחי הסדנאות של העמותה לעסוק בהכשרת עובדים ברחבי הארץ, בדגש על בית הספר המרכזי לעובדים סוציאליים ולשכות לשירותים חברתיים.

הקבוצות לגמילה מאלימות במשפחה לא שרדו במתכונתן המקורית, אך ניתן בכל זאת להצביע על מספר היבטים של שרידות הפרויקט: הפצה של ידע, השפעה על מודלים התערבותיים המופעלים בארץ, הכשרה והדרכה של עובדים. בנוסף, העמותה ששרדה הקימה את "בית נועם" -- הוסטל טיפולי לגברים אלימים, שבו גם הופעל מודל הקבוצות אשר פותח בתוכנית.

**גורמים לכך שהתוכנית לא שרדה במתכונתה המקורית.** נראה שהסיבה המרכזית לכך שהתכנית לא שרדה נעוצה בהחלטה של משרד הרווחה לטפל בעצמו בסוגיית האלימות במשפחה. המשרד הקים מרכזים למניעה וטיפול באלימות במשפחה, מבלי שנזקק לסיוע של העמותה. העמותה מצידה הסתפקה בהפצת הידע שנרכש ונצבר בתקופת הפעלת הסדנאות, באמצעות הכשרות וקורסים לעובדים. על פי המידע המצוי ברשותנו, העמותה לא ניסתה ליצור שיתופי פעולה שיאפשרו לה להמשיך ולהפעיל את הקבוצות.

נראה כי לתכונות של מנהיגת הארגון הייתה השפעה רבה על אופן שרידות התוכנית. מדובר בדמות של יזמת בעלת ראייה של שליחות ציבורית שבחרה לא להתחרות או להילחם בארגונים אחרים ולוותר מראש על המשך הפעלת הקבוצות, כל זמן שאוכלוסיית היעד קבלה מענה טיפולי הולם.

#### **ד. הפוך על הפוך: שרידות מאוימות**

**רקע אודות התוכנית.** במהלך שנת 1999 החלה עמותת עלם בהקמת רשת ארצית של מרכזי מידע וייעוץ לנוער בשם הפוך על הפוך. רשת מרכזי הפוך על הפוך, מציעה פתרון לבעיית בני הנוער השרויים במצבי משבר, סיכון ומצוקה, על ידי הצעת מרחב הידברות אנושי שבו יוכלו לקבל סיוע לכל דילמה רגשית, חברתית או אחרת. התוכנית מומנה על ידי אשלים לאורך שלוש שנים, עד לשנת 2001. הקרן למפעלים מיוחדים בביטוח הלאומי מימנה את מערך ההתנדבויות ברשת למשך שלוש שנים, החל מסוף שנת 1999. בנוסף, השתתפו הרשויות המקומיות במימון הסניפים אשר נפתחו בשטחם. החל משנת 2002 החלו להגיע גם תקציבים של משרדים ממשלתיים: משרד החינוך ומשרד הקליטה.

אוכלוסיית היעד המרכזית של הרשת היא בני נוער בגילאי 13 עד 18. השירות מותאם הן לבני



נוער שאינם מפגינים מצבי ניתוק, אך מתמודדים עם קשיים האופייניים לגיל ההתבגרות וזקוקים לשירותי ייעוץ ותמיכה, והן לבני נוער השרויים במצבי משבר קשים או במצבי ניתוק ועזובה שונים. כמו כן משרת המרכז הורים למתבגרים הזקוקים לייעוץ ולתמיכה בקשר עם ילדיהם ועובדים בשירותי נוער.

מרכזי הפוך על הפוך מעוצבים כבתי קפה ופועלים חמישה ימים בשבוע בשעות אחה"צ והערב. בני הנוער מגיעים אליהם לרוב באופן עצמאי וולונטרי. במרכזי המידע והייעוץ ניתן מענה בנושאים רבים: לימודים, עבודה, גיוס לצה"ל, מיניות ואהבה, בריאות, איידס, עישון וסמים, תרבות, שעות פנאי ועוד. מרכז המידע מספק מסגרת למפגש חברתי ראשוני בבית הקפה לנוער. צוות המרכז כולל אנשי מקצוע ומתנדבים, בוגרים ובני נוער בתפקידים שונים ומגוונים. המתנדבים פועלים בליווי צמוד ומשתתפים בתוכנית הכשרה והדרכה.

הרשת מתבססת על איגום משאבים ומדגישה שותפות רחבה ככל האפשר בין שירותים שונים: ממשלתיים וולונטריים, ארציים ומקומיים. כל אלה מעצבים ומכוונים במשותף את אופן הפעלתם של המרכזים. ברמה הארצית כולל המבנה הארגוני את ההנהלה הארצית, מתחתיה פועלת מנהלת ארצית שמהווה גוף מצומצם יותר. נוסף על שני הגופים הללו מונתה וועדה מקצועית שתפקידה להתוות את התורה שמנחה את פעילות המרכזים. בכל אחד מהגופים הללו יושבים נציגים של מספר שותפים.

מחקרי הערכה שנעשו על תוכנית זו מצאו שבני נוער רבים, מרקע מגוון, משתמשים בשירותי המרכזים. מחקר הערכה שהתמקד בפעילותם של מתנדבים במרכזים מצא כי "ההתנדבות עובדת". המחקרים דווחו על בעיות בהשתלבות המרכזים במערכת השירותים המקומיים, ובמימוש ההתחייבויות של מקצת השותפים.

**מאפייני השרידות של התוכנית.** שרידות התוכנית הפוך על הפוך ניתנת למדידה בראש ובראשונה בהתייחס לגידול במספר הסניפים של הרשת ובמספר הפניות של בני נוער אליה. אם בתחילת דרכה כללה התוכנית רק את "קפה אחר" בתחנה המרכזית בתל אביב, הרי שכיום פועלים במסגרת הרשת שישה עשר מרכזים. מרכזים אלו זוכים לתקצוב חלקי של משרדים ממשלתיים: משרד הרווחה, החינוך והקליטה וכן לתמיכה של הרשויות המקומיות. למרות שלכאורה נראה כי מדובר כאן בגידול ובהתרחבות של ממש, הרי שגידול זה קטן באופן משמעותי מחזונו של הוגי ומקימי הרשת אשר דיברו על הקמה של יותר מחמישים מרכזים.

הרשת נמצאת כיום במעבר בין שלב ההקמה לשלב ההטמעה. במסגרת מעבר זה נמצאת שרידותה של הרשת תחת איום, אשר נובע מהקושי של עלם להמשיך ולתמוך ברשת, הקושי לממש התחייבויות של מקצת השותפים ומקושי לגייס שותפים חדשים ויציבים, עם תום תקופת המימון של הקרנות המרכזיות שתמכו ברשת. משנת 2003 התמודדו מרכזי הפוך על הפוך עם קשיים תקציביים משמעותיים שהביאו לקיצוצים בכוח אדם בכל שנה ושנה. מסיבות אלו הוגדר מצב השרידות של התוכנית כ"שרידות מאוימת".

השרידות של רשת הפוכים ניתנת למדידה גם בהתייחס לשני מישורים נוספים: הפצת תורת ההתנדבות, אשר פותחה כחלק מהמודל של רשת הפוכים, וגידול והרחבה בפעילויות של על"ם שמתבססות על רשת הפוכים. תורת ההתנדבות, אותה פיתחה על"ם, בעיקר בסיוע ובמימון של הקרן למפעלים מיוחדים בביטוח הלאומי, הופצה לשירותים אחרים ויושמה בהם. ב-2001 הוקם

"המרכז הישראלי להתנדבות נוער", כיוזמה משותפת של על"ם ושל המועצה הלאומית להתנדבות. כן ניתן לציין מגוון של דוגמאות לפעילויות של עמותת על"ם, אשר צמחו, ככל הנראה, מרשת הפוכים: (1) פעילות ייחודית לצד הניידות במקומות בילוי של בני נוער- אוהל התמיכה בפסטיבל הבומבמלה ופרויקט "הפוך על החוף". (2) פיתוח yelem, אתר מידע ותמיכה לנוער. (3) הקמת מערכת ממוחשבת אינטרנטית לניהול עבודת הנוער שהתבססה על תפיסת התייעוד והדיווח של הרשת.

**הגורמים ל"שרידות המאוימת" של על"ם.** בין הגורמים המרכזיים אשר מסכנים את המשך שרידותה של הרשת ניתן למנות את נושא המימון והתמיכה של הרשויות המקומיות. רשויות מקומיות רבות תמכו ברשת לאורך מספר שנים אך מעדיפות כיום להפנות את התקציבים שהן מעבירות לעלם למקורות אחרים. בתקופת ההקמה, כאשר מספר קרנות תמכו ברשת, הביאה עלם עימה מקורות מימון משלה, דבר אשר הפך אותה לאטרקטיבית בעיני הרשויות המקומיות. כיום נאלצת עלם להישען יותר ויותר על הרשויות המקומיות, מצב אשר מכביד על הרשויות וגורם להן לחשוב פעמיים לאן הם מנתבות את הכסף.

גורם נוסף שעלה כבעייתי במודל העבודה של רשת הפוך על הפוך הוא נושא התחרות. נראה, כי סניפים רבים של הרשת לא השכילו להשתלב בצורה טובה בתוך הקהילות בהן הם פעלו, ויצרו בשל כך אנטגוניזם. כמו כן נתגלה קושי בקיום מסגרת השותפויות. בשנים האחרונות לא מתקיימות וועדות היגוי ברמה הארצית והמקומית, כפי שמוכתב על ידי מודל השותפויות של הרשת. כפועל יוצא מהתפרקות מודל השותפויות מסתבר, שגם המשך המימון של משרד החינוך את הרשת אינו נתפס כמובן מאליו.

גורם אחרון אותו חשוב לציין הוא שינוי בעמדתה של עלם ביחס למיקום רשת הפוכים בסדר העדיפויות הארגוני. נראה, כי במהלך השנים חל שינוי בסולם העדיפויות של עלם. כיום יש בהנהלת עלם חילוקי דעות בדבר מעמדה של רשת ה"פוכים" כספינת הדגל של העמותה. על פי התוכנית החמש שנתית של העמותה (2004) צפוי שינוי בהיקף המשאבים שיוקדשו לרשת לטובת המשך פיתוח תוכניות אחרות בארגון.

#### **ה. חנות הזכויות: שרידות בקטן**

**רקע אודות התוכנית.** חנויות הזכויות הן מרכזי הפעילות העיקריים של עמותת "סינגור קהילתי". החנויות אמורות להיות מופעלות על ידי מתנדבים, אשר מגויסים מקרב תושבי השכונות. חנויות הזכויות פועלות כיום בשני הסניפים של עמותת סינגור קהילתי: בירושלים ובבאר שבע. בתקופת הפיילוט הפעילה העמותה גם חנות זכויות בעכו, אשר נסגרה במהלך 1999.

התפיסה העומדת מאחורי הקמת חנות הזכויות היא כי אנשים חשים במקרים רבים תסכול וייאוש מהקשיים איתם הם מתמודדים בניסיונם לממש זכויות המגיעות להם. צוות המתנדבים והעובדים של חנות הזכויות מתמחים במתן סיוע וכלים לפונים תוך העצמתם, כדי שיוכלו לפעול באופן עצמאי לקידום רווחתם. הקרן למפעלים מיוחדים בביטוח הלאומי מימנה תוכנית הכשרה למתנדבי עמותת סינגור קהילתי במשך שלוש שנים, החל משנת 1995.

**מאפייני השרידות של התוכנית.** חנות הזכויות המשיכה להתקיים באותה תבנית ובאותו ארגון ואף הרחיבה את פעילויותיה בסניפיה הקיימים בירושלים ובבאר שבע. כן מתכננת עמותת סינגור קהילתי את הקמתו של סניף נוסף בעיר לוד. התרחבותה של חנות הזכויות והגדלת מספר

הפונים הנעזרים בה מושגת על ידי ביסוס הפעילות בשני הסניפים הקיימים, ולא על ידי הקמת סניפים נוספים ברחבי הארץ. ביסוס הפעילות כולל הקמתן של תוכניות נוספות ומשיקות המשרתות את אותה אוכלוסיית היעד: ניידת הזכויות, הקליניקות המשפטיות, קואופרטיב המזון, קורס פיתוח עסקים זעירים לנשים ועוד. בנוסף לזאת מפיץ הארגון את תורתו על ידי ייעוץ לארגונים אחרים בהקמת פעילות קהילתית בעלת מאפיינים דומים. מסיבות אלו הוגדר מצב השרידות של התוכנית כ"שרידות בקטן". זאת ועוד, להערכתנו, ניתן לומר כי פעילות חנות הזכויות בפרט ועמותת סינגור קהילתי בכלל, היא פעילות יציבה ומבוססת אשר אינה עומדת כיום בפני איום משמעותי של סגירה, קיצוץ או צמצום.

**גורמים לשרידות חנות הזכויות.** הסיבה המרכזית אשר עזרה, להערכתנו, לחנות הזכויות לשרוד היא ההבנה הברורה הקיימת בעמותת סינגור קהילתי כי נושא גיוס הכספים הוא נושא מרכזי בהמשך קיומו של הארגון וכי על מנת לאפשר לארגון להמשיך ולשרוד יש להתמיד במלאכת גיוס הכספים. העמותה מגייסת מידי שנה כספים רבים ממגוון של קרנות וולונטריות וגופים ממסדיים בארץ ובעולם. בנוסף, עמותת סינגור קהילתי מאופיינת בחסכנות, בניצול אופטימלי של משאבים, באי לקיחת סיכונים כספיים ובזהירות המאפשרת לה לתכנן את צעדיה מראש ולבצע את הגידול שלה באופן מחושב והדרגתי. עמותת סינגור קהילתי מכינה את עצמה מראש לתום תקופת המימון של הקרנות השונות אשר תומכות בה. מנכ"לית העמותה נתפסת כאישיות כריזמטית, המאופיינת ביכולת הנהגה ולחימה, במחויבות לאידיאולוגיה, בירידה לפרטים, ובקשרי עבודה טובים עם העובדים מחד ועם תורמים פוטנציאלים מאידך.

#### ו. טיפול באומנויות בפנימיות: הפצה, התרחבות והשתרשות

**רקע אודות התוכנית.** טיפול באומנויות לילדי הפנימית הוא פרויקט אותו יזמה המועצה לילד החוסה במימון של קרן סקטא-רש"י. עם תום תקופת המימון של קרן רש"י, בשנת 1995, תמכו בתוכנית קרן ברכה וקרן צרלס קלור. מטרת התוכנית היא לסייע לילדי הפנימיות להתגבר על מצוקותיהם באמצעות טיפול פרטני וקבוצתי באמצעים אמנותיים: ציור, תנועה, דרמה, סיפור ומוסיקה. התוכנית מופעלת באמצעות מטפלים מקצועיים באומנויות. התוכנית החלה לפעול בשנת תשנ"א-1990. הרציונל להקמת התוכנית מבוסס על ההבנה כי ילדים החוסים בפנימיות, מתאימים במיוחד להתערבויות טיפוליות לא מילוליות ויכולים להפיק מהן תועלת רבה.

**מאפייני השרידות של התוכנית.** הטיפול באומנויות לילדי הפנימיות היא תוכנית אשר התרחבה והופצה לפנימיות רבות, תוך שימור הערכים והאמונות אשר הנחו אותה בשלב פתיחתה. התוכנית חדרה לכ-60 אחוזים מכלל הפנימיות בארץ. שיעור חדירה גבוה זה נשען על תמיכה יציבה ומבוססת של משרד העבודה והרווחה, כך שלמרות שהמועצה לילד החוסה הפסיקה לממן את משכורתם של המטפלים באומנויות בפנימיות, לא ניתן לצפות שאחוז החדירה יקטן, ואף ניתן לצפות שהוא יגדל במהלך השנים הקרובות. לפיכך הוגדר מצב השרידות של התוכנית כמצב של "הפצה, התרחבות והשתרשות"

**הגורמים לשרידות תוכנית התראפיה באומנויות.** הסיבה הארגונית המאמצת של פרויקט הטיפול באומנויות לילדי הפנימיות כוללת בתוכה שתי מערכות ארגוניות שונות. ראשית, הארגון היזם, המועצה לילד החוסה. שנית, המערכת הארגונית שבתחומיה פועלת התוכנית, דהיינו מערכת הפנימיות שפועלות בחסות ופיקוח משרד הרווחה. לא הפנימיות הן אלו אשר יזמו את התוכנית ופעלו

להמשך מימונה, אלא ארגון חיצוני, ציבורי ווולונטרי, הוא אשר לקח על עצמו את התפקיד הזה. להערכתנו, מודל ייחודי זה תרם תרומה רבה לשרידותה של התוכנית. למועצה לילד החוסה, יש מרווח גדול יותר של משאבים, של זמן ושל קשרים על מנת לקדם את התוכנית ולעזור לה לשרוד. גיוס הכספים שעשתה המועצה לילד החוסה מול הקרנות המממנות ועבודת השכנוע שהיא עשתה מול משרד העבודה והרווחה, סללו את הדרך עבור מנהלי הפנימיות להשגת המשך המימון מגורמי התקצוב של משרד העבודה והרווחה.

זאת ועוד, שיתוף הפעולה של גורמי ונציגי משרד העבודה והרווחה בפרויקט היה רב ומשמעותי מתחילת הדרך. שיתוף פעולה זה לא הוגבל להתחייבות "על הנייר" אלא לפעולה מאסיבית וענפה של המפקחים על תחום הפנימיות במשרד למען שרידות הפרויקט.

## **ז. קהילה תומכת: שגשוג ופריחה**

**רקע אודות התוכנית.** קהילות תומכות הוא פרויקט אותו יזמה ומימנה אשל - האגודה לתכנון ולפיתוח שירותים למען הזקן בישראל (נוסדה על ידי ג'וינט-מלב"ן ונתמכת על ידי ממשלת ישראל וג'וינט ישראל). התוכנית מאפשרת לקשישים להמשיך לחיות בבתיהם ומצמצמת את הצורך שלהם לעבור לבתי אבות או למתקנים אחרים עם הזדקנותם וירידת יכולת התפקוד שלהם. קהילה תומכת מספקת לחבריה מגוון שירותים המסייעים לשמירה על איכות חיים עצמאית ופרטית. התוכנית מעניקה לחברים בה ביטחון אישי, נגישות לשירותים רפואיים, השגחה 24 שעות ביממה, פעילות חברתית ותרבותית, המאפשרת להתגבר על רגשות של בדידות וערירות, תחזוקת בית, סיוע בסידורים יום יומיים, ייעוץ ושירותי מידע.

התוכנית תוכננה בהסתמך על מודל כלכלי, כך שלאחר תמיכה ראשונית של אשל בשלוש השנים הראשונות, מסוגלת הקהילה לממן את עצמה. כל קהילה תומכת מונה 200 בתי אב וממוקמת באזור גיאוגרפי מוגדר. הקהילה מנוהלת כלכלית כמשק סגור ומופעלת באמצעות מערך כוח אדם מצומצם ויעיל ובעזרת מתנדבים. ארבעה גורמים מממנים את התוכנית: (1) חברי הקהילה, שמשלמים סכום השתתפות חודשי קבוע אשר נע בין 100 ל-112₪. (2) אשל, שמסייעת במימון התשתית ובהרצת הקהילה התומכת בשלוש שנותיה הראשונות בסולם יורד. (3) הרשות המקומית, שמשתתפת במימון של 30,000 ₪ לשנה, כל עוד התוכנית פועלת באותה רשות. (4) השירות לזקן במשרד הרווחה, שמסייע במתן סובסידיות לזקנים מעוטי יכולת המתקיימים מקצבת זיקנה של המוסד לביטוח לאומי ומהשלמת הכנסה.

**מאפייני השרידות של התוכנית.** בשנים 1995-1996 הוחל בפיתוח התוכנית. נכון למועד כתיבת חלק זה של הדו"ח (ינואר 2007) פעלו 184 קהילות תומכות ברחבי הארץ ובהן 30,800 חברים. הקהילות פועלות בערים גדולות, בינוניות וקטנות ובמועצות אזוריות הכוללות קיבוצים ומושבים. ציבור החברים בקהילות תומכות מגוון: ותיקים בארץ, עולים חדשים מארצות מוצא שונות, חברי קיבוצים ומושבים, חילונים וחרדים, יהודים וערבים.

קהילה תומכת מופעלת בעלויות סבירות למפעילים ולחברים בה. היא ניתנת להקמה בכל מקום ולהתאמה לכל ציבור הזקנים. לאור הנתונים האלה ועל רקע נכונות הממשלה וג'וינט-אשל להמשיך ולפתח את התוכנית ולתמוך בה, מציבה התוכנית לפנייה את המטרות הבאות: הקמת

כ-120 קהילות נוספות בארץ עד סוף 2009, והרחבת והעמקת סל השירותים. מסיבות אלו ניתן לומר בוודאות כי התוכנית משגשגת, גדלה ופורח.

**הגורמים לשרידות תוכנית הקהילה התומכת.** מספר גורמים אפשרו את שגשוגה ופריחתה של התוכנית: (1) התוכנית מבוססת על מדיניות מקובלת הדוגלת בהזדקנות בקהילה בניגוד להזדקנות בבתי אבות. (2) התוכנית מממנת את עצמה לאחר שלוש שנים, בהסתמך על מודל כלכלי. (3) עלות התוכנית למשתתף היא נמוכה בהשוואה לתוכניות אחרות. (4) שותפות עמוקה של משרד הרווחה והרשויות המקומיות, משלביה הראשוניים של התוכנית. (5) אשל נתנה לפרויקט גב כלכלי חזק ואף נראה שראתה בו פרויקט דגל שלה. (6) התוכנית זכתה להנהגה חזקה ולמנהיג בעל יכולות של אלוף (program's champion).

### **מה ניתן ללמוד מחקר המקרים על תופעת השרידות?**

דיון זה מסכם את תוצאות שבעה חקרי המקרה: ארבעה מהם שרדו ושלושה לא שרדו. התוכניות שנחקרו שונות זו מזו לא רק ברמת השרידות שלהן אלא גם במגוון מאפיינים נוספים: מקורות המימון, אוכלוסיות היעד, הפעילויות שהציעו ואופי הארגון במסגרתן פעלו. למעשה ניתן לומר כי לא נמצאו שתי תוכניות זהות זו לזו. את המאפיינים של התוכניות השונות מיינו לשלושה מקבצים: שתי הקבוצות הראשונות הן של מאפיינים אשר לא הבחינו בין התוכניות ששרדו לבין אלו שלא שרדו. הראשונה כוללת מאפיינים אשר היו דומים בכל התוכניות ולכן לא יכלו להבחין ביניהן; השנייה כוללת מאפיינים שהבחינו בין תכניות, אבל לא בין אלו ששרדו לאלו שלא. הקבוצה השלישית כללה מאפיינים שמבחינים בין התוכניות ששרדו לאלו שלא שרדו.

**המאפיינים הדומים.** כל שבע התוכניות ענו על צרכים קיימים והוערכו באופן חיובי על ידי מעריכים חיצוניים. כולן התבססו על תיאוריה של שינוי, לכולן היה מבנה יציב, הן פעלו בתוך ארגונים יציבים והנהגה שלהן הייתה מחויבת להמשך קיומה של התכנית. יתרה מזאת, כל אחת מהתוכניות קיבלה מימון נדיב לשלוש שנים או יותר של הפעלת פילוט ונאלצה גם להתמודד עם גיוס משאבים להמשך הפעלתה. למרות שאין ביכולתנו לקבוע אם העדר של מאפיינים אלו מפחית את סיכוייה של תוכנית לשרוד, ניתן לומר שקיומם לא קבע את שרידותן או את אי שרידותן של שבע התוכניות שנחקרו.

**המאפיינים השונים, שאינם מבחינים בין התוכניות ששרדו לאלו שלא שרדו.** קבוצה זו של מאפיינים יוצרת את הדפוס השני, שנראה שאינו קשור באופן עקבי לשרידות של התכנית. מאפיינים אלו, שמידת קיומם הייתה שונה מתכנית לתכנית, כוללים את החדשנות של התוכנית, את עלותה, את השימוש שהיא עושה במתנדבים ובצוות מקצועי, את פיתוח ההון האנושי, את מוכנות הארגון המאמץ לקחת סיכונים ואת גודל התוכנית ביחס לגודל הארגון. יש להדגיש שלמרות שבשבעת חקרי האירוע שלנו לא מצאנו קשר עקבי בין מאפיינים אלו לבין שרידות התוכניות, מוקדם לטעון בשלב זה שהם אינם משחקים תפקיד בשרידות של תוכניות חברתיות.

**המאפיינים השונים, שמבחינים בין התוכניות ששרדו לאלו שלא שרדו.** הדפוס השלישי שזוהה כולל מספר מאפיינים אשר מבחינים בין ארבעת התוכניות ששרדו: "קהילה תומכת", "טיפול באומנויות", "חנות הזכויות" ו"הפוך על הפוך", לבין שתי התוכניות שלא שרדו במתכונתן המקורית: "טיפול נמרץ" ו"אמהות למען אמהות". לתוכנית השלישית שלא שרדה, "קבוצות לגמילה מאלימות

במשפחה", יש מאפיינים דומים לאלו שנמצאו בארבעת התוכניות ששרדו. להערכתנו תכנית זו לא שרדה בגלל ארגונים רבי עוצמה שנכנסו לשדה פעילות זה בערך באותו זמן.

לצרכי נוחות, ארגנו את המאפיינים, שמבחינים בין התוכניות ששרדו לבין אלה שלא שרדו, בחלוקה למאפייני התוכנית, הארגון המאמץ והנהגתו והקהילה.

*מאפייני התכנית.* זהו שני משתנים אשר הבחינו בין ארבעת התוכניות ששרדו לבין השתיים שלא שרדו: מגוון מקורות המימון וקיומה של אסטרטגיה לגיוס משאבים. לארבעת התוכניות ששרדו היה מגוון מקורות מימון ואסטרטגיית גיוס כספים. שתי התוכניות שלא שרדו התבססו על מקור מימון אחד בלבד ולא אימצו אסטרטגיית גיוס כספים.

*אופי הארגון היוזם והמפעיל של התכנית ואופי הנהגתו.* ביחס לאופי הארגון, ארבעת הארגונים שהפעילו תוכניות ששרדו היו ארגונים לא ממשלתיים, בניגוד לארגונים שהפעילו את התוכניות שלא שרדו. "אמהות למען אמהות" הופעלה על ידי האגף לשירותים חברתיים בעיריית בני ברק. התוכנית לטיפול נמרץ הופעלה על ידי עמותת אפש"ר, אשר מתפקדת כזרוע ביצועית של משרד הרווחה.

ראשי הארגונים בארבעת התוכניות ששרדו תפקדו כאלופי התוכנית. הם נלחמו כדי לאפשר לתוכנית לשרוד והפגינו יוזמה, כושר המצאה וגמישות כדי להבטיח משאבים מספקים להמשך הפעלתה. לדוגמא, כאשר התוכניות נקלעו לקשיים כלכליים, קיצצו ראשי הארגונים שהפעילו אותן בעלויותיהן. כאשר רשת ההפוכים הייתה בסכנת סגירה, על"ם יזם מאבק ציבורי כדי ללחוץ על המשרדים הממשלתיים לממן את המשך הפעלת הרשת. לעומת זאת, עמותת אפש"ר, במסגרתה הופעלה "טיפול נמרץ לנפגעי אלכוהול" ועיריית בני ברק, במסגרתה הופעלה "אמהות למען אמהות", לא נלחמו למען המשך הפעלת התוכניות, הפגינו פחות כושר המצאה וגמישות ופחות יכולת לעבוד מול הבירוקרטיה. "אמהות למען אמהות" חדלה להתקיים כתוכנית מאחר שראש האגף לשירותים חברתיים בעיריית בני ברק התעקשה על העברה של "תקציב צבוע" לתכנית בעוד שמשרד הרווחה הסכים להעביר תקציבים לתוכנית רק בערוצים לא ישירים. פתרון דומה, של העברה תקציבית בערוצים לא ישירים, הוא פתרון דרכו מומנה התוכנית לטיפול באומנויות לילדי הפנימיות במשך שנים רבות, עד להשתלבותה המלאה בתקציבי משרד העבודה והרווחה. כאשר התקציב הראשוני של התוכנית לטיפול נמרץ הסתיים ומשרד הרווחה לא עמד בהבטחתו להמשיך ולממן את התוכנית על בסיס קבוע, הרימו ראשי הארגון המפעיל ידעם.

ראשי הארגונים של ארבעת התוכניות ששרדו נתנו גם תשומת לב מיוחדת לגיוס כספים וליצירת לובי ציבורי לטובת התוכניות. ארבעתם הבינו את החשיבות שיש לגיוס כספים, הקדישו אנרגיה רבה בשיווק התוכניות לתורמים ומממנים פוטנציאלים ופיתחו קשרים אישיים עימם. בנוסף, הפעילו ארבעת ראשי הארגונים הללו חברים בקהילה למען לובי ציבורי לטובת התוכניות. ראשי הארגון שהפעיל את התוכנית "הפוך על הפוך" אף הביאו את בני הנוער, אוכלוסיית היעד של התוכנית, להפגין ברחבת הכנסת. מנכ"ל אש"ל הציג בפני מר בנימין נתניהו, שר האוצר דאז, את תוכנית הקהילה התומכת וגייס את תמיכתו. לעומתם, ראשי התוכניות "אמהות למען אמהות" ו"טיפול נמרץ" לא היו מעורבים בגיוס כספים וביצירת לובי ציבורי ולא ראו פעילויות אלו כחלק מתפקידם.

כל ארבעת התוכניות ששרדו היו תוכניות דגל בתוך הארגונים שהפעילו אותן, כלומר תוכניות אשר קיבלו עדיפות עליונה. מנקודת המבט של הארגון, כשלון של פרויקט דגל מעמיד בסימן שאלה

את סיבת קיומו של הארגון המאמץ. מתוקף כך, משקיע הארגון המאמץ מאמצים רבים כדי להבטיח את המשך קיומו של פרויקט הדגל. שתי התוכניות שלא שרדו היו תוכניות משניות בארגונים שבתוכם הן פעלו. אמהות למען אמהות הייתה אחת מתוכניות רבות שהאגף לשירותים חברתיים הציע והפעיל. טיפול נמרץ הייתה בעדיפות שנייה ביחס לטיפול האמבולטורי הרגיל שאותו מציעה עמותת אפשר מזה שנים רבות.

מידת האינטגרציה של התוכנית בתוך הארגון גם היא מבחינה בין התוכניות ששרדו לאלה שלא שרדו. ארבעת התוכניות ששרדו היו מקושרות לתוכניות אחרות שהוצעו על ידי הארגון. בשונה מכך, "טיפול נמרץ" ו"אמהות למען אמהות" פעלו במידה רבה באופן נפרד מהתוכניות שהוצעו על ידי מרכזי הטיפול לגמילה מאלכוהול והמחלקה לשירותים חברתיים בעיריית בני ברק. מידת השילוב של התוכניות החדשות בתוך מערך השירותים המוצע על ידי הארגון יכולה גם היא להיות סימן למידת החשיבות שהארגון מקנה לתכנית ולמידת המחויבות שלו להמשך הפעלתה.

*הקהילה -- היחסים עם סביבת התוכנית והארגון.* לארבעת התוכניות ששרדו יש קשרים עם שירותים וארגונים בקהילה, אשר סייעו להן לספק את השירותים, ליצור קואליציות למטרות משותפות ולגייס לובי ציבורי. להערכתנו, שיתוף הפעולה ההדוק עם ארגונים אחרים עזר לתוכנית להפוך לחלק מהמקהילה ונוצר מצב שבו קשה יותר להפסיק את הפעלת התכנית.

בנוסף, ההנהגה של ארבעת התוכניות ששרדו הצליחה לגייס ולהפעיל אנשים בקהילה אשר שמשו כאלופי התוכנית. אלופים אלו היו, בין היתר, בעלי השפעה ויכולת ולקדם את התוכנית ולגייס משאבים עבורה. ראשי הארגונים ידעו גם לאתר ולהפעיל אלופים בארגונים ממשלתיים, מהם קבלה התכנית מימון. למנהיגי התוכניות אשר לא שרדו לא היו קשרי עבודה הדוקים מסוג זה עם גופים וארגונים בקהילה וגם לא היו להם אלופים בקהילה, אשר פעלו לקידום התוכנית בקרב ארגונים תומכים ומממנים, ממשלתיים או אחרים.

אמנם המאפיינים שתוארו הוצגו בנפרד, אולם הם חופפים בחלקם וקשורים ביניהם ביחסי גומלין. למיטב הבנתנו במרכז התמונה עומד הגורם האנושי: הרצון, הדומיננטיות והנכונות של מנהיגי הארגון והפעולות שהם עושים או לא עושים כדי להבטיח את המשך הפעלתה של התכנית.

ממצאי שבעת חקרי המקרה מראים כי תוכניות אשר חסרות את המאפיינים שתוארו הן בעלות סיכוי נמוך יותר לשרוד. עם זאת, מראים הממצאים כי גם נוכחות של המאפיינים הללו לא מבטיחה שרידות, כפי שהודגם במקרה של הקבוצות לגמילה מאלימות במשפחה. תוכנית זו לא שרדה למרות שהיו לה את כל המאפיינים שנמצאו אצל ארבעת התוכניות ששרדו. כפי שכבר צוין, להערכתנו הסיבה המרכזית לאי שרידותה היא העובדה שבמקביל פותחו תכניות דומות על ידי גופים חזקים ובעלי השפעה.

כאשר אנו משווים את המודל, שנבנה על בסיס סקירת הספרות הראשונית, עם המודל שהוצג בדו"ח ביניים, שמבוסס על סקירת ספרות מורחבת ועל חקרי האירוע, אנו רואים שחלו בו שינויים לא מעטים. כפי שדווחנו לעיל חלק מגורמי השרידות שהוזכרו בספרות לא נמצאו, בחקרי האירוע, קשורים לשרידות התכנית. לא גרענו משתנים מהמודל, והשארנו את ההחלטה לגביהם עד להשלמת השלב הבא, הכמותי, של המחקר. לעומת זאת נוספו למודל משתנים לא מעטים, וכמה מהם נראים לנו בעלי חשיבות רבה.

ראשית, יש במודל המקורי משתנים שזכו לחיזוק משמעותי בחקרי האירוע, תוך עידון והבהרה של משמעותם. במיוחד בולטת החשיבות של "אלופי התוכנית" (ה"צ'מפיונים"), כלומר אנשים שמוכנים לעשות מאמצים רבים כדי לאפשר לתוכנית להמשיך ולפעול. את אלה, כך למדנו בחקרי האירוע, עלינו לחפש בהנהלת הארגון שמפעיל את התוכנית, גם בתוכנית עצמה, וכן בקהילה, ובמיוחד בארגונים אחרים שהם שותפים לתוכנית. דוגמא מובהקת לכך היא התפקיד המיוחד שמפקחים במשרד הרווחה מילאו בהבטחת שרידותה של תוכנית התראפיה באומנויות.

במישור הארגון התברר שיש משמעות רבה להבחנה בין רשות שלטונית (משרד ממשלתי או מחלקה של רשות מקומית) לארגון לא ממשלתי (NGO), כאשר בתווך יש ארגונים שהם "כאילו" לא ממשלתיים (quasi non-governmental – QUANGO), דהיינו עמותות שהוקמו על ידי רשויות שלטון, ומתנהגות בדומה להן. משתנה שנובע מהבחנה זו היא מידת נכונותו של הארגון לצאת למאבק ציבורי על המשך קיומה של התוכנית.

משתנה נוסף ברמת הארגון הוא המידה שעומדים לרשותו משאבים חופשיים, כאלה שהוא יכול, ברצונו, להפנות ליוזמות חדשות. ביטוי שמופיע בספרות ההערכה הוא "organizational slack" (Doron & On, 1983). המונח slack הוא מטאפורה מהתחום הפיזי ופירושו רפיון, למשל רפיון בחבל שאפשר למתוח אותו עוד קצת. קיומו של רפיון כזה עשוי להקל על שרידותו של פרויקט שנבנה על בסיס משאבים ייחודיים קצרי מועד.

במישור הקהילה הוספנו למודל הראשוני את ההשפעות הסותרות של הפופולאריות (או ה"מקובלות") של נושא, אוכלוסיה או שיטת ההתערבות. יחסית קל לגייס משאבים לתוכנית שעוסקת באוכלוסיה שזוכה לאהדת הציבור, למשל בילדים ובבני נוער. קשה יותר לגייס משאבים לטיפול באלכוהוליסטים או בגברים אלימים. יחסית קל להבטיח שרידות של תוכנית ששיטותיה מקובלות או אופנתיות, אם לא בציבור הרחב לפחות בקרב אנשי המקצוע. דוגמא טובה לכך היא התראפיה באומנויות. הפופולאריות של שיטת טיפול זו גרמה להצפת שוק העבודה בתרפיסטים ולהורדת מחיריהם, וגם סייעה לשכנע את הפנימיות ומשרד הרווחה בחשיבות שרידות התוכנית. מאידך, באופן פרדוקסאלי, תוכנית הקבוצות לגברים אלימים לא שרדה בין היתר משום ששיטת התערבות זו הפכה למקובלת בין אנשי המקצוע וקובעי המדיניות, וגורמים חזקים נכנסו לתחום, ופעילותם היא זו ששמשה בסיס למיסוד התוכנית והפצתה.

נושא נוסף שנמצא בחקרי האירוע כבעל השפעה ולא נכלל במודל המקורי, שהתבסס על הספרות, הוא היקף הפרויקט. לנושא זה שני מימדים. האחד הוא ההיקף מבחינה גיאוגרפית. מצאנו שבמידה שהמשך קיומה של תוכנית תלוי בהחלטות של משרד ממשלתי, תוכנית שמוגדרת כארצית עשויה לשרוד יותר מכזו שמוגדרת כמקומית. היבט נוסף של ההיקף הוא גודל התוכנית יחסית לגודל הארגון. מצאנו שתוכניות שהיקפן גדול יחסית לארגון שמפעיל אותן עשויות לשרוד טוב יותר, בין היתר משום שאיום על שרידותן הוא גם איום על שרידותו של הארגון.

לבסוף, למשתני התוכנית, הארגון והקהילה הוספנו קבוצה נוספת של משתנים שמנבאים שרידות, שקשורים בדפוסי תפקודה של הקרן שממנת את התוכנית בתקופת הפיילוט. להתמודדות של הקרן עם נושא היציאה מהפרויקט (phasing out) עשויה להיות השפעה רבה על סיכויי שרידותו.



מודל השרידות הראשוני לא השתנה באופן מהותי, הוא הפך לגדוש יותר וגם למאורגן ומגובש יותר. נוסף גם מימד להגדרת השרידות – ההבחנה בין שרידות של פרויקט לבין שרידות של אלמנטים מסוימים מתוכו, למשל כוח אדם שהוכשר בפרויקט וממשיך לפעול במסגרות אחרות. בעזרת סקירת הספרות וחקרי המקרה זהו משתנים רבים, שמקדמים שרידות של תכניות. כפי שניתן ללמוד מהמצאים שעלו משלב חקר המקרה, חלק מהמשתנים שהוזכרו בספרות לא נמצאו קשורים לשרידות התכנית. למרות זאת, כל המשתנים שזוהו בספרות ובניתוח חקרי המקרה הוכנסו למודל מושגי, שמוצג בנספח ב'.  
חוות הדעת של מומחים: כאמור, המודל המשופר נשלח לחמישה מומחים, כולם חוקרים שפרסומיהם עסקו בשרידות של תוכניות חברתיות. ארבעה מהמומחים היו מצפון אמריקה, והחמישי מישראל. המודל שהצענו היה מקובל על כל המומחים. היו להם כמה הצעות, שהתייחסו פחות למודל עצמו ויותר לחידוד ההבחנות בין משתנים שנכללו בו. רשימת המומחים, ופירוט הערותיהם, מופיעים בנספח א'.  
בתת הפרק הבא מוצגים ממצאים לגבי יכולת הניבוי של המשתנים שכלולים במודל את תופעת "שרידות של תכנית".

## **ב. ממצאים מהשלב הכמותי של המחקר: בחינה אמפירית של מודל המחקר**

המסגרת המארגנת להצגת הממצאים היא שאלות המחקר. כאמור, במחקר זה הוצגו שש שאלות:  
(1) האם תכניות חברתיות, שמומנו כחדשניות או ניסיוניות, שורדות את תקופת המימון הראשונית?  
(2) האם קיים קשר בין שרידות של תכנית לבין מאפייניה?  
(3) האם קיים קשר בין שרידות של תכנית למאפייני הארגון שבמסגרתו היא מופעלת?  
(4) האם קיים קשר בין שרידות של תכנית למאפייני הקהילה שבה היא פועלת?  
(5) האם מדיניות הקרן שמממנת את התוכנית משפיעה על שרידותה?  
ו- (6) איזו מערכת משתנים מסבירה בצורה הטובה ביותר את שרידותן של תכניות?

### **1. שרידות של תכניות חברתיות, שמומנו כחדשניות או ניסיוניות**

מספר שאלות נשאלו כדי ללמוד על המידה שהתכניות שרדו, חלקן כלליות וחלקן מתייחסות באופן ספציפי להיבטים שונים של התכנית. לשאלה האם התכנית שורדת היום השיבו קרוב לשלושה רבעים (72.6%) מכלל המרואיינים בחיוב. התפלגות התשובות לפי הקרן המממנת מופיעה בלוח 2. כפי שניתן ללמוד מהלוח כ- 60% מהתכניות שמומנו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים ועל ידי הקרנות שנכללו בקטגוריה "אחרות" שרדו בזמן הראיון, בהשוואה ל- 80% ויותר מהתכניות שמומנו על ידי סקטא-רש"י, אשלים, אשל וג'וינט-כללי.

לוח 2. התפלגות של תכניות שורדות ולא שורדות (באחוזים, N=197)

הקרן המממנת	כן	לא	לא ידוע	סה"כ	n
מפעלים מיוחדים, בטל"א	58.0	40.0	2.0	100	50
סקטא-רש"י	80.0	20.0	0.0	100	31
אשלים	80.0	18.2	1.8	100	55
אשל	88.2	11.8	0.0	100	16
ג'וינט - כללי	85.7	14.3	0.0	100	14
קרנות אחרות	61.3	38.7	0.0	100	31
<b>סה"כ</b>	<b>72.6</b>	<b>26.4</b>	<b>1.0</b>	<b>100</b>	<b>197</b>

המרוויינים התבקשו לציין, באופן ספציפי יותר, מה קרה לתוכנית בשישה מימדים שונים: תקציב, תקנים, היקף פעילות, סוגי פעילויות, לקוחות וסניפים, בהתייחס לשלוש נקודות הזמן: עם תום תקופת המימון של הקרן העיקרית, שנה לאחר תום תקופת המימון ובמועד שבו התקיים הראיון. לוח 3 מציג את הממצאים.

לוח 3: היבטים שונים של שרידות בשלוש נקודות זמן (ממוצעים וסטיות תקן)

היבטים של שרידות	עם תום תקופת המימון			כעבור שנה			במועד הראיון		
	ח	ממוצע	ס.ת.	ח	ממוצע	ס.ת.	ח	ממוצע	ס.ת.
תקציב	160	2.8	1.5	140	2.9	1.5	142	3.2	2.0
תקנים	165	3.0	1.5	146	3.2	1.6	140	3.2	1.9
היקף פעילות	163	3.5	1.4	146	3.6	1.5	144	3.6	1.8
סוגי פעילות	161	3.5	1.4	146	3.5	1.4	142	3.6	1.9
לקוחות	161	3.6	1.5	147	3.7	1.5	141	3.6	1.9
סניפים	148	3.6	1.5	138	3.6	1.5	129	3.5	1.9

הערה: סולם תשובות בן 6 דרגות: 1="לא נשאר דבר", 2="ירידה משמעותית", 3="ירידה מסוימת", 4="לא חל שינוי", 5="גידול מסוים", 6="גידול משמעותי"

הממצאים בלוח 3 מראים כי טווח הממוצעים בהיבטים השונים ובנקודות הזמן השונות נע בין 2.8 (ירידה בתקציב, מיד עם תום המימון) ועד 3.7 (יציבות במספר לקוחות, שנה לאחר תום המימון). כלומר, באף היבט לא חל גידול ובמרבית ההיבטים, בכל אחת מתקופת הזמן, דווח על ירידה מסוימת. עם זאת, יש לזכור שבניתוח דלעיל נכללו הן תוכניות ששרדו והן כאלה שלא שרדו. לכן חזרנו על אותו ניתוח עצמו, אך הפעם רק עם התוכניות שעדיין פעלו בעת המחקר (לוח 3א). הממוצעים מצביעים על ירידה מסוימת בתקציבים ותקנים עם סיום תקופת המימון על ידי הקרן, ושיפור הדרגתי לאחר מכן. בעת הראיון רוב המדדים מצביעים על יציבות או אף גידול מסוים.

לוח 3א: היבטים שונים של שרידות (היקף פעילות) בשלוש נקודות זמן – רק תוכניות שפועלות כיום (ממוצעים וסטיות תקן)

במועד הראיון			כעבור שנה			עם תום תקופת המימון			היבטים של שרידות
ממוצע	n	ס.ת.	ממוצע	n	ס.ת.	ממוצע	n	ס.ת.	
3.9	106	1.8	3.4	101	1.5	3.1	115	1.5	תקציב
4.0	104	1.6	3.7	106	1.4	3.5	120	1.4	תקנים
4.4	108	1.1	4.2	106	1.1	4.0	119	1.1	היקף פעילות
4.5	106	1.3	4.1	106	1.0	4.0	118	1.0	סוגי פעילות
4.6	105	1.3	4.3	107	1.0	4.2	117	1.0	לקוחות
4.5	93	1.3	4.2	98	1.0	4.2	105	1.0	סניפים

הערה: סולם תשובות בן 6 דרגות: 1="לא נשאר דבר", 2="ירידה משמעותית", 3="ירידה מסוימת", 4="לא חל שינוי", 5="גידול מסוים", 6="גידול משמעותי"

בדקנו גם כמה זמן שרדו תכניות שלא התקיימו בזמן הראיון (ר' לוח 4). תוכניות אלה שרדו בממוצע 1.8 שנים (1.2 ו- 2.1, בהתאמה לתכניות שמומנו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים ועל ידי הקרנות האחרות).

לוח 4: כמה שנים שרדו תוכניות שלא שרדו עד למועד המחקר

שנים	שכיחות	אחוז
0	17	44.7
1	6	15.8
2	4	10.5
3	4	10.5
4	4	10.5
6-13	3	7.8
<b>סך הכל</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

המרוויינים התבקשו גם להשיב על השאלות הבאות: האם התוכנית מעוגנת כיום בחוק, תקנות או נהלים? האם היא נכללת ב"בסיס תקציב" של רשות או ארגון כלשהו? האם נוצרה שיגרה של גיוס משאבים והאם התכנית, מרכיבים מרכזיים שלה, או ידע ודרכי פעולה שנוצרו במהלך הפעלתה, אומצו על ידי שירותים אחרים. הממצאים הראו כי 40% מכלל התכניות מעוגנות כיום בחוק, בתקנה או בנוהל, ו- 58.2% נכללות בבסיס התקציב של ארגון כלשהו. ב-44% מהתוכניות נוצרה שיגרה של גיוס משאבים. ב-58.8% מהמקרים אומצה התוכנית, או מרכיבים שלה, על ידי ארגונים אחרים. באשר להפצה של ידע ודרכי פעולה, דווח שב-66.3% מהתכניות ידע ודרכי פעולה שפותחו בתוכנית אומצו על ידי תכניות אחרות.

לבסוף, המרוויינים התבקשו להעריך, בשתי שאלות פתוחות, את הגורמים שסייעו לתוכנית או לחלקים ממנה לשרוד ואת הגורמים שפגמו ביכולתה של התוכנית לשרוד. לוחות 5 ו-6 מציגים, בהתאמה, את ממצאי ניתוח התוכן. כפי שניתן ללמוד מלוח 5, חמשת הגורמים המרכזיים שהוזכרו

על ידי יותר מ- 40% של המרואיינים כמקדמים את הסיכוי שהתכנית תשרוד הם: הצורך בתכנית (72.6% מהמרואיינים, שענו על השאלה), איכות הצוות המקצועי (59.3%), הצלחת התכנית (58.5%), המשאבים שעמדו לרשות התכנית (47.4%) ומידת ההיתכנות של התכנית (43.0%).

לוח 5. ממצאי ניתוח התכן של השאלה "מה היו, להערכתך, הגורמים שסייעו לתוכנית לשרוד?" (שכיחות התשובות והאחוזים שלהם מסה"כ המשיבים על שאלה זו; N=135)

גורמים מסייעים לשרידות התכנית	שכיחות	אחוז מסה"כ המשיבים
הצורך בתכנית	98	72.6
איכות הצוות המקצועי ודבקונו במשימה	80	59.3
הצלחת התכנית ואיכות השירות שסיפקה משאבים / תקציב	79	58.5
התכנית הייתה ישימה ולא יומרנית	64	47.4
התכנית שידרה יוקרתיות	58	43.0
מחויבות של גורמים שהיו שותפים בהפעלת התכנית	12	8.9
ניהול התכנית	12	8.9
שיווק התכנית	9	6.7
תמיכה מידי שותפים לתכנית	8	5.9
הגברת המודעות, בקרב בעלי עניין, לחשיבות התכנית	8	5.9
החזון של התכנית	7	5.2
תמורות במגמות של הארגון שהפעיל את התכנית	6	4.4
אחר	5	3.7
	11	8.1

מלוח 6 ניתן ללמוד שהגורם המרכזי שהמרואיינים ציינו בשכיחות הגבוהה ביותר כגורם שפגע בשרידות התכנית הוא חוסר במשאבים כספיים (צוין על ידי 61.5% מהמרואיינים, שענו על שאלה זו). בנוסף, הוזכרו הגורמים הבאים: בירוקרטיה (29.8%), חוסר במשאבי כוח אדם (21.2%) וחוסר שיתוף פעולה מצד שותפים לתכנית (15.4%).

לוח 6. ממצאי ניתוח התכן של השאלה "מה היו, להערכתך, הגורמים שפגעו ביכולת של התוכנית לשרוד?" (שכיחות התשובות והאחוזים שלהם מסה"כ המשיבים על שאלה זו; N=104)

גורמים מעכבי שרידות	שכיחות	אחוז מסה"כ המשיבים (104)
חוסר במשאבים כספיים	64	61.5
בירוקרטיה	31	29.8
חוסר במשאבי כ"א ושחיקה של כ"א קיים	22	21.2
חוסר שיתוף פעולה מצד שותפים להפעלת התכנית	16	15.4
בעיות ברמת הניהול	15	14.4
התכנית לא הייתה אטרקטיבית בעיני הלקוחות	14	13.5
מאבקי כח בין השותפים להפעלת הפרויקט	10	9.6
תחרות עם תכניות דומות וטענות שאין נחיצות לתכנית	7	6.7
יציאתו של הביטוח הלאומי מהתמונה	6	5.8
מודל התכנית קשה להפעלה וליישום / התכנית הייתה יומרנית	4	3.8
התכנית סיימה את תפקידה	3	2.9
המתכננים לא צפו את הקשיים והתקשו להתמודד איתם	3	2.9
התכנית נכשלה בהשגת יעדיה	2	1.9
היעדר מדיניות ברורה	2	1.9
היעדר שיווק	1	1.0
אחר	8	7.7

בהמשך הפרק יוצגו הממצאים הנוגעים לשאלות המחקר – הקשר בין מאפייני התכנית, הארגון, הסביבה והקרן המממנת לבין שרידותה של התכנית. בהתייחס לכל שאלת מחקר, תחילה יוצגו ממצאים תיאוריים ולאחר מכן ממצאים על קשר בין המשתנים. כדי לא להכביד על הקורא, יוצגו רק הקשרים שנמצאו מובהקים (מקדמים של  $\chi^2$  עבור בדיקה עם משתנים קטגוריאליים, ומקדמי t עבור משתנים רציפים).

## 2. האם קיים קשר בין מאפייני התכנית לבין שרידותה?

### א. הצגה תיאורית של מאפייני התכנית

#### משאבים ואסטרטגיות לגיוס משאבים

המרואיינים התבקשו לציין אלו משאבים עמדו לרשות התכנית ומי היו הגורמים שספקו אותם. בנוסף, הם התבקשו לציין האם הייתה תכנית אסטרטגית לגיוס משאבים, באיזה שלב היא הופעלה ובאלו אסטרטגיות נעשה שימוש.

משאבים שעמדו לרשות התכנית. המרואיינים התבקשו לציין איזה סוגי סיוע קבלו בנוסף לסיוע של הקרן המממנת העיקרית, ומה היו מקורות הסיוע. הממצאים לגבי מקורות המשאבים מוצגים בלוח 7.

לוח 7. מקורות משאבים בנוסף לתמיכת הקרן המממנת העיקרית (באחוזים)

מקורות משאבים	% מתוך N=197
קרנות	73.6
משרדי ממשלה	63.5
רשויות מקומיות	62.4
הארגון המפעיל, מתוך התקציב שלו	61.9
תורמים פרטיים	28.4
גופים עסקיים	19.8
הציבור	6.6
אחר	27.4

כפי שניתן ללמוד מלוח 7, אחוז ניכר של התכניות נהנו גם מסיוע של קרנות נוספות (73.6%), משרדי ממשלה (63.5%), רשויות מקומיות (62.4%), או מתקציבי הארגונים המפעילים (61.9%). רק מיעוט של התכניות קבל סיוע מתורמים פרטיים, גורמים עסקיים, או הציבור. הממצאים גם הראו שלכמחצית מהתכניות (54%) היו שלושה או ארבע מקורות סיוע ושרק מיעוט (5.3%) התבססו על מקור סיוע אחד בלבד. לבסוף, מצאנו שכשליש מהתכניות גבו תשלום מהלקוחות שלהם על השירותים שסופקו להם.

בהתייחס לסוגי הסיוע, אנו רואים (לוח 8) שכמעט בכל המקרים הקרנות הנוספות סייעו לתוכניות בכסף, ובמרבית המקרים גם בשווה כסף – כוח אדם, מקום ושירותי משרד.

לוח 8. משאבים שעמדו לרשות התוכנית

משאבים	מספר	% מסה"כ
כסף	187	94.9%
כוח אדם	148	75.1%
מקום	137	69.5%
שירותי משרד	119	60.4%
אחר	64	32.5%

אסטרטגיות לגיוס משאבים. המרואיינים דיווחו כי לקרוב ממחצית התכניות (45.8%) הייתה תכנית אסטרטגית לגיוס משאבים. מן הממצאים המוצגים בלוח 9 ניתן ללמוד שבין רבע לשליש של התכניות הפעילו את התכנית האסטרטגית לפחות באחת מבין ארבע תקופות לגביהן נשאלו (לפני תקופת המימון, במהלכה, עם סיומה ולאחר שתקופת המימון הסתיימה).

לוח 9. העיתוי שבו הופעלה האסטרטגיה לגיוס משאבים (באחוזים)

32.8%	התוכנית האסטרטגית לגיוס משאבים הופעלה לפני שהתכנית החלה לפעול	N=183
30.4%	התוכנית האסטרטגית לגיוס משאבים הופעלה במהלך יישום התכנית	N=184
25.1%	התוכנית האסטרטגית לגיוס משאבים הופעלה עם תום התכנית	N=183
25.2%	התוכנית האסטרטגית לגיוס משאבים הופעלה לאחר תום התכנית	N=147

כדי ללמוד על סוגי האסטרטגיות בהם נעשה שימוש, הוצגה בפני המרואיינים רשימה של אסטרטגיות לגיוס משאבים והם התבקשו לציין עד כמה נעשה שימוש בכל אחת מהן. הממצאים בלוח 10 מציגים את אחוז התשובות לקטגוריות 4 "במידה רבה" ו- 5 "במידה רבה מאוד". כפי שניתן לראות האסטרטגיה השכיחה ביותר, שקצת יותר ממחצית המרואיינים (55.8%) ציינו שנעשה בה שימוש, היא פניה לקרנות. בהשוואה לכך, רק מיעוט פרסמו את התוכנית במדיה הכתובה ו/או האלקטרונית, הפעילו לובי, יצרו קואליציות, הפעילו לחץ ציבורי, או פנו לציבור בבקשה לתרום לתכנית. לפי עדות המרואיינים ב-43.8% מהתוכניות נוצרה שגרה של גיוס משאבים.

לוח 10. שימוש באסטרטגיות לגיוס משאבים (אחוז המשיבים לקטגוריות "במידה רבה" ו- "במידה רבה מאוד")

אחוזים	אסטרטגיות לגיוס משאבים
55.8%	פניה לקרנות בבקשה לקבלת מענקים
34.5%	פרסום ושיווק של התוכנית לגורמים מממנים
33.5%	הפעלה של גייס כספים
28.8%	קבלת התחייבות מגורם כלשהו למימון עתידי של התוכנית
18.4%	פרסום של התוכנית במדיה הכתובה ו/או האלקטרונית
16.0%	הפעלת לובי
11.5%	יצירת קואליציות
9.8%	הפעלת לחץ ציבורי
7.8%	פנייה לציבור בבקשה לתרום לתכנית

משאבי כוח אדם שעמדו לרשות התכנית. הממצאים מצביעים על שונות גדולה מאוד בין התכניות, במספר העובדים שהועסקו בשכר 20 שעות או יותר בשבוע. עם זאת, במרבית התכניות (62.1%) הטווח שדווח היה בין 0 ל- 5 עובדים. מספר העובדים בשכר עליו דווח בשכיחות הגבוהה ביותר היה אחד (ב- 16.9% מהתכניות). בלמעלה ממחצית מהתכניות (58.8%) נעזרו במתנדבים. בהתייחס לקיומה של תכנית הכשרה ייחודית לעובדי התכנית ו/או למתנדביה, המרואיינים ציינו שהתקיימה ב-76.3% מהתכניות. ל-89.2% מהתוכניות הייתה ועדת היגוי.

#### **הערכת איכות צוות ומנהיגות התכנית**

הערכת צוות התכנית. כפי שניתן ללמוד מהממצאים המוצגים בלוח 11 מרבית המרואיינים, בהתייחס לכמעט כל היבטים שנבדקו, העידו על רמה גבוהה של צוות התכנית.

לוח 11. הערכה של המרואיינים את צוות התכנית (אחוז המשיבים לקטגוריות "במידה רבה" ו- "במידה רבה מאוד")

אחוזים	היבטים / תחומי הערכה; חברי הצוות ...
97.4%	היו מחויבים לייעוד, לחזון ולמטרות התכנית
79.8%	היו מומחים בהתערבויות שהתכנית הציעה
51.8%	היו יצירתיים וגמישים
82.2%	השקיעו בתכנית מעבר לשעות עליהם קבלו שכר
74.3%	היו מעורבים בקבלת ההחלטות

הערכת מנהיגות התכנית, הממצאים מראים כי האנשים שיזמו את התכנית היו מעורבים במידה רבה בניהולה. במרבית התכניות (76.5%) היו אנשים נוספים שתפקדו כמנהיגי התוכנית, בנוסף למי שיזם אותן ונהל אותן בפועל. לבסוף, הממצאים גם מצביעים על תחלופה במנהלי התכנית בקרב קרוב למחצית התכניות (45.3%). בהתייחס לתכונות של מנהיגות התכנית, מרבית המרואיינים סברו שמנהיגות התכנית הייתה יותר מראויה (ר' לוח 12).



לוח 12. הערכה של המרואיינים את מנהיגות התכנית (אחוז המשיבים לקטגוריות "במידה רבה" ו- "במידה רבה מאוד")

אחוזים	היבטים / תחומים ביחס אליהם הוערכה מנהיגות התכנית
95.0%	חזון
96.7%	מחויבות לתכנית
87.8%	נכונות להיאבק למען התוכנית
78.5%	נכונות לקחת סיכונים למען התוכנית
89.5%	יצירתיות
86.1%	גמישות
91.2%	התלהבות
77.9%	הקפדה על נהלים
76.7%	יכולת לעבוד עם אנשי ממסד
71.5%	יכולת לגייס תמיכה לתכנית

**הערכת היבטים שונים של התכנית**

מוכנות של התכנית ליישום והערכה. בסדרה של שאלות, המרואיינים התבקשו להעריך את המידה שהיבטים שונים של התכנית (מאפייני אוכלוסיית היעד, בעיות, תוצאות, משאבים, והקשרים בניהם) הוגדרו באופן ברור; את קיומה של תיאוריה של שינוי (התכנית התבססה על ספרות תיאורטית ואמפירית והמודלים ושיטות ההתערבות שיושמו במסגרתה היו ברורים ומוגדרים); ואת מידת החדשנות שלה. הממצאים מלמדים שהמרואיינים העריכו שהיבטים שונים של התכנית הוגדרו בבהירות (ממוצע של 4.3) שהתכנית התבססה רק במידה בינונית (ממוצע של 3.3) על ספרות תיאורטית ואמפירית ושהתכניות היו חדשניות (ממוצע של 4.3, על סולם בן 5 דרגות).

הערכת התכניות. הממצאים מראים ש-83.8% מהתכניות לוו בהערכה. מחצית מההערכות נעשו על ידי מעריכים חיצוניים ו-37.7% על ידי גורמים פנימיים וחיצוניים. היתר נעשו על ידי אנשים שעובדים בתכנית או על ידי אנשים שעובדים בארגון.

סוגי ההערכה שבוצעו וממצאיהם מוצגים בלוח 13. אנו רואים נטיה לשלב הערכה מסכמת ומעצבת, ולמדים שהערכות של 77.4% מהתוכניות הצביעו על השגת מרבית המטרות, או אף כולן. בהתייחס לשימושים שנעשו בהערכה, לגבי מרבית התכניות (63.1%) דווח כי נעשה שימוש רב או רב מאוד בממצאים לשיפור התכנית, לגבי אחוז דומה (60.1% של התכניות) דווח שממצאי ההערכה פורסמו בקרב מקורות מימון, אבל רק בשליש מהתכניות (36.3%) הממצאים פורסמו לקהלי יעד שונים.

לוח 13. סוג וממצאי ההערכה (באחוזים)

ההערכה שבוצעה הייתה ...	
29.8%	מעצבת
16.6%	מסכמת
53.6%	מעצבת ומסכמת
100.0%	סה"כ
N=151	
על פי ממצאי ההערכה התכנית השיגה ...	
2.4%	חלק קטן ממטרותיה
20.2%	חלק ממטרותיה
63.7%	את מרבית מטרותיה
13.7%	את כל מטרותיה
100.0%	סה"כ
N=124	

היקף התכנית הממצאים מראים כי קצת פחות ממחצית התכניות (45.7%) הוגדרו כתכנית ארצית, כשליש (36.2%) הוגדרו כמקומיות ופחות מחמישית (17.6%) כאזוריות.

#### ב. קשרים בין מאפייני התכנית לבין שרידותה

כפי שניתן לראות בלוח 14, במרבית התכניות ששרדו ניתנה הכשרה ייחודית לעובדי התכנית וביותר תכניות ששרדו היו חילופי מנהלים, בהשוואה לתכניות שלא שרדו. את שלושת האפיונים האחרים שנבדקו (עיגון בחוק או בנהלים, הכללה בבסיס תקציב ושגרה של גיוס משאבים) אפשר לראות הן כאינדיקטורים והן כמנבאים של שרידות. שלא במפתיע אנו רואים שמעט מאד תוכניות שורדות כאשר תנאים אלה אינם מתקיימים.

לוח 14. ממצאי בדיקת קשרים בין משתנה שרידות דיכוטומי (שרדה, לא שרדה) למשתני תכנית קטגוריאליים

$\chi^2$	סה"כ	שרדה	לא שרדה	התכנית..	
	76.2%	82.1%	60.8%	כן	הכשרה ייחודית לעובדי התוכנית
	23.8%	17.9%	39.2%	לא	
	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ	
8.11**	N=185	N=134	N=51		
	45.3%	50.0%	31.1%	כן	תחלופה בניהול התכנית
	54.7%	50.0%	68.9%	לא	
	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ	
4.12*	N=179	N=134	N=45		
	39.8%	50.7%	8.7%	כן	התוכנית מעוגנת בחוק
	60.2%	49.3%	91.3%	לא	
	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ	
25.23**	N=181	N=134	N=46		
	58.5%	75.0%	10.6%	כן	התכנית נכללת בבסיס תקציבי
	41.5%	25.0%	89.4%	לא	
	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ	
59.59**	N=183	N=136	N=47		
	44.7%	54.8%	13.6%	כן	נוצרה שגרה לגיוס משאבים
	55.3%	45.2%	86.4%	לא	
	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ	
22.76**	N=179	N=135	N=44		

\* p<.05 \*\* p<.01

הממצאים בלוח 15 מראים שלתכניות ששרדו היה מספר גדול יותר של מקורות משאבים, הופעלו בהן יותר אסטרטגיות לגיוס משאבים ויותר אסטרטגיות פוליטיות ואסטרטגיות של פרסום ושיווק. עוד ניתן לראות שלתכניות ששרדו הייתה תיאוריה ברורה יותר ושהתבססו יותר על ספרות

לוח 15. ממצאי בדיקת קשרים בין משתנה שרידות דיכוטומי (שרדה, לא שרדה) למשתני תכנית רציפים (סולמות 1-5)

t	סטיית תקן	ממוצע	מס' משיבים	התכנית...	מאפייני תכנית
3.06**	1.4	3.8	138	שרדה	מספר מקורות משאבים
	1.3	3.1	50	לא שרדה	
3.65**	2.8	4.5	119	שרדה	מספר אסטרטגיות שהופעלו לגיוס משאבים
	2.2	3.0	42	לא שרדה	
4.49**	1.1	1.9	107	שרדה	אינדקס "שימוש באסטרטגיות פוליטית לגיוס משאבים"
	0.6	1.3	40	לא שרדה	
3.11**	1.3	2.6	109	שרדה	אינדקס "שימוש באסטרטגיות פרסום ושיווק לגיוס משאבים"
	1.0	1.9	39	לא שרדה	
2.04*	0.5	4.4	139	שרדה	אינדקס "תכונות הצוות"
	0.7	4.1	49	לא שרדה	
2.09*	0.5	4.4	139	שרדה	אינדקס "הגדרות ברורות וקשרים לוגיים בין פעילויות לתוצאות"
	0.6	4.2	49	לא שרדה	
2.14*	1.3	3.4	135	שרדה	אינדקס "הסתמכות על ספרות ועל ממצאי מחקרים אמפיריים"
	1.5	2.9	49	לא שרדה	
3.20**	0.7	4.2	134	שרדה	אינדקס "תכונות מנהיגי התוכנית"
	0.9	3.8	46	לא שרדה	

\* p<.05, \*\* p<.01

תיאורטית וממצאים אמפיריים. לבסוף, איכות צוות התכנית והנהלתו הוערכו כטובים יותר בתכניות ששרדו בהשוואה למצב בתכניות שלא שרדו.

### 3. האם קיים קשר בין מאפייני הארגון, שבמסגרתו התכנית הופעלה, לבין שרידותה?

#### א. הצגה תיאורית של מאפייני הארגון

**מאפייני הארגון.** הארגונים, במסגרתם הופעלו התכניות, היו שונים. כמחציתם הוגדרו על ידי המרואיינים כעמותות עצמאיות (50%). השאר, הוגדרו כשייכים לגופים שונים: יחידות ממשלתיות (11.3%), עמותות שקשורות למשרדים ממשלתיים או לרשויות מקומיות (7%), רשויות מקומיות (10.2%), מוסדות ציבוריים (8.6%), או למסגרות ארגוניות אחרות (12.9%). כמעט כל הארגונים (90.9%) היו קיימים קודם להפעלת התכנית והפעילו תכניות נוספות (90.3% של הארגונים). בנוסף, לפי המרואיינים, למעלה משליש מהתכניות (43.6%) התייחסו לתכנית כאל "ספינת דגל" של הארגון. לבסוף, לגבי קצת למעלה ממחצית הארגונים (54.7%) דווח כי יש להם, בדרך כלל, משאבים פנויים שמאפשרים קידום של יוזמות חדשות.

הממצאים הנוגעים לגודל התכנית ביחס לגודל הארגון, מוצגים בלוח 16. כפי שניתן לראות, במרבית הארגונים חלקה של התכנית בארגון היה קטן מ- 20% בגודל התקציב (67.5% מהתכניות) ובמספר התקנים (74.4% מהתכניות). בהתייחס ללקוחות, לגבי כמחצית מהתכניות (55%) דווח כי שרתו פחות מ- 20% של לקוחות הארגון.

לוח 16. גודל התכנית ביחס לגודל הארגון (באחוזים, מתוך N=169)

אחוז התכניות	גודל התכנית ביחס לארגון	קריטריון להשוואה
67.5	0%-20%	גודל התקציב שעמד לרשות התוכנית, בהשוואה לכלל התקציב
15.4	21%-40%	
4.7	41%-60%	
4.7	61%-80%	
7.7	81%-100%	
<b>100.0</b>	<b>סה"כ</b>	
74.4	0%-20%	מספר תקנים שעמדו לרשות התוכנית, בהשוואה לכלל התקנים שעמדו לרשות הארגון
10.7	21%-40%	
1.8	41%-60%	
3.6	61%-80%	
9.5	81%-100%	
<b>100.0</b>	<b>סה"כ</b>	
55.0	0%-20%	אחוז לקוחות הארגון שקיבלו שירותים מהתוכנית
18.9	21%-40%	
10.1	41%-60%	
5.3	61%-80%	
10.7	81%-100%	
<b>100.0</b>	<b>סה"כ</b>	

**התייחסות הנהלת הארגון לתכנית.** מן הממצאים אנו למדים שב- 26.4% מהתכניות מנהלי הארגון נהלו גם את התכנית, ב- 36% הייתה חפיפה חלקית וב- 37.6% מהתכניות היו מנהלים שונים לארגון ולתכנית. בהתייחס למידת המחויבות של הנהלת הארגון לתכנית (תחושת בעלות ותמיכה בתכנית), הממצאים מראים שהנהלת הארגונים הייתה מחויבת במידה רבה לתכנית (ממוצע=4, סטיית תקן=0.9). בנוסף, הממצאים מראים שהצוות של כמחצית מהתכניות (54.4%) היה משולב גם בתכניות אחרות שהופעלו בארגון.

היבט נוסף שנבדק, שמעיד על מידת המחויבות של הנהלת הארגון לתכנית, הוא הנכונות של הנהלת הארגון לצמצם בסעיפי הוצאה אחרים בארגון למען התוכנית בתקופות של צמצום במשאבים. הממצאים מראים כי רק מיעוט של הארגונים (16.7% של הארגונים בהם הופעלו תכניות שמומנו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים ו- 21.3% של הארגונים בהם הופעלו תכניות שמומנו על ידי שאר

הקרנות) היו מוכנים, במידה רבה או רבה מאוד, לצמצם סעיפי הוצאה אחרים למען הפעלת התוכנית. לבסוף, המרואיינים נשאלו לגבי קיומם של אנשים בארגון שהיו "אלופי התוכנית". כלומר, אנשים שהתוכנית הייתה בראש מעייניהם והיו מוכנים לעשות הרבה מאד בכדי לקדמה. התשובות הראו כי במרבית הארגונים (83.7% מכלל הארגונים) התשובה הייתה חיובית.

**תכונות הארגון.** בלוח 17 מוצגים הממצאים הנוגעים להערכות של המרואיינים את תכונות הארגונים במסגרתן הופעלו תכניות שמומנו של ידי הקרן למפעלים מיוחדים וארגונים שמומנו על ידי הקרנות האחרות, בהשוואה לארגונים אחרים שהם מכירים. התמונה המתקבלת מראה כי המרואיינים סברו כי הארגונים נחננו במידה רבה במרבית התכונות, לגביהם הם נשאלו. עוד ניתן ללמוד שהארגונים מסוגלים, במידה בינונית עד רבה להתאים את עצמם לסביבה משתנה, שהם נאבקים להמשך קיומם במידה בינונית ושחילופים בסגל ובהנהלה היו במידה מעטה.

לוח 17. הערכה של תכונות הארגונים (ממוצעים)

תכונות הארגון, בהשוואה לתכניות אחרות	מס' נבדקים	ממוצע	סטיית תקן
פתיחות לשינויים	177	4.1	0.8
גמישות	172	4.1	0.9
חדשנות	172	4.2	0.8
יצירתיות	174	4.2	0.9
חזון	176	4.3	1.1
מאבק קיומי מתמיד	175	3.2	1.5
חילופים רבים בסגל ובהנהלה	175	2.3	1.2
יכולת התאמה לסביבה משתנה	174	3.7	1.1
הקפדה על נהלים	173	3.9	0.9

הערה: הסולם בן 5 דרגות =1 "בכלל לא", =5 "במידה רבה מאוד"

#### ב. קשרים בין מאפייני הארגון לבין שרידות התכנית

מבין מאפייני הארגון השונים, רק שניים נמצאו קשורים באופן מובהק לשרידות התכנית. נמצא שליותר תוכניות ששרדו היו אלופי תכנית בארגון, בהשוואה לתכניות שלא שרדו (ר' לוח 18) ושתחושת הבעלות של הארגון על התכנית הייתה, בממוצע, גבוהה יותר בקרב תכניות ששרדו בהשוואה לאלו שלא שרדו (ממוצע של 4.1 ו-3.6, בהתאמה;  $t=3.35$ ,  $p<.01$ ).

לוח 18. ממצאי בדיקת קשרים בין משתנה שרידות דיכוטומי (שרדה, לא שרדה) למשתני ארגון קטגוריאליים

$\chi^2$	סה"כ	שרדה	לא שרדה	התכנית..	
5.360*	83.6%	88.0%	71.7%	כן	קיומם של "אלופי תוכנית" בארגון
	16.4%	12.0%	28.3%	לא	
	100%	100%	100%	סה"כ	
	N=171	N=125	N=46		

P<.05

4. האם קיים קשר בין מאפייני הקהילה, הקונטקסט שבו הופעלה התוכנית, לבין שרידותה?

א. הצגה תיאורית של מאפייני הסביבה

**סביבת הפעילות.** הממצאים מצביעים על שונות רבה בסביבה שבה פעלה התוכנית. לפי דיווח המרואיינים (N=124), המסגרות השכיחות ביותר בהן הופעלו התכניות היו בתי ספר (32.3% מכלל התכניות) או מרכזים קהילתיים (25.8% מכלל התכניות). תכניות אחרות הופעלו במסגרת שירותי רווחה של רשויות מקומיות, בתי חולים, בתי אבות, בסניפים של תנועות נוער, במסגרות בריאות ובריאות נפש, במרכזי יום ובמסגרת הארגון עצמו.

**מעורבות הסביבה.** המרואיינים העריכו כי מעורבות הסביבה תרמה במידה רבה ל- 47.3% מהתכניות ומעט או בכלל לא ל- 28.0% מהתכניות. הממצאים הנוגעים לתפישות של הסביבה את התכנית ואת מידת המעורבות שלה בתכנית מוצגים בלוח 19 (הממצאים המוצגים הם אחוז התשובות לשתי הקטגוריות: "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד").

כפי שניתן ללמוד מהממצאים בלוח 19, שיטת ההתערבות בשלושת רבעי של התכניות (78.9% מכלל התכניות) נתפשה, לדברי המרואיינים, כראויה על ידי הקהילה המקצועית. המרואיינים גם העידו לגבי כמחצית מהתכניות כי אוכלוסיית היעד שלהן עוררה אהדה (53.3%), הייתה להן תמיכה ציבורית (49.1%) וגורמים מהסביבה היו מעורבים בהפעלתן (46.5%). עוד ניתן ללמוד כי מתחרים מהסביבה, על אותם משאבים, היו ל- 24.6% מהתכניות ועל אותו תחום פעילות ל- 17.1% של התכניות. לבסוף, גורמים מהסביבה היו שותפים לניהול של 15.9% מהתכניות.

לוח 19. תפישות ומעורבות של הסביבה (% בקטגוריות "במידה רבה" ובמידה רבה מאוד")

עד כמה...	N	% התשובות "במידה רבה" ו- "רבה מאוד"
שיטת ההתערבות נתפסה כראויה בקהילה המקצועית	176	78.9%
אוכלוסיית היעד של התכנית מעוררת אהדה	180	53.3%
הייתה לתוכנית תמיכה ציבורית	167	49.1%
גורמים מהסביבה היו מעורבים בהפעלת התכנית	181	46.5%
התקיים שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים	177	40.7%
גורמים מהסביבה היו מעורבים בייזום התכנית	180	25.0%
היו בסביבה ארגונים שהתחרו על אותם משאבים	179	24.6%
גורמים מהסביבה היו מעורבים בתכנון ובפיתוח התכנית	180	23.4%
היו בסביבה ארגונים שהתחרו על אותו תחום פעילות	181	17.1%
גורמים מהסביבה היו מעורבים בניהול התכנית	182	15.9%

המרואיינים גם התבקשו לציין אם היו בסביבת התכנית אנשים שהיו מוכנים לתת לה חסות ולקדם אותה. לגבי 41.2% מהתכניות התשובה הייתה שלילית. לקצת יותר מרבע (27.3%) צוין אדם אחד והשאר התפלגו בין שני פטרונים (15.2% מהתכניות) ועד חמישה (3.6% מהתכניות). הממצאים מראים שהסביבה תרמה רבות רק לחמישית מהתכניות (21.6%) ותרמה למדי לכרבע מהתכניות (25.7%). מן הצד השני, לגבי מיעוט גדול של התכניות (28%) המרואיינים העריכו שלסביבה הייתה תרומה מעטה לתכנית, אם בכלל.

לוח 20. מעורבות, תמיכה ותחרות בסביבת התכניות (ממוצעים)

מס' משיבים	ממוצע	סטיית תקן
186	2.7	1.0
184	3.6	1.0
182	2.1	1.2

הערה: הסולם בן 5 דרגות =1 "בכלל לא", =5 "במידה רבה מאוד"



## ב. קשרים בין מאפייני הסביבה לבין שרידות התכנית

מבין המאפיינים השונים של הסביבה, רק שניים נמצאו קשורים באופן מובהק לשרידות התכנית. נמצא שלתכניות ששרדו היו יותר פטרונים בסביבה (ממוצעים של 1.3 ו- 0.7, בהתאמה;  $t=3.31, p<.01$ ) והם נהנו מתמיכה גבוהה יותר מהסביבה (ממוצעים של 3.7 ו- 3.4, בהתאמה;  $t=2.26, p<.05$ ), בהשוואה לתכניות שלא שרדו.

## 5. האם קיים קשר בין מדיניות הקרן, שמממנת את התוכנית, לבין שרידותה?

### א. הצגה תיאורית של הקשר עם הקרן המממנת העיקרית

**מספר שנות תמיכה.** הממצאים מצביעים על שונות במספר השנים בהן תמכו הקרנות בתכניות, שנעה משנה אחת ועד ל-21 שנים; הממוצע היה 3.9 שנים, השכיח 3 שנים והחציון 3 שנים.

**היקף תמיכה כספית.** בגלל שונות גדולה בסיוע הכספי שניתן על ידי הקרן העיקרית, החלטנו לקבץ את הסכומים לשבע קטגוריות. לוח 21 מציג את הממצאים. כפי שניתן לראות, סכום המימון הממוצע היה 239,477 דולר (סטיית תקן=364,879 דולר) והחציון 103,781 דולר.

לוח 21. סכום המימון הכולל שאושר לתוכנית ע"י הקרן (N=138)

סכומים (בדולר אמריקאי)	אחוז התכניות
0-20000	9.4
20001-50000	22.5
50001-100000	15.9
100001-200000	18.8
200001-300000	12.3
300001-500000	8.7
500001 ומעלה	12.3
<b>סה"כ</b>	<b>100</b>

לבסוף, המרואיינים התבקשו גם לציין את חלקה של הקרן העיקרית במימון העלות הכוללת של התוכנית. לוח 22 מציג את הממצאים. כפי שניתן לראות, החלק של הקרנות במימון התכניות היה משמעותי -- לגבי שלושת רבעי מהתכניות (74.7% מכלל התכניות) דווח שכמחצית או יותר מעלות הפעלתן הגיעה מהקרן המממנת העיקרית.

לוח 22. חלקה של הקרן העיקרית במימון העלות הכוללת של התוכנית (באחוזים)

N=170	
6.5%	זניח
18.8%	כשליש או כרבע
21.8%	כמחצית
28.2%	כשני שלישית או כשלוש רבעים
24.7%	הכול או כמעט הכול
100.0%	סה"כ

**התייחסות הקרן לשרידות התכנית.** בפני המרוויינים הוצגו שמונה שאלות, המתייחסות למידה שהקרן העיקרית פעלה להבטחת שרידות התכנית, לאחר תום תקופת המימון. מן הממצאים המוצגים בלוח 23 ניתן ללמוד שהקרנות התייחסו לשלב היציאה מהתכנית, בעת כניסתן לתוכניות, בקצת למעלה ממחצית התכניות (56.7%). עם זאת, רק לגבי מיעוט של התכניות דווח שהקרנות קידמו בהן פעילויות תומכות שרידות (29.8%), התחייבו על תקופת מימון ארוכת טווח (29.7%), התחייבו להמשך קיומה של התכנית (23.8%), או השקיעו בבניית היכולות הארגוניות של התכנית (19.8%).

לוח 23. התייחסות הקרן העיקרית לשרידות התכנית, לאחר תום תקופת המימון (באחוזים)

הקרן המממנת העיקרית ...	N	בכלל לא ובמידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה ורבה מאוד
התייחסה לשלב היציאה מהתכנית, בעת כניסתה לתוכנית	173	29.5%	13.9%	56.7%
התנתה את תמיכתה בתוכנית בהבטחה למימון עתידי של התוכנית	165	44.8%	10.9%	44.2%
הייתה מעורבת בניהול והפעלת התוכנית	167	37.7%	21.6%	40.8%
יצרה שיתוף פעולה בין התוכנית לבין גורמים מממנים	170	57.7%	10.6%	31.8%
קידמה פעילויות תומכות שרידות	171	58.5%	11.7%	29.8%
התחייבה על תקופת מימון ארוכת טווח בהסכם תמיכה שנחתם מראש	165	55.8%	14.5%	29.7%
הייתה מחויבת להמשך קיומה של התכנית, לאחר תקופת המימון	164	64.6%	11.6%	23.8%
השקיעה בבניית היכולות הארגוניות של הארגון	167	66.5%	13.8%	19.8%

## ב. קשרים בין דפוסי פעולה של הקרן לבין שרידות התכנית

מבין מאפייני הקרן השונים, שלושה נמצאו קשורים באופן מובהק לשרידות התכנית. נמצא שהתכניות ששרדו נהנו ממעורבות גבוהה יותר של הקרן (ממוצעים של 2.7 ו- 2.0, בהתאמה;  $t=4.61$ ,  $p<.01$ ) והקרנות שממנו אותן התנו את המימון שלהן בהבטחה של גורם אחר להמשיך לממן את התכנית, בממוצע יותר (ממוצעים של 3.3 ו- 2.7, בהתאמה;  $t=2.40$ ,  $p<.05$ ), בהשוואה לתכניות שלא שרדו. לבסוף, החלק של הקרן במימון התכנית היה קטן יותר בתכניות ששרדו, בהשוואה לתכניות שלא שרדו. הממצאים מוצגים בלוח 24.

לוח 24. חלקה של הקרן במימון, השוואה בין תכניות ששרדו לתכניות שלא שרדו

$\chi^2$	סה"כ	שרדה	לא שרדה	חלקה של הקרן במימון התכנית
	6.5%	6.7%	6.1%	זניח
	18.9%	24.2%	6.1%	כשליש או כרבע
	21.9%	23.3%	18.4%	כמחצית
	28.4%	25.0%	36.7%	כשני שלישי או שלושת רבעי
	24.3%	20.8%	32.7%	הכול או כמעט הכול
	100%	100%	100%	
10.08*	169	120	49	סה"כ

$P<.05$

## 6. איזו מערכת משתנים מסבירה בצורה הטובה ביותר את שרידותן של תכניות?

כדי לזהות אלו משתנים, מבין כל קבוצות המשתנים – של התכנית, הארגון, הסביבה והקרן, מנבאים את שרידות התכנית, בצענו סדרה של רגרסיות על שני משתנים תלויים: למשתנה הדיכוטומי התכנית שרדה / לא שרדה, ולמדד המשולב של שרידות של התכנית בזמן הראיון.

**מנבאים למשתנה שרידות דיכוטומי.** סדרה של רגרסיות לוגיסטיות הראתה שהמודלים מובהקים, אולם רק משתנים מעטים בכל אשכול תורמים תרומה מובהקת לניבוי. הלוחות המציגים את הממצאים מופיעים בנספח ז'. כאן נציין את הדברים הבאים:

**אשכול אפיוני התכנית:** אשכול זה כלל את תכונות הצוות, הכשרת הצוות, תחלופה בניהול התוכנית, התיאוריה של התוכנית, התבססות על ספרות, חדשנות, "אלופי" תוכנית בארגון. המודל כולו נמצא מובהק ( $-2LL=99.24$ ,  $p<.01$ ), אולם המשתנה היחיד באשכול זה שמנבא, בצורה מובהקת, את סיכוי התוכנית לשרוד הינו "חדשנות התוכנית". ככול שהתוכנית חדשנית יותר כך עולים סיכוייה לשרוד. בנוסף, נמצא כי משתנה מפקח שהוכנס לניתוח "מספר שנים שעברו מסיום התמיכה על ידי הקרן" משפיע באופן מובהק על שרידות התכנית - ככל שעבר יותר זמן מסיום התמיכה כך יורד הסיכוי של התוכנית לשרוד.

כאשר חזרנו על הניתוח ללא משתנים מפקחים נשאר המודל כולו מובהק ( $-2LL=104.38$ ), אולם השתנתה מידת השפעתם של מרכיבי האשכול. במקום חדשנות נמצאה השפעה מובהקת לתחלופה בניהול התוכנית. עוד נמצא שתכונות הצוות והכשרה ייחודית לצוות קרובים למובהקות.

אשכול מימון: אשכול זה כלל את מספר מקורות המימון ומידת שימוש באסטרטגיות פוליטיות או אסטרטגיות שיווקיות. המודל כולו נמצא מובהק ( $-2LL=92.30, p<.01$ ). לא נמצאו השפעות מובהקות של המשתנים הבלתי תלויים על המשתנה התלוי. ההשפעה היחידה הייתה של המשתנה המפקח" שנזכר לעיל.

כאשר חזרנו על הניתוח ללא המשתנה המפקח המודל כולו נשאר מובהק ( $-2LL=143.62$ ), ואותרה השפעה מובהקת של גורם השימוש באסטרטגיות פוליטיות לגיוס משאבים. גם משתנה מספר מקורות המימון התקרב למובהקות.

אשכול אפיוני סביבה: אשכול זה כלל את תמיכת הסביבה ומספר הפטרונים בסביבה. המודל כולו מובהק ( $-2LL=103.07, p<.01$ ). המשתנה היחיד שניבא את שרידות התכנית הוא "מספר פטרונים": ככול שלתוכנית יש יותר פטרונים בסביבה, כך עולה הסיכוי שלה לשרוד. המשתנה המפקח "מספר השנים שעברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרית" משפיע על סיכויי השרידות של התכנית, כמו באשכולות הקודמים.

כאשר חזרנו על הניתוח ללא משתנים מפקחים נשאר המודל כולו מובהק ( $-2LL=167.38$ ), וגם השפעת המשתנה "השפעת הסביבה" נמצאה מובהקת.

אשכול התנהלות הקרן: אשכול זה כלל את ההבחנה בין הקרן למפעלים מיוחדים לשאר הקרנות, את התניית התמיכה בהבטחה להמשך מימון, ואת חלקה של הקרן העיקרית בתקציב הפרויקט. המודל כולו מובהק ( $-2LL=103.64, p<.01$ ). באשכול זה שני משתנים מסבירים בצורה מובהקת את סיכויי התוכניות לשרוד: ככול שמידת "גורם ההתניה" של הקרן גבוה יותר, כך עולה הסיכוי של התוכנית לשרוד. הסיכוי של תכנית, שחלקה של הקרן העיקרית במימון שלה הוא  $2/3$  ומעלה, לשרוד הוא רק כ-20% מהסיכוי של תוכנית שחלקה של הקרן העיקרית במימונה הוא עד מחצית המימון ( $Odds\ ratio=0.197$ ). המשתנה המפקח "מספר שנים שעברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרית" משפיע בצורה דומה לאשכולות אחרות.

כאשר חזרנו על הניתוח ללא משתנים מפקחים נשאר המודל כולו מובהק ( $-2LL=178.38$ ), ואותרה השפעת ההבדל בין קרנות (הקרן למפעלים מיוחדים לעומת שאר הקרנות).

ממצאי הרגרסיה הלוגיסטית המשותפת: המודל של הרגרסיה המשותפת מובהק והתאמתו של המודל לנתונים טובה יותר מאשר ברגרסיות לפי אשכולות (ככל שה-  $-2LL$  קטן יותר המודל מתאים יותר לנתונים;  $-2LL=75.37, p<.01$ ). מתוך ארבעת המשתנים הבלתי תלויים (שנמצאו משפיעים באופן מובהק בניתוחי הרגרסיה הקודמים) שהוכנסו לתוך הרגרסיה, שלושה משפיעים באופן מובהק על סיכויי התוכנית לשרוד: ככול שמידת ההתניה של הקרן גבוה יותר, כך עולה סיכוי של התוכנית לשרוד; וחדשנות התוכנית מעלה את סיכוייה לשרוד. הסיכוי של התוכנית, שחלקה של הקרן העיקרית במימונה הוא  $2/3$  ומעלה, לשרוד הוא רק 17.6% מן הסיכוי של תוכנית שחלקה של

הקרן העיקרית במימונה הוא עד מחצית המימון. כל ההשפעות הללו הן בפיקוח על מספר השנים שעברו מסיום התמיכה של ידי הקרן העיקרית ועל גודלה.

כאשר גרענו את המשתנים המפקחים מהמודל נותר המודל כולו מובהק ( $-2LL=61.42$ ) ומצאנו גם השפעה מובהקת, או קרובה מאד למובהקת, של המשתנים הבאים: הכשרה ייחודית לעובדי התוכנית, "אלופי תוכנית" בהנהלת הארגון, והקרן המממנת (הבחנה בין הקרן למפעלים מיוחדים ליתר הקרנות).

**מנבאים למשתנה התלוי: מדד משולב לשרידות התכנית בזמן הראיון.** סדרה של רגרסיות הראתה שכמעט כל המודלים מובהקים, אולם גם כאן נמצא כי רק למיעוט מבין המשתנים בכל אשכול הייתה תרומה מובהקת לניבוי. הלוחות המציגים את הממצאים מופיעים בנספח ח'. כאן נציין את הדברים הבאים:

מנבאים -- משתנים מאשכול "אפיוני התכנית": הממצאים הראו שהמודל בו נכללו מאפייני התכנית אינו מובהק ( $p > .05$ ) וגם לא אף אחד מהמשתנים שנכנסו למודל.

מנבאים --- משתנים מאשכול "מימון": הממצאים הראו שהמודל בו נכללו מאפייני המימון מובהק ( $p < .01$ ) ומסביר 15% מהשונות של שרידות התכנית במועד הראיון. מבין החזאים השונים רק המשתנה "פרסום ושיווק לגיוס משאבים" השפיע באופן מובהק על משתנה השרידות ( $\beta = .26, p < .05$ ).

מנבאים --- משתנים מאשכול "אפיוני הארגון": הממצאים הראו שהמודל בו נכללו מאפייני הארגון מובהק ( $p < .05$ ) ומסביר 15% מהשונות של שרידות התכנית במועד הראיון. מבין החזאים השונים רק המשתנה "לארגון היו אלופי תכנית לתכנית" השפיע באופן מובהק על משתנה השרידות ( $\beta = .49, p < .001$ ).

מנבאים --- משתנים מאשכול "אפיוני הסביבה": הממצאים הראו שהמודל בו נכללו מאפייני הסביבה מובהק ( $p < .005$ ) ומסביר 19% מהשונות של שרידות התכנית במועד הראיון. מבין החזאים השונים שלושה משתנים השפיעו באופן מובהק על משתנה השרידות: "תמיכת הסביבה" ( $\beta = .21, p < .05$ ), "תחרות מהסביבה" ( $\beta = .24, p < .05$ ) ו"מספר פטרונים בסביבה" ( $\beta = .26, p < .01$ ).

מנבאים --- משתנים מאשכול "התנהלות הקרן": הממצאים הראו שהמודל בו נכללו מאפייני התנהלות הקרן מובהק ( $p < .005$ ) ומסביר 19% מהשונות של שרידות התכנית במועד הראיון. מבין החזאים השונים רק אחד השפיע באופן מובהק על משתנה השרידות: גורם "התניה של הקרן" לסייע בקיומו של גורם מימון עתידי ( $\beta = .23, p < .05$ ).

מנבאים --- משתנים שניבאו את שרידות התכנית, בנייתוחי הרגרסיה הקודמים: הממצאים הראו שהמודל מובהק ( $p < .05$ ) ומסביר 30% מהשונות של שרידות התכנית במועד הראיון. מבין החזאים השונים רק אחד השפיע באופן מובהק על משתנה השרידות: גורם "התניה של הקרן" לסייע בקיומו של גורם מימון עתידי ( $\beta = .30, p < .05$ ).

## סיכום ומסקנות

במחקר זה בדקנו מהם המשתנים שעשויים להסביר שרידות של תוכניות חדשניות או חדשות, שמומנו לתקופה מוגבלת על ידי קרן כלשהי והיו אמורות להמשיך ולהתקיים, אולי אף להתרחב, לאחר סיום תמיכתה של הקרן. על בסיס סקירת ספרות מצפון אמריקה ומאוסטרליה בנינו מודל שכלל ארבעה אשכולות של משתנים עצמאיים, שעשויים לנבא שרידות של תוכניות: 1. אפיונים של התוכנית; 2. אפיונים של הארגון שמפעיל את התוכנית, ומקומה של התוכנית בארגון; 3. אפיונים של הסביבה החברתית והפוליטית; ו-4. דפוסי פעולה של הקרן שהעניקה מימון ראשוני לתוכנית.

את המודל שנבנה על בסיס סקירת הספרות העשרנו ושכללנו בעזרת חקרי אירוע של שבע תוכניות שארבע מהן שרדו את תקופת המימון הראשונית, ושלוש לא שרדו אותה. המודל המשוכלל הועבר לעיונם של חמישה מומחים מהארץ ומחו"ל, שהביעו דעתם שהמודל המוצע מיטיב לשקף את הידע הקיים בנושא ואף מקדם אותו. הם גם העלו כמה שאלות והצעות לשיפור. מקצת ההצעות הובאו בחשבון בעת תכנון השלב הכמותי של המחקר.

השלב הכמותי של המחקר היה סקר של תוכניות. אספנו מידע בסיסי על 385 תוכניות שתאמו את ההגדרה דלעיל (תוכנית חדשנית, או לפחות חדשה, שזכתה בתחילת דרכה, ולתקופה מוגבלת, למימון מקרן כלשהי). תוכניות אלה מומנו על ידי הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי, קרן סקטא-רשי, ג'וינט-ישראל והארגונים המסונפים לו (אשלים ואשל) וקרנות אחרות. ל-197 מהתוכניות האלה הצלחנו לאתר אנשי מפתח שהסכימו למלא שאלון מפורט מאד על אפיוני התוכנית, הארגון והסביבה בתקופת התמיכה של הקרן (תקופת הפיילוט), ועל מה שקרה לתוכנית בהמשך. את מרבית השאלונים מלאו מי שעמדו בראש התוכנית בעת תמיכת הקרן המממנת. מקצת השאלונים מולאו על ידי יותר מאדם אחד.

את ההשערות שנגזרות מהמודל ניסינו לאשש על ידי ניתוחים סטטיסטיים חד-משתניים (השוואת ממוצעים או התפלגויות) ורב-משתניים (רגרסיות לוגיסטיות ולינאריות), מותאמים לאופי המשתנים המנבאים, ולהגדרות שונות (דיכוטומיות ורציפות) של שרידות. כמעט כל הקשרים הצפויים בין המשתנים העצמאיים שבמודל לבין המשתנה התלוי היו בכיוון הצפוי, אך לא כל הקשרים הגיעו לכדי מובהקות סטטיסטית. יתכן שדבר זה נובע מהמורכבות הרבה של המודל והקשרים בין מרכיביו. מספר הנחקרים במחקר זה, המירב שניתן היה לגייס, היה גדול יחסית למחקרים אחרים מסוגו, אך לא גדול בהתחשב במורכבות של המודל.

כאשר הקשר בין משתנים התקרר למובהקות, והממצא קיבל אישוש נוסף מחקרי האירוע, הרשינו לעצמנו לכלול אותו בסיכום דלהלן. במילים אחרות, הסיכום שמובא כאן מסכם בצורה הטובה ביותר לדעתנו את הכיוון הכללי של הממצאים במחקר זה, על כל שלביו והיבטיו.

**האם תוכניות שורדות?** מצאנו ש-72.6% מבין 197 התוכניות שנכללו בסקר שרדו את תקופת המימון הראשונית, והמשיכו לפעול בעת המחקר. שיעור זה גבוה מכפי שציפינו, לאור מיתוסים שאומרים שתוכניות אינן שורדות את תקופת המימון הראשונית. יתר על כן, שיעור השרידות במחקר שלנו גבוה ממה שנמצא במקומות אחרים בעולם. קיימת שונות רבה בדיווחים על שרידות בספרות המקצועית, אך הממוצע עומד על שרידות של כ-60% מהתוכניות. יתכן שאת שיעור השרידות הגבוה במחקרנו אפשר לייחס חלקית לבעיה מתודולוגית: על אף המאמצים הרבים שעשינו, השגנו מידע רק

על קצת מעל למחצית התוכניות שנכללו ב"אוקלוסיית המחקר" שלנו. מכיוון שקל יותר לאתר אינפורמנטים על תוכניות ששרדו, מאשר על אלה שנקטעו באבן, סביר להניח ששיעור השרידות האמיתי נמוך במידה כזו או אחרת ממה שדווח לעיל.

שרידות כרוכה במיסוד: הרוב המכריע של התוכניות ששרדו עוגנו בחוק, תקנות או נהלים, מרביתן נכללות בבסיס תקציב של ארגון או מוסד כלשהו, וברובן נוצרה שיגרה של גיוס משאבים. מאידך, גם התוכניות ששרדו, כמעט ולא צמחו לאחר סיום תקופת המימון הראשוני.

**הסברים לשרידות – גרסת הנחקרים:** מרואיינים שתוכניתם שרדה נשאלו, בשאלה פתוחה, מה עזר לה לשרוד. אחרים, שתוכניתם לא שרדה, נשאלו מה פגם ביכולת התוכנית לשרוד. התוכניות ששרדו תוארו כנחוצות ומצליחות. צוינו איכות הצוות המקצועי, המשאבים שעמדו לרשות התוכנית, והבציעות שלה. כאשר תוכניות לא שרדו, ההסבר הנפוץ היה מחסור במשאבים. צוינו גם "בירוקרטיה" וקשיים בשיתוף פעולה בין השותפים לתוכנית.

ממצאי המחקר שלנו אינם סותרים את תפיסותיהם של מי שעמדו בראש התוכניות, אך מצביעים על גורמים נוספים רבים. להלן נפרט את עיקרי הממצאים מהמחקר כולו, דהיינו מחקרי האירוע ומסקר התוכניות, בדבר קשרים בין אפיוני התוכניות, הארגון, הסביבה והקרבן המממנת לבין מימדים שונים של שרידות.

**מימון וגיוס משאבים:** המפתח להמשך קיומה של תוכנית הוא במימון. למרבית התוכניות היו, בתקופת הפיילוט, מקורות מימון וסיוע נוספים על תמיכת הקרבן המממנת העיקרית. מצאנו שכל שמקורות המימון של תוכנית מגוונים יותר, סיכויי השרידות שלה טובים יותר. כפועל יוצא מזה, מצאנו שכל שחלקה של הקרבן המממנת העיקרית קטן יותר, סיכויי התוכנית לשרוד לאחר תקופת ה"פיילוט" טובים יותר.

כדי שתוכנית תשרוד נחוץ שלמפעילים אותה תהיה אסטרטגיה לגיוס משאבים. בכמחצית מהתוכניות הופעלו אסטרטגיות שונות לגיוס המשאבים. במרבית המקרים הופעלו אסטרטגיות אלה עוד לפני תקופת הפיילוט או במהלכה. האסטרטגיה המועדפת הייתה פניה לקרנות נוספות. מצאנו שכל שמופעל מספר גדול יותר של אסטרטגיות, וככל שהן מופעלות בשלב מוקדם יותר, סיכויי השרידות של התוכנית טובים יותר.

ניתוח גורמים של האסטרטגיות שהופעלו הבחין בין שלושה סוגי אסטרטגיות לגיוס משאבים: פעילות במישור פוליטי (לובי, קואליציות, לחץ), פרסום ושיווק, ואסטרטגיות מסורתיות (גייס כספים, פניה לקרנות). נמצא שאסטרטגיות פוליטיות ושיווקיות הופעלו פחות מאשר פנייה לקרנות, אך ככל שמופעלות יותר אסטרטגיות "פוליטיות" ואסטרטגיות של פרסום ושיווק, סיכויי התוכנית לשרוד טובים יותר.

**מנהיגות וכוח אדם:** שלא במפתיע מצאנו בתשובות לשאלונים הערכה חיובית ביותר של איכות כוח האדם ותכונות מנהיגי ומובילי התוכניות. הן ראשי התוכנית והן אנשי הצוות הוערכו כבעלי חזון, מחויבות לתוכנית, חזון ויצירתיות. ציפינו לממצא זה, משום שביקשנו מנחתומים להעיד על עיסתם. ובכל זאת, מצאנו מידה של שונות בתשובות, מספקת כדי שנוכל לבחון את הקשר בין משתנים אלה לבין איכות התוכניות. ואכן, מצאנו קשר חיובי בין איכות המנהיגות, איכות כוח האדם, וההשקעה בפיתוח כוח האדם לבין השרידות של התוכניות. ממצא מפתיע, שכרגע אין לנו הסבר טוב

עבורו, הוא קשר חיובי בין תחלופה של ראשי התוכנית לבין שרידותה. יתכן שחילופי מנהלים מגדילים את חוסן התכנית ובכך גם את שרידותה.

**אפיוני התוכנית ותוצאותיה:** למרבית התוכניות יוחסה הגדרה ברורה של אוכלוסיית יעד, ותיאוריה שקושרת בין פעילויות לתוצאות צפויות. נמצא קשר חיובי בין אפיונים אלה לבין שרידות. יתר על כן, מרבית התוכניות לוו בהערכה, וממצאי ההערכה היו במרבית המקרים חיוביים. גם לשני משתנים אלה היה קשר חיובי עם שרידות התוכנית. במילים אחרות, לתכניות איכותיות יש סיכוי רב יותר לשרוד.

**יחסו של הארגון המפעיל לתוכנית:** במרבית המקרים דווח על מעורבות של ראשי הארגונים בתוכנית, ועל תחושת בעלות של הארגון על התוכנית. מצאנו שסיכויי השרידות של תוכנית טובים יותר כאשר למנהיגות של הארגון יש תחושת בעלות על התוכנית, ובמיוחד כאשר יש בארגון אנשים בעלי השפעה שתומכים בתוכנית ופועלים להצלחתה ולשרידותה. סיכויי השרידות טובים יותר כאשר תוכנית נחשבת לאחת מ"ספינות הדגל" של הארגון, וכאשר יש תחומי חפיפה בינה לבין תוכניות אחרות.

**השפעת הסביבה:** בכמחצית מהתוכניות דווח על תמיכה ומעורבות של יחידים וארגונים בסביבת התוכנית. שלא במפתיע, מצאנו שלתמיכת הסביבה החברתית, ארגונית ופוליטית יש השפעה חיובית על שרידות התוכנית. המרכיב החשוב של תמיכה כזו היא הימצאם של פטרונים שיהיו מוכנים לפעול למען הצלחתה ושרידותה של התוכנית. מצאנו ששיתופי פעולה עם ארגונים אחרים מגבירים סיכויי שרידות, ואילו תחרות על משאבים ותחומי פעולה פוגמים בשרידות.

**התנהלות הקרן המממנת:** מצאנו הבדלים בשיעורי השרידות של תוכניות שמומנו על ידי קרנות שונות, מ-58% מתוכניות הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי ועד ל-88% מהתוכניות שמומנו על ידי אשל. בקרוב למחצית מהמקרים הקרן התנתה את תמיכתה בהתחייבות של גורם כלשהו לממן את התוכנית לאחר סיום תמיכת הקרן. מצאנו קשר חיובי בין התניה כזאת לבין שרידות התוכנית. כמו כן מצאנו שככל שהקרן המממנת מעורבת יותר בתוכנית, סיכויי השרידות של התוכנית טובים יותר.

**מסקנות לפעולה ולמדיניות:** הבטחת שרידותה של תוכנית היא אחריות משותפת של ראשי התוכנית, מנהיגות הארגון שבחסותו היא פועלת והקרן המממנת. כמה מהממצאים שסוכם לעיל עשויים לסייע להנהלות של קרנות להעריך את סיכויי השרידות של תוכניות שמוצעות למימון, ולנקוט בפעילויות מקדמות שרידות. הממצאים עשויים גם לסייע לראשי ארגונים שיוזמים תוכניות לנקוט בפעילויות שמקדמות את שרידותן.

מסקנה אחת שנובעת מהממצאים היא שבניגוד למיתוסים מקובלים תוכניות טובות שורדות יותר מתוכניות פחות טובות, ולכן כדאי יותר להשקיע בהן. תוכניות טובות הן כאלה שמטרותיהן ואוכלוסיות היעד שלהן הוגדרו בבהירות, שמבוססות על תיאוריה שקושרת בין הפעילויות המוצעות לתוצאות הרצויות, שמלוות בהערכה, שעומד לרשותן כוח אדם איכותי ושכוללות השקעה בפיתוח כוח האדם.



המסקנה החשובה ביותר מהממצאים שסוכמו לעיל היא שאם רוצים להבטיח שרידות של תוכניות שהוכיחו את מועילותן, נחוץ לגייס להן פטרוניים הן בתוך הארגון שמפעיל את התוכנית והן בציבור ובארגונים אחרים.

את המשך המימון לאחר תקופת הפיילוט נחוץ להבטיח מוקדם ככל האפשר, רצוי עוד לפני תחילת הפיילוט. התניית השתתפות הקרן בקבלת התחייבות להמשך מימון תורמת לשרידות, אולם חשוב לא פחות להבטיח שגורמים אחרים יהיו שותפים למימון התוכנית כבר בתקופה הראשונה. נחוץ שקרנות תהינה מעורבות בחיזוק יכולתם של ארגונים ליצור שותפויות ולגבש אסטרטגיות לגיוס משאבים. רצויה מדיניות גמישה בנושא משך תקופת התמיכה, גמישה יותר מזו שמקובלת כיום בחלק מהקרנות. במקרים רבים תמיכה של שלוש שנים אינה מספיקה כדי להבטיח שתוכנית חדשה תמשיך לתפקד באופן עצמאי, ודרושה מעורבות נמשכת של הקרן המממנת העיקרית, גם אם בהיקף הולך ומצטמצם.

**מגבלות המחקר וכיוונים למחקר עתידי:** מחקר זה בחן את סוגיית השרידות מזוויות שונות, ותוך הצלבה של ממצאים שנאספו בעזרת שיטות מחקר שונות, איכותניות וכמותיות. השילוב בין השיטות חיזק את האמינות של הממצאים והמסקנות. יחד עם זאת יש למחקר שלנו מספר חולשות ומגבלות, במיוחד בחלקו הכמותי.

סקר התוכניות היה מבוסס על דיווח עצמי רטרוספקטיבי. דיווח כזה כרוך בסיכוני מהימנות והטיה, הן בגלל מגבלות הזיכרון האנושי, והן בגלל הצורך המודע והלא-מודע של מי שהיו מעורבים בתוכנית להאדיר את מעשיהם והישגיהם. בעיות אלה חמורות פחות בחקרי האירוע, בגלל ריבוי נקודות המבט, והאפשרות לעמת בין עדויות ומקורות שונים.

נחוץ לזכור גם ש-197 התוכניות שנסקרו אינן מדגם מייצג של כל התוכניות שמומנו על ידי קרנות בעשורים האחרונים. יש מספר לא ידוע של תוכניות שמומנו על ידי קרנות שלא הצלחנו לגייס למחקר, וה-197 שנחקרו לא נדגמו באקראי מתוך 385 התוכניות שאותרו. עם זאת אין לנו ספק בכך שממצאינו, גם אם יש בהם מידה כזו או אחרת של טעות והטיה, משקפים את קווי המתאר העיקריים של תופעת השרידות, והגורמים המשפיעים עליה. יתר על כן, השאלון שחובר לצורך מחקר זה הוכיח עצמו ככלי יעיל ועשוי לשמש במחקרים עתידיים.

על אף המספר המכובד של פרסומים שנכללים בסקירת הספרות שלנו, ופרסומים רבים נוספים שלא כללנו, יהיה זה נכון לאמור שהמחקר על שרידות של תוכניות הוא עדיין בתחילת דרכו, הן בעולם והן בישראל. לדעתנו יש מקום להרחיב ולהעמיק במחקר על שרידות של תוכניות, הן על ידי ריבוי חקרי אירוע שיאפשרו ניתוח-על של מחקרים איכותניים, והן על ידי מחקרים כמותיים שכוללים מספר גדול יותר של תוכניות.

דרך אחת להתגבר על כמה מהקשיים שבהם נתקלנו במחקרנו היא איסוף שיטתי של נתונים בזמן אמת. רצוי שהקרנות הגדולות תגענה להסכמה על מידה של אחידות ופירוט בבסיסי הנתונים שלהם, הן נתונים שייאספו בתקופת התמיכה של הקרן, והן נתוני מעקב שייאספו מהלך שנים מספר לאחר סיום המימון. מאגרי נתונים כאלה יאפשרו מחקרים כמותיים על מספר גדול יותר של תוכניות, תוך צמצום ההסתמכות על איסוף נתונים רטרוספקטיבי.

## רשימת מקורות

- בייץ-מוראי, ש. ומורגנטרן, ב. (2005). תוכניות שקבלו סיוע בשנים 1972-2002: סיכום נתונים. בתוך: הקרן למפעלים מיוחדים: תוכניות והמשכיותם 1972-2002. ירושלים: המוסד לביטוח לאומי.
- חובב, ח., ויינשטיין, צ. (1997). המשך או סיום? מעקב אחר תוכניות בשכונות בהן פרויקט השיקום הסתיים. ירושלים: משרד הבינוי והשיכון, אגף שיקום שכונות חברתי.
- ניב, י. (2003). מפעלים מיוחדים. מעקב והמשכיות של תוכניות שקבלו סיוע בין השנים 1971-2002. המוסד לביטוח לאומי, אגף פיתוח שירותים, ירושלים.
- ניב, י. (2005). המחלקה למפעלים מיוחדים: תוכניות והמשכיותם 1972-2002, מינהל המחקר והתכנון, המוסד לביטוח לאומי, ירושלים.
- סויה, ר. ושפירו, ש. (2006). מפרויקט לתוכנית: שרידות של יוזמות חינוכיות – דו"ח ביניים. פיינשטיין ד. ושגיא ג. (ללא תאריך). סיכום הלמידה בנושא השפעה מערכתית ו-phasing out. ג'וינט ישראל: מסמך פנימי.
- Akerlund, K. M. (2000). Prevention program sustainability: the State's perspective. *Journal of Community Psychology, 28*, 353-362.
- Baum, F., Jolley, G., Hicks, R., Saint, K., & Parker, S. (2006). What makes for sustainable health cities initiatives? A review of the evidence from Noarlunga Australia, after 18 years. *Health Promotion International, 21*, 259-265.
- Blasinsky, M., H. H., Goldman., & J. Unützer. (2006). Project IMPACT: A report on barriers and facilitators to sustainability. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 33*, 718-29.
- Beery, W.L., Senter, S., Cheadle, A., Greenwald, H.P., Pearson, D., Brousseau, R., & Nelson, G.D. (2005). Evaluation of the legacy of community health initiatives. *American Journal of Evaluation, 26*, 150-165.
- Bracht, N., Finnegan, J. R., Jr., Rissel, C., Weisbrod, R., Gleason, J., Corbett, J., & Veblen-Mortenson, S. (1994). Community ownership and program continuation following a health demonstration project. *Health Education Research, Theory & Practice, 9*, 243-255.
- The California Wellness Foundation (2002). *Reflections on Sustainability*. Retrieved on October, 7, 2003 from <http://www.tcdf.org/reflections/2002/feb/index.htm>.

- The Corner Stone Consulting Group (2002). End Games: The challenge of sustainability. The Annie E. Casey Foundation. Retrieved on September, 5, 2003 from <http://www.aecf.org/publications/ data/endgames.pdf>.
- Datta, D. (2007). Sustainability of community-based organizations of the rural poor: Learning from concern's rural development projects, Bangladesh. *Community Development Journal*, 42, 47-62.
- Doron, G. & On, U. (1983). Evaluating slack in public programs by the experience curve method. In Spiro, S.E. & Yuchtman-Yaar, E. (eds.): *Evaluating the Welfare State – Social and Political Perspectives* New York: Academic Press. 255-269.
- Elsworth, G. & Astbury, B. (2004). Evaluating the sustainability of pilot projects in health promotion. A paper presented at the European Evaluation Society Conference, Berlin.
- Fagen, M. C. (2001). *Building a conceptual model for sustaining prevention programs: A multiple case study*. A Thesis submitted as partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Public Health Sciences in the Graduate College of the University of Illinois at Chicago.
- Foreman, R., Brookes, L., Abernethy, P., Brown, W., & Stoneham, M. (2001). Assessing the sustainability of the "Just Walk It" program model: is it effective and will it enhance program success? Retrieved on September, 8, 2003 from <http://www.transport.wa.gov.au/conferences/walking/pdfs/B1.pdf>
- Goodman, R. M., & Mcleroy, K. R., Seckler, A. B., & Hoyle, R. H. (1993). Development of level of institutionalization scales for health promotion programs. *Health Education Quarterly*, 20, 161-178.
- Goodson, P., Smith, M. M., Evans, A., Meyer, B., & Gottlieb, N. H. (2001). Maintaining prevention in practice, survival of PPIP in primary care settings. *American Journal of Preventive Medicine*, 20, 184-189.
- Johnson, G. (2000). *Making change last, achieving sustainable innovations in child welfare*. Boston Children's Institute of the Home for Little Wanderers. Retrieved September, 15, 2003 from [www.thehome.org/site/pdf/4B2Johnson.pdf](http://www.thehome.org/site/pdf/4B2Johnson.pdf).
- Johnson, K., Hays, C., Center, H. & Daley, C. (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27, 135-149.

- Lapelle, N.R., Zapka, J., & Ockene, J.R. (2006). Sustainability of public health programs: The example of tobacco treatment services in Massachusetts. *American Journal of Public Health, 96*, 1363-1369.
- Leviton, L.C., Herrera, C., Pepper, S. K., Fishman, N. and Rac, D. P., (2006). Faith in Action: Capacity and sustainability of volunteer organizations, *Evaluation and Program Planning, 29* (2), 201-207.
- Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mancini, J. A. & Marek, L. I. (2004). Sustaining community based programs for families. *Family Relations, 53*, 339-347.
- Mancini, J. A., & Marek, L. I. (1998). Patterns of project survival and organizational support: The National Youth at Risk Program Sustainability Study. Retrieved September 7, 2003, from <http://www.ext.vt.edu/pubs/family/350-800/350-800.html>.
- Marek, L. I., Mancini, J. A., & Brock, D. J. (1999). Continuity, success, and survival of community-based projects: The National Youth At Risk Program Sustainability Study. Retrieved September 7, 2003, from <http://www.ext.vt.edu/pubs/family/350-801/350-801.html>.
- Moore, R. S., & Holder, H. D., (2003). Issues surrounding the institutionalization of local action programs to prevent alcohol problems, *NAT 20* (Eng. Supp.), 41-55.
- Nilsen, P., Timpka, T., Nordenfelt, L., & Lindqvist, K. (2005). Towards improved understanding of injury prevention program sustainability. *Safety Science, 43*, 815-833.
- O'Loughlin, J., Renaud, L., Richard, L., Gomez, L. S., & Paradis, G. (1998). Correlates of the sustainability of community-based heart health promotion intervention. *Preventive Medicine, 27*, 702-712.
- Patrizi, P.A., Gross, E.K., & Freedman, S. (2006). Strength in flexibility: Lessons from a cluster of capacity building grants in the juvenile justice field. *Evaluation and Program Planning 29*, 162-170.
- Pennings, J. M. (1980). Environmental influences on the creation process. In Kimberly J. R. & Miles, R. H (EDS.). *The Organizational Life Cycle* (pp. 134-160). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Pentz, M.A. (2000). Institutionalizing community-based prevention through policy change. *Journal of Community Psychology, 28*, 257-270.

- Pluye, P. (2002). *Vers un nouveau modele theorique du deroulement des programme: Etude de la routinisation des programmes en promotion de la sante*. A thesis submitted as partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Public Health in the Department of Social Medicine of the School of Preventive Medicine of the University of Montreal in Canada.
- Pluye, P., Potvin, L. & Denis, J. (2004a). Making public health programs last: Conceptualizing sustainability. *Evaluation and Program Planning*, 27, 121-133.
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J., & Pelletier, J. (2004b). Program sustainability: focus on organizational routines. *Health Promotion International*, 19, 489-500.
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J., Pelletier, J. & Mannoni, C. (2005). Program sustainability begins with the first events, *Evaluation and Program Planning*, 28, pp. 123-137.
- Ridde, V., Pluye, P., & Queuille, L. (2006). Assessing program sustainability in public health organizations: A tool-kit application in Haiti. *Rev Epidemiol Sante Publique*, 54, 421-31.
- Robinson, K., Elliot, S. J., Driedger, M., Eyles, J., O'Loughlin, J., Riley, B., Cameron, R., & Harvey, D., (2005). Using linking systems to build capacity and enhance dissemination in heart health promotion: A Canadian multiple-case study. *Health Education Research*, 20, 499-513.
- Sadof, M.D., Boschert, K.A., Brandt, S.J., & Motyl, A.P. (2006). An analysis of predictors of sustainability efforts at the Inner-City Asthma Intervention sites: After the funding is gone. *Annals of Allergy, Asthma and Immunology*, 97, 31-35.
- Sarriot, E., Winch, P., Ryan L. J., Edison, J., Bowie, J., Swedberg E., Welch, R. (2004). Qualitative research to make practical sense of sustainability in primary health care projects implemented by non-governmental organizations. *International Journal of Health Planning and Management*, 19, 3-22.
- Savaya, R., & Waysman, M. (1998). *Review of the activities of the Bernard Van Leer Foundation in Israel, 1993-1997*. A report submitted to the Bernard van Leer Foundation Department of Program Development and Management.
- Savaya, R., Elsworth, G. & Rogers, P. (2008). Projected sustainability of innovative social programs. *Evaluation Review*, 32, 478-506.
- Scheirer, M. A. (1990). The life cycle of an innovation: Adoption versus discontinuation of the Fluoride Mouth Rinse Program in schools. *Journal of Health and Social Behavior*, 31, 203-215.

- Scheirer, M.A. (2005), Is Sustainability Possible? *American Journal of Evaluation*, 26, 320-347.
- Shediac-Rizkallah, M. C., & Bone, L. R. (1998). Planning for the sustainability of community-based health programs: Conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy. *Health Education Research*, 13, 87-108.
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business* 41, 6-20.
- Smith, M., Buckwalter, K. C., Zevenbergen, P. W., Kudart, P., Springer-Brenneman, D., & Garand, L. (1993). An administrator's dilemma: keeping the innovative mental health and aging programs alive after the grant funds end. *The Journal of Mental Health Administration*, 20, 212-222.
- Steadman, H. J., Coccozza, J. J., Dennis, D. L., Lassiter, M. G., Randolph, F. L., Goldman, H., & Blasinsky, M. (2002). Successful program maintenance when federal demonstration dollars stop: The access program for homeless mentally ill persons. *Administration and Policy in Mental Health*, 29, 481-493.
- Stephen m., Bekemeier, B. & Berkowitz, B. (2005). Building sustainable public health systems change at the state level. *Journal of Public Health Management Practice*, 11, 109-115.
- Stevens, B. & Peikes, D. (2006). When the funding stops: Do grantees of the Local Initiative Fund Partners Program sustain themselves? *Evaluation and Program Planning*, 29, 153-161.
- Swerissen, H., & Crisp, B.R. (2004). The sustainability of health promotion interventions for different levels of social organization. *Health Promotions International*, 19, 123-130.
- Wallin, E., Lindewald, B. & Andreasson, S. (2004). Institutionalization of a community action: Program targeting licensed premises in Stockholm, Sweden. *Evaluation Review*, 28,396-419.
- Wandersman, A. & Florin, P. (2003). Community interventions and effective prevention. *American Psychologist*, 58, 441-448.
- Weiss, H., Coffman, J., & Bohan-Baker, M. (2002). *Evaluation's role in supporting initiative sustainability*. Prepared for the fifth bi-annual meeting of the Urban Seminar Series on Children's Health and Safety at Harvard University, Cambridge, Massachusetts, on December 5-6, 2002.

## נספחים

## נספח א' סיכום הערות המומחים

כאמור, מודל ניבוי השרידות שנבנה בעקבות סקירת הספרות וחקרי האירוע נשלח לשיפוט בקרב מומחים בתחום של פיתוח תכניות, הערכה ודינמיקה ארגונית בישראל ומחוצה לה. המודל נשלח לשישה מומחים בארץ, בארה"ב, בקנדה ובאוסטרליה. חמישה מהם השיבו לנו וחיוו את דעתם על המודל, בדרך כלל בפירוט רב. להלן רשימת המומחים אליהם נשלח המודל וסיכום קצר של המשוב שהתקבל מהם.

1. דר' משה שריר, ישראל
2. Lee R. Bone, M.P.H., B.S.N. Associate Professor, Bloomberg School of Public Health, Maryland, USA
3. Jay A. Mancini, Ph.D. Professor of Human Development, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, USA
4. Mary Ann Scheirer, Phd. Scheirer Consulting, Princeton, NJ, USA
5. Pierre Pluye, MD, PhD. Assistant Professor, McGill University, Department of Family Medicine, Montreal, Qc, Canada

המומחים מסכימים ביניהם כי המודל מקיף, חדשני וראוי. הם מדגישים את חשיבותה וייחודיותה של ההסתכלות הרב ממדית, את מערך המחקר השיטתי ואת הרלוונטיות הבינלאומית של המחקר. הערות המומחים יפורטו על פי חלקי המודל.

### תנאים ראשוניים:

כמה מהמומחים ציינו מספר גורמים אותם כדאי להוסיף לרשימת התנאים הראשוניים המשפיעים על שרידות: **ברמת התוכנית** מציעה שריר להוסיף התייחסות לעלותה (גבוהה/נמוכה) ולהיעזרותה/אי-היעזרותה במתנדבים. שריר מציע להתייחס לניסיון הניהולי הקודם של מנהיגות התוכנית וצוות העובדים שלה. **ברמת הארגון** מציעה שריר להתייחס למידת ההתאמה בין יעדי התוכנית לבין החזון של הארגון. שריר מציע להתייחס לתפקיד ותרומת הוועד המנהל, לרשתות החברתיות ולהון החברתי שעומד לרשות הארגון. **ברמת הקהילה** יש לבחון על פי מנסיני את השאלה עד כמה התוכנית עונה לצרכים אמיתיים של הקהילה. כן ראוי, על פי בונה, להתייחס לגודל האוכלוסייה אשר קיבלה שירות ולקונטקסט הפוליטי.

זאת ועוד, מנסיני טוען כי יש להבחין בין אלופי התוכנית (Program Champions) שהם אנשי התוכנית שנלחמים עבורה, לבין הפטרונים שהם אנשים מחוץ לתוכנית, בתוך הארגון או הקהילה, שתומכים בתוכנית, דוחפים אותה ומגינים עליה. בהמשך לכך, מציע שריר לחדד את ההתייחסות לזהותו של יזם התוכנית: האם הוא מגיע מתוך התוכנית, מתוך הארגון או מתוך הקהילה, כלומר האם הוא אלוף התוכנית או הפטרון שלה.



### תהליכים ופעולות:

שיירר טוענת כי הערכת התוכנית היא תהליך ולא תנאי ראשוני של התוכנית. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר כאשר פידבקים של המעריכים חוזרים אל התוכנית ומיושמים בה. מנסיני טוען שגם גמישות היא תהליך ולא תנאי מקדים היות והיא עומדת למבחן בכך שהיא מתבצעת "תוך כדי תנועה": כאשר עולים קשיים והתוכנית מצליחה להתאים את עצמה אליהם, כלומר להשתפר ולהתחדש כל הזמן.

כן מבקש מנסיני לבדוק עד כמה התוכנית יושמה כמו שהיא הוגדרה, כלומר להתייחס לסוגיית הביצוע ולא רק לסוגיית התיאוריה (theory failure vs. implementation failure). מנסיני מסביר שיש להפריד בין מצב בו רעיונות גרועים משפיעים על שרידות לבין מצב בו היישום הגרוע משפיע.

### היחסים בין המשתנים:

מספר מומחים מסכימים ביניהם כי ההפרדה בין חלקי המודל היא נכונה. בכלל זה ההפרדה בין רמת הארגון, התוכנית והקהילה, כמו גם ההפרדה בין התנאים הראשוניים לבין התהליכים. עם זאת, מבקש מנסיני להסביר את יחסי הגומלין בין שלושת הרמות של התנאים הראשוניים. בנוסף טוען פלויה כי התנאים הראשוניים משפיעים באופן ישיר על שרידות ולא באמצעות התהליכים. לכן יש לבדוק שנית את דרך ההצגה הגראפית של המודל ממנה עולה כי התנאים הראשוניים משפיעים על התהליכים אשר משפיעים על השרידות.

### משתנה התוצאה:

שיירר מחדדת את מאפייניו של משתנה התוצאה. ראשית, היא מציעה להפריד בין שני מצבים: מיסוד ורוטיניזציה. ברוטיניזציה התוכנית ממשיכה לשרוד כאשר היא מצליחה לקבל בכל פעם מחדש מימון קצר טווח בצורת מענקים או תרומות. כך מתקבל מצב בו התוכנית שורדת למרות שהיא אינה ממוסדת. היא מציעה להיזהר מהגדרת הפצה כסוג של שרידות. הגדרה זו יכולה "ללכלך" את התוצאות באותם מקרים בהם הפצה מתבצעת כתהליך נפרד ומקביל ולא על מנת לקדם שרידות. לסיום מציעה שיירר להפריד בין הקליפה לבין התוכן, כלומר בין שרידות מסגרת התוכנית לבין שרידות פעילויותיה. הפרדה זו נחוצה היות ויתכנו מצבים בהם המסגרת שורדת ומפעילה פעילויות אחרות, כמו גם מצבים בהם הפעילויות שורדות בתוך מסגרת חדשה או אחרת.

הערות המומחים חדדו כמה מהסוגיות שעלו בסקירת הספרות ובחקרי הארוע, וסייעו לנו בבניית הכלי לסקר התוכניות. נחזור לכמה מהערותיהם בפרק הדיון.

**סימנים לשידות**

1. גודל מספר לקוחות ועובדים, פעילויות, גובה התקציב; גידול/שמירה על היקף/ קיטון/ חיסול משך הזמן שעבר מסיום שלב הפרויקט. תפוצה מספר סניפים; התרחבות/ שמירה על הקיים/ התכנסות/ חיסול חיסול 4. מ.סוד: (תקינה ראשונית/ או משנית/ בסיס תקציב/ שגרה של גיוס משאבים) 5. מדידה למטרות אחרות או השפעה עליהן 6. מה שורד? הכל/ אלה/ לא/ תהליכים/ לא כלום

**תהליכים ופעולות להבטחת שרידות**

- על ידי התוכנית**
1. בחור התוכנית מתחילת הפרויקט, גבוש אסטרטגיה להמשך מימון התוכנית
  2. פניה ללקוחות מימון שונים ומגוונים
  3. בניית מבנה ארגוני יציב
  4. פיתוח הון אנושי בתוכנית
  5. פיתוח תיאוריה של התוכנית
  6. הערכה, ושיווק ממאזי ההערכה בתוך הארגון
  7. גיוס תמיכת הנחלת הארגון
  8. גיוס "אלופי תוכנית" בארגון
- על ידי הארגון**
1. בניית קשרים עם תוכניות אחרות בארגון
  2. פיתוח הון אנושי ותשתית ארגונית
  3. שילוב תקציב התוכנית בתקציב השוטף
  4. שיווק האורגן והתוכנית בארגון
  5. בניית שיחופי פעולה עם ארגונים אחרים
  6. טיפוח "אלופים" / "פטרונים" אחרים
  7. בניית רשת תומכת
  8. אל מול גופי משלה
  9. מיסוד התוכנית במערכת הציבורית (סופי תקציב וכו')
  10. יצירה של אופציה למאבק ציבורי
- על ידי הגוף הממן**
1. אל מול הארגון
  2. עבודה על שלב היציאה, כבר בשלב ההתקשרות
  3. קידום פעילויות תומכות שרידות
  4. בנייה של יכולות ארגוניות בתוכנית
  5. המשך קשר ותמיכה בתוכנית, גם לאחר תקופת המימון הראשונית

**תנאים ראשוניים**

**משתנים של הארגון המפעיל**

**אפיוני הארגון**

1. יציבות
2. גמישות
3. נכונות לקחת סיכונים
4. איזורה ארגונית
5. משאבים פנויים (slack)
6. חסות: ארגון ממשלתי לעומת NGO

**התיחסות הארגון לתוכנית**

1. תמיכת ההנהלה בתוכנית
2. דמויות מפתח שתומכות ("אלופי התוכנית")
3. אינטגרציה עם תוכניות אחרות בארגון

**משתני קהילה** (סביבה חברתית וארגונית)

1. פופולאריות של הנושא
2. לגיטימציה פוליטית
3. תמיכה ציבורית
4. תחרות על משאבים מצד ארגונים אחרים
5. שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים

**משתנים של הפרויקט**

**משאבים מספיים**

1. גיון מקורות מימון
2. משך תקופת המימון הראשון
3. תוכנית אסטרטגית להמשך מימון

**משאבי כוח אדם**

1. איכות כוח האדם
2. פיתוח הון אנושי בתוכנית
3. תיאוריה של התוכנית
1. המדרה ברורה של מטרות, יעדים ואוכלוסיה
2. תיאוריה שקושרת בין בעיות, התערבויות ותוצאות צפויות
3. ידע על התערבויות דומות במקומות אחרים
4. ייחודיות התוכנית
5. ידע חדש שנוצר בתוכנית

**הערכה וממצאיה**

1. עצם קיומה של הערכה
2. ממצאים בדבר מועילות התוכנית
3. ממצאים בדבר יעילות התוכנית
4. תפוצת הממצאים
5. מאפייני ביצוע של התוכנית
1. מנהיגות התוכנית
2. גמישות התוכנית
3. מיימדי התוכנית
1. גודל התוכנית יחסית לגודל הארגון
2. תפוצת התוכנית (מקומית לעומת ארצית)

נספח ג'  
שאלון המחקר

תאריך: \_\_\_\_\_

לכבוד:  
שלום רב,

**הנידון: שאלון "שרידות" תכניות**

המשך קיומה של תכנית הוא אחד האתגרים המרכזיים העומדים הן בפני קרנות הממנות תכניות והן בפני ארגונים היוזמים ומפעילים תכניות. תמונה טובה יותר של שיעור התכניות ששורדות והבנה טובה יותר של מאפייניהן ושל הגורמים המסבירים זאת יכולים, להערכתנו, לתרום לתהליך קבלת ההחלטות של קרנות, ארגונים ויזמים חברתיים.

מאגר שכולל מאות רבות של תכניות, שמומנו על ידי קרנות בשלב הפיילוט, נבנה בעזרת מידע שהתקבל מכמה קרנות מרכזיות. התכנית לה הייתה או עדיין שותף/ה עלתה במדגם של מחקר זה. אנו מבקשים ללמוד מניסיוןך ובעזרתך לבחון מודל תיאורטי על תופעת "שרידות תכניות" והגורמים המנבאים זאת. נודה לך אם תפנה/י זמן למילוי שאלון זה שמטרתו לאסוף מידע שיטתי אודות התוכנית בה הייתה מעורב, האנשים והארגונים שהיו מעורבים בפיתוחה ויישומה, המשאבים שהוקצו לה ומצבה כיום.

את השאלון, הכולל שאלות סגורות ופתוחות, ניתן למלא באופן עצמאי, בראיון טלפוני או בראיון פנים אל פנים עם עוזרת/ת מחקר. המידע שייאסף בעזרת השאלון ישמש רק עבור המחקר והממצאים ידווחו רק כסיכומים סטטיסטיים. לא יועבר לקרנות, או לכל גורם אחר, מידע שיאפשר לזהות את הדברים שנאמרו עם אומרם, או עם תכנית ספציפית.

אנו מעריכים מאד את השקעת הזמן שלך ומודים לך מאוד על שיתוף הפעולה.

פרטים ליצירת קשר, לצורך שאלות הבהרה:

פרופ' ריקי סויה: [savaya@post.tau.ac.il](mailto:savaya@post.tau.ac.il), טל' 6409131

פרופ' שמעון שפירו: [shispi@post.tau.ac.il](mailto:shispi@post.tau.ac.il), טל' 6417323

מיטל טירי, רכזת מחקר: [meital\\_tau@yahoo.com](mailto:meital_tau@yahoo.com), 054-5655164

א. פרטים על אופן מילוי השאלון:

מילוי עצמי	1. לא 2. כן, תאריך:
ניתן לשלוח את השאלון המלא לפקס מס': 03-6409182 לפרופ' שמעון שפירו או לפרופ' ריקי סויה	
ראיון טלפוני	1. לא 2. כן, תאריך: שם המראיין:
ראיון פנים אל פנים	1. לא 2. כן, תאריך: שם המראיין:
הערות:	

א. פרטי רקע על התכנית

נא לוודא את נכונות הפרטים הבאים ולהשלים פרטים חסרים:

1.	שם התוכנית:
2.	שם הקרן:
3.	שם הארגון:
4.	תאור קצר של התוכנית:
5.	תקופת התמיכה של הקרן החלה בשנת _____ ונמשכה _____ שנים
6.	סכום המימון הכולל שאושר לתכנית על ידי הקרן:

נא להשלים את הפרטים הנוספים הבאים:

7.	השנה בה החלה התוכנית לפעול:
8.	האם הקרן אשר צוינה בסעיף 2 היא הקרן העיקרית אשר מימנה את התוכנית? 1. כן 2. לא
<b>אם לא, נא לענות על שלוש השאלות הבאות:</b>	
9.	מי הייתה הקרן העיקרית אשר מימנה את התוכנית?
10.	תקופת התמיכה של הקרן העיקרית החלה בשנת _____ ונמשכה _____ שנים
11.	סכום המימון הכולל שאושר לתכנית על ידי הקרן העיקרית <sup>2</sup> :

הערה: מכאן והלאה נתייחס לקרן העיקרית כאל הקרן שהוזכרה בסעיף 2 או בסעיף 9.

<sup>1</sup> נא לציין אם הסכום הוא בשקלים או בדולרים.  
<sup>2</sup> במידה ואינך זוכר/ת את הסכום המדויק, נא לתת הערכה מקורבת.

**ב. פרטים על ממלא השאלון**

12.	שם ממלא השאלון:
13.	תפקיד בעת הפעלת התכנית:
14.	האם עדיין קשור לתכנית או לארגון המפעיל? 1. לא 2. כן
15.	כתובת:
16.	מס' טלפון:
17.	פקס:
18.	כתובת אלקטרונית:

האם אנשים נוספים השתתפו במילוי השאלון? 1. כן 2. לא, במידה שלא, נא לעבור לסעיף ג.

**אדם נוסף אשר השתתף במילוי השאלון:**

19.	שם:
20.	תפקיד בעת הפעלת התכנית:
21.	האם עדיין קשור לתכנית או לארגון המפעיל? 1. לא 2. כן
22.	כתובת:
23.	מס' טלפון:
24.	פקס:
25.	כתובת אלקטרונית:

**ג. אוכלוסיות היעד של התוכנית**

26. מי היו אוכלוסיות היעד העיקריות של התכנית?

---



---

**ד. מטרות התכנית**

27. מה היו המטרות המרכזיות של התכנית?

---



---

**ה. פעילויות**

28. מה היו הפעילויות העיקריות שנכללו בתוכנית?

---



---

**ו. שרידות התכנית**

29. האם התוכנית ממשיכה לפעול כיום? 1. כן 2. לא
30. במידה והתוכנית **אינה** ממשיכה לפעול כיום: עד מתי המשיכה התוכנית לפעול?  
 התוכנית המשיכה לפעול עד שנת \_\_\_\_\_
- נא לענות על חמש השאלות הבאות רק במידה והתוכנית ממשיכה לפעול כיום:**
31. מי מממן את התוכנית כיום? \_\_\_\_\_
32. מי מפעיל את התוכנית כיום? \_\_\_\_\_
33. האם אתה סבור שהתוכנית תמשיך להתקיים במהלך חמש השנים הבאות?  
 1. כן 2. לא 3. אין לי יכולת להעריך
34. מה לדעתך יקרה להיקף התוכנית במהלך חמש השנים הבאות?  
 1. יקטן 2. יגדל 3. ישאר באותו גודל
35. נא להסביר על מה מבוססת הערכתך לגבי סיכויי התכנית להמשיך לפעול:

בשלושת הלוחות הבאים, אתם מתבקשים לציין מה קרה להיקף (גודל) התוכנית במימדים שונים, בהתייחס לשלוש נקודות זמן: עם תום תקופת המימון של הקרן העיקרית, שנה לאחר תום תקופת המימון והיום.

**מייד לאחר סיום תקופת המימון של התוכנית על ידי הקרן העיקרית, מה קרה לתוכנית, בהיבטים הבאים:**

גידול משמעותי	גידול מסוים	לא חל שינוי	ירידה מסוימת	ירידה משמעותית	לא נשאר דבר	
6	5	4	3	2	1	36. תקציב
6	5	4	3	2	1	37. תקנים
6	5	4	3	2	1	38. היקף הפעילויות
6	5	4	3	2	1	39. סוגי פעילויות
6	5	4	3	2	1	40. לקוחות
6	5	4	3	2	1	41. יחידות (סניפים)

**שנה לאחר תום תקופת המימון על ידי הקרן העיקרית, מה קרה לתוכנית, בהיבטים הבאים:**

גידול משמעותי	גידול מסוים	לא חל שינוי	ירידה מסוימת	ירידה משמעותית	לא נשאר דבר	
6	5	4	3	2	1	42. תקציב
6	5	4	3	2	1	43. תקנים
6	5	4	3	2	1	44. היקף הפעילויות
6	5	4	3	2	1	45. סוגי פעילויות
6	5	4	3	2	1	46. לקוחות

6	5	4	3	2	1	47. יחידות (סניפים)
---	---	---	---	---	---	---------------------

**כיום**, מה קרה לתוכנית, בהיבטים הבאים:

גידול משמעותי	גידול מסוים	לא חל שינוי	ירידה מסוימת	ירידה משמעותית	לא נשאר דבר	
6	5	4	3	2	1	48. תקציב
6	5	4	3	2	1	49. תקנים
6	5	4	3	2	1	50. היקף הפעילויות
6	5	4	3	2	1	51. סוגי פעילויות
6	5	4	3	2	1	52. לקוחות
6	5	4	3	2	1	53. יחידות (סניפים)

54. האם התוכנית מעוגנת כיום בחוק, תקנות או נהלים? 1. לא 2. כן

55. אם כן, באיזה חוקים או תקנות, ובמסגרת איזה רשות או ארגון?

---



---

56. האם התוכנית נכללת ב"בסיס התקציב", דהיינו הפכה לחלק קבוע ושגרתי מהתקציב השנתי של

רשות או ארגון כלשהו? 1. לא 2. כן

57. אם כן, בתקציב של איזה רשויות או ארגונים?

---



---

58. האם נוצרה שיגרה של גיוס משאבים, מדי שנה בשנה, למימון תוכנית זו? 1. לא 2. כן

59. אם כן, איזו שיגרה?

---



---

60. האם התכנית, או מרכיבים מרכזיים שלה, אומצו על ידי שירותים אחרים? 1. לא 2. כן

61. אם כן, איזה מרכיבים ובאילו מסגרות?

---



---

62. האם ידע או דרכי פעולה שנוצרו בתוכנית הופצו אל מחוץ לארגון שבמסגרתו הופעלה לראשונה?

1. לא 2. כן

63. אם כן, איזה ובאיזה אופן?

---



---

אם שרדו רק חלקים מהתכנית, נא לציין אלו שרדו ואלו לא.

64. חלקים ששרדו: \_\_\_\_\_

65. חלקים שלא שרדו: \_\_\_\_\_

66. בהמשך לשאלות הקודמות -- לפי מיטב הבנתך, מה היו הגורמים שסייעו לתוכנית (או לחלקים ממנה) לשרוד?

67. ומה היו הגורמים שפגמו ביכולתה של התוכנית לשרוד?

נא לשים לב, השאלות הבאות מתייחסות לתקופה שבה הקרן העיקרית מימנה את התוכנית.  
ז. משאבים שעמדו לרשות התכנית

מהם מקורות וסוגי המשאבים (בכסף או בשווה כסף) אשר עמדו לרשות התוכנית?						
<u>נא לסמן אילו משאבים ניתנו</u>					<u>הגורם שסיפק את המשאבים</u>	
אחר	שירותי משרד	מקום	כוח אדם	כסף		
					.68	רשויות מקומית
					.69	
					.70	
					.71	
					.72	משרדי ממשלה
					.73	
					.74	
					.75	
					.76	קרנות
					.77	
					.78	
					.79	



					.80	גופים עסקיים
					.81	
					.82	

						.83	תורמים פרטיים
						.84	
						.85	
						.86	הארגון המפעיל, מתוך התקציב שלו
						.87	
						.88	פנייה לציבור
						.89	
						.90	אחר
						.91	
						.92	

93. האם היו שותפים לתוכנית **שלא** נכללו ברשימה הקודמת? 1. לא 2. כן

94. אם כן, מי הם, וכיצד היו שותפים לתוכנית?

---



---



---

95. האם הלקוחות של התוכנית שלמו עבור השירותים שקבלו? 1. לא 2. כן

#### ז. אסטרטגיות לגיוס משאבים

96. האם הייתה לכם תכנית אסטרטגית לגיוס משאבים לתוכנית? 1. לא 2. כן

אם כן, באיזה שלב היא הופעלה? (נא להקיף בעיגול את כל התשובות המתאימות)

97. לפני תקופת המימון של התוכנית על ידי הקרן העיקרית

98. במהלך תקופת המימון של התוכנית על ידי הקרן העיקרית

99. בסיום תקופת המימון של התוכנית על ידי הקרן העיקרית

100. לאחר תקופת המימון של התוכנית על ידי הקרן העיקרית

בלוח הבא מופיעה רשימה של אסטרטגיות לגיוס משאבים. נא לציין עד כמה נעשה שימוש בכל אחת מהן:

במידה רבה מאוד	במידה רבה	בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	
5	4	3	2	1	101. הפעלה של גייס כספים
5	4	3	2	1	102. פניה לקרנות בבקשה לקבלת מענקים
5	4	3	2	1	103. פרסום ושיווק של התוכנית לגורמים מממנים
5	4	3	2	1	104. פרסום של התוכנית במדיה הכתובה ו/או האלקטרונית
5	4	3	2	1	105. קבלת התחייבות מגורם כלשהו למימון עתידי של התוכנית
5	4	3	2	1	106. הפעלת לובי

5	4	3	2	1	107. יצירת קואליציות
5	4	3	2	1	108. הפעלת לחץ ציבורי
5	4	3	2	1	109. פנייה לציבור בבקשה לתרום לתכנית
5	4	3	2	1	110. אחר, נא לפרט:

### ט. תפוצת התכנית

111. התוכנית תפקדה כ... 1. מקומית 2. אזורית 3. ארצית 4. אחר, נא לפרט

112. אם רלבנטי: בכמה ישובים היא פעלה בתקופת המימון הראשונית של הקרן העיקרית? \_\_\_\_

113. אם רלבנטי: בכמה מסגרות (למשל בתי ספר, בתי חולים וכו') היא פעלה בתקופת המימון

הראשונית של הקרן העיקרית? \_\_\_\_

### י. כוח אדם

בנקודת השיא של התוכנית	
	114. כמה א/נשים עבדו בתוכנית 20 שעות שבועיות או יותר?
	115. כמה א/נשים עבדו בתוכנית פחות מ-20 שעות שבועיות?

116. האם התוכנית נעזרה במתנדבים? 1. לא 2. כן

### יא. וועדת היגוי

117. האם הייתה לתוכנית וועדת היגוי? 1. לא 2. כן

118. אם כן, באיזו מידה, להערכתך, וועדת ההיגוי מילאה תפקידים בניהול והכוונת התוכנית?

(נא לסמן את התשובה המתאימה)

בכלל לא	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1	2	3	4	5

אם הייתה לתוכנית וועדת היגוי, אלו גורמים נכללו בה? (נא לסמן את כל התשובות המתאימות):

119. נציגים מצוות התכנית

120. נציגים מהנהלת הארגון

121. נציגים של גופים מממנים

122. נציגים נוספים, נא לציין מאילו גופים: \_\_\_\_\_

**יב. צוות התכנית**

נא לשים לב, הסעיף הבא מתייחס אל **האנשים שסיפקו שירות** ללקוחות התוכנית

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	בהשוואה לתכניות אחרות שמוכרות לך, האם להערכתך, מרבית אנשי הצוות של התכנית...
5	4	3	2	1	123. היו מחויבים לייעוד, לחזון ולמטרות התכנית
5	4	3	2	1	124. היו מומחים בהתערבויות שהתכנית הציעה
5	4	3	2	1	125. היו יצירתיים וגמישים
5	4	3	2	1	126. השקיעו בתכנית מעבר לשעות עליהם קבלו שכר
5	4	3	2	1	127. היו מעורבים בקבלת ההחלטות

128. האם התוכנית כללה מרכיב של הכשרה ייחודית או ייעודית לעובדי התוכנית או למתנדביה?  
1. לא 2. כן

129. אם כן, איזה הכשרה ייחודית עברו העובדים או המתנדבים?

---



---

**יג. התיאוריה של התכנית**

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	בהשוואה לתוכניות אחרות שמוכרות לך, להערכתך, עד כמה ...
5	4	3	2	1	130. היו לתכנית הגדרות ברורות של תוצאות
5	4	3	2	1	131. היו לתכנית הגדרות ברורות של מאפייני אוכלוסיית היעד
5	4	3	2	1	132. היו לתכנית הגדרות ברורות של צרכים או בעיות של אוכלוסיית היעד
5	4	3	2	1	133. היו לתכנית הגדרות ברורות של מודלים ושיטות התערבות
5	4	3	2	1	134. נעשתה סקירת ספרות שיטתית לקראת הפעלת התכנית
5	4	3	2	1	135. ההתערבויות שנבחרו התבססו על ממצאי מחקרים
5	4	3	2	1	136. הייתה למידה מהניסיון של תכניות אחרות
5	4	3	2	1	137. התכנית הייתה חדשנית
5	4	3	2	1	138. המשאבים שהוקצו לתוכנית תאמו את הפעילויות שתוכננו
5	4	3	2	1	139. היה קשר לוגי בין מאפייני האוכלוסייה והפעילויות שתוכננו
5	4	3	2	1	140. היה קשר לוגי בין הפעילויות שתוכננו לבין התוצאות הצפויות

יז. מאפיינים נוספים של התוכנית

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	בהשוואה לתוכניות אחרות שמוכרות לך, להערכתך, עד כמה ...
5	4	3	2	1	141. התכנית השקיעה בפיתוח אנשי הצוות
5	4	3	2	1	142. הייתה תחלופה בקרב צוות העובדים
5	4	3	2	1	143. לתכנית היה מבנה ארגוני ברור
5	4	3	2	1	144. התכנית הותאמה לשינויים שהתרחשו בסביבה
5	4	3	2	1	145. התוכנית הייתה יקרה יחסית למספר הנהנים ממנה

146. האם במהלך הפעלת התוכנית היה צורך לצמצם במשאבים על מנת להמשיך את הפעלתה?

1. כן 2. לא

147. אם כן, האם כאשר היה צמצום במשאבים, נעשו שינויים במרכיבי התוכנית?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא
5	4	3	2	1

יח. הערכת התוכנית

148. האם התכנית הוערכה? 1. לא 2. כן, אם לא- נא לעבור לסעיף טז.

149. במידה שהתכנית הוערכה ההערכה נעשתה על ידי:

1. אנשים שעובדים בתכנית	2. אנשים שעובדים בארגון	3. גורם חיצוני לתכנית ולארגון	4. גורמים פנימיים וחיצוניים
-------------------------	-------------------------	-------------------------------	-----------------------------

150. ההערכה הייתה ... (סמן את האפשרות המתאימה)

1. מעצבת - כלומר, הזרימה מידע למקבלי החלטות תוך כדי תהליך היישום במטרה לשפר את התכנית	1. מסכמת - כלומר, דו"ח הוגש לאחר יישום התכנית במטרה להעריך אם מטרת התכנית הושגה	3. מעצבת ומסכמת
---	---	-----------------

151. במידה שהיה מרכיב של הערכה מסכמת: על פי ממצאי דו"ח ההערכה התכנית השיגה...

1. חלק קטן ממטרותיה	2. חלק ממטרותיה	3. את מרבית מטרותיה	4. את כל מטרותיה
---------------------	-----------------	---------------------	------------------

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	עד כמה ...
5	4	3	2	1	152. נעשה שימוש בממצאי ההערכה לשיפור התוכנית
5	4	3	2	1	153. ממצאי ההערכה פורסמו בקרב מקורות מימון
5	4	3	2	1	154. ממצאי ההערכה פורסמו לקהלי יעד שונים

**זז. מנהיגות התוכנית**

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	155. האם האדם אשר יזם את התוכנית לקח חלק פעיל בניהולה?
5	4	3	2	1	

156. האם היו אנשים שתפקדו כמנהיגי התוכנית, בנוסף למי שיזם את התוכנית ולמנהלה בפועל? 1. לא 2. כן,

157. אם כן, כמה? \_\_\_\_\_

158. האם הייתה תחלופה בניהול התוכנית? 1. לא 2. כן

159. אם כן, כמה אנשים שונים עמדו בראש התוכנית מאז שקמה ועד היום? \_\_\_\_\_

**נא לשים לב, בלוח הבא אתם מתבקשים להתייחס לתכונות של מנהיגי התוכנית**

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	בהשוואה לתוכניות אחרות שמוכרות לך, להערכתך, עד כמה אפיינו את <u>מנהיגי התוכנית</u> התכונות הבאות ..
5	4	3	2	1	160. חזון
5	4	3	2	1	161. מחויבות לתוכנית
5	4	3	2	1	162. נכונות להיאבק למען התוכנית
5	4	3	2	1	163. נכונות לקחת סיכונים למען התוכנית
5	4	3	2	1	164. יצירתיות
5	4	3	2	1	165. גמישות
5	4	3	2	1	166. התלהבות
5	4	3	2	1	167. הקפדה על נהלים
5	4	3	2	1	168. יכולת לעבוד עם אנשי ממסד
5	4	3	2	1	169. יכולת לגייס תמיכה לתוכנית

**יז. הארגון שהפעיל את התוכנית**

שם הארגון: \_\_\_\_\_

170. כיצד מוגדר הארגון, האם הוא.. (נא להקיף בעיגול את התשובה המתאימה)

1. יחידה במשרד ממשלתי
2. יחידה ברשות מקומית
3. יחידה במוסד ציבורי
4. עמותה עצמאית
5. עמותה שקשורה למשרד ממשלתי או לרשות מקומית
6. אחר: _____

171.	האם הארגון היה קיים קודם לתכנית?	1. לא	2. כן
172.	האם זו התוכנית היחידה שהופעלה או מופעלת במסגרת הארגון?	1. לא	2. כן
173.	האם התוכנית מהווה "ספינת דגל" של הארגון?	1. לא	2. כן
174.	האם יש לארגון, בדרך כלל, משאבים פנויים שמאפשרים קידום של יוזמות חדשות?	1. לא	2. כן

**יח. גודל התוכנית ביחס לגודל הארגון (נא להקיף את התשובה המתאימה)**

175. <b>בהתייחס לתקציב:</b> מה היה גודל התקציב שעמד לרשות התוכנית, בהשוואה לכלל התקציב שעמד לרשות הארגון (באחוזים)?	תקציב התוכנית הוא חלק עקרי מתקציב הארגון או גדול ממנו	תקציב התוכנית הוא כשני שלישי או כשלושה רבעים מתקציב הארגון	תקציב התוכנית שווה לכמחצית מתקציב הארגון	תקציב התוכנית הוא כשליש או כרבע מתקציב הארגון	תקציב התוכנית זניח או כמעט זניח בהשוואה לתקציב הארגון
	81%-100%	61%-80%	41%-60%	21%-40%	0%-20%
	5	4	3	2	1

176. <b>בהתייחס לתקנים:</b> כמה תקנים עמדו לרשות התוכנית בהשוואה לכלל התקנים שעמדו לרשות הארגון (באחוזים)?	מספר התקנים של התוכנית שווה למרבית התקנים של הארגון או יותר מכך	מספר התקנים של התוכנית הוא כשני שלישי או כשלושה רבעים ממספר התקנים של הארגון	מספר התקנים של התוכנית שווה לכמחצית ממספר התקנים של הארגון	מספר התקנים של התוכנית הוא כשליש או כרבע ממספר התקנים של הארגון	מספר התקנים של התוכנית זניח או כמעט זניח בהשוואה למספר התקנים של הארגון
	81%-100%	61%-80%	41%-60%	21%-40%	0%-20%
	5	4	3	2	1

177. <b>בהתייחס למספר הלקוחות:</b> איזה חלק מלקוחות הארגון קיבלו שירותים מהתוכנית?	כל או כמעט כל הלקוחות	כשני שלישי או כשלושה רבעים מהלקוחות	כמחצית מהלקוחות	כשליש או כרבע מהלקוחות	חלק זניח או כמעט זניח מהלקוחות
	81%-100%	61%-80%	41%-60%	21%-40%	0%-20%
	5	4	3	2	1

**יט. הנהלת הארגון**

178. באיזו מידה הייתה חפיפה בין האנשים אשר נכללו **בהנהלת התוכנית** לבין האנשים אשר

נכללו **בהנהלת הארגון**? (נא לסמן את התשובה המתאימה)

1. חפיפה מלאה 2. חפיפה חלקית 3. לא הייתה חפיפה

נא לשים לב -- בלוח הבא אתם נשאלים לגבי התייחסות הנהלת הארגון לתכנית והפעולות שנקטה עבור קידומה. בהמשך, תתבקשו להתייחס לתכונות של הארגון.

להערכתך, עד כמה...	בכלל לא	מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
179. הנהלת הארגון הייתה מחויבת לתכנית?	1	2	3	4	5
180. הנהלת הארגון נאבקה למען התכנית?	1	2	3	4	5
181. הנהלת הארגון לקחה סיכונים למען התוכנית?	1	2	3	4	5
182. הנהלת הארגון גייסה תמיכה עבור התכנית?	1	2	3	4	5
183. הנהלת הארגון תמכה בתוכנית בשלב הייזום שלה?	1	2	3	4	5
184. הנהלת הארגון תמכה בתוכנית במהלך הפעלתה?	1	2	3	4	5
185. היו לתכנית תומכים נלהבים בקרב בכירים בארגון?	1	2	3	4	5

### כ. תכונות של הארגון

להערכתך, עד כמה...	בכלל לא	מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
186. התוכנית הייתה חלק אינטגרלי מפעילות הארגון?	1	2	3	4	5
187. צוות התוכנית עבד גם בתוכניות אחרות של הארגון?	1	2	3	4	5
188. גם מי שלא עבד בתוכנית היה שותף לה?	1	2	3	4	5
189. הייתה בארגון תחושת בעלות על התוכנית?	1	2	3	4	5
190. התוכנית היא חלק מבסיס התקציב של הארגון	1	2	3	4	5

191. האם כאשר היה צמצום במשאבים, הנהלת הארגון צמצמה סעיפי הוצאה אחרים למען התוכנית?

בכלל לא	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	לא היה צמצום במשאבים
1	2	3	4	5	6



נא לשים לב -- בלוחות הבא אתם מתבקשים להתייחס ל**כלל הארגון** שבמסגרתו פעלה התוכנית.

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	בהשוואה לארגונים אחרים שמוכרים לך, להערכתך, עד כמה התכונות הבאות מאפיינות את הארגון ...
5	4	3	2	1	<u>20.</u> פתיחות לשינויים
5	4	3	2	1	<u>21.</u> גמישות
5	4	3	2	1	<u>22.</u> חדשנות
5	4	3	2	1	<u>23.</u> יצירתיות
5	4	3	2	1	<u>24.</u> חזון
5	4	3	2	1	<u>25.</u> מאבק קיומי מתמיד
5	4	3	2	1	<u>26.</u> חילופים רבים בסגל ובהנהלה
5	4	3	2	1	<u>27.</u> יכולת להתאים עצמו לסביבה משתנה
5	4	3	2	1	<u>28.</u> הקפדה על נהלים

29. האם היו בתוכנית/בארגון אנשים שנתפסו כ"אלופי התוכנית", כלומר אנשים שהתוכנית

הייתה בראש מעייניהם והיו מוכנים לעשות הרבה מאד בכדי לקדמה? 1. כן 2. לא

30. במידה וכן, מי הם? \_\_\_\_\_

#### כא. הסביבה שבה הופעלה התוכנית

31. היכן התוכנית הופעלה (מה הייתה סביבת התוכנית)? לדוגמא- בתי חולים, פנימיות, בתי ספר וכו' \_\_\_\_\_

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מעטה	בכלל לא	עד כמה...
5	4	3	2	1	<u>32.</u> גורמים מהסביבה היו מעורבים בייזום התכנית
5	4	3	2	1	<u>33.</u> גורמים מהסביבה היו מעורבים בתכנון ובפיתוח התכנית
5	4	3	2	1	<u>34.</u> גורמים מהסביבה היו מעורבים בהפעלת התכנית
5	4	3	2	1	<u>35.</u> גורמים מהסביבה היו מעורבים בניהול התכנית
5	4	3	2	1	<u>36.</u> התקיים שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים
5	4	3	2	1	<u>37.</u> היו בסביבה ארגונים שהתחרו על אותו תחום פעילות
5	4	3	2	1	<u>38.</u> היו בסביבה ארגונים שהתחרו על אותם משאבים
5	4	3	2	1	<u>39.</u> אוכלוסיית היעד של התכנית מעוררת אהדה
5	4	3	2	1	<u>40.</u> שיטת ההתערבות נתפסה כראויה בקהילה המקצועית
5	4	3	2	1	<u>41.</u> הייתה לתוכנית תמיכה ציבורית

<b>האם היו בסביבה החברתית-פוליטית-ארגונית, שמחוץ לתכנית והארגון המפעיל, "פטרוניים" לתוכנית ולארגון, כלומר אנשים שהיו מוכנים לתת לתוכנית חסות ולקדמה?</b>	
<u>42</u> . ברשות המקומית	1. לא 2. כן, שם ותפקיד:
<u>43</u> . במשרדי ממשלה	1. לא 2. כן, שם ותפקיד:
<u>44</u> . בקרנות	1. לא 2. כן, שם ותפקיד:
<u>45</u> . בארגונים / שירותים	1. לא 2. כן, שם ותפקיד:
<u>46</u> . בקהילה	1. לא 2. כן, שם ותפקיד:
<u>47</u> . אחר	1. לא 2. כן, שם ותפקיד:

48. בסך הכול, עד כמה להערכתך תרמה מעורבות הסביבה לתכנית?

1. תרמה רבות	2. תרמה למדי	3. תרמה במידה בינונית	4. תרמה מעט	5. לא תרמה
--------------	--------------	-----------------------	-------------	------------

**כב. הקרן המממנת העיקרית**

עד כמה הקרן המממנת העיקרית ...	בכלל לא	מעטה במידה	בינונית במידה	רבה במידה	רבה מאוד במידה
<u>49</u> . התייחסה לשלב היציאה מהתכנית, בעת כניסתה לתוכנית	1	2	3	4	5
<u>50</u> . התנתה את תמיכתה בתוכנית בהבטחה למימון עתידי של התוכנית לאחר הפיילוט	1	2	3	4	5
<u>51</u> . יצרה שיתוף פעולה בין התוכנית לבין גורמים מממנים	1	2	3	4	5
<u>52</u> . קידמה פעילויות תומכות שרידות	1	2	3	4	5
<u>53</u> . השקיעה בבניית היכולות הארגוניות של הארגון	1	2	3	4	5
<u>54</u> . התחייבה על תקופת מימון ארוכת טווח בהסכם תמיכה שנחתם מראש	1	2	3	4	5
<u>55</u> . הייתה מחויבת להמשך קיומה של התכנית, לאחר תקופת המימון	1	2	3	4	5
<u>56</u> . הייתה מעורבת בניהול והפעלת התוכנית	1	2	3	4	5

57. מה היה חלקה של הקרן העיקרית במימון העלות הכוללת של התוכנית בתקופת המימון של הקרן? (נא לסמן את התשובה המתאימה)

1. זניח	2. כשליש או כרבע	3. כמחצית	4. כשני שלישים או כשלושה רבעים	5. הכול או כמעט הכול
---------	------------------	-----------	--------------------------------	----------------------

עוד שאלה אחת גדולה, שנוגעת לשותפים בתכנית, וסיימנו. אני מאוד מודה לך על הסבלנות.

איזה סוג של מעורבות הייתה לאדם או ארגון זה?		בהשוואה לשותפים האחרים, עד כמה אדם או ארגון זה היה מעורב בתכנית?	נא לציין את שמות האנשים / ארגונים שהיו שותפים לתכנית, בתקופת המימון הראשונית של הקרן העיקרית:
1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא	בייזום התכנית: בהבניית או תכנון התכנית: במימון / באספקת משאבים: בניהול התכנית: בייעוץ להנהלת או צוות התכנית: בעשייה המקצועית: בגיוס תמיכה מהציבור, הממסד או מבעלי אמצעים:	1. מעט מאוד 2. מעט 3. באופן בינוני 4. היה מאוד מעורב	1.
1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא	בייזום התכנית: בהבניית או תכנון התכנית: במימון / באספקת משאבים: בניהול התכנית: בייעוץ להנהלת או צוות התכנית: בעשייה המקצועית: בגיוס תמיכה מהציבור, הממסד או מבעלי אמצעים:	1. מעט מאוד 2. מעט 3. באופן בינוני 4. היה מאוד מעורב	2.
1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא	בייזום התכנית: בהבניית או תכנון התכנית: במימון / באספקת משאבים: בניהול התכנית: בייעוץ להנהלת או צוות התכנית: בעשייה המקצועית: בגיוס תמיכה מהציבור, הממסד או מבעלי אמצעים:	1. מעט מאוד 2. מעט 3. באופן בינוני 4. היה מאוד מעורב	3.
1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא 1. כן 2. לא	בייזום התכנית: בהבניית או תכנון התכנית: במימון / באספקת משאבים: בניהול התכנית: בייעוץ להנהלת או צוות התכנית: בעשייה המקצועית: בגיוס תמיכה מהציבור, הממסד או מבעלי אמצעים:	1. מעט מאוד 2. מעט 3. באופן בינוני 4. היה מאוד מעורב	4.



## נספח ד'

### מאפיינים של אוכלוסיות היעד

מאפייני אוכלוסיות היעד של התוכניות (ניתוח תכן של תשובות לשאלות פתוחות, באחוזים מתוך 197=N)

אחוז מכלל התכניות 197=N	משתנים	
	<b>גיל</b>	
7.1%	אין ספציפיקציה	
8.1%	גיל רך 0-5	
12.2%	ילדים 5-12	
19.3%	ילדים עד גיל התבגרות	
24.4%	נוער 13-18	
33.5%	מבוגרים (לא צוין טווח גילים)	
6.6%	מבוגרים צעירים 19-35	
2.0%	מבוגרים 36-65	
15.2%	בגיל 65+	
	<b>מין</b>	
88.3%	אין ספציפיקציה	
9.1%	נשים	
2.5%	גברים	
	<b>לאום</b>	
77.7%	אין ספציפיקציה	
19.8%	יהודים	
14.2%	ערבים	
1.0%	אחר	
	<b>רמת דתיות</b>	
94.4%	אין ספציפיקציה	
1.0%	חילוניים	
1.0%	מסורתיים	
1.5%	דתיים	
2.0%	חרדים	
2.0%	אחר	

<b>ותק בארץ</b>	
89.8%	אין ספציפיקציה
10.2%	עולים חדשים
<b>מצב בריאות</b>	
52.3%	בריאים / חיים בקהילה / עצמאיים
25.9%	אין ספציפיקציה
16.8%	מוגבלות פיזית
7.1%	מוגבלות קוגניטיבית
6.6%	מוגבלות נפשית
7.1%	אחר
<b>מצב משפחתי</b>	
75.1%	אין ספציפיקציה
6.6%	הורים
1.0%	אמהות
9.1%	הורים וילדיהם / משפחות
1.5%	אמהות וילדים
6.6%	אחר
<b>135=N מתוך, אחוזים, מאפיינים נוספים</b>	<b>מאפיינים נוספים</b>
5.2%	חיילים משוחררים
4.4%	אסירים משוחררים
26.7%	תלמידים
2.2%	משפחות מרובות ילדים
0.7%	משפחות חד-הוריות
25.9%	משפחות מצוקה
15.6%	נוער בסיכון
4.4%	משפחות לילדים בעלי צרכים מיוחדים (אוטיסטים)
3.7%	מכורים
8.1%	אלימות במשפחה
0.7%	הומוסקסואלים, טרנס-סקסואליים
0.7%	עוסקים בזנות
23.7%	אחר

**נספח ה'**  
מטרות התכניות

מטרות התכנית (ניתוח תכן של תשובות לשאלה פתוחה)	אחוז מתוך סה"כ המשיבים N=190
לספק מסגרת לתמיכה והעצמה	53.7%
שינוי עמדות	46.8%
הגשת סיוע נפשי	44.2%
הגברת מודעות לנושאי התכנית	37.9%
לימודים/הקניית ידע	34.7%
העשרה [העשרת שעות הפנאי]	21.6%
שילוב אוכלוסיות מורדות	14.2%
תמיכה באוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים ובמשפחותיהן	10.0%
השמה תעסוקתית	9.5%
הגברת מעורבות חברתית	8.9%
מענה לצרכים של קשישים ומשפחותיהם	5.8%
מקלט והגנה מפני אלימות	5.3%
טיפול במכורים	2.6%
שירותי סיעוד	2.1%
סיוע לדרי רחוב	1.1%
אחר	9.5%

## נספח ו'

אסטרטגיות / פעילויות מרכזיות

אחוז מתוך סה"כ המשיבים N=189	פעילויות מרכזיות (ניתוח תכן של תשובות לשאלה פתוחה)
45.5%	הדרכה
45.0%	טיפול קבוצתי / שיחות סדנאות קבוצתיות
39.7%	פעילויות העשרה -- חוגים, סדנאות, הרצאות
33.9%	עזרה נפשית, שירותים פסיכולוגיים, ייעוץ
30.7%	ליווי ותמיכה
28.0%	לימודים, הכשרה מקצועית
21.7%	מפגשים ופעילות חברתית
20.6%	טיפול משפחתי
12.2%	איתור ומיפוי האוכלוסייה
11.1%	פעילות להורים ולילדים
11.1%	הגברת מודעות לנושאי התכנית ופעילות חינוכית
10.1%	הקמת/הקניית מערך לוגיסטי שישרת את אוכלוסיית היעד
9.5%	שילוב והשמה בעבודה
9.5%	מרכז מידע / כתובת לפונים
6.3%	פעילות שיקום ושילוב באוכלוסיות נורמטיביות
5.8%	מקלט והגנה מפני אלימות
5.3%	הזנה
4.8%	שירותי סיעוד
3.7%	שיווק התכנית
3.7%	הסעות
3.2%	פיתוח קשרים עם שותפים לתכנית
3.2%	פיתוח מנהיגות
7.9%	אחר



### נספח ז'

ממצאים של סדרה של ניתוחי רגרסיה לוגיסטית למשתנה הדיכוטומי: התכנית שרדה / לא שרדה

אשכול אפיוני התוכנית

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
104.376**	1.466	0.416	0.47	0.383	תכונות הצוות (-123) (127)
	2.264	0.206	0.647	0.817	128. הכשרה ייחודית לעובדי התוכנית
	1.3	0.624	0.535	0.262	גורם הגדרות וקשרים לוגיים בין מרכיבי התוכנית
	0.929	0.724	0.208	-0.073	גורם בסיס תיאורטי ואמפירי
	2.091	0.033	0.346	0.737	137. תוכנית חדשנית
	2.424	0.096	0.533	0.886	158. האם הייתה תחלופה בניהול התכנית
	0.889	0.046	0.059	-0.118	כמה שנים עברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרי עד למועד הראיון
	1.072	0.071	0.039	0.07	גודל התוכנית (כמה אנשים עבדו בתוכנית 20 שעות שבועיות או יותר)
			-5.435	קבוע	

אשכול אפיוני הארגון

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
110.816**	1.391	0.507	0.498	0.33	סוג הארגון (עצמאי/ לא עצמאי)
	1.628	0.365	0.538	0.487	173. האם התוכנית מהווה "ספינת הדגל" של הארגון
	1.24	0.5	0.32	0.215	גורם תחושת בעלות של הארגון על התוכנית
	2.794	0.09	0.606	1.028	201. האם היו בתוכנית/בארגון אנשים שנתפסו כ"אלופי התוכנית"
	0.876	0.013	0.053	-0.132	כמה שנים עברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרי עד למועד הראיון
	1.047	0.14	0.031	0.046	גודל התוכנית (כמה אנשים עבדו בתוכנית 20 שעות שבועיות או יותר)
			-0.385	קבוע	

**פרשנות:** שני המודלים מובהקים. המשתנה היחיד שמנבא את סיכוי התוכנית לשרוד בצורה מובהקת, באשכולות אלה, הינו "חדשנות התוכנית". ככול שהתוכנית חדשנית יותר כך עולים סיכוייה לשרוד. בנוסף, נמצא כי המשתנה המפקח "מספר שנים שעברו מסיום התמיכה על ידי הקרן" משפיע באופן מובהק על שרידות התכנית -- ככל שעבר יותר זמן מסיום התמיכה כך יורד סיכוי של התוכנית לשרוד.

#### אשכול מימון

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים / חזאים
92.302**	1.266	0.259	0.209	0.236	מספר מקורות משאבים
	1.654	0.201	0.393	0.503	גורם אסטרטגיות פוליטית לגיוס משאבים
	1.686	0.067	0.285	0.522	גורם אסטרטגיות פרסום ושיווק לגיוס משאבים
	0.885	0.05	0.063	-0.123	כמה שנים עברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרי עד למועד הראיון
	1.02	0.477	0.028	0.02	גודל התוכנית (כמה אנשים עבדו בתוכנית 20 שעות שבועיות או יותר)
				-0.972	קבוע

**פרשנות:** המודל כולו נמצא מובהק. לא נמצאו השפעות מובהקות של המשתנים הבלתי תלויים על המשתנה התלוי. ההשפעה היחידה הייתה של המשתנה המפקח "מספר השנים שעברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרית". ככל שעבר יותר זמן מסיום התמיכה כך יורד הסיכוי של התוכנית לשרוד.

#### אשכול אפיוני הסביבה

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים / חזאים
103.067**	1.258	0.367	0.255	0.23	גורם תמיכת הסביבה
	1.577	0.05	0.232	0.456	מספר פטרונים בסביבה
	0.888	0.037	0.057	-0.119	כמה שנים עברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרי עד למועד הראיון
	1.055	0.093	0.032	0.053	גודל התוכנית

					(כמה אנשים עבדו בתוכנית 20 שעות שבועיות או יותר)
				0.147	קבוע

**פרשנות:** המודל כולו מובהק. המשתנה היחיד שניבא את שרידות התכנית הוא "מספר פטרוניים": ככול שלתוכנית יש יותר פטרוניים בסביבה, כך עולה הסיכוי שלה לשרוד. המשתנה המפקח "מספר השנים שעברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרית" משפיע על סיכויי השרידות של התכנית, כמו באשכולות הקודמים.

#### אשכול התנהלות הקרן

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
103.642**	1.049	0.933	0.572	0.048	קרן (ביטוח לאומי/ שאר הקרנות)
	1.542	0.017	0.181	0.433	גורם התנייה של הקרן (221-222)
	0.197	0.003	0.542	-1.623	229. חלקה של הקרן במימון
	0.87	0.019	0.059	-0.139	כמה שנים עברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרי עד למועד הראיון
	1.056	0.083	0.031	0.054	גודל התוכנית (כמה אנשים עבדו בתוכנית 20 שעות שבועיות או יותר)
					1.166

**פרשנות:** המודל כולו מובהק. באשכול זה שני משתנים מסבירים בצורה מובהקת, את סיכויי התוכניות לשרוד: ככול שמידת גורם ההתניה של הקרן גבוה יותר, כך עולה סיכוי של התוכנית לשרוד. הסיכוי של תכנית, שחלקה של הקרן העיקרי במימון שלה הוא 2/3 ומעלה, לשרוד הוא רק כ-20% מהסיכוי של תוכנית שחלקה של הקרן העיקרית במימונה הוא עד מחצית המימון (Odds ratio=0.197). המשתנה המפקח "מספר שנים שעברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרית" משפיע בצורה דומה לאשכולות אחרות.

רגרסיה משותפת

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
75.368**	1.323	0.294	0.266	0.28	מספר פטרוניים בסביבה
	1.562	0.043	0.221	0.446	גורם התנייה של הקרן (221-222)
	2.158	0.04	0.375	0.769	.137 תוכנית חדשנית
	0.176	0.007	0.644	-1.736	חלקה של הקרן במימון (2/3 או יותר/עד מחצית)
	0.888	0.077	0.067	-0.119	כמה שנים עברו מסיום התמיכה על ידי הקרן העיקרי עד למועד הראיון
	1.069	0.059	0.035	0.067	גודל התוכנית (כמה אנשים עבדו בתוכנית 20 שעות שבועיות או יותר)
				-2.695	קבוע

**פרשנות:** המודל של הרגרסיה המשותפת מובהק והתאמתו של המודל לנתונים טובה יותר מאשר ברגרסיות לפי אשכולות (ככל שה-2LL קטן יותר המודל מתאים יותר לנתונים;  $2LL=75.37$ ,  $p<0.01$ ). מתוך ארבעת המשתנים הבלתי תלויים שהוכנסו לתוך הרגרסיה, שלושה משפיעים באופן מובהק על סיכויי התוכנית לשרוד: ככול שמידת ההתניה של הקרן גבוהה יותר, כך עולה סיכוי של התוכנית לשרוד וחדשנות התוכנית מעלה את סיכוייה לשרוד. הסיכוי של התוכנית, שחלקה של הקרן העיקרית במימונה הוא 2/3 ומעלה, לשרוד הוא רק 17.6% מין הסיכוי לשרוד, של תוכנית שחלקה של הקרן העיקרית במימונה הוא עד מחצית המימון. כל ההשפעות הללו הן בפיקוח על וותק השרידות של התוכנית ועל גודלה.

כאשר הרצנו את הרגרסיות ללא שני המשתנים המפקחים נמצאו המודל כולו, וכן המודלים החלקיים, מובהקים. יחד עם זאת, ההשפעה של כמה מהמשתנים הפכה ללא מובהקת, ואילו השפעת משתנים אחרים הפכה למובהקת. להלן הלוחות שמציגים את תוצאות הניתוח ללא המשתנים המפקחים:

רגרסיות לוגיסטיות ללא משתנים מפקחים

אשכול מימון

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים / חזאים
143.623**	1.324	0.071	0.156	0.281	מספר מקורות משאבים
	2.042	0.028	0.325	0.714	גורם אסטרטגיות פוליטית לגיוס משאבים
	1.29	0.197	0.198	0.255	גורם אסטרטגיות פרסום ושיווק לגיוס משאבים
				-1.605	קבוע

אשכול אפיוני התוכנית

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים / חזאים
**174.958	1.715	0.107	0.335	0.539	תכונות הצוות (-)123 (127)
	2.144	0.082	0.438	0.763	128. הכשרה ייחודית לעובדי התוכנית
	1.663	0.172	0.373	0.509	גורם הגדרות וקשרים לוגיים בין מרכיבי התוכנית
	1.056	0.722	0.153	0.054	גורם בסיס תיאורטי ואמפירי
	1.152	0.445	0.186	0.142	137. תוכנית חדשנית
	2.599	0.019	0.406	0.955	158. האם הייתה תחלופה בניהול התכנית
				-5.18	קבוע

אשכול אפיוני הארגון

	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
171.028**	1.099	0.811	0.396	0.095	סוג הארגון (עצמאי/ לא עצמאי)
	1.23	0.612	0.408	0.207	173. האם התוכנית מהווה "ספינת הדגל" של הארגון
	1.636	0.031	0.228	0.493	גורם תחושת בעלות של הארגון על התוכנית
	2.736	0.033	0.471	1.006	201. האם היו בתוכנית/בארגון אנשים שנתפסו כ"אלופי התוכנית"
				-1.845	קבוע

אשכול אפיוני הסביבה

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
167.384**	1.672	0.008	0.194	0.514	גורם תמיכת הסביבה
	1.67	0.006	0.188	0.513	מספר פטרוניים בסביבה
				-1.341	קבוע

אשכול התנהלות הקרן

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
178.384**	0.426	0.03	0.393	-0.852	קרן (ביטוח לאומי/ שאר הקרנות)
	1.353	0.024	0.134	0.302	גורם התנייה של הקרן (221-222)
	0.375	0.01	0.381	-0.98	חלקה של הקרן במימון (2/3 או יותר/עד מחצית)
				0.771	קבוע

רגרסיה משותפת

-2LL	Odds ratio	significance	s.e.	B	משתנים מסבירים/ חזאים
61.418**	1.358	0.26	0.272	0.306	מספר מקורות משאבים
	1.191	0.685	0.43	0.174	גורם אסטרטגיות פוליטית לגיוס משאבים
	11.8	0.007	0.92	2.468	128. הכשרה ייחודית לעובדי התוכנית
	2.77	0.175	0.751	1.019	158. האם הייתה תחלופה בניהול התוכנית
	1.642	0.266	0.445	0.496	גורם תחושת בעלות של הארגון על התוכנית
	6.329	0.078	1.048	1.845	201. האם היו בתוכנית/בארגון אנשים שנתפסו כ"אלופי התוכנית"
	1.336	0.492	0.421	0.29	גורם תמיכת הסביבה
	2.004	0.044	0.345	0.695	מספר פטרונים בסביבה
	0.166	0.04	0.875	-1.797	קרן (ביטוח לאומי/ שאר הקרנות)
	1.041	0.886	0.282	0.04	גורם התנייה של הקרן (221-222)
	0.164	0.026	0.814	-1.809	חלקה של הקרן במימון (2/3 או יותר/עד מחצית)
				-6.765	קבוע

### נספח ח'

ממצאים של סדרה של ניתוחי רגרסיה מרובה למדד המשולב: שרידות במועד הראיון

ממצאי ניתוח רגרסיה לבדיקת השפעת מנבאים מאשכול "אפיוני התכנית" על המדד המשולב:  
שרידות התכנית במועד הראיון

P	R <sup>2</sup>	β	s.e.	b	משתנים
0.22	0.09	<b>מנובא: מדד משולב לשרידות של תכנית בזמן הראיון</b>			
		<b>מנבאים: אשכול אפיוני התכנית</b>			
		0.14	0.35	0.43	• תכונות צוות התוכנית
		0.04	0.50	0.18	• קיומה של תכנית הכשרה ייחודית לעובדי התכנית
		0.12	0.37	0.43	• תחלופה בניהול התכנית
		0.10	0.26	0.21	• תכונות מנהיגי התוכנית: מחויבות לתכנית על ידי עבודה מחוץ לתכנית
		-0.09	0.04	-0.03	• מס' השנים שעברו מסיום התמיכה ועד מועד הראיון
		0.08	0.01	0.01	• גודל התכנית: מס' האנשים שעבדו לפחות 20 שעות בשבוע
				0.57	• קבוע
0.01	0.15	<b>מנובא: מדד משולב לשרידות של תכנית בזמן הראיון</b>			
		<b>מנבאים: אשכול מימון</b>			
		0.18	0.19	0.30	• גורם "אסטרטגיות פוליטיות" לגיוס משאבים
		0.26*	0.17	0.38	• גורם "פרסום ושיווק" לגיוס משאבים
		-0.11			• מספר השנים שעברו מסיום התמיכה ועד למועד הראיון
		0.04	0.02	0.01	• גודל התכנית: מס' האנשים שעבדו לפחות 20 שעות בשבוע
				2.38	• קבוע

\*p<0.05



**ממצאי ניתוח רגרסיה לבדיקת השפעת מנבאים מאשכול "אפיוני הארגון" על המדד המשולב:  
שרידות התכנית במועד הראיון**

P	R <sup>2</sup>	$\beta$	s.e.	b	משתנים
0.04	0.15	<b>מנובא: מדד משולב לשרידות של תכנית בזמן הראיון</b>			
		<b>מנבאים: אשכול אפיוני הארגון</b>			
		0.12	0.26	0.25	• תחושת בעלות של הארגון על התוכנית
		-0.04	0.37	-0.13	• הארגון מהווה עמותה עצמאית או לא עצמאית (ממשלתית, עירונית, סמך ממשלתית או עירונית)
		-0.01	0.39	-0.04	• התוכנית היוותה ספינת דגל לארגון
		0.04	0.37	0.13	• לארגון יש משאבים פנויים
		0.31***	0.49	1.42	• בארגון היו אלופי תוכנית לתכנית
		-0.14	0.04	-0.05	• מספר השנים שעברו מסיום התמיכה ועד למועד הראיון
		0.07	0.01	0.01	• גודל התכנית: מס' האנשים שעבדו לפחות 20 שעות בשבוע
				1.64	• קבוע

\*\*\* p<0.001

**ממצאי ניתוח רגרסיה לבדיקת השפעת מנבאים מאשכול "אפיוני הסביבה" על המדד המשולב:  
שרידות התכנית במועד הראיון**

P	R <sup>2</sup>	$\beta$	s.e.	b	משתנים
0.003	0.19	<b>מנובא: מדד משולב לשרידות של תכנית בזמן הראיון</b>			
		<b>מנבאים: אשכול אפיוני הסביבה</b>			
		0.21*	0.19	0.38	• גורם "תמיכת הסביבה"
		0.24*	0.14	0.33	• גורם "תחרות הסביבה"
		0.26**	0.14	0.35	• מספר פטרוניים בסביבה
		-0.07	0.04	-0.03	• מספר השנים שעברו מסיום התמיכה ועד למועד הראיון
		0.07	0.01	0.01	• גודל התכנית: מס' האנשים שעבדו לפחות 20 שעות בשבוע
				1.19	• קבוע

\*p<0.05, \*\* p<0.01

ממצאי ניתוח רגרסיה לבדיקת השפעת מנבאים מאשכול "התנהלות הקרן" על המדד המשולב:  
שרידות התכנית במועד הראיון

P	R <sup>2</sup>	$\beta$	s.e.	b	משתנים
0.005	0.19	מנובא: מדד משולב לשרידות של תכנית בזמן הראיון מנבאים: אשכול התנהלות הקרן			
		0.06	0.42	0.26	• ביטוח לאומי / שאר הקרנות
		0.19	0.20	0.32	• גורם "מעורבות הקרן"
		0.23*	0.15	0.29	• גורם "התניה של הקרן" לסייע בקיומו של גורם מימון עתידי
		-0.19	0.15	-0.29	• חלקה של הקרן במימון (דיכוטומי: 2/3 ומעלה מהמימון/עד מחצית המימון)
		-0.02	0.04	-0.01	• מספר השנים שעברו מסיום התמיכה ועד למועד הראיון
		0.04	0.01	0.01	• גודל התכנית: מס' האנשים שעבדו לפחות 20 שעות בשבוע
				2.61	• קבוע

\*p<0.05

ממצאי ניתוח רגרסיה לבדיקת השפעת מנבאים מהאשכולות השונים על המדד המשולב:  
שרידות התכנית במועד הראיון

P	R <sup>2</sup>	$\beta$	s.e.	b	משתנים
0.02	0.30	מנובא: מדד משולב לשרידות של תכנית בזמן הראיון מנבאים: פריטים שהשפיעו באופן מובהק בניתוחי הרגרסיה הקודמים			
		0.13	0.18	0.18	• גורם "פרסום ושיווק"
		0.14	0.18	0.19	• גורם "תחרות הסביבה"
		0.15	0.16	0.19	• מספר פטרוניים בסביבה
		0.30*	0.17	0.38	• גורם "התניה של הקרן"
		0.14	0.65	0.74	• בארגון היו "אלופי תוכנית" לתכנית
		-0.12	0.19	-0.18	• חלקה של הקרן במימון (דיכטומי: 2/3 ומעלה מהמימון/עד מחצית המימון)
		0.10	0.05	0.04	• מספר השנים שעברו מסיום התמיכה ועד למועד הראיון
		-0.01	0.01	-0.00	• גודל התכנית: מס' האנשים שעבדו לפחות 20 שעות בשבוע
				1.15	• קבוע

\*p<0.05