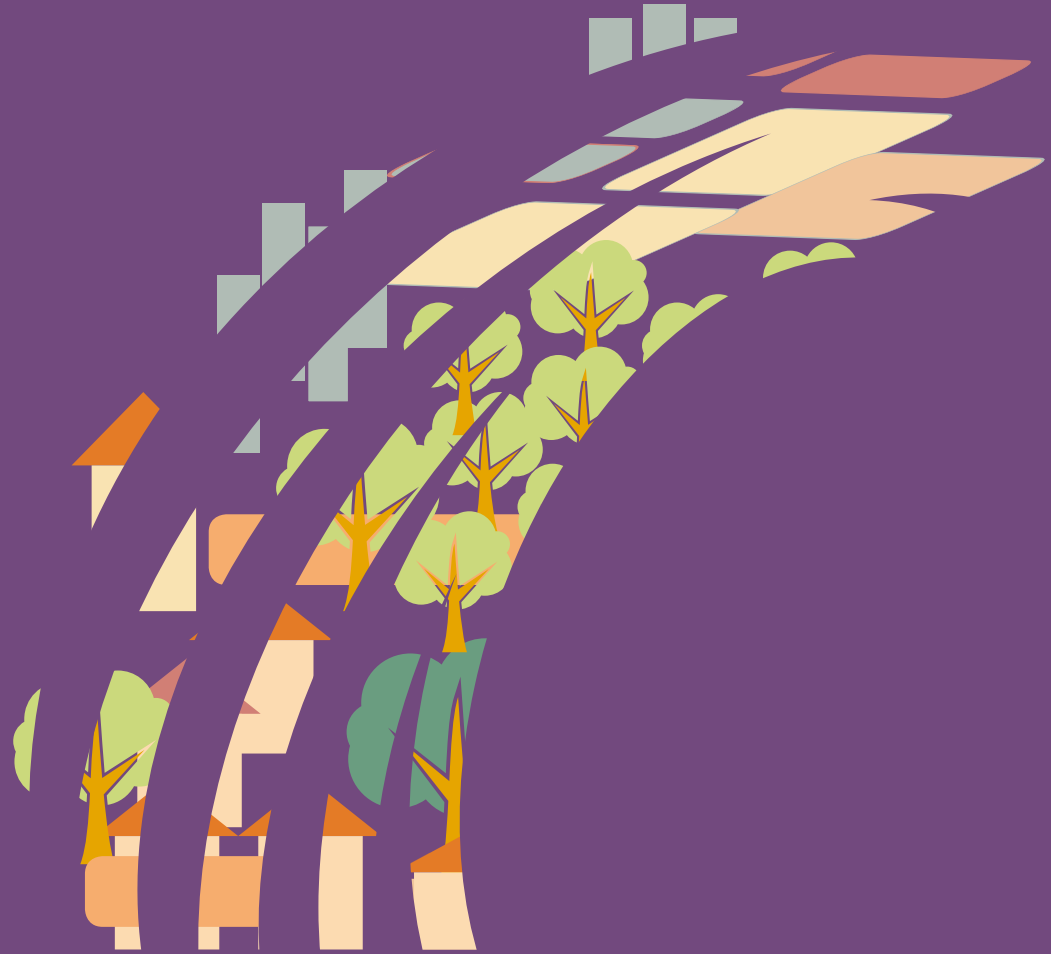




המוסד לביטוח לאומי
מינהל המחקר והתכנון והאגף לפיתוח שירותים
ירושלים, אלול התשע"ב, אוגוסט 2012



הקיבוצים: משַׁבֵּר תעסוקתי לפרנסה

פרופ' אברהם אופק
אריאל צימרמן

מפעלים מיוחדים 148



המוסד לביטוח לאומי

מינהל המחקר והתכנון והאגף לפיתוח שירותים

הקיבוצים: מְשָׁבֵר תעסוקתי לפרנסה

פרופ' אברהם אופק
אריאל צימרמן

מפעלים מיוחדים 148

ירושלים, אלול התשע"ב, אוגוסט 2012

www.btl.gov.il

פתח דבר

אנו שמחים להגיש לעיונכם מחקר המסכם מפעל מיוחד מעברים בקיבוצים – בעקבות המשבר התעסוקתי במגזר הקיבוצי. התוכנית היא פרי יוזמה של עמותת מתנ"ס ארנון. היוזמה נועדה לקדם פתרונות תעסוקה קהילתיים בשישה קיבוצים משלוש מועצות אזוריות בדרום – בני שמעון, שער הנגב ויואב, תוך התמקדות בבני 20-65 שנפלטו ממקומות עבודה בתוך הקיבוץ ומחוצה לו ומתקשים להשתלב בשוק העבודה.

בשני העשורים האחרונים חלו שינויים חברתיים, כלכליים וערכיים במגזר הקיבוצי. קיבוצים רבים עברו תהליכי ההפרטה אשר הובילו למהפכה מבנית בתחום התעסוקה. כתוצאה משינויים בתפיסה ובמדיניות, רבים מהקיבוצים העבירו את האחריות לביטחון הכלכלי והתעסוקתי אל הפרטים, חברי הקיבוצים. בעקבות זאת, חברי קיבוצים רבים מצאו עצמם במצב תעסוקתי נחות, ללא כלים שיאפשרו להם להתמודד עם האתגרים בשוק העבודה, עם היצע נמוך של משרות, מרוחקים ממקומות פרנסה, חסרי כישורים או עם כישורים שאינם מתאימים לדרישות השוק המשתנה.

המוסד לביטוח לאומי באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים אישר את הסיוע לפיתוח התוכנית בהיותה חדשנית, כדי שתוביל לחיזוק מדיניות חברתית תעסוקתית במגזר הקיבוצי ותסייע בפיתוח פתרונות הולמים בתחום התעסוקה ברמת הפרט, הקהילה והמרחב האזורי.

הפרויקט, שהחל ב-2005, ארך ארבע שנים, שנתיים בהן במימון הקרן למפעלים מיוחדים. טופלו בו 250 איש משישה קיבוצים חמישה על פי מודל משולב ואחד מופרט בתחום השכר בלבד.

בבסיס הפרויקט עמד עובד/ת קהילתי/ת תעסוקתי/ת (עו"קת) אשר בשיתוף הקיבוץ שילב את הפרט בתעסוקה וסייע לבניית קהילה תומכת-תעסוקה בתוך הקיבוץ באמצעות שיתוף פעולה עם גורמים בתוך הקיבוץ ומחוצה לו. מפעילי הפרויקט ראו את עצמם ואת צוותי הפרנסה והתעסוקה בקיבוצים כגוף בעל אופי ממליץ ומייעץ להנהגת הקיבוצים ולמשתתפי הפרויקט בתחום התעסוקה. במחקר נבחנו מרכיבי התוכנית והפעילויות; דפוסי הפעולה של עובדי התעסוקה הקהילתיים עם המשתתפים, עם הנהגות הקיבוצים ועם בעלי התפקידים במערכת הקיבוצית; תוצאות הפעולות; ומידת השינוי במישור הפרטני, המערכתי והאזורי.

ממצאי המחקר מראים כי הנהלות הקיבוצים בקיבוצים המשולבים או השיתופיים תחמו מראש את גזרת הפעילות של מעברים בתחום התעסוקה והגדירו גבולות ברורים לשיתוף פעולה שלהם עם הפרויקט. כתוצאה מהמודל הניהולי ומהמבנה הארגוני הריכוזי של קיבוצים אלה נקבעו גבולות לפעילות התוכנית. לעומת זאת, בקיבוצים המופרטים הנהגת הקיבוצים אפשרה לגורם חיצוני חופש פעולה כמעט מלא והעניקה לו סמכויות נרחבות בתחום התעסוקה של בני הקיבוץ. מידת היכולת של מפעילי הפרויקט לשנות או להגביר את מודעות ההנהגות לבעיות התעסוקה היתה מצומצמת.

מהממצאים עולה שהפרויקט הצליח לספק סיוע מעשי בתחום התעסוקה בשירותים כגון השמות והכשרות מקצועיות. שדרוג רמת השכר וצמצום מספר הבלתי מועסקים לא היו משמעותיים. גם הפעילות הענפה בתחומי ייעוץ והכוון תעסוקתיים, כגון מתן כלים לשילוב בעולם התעסוקה או מתן תמיכה וליווי אישיים - לא גרמו לפריצת דרך.

בתיאום עם הנהגת הקיבוצים, שיתוף מעברים בתחומי התעסוקה בתוך הקיבוצים התבטא במענה לצרכים מערכתיים יותר כמו תמיכה בוועדות המינויים, כתיבת מכרזים, גיבוש קריטריונים להעסקת עובדים, הגדרות תפקידים, סיוע לקבוצות שוליים או לחברים בודדים וסיוע וכלים להנהגות הקיבוצים בהתמודדותן עם אתגרים ניהוליים/ארגוניים.

אנו מודים ליוזמי התוכנית ומפעיליה, ובעיקר לגב' דתיה בר ששת, אשר גילתה מנהיגות ויכולת ניהולית מרשימה, לעו"קתים, למנהלי הרווחה ולצוותי התעסוקה והפרנסה, על המאמצים הרבים שהשקיעו כדי להגביר את המודעות למצב התעסוקה של תושבי הקיבוצים.

תודתנו נתונה גם לפרופ' אברהם אופק (חסר שם פרטי) ולאריאל צימרמן, שליוו את התוכנית מטעם הקרן למפעלים מיוחדים, על מגוון רב של רעיונות בפיתוח מודל דיאגנוסטי מקיף לבחינת תפוקות בשלוש רמות: מקומית, אזורית ולאומית, ואשר החלו את יישומו במהלך הפעלת הפרויקט.

תודה גם לטניה ליף, על הליווי המקצועי מטעם הקרן למפעלים מיוחדים.

דיווח זה מצטרף ומשלים את מחקרו של ד"ר שוקי הנדלס – המושבים – משבר תעסוקתי לפרנסה מ-2006, אשר ליווה את הקרן בפיתוח מודל מעברים הראשון במועצות האזוריות.

שמונה מרכזי מעברים פועלים היום ברחבי הארץ ואנו מקווים שדוח זה יסייע לעצב מודל מותאם מקצועית למעברים בקיבוצים.

אנו תקווה שהתובנות וההמלצות יתרמו במיוחד לקובעי המדיניות ולמקבלי החלטות ולהנהגות בקיבוצים בבואם לסייע לתושבי הקיבוצים להגביר את סיכוייהם להשתלב בתעסוקה ולהגדיל הכנסתם.

שרית בייץ-מוראי
מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

חברי ועדת ההיגוי

עודד פלוט, מנכ"ל המועצה האזורית שער הנגב
אירית רימון, מנהלת מעברים ברמה הארצית
דתיה ברששת, מנהלת מרכז מעברים בנגב הצפוני
לימור גדות, מרכזת מודל מעברים בקיבוצים
מעין לפידות, רכזת מדור קיבוצים במעברים נגב צפוני
ברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה
איציק עוז, נציג תנועת הקיבוצים
איריס עזרא, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים בבני שמעון.
ורד בן ארי, מנכ"ל המועצה האזורית יואב
מרווה מיזלס, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים בשער הנגב
טניה ליף, מרכזת בקרן למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי
פרופ' אברהם אופק ואריאל צימרמן, חוקרים ממכון אופק

תמצית

רקע

המחקר עסק בהערכת יישום הפרויקט "משבר תעסוקתי לפרנסה" במגזר הקיבוצי, אשר בוצע כפיילוט בשישה קיבוצים שמשויכים גיאוגרפית לתחומי המועצות האזוריות בנגב הצפוני: מועצה אזורית שער הנגב, מועצה אזורית בני שמעון, ומועצה אזורית יואב. הפרויקט בוצע על ידי מרכז "מעברים" העוסק במתן פתרונות בתחום התעסוקה למגזר הכפרי ולתושביו ומומן על ידי הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח הלאומי בשיתוף עם משרדי ממשלה וארגונים ציבוריים נוספים (כגון: משרד הרווחה, גויינט, מועצות אזוריות).

הפרויקט בוצע כפיילוט מאמצע שנת 2005 ועד סוף שנת 2009 והמחקר ליווה את הפרויקט בשנתיים האחרונות לפעילותו כפיילוט. מטרת הפרויקט הייתה לשפר את המצב התעסוקתי במגזר הקיבוצי ולתת מענה פרטני וקהילתי לבעיות בתחום התעסוקה לחברי הקיבוצים.

מטרות המחקר

1. לבחון את האפקטיביות של הפרויקט המתבטאת במידת תרומתו לקיבוצי המודל ולחבריהם במישור הפרטני – סיוע לפרט, ובמישור המערכתי – פיתוח מערכת קיבוצית ואזורית תומכת בקידום התעסוקה לחברי הקבוצים.
2. לבחון את שיטות העבודה ודפוסי הפעולה שבאמצעותם יושם הפרויקט בקיבוצים ואת מידת תרומתם להשגת יעדי הפרויקט.
3. לספק מתודה מבוססת מחקר שתתרום לשיפור דפוסי הניהול של המודל ושיפור הישגיו באמצעות משוב שינתן בתוך תהליך בצוע המחקר לצוות "מעברים" המבצע את הפרויקט.

תמצית ממצאים עיקריים

1. יישום הפרויקט במישור הפרטני:

- 1.1. **השפעת הפרויקט על רמת ההשתכרות:** 70% מהמשתתפים סבורים כי השתתפותם בפרויקט לא תרמה לרמת השתכרותם 72% ממשתתפי הפרויקט משתכרים שכר שהינו נמוך מהשכר הממוצע במשק.
- 1.2. **סיוע בחיפוש עבודה והשמות:** 7% מסה"כ המשתתפים בפרויקט דיווחו שמעברים מצאו את מקום עבודתם או שהם הקימו עסק בסיוע של מעברים.
- 1.3. **תרומת פעילות של "מעברים" לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ:** כ-15% סבורים שהפרויקט תרם לשיפור המצב במידה רבה או רבה מאוד ואילו 47% מהמשתתפים דיווחו כי תרומתו של הפרויקט לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ הנה בינונית ומטה.
- 1.4. **מידת מקצוענותו של צוות תעסוקה הפועל בקיבוץ:** 30% בלבד סבורים שמידת המקצועיות של אנשי צוות פרנסה ותעסוקה הפועל בקיבוץ רבה, או רבה מאוד. ולכן יש חשיבות למעורבות "מעברים" בקיבוץ.
- 1.5. **מידת יכולתם של המשתתפים לשפר את מצבם התעסוקתי בעקבות הפרויקט:** כ-52% מהמשתתפים הגדילו את עצמאותם וסבורים שביכולתם לשפר את מצבם התעסוקתי

- באופן עצמאי במידה רבה, או רבה מאוד. ראוי להדגיש ש-40% דיווחו שמידת יכולתם לעשות זאת ללא סיוע של מעברים הינה בינונית ומטה.
2. שביעות רצון המשתתפים מהפרויקט: כ-54% מסה"כ המשתתפים מרוצים במידה רבה או רבה מאוד מהטיפול שהם קבלו במסגרת הפרויקט.
 3. יישום הפרויקט במישור המערכת/קהילתי: מידת הצלחת הפעילות המערכתית/קהילתית בתוך קיבוצי המודל היתה בלתי מספקת. 30% מסה"כ המשתתפים סבורים כי יישום הפרויקט הוביל להגברת המודעות של הנהגת הקיבוצים לבעיות תעסוקה במידה רבה או רבה מאוד. לעומתם 45% מכלל המשתתפים דיווחו כי תרומת הפרויקט במישור המערכתית/קהילתי היתה בינונית ומטה.
 4. יישום ברמה אזורית ולאומית: מרכז מעברים פועל תקופה ארוכה כארגון אזורי באזור הנגב הצפוני ומידת האפקטיביות של הפרויקט במישור האזורי הייתה גבוהה יותר מזו שברמה המקומית 41% הצלחה האזורית לעומת 19% ברמה המקומית.

תמצית מסקנות והמלצות המחקר

1. יישום מודל הקיבוצים אופייין בביצוע פעילות בהיקף רחב בתוך קיבוצי המודל, במרחב האזורי וברמה הלאומית. הושקעו מאמצים רבים בהשפעה על מצבם התעסוקתי של בני הקיבוצים. עם זאת הפרויקט לא תרם תרומה משמעותית לבני הקיבוצים שהשתתפו בו ולא שיפר בהרבה את מצבם התעסוקתי.
2. הפרויקט לא הוביל לשינוי משמעותי ביחסה של המנהיגות המקומית, האזורית והלאומית לבעיות התעסוקה של בני הקיבוצים ולא תרם להגברת המוטיבציה של המנהיגות לנקיטת צעדים מעשיים בתחום זה. לא היה מאמץ משמעותי של מפעילי הפרויקט להגביר את מודעותם של מנהיגי הקיבוצים לבעיות התעסוקה של חבריהם.
3. הפרויקט ברמת הפרט התמקד בביצוע תהליכי טיפול אישיים ארוכי טווח ופחות בהשגת תפוקות בתחום התעסוקה כגון: שילוב במקומות עבודה, הגברת יכולת השתכרות, שילוב בהכשרות מקצועיות וכדומה. העו"קתים האזוריים שעסקו בטיפול פרטני בקיבוצים העדיפו לעסוק ביעוץ והכוון תעסוקתי, בחיזוק ביטחונם העצמי של בני הקיבוצים ובמתן כלים לשילוב בעולם התעסוקה. תהליכים אלה לא לוו במנגנוני בקרה אחר השגת יעדיהם.
4. הומלץ להקפיד על הטמעה של מסלולי התערבות פרטניים והערכת הפעילות המערכתית/קהילתית שגובשו במהלך המחקר יחד עם צוות "מעברים".
5. הומלץ לבצע תיעוד מובנה של ההתקדמות במסגרת מסלולי הטיפול הפרטניים הקיימים.
6. ביצוע הפרויקט בקיבוצים מצריך התמקדות ברתימת ההנהגה הקיבוצית למטרות הפרויקט ובהגברת המודעות לצורך בשדרוג מקצועי ולא רק במציאת פתרונות תעסוקה או בהשמה.
7. יישום המודל במישור המערכתית/קהילתי ברמה המקומית נעשה בעיקר על ידי שיתופם של צוותי פרנסה ותעסוקה יחד עם זאת על מנת להגביר את התפוקות של הפרויקט, חיוני לצרף למעגל השותפים למעברים גם את מנהלי הענפים בכל קבוץ ונציגי ציבור אחרים.
8. צוות הפרויקט נוטה להתמקד בתשומות ובתהליכים ואינו שם דגש מספיק על השגת תפוקות אשר ניתנות למדידה, בהקשר של שיפור בתחום התעסוקה. מומלץ לאמץ עקרונות ניהול

תוצאתי שיגביר את האפקטיביות של הפרויקט ויבטיח את היכולת להמחיש את מידת תרומתו
למגזר הקיבוצי.

תקציר מנהלים

רקע

המחקר עסק בהערכת יישום הפרויקט "משבר תעסוקתי לפרנסה" במגזר הקיבוצי. הפרויקט בוצע על ידי מרכז "מעברים" העוסק במתן פתרונות בתחום התעסוקה למגזר הכפרי ולתושביו. יישום הפרויקט מומן על ידי קרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח הלאומי בשיתוף עם משרדי ממשלה וארגונים ציבוריים נוספים (כגון: משרד הרווחה, גויינט, מועצות אזוריות). בעבר הפרויקט יושם במתכונת זהה גם במושבים.

הפרויקט בוצע כפיילוט בשישה קיבוצים שמשויכים גיאוגרפית לתחומי המועצות האזוריות בנגב הצפוני: מ.א. שער הנגב, מ.א. בני שמעון, ו מ.א. יואב. הפרויקט בוצע כפיילוט מאמצע שנת 2005 ועד סוף שנת 2009, אולם מחקר ההערכה ליווה את הפרויקט בשנתיים האחרונות לפעילותו כפיילוט.

מטרת הפרויקט הייתה לשפר את המצב התעסוקתי במגזר הקיבוצי ולתת מענה פרטני וקהילתי לבעיות בתחום התעסוקה לחברי הקיבוצים. העתקת הפרויקט למגזר הקיבוצי התרחשה בעקבות הצורך להתמודד עם המשבר התעסוקתי שהתרחש ברוב הקיבוצים בשני העשורים האחרונים. הפרויקט נועד לפתח ולספק פתרונות רב מערכתיים לחברי הקיבוצים בתחום התעסוקה באמצעות כלים במישור הקהילתי ובמישור הפרטני. המוסד לביטוח לאומי הצטרף למימון ולהפעלת הפרויקט החל מאוקטובר 2007.

מטרות המחקר

1. לבחון את האפקטיביות של הפרויקט המתבטאת במידת תרומתו לקיבוצי המודל ולחבריהם במישור הפרטני – הסיוע לפרט, ובמישור המערכתי – פיתוח מערכת קיבוצית ואזורית תומכת בקידום התעסוקה לחברי הקבוצים. מדידת האפקטיביות התמקדה באיתור תפוקות הפרויקט בשני המישורים ובהלימה ליעדים שהוצבו ליישומם על ידי מפעיליו.
2. לבחון את שיטות העבודה ודפוסי הפעולה שבאמצעותם יושם הפרויקט בקיבוצים. להעריך את יעילותם הביצועית, מידת תרומתם להשגת יעדי הפרויקט ומידת התאמתם למאפייני הקיבוצים שהשתתפו בפרויקט ולחבריהם.
3. לספק מתודה מבוססת מחקר שתתרום לשדרוג דפוסי הניהול של המודל וכן לתרום לשיפור הישגיו באמצעות משוב ששימש להערכה מעצבת במהלך הפיילוט.

במסגרת יישום המטרות בחנו את תהליכי התכנון, התקצוב, אופן יישום הפעילות, תהליכי הבקרה ועבודת ועדת ההיגוי של הפרויקט אשר ליוותה את התקדמותו לכל אורכו. כמו-כן, במטרה לבחון את שיטות יישום הפרויקט ודפוסי הפעלתו במישור הפרטני ובמישור המערכתי בוצע חקר תהליכי עבודה בקיבוצי המודל.

בהתבסס על ניתוח הממצאים הוסקו המסקנות לגבי האפקטיביות בכל אחד מהתחומים הבאים:

- מסלולי הליבה הפרטניים אשר יושמו בכל קיבוץ באופן ספציפי;
- תהליך התכנון ובקרת אפקטיביות העבודה על ידי העו"קתים האזוריים;

- דפוסי תקשורת ושת"פ שהתקיימו בין העו"קתים לבין בעלי התפקידים בקיבוצים;
- מידת מעורבותם של בעלי התפקידים בקבוצים ביישום הפרויקט;
- דפוסי העבודה המקצועית של העו"קתים ושל בעלי התפקידים בצוות מעברים.

שיטת המחקר

איסוף הנתונים בוצע בארבע שיטות מחקר עיקריות:

- 1) **ראיונות עומק** עם עובדים קהילתיים תעסוקתיים (עו"קתים) המפעילים את פעילות הליבה בקיבוצים מטעם "מעברים" וכן ראיונות עומק עם בעלי תפקידים בצוות המוביל של הפרויקט. בנוסף, קיימנו ראיונות עומק עם גורמים במערכת הקיבוצית (הנהגת הקיבוצים וצוותי פרנסה ותעסוקה).
- 2) **שאלון** – ראיון מובנה עם משתתפי הפרויקט שמטרתו ללמוד באופן מקיף על עמדותיהם ועל השפעתו של פרויקט מעברים על מצבם התעסוקתי. השאלון הועבר לחברי הקיבוצים המשתתפים בפרויקט שנכללו במדגם המחקר.
- 3) **קבוצת מיקוד** – בנוסף לשאלון, נערכו קבוצות מיקוד עם חברי קבוצים מבין משתתפי הפרויקט לצורך אפיון עמדותיהם במהלך הפרויקט ולאחר סיומו.
- 4) **ניתוח תוכן איכותני** – במהלך המחקר נותחו מסמכי הפרויקט המשקפים את יישומו במישור הפרטני ובמישור המערכתי.

ממצאים עיקריים

1. יישום הפרויקט במישור הפרטני

- 1.1. **השפעת הפרויקט על רמת ההשתכרות:** כ-70% מהמשתתפים סבורים כי השתתפותם בפרויקט לא תרמה לרמת השתכרותם ואינם בטוחים כי הפרויקט יכול לגרום לשיפור בהשתכרותם. כ-72% ממשתתפי הפרויקט משתכרים שכר שהינו נמוך מהשכר הממוצע במשק, כאשר כ-57.5% מסה"כ המשתתפים מקבלים שכר שהוא נמוך בהרבה מהשכר הממוצע במשק. השתתפותם בפרויקט לא תרמה באופן משמעותי לשיפור בשכרם או לקידומם ולא תרמה לשיפור במקורות הפרנסה בהם הועסקו טרם הפרויקט. לאור ממצא זה, הומלץ במהלך המחקר להגדיר מסלולי טיפול בפרט אשר מתמקדים במתן כלים לקידומו בתעסוקה ויתרמו להגברת ההתאמה של מסלול העבודה הפרטני לרקע התעסוקתי/השכלתי של כל משתתף.
- 1.2. **סיוע בחיפוש עבודה והשמות:** אחוז גדול של חברי קיבוצים שפנו למעברים במטרה למצוא עבודה, לא קבלו לדבריהם סיוע מעשי במישור זה. כ-7% מסה"כ המשתתפים בפרויקט דיווחו שמעברים מצאו את מקום עבודתם או שהם הקימו עסק בסיוע של מעברים. לעומת זאת, כ-50% מהמשתתפים דיווחו שהם מצאו את מקום עבודתם עצמאית או הקימו עסק בכוחות עצמם, או בסיוע של גורמים אחרים. ממצא זה תומך בסיכומי ההשמות על פי בסיס הנתונים שמנוהל על ידי הנהלת הפרויקט ולפיו, כמעט ולא בוצעו השמות בקרב המשתתפים על ידי מרכז מעברים. לכן, הומלץ לגבש וליישם מדיניות השמות ייזומה, כפי שהוחלט בעבר על ידי מפעילי הפרויקט, שתתבסס על רקע תעסוקתי וצרכיהם של הפונים ותוביל להתאמה המקסימאלית בינם לבין המשרות הקיימות במאגר של "מעברים".

1.3. **שילוב בהכשרות:** מרבית המשתתפים (64%) לא עברו כל הכשרה באמצעות מרכז "מעברים". כ-58% מסה"כ המשתתפים שלא עברו כלל הכשרה מקצועית במהלך השתתפותם בפרויקט ו-6% הנוספים מכלל המשתתפים עברו הכשרות בסיוע של גורם אחר. כ-8% מסה"כ המשתתפים דיווחו שעברו באופן ודאי הכשרה בסיוע או באמצעות מעברים. גם על פי דיווחי בסיס הנתונים של הפרויקט לא בוצעו כמעט הכשרות בקרב משתתפי הפרויקט על ידי מעברים. מומלץ לפתח את מערך ההכשרות בהתאם לדרישות שוק העבודה האזורי ולצרכי הפונים וליישום מסלולי הכשרה מבוקרים במסגרת הפרויקט. הכשרות מתאימות למאפייני המשתתפים יובילו לגידול במספר המשתתפים בהכשרות המקצועיות שעשויות לתמוך במציאת התעסוקה.

1.4. **עוצמת הקשר בין המשתתפים לנציגי מעברים:** 39% מסה"כ המשתתפים נפגשו עם העו"קתית שלהם בתדירות גבוהה יחסית, כאשר קבוצה זאת מתחלקת ל: 16% מכלל המשתתפים דיווחו שטופלו על ידן בתדירות של פעם בשבוע ו-23% ממשתתפי הפרויקט דיווחו שנפגשו עימן מספר פעמים בחודש. כ-47% מכלל המשתתפים דיווחו שנפגשו עם העו"קתים פחות מאחת לחודש. כ-8% מסה"כ המשתתפים ראו את העו"קתים פעם בשנה ו-17% הנוספים כלל לא השיבו על השאלה ויתכן שאינם זוכרים בוודאות מתי נפגשו עם העו"קת בפעם האחרונה. לאור זאת יש מקום לשקול שינוי מהותי בתפיסת העבודה של העו"קת. היום העו"קת נתפס בעיקר כגורם טיפולי וראוי למצבה גם כגורם פרופסיונאלי בתחום תכנון משאבי אנוש ותעסוקה; גורם העוסק בתכנון ובפתוח מעגלי הנעה מקומיים ומרחביים, גורם שיוזם מדיניות נכונה לעבודת צוות הפרנסה הקבוצי ובעלי תפקידים רלוונטיים נוספים וזאת בנוסף למתן טפול פרטני במסלולים שהוגדרו.

1.5. **מידת ההתאמה של סיוע פרויקט מעברים לרקע תעסוקתי/השכלתי של המשתתפים:** על פי תפיסת המשתתפים, מידת ההתאמה בין הסיוע שהם קבלו ממעברים לרקע התעסוקתי/השכלתי שלהם היא נמוכה מבינונית. התקבל ממוצע של $M=2.54$ בסולם של 1-5. על רקע ממצאים אלו, הומלץ להכשיר את עובדי מעברים בתהליך מקצועי של לימוד שיטות מיפוי וניתוח ההון האנושי ופוטנציאל תחומי העיסוק הרלוונטיים של חברי הקבוצים. זאת על מנת לאפשר להם לפתח מסגרות הולמות להכשרה ולפתוח מקצועי התואם את פרופיל ההון האנושי בקבוץ.

1.6. **תרומת פעילות של "מעברים" לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ:** על פי תפיסתם של המשתתפים, הפרויקט לא תרם משמעותית לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ המודל רק כ-15% מתוכם סבורים כי הפרויקט תרם לשיפור המצב במידה רבה או רבה מאוד. כ-47% מהמשתתפים דיווחו כי תרומתו של הפרויקט לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ הנה בינונית ומטה וכ-38% מסה"כ המשתתפים לא ידעו לקבוע את מידת תרומתו של הפרויקט במישור התעסוקתי בקיבוץ. משמעות הממצא היא כי אחוז גדול של המשתתפים אינם מודעים להשפעות הפרויקט מעבר למעורבותם האישית בפעילויותיו. לאור ממצא זה הומלץ להרחיב את המודעות של בני הקיבוצים לקיום הפרויקט ולהישגיו באמצעות מיתוג מקצועי. יש חשיבות רבה לעיסוק בהסברת הפרויקט ובפרסום של תרומתו בקרב חברי הקבוצים. הומלץ להגביר את שיטות השיווק של הפרויקט על מנת להבטיח את חדירתו למעצבי דעת הקהל המקומית, למנהיגי הקהילות ולנציגי הציבור בקבוצים.

1.7. **מידת מקצוענותו של צוות תעסוקה הפועל בקיבוץ:** כ-30% מהמשתתפים סבורים כי מידת המקצועיות של אנשי צוות הפרנסה והתעסוקה הפועל בקיבוץ הנה רבה, או רבה מאוד. לעומתם, כ-46% מסה"כ המשתתפים דיווחו על רמת מקצועיות בינונית ומטה של הצוות, כ-39% מכלל המשתתפים סבורים כי רמת המקצועיות של אנשי צוות פרנסה ותעסוקה בקבוצם הנה נמוכה, או אינה מקצועית כלל. דהיינו, משתתפי הפרויקט סבורים כי מידת המקצועיות של צוותי התעסוקה הפועלים בקיבוץ הינה נמוכה מבינונית בממוצע $M=2.24$. ממצא זה מלמד שלפרויקט מעברים יש מקום הכרחי, חיוניות רבה ויכולת מתן תרומה לשיפור המקצועיות של אנשי צוות פרנסה בקבוצים מצד אחד ולשיפור ההתייחסות המקצועית לנושא התעסוקה בקבוצים בכלל מצד שני.

1.8. **מידת מקצוענות העו"קתים הפועלים בקיבוצים:** מרבית המשתתפים (62%) סבורים כי מידת המקצוענות של העו"קת הפועל בקיבוץ הנה רבה או רבה מאוד. רק כ-14% מסה"כ המשתתפים סבורים כי מידת המקצוענות של העו"קת הינה בינונית ומטה, מתוכם כ-7% מסה"כ המשתתפים דיווחו על מידת מקצוענות נמוכה, או לא קיימת כלל, של העו"קת הפועל בקיבוץ. הפער בין הערכת המקצועיות של העו"קת לעומת חוסר המקצועיות של אנשי צוות הפרנסה מלמד על הצורך לפתח מסלול הכשרה לצוותי הפרנסה ולחזק בתפקיד העו"קתית את ההתמקדות בפתוח ההתמקצעות של המסגרת הקיבוצית לאיתור וייזום תעסוקה, יותר מאשר את התמקדות העו"קתית בטפול בפרט.

1.9. **מידת יכולתם של המשתתפים לשפר את מצבם התעסוקתי בעקבות הפרויקט:** כ-52% מסה"כ המשתתפים דיווחו שאכן הגדילו את עצמאותם והינם סבורים כי ביכולתם לשפר את מצבם התעסוקתי באופן עצמאי במידה רבה, או רבה מאוד. ראוי להדגיש שכ-40% מכלל המשתתפים דיווחו כי מידת יכולתם לעשות זאת ללא סיוע של מעברים/עו"קת הינה בינונית ומטה. בנוסף, כ-8% מסה"כ המשתתפים לא סיפקו תשובה ברורה בסוגיה זו. ממצא זה מלמד שהפרויקט תורם במידה בינונית ומעלה $M=3.10$, להגדלת יכולתם של המשתתפים לשפר את מצבם התעסוקתי. טיפול במשתתפי הפרויקט באמצעות מסלולים פרטניים שגובשו במהלכו עשוי להגביר באופן ניכר את יכולתם של הפרטים לשפר את מצבם התעסוקתי באופן עצמאי.

2. **שביעות רצון המשתתפים מהפרויקט**

כ-54% מסה"כ המשתתפים מרוצים במידה רבה או רבה מאוד מהטיפול שהם קבלו במסגרת הפרויקט, בעת ש כ-38% מכלל המשתתפים דיווחו כי מידת שביעות רצונם ממנו הנה בינונית ומטה. בנוסף, כ-8% מסה"כ המשתתפים לא סיפקו תשובה ברורה בסוגיה זו. שביעות רצונם של המשתתפים מהטיפול שהם קבלו במסגרת הפרויקט הינה בינונית ומעלה בממוצע: $M=3.32$. המחקר העלה כי ככל שתגבר ההתאמה בין רקע תעסוקתי/השכלתי של משתתפי הפרויקט לסוגי סיוע/טיפול שהם מקבלים במסגרתו, כך תלך ותגדל שביעות רצונם מההשתתפות בפרויקט.

3. יישום הפרויקט במישור המערכתי/קהילתי

3.1. **הרמה המקומית:** היות והמחקר הינו הערכה מעצבת הומלץ במהלכו לסווג את הפעילות המערכתית/קהילתית שהתבצעה במסגרת הפרויקט ברמה המקומית למדדי תוצאה שונים. בשיתוף עם צוות הפרויקט, נקבע סולם של מדדי תוצאה ולפיהם נבחנה מידת הצלחת הפרויקט בכל אחד מקיבוצי המודל. להלן הממצאים העיקריים.

מידת הצלחת הפעילות המערכתית/קהילתית ברמה המקומית

שם קיבוץ	ציון הערכה	מידת הצלחת הפעילות (%)
בית גוברין	6	13
אור הנר	15	33
גת	5	11
גלאון	8	18
ממוצעים	8 (מתוך סולם ניקוד משוקלל שסכומו 45)	19 (מתוך 100%)

3.1.1. בהתבסס על ממצאי הערכת התרומה לקהילה בכל קבוץ, ניתן לקבוע כי מידת הצלחת הפעילות המערכתית/קהילתית בתוך קיבוצי המודל הנה בלתי מספקת. הסיבה לכך נעוצה בעובדה שהפעילות התוצאתית שבוצעה בקיבוצים מדורגת נמוך על פי מדדי המודל, ולכן, השקלול הסוכם את הממד מצביע על השפעה נמוכה של הפרויקט על הקהילה בשלב זה. יישום הפרויקט בקיבוצים לא הוביל למידה מספקת של מעורבות מצד הנהגות הקיבוצים בשיפור המצב התעסוקתי ובהשתתפותן בפרויקט. המחקר מלמד כי המעורבות תגדל במידה ותגבר מודעותם של מנהיגי הקיבוצים לבעיות התעסוקה ותשתנה תפיסתם של חברי צוות הפרנסה את חבריהם הבלתי מועסקים בהשפעת עבודת העוק"תיות. הגברת מודעות המנהיגים לצורך בגיבוש מדיניות ותהליך של הקניית כלים לבחינה, מיפוי ומיון ההון האנושי בקבוץ יתרום לפעילות הקונסטרוקטיבית של צוות הפרנסה בקבוץ. ראוי שפיתוח מתודה ליישום יוזמות תעסוקה, הכשרה והכוונת הפרטים בקבוץ תקבל עדיפות במסגרת הפעילות המערכתית/קהילתית ברמה המקומית.

3.1.2. ממצאי בחינת האפקטיביות של פעילות מערכתית/קהילתית בקרב משתתפי הפרויקט הצביעו על תמונת המצב הבאה:

- כ-30% מסה"כ המשתתפים סבורים במידה רבה או רבה מאוד כי יישום הפרויקט הוביל להגברת המודעות של הנהגת הקיבוצים לבעיות תעסוקה, לעומתם כ-45% מכלל המשתתפים דיווחו כי תרומתו של הפרויקט במישור הנדון הנה בינונית ומטה, ו-33% מסה"כ המשתתפים משוכנעים שהיא מועטה או אינה קיימת כלל.
- כ-65% מסה"כ המשתתפים סבורים שהפרויקט תרם במידה מועטה או לא תרם כלל להגברת מעורבות המנהיגים במציאת פתרונות תעסוקה לחברי הקיבוצים. רק 20%

מסה"כ המשתתפים דיווחו כי יישום הפרויקט תרם במידה רבה או רבה מאוד להגברת מעורבות ההנהגה במישור זה.

- כ-19% ממשתתפי הפרויקט סבורים כי יישומו תרם להנהגות הקיבוצים לנקוט בצעדים לשיפור המצב התעסוקתי. 38% מכלל המשתתפים דיווחו כי יישום הפרויקט לא הוביל לפעילות מעשית של מנהיגי הקיבוץ בתחום התעסוקה. 43% מסה"כ משתתפי הפרויקט אינם יודעים אם הנהגות הקיבוצים נקטו בפעילות כלשהי בעקבות הפרויקט או אם לאו. דהיינו, כ-81% ממשתתפי הפרויקט סבורים כי מנהיגי הקיבוצים ומוסדותיהם אינם נוקטים צעדים מעשיים בתחום התעסוקה או שאינם מכירים צעדים מסוג זה.

על רקע ממצאים אלו, מובן שיש כר פעילות נרחב לעבודת הפרויקט במישור הקהילתי / מקומי. היום יש חשיבות רבה להסיט את מרכז הכובד מהטפול הפרטני למישור הקהילתי ולהתמקד בתכנית עבודה המבוססת על מדדי התוצאה של הפרויקט כתורם לפתוח התעסוקה בקהילה.

3.2. רמה אזורית ולאומית

3.2.1. תוצאות סיווג הפעילות המערכתית/קהילתית לרמות אזורית ולאומית והערכתה על פי מדדי המודל מראות כי מידת האפקטיביות של הפרויקט במישור האזורי הייתה גבוהה יותר מזו שברמה המקומית (מידת ההצלחה 41% לעומת 19% ברמה המקומית). הסיבה לכך היא כנראה העובדה שמרכז מעברים הוא ארגון אזורי הפועל כבר תקופה ארוכה באזור הנגב הצפוני. במהלך פעילותו באזור, טיפח הצוות המוביל של פרויקט מעברים קשרים ענפיים עם שחקני האזור כגון: מועצות אזוריות, מעסיקים וארגוני מגזר השלישי. היותו גורם אזורי בעל קשרים מפותחים עם הסביבה מרכז "מעברים" יכול להשיג מידת אפקטיביות גבוהה יותר גם במישור המערכתית/קהילתי מזו שהושגה ברמה המקומית בקיבוצים. גיבוש מדיניות ברורה לפעילות במישור המערכתית/קהילתי שתתבסס על מדדי מודל ההערכה הקיים ותכלול שיטות עבודה מובנות ומבוקרות יוביל להגברת האפקטיביות של הפרויקט גם בכל אחד מהקיבוצים. מומלץ לגייס עוק"תיות שיש מעבר לתחום התמחותן הפרופסיונאלי יכולת מנהיגות שתוביל את צוות הפרנסה הקיבוצי ואת הנהגת הקבוץ ליזמות ולפעילות אחראית יותר במתן פתרונות תעסוקה לחבריו.

4. דפוסי פעולה ושיטות עבודה בפרויקט

4.1. מיפוי קיבוצי המודל: במהלך המחקר, על רקע המלצות דו"ח המחקר הראשון, הוחלט על ידי מפעילי הפרויקט על ביצוע מיפוי רוחבי של קיבוץ גלאון באמצעות הכלי שפותח על ידי צוות המחקר בשיתוף צוות הפרויקט. לאחר ניתוח ממצאי המיפוי וגיבוש תכנית הפעילות שהתבססה עליהם תוכנן לבצע מיפוי רוחבי בשאר הקיבוצים. לצערנו, מתחילת שנת 2009, כאשר הוחלט על מיפוי הקיבוצים, ועד תקופת כתיבת הדו"ח המסכם דצמבר 2009, טרם בוצע המיפוי הנדרש בקיבוץ המודל.

4.2. יישום ממוחשב לקליטה, עיבוד ותחזוקת נתונים: מערכת המחשוב של מרכז "מעברים" בכלל ושל הפרויקט בפרט מבוססת על תוכנת "אדם". באמצעותה מתבצעת קליטת נתוני

המשתתפים ועדכונם האוטומטי מקיבוצי המודל למרכז "מעברים". בתוכנת "אדם" קיימות מגבלות טכניות שאינן מאפשרות הפקת דוחות ביצוע. בתוכנה חסרה האפשרות לקליטת נתונים חשובים כמו "סיבת פניה" ולכן התייעוד של תהליכים פרטניים הנו חלקי בלבד. בעקבות מגבלת התוכנה, התכוונו מפעילי הפרויקט לרכוש תוכנה חלופית שתאפשר לתעד תהליכים במידה מפורטת ולבצע בקרה אחר תוצאות הטיפול בפרט. התוכנה טרם נרכשה ותייעוד פעילות הפרויקט ממשיך להתנהל בשלב זה באמצעות תוכנת "אדם".

4.3. **תהליך עבודה פרטני:** המחקר גילה כי מפעילי הפרויקט לא פיתחו תהליכי טיפול פרטניים, מובנים ומבוקרים מתחילת הפרויקט בשנת 2005 ועד תקופת כתיבת דו"ח המחקר הראשון באוגוסט 2008. הטיפול הפרטני נעשה ללא יעדים ברורים, שלבי ביצוע, מדדי הצלחה מוגדרים ולא תוחם בזמן. לכן, הטיפול בפונים רבים נמשך מעבר לזמן סביר, בין שנתיים לשלוש שנים, ללא יכולת מדידת התוצאות והפקת לקחים לשיפור תהליכים. בעקבות היזון חוזר של מחקר ההערכה, מפעילי הפרויקט עיצבו מסלולי טיפול פרטניים הכוללים יעדים, שלבי ביצוע, מדדים להצלחת הטיפול וכלי בקרה וליווי. אולם, מהממצאים עולה כי העו"קתים טרם הפנימו את החובה לבדוק את התקדמות יישום המסלולים ולתעד את שלביהם השונים. היעדר בקרה ותייעוד מובנה מוריד את רמת האפקטיביות של יישום המסלולים ומונע מתן מענה הולם וקצוב בזמן לפונים.

מסקנות והמלצות המחקר

1. יישום מודל הקיבוצים אופיין בביצוע פעילות בהיקף רחב בתוך קיבוצי המודל, במרחב האזורי וברמה הלאומית. מפעילי הפרויקט במרכז "מעברים" ועו"קתים אזוריים שעסקו ביישום המעשי השקיעו מאמצים רבים בקידום מטרות המודל ובהגברת השפעתו על מצבם התעסוקתי של בני הקיבוצים.
2. יחד עם זאת, מידת האפקטיביות של יישום מודל הקיבוצים הייתה נמוכה מבינונית הן ברמת הפרט והן ברמה המערכתית/קהילתית. יעדי הפרויקט שהוצבו על ידי מפעיליו טרם תחילתו מומשו במידה מועטה בלבד. הפרויקט לא תרם תרומה משמעותית לבני הקיבוצים שהשתתפו בו ולא שיפר בהרבה את מצבם התעסוקתי.
3. מימוש הפרויקט לא הוביל לשינוי משמעותי ביחסה של המנהיגות המקומית, האזורית והלאומית לבעיות התעסוקה של בני הקיבוצים ולא תרם להגברת המוטיבציה של המנהיגות לנקיטת צעדים מעשיים בתחום זה. פעילויות במישור המערכתית/קהילתי במסגרת הפרויקט אופיינו ברמת אינטנסיביות נמוכה מבינונית ובמידת מעורבות מצומצמת של מנהיגים מכול הרמות שהשתתפו בה וגם זאת, בהתאם לצרכי הארגונים שלהם יותר מאשר על פי יעדי הפרויקט במישור המערכתית. התוצאה נובעת מהיעדר מאמץ משמעותי מצידם של מפעילי הפרויקט להגביר את מודעותם של מנהיגי הקיבוצים לבעיות התעסוקה של חבריהם. המחקר מצא כי ככל שהמאמץ יגדל, כך גם תגבר מעורבות המנהיגים בשיפור המצב התעסוקתי של הקיבוצים.
4. הפרויקט ברמת הפרט התמקד בביצוע תהליכי טיפול אישיים ארוכי טווח ופחות בהשגת תפוקות בתחום התעסוקה כגון: שילוב במקומות עבודה, הגברת יכולת השתכרות, שילוב בהכשרות מקצועיות וכדומה. העו"קתים האזוריים שעסקו בטיפול פרטני בקיבוצים העדיפו

לעסוק בייעוץ והכוון תעסוקתי, בחיזוק ביטחונם העצמי של בני הקיבוצים ובמתן כלים לשילוב בעולם התעסוקה. תהליכים אלה לא לוו במנגנוני בקרה אחר השגת יעדיהם. לכן, מידת האפקטיביות שלהם הייתה על פי הממצאים נמוכה מבינונית.

5. היעדר תכנון תהליכים מובנה ובקרה בלתי מספקת אחר היישום מהווים גורמים מרכזיים למידת הצלחתו הנמוכה יחסית של הפרויקט במישור הפרטני ובמישור המערכת/קהילתי. לכן, חשוב להקפיד על הטמעתם של מסלולי התערבות פרטניים ושל מודל להערכת הפעילות המערכתית/קהילתית שגובשו במהלך המחקר יחד עם צוות "מעברים". כמו כן, חשוב לתעד את היישום באופן עקבי.

6. היעדר מיפוי מובנה ומפורט של משתתפי הפרויקט מנע את מדידת התקדמותו ובחינת תפוקותיו. כל אחד מהמשתתפים נרשם לפרויקט במטרה לקבל מענה לצרכיו בתחום התעסוקה. יש חשיבות רבה בתיעוד מובנה של התקדמות הטיפול בפרט במסגרת מימוש מסלולי הטיפול הפרטניים הקיימים.

7. יישום מודל הקיבוצים מחייב תאום ציפיות בין מפעיליו לבין בעלי התפקידים בקיבוצים טרם כניסתם למודל. הגדרת קווי פעילות ברורים תסייע מחד גיסא, למנוע כניסת הקיבוצים שאינם מסכימים עם עקרונות המודל, בהם לא ניתן ליישם את המודל במתכונתו המקורית, ומאידך גיסא, תגרום לשיתוף פעולה מוגבר עם המודל מצד הקיבוצים המסכימים עם עקרונותיו.

8. יישום המודל בקיבוצים הפועלים על פי מודל משולב או שיתופי מצריך התארגנות שונה מזו בקיבוצים המופרטים. ביצוע הפרויקט בקיבוצים אלה מצריך התמקדות ברתימת הנהגתם למטרות הפרויקט ובהגברת המודעות של חברי הקיבוצים לצורך בשדרוג מקצועי ולא רק במציאת פתרונות תעסוקה או בהשמה.

9. מידת הריכוזיות של הנהגות הקיבוצים מהווה גורם משמעותי בקביעת גבולות יישום המודל ומשפיעה במישרין על מטרות ושיטות העבודה של העו"קתים ועל אופיו של שתוף הפעולה בינם לבין בעלי התפקידים בקיבוצים. ככל שמידת הריכוזיות יותר גבוהה, כך מרחב הפעולה של העו"קתים בתחום הפרטני הולך ומצטמצם ומידת התלות שלהם בהחלטותיהם של בעלי התפקידים הולכת וגדלה (קיבוצים דביר ומשמר הנגב). מצד שני, ככל שהנהגת הקיבוץ היא פחות ריכוזית ונוהגת להאציל סמכויות החלטה בתחומים שונים, כך מתגברת האפשרות של ביצוע תהליכים עמוקים יותר בתחום הפרט (קיבוץ בית גוברין).

10. יישום המודל במישור המערכת/הקהילתי ברמה המקומית נעשה תוך בניית שתוף פעולה בין מפעילי הפרויקט לבין בעלי התפקידים בקיבוצים המתבטא בעיקר בשיתופם של אלה בצוותי פרנסה ותעסוקה או בפורומים נוספים שהוקמו בקיבוץ המודל במסגרת הפרויקט. יחד עם זאת, על מנת להגביר את התפוקות של הפרויקט, חיוני לצרף למעגל המשתתפים בו את מנהלי הענפים ונציגי ציבור אחרים. הדבר יסייע ליצירת אווירה אוהדת כלפי הפרויקט בקרב חברי הקיבוצים ולרתימת הקהילות שלהם למאמץ לשיפור המצב התעסוקתי של הקיבוצים.

11. קיימת מידת שונות גבוהה במאפייני יישום המודל בין הקיבוצים. השונות באה לידי ביטוי בשיטות העבודה המופעלות על ידי העו"קתים בקיבוצים, באופן גיוס המשתתפים לפרויקט בכל קיבוץ, בפעולות הליבה המתבצעות ובמידת ההשפעה של מפעילי הפרויקט על הפעולות הננקטות ועל ההחלטות המתקבלות בתחום התעסוקה על ידי בעלי התפקידים בקיבוצים.

מהות השונות אינה נובעת ממאפייני האוכלוסייה ומצרכיה הייחודיים, אלא מטיב היחסים וממידת שתוף הפעולה בין מפעילי הפרויקט לבין בעלי התפקידים.

12. רוב מפעילי הפרויקט ובעלי התפקידים ב"מעברים" בעלי רקע של עבודה סוציאלית. הם מיישמים את דפוסי התקשורת הבין אישית והכלים של הפרופסיה ביחסי הגומלין בינם לבין בעלי התפקידים לסוגיהם. דפוסי האינטראקציה הבין אישית מושתתת על הקשבה לזולת, על אמפטיה ועל הזדהות עם צרכיו. יתכן שלכן, במהלך המגעים בינם לבין בעלי התפקידים בכל הרמות, נטו מפעילי הפרויקט ללכת לקראתם ולספק את דרישותיהם. כתוצאה מכך, מידת המעורבות של המנהיגים בפרויקט, ובמיוחד בפעילות שנעשתה במישור המערכת/קהילתי, הייתה בלתי מספקת ויישומו לא הוביל להגברת מודעותם לבעיות תעסוקה של בני הקיבוצים.

13. קידום מטרות הפרויקט מצריך גם קיומם של כישורים ניהוליים, ארגוניים ושיווקיים מכיוון שמדובר ביצירת פלטפורמה לשינוי מהותי בתחום התעסוקה בכל הרמות. לכן, יש לשקול לבצע הכשרות ייעודיות לעוק"תים שיתמקדו בטיפוח כישורי הניהול של תחום משאבי אנוש בקרב פעילי הפרויקט.

14. העו"קתים וצוות הפרויקט נוטים להתמקד בתשומות ובתהליכים ואינם שמים דגש מספיק על השגת תפוקות אשר ניתנות למדידה, או שניתן לשייכן לשיפור בתחום התעסוקה. מומלץ לבצע הטמעה של דפוסי ניהול ותרבות ארגונית מכווני תפוקות במסגרת הפרויקט. אימוץ עקרונות לניהול תוצאתי יגביר ללא ספק את האפקטיביות של הפרויקט ויבטיח את היכולת להמחיש את מידת תרומתו למגזר הקיבוצי.

תוכן עניינים

עמוד

1	מבוא
3	1. רקע תיאורטי וסקירת ספרות
3	1.1 השלכות המשבר הכלכלי של שנות ה-80 על קיבוצים
8	1.2 מהות השינויים בקיבוצים
14	1.3 השפעת השינויים על מערכת, על חברים ועל המצב התעסוקתי בקיבוצים
19	2. הפרויקט: הקיבוצים – משבר תעסוקתי לפרנסה
19	2.1 מטרות הפרויקט
19	2.2 אוכלוסיית היעד של הפרויקט
19	2.3 מטרות ההערכה המחקרית
20	2.4 מודל ההערכה המחקרית
25	3. שיטות המחקר
25	3.1 כלים
28	4. ממצאים
28	4.1 מאפייני הפרויקט
41	4.2 תפוקות הפרויקט
68	5. סיכום, מסקנות והמלצות
68	5.1 סיכום תפוקות הפרויקט במישור הפרטני
72	5.2 סיכום תפוקות הפרויקט במישור המערכתי
75	5.3 מסקנות והמלצות המחקר
79	נספחים
81	נספח 1 – שאלון חצי מובנה למשתתפי הפרויקט
88	נספח 2 – מודל הערכת הפעילות מערכתית/קהילתית בקיבוצי המודל
90	רשימה ביבליוגרפית

Abstract

מבוא

המוסד לביטוח לאומי מקצה על פי החוק תקציבים לפיתוח תכניות רווחה לאוכלוסיית מבוסחים. תכניות אלה מכונות "מפעלים מיוחדים". זרוע המוסד הפועלת בתחום זה היא מחלקת מפעלים מיוחדים. המחלקה עוסקת בלווי פרויקטים ניסיוניים שמטרתם לפתח ולהרחיב את מגוון שירותי הרווחה העומדים לרשות הציבור וכל תכנית שמאושרת כ"מפעל מיוחד" זוכה לסיוע כספי ומקצועי מהמוסד. במטרה להגביר את האפקטיביות של המפעל המיוחד, מספר רב של מפעלים מלווים במחקר הערכה שמטרתו ביצוע הערכה מעצבת תוך כדי בצוע המחקר. מחקר הערכה מבוצע על ידי חוקר אוטונומי במימון המוסד לבטוח לאומי ובלווי ועדת הגוי שנקבעת על ידו. מחקר הערכה זה בוצע על המפעל המיוחד שנקרא "הקיבוצים-משבר תעסוקתי לפרנסה". מטרת המפעל היא לספק מענה לצרכי הסקטור הקיבוצי בתחום התעסוקה. המפעל הינו פרויקט משותף של המוסד לביטוח הלאומי וארגון "מעברים" – מרכז תעסוקה במגזר הכפרי.

בשנים האחרונות מתרחשים בחברה הקיבוצית מספר שינויים חברתיים, כלכליים וערכיים שהובילו למהפכה מבנית בתחום התעסוקה בסקטור הקיבוצי. על רקע השינויים במבנה הכלכלי של מדינת ישראל, שנויים בענפי המשק ובריבוד התעסוקתי הושפעה החברה הקיבוצית והחלה בתהליכי שנוי שיצרו מערך חדש לביטחון התעסוקתי של הפרט החבר בקבוץ. מאפייני אוכלוסיית הקבוצים השתנו, הן בהתפלגות גיל החברים בקבוץ והן בתפישות האידיאולוגיות. התפיסות והערכים של מחצית המאה הקודמת אינם מסוגלים לספק עוד מענה הולם למציאות החברתית- כלכלית החדשה. כתוצאה משינויים בתפיסה ובמדיניות, רבים מהקיבוצים העבירו את האחריות לביטחון הכלכלי והתעסוקתי אל הפרטים, חברי הקיבוצים. בעקבות זאת, מספר גדל והולך של חברי קיבוצים מצאו עצמם במצב תעסוקתי נחות וללא כלים שיאפשרו להם להתמודד עם האתגרים הקיימים בשוק התעסוקה המודרני.

בהשוואה למגזרי אוכלוסייה אחרים מתמודדים חברי קיבוצים עם מספר רב של בעיות ייסוד בתחום התעסוקה כדלהלן:

- חברי קיבוץ מתגוררים לרוב בישובים קטנים שההיצע בתחום התעסוקה בהם נמוך ביותר.
- חלק ניכר מהקבוצים הינם בפריפריה ונמצאים באזורים שהם ברובם כפריים ורמת האבטלה בהם גבוהה יחסית לאזורי המרכז והערים הבינוניות.
- חברי הקיבוץ מרוחקים בדרך כלל ממקומות פרנסה פוטנציאליים ומתקשים במציאת פתרונות תחבורה הולמים.
- חברי קיבוצים רבים לא עברו הכשרה מקצועית הנותנת מענה לדרישות השוק המשתנות.
- רוב חברי הקיבוצים אינם זכאים לסיוע של גורמים ממשלתיים באשר הם.
- בהיות הקבוץ ישוב קטן, המעגל החברתי של חברי קיבוצים אינו מזמן מספיק קשרים חברתיים החושפים הזדמנויות להשתלבות בשוק העבודה מחוץ לקיבוץ.

כתוצאה מהתהליכים ומהשינויים שהוצגו, ובמיוחד על רקע תוכניות הפרטה במספר קיבוצים גדול, רבים מחברי הקיבוצים זקוקים לתמיכה, לליווי ולסיוע בתחום התעסוקתי. נוצר צורך ממשי בבניית מערכת תומכת אשר תוביל לעיצוב ויישום של מדיניות חברתית במגזר הקיבוצי ותסייע בפיתוח פתרונות הולמים בתחום התעסוקה, הן ברמת הפרט הן ברמת הקבוץ ובמרחב האזורי.

מודל "הקיבוצים – משבר תעסוקתי לפרנסה" מהווה מפעל מיוחד שמטרתו העיקרית הינה ייזום, קידום והכוונה לפיתוח מערכת פתרונות יישומיים בתחום התעסוקה בסקטור הקיבוצי.

1. רקע תיאורטי וסקירת ספרות

סקירת הספרות מתמקדת בשינויים המתרחשים בסקטור הקיבוצי ובהשפעתם על אוכלוסיית הקיבוצים. על רקע השינויים המבניים שחלים בסקטור הקיבוצי התפתחו תחומי מחקר הבוחנים את השלכות השינויים על חיי הפרט בקיבוץ. רוב החוקרים מסכימים שהשינויים המתרחשים משקפים תמורות והתפתחויות העוברות על החברה הישראלית כולה מבחינה כלכלית, חברתית, ערכית ודמוגרפית. יש המבקשים לבחון את השינויים בחברה הקיבוצית המתחדשת והיבטיה הכלכליים, החברתיים והפוליטיים. כמו-כן, יש המתמקדים בהתפתחות ההיסטורית של התנועה הקיבוצית כהסבר לשינויים. לענין סוגית מחקר זה התמקדנו בהשפעת התמורות על מצבם התעסוקתי של אוכלוסיית הקבוצים.

1.1 השלכות המשבר הכלכלי בשנות ה-80 על הקיבוצים

דו"ח של הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים (2003) אשר הוקמה בשנת 2002 על ידי הממשלה במטרה לחקור את מכלול הסוגיות הקשורות לסקטור הקיבוצי ולהשלכותיו של המשבר הכלכלי של שנות ה-80 על הקיבוצים, מתמקד, בין השאר במהות השינויים שהתרחשו בתוך הקיבוצים כתוצאה מהמשבר (שם, עמ' 27). הדו"ח מציין כי המשבר הכלכלי שפרץ בארץ באמצע שנות השמונים גרם להידרדרות בלתי צפויה בקיבוצים רבים, כאשר החוב שלהם לבנקים ולגופים אחרים גדל באופן לא פרופורציונאלי תוך זמן קצר. בעקבות זאת, קיבוצים נדרשו לעמוד בהסדר פרטני מול הבנקים, בוטלו הערבויות ההדדיות בין הקיבוצים, והתנועות לא יכלו עוד לעסוק בפעילות כלכלית - מה שגם החליש את סמכותן ותפקודן. כתוצאה מהצורך להסתגל למציאות חדשה חלה גם התדרדרות הדרגתית במצב הדמוגרפי, עם עזיבת רבים מחברי הקיבוץ. כל אלה פגעו קשות במעמד הקיבוץ בחברה ובכוח המשיכה שלו בקרב בוגרי תנועות הנוער והאוכלוסייה הישראלית בכלל. במסגרת "הסדר הקיבוצים", אשר מטרתו הייתה לספק פתרונות למצב הכלכלי המתדרדר של רוב הקיבוצים מחד גיסא, ולהוות מנוף לצמיחה עתידית של הסקטור הקיבוצי מאידך גיסא, התייחסו המוסדות הממלכתיים אל כל קיבוץ בפני עצמו, ללא ניסיון לגבש פתרון כוללני לסקטור הקיבוצי באמצעות ניהול משא ומתן ועיצוב מנגנוני לשי"פ מול מוסדות התנועה לצורך מציאת הפתרון למשבר. במסגרת ההסדר נמחקו חלק מהחובות של הקיבוצים, למרות שתכליתו העליונה הייתה הבראת המגזר והבאתו למסלול של צמיחה.

כתוצאה מהמשבר, שהוביל להסדר הנדון במרבית הקיבוצים, התחזקה הכוונה לבצע שינויים מבניים במנגנוני הניהול ובבסיס הערכי של הקיבוצים. גורם שהאיץ כוונה זו הוא שבחלק מהקיבוצים ההסדר פתר רק חלק מזערי של הבעיות, וחברים רבים נוכחו לדעת כי מחיקת חובות אינה יכולה לבדה לחלצם מהמצב הקשה בו היו נתונים. עם זאת, מידת השינויים אשר התבצעו או מתבצעים בקיבוצים אינה זהה והיא תלויה במישרין במימדי המשבר הפוקד כל קיבוץ וקיבוץ. קיימים קיבוצים אשר לא ניזוקו משמעותית מהמשבר וממשיכים לדבוק במודלים

הכלכליים והחברתיים שלהם, תוך פנייתם לחבריהם להירתם למשימות הקולקטיביות ביתר שאת.

אולם בקיבוצים רבים, אשר מהווים כיום רוב בתנועה הקיבוצית, עומק המשבר והשלכותיו גרמו לשינויים מבניים אשר במהותם מהווים מהפכה בערכי הקיבוץ המסורתיים ובאורחי חייו כאישות מיוחדת.

לפי ממצאי הדו"ח, על רקע הקשיים הכלכליים וכן עקב הטרינספורמציה הערכית המאפיינים קיבוצים רבים, בעשור האחרון עולות לסדר היום הצעות לשינויים בכל שטחי החיים בקיבוץ (שם, עמ' 25). בעשרות קיבוצים התקיימו אספות רבות של חברי היישוב, הוקמו ועדות "לשינוי", וגובשו דפוסים אשר החלו להיות מיושמים. ככלל, למרות שהמגמה הינה משותפת למרבית הקיבוצים, נטו חברי כל קיבוץ וקיבוץ לעסוק בתהליכי השינוי ללא התערבות התנועה או כל גורם מפקח אחר.

מחברי הדו"ח טענו כי את רוב השינויים אשר התרחשו במגזר הקיבוצי ניתן לסווג על פי מספר קטגוריות עיקריות:

שינויים במערכת הניהולית-משקית

המודל שהיה מקובל עד עתה, של צוותי עובדים לענפים שונים בפיקוד מרכז ענף ובפיקוח כללי של מרכז המשק, מוחלף במקרים רבים במודל מורכב והיררכי יותר המוגדר על פי תפקודים פונקציונאליים. המגמה העיקרית היא למנות בראש המערכות אנשי ניהול מקצועיים, חברי קיבוץ או שכירים, המיישמים את מדיניותה של מועצת מנהלים בקיבוץ. התופעה בולטת במיוחד במפעלי התעשייה שהנם כעת ענפי הפעילות העיקריים במרבית הקיבוצים. הרחבת העיקרון, הטמון בכיוון זה של שינוי, הוא הפיכת מרבית תחומי הפעילות למרכזי רווח, על ידי ייעולם הפנימי ויצירת שוק לקוחות, פנים-קיבוצי וחץ-קיבוצי (שם, עמ' 25). כמו-כן, במספר לא מבוטל של קיבוצים מיושם העיקרון של חלוקת מניות המתייחסות לנכסי ייצור שונים, לחברי הקיבוץ ("שיוך אמצעי ייצור").

שינויים בניהול הזירה הציבורית

במספר רב של קיבוצים כוחה של האסיפה הכללית שהנה מוסד ייחודי לקיבוצים, הולך ופוחת בעת ש"מועצת קיבוץ" הייצוגית והמצומצמת תופסת את מקומה. בנוסף, בקיבוצים רבים, ועדות הקיבוץ השונות משנות את אופיים ואת מהותן תוך התמקדות בהתמחויות הצרות שלהן – בניגוד למהותן הכלל-חברתי הקודם.

במקביל לתמורות ברמה המערכתית, הולך ומתרחב תחום החיים הפרטיים והמשפחתיים. תחומים רבים של החיים הקיבוציים אשר נוהלו בעבר על ידי המוסדות הנבחרים של הקיבוצים ננטשים כעת על ידם ומועברים לטיפולם של חברי הקיבוץ עצמם. תהליכי הפרטה המתקיימים

בנושאים שונים מקבלים אסמכתה חוקית בתקנון באמצעות גיבוש הגדרות חדשות לזכויות החבר ולחובותיו, ומרחיבים בצורה זו את האוטונומיה של הפרט והמשפחה כלפי מוסדות קיבוציים. התהליך מוצא ביטוי גם בהעברת תקציבים ציבוריים לתקצוב אישי. שלב נוסף בהגדלת האוטונומיה של חברי הקיבוצים הוא הענקת זכויות קניין לחברים ושיוך של דירותיהם להם, תופעה המתקיימת במספר הולך וגודל של קיבוצים. מעבר לכך, קיימים כבר קיבוצים אשר מנהיגים שיוך אמצעי ייצור לחבריהם.

כמו-כן, עקב המשבר הכלכלי והתעסוקתי והיעדר יכולת במרבית הקיבוצים לספק מקומות תעסוקה לחבריהם, האחריות להתפרנסות של חברי הקיבוץ עוברת ממוסדות הקיבוצים לחברים עצמם. לכן, במספר הולך וגודל של קיבוצים מנהיגים הסדר לפיו חברים מקבלים מהקיבוץ תקציב אשר משקף את ההערכה ל"תרומתם" היחסית לקיבוצם – שמכונה בשם "שכר דיפרנציאלי". לפי ההסדר, שכר העבודה של החבר מגיע קודם כל לקופת הקיבוץ, ומהקופה מחולק לחברים לפי קריטריונים שנקבעו מראש, אשר מביאים בחשבון את העמדה והתפקיד בעבודה, לעתים גם את התפוקה או מידת הרווחיות של עיסוק החבר, ונתונים אישיים, כגון: גיל וותק. לכן, הפערים בין השכר הקיבוצי של החברים יכול להגיע מ-1 ל-4 או 5, והם יכולים להיות אף גדולים יותר בהיעדר הגבלות בתחום זה.

שינויים ביחסי הקיבוץ וסביבתו החיצונית

מאז היווסדם של הקיבוצים הראשונים ועד פריצת המשבר של שנות ה-80 הווה הקיבוץ מסגרת חיים ייחודית השונה מאלה הקיימות בסביבתם. לכן, במהלך התקופה, הקיבוצים פתחו מוסדות על-יישוביים שהיוו ביטוי לייחודם החברתי והתרבותי. מבתי ספר ומוסדות חינוך אחרים ועד למסגרות לפעילות כלכלית רחבה או לחברות בנייה. כיום, כתוצאה מהשינויים המתרחשים בעקבות המשבר של שנות ה-80, מרבית הקיבוצים מורידים מחסומים בינם לבין סביבתם החיצונית. במסגרת ההתקרבות ההולכת ומתפתחת בין קיבוצים לבין סביבתם, יורדת בהדרגה חשיבותם של המוסדות העל יישוביים ואלה של התנועה הקיבוצית מחד, ומתחזקת הנטייה של הקיבוצים להתחבר למוסדות החיצוניים והכלל ארציים מאידך.

מחברי הדו"ח מציינים כי השינויים שהתרחשו במגזר הקיבוצי בעשורים האחרונים אינם זהים בעוצמתם ובמשמעותם. חלקם מהווים אמצעי להתייעלות ולהסתגלות לסביבה המשתנה ואינם משנים באופן מהותי את קווי המודל הקיבוצי הקלאסי (שם, עמ' 26). לכן, השינויים מאומצים גם על ידי הקיבוצים החותרים לשמר את הערכים השיתופיים העיקריים. קיבוצים אלה, המכנים עצמם "קיבוצים שיתופיים" ומהווים כ-25% מהקיבוצים, בקשו ליצור הבחנה בין מה שהם רואים כשינויים "בתוך המסגרת הקיבוצית" לבין שינויים של "המסגרת". ככלל, קיבוצים אלה אינם דוחים שינויים, אלא את אלה שהם תופסים כחורגים מהיסודות האידיאולוגיים של הקיבוץ, כפי שהתמסדו בשנות החמישים והשישים של המאה שעברה.

לעומת זאת, מה שמכונה כעת "קיבוץ מתחדש" הוא קיבוץ שיכול להיות שונה מאוד בהסדריו הפנימיים מקיבוץ מתחדש אחר. המשותף לכולם הוא שזנחו חלק מהעקרונות המרכזיים של הקיבוץ הקלאסי, כגון: שמירה על ניהול קולקטיבי של המשק, על שליטה קולקטיבית על משאבי ייצור, על שוויון בתחום החלוקה, על מרחק תרבותי וחברתי מהסביבה הלא-קיבוצית ועוד. קיבוצים מתחדשים מסוימים נוטים להדגיש יותר את השינויים מרחיקי הלכת בתחום הניהול המשקי, אחרים בהרחבת האוטונומיה של הפרט והמשפחה, אחרים בפנייתם אל הסביבה החיצונית. קיבוצים רבים מאמצים שינויים בכל שלושת הכיוונים, אך על פי "מינון שונה" ביחס לכל כיוון וכיוון.

לוי מ. (2005) במאמרה מתייחסת גם למצב שנוצר בסקטור הקיבוצי בעקבות המשבר הכלכלי שפקד את הארץ בסוף שנות ה-80 והשינויים שהוכנסו בתחומים שונים בשנות ה-90. לטענתה, המשבר הוביל להתערערות הבסיס הקיומי של הקיבוץ, ויותר מכך, להעלאת סימני שאלה לגבי עתידו כצורת חיים מיוחדת. השלכותיו של המשבר מצאו ביטוי בהתרחשותם של תהליכים כגון: פשיטת רגל של מפעלים פרטיים רבים, קריסתם ומכירתם של המפעלים הכלכליים של ההסתדרות ופיטוריהם של עשרות אלפי עובדים בסקטור הציבורי בכלל והקיבוצי בפרט. כמו-כן, אחת ההשפעות המבניות של המשבר ברוב הקיבוצים הייתה התפרקות המסגרת הכלכלית המשותפת וביטול הסדרי השותפות והעזרה ההדדית. בקיבוצים, אולם, לא יכלו לפטר חברים; למרות שנסגרו מפעלים וענפים, סיפוק הצרכים הבסיסיים הובטח גם בתנאים של ירידה נמשכת ברמת החיים.

התנועה הקיבוצית מצויה מתחילת שנות ה-90 בתהליך של שינוי עמוק בתחומי החיים בקיבוץ. המניע לשינויים היה הצורך הכלכלי והחברתי של כל קיבוץ להתמודד עם החוב למערכת הבנקאית (כתוצאה מהמשבר) ולציבור חבריו. רבים מהקיבוצים היו בתהליך של היחלצות מהמשבר הכלכלי תוך התמודדות גלויה עם נושאי יסוד קיומיים, כגון:

- הזדקנות האוכלוסייה;
- אבטחת הביטחון הכלכלי והפנסיוני של החברים;
- שימת דגש על התפרנסות הולמת תוך התייעלות באספקת השירותים הקהילתיים; והמוניציפאליים (האזוריים).

שינויים שנעשו בתקופות מוקדמות יותר, כמו: הרחבת תחומי פעילות חדשים כדוגמת תיירות, מכירת שירותים שניתנו קודם לכן רק לחברי קיבוץ, מסחר, משרדי עורכי דין ואדריכלות, הביאו לשיפור במצב הכלכלי, אולם החוב הגדול שנותר בעקבות המשבר מנע אפשרויות של צמיחה, הקשורה בהשקעות חדשות.

נדיב ד. (2005) מרחיב את הראיה וטוען במאמרו כי השינויים המבניים שהחלו בקיבוצים מתחילת שנות ה-90 מקורם בשינויים שעברו על החברה הישראלית בשנים אלו.

השינויים החריפו את ההבדלים בין הנורמות והערכים שהציגו הקיבוצים לאלה של החברה הישראלית. מתחילת שנות ה-90 הרעיונות של ההפרטה, הצרכנות החומרית והאינדיבידואליזם הכלכלי נכנסו לתודעה של קיבוצים רבים כתוצאה מהמתרחש מחוץ לגבולותיהם ומהאופן בו הובלו התהליכים על ידי מוסדות הקיבוצים. נדיב מציין כי המשבר שפקד את התנועה הקיבוצית משנות ה-80 הושפע באופן מרחיק לכת משינויים שהתרחשו בתקופה זו בעולם המערבי וכתוצאה מכך במדינה ישראל. שינוי זה משמעו מעבר מכלכלה פוליטית מתערבת לכלכלה פוליטית ניאוליבראלית הדוגלת בהפרטות ובאי-מעורבות השלטון בתהליכים כלכליים. בקיבוץ, התבטא הדבר בתהליכי הפרטה ובאימוץ התרבות והשיח של הסביבה החברתית הפוליטית והעסקית הישראלית (שם, עמ' 2).

טופל (2006) מפרט במאמרו גורמים אשר הגבירו את השפעתו של המשבר של שנות ה-80 על המגזר הכפרי בכלל ועל הסקטור הקיבוצי בפרט והעמיקו שינויים שהתרחשו בקיבוצים בעקבותיו והם כדלקמן:

1. מאז המהפך הפוליטי שהתרחש בשנת 1977, חלה ירידה משמעותית בנגישותו של הקיבוץ למוקדי הכוח השלטוניים וביכולתו להשפיע על ויסות וחלוקת המשאבים. במקביל גדלה באופן משמעותי הנגישות של סוגי יישובים אחרים ובמיוחד של עיירות פיתוח לאותם המוקדים.
2. בעשורים האחרונים, עקב השינויים הכלכליים והחברתיים שחלו בחברה הישראלית, חברי הקיבוצים מנמיכים באופן עצמאי ויזום את החסמים הקיימים בין הקיבוץ לבין סביבתו החיצונית. כתוצאה מהתהליך, האופי של הקשר בין הקיבוץ לבין סביבתו משתנה כך שבמקום השתתפות בחברה הישראלית כיחידה הומוגנית באמצעות ארגונים הקשורים למערכת הקיבוצית, עוברים חברי הקיבוץ להשתתפות מבוזרת, כאשר כל פרט בתוך המערכת יוזם קשרים עם הסביבה החיצונית באופן ובאינטנסיביות המתאימים לו.
3. החלה ירידה משמעותית בחשיבותם של הגורמים האזוריים. עקב המשבר של שנות ה-80 נקטעה העצמת המפעלים הקיבוצים אשר ליכדו בעבר את קיבוץ האזור. במקביל, המדינה מעבירה באופן הדרגתי את אספקת השירותים הציבוריים דרך מועצות אזוריות אשר מתחזקות והופכות לגורם מכריע במרחב הכפרי.
4. בחינת רמת ההומוגניות בין הקיבוצים לבין עצמם מוכיחה כי היו קיימים וישנם עדיין הבדלים משמעותיים בין הקיבוצים השונים, הן לפי וותק והן לפי מצבם הכלכלי. לכן, מידת השינויים שהתרחשו בין הקיבוצים לבין סביבתם החיצונית משתנה מקיבוץ אחד למשנהו.
5. בתוך הקיבוץ, כיחידת ניתוח, קיים מעבר חד מסטאטוס המבוסס על הון תרבותי ועל ערכי שיתוף וסולידאריות חברתית, לסטאטוס המבוסס על הון כלכלי ועל אינדיווידואליזם. התהליך גורם לכרסום בלכידות החברתית בין חברי הקיבוץ ולשינוי בתרבותו הארגונית (שם, עמ' 178-179).

לניר י. (2003) בוחן בספרו את הקריסה הרעיונית והתפקודית שלפניה עומדת היום התנועה הקיבוצית ואת סיבותיה: המשבר הכלכלי-חברתי העמוק המעוגן במשבר דמוגרפי ותעסוקתי.

בספרו מתייחס המחבר ליחסים המורכבים של הקיבוץ עם סביבתו החברתית והפוליטית ואת חולשתו, שבעטיה הוא מתקשה להתגבר על המגמות האנטי קיבוציות המתפשטות במערכת הפוליטית הישראלית. לניר מתמקד בחיבורו בצעירי הקיבוצים העומדים בפני הצורך לבחור את דרכם בין קיבוץ לבין הסביבה שמחוצה לו. בפרספקטיבה עתידית, המחבר מדגיש את הצורך שחברי הקיבוץ הצעירים יוכלו להגיע למסלולי התמחות וקידום אישי בתחומי עיסוקם על פי כישוריהם האישיים ותוך חופש בחירה סביר, שבצירוף אפשרויות התעסוקה מחוץ לקיבוץ, ישתווה במידה מספקת לזמינות התעסוקה בסביבת הקיבוץ.

אברהמי. א (1998) בתורו בוחן במאמרו את השפעותיו של המשבר על המערכת הקיבוצית. הוא טוען כי המשבר של שנות ה-80, אשר היקפו היה רחב יותר מהיקף המשברים שקדמו לו, גרם לרוב השינויים שהתרחשו בקיבוצים במהלך העשורים האחרונים. המשבר גרם לבחינה מחודשת של הערכים ועקרונות היסוד של הקיבוץ והאיץ תהליכים של שינוי, התאמה והסתגלות לנורמות חיצוניות שאת מרביתן דחה הקיבוץ בעבר (שם, עמ' 5). לטענת המחבר, עיקר השינויים אשר באו בעקבות המשבר הם בתחומי הצריכה: בצד הרחבת חופש הבחירה של החבר והגדלת שליטתו בתקציבו, יש קיבוצים שבהם צומצמה אחריות הקיבוץ לפרט שבתוכם ואומצו נוהלי תגמול המערערים את השוויון ויוצרים פערים. התפתחות התעשייה והעלייה הרמת ההשכלה, גרמו לשינויים במבנה התעסוקה, בארגון המשק ובמבנה הניהולי שנהפך ממשותף ואופקי להירארכי וריכוזי (שם, עמ' 6). יותר ויותר קיבוצים מפרידים בין המערכת החברתית לבין המערכת הכלכלית-עסקית. כמו-כן, מועצות מנהלים עם דירקטורים חיצוניים תופסים את מקום הוועדות הקיבוציות, ונהלים של תגמול דיפרנציאלי לפי ותק, תפקיד ומאמץ הוכנסו פה ושם לקיבוצים בצד הנהגת פנסיה אישית (שם, עמ' 6).

מחבר המאמר מציין כי התרופפות ההקפדה על עקרון העבודה העצמית האיץ את הגידול בשיעור השכירים במפעלים הקיבוצים, והוא נמצא בעלייה גם בחקלאות ושירותים האישיים.

1.2 מהות השינויים בקיבוצים

הלפרין א. (1999) המכהן בתפקיד ראש מנהלת הסדר הקיבוצים מציין במאמרו כי השבר המשמעותי אשר החל המגזר הקיבוצי התרחש בזיקה בין הפרטים לבין המערכת הקיבוצית וקהילתם. הקרע נובע מכך שמיום היווסדו של הקיבוץ כמודל התיישבות ייחודי, לחבריו לא היה שום זכות קניין. מיום הקמתה, החברה הקיבוצית נתנה תחליף לזכויות או לרצונות והמאווים של חבריה. במקום זכויות בסיסיות, אשר מהן נהנה כל אזרח בחברה המערבית, הקיבוצים הבטיחו לחבריהם, עד המשבר של שנות ה-80, התחייבות מוחלטת לסיפוק צרכיהם הבסיסיים (שם, עמ' 1). בעבר לרוב הקיבוצים היו משאבים למימוש ההתחייבות במישרין או בסיוע של התנועה הקיבוצית והמוסדות הפוליטיים לסוגיהם.

כיום, לאחר שבירת המסגרות והאחריות הדדית אשר היו המאפיינים העיקריים של מרבית הקיבוצים, החברה הקיבוצית ניצבת מול עתיד לא נודע, לפי הלפרין. התוצאות של תהליכי שינוי

ניתן לראות בפרמטרים רבים. במהלך שנות ה-90 אוכלוסיית מרבית הקיבוצים התמעטה באופן ניכר, כאשר במקביל חלה הזדקנות של חברי הקיבוצים הנשארים. עקב ההתדרדרות הכלכלית במספר הולך וגדל של קיבוצים, רמת התוצר לנפש הינה נמוכה משמעותית מעיירות הפיתוח אשר נמצאות בסביבתם. במקביל, במספר גדול של הקיבוצים ישנה קריסה של מערך העבודה. לכן, הנטייה הקיימת בקרב חברים רבים הינה **יציאה** מחוץ לקיבוץ לצורך איתור מקומות התעסוקה. כל אלה גורמים לנתק הולך ומתרחב בין החבר לבין החברה והקהילה הקיבוצית.

המסקנה של הלפרין היא כי חובה לעשות כל מאמץ על מנת להחזיר את החברים אל הקיבוץ. במידה והמאמץ לא יצלח, הקיבוץ כצורת התיישבות ייחודית יחדל להתקיים (שם, עמ' 7).

בן ר. (1996) מציין במאמרו השינויים בקיבוצים מתרחשים בשלושה מישורים:

- בתחום הקהילה;
- בתחום המשק;
- ביחס הקיבוץ לחברה הסובבת.

בכל אלו, מתרחשים שינויים ערכיים ונורמטיביים גם יחד:

בתחום הקהילה – השינויים מבטאים את הניגוד בין השוויוניות השיתופית לבין השאיפות למשפחתיות ואינדיווידואליזם ובאים לידי ביטוי בצמצום השותפות והתלות בקולקטיב והגברת היוזמה הפרטית בחיים החברתיים.

בתחום המשק – השינויים מבטאים את המתח הקיים בין חתירה ליעילות כלכלית ורווחיות לבין מימוש שותפות משקית סולידארית של חברי הקיבוץ, והם מתגלים בחיפוש דרכי ניהול אחרות של חיי המשק.

ביחס לחברה הסובבת – הקיבוץ חדל לראות את עצמו כנושא מסר לחברה כולה וכיום הוא נתפס על ידי החברה כעוד מגזר המנסה לממש אינטרסים העצמיים שלו.

בן רפאל (שם) רואה בשינויים שפורטו לעיל מנגנון המוביל למעורבותו ההולכת וגוברת של הקיבוץ בתוך החברה הסובבת אותו, תוך פיתוח קשרים עסקיים וחברתיים המחלישים את הלכידות הפנים קיבוצית והמטשטשים את ייחודיותה של המערכת הקיבוצית.

ליבליך ע. (2000) ערכה מחקר איכותי המתעד את השינויים שהחלו בקיבוץ גלגל שבבקעת הירדן בעשור האחרון. ממצאיי המחקר הובילו אותה לשורה של מסקנות לגבי מהות השינויים שהתרחשו בתקופה זאת במספר רב של קיבוצים. לטענתה, ישנם מספר מניעים מרכזיים להטמעת השינויים בקיבוצים רבים והם כדלקמן:

- שינוי אידיאולוגי ברוח הזמן עם המעבר מקולקטיביזם לאינדיבידואליזם;
- רצון להידמות לשאר החברה הישראלית-בעשור האחרון השתנו הנורמות בחברה והתחזקה הנטייה לפיצול לתת-תרבויות שבאה במקום הלכידות והסולידאריות שאפיינו אותה בשנים הקודמות.

- חוסר סיפוק מהמצב הקיים-חברי קיבוצים רבים חשו שהם אינם מקבלים תמורה המגיעה להם על עבודתם ;
- ציפייה שהשינויים יביאו איתם שיפור במצב הכלכלי. לכן, קיבוצים שמצוקתם הכלכלית גבוהה יותר נוטים לאמץ שינויים רדיקאליים יותר ;
- שאיפה ששינוי מוצלח יהפוך את הקיבוץ לאלטרנטיבה אטרקטיבית שתגרום לאנשים מבחוץ להשתלב בקיבוצים.
- ליבליך (שם) סוקרת במחקרה את מרכיבי השינויים המרכזיים שהתרחשו במספר רב של קיבוצים בעשור האחרון :
- שינוי בערכי היסוד – ערכים שעמדו בעבר בבסיס החברה הקיבוצית כגון : שוויון, שותפות, עבודה עצמית וערבות הדדית, מאבדים בהדרגה את הרלוונטיות שלהם בקיבוץ בן זמנינו.
- שינוי המערך הארגוני – בעבר שלטו הוועדות השונות במערכים ארגוניים בתוך הקיבוצים וקיבלו החלטות שחייבו את שאר החברים. כיום, מתרחש תהליך הדרגתי של מעבר ממערכת ריכוזית המחליטה בשביל כולם למצב של מתן אוטונומיה לחברים עצמם.
- שינוי באורחות החיים – בין האורחות החיים המסורתיות שהשתנו או נעלמו ניתן לציין את התהליכים הבאים :
 - התרת עבודה שכירה ;
 - צמצום תפקידי האסיפה הכללית ;
 - העברת סעיפי הוצאות רבים לניהול החברים הבודדים ;
 - הסתעפות לענפי משק חדשים כגון : תעשייה, היי-טק, תיירות.

רוזנר מ. (1998) במאמרו בוחן את השינויים שהחלו בתחום העבודה בקיבוץ בעקבות המשבר הכלכלי של שנות ה-80. רוזנר טוען, כי לפני המשבר ייחודו של תחום העבודה בקיבוץ היה בהיותו מאורגן חברתית. ארגון זה היה מבוסס על הערכים המיוחדים של העבודה ועל העיקרון שסיפוק הצרכים של החבר איננו מותנה ישירות בכמות עבודתו ובאיכותה, בידע המקצועי שלו ובתפקיד שהוא ממלא (שם, עמ' 1). ברוב הקיבוצים הייתה רווחת תפיסת העבודה כערך מרכזי וכמטרה העומדת בפני עצמה, להבדיל מהתפיסה הקפיטליסטית המתאייחסת לעבודה כאמצעי להפקת מוצרים ושירותים בהם חפצה החברה. בעקבות המשבר של שנות ה-80 גברה התפיסה הקפיטליסטית לפיה מידת רווחיותו של ענף או מפעל מהווה מדד קריטי להצלחתו ולעצם קיומו. בעשור האחרון המחויבות של מרבית הקיבוצים להבטיח עבודה לחבריהם הלכה ופחתה עקב הקושי ההולך וגובר לממשה וגם מתוך רצון להתאים את דפוסי העבודה בקיבוצים לאלה הקיימים בכלל החברה. עקב העברת האחריות להשגת התעסוקה מהמערכת הקיבוצית אל חברי הקיבוצים, נוצר פער בין צרכי המערכת לבין רצונם של החברים. בעקבות המשבר מרבית החברים נאלצו לחפש מקורות הכנסה שהקיבוצים לא היו מסוגלים לספק להם. לכן, בהדרגה, ניתן הכשר לחיפוש עבודה מחוץ לכותלי הקיבוץ. במקביל, על מנת למצוא פתרונות תעסוקתיים בתוך הקיבוצים, הוקמו בקיבוצים רבים יחידות משאבי אנוש אשר אחת ממטרותיהן היא לסייע לחברי הקיבוצים לאתר עבודה התואמת את כישוריהם ושאיופיהם.

רוזנר מתאר את ממצאיהם של מחקרים שבחנו את ההבדלים הקיימים בין גורמי הנעת העובדים בקיבוצים לבין אלה אשר קיימים בסביבתם החיצונית. המחקרים מוכיחים כי בקיבוצים ישנם גורמי מוטיבציה אשר אינם קיימים במגזרים אחרים והם כדלקמן:

- תוכן העבודה;
- אפשרויות למימוש עצמי;
- צוות מלוכד;
- שיתוף בקבלת החלטות.

במאמר נוסף מעלה רוזנר מ. (1998) סימני שאלה לגבי עתידו של הקיבוץ כצורת חיים מיוחדת. הוא מציין כי בשנות ה-90 חלו שינויים רבים בפעילות הכלכלית של הקיבוצים המסמנים מגמה שתמשך גם בעתיד. כתוצאה מהמשבר בחקלאות, ההכנסות של הקיבוצים מענף זה הולכות ופוחות. חלק ממפעלי הקיבוצים התיישנו וישנו צורך לפתח מקורות הכנסה ותעסוקה חדשים. כמו-כן, בעקבות המשבר, חל שינוי במבנה התעסוקתי של קיבוצים רבים. שינוי זה כולל כניסה לסוגי פעילות חדשים ויציאת חברים רבים לעבודה מחוץ לקיבוץ. תחומי הפעילות החדשים הם תיירות, מכירת שירותים שניתנו קודם רק לחברי הקיבוץ, מסחר, משרדי עורכי דין, אדריכלות ועוד. כמו-כן, הושקעו מאמצים שמטרתם לחדור לענפים של טכנולוגיה מתקדמת. בנוסף לשינויים בתחום הכלכלי, התרחשו בקיבוצים גם תמורות במבנה המוסדי המבני. קיים שוני רב במידת התפוצה ובמשמעות של שינויים שונים.

ניתן לראות שינויים ארגוניים ושינויים בהסדרי הצריכה בקיבוצים רבים, אך מעטים הקיבוצים שהנהיגו תשלום חלקי על עבודה, כגון תשלום על שעות נוספות, ורק מספק קטן של קיבוצים הנהיגו תשלום דיפרנציאלי מלא (לפי מקצוע ותפקיד).

ככלל, לטענתו של רוזנר, לרוב שינויים מרחיקי לכת התבצעו בקיבוצים אשר הנם קטנים יחסית ונמצאים במצב כלכלי קשה. מסקנת המחבר היא כי חלק מהשינויים שתוארו יצרו ניגוד בין כללי ההתנהגות שהיו מקובלים בעבר לבין התפתחויות החדשות, וגרמו לטשטוש ההבדלים בין הקיבוצים לבין סביבתם החיצונית.

רוזנר וגץ (1996) טוענים במאמרם כי השינויים בקיבוץ מבטאים מעבר הדרגתי ממודל השותפות המסורתי, לשני מודלים הקיימים בחברה שבחוף-ההיררכיה והשוק. כמו-כן, בעבר נבנתה החברה הקיבוצית על העיקרון השיתופיות. עקב השינויים שהחלו בעשור האחרון, עיקרון השיתופיות מוחלף בהדרגה בעיקרון הקואופרטיב. לפי עקרון זה, אמור הקיבוץ להפוך למסגרת-גג משותפת, תחתיה יפעלו היחידות השונות בקשרי גומלין ובאינדיבידואליות הולכת וגודלת.

בהמשך לקו מחקרי זה, קובע גץ (2008) במחקרו השנתי החדש כי-65% מהקיבוצים בישראל הם קיבוצים בהם מונהג שכר דיפרנציאלי ורק ב-29% מהקיבוצים נותרה שיטת התגמול השיתופי.

במחקרו בדק גץ את שלושת המודלים לתגמול בקיבוץ :

- הקיבוצים השיתופיים – בהם אין קשר בין עבודת החבר לתקציב שהוא מקבל ;
- קיבוצים דיפרנציאליים – שבהם כל ההכנסה מהעבודה ולעיתים גם ממקורות אחרים, בניכוי מסים שונים, מחליפה את תקציב החבר ;
- קיבוצים משולבים – בהם אחוז מסוים של ההכנסה מהעבודה מהווה מרכיב בתקציב החבר בצד מרכיב שוויוני ולעיתים גם מרכיב של שנות ותק.

ב-2007, סה"כ 264 קיבוצים השתמשו באחת משלושת שיטות תגמול אלו. המחקר עצמו החל בשנת 1996, השנה הראשונה בה ניתן היה להתייחס לשיטות תגמול שונות כתופעה משמעותית, כשבאותה שנה 96% מהקיבוצים תגמלו על פי העיקרון השיתופי.

בשנת 2007 המצב כבר היה שונה, כאשר 171 קיבוצים, שהם-65% מהקיבוצים, נוהגו לשלם על פי השיטה הדיפרנציאלית, 77 קיבוצים, שהם-29%, שילמו עדיין על פי העיקרון השיתופי ו-16 קיבוצים, המהווים-6%, שילבו בין שתי השיטות. גץ מציין, כי בשנת 2007 בחרו עוד 6 קיבוצים שיתופיים לעבור למודל הדיפרנציאלי ועוד ארבעה מתכננים לעבור לשיטה זו במהלך שנת 2008. בחינת אורך של 12 שנות המחקר מגלה כי המעבר בין הדגם השיתופי לדיפרנציאלי נמשך ללא הפסקה. כל שנה חל גידול במספר הקיבוצים שנטשו את אחד מהעקרונות הקיבוציים החשובים ביותר לטובת תגמול אישי וישיר. הירידה מתרחשת לא רק במודל השיתופי, אלא גם במודל המשולב, שירד מ-15% בשנת 2000 ל-6% בשנת 2007. לדבריו של גץ, שלושה קיבוצים מתכוונים לעבור בשנת 2008 ממודל זה למודל הדיפרנציאלי וששה נוספים דנים במעבר לשיטה אחרת: "התחושה בקרב יותר ויותר חברי קיבוץ היא שהאידיאולוגיה לפיה 'לכל אחד לפי צרכיו, מכל אחד לפי יכולתו' אינה מתאימה יותר והשוויון מקבל פרוש חדש שהולך ומתקרב לפרוש הליברלי הנהוג בדמוקרטיה המערבית" (שם, עמ' 5). גץ טוען כי יש כאלה הרואים את השינוי הזה במונחים שליליים ומדברים על אבדן הסולידאריות החברתית, חוסר דאגה לזולת וכדומה. לעומת זאת, יש הרואים את השינוי באור חיובי ומדברים על ההכרה בהיותו של החבר אדם עצמאי ואחראי, שאינו תלוי באחרים.

לוויתן א. (2001) מתמקד במאמרו בעקרונות ניהול משאבי אנוש המתייחסים להגברת המוטיבציה של העובדים הקיימים כיום בקיבוצים. לטענתו, עקרונות אלה מתבססים על הנחות יסוד מיושנות המפגרות אחר הידע הקיים במדינות המפותחות (שם, עמ' 1).

בבסיס עקרונות אלו קיימת ההנחה שהגורמים המרכזיים להגברת מוטיבציה של עובדים הם תגמול חומרי ותחרות של עובד עם אנשי הצוות שלו. הנחת יסוד זאת מנוגדת לגישות מתקדמות יותר בתורת הניהול של משאבי אנוש. גישות אלו גורסות כי מוטיבציה גבוהה קשורה לסיפוק של הצרכים הפסיכולוגיים של העובדים ובהגשמת ערכי העבודה והמוסר שלהם (שם, עמ' 1). לטענת לוויתן, התבוססות על השיטות הישנות גרמה לתוצאות השליליות שאנו עדים להן בסקטור

הקיבוצי בעשור האחרון. הוא מציין שתי השלכות שליליות של ניהול משאבי אנוש בשיטות הישנות:

- הירידה בתפקוד הכלכלי של הקיבוצים;
- ירידה במחויבות של חברי הקיבוצים ליעדים הכלכליים של קיבוציהם.

לואיתן מציין שעקרונות הניהול המודרניים מתאימים יותר ליישום בקרב האוכלוסייה הקיבוצית העובדת של היום עקב מספר מאפיינים:

- רמת ההשכלה הגבוהה בקרב חברי הקיבוצים הרבים;
- יכולת ומוכנות לעבודת צוות;
- החשיבות של המימד הערכי בהקשר של מוטיבציה לעבודה;
- הרקע הניהולי-ארגוני שיש לרבים מחברי הקיבוצים.

גולן ג. (2007) מתמקד במאמרו בתהליך ההפרטה המתקיים בעשור האחרון במספר רב של קיבוצים. מסקנותיו לגבי התהליך מתבססות על בחינתו בקיבוץ חולתה. לטענת המחבר, אופיו של תהליך ההפרטה שהתקיים בשבע שנים האחרונות בקיבוץ חולתה זהה לתהליכי הפרטה המתרחשים בקיבוצים אחרים ולכן, ניתן להכליל את המסקנות גם על קיבוצים אלו. גולן מציין כי התנועה הקיבוצית כשלה בביצוע הפרטה בשני נושאים עיקריים:

1. הקפיטליזם אשר נוצר כתוצאה מהתהליך אינו קפיטליזם קלאסי אשר במסגרתו מתקדמים האנשים בהתבסס על כישוריהם, יכולותיהם האישיות ותרומתם לחברה. בקיבוצים התפתח קפיטליזם בו אנשים מתקדים לפי מידת קירבתם ונאמנותם להנהגות הקיבוצים – "הקפיטליזם של מפא"י", כהגדרתו של המחבר.
2. החוקים והתקנות שהתגבשו כחלק מתהליך ההפרטה מובילים להרעה משמעותית במצבם של החברים החלשים ולשיפור משמעותי במצבם של בכירי הקיבוצים ושל חברי הועדים. כתוצאה מכך, שכבת החברים הנזקקים וקשי היום הולכת ומתרחבת. המחבר מציין שלפני ההפרטה הקיבוץ היה סמל ומופת לחוקים סוציאליים מתקדמים במדינה. היום, החוקים הסוציאליים במדינה הנם מתקדמים יותר מבחינה חברתית מאלו בקיבוצים. כתוצאה מכך, שכבות המצוקה והשכבות הנתמכות בקיבוצים במצב גרוע בהרבה מאלו שאינם בקיבוצים. לטענת המחבר, במידה והקיבוצים המופרטים לא ישנו במהרה שני נושאים אלו, הרי שכישלונם ונפילתם בעתיד מובטחים.

1.3 השפעות השינויים על המערכת, על החברים ועל המצב התעסוקתי בקיבוצים

כהנאה (2001) מתאר במאמרו את תהליכי השינוי המתרחשים בקיבוצים, את השלכותיהם על אורחות החיים של חבריהם ואת מנגנוני ההסתגלות שפותחו על ידי המערכת הקיבוצית לצורך התמודדות עם המשבר הכלכלי הפוקד אותם. לטענתו, בניסיון להיחלץ מהמשבר הכלכלי בחרו רוב הקיבוצים באמצעים ובשיטות שהובילו לדילול האמנה השיתופית, להפרטות בהיקפים גדולים, ובשיטות כלכליות שמטרתן הינה קבלת תמורה כספית ריאלית עבור תרומה בעבודה (שם). כהנאה מציין כי עקב המשבר בתנועה הקיבוצית וכתוצאה מהיחלשות מוסדותיה נוצר וואקום מנהיגותי במערכת הקיבוצית. וואקום זה התמלא חלקית על ידי המועצות האזוריות אשר הגדילו את מעורבותן באספקת שירותי חינוך, תרבות ורווחה מוניציפאלית (שם, עמ' 1). לטענתו, אין די בכך כדי לעצור את מגמת ההיחלשות של קיבוצים רבים, אשר בנוסף לקשיים הכלכליים מתמודדים כעת עם עזיבה של חברים. כהנאה מציין שתהליכי השינוי המתרחשים בקיבוצים יובילו, במקרה הטוב, ליצירת דגם של "קיבוץ חדש" המותאם למציאות החדשה כאגודה שיתופית ובמקרה הפחות טוב, הם יגבירו את קצב המעבר מקיבוץ ליישוב קהילתי לא שיתופי-מופרט (שם, עמ' 2).

פלגי מ., אורחן א. (2004) ערכו סקר דעת קהל שנתי בקיבוצים מטעם המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי. במוקד הסקר עמדו מספר נושאים הקשורים למערכי חיים, תפקוד של הקיבוצים והשינויים במצב ובעמדות במהלך השנים האחרונות (הסקרים מתבצעים משנת 1989). הסקר בוחן עמדות של חברי קיבוצים על בסיס השוואה בין קיבוצים בהם מיושמים שלושה מודלים כלכליים: שיתופי, משולב ודיפרנציאלי. במסגרת המחקר הנוכחי נתמקד בממצאיי הסקר הקשורים למצב הכלכלי והתעסוקתי של חברי הקיבוצים. עורכי הסקר מציינים כי השוואה בין המרוויינים מקיבוצים עם מודלים כלכליים שונים מעלה הבדלים בתחומים רבים. ההבדלים הם לרוב בין המודל השיתופי לבין המודל הדיפרנציאלי (שם, עמ' 2). לפי ממצאיי הסקר, המשיבים מהמודל השיתופי, בהשוואה למודל הדיפרנציאלי, רואים את מצב קיבוץ כטוב יותר ברוב התחומים ומתנגדים יותר לשינויים בקיבוץ. יותר משיבים מהמודל השיתופי, בהשוואה לשאר המודלים, מציינים שחלה הרעה בשנים האחרונות בתחומים שונים של חיי הקיבוץ. המשיבים מהמודל המשולב דומים בתחומים החברתיים למשיבים מהמודל השיתופי ובתחומי השינוי למשיבים מהמודל הדיפרנציאלי (שם, עמ' 2). עורכי הסקר מציינים שאחד המקורות להבדלים בעמדות ביחס למצב הכלכלי והתעסוקתי בקיבוצים הינו המצב הכלכלי של הקיבוץ של המשיב על הסקר. לטענתם, יותר מרוויינים מקיבוצים במצב כלכלי לא טוב, מאשר מקיבוצים במצב כלכלי בינוני וטוב, מציינים שבשנים האחרונות חלה הרעה במצב הכלכלי של הקיבוץ, במצב החברתי של הקיבוץ, במצב הכלכלי האישי שלהם, בהרגשתם הכללית בקיבוץ ובביטחונם לגבי עתידם (שם, עמ' 5). בתחום התעסוקה, מציינים עורכי הסקר את השינוי שהחל ברמת ההכשרה הנדרשת לצורך השתלבותם של חברי הקיבוצים במקומות העבודה בתוך הקיבוצים: "לאורך שנות הסקר, נראית מגמה של ירידה מתונה, באחוז העוסקים בעבודות שאינן דורשות הכשרה ומגמת עלייה, באחוז העוסקים בעבודות הדורשות השכלה גבוהה" (שם, עמ' 6). בנוגע לרמת ההכנסה של חברי הקיבוצים, עורכי הסקר מציינים את

ההבדלים בעמדות בין חברי קיבוצים על פי מצב הכלכלי של קיבוץ מוצאם. בסקר נמצא שיותר משיבים מקיבוצים חזקים כלכלית מציינים שעבודתם מפרנסת אותם בכבוד מאשר משיבים מקיבוצים חלשים כלכלית (שם, עמ' 7). שני שלישים מבין המרואיינים שעבודתם תומחרה מהקיבוצים החזקים כלכלית סבורים ששכר העבודה שנקבע להם הוגן לעומת מהמרואיינים בקיבוצים חלשים כלכלית: "לסיכום, כאשר המצב הכלכלי לא טוב, פחות מרואיינים סבורים שעבודתם מפרנסת אותם בכבוד ושהשכר שלהם הוגן מאשר המצב הכלכלי טוב" (שם, עמ' 7).

כהן י. (2007) במאמרו מנתח תמורות שחלו בקיבוצים בשני העשורים האחרונים ואת השפעתן על עולם העבודה הקיבוצי. לטענתו, תמורות אלה גרמו לכרסום בחשיבותם של יעדי העבודה הישנים ולעיצובם של יעדי העבודה המשקפים את השינויים שחלו בחברה ובכלכלה הישראלית (שם, עמ' 45). העבודה נתפסת כיום בקיבוצים ככלי להשגת היעדים הכלכליים ולהעלאת עצמאותו וביטחונו האישי של החבר. כהן מציין כי המשבר הגדול של שנות ה-80 הציב את מרבית הקיבוצים מול האתגר שבלהסתגל לתנאי סביבה תחרותיים מבלי להיות מוכנים מבחינה ארגונית וכלכלית וללא תרבות ארגונית המותאמת להתמודדות בשוק התחרותי. השינויים בתנאי הסביבה הכלכליים גרמו למרבית הקיבוצים לאמץ מודל חברתי קפיטליסטי. בעקבות כך, נאלצו הקיבוצים להתאים את אורחות חייהם למציאות החדשה, בין השאר, באמצעות העברת האחריות לפרנסתם של חבריהם אל החברים עצמם. הביטחון האישי והכלכלי שאפיין את הסקטור הקיבוצי לפני המשבר התערער במרבית הקיבוצים.

אחת התוצאות של המשבר הכלכלי בתוך הקיבוצים היא ריסוק של התחום התעסוקה והעלאת אחוזי האבטלה במספר הולך וגדל של קיבוצים. חברי הקיבוצים, אשר עבדו בענפי חקלאות מסורתיים ובעבודות משק אחרות בתוך הקיבוצים, נאלצים כיום להסתגל לעולם תעסוקה תחרותי שהצלחה בו תלויה ברכישת כלים ומיומנויות חדשים. לכן, אחד האתגרים העיקריים מולם ניצבת התנועה הקיבוצית כיום הוא עיצוב מערכת של פתרונות אפקטיביים בתחום התעסוקה לחברי הקיבוצים (שם, עמ' 47).

וורגפט נ. (2002) גם מתמקדת בבחינת ההשלכות של המשבר התעסוקתי בקיבוצים על החברים. היא בוחנת את מצבם התעסוקתי של חברי הקיבוצים אשר איבדו את עבודתם מחוץ לקיבוץ ומנסים למצוא תעסוקה בתוך הקיבוץ. לטענתה, עקב המשבר הכלכלי שהתרחש בעשורים האחרונים ועל רקע של תהליכי ההפרטה שעוברים מרבית הקיבוצים, הולכת ופוחתת יכולתם לספק תעסוקה לחבריהם. לכן, מספר רב של חברי הקיבוצים אשר איבדו את עבודתם אינם יכולים להשתבץ בסידור העבודה הקיבוצי (שם, עמ' 2). עקב כך, החברים שעומדים בתנאים הנדרשים, מתייצבים בשירות התעסוקה על מנת להביא לקופת הקיבוץ את דמי האבטלה להם הם זכאים. כתוצאה מתהליכי ההפרטה, מרכזי ענפים בקיבוצים רבים מעדיפים לספק עבודה לשכירים או לעובדים זרים על פני חברי קיבוץ, מפני שעלות יום העבודה של האחרון לרוב גבוהה יותר מזו של עובדים שכירים. המצב שנוצר הנו פועל יוצא של חוסר ההתאמה בין צרכי המערכת הקיבוצית לבין הצרכים של החברים המובטלים. לחברים יש ציפיות גבוהות מהעבודה והקיבוץ

מצפה שהחברים יועסקו בעבודות מכניסות יותר. מבחינת המערכת, עדיף לא להעסיק בעבודה המשלמת שכר מינימום חברים שיכולים להרוויח משכורת כפולה. עקב היעדר התעסוקה בתוך הקיבוצים במרביתם יש עשרות מובטלים. תופעה זו מובילה למשבר חברתי וכלכלי (שם, עמ' 3).

לוויטן (2007) במחקרו בוחן את השפעת שינויים מבניים בנושאי ארגון וניהול על תפקוד הקיבוצים. הוא מציין שמסוף שנות ה-80 נמצאת החברה הקיבוצית במשבר מתמשך "כעקומה יורדת" בכל התחומים: כלכלי, דמוגרפי, חברתי, אידיאולוגי ומוראלי (שם, עמ' 1). בעקבות עומקו של המשבר והשלכותיו על החברה הקיבוצית ועל חברי הקיבוצים, רבים ממנהיגי התנועה הגיעו למסקנה שעל קיבוץ להשתנות בכל מערכות חייו על מנת להסתגל לסביבתו המשתנה. לכן, הוצעו פתרונות שמטרתם להפוך מערכת קיבוצית ליותר דומה לעולם שבחוץ (שם, עמ' 1). פתרונות אלו התמקדו באימוץ עקרונות הניהול והארגון הכלכלי-עסקי וכן עקרונות הניהול והארגון החברתי/קהילתי המנחים את החברה הישראלית. המחבר מציין כי קצב אימוץ העקרונות והמאפיינים שלו מצביעים על כך שהשינויים שנעשו כתוצאה ממנו הינם ביטוי חזק של חיקוי והידמות לסביבה החיצונית: ישנו מעבר ממערכת ארגונית המבוססת על ערכים ועקרונות של "שותפות", למערכת ארגונית וכלכלית המבוססת על ערכים של "שוק" ו"היררכיה" (שם, עמ' 1). אחת המטרות המרכזיות של המחקר הייתה לבחון את טיבעו של הקשר בין השינויים המבניים, שינויים בעקרונות הניהול, הארגון וההסדרים החברתיים, לבין התוצאות הכלכליות והדמוגרפיות: "... האם השינויים תורמים לשיפור או תורמים לדרדור נוסף בו, או שאין קשר בינם לבין התוצאות הכלכליות והאחרות" (שם, עמ' 1). לוויטן מגיע לשורה ארוכה של מסקנות אמפיריות בנוגע לאפיוני השינויים ולתמורות הדמוגרפיות שהתרחשו בתוך הקיבוצים כתוצאה מהם והחשובים שבהם מרוכזים להלן:

- הכללת מרכיב דיפרנציאלי בתקציב החברים – מביא לקיטון באוכלוסיית הבוגרים;
- תמחור דיפרנציאלי של משרות – מביא לקיטון באוכלוסיית הבוגרים;
- ביטול וועדות ומינוי נושאי תפקיד (כקריירה) במקומם – מביא לקיטון באוכלוסיית הבוגרים;
- הפרדת המשק מהקהילה – אין כל אפקט על התוצאה הכלכלית;
- העסקת מנהלים שכירים במגזר העסקי – מביא לירידה בעודף המשקי לחבר תקן.

מאמרם של לפידות, אפלבוט ויהודאי (2006) עוסק בזיקה שבין התמורות בסביבה החיצונית לבין התמורות המתרחשות בתוך הקיבוץ. טענת המחברים היא שהסביבה החיצונית-הכלכלית, הארגונית, הפוליטית, המוסדית והחוקית – היא הגורם המכריע הקובע את "שדה המשחק" ואת הכללים שעל פיהם יכול הקיבוץ לפעול, וכי השינויים החלים במבנה הפנימי של הקיבוץ וביחסי הגומלין שבין התאגיד הקיבוצי לחבריו משקפים את ניסיונו של הקיבוץ לשרוד כמערכת בעלת זהות ייחודית תוך כדי הסתגלות לסביבה חדשה שהנה תחרותית ודינמית (שם, עמ' 1). המאמר בוחן את זיקת הגומלין בין הקיבוץ לסביבתו מאז יסודו ועד היום בדגש על השנים האחרונות, בהן איבד הקיבוץ את התמיכה הממלכתית ואת היוקרה הציבורית מהן נהנה במשך שנים ארוכות, ואיתן את היכולת לתפקד כחברה ייחודית ומובדלת גם במצבים של אי-הלימה עם

הסביבה הכלכלית. בתנאי הסביבה שנוצרו כתוצאה מהמשבר של שנות ה-80 והשלכותיו נדרשים הקיבוצים לייצר מנגנונים ואמצעים שיאפשרו להם להטמיע את השינויים החיצוניים בתוך מערכותיהם החברתיות, הכלכליות והפוליטיות מחד ולשמור על זהותם הייחודית והנבדלת משאר שחקני הסביבה מאידך (שם, עמ' 1). בהתאם לכך, השונות בין הקיבוצים הולכת וגדלה בעשור האחרון על פי שיטות ומנגנונים בהם משתמשים הקיבוצים על מנת להסתגל לסביבתם ולפי מידת הרצון של כל אחד מהם לשמור על צביונו הייחודי.

אולם, ישנן מגמות שינוי מרכזיות המאפיינות את מרבית הקיבוצים בתקופה שלאחר המשבר והן כדלקמן:

- מידת שיתוף החברים בקבלת החלטות הנוגעות לחיי הקיבוץ הולכת ופוחתת;
- מידת הלגיטימציה לאי שוויון כלכלי בין החברים הולכת וגדלה;
- יכולת השפעתם של החברים על התנהלות התאגיד הולכת ומצטמצמת;
- חופש ומרחב ההחלטה של חברי הקיבוצים בתחומי העבודה, הצריכה והקניין האישי הולכים ומתרחבים.

גם הסביבה הכלכלית של הקיבוץ השתנתה, והוא פועל היום בשדה משחק חדש שבו הוא חייב להתחרות בשוק על המשאבים הכלכליים והאנושיים הדרושים להישרדותו ולהתפתחותו, בשעה שאין מאחוריו גופי תמך ממלכתיים או תנועתיים כבעבר. במישור הכלכלי הקיבוץ חייב להיות יעיל ולייצר מוצרים ושירותים המבוקשים בשוק ונותנים תמורה גבוהה להון ולעבודה, ולכן הוא נדרש להעמיד את השיקולים הכלכליים והמקצועיים במוקד החלטותיו ולפתח תחומי פעילות חדשים. משום כך גדל חלקם של הענפים השלישוניים כענפים מובילים במערך הייצור של הקיבוץ לעומת החקלאות והתעשייה, וכן גדל משקלן של ההכנסות הנובעות מעבודות חוץ, מיזמות עסקית של חברים, מהסבת שירותי קהילה לשירותים מכניסים ומעסקאות נדל"ן. הקושי לגייס הון ציבורי בעקבות המשבר והמחסור במקורות הון עצמיים ובידע הוביל לשילובם של גורמים חיצוניים, יזמים פרטיים ומנהלים מקצועיים, בפיתוח התשתית הכלכלית של הקיבוץ וליצירת תאגידי לא-שיתופיים כבסיס לשותפויות עם בעלי ההון פרטיים. כתוצאה מכך, קטנה שליטתו של התאגיד הקיבוצי על אופן השימוש בנכסים ובמשאבים שבחזקתו והצטמצמה עצמאותו בקבלת החלטות כלכליות. כמו-כן, הצטמצמה מעורבותם של החברים בניהול המשק הקיבוצי והחל להסתמן מעבר מדמוקרטיה השתתפותית ישירה לדמוקרטיה ייצוגית. כל אלה השפיעו גם על תהליך הפרדה בין המשק לבין הקהילה.

העדפת השיקולים הכלכליים והמקצועיים על פני השיקולים החברתיים משפיעה ישירות על מערך העבודה בקיבוץ המשתנה. מנהלי מפעלים וענפים בוחרים עובדים לפי כישוריהם ולא דווקא על פי חברותם בקיבוץ והחברים גם כן בוחרים את מקום עבודתם לפי שיקולים אישיים. לפיכך מתגברת התופעה של חברים היוצאים לעבוד מחוץ לקיבוץ ושכירים הבאים לעבוד בתוך הקיבוץ. תופעה זו היא אינה ייחודית רק למפעלי התעשייה אלא מחלחלת גם למערכת השירותים הקהילתיים. לקיבוץ כבר אין שליטה מלאה על כוח העבודה של חבריו, ולעתים גם לא על

הכנסתם, והתוצאה היא גידול בפער הכלכלי בין חברים העובדים במשק הקיבוצי לחברים העובדים מחוצה לו ומקבלים הטבות סוציאליות ואחרות שאינן מועברות בהכרח לקיבוץ. חופש הבחירה של החבר גדל גם בתחום הצריכה, הן לגבי סוג המוצרים והשירותים שהוא צורך והן לגבי מקורות אספקתם.

כדי לשרוד בסביבה התחרותית שבתוכה פועל הקיבוץ היום, עליו לפתח כושר קיום כלכלי שאינו תלוי במעטפת ממלכתית ותנועתית תומכת ולהתאים את תשתיתו הכלכלית לתנאי השוק. המשמעות המעשית היא הכנסת ענפים חדשים, טכנולוגיות חדשות, ניהול מקצועני, גיוס הון פרטי, הכנסת יזמים פרטיים כשותפים במפעלי הקיבוץ, העסקת עובדים מיומנים שהתמחו בתחומי ידע חדשניים, עידוד יזמות וניצול נכון של הזדמנויות כלכליות, כולל אלה הנוצרות על ידי שינוי יעוד של קרקעות הנמצאות בחזקת הקיבוץ, העסקת עובדים מיומנים שהתמחו בהתייחסות לכוח העבודה של חברי הקיבוץ, באמצעות תמחור הערך הכלכלי של עבודתם לפי כישורים אישיים ולפי המקובל בשוק, השקעה בהכשרתם המקצועית וצמצום האבטלה הסמויה, בין השאר על ידי הפנייה לעבודה מחוץ למשק הקיבוצי. בו בזמן נדרש הקיבוץ גם להתייעל ולחסוך בהוצאות, בעיקר בתחום השירותים הצרכניים והציבוריים.

לתהליכים אלה, המתרחשים כבר היום בקיבוצים רבים ברחבי הארץ, יש, מעצם טבעם, השפעה ישירה ועקיפה על מערכת היחסים שבין התאגיד הקיבוצי לחבריו. כך, לדוגמה, ההתמקצעות הנדרשת מקטינה את שליטתו של הקיבוץ בהכוננת כוח העבודה של חבריו ומעניקה להם חופש בחירה במקום העבודה לפי נטיותיהם וכישוריהם, אבל גם מטילה עליהם את האחריות למציאת תעסוקה הולמת. על רקע זה, ההבדלים בתרומתם של החברים לכלכלת הקיבוץ נהיים בולטים יותר ועולה הדרישה למתן גמול דיפרנציאלי בהתאם.

בעקבות השינויים שהתחוללו במגזר הקיבוצי כתוצאה מהמשבר, עלתה מידת תלותו של כל הקיבוץ בסביבתו החיצונית כמקור למשאבים כלכליים ואנושיים וגם ללגיטימציה חברתית וחוקית שהוא זקוק להם לקיומו. לכן, מרבית הקיבוצים מייצרים מנגנונים ושיטות המסייעות להם להסתגל לסביבה המשתנה. כאשר המשק הלאומי נעשה מורכב ומגוון, וענפים עתירי ידע מחליפים את החקלאות ואת התעשייה כענפים המובילים, כאשר רמת החיים עולה ומאפשרת ליחיד לממש שאיפות אישיות בתחומים שונים, אין הקיבוץ יכול להסתגר עוד בין גדרותיו ועליו להשתנות אם חפץ חיים הוא.

2. הפרויקט: הקיבוצים – משבר תעסוקתי לפרנסה

2.1 מטרת הפרויקט

1. הגברת יכולתם של חברי הקיבוצים הבלתי מועסקים להשתלב בשוק העבודה;
2. הגדלת מערך המשרות ואיתור אפשרויות התעסוקה למחפשי העבודה;
3. פיתוח מערכת השמה של בלתי מועסקים או מועסקים חלקית לאורך זמן;
4. ליווי וסיוע למועסקים לצורך ביסוס ושדרוג במקום עבודתם אם באמצעים למניעת פיטורין ואם על ידי הכשרה והעצמה תעסוקתיים;
5. קידום יזמים ועסקים קטנים בקיבוצים.

2.2 אוכלוסיית היעד של הפרויקט

אוכלוסיית היעד של הפרויקט כללה חברי ששת הקיבוצים אשר בהם אותר היקף משמעותי של מצוקה תעסוקתית בגילאי עבודה (20-65). הקיבוצים שהשתתפו בפרויקט נכללים בתחום שיפוטן של שלוש מועצות אזוריות: מוא"ז שער הנגב, מוא"ז בני שמעון, מוא"ז יואב. בפרויקט השתתפו חברי הקיבוצים אשר הינם מובטלים או כאלה שמתמודדים עם מצוקה תעסוקתית אחרת (היעדר אפשרויות קידום, חשש מפיטורין, חלקיות משרה לא מתאימה, בעיות שכר וכדו'). מסגרת הפרויקט שימשה בתור פיילוט ארצי לעיצוב מערכת פתרונות לבעיות תעסוקה בסקטור הקיבוצי. הפרויקט נמשך יותר מ-4 שנים ותוצאותיו ישמשו בתור בסיס לתכנון ועיצוב המדיניות בתחום התעסוקה הקיבוצית.

2.3 מטרת ההערכה המחקרית

מטרת העל של ההערכה מחקרית זו הינה ללוות את הפרויקט תוך כדי עיצובו ולבצע הערכה מעצבת של הפרויקט "הקיבוצים- משבר תעסוקתי לפרנסה". בתוך תהליך הליווי אנו בחנו מרכיבים ביישום ותרמנו לתהליך בניית ועיצוב הפרויקט על רקע הממצאים שנתחו. לאור ניתוח הממצאים ומסקנות ההערכה המחקרית הוצגו המלצות והצעות אופרטיביות להתמודדות עם קשיים שאותרו הן בשלבי דוחות הביניים והן במהלך העבודה עם הצוות המכונן את הפרויקט. כמו-כן, סכום ממצאי ההערכה הנכללים בדו"ח זה יאפשרו לבצע שיפור והגברת האפקטיביות של הפרויקט.

מטרות המחקר:

1. לספק היזון חוזר שימש כהערכה מעצבת תוך כדי מהלך ההפעלה הניסיונית. במסגרת ההערכה המחקרית נאסף מידע וחווות דעת מכלל הנוגעים בדבר: המשתתפים בפרויקט, מפעילי הפרויקט מטעם "מעברים", עו"קתים הפועלים בשטח (רכזים בתוך הקיבוצים), אנשי מפתח המתווים את התכניתן בביטוח הלאומי, צוותי תעסוקה קיבוציים

ונציגיהם של הגורמים השותפים לפרויקט על מנת להאיר סוגיות מגוונות ולספק היזון חוזר על הפרויקט מנקודות מבט שונות.

2. לזהות נקודות חוזק ונקודות חולשה בהקמה ובהפעלה ולהציע רעיונות לשיפור. ההערכה כללה בחינה ובדיקה של נקודות החוזק והנקודות טעונות השיפור של כלל מרכיבי הפרויקט וכן מיפוי המרכיבים אשר מובילים לתוצאות הרצויות על ידי המערכת המפעילה את הפרויקט. בהתאם לממצאים הוצעו פעולות אופרטיביות להגברת היעילות של הפרויקט ולשיפורו.

3. להעריך את השגת היעדים של הפרויקט מבחינת תרומתן לשיפור השירותים לאוכלוסיית הקיבוצים. כל אחת ממטרות הפרויקט נבחנה על מנת לבדוק מידת השגתה ותרומתה וכחלק מהמחקר הוצעו דרכים לקידום השגת המטרות של הפרויקט.

4. לסייע בהגדרה אופרטיבית של יעדי הפרויקט על-פי המטרות שהוצבו על ידי מגישי הפרויקט ובתיאום עימם.

ההערכה המחקרית סייעה בהגדרת יעדים אופרטיביים וברי-מדידה של הפרויקט. בחינה תקופתית של השגת היעדים על ידי מפעילי הפרויקט תאפשר הצעת דרכים להשגת היעדים שלא הושגו והצבת יעדים חדשים במקום היעדים שהושגו. מידת השגת היעדים והמטרות של הפרויקט תשקף את מידת האפקטיביות שלו.

המחקר מהווה בסיס להערכה מעצבת של הפרויקט על מרכיביו ומטרותיו.

2.4 מודל הערכה המחקרית

הפרויקט "הקיבוצים-משבר תעסוקתי לפרנסה" נועד להציע תהליך של איתור ויצירת פתרונות תעסוקתיים כגון: הכשרה מקצועית, השמה, שדרוג מקצועי, ביסוס במקום עבודה, ליווי וסיוע ליזמים ועצמאיים ושדרוג של בעלי מקצוע לחברי הקיבוצים המשתתפים בפרויקט. יישום יעדי הפרויקט מיועד להגביר את יכולתם של חברי הקיבוצים להשתלב בשוק העבודה מחוץ לקיבוצים ולבנות מערכת תומכת המלווה את חברי הקיבוצים הנמצאים במצוקה תעסוקתית לסוגיה. השגת מטרות הפרויקט תאפשר שינוי מהותי בתחום התעסוקתי ברמת הפרט וברמת המערכת הקיבוצית:

1. ברמת הפרט, הפרויקט אמור להגדיל באופן ניכר את האפשרויות להשתלבות במקומות עבודה, לעצב מסלולי הכשרה מקצועית המתאימה לצרכים הפרטניים של כל חבר קיבוץ, לבנות מערכת השמות אזורית שתתבסס על מאגר משרות ממוחשב, לבסס את מעמדם של חברי הקיבוצים במקום עבודתם, ולשדרג את בעלי המקצוע בעזרת הסבות והשתלמויות מקצועיות.

2. ברמת המערכת הקיבוצית, יישום תכני הפרויקט יאפשר הקמת מערכת תעסוקתית פנים קיבוצית שתתמוך בחברי הקיבוצים ובמאמצייהם להשתלב בשוק העבודה, דבר שיסייע למניעת הנשירה של החברים ויעלה את שביעות רצונם מתנאי מחייתם. בנוסף, יישום

הפרויקט יתרום לחיזוק מעמדה הארגוני והערכי של המערכת הקיבוצית הודות ליכולתה לספק פתרונות מעשיים לחבריה.

השקעה מאומצת זו מצריכה הערכה של הפרויקט ובחינה של יעילותו אשר נועדה לאפשר זיהוי דרכים ושיטות להגברת האפקטיביות של הפרויקט באופן מרבי. לצורך כך פיתחנו מודל דיאגנוסטי המהווה תבנית מתודולוגית מנחה ומכוונת לביצוע המחקר באמצעות ניתוח אנליטי מעמיק. תבנית זו סייעה בידנו בבניית כלי המחקר ושמה מסגרת מנחה לאיסוף הנתונים וניתוחם תוך מתן דגש לקבוצת המשתנים האישיים (מאפייני המשתתפים) וקבוצת המשתנים המערכתיים (המערכת המפעילה, גורמים השותפים והנהגת הקיבוצים).

פיתוח מודל המחקר מחייב תחילה להגדיר באופן אופציונאלי את האפקטיביות של הפרויקט. הציפייה היא כי הפרויקט יוביל לתוצאות הבאות (ראה מודל המחקר):

תוצאות ביחס למשתתפי הפרויקט (משתנה תלוי)

1. העלאת אחוזי ההשתלבות של חברי הקיבוצים בשוק העבודה מסה"כ המשתתפים שפנו/יפנו לצורך זה ל"מעברים" יהיו כפי שנקבע על ידי "מעברים";
2. שיפור פרופיל הכשרתי של משתתפי הפרויקט שפנו/יפנו לצורך זה ל"מעברים" ושדרוג מקצועי במקום העבודה ומחוצה לו;
3. שדרוג וביסוס מקורות הפרנסה;
4. הגדלה משמעותית של בעלי מקצוע בקרב חברי הקיבוצים המשתלבים בהכשרה מקצועית.
5. שביעות רצון גבוהה בקרב משתתפי הפרויקט מתוצאותיו המעשיות;
6. גידול במספר הניסיונות לבצוע ההשמות וכן גידול מעשי במספר ההשמות במקומות התעסוקה שיאותרו ובמספר המשרות, באמצעות הפרויקט בקרב חברי הקיבוצים המשתתפים.

תוצאות ביחס למערכת הקיבוצית (משתנה תלוי)

1. גידול במספר מקומות עבודה המתאימים לרקע התעסוקתי של חברי הקיבוצים המשתתפים שיאותרו באמצעות הפרויקט לצורך ביצוע השמות בקרבם;
2. שיתוף פעולה של הנהגות הקיבוצים עם הפרויקט – נבחנת רמת ההשתתפות של הנהגות הקיבוציות בהפעלת הפרויקט המתבטאת במתן מידע, בניית צוותי פרנסה, הקצאת מקומות לשעות קבלה לתושבים והשקעת המשאבים הנדרשים ליישום הפעילות;
3. קידום מדיניות קיבוצית להעסקת חברי הקיבוצים – נבחנו האמצעים בהם נוקטים הקיבוצים במטרה לספק מקומות פרנסה לחבריהם בתוך הקיבוצים ומחוץ להם;
4. הגברת המודעות לנושא בקיבוצים המשתתפים – נבחן באיזו מידה הפעילויות המבוצעות בקיבוצים (הכשרות, סדנאות למחפשי עבודה, ירידי תעסוקה וכו') הקנו מידע בנושא לבעלי התפקידים במערכת הקיבוצית.

במסגרת בצוע מודל מחקר ההערכה המעצבת נבחן הקשר שבין המשתנה התלוי לבין משתנים בלתי תלויים שונים, אותם ניתן למיין לשתי קטגוריות מרכזיות:

מאפיינים הקשורים למשתתפים בפרויקט (משתנים בלתי תלויים)

1. נתונים סוציו-דמוגרפיים: גיל, השכלה, וותק בקיבוץ, מין, ניסיון תעסוקתי, האם המשתתף הוא תושב או חבר בקיבוץ;
2. מצב כלכלי – הפרויקט כולל משתתפים המשתייכים לשלושה קטגוריות לפי מצבם הכלכלי: טוב, בינוני וחלש;
3. סטאטוס תעסוקתי – אוכלוסיית הפרויקט מחולקת לארבע קטגוריות לפי סטאטוס תעסוקתי של משתתפי הפרויקט:
 - חברי הקיבוצים המסתמכים על "רשת בטחון" בסיסית שהקיבוץ מספק להם;
 - חברי הקיבוצים שהינם מובטלים;
 - חברי הקיבוצים המועסקים במשרות מלאות;
 - חברי הקיבוצים המועסקים במשרות חלקיות;
 - חברי הקיבוצים הנמצאים בסכנת פיטורים ממשית.
4. הכשרה מקצועית – במסגרת הפרויקט נבדקת רמת הכשרתם המקצועית והשכלתם של משתתפי הפרויקט.
5. סטאטוס הקיבוץ על ציר השינוי – אחד המאפיינים הקשורים למשתתפי הפרויקט הנו סטאטוס הקיבוץ שלהם על ציר השינוי: שיתופי, מודל משולב, רשת בטחון.

מאפיינים נוספים שקשורים בפרויקט (משתנים בלתי תלויים)

6. מקצועיות צוות "מעברים" – רמת ההשכלה, מספר שנות וותק במקצוע, ניסיון בפרויקטים דומים, הכשרה ייעודית וכדו' (בעיקר בהתייחס לעות"קים האזוריים).
7. פעילויות הליבה של הפרויקט – נבחנו סוגים ושיטות ליישומן של פעילויות הליבה של הפרויקט.
8. מבנה ארגוני של הפרויקט – נבחנה ההשפעה של מרכיבי המבנה הארגוני של הפרויקט ותורמתם ליצירת תקשורת אפקטיבית בין משתתפי הפרויקט לבין הפתרונות התעסוקתיים שהפרויקט אמור לספק להם. כמו-כן, נבדקה ההתאמה של המבנה הארגוני של הפרויקט ליעדים שהוא אמור להשיג.
9. שיטות העבודה בפרויקט – במהלך המחקר נבחנו שיטות העבודה של מפעילי הפרויקט כגון: שיטות לאיתור וגיוס קהל היעד לפרויקט, דפוסי הפעילות של העו"קתים האזוריים הקשורים לעיצוב מערכת תמיכה בתחום התעסוקה בתוך הקיבוצים, דרכי יצירת הסביבה והאווירה האוהדים לפרויקט בקרב תושבי הקיבוצים. כמו-כן, מאפייני הפעילות של הפרויקט השונים שהשתתפו בפרויקט (כמו פורום של בעלי התפקידים בקיבוצים).
10. שינוי בעמדות של הנהגת הקיבוצים – נבחנו מרכיבי הפעילויות (ימי עיון, סדנאות וכדו') וכן איכות, כמות ותדירות המפגשים של צוות ה"מעברים" עם הנהגת הקיבוצים ועם בעלי התפקידים האחראים על קידום רווחתו של הפרט בקיבוצים.

נבחנים גם משתנים מתערבים שיש בכוחם לסייע או למתן את הצלחת הפרויקט.

מאפיינים הקשורים בגורמים השותפים לפרויקט

מעורבות מועצות אזוריות בפעילויות הפרויקט – נבחנת רמת המעורבות של המועצות המשתתפות בפרויקט בפעילויות הקשורות לפרויקט ומידת השפעתה על יישום יעדיו כפי שהם משתקפים במשתנה התלוי.

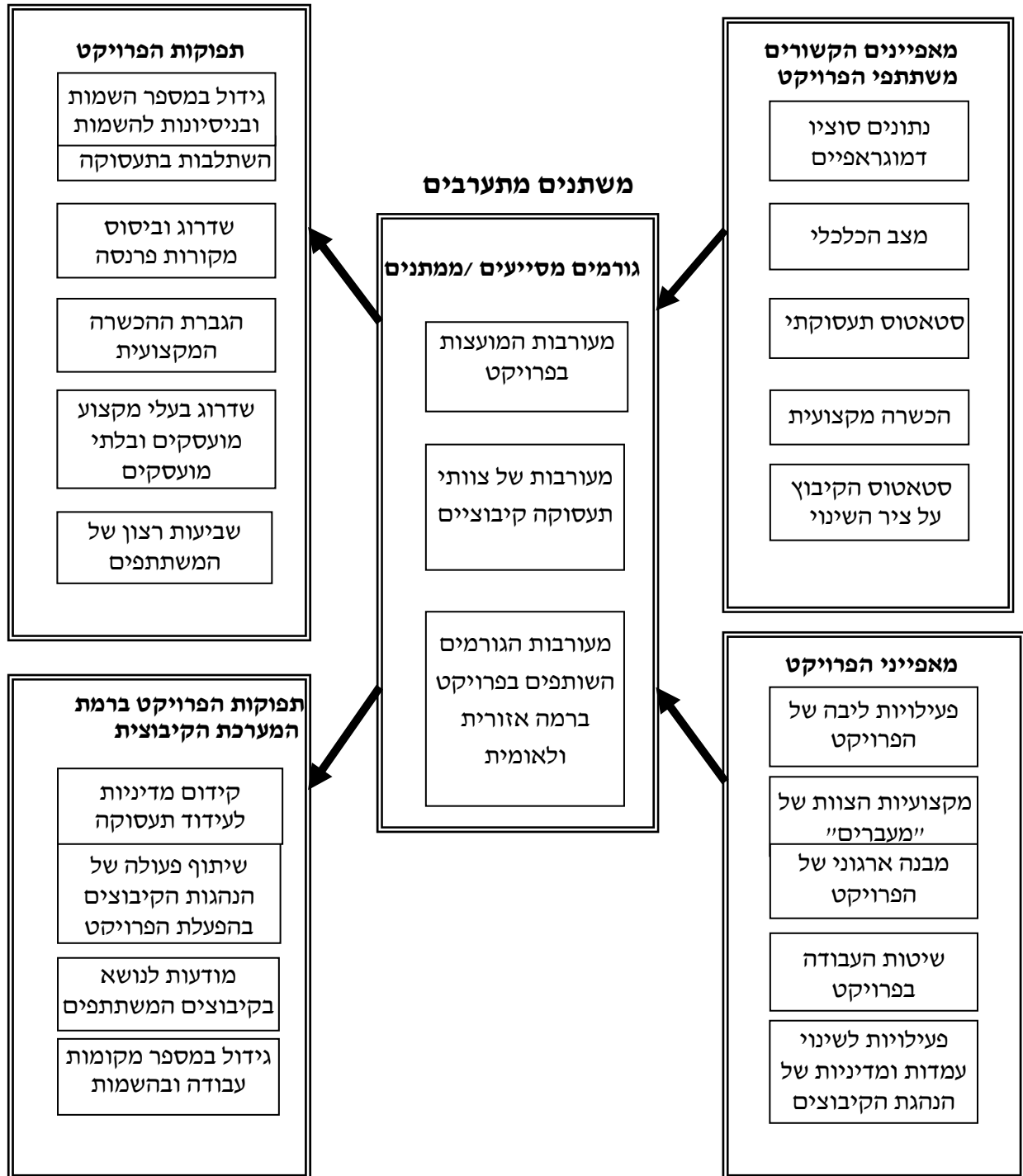
1. מעורבת של צוות התעסוקה בקיבוץ, בהנחיית העו"קת – במסגרת המחקר נבחנת פעילותו של הצוות ומידת השפעתו על השגת יעדי הפרויקט.

2. מעורבות הגורמים השותפים לפרויקט – נבחנת השפעתם של הגורמים השותפים לפרויקט ברמה אזורית ולאומית על קידום הפרויקט ועל השגת מטרותיו.

תרשים 1 – מודל הערכה המחקרית

משתנה תלוי

משתנים בלתי תלויים



המשתנים נבדקו במהלך הפרויקט תוך מגמה לאפשר, על רקע הממצאים, השפעה על מרכיבי הצלחת הפרויקט.

3. שיטות המחקר

- במחקר זה בחרנו בארבעה כלים מרכזיים לאיסוף מידע. בחירה זו נעשתה על מנת לשקף את תמונת המצב באופן מהימן, ממוקד ומעמיק. כלי האיסוף העיקריים מונים:
- ראיונות עומק עם אנשי מפתח ושותפים פוטנציאליים לפרויקט, מפעילי הפרויקט ובעלי התפקידים בקיבוצים (הנהגות וצוותים תעסוקתיים);
 - שאלון מובנה המיועד לחברי קיבוצים שהשתתפו בפרויקט;
 - ניתוח תוכן ורישומים איכותניים הכוללים פירוט הנתונים הקיימים במאגרי המידע של העוק"תים ושל מרכז "מעברים" וחומר איכותני אחר המוגש לועדות היגוי ולישיבות עבודה של מפעילי הפרויקט;
 - קבוצות מיקוד.

להלן פירוט כלי המחקר שזוינו דלעיל:

3.1 כלים

ראיונות עומק עם העו"קתים ועם בעלי תפקידים ב"מעברי

המחקר כלל ראיונות עומק עם עובדים קהילתיים תעסוקתיים (עו"קתים) המפעילים את הפרויקט בתוך הקיבוצים מטעם מרכז "מעברים" ועם בעלי התפקידים של המרכז. באמצעות הראיונות נבחנו שיטות עבודה ומרכיבי הפעילות של העובדים, מידת יכולתם ליצור שינוי בתחום התעסוקה בקרב משתתפי הפרויקט, מידת שיתוף הפעולה שהם מקבלים מהנהגת הקיבוצים בתפעול הפרויקט ואת מידת השינוי במצבם התעסוקתי של הקיבוצים וחבריהם בעקבות פעילותם במישור הפרטני ובמישור מערכתי/קהילתי.

שאלון – ראיון מובנה עם משתתפי הפרויקט

בתחילת תהליך הפיתוח של כלי המחקר נבחנו הטפסים ומאגר הנתונים במערכת הקיימת ועל פי מידע זה הוחלט אילו טפסים חדשים יש לבנות לטובת המחקר. נעשה מאמץ מחקרי ליצור היזון הדדי מהמחקר לפרויקט ולהיפך, לגבי סוג הנתונים הנאספים.

כדי ללמוד באופן מקיף על עמדותיהם של משתתפי הפרויקט ועל השפעתו על מצבם התעסוקתי, גובש שאלון בהתאם למשתנים השונים של המחקר. לדוגמא, נתונים סוציו-דמוגרפיים, מצב כלכלי, סטאטוס תעסוקתי ורמת ההכשרה המקצועית שהם עברו, וכן ההשלכות של הפרויקט מההיבטים הבאים: מידת תרומתו של הפרויקט להשתלבותם של המשתתפים בשוק העבודה, כמות המשתתפים שעברו הכשרה מקצועית כתוצאה מהשתתפותם בפרויקט, מידת תרומתו של הפרויקט לביסוס מעמדם של המשתתפים במקום עבודתם (ראה משתנים תלויים במודל המחקר).

חיבור השאלונים למשתתפי הפרויקט התבסס על המקורות הבאים:

- חיבור השאלונים למשתתפי הפרויקט התבסס על המקורות הבאים:
- המידע שנלמד מראיונות עומק עם אנשי המפתח ומפעילי הפרויקט מטעם "מעברים" ועם בעלי התפקידים בקיבוצים המעורבים בהפעלת הפרויקט;
 - חומרים העוסקים בפרויקט "הקיבוצים-משבר תעסוקתי לפרנסה";
 - סקירת ספרות נרחבת שנערכה בנושא תוך איתור חומרים מקצועיים מהארץ ומהעולם;
 - פרוטוקולים של ועדת היגוי של הפרויקט וחומרים ששימשו את מפעיליו במהלך הישיבות המקצועיות שלהם.

ראיונות עומק עם הגורמים במערכת הקיבוצית (הנהגת הקיבוצים וצוותי פרנסה ותעסוקה)

ראיונות עומק התקיימו עם בעלי התפקידים הרלוונטיים. מטרת הראיונות הייתה ללמוד את מידת ההשפעה של הפרויקט על מעורבותם של בעלי התפקידים בהנהגות הקיבוצים בעיצוב מערכת פתרונות לבעיות התעסוקה של חבריהם. כמו-כן, באמצעות הראיונות נבחנה מידת המעורבות של מנהיגי הקיבוץ במגוון הפעילויות שהתבצעו במסגרת הפרויקט. בנוסף, נבחן השינוי בעמדות ההנהגה ביחס לבעיות התעסוקה הקיימות כתוצאה ממעורבותם בפרויקט.

קבוצת מיקוד עם משתתפי הפרויקט

בשלב השלישי של המחקר, נערכו קבוצת מיקוד עם מספר משתתפים לצורך אפיון עמדותיהם במהלך הפרויקט ולאחר סיומו. קבוצות המיקוד עזרו להבין את עמדותיהם של משתתפי הפרויקט ביחס לתפוקותיו, להתקדמותו ולמאפייני יישומו. קבוצות מיקוד הונחו ותועדו על ידי החוקר אשר עודד את המשתתפים להביע דעתם לגבי הפרויקט והיה פתוח וקשוב למגוון השקפות ודעות. מרבית משתתפי הקבוצות גויסו לפרויקט לפני תחילת המחקר. בהתאם לכך, הקבוצות הוקמו במטרה לבחון התפתחות הפרויקט לאורך זמן ולחקור שינויים במגמות היישום במישורים הפרטני והמערכתי מתחילתו ועד לתקופת הדו"ח.

במהלך קבוצות מיקוד בחנו סוגיות מחקריות הבאות:

- שיטות ודפוסי הפעילות של העו"קתים במעברים בקיבוצים;
- תחומי פעילות וסוגי סיוע עיקריים הניתנים למשתתפים;
- מידת ההלימה בין פעילות העו"קתים לבין מתווה ומטרות הפרויקט;
- מידת התרומה במישור קהילתי/מערכתי בתוך הקיבוצים ובאזור.

ניתוח תוכן איכותני

במהלך המחקר נותחו מסמכי הפרויקט המשקפים את יישומו במישור הפרטני ובמישור המערכתי. כמו-כן, בוצע ניתוח איכותני של חומרים אחרים הקשורים לפרויקט כגון:

- מאגרי מידע של הפרויקט;
- פרוטוקולים של דיונים וישיבות שנעשו במסגרתו;
- גיליונות עם נתונים סטטיסטיים המפרטים את תשומות הפרויקט ואת תפוקותיו (כגון: תקציב הפעילות השנתי מצד אחד ומספר השמות או/ו הכשרות שבוצעו מצד שני);

• מסמכים וחומרים המסכמים את פעילות הפרויקט ברמה מערכתית/קהילתית.

הממצאים שהתקבלו באמצעות ניתוח תוכן איכותני יצרו בסיס עובדתי ומדיד לגיבוש מסקנות המחקר אודות האפקטיביות של הפרויקט במגזר הקיבוצי.

4. ממצאים

4.1 מאפייני הפרויקט

כללי

הפרויקט "קיבוצים – משבר תעסוקתי לפרנסה" מתבצע כפיילוט משנת 2005 בשישה קיבוצים השייכים לשלוש מועצות אזוריות: שער הנגב, בני שמעון, יואב. מטרת הפרויקט הנה לשפר את המצב התעסוקתי במגזר הקיבוצי ולתת מענה פרטני ומערכתי לבעיות בתחום התעסוקה לחברי הקיבוצים. הפרויקט נוצר בעקבות הצורך להתמודד עם המשבר התעסוקתי שהתרחש ברוב הקיבוצים בשני עשורים האחרונים ועל מנת לספק פתרונות רב מערכתיים לחברי הקיבוצים בתחום התעסוקה באמצעות ייצור מערכת כלים מגוונים במישור קהילתי ופרטני כאחת. המוסד לביטוח לאומי הצטרף למימון והפעלת הפרויקט באוקטובר 2007.

4.1.1. מודל הקיבוצים – רציונאל ועקרונות היישום

מרכז "מעברים" מפעיל מודל עבודה ייחודי – בבסיסו עובד קהילתי תעסוקתי (עו"קת), אשר בשיתוף הקיבוץ, עוסק בפיתוח ההון האנושי לפרנסה ותעסוקה. עובד קהילתי תעסוקתי פועל בשניים עד שלושה קיבוצים במשולב ובכך מאפשר התייחסות אזורית לנושא התעסוקה. העבודה בקיבוץ מתבצעת ברמה הפרטנית והמערכתית ומשתפת גורמים מקצועיים שונים מתוך הקיבוץ לכדי עשייה משותפת. מטרת יישום מודל הקיבוצים הנה שיפור המצב התעסוקתי של בני הקיבוצים באמצעות בניית קהילה תומכת תעסוקה בתוך כל קיבוץ ועל ידי יצירת שיתופי פעולה עם הגורמים ברמה האזורית כגון: מועצות אזוריות, מעסיקי האזור, ארגוני המגזר השלישי, משרדי ממשלה וכדו'. יישום המודל על ידי "מעברים" כולל בביצוע פעילות בשלוש רמות משלימות בו זמנית:

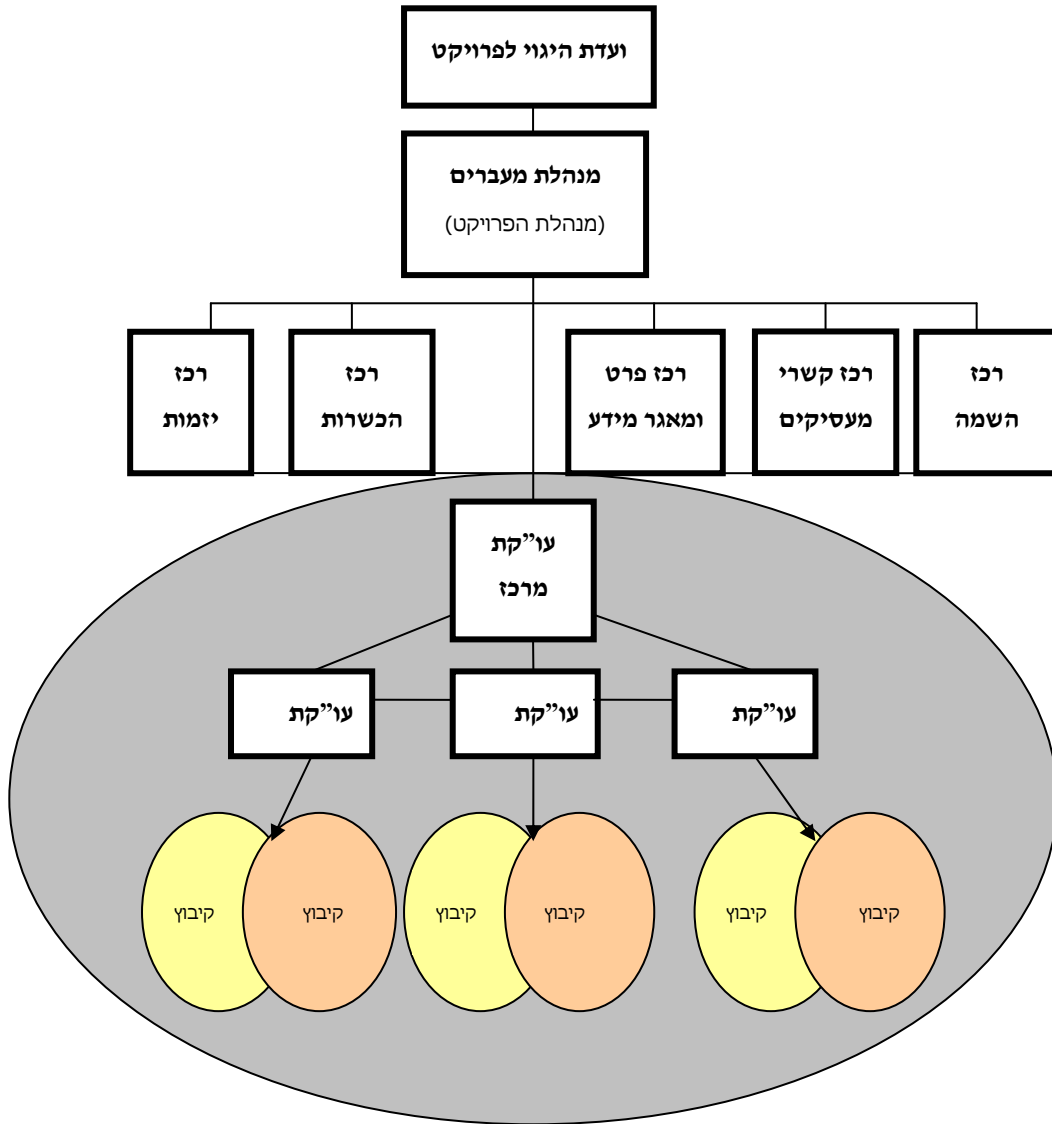
- **ברמת הפרט:** הקניית כישורים של מיומנויות תעסוקתיות (מסוגלות תעסוקתית), הכשרה מקצועית, השכלה, העצמה וליווי לאורך תהליך השילוב בתעסוקה.
- **ברמת הקהילה:** רתימת הקהילה, מנהיגיה ומשאביה לעידוד תעסוקה
- **ברמת האזור:** קידום שותפויות מערכתיות אזוריות לתכנון פיתוח קהילתי כלכלי אזורי ועבודה עם מעסיקים מקומיים ליצירת סולידריות תעסוקתית

קידום הפעילות בשלושת הרמות במקביל משמעותו ביצוע על ידי העו"קת משימות כדלקמן:

- מיפוי צרכים ומשאבים תעסוקתיים;
- מיפוי משאבים תעסוקתיים וקהילתיים בקיבוץ המודל;
- פיתוח יזמות ברמת האזור;
- בניית מענה קהילתי להסרת חסמים לתעסוקה;
- פיתוח שותפויות בין ענפיות ובין מקצועיות בתוך הקיבוצים ומחוץ להם לקידום פיתוח כלכלי קהילתי;
- חיבור הפן התעסוקתי להיבטים נוספים בעבודת הקיבוץ;

- פיתוח מנהיגות והעצמת קבוצות בקהילה לקידום נושא התעסוקה ;
- הנגשת מידע והזדמנויות תעסוקה.
- יישום המודל בקיבוצים מיועד להשיג יעדים הבאים :
- שיפור יכולת ההשתלבות של הבלתי מועסקים בשוק העבודה ;
- הגדלת היצע המשרות והאפשרויות התעסוקתיות למבקשי תעסוקה ;
- השמה של בלתי מועסקים ושל מועסקים חלקית לאורך זמן ;
- סיוע בביסוס עובדים במקומות עבודה קיימים, אם בתהליכי מניעת פיטורין ואם על ידי הכשרה או העצמה תעסוקתית ;
- קידום יזמות ועסקים קטנים.

תרשים 2: המבנה הארגוני של מודל הקיבוצים



4.1.1 אוכלוסיית היעד:

מודל הקיבוצים מתקיים כ-פיילוט בשישה קיבוצים (ראה להלן) ומתמקד בחברים ובתושבי הקיבוצים שהנם בגילאי עבודה (20-67) ומשתייכים לקטגוריות תעסוקתיות הבאות:

- לא עובדים ומחפשים (מובטלים);
 - לא עובדים ולא מחפשים;
 - עובדים ומחפשים;
 - עובדים ולא מחפשים;
 - עובד חלקי/זמני ומחפש;
 - עובד חלקי/זמני ולא מחפש.
- על פי הנתונים הקיימים ב"מעברים", הגיל הממוצע של משתתפי הפרויקט הוא 40 פלוס.

4.1.2 אופן גיוס המשתתפים

- תהליך הפעלת הפרויקט בקיבוצי פיילוט התבצע במספר שלבים:
- חתימת ההסכם בין "מעברים" לבין הנהלת הקיבוצים המסדיר את השתתפותם בפרויקט;
 - פרסום הפרויקט בעלון המקומי בכל קיבוץ. פרסום זה כלל את מהות הפרויקט, סל השירותים שיינתנו במסגרתו, פרטים של אנשי הקשר במרכז "מעברים" ודרכי הפניה לעוק"ת;
 - הקמת צוות תעסוקה בקיבוץ המשתתף בפרויקט;
 - רישום של חברי הקיבוץ וצירופם לפרויקט לאחר פנייתם לצוות התעסוקתי/עו"קת.

איתור יזום של משתתפים פוטנציאליים נעשה במקרים חריגים בלבד – כאשר מתקבל מידע מהנהגת הקיבוץ לגבי חבר מסוים שזקוק לסיוע בתחום התעסוקה. במקרים אלה עו"קת (עובד קהילתי תעסוקתי) מטעם "מעברים" יוצר קשר עם חברי הקיבוץ הנזקקים.

קיבוצי פיילוט

הפרויקט התבצע כפיילוט בקיבוצים הבאים:

לוח 1: קיבוצי המודל

קיבוצים	מודל הקיבוץ	צוות תעסוקתי: כן/לא	משך ההשתתפות בפרויקט
גלאון	מופרט	כן	שנתיים וארבעה חודשים
בית גוברין	מופרט	כן	שלוש שנים ועשרה חודשים
אור הנר	משולב	כן	שלוש שנים ועשרה חודשים
גבים	שיתופי	כן	שלוש שנים וארבעה חודשים (יצא מפרויקט הקיבוצים ב-10/08)
גת	משולב	כן	שנה וחצי (הצטרף למודל הקיבוצים ביולי 2008)
משמר הנגב	מופרט (חלקית)	לא	שנתיים וארבעה חודשים
דביר	משולב	לא	שלוש שנים ועשרה חודשים

באוקטובר 2008 קיבוץ גבים פרש באופן יזום ממודל הקיבוצים. מהממצאים עולה כי מנהיגי הקיבוץ הגיעו למסקנה כי מודל העו"קתית אינו נותן מענה לצרכי הקיבוץ וחבריו בתחום התעסוקה ולכן החליטו על הפסקת התקשרותם עם "מעברים" (ראה פירוט בדו"ח מחקר מס' 1). לעומת זאת, ביולי 2008 קיבוץ גת הצטרף למודל הקיבוצים. כלומר, מאוקטובר 2008 ועד לסוף הפיילוט המשיכו להשתתף בו 6 קיבוצים כפי שתואר בטבלה.

מיפוי קיבוצי המודל

בגלל האפיונים המיוחדים של אוכלוסיית קיבוצי המודל ודפוסי שת"פ שהתפתחו בין מפעילי הפרויקט ב"מעברים" לבין הנהגות הקיבוצים, מתחילת יישומו ועד תום תקופת הפיילוט לא התקיים מיפויי רוחבי של הקיבוצים המשתתפים בו כפי שנעשה בפרויקט המושבים. הכוונה הייתה למפות את חברי הקיבוצים על פי הסטאטוס התעסוקתי שלהם ולזהות את צרכיהם בתחום התעסוקה. בהיעדר ממצאי המיפוי התקשו מפעילי הפרויקט לגבש סדר עדיפויות בין פעולות הליבה השונות ולכן, הפעילות שהתבצעה במסגרתו נעשתה לרוב באופן נקודתי ואינטואיטיבי-"על פי הצרכים המיידים העולים מהשטח".

בעקבות ההיזון החוזר של הערכה המחקרית שנעשה במסגרת דו"ח המחקר הראשון, הוחלט על ידי מפעילי הפרויקט על ביצוע מיפוי רוחבי של קיבוץ גלאון באמצעות כלי מיפוי שפותח על ידי צוות המחקר בשיתוף צוות הפרויקט. לאחר ניתוח ממצאי המיפוי וגיבוש תכנית הפעילות שתתבסס עליהם תוכנן לבצע מיפוי רוחבי זהה בשאר הקיבוצים. לצערנו, מתחילת שנת 2009, כאשר הוחלט על מיפוי הקיבוצים, ועד תקופת כתיבת הדו"ח המסכם בדצמבר 2009, לא התקיים מיפוי תעסוקתי באף אחד מקיבוצי המודל.

יישום ממוחשב לקליטה, עיבוד ותחזוקת נתונים

מערכת מחשוב של מרכז "מעברים" בכלל ושל הפרויקט בפרט מבוססת על תוכנת "אדם" שבאמצעותה מתבצעת קליטת נתוני המשתתפים ועדכונם האוטומטי מקיבוצי המודל למרכז "מעברים" הממוקם במועצה האזורית שער הנגב. באמצעות התוכנה ניתן לקלוט ולעבד ממצאי ה"אינטקסים" (אבחונים ראשוניים), אולם עד להפקתו של דו"ח המחקר הראשון מפעילי הפרויקט לא נהגו לבצע עיבוד ופילוח של הנתונים ואינטגרציה שלהם. כלומר, מתחילת הפרויקט בשנת 2005 ועד לסוף שנת 2008 לא הופקו דו"חות באמצעות התוכנה שכללו אינטגרציה של נתונים ופילוחם, כגון: פילוח סיבות פניית המשתתפים לפרויקט, המלצות לטיפול וסטאטוס טיפול עדכני. כמו-כן, לא נמדדו פרקי זמן שעברו בין רישום המשתתפים לבין השמתם במקומות העבודה או שילובם בפעילות פרטנית אחרת. בתוכנת "אדם" קיימות מגבלות טכניות שאינן מאפשרות הפקת דוחות ביצוע. בתוכנה חסרות רובריקות חשובות כמו "סיבת הפניה" ולכן, תיעוד של תהליכים פרטניים הנו חלקי בלבד. בעקבות מגבלת התוכנה, התכוונו מפעילי הפרויקט לרכוש תוכנה חלופית שהייתה מאפשרת להם לתעד תהליכים במידה מפורטת ולבצע בקרה אחר תוצאות הטיפול בפרט. ברם, התוכנה לא נרכשה ותיעוד פעילות הפרויקט המשיך להתנהל באמצעות תוכנת "אדם" עד לסיומו.

בעקבות היזון חוזר של דו"ח ביניים ראשון ועל רקע רצונם של מפעילי הפרויקט להציג באופן מלא וממצה יותר את תפוקות הפרויקט במישור הפרטני, בעיקר בקרב המשתתפים שנרשמו לפרויקט בתקופה שקדמה לתחילת ההערכה המחקרית (משנת 2005 ועד אוקטובר 2007), הקים מכון "אופק" בסיס נתונים המאפשר לתעד את מימוש המסלולים הפרטניים על ידי כל אחד מהמשתתפים, כולל אלו שנרשמו בפרויקט יותר מפעם אחד ומיצו יותר ממסלול אחד ("פונים חוזרים"). כל משתנה שנכלל בבסיס הנתונים כולל מספר ערכים המאפשרים פילוח ועיבוד נתונים על פי מספר רב של קטגוריות (ראה דו"ח ביניים מס' 2). מתחילת שנת 2009 תיעוד הפעילות במישור הפרטני מתבצע באמצעות בסיס הנתונים הנדון.

בניית בסיס הנתונים אפשרה ביצוע בקרה אחר הפעילות הנעשית במישור הפרטני ותוצאותיה. הממצאים שהופקו כתוצאה מעיבוד הנתונים ומפילוחם מהווים בסיס לגיבוש מסקנות המחקר אודות האפקטיביות של הפרויקט במישור הפרטני (ראה סעיף 4.1.4).

4.1.3. תהליך עבודה פרטני

המטרה המרכזית לפיתוח מודל הקיבוצים וליישומו בקיבוצים המשתתפים היא מתן פתרונות ייחודיים לחברי הקיבוצים ולתושביהם בתחום התעסוקה. בעקבות השינויים שהחלו כתוצאה ממשבר הכלכלי של שנות ה-80 במרבית הקיבוצים ובייחוד כתוצאה ממעבר ממודל ניהול שיתופי למודל משולב או מופרט, האחריות למציאת תעסוקה לחברי הקיבוצים עברה אל החברים. כלומר, חברי הקיבוצים שהתרגלו לסידור עבודה בתוך הקיבוץ ולמצב בו מוסדותיו דואגים לפרנסתם, מצאו עצמם לבדם מול הצורך למצוא מקומות פרנסה חלופיים. מרכז "מעברים" מנסה למלא את הוואקום המתואר באמצעות העו"קתים האזוריים שתפקידם המרכזי הוא מתן סיוע לבני הקיבוצים בתחום התעסוקה וחשיפתם להזדמנויות התעסוקה הקיימות בקיבוץ ומחוצה לו. יכולתו של העו"קת לאבחן את צרכי החברים בתחום התעסוקה ולבנות לכל אחד מהם פתרון ייחודי ויעיל מהווה אחד מהיסודות של מודל הקיבוצים.

ממצאי המחקר שתוארו בדו"ח הביניים הראשון הראו כי מפעילי הפרויקט לא השכילו לפתח תהליכי טיפול פרטניים מובנים ומבוקרים מתחילת הפרויקט בשנת 2005 ועד תקופת כתיבת הדו"ח באוגוסט 2008. הטיפול הפרטני בפונים נעשה ללא קביעת יעדים, שלבי ביצוע ומדדי הצלחה מוגדרים ולא תוחם בזמן. לכן, הטיפול בפונים רבים נמשך מעבר לכל זמן סביר – בין שנתיים לשלוש שנים ללא השגת תוצאות מדידות והפקת לקחים כלשהם לשיפור תהליכים. אי לכך, אחת המסקנות המרכזיות של דו"ח הביניים הראשון הייתה כי המורכבות של צורכי הפונים מחייבת אבחנה במסלולי טיפול שונים ולכן הומלץ למפעילי הפרויקט לתכנן מסלולי טיפול ופעילות שיאפשרו הענות מקסימאלית ומותאמת לצרכים של משתתפי הפרויקט.

בעקבות היזון חוזר של מחקר ההערכה, מפעילי הפרויקט עיצבו מסלולי טיפול פרטניים הכוללים יעדים, שלבי ביצוע, מדדים להצלחת הטיפול וכלי בקרה וליווי. תהליכי הטיפול פורטו בתרשימי תהליך שמשקפים את משך זמן הטיפול וכן את שלבי התקדמות לקראת השגת תוצאה מובנית.

המסלולים כוללים צמתי בקרה/הערכה בהם מתקבלת ההחלטה, על בסיס התוצאות הטרומיות, האם כדאי להמשיך בביצוע המסלול ובאילו דרכים.

לאחר הפניה/הפנייה של חבר/תושב קיבוץ לעו"קת מתבצע אבחון ראשוני של הפונה והרשמתו לפרויקט. כתוצאה מהאבחון, לכל פונה נקבעת תוכנית טיפול פרטנית הכוללת את אחד ממסלולי טיפול הבאים:

- שילוב בעולם העבודה;
- הכשרה מקצועית;
- הכוון וייעוץ תעסוקתי;
- טיפול ביזמות.

להלן פירוט יישום המסלולים בקרב המשתתפים שנרשמו לפרויקט מתחילת שנת 2005 ועד תחילת שנת 2009:

לוח 2: פירוט הפעילות הפרטנית

שלב תעסוקתי כמות המשתתפים	מועסקים 113	בלתי מועסקים 133
סיבת הפניה	<ul style="list-style-type: none"> • 52 פנו לעוק"תיות במטרה למצוא עבודה חדשה/נוספת. • 5 פנו להכשרה מקצועית • 13 לייעוץ תעסוקתי • 11 ליזמות • 17 מספר סיבות בו זמנית • ברשומות של 15 מהפונים המועסקים לא צוינה סיבת פנייתם לפרויקט. 	<ul style="list-style-type: none"> • 104 לצורך מציאת עבודה • 1 להכשרה מקצועית • 1 לייעוץ תעסוקתי • 9 ליזמות • 9 מספר סיבות בו זמנית • ברשומות של 9 פונים לא צוינה סיבת הפניה.
המלצות לטיפול	<ul style="list-style-type: none"> • 42 הופנו לשילוב בעולם העבודה • 36 פונים הופנו לייעוץ תעסוקתי • 17 שובצו במסלולים משולבים • 11 ביזמות • 7 בהכשרה 	<ul style="list-style-type: none"> • 97 הופנו לשילוב בעולם העבודה • 18 לקבלת ייעוץ תעסוקתי • 14 למסלולים מעורבים • 2 להכשרה • 2 ליזמות
טיפול שבוצע	<ul style="list-style-type: none"> • 2 השמות • 3 הכשרות • 30 טופלו באמצעות מתן כלים • 21 טופלו בליווי ובתמיכה אישיים • 36 טופלו בכלים מעורבים • 5 טופלו ביזמות • 16 בייעוץ והכוון תעסוקתי • 2 לא טופלו כלל 	<ul style="list-style-type: none"> • 0 השמות • 0 הכשרות • 72 עברו תהליכי טיפול מעורבים • 30 טופלו באמצעות מתן כלים • 11 על ידי מתן ליווי ותמיכה אישיים • 8 עברו הכוון תעסוקתי • 2 עבר טיפול ביזמות • 10 פונים לא קבלו טיפול

שלב תעסוקתי	מועסקים	בלתי מועסקים
שינוי סטאטוס	50 מועסקים (44%) שינו את הסטאטוס התעסוקתי שלהם בתום הטיפול, כאשר עבור 26 מהם השינוי היה חיובי – מציאת עבודה או שינוי בחלקיות משרה/מקום העבודה	97 (72%) שינו את הסטאטוס התעסוקתי שלהם בתום הטיפול, כאשר 69 מתוכם עשו זאת באמצעות מציאת עבודה, 20 הפסיקו לחפש עבודה ו-8 שינו את חלקיות משרתם/מקום עבודתם.
סיבת סיום הקשר	מתוך סה"כ 113 פונים מועסקים סיימו השתתפותם בפרויקט 83 פונים, כאשר מרביתם (66) עשו זאת לאחר מיצוי/סיום המסלול הטיפולי שלהם.	מתוך סה"כ 133 בלתי מועסקים 119 (89%) הפסיקו את השתתפותם בפרויקט. מרביתם (89) מיצו/ סיימו את המסלול הטיפולי שלהם, 14 יצאו מהפרויקט עקב עזיבת קיבוצם, 2 עקב אכזבתם מהטיפול שקבלו, 4 מסיבות משפחתיות, 1 הקשר הופסק ביוזמת העו"קתית, 9 לא צוינה סיבת סיום הקשר
השמות	בכל תקופת הפרויקט בוצעו 18 השמות בלבד בקרב מועסקים, כאשר: – רק 2 מהם בוצעו על ידי מדור לטיפול בפרט של מעברים (0 על ידי העו"קתית) – מרבית השמות בקרב הפונים היו עצמאיות (11) – 5 השמות בוצעו על ידי גורמים פנים/חוץ קיבוציים	בכל תקופת הפרויקט בוצעו 88 השמות בקרב הבלתי מועסקים: – מרביתם (61) היו עצמאיות – 16 פונים הושמו בתוך ענפי הקיבוץ השונים – 1 הושמו בעבודה מחוץ לקבוץ.

הממצא המרכזי שצוין בטבלה לעיל הוא כי מרבית הפונים בשתי הקטגוריות התעסוקתיות טופלו באמצעות הכוון וייעוץ תעסוקתי ובמתן כלים לשילוב בעולם העבודה. בניגוד לכך, מעטים מהם טופלו באמצעות מסלולי טיפול "מעשיים" כגון: הכשרות מקצועיות והשמות (חרף העובדה כי מרבית הבלתי מועסקים הופנו למסלול שילוב בעולם העבודה). הסיבות להעדפת מסלולי ייעוץ והכוון על פני סיוע מעשי במציאת מקומות תעסוקה לפונים מפורטות בהמשך (ראה פרק 5).

בהתאם למסקנות והמלצות של דו"ח המחקר הראשון, יישום מסלולים פרטניים אמור להיות מלווה בבקרה אחר הפעילות והשגת יעדיה ובתיעוד לצורך ייעול תהליכים וקבלת החלטות לגבי המשך הטיפול בפרט. אולם, מהממצאים שהתגלו נובע כי העו"קתים טרם הפנימו את הצורך בבקרה אחר התקדמות יישום המסלולים ובתיעוד שלביהם השונים. היעדר בקרה ותיעוד מובנים מוריד את רמת האפקטיביות של יישום המסלולים ומונע מתן מענה הולם וקצוב בזמן לפונים.

במאגר הפרויקט קיימות כ-30 משרות פתוחות בכל רגע נתון (ראה דו"ח מחקר מס' 1).

ממצאי דו"ח המחקר הראשון הצביעו על מידת התאמה נמוכה בין הצרכים ו/או הצפיות של המשתתפים לבין המשרות הקיימות במאגר. המלצת הדו"ח בהקשר זה הייתה לתכנן מדיניות השמות יזומה שתוביל להגברת ההתאמה בין רקע תעסוקתי/השכלתי של המשתתפים וצרכיהם בתחום זה לבין משרות הקיימות במאגר של "מעברים". הומלץ לנתח את כלל מקומות התעסוקה הפוטנציאליים באזור ולבנות מערך יזום של השמות התואמות את הצפיות וכישורי המשתתפים בפרויקט. תוכנן גם כי מדיניות השמות יזומה תתבסס על ממצאי המיפוי הרחבי של קיבוצי המודל לצורך אבחון צרכי הפונים בתחום התעסוקה מצד אחד, ועל יצירת קשרים יזומים עם מעסיקי האזור במטרה לספק מענה לצרכים אלו מצד שני. אולם, עד עכשיו לא התקיים אף אחד מההליכים שתוכננו – לא בוצע מיפוי תעסוקתי באף אחד מקיבוצי המודל וטרם גובשה מדיניות השמה יזומה.

4.1.4 יישום הפרויקט במישור המערכת/קהילתי

אחד המאפיינים הייחודיים של מודל הקיבוצים הוא התמקדותו בפעילות במישור המערכת/קהילתי ומידת החשיבות הגבוהה שהוא מייחס לפעילות זו. בהתאם לעקרונות המודל, שיתוף מנהיגי הקיבוצים וקהילותיהם בפעילות תומכת תעסוקה בכלל, ובזו המתקיימת במסגרת הפרויקט בפרט, הוא קריטי לשיפור המצב התעסוקתי של קיבוצי המודל ולמתן פתרונות מעשיים בתחום התעסוקה. המאמץ מתמקד בהגברת מעורבות מנהיגי הקיבוצים בפעילות תומכת תעסוקה בקיבוצים וברמה האזורית ובשינוי עמדותיהם בנוגע לצורך בביצוע פעילות מסוג זה. כמו-כן, הושם דגש על העצמת קהילות הקיבוצים ועל הירתמותן לשיפור המצב התעסוקתי. בנוסף, שאיפת מפעילי הפרויקט הייתה לרתום גורמים מחוץ לקיבוצים, כגון מנהיגי מועצות אזוריות, מעסיקי האזור ונציגי משרדי ממשלה, לפעילות שמטרתה ליצור הזדמנויות תעסוקה באזור ולשלב את חברי הקיבוצים בעולם העבודה.

מפעילי הפרויקט דיווחו כי בשנתיים האחרונות עיקר מאמצי הפרויקט התמקדו במישור המערכת/קהילתי לאור העובדה שבמישור הפרטני הפרויקט מיצה את מרבית האפשרויות ולא צפויה התקדמות משמעותית. לכן, בחינת הפעילות במישור המערכתי והערכת תוצאותיה ותרומתה לאוכלוסיית הקיבוצים היא קריטית לגיבוש מסקנות המחקר אודות מידת האפקטיביות של הפרויקט כולו.

במטרה לבחון את הפעילות שנעשתה במישור המערכת/קהילתי בנינו מודל הערכה דיאגנוסטי (ראה נספח מס' 2) הכולל התייחסות למרכיבי הפעילות בשלוש רמות:

- מקומית;
- אזורית;
- לאומית.

(עקרונות המודל, מדדיו ושיטות ליישומו פורטו בהרחבה בדו"ח מחקר מס' 2)

מטרת יישום המודל הייתה הערכת הפעילות במישור המערכת/קהילתי שבוצעה על ידי "מעברים" בתוך קיבוצי המודל, ברמה האזורית וברמה הלאומית (מול משרדי הממשלה השונים). לצורך כך, נותחו מסמכי הפרויקט המשקפים ביצוע פעילות מערכתית בשלושת הרמות והיא סווגה על פי מדדי המודל.

להלן תוצאות סיווג הפעילות שבוצעה במישור המערכת/קהילתי בכל אחת משלושת הרמות על פי מדדי המודל:

4.1.4.1. רמה מקומית – במישור המקומי נבחנה פעילות מערכתית/קהילתית משלושה סוגים:

- פעילות צוות פרנסה ותעסוקה בקיבוץ;
- פעילות משותפת עם מנהלי ענפים/שירותים בתחום התעסוקה;
- פיתוח כלכלי – קהילתי באמצעות עסקים קטנים בקיבוצים.

פעילות של "מעברים" בקיבוצים סווגה לפי סוגי הפעילות שפורטו לעיל ועל פי המדדים המדרגים אותה בסקאלה אורדינאלית מ-1 עד 5, לפיה העלייה מדרגה לדרגה מסמלת התקדמות לרמת פעילות גבוהה יותר (ראה נספח 2).

להלן סיווג הפעילות במישור המערכת/קהילתי על פי קיבוצי המודל

לוח 3: קיבוץ גלאון

סיווג הפעילות על פי מדדים					
5	4	3	2	1	משתנים
		הגדרת תפקיד וסמכויות הצוות	המלצות הצוות אודות זכויות וחובות החבר העובד בקיבוץ, עיבוד סוגיות תעסוקתיות על ידי הצוות בתחומים שונים		פעילות צוות פרנסה ותעסוקה בקיבוץ
			ליווי פרטני של רכזת בריאות ורווחה, מיפוי תהליכי עבודה של מרכז חשמליה, אבחון צרכים בתפקיד של מנהל הרפת וליווי בהתמודדות עם עובדיו		פעילות משותפת עם מנהלי ענפים/שירותים בתחום התעסוקה
				ביצוע מפגשים פרטניים עם יזמים לצורך אבחון והכוונה	פיתוח כלכלי קהילתי באמצעות עסקים קטנים בקיבוצים

לוח 4: קיבוץ בית גוברין

סיווג הפעילות על פי מדדים					
5	4	3	2	1	משתנים
			מסמך המלצה אודות נוהל פרסום מודעות דרושים	קבלת החלטה על הקמת הצוות והיכרות עם העו"קתית	פעילות צוות פרנסה ותעסוקה בקיבוץ
			1) מפגש עם סיכום מנהל הקהילה, 2) תכנון תהליכי עבודה משותפת למנהל עסקים ומנהל אחזקה		פעילות משותפת עם מנהלי ענפים/שירותים בתחום התעסוקה
				ביצוע מפגשי אבחון והכוונה פרטניים עם יזמים	פיתוח כלכלי קהילתי באמצעות עסקים קטנים בקיבוצים

לוח 5: קיבוץ אור הנר

סיווג הפעילות על פי מדדים					
5	4	3	2	1	משתנים
		הגדרת סמכויות ותחומי פעילותו של הצוות, הגדרה מחודשת של המטרות ותפקיד הצוות בדיקה של הנושאים/תחומי ס לטיפול. תכנית הפעילות השנתית 2008-	תכנית לבניית עתודה ניהולית בקיבוץ (מסמך המלצה)	סיכום פעילות העו"קתית הכולל תיעוד ההחלטה על הקמת צוות פרנסה ותעסוקה	פעילות צוות פרנסה ותעסוקה בקיבוץ
		פורום מנהלי ענפים בקיבוץ, מפגשים קבוצתיים עם מרכזי ענפים לתאום ציפיות במתן שירות	סיכום תהליך: בחירת אחות למרפאה בקיבוץ אור הנר		פעילות משותפת עם מנהלי ענפים/שירותים בתחום התעסוקה
	קיום דיון על ידי צוות פרנסה ותעסוקה בנושא יזמיות במטרה לגבש תפיסה ערכית וכלכלית בתחום				פיתוח כלכלי קהילתי באמצעות עסקים קטנים בקיבוצים

לוח 6: קיבוץ גת

סיווג הפעילות על פי מדדים					
5	4	3	2	1	משתנים
			דיון במדיניות הפרישה והכנת מסמך המלצה בנדון	סיכום דיון בו הוחלט על הקמת צוות פרנסה ותעסוקה	פעילות צוות פרנסה ותעסוקה בקיבוץ
			מסמך ביצוע מיפוי עיסוקים בכלבו		פעילות משותפת עם מנהלי ענפים/שירותים בתחום התעסוקה
					פיתוח כלכלי קהילתי באמצעות עסקים קטנים בקיבוצים

בקיבוץ דביר מתחילת יישום הפרויקט ועד סיומו התקיימה פעילות במישור הפרטני בלבד. הסיבה לכך היא אי הסכמתם של מנהיגי הקיבוץ, ובראשם רכז משק ומנהלת קהילה, לכניסת "מעברים" לפעילות מערכתית עם קהילת הקיבוץ ומוסדותיו. בדומה לכך, בקיבוץ משמר הנגב לא בוצעה כמעט שום פעילות במישור המערכתית/קהילתי. מפעילי הפרויקט מטעם "מעברים" דיווחו כי מידת שת"פ הנמוך שהפגינו מנהיגי הקיבוץ עם הפרויקט לכל אורכו מנעה מהם אפשרות להעמיק את התערבותם המערכתית/קהילתית.

4.1.4.2. רמות אזורית ולאומית – ברמות אזורית ולאומית נבחנה פעילות מערכתית/קהילתית מחמישה סוגים:

- פעילות משותפת עם מעסיקי האזור בתחום התעסוקה;
- פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה;
- פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה;
- פיתוח כלכלי קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית;
- יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משרדי ממשלה.

עקרונות סיווג הפעילות על פי מדדי המודל הנם זהים לאלה שיישמו ברמה המקומית (ראה סעיף 4.1.5.1).

לוח 7: סיווג הפעילות ברמות האזורית והלאומית

5	4	3	2	1	משתנים
	הקמת מיזם "טיפת יוזמה" בשיתוף עם מפעל נטפים		שת"פ עם מפעל קנטיקס לשילוב בני קיבוצים בתעסוקה	מפגשים עם "תמי 4" לצורך הקמת מפעל לבני +50	פעילות משותפת עם מעסיקי האזור בתחום התעסוקה
	הקמת מפעלון לבני +50 בשיתוף גלאון, גת ובית גוברין	קיום פורום בעלי תפקידים האזורי	מפגשים משותפים לצורך למידה, הכשרה והעשרה בתחום התעסוקה	טבלת נתונים לעיבוד של שוקי הנדלס	פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה
	פיילוט של מ.א. יואב בתחום תעסוקה לבני +50	מעורבות של נציגי מ.א. יואב בפורום יו"רים	סיכום פגישה של הנהלת "מעברים" מיום 29.7.09	אישור השתתפות המועצות בהמשך פעילות מעברים	פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה
			סיכום צוות עסקים קטנים – מ.א. יואב		פיתוח כלכלי/קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית
		קיום ערוצי תקשורת קבועים עם המשרדים לצורך איגום משאבים והרחבת הפעילות		קיום ועדת ההיגוי בשיתוף נציג הרווחה	יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משרדי ממשלה

בהתבסס על ממצאי הסיווג שפורטו לעיל חושבו ציוני הערכת הפעילות המערכתית/קהילתית ונקבעה מידת הצלחתה בכל אחת משלושת הרמות (ראה סעיף מס' 4.2):

- מקומית
- אזורית
- לאומית

4.1.5 דגשים במאפייני הביצוע

ממצאי המחקר מעלים מספר דגשים ביצועיים בפעילות העו"קתים/מעברים המתייחסים להיבטים הבאים:

תקצוב ומשאבים :

- העו"קתים מבצעים את הפעילות בחלקיות משרה (מרביתם מועסקים בחצי משרה) ועומדים לשירות המשתתפים בפרויקט עד שלושה ימים בשבוע למספר שעות ביום בלבד.
- תקציב הפעילות שלהן מוגבל ואינו מאפשר יצירת סל פתרונות הולם לצרכים הקיימים בקיבוצים.

תמיכה ארגונית :

- לא עוצב דפוס מחייב של פעילות העו"קתים- בכל קבוץ העו"קת פועל אחרת. לא אופיין תהליך בקרה תוצאתית על עבודת העו"קתים.

תכנון ובקרת הפעילות :

- מהממצאים עולה כי העו"קתים משקיעים מאמץ רב במישור הפרטני. אולם, הסיוע הניתן על ידם לחברי הקיבוצים אינו מתוכנן והפגישות מתנהלות ללא מתווה ויעדים מוגדרים מראש.

מתכונת הביצוע :

- הסיוע ניתן במסגרת תהליך ארוך טווח אך כולל מספר מצומצם של מפגשים. דהיינו, מרבית המשתתפים אינם מקיימים קשר רציף עם העו"קתים. כתוצאה מכך, כל עו"קת מטפל בכמות קטנה של אנשים בכל תקופה נתונה.

אפיונים תהליכים :

- לתהליכי הסיוע הפרטניים לא מוגדרים יעדים, מדדי תוצאה, בקרה ולו"ז (למרות קיומם של מסלולי התערבות פרטניים מוגדרים הכוללים מנגנוני בקרה שגובשו ביוזמת "מעברים").

4.2. תפוקות הפרויקט

4.2.1. תפוקות במישור הפרטני

בדוחות מחקר הראשון והשני פורטו תחומי פעילות בהם מתמקד הפרויקט בכל אחד מקיבוצי המודל, שיטות העבודה בהם נוקטים העו"קתים כדי לקדם מטרותיהם במישור הפרטני והמערכתי, מידת שת"פ המתקיים בין מנהיגי הקיבוצים לארגון מעברים בכלל ולעוק"תים אזוריים העובדים בתוך הקיבוצים בפרט (ראה ממצאים על פי קיבוצים בדו"ח המחקר הראשון וממצאי קבוצות מיקוד בדו"ח המחקר השני). מטרת המחקר היא מצד אחד לבחון את שיטות העבודה בפרויקט בקיבוצי המודל וברמות האזורית והלאומית ומצד שני, למדוד את רמת האפקטיביות של יישומן. בהתאם לרציונאל הפרויקט היעד המרכזי ליישומו הוא שיפור המצב התעסוקתי של בני ששת הקיבוצים המשתתפים בו. בהתאם לעקרונות המודל, שיפור המצב התעסוקתי יכול לבוא לידי ביטוי במספר צורות, כגון :

- גידול באחוז המועסקים במשרה מלאה והשתלבות בתעסוקה ;
- שדרוג וביסוס מקורות הפרנסה ;
- הגברת יכולתו של הפרט להשתלב ולהתקדם בעולם העבודה.

אי לכך, בחינת האפקטיביות של פרויקט מתמקדת באיתורם ובזיהויים של מדדי תוצאה המצביעים על השגת התרומות שלעיל. לצורך כך, הועברו שאלוני מחקר בין משתתפי הפרויקט שהצטרפו אליו משנת 2005 ועד אמצע-סוף שנת 2009. צירוף המשתתפים למדגם המחקר נעשה

לאחר קבלת הסכמתם להשתתף בו, ובסיוע של מפעילי הפרויקט מטעם "מעברים". גיבוש המדגם החל באוקטובר 2008 לאחר שמרכז "מעברים" העביר לחוקרי מכון "אופק" רשימה של משתתפי הפרויקט מקיבוצי המודל שנתנו את הסכמתם להשתתף במחקר. הרשימה כללה רשומות של 110 בני הקיבוצים. בפועל, רק כ-50 מהם שיתפו פעולה עם החוקרים ומילאו את שאלוני המחקר. שאר בני הקיבוצים שהופיעו ברשימה נמנעו מהשתתפות במחקר מסיבות כגון:

- קשר רופף או/ו מתקיים בתדירות נמוכה עם העו"קת האזורי;
- קיום מספר מועט של מפגשים עם העו"קת שאינו מאפשר התייחסות מבוססת וראויה לעבודתו;
- אי קבלת סיוע מעשי בתחום התעסוקה מ"מעברים" וכתוצאה מכך, היעדר רצון לחוות את דעתו על עבודת העו"קת;
- אי רצון להשקיע זמן ומאמץ במילוי השאלון.

יצוין כי איסוף השאלונים נמשך תקופה ארוכה מעבר למתוכנן ודרש השקעת מאמץ משמעותי מצד החוקרים מחמת העובדה כי מידת שת"פ שהפגינו המשתתפים עם המחקר הייתה נמוכה ביותר.

משתתפי המחקר התבקשו להתייחס באמצעות השאלון לנושאים כגון (ראה נספח 1):

- סטאטוס תעסוקתי והשכלתי;
- סטאטוס של חיפוש העבודה (מחפש/לא, מידת האינטנסיביות של החיפוש, משך החיפוש);
- סיבת הפניה למעברים;
- סוג הייעוץ שניתן על ידי העו"קת;
- סוגי סיוע שהתקבל מעוק"ת/מעברים;
- מידת השיפור שהחל במצב התעסוקתי וביכולת להתפרנס כתוצאה מההשתתפות בפרויקט;
- כמות ההשמות שבוצעו והתאמתן לרקע התעסוקתי של המשתתף;
- חיוניות השירות לקיבוץ ולחבריו;
- שביעות רצונם מהשירות.

הממצאים שנאספו באמצעות השאלונים, בשילוב עם אלה שהתקבלו באמצעות קבוצות המיקוד ועם ממצאי בסיס הנתונים של הפרויקט (ראה סעיף 4.1.4) משקפים את מידת האפקטיביות של הפרויקט ומידת השפעתו על מצב התעסוקתי של חברי הקיבוצים:

4.2.1.1. נתוני רקע

בלוח להלן מרוכזים נתונים סוציו-דמוגרפיים של משתתפי הפרויקט:

לוח 8: נתונים סוציו דמוגרפיים

קטגוריות	התפלגות נתונים
כמות הנבדקים (N)	52
מין	נשים: 23, גברים: 29
סטאטוס בקיבוץ	תושב: 7, חבר: 38, בן משק: 4, שכירות זמנית: 3
מצב הכלכלי	מצוקה כלכלית: 7, חלש: 2, בינוני: 16, טוב: 16, טוב מאוד: 4
מספר ממוצע של שנות לימוד	14
רמת ההשכלה הממוצעת	בינונית פלוס (3.5 מתוך 5 בסולם האורדינאלי)
סטאטוס תעסוקתי	<ul style="list-style-type: none"> • מועסקים במשרה מליאה וקבועה: 25 • מועסקים במשרה מליאה וזמנית: 6 • מועסקים במשרה חלקית וקבועה: 10 • מועסקים במשרה חלקית וזמנית: 1 • לא מועסק רשמית אך, משולב בסדר עבודה בקיבוץ: 10 • שכיר: 31, עצמאי: 1, גם שכיר וגם עצמאי: 6, אחר: 4, לא ציינו: 10
שכיר/עצמאי	

הנתון הבולט בלוח הוא שלמשתתפים משך העסקה והיקפי משרה שונים: סה"כ 41, כאשר 31 מהם עובדים כשכירים בקיבוצם או מחוצה לו.

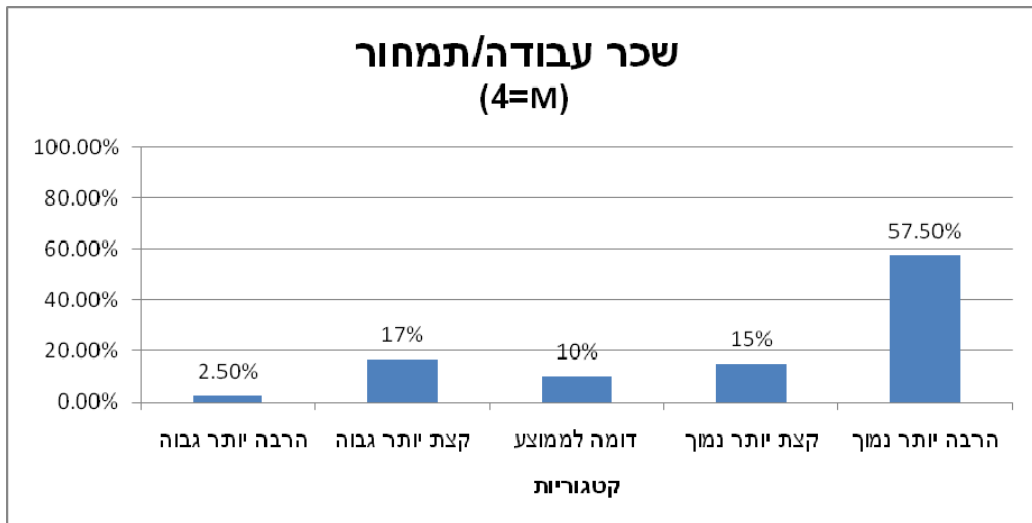
4.2.1.1. שכר עבודה (תמחור בקיבוץ)

במטרה לבחון אם יישום הפרויקט גרם לשדרוג וביסוס מקורות הפרנסה ולהגברת יכולתם של בני הקיבוצים להתפרנס, השונו את שכרם/תמחור שלהם כיום לשכר הממוצע הקיים בישראל. משתתפי המחקר ענו על השאלה: " השכר הממוצע ברוטו לחודש כיום בישראל הוא כ-7,930 ₪. האם השכר/התמחור שלך כיום/ או בתפקידך האחרון הינו:

1. הרבה יותר גבוה
2. קצת יותר גבוה
3. דומה לממוצע
4. קצת יותר נמוך
5. הרבה יותר נמוך "

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 2:

תרשים 2



מהממצאים שפורטו בתרשים עולה כי כ-72% ממשתתפי הפרויקט משתכרים נמוך יותר מהשכר הממוצע במשק, כאשר 57.5% מסה"כ המשתתפים מקבלים שכר הרבה יותר נמוך. כלומר, השתתפותם בפרויקט לא תרמה באופן משמעותי ליכולתם להשתכר ולא שדרגה את מקורות הפרנסה שלהם. לאור ממצא זה, הומלץ במהלך הלווי של המחקר להגדיר מסלולי הטיפול בפרט אשר מתמקדים במתן כלים לקידומו בתעסוקה ושיותאמו במידה גבוהה ככל שניתן לרקע התעסוקתי/השכלתי של כל משתתף.

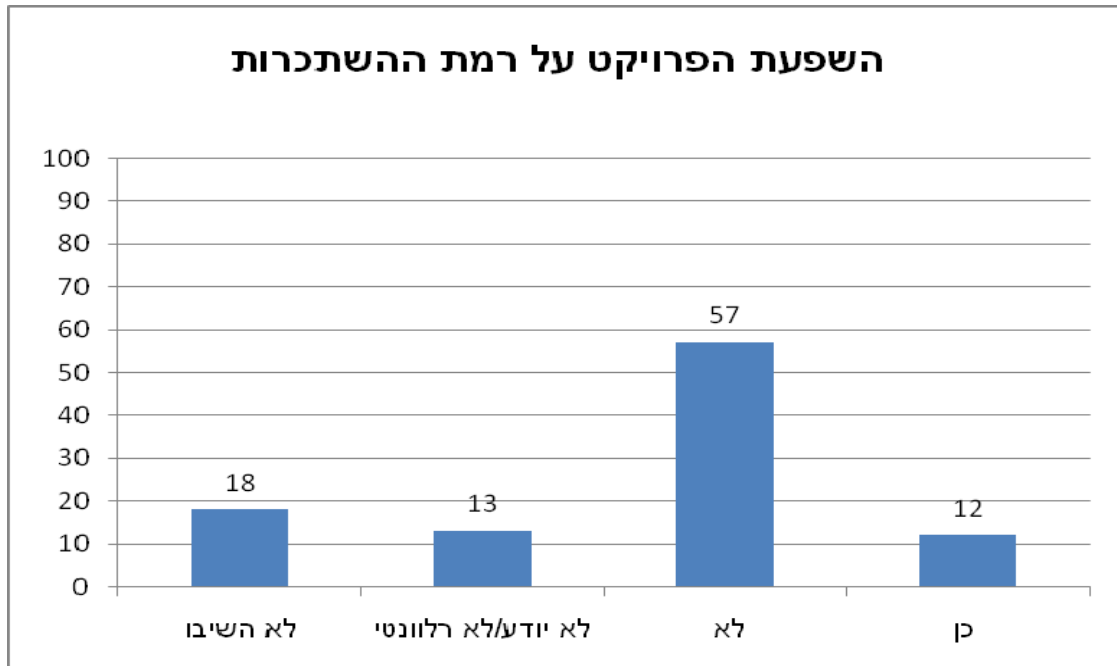
4.2.1.2. השפעת הפרויקט על רמת ההשתכרות

במטרה לאמת את הממצאים שפורטו בסעיף הקודם, בחנו אם ההשתתפות בפרויקט הגדילה את רמת ההשתכרות של המשתתפים, על פי תפיסתם. משתתפי המחקר ענו על השאלה: "האם השתתפותך בפרויקט של "מעברים" הגדילה/יכולה להגדיל את רמת ההשתכרות שלך?".

אפשרויות התשובה לשאלה זו היו: 1. כן. 2. לא. 3. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 3.

תרשים 3



הממצאים מראים כי מרבית המשתתפים (57%) דיווחו כי השתתפותם בפרויקט לא הגדילה או/לא יכולה להגדיל את רמת השתכרותם. לעומת זאת, 12% בלבד מסה"כ המשתתפים סבורים כי הפרויקט הגדיל או יכול להגדיל את רמת השכר שלהם. בנוסף, כ-13% ממשתתפי הפרויקט דווחו כי אינם יודעים בוודאות האם הפרויקט תרם להם במישור זה או אם לאו. משמעות הממצא היא שלמרות שלקחו חלק בפעילות הפרויקט וטופלו על ידי העו"קתים בקיבוצים, המשתתפים אינם בטוחים שהפעילות תרמה תרומה מעשית לקידוםם בדרגות השכר. אי לכך, כ-70% מסה"כ המשתתפים סבורים כי השתתפותם בפרויקט לא תרמה להגדלת השתכרותם או אינם בטוחים כי ביכולתה לעשות זאת.

4.2.1.3. הסתייעות בפעילות של "מעברים" בחיפוש עבודה

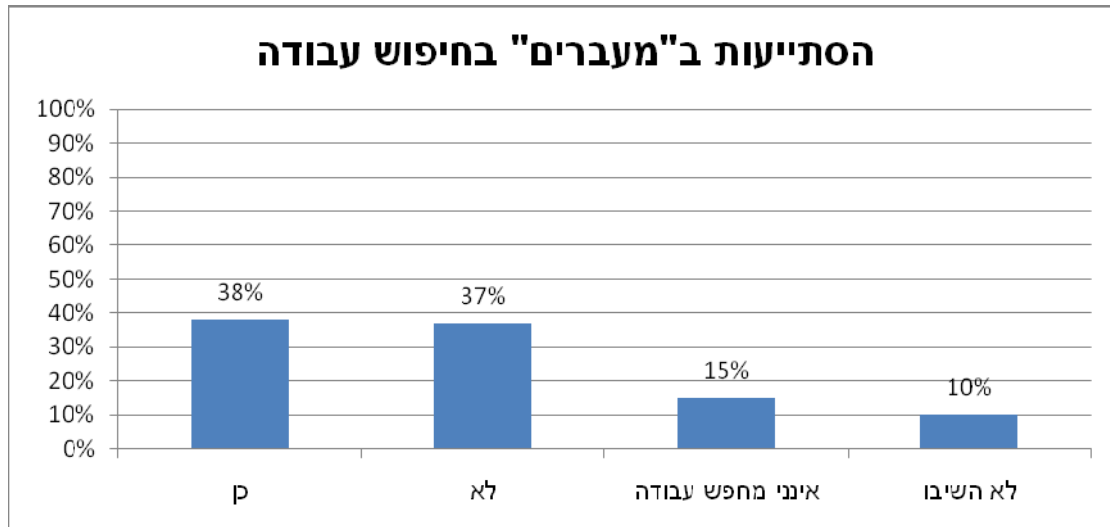
אחד היעדים המרכזיים של פרויקט הקיבוצים הוא שילוב בני הקיבוצים המשתתפים בו בעולם העבודה. ככל שמספר המועסקים בתוך הקיבוצים או מחוץ להם ילך ויגדל כך מצבם התעסוקתי הכללי ילך וישתפר. לכן, המחקר בדק האם במסגרת יישום הפרויקט התבצעה פעילות מעשית לשילובם של בני הקיבוצים בתעסוקה.

משתתפי המחקר ענו על השאלה: "האם הסתייעת בפעילות של "מעברים" בתהליך חיפוש העבודה?".

אפשרויות התשובה היו כדלקמן: 1. כן 2. לא 3. אינני מחפש עבודה

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 4.

תרשים 4



הממצאים מלמדים כי רק -38% מסה"כ המשתתפים הסתייעו בוודאות בפעילות של "מעברים" בתהליך חיפוש עבודה, כאשר אחוז כמעט זהה (37%) של המשתתפים לא קבלו שום סיוע בתחום זה, חרף השתתפותם בפרויקט ולמרות העובדה שהם חיפשו עבודה בפועל. משמעות הממצא היא שאחוז גדול של בני קיבוצים שפנו למעברים במטרה למצוא עבודה לא קבלו סיוע מעשי במישור זה. בנוסף, כ-15% מהמשתתפים בפרויקט פנו ל"מעברים" שלא לצורך חיפוש עבודה אלא הסתייעו בפעילות המרכז במישורים אחרים כגון: הכשרות מקצועיות, רכישת כלים לשילוב בעולם העבודה, שדרוג במקום העבודה הקיים וכה'.

4.2.1.4. שילוב בעבודה באמצעות "מעברים"

בהמשך לממצאים שתוארו בסעיף הקודם, בדקנו את מידת האפקטיביות של הפרויקט בשילובם של בני הקיבוצים בתעסוקה. לצורך כך בדקנו מהו אחוז המשתתפים מסה"כ בני הקיבוצים שהשתתפו בפרויקט ששולבו בעבודה/הקנימו עסק באמצעות מרכז "מעברים".

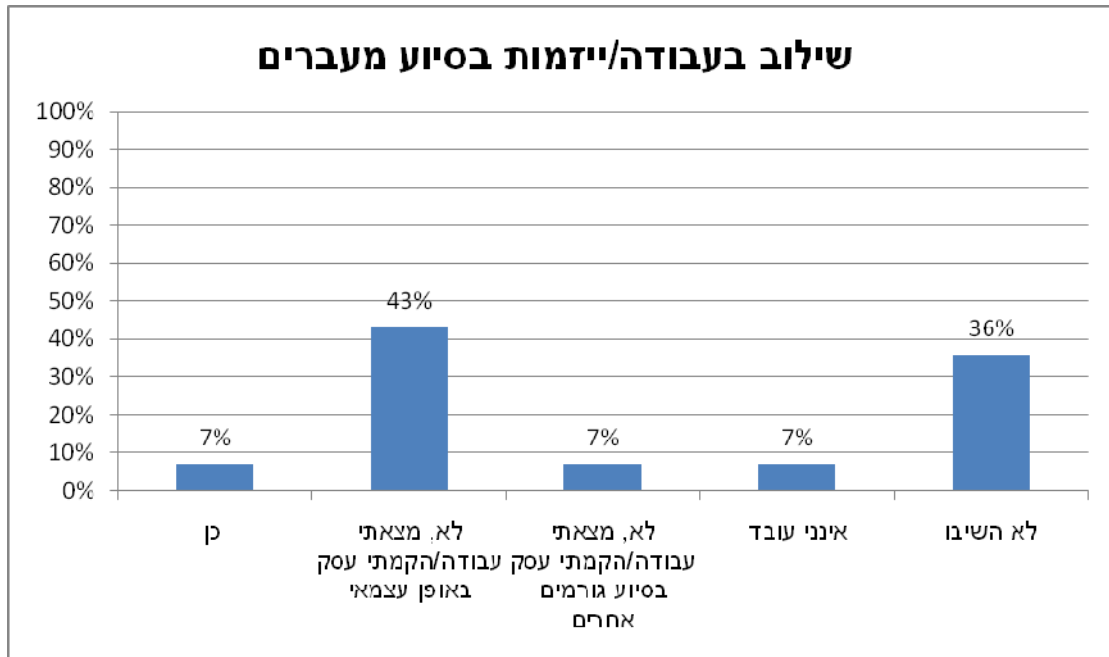
משתתפי המחקר ענו על השאלה: "במידה והנך עובד/בעל עסק עצמאי האם התקבלת לעבודה/הקמת עסק באמצעות/בסיוע מעברים?".

המשתתפים יכלו לבחור באחת מאפשרויות תשובה הבאות:

1. כן. 2. לא, מצאתי עבודה/הקמתי עסק באופן עצמאי 3. לא, מצאתי עבודה/הקמתי עסק בסיוע גורמים אחרים 4. אינני עובד.

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 5.

תרשים 5



הממצא המרכזי שתואר בתרשים 5 הוא שרק 7% מסה"כ המשתתפים בפרויקט מצאו עבודה/הקימו עסק בסיוע של מעברים. בניגוד לכך, כ-50% מהמשתתפים מצאו עבודה/הקימו עסק בכוחות עצמם או בסיוע של גורמים אחרים. הממצא תומך בסיכומי ההשמות על פי בסיס הנתונים של הפרויקט שפורטו לעיל, לפיהם כמעט ולא בוצעו השמות בקרב המשתתפים על ידי מרכז מעברים (ראה סעיף ' 4.1.4).

לכן, הומלץ לגבש וליישם מדיניות השמות יזומה, כפי שהוחלט בעבר על ידי מפעילי הפרויקט, שתבסס על רקע תעסוקתי וצרכיהם של הפונים ותוביל להתאמה מקסימאלית בינם לבין המשרות הקיימות במאגר של "מעברים".

ממצא בולט נוסף הוא שאחוז גבוה של משתתפים (36%) לא השיבו לשאלה זו. ייתכן והסיבה לכך היא רצונם של המשתתפים לא להזיק לעוק"תים המיישמים את הפרויקט בקיבוצים. מהממצאים עולה כי במהלך הפרויקט נוצרו קשרים חברתיים בין מספר רב של חברי הקיבוצים לבין העו"קתים המטפלים בהם. לכן, למרות שלא הסתייעו בעוק"תים בשילוב בעבודה/הקמת העסק, רצו המשתתפים שההערכות יהיו חיוביות ככל שניתן.

4.2.1.5. ביצוע מעקב אחר שילוב/השמה בעבודה

אחד המדדים לקיום פעילות רציפה ויעילה במישור הפרטני הוא ביצוע מעקב רציף אחר המצב התעסוקתי של משתתפי הפרויקט. מפעילי הפרויקט מטעם "מעברים" הדגישו בהזדמנויות רבות את חשיבותו של המעקב אחר המשתתפים ששולבו על ידם או באופן עצמאי בתעסוקה, לחיזוק

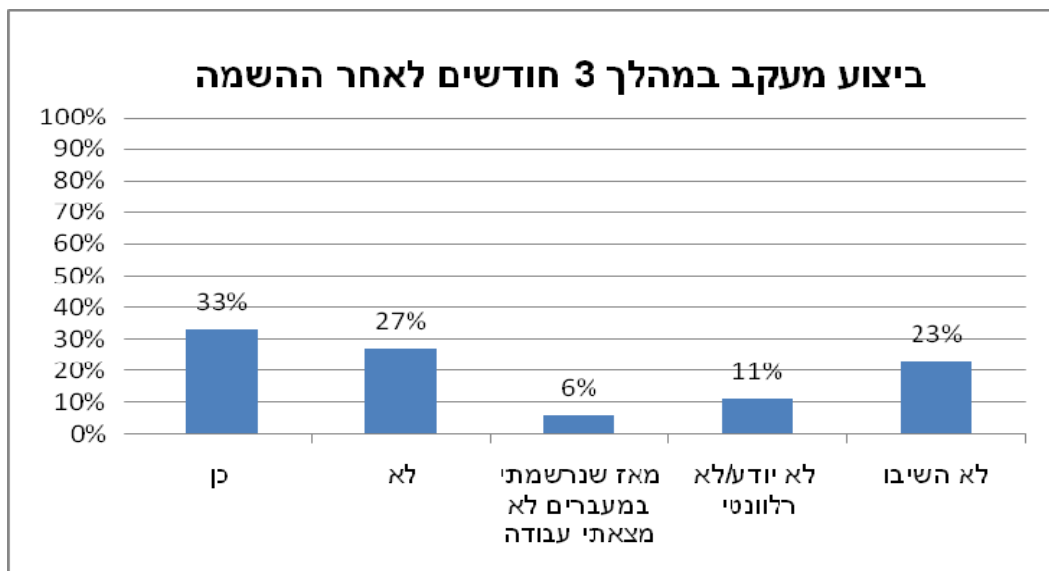
העובדים במקום העבודה ולהעלאת ביטחונם העצמי. לכן, המחקר בדק את ביצוע המעקב אחר המשתתפים ששולבו במקומות עבודה.

משתתפי המחקר ענו על השאלה: "האם במהלך שלושת החודשים לאחר השמתך במקום העבודה ביצעו עובדי מעברים/העו"קת מעקב אחר הסתגלותך לעבודה החדשה?". אפשרויות התשובה היו כדלקמן:

1. כן
2. לא
3. מאז שנרשמתי במעברים לא מצאתי עבודה
4. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 6.

תרשים 6



הממצא המרכזי שפורט בתרשים לעיל הוא כי רק כ-33% מתוך סה"כ בני הקיבוצים שהשתתפו בפרויקט היו במעקב לאחר השמתם במקומות העבודה. בנוסף, כ-27% מהמשתתפים לא היו במעקב באופן ודאי. כ-11% מסה"כ המשתתפים התקשו להשיב תשובה ברורה לשאלה זו. ייתכן וחלקם פנו ל"מעברים" שלא לצורך חיפוש עבודה ולכן הנושא אינו רלוונטי מבחינתם. מלבדם יש כאלה שאינם זוכרים בוודאות אם התקיים המעקב או אם לאו ולכן, התקשו לספק תשובה ברורה בנושא הנדון. ממצא בולט נוסף הוא אחוז גבוה של לא משיבים לשאלה זו בקרב המשתתפים - 23%. הסיבות לכך הן זהות לאלה שפורטו בסעיף הקודם.

4.2.1.6. שילוב בהכשרות מקצועיות על ידי מעברים

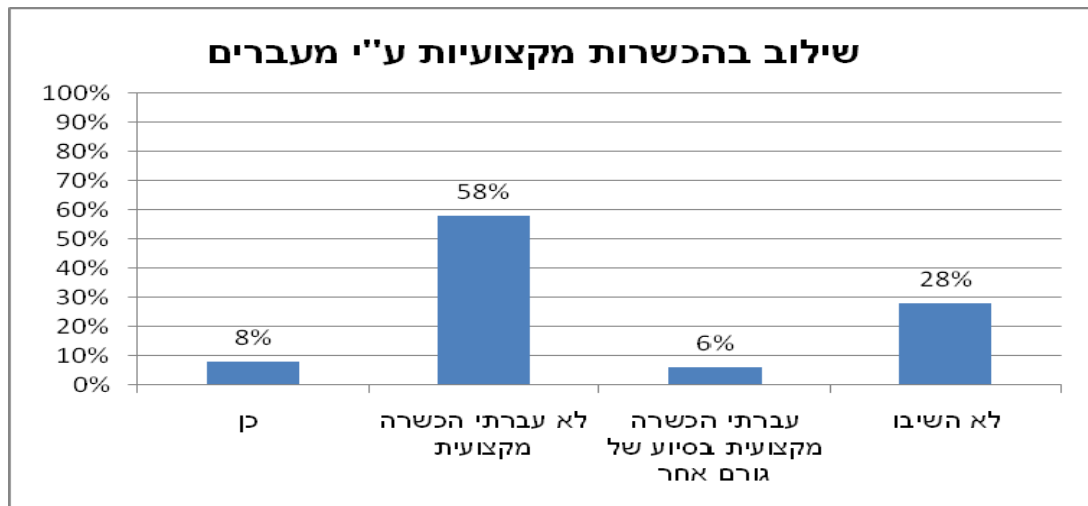
במסגרת המאמץ לשיפור המצב התעסוקתי של בני הקיבוצים מפעילי הפרויקט ב"מעברים" הציבו לעצמם יעד להכשירם לשילוב בעולם התעסוקה המודרני. לכן, אחד מ-4 מסלולי התערבות במישור הפרטני הנו מסלול של הכשרה מקצועית המאפשר לפונים לרכוש מקצוע או מיומנויות הנדרשים כיום בשוק העבודה (ראה סעיף 4.1.4). לכן, המחקר בחן באיזו מידה תרם הפרויקט לפיתוחם המקצועי של בני הקיבוצים באמצעות שילובם בהכשרות מקצועיות.

משתתפי המחקר ענו על השאלה: " במידה ונעזרת בפעילות המעברים/עו"קת לצורך שילוב בהכשרה מקצועית, מה היא ההכשרה האחרונה שעברת באמצעותם/ו?" אפשרויות לתשובה היו כדלקמן:

1. כן, פרט _____
2. לא עברתי הכשרה מקצועית
3. עברתי הכשרה מקצועית באמצעות/בסיוע של גורם אחר.

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 7.

תרשים 7



מהממצאים עולה כי מרבית המשתתפים (64%) לא עברו הכשרה באמצעות מרכז "מעברים". נתון זה כולל כ-58% מסה"כ המשתתפים שלא עברו כלל הכשרה מקצועית במהלך השתתפותם בפרויקט ו-6% נוספים מכלל המשתתפים שעברו הכשרות בסיוע של גורם אחר. גם על פי דיווחי בסיס הנתונים של הפרויקט לא בוצעו כמעט הכשרות בקרב משתתפי הפרויקט על ידי "מעברים". כ-8% מסה"כ המשתתפים דיווחו שעברו באופן ודאי הכשרה בסיוע או באמצעות "מעברים". ממצא בולט נוסף הוא האחוז הגבוה של לא משיבים לשאלה זו בקרב המשתתפים – 28%. הסיבות לכך הן זהות לאלה שפורטו לעיל (ראה הסבר לאחוז לא משיבים בסעיף 4.2.1.4). מומלץ לפתח את מערך ההכשרות בהתאם לדרישות שוק העבודה האזורי ולצרכי הפונים, ובנוסף, ליישם מסלולי הכשרה מבוקרים במסגרת הפרויקט. הכשרות מתאימות למאפייני

המשתתפים יובילו לגידול במספר המשתתפים בהכשרות המקצועיות שעשויות לתמוך במציאת תעסוקה.

4.2.1.7. עוצמת הקשר בין המשתתפים לנציגי מעברים

המחקר התמקד בדפוסי פעולה הננקטים על ידי העו"קתים בקיבוצים ובהשפעתם על תפוקת הפרויקט. אחת הסוגיות הנבחנות היא מידת האינטנסיביות של הפעילות בקיבוצים ועוצמת הקשר בין העו"קתים למשתתפים המטופלים על ידם. הנחת היסוד של המחקר הייתה שככל שתדירות הקשר בין המשתתפים לעוק"תים בקיבוצים תגדל, כך גם תרומתם לשיפור המצב התעסוקתי של חברי הקיבוצים תהיה גבוהה יותר.

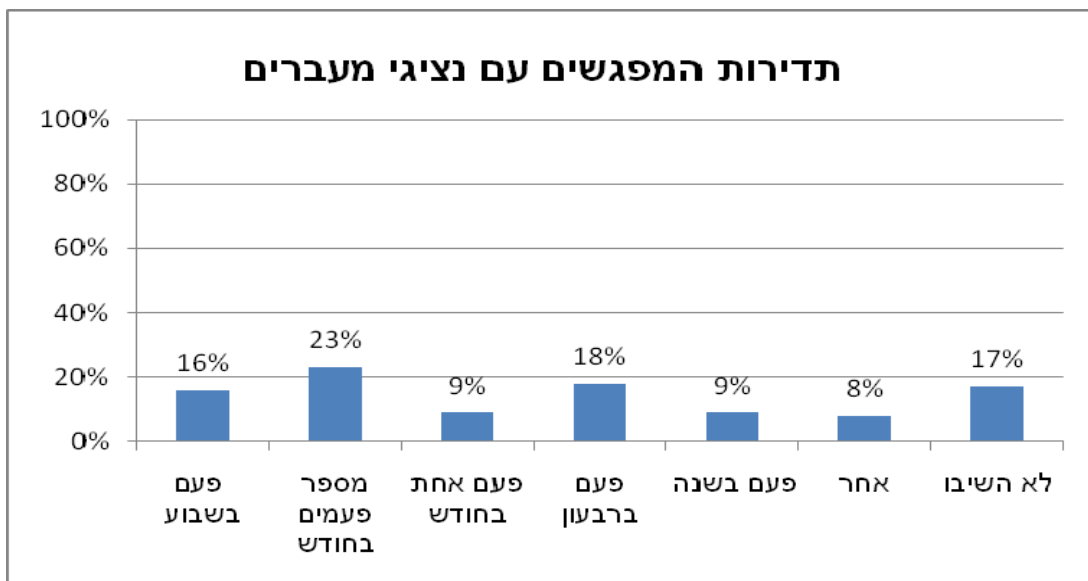
משתתפי המחקר ענו על השאלה: "ציין/י תדירות המפגשים בינך לנציגי "מעברים" במסגרת הפרויקט".

לבחירת המשתתפים עמדו אפשרויות הבאות:

1. פעם בשבוע
2. מספר פעמים בחודש
3. פעם אחת לחודש
4. פעם ברבעון
5. פעם בשנה
6. אחר: _____

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 8.

תרשים 8



ממצאי התרשים מראים כי 39% מסה"כ המשתתפים נפגשו עם העו"קתים בתדירות גבוהה יחסית, כאשר קבוצה זאת מתחלקת ל-16% מכלל המשתתפים שדיווחו שטופלו על ידם בתדירות של פעם בשבוע ו-23% ממשתתפי הפרויקט שדיווחו שנפגשו עימם מספר פעמים בחודש. כ-47% מכלל המשתתפים דיווחו שנפגשו עם העו"קתים בתדירות נמוכה מפעם בחודש, כ-8% מסה"כ המשתתפים ראו את העו"קתים פעם בשנה ו-17% נוספים כלל לא השיבו על השאלה, דהיינו, יתכן ואינם זוכרים בוודאות מתי נפגשו עם העוק"ת בפעם האחרונה. לאור זאת, יש מקום

לשקול שינוי מהותי בתפיסת העבודה של העו"קתים. היום העו"קתים נתפסים בעיקר כגורם טיפולי וראוי למצבם גם כגורם פרופסיונאלי בתחום תכנון משאבי אנוש ותעסוקה, גורם העוסק בתכנון ובפתוח מעגלי הנעה מקומיים ומרחביים וליווי עבודת צוות הפרנסה הקיבוצי ובעלי תפקידים רלוונטיים נוספים.

4.2.1.8. מידת התאמת הסיוע של מעברים לרקע תעסוקתי/השכלתי של משתתפים

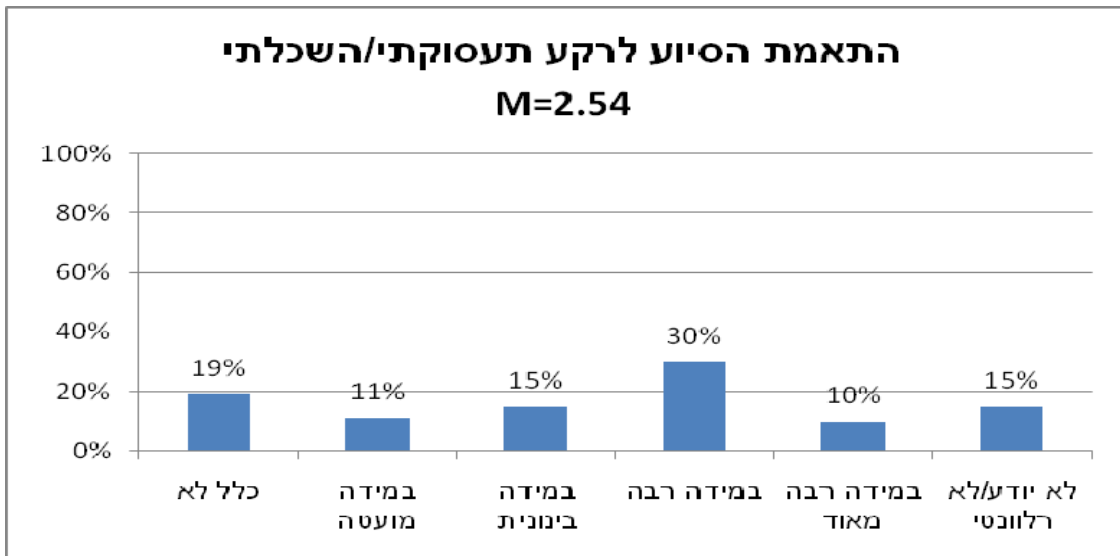
אחד העקרונות המרכזיים של מודל הקיבוצים הוא מציאת פתרון תעסוקתי ייחודי לכל משתתף. אי לכך, מקצוענות העו"קתים בקיבוצים נמדדת על פי יכולתן "לתפור" מסלולי התערבות ופתרונות תעסוקתיים מותאמים לרקע התעסוקתי וליכולות של חברי הקיבוץ. לכן, המחקר בדק את מידת ההתאמה בין דפוסי התערבות של העו"קתים וסוגי הסיוע הניתנים על ידם לניסיון התעסוקתי, לרמת ההשכלה ולנטיות התעסוקתיות של משתתפי הפרויקט. משתתפי המחקר ענו על השאלה: "באיזו מידה הסיוע שקיבלת מ"מעברים" מותאם לרקע תעסוקתי/השכלתי שלך?".

תשובות המשתתפים דורגו על פי סקלה הבאה:

1. כלל לא
2. במידה מועטה
3. במידה בינונית
4. במידה רבה
5. במידה רבה מאוד
6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 9.

תרשים 9



ממצאי התרשים מראים שכ-40% מסה"כ המשתתפים סבורים כי סוגי הסיוע שהם קיבלו ממעברים מותאמים לרקע תעסוקתי/השכלתי שלהם במידה רבה או רבה מאוד. בניגוד לכך, כ-45% מהמשתתפים דיווחו על מידת התאמה בינונית ומטה בין סוגי הסיוע שניתנו להם לרקע

תעסוקתי/השכלתי שלהם. 30% מסה"כ המשתתפים העריכו את ההתאמה כמועטה או כלל קיימת כלל ו-15% הנוספים העריכו אותה כבינונית. כ-15% מסה"כ המשתתפים לא ידעו להעריך באופן ברור את מידת ההתאמה בין הסיוע לרקע תעסוקתי/השכלתי שלהם.

לסיכום, הממצאים מראים כי על פי תפיסת המשתתפים מידת ההתאמה בין הסיוע שהם קבלו ממעברים לרקע התעסוקתי/השכלתי שלהם היא נמוכה מבינונית בממוצע: $M=2.54$.

לכן, הומלץ להכשיר את עובדי "מעברים" בתהליך מקצועי של לימוד שיטות מיפוי, ניתוח הון אנושי ופוטנציאל תחומי עיסוק רלוונטיים. זאת על מנת לאפשר להם לפתח מסגרות הולמות להכשרה ולפתוח מקצועי בהתאם לפרופיל ההון האנושי בקיבוץ.

4.2.1.9. תרומת פעילות של "מעברים" לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ

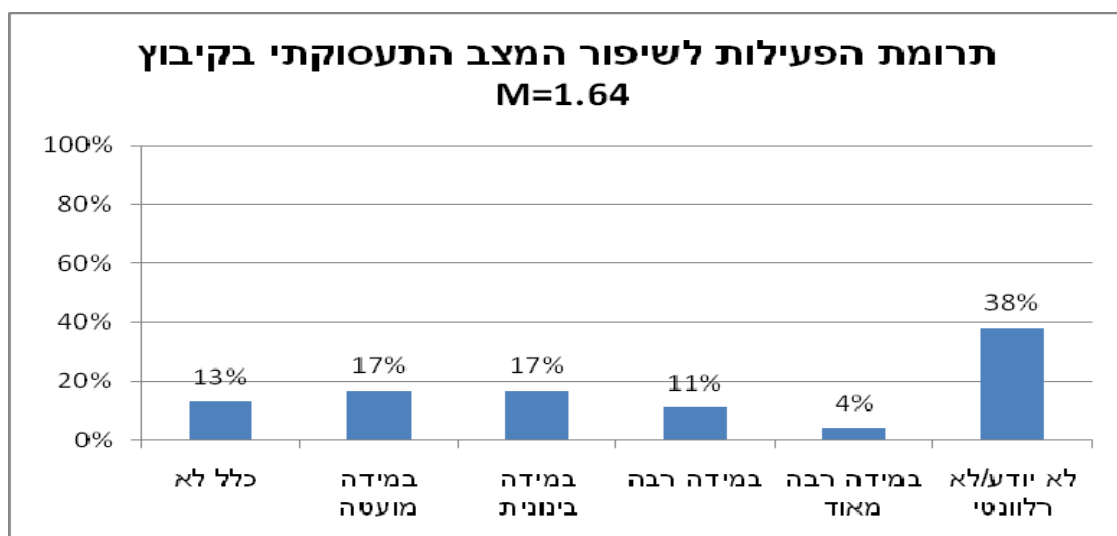
בנוסף למידת תרומתו האישית של הפרויקט לכל משתתף ומשתתף בדקנו האם יישומו תרם תרומה משמעותית לשיפור המצב התעסוקתי בכל קיבוץ, על פי תפיסתם של המשתתפים. משתתפי המחקר ענו על השאלה: "באיזו מידה, לדעתך, הפעילות של מעברים/עו"קת שיפרה את המצב התעסוקתי בקיבוץ?".

המשתתפים דרגו את תשובותיהן על פי הסקאלה הנעה מ-1 עד 5:

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 10.

תרשים 10



ממצאי התרשים מראים כי על פי תפיסותיהם של המשתתפים הפרויקט לא תרם תרומה משמעותית לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוצי המודל. רק כ-15% מהמשתתפים סבורים כי הפרויקט תרם לשיפור המצב במידה רבה או רבה מאוד. בניגוד לכך, כ-47% מהמשתתפים דיווחו כי תרומתו של הפרויקט לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוצם הנה בינונית ומטה. בנוסף, כ-38% מסה"כ המשתתפים לא ידעו לקבוע את מידת תרומתו של הפרויקט במישור התעסוקתי לקיבוצם. משמעות הממצא היא כי אחוז גדול של המשתתפים אינם מודעים להשפעות הפרויקט מעבר למעורבותם האישית בפעילויותיו. המצב הנו פועל יוצא של אחת משתי האפשרויות: ישנה אפשרות שהשפעתו של הפרויקט על מצבם התעסוקתי של הקיבוצים אינה משמעותית או שמפעילי הפרויקט אינם מפרסמים במידה מספקת את הפעילות שנעשית במסגרתו ואת תפוקותיה.

לסיכום, על פי תפיסתם של משתתפי הפרויקט, תרומתו לשיפור המצב התעסוקתי של קיבוצי המודל הנה נמוכה ביותר, בממוצע: $M=1.64$.

לאור ממצא זה, הומלץ להרחיב את המודעות של בני הקיבוצים לקיום הפרויקט ולהישגיו באמצעות מיתוג מקצועי. יש חשיבות רבה לעסוק באופן שוטף בהסברת הפרויקט ובפרסום של תרומתו בקרב חברי הקבוצים. הומלץ להגביר את שיטות השיווק של הפרויקט על מנת להבטיח את חדירתו למעצבי דעת הקהל המקומית, למנהיגי הקהילות ולנציגי הציבור בקיבוצים.

4.2.1.10. יכולתו של הפרויקט לגרום לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ

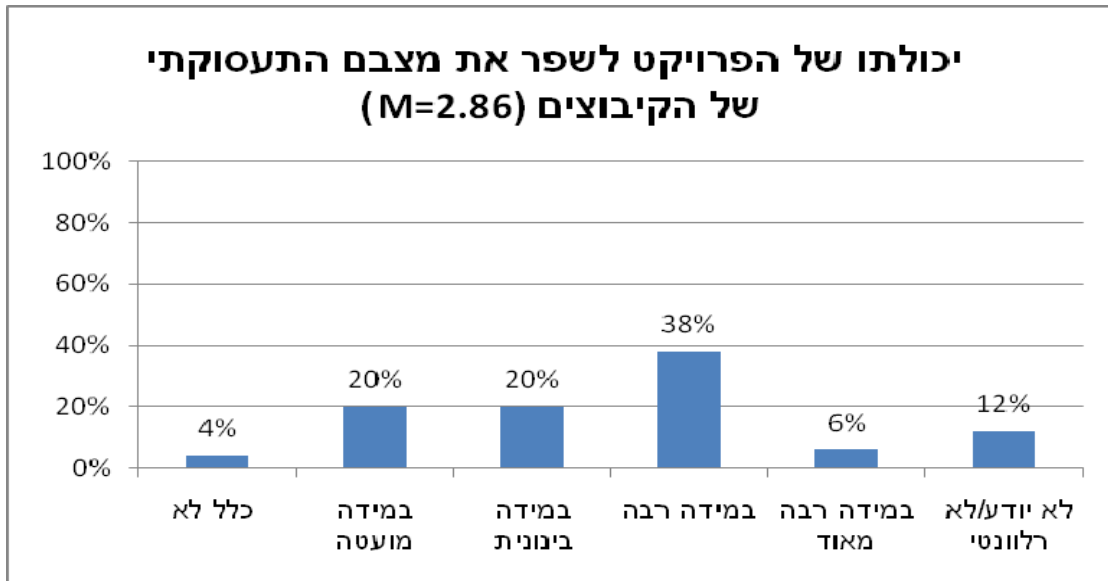
במטרה לבחון את יכולתו של הפרויקט, במתכונתו הנוכחית ובאמצעות דפוסי פעולה הנקטים במסגרתו, לספק מענה הולם לאתגרים התעסוקתיים הקיימים כיום בקיבוצי המודל שאלנו את משתתפי הפרויקט את השאלה הבאה: "האם לדעתך, ניתן באמצעות הפעילות של מעברים/עו"קת לשפר את מצב התעסוקתי הקיים בקיבוץ?"

המשתתפים דרגו את תשובותיהם על פי הסקאלה הנעה מ-1 עד 5:

1. כלל לא
2. במידה מועטה
3. במידה בינונית
4. במידה רבה
5. במידה רבה מאוד
6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 11.

תרשים 11



הממצאים מצביעים על חלוקה שווה בין המשתתפים הסבורים כי ביכולתו של הפרויקט לתרום תרומה רבה או רבה מאוד לאלה שדיווחו כי פעילות הפרויקט יכולה לשפר את מצבם התעסוקתי של הקיבוצים במידה בינונית או נמוכה מבינונית. כל אחת משתי הקבוצות כללה כ-44% מסה"כ המשתתפים. בנוסף, כ-12% מכלל המשתתפים לא סיפקו תשובה ברורה בנושא הנדון. משמעות הממצא היא כי אינם בטוחים ביכולתו של הפרויקט לתרום תרומה משמעותית.

לסיכום, על פי תפיסתם של המשתתפים, יכולתו של הפרויקט לשפר את מצבם התעסוקתי של הקיבוצים היא בינונית ומטה עם ממוצע: $M=2.86$.

4.2.1.11 מידת מקצוענותם של צוותי תעסוקה בקיבוצים

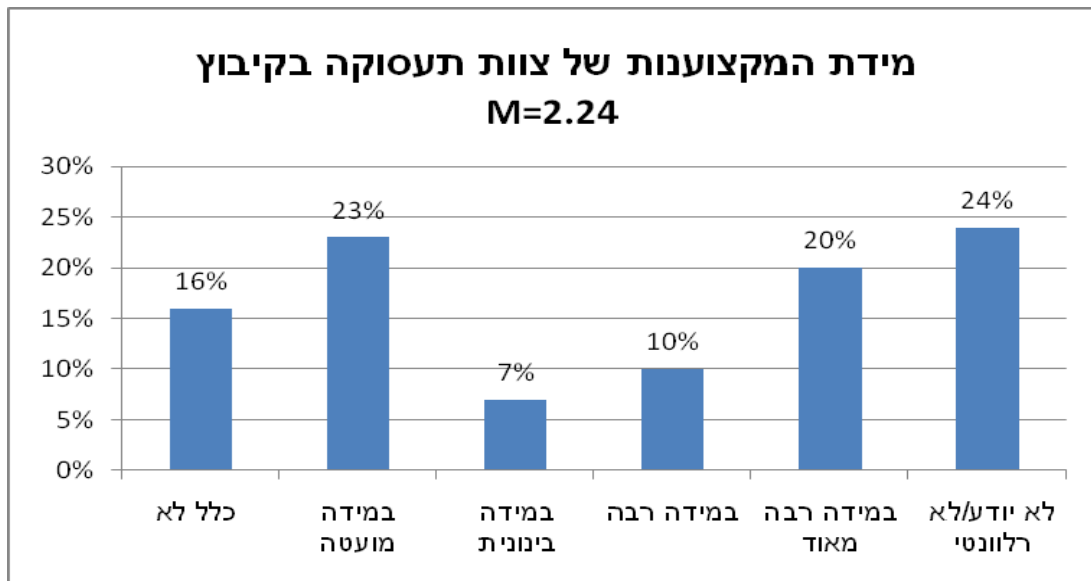
צוות פרנסה ותעסוקה מהווה מרכיב מרכזי ביישומו של הפרויקט בקיבוצים. פעילותו הכרחית להצלחת הפרויקט ולהשגת יעדיו. צוות פרנסה ותעסוקה ברשות העו"קת (או ברשותו של אחד מבעלי תפקידים המקומיים כמו בקיבוץ אור הנר) מקבל החלטות בנוגע ליישום הפרויקט ומנהל את פעילותו בתוך הקיבוץ במישור הפרטני והמערכתי כאחד. לכן, המחקר בחן את מידת מקצוענותם של צוותי התעסוקה הפועלים בקיבוצי המודל, לפי תפיסתם של המשתתפים. משתתפי המחקר ענו על השאלה: " מהי מידת המקצוענות של צוות התעסוקה הפועל בקיבוץ שלך?"

המשתתפים דרגו את תשובותיהן על פי הסקאלה הנעה מ-1 עד 5:

1. כלל לא
2. במידה מועטה
3. במידה בינונית
4. במידה רבה
5. במידה רבה מאוד
6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 12.

תרשים 12



הממצאים מצביעים על כך שרק 30% מהמשתתפים סבורים שמידת המקצוענות של צוות הפרנסה והתעסוקה הפועל בקיבוץ היא רבה או רבה מאוד. לעומתם, כ-46% מסה"כ המשתתפים דיווחו על מידת מקצוענות בינונית ומטה של הצוות, כאשר 39% מסה"כ המשתתפים סבורים כי רמת מקצוענותו הינה מועטה או אינה קיימת כלל. ממצא מרכזי נוסף הוא אחוזם הגבוהה של משתתפים שלא סיפקו תשובה ברורה לשאלה זו-24%. ייתכן, והדבר נובע ממידת היכרות נמוכה שלהם עם פעילות הצוות ועם תפוקותיה. היעדר היכרות של בני הקיבוצים עם פעילות הצוות יכולה לנבוע משתי סיבות – (1) צוותי התעסוקה אינם מבצעים פעילות ענפה ויסודית בתחום התעסוקה בקיבוצים או שפעילותם ממוקדת בהשגת יעדים אחרים כגון: ייעוץ להנהלות הקיבוצים בתחומי ארגון, ניהול וכ"א, כתיבת מכרזים, תמיכה בועדות לסוגיהן. (2) מרכז מעברים אינו מפרסם במידה מספקת פעילות הצוותים והישגיהם.

לסיכום, משתתפי הפרויקט סבורים כי מידת מקצוענותם של צוותי התעסוקה הפועלים בקיבוץ הנה נמוכה מבינונית. במוצע: $M=2.24$.

ממצא זה מלמד שלפרויקט מעברים יש צורך לשפר את המקצועיות של אנשי צוות הפרנסה בקיבוצים ולשפר את ההתייחסות המקצועית לנושא התעסוקה בקיבוצים בכלל.

4.2.1.12 מידת מקצוענות העו"קתים הפועלים בקיבוצים

פעילות העו"קתים האזוריים בקיבוץ המודל מהווה את ליבו של הפרויקט והינה מרכיב עיקרי בהצלחתו במישור הפרטני ובמישור המערכת/קהילתי (ראה סעיף מס' 4.1.1). ככל שיפעלו העו"קתים באופן מקצועי ויצירתי יותר, כך תגדל האפקטיביות של הפרויקט בקיבוצים וישתפר מצבם התעסוקתי.

בחינת מקצוענות העו"קתים נעשתה תוך שימוש במספר כלי מחקר במטרה לגבש מסקנות מבוססות בסוגיה זו. צעד חשוב היה לבחון את הערכותיהם של משתתפי הפרויקט לגבי רמת מקצוענותם של העו"קתים המטפלים בהם במישרין.

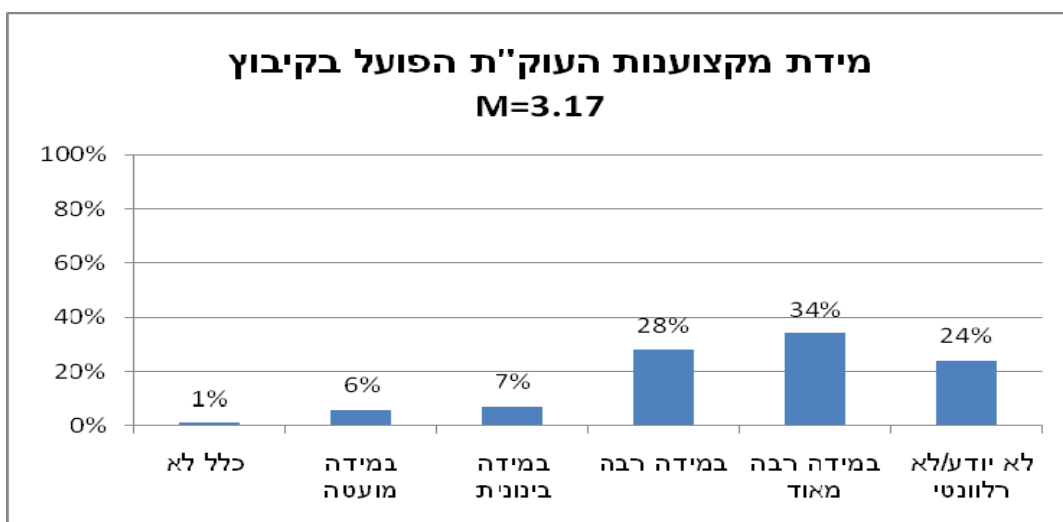
משתתפי המחקר ענו על השאלה: "באיזו מידה העו"קת הפועל בקיבוץ שלך הנו/ה מקצועית?":

המשתתפים דרגו את תשובותיהן על פי הסקאלה הנעה מ-1 עד 5:

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 13.

תרשים 13



ממצאי התרשים לעיל מראים כי מרבית המשתתפים (62%) סבורים כי מידת מקצוענותו של העו"קת הפועל בקיבוץ הנה רבה או רבה מאוד. רק כ-14% מהמשתתפים סבורים כי מידת מקצוענות העו"קת הינה בינונית ומטה, כאשר מתוכם, כ-7% מסה"כ המשתתפים, מדווחים על מידת מקצוענות נמוכה או לא קיימת כלל של העו"קת הפועל בקיבוץ. הממצאים מבליטים את הפער בין הערכותיהם של המשתתפים לגבי מקצוענות העו"קתים לאלה המתניחות למקצוענותם של צוותי הפרנסה והתעסוקה שפורטו בסעיף הקודם. מקור הפער נעוץ בעובדה שמידת היכרות המשתתפים עם פעילות העו"קתים גבוהה בהרבה מהיכרותם עם פעילותם של צוותי התעסוקה. בין העו"קתים למשתתפי הפרויקט קיימים יחסי טיפול/עבודה ישירים בעת שמידת היכרותם עם שאר חברי הצוות ועם פעילותם הינה נמוכה או לא קיימת כלל. הפער בין הערכת המקצועיות של העו"קת לעומת חוסר המקצועיות של אנשי צוות פרנסה מלמד על הצורך לפתח מסלול הכשרה לצוותי הפרנסה ולשים יותר דגש, בתפקיד העו"קת, על פיתוח

ההתמקצעות של המסגרת הקיבוצית לאיתור וייזום תעסוקה, מאשר התמקדות העו"קת בטפול בפרט.

ממצא בולט נוסף הוא אחוזם הגבוהה של משתתפי הפרויקט שלא סיפקו הערכה ברורה למידת מקצוענות העו"קתים-24%. ייתכן ומקור הנתון הוא במידת האינטנסיביות הנמוכה של הקשר בין המשתתפים לבין העו"קתים הבאה לידי ביטוי בכמות המפגשים ותדירותם. כנאמר לעיל, יותר ממחצית מסה"כ המשתתפים נפגשו עם העו"קתים בתדירות נמוכה מפעם בחודש (ראה סעיף 4.2.1.7). לכן, המשתתפים אינם יכולים להעריך באופן מדויק את רמת מקצוענותם של העו"קתים והנם מעדיפים שלא לספק תשובה ברורה בסוגיה זו.

לסיכום, על פי הערכותיהם של משתתפי הפרויקט מידת מקצוענותם של העו"קתים הפועלים בקיבוצים הינה בינונית עם ממוצע: $M=3.17$.

4.2.1.13. מידת יכולתם של המשתתפים לשפר את מצבם התעסוקתי בעקבות הפרויקט

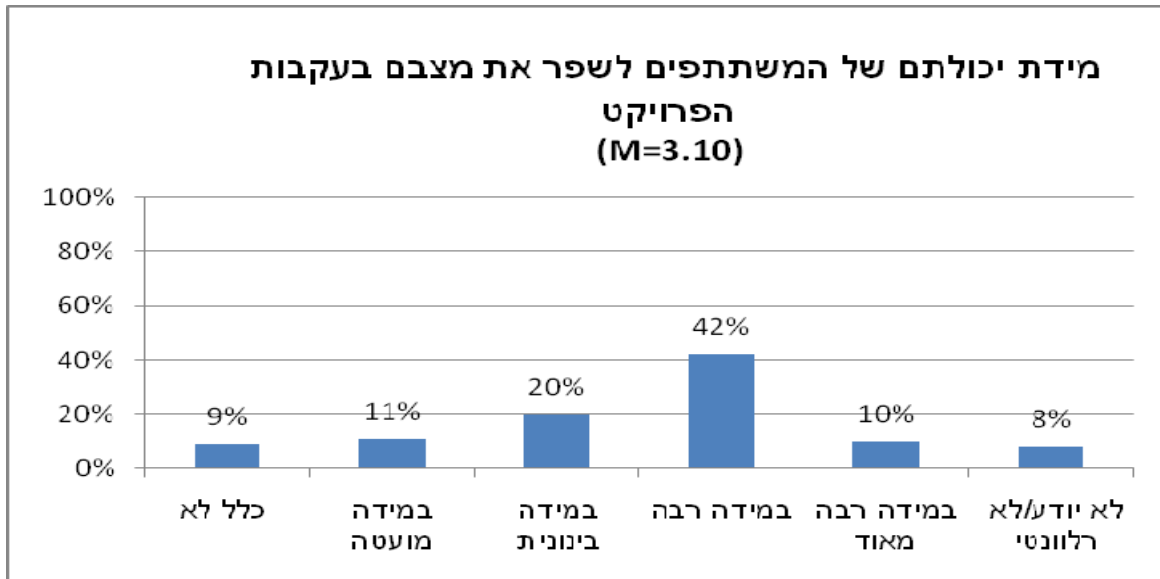
אחת המטרות המרכזיות של הפרויקט היא להגביר את עצמאותם של בני הקיבוצים בשוק התעסוקה ואת יכולתם להשתלב בו באופן עצמאי. לכן, פעילות העו"קתים בקיבוצים ממוקדת מחד, במתן כלים למשתתפים לשילובם בעולם התעסוקה, ומאידך בהגברת ביטחונם העצמי ותחושת המסוגלות שלהם לשפר את מצבם התעסוקתי בעצמם, ללא סיוע של גורמים חיצוניים. לכן, בחנו באיזו מידה גרם הפרויקט להגברת יכולתם לשפר את מצבם באופן עצמאי. משתתפי המחקר ענו על השאלה: " האם הינך יכול לשפר את מצבך התעסוקתי באופן עצמאי- ללא סיוע של מעברים/עוק"ת?".

המשתתפים דרגו את תשובותיהן על פי הסקאלה הנעה מ-1 עד 5 :

1. כלל לא
2. במידה מועטה
3. במידה בינונית
4. במידה רבה
5. במידה רבה מאוד
6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 14.

תרשים 14



הממצאים מראים כי כ-52% מסה"כ המשתתפים אכן הגדילו את עצמאותם והינם סבורים כי ביכולתם לשפר את מצבם התעסוקתי באופן עצמאי במידה רבה או רבה מאוד. ראוי לציין ש-40% מכלל המשתתפים דיווחו כי מידת יכולתם לעשות זאת ללא סיוע של מעברים/עו"קת הנה בינונית ומטה.

בנוסף, כ-8% מסה"כ המשתתפים לא ספקו תשובה ברורה בסוגיה זו.

לסיכום, הפרויקט תרם להגדלת יכולתם של המשתתפים לשפר את מצבם התעסוקתי ללא סיוע של "מעברים" במידה בינונית. ממוצע: $M=3.10$.

הממצא מצביע על אי הצלחתו של הפרויקט, במישור הנדון, לאור העובדה כי מרבית המאמץ בפעילות הפרויקט התמקדה בביצוע תהליכי טיפול ארוכי טווח שנועדו להגביר את עצמאותו של כל משתתף, קרי, לחזק את בטחונו העצמי וללמד אותו לעזור לעצמו. לכן, לאור התשומות הרבות שהושקעו בטיפול עצמאותו התעסוקתית של הפרט (ראה סעיף מס' 4.1.1.1). על ידי העו"קתים, התפוקות שהושגו במישור זה הינן בלתי מספיקות.

טיפול במשתתפי הפרויקט באמצעות מסלולים פרטניים, שגובשו במהלכו, עשוי להגביר באופן ניכר את יכולתם של הפרטים לשפר את מצבם התעסוקתי באופן עצמאי.

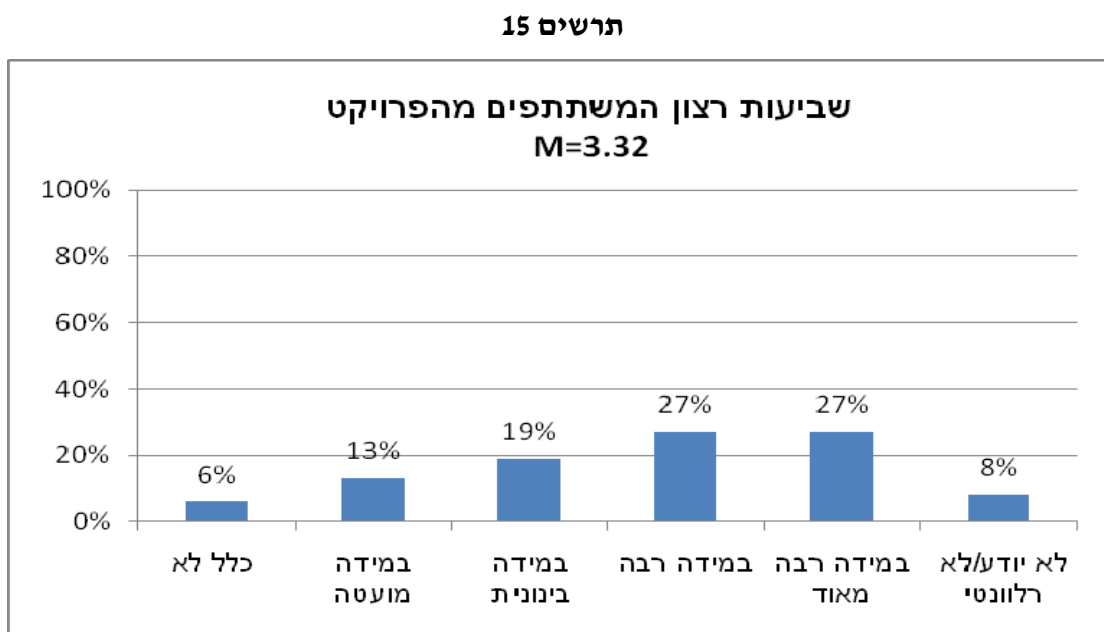
4.2.1.14 שביעות רצון המשתתפים מהפרויקט

לבסוף, בחנו האם משתתפי הפרויקט מרוצים באופן כללי מהטיפול שהם קבלו מטעם מעברים/עו"קתים במסגרת הפרויקט.

משתתפי המחקר ענו על השאלה: "בסה"כ, באיזו מידה הנך מרוצה מהטיפול שקבלת מטעם מעברים/עוק"ת?".

המשתתפים דרגו את תשובותיהן על פי הסקאלה הנעה מ-1 עד 5 :
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 15.



הממצאים מראים כי כ-54% מסה"כ המשתתפים מרוצים במידה רבה או רבה מאוד מהטיפול שהם קבלו במסגרת הפרויקט, בעת ש כ-38% מכלל המשתתפים דיווחו כי מידת שביעות רצונם ממנו הנה בינונית ומטה. בנוסף, כ-8% מסה"כ המשתתפים לא סיפקו תשובה ברורה בסוגיה זו. לסיכום, שביעות רצונם של המשתתפים מהטיפול שהם קבלו במסגרת הפרויקט הנה בינונית ומעלה, בממוצע: M=3.32.

המחקר העלה כי ככל שתגבר ההתאמה בין הרקע תעסוקתי/השכלתי של משתתפי הפרויקט לסוגי סיוע/טיפול שהם מקבלים במסגרתו, כך תלך ותגדל שביעות רצונם מההשתתפות בפרויקט.

4.1.6 תפוקות במישור המערכת/קהילתי

בממצאים פרטנו את סיווג הפעילות המערכתית/קהילתית שנעשתה על ידי מרכז "מעברים", בשלושת הרמות, על פי מדדי מודל ההערכה (ראה נספח 2). במטרה להעריך את מידת האפקטיביות של הפעילות ותרומתה לקיבוצי המודל, חושב ציון הערכה לפעילות זו בכל רמה וכנגזר ממנו, מידת הצלחתה. להלן פירוט תוצאות ההערכה על פי רמות:

4.1.6.1 רמה מקומית

לוח 9: קיבוץ גלאון

חישוב ציון לפעילות וקביעת מידת הצלחתה						
ציון משוכלל	5	4	3	2	1	משתנים
5			3	2		פעילות צוות פרנסה ותעסוקה בקיבוץ
2				2		פעילות משותפת עם מנהלי ענפים/שירותים בתחום התעסוקה
1					1	פיתוח כלכלי קהילתי באמצעות עסקים קטנים בקיבוצים
8	ציון סופי					
45	ציון מקסימאלי					
18	מידת הצלחת הפעילות					

ביאורים:

- * ציון משוכלל למשתנה – סכימת ערכי המשתנה המדרגים את הפעילות שסווגה (מקסימום 15)
- * ציון סופי – סכימת הציונים המשוכללים של שלושת המשתנים השייכים לרמה המקומית – ציון כולל לפעילות ברמה המקומית.
- * ציון מקסימאלי – ציון הסופי המקסימאלי המסמן 100% ביצוע (מסתכם ב-45 : 15+15+15).
- * מידת הצלחת הפעילות – אחוז הביצוע בפועל מהמקסימום האפשרי (בקיבוץ גלאון הנו 18%)

באופן זהה, נקבעה מידת הצלחת הפעילות המערכתית/קהילתית בשאר קיבוצי המודל. לאחר מכן, חושב ציון ההערכה ומידת ההצלחה הממוצעים לפעילות ברמה המקומית:

לוח 10: מידת הצלחת הפעילות המערכתית ברמה המקומית

שם קיבוץ	ציון הערכה	מידת הצלחת הפעילות (%)
בית גוברין	6	13
אור הנר	15	33
גת	5	11
גלאון	8	18
ממוצעים	8 (מתוך 45)	19 (מתוך 100%)

בהתבסס על ממצאי הערכת התרומה לקהילה בכל קיבוץ, כפי שפורטו לעיל, ניתן לקבוע כי מידת הצלחת הפעילות המערכתית/קהילתית בתוך קיבוצי המודל הנה בלתי מספקת. הסיבה לכך נעוצה בעובדה שהפעילות התוצאתית שבוצעה בקיבוצים מדורגת נמוך על פי מדדי המודל ולכן השקלול המסכם את המדד מצביע על הישגיות השפעה על הקהילה בשלב זה של הפרויקט כנמוכה למדי. יישום הפרויקט בקיבוצים לא הוביל למידה מספקת של מעורבות מצד המנהיגות בשיפור מצבם התעסוקתי בכלל ובפעילות הפרויקט בפרט. המחקר מלמד כי המעורבות תגדל ותלך במידה ותגבר מודעותם של מנהיגי הקיבוצים לבעיות התעסוקה של חבריהם וישונו על ידי עבודת העו"קתיות התפיסות המקדמיות שיש בקרב אנשי צוות פרנסה על חבריהם הבלתי מועסקים. הגברת מודעות המנהיגים לצורך בגיבוש מדיניות ותהליך של הקניית כלים לבחינה, למיפוי ולמיון ההון האנושי בקבוץ יתרום לפעילות הקונסטרוקטיבית של צוות הפרנסה בקיבוץ. פיתוח מתודה ליישום יוזמות, תעסוקה, הכשרה והכוונת הפרטים בקבוץ ראוי שתעמוד במוקד הפעילות המערכתית/קהילתית ברמה המקומית.

תרומת הפעילות המערכתית/קהילתית לקיבוצים לפי משתתפי הפרויקט

תוצאות בחינת האפקטיביות של הפעילות המערכתית/קהילתית בקרב משתתפי הפרויקט תומכות בממצאי המודל שפורטו לעיל. בהקשר זה בדקנו באיזו מידה הוביל הפרויקט לשינוי במודעותם של מנהיגי הקיבוצים לבעיות התעסוקה ולנקיטת צעדים מעשים על ידם בתחום זה, על פי תפיסתם של משתתפי הפרויקט.

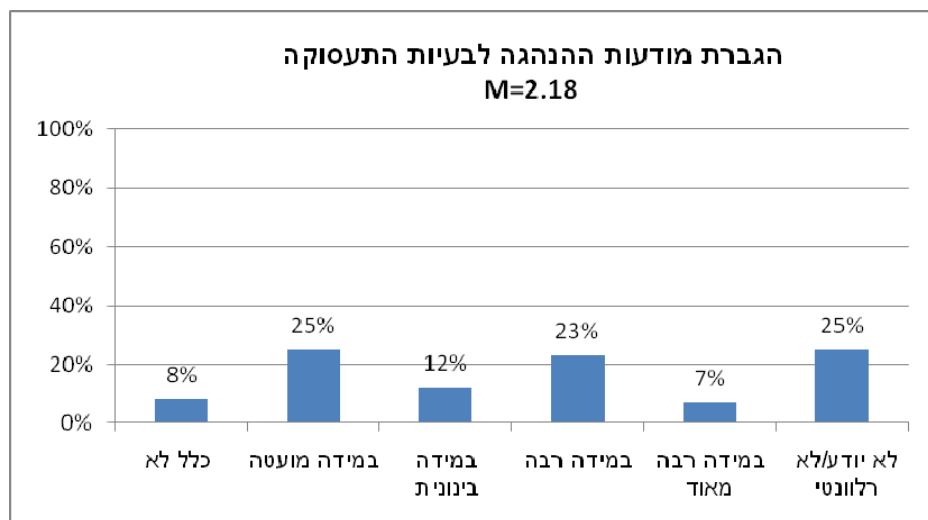
ראשית כל, בחנו האם חל שינוי ביחסם של מנהיגי הקיבוצים למצבם התעסוקתי של חבריהם כתוצאה מיישום הפרויקט.

משתתפי המחקר ענו על השאלה: "באיזו מידה לדעתך, גרמה הפעילות של מעברים/עו"קת להגברת מודעותה של הנהגת הקיבוץ לבעיות התעסוקה של חבריו?"

המשתתפים דרגו את תשובותיהן על פי הסקאלה הנעה מ-1 עד 5 :
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע/לא רלוונטי

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 16.

תרשים 16



הממצאים מראים כי רק 30% מסה"כ המשתתפים סבורים במידה רבה או רבה מאוד כי יישום הפרויקט הוביל להגברת המודעות של הנהגת הקיבוצים לבעיות תעסוקה. כ-45% מכלל המשתתפים דיווחו כי תרומתו של הפרויקט, במישור הנדון, הנה בינונית ומטה, כאשר 33% מסה"כ המשתתפים משוכנעים שהיא מועטה או אינה קיימת כלל. בנוסף, כ-25% מסה"כ המשתתפים לא סיפקו תשובה ברורה בסוגיה זו.

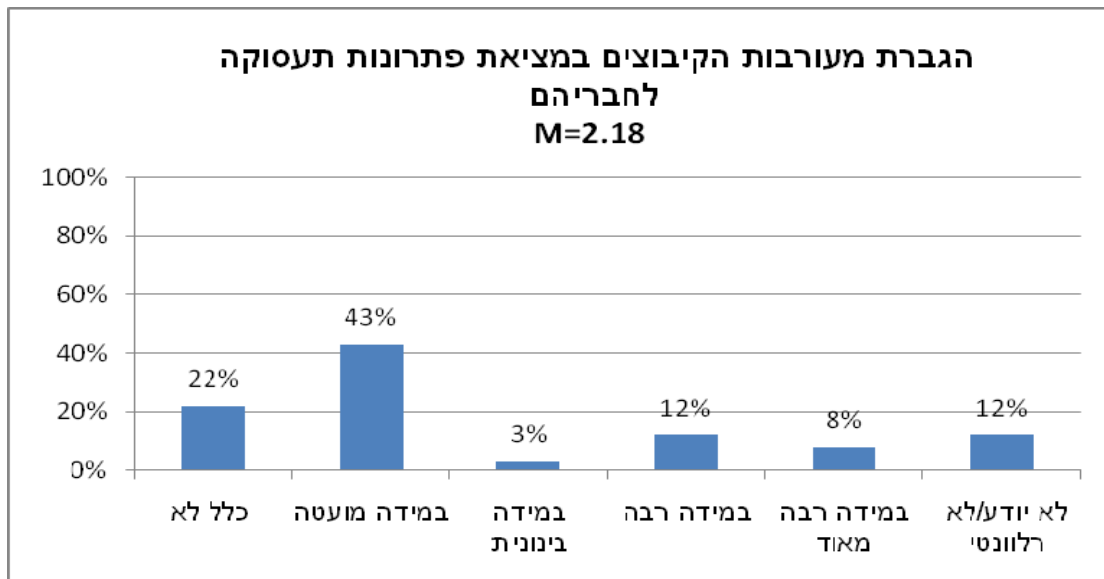
לסיכום, לפי תפיסתם של משתתפי הפרויקט, תרומתו להגברת מודעות המנהיגים לבעיות תעסוקה של חברי הקיבוצים הינה מועטה, בממוצע: $M=2.18$.

בנוסף לבחינת השינויים במודעות מנהיגי הקיבוצים בעקבות הפרויקט, בדקנו האם יישומו בקיבוצי המודל הוביל להגברת מעורבותם המעשית במציאת פתרונות לבעיות תעסוקה של חבריהם.

משתתפי המחקר ענו על השאלה: "באיזו מידה מעורב הקיבוץ בפתרון בעיות תעסוקה של חבריו?"

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 17.

תרשים 17



מהממצאים עולה באופן מובהק כי יישום הפרויקט לא תרם באופן משמעותי להגברת מעורבות המנהיגים במציאת פתרונות תעסוקה לחברי הקיבוצים: כ-65% מסה"כ המשתתפים סבורים שהפרויקט תרם במידה מועטה או לא תרם כלל במישור הנדון. רק 20% מהמשתתפים דווחו כי יישום הפרויקט תרם במידה רבה או רבה מאוד להגברת מעורבות המנהיגים בשיפור מצבם התעסוקתי של בני הקיבוצים.

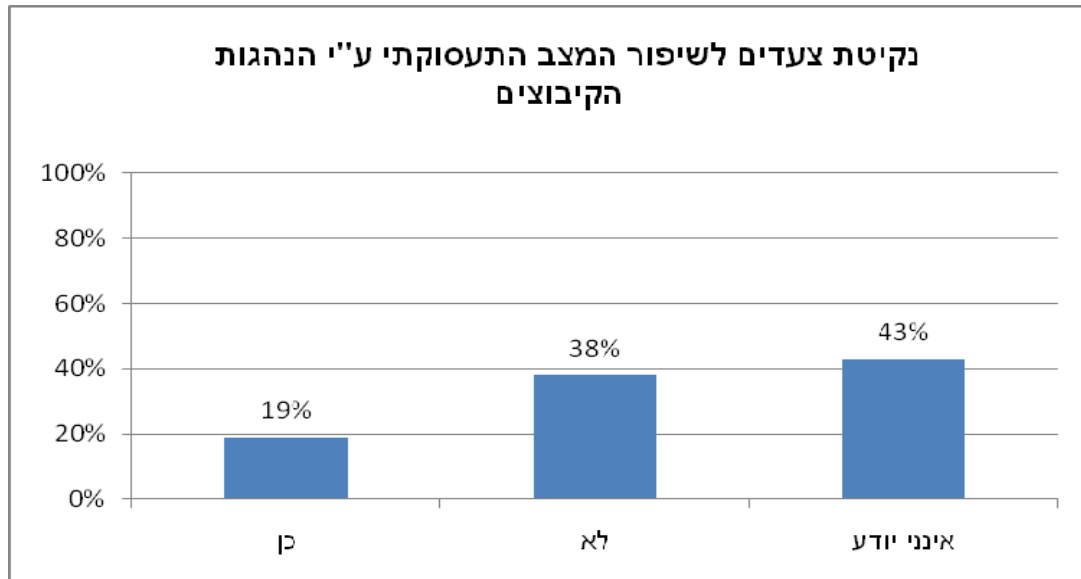
במטרה לאמת ולחדד את ממצאי המחקר שפורטו בתרשים הקודם, שאלנו את משתתפי הפרויקט את השאלה הבאה: "האם הנהגת הקיבוץ נקטה/נוקטת בצעדים לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ כתוצאה מפעילות העוק"ת/מעברים?".

אפשרויות לתשובה היו כדלקמן:

1. כן, פרט באיזה צעדים/פעילויות: _____ 2. לא 3. אינני יודע

התפלגות תשובות המשתתפים מוצגת בתרשים 18.

תרשים 18



מהממצאים עולה כי רק 19% ממשתתפי הפרויקט סבורים כי יישומו גרם להנהגות הקיבוצים לנקוט בצעדים לשיפור המצב התעסוקתי, 38% דיווחו כי יישום הפרויקט לא הוביל לפעילות מעשית מצד מנהיגי קיבוצים בתחום התעסוקה. 43% מסה"כ משתתפי הפרויקט אינם יודעים האם הנהגות הקיבוצים נקטו בפעילות כלשהי בעקבות הפרויקט או אם לאו. דהיינו, כ-81% ממשתתפי הפרויקט סבורים כי מנהיגי הקיבוצים ומוסדותיהם אינם נוקטים בצעדים מעשיים בתחום התעסוקה בעקבות הפרויקט או שאינם מכירים צעדים מסוג זה.

ממצאים אלו מצביעים על שטח פעילות רחב שיש לחדד בו את עבודת הפרויקט, במישור הקהילתי/מקומי. יש חשיבות רבה כיום להסיט את מרכז הכובד מהטפול הפרטני למישור הקהילתי ולהתמקד בתכנית עבודה המבוססת על מדדי התוצאה של הפרויקט כתורם לפתוח התעסוקה בקהילה.

4.1.6.2 רמה אזורית ולאומית

בדומה להערכת הפעילות המערכתית ברמה המקומית, חושבו ציוני ההערכה לתפוקות הפעילות, ונקבעה מידת הצלחתה גם ברמה האזורית והלאומית בהתבסס על סיווג הפעילות שנעשתה על פי מדדי המודל (ראה סעיף מסי' 4.1.5.2):

לוח 11: מידת הצלחת הפעילות המערכתית/קהילתית ברמות אזורית ולאומית

משתנים	1	2	3	4	5	מקדם משתנה	ציון משוקלל
פעילות משותפת עם מעסיקי האזור בתחום התעסוקה	1	2		4		1	7
פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה	1	2	3	4		1	10
פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה	1	2	3	4		1	10
פיתוח כלכלי/קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית		2				1	2
יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משרדי ממשלה	1		3			2	8
ציון סופי	37						
ציון מקסימאלי	90						
מידת הצלחת הפעילות	41						

ביאורים:

- * **ציון משוקלל למשתנה** – סכימת ערכי המשתנה המדרגים את הפעילות שסווגה על פי מדדי המודל (מקסימום 15)
- * **ציון סופי** – סכימת ציונים משוקללים של חמשת המשתנים השייכים לרמות אזורית ולאומית – ציון כולל לפעילות בשתי הרמות (מסתכם ב-37).
- * **ציון מקסימאלי** – ציון הסופי המקסימאלי המסמן 100% ביצוע (משתווה ל-90)
- * **מידת הצלחת הפעילות** – אחוז הביצוע בפועל (ציון סופי) מהציון המקסימאלי

תוצאות סיווג הפעילות המערכתית/קהילתית ברמות האזורית והלאומית והערכתן לפי מדדי המודל מראות כי מידת האפקטיביות של הפרויקט ברמות אלו הייתה גבוהה יותר מזו ברמה המקומית (מידת ההצלחה 41% לעומת 19% ברמה המקומית). הסיבה לכך היא כנראה שמרכז מעברים הינו ארגון אזורי הפועל כבר תקופה ארוכה באזור הנגב הצפוני. במהלך פעילותו באזור טיפח הצוות המוביל של הפרויקט קשרים ענפיים עם שחקני האזור, כגון: מועצות אזוריות, מעסיקים וארגוני מגזר השלישי. היותו גורם אזורי בעל קשרים מפותחים עם הסביבה, מרכז

"מעברים" יכול להשיג מידת אפקטיביות גבוהה יותר גם במישור המערכת/קהילתי מזו שהושגה ברמה המקומית בקיבוצים. גיבוש מדיניות ברורה לפעילות במישור המערכת/קהילתי, שתבסס על מדדי מודל ההערכה הקיים ותכלול שיטות עבודה מובנות ומבוקרות, יוביל להגברת האפקטיביות של הפרויקט גם בקיבוצים. מומלץ לגייס עוק"תים בעלי יכולת מנהיגות המסוגלים להוביל את צוות הפרנסה הקיבוצי ואת הנהגת הקיבוץ ליזמות ולפעילות אחראית יותר במתן פתרונות תעסוקה לחבריו.

4.1.7 מידת הקשר בין מאפייני הפרויקט לבין תפוקותיו

המחקר בוחן האם ובאיזו מידה השפיעו מאפייני הפרויקט לסוגיהם על תוצאותיו, התפוקות שהושגו ברמה הפרטנית וברמה המערכתית (ראה סעיף 2.4 – מודל המחקר). חקר הסוגיה הכרחי להבנת הסיבות למידת הצלחתו של מודל הקיבוצים ולזיהוי המרכיבים שסייעו לשיפורו העתידי. בחנו את מידת הקשר ואת כיוונו בין המאפיינים המרכזיים של הפרויקט (משתני המחקר הבלתי תלויים) לבין תפוקות הפרויקט ברמת הפרט ובמישור המערכת/קהילתי (משתני המחקר התלויים) שפורטו בסעיפים הקודמים:

4.1.7.1 המחקר בדק אם קיים קשר בין מידת המקצוענות של צוותי התעסוקה הפועלים בקיבוצים (שאלה מס' 66, נספח 1) למידת השיפור שחל במצבם התעסוקתי של הקיבוצים כתוצאה מהפעילות של מעברים/עו"קת (שאלה מס' 65, נספח 1). הממצאים מצביעים על היעדר קשר משמעותי בין שני המשתנים ($P=0.000$, $R=0.26$). משמעות הממצא היא כי לפי תפיסתם של משתתפי הפרויקט אין כמעט קשר בין פעילותם של צוותי התעסוקה והפרנסה בקיבוץ לבין מידת השיפור שחל במצבם התעסוקתי, כתוצאה מיישום הפרויקט. היעדר הקשר מובן יותר לאור הממצא שפורט לעיל, לפיו חלקם הגדול של המשתתפים אינם מכירים את פעילותם של צוותי תעסוקה ולכן אין ביכולתם להעריך את מקצוענותם ותרומתם במישור התעסוקתי (ראה סעיף מס' 4.2.1.12).

4.1.7.2 בנוסף לסוגיה שנבחנה בסעיף הקודם, בחנו אם קיים קשר בין מידת המקצועיות של העו"קתים האזוריים (שאלה מס' 74, נספח 1) למידת השיפור שחל במצבם התעסוקתי של הקיבוצים כתוצאה מהפעילות של מעברים/עו"קת (שאלה מס' 65, נספח 1). בניגוד לממצא שתואר בסעיף הקודם, כאן המחקר גילה שקיים קשר חיובי חזק ומובהק בין שני המשתנים ($P=0.000$, $R=0.47$). משמעות הממצא היא שחברי הקיבוצים רואים קשר ישיר בין פעילות העו"קתים האזוריים לבין מידת השיפור שחל במצב התעסוקתי בקיבוץ בעקבות הפרויקט. כלומר, ככל שהעו"קתים מקצועיים יותר, כך יכולתו של הפרויקט לחולל שינוי במצב התעסוקתי גבוהה יותר.

4.1.7.3 בנוסף, המחקר בדק אם קיים קשר בין המידה בה פועלים "מעברים/עו"קתים כדי לשנות את עמדותיהן של הנהגות הקיבוצים ביחס לבעיות התעסוקה של חבריהם (שאלה מס' 64, נספח 1) למידת מעורבות הקיבוצים בפתרון של בעיות אלו (שאלה

מס' 68, נספח 1). הממצאים מראים כי קיים קשר חיובי חזק ומובהק בין שני המשתנים ($P=0.000$, $R=0.48$). כלומר, ככל שפעילות הפרויקט במישור המערכתית תתמקד יותר בשינוי עמדותיהם של מנהיגי הקיבוצים בתחום התעסוקה כך תלך ותגדל מעורבותם של אלה בעשייה המכוונת לשיפור המצב התעסוקתי של בני הקיבוצים.

4.1.7.4 לבסוף, בחנו את הקשר בין מידת ההתאמה של הסיוע הניתן על ידי מעברים/עו"קת לרקע התעסוקתי/השכלתי של המשתתפים (שאלה מס' 63, נספח מס' 1) למידת שביעות רצונם מהטיפול שקיבלו במסגרת הפרויקט (שאלה מס' 75, נספח מס' 1). מהממצאים עולה כי קיים קשר חיובי חזק ומובהק בין שני המשתנים ($R=0.67$, $P=0.000$). משמעות הממצא היא כי ככל שיצליחו מפעילי הפרויקט ליצור פתרון ייחודי ומותאם יותר לרקע התעסוקתי של כל משתתף, כך תלך ותגדל שביעות רצונו מהטיפול שהוא מקבל במסגרת הפרויקט.

סיכום, מסקנות והמלצות

5.1 סיכום תפוקות הפרויקט במישור הפרטני

בפרק הממצאים תארנו את עקרונות הפרויקט, פרטנו את שיטות יישומו בקיבוצי המודל, ניתחנו את דפוסי הפעולה של העו"קתים במישור הפרטני והמערכת וסקרנו את טיב יחסי גומלין ואת עוצמתם בין העו"קתים לבין משתתפי הפרויקט ובין מרכז "מעברים" להנהגות הקיבוצים, ולגורמים שותפים לפרויקט ברמה אזורית ולאומית. בנוסף, בפרק הממצאים פרטנו וניתחנו את תוצאות הפרויקט שהושגו במישור הפרטני והמערכת בהתבסס על מאגרי המידע של מרכז "מעברים" ועל פי הערכותיהם של משתתפי הפרויקט את תרומתו לשיפור מצבם התעסוקתי ולעידוד התעסוקה בקיבוצים.

מפעילי הפרויקט במרכז "מעברים" הגדירו יעדים המגדירים את התפוקות הרצויות בתחום התעסוקה במישור הפרטני והמערכת. המפעילים קבעו כי השגת מרבית תפוקות הפרויקט תהווה מדד להצלחתו ולהיפך, במידה ויושגו רק חלק מהתפוקות הרצויות, מידת הצלחתו תיחשב כבלתי מספקת. לכן, המחקר התמקד בבחינת השגת יעדי המודל במישורים הפרטני והמערכת במטרה לקבוע את מידת האפקטיביות של יישומו ולמדוד את תרומתו הכוללת לקיבוצי המודל ולחבריהם.

יעדי הפרויקט במישור הפרטני והמערכת משתקפים במשתנים התלויים של המחקר המגדירים את תפוקות הפרויקט (ראה סעיף מס' 2.5). במישור הפרטני פעל הפרויקט להשיג תפוקות כגון:

- גידול בכמות המועסקים במשרה מליאה;
- השתלבות בתעסוקה (השמות);
- שדרוג וביסוס מקורות פרנסה (עלייה ברמת השכר);
- הגברת ההכשרה המקצועית;
- שדרוג בעלי מקצוע מועסקים ובלתי מועסקים;
- הגברת שביעות רצונם של בני הקיבוצים מהשתתפותם בפרויקט;
- גידול בכמות המועסקים לאורך זמן.

בהתבסס על מודל המחקר, השגתן של מרבית התפוקות שצוינו לעיל יהווה מדד להצלחתו של מודל הקיבוצים ולתרומתו הגבוהה לקיבוצים המשתתפים. בממצאים פורטו תוצאות הפרויקט שהושגו במישור הפרטני בהתבסס על ניתוח מאגר הנתונים של "מעברים" ולפי תפיסתם של משתתפי הפרויקט. הלוח להלן מסכם את תוצאות הפרויקט במישור הפרטני ביחס ליעדיו במישור הנדון:

לוח 12: סיכום תוצאות הפרויקט במישור הפרטני

תוצאות הפרויקט	מדדי תוצאה להשגת היעדים	יעדי הפרויקט במישור הפרטני
היעד לא הושג – לא התגלו הוכחות לגידול בכמות המועסקים במשרה מלאה בעקבות הפרויקט (לא חל גידול במספר משתתפי הפרויקט המועסקים במשרה מלאה מסה"כ המשתתפים)	זהה להגדרת היעד	גידול בכמות המועסקים במשרה מלאה
היעד לא הושג – מרבית ההשמות בקרב בלתי מועסקים היו עצמאיות ובקרב מועסקים בוצעו 18 השמות בלבד בכל תקופת הפרויקט, כאשר רק 2 מתוכן בוצעו על ידי "מעברים". סה"כ - 7% בלבד ממשותפי הפרויקט מצאו עבודה/הקימו עסק באמצעות "מעברים" (סעיף מס' 4.2.1.4)	ביצוע השמות בקרב משותפי הפרויקט	השתלבות בתעסוקה
היעד לא הושג – כ-72% ממשותפי הפרויקט משתכרים עדיין שכר שהינו נמוך מהשכר הממוצע במשק ו-70% אחוז מהמשתתפים סבורים שאין ביכולתו של הפרויקט להגדיל את רמת שכרם (סעיפים 4.2.1.1 ו-4.2.1.2)	שדרוג ביכולת ההשתכרות או/עלייה ברמת השכר	שדרוג וביסוס מקורות הפרנסה
היעד לא הושג – כ-8% בלבד ממשותפי הפרויקט שולבו בהכשרה מקצועית באמצעות "מעברים" (סעיף מס' 4.2.1.6)	ביצוע הכשרות בקרב משותפי הפרויקט	הגברת ההכשרה המקצועית
היעד לא הושג – יותר ממחצית המשתתפים סבורים כי מידת ההתאמה בין הסיוע (כלים) שקיבלו בפרויקט לבין הרקע התעסוקתי שלהם היא נמוכה (סעיף 4.2.1.8). כמו-כן, רק מחצית מהמשתתפים סבורים שביכולתם להתקדם באופן עצמאי בעולם התעסוקה כתוצאה מהשתתפותם בפרויקט (סעיף 4.2.1.13)	הענקת כלים לקידום בעולם התעסוקה לבעלי מקצוע בתחומי התמחותם או/בתחומים אחרים	שדרוג בעלי מקצוע מועסקים ובלתי מועסקים
היעד הושג במידה בינונית – כמחצית ממשותפי הפרויקט דיווחו על מידה רבה או רבה מאוד של שביעות רצון מהטיפול שהם קיבלו בפרויקט (סעיף 4.2.1.4)	מידת שביעות רצונם של בני הקיבוצים מהטיפול שהם קבלו באמצעות הפרויקט	הגברת שביעות רצונם של בני הקיבוצים מהשתתפותם בפרויקט
היעד הושג במידה בינונית – כמחצית מהפונים הבלתי מועסקים מצאו תעסוקה בעקבות הפרויקט (סעיף 4.1.4)	צמצום בכמות הבלתי מועסקים	גידול בכמות המועסקים לאורך זמן

מהממצאים שפורטו בלוח לעיל עולה כי מידת האפקטיביות של יישום הפרויקט במישור הפרטני הנה נמוכה מבינונית וכי תרומתו לשיפור המצב התעסוקתי של בני הקיבוצים אינה מספקת.

הצלחתו של הפרויקט נמוכה במיוחד במתן סיוע מעשי בתחום התעסוקה, בשירותים כגון: ביצוע השמות בקרב בני הקיבוצים, שילובם בהכשרות מקצועיות, שדרוג רמת שכרם וצמצום כמות הבלתי מועסקים. הישגי הפרויקט בתחומים אלה אינם משמעותיים כלל. אולם, גם בתחומים בהם התבצעה פעילות ענפה במסגרת הפרויקט, שהתבססה על השקעת תשומות ומשאבים בהיקף נרחב כגון: ייעוץ והכוון תעסוקתיים, מתן כלים לשילוב בעולם התעסוקה, מתן תמיכה וליווי אישיים וכדומה, לא הושגו הישגים מרחיקי לכת.

בדוח ביניים מס' 1 ובממצאים של הדוח הנוכחי פורטו בהרחבה מאפייני הפרויקט שיש ביכולתם להסביר את מידת האפקטיביות הנמוכה של יישומו. מאפיינים אלו משתקפים במשתנים הבלתי תלויים של המחקר שבדק את מידת השפעתם על המשתנים התלויים שלו-תפוקות הפרויקט ברמת הפרט וברמת המערכת הקיבוצית (ראה סעיף 2.5). מהממצאים עולה כי לפרויקט ארבעה מאפיינים שיש ביכולתם להסביר את מידת האפקטיביות הלא גבוהה שלו במישור הפרטני והם כדלקמן:

- סטאטוס הקיבוץ על ציר השינוי;
- פעילות הליבה של הפרויקט;
- המקצועיות ושיטות עבודת הצוות של "מעברים";
- היעדר תכנון תהליכים ובקרה אחר יישומם.

להלן סיכום המאפיינים ואופן השפעתם על האפקטיביות של הפרויקט במישור הפרטני:

סטאטוס הקיבוץ על ציר השינוי

שלושה מתוך ששת הקיבוצים המשתתפים כיום במודל הינם קיבוצים המנוהלים על פי מודל משולב, וקיבוץ נוסף, משמר הנגב, מופרט בתחום השכר בלבד. קיבוץ גבים שהשתתף בפרויקט עד לחודש אוקטובר 2008 מתנהל על פי מודל שיתופי (ראה סעיף 4.1.2).

קיבוצים אלו אחראים, על פי אפיוני המודל, על מחייבת חבריהם ועל העסקתם. חברי הקיבוצים מקבלים תקציב חודשי יציב מקופת הקיבוץ. כמו-כן, רוב חברי הקיבוצים מועסקים במשרה חלקית במשקים או בענפי השירותים של הקיבוצים. לכן, המוטיבציה של חברי הקיבוצים למציאת תעסוקה או לשינוי במישור המקצועי היא נמוכה. אי לכך, המניע המרכזי לשיתוף "מעברים" בתחומי התעסוקה בתוך הקיבוצים הוא רצון ההנהגות לטפל בצרכים מערכתיים יותר (תמיכה בועדות המינויים, כתיבת מכרזים, גיבוש קריטריונים להעסקת עובדים, הגדרות לתפקידים וכדו') מאשר בצרכים ברמת הפרט. כתוצאה מכך, גזרת הפעילות של "מעברים" בקיבוצים אלה היא מצומצמת ומתמקדת בטיפול בקבוצות שוליים או בחברים בודדים ולמתן סיוע וכלים להנהגות הקיבוצים בהתמודדותם עם אתגרים ניהוליים/ארגוניים. לכן, מידת

השפעתו והצלחתו של הפרויקט במישור הפרטני בקיבוצים אלה (4 מתוך 6 קיבוצי המודל) הן נמוכות.

פעילות הליבה של הפרויקט

ממצאי המחקר מראים כי עיקר המאמץ של מפעילי הפרויקט, ברמת הפרטנית, הושקע עד היום בפעולות ליבה כגון: (1) העצמה אישית של משתתפי הפרויקט וחיזוקם; (2) מתן כלים והכוונה בתחום התעסוקה; (3) ייצוג צרכי המשתתפים להנהגות הקיבוצים; (4) טיפול בבני 50 פלוס; (5) אבחון תעסוקתי. מפעילי הפרויקט בקיבוצי המודל רואים את עצמם ואת צוותי הפרנסה והתעסוקה שהוקמו על ידם כגוף ממליץ ומייעץ להנהגות הקיבוצים ולמשתתפי הפרויקט בתחום התעסוקה. לכן, הדגש בפעילות עד עכשיו הושם על תהליכי ייעוץ והכוונה ממושכים האמורים לגרום לשיפור המצב התעסוקתי של הקיבוצים. כלומר, מפעילי הפרויקט התמקדו יותר בהכנת הפרט להשתלבותו העצמאית בתעסוקה, מאשר במציאת פתרונות תעסוקה מעשיים למשתתפי הפרויקט. עקב כך, כמות המשתתפים שהשתלבו במקומות עבודה ובהכשרות מקצועיות באמצעות "מעברים" אינה משמעותית.

מקצועיות ושיטות עבודת הצוות "מעברים"

בעלי תפקידים ב"מעברים", והעו"קתים בקיבוצים, הם בעלי רקע של עבודה סוציאלית ועל פי ממצאי הראיונות עימם ועם משתתפי הפרויקט, הם מיישמים את הגישות והשיטות של הפרופסיה בעבודתם עם המשתתפים. כלומר, נטיית העו"קתים היא להתמקד בתהליכי טיפול פרטניים וארוכי טווח במטרה לחזק את יכולות המשתתפים ולסייע להם להתפתח במקום עבודתם. כמו-כן, שיטות העבודה של העו"קתים מיועדות לסייע לפרט בהתמודדותו עם המשברים במקום העבודה, למנוע פיטוריו באמצעות חיזוקו הפסיכולוגי והענקת הכלים לאינטראקציה מועילה יותר בינו לבין הסובבים אותו בסביבת העבודה. כפי שהוצג בממצאים, תהליכי הטיפול האישיים לא מלווים בהצבת יעדים אופרטיביים ובמדדי תוצאה ברורים למדידת הישגיהם. לכן, התהליכים, חרף המשכיותם לאורך זמן, לא הובילו עד כה להשגת תפוקות אמפיריות במישור הפרטני.

יש מקום לשקול אימוץ של כלי ניהול נוספים, כדוגמת ניתוח תוצאתי ובחינת עלות/תועלת, בתהליכי העבודה של הצוות. הצגה של התועלות הכלכליות הנובעות מהשמת משתתף בעבודה היא חשובה כמרכיב תומך לגיבוש התפיסה החברתית של הצורך בשילוב הפרט בחברה העובדת, תוך התייחסות למצבו האישי. דהיינו, יש לשקול הבחנה בין טיפול באוכלוסיה בעלת מגבלות המקשות עליה בעולם העבודה וזקוקה לתמיכה נפשית או/סוציאלית, לבין הטיפול באוכלוסיה מותאמת לעבודה שאינה מוצאת עצמה מועסקת מטעמים שונים.

היעדר תכנון תהליכים ובקרה אחר יישומם

ממצאי המחקר, שתוארו בדו"ח הביניים הראשון, הראו כי מפעילי הפרויקט לא השכילו לפתח תהליכי טיפולי פרטניים מובנים ומבוקרים מתחילת הפרויקט בשנת 2005 ועד תקופת כתיבת

הדו"ח באוגוסט 2008. הטיפול הפרטני נעשה ללא קביעת יעדים, שלבי ביצוע, מדדי הצלחה מוגדרים ולא תוחם בזמן. לכן, הטיפול בפונים רבים נמשך מעבר לכל זמן סביר, בין שנתיים לשלוש שנים, ללא השגת תוצאות מדידות והפקת לקחים לשיפור תהליכים. בעקבות היזון חוזר של המחקר בתחילת שנת 2009 נבנו מסלולי התערבות פרטניים הכוללים יעדים, מדדי תוצאה מוגדרים, ולו"ז תחום למיצוי כל מסלול. אולם, חרף גיבוש המסלולים ביוזמתם של מפעילי הפרויקט, יישומם המעשי לא החל עד היום. כלומר, תהליכי טיפול פרטניים ממשיכים להתבצע ללא הצבת יעדים ברורים וללא בקרה. כתוצאה מכך, האפקטיביות של הפרויקט במישור הפרטני הולכת ויורדת בהתאם.

5.2 סיכום תפוקות הפרויקט במישור המערכתי

בפרק הממצאים פורטו בהרחבה יעדי הפעילות המערכתית המתבצעת במסגרת הפרויקט, מרכיביה ומידת חשיבותה לשיפור המצב התעסוקתי של קיבוצי המודל (ראה סעיף 4.1.5). הודגש כי בשנתיים האחרונות מוקד הפעילות של הפרויקט הועבר למישור המערכתי בו הושקעו מרבית המאמצים והמשאבים שהוקצו ליישום מודל הקיבוצים. לכן, מבחינה מחקרית, היה נחוץ לבחון את הפעילות המערכתית בצורה מקיפה ולמדוד את תרומתה לאפקטיביות של הפרויקט כולו. לצורך כך, פיתחנו מודל דיאגנוסטי מקיף ומעמיק לבחינת תפוקותיה של הפעילות בשלושת הרמות: מקומית, אזורית ולאומית (ראה נספח 2). המודל הוצג למפעילי הפרויקט ב"מעברים", במהלך ישיבת ועדת היגוי שהתקיימה באמצע שנת 2009, ולאחר ביצוע תיקונים ושדרוגים שהוצעו על ידם, החל יישומו בקיבוצים המשתתפים בפרויקט. בפרק הממצאים ישנו תאור מפורט של סיווג הפעילויות שבוצעו בשלושת הרמות לפי מדדי המודל וישנו פירוט של מנגנון ההערכה וקביעת מידת האפקטיביות שלהן (ראה סעיפים 4.1.5 ו-4.2.2).

בהתאם למדדי המודל, נקבע כי מידת האפקטיביות של הפרויקט במישור המערכתי/קהילתי ברמה המקומית מסתכמת ב-19% וברמות האזורית והלאומית ב-44% בלבד (ראה סעיף 4.2.2). אי לכך, ניתן לקבוע כי רמת האפקטיביות של מודל הקיבוצים במישור המערכתי הייתה נמוכה מבינונית וכי תרומתו של הפרויקט במישור הנדון אינה מספקת. דהיינו, מפעילי הפרויקט לא הצליחו לרתום את המנהיגות המקומית, האזורית והלאומית לפעילות שמטרתה לשפר את המצב התעסוקתי של בני הקיבוצים בכלל, וזו שהתבצע במסגרת הפרויקט בפרט. אי הצלחת הפרויקט להוביל לשינוי ברמות האזורית והלאומית בולטת במיוחד לאור העובדה שמרכז "מעברים" הינו ארגון הפועל על בסיס אזורי שכל פעילותו בנגב הצפוני נגזרת מקשרי עבודה שהוא פיתח במהלך השנים עם מועצות אזוריות, עם מעסיקי האזור, עם משרדי ממשלה ועם ארגוני המגזר השלישי הפועלים באזור הדרום. בהתבסס על תוצאות הפרויקט במישור המערכתי ניתן לקבוע כי מרכז "מעברים" לא הצליח למנף את הקשרים הקיימים בינו לבין שחקני הסביבה לקידום מטרות הפרויקט ולהצלחתו.

בדוח מחקר מס' 1 ובממצאים של הדוח הנוכחי פירטנו את המאפיינים העיקריים אשר גרמו למידת האפקטיביות הנמוכה של הפרויקט במישור המערכתי/קהילתי. המאפיינים תורגמו

למשתתפים הבלתי תלויים של המחקר הבוחר את השפעתם על המשתתפים התלויים - האפקטיביות של הפרויקט ברמה המערכתית (ראה סעיף 2.4.5). הממצאים מראים כי לפרויקט ישנם שלושה מאפיינים עיקריים שהובילו לרמת האפקטיביות הנמוכה יחסית של הפרויקט, במישור המערכת/קהילתי, והם כדלקמן:

- סטאטוס הקיבוץ על ציר השינוי;
- מקצועיות והדגשים בפעילות של הצוות "מעברים";
- היעדר תכנון תהליכים מובנה ובקרה בלתי מספקת אחר יישומם.

להלן פירוט המאפיינים ואופן השפעתם על יישום הפרויקט במישור המערכת/קהילתי.

סטאטוס הקיבוץ על ציר השינוי

ממצאי המחקר מראים כי בקיבוצים הפועלים על פי המודל המשולב או המודל השיתופי (3 מתוך 6 קיבוצי המודל, כאשר קיבוץ נוסף, משמר הנגב, מופרט חלקית בלבד) מידת הריכוזיות של ההנהגות בתחומי הניהול וקבלת ההחלטות הינה גבוהה במיוחד. לכן, מידת נכונותם לאפשר לגורם חיצוני כמו "מעברים" לפעול באופן חופשי בתחום התעסוקה ולהאציל לו סמכויות הינה נמוכה. הנהגות הקיבוצים רואות את עצמן כגורם הבלעדי האחראי על טיפול בצרכי הפרט ועל מחייתו. לכן, מידת שת"פ של הקיבוצים עם הפרויקט, כמו גם התחומים בהם הוא יכול להתקיים, הינם מצומצמים (ראה מאפייני שת"פ של הנהגות הקיבוצים עם הפרויקט בדוח מס' 1).

ממצאי המחקר מראים כי מנהיגי הקיבוצים תחמו מראש את גזרות הפעילות של "מעברים" בתחום התעסוקה והגדירו גבולות ברורים לשת"פ שלהם עם הפרויקט. לכן, קיים קושי רב להוציא אל הפועל את מודל הקיבוצים במתכונתו המקורית ובמיוחד ליישם את פעילות הפרויקט במישור המערכת/קהילתי בקיבוצים המנוהלים על פי מודל שיתופי או מודל משולב. כתוצאה מהמודל הניהולי ומהמבנה הארגוני הריכוזי של הקיבוצים, המנהיגים אינם נרתמים לפעילות מערכתית בתחום התעסוקה במסגרת "מעברים", קובעים את גבולות הפעילות של הפרויקט בקיבוץ ומגייסים את נציגי המרכז (העו"קתים האזוריים) לטיפול בצרכים בתחום הניהול/ארגוני (כתיבת מכרזים, הכנת מועמדים לועדות מינויים, ליווי מקצועי של מנהלי ענפים וכה').

לעומת זאת, בקיבוצים המופרטים, כמו בית גוברין, מידת הריכוזיות של ההנהגות בתחומי פעילות שונים הינה נמוכה, ומנהיגי הקיבוצים אינם רואים את עצמם כסמכות או כגורם הרלוונטי לצורך מציאת הפתרונות לבעיות התעסוקה של חבריהם. בקיבוצים אלו ההנהגות מאפשרות לגורם חיצוני כמו "מעברים" חופש פעולה כמעט מלא ומעניקות לו סמכויות נרחבות בתחום התעסוקה של בני הקיבוץ. לכן, גזרות הפעילות של "מעברים" בקיבוצים כמו בית גוברין הינן רחבות והעו"קת של הקיבוץ מקבל סיוע מלא ממנהיגיו גם בתחום המערכת/קהילתי (ראה ממצאי דוח מס' 1).

מקצועיות והדגשים בפעילות של צוות "מעברים"

ממצאי המחקר מראים כי בשלב תאום הציפיות בין הקיבוצים לבין "מעברים", טרם הצטרפותם למודל, מפעילי הפרויקט לא התנו את כניסת הקיבוצים לפרויקט בשמירתם על קווי הפעולה המוצהרים שלו. לדוגמא: על פי המודל המוצהר, אוכלוסיית היעד של הפרויקט אמורה לכלול את כל התושבים והחברים בגיל העבודה בקיבוצי המודל. אולם, כמתואר לעיל, ברוב הקיבוצים כמות ואופי המשתתפים נקבעו על ידי מנהיגי הקיבוצים שלא אפשרו לבצע מיפוי תעסוקתי של בני הקיבוצים על ידי "מעברים". כמו-כן, צוותי הפרנסה והתעסוקה שהוקמו בקיבוצי המודל על ידי ה"מעברים" קיבלו אופי של גופים ממליצים במהותם, נטולי סמכות ותלויים ביוזמה וברצון של בעלי התפקידים המשתתפים בהם. לכן, קווי שת"פ של מנהיגי הקיבוץ בהפעלת הפרויקט ומידתו הוגדרו על ידי בעלי התפקידים בקיבוצי המודל. כתוצאה מכך, מרבית הפעילות במישור המערכתי ברמה המקומית התנהלה באינטנסיביות מוגבלת ודורגה נמוך על פי מדדי מודל ההערכה, כפי שפורט לעיל.

מתחילת הפרויקט בקיבוצי המודל פועל מרכז "מעברים" כגוף ממליץ ומייעץ להנהגות הקיבוצים בתחום התעסוקה. תחומי הייעוץ, עיתויו ויישום התובנות הנובעות ממנו מוגדרים ומתוחמים על ידי בעלי התפקידים בקיבוצים. כלומר, במקום לקדם בתוך הקיבוצים את מדיניות התעסוקה על פי מודל הקיבוצים, שימש מרכז "מעברים" ככלי עזר למנהיגות בהתמודדות עם הסוגיות השוטפות בתחום הניהול, כ"א והתעסוקה. לכן, מידת היכולת של מפעילי הפרויקט לשנות/להגביר את מודעות ההנהגות לבעיות התעסוקה הייתה מצומצמת ביותר.

כמתואר לעיל, רוב מפעילי הפרויקט ובעלי התפקידים ב"מעברים" הם בעלי רקע של עבודה סוציאלית. הם מיישמים את דפוסי התקשורת הבין אישית והכלים של מקצוע העבודה הסוציאלית ביחסי הגומלין בינם לבין בעלי התפקידים בהנהגות הקיבוצים. דפוסי האינטראקציה הבין אישית בעבודה סוציאלית מושתתת על הקשבה לזולת, על אמפטיה והזדהות. לכן, במהלך המגעים בינם לבין בעלי התפקידים, העו"קתים נטו ללכת לקראתם ולספק את דרישותיהם. אולם, קידום מטרות הפרויקט מצריך קיומם של כישורים ניהוליים, ארגוניים ושיווקיים, מכיוון שמדובר ביצירת פלטפורמה לשינוי מהותי בתחום התעסוקה בכל הרמות. לכן, במקום שמנהיגי הקיבוצים ידחפו את מפעילי הפרויקט ליישום פעילות על פי צרכיהם, המפעילים אמורים לקדם את יישומו של מודל הקיבוצים במתכונתו המקורית.

היעדר תכנון תהליכים מובנה ובקרה בלתי מספקת אחר יישומם

מטרתה של פעילות הפרויקט במישור המערכתי היא יצירת שינוי מרחיק לכת ביחסם של מנהיגים ברמה המקומית, האזורית והלאומית לבעיות התעסוקה של בני הקיבוצים והגברת המוטיבציה שלהם להירתם לגיבוש מערך פתרונות כוללני ואזורי לצרכי הקיבוצים בתחום התעסוקה. יצירת שינוי כגון זה מצריך תכנון מדיניות ארוכת טווח לפעילות מערכתית/קהילתית בשלושת הרמות. מדיניות שכוללת יעדים ארוכי טווח לביצוע פעילות מערכתית/קהילתית בכל

רמה ורמה, מדדי תוצאה שבאמצעותם תימדד האפקטיביות שלה, לו"ז מובנה ומנגנוני בקרה. לצערנו, מפעילי הפרויקט מטעם "מעברים" לא השכילו לתכנן מדיניות ארוכת הטווח במישור המערכתית/קהילתי מתחילת יישומו בשנת 2005 ועד תומו בשנת 2009. היעדר מדיניות ברורה ומבוקרת הובילה למידת האפקטיביות הנמוכה יחסית של הפרויקט במישור הנדון. כאמור לעיל, מידת אי הצלחה בתחום זה בולטת יותר לאור העובדה כי בשנתיים האחרונות ליישומו מרבית מאמצי הפרויקט הושקעו דווקא בפעילות המערכתית/קהילתית. אולם, כתוצאה מהיעדר יעדים ומדדי תוצאה ברורים לביצוע הפעילות, יישומה לא הוביל לתפוקות משמעותיות. בעקבות היזון חוזר של מחקר ההערכה הנוכחי, שהדגיש את חשיבותה של פעילות מערכתית/קהילתית לשיפור המצב התעסוקתי של קיבוצי המודל מצד אחד, והציע מודל הערכה לבחינת האפקטיביות שלה מצד שני, נוצר בסיס מהימן ומעשי למימושה המובנה והמבוקר של הפעילות בעתיד.

5.3 מסקנות והמלצות המחקר

בהתבסס על ממצאים שפורטו לעיל ועל ניתוחם ניתן להסיק מספר מסקנות מחקריות לגבי מידת האפקטיביות של יישום מודל הקיבוצים ולהציע המלצות כדלקמן:

1. יישום מודל הקיבוצים אופיין בביצוע פעילות בהיקף רחב בתוך קיבוצי המודל, במרחב האזורי וברמה הלאומית. מפעיליו במרכז "מעברים" ועו"קתים אזוריות שעסקו ביישומו המעשי השקיעו מאמצים רבים בקידום מטרות המודל ובהגברת השפעתו על מצבם התעסוקתי של בני הקיבוצים.
2. יחד עם זאת, מידת האפקטיביות של יישום המודל בקיבוצים הייתה נמוכה מבינונית הן ברמת הפרט והן ברמה המערכתית/קהילתית. יעדי הפרויקט שהוצבו על ידי מפעיליו טרם תחילתו מומשו במידה מועטה בלבד. הפרויקט לא תרם תרומה משמעותית לבני הקיבוצים שהשתתפו בו ולא שיפר בהרבה את מצבם התעסוקתי.
3. מימוש הפרויקט לא הוביל לשינוי משמעותי ביחסה של המנהיגות מקומית, אזורית ולאומית לבעיות התעסוקה של בני הקיבוצים ולא תרם להגברת המוטיבציה שלה לנקיטת צעדים מעשיים בתחום זה. הפעילות במישור המערכתית/קהילתי במסגרת הפרויקט התאפיינה ברמת אינטנסיביות נמוכה מבינונית ובמעורבות מצומצמת של מנהיגים מכול הרמות. על פי ועל כן יעדי הפרויקט במישור המערכתית טרם הושגו במלואם. התוצאה נובעת מהיעדר מאמץ משמעותי מצידם של מפעילי הפרויקט להגביר את מודעותם של מנהיגי הקיבוצים לבעיות התעסוקה של חבריהם. המחקר מצא כי ככל שהמאמץ יגדל, כך תגבר מעורבות המנהיגים בשיפור המצב התעסוקתי של קיבוצים.
4. הפרויקט, ברמת הפרט, התמקד בביצוע תהליכי טיפול אישיים ארוכי טווח ופחות בהשגת תפוקות בתחום התעסוקה כגון: שילוב במקומות עבודה, הגברת יכולת השתכרות, שילוב בהכשרות מקצועיות וכדומה. העו"קתים האזוריים שעסקו בטיפול פרטני בקיבוצים העדיפו לעסוק בייעוץ והכוון תעסוקתי, בחיזוק ביטחונם העצמי של בני הקיבוצים ובמתן כלים לשילוב בעולם התעסוקה. תהליכים אלו לא כללו במנגנוני בקרה לבחינת השגת יעדיהם. לכן, מידת האפקטיביות שלהם הייתה, על פי הממצאים, נמוכה מבינונית.

5. היעדר תכנון תהליכים מובנה ובקרה בלתי מספקת אחר יישומם מהווה גורם מרכזי למידת הצלחתו הנמוכה יחסית של הפרויקט, הן במישור הפרטני והן במישור המערכת/קהילתי. לכן, חשוב להקפיד על הטמעתם של מסלולי התערבות פרטניים ושל מודל להערכת הפעילות המערכתית/קהילתית שגובשו במהלך המחקר יחד עם צוות "מעברים" ולתעד את היישום באופן עקבי.
6. היעדר מיפוי מובנה ומפורט של משתתפי הפרויקט מנע מדידת התקדמותו וביחנת תפוקותיו. כל המשתתפים נרשמו לפרויקט במטרה לקבל מענה לצרכיהם בתחום התעסוקה. יש חשיבות רבה בתיעוד מובנה של התקדמות הטיפול, בפרט במסגרת מימוש מסלולי הטיפול הפרטניים הקיימים.
7. יישום מודל הקיבוצים מחייב תאום ציפיות בין מפעיליו לבין בעלי התפקידים בקיבוצים טרם תחילת הפרויקט. הגדרת קווי פעילות ברורים תסייע למנוע כניסת קיבוצים שאינם מסכימים עם עקרונות המודל, בהם לא ניתן ליישם את המודל במתכונתו המקורית, ותגרום לשיתוף פעולה מוגבר עם המודל מצד הקיבוצים המסכימים עם עקרונותיו.
8. יישום המודל בקיבוצים הפועלים על פי מודל משולב או שיתופי מצריך התארגנות שונה מזו בקיבוצים המופרטים. ביצוע הפרויקט בקיבוצים אלו מצריך התמקדות ברתימת הנהגתם למטרות הפרויקט ובהגברת המודעות של חברי הקיבוצים לצורך בשדרוג מקצועי, יותר מאשר במציאת פתרונות תעסוקה או בהשמה.
9. מידת הריכוזיות של הנהגות הקיבוצים מהווה גורם משמעותי בקביעת גבולות יישום המודל ומשפיעה במישרין על מטרות ושיטות עבודה של העו"קתים ועל אופי שיתוף הפעולה בינם לבין בעלי התפקידים בקיבוצים. ככל שמידת הריכוזיות גבוהה יותר, כך מרחב הפעולה של העו"קתים בתחום הפרטני הולך ומצטמצם ומידת התלות שלהם בהחלטותיהם של בעלי התפקידים הולכת וגדלה (קיבוצים דביר ומשמר הנגב). מצד שני, ככל שהנהגת הקיבוץ היא פחות ריכוזית ונוהגת להאציל סמכויות בתחומים שונים, כך מתגברת האפשרות שלביצוע תהליכים עמוקים יותר בתחום הפרט (קיבוץ בית גוברין).
10. יישום המודל במישור המערכת/קהילתי ברמה המקומית נעשה תוך בניית שיתוף פעולה בין מפעילי הפרויקט לבעלי התפקידים בקיבוצים הבא לידי ביטוי בעיקר בשיתופם של אלה בצוותי הפרנסה והתעסוקה או בפורומים נוספים שהוקמו בקיבוץ המודל במסגרת הפרויקט. יחד עם זאת, על מנת להגביר את תפוקותיות הפרויקט, חיוני לצרף למעגל המשתתפים את מנהלי הענפים ונציגי ציבור אחרים. הדבר יסייע ליצירת אווירה אוהדת כלפי הפרויקט ולרתימת הקהילות למאמץ לשפר המצב התעסוקתי של הקיבוצים.
11. קיימת מידת שונות גבוהה במאפייני יישום המודל בין הקיבוצים. השונות מוצאת ביטוי בשיטות העבודה המופעלות על ידי העו"קתים בקיבוצים, באופן גיוס המשתתפים לפרויקט בכול קיבוץ, בפעולות הליבה המתבצעות ובמידת ההשפעה של מפעילי הפרויקט על הפעולות הננקטות ועל החלטות המתקבלות בתחום התעסוקה על ידי בעלי התפקידים בקיבוצים. מהות השונות אינה נובעת מאופי האוכלוסייה ומצרכיה הייחודיים, אלא מטיב היחסים וממידת שיתוף הפעולה בין מפעילי הפרויקט לבין בעלי תפקידים.

12. רוב מפעילי הפרויקט ובעלי התפקידים ב"מעברים" באים מרקע של עבודה סוציאלית. הם מיישמים את דפוסי ההתקשרות הבין אישית והכלים של הפרופסיה ביחסי הגומלין בינם לבין בעלי התפקידים לסוגיהם. דפוסי האינטראקציה הבין אישית מושתתת על הקשבה לזולת, על אמפטיה ועל הזדהות עם צרכיו. יתכן שלכן, במהלך המגעים בינם לבין בעלי התפקידים בכל הרמות נטו מפעילי הפרויקט ללכת לקראתם ולספק את דרישותיהם. כתוצאה מכך, מידת המעורבות של המנהיגים בפרויקט, ובמיוחד בפעילות שנעשתה במישור המערכת/קהילתי, הייתה בלתי מספקת ויישומו לא הוביל להגברת המודעות לבעיות התעסוקה של בני הקיבוצים.

13. קידום מטרות הפרויקט מצריך גם קיומם של כישורים ניהוליים, ארגוניים ושיווקיים, מכיוון שמדובר ביצירת פלטפורמה לשינוי מהותי בתחום התעסוקה בכל הרמות. לכן, יש לשקול לבצע הכשרות ייעודיות לעוק"תים שיתמקדו בטיפוח כישורי ניהול של תחום משאבי אנוש בקרב פעילי הפרויקט.

14. העו"קתים וצוות הפרויקט נוטים להתמקד בתשומות ובתהליכים ואינם שמים מספיק דגש על השגת תפוקות אשר ניתנות למדידה, או שניתן לשייכן לשיפור בתחום התעסוקה. מומלץ להטמיע דפוסי ניהול ותרבות ארגונית מכווני תפוקות במסגרת הפרויקט. אימוץ עקרונות לניהול תוצאתי יגביר ללא ספק את האפקטיביות של הפרויקט ויבטיח את היכולת להמחיש את מידת תרומתו למגזר הקיבוצי.

נספחים

נספח 1: שאלון חצי מובנה למשתתפי הפרויקט

שלום רב,

מכון אופק לניהול ומחקר נבחר על ידי המוסד לבטוח לאומי לבצע מחקר הערכה על הצלחת הפרויקט "הקיבוצים – משבר תעסוקתי לפרנסה". אנו מבקשים לבחון עימך את הפרויקט של מרכז "מעברים" שהינך משולב בה. כידוע לך, מטרת הפרויקט היא לסייע לחברי הקיבוצים בתחומי התעסוקה ולתמוך בהשתלבותם בשוק התעסוקה המודרני. אנו מבקשים להודות לך מראש על נכונותך להקדיש מעט מזמנך ולהשיב על השאלון שלפניך. הסקת המסקנות מתשובותיך יסייעו בידי העוסקים בנושא לשפרו.

תשובותיך לשאלות הקיימות בשאלון ישמשו לעבוד הנתונים הסטטיסטי בלבד.

* בכל מקום בו כתוב בלשון זכר, הכוונה היא גם ללשון נקבה.

פרטים אישיים לצרכי עבוד סטטיסטי:

1. גיל: _____	2. מין: 1. גבר 2. אישה	3. וותק בקיבוץ: _____
4. סטאטוס בקיבוץ: 1. תושב 2. חבר 3. בן משק 4. שכירות זמנית 5. אחר: _____		
5. סטאטוס משפחתי: 1. נשוי 2. רווק 3. אלמן 4. גרוש 5. פרוד		
6. מצבך הכלכלי: 1. מצוקה כלכלית 2. חלש 3. בינוני 4. טוב 5. טוב מאוד		
7. סטאטוס של הקיבוץ: 1. שיתופי 2. משולב 3. רשת ביטחון		

השכלה והכשרה מקצועית:

8. מספר שנות הלימוד שלך: _____
9. מה היא השכלתך (נא סמן את התעודה המתקדמת ביותר):
1. עד 10 שנות לימוד 2. 12 שנות לימוד 3. תעודת בגרות 4. תואר ראשון (B.A)
5. תואר שני (M.A) 6. תואר שלישי (Ph.D) 7. אחר _____
10. האם אתה לומד כיום? אם כן, לאיזה תואר, תעודה או מקצוע?
1. לא לומד 2. לתואר אקדמי 3. לתואר לא אקדמי (לתעודת מקצוע)
4. קורס/הכשרה: _____ 5. אחר: _____
11. אם הינך לומד כיום נא ציין מה הוא המקצוע העיקרי שאתה לומד?
12. מה היא מידת שליטתך במחשבים, כולל שימוש באינטרנט ובתוכנות דואר האלקטרוני?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד
13. מה היא רמת הידע שלך באנגלית?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד
14. מה הם הכישרונות/הכישורים העיקריים שלך:

1. טכניים 2. חשיבה לוגית/מתמטית 3. אומנותיים 4. הומאניים 5. משולבים
- פרט: _____ 7. אחר, פרט: _____
15. האם לדעתך, רמת ההשכלה שלך מספיקה לשילוב מוצלח בשוק התעסוקה?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
16. האם קיימים אצלך פערי ידע במקצוע שלך המונעים את שילובך בשוק התעסוקה?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע

תעסוקה:

17. האם יש לך מקצוע? במידה וכן, מהו המקצוע העיקרי שלך?
1. אין לי מקצוע 2. המקצוע הוא _____
18. מה הוא הסטאטוס התעסוקתי שלך?
1. מועסק במשרה מלאה וקבועה 2. מועסק במשרה מלאה זמנית 3. מועסק במשרה חלקית קבועה 4. מועסק במשרה חלקית זמנית 5. לא עובד/עקרת בית 6. מסתמך על רשת בטחון
7. מובטל ומקבל ה. הכנסה 8. מובטל ומקבל דמי אבטלה 9. לא מועסק רשמית אך משולב בסדור עבודה בקיבוץ 10. עצמאי 11. אחר: _____

אם אינך מועסק כיום נא עבור לשאלה מס' 33

שאלות למועסקים/עצמאיים

19. האם אתה עובד בתור: _____
1. שכיר 2. עצמאי 3. גם שכיר וגם עצמאי 4. אחר: _____
20. באיזה מקום עבודה (שכיר/באיזה סוג עסק (עצמאי) אתה עובד (מפעל, בית ספר, חנות, חברת מחשבים וכו'):

21. תאר בקצרה את המטלות העיקריות שהנך מבצע במסגרת תפקידך: _____

22. כמה שנים אתה עובד במקום העבודה הנדון/מחזיק עסק עצמאי? _____
23. האם אתה עובד/עוסק במקצוע שלך? 1. כן 2. לא 3. בתחום קרוב 4. אין לי מקצוע
24. האם אתה עובד בתוך הקיבוץ או מחוצה לו? 1. בתוך הקיבוץ 2. מחוץ לקיבוץ 3. אחר: _____
25. השכר הממוצע ברוטו לחודש כיום בישראל הוא כ 7930 ₪. האם השכר/התמחור שלך כיום/או בתפקידך האחרון, הינו: _____
1. הרבה יותר גבוה 2. קצת יותר גבוה 3. דומה למוצע 4. קצת יותר נמוך 5. הרבה יותר נמוך
26. האם הנך מרוצה מהעבודה בה אתה עובד/עוסק כיום?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד
27. האם כיום אתה מחפש עבודה?
1. כן 2. לא (נא עבור לשאלה מס' 32)
28. כמה זמן אתה כבר מחפש עבודה (בחודשים)? 1. פחות משלושה חודשים 2. בין שלושה חודשים לחצי שנה 3. בין חצי שנה לשנה 4. בין שנה לשנתיים 5. יותר משנתיים

29. מה היא מידת האינטנסיביות של חיפוש העבודה שלך?
1. כלל לא
 2. במידה מועטה
 3. במידה בינונית
 4. במידה רבה
 5. במידה רבה מאוד
30. מאיזו סיבה אתה מחפש עבודה כיום (ניתן לסמן יותר מאופציה אחת)?
1. שיפור תנאי השכר
 2. שדרוג מקצועי (העלאה בדרגה/ רכישת מיומנויות מקצועיות/מעבר לתפקיד אחר)
 3. שינוי בחלקיות/קביעות משרה
 4. שינוי במיקום העבודה
 5. שינוי תחום מקצועי
 6. אחר: _____

31. באיזה היקף משרה הינך מחפש עבודה כיום:
1. משרה מלאה קבועה
 2. משרה מלאה זמנית
 3. משרה חלקית קבועה
 4. משרה חלקית זמנית
 5. עסק עצמאי משרה מלאה
 6. כעסק עצמאי במשרה חלקית
 7. בכל משרה שתהיה
 32. מה היא הסיבה לפנייתך למעברים/לעו"קת (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת)?
 1. שילוב במקום עבודה
 2. שדרוג מקצועי במקום עבודה (העלאה בדרגה/ רכישת מיומנויות מקצועיות/ שיפור תנאי השכר)
 3. הכשרה מקצועית במקצוע הקיים/בתחומים אחרים
 4. אבחון והכוונה תעסוקתיים
 5. סיוע ביזמות/ליווי לאחר היזמות
 6. רכישת כלים להצלחה בשוק העבודה
 7. ליווי במקום העבודה
 8. אחר: _____

עבור/י לשאלה מס' 47

שאלות ללא מועסקים

33. כמה זמן אתה כבר לא עובד (בחודשים) _____
34. מאיזו סיבה אינך עובד? _____
35. מה הוא התפקיד האחרון שבו עבדת/העסק שניהלת? _____
36. האם העבודה האחרונה שלך הייתה במקצוע שלך?
1. כן
 2. לא, פרט באיזה מקצוע: _____
 3. אחר: _____
 4. אין לי מקצוע
37. תאר בקצרה את המטלות העיקריות שביצעת בתפקידך האחרון?

38. האם במקום העבודה האחרון עבדת ב:
1. משרה מלאה קבועה
 2. משרה חלקית קבועה
 3. משרה מלאה זמנית
 4. משרה חלקית זמנית
 5. כעסק עצמאי משרה מלאה
 6. כעסק עצמאי במשרה חלקית
 7. אחר: _____
39. האם מקום העבודה האחרון שלך היה בתוך הקיבוץ או מחוצה לו?
1. בתוך הקיבוץ
 2. מחוץ לקיבוץ
 3. משולב
 4. אחר: _____
40. האם כיום את/ה מחפשת עבודה?
1. כן
 2. לא (עבור/י לשאלה מס' 45)

41. מה היא מידת האינטנסיביות של חיפוש העבודה שלך?
1. כלל לא
 2. במידה מועטה
 3. במידה בינונית
 4. במידה רבה
 5. במידה רבה מאוד
 42. באילו מהדרכים הבאות השתמשת לצורך חיפוש עבודה בשלושת החודשים האחרונים?

5. במידה רבה מאוד	4. במידה רבה	3. בינונית	2. במידה מועטה	1. כלל לא	
					1. שלחת קורות חיים למודעות המתפרסמות בעיתונים
					2. חיפוש באינטרנט
					3. נרשמת בשירות תעסוקה או בחברת כוח אדם/השמה
					4. פנית ביוזמתך למקומות עבודה
					5. חיפשת דרך חברים ומשפחה
					6. חיפוש באמצעות "מעברים"
					7. אחר _____

43. האם אתה מחפש עבודה במקצוע שלך?

1. כן 2. לא, פרט באיזה: _____ 3. בתחום קרוב: _____ 4. אין לי מקצוע

44. באיזו מידה חשוב מבחינתך לעבוד במקצוע שלך?

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד

45. האם הנך מחפש עבודה ב:

1. משרה מלאה קבועה 2. משרה מלאה זמנית 3. משרה חלקית קבועה 4. משרה חלקית זמנית

5. עסק עצמאי משרה מלאה 6. כעסק עצמאי במשרה חלקית 7. בכל משרה שתהיה

46. מה היא הסיבה להרשמתך למעברים (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת)?

1. שילוב במקום עבודה חדש 2. שדרוג מקצועי במקום העבודה (העלאה בדרגה/ רכישת

מיומנויות מקצועיות/ שיפור תנאי השכר) 3. הכשרה מקצועית במקצוע הקיים/בתחומים

אחרים 4. אבחון והכוונה תעסוקתיים 5. סיוע בהקמת יזמות/ליווי לאחר הקמת יזמות

6. רכישת כלים להצלחה בשוק העבודה 7. ליווי במקום העבודה 8. אחר: _____

תכני הפרויקט:

47. כיצד נודע לך על מעברים/עוק"ת?

1. מהעו"קת האחראי על הקיבוץ שלי 2. מאלון פרסומי של "מעברים" 3. מלוח מודעות בקיבוץ

4. קבלתי דף מידע בתיבת דואר 5. מחברי צוות תעסוקה/פרנסה בקיבוץ 6. מחברים או בני

משפחה 7. ממקור אחר: _____ 8. אינני זוכר

48. איזה מבין אמצעי הפרסום הבאים של מעברים/עו"קת אתה מכיר?

1. פרוספקט של "מעברים" 2. פרסומים של מעברים/עו"קת על לוח המודעות בקיבוץ 3.

אחר: _____ 4. לא מכיר שום אמצעי פרסום של מעברים/עוק"ת

49. האם נרשמת/ה למעברים/עו"קת באמצעות:

1. עו"קת 2. חבר צוות פרנסה ותעסוקה 3. גורם אחר מטעם "מעברים" 4. אחר: _____

50. בעת ההרשמה למעברים/עו"קת ניתן בדרך כלל ייעוץ ראשוני בנושאים הקשורים לתעסוקה. איזה מהנושאים הבאים עלו בעת הייעוץ שלך (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת)?
1. קבלת החלטה על התחלת חיפוש עבודה או החלפת עבודה
 2. ייעוץ בחיפוש עבודה
 3. הכוונה בתחום היזמות
 4. הפניה להכשרה/קורס/הסבה מקצועי
 5. נושא אחר, פרט: _____
 6. אינני זוכר
 7. לא קיבלתי ייעוץ
 8. לא עברתי הרשמה
51. האם קיבלת המלצות כלשהן במהלך פגישת ההרשמה (להירשם לקורס, לחפש עבודה בתחום מסוים, להקים עסק וכו')? 1. לא 2. כן, פרט איזו: _____ 3. אינני זוכר
52. מאז מועד הרשמתך במרכז "מעברים" באילו מהנושאים הבאים נעזרת במפעיליו ובפעילותיו (ניתן לסמן יותר מאופציה אחת)?
1. שילוב במקום עבודה
 2. שילוב בהכשרה מקצועית
 3. שדרוג מקצועי במקום העבודה (העלאה בדרגה, שיפור תנאי השכר, שינוי בתפקיד, שיפור בעמדה חברתית בעבודה וביחסים עם עמ'תים)
 4. ליווי וסיוע בהקמת יזמות/ליווי לאחר הקמת יזמות
 5. סיוע ברכישת כלים להצלחה בשוק התעסוקה
 6. הפניות למקומות עבודה
 7. אבחון והכוונה תעסוקתי
 8. ליווי במקום העבודה (תת תעסוקה, אי התאמה, תת התפרנסות, מניעת פיטורין/התפטרות, סגירת הענף/עסק וכו')
 9. אחר: _____
53. פרט את הנושאים שסימנת בשאלה הקודמת (לדוגמא: השמות-מספר השמות שבוצעו, באילו תחומים, התאמת השמות לרקע תעסוקתי שלך, משך הזמן של עבודה בכל מקום וכו'):
-
-
54. האם מאז הרשמתך ל"מעברים" השתתפת בפעילויות כלשהן במסגרתם?
1. כן, פרט באיזה: _____
 2. לא, פרט מדוע: _____
55. האם השתתפת בפעילות של "מעברים" הגדילה/יכולה להגדיל את רמת ההשתכרות שלך?
1. כן, פרט סוג הפעילות ובאיזה אופן: _____
 2. לא 3. אחר: _____
56. האם הסתייעת בפעילות של "מעברים" בתהליך חיפוש עבודה?
1. כן, פרט מספר הפניות להשמה/מספר השמות שבוצעו ממועד הרשמתך במעברים: _____
 2. לא 3. אינני מחפש עבודה
57. האם השמות/ניסיונות להשמות בעבודה שנעשו באמצעות מעברים היו במקצוע שלך?
1. כן 2. לא, פרט באיזה תחום נעשו ההשמות: _____ 3. אני עובד, אולם לא באמצעות מעברים
 4. לא נעשו השמות 5. אחר: _____
58. במידה והנך עובד/בעל עסק עצמאי האם התקבלת לעבודה/הקמת עסק באמצעות/בסיוע מעברים?
1. כן, פרט: _____ 2. לא, מצאתי עבודה/הקמתי עסק באופן עצמאי 3. לא, מצאתי עבודה/הקמתי עסק בסיוע גורמים אחרים, פרט: _____ 4. אינני עובד
59. האם במהלך שלושת החודשים לאחר השמתך במקום העבודה ביצעו עובדי מעברים/עו"קת מעקב אחר הסתגלותך לעבודה החדשה?

1. כן, פרט תדירות המעקב: _____ 2. לא 3. מאז שנרשמתי במעברים לא מצאתי עבודה.
4. אחר: _____
60. במידה ונעזרת בפעילות המעברים/עו"קת לצורך שילוב בהכשרה מקצועית, מה היא ההכשרה האחרונה שעברת באמצעותם/ו?
1. כן, פרט: _____ 2. לא עברתי הכשרה מקצועית 3.
עברתי הכשרה באמצעות/בסיוע של גורם אחר
61. פרט סוגי סיוע/עזרה שקיבלת/ה מטעם "מעברים"/עו"קת ממועד הרשמתך?
1. סוגי סיוע/עזרה: _____ 2. לא קיבלתי שום סיוע
62. צייני/י תדירות המפגשים בינך לבין נציגי "מעברים" במסגרת הפרויקט?
1. פעם בשבוע 2. מספר פעמים בחודש 3. פעם אחת בחודש 4. פעם ברבעון 5. פעם בשנה 6.
אחר: _____
63. באיזה מידה הסיוע שקיבלת ממעברים מותאם לרקע תעסוקתי/השכלתי שלך?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
64. באיזו מידה, לדעתך פועלים "מעברים"/עו"קת בניסיון לשנות את עמדותיה של הנהגת הקיבוץ ביחס לבעיות התעסוקה של חבריו?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
65. באיזו מידה, לדעתך, הפעילות של מעברים/עו"קת שפרה את המצב התעסוקתי בקיבוץ?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
- מעורבות הקיבוץ בפרויקט:**
66. מה מידת המקצוענות של צוות תעסוקה הפועל בקיבוץ שלך?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
67. באיזו מידה, לדעתך, חברי הקיבוץ תומכים בפעילות מעברים/עו"קת ומעורבים בה?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
68. באיזו מידה הקיבוץ מעורב בפתרון בעיות התעסוקה של חבריו?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
69. באיזו מידה חל שינוי/שיפור ביחס של הנהגת הקיבוץ לתופעת האבטלה בקרב חבריו כתוצאה מפעילות מעברים/עו"קת?
1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
70. האם, לדעתך מידת המעורבות של הקיבוץ בטיפול בבעיות תעסוקה של חבריו נובעת מהמודל שלו (שיתופי, משולב, רשת ביטחון)?
1. כן, פרט באיזה אופן: _____
2. לא 3. אחר: _____ 4. אינני יודע
71. האם הנהגת הקיבוץ נקטה/נוקטת בצעדים לשיפור המצב התעסוקתי בקיבוץ כתוצאה מפעילות המעברים/עו"קת?
1. כן, פרט באיזה צעדים/פעילויות: _____
2. לא 3. אינני יודע

72. באיזו מידה לדעתך, גרמה הפעילות של מעברים/עו"קת להגברת המודעות של הנהגת הקיבוץ לבעיות התעסוקה של חבריו?

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
73. האם לדעתך, ניתן באמצעות הפעילות של מעברים/עו"קת לשפר את מצב התעסוקתי הקיים בקיבוץ?

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע
74. באיזו מידה העו"קת הפועל בקיבוץ שלך הנוהה מקצועית?

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד 6. לא יודע

שביעות רצון מהפרויקט

75. בסה"כ באיזו מידה אתה מרוצה מהטיפול שקיבלת מטעם מעברים/עוק"ת?

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד

76. האם הנך יכול לשפר את מצבך התעסוקתי באופן עצמאי-ללא סיוע של מעברים/עוק"ת?

1. כלל לא 2. במידה מועטה 3. במידה בינונית 4. במידה רבה 5. במידה רבה מאוד

77. האם ישנם דברים בפעילות מעברים/עו"קת שאפשר לשפר/כדאי לשנות?

1. לא

2. כן, פרט: _____

אנו מודים לך על השתתפותך במחקר הערכה

נתוני המרואיין מטופס מיפוי (לשימוש המשרד):

רישום במעברים: 1. כן 2. לא

שם המרואיין _____

מספר סידורי בקובץ: _____

תאריך הרישום בפרויקט הקיבוצים: שנה _____ חודש _____

שם הקיבוץ: _____ קוד הקיבוץ: _____

סיבת הרישום במעברים: _____

המלצות לטיפול: _____

ניסוח 2: מודל הערכת הפעילות מעורבת/קהלית בקיבוצי המודל

מס' משתנה	שם משתנה / סולם מודדה	1	2	3	4	5
1.	פעילות צוות פרנסה ותעסוקה בקיבוץ	סיכום דיון בו הוחלט על הקמת צוות פרנסה ותעסוקה	צוות מעבד סוגיות תעסוקתיות ומפין מסמך המלצה להנהלת הקהילה בניבוש מדיניות בתחום.	הגדרה והעברה של סמכויות החלטה לצוות	תכנון פרויקטים מערכתיים / קהילתיים מעקב ובקרה על יישום.	תכנון ועבודה על פי תוכנית שנתית בתחום מערכתי/קהלתי יישומיים. מעקב ובקרה על ביצוע.
2.	ליווי מנהלי ענפים מנהלי בניינים	קיום מפגש שנתי של מעברים בקיבוץ, לצורך הצגת סל שירותים	מסמך ביצוע מופי ותכנית לליווי פרטני, על פי צורך	עבודה קבוצתית עם מנהלי הענפים ומנהלי בניינים על פי צרכים רוחביים ובהתאמה למדיניות הקיבוץ	פעילות אזוירית על פי צרכים רוחביים בתמיכת הנחת הישוב	פעילות אזוירית למטרת שיתופי פעולה ובניית רשת אזוירית של מנהלי ענפים בתמיכת הנחת הישוב
3.	פיתוח כלכלי קהילתי באמצעות עסקים קטנים בקיבוצים	מפגשים פרטניים בין מעברים לבין יזמים לאבחון והכוונה בתוך היישובים ובמסגרת האזורית.	מפגש תיווך בין עסק בודד לנחמת הקיבוץ	קיום שיח במתכונת קבועה על יחסי גומלין בין הקיבוץ ליזמים בנושאים כלכליים וקהלתיים	צוות פרנסה ותעסוקה מקיים אחת לתקופה דיון בנושא, מגבש תפיסה ערכית וכלכלית בתחום	מודל כתוב ומיושם לפיתוח עסקים קטנים יישובי המעצב את מערכת היחסים המשפטית, הארגונית בין היזם לקיבוץ
4.	פעילות קשרי מעסיקים לקידום סולידריות	קיום מפגשים עם פרטניים עם מעסיקי האזור	ביצוע פעולות פרטניות מקדמות תעסוקה במשותף	פעילות קבוצתית עם מעסיקים ברמה האזורית	הקמה ויישום מיזמים משותפים עם מעסיקי האזור	השתתפות של מעסיקי האזור בתהליכי פיתוח
		רמה אזורית				

מס' משתנה	1	2	3	4	5
מס' משתנה	סולם מודדה שם משתנה	תעסוקתית	מס' משתנה	מס' משתנה	מס' משתנה
5.	פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה	פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה	פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה	פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה	פעילות משולבת בין קיבוצים לקידום תעסוקה ופרנסה
6.	פיתוח מערכת/קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית	פיתוח מערכת/קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית	פיתוח מערכת/קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית	פיתוח מערכת/קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית	פיתוח מערכת/קהילתי באמצעות עסקים קטנים ברמה האזורית
7.	פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה	פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה	פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה	פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה	פעילות מועצות אזוריות בתחום התעסוקה והפרנסה
8.	יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משדדי ממשיכה	יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משדדי ממשיכה	יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משדדי ממשיכה	יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משדדי ממשיכה	יישום מדיניות בתחום התעסוקה על ידי משדדי ממשיכה
	ייזום וקיום מפגשים בנושאי תעסוקה עם נציגי המשדדים	ייזום וקיום מפגשים בנושאי תעסוקה עם נציגי המשדדים	ייזום וקיום מפגשים בנושאי תעסוקה עם נציגי המשדדים	ייזום וקיום מפגשים בנושאי תעסוקה עם נציגי המשדדים	ייזום וקיום מפגשים בנושאי תעסוקה עם נציגי המשדדים
	ביצוע פעילות קצרת מועד בתחום התעסוקה על ידי המשדדים	ביצוע פעילות קצרת מועד בתחום התעסוקה על ידי המשדדים	ביצוע פעילות קצרת מועד בתחום התעסוקה על ידי המשדדים	ביצוע פעילות קצרת מועד בתחום התעסוקה על ידי המשדדים	ביצוע פעילות קצרת מועד בתחום התעסוקה על ידי המשדדים
	קיום ערוצי תקשורת קבועים עם המשדדים לצורך איגום משאבים והרחבת הפעילות	קיום ערוצי תקשורת קבועים עם המשדדים לצורך איגום משאבים והרחבת הפעילות	קיום ערוצי תקשורת קבועים עם המשדדים לצורך איגום משאבים והרחבת הפעילות	קיום ערוצי תקשורת קבועים עם המשדדים לצורך איגום משאבים והרחבת הפעילות	קיום ערוצי תקשורת קבועים עם המשדדים לצורך איגום משאבים והרחבת הפעילות
	גביש ויישום פרויקטים ארוכי טווח בשיתוף המשדדים	גביש ויישום פרויקטים ארוכי טווח בשיתוף המשדדים	גביש ויישום פרויקטים ארוכי טווח בשיתוף המשדדים	גביש ויישום פרויקטים ארוכי טווח בשיתוף המשדדים	גביש ויישום פרויקטים ארוכי טווח בשיתוף המשדדים
	שיתוף מעברים בגיבוש מדיניות ממשלתית אזורית	שיתוף מעברים בגיבוש מדיניות ממשלתית אזורית	שיתוף מעברים בגיבוש מדיניות ממשלתית אזורית	שיתוף מעברים בגיבוש מדיניות ממשלתית אזורית	שיתוף מעברים בגיבוש מדיניות ממשלתית אזורית
	מס' משתנה	מס' משתנה	מס' משתנה	מס' משתנה	מס' משתנה

רשימה ביבליוגרפית

1. אברהמי א- קיבוץ, לקסיקון הקיבוץ, יד טבנקין, 1998.
2. בן ר- מהפכה לא טוטאלית, לקסיקון הקיבוץ, יד טבנקין, 1996.
3. גץ ש- התפלגות הקיבוצים לפי שיטות התגמול 1996-2008, המכון לחקר הקיבוץ, 2008. אוניברסיטת חיפה.
4. גולן ג- הפרטת הקיבוצים – רעיון טוב ביצוע קלוקל, כתב עת בנושא תרבות ותוכן, 2007.
5. הועדה הציבורית לעניין הקיבוצים, דו"ח מסכם, משרד ראש הממשלה, 2003.
6. הלפרין א- הזיקה בין החבר והקיבוץ, מפנה, 1999.
7. וורגפט נ- גם קיבוצניקים חותמים אבטלה, מפנה, 2002.
8. כהן י- מוטיבציה לעבודה בקיבוץ, מפנה, 2007.
9. כהנא פ- הקיבוץ בראייה של מרחב החוץ עירוני בישראל, מפנה- 34, 2001.
10. לוי מ- המצב הכלכלי בקיבוצים, קיבוצניקים, 2005.
11. ליבליך ע-גלגולו של המקום, הוצאת שוקן ספרי איכות, 2000.
12. לניר י- הקיבוץ בחברה ישראלית, פתולוגיה של משבר, יד טבנקין, 2003.
13. לויתן א- שינויים במבחן, המכון לחקר הקיבוץ אוניברסיטת חיפה, 2001.
14. לפידות א, אפלבאום ל, יהודאי מ- הקיבוץ בסביבה משתנה – בין הישרדות לשמירת ערכים, אופקים בגיאוגרפי, 2006.
15. מיכל פ, אליאט א- סקר דעת קהל בקיבוצים בשנת 2004, המכון לחקר הקיבוץ אוניברסיטת חיפה, 2004.
16. נדיב ד- בין פירוק מדינת הרווחה בישראל לפירוק הערבות הדדית בקיבוצים, ישראל סוציאל דמוקרטית, 2005.
17. רוזנר מ- עבודה, לקסיקון הקיבוץ, יד טבנקין, 1998.
18. רוזנר מ- מגמות לקראת עתיד, מקסם בע"מ, 1998.
19. רוזנר מ, גץ ש- הקיבוץ בעידן של שינויים, אוניברסיטת חיפה – הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1996.

this field. There was no significant effort by the project's operators to increase the kibbutz leaders' awareness of their members' employment problems.

3. On the individual level, the project focused on executing long term personal care procedures and less on achieving turnouts in the field of employment, such as integration in work places, increasing earning capability and integration in professional training. The regional community social workers who have dealt with individual care in kibbutzim preferred to deal with employment consulting and guidance, in strengthening kibbutz member's self-esteem and in providing tools for integration in the employment world. These processes were not accompanied by mechanisms to control their goal achieving.
4. It was recommended to be strict with the assimilation of the individual intervention tracks and to evaluate the system / community activities which were formed during the research along with the "Ma'avarim" team.
5. It was recommended to carry out a built-in documentation of progress as part of the existing individual treatment tracks.
6. The project's execution in kibbutzim necessitates focusing on harnessing the kibbutz leadership to the project's goals and in increasing awareness of the need of a professional upgrade and not just in finding employment or placement solutions.
7. Implementing the model on the system / community level of the local level was mainly done by collaborating with the livelihood and employment teams, nevertheless in order to increase project outputs, it is essential to add to the Ma'avarim circle of partners, the branch managers in each kibbutz and other public representatives.
8. The project team tends to focus on inputs and processes and does not emphasize enough the achievement of measurable outputs in regards with improvement in the employment field. It is recommended to adopt causal management principles to increase the project's effectiveness and guarantee the ability to demonstrate the extent of its contribution to the kibbutz sector.

- 1.3. **Contribution of Ma'avarim's activity to improve the employment situation on the kibbutz:** Approximately 15% believe the project has contributed a great deal or a very great deal to improving the situation, while 47% of participants reported the project's contribution to improving the employment situation in their kibbutz was medium and under.
- 1.4. **The level of professionalism of the employment team which operates on the kibbutz:** Only 30% believe that the level of professionalism of the members of the subsistence and employment team which operates on their kibbutz is great or very great and therefore there is great importance for Ma'avarim's involvement in their kibbutz.
- 1.5. **The participants' level of ability to improve their employment status following the project:** Approximately 52% of participants increased their independence and believe they are able to improve their employment status independently a great deal or a very great deal. It should be emphasized that 40% reported their ability to do so without Ma'avarim's assistance was medium and lower.
2. **Participants' project satisfaction level:** Approximately 54% of total participants are a great deal or a very great deal satisfied with the care they were given as part of the project.
3. **Implementing the project on the system / community level:** The extent of success of the system / community activity within the model's kibbutzim was unsatisfactory. 30% of total participants believe the project's implementation led to a great deal or a very great deal of increase in the awareness of the kibbutzim leadership to employment problems. In contrast, 45% of total participants reported the project's contribution on the system / community level was medium and lower.
4. **Implementation on the regional and national level:** The Ma'avarim Center had operated for a long time as a regional organization in the Northern Negev area and the project's effectiveness on the regional level had been much higher than the one on the local level – 41% regional success versus 19% on the local level.

Research Conclusions and Recommendations Abstract

1. Implementation of the kibbutzim model was characterized by vast activity inside the model's kibbutzim, on the regional space and the national level. Great efforts were taken in influencing the employment situation for kibbutz members. Nevertheless, the project did not significantly contribute to the kibbutz members who took part therein and did not greatly improve their employment situation.
2. The project did not lead to a significant change in the local, regional and national leadership's attitude towards the kibbutz members' employment problems and did not contribute to increase the leadership's motivation to take practical steps in

Abstract

Background

The present research dealt with the implementation of the project "From Employment Crisis to Subsistence" in the kibbutz sector. The project was carried out as a pilot in six kibbutzim which geographically belong to the regional councils of the Northern Negev: Sha'ar HaNegev Regional Council, Bnei Shimon Regional Council, and Yoav Regional Council. The project was conducted by the "Ma'avarim" Center, which deals with providing solutions in the field of employment to the rural sector and its residents and is funded by the Demonstration Projects Fund of the National Insurance Institute of Israel in collaboration with government ministries and additional public organizations (such as the Welfare Ministry and the Joint, Regional Councils).

The project was conducted as a pilot from mid-2005 to the end of 2009 and the research followed the project over the past two years of its activity as a pilot. The project's goal was to improve employment status in the kibbutz sector and provide individual and community response to problems in the employment field for kibbutz members.

Research Goals

1. Examining the project's effectiveness which is expressed by the extent of its contribution to the model's kibbutzim and their members on the individual level – helping the individual and on the system level – development of a kibbutz and regional system which promotes employment for kibbutz members.
2. Examining the work methods and operation patterns by which the project was implemented in the kibbutzim and the extent of their contribution to achieving the project's goals.
3. Providing a research based method to contribute to the upgrading of the model's management patterns and improve its achievements via feedback to be delivered in the process of researching to the Ma'avarim team which conducts the project.

Main Findings Abstract

1. Implementing the Project on the Individual Level

- 1.1 **Project's effect on the level of earning:** 70% of participants believe their participation in the project did not contribute to their level of earning, 72% of participants earn a wage which is lower than the average wage on the market.
- 1.2 **Help in job search and placements:** 7% of total participants in the project reported Ma'avarim found their work place or they had established a business with the help of Ma'avarim.



The National Insurance Institute

Research and Planning Administration

Division for Service Development

**The Kibbutzim:
From Employment Crisis to Subsistence**

by

Prof. Abraham Ofek

Ariel Zimmerman

Jerusalem, August 2012