



מחקר הערכה מיזם 'מקושרים'

דוח מסכם

יובל פלדי, נטע הגני, נופר נעים וברקת הנלה-אהרוני

מכון תובנות



ייעוץ אקדמי: ד"ר יפית סולימני-אעידן - בית הספר לעבודה סוציאלית,

אוניברסיטת תל-אביב

דצמבר 2020

תקציר

רקע

'מקושרים' הוא מיזם משותף של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, וקרן רש"י, המקדם קשרי מנטורינג בין מתנדבים בעלי ניסיון חיים (מנטורים) לצעירים במצבי חיים מורכבים (מנטיז). המיזם הוקם בשנת 2018 כחלק מרצף שירותי 'יתד' - התוכנית הלאומית לצעירים וצעירות במצבי סיכון. במסגרת המיזם פועלות תוכניות מנטורינג מגוונות המופעלות על ידי עמותות וגופים שונים, אשר חברו על מנת לספק את ליווי המנטורינג המקצועי ביותר לצעירים ולצעירות.

הפעלת התוכניות במסגרת מיזם 'מקושרים', נעשית באמצעות שלושה מודלים: (1) מודל יישובי - הפעלה באמצעות המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות או באמצעות עמותה הנשכרת על-ידן. (2) מודל אזורי - הפעלה באזור גיאוגרפי מוגדר באמצעות עמותות מפעילות. (3) מודל ארצי - הפעלה באמצעות עמותות וארגונים חברתיים ברחבי הארץ.

מאז הקמתו של מיזם 'מקושרים' ועד היום, השתתפו בתוכניות המנטורינג השונות כ- 430 צעירים וצעירות בגילאי 18-26, במטרה לממש את הפוטנציאל האישי שלהם, לממש את זכויותיהם ולהשתלב בדרך נאותה בחברה ובקהילה, תוך השגת עתיד בטוח ברמה האישית, המשפחתית והתעסוקתית.

מחקר ההערכה

מחקר ההערכה הנוכחי מלווה את המיזם מיולי 2019 ומטרתו לאפיין את תוכניות המנטורינג, לספק מידע שיטתי ומבוסס נתונים לצורך שיפור המיזם והרחבתו בעתיד ולהעריך את תרומתו לפיתוח רשת מנטורינג ארצית לצעירים במצבי סיכון.

בכדי לתת מענה למטרות אלה, נעשה שימוש במערך מחקר משולב איכותני וכמותי המאפשר לזהות בצורה מעמיקה ויסודית תהליכים, מנגנונים, מבנים, משמעויות ותפיסות אודות המיזם, תוכניות המנטורינג, המנטורים והמנטיז. במסגרת המחקר נערכו ראיונות עומק עם צוות המיזם, מנהלי ארגונים מפעילים, מנהלי תוכניות מנטורינג ומנטורים של צעירים. בנוסף, הועברו שאלונים מקוונים לדיווח עצמי ל- 147 מנטורים (שיעור השבה - 49%) ול- 108 מנטיז (שיעור השבה - 36%).

ממצאים עיקריים

תוכניות המנטורינג

המיזם הגדיל את היצע תוכניות המנטורינג לצעירים באמצעות תמיכה כספית ומקצועית בארגונים, אך חלק מהתוכניות במיזם מיועדות לאוכלוסיות מסוימות, מה שעלול לצמצם את מתן השירות לצעירים הזקוקים לשירות. כל הארגונים המפעילים תוכניות מנטורינג במסגרת המיזם, למעט שניים, אינם עוסקים בתחום באופן בלעדי ורוב תוכניות המנטורינג הן חדשות (שנתיים ומטה), מה שמזמין למידה והתמקצעות של תחום המנטורינג ברמה הארצית.

היחס החציוני בין משרת מנהל/ת תוכנית לבין מספר הצימודים בתוכניות המודל הארצי הוא 1:60 (טווח של 1:40-1:70) ותלוי במידת הביסוס של התוכנית ובתמיכה שהיא מקבלת מהארגון המפעיל.

רוב מנהלי התוכניות בעלי רקע מקצועי והשכלה רלוונטיים לתפקיד, אך הכשרתם לתפקיד, בעיקר במודל הארצי, נעשתה לרוב "תוך כדי תנועה" ובאופן לא מובנה. מנגד ההכשרה לתפקיד של המנהלים במודל היישובי והאזורי נעשתה באופן מובנה בהנחיה ובליווי צמודים של המיזם.

קיים קשר טוב בין מנהלי התוכניות למנטורים וניכר כי המנטורים מרגישים בנוח לפנות אליהם במידת הצורך. מנגד, לרוב לא מתקיים קשר קבוע בין מנהלי התוכניות למנטיז, אך במרבית התוכניות קיימת היכרות ביניהם וחלקן מעניקות למנטיז מעטפת מענים בנוסף למנטורינג.

מנטורים

הערוצים האפקטיביים ביותר לגיוס מנטורים הם "חבר מביא חבר" ושיתופי פעולה עם ארגונים אחרים, שיש להם מנטורים פוטנציאליים, כגון: מקומות עבודה, מוסדות לימוד, עמותות ועוד.

תהליך המיון של המנטורים כולל ארבעה שלבים עיקריים: מילוי פרטים ראשוניים, שיחת טלפון מקדימה, ראיון אישי והכשרה קבוצתית, אך למרות זאת קיימת שונות רבה בהיקף ובעומק התהליך בין התוכניות, כתלות במשאבים ובידע הנצבר בכל ארגון. תהליך המיון הוערך על-ידי רובם המכריע של המנטורים כמקצועי והגיוני בדרישותיו.

התוכניות דורשות מהמנטורים מספר דרישות חובה: תדירות מינימום לפגישה עם המנטיז, נוכחות במפגשי הכשרה והדרכה ודיווח שוטף אודות התקדמות התהליך. בעוד שהיענות המנטורים לפגישות עם המנטיז היא גבוהה, היענות לנכחות במפגשי ההדרכה היא בינונית והיענות לדיווח השוטף היא נמוכה. הסיבות להיענות הבינונית-נמוכה הן מחד חוסר רצון של המנטורים לפורמאליות ולביורוקרטיה ומאידך קושי של מנהלי התוכניות לאכוף את היענות לנושא.

הכשרה, הדרכה וליווי של המנטורים - רוב התוכניות מכשירות את המנטורים לקראת התפקיד וכשני שלישי מהמנטורים דיווחו כי השתתפו בהכשרה מסוג זה, שהוערכה על ידם כמקצועית ורלוונטית. בכל התוכניות למעט אחת, מתקיימת הדרכה למנטורים במהלך התפקיד. רובם המכריע של המנטורים משתתפים בהדרכה קבוצתית קבועה ו/או בהדרכה אישית עפ"י הצורך שלהם. יחד עם זאת, הדרכות אלה הוערכו על-ידם באופן בינוני בלבד.

המנטורים מעריכים את התמיכה שהם מקבלים מהתוכניות, בעיקר בהיבט של תמיכה כללית בעבודתם, הבנת המצב אתו הם מתמודדים והמאמץ אותו הם משקיעים במסגרת תפקידם כמנטורים. יחד עם זאת, חלק לא מבוטל מהמנטורים מעוניינים ביותר הדרכה וליווי קבועים ועולה כי יש מקום לשיפור תהליכים אלה בכל הנוגע להקניית מיומנויות, כישורים ואסטרטגיות ספציפיות לליווי המנטיז.

תחושת המסוגלות של המנטורים היא בינונית ועולה כי הם פחות מאמינים ביכולת שלהם לעורר מוטיבציה, להשפיע ולייצר שינוי עבור המנטיז. מנגד, ניכר כי הם מאמינים ביכולתם ליצור קשר טוב ומיטיב עם המנטיז ולשמש עבורם מודל לחיקוי.

מנטיז

המנטיז משתתפים בתוכנית מנטורינג כי הם רוצים שילווח אותם אדם מבוגר ובעל ניסיון וכי חסרה להם דמות מלווה בחיים. ישנם מנטיז שיש להם דמות מלווה בחיים אבל רצו בכל זאת ליווי של אדם נוסף.

כל תוכניות המנטורינג פונות לצעירים במצבי סיכון, אך קיימת שונות בקריטריונים בין התוכניות, כגון: השמה חוץ ביתית, מקום מגורים (מודל יישובי ואזורי), שירות צבאי/לאומי, הבעת מוטיבציה לקבלת הליווי, העדר פתולוגיות נפשיות ו/או התמכרויות, העדר עבריינות פעילה, וקיומה של יכולת מינימלית ליצירת קשר. מניסיון של התוכניות, שמירה על קריטריונים מוגדרים מנבאת צימוד ראוי ותהליך מוצלח.

מרבית המנטיז שמעו על תוכניות המנטורינג דרך ערוצים ממוסדים (מסגרות חינוך, שירותי הרווחה, צבא ושירות לאומי ומוסדות להשכלה גבוהה) שתיווכו עבורם את המענה ורק מיעוטם שמעו על התוכניות באופן עצמאי וללא תיווך, דרך חברים, משפחה או פרסום ברשתות חברתיות או מדיה. ניכר כי הערוצים הממוסדים הם האפקטיביים ביותר לגיוס צעירים לתוכניות.

הקשר בין מנטורים למנטיז

תהליך הצימוד בין מנטור למנטי הינו תהליך קריטי להצלחת התהליך ומנהלי התוכניות משקיעים בו זמן ומחשבה רבים. הקריטריונים הבולטים ביותר לצימוד הם קרבה גיאוגרפית ומאפיינים אישיים משותפים (תחומי עניין, רקע). המנטיז תופסים את תהליך הצימוד באופן חיובי למדי, הן מבחינת תאום הציפיות עימם, הן מבחינת ההתחשבות בהעדפות שלהם והן מבחינת הקשר שמתקיים איתם בזמן ההמתנה למנטור.

מרבית המנטורים והמנטיז נפגשים פנים אל פנים אחת לחודש או יותר ומקיימים בנוסף קשר טלפוני והודעות טקסט בתדירות גבוהה. לעומת זאת, ניכר כי הליווי מרחוק באמצעות שיחות וידאו הוא הרבה פחות שכיח, למרות מגבלות מגפת הקורונה והריחוק החברתי.

המנטורים תופסים את איכות הקשר שלהם עם המנטיז ברמה בינונית-גבוהה. שיעור גבוה יחסית של מנטורים מדווחים על קשר טוב עם המנטיז ושיעור נמוך למדי על קיומם של היבטים שליליים בקשר. המנטיז מצדם, תופסים את איכות הקשר עם המנטורים באופן חיובי מאד וסבורים כי הוא מבוסס יותר על אמון וכבוד הדדי ופחות על קירבה וחום.

המנטורים נתרמים מהקשר עם המנטיז בעיקר בהיבטים, כגון: תחושת סיפוק, למידה ופיתוח אישי והגשמת ערכים אישיים. המנטיז מצדם, נתרמים מהקשר בעיקר בכל הנוגע לקבלת הקשבה ותמיכה רגשית ובמידה פחותה גם בהכוונה בתחומי חיים, כגון: לימודים, משפחה וזוגיות, התנהלות כלכלית, תעסוקה ועוד.

הרוב מוחלט של המנטורים והמנטיז, מרוצים מאד מהשתתפותם בתוכנית המנטורינג וסבורים כי משך הליווי הרצוי הוא בין שנה לשנתיים.

קשרים בין משתני המחקר

נמצאו קשרים חיוביים בינוניים-חזקים בין המשתנים הבאים הנוגעים ל**מנטורים**: (1) בין תדירות ההדרכה של המנטורים (פרטנית וקבוצתית) לבין התמיכה שהם מקבלים בתוכניות השונות. (2) בין התמיכה שמקבלים המנטורים בתוכניות השונות לבין תחושת מסוגלות שלהם, תפיסת הקשר שלהם עם המנטיז ושביעות הרצון שלהם מהתוכנית. (3) בין תחושת המסוגלות של המנטורים לבין תפיסת הקשר שלהם עם המנטיז ושביעות הרצון שלהם מהשתתפות בתוכנית.

נמצאו קשרים חיוביים בינוניים-חזקים בין המשתנים הבאים הנוגעים ל**מנטיז**: (1) בין משך הליווי של המנטיז לבין תפיסתו את הקשר עם המנטור ותרומת הקשר עבורו. (2) בין תפיסת הקשר של המנטיז עם המנטור לבין שביעות הרצון של המנטיז מהחיים. (3) בין תפיסת הקשר של המנטיז עם המנטור לבין תרומת הקשר למנטיז.

המיזם בחברה הערבית

צעירים רבים בחברה הערבית מוצאים עצמם בגיל 18 ללא מסגרת וזאת בניגוד לחברה היהודית, שבה מרבית הצעירים בגילאי 18-21 נמצאים במסגרת, מה שמגביר את הצורך בתוכניות מנטורינג.

מחד, היעדר מסורת של תוכניות מנטורינג על בסיס התנדבותי נתפס כמקשה על הטמעה וביסוס של תוכניות מנטורינג בחברה הערבית. מאידך, לכידות חברתית וערכי עזרה הדדית הקיימים בחברה הערבית משתלבים היטב עם קונספט המנטורינג.

"שורה התחתונה", למרות שהדבר ארך יותר זמן מהמתוכנן, תוכניות המנטורינג בחברה הערבית, הצליחו לשבור הנחות יסוד שגויות, כמו קושי לגייס מנטורים והיעדר כוח אדם מיומן בניהול מתנדבים והוכיחו כי ניתן להטמיע תוכניות מנטורינג בחברה הערבית, תוך גיוס מנטורים בעלי מוטיבציה חיובית בקהילה לשם מיצוב תפקיד המנטור ומיצוב התוכנית. בנוסף, עלה כי שיתופי פעולה ברמה קהילתית, ארגונית ורשותית הם כקריטיים להצלחה של תוכניות מנטורינג בחברה הערבית.

הערך המוסף של המיזם

למיזם ערך מוסף בהיבטים הבאים: יצירת נטוורקינג בין תוכניות מנטורינג, איגום ידע בנושא מנטורינג והפצתו, הקצאת תקציבים להגדלת מספר הצעירים בתוכניות מנטורינג, בניית שותפות בין ארגוני מנטורינג, הקמה וליווי מקצועי של תוכניות מנטורינג במודל היישובי והאזורי (בעיקר). בנוסף, קיימת ציפייה עתידית מצד מנהלי התוכניות ומנהלי הארגונים המפעילים, שהמיזם יבסס את עצמו כארגון גג של תוכניות המנטורינג בישראל.

מסקנות

תחום המנטורינג לצעירים במצבי סיכון בישראל הוא חדש יחסית ומזמין מיסוד תפיסה, למידה והתמקצעות בקרב כלל התוכניות הקיימות והעתידיות. ניכר כי בהיבטים אלה יש למיזם מה להמשיך ולתרום.

חלק מתוכניות המנטורינג הקיימות כיום מיועדות לצעירים יוצאי תוכניות או מסגרות ספציפיות ואינן פתוחות לכלל אוכלוסיית הצעירים במצבי סיכון, מה שעלול למנוע השתתפות בתוכנית מנטורינג מצעירים הזקוקים לכך ואינם משתייכים לתוכניות או מסגרות ספציפיות.

היחס בין משרת מנהל/ת תוכנית לבין מספר הצימודים מושפע ממידת הביסוס של התוכנית, מתמיכת ארגון הגג ומתכולת תפקיד מנהל/ת התוכנית ולכן עשוי להשתנות לאורך חיי התוכניות.

שני הערוצים היעילים ביותר לגיוס מנטורים, הן מבחינת התשומות, והן מבחינת התאמת המועמדים לתפקיד, הם "חבר מביא חבר" ושיתוף פעולה עם ארגונים אחרים. מנגד, ערוצי הגיוס הממוסדים (בתי ספר, שירותי הרווחה, צבא וכו') הם האפקטיביים ביותר לגיוס מנטיז לתוכניות, בשל העובדה שהם יודעים להגיע אליהם ולתווך עבורם את התוכנית.

המנטורים מקפידים בעיקר על קיום רציף של מפגשים עם המנטיז אך פחות על נוכחות בהדרכה ועוד פחות על מסירת דיווחי סטטוס לתוכניות, הנתפסים על-ידם כמטלה בירוקרטית.

המנטורים מעריכים מאד את ההדרכה והתמיכה שהם מקבלים בתוכניות, אך שיעור לא מבוטל מהם סבורים כי חסרה להם עוד הדרכה וליווי וכי ההדרכה והליווי הקיימים אינם מקנים אסטרטגיות התערבות וכישורים המסייעים בליווי המנטיז. ככל שהתועלת של ההכשרה, ההדרכה והתמיכה שמקבלים המנטורים בתוכניות תהיה גבוהה יותר, כך יתחזקו תחושת המסוגלות של המנטורים ואיכות הקשר שלהם עם המנטיז.

המנטורים תופסים את איכות הקשר שלהם עם המנטיז ברמה בינונית-גבוהה אך רק כמחצית מהמנטורים מרגישים שהם מייצרים שינוי בחיי המנטיז. גם המנטיז תופסים את הקשר עם המנטורים באופן חיובי וסבורים כי מערכת היחסים עם המנטורים מבוססת על אמון וכבוד הדדי, אך פחות על חום וקרבה.

התרומה הרבה ביותר של המנטורינג למנטיז היא בהיבט של הקשבה ותמיכה רגשית. תרומה נוספת אך פחותה היא בהיבטים פרקטיים של הכוונה לימודית, כלכלית, תעסוקתית, מיצוי זכויות ועוד. ככל שאיכות הקשר מנטורים-מנטיז תהיה גבוהה יותר, כך תרומת הקשר למנטיז ושביעות הרצון שלהם מהחיים, יהיו גבוהות יותר.

המלצות

הבניית מיזם 'מקושרים' כארגון גג מקצועי של תוכניות מנטורינג לצעירים במצבי סיכון בישראל, אשר יתמוך בתוכניות מנטורינג לצעירים בהיבטים כגון: הפצת ידע מקצועי עדכני ורלוונטי, ליווי תוכניות מנטורינג בשלבי פיתוח, יצירת מעגלי שיח למידת עמיתים, ייזום השתלמויות וימי עיון, ייזום מחקר בתחום ועוד.

עידוד תוכניות מנטורינג המיועדות לכלל אוכלוסיית הצעירים במצבי סיכון לרבות צעירים בקצה הרצף הסיכון, לצד תוכניות קיימות המיועדות לאוכלוסייה ממוקדת, כגון: בוגרי כפרי נוער, בוגרי אומנה וכדומה.

בחינה כיצד ניתן להשתמש בלקחים, בתובנות ובהצלחות שנאספו במהלך הדרך בכדי לקדם תוכניות מנטורינג לצעירים במצבי סיכון ביישובים נוספים בחברה הערבית.

עיסוק בסוגיות מקצועיות הנוגעות לכלל תוכניות המנטורינג, כגון: קביעת משך תוכנית המנטורינג הרצוי, קביעת קריטריונים לתקנון משרת מנהל תוכנית מנטורינג, בניית מודל וסטנדרט הכשרה והדרכה למנטורים ועוד.

חיוב כלל התוכניות בהכשרה ראשונית של המנטורים לפני תחילת הליווי בהיקף של 8-12 שעות, שתכלול כלים ראשוניים לתחילת הליווי של המנטי.

שיפור יעילות ואפקטיביות הגיוס של מנטורים ושל צעירים על-ידי שימוש בערוצי גיוס מיטביים: "חבר מביא חבר" ושיתופי פעולה עם גופים מאורגנים (מנטורים) וערוצי גיוס ממוסדים, כמו תוכנית 'יתד', בתי ספר, וצה"ל (צעירים).

הגדלת 'ארגז הכלים' של המנטורים ואפקטיביות הליווי באמצעות הדרכה קבוצתית קבועה, שתכלול כלים מעשיים לעבודה עם המנטי, אסטרטגיות להתמודדות עם המנטי, עיבוד סיטואציות עם המנטי ולמידת עמיתים. חשוב שחלק מהמפגשים ינחו אנשי מקצוע בתחום הטיפול או האימון.

מתן כלים בסיסיים למנטורים לליווי המנטיז בנושאים פרקטיים (למשל: הכוונה לימודית, כלכלית, תעסוקתית, מיצוי זכויות ועוד) ומידע בנוגע לגורמי מקצוע נוספים בקהילה, שעשויים לסייע למנטיז בנושאים אלה.

יצירת מנגנון דיווח מקצועי ואפקטיבי של המנטורים, למטרות למידה, רפלקציה והתפתחות אישית ומקצועית, לצד פיקוח ובקרה של התוכנית, באחריות מנהל/ת התוכנית והמנטור/ית ביחד ולחוד.

תוכן

| | |
|---------|--|
| 8..... | 1. רקע..... |
| 10..... | 2. מתודולוגיה..... |
| 13..... | 3. ממצאים..... |
| 13..... | 3.1. תוכניות המנטורינג..... |
| 13..... | 3.1.1. מאפייני תוכניות המנטורינג..... |
| 14..... | 3.1.2. תפקיד מנהל/ת תוכנית מנטורינג..... |
| 15..... | 3.1.3. הכשרת מנהלי תוכניות המנטורינג..... |
| 16..... | 3.1.4. הקשר של מנהלי התוכניות עם המנטורים והמנטיז..... |
| 18..... | 3.2. מנטורים..... |
| 18..... | 3.2.1. גיוס ומיון מנטורים..... |
| 22..... | 3.2.2. דרישות מקצועיות מהמנטורים..... |
| 23..... | 3.2.3. הכשרה, הדרכה וליווי של המנטורים..... |
| 25..... | 3.2.4. הערכת התמיכה שמקבלים המנטורים מהתוכניות..... |
| 27..... | 3.2.5. הוקרה למנטורים..... |
| 27..... | 3.2.6. תחושת המסוגלות של המנטורים..... |
| 29..... | 3.3. מנטיז..... |
| 29..... | 3.3.1. קריטריונים לקבלת צעירים לתוכניות מנטורינג..... |
| 30..... | 3.3.2. גיוס מנטיז לתוכניות המנטורינג..... |
| 32..... | 3.4. הקשר בין מנטורים למנטיז..... |
| 32..... | 3.4.1. צימוד מנטורים-מנטיז..... |
| 34..... | 3.4.2. מאפייני הקשר בין מנטורים למנטיז..... |
| 36..... | 3.4.3. תפיסת הקשר מנטורים-מנטיז..... |
| 38..... | 3.4.4. תרומת הקשר למנטורים ולמנטיז..... |
| 39..... | 3.4.5. פרידה וסיום הקשר..... |
| 41..... | 3.4.6. שביעות רצון מההשתתפות בתוכנית ונקודות לשיפור..... |
| 44..... | 3.5. מיזם 'מקושרים' בחברה הערבית..... |
| 48..... | 3.6. קשרים בין משתני המחקר..... |
| 49..... | 3.7. הערך המוסף של המיזם..... |
| 51..... | 4. מסקנות והמלצות..... |
| 51..... | 4.1. מסקנות..... |
| 53..... | 4.2. המלצות..... |
| 55..... | רשימת מקורות..... |

1. רקע

מיזם 'מקושרים'

'מקושרים' הוא מיזם משותף של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, וקרן רש"י, המקדם קשרי מנטורינג בין מתנדבים בעלי ניסיון חיים (מנטורים) לצעירים במצבי חיים מורכבים (מנטיז).

מטרות המיזם:

1. יצירת תשתית לפיתוח רשת מתנדבים מלווים לצעירים במצבי סיכון בקרב כלל אוכלוסיות היעד בישראל.
2. הסדרת הקשר בין המשרד לבין רשויות וארגונים המפעילים מענה של מתנדבים לצעירים במצבי סיכון.
3. הקמת פלטפורמה דיגיטלית ייעודית לארגון ושימור ידע, הסדרה וסטנדרטיזציה.

המיזם הוקם בשנת 2018 כחלק מרצף שירותי 'יתד'- התוכנית הלאומית לצעירים וצעירות במצבי סיכון. במסגרת המיזם פועלות תוכניות מנטורינג מגוונות המופעלות על ידי עמותות וגופים שונים, אשר חברו על מנת לספק את ליווי המנטורינג המקצועי ביותר לצעירים ולצעירות.

הפעלת התוכניות במסגרת מיזם 'מקושרים', נעשית באמצעות שלושה מודלים:

1. מודל יישובי – תוכניות המנטורינג במודל זה פועלות באמצעות המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות. הן המנטורים והן המנטיז הם תושבי הרשויות המקומיות בהן פועלות התוכניות. מודל זה פועל ברשויות: עפולה, וקלנסוואה. בג'לג'וליה מופעלת תוכנית לצעירי ג'לג'וליה באמצעות עמותת 'מרכז מעשה' לבחינת מודל בו המנטורים בני 25-30 שנים. בשתי התוכניות האחרונות נעשה פיתוח ייעודי לחברה הערבית.
2. מודל אזורי – תוכנית המנטורינג במודל זה פועלת באזור גיאוגרפי מוגדר באמצעות גופים מפעילים המתחייבים להנגיש מענה מנטורינג מותאם לכלל אוכלוסיית הצעירים באזור, חברה ערבית כמו גם חברה יהודית. מודל זה פועל בנפת עכו ומפותח תחת המיזם באמצעות עמותת 'יעדים לצפון'. ושם דגש על פיתוח מענה לאוכלוסייה הערבית.
3. מודל ארצי – תוכניות המנטורינג במודל זה פועלות באמצעות עמותות וארגונים חברתיים ברחבי הארץ. חלק מן התוכניות הן ותיקות ומבוססות וחלק הוקמו לקראת המיזם. מודל זה פועל באמצעות הארגונים הבאים: 'אח בוגר אחות בוגרת ישראל', 'עמית לדרך', 'מצמצמים רווחים', 'בת עמי', 'הרוח הישראלית', 'ילדים בסיכוי', 'מרכז מעשה', 'מניפה' ו'התנועה הקיבוצית'.
4. פיתוח עבור צעירות בחברה החרדית – נעשה על ידי עמותת 'עלם' בערים ירושלים ובית שמש. התוכנית לא נכללה במחקר זה, כיוון שהחלה בשלבים מאוחרים יותר של המיזם.
5. למידה מתוכנית עבור צעירות בקצה הרצף המופעלת על ידי עמותת 'עלם' – הדגש בתוכנית, מעבר לקשר האישי, הוא מתן כלים לחיים עצמאיים עבור הצעירה. משך התוכנית הוא ללא הגבלת זמן מראש והיא משמשת כתוכנית משלימה, החייבת לבוא במקביל לליווי של גורם טיפולי / מקצועי. התוכנית לא קיבלה התייחסות ממוקדת במסגרת המחקר, אלא לוותה על ידי צוות המיזם לבחינה משותפת של היתכנות הרחבתה.

מאז הקמתו של מיזם 'מקושרים' ועד היום, השתתפו בתוכניות המנטורינג השונות כ- 430 צעירים וצעירות בגילאי 18-26, במטרה לממש את הפוטנציאל האישי שלהם, לממש את זכויותיהם ולהשתלב בדרך נאותה בחברה ובקהילה, תוך השגת עתיד בטוח ברמה האישית, המשפחתית והתעסוקתית.

מנטורינג - מאפיינים ותועלות

ישנן הגדרות רבות למנטורינג (חניכה / חונכות) בספרות המדעית [1-3]. על פי אחת ההמשגות, המנטורינג משמש לתיאור מערכת יחסים דיאדית בין מבוגר מנוסה לבין צעיר, אשר מטרתה לסייע להתפתחותו של הצעיר על ידי מתן תמיכה רגשית ומוחשית והקניית ידע ומיומנויות. הארגון הלאומי למנטורינג בארה"ב, מגדיר מנטורינג כמערכת קשרי אמון מובנים אשר מחברים אנשים צעירים עם מבוגרים מהם. המבוגרים דואגים לשלומם של הצעירים ומציעים להם הנחיה, ייעוץ, תמיכה ועידוד בכדי שיפתחו את יכולותיהם ואת אופיים [4]. ברונפנברנר (1979) מגדיר מנטורינג כלמידה והתפתחות בעזרת השתתפות האדם המתפתח במערכת של פעילות הדדית ובעלת מורכבות הולכת וגוברת עם אדם אשר עמו הוא יוצר קשר רגשי וקירבה חזקה ומתמשכת שבמהלכה הכוח עובר לאדם המתפתח [5]. בישראל, הגדרה של מנטור מתארת דמות משמעותית של אדם מבוגר בחיי הצעיר, אשר איננו קרוב משפחה [6].

ישנם שלושה מאפיינים המשותפים לכלל הגדרות המנטורינג: הראשון, המנטור מבוגר יותר ומנוסה יותר מהמנטי. השני, המנטור אשר לרוב חסר השכלה פורמאלית מקיפה בתחום המקצועי של הטיפול הנפשי, מציע הכוונה והנחיה שתכליתן לסייע לחניך להתפתח בחייו. השלישי, הקשר בין המנטור למנטי נושא אופי רגשי ומבוסס כולו על קשרי אמון הדדי [7].

ניתן להבחין בין "מנטורינג טבעי" בו הקשרים בין המנטור למנטי יכולים להתרחש באופן טבעי בסביבה טבעית. צעירים יכולים לאמץ לעצמם דמות של מבוגר לא הורי, מתוך הרשת החברתית שלהם, המשמשת להם כמנטור. דמות זו מהווה עבורם מקור של תמיכה ומודל לחיקוי. מחקרים אשר עסקו במנטורינג מסוג זה, מצאו שנוכחותו של מנטור אמפטי, חם ואכפתי משמשת כגורם מרכזי לקידום רווחתו הנפשית, הפיזית, החברתית, האקדמית והמקצועית של המנטי [8-11].

היות ולא לכל צעיר יש מנטור טבעי, את התפקיד יכול להשלים "מנטור מוסדי", הנחשף לצעיר באמצעות תוכניות מנטורינג מאורגנות, המנסות להידמות למנטורינג הטבעי על ידי הבניה מלאכותית של יחסי מנטורינג [12,13]. כיום מופעלות תוכניות מנטורינג רבות ברחבי העולם. בארה"ב, למשל, מופעלות למעלה מ- 5000 תוכניות מנטורינג, המשמשות שלושה מיליון בני נוער ולמעלה מ- 7500 תוכניות חונכות מופעלות ברחבי העולם [14].

מחקרים מלמדים כי לצעירים המעידים על נוכחות של מנטור בחייהם, ישנם סיכויי הצלחה גבוהים יותר במעבר לבגרות [15-16]. בישראל, ניתן ללמוד על חשיבותו של המנטור באמצעות מחקר הערכה שנעשה לגבי שלוש תוכניות ליווי לצעירים בוגרי השמות שכוללות מגורים בדירות מעבר ומלווה קבוע לצעירים [17]. ממצאי המחקר הצביעו על תרומתם הגדולה של המלווים ביצירת סביבה המאפשרת לצעירים להתמודד עם משימות המעבר לחיים עצמאיים, ביניהן ניהול משק הבית ומתן מידע לגבי התנהלות במוסדות ושירותים שונים כגון בנקים, חברות תקשורת, צבא ועוד. עוד נמצא כי המלווה מגלם בתפקידו היבטים רגשיים של ייעוץ, הכוונה, ומהווה כתובת לשיתוף חוויותיהם של הצעירים.

מטרות מחקר ההערכה

למחקר ההערכה הנוכחי שלוש מטרות מרכזיות:

1. לאפיין את התשומות, התהליכים, והתוצאות של תוכניות המנטורינג הפועלות במסגרת מיזם 'מקושרים'.

2. לספק מידע שיטתי מבוסס נתונים אשר ישמש לצורך שיפור מיזם 'מקושרים' והרחבתו בעתיד.
3. להעריך את תרומתו של מיזם 'מקושרים' לפיתוח רשת מנטורינג ארצית לצעירים בסיכון בעלת סטנדרטים מקצועיים, מוכרת ונגישה לצעירים ולעובדי צעירים.

2. מתודולוגיה

א. נושאי מחקר ההערכה

מחקרים רבים מהארץ ומהעולם הראו את האפקטיביות של תוכניות מנטורינג לצעירים ולבני נוער במצבי סיכון ולכן, מחקר ההערכה הנוכחי אינו מתמקד בתוצאות ארוכות הטווח של המנטורינג, אלא בתשומות ובתהליכים שלהם. אי לכך, מחקר ההערכה התמקד בנושאים הנוגעים לתוכניות המנטורינג, למנטורים, למנטיז ולקשר ביניהם:

תוכניות המנטורינג

1. מאפייני תוכניות המנטורינג.
2. תפקיד מנהל/ת תוכנית מנטורינג.
3. הכשרת מנהלי תוכניות המנטורינג.
4. הקשר של מנהלי התוכניות עם המנטורים והמנטיז.

מנטורים

5. גיוס ומיון מנטורים.
6. דרישות מקצועיות מהמנטורים.
7. הכשרה, הדרכה וליווי של המנטורים.
8. הערכת התמיכה שמקבלים המנטורים מהתוכנית.
9. הוקרה למנטורים.
10. תחושת המסוגלות של המנטורים.

מנטיז

11. קריטריונים לקבלת מנטיז לתוכניות המנטורינג.
12. גיוס מנטיז לתוכניות המנטורינג.

הקשר בין מנטורים למנטיז

13. צימוד מנטורים-מנטיז.
14. מאפייני הקשר בין מנטורים למנטיז.
15. תפיסת הקשר מנטורים-מנטיז.
16. תרומת הקשר למנטורים ולמנטיז.

17. פרידה וסיום הקשר.

18. שביעות הרצון מההשתתפות בתוכנית.

נושאים נוספים

19. תוכניות המנטורינג בחברה הערבית.

20. קשרים בין משתני המחקר הכמותי - מנטורים ומנטיז.

21. מסקנות והמלצות הנגזרות ממחקר ההערכה.

ב. מערך מחקר ההערכה

מערך מחקר משולב איכותני וכמותי. השילוב בין שתי הגישות המחקריות מאיר ומעשיר את ההבנה של המיזם, ושל תוכניות המנטורינג הפועלות במסגרתו ומאפשר לזהות בצורה מעמיקה ויסודית יותר תהליכים, מנגנונים, מבנים, משמעויות ותפיסות אודות המיזם, תוכניות המנטורינג, המנטורים והמנטיז.

ג. כלי מחקר ההערכה ודגימה

1. כלי מחקר איכותניים

המחקר האיכותני כלל בעיקר ראיונות עומק, כפי שניתן לראות בלוח 1. הראיונות התמקדו בשתי אוכלוסיות: צוות המיזם וצוותים של 7 ארגונים המפעילים תוכניות מנטורינג במסגרת המיזם. בנוסף, בוצע ניתוח של מסמכים רלוונטיים שהועברו לצוות המחקר על-ידי המרואיינים.

לוח 1: כלים ודגימה - איכותני

| הכלי והמרואיינים | מס' יח' | הערות |
|----------------------------------|---------|---|
| ראיון עומק עם צוות המיזם | 5 | מנהלת, רכזת שטח, רכזת פיתוח ידע, רכזת חברה ערבית ומנהל פיתוח חברה ערבית |
| ראיון מנהל בארגון מפעיל | 7 | מנהל בארגון מפעיל או ראש צוות במחלקת הרווחה, הממונה על תוכנית המנטורינג |
| ראיון מנהל/מנהלת תוכנית מנטורינג | 9 | מנהל/ת לכל תוכנית מנטורינג |
| ראיון מנטור | 9 | מנטור/ית בכל תוכנית מנטורינג |

2. כלי מחקר כמותיים










המחקר הכמותי כלל שאלונים למנטורים ולמנטיז, כפי שניתן לראות בלוח 2. השאלונים נשלחו באופן מקוון על-ידי מנהלי התוכניות ל- 300 מנטורים ומנטיז, שהיו בתהליך משותף במשך חודשיים לפחות. השאלונים מולאו על-ידי המנטורים והמנטיז פעם אחת בחודשים אוגוסט-ספטמבר 2020.

לוח 2: כלים ודגימה - כמותי

| הכלי | מס' משיבים | שיעור משיבים |
|----------------|------------|--------------|
| שאלון למנטורים | 147 | 49% |
| שאלון למנטיז | 108 | 36% |

פרופיל המשיבים לשאלונים

להלן הפרופיל הסוציו-דמוגרפי של המשיבים לשאלונים - מנטורים ומנטיז:

|  מנטיז |  מנטורים | | |
|---|---|------------------------------|---|
| נשים 55% | נשים 56% | מגדר |  |
| 25 ומטה 83% | 50 ומטה 33% | גיל |  |
| יהודי / עברית 81% | יהודי / עברית 94% | מגזר / שפה |  |
| עד חצי שנה 44% | עד חצי שנה 30% | פרק זמן בצימוד הנוכחי |  |
| בגרות מלאה או יותר 59% | אקדמית 90% | השכלה |  |
| עבודה / חיפוש עבודה או לימודים 74% | - | עיסוק עיקרי |  |
| מצליחים לכסות הוצאות שוטפות 62% | - | מצב כלכלי |  |

באופן כללי, ניתן ללמוד מהנתונים המופיעים למעלה כי **המנטורים** שהשיבו לשאלון הם נשים וגברים יהודים בגיל מבוגר יחסית (50 ומעלה) ובעלי השכלה אקדמית. **המנטיז** שהשיבו לשאלונים הם נשים וגברים יהודים ברובם בגיל צעיר יחסית (25 ומטה) ברובם בעלי בגרות מלאה או למעלה מכך, הנמצאים בשוק העבודה או בלימודים גבוהים ונמצאים ברובם מצב כלכלי סביר.

ד. מגבלות מחקר ההערכה

המגבלות של מחקר ההערכה הן: (1) המחקר הניח מראש על-סמך הספרות המחקרית כי מנטורינג לצעירים במצבי סיכון הינו מודל אפקטיבי. אי לכך, המחקר התמקד בבחינת התשומות והתהליכים של תוכניות המנטורינג ופחות בקשרים בין תשומות ותהליכים לבין תוצאות. (2) לארגונים הפועלים במסגרת המיזם הובטחה אנונימיות ולכן לא ניתן לזהות באיזו תוכנית מנטורינג משתתפים המשיבים לשאלונים (מנטורים ומנטיז). אי לכך, לא ניתן להשוות בין תוכניות ובין מודלים שונים. (3) תוכניות המנטורינג בחברה הערבית החלו באיחור וטרם הבשילו בעת העברת השאלון ולכן הרוב המכריע של המשיבים (מנטורים ומנטיז) הם מהחברה היהודית, מה שמקשה להסיק מסקנות ספציפיות לגבי מנטורינג בחברה הערבית.

3. ממצאים

3.1. תוכניות המנטורינג

מחקר ההערכה בדק את הנושאים הבאים בהתייחס לתוכניות המנטורינג הפועלות במסגרת המיזם:

3.1.1. מאפייני תוכניות המנטורינג

מיזם 'מקושרים' מהווה מסגרת גג מקצועית ומעניק תמיכה כספית לארגונים המפעילים תוכניות מנטורינג לצעירים במצבי סיכון. המיזם מאפשר ומעודד הפעלה של תוכניות מנטורינג בעלות מאפיינים שונים, המיועדות לצעירים מרקעים שונים. בלוח 3 מוצגים המאפיינים העיקריים של תוכניות המנטורינג הפועלות במסגרת המיזם:

לוח 3: מאפייני הארגונים במיזם

| שם הארגון | ותק התוכנית (שנים) | אוכלוסיית יעד - מנטיז | מודל הפעלה | משך הליווי | עיסוק בלעדי במנטורינג |
|----------------------|--------------------|--|------------|--------------|-----------------------|
| אח בוגר אחות בוגרת | 1 | צעירים בפרופיל תוכנית 'יתד' | ארצי | חצי שנה | לא |
| בת עמי | 1 | צעירים בוגרי שירות לאומי וצעירים בפרופיל יתד | ארצי | שנה | לא |
| גלג'וליה (מח' רווחה) | 1 | צעירים בפרופיל תוכנית 'יתד' מהיישוב | יישובי | חצי שנה | לא |
| הרוח הישראלית | 5 | צעירים בוגרי חמישה כפרי נוער | ארצי | 5 שנים | לא |
| התנועה הקיבוצית | 1 | חיילים בודדים | ארצי | חצי שנה | לא |
| ילדים בסיכוי | 2 | בוגרי מסגרות של פנימייה ואומנה | ארצי | שנתיים | לא |
| יעדים לצפון | 1 | צעירים בפרופיל תוכנית 'יתד' בנפת עכו | אזורי | חצי שנה | לא |
| מניפה | 7 | צעירים לקראת שירות צבאי וחיילים | ארצי | עד 3 שנים | לא |
| מעשה | 5 | בוגרי מרכז מעשה | ארצי | 9 חודשים | לא |
| מצמצמים רווחים | 5 | צעירים חסרי עורף יוצאי ש"ל וצבאי | ארצי | 1-3 שנים | כן |
| עלם | 3 | צעירות בקצה הרצף / צעירות חרדיות מבית שמש וירושלים | יישובי | שנה / שנתיים | לא |
| עמית לדרך | 7 | צעירים חסרי עורף יוצאי ש"ל וצבאי | ארצי | שנה | כן |
| עפולה (מח' רווחה) | 1 | צעירים בפרופיל תוכנית 'יתד' מהיישוב | יישובי | חצי שנה | לא |
| קלנסואה (מח' רווחה) | 1 | צעירים בפרופיל תוכנית 'יתד' מהיישוב | יישובי | חצי שנה | לא |

ניתן ללמוד מהנתונים בלוח 1 כ:

- רוב תוכניות המנטורינג במיזם הן חדשות - מחצית מתוכניות המנטורינג במיזם קיימות כשנה בלבד (הוקמו לקראת המיזם) ועוד שתי תוכניות קיימות 2-3 שנים בלבד. רק 4 תוכניות קיימות זמן ארוך יחסית של 5-7 שנים. הדבר מזמין למידה והתמקצעות של התחום ברמה הארצית.
- כל הארגונים במיזם, למעט שניים, אינם עוסקים במנטורינג לצעירים באופן בלעדי.
- המיזם הגדיל את היצע תוכניות המנטורינג לצעירים בישראל - התוכניות שפועלות כשנה הוקמו בתמיכה הכספית והמקצועית של מיזם 'מקושרים' וניתן להניח כי לא היו קמות בעיתוי הנוכחי ללא תמיכה זו.
- כל התוכניות פונות לצעירים על רצף הסיכון. חלק מהתוכניות הן ממוקדות אוכלוסייה - ארבע תוכניות מנטורינג במודל הארצי ממוקדות לצעירים בוגרי תוכניות או מסגרות ספציפיות ואינן פתוחות לכלל הצעירים במצבי סיכון. הדבר עלול לצמצם או להגביל את מתן השירות לצעירים הזקוקים לכך.
- קיימת שונות גדולה מאד במשך הליווי של הצעירים בין התוכניות השונות, מה שמעיד על היעדר הסכמה בנוגע למשך הליווי האופטימלי.

3.1.2. תפקיד מנהל/ת תוכנית מנטורינג

היקף משרה והיחס בינו לבין מספר צעירים - בכל התוכניות מועסק מנהל/ת תוכנית. היקף משרת המנהל/ת משתנה בהתאם לארגון ולמספר הצימודים הפעילים בתוכנית המנטורינג. ניתוח של המצב הקיים בתוכניות השונות במודל הארצי, מלמד כי היחס החציוני בין משרה מלאה של מנהל/ת לבין מספר הצימודים עומד על 1:60 ונמצא בטווח של בין 1:40 ל - 1:70 (בארגון אחד היחס הוא 1:150 אך הוא חריג מאד בהשוואה לארגונים האחרים). יחד עם זאת, ראוי לציין כי היות ומחצית מהתוכניות הקיימות כיום הן חדשות, נדרש יותר זמן של מנהל/ת התוכנית להקמתה ולביסוסה. לפיכך, ככל שתוכנית היא יותר מבוססת, כך עולה היחס בין משרת מנהל/ת התוכנית לבין מספר הצימודים.

היחס בין משרת המנהל/ת לבין מספר הצימודים נובע גם ממורכבות הצעירים (תוכנית לצעירים בקצה רצף הסיכון דורשת יותר זמן מנהל/ת) ומהתמיכה שמעניק הארגון לתוכנית, המסייעת למנהל/ת במילוי תפקידו (תוכנית שמקבלת יותר תמיכה ומעטפת ארגונית מארגון הגג דורשת פחות זמן מנהל/ת).

השכלה ורקע מקצועי - רוב מנהלי התוכניות הגיעו מרקע של העולם החברתי ו/או החינוכי. למרביתם היכרות עם עולם ההתנדבות ועולם הצעירים (בין אם דרך עבודה עם מתנדבים, ובין אם מתוך כך שהתנדבו בעצמם). למרבית המנהלים השכלה רלוונטית לתפקיד, כדוגמת: חינוך, מדעי החברה, מדעי ההתנהגות, הנחיית קבוצות וכו'.

משמעות המנטורינג עבור המנהלים - משמעות תהליך המנטורינג בעיני המנהלים כוללת שלושה היבטים עיקריים:

1. יצירת קשר אישי ומשמעותי בין המנטור למנטי.

"מה שמשמעותי זה הקשר. קשר בין אנשים. המגע האנושי, היכולת של מנטור להיות דמות משמעותית, דמות קשובה, מקבלת". (מנהלת תוכנית)

2. מיצוב המנטור בעיני המנטי כגורם מייעץ ומכוון.

"מה שאנחנו רואים בתפקיד של מנטור זה להיות מסוגל ליצור מערכת קשרים מיטיבה שמאפשרת לצעיר להביא את החוזקות שלו ואת החולשות שלו לידי זה שהוא יהיה מסוגל להתבונן בזה ולבחור תוך כדי הבנה לחוזקות שלו לאן ללכת". (מנהלת תוכנית)

3. מנטורינג כמודל לקיחת אחריות של הקהילה (רלוונטי בעיקר למודל היישובי).

"ברמת מקרו, זו שפה חברתית קהילתית של נתינה, עזרה לזולת, להסתכל על מי שצריך אותי עכשיו ולתת לו. שילוב של אוכלוסיות בחברה כאחד האדם". (מנהלת תוכנית)

תפיסת התפקיד - על פי מנהלי התוכניות שרואיינו, המהות העיקרית של תפקידים היא היכולת לבצע את הצימוד הנכון ביותר בין המנטורים למנטיז. עוד ציינו המנהלים את היותם עוגן בקשר שבין המנטיז למנטורים וגורם המתווך לצעירים מענים נוספים הניתנים בעמותה (במידה וישנם כאלו).

"לעשות את ההתאמה והחיבור בצורה הטובה ביותר. ההתאמה חייבת להיות מדויקת. זה גם תפקיד של שיווק. התהליך שאני עושה זה כמו שדכן". (מנהלת תוכנית)

ראוי לציין כי הסוגיה של הדרכה, ליווי ותמיכה במנטורים לאורך הדרך, לא עלתה באופן בולט בראיונות עם המנהלים. המשמעות היא שישנם מנהלי תוכניות, שלא תופסים סוגיה זו כחלק מרכזי מתפקידם.

3.1.3 הכשרת מנהלי תוכניות המנטורינג

המנהלים בתוכניות המודל הארצי ציינו כי הלמידה העיקרית שלהם את התפקיד ואת תחום המנטורינג נעשתה "תוך כדי תנועה". מרביתם קיבלו הכשרה מסוימת עם כניסתם לתפקיד, לרוב באמצעות עבודה בצמידות לבעל תפקיד אחר בתוכנית, השתתפות בהשתלמות בתחום וכדומה. בנוסף, המנהלים קיבלו ועדיין מקבלים ליווי והכשרה נוספים מטעם העמותה או מטעם עצמם, כדוגמת השתלמויות בנושא ניהול מתנדבים או ליווי צעירים, חיבור לפורומים ועמותות רלוונטיים, הדרכה מטעם מנהלת התחום בעמותה, ימי ליווי, סמינרים וכדומה.

"עיקר הלמידה היא תוך כדי. דווקא הלמידה תוך כדי תנועה, והלמידה מלקפוץ למים, והשיחות האישיים למנטורים... זה מה שעיצב ובנה אותי". (מנהל תוכנית)

מספר מנהלים ביצעו למידה על סמך הניסיון שנצבר בעמותה בנושא מנטורינג, בעיקר באמצעות מסמכים המסמכים פעילות עבר, שיחות עם מנטורים ומנהלים אחרים בהווה ובעבר וקריאת סיכומים מתועדים של מנטורים.

"נצבר אצלנו ידע מסוים לגבי המנטורינג. היה קובץ של הסקת מסקנות על דברים שלא עבדו. שוחחתי עם המנהלת מאז". (מנהלת תוכנית)

בשתי תוכניות, המנהלים שרואיינו היו הראשונים לכהן בתפקיד, ולמידתם את התפקיד התרחשה במקביל לצמיחת התוכנית, ובאופן שהם עצמם היו שותפים לצמיחתה. שלושה מנהלים קיבלו הכשרה בסיסית בלבד עם כניסתם לתפקיד (בשל היות התוכנית חדשה או צומחת, או בשל עזיבה לא צפויה של בעל תפקיד בעמותה שהיה אמור ללוות את כניסתם לתפקיד). עם זאת, רקע וניסיון קודם הקלו עליהם את הכניסה לתפקיד גם בתנאים אלו. ככלל, המנהלים שרואיינו בתוכניות המודל הארצי סבורים שיש בידיהם כיום את הכלים לבצע את תפקידם נאמנה, אך מכלול הראיונות מלמדים כי הלמידה שלהם את התפקיד הייתה חלקית ולא מספיק שיטתית, מה שמעיד על כך שנדרשת התמקצעות של תפקיד המנהל/ת הן בעת הכניסה לתפקיד והן בהמשך הדרך.

התמונה בתוכניות המודלים האזורי והיישובי היא שונה בהשוואה לתוכניות המודל הארצי. במודלים אלה כל התוכניות הן חדשות ולארגונים שמפעילים אותן לא היה רקע מוקדם בניהול התנדבות ולחלקם לא היה רקע בעבודה עם צעירים במצבי סיכון. לעומת התוכניות במודל הארצי שרובן וותיקות והארגונים המפעילים אותן בעלי רקע קודם בעבודה עם מתנדבים. לדברי רכזת השטח של המיזם:

"במודל הארצי לרוב העמותות יש כבר DNA של התנדבות ומנטורים. במודל האזורי והיישובי זה לא קיים בכלל. זה מה שאני עושה, נותנת להם כלים מקצועיים לניהול התנדבות מאלף ועד תו. אני מלווה את המודל האזורי והמודלים היישוביים. אני מסייעת גם לעמותה שתיים סביב תכנים מקצועיים שחסרים שם". (רכזת השטח של המיזם)

מנהלי התוכניות שרואיינו במודל היישובי והאזורי ציינו את המקום המרכזי שתפס המיזם בהכשרתם לתפקיד ובליווי המקצועי שלהם לאורך הדרך, שהתמקד בהיבט של המתנדבים-מנטורים, היות שהניסיון שלהם בתחום זה הוא דל בהשוואה לניסיונם בעבודה עם צעירים במצבי סיכון. המנהלים ציינו את הליווי הצמוד יחסית של רכזת השטח מטעם המיזם, מפגשי הלמידה המשותפים בהנחיית צוות המיזם והחומרים הכתובים שקיבלו מהמיזם.

"הליווי השוטף של המיזם הוא מאד חשוב. יש סנכרון מאד טוב בין רכזת השטח של המיזם לבין המנהלת שלי". (מנהל תוכנית)

"השולחנות העגולים מאד מחוברים לשטח ויודעים לנתב את הכלים שהם נותנים והתוכן לנקודת זמן שאנחנו נמצאים בה". (מנהלת תוכנית)

3.1.4. הקשר של מנהלי התוכניות עם המנטורים והמנטיז

הקשר עם המנטורים

הממצאים העיקריים בהתייחס לקשר בין מנהלי התוכניות למנטורים, שלא במסגרת ההכשרה הקבוצתית, הם: מרבית המנהלים פגשו את כל המנטורים באופן אישי לפחות פעם אחת, על פי רוב בראיון הקבלה. רק בעמותה אחת כלכד מתקיימות פגישות חתך "אחד על אחד" בין המנהל למנטורים. בנוסף, המנהלים פוגשים את המנטורים כקבוצה במפגשי ההדרכה, בעמותות שבהן הם מתקיימים.

תדירות הקשר הרווחת בין המנהלים למנטורים, בהנחה שלא התעוררו קשיים או דילמות מיוחדות, עומדת על אחת לחודש. על פי רוב הקשר בין המנטורים למנהלים מתקיים טלפוני, או באמצעים דיגיטליים (WhatsApp, SMS, מייל, דיווחים מקוונים).

רובם המכריע של המנהלים והמנטורים שרואיינו, תיארו קשר טוב ויציב. שלושה מנהלים סיפרו כי השיח שלהם עם חלק מהמנטורים גולש גם לרמה האישית.

המנטורים הכבירו בשבחים לגבי המנהלים וניכר כי הם רוחשים הערכה רבה כלפיהם. כמו כן סיפרו המנטורים כי הם מרגישים בנוח לפנות אליהם ולהתייעץ, וכי המנהלים מספקים מענה איכותי ומבוסס ניסיון.




כל המנטורים ציינו כי במידה והם זקוקים לעזרה או להתייעצות, הם מרגישים בנוח לפנות לגורמים בתוכנית (מנהל התוכנית וגורמים אחרים אם ישנם) אשר מספקים להם את המענה הדרוש להם. אחד המנטורים ציין גם את הנטוורקינג שמספקת העמותה, אשר מאפשר פתרונות במגוון היבטים.

"בהחלט היתה תחושה שיש לי פה דמות עיקרית מכוונת בארגון שאפשר להתייעץ איתה על כל דבר והמענה היה מידי. התחושה היתה של אמא שמנהלת את כל הפעילות. היא מאוד חמה וחכמה. היא כנראה האדם המושלם לתפקיד". (מנטורית)

הקשר עם המנטיז

ככלל, במרבית התוכניות במודל הארצי, שהשתתפו במחקר, אין קשר ישיר בין המנטיז לבין מנהלי התוכניות לאחר הצימודים, למעט במקרים שנחוצה התערבות מיוחדת. ההסבר לכך הוא, שלעיתים המנטיז נתונים במצב של "ריבוי דמויות טיפוליות" בחייהם, שעלול להעיק ולהכביד עליהם. יחד עם זאת, חשוב שהמנטיז יכירו את מנהל/ת התוכנית ואת תפקידו, בכדי שתהיה להם כתובת לפנייה במידת הצורך, בהיבטים הקשורים למנטור.

מנגד, במרבית הארגונים ישנה הסתכלות של רצף טיפולי במנטיז, הבאה לידי ביטוי בליווי ארוך טווח, מעבר בין תוכניות, או בנייה של תוכנית בוגרים למנטיז. שני ארגונים מקנים למנטיז "קבוצת שווים", המאפשרת עיבוד קבוצתי של חוויית המנטורינג. שני ארגונים מספקים למנטיז מעטפת פוטנציאלית של מענים, מעבר למנטורינג עצמו, כגון: השתתפות בסדנאות מקצועיות (קבלת החלטות, מערכות יחסים וזוגיות, ניהול פיננסי, תעסוקה), אירועים (כנס השכלה, מפגש אמצע ועוד שני אירועים ביחד עם כל המנטורים), קרן מלגות של העמותה (למצבי חרום, משבר, שיעורים פרטיים, אבחונים, מקדמה לתשלום שכ"ל ועוד).

| | | |
|---|-----|--|
|  | 80% | מנטיז שיש להם קשר עם מנהל/ת התוכנית |
| מתוכם: | | |
|  | 88% | יודעים כי מנהל/ת התוכנית יסייעו להם במידת הצורך |
|  | 76% | מרגישים בנוח לפנות למנהל/ת כשהם זקוקים לסיוע |
|  | 69% | הקשר שלהם עם מנהל/ת התוכנית משמעותי ותורם |

באמצעות השאלון למנטיז, נבדק הקשר שלהם עם מנהל/ת תוכנית המנטורינג או עם גורם אחר בארגון המפעיל את התוכנית. ניתן ללמוד מהממצאים כי רוב ברור של המנטיז שהשיבו לשאלון נמצאים בקשר עם המנהל/ת או עם מישהו/מישהי אחר בארגון. כמו כן, ניכר כי איכות הקשר הנתפסת על-ידי המנטיז היא גבוהה למדי. רובם המכריע של המנטיז דיווחו כי הם מרגישים שיש להם "גב" חזק בארגון, שייתן להם סיוע במידת הצורך.

לסיכום,

מאפייני הארגונים - כל הארגונים במיזם למעט שניים אינם עוסקים במנטורינג באופן בלעדי ורוב תוכניות המנטורינג במיזם חדשות (שנתיים ומטה), מה שמזמין למידה והתמקצעות של תחום המנטורינג ברמה הארצית. המיזם הגדיל את היצע תוכניות המנטורינג לצעירים באמצעות תמיכה כספית ומקצועית בארגונים, אך חלק מהתוכניות במיזם מיועדות לאוכלוסיות מסוימות, מה שעלול לצמצם את מתן השירות לצעירים הזקוקים לכך.

תפקיד המנהלים - היחס החציוני בין משרת מנהל/ת תוכנית לבין מספר הצימודים בתוכניות המודל הארצי הוא 1:60. הטווח הוא בין 1:40 ל- 1:70 ותלוי במידת הביסוס של התוכנית ובתמיכה שהיא מקבלת מארגון הגג. רוב המנהלים בעלי רקע מקצועי והשכלה רלוונטיים לתפקיד. ההכשרה לתפקיד של המנהלים במודל הארצי נעשתה לרוב "תוך כדי תנועה" ובאופן לא מובנה, מנגד ההכשרה לתפקיד של המנהלים במודל היישובי והאזורי נעשתה באופן מובנה בהנחיה ובליווי צמודים של המיזם.

הקשר של המנהלים עם המנטורים והמנטיז - קיים קשר טוב בין המנהלים למנטורים וניכר כי המנטורים מרגישים בנוח לפנות למנהלים במידת הצורך. לרוב לא מתקיים קשר קבוע בין המנהלים למנטיז אך במרבית התוכניות קיימת היכרות ביניהם ובחלקם הארגון מעניק להם מעטפת מענים בנוסף למנטורינג. רוב המנטיז מצידם, חשים כי במידת הצורך הם יקבלו סיוע מהארגון.

3.2. מנטורים

מחקר ההערכה בדק את הנושאים הבאים בהתייחס למנטורים בתוכניות המנטורינג הפועלות במסגרת המיזם: גיוס ומיון, דרישות מקצועיות, הכשרה, הדרכה וליווי ותחושת המסוגלות בתפקיד.

3.2.1. גיוס ומיון מנטורים

גיוס המנטורים

כל המרואיינים בתוכניות שהשתתפו במחקר מגייסים מנטורים בשיטת "חבר מביא חבר". נטען כי שיטת גיוס זו יעילה במיוחד, מפני שהמנטורים המגויסים בדרך זו, יותר מתאימים בדרך כלל לתפקיד. מרבית התוכניות מגייסות מנטורים באמצעות שיתופי פעולה עם גופים שונים, כגון: ארגונים במגזר העסקי, איגודים מקצועיים, ארגונים פילנתרופיים, בתי ספר להכשרת מאמנים וכיו"ב.

באחת התוכניות מגייסים מלגאים מתוכנית אחרת המתקיימת בארגון, לשמש כמנטורים של צעירים. גיוס בדרך זו נתפס כאפקטיבי, הן מבחינת מספר המנטורים והן מבחינת התאמתם לתפקיד. זאת מאחר והם מתנדבים לאחר שהם מבינים את מהות התוכנית ואת המחויבויות הכרוכות בה.

מרבית התוכניות מגייסות מנטורים באמצעות הסברה ממוקדת בקרב ריכוז של קהל יעד פוטנציאלי (אירוע התנדבות, חוג בית, הגעה למערך המילואים בצבא, או יחידות התנדבות ביישובים וכו'). גיוס בדרך זו לא מתבצע דרך קבע, וקיימת שונות במידת האפקטיביות שלו בין התוכניות.

חלק התוכניות מגייסות מנטורים דרך פרסומים ברשתות החברתיות ובמדיה. גיוס בערוצים אלה נתפס כאפקטיבי במיוחד.

| | | |
|-----|---------------------------------------|--|
| 42% | "חבר מביא חבר" | |
| 18% | פרסום ברשתות חברתיות או מדיה | |
| 15% | מקום עבודה או לימודים | |
| 14% | שת"פ עם גוף אחר או אירוע גיוס מתנדבים | |
| 8% | היכרות קודמת עם הארגון | |
| 3% | אחר | |

בתוכנית אחת בלבד דווח על קושי לגייס מנטורים, מה שהביא לכך שמנטיז שגויסו לתוכנית ממתנינים למנטור תקופה לא קצרה. בהקשר זה נטען כי חסרים לארגון קשרים או כלים לגיוס. לעומת זאת, במספר עמותות דווח על מצב הפוך בו מנטורים ממתנינים למנטיז, היות וקשה יותר לגייס מנטיז לתוכנית מאשר מנטורים.

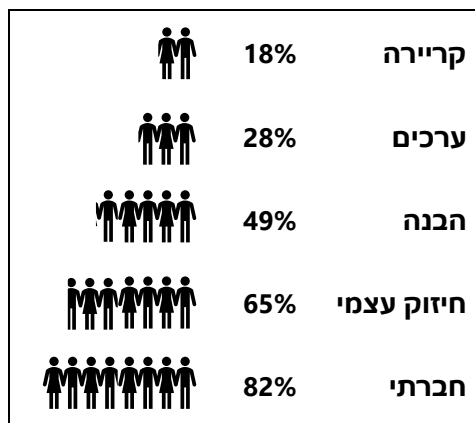
מתוך הממצאים של שאלון המנטורים ניתן ללמוד כי רובם נחשפו לאפשרות להיות מנטור באמצעות אנשים אחרים (חברים / בני משפחה שמשמשים או שימשו בעבר כמנטורים). מנטורים אחרים נחשפו לעניין במגוון של דרכים אחרות, שהבולטות בהן: פרסום ברשתות החברתיות/מדיה, דרך מקום העבודה או הלימודים שלהם, דרך אירוע גיוס מתנדבים או דרך שיתוף פעולה של הארגון עם גוף אחר.

ניתן לומר כי שתי הדרכים היעילות ביותר לגיוס מנטורים, הן מבחינת התשומות, והן מבחינת התאמת המועמדים לתפקיד הן "חבר מביא חבר" ושיתוף פעולה של הארגון עם ארגונים נוספים (למשל: מקומות עבודה, מוסדות לימוד, עמותות וארגונים פילנתרופיים ועוד). בשתי דרכים אלו, האחריות והשקעת הזמן בגיוס המנטורים היא של גורמים אחרים ולא של הארגון עצמו, שיכול לפנות יותר זמן ומשאבים לתהליך המיון וההכשרה של המנטורים.

המניעים להיות מנטור

באמצעות השאלון למנטורים, נבדק סוג המוטיבציה שלהם להתנדב לתפקיד זה. המניעים להתנדבות חולקו לחמישה סוגים עיקריים, בהתאם לשאלון Volunteer Function Inventory של קלרי ועמיתיו (1998) [18] בו נעשה שימוש בתחום החונכות הבית-ספרית על-ידי קרשר ועמיתיו (2005) [19]:

1. **ערכים** - המנטור יגויס מביא לידי ביטוי ומימוש את מערכת הערכים של המנטור וסביבתו הקרובה (למשל: 'החברים שלי מנטורים').
2. **הבנה** - הזדמנות של המנטור לרכוש או לשכלל ידע, מיומנויות או הבנה במסגרת ההתנדבות (למשל: 'החונכות מאפשרת לי להגיע לפרספקטיבה חדשה על דברים').
3. **חברתי** - מבטא רצון של המנטור לתרום לחברה (למשל: 'אני מגלה דאגה כלפי אלה שהם פחות בני מזל ממני').
4. **קריירה** - מבטא רצון של המנטור להתפתחות מקצועית (למשל: 'המנטור יגויס מסייע לי במקצוע שבחרתי').
5. **חיזוק עצמי** - משקף את הרצון של המנטור לגדילה, התפתחות עצמית והערכה (למשל: 'המנטור יגויס גורם לי להרגיש נחוץ').



תשובותיהם של המנטורים (n=141) מלמדים כי המניע העיקרי שלהם להתנדב לתפקיד הוא **חברתי** - רצון לתרום לחברה בה הם חיים. מניע בולט נוסף הוא רצונם ל**חיזוק עצמי** - גדילה, התפתחות והערכה עצמית. כמחצית מהמנטורים ציינו מניע של **הבנה** - רכישה או שכלול של ידע ומיומנויות אישיות.

ניתן לומר כי המניעים של המנטורים הם מאוזנים למדי בין רצון לתרום לחברה בה הם חיים לבין רצונם להיתרם בעצמם באמצעות התפתחות אישית ורכישת ידע ומיומנויות שונות.

קריטריונים לתפקיד מנטור/ית

למעט גיל, באף אחד מהתוכניות שרואיינו למחקר לא הוצגו **קריטריונים** ספציפיים הנוגעים למאפייני רקע הנדרשים מהמנטורים, כדוגמת השכלה, מקצוע, רקע סוציו-אקונומי או ניסיון קודם בהתנדבות. בהקשר זה נטען כי רבגוניות במאפייני המנטורים מאפשרת התאמה טובה יותר למנטז, אשר לכל אחד מהם מאפיינים וצרכים ייחודיים. בנוסף נטען כי הטרוגניות במשלחי היד של המנטורים מרחיבה את מעגל הנטוורקינג של הארגון ואת היכולת לסייע למנטז.

"המנטורים מעשירים אותנו וגם מגדילים את הנטוורקינג שלנו. יש לנו עכשיו קשרים בצבא ובגורמים נוספים. מנטורים מהמטרה מסייעים לסגור תיקים. צעירים שמחפשים עבודה? – אז מנטורים עוזרים."

ההרחבה היא מבורכת ומעשירה אותנו, גורמת לנו לצאת מהגבולות שלנו ונותנת פרספקטיבה אחרת למנטורים. כל אחד מביא את המטען האישי שלו לחונכות". (מנהלת תוכנית)

בכל התוכניות ישנו קריטריון של גיל מינימלי: +45 (תוכנית אחת), +35 (שתי תוכניות), +30 (תוכנית אחת) ו-25 (תוכנית אחת). בתוכנית אחת מוגדר גם קריטריון גיל מקסימלי של 70. בהקשר זה נטען כי אנשים בגילאי 35 או 45 ומעלה הם על פי רוב מבוגרים אשר כבר עשו לעצמם ולביתם מבחינה משפחתית ומקצועית, ועל כן הם בעלי פניות רגשית וטכנית גבוהה יותר לעומת מתנדבים צעירים יותר. מנגד, בארגון המלווה חיילים, נטען כי לעיתים המנטיז יצרו חיבור טוב יותר עם מנטורים הקרובים אליהם יותר בגיל.

"זה משהו שעלה מהחיילים בשטח: הרבה פעמים החיילים לא רוצים פסיכולוג, עו"ס, מפקד או מג"ד. רוצים אח גדול, דמות שיוכלו להתחבר אליו, לשבת איתו על כוס קפה או בירה. אז הכנסנו חברה יותר צעירים. בודקים עם הצעירים אם הם רוצים מנטור צעיר או מבוגר". (מנהלת תוכנית)

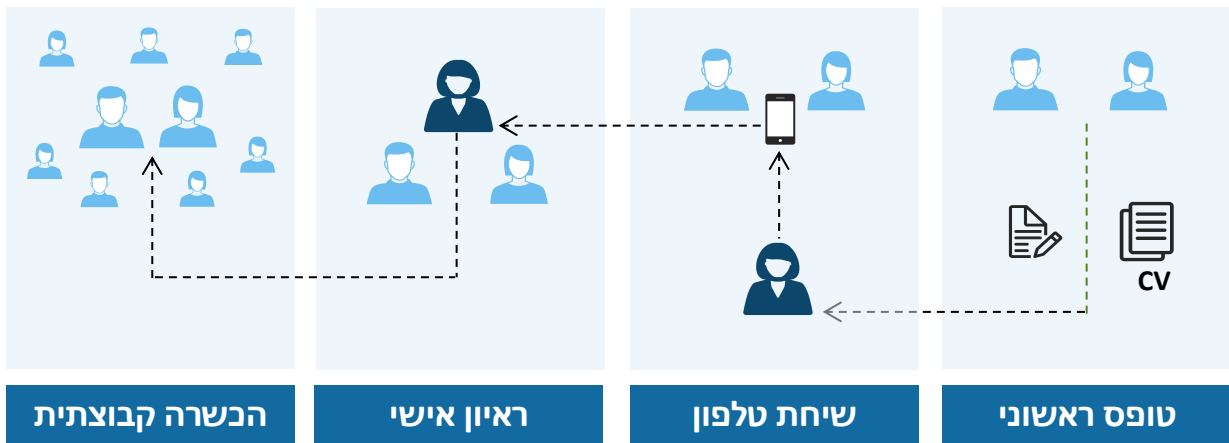
קריטריונים נוספים שקיימים בתוכניות הם: הפגנת מוטיבציה ומחויבות לתהליך, גמישות מחשבתית, יכולת הקשבה, הכלה, וחוסר שיפוטיות. ארגון אחד שמקפיד על קבלת מנטיז בוגרי שירות צבאי או לאומי בלבד, מקבל גם מנטורים העומדים בתנאי זה.

"בשיחת היכרות חשוב לי להבין משהו בגישה הכללית של המנטור. דברים שיותר קשורים להשקפה: יכולת גמישות, יכולת להכיל, לקבל תסכולים בתהליך. גישה לא שיפוטית כלפי הצעירים והצעירות". (מנהלת תוכנית)

"צריכים להיות אנשים שחיים בשלום עם עצמם. לא מנסים לעשות את התיקון על מישהו אחר" (מנהלת תוכנית)

מיון המנטורים

תהליך המיון של המנטורים הוא דומה למדי בקרב כל התוכניות שרואיינו למחקר וכולל ארבעה שלבים עיקריים:



פרטים ראשוניים - המועמדים לתפקיד מנטור ממלאים טופס ראשוני של פרטים אישיים. בחלק מהתוכניות מבקשים מהמנטורים לשלוח בנוסף גם קורות חיים.

שיחת טלפון מקדימה - מנהלי התוכנית פונים טלפונית למנטורים שמילאו פרטים, לצורך הסבר על התוכנית, תאום ציפיות ראשוני והתרשמות ראשונית מהם. למשל, היו מנהלים שסיפרו כי דיברו בטלפון עם מועמדים שסברו כי המנטורינג נעשה בתשלום ומשהתברר להם שלא כך הדבר, הם בחרו שלא להמשיך בתהליך המיון.

ראיון אישי - מתקיים ראיון אישי בין מנהל/ת התוכנית לבין כל אחד מהמועמדים, לצורך בחינת התאמתם לתפקיד. בתקופת הקורונה התקיימו ראיונות אלה על-פי רוב באמצעות אפליקציית זום.

הכשרה קבוצתית - במרבית התוכניות, לאחר שהמנטורים התקבלו לתפקיד הם מוזמנים להכשרה קבוצתית ראשונית, שמשמשת בין היתר גם למיון טבעי של מנטורים שאינם מעוניינים להמשיך בתהליך.

ראוי לציין כי למרות שתהליך המיון דומה בשלביו בין התוכניות השונות, קיימת שונות רבה בהיקף ובעומק תהליך המיון בין התוכניות, כתלות בהיקף המשאבים העומדים לרשות הארגון (לרבות היקף משרת מנהל/ת התוכנית), הניסיון הנצבר בארגון, אילוצי זמן, ועצם קיומה או העדרה של הכשרה קבוצתית טרם הצימוד. במקרים בהם גיוס המנטורים מתבצע באמצעות שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים או בשיטה של "חבר מביא חבר", שיעור הניפוי של המועמדים לתפקיד הוא נמוך יחסית.

| | | |
|-----|-------------------|--|
| 94% | ראיון אישי | |
| 90% | שיחת טלפון מקדימה | |
| 89% | טופס פרטים אישיים | |
| 83% | הכשרה קבוצתית | |
| 69% | יום חשיפה | |
| 46% | משלוח קורות חיים | |

בשאלון למנטורים הם נתבקשו לציין אילו מרכיבים נכללו בתהליך המיון שלהם לתפקיד וכיצד הם מעריכים את תהליך המיון שעברו. הנתונים שדווחו על-ידי המנטורים (n=147) מחזקים את ממצאי הראיונות שהתקיימו עם מנהלי התוכניות ולפיהם תהליך המיון של הרוב המכריע של המנטורים מורכב מהעברת טופס פרטים אישיים, שיחת טלפון מקדימה, ראיון אישי והכשרה קבוצתית. כמו כן, עולה כי למעלה משני שלישי מהמנטורים השתתפו ביום חשיפה וכמחצית ומהם התבקשו להעביר לארגון קורות חיים כחלק מהתהליך המיון.

כאמור, המנטורים התבקשו לחוות את דעתם בנוגע לתהליך המיון שעברו. חוות הדעת של המנטורים (n=147) בנושא הייתה חיובית ביותר:

- **95%** מהם ציינו כי התהליך היה סביר והגיוני בדרישותיו.
 - **93%** מהם ציינו כי התהליך נעשה בצורה מקצועית.
- בתשובה לשאלה פתוחה שעסקה בנקודות לשיפור תהליך המיון, ציינו מרבית המנטורים כי תהליך המיון היה מוצלח, מקצועי ומדויק וכי אין להם הערות לשיפורו. חלק מהמנטורים הציעו את השיפורים הבאים לתהליך:
- לצמצם את פרק הזמן שבין הבעת הנכונות של המנטור להתנדב ועד לתחילת תהליך המיון.
 - להוסיף אמצעי מיון נוספים, למשל: ראיונות עומק, ראיונות קבוצתיים ודינמיקה קבוצתית.
 - לבקש קורות חיים, לרבות ממליצים.
 - לבדוק באופן מעמיק יותר את יכולות המנטור.
- מנטורים נוספים ציינו הצעות לשיפור הנוגעות למתן מידע רב ומדויק יותר למנטורים במהלך תהליך המיון:

- שקיפות גדולה יותר לגבי התהליך המנטורינג עצמו (מחויבות לתוכנית, מה זה כולל, אתגרים וקשיים הניצבים בפני המתנדבים, מידת מעורבות מנהל התוכנית).
 - מתן אפשרות להתייעץ ולקבל מידע ממנטור שנמצא בתוכנית ואפשרות להיפגש עם מנטורים ממגוון של תוכניות.
- ניתן לומר כי תהליך המיון הקיים ברוב התוכניות הוא יעיל ואיכותי מאחר ושיעור הנשירה של מנטורים הוא נמוך מאד בכל התוכניות (כ- 10%) ומתרחש ברובו בשלב ההכשרה הראשונית, לפני הצימוד למנטי. בנוסף, המנטורים עצמם מעריכים את התהליך באופן חיובי ביותר.

3.2.2. דרישות מקצועיות מהמנטורים

הראיונות עם מנהלי התוכניות מלמדים כי:

- בכל התוכניות ישנה דרישה מהמנטורים לתדירות מינימאלית של מפגשים עם המנטי, בטווח של פעם בשבוע עד פעם בחודש. בפועל, דיווחו המנהלים כי היענות של המנטורים לדרישה זו היא גבוהה.
- בכל התוכניות נדרשים המנטורים לנוכחות במפגשי ליווי והכשרה, שמירה על קשר עם המנהל והצפת קשיים או דילמות במידה ואלו מתעוררים. בפועל, דיווחו המנהלים כי היענות של המנטורים להשתתפות בהדרכות והכשרות היא בינונית והיענות למילוי הדיווח השוטף היא נמוכה.
- בארגון אחד ישנה דרישה למילוי שאלוני מעקב והערכה: שאלונים למילוי ביחד עם הצעיר בנוגע לתהליך המנטורינג, ושאלונים למילוי עצמי בנוגע לתפיסת התפקיד והארגון.
- המנהלים דיווחו על הקושי לאכוף את הנוכחות במפגשי ההדרכה, מאחר ומדובר במתנדבים שאין עימם יחסי עובד מעביד. יתירה מכך, הטלת סנקציות כלפי מנטורים שאינם נוכחים בהדרכה באופן סדיר, עשויה לפגוע במנטי.

דיווח שוטף

ניתן ללמוד מהראיונות עם בעלי התפקידים בתוכניות כי כולם מבקשים מהמנטורים לדווח באופן קבוע על התקדמות תהליך המנטורינג. בשלוש תוכניות במודל הארצי, המנטורים מתבקשים למלא טופס דיווח מקוון בסוף כל פגישה עם המנטי, בארגון הרביעי ישנו דיווח קבוע אחת לחודש ובארגון החמישי הדיווח מתבצע אחת לחודש באופן טלפוני או בהודעה כתובה למנהלת התוכנית והיא עצמה מתעדת את הדברים באופן מסודר.

עוד עולה מהראיונות כי קיים פער בין הדרישה מהמנטורים לדיווח לבין הנעשה בפועל: מנהלים במספר תוכניות וגם חלק מהמנטורים שהתראיינו, הצביעו על שיעור היענות נמוך ביותר של המנטורים למילוי טופסי הדיווח, כאשר באחת התוכניות סופר על שיעור היענות של פחות מ- 20%. המנטורים עצמם תלו את היעדר הדיווח ב"צנעת הפרט של המנטי" ובחוסר רצון להכניס "פורמאליות" להתנדבות. המנהלים ציינו, שמאחר ומדובר באוכלוסיית מתנדבים, קשה לאכוף את הדיווח, אולם הם מקפידים להתקשר למנטורים אשר לא דיווחו כנדרש.

"לא כל המנטורים מעדכנים ומי שלא אני מרים טלפון או שולח הודעה. יש הרבה מנטורים שלא מעדכנים. זו בעיה. זה גם גורם לי לעבודה וזה גם יכול להצביע על בעיה. לרוב המנטורים שמעדכנים הם אלו שמצליחים ורוצים לשתף בהצלחה" (מנהל תוכנית)

"אני לא מספק את הדיווח, לא כתבתי פעם אחת. אהבתי שזה לא היה ממוסד... אני לא אמצא את עצמי במשהו ממוסד... זה שזה מתחיל להיות פורמלי מידי ושצריך שהכל יהיה רשום ומסודר, אז זה מאבד קצת מהחן הראשוני שלו, של תחושת ה"ביחדנס" הזה... אני חי טוב באזורים אפורים לא מוגדרים, טוב לי בהם..." (מנטור)

לדברי מרבית מנהלי התוכניות שרואיינו, הם אלה המרכזים את הטיפול בדיווחים. מרביתם קוראים את הדיווחים באופן קבוע, מגיבים למנטור במידת הצורך או מערבים גורם רלוונטי אחר בארגון. בשתי עמותות נחשפות לדיווחים גם מנחות קבוצות אשר מדריכות את המנטורים לאורך התהליך והן משתמשות בהם בהדרכה הקבוצתית לצורך לימוד, שיח ודיון.

| | | |
|---------------|-----|--|
| | 67% | המנטורים שהארגון מבקש מהם דיווח שוטף |
| מתוכם: | | |
| | 56% | מעבירים את הדיווח בפועל (לעיתים קרובות או תמיד) |
| | 29% | מקבלים תגובה כלשהי על הדיווח (לעיתים קרובות או תמיד) |

בשאלון למנטורים (n=147) הם נתבקשו לציין האם הם מתבקשים להעביר דיווח שוטף על התקדמות תהליך המנטורינג, האם הם עושים זאת בפועל והאם הם מקבלים תגובה כלשהי על הדיווח שהעבירו. בדומה לממצאי הראיונות, ברוב התוכניות מבקשים מהמנטורים דיווח שוטף אך רק כמחצית מהמנטורים מקפידים להעביר את הדיווח באופן סדיר. בנוסף, ניכר כי רק מיעוט מהמנטורים מקבלים התייחסות כלשהי על

הדיווח שהעבירו, מה שיכול להסביר את ההיענות הנמוכה שלהם לדרישת הדיווח, אשר יתכן ונתפסת על-ידם כמטלה ביורוקרטית ותו לא.

3.2.3. הכשרה, הדרכה וליווי של המנטורים

הכשרה לתפקיד

ניתן ללמוד מהראיונות עם בעלי תפקידים בארגונים כי רוב התוכניות מכשירות את המנטורים לתפקיד. ההכשרה כוללת תכנים, כגון: היכרות עם הארגון, היכרות עם אוכלוסיית הצעירים בסיכון, תפקיד המנטור ודמותו, גבולות

| | | |
|---------------|-----|--------------------------------------|
| | 66% | מנטורים שהשתתפו בהכשרה לתפקיד |
| מתוכם: | | |
| | 77% | בהכשרה קבוצתית |
| | 16% | קבוצתית ואישית |
| | 7% | אישית בלבד |

התפקיד, מיומנויות התקשרות עם המנטיז ועוד. בארגון אחד אין הכשרה לתפקיד ובמקום זאת המנטורים מקבלים חומר כתוב לקריאה. בארגון נוסף אין הכשרה לתפקיד או כל הכנה אחרת למנטורים. לדברי מנהלת התוכנית, ההכשרה נמצאת בהתהוות וטרם יצאה אל הפועל בשל דחיפות שעלתה מהשטח להתחיל את הפעילות.

בשאלון למנטורים הם נתבקשו לציין האם הם השתתפו בהכשרה לתפקיד, איזו סוג של הכשרה,

ומשך ההכשרה. בנוסף, הם נתבקשו להעריך את ההכשרה שבה השתתפו בשלושה ממדים: מקצועיות, רלוונטיות ומתן כלים ראשוניים.

| משך הכשרה ממוצע 13 ש' | | |
|-----------------------|-----|-------------------------|
| | 95% | ההכשרה הייתה מקצועית |
| | 94% | רלוונטית |
| | 83% | נתנה ידע וכלים ראשוניים |

ניתן ללמוד מהממצאים כי שני שלישי מהמנטורים (n=147) השתתפו בהכשרה לתפקיד. מתוך אלה שהשתתפו בהכשרה לתפקיד (n=98), רובם השתתפו בהכשרה קבוצתית ומיעוטם בהכשרה אישית. משך ההכשרה הממוצע היה גבוה למדי - 13 שעות בממוצע. בנוסף, ההכשרה הוערכה על-ידי המנטורים שהשתתפו בה כמוצלחת מאד, אך ניכר כי חסרו בה מעט ידע וכלים ראשוניים לעבודת המנטור.

הדרכה וליווי במהלך התפקיד

ניתן ללמוד מהראיונות עם בעלי התפקידים בתוכניות כי בכולן, למעט אחת, מתקיימת הכשרה למנטורים במהלך התפקיד, בהיקף של 12-3 מפגשים לשנה. המפגשים משלבים תוכן מקצועי עם עיבוד קבוצתי המאפשר הצפת דילמות ושיח עמיתים. תכנים לדוגמה במפגשי ההכשרה: פרקטיקות ליצירת אמון, הבניית תמונת עתיד, התנהגויות סיכוניות של צעירים ועוד. בארגון אחד מתקיימים אירועים משותפים למנטורים ולמנטיז ובארגון נוסף מתקיימות הרצאות מקצועיות למנטורים על-ידי מרצים חיצוניים לארגון.

בנוסף להדרכה הקבוצתית, דיווחו כל התוכניות כי הן מקיימות מפגשי ליווי פרטני למנטורים עם מנהל/ת התוכנית, בהתאם לצורך. על פי רוב הליווי ניתן במידה והמנטור פונה או מציף קושי, בהתקשרות יזומה עם המנהל/ת או בדיווחי סטטוס שהוא מעביר לארגון.

בשאלון למנטורים (n=147) הם נתבקשו לציין באילו מרכיבים של הדרכה הם משתתפים במהלך תפקידם כמנטורים, לאחר הצימוד עם המנטיז. לגבי כל אחד מהמרכיבים הם נתבקשו לציין עד כמה הוא משמעותי עבורם.

| משמעותי למנטורים (במידה רבה) | תדירות (אחת לחודש ומעלה) | % מנטורים שמקבלים | |
|------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| 60% | 65% | 85% | הדרכה קבוצתית קבועה |
| 64% | - | 78% | הרצאות מקצועיות |
| 63% | - | 73% | הדרכה אישית עפ"י צורך |
| 65% | 75% | 46% | הדרכה אישית קבועה |

ניתן ללמוד מהממצאים כי הדרכה קבוצתית קבועה היא מרכיב ההדרכה השכיח ביותר בקרב המנטורים וכשני שלישי מהם דיווחו כי הם משתתפים בה בתדירות של אחת לחודש או יותר. בנוסף, עבור כרבע מהמנטורים יש את האפשרות לקבל הדרכה אישית על-פי הצורך. מבחינת המשמעות של מרכיבי ההדרכה השונים

למנטורים, ניכר כי היא בינונית ומעלה בלבד. כשני שלישי בלבד מהמנטורים מדווחים כי מרכיבי ההדרכה השונים הם משמעותיים עבורם במידה רבה, ללא הבדל של ממש בין המרכיבים השונים.

המנטורים התייחסו לציין בשאלון מה היו משפרים בהכשרה, בהדרכה ובלייווי שהם קיבלו ומקבלים בתוכניות. הנושאים העיקריים שעלו על-ידם הם:

- יותר ליווי והדרכה לאחר תחילת המנטורינג, בדגש על ליווי פרטני: מענה לדילמות וקשיים שמתעוררים בתהליך, עיבוד חוויות מהמנטורינג, התקשרות יזומה מצד התוכנית לביור צרכים של המנטור וכו'.

- יותר הכשרה קבוצתית ומפגשים של מנטורים (למידת עמיתים), במיוחד לאחר תחילת המנטורינג (שיתוף, שמיעת דילמות של מנטורים אחרים וחשיבה משותפת נתפסים כמסייעים ומשמעותיים).
- יותר הכשרה לפני תחילת המנטורינג (הצגת סיטואציות, מקרים ותגובות, מתן כלים).
- יותר העשרה מצד גורמים שונים (מרצים מומחים, הנחיה של מכוון אדלר, מנטורים, בוגרי חניכה, אנשי שטח, עו"ס וכו').
- מתן חומר כתוב למנטורים (על מענים שונים בקהילה, חומר רקע, פעילויות לדוגמה).
- הוספת תכנים ודיוק ההכשרה הניתנת: התאמת ההכשרה לאופי ורקע הקבוצה והצעיר, הוספת תכנים רלוונטיים (התמודדות עם מצבים של חוסר הצלחה, התנהגות ודרכי פעולה של צעירים במצבי סיכון, חשיבות בניית יחסי אמון עם המנטי טרם הבניית מטרות, הכוונה איך להתנהג עם המנטי ואיך להשפיע עליו), קושי בקיום מפגשים בזום, קבלת הכשרה ביחד עם המנטי.

3.2.4 הערכת התמיכה שמקבלים המנטורים מהתוכנית

ככלל, המנטורים שהתראיינו מכירים בחשיבותם של ההכשרה לתפקיד וההדרכה והליווי במהלך התפקיד. הדבר נכון גם לגבי מנטורים אשר סבורים כי הניסיון האישי והמקצועי שלהם סיפק להם את כל הכלים הדרושים לליווי מיטבי. מבין המנטורים שלא קיבלו שום הכשרה לתפקיד, שניים טענו כי הרגישו שיש להם את הכלים הדרושים לשם מתן ליווי אופטימאלי, בשל רקע קודם שלהם בתחום הטיפול או ההתנדבות. לעומתם, מנטור אחר סבר כי נכון היה לקיים הכשרה מסודרת לתפקיד, בכדי למסגר את תפקיד המנטור בהיבטים של הגדרת התפקיד וגבולותיו. לדבריו היבטים אלו אינם ברורים לו די הצורך.

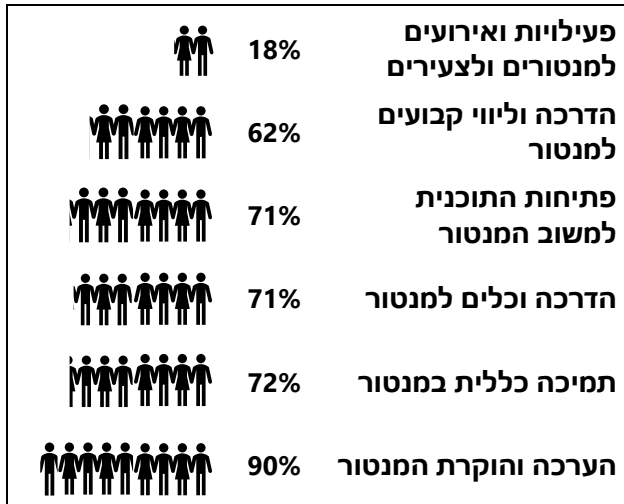
"בתחילת הדרך הרגשתי שיש לי את הכלים בגלל ניסיון של 11 שנים בהתנדבות אחרת... אני חושבת שניסיון חיים, וחוויות אישיות שעברת עם הילדים שלך מאוד עוזרים. אלו משאבים שיש לך מעצמך. אבל ההדרכות שאנחנו מקבלים 'משייפות' גם כן. התכנים שמביאים נותנים מענה אקדמי לדברים שאנחנו מתמודדים איתם" (מנטורית)

"אז, כשהתחלתי, לא הרגשתי שחסר לי משהו. היום אני חושב שכן היה צריך לתת setting, להסביר איך זה צריך להיראות, באיזו צורה" (מנטור)

כל המנטורים ציינו כי במידה והם זקוקים לעזרה או להתייעצות, הם מרגישים בנוח לפנות לגורמים הרלוונטיים בארגון (מנהל/ת התוכנית וגורמים אחרים), אשר מספקים להם את המענה הדרוש להם. אחד המנטורים ציין גם את הנטוורקינג שמספק הארגון, אשר מאפשר פתרונות במגוון היבטים.

"לא היה חסר ליווי. הליווי היה מאוד מחבק. הייתה הרגשה שתמיד יש עם מי להתייעץ. וגם הייתה הרגשה שהכל לגיטימי. להכל נקבל תשובה, ותשובה אינטליגנטית. אם היה חסר לי משהו היה לי ברור מאוד ממי אני מבקשת את זה" (מנטורית)

הערכת התמיכה הכוללת שמקבלים המנטורים מהתוכנית בהן הם משתתפים נבדקה גם באמצעות השאלון למנטורים, באמצעות שני מדדים שונים: Perceived Program Support Scale - I Programmatic Support.



תמיכת התוכנית על-פי Programmatic Support -

מדד Programmatic Support נלקח משאלון MCQ של האריס ונאקולה (2008) [20]. השאלון בודק את תמיכת התוכנית במנטורים ומורכב מ-4 פריטים העוסקים בנושאים הבאים: קבלת הדרכה וכלים מקצועיים, קבלת הדרכה וליווי קבועים, תמיכה כללית ופעילויות ואירועים משותפות למנטורים ולמנטזי. אנו הוספנו למדד שני פריטים נוספים: פתיחות התוכנית לקבלת משוב מהמנטורים והוקרה של התוכנית למנטורים ($\alpha=.823$). המנטורים נתבקשו לציין עד כמה נושאים אלה מתקיימים בתוכנית, בסולם בן 5 דרגות, כאשר 1- כלל לא ו-5 במידה רבה מאד. ניתן ללמוד מתשובות המנטורים ($n=147$) כי רובם חושבים שהתוכנית בה הם משתתפים מוקירה את עבודתם ותומכת בהם במידה רבה מאד. יחד עם זאת, ניכר כי חלק לא מבוטל מהמנטורים מצביעים על מחסור בהדרכה וליווי קבועים וניכר כי כמעט ולא מתקיימות פעילויות משותפות למנטורים ולמנטזי ביוזמת התוכנית.

במידה רבה מאד. ניתן ללמוד מתשובות המנטורים ($n=147$) כי רובם חושבים שהתוכנית בה הם משתתפים מוקירה את עבודתם ותומכת בהם במידה רבה מאד. יחד עם זאת, ניכר כי חלק לא מבוטל מהמנטורים מצביעים על מחסור בהדרכה וליווי קבועים וניכר כי כמעט ולא מתקיימות פעילויות משותפות למנטורים ולמנטזי ביוזמת התוכנית.



תמיכת התוכנית על-פי Perceived Program

(**PPSS Support Scale**) - מדד זה [21] עוסק בתמיכה שמקבל המנטור מצוות התוכנית בה הוא משתתף, ועושה שימוש ב-9 פריטים המתייחסים לפעולות הנעשות על-ידי צוות התוכנית ($\alpha=.944$): הבנת המצב עמו מתמודד המנטור, לימוד המנטור כיצד להתמודד עם מצבים שמתעוררים בליווי, אספקת מידע למנטור לחשיבה אחרת על הליווי, תמיכה במנטור כאשר הוא נתקל בקשיים, אספקת מידע למנטור על אודות שירותים ומענים לצעיר, מודעות למאמץ המושקע על-ידי המנטור, עזרה בעיבוד הרגשות והתחושות של המנטור, הקניית כישורים המסייעים בליווי הצעיר והקניית אסטרטגיות התערבות להתמודדות עם הצעיר. המנטורים נתבקשו לציין באיזו מידה צוות התוכנית עוסק בנושאים אלה, בסולם בן 5 דרגות, כאשר 1- במידה נמוכה מאד ו-5 במידה רבה מאד.

במידה רבה מאד. ניתן ללמוד מתשובות המנטורים ($n=147$) כי הם מעריכים את התמיכה שהם מקבלים מצוותי התוכנית כרבה למדי, בעיקר בהיבט של תמיכה כללית בעבודתם, הבנת המצב איתו הם מתמודדים והמאמץ אותו הם משקיעים במסגרת תפקידם כמנטורים. יחד עם זאת, ניכר כי יש מקום לשיפור בתמיכה שמקבלים המנטורים בכל הקשור להקניית מיומנויות, כישורים ואסטרטגיות ספציפיות לליווי המנטזי ובעיקר כאלה שיאפשרו להם להתמודד עם

ניתן ללמוד מתשובות המנטורים ($n=147$) כי הם מעריכים את התמיכה שהם מקבלים מצוותי התוכנית כרבה למדי, בעיקר בהיבט של תמיכה כללית בעבודתם, הבנת המצב איתו הם מתמודדים והמאמץ אותו הם משקיעים במסגרת תפקידם כמנטורים. יחד עם זאת, ניכר כי יש מקום לשיפור בתמיכה שמקבלים המנטורים בכל הקשור להקניית מיומנויות, כישורים ואסטרטגיות ספציפיות לליווי המנטזי ובעיקר כאלה שיאפשרו להם להתמודד עם

מצבים מורכבים בהם הם נתקלים בתהליך הליווי. משמעות הדבר, שההדרכה השוטפת של המנטורים צריכה להיות מקצועית יותר ולהתמקד בארגז כלים מוגדר הכולל מגוון של מיומנויות, כישורים ואסטרטגיות התמודדות עם המנטיז במגוון של מצבים.

3.2.5. הוקרה למנטורים

באופן כללי, עולה מהראיונות עם המנטורים כי הם מרגישים מוערכים, הן על-ידי הארגונים והן על-ידי המנטיז עצמם:

- עיקר ההערכה וההוקרה למנטורים מגולמת במילים. מרבית המנטורים העידו כי הם חשים שהתנדבותם מוערכת וכי המנהלים מבטאים את הערכתם כלפיהם באמצעות שיחה ובמהלך מפגשי ההכשרה.
- בשלושה ארגונים המתנדבים מקבלים תשורות צנועות (למשל: הגדה של פסח, מחברת של הארגון, ספר, שוקולד, עציץ).
- בשני ארגונים מתקיים ערב הוקרה / יום עמותה בהשתתפות המנטורים.
- מחוות נוספות הן תעודה, מכתב הוקרה, הצגת מנטורים נבחרים וסיפור הליווי (מול תורמים או בערב ההוקרה).
- מספר מנטורים סיפרו כי פידבק חיובי מצד הצעיר הוא בגדר הוקרה עבורם.

"מרגישה שההתנדבות שלי מוערכת. נפגשנו פעם בחודש, ושמענו שם שסומכים עלינו, ושנאנחנו עושים עבודה טובה, ושצריכים אותנו. לקראת הסוף היו 2-3 מפגשים עוצמתיים. המפגש האחרון היה עם הצעירים. היה מאוד מרגש, מושקע מבחינת תוכן על ידי העמותה. זה לא אירועים נוצצים, אלא צנועים שהתוכן מאוד מרכזי בהם. כן, גם מהצעירה קיבלתי פידבק שזה הכי חשוב" (מנטורית)

- חלק מהמנטורים ציינו כי אין להם צורך או ציפייה להוקרה (חומרית או אחרת) מצד הארגון, כיוון שלא זו המטרה שלשמה הם מתנדבים. לעומתם, אחד המנטורים סבור כי יש מקום להוקרה מוסדרת מטעם הארגון.

"האם ההתנדבות מוערכת? אני לא נותנת על זה את הדעת. מניחה שכן, אבל לא בשביל זה אני כאן. אני לא חושבת שבעמותה מקבלים אנשים כמובן מאליו. כנ"ל לגבי הוקרה. זה לא רלוונטי. לא על זה קם ונופל דבר. לא בגלל זה אני בוחרת להתנדב" (מנטורית)

3.2.6. תחושת המסוגלות של המנטורים

המושג "תחושת המסוגלות העצמית" (Self-Efficacy), שנטבע על ידי בנדורה (1977), מתייחס לאמונות האדם באשר ליכולותיו ולתוצאות מאמציו במצבים שונים. התנהגותו של האדם ויכולת ההתמודדות שלו עם מצבי חיים שונים, מושפעים מאמונות אלו באופן ישיר [22]. מחקרים הראו כי קיים קשר בין המסוגלות העצמית של האדם לבין תפיסותיו העצמיות בנוגע לידע, ליכולת האישית, לרמת הביצוע והשליטה שלו, וקשורה לפעולות עתידיות ספציפיות שלו [23]. בהקשר של תהליך מנטורינג, תחושת המסוגלות של המנטור מתייחסת לאמונתו ביכולותיו ובפעולותיו להשפיע באופן חיובי על הצעיר אותו הוא מלווה.

תחושת המסוגלות נבדקה בקרב המנטורים באמצעות שאלון (Mentor Efficacy Scale) **MES** של סטראפ עמיתיו (2014), הכולל 22 פריטים, מתוכם נבחרו 5 פריטים [24].



למנטורים הוצגו 5 פריטים המתמקדים ביכולות שלהם ($\alpha=.732$) והם נתבקשו לציין את מידת הסכמתם עם פריטים אלה על סולם בן 5 דרגות, כאשר 1- כלל לא מסכים ו-5 מסכים מאוד. הנתונים המוצגים משמאל הם שיעור המנטורים שהשיבו 4-5 (מסכים-מסכים מאוד).

ניתן ללמוד משקלול התשובות של המנטורים (n=144) כי המסוגלות העצמית שלהם היא נמוכה-בינונית - 45%. יחד עם זאת, יש לציין כי הפריטים בשאלון MES מנוסחים באופן מעט

טוטאלי ומתייחסים ליכולת של המנטורים להשפיע על "כל צעיר" ולכן ניתן להתייחס לממצאים כמחמירים מעט.

השוואה בין קבוצות של מנטורים מלמדת כי למנטורים גברים יש תחושת מסוגלות גבוהה יותר בהשוואה למנטוריות נשים. בנוסף, ניכר כי תחושת מסוגלות המנטור הכי נמוכה בשלושת החודשים הראשונים לליווי הצעיר, עולה משמעותית בין החודש הרביעי לחודש השישי לליווי, יורדת שוב לרמתה הראשונית החל מהחודש השביעי לליווי ונשארת יציבה לאחר מכן.

לסיכום,

גיוס המנטורים - הערוצים האפקטיביים ביותר לגיוס מנטורים הם "חבר מביא חבר" ושיתופי פעולה של התוכנית עם ארגונים אחרים, שיש להם מנטורים פוטנציאליים, כגון: מקומות עבודה, מוסדות לימוד, עמותות ועוד). התוכניות לא הציגו מאפייני רקע כקריטריונים לתפקיד מנטור, למעט גיל מינימום. יחד עם זאת, הם מחפשים מוטיבציה ומחויבות וכן תכונות אישיות, כגון: יכולת הקשבה, הכלה, חוסר שיפוטיות ועוד.

מיון המנטורים - תהליך המיון של המנטורים כולל ארבעה שלבים עיקריים: מילוי פרטים ראשוניים, שיחת טלפון מקדימה, ראיון אישי והכשרה קבוצתית, אך למרות זאת קיימת שונות ברבה בהיקף ובעומק התהליך בין התוכניות השונות, כתלות במשאבים והידע הנצבר בכל ארגון. תהליך המיון הוערך על-ידי רובם המכריע של המנטורים כמקצועי והגיוני בדרישותיו.

דרישות מקצועיות מהמנטורים - התוכניות דורשות מספר דרישות מקצועיות מהמנטורים וביניהן: תדירות מינימום לפגישה עם הצעיר, נוכחות במפגשי הכשרה והדרכה ודיווח שוטף אודות התקדמות התהליך. בעוד שהיענות המנטורים לפגישות עם המנטיז היא גבוהה, היענות לנוכחות במפגשי ההדרכה היא בינונית ואילו היענות לדיווח השוטף היא נמוכה. ניכר כי הסיבות להיענות הבינונית-נמוכה הן מחד חוסר רצון של המנטורים לפורמאליות ולביורוקרטיה ומאידך קושי של המנהלים לאכוף את הנושא.

הכשרה, הדרכה וליווי של המנטורים - רוב התוכניות מכשירות את המנטורים לקראת התפקיד בהיקף ממוצע של 13 ש' וכשני שלישי מהמנטורים דיווחו כי השתתפו בהכשרה מסוג זה, שהוערכה על ידם כמקצועית ורלוונטית. בכל התוכניות למעט אחת, מתקיימת הדרכה למנטורים במהלך התפקיד. רובם המכריע של המנטורים משתתפים בהדרכה קבוצתית קבועה ו/או בהדרכה אישית עפ"י הצורך שלהם. יחד עם זאת, הדרכות אלה הוערכו על-ידם באופן בינוני בלבד.

הערכת תמיכת התוכניות - רוב המנטורים חושבים שהתוכנית בה הם משתתפים מוקירה את עבודתם ותומכת בהם במידה רבה-רבה מאוד. יחד עם זאת, חלק לא מבוטל מהמנטורים מעוניינים ביותר הדרכה וליווי קבועים. בנוסף, המנטורים מעריכים את התמיכה שהם מקבלים בעיקר בהיבט של תמיכה כללית בעבודתם

והבנת המצב אתו הם מתמודדים והמאמץ אותו הם משקיעים במסגרת תפקידם כמנטורים. יחד עם זאת, ניכר כי יש מקום לשיפור בהקניית מיומנויות, כישורים ואסטרטגיות ספציפיות לליווי המנטיז.

תחושת המסוגלות של המנטורים - תחושת המסוגלות של המנטורים נמצאה נמוכה-בינונית במדד אחד ובינונית-גבוהה במדד שני. ניכר כי המנטורים פחות מאמינים ביכולתם לעורר מוטיבציה, להשפיע ולייצר שינוי עבור המנטיז. מנגד, ניכר כי הם מאמינים ביכולתם ליצור קשר טוב ומיטיב עם המנטיז ולשמש עבורם מודל לחיקוי.

3.3 מנטיז

מחקר ההערכה בדק את הנושאים הבאים בהתייחס למנטיז (צעירים) המשתתפים בתוכניות המנטורינג במיזם: הקריטריונים לקבלת מנטיז לתוכניות מנטורינג ותהליך הגיוס של המנטיז לתוכניות אלה.

3.3.1 קריטריונים לקבלת צעירים לתוכניות מנטורינג

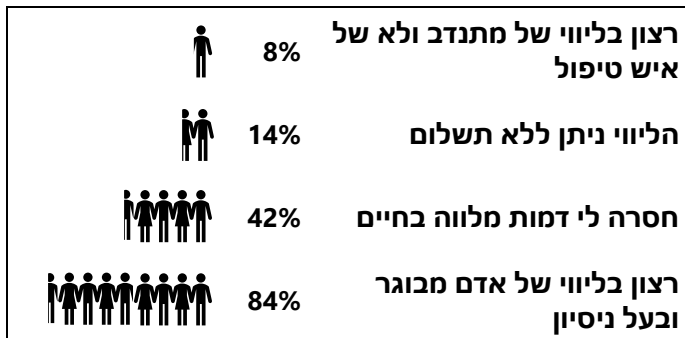
קריטריונים לקבלת צעירים לתוכנית מנטורינג

בכל הארגונים בהם התקיימו ראיונות במסגרת המחקר פונים לצעירים במצבי סיכון. הארגונים מתנים את ההשתתפות בתוכניות המנטורינג בקריטריונים שונים וביניהם: השמה חוץ ביתית, מקום מגורים (מודל יישובי ואזורי), שירות צבאי/לאומי, הבעת מוטיבציה לקבלת הליווי, העדר פתולוגיות נפשיות ו/או התמכרויות, העדר עבריינות פעילה, וקיומה של יכולת מינימלית ליצירת קשר.

מבין הארגונים, 3 הציגו עמדה נוקשה יחסית לגבי הקריטריונים. נטען, כי הניסיון מלמד שהקריטריונים הם מנבא טוב לתהליך מנטורינג מוצלח וכי המנטורים אינם אנשי טיפול ולפיכך לא יוכלו לספק ליווי מתאים לצעירים בקצה רצף הסיכון, עם פתולוגיה נפשית או התמכרויות. מנגד, שני ארגונים הציגו עמדה יותר גמישה ומתפשרת בנוגע לקריטריונים (אחד מהם היא עמותה הפונה גם לצעירים בקצה רצף הסיכון). רק בארגון אחד תוארה הגמשה בקריטריונים על מנת להגדיל את מספר הצעירים בתוכנית.

"ראינו שהנושא של בעיות נפשיות הוא מורכב. למנטורים אין את הידע להתמודד עם זה. אנחנו גם מדגישים כל הזמן שהם לא מטפלים ואין להם מנדט טיפולי, אפילו שיש כאלה עם רקע מהתחום"
(מנהלת תוכנית)

"חלק מתפיסת העולם שלנו זה שאין הרבה תנאים. הצעירות שלנו שמעו הרבה "לא" בחיים שלהם. אנחנו לא עושים הרבה סלקציה. אנחנו אומרות כן, גם לצעירים שבעמותות אחרות יגידו להם לא, ואנחנו כן מצליחות. זה מה שמניע אותנו. אנחנו עובדות עם קצה הרצף הסיכוני (סמים ודברים אחרים), דברים שלא מקבלים במקומות אחרים. סיכויי ההצלחה שלנו מלכתחילה יותר קטנים". (מנהלת תוכנית)



ישנם מנטיז שיש להם דמות מלווה בחיים ועדין רצו ליווי של דמות נוספת. עוד עולה, כי מיעוט מהמנטיז בחרו להשתתף בתוכנית המנטורינג כיוון שהליווי ניתן ללא תשלום, או מתוך רצון בליווי של מתנדב שאיננו איש טיפול.

3.3.2 גיוס מנטיז לתוכניות המנטורינג

הראיונות עם מנהלי התוכניות מלמדים כי קיימת שונות, באשר לדרכי גיוס המנטיז לתוכניות המנטורינג השונות:

- אחת התוכניות מגייסת קבוצות צעירים מכפרי נוער, ובאופן זה בלבד.
- תוכנית אחת נסמכת בעיקר על שיווק דרך תוכניות אחרות המתקיימות בארגון, באופן היוצר רצף מענים למנטיז. יתר המנטיז מגיעים במגוון אופנים.
- תוכנית שלישית נסמך בעיקר על הפניות ושיווק דרך גורמים שונים בצה"ל. יתר המנטיז מגיעים במגוון אופנים.
- שתי תוכניות נוספות מגייסות מנטיז במגוון אופנים, ולא דרך אפיק אחד מרכזי.
- בתוכניות השונות ציינו מגוון רחב של גורמים המפנים אליהן צעירים או שמתקיים איתם שת"פ לשם גיוס: גורמי רווחה ("יתד", 'ניצוץ') וקידום נוער (4 תוכניות); פנימיות, כפרי נוער והמנהל לחינוך התיישבותי (4 תוכניות); מגוון גורמים בצה"ל (3 תוכניות); עמותות וארגונים (2 תוכניות); גורמים ובעלי תפקידים ברשויות המקומיות, כגון: מרכזי צעירים, מרכז הזדמנויות, רכזי תעסוקה, רכז חיילים משוחררים, תוכניות לחיילים משוחררים (תוכנית אחת); מכללות (תוכנית אחת); מכינות קדם צבאיות (תוכנית אחת).
- שתי תוכניות מקיימות ימי חשיפה למנטורינג במסגרות שונות בהם נמצאים צעירים.
- בתוכנית אחת בלבד מתקיימת פנייה ישירה יזומה לצעירים פוטנציאליים, במטרה להציע להם את התוכנית.
- רק בתוכנית אחת צוין כי קיים קושי לגייס מספיק מנטיז לתוכניות המנטורינג. בתוכנית זו, כמו בתוכניות נוספות, נטען כי כמות הפניות היזומות מצד גופים וארגונים אינה גבוהה מספיק ואינה מכסה את פוטנציאל ההפניות בין גופים המסייעים לצעירים בסיכון. הדבר נטען בעיקר בהתייחס לתוכנית 'יתד' - התוכנית הלאומית לצעירים במצבי סיכון.

"אין מספיק הפניות לצערי. כן חל גידול. היום מכירים אותנו. יש הפניות אבל זה לא מספיק. אחד הדברים שהם צוואר בקבוק, זה האתגר בעולם השותפויות עם משרדי ממשלה, זה שאין מספיק הוליסטייות. אין מספיק ראייה הוליסטית על מה שקורה סביבנו. אני מרגישה שלא בהכרח יש את ההבנה והפניות של גורמים נוספים שיכולים להבין איפה אנחנו יכולים להשלים אחד את השני, לא לעשות את אותו הדבר או לדרוך אחד לשני על הרגליים". (מנהלת תוכנית)

"יתד" לא מספיק מפנים ומשתפים פעולה וחבל. זה תלוי רשות. ברגע שזה מגיע ממנהלי האגפים ברווחה, שאנחנו מצליחים לרתום אותם לתוכנית, זה עוזר יותר. חבל ששיתופי הפעולה לא טובים יותר". (מנהלת תוכנית)

| | | |
|-----|--|--|
| 27% | מסגרת חינוך (פנימייה, בית ספר, קידום נוער) | |
| 17% | שירותי הרווחה (יתד, ניצוץ, עו"ס משפחה) | |
| 16% | "חבר מביא חבר" | |
| 13% | צבא או שירות לאומי | |
| 12% | אחר | |
| 7% | משפחה | |
| 5% | מוסד להשכלה גבוהה | |
| 4% | פרסום ברשתות חברתיות או מדיה | |

המנטיז נשאלו בשאלון איך שמעו על תוכנית המנטורינג (n=108). הוצגו בפניהם מספר אפשרויות וניתנה להם האפשרות לבחור אפשרות אחת בלבד. ניתן ללמוד מתשובותיהם כי רבע מהם שמעו על התוכנית דרך מוסדות או מסגרות חינוך בהן הם למדו. בתוכניות אלו, הליווי מתחיל עוד לפני סיום התיכון או ממש לאחריו. פחות מחמישית מהמנטיז שמעו על התוכנית דרך שירותי הרווחה. מדובר על שיעור נמוך יחסית של הפניות וניכר כי קיים פוטנציאל גדול בהרבה.

עוד ניתן ללמוד מהנתונים כי מרבית המנטיז (62%) שמעו על תוכניות המנטורינג דרך ערוצים ממוסדים (מסגרות חינוך, שירותי הרווחה, צבא ושירות לאומי ומוסדות להשכלה גבוהה) שתיווכו עבורם את המענה. רק מיעוטם שמעו על התוכניות באופן עצמאי וללא תיווך, דרך חברים, משפחה או פרסום ברשתות חברתיות או מדיה.

ניתן להסיק מהנתונים כי ערוצי הגיוס הממוסדים הם האפקטיביים ביותר בשל כך שהם יודעים להגיע לצעירים ולתווך עבורם את המענה ולכן יש מקום להשקיע בחיזוק הקשרים בין ערוצים אלה לבין תוכניות המנטורינג השונות. עוד ניכר כי הערוצים העצמאיים ובעיקר הפרסום ברשתות ובמדיה הם הרבה פחות אפקטיביים במקרה זה.

לסיכום,

קריטריונים לקבלת מנטיז - כל התוכניות פונות לצעירים במצבי סיכון וקיימת שונות רבה בקריטריונים, כגון: שירות צבאי/לאומי, השמה חוץ-ביתית היעדר פתולוגיה נפשית, היעדר בעיית התמכרות ועוד. מניסיון של התוכניות, שמירה על קריטריונים מוגדרים מנבאת צימוד ראוי ותהליך מוצלח.

מניע של מנטיז להשתתף בתוכניות - רובם המכריע רצו שילווח אותם אדם מבוגר ובעל ניסיון בחיים וכמחציתם ציינו כי חסרה להם דמות מלווה בחיים. ישנם מנטיז שיש להם דמות מלווה בחיים אבל רצו גם ליווי של אדם נוסף.

גיוס מנטיז לתוכניות - מרבית המנטיז שמעו על תוכניות המנטורינג דרך ערוצים ממוסדים (מסגרות חינוך, שירותי הרווחה, צבא ושירות לאומי ומוסדות להשכלה גבוהה) שתיווכו עבורם את המענה. רק מיעוטם שמעו על התוכניות באופן עצמאי וללא תיווך, דרך חברים, משפחה או פרסום ברשתות חברתיות או מדיה. ניכר כי הערוצים הממוסדים הם האפקטיביים ביותר ולכן יש מקום להשקיע בחיזוק הקשרים עם ערוצים אלה.

3.4. הקשר בין מנטורים למנטיז

מחקר ההערכה בדק את הנושאים הבאים בהתייחס לקשר בין מנטורים ומנטיז המשתתפים בתוכניות המנטוריןג במיזם: תהליך צימוד המנטורים והמנטיז, מאפייני הקשר בין מנטורים למנטיז, תפיסת הקשר בין המנטורים למנטיז, תרומת הקשר למנטורים ולמנטיז, נשירת מנטורים ומנטיז מהתוכנית ושביעות הרצון של המנטורים מהמנטיז מההשתתפות בתוכנית.

3.4.1. צימוד מנטורים-מנטיז

הראיונות עם מנהלי התוכניות מלמדים כי:

המנהלים הם הגורם המרכזי האמון על הצימוד. בחלק מהתוכניות, המנהלים מתייעצים בנושא עם גורמים נוספים: פסיכולוג, אנשי צוות מהארגון, אנשי צוות מהגוף המפנה (למשל: צוות כפרי נוער, עו"ס יתד, מפקד בצבא, מש"קית ת"ש) ובחלק מהתוכניות גם עם הצעירים עצמם. באחת התוכניות ההצמדות נערכות לאחר דיון בישיבות צוות.

המנהלים מקדישים זמן רב ומאמץ על מנת לבצע את הצימוד האופטימאלי. מספר מנהלים השתמשו במינוח "שדכנים" בכדי לתאר את תפקידם זה. נטען, כי צימוד נכון הוא המפתח להצלחת הקשר ולמניעת נשירה.

"אני שדכנית... יש הרבה מרכיבים בהחלטה: היכרות אישית עם המנטורים במפגש הראשון, התבוננות בהם בהכשרה לגבי ערכים, תפיסת עולם... אני גם שואלת שאלות במפגשי ההיכרות עם הצעירים והמנטורים: שואלת את הצעיר איזו דמות יהיה לו יותר קל לדבר ולהתנהל איתה. מנסה להבין מי יתאים לו מנקודת מבטו. אחרי שאני אוגרת את כל האינפורמציה הזו אני מקשיבה לבטן שלי, לאינטואיציה. אני צריכה להבין גם את מה שלא נאמר. איפה יש חסך ואיזה מנטור יוכל למלא את החסך..." (מנהלת)

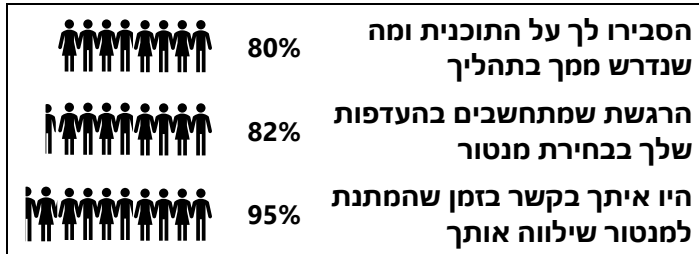
ישיבת צימוד מתבססת על ניתוח מאפייני המנטיז והמנטורים. מאפייני המנטיז וצרכיו מאותרים בפגישת המנהל עמו ותוך התבססות על רקע שמתקבל אודותיו מהגורם המפנה (אם ישנו). מאפייני המנטורים מאותרים בתהליך הגיוס והמיון. כמה מנהלים ציינו כי בתוך מטריצת ההצמדה ישנו גם מרכיב של אינטואיציה, הימור או תחושת בטן.

הקריטריונים הבולטים ביותר לצימוד הם קרבה גיאוגרפית בין המנטיז למנטור, ומאפיינים אישיים משותפים (תחומי עניין, רקע). קריטריון נוסף הוא רקע רלוונטי של המנטור המתאים למאפיינים ייחודיים של המנטיז (לדוגמה, מנטיז מתמודדת נפש הוצמדה למנטורית עם רקע בעמותת "אנוש", מנטיז יוצאת אתיופיה הוצמדה למנטורית אשר עבדה עם צעירים יוצאי אתיופיה בעבר).

"האילוץ הגאוגרפי חשוב לנו. מרחק גדול מדי ישבור בטוח משהו מאחד הצדדים" (מנהלת)

ככלל, מנטיז גברים מוצמדים למנטורים גברים ומנטיז נשים למנטוריות נשים. באחת התוכניות הדבר לא תמיד מסתייע חרף שאיפה זו ונטען כי קשה יותר לגייס מנטורים גברים בהשוואה למנטוריות נשים. בתוכנית אחרת, כשליש מהמנטיז מלווים על ידי זוגות ולא על ידי יחידים.

בשאלון למנטיז הם נתבקשו להעריך את שלב הצימוד מנקודת מבטם, בשלושה היבטים: תאום הציפיות שנעשה עימם בנוגע לתהליך המנטורינג, הקשר שלהם עם מנהל/ת התוכנית בשלב ההמתנה לצימוד והתחשבות



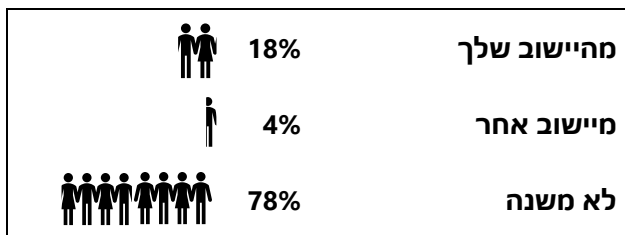
התוכנית בהעדפות שלהם בבחירת המנטור. הממצאים המופיעים משמאל מתייחסים לשיעור המנטיז שדיווחו "במידה רבה" או "במידה רבה מאד" לגבי כל היבט.

תשובות המנטיז (n=108) מלמדות כי הם תופסים את שלב הצימוד באופן חיובי למדי

בשלושת היבטים שנבדקו. בולטת במיוחד העובדה שכמעט כל המנטיז ציינו במידה רבה או רבה מאד שנציגים של התוכנית היום איתם בקשר בשלב ההמתנה לצימוד למנטור.

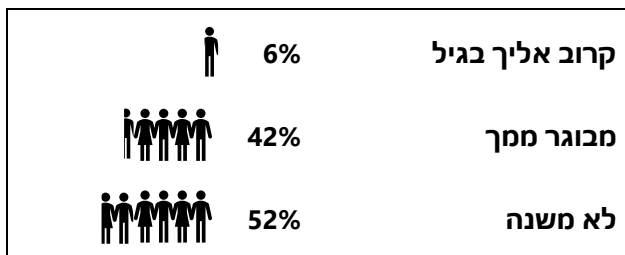
בשאלון נבדקה גם מידת החשיבות עבור המנטיז של שלושה פרמטרים לצימוד: יישוב המגורים, גיל ומין המנטור. בדיקה זו מאפשרת לדעת אילו מבין הפרמטרים הנ"ל חשובים למנטיז יותר או פחות. להלן תשובות המנטיז (n=108) בנוגע לשלושת הפרמטרים שנבדקו:

יישוב המגורים של המנטור



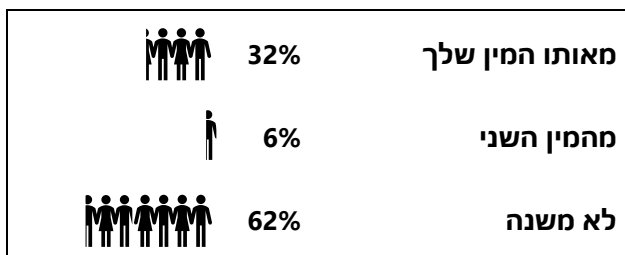
ניתן לראות בתרשים משמאל כי רק למיעוט מהמנטיז חשוב שהמנטור שלהם יהיה מהיישוב שלהם ולרובם המכריע, סוגיה זו אינה משנה כלל. השוואה בין מנטיז יהודים לערבים מלמדת כי שיעור גבוה יותר של מנטיז ערבים מעוניינים שהמנטור יהיה מהיישוב שלהם (47%) בהשוואה מנטיז יהודיים (11%).

גיל המנטור



ניתן לראות בתרשים משמאל כי קרוב למחצית מהמנטיז מעדיפים שהמנטור יהיה מבוגר מהם בכמה שנים ולמחציתם הדבר אינו משנה כלל.

מין המנטור



ניתן לראות בתרשים משמאל כי קרוב לשליש מהמנטיז מעדיפים שהמנטור יהיה מאותו המין שלהם (מנטי גבר-מנטור גבר ומנטי אישה-מנטורית אישה) ולקרוב לשני שלישי מהם הדבר אינו משנה כלל. השוואה בין מנטיז נשים למנטיז גברים מלמדת כי שיעור גבוה יותר של נשים מעוניינות במנטורית אישה (46%) בהשוואה לגברים שמעוניינים במנטור גבר (18%). כלומר, נשים יותר רוצות מנטוריות נשים.

3.4.2. מאפייני הקשר בין מנטורים למנטיז

ניתן ללמוד מראיונות העומק עם המנטורים כי תדירות המפגשים עם המנטיז שתוארה עומדת על פעם בשבוע-שבועיים, כאשר לאחר שנת ליווי מלאה התדירות פוחתת במעט. בין המפגשים מתקיימת תקשורת בטלפון וב-WhatsApp, אך נראה כי החלק המהותי של השיח מתקיים במפגש פנים מול פנים.

המפגשים מתקיימים במקומות שונים כדוגמת בתי קפה, כפר הנוער, בסיס הצבאי ואפילו במהלך טיולים בטבע. מפגשים בבית המנטור פחות שכיחים. במקרים רבים, במיוחד בתחילת הקשר, המנטור הוא זה שמגיע אל המנטיז. חלק מהמנטורים תיארו את הבניית הקשר כהליך שתחילתו בחיזור מצדם כלפי המנטיז. בהמשך הדרך ישנה העברת "אחריות על הקשר" אל המנטיז.

"מילת המפתח היא חיזור. צריך כל הזמן לתחזק את הקשר. זה לא קשר טבעי. פגשתי בחורה שהיא פחות מחצי ממני בגיל. באה מרקע שונה, מתרבות אחרת. סביר להניח שלא היינו הופכות לחברות. וגם, מה אני בשבילה? אני לא אימא, אחות גדולה, מורה... חשבתי שאני אבוא ויהיו לי מטרות, להגיע לנקודה A או B. זה לא עובד ככה. צריך לבנות קשר, זה הרבה השקעה. ליצור אמון וקרבה שיהיו בסיס לי להיות דמות מנטורית: דמות מנחה, דמות שסומכים עליה, להתייעץ איתה. לאורך הדרך בינינו היה הרבה דו שיח בגובה העיניים, כמעט הדדי. לא הייתה פעם שנפגשנו שהיא לא דרשה ממני לספר מה שלומי, ומה עובר עלי. פתאום נוצר קשר שמצאתי את עצמי מתייעצת איתה. ואז היא סיפרה וראינו ששתינו מתייעצות. זה הפך להיות קשר יותר שיתופי..." (מנטורית)

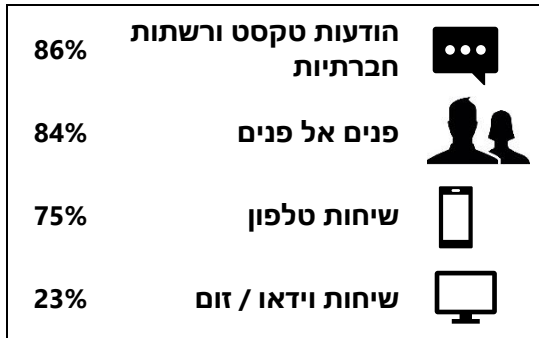
המנטורים תיארו מגוון מצבים שבהם הם שיקפו למנטיז את האפשרויות העומדות בפניהם, סייעו להם להתגבר על מכשולים, והיוו עבורם דמות בוגרת שניתן להסתמך עליה. כל המנטורים תיארו יחסי אמון שנרקמו בינם לבין המנטיז אותם הם מלווים.

"היו דברים שעוד לפני שהיא הכירה אותי היא הייתה תקועה, בהם ולאט לאט כל הקשרים של כדור הצמר נפרמו והיא השיגה את היעדים שרצתה... היא יודעת לשתף את הדברים הטובים והפחות טובים" (מנטורית)

מרבית המנטורים שרואיינו שלמים עם הגבולות שהתמסדו בקשר שלהם עם המנטיז. כולם אוהבים את המנטיז שהם מלווים, ורובם תיארו אותם כבני משפחה ("כמו בן/בת"). בתוך כך קיימת שונות בין המנטורים באשר למידה שבה המנטיז מעורב בחייהם האישיים ובחיי משפחתם. אחד המנטורים מקפיד על הגבול שבין המשפחה הפרטית לבין המנטיז שהוא מלווה. לעומתו, מנטור אחר סיפר על קשר הדוק עם המנטיז, עד כדי מחיר אישי שהדבר גובה ממנו. חשוב לציין שחרף אותו מחיר, המנטור שלם עם ההתנהלות והיה נוהג כך שוב בדיעבד.

"אני קשור אליו. הוא מכיר אותי ואת המשפחה שלי, הילדים שלי... הוא רצה לקחת אחריות על הקשר איתי וזה טוב... הוא למד להיעזר בי. אנשים שמגיעים ממקומות לא תומכים לא יודעים לקבל תמיכה. הוא אמר לי לא מזמן שהוא לא מבין ומכיר שמטפלים בו ככה. ביקש שאסביר לו את זה. הוא פתאום הבין שהוא לא לבד..." (מנטור)

ערוצי הקשר בין המנטורים למנטז



בשאלון למנטז נבדקו ערוצי הקשר בינם לבין המנטורים ותדירות קיומם. הנתונים המוצגים משמאל מתייחסים לתדירות של אחת לחודש או יותר. ניתן ללמוד מהממצאים (n=108) כי הקשר בין המנטורים למנטז מתקיים במגוון של ערוצים. הרוב המכריע של הצמדים נפגש פנים אל פנים אחת לחודש או יותר ומקיים גם קשר טלפוני והודעות טקסט בתדירות גבוהה. לעומת זאת, ניכר כי הליווי מרחוק באמצעות שיחות וידאו הוא הרבה פחות שכיח, למרות מגבלות מגפת

הקורונה והריחוק החברתי. פחות מרבע מהמנטז דיווחו על שימוש בערוץ קשר זה בתדירות של אחת לחודש לפחות וכשני שלישים מהמנטז דיווחו כי אינם משתמשים בו כלל בקשר עם המנטור.

נוחות הגעה לפגישות

ממצאי השאלון למנטז מלמדים כי 77% מהם דיווחו כי נוח להם להגיע לפגישות עם המנטור מבחינת משך זמן נסיעה ותחבורה זמינה, במידה רבה או רבה מאד. מנגד, רק כ- 5% מהמנטז דיווחו כי כלל לא נוח להם או נוח להם במידה מעטה. הדבר מעיד על כך, שמרבית הצימודים הם מוצלחים מבחינה גיאוגרפית.

ליווי מרחוק

| | מנטורים | | מנטז |
|--|---------|--|------|
| | 55% | | 44% |
| חלק מפגישות הליווי שלהם היו מרחוק | | | |
| הערכת הליווי מרחוק: | | | |
| | 0% | | 11% |
| | 7% | | 21% |
| | 25% | | 47% |
| | 51% | | 55% |
| | 43% | | 57% |

נושא הליווי מרחוק באמצעות שיחות וידאו נבדק לעומק בשאלונים למנטז ולמנטורים, בשל העובדה שהפך לכורח ממשי בשל מגפת הקורונה והסגרים שבאו בעקבותיה (השאלונים הועברו באוגוסט 2020, בין הסגר הראשון לשני).

הנתונים מלמדי כי פחות ממחצית מהמנטז (n=108) ויותר ממחצית מהמנטורים (n=147) דיווחו כי קיימו

חלק מהפגישות שלהם מרחוק באמצעות אפליקציות וידאו. עוד עולה כי המנטז פחות מיומנים בתפעול של אפליקציות הווידאו וחווים יותר תסכול שנגרם מבעיות טכניות בהשוואה למנטורים. מנגד, יותר מנטז סבורים כי הליווי מרחוק יוצר תחושת אינטימיות ומצליח לסייע להם, בהשוואה למה שחושבים המנטורים.

3.4.3 תפיסת הקשר מנטורים-מנטיז

תפיסת הקשר בין המנטורים למנטיז נבדקה מנקודות המבט של שני הצדדים:

נקודת המבט של המנטורים



תפיסת הקשר של המנטורים עם המנטיז נבדקה באמצעות תת-סולם מתוך שאלון MCQ של האריס ונאקולה (2008) [20]. למנטורים הוצגו 8 פריטים ($\alpha=0.865$) המתארים את חוויות של מנטור עם צעיר (מנטי) והם נתבקשו לציין עד כמה הן מתארות את הקשר שלהם עם הצעיר שהם מלווים, על סולם בן 5 דרגות, כאשר 1- כלל לא ו- 5 במידה רבה מאד. הנתונים המוצגים משמאל הם שיעור המנטורים שהשיבו "במידה רבה" ו"במידה רבה מאד".

ניתן ללמוד משקלול התשובות של המנטורים (n=147) כי הם תופסים את הקשר שלהם עם

המנטיז ברמה בינונית-גבוהה - 67%. ראוי לציין כי שיעור גבוה יחסית של מנטורים מדווחים על קשר טוב עם המנטיז ושיעור נמוך למדי דיווחו על קיומם של היבטים שליליים בקשר עימם ("לא בטוח שהצעיר מקבל כל מה שהוא צריך" ו"תסכול או אכזבה מהקשר"). לעומת זאת, רק כמחצית מהמנטורים דיווחו במידה רבה-רבה מאד שהם מייצרים

שינוי בחיי הצעיר. לאור כל זאת, ניכר כי המנטורים מרגישים טוב בקשר עם המנטיז וסבורים שיש ביכולתם להשפיע עליהם לחיוב.

נקודת המבט של המנטיז

תפיסת הקשר של המנטיז עם המנטורים נבדקה באמצעות שני כלים שונים:

שאלון פונקציות הקשר - מורכב משלושה שאלונים שבוחנים ממדים נפרדים ביחסי מנטורינג בהתבסס על הפונקציות שתועדו בספרות:

ממד החום והקבלה: מטרת הכלי היא לבחון את המידה בה המנטור מגלה חום, קבלה ואהבה כלפי המנטי. הסולם מבוסס על גרסת השאלון "יחסי אם-אב-חבר" - "Mother- Father- Peer Scale" (Crowell et al., 1999) [25]. ממד זה כולל 4 פריטים ולגבי כל אחד מהם התבקשו המנטיז לציין עד כמה הם מתארים את תחושותיהם לגבי הקשר עם המנטורים מסולם הנע מ- 1 "כלל לא" ועד 5 "במידה רבה מאוד". הכלי תוקף במחקרים קודמים ונמצאה לו מהימנות פנימית בינונית-גבוהה $\alpha=0.74-0.85$ [25,26].

ממד החירות והאוטונומיה: מטרת הכלי היא לבחון את המידה בה המנטור מעודד את המנטי לחירות ולאוטונומיה. הסולם מבוסס על גרסת השאלון "יחסי אם-אב-חבר" - "Mother- Father- Peer Scale" [25] ממד זה כולל 5 פריטים (בפועל פריט אחד נגרע על-ידנו בשל חשש לאי הבנת הניסוח) ולגבי כל אחד מהם התבקשו המנטיז לציין

עד כמה הם מתארים את תחושותיהם לגבי הקשר עם המנטורים בסולם הנע מ-1 "כלל לא" ועד 5 "במידה רבה מאוד". הכלי תוקף במחקרים קודמים ונמצאה לו מהימנות פנימית בינונית-גבוהה $\alpha=0.69-0.86$ [25,26].

ממד המודל לחיקוי: מטרת הכלי היא לבחון את המידה בה המנטי תופס את המנטור כדמות למודל ולחיקוי. הסולם מבוסס על גרסת שאלון Mentoring Scale של דרלינג ועמיתיו (2002) [27]. ממד זה כולל 4 פריטים (משיקולי צמצום נעשה שימוש ב-3 פריטים) ולגבי כל אחד מהם התבקשו המנטי לצייין עד כמה הם מתארים את תפקודו של המנטור כמהווה מודל לחיקוי עבורם, בסולם הנע מ-1 "כלל לא" ועד 5 "במידה רבה מאוד". הכלי תוקף במחקרים קודמים ונמצאה לו מהימנות פנימית גבוהה $\alpha=0.84$ [26].

| | | |
|--|-----|-------------------------------|
| | 78% | ממד המודל לחיקוי |
| | 83% | ממד החום והקבלה |
| | 85% | ממד החירות והאוטונומיה |

הממצאים המופיעים משמאל מתייחסים לשיעור המנטיז (n=108) שדיווחו "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד" לגבי כל אחד מהממדים. ניתן ללמוד מהממצאים כי:

- המנטיז תופסים את הקשר עם המנטורים באופן חיובי וגבוה למדי בכל שלושת הממדים.

- ההיגד הבולט ביותר בממד החירות והאוטונומיה היה "המנטור/ית מעודד/ת אותך להגיע להחלטות בעצמך" (88%).

- ההיגד הבולט ביותר בממד החום והקבלה היה "את/ה יכול/ה לסמוך עליו/עליה [המנטור/ית] כשאת/ה זקוק/ה לו/לה באמת" (85%).

- ההיגד הבולט ביותר בממד המודל לחיקוי היה "המנטור/ית משמש/ת עבורך כדמות חיובית" (92%).

- ממד החום והקבלה הולך ומתחזק ככל שהמנטי נמצא יותר זמן בליווי של המנטור. שני הממדים האחרים נשארים פחות או יותר אותו הדבר.

| | | |
|--|-----|------------------------|
| | 76% | קרובה |
| | 81% | חמה |
| | 88% | משמחת |
| | 92% | מבוססת על אמון |
| | 98% | יש בה כבוד הדדי |

שאלון אפיון מערכת היחסים (MRQ) - פותח על-ידי דה-וויט ועמיתיו (2006) [28]. מורכב מ-5 פריטים המאפיינים מערכת יחסים של מנטי ומנטור. המנטיז התבקשו לדרג עד כמה הם נכונים למערכת היחסים שלהם עם המנטורים שלהם.

הממצאים המופיעים משמאל מתייחסים לשיעור המנטיז (n=108) שדיווחו "נכון" ו"נכון מאוד" לגבי כל אחד מהפריטים. ניתן ללמוד מהממצאים כי:

- המנטיז תופסים את מערכת היחסים שלהם עם המנטורים באופן חיובי מאוד.
- הפריטים העוסקים בקרבה וחום נתפסים על-ידי המנטיז נמוך יותר מהפריטים שעוסקים באמון ובכבוד הדדי.

3.4.4. תרומת הקשר למנטורים ולמנטיז

תרומת הקשר למנטורים

כל המנטורים שרואיינו העידו כי ההתנדבות תורמת להם באופן חד משמעי. הם ציינו, בין היתר, את ההיבטים הבאים:

- תחושת גאווה וסיפוק (לאור התקדמות הצעירים, וגם על עצם ההתנדבות).
- פיתוח מערכת יחסים משמעותית עם המנטי.
- למידה והעשרה (הן מעצם ההיכרות עם המנטיז, והן מההכשרה שקיבלו).
- תחושת סולידריות עם המנטורים האחרים ועם העמותה.
- הגשמת ערכים שהמנטור מאמין בהם.

"הרווחתי פה המון דברים... פרספקטיבה... הרווחתי אותן, את הצעיר. הוא מאוד קרוב אלי. להרוויח מישהו שכל כך קרוב אלי זה רווח נקי בעיניי. זו מערכת יחסית משמעותית. אני מאוד מחובר אליו, אוהב אותו". (מנטור)

"ברמה השטחית ביותר אני משוויצה בזה, אני מאוד גאה בהתנדבות שלי... גם אומרים לי כל הכבוד. הוספתי את זה לקורות החיים שלי. אני מאוד גאה בזה. לעשות מנטורינג בארגון כזה מדהים. בחינם נוספה לי שורה שווה לקו"ח"...". (מנטורית)

"כן, חד משמעית. נתרמתי ואני עדיין נתרמת לא פחות ממה שתרמתי. גם מפגשי הליווי, היו בגדר אירוע שלא הייתי מפספסת אותו. התוכן בהם היה כ"כ עשיר, ומעשיר לכל בן אדם באשר הוא, מנטור או לא. לקחתי משם דברים רלוונטיים ליחסים בין בני אדם, בין הורים לילדים...". (מנטורית)

תרומת הקשר למנטיז

| | | |
|-----|----------------------|--|
| 87% | הקשבה ותמיכה רגשית | |
| 75% | לימודים | |
| 65% | משפחה וזוגיות | |
| 65% | נושאים כלכליים | |
| 61% | הפניה לגורמים בקהילה | |
| 57% | עבודה | |
| 55% | מיצוי זכויות | |
| 50% | צבא או שירות לאומי | |
| 30% | אמונה ודת | |

תרומת הקשר עם המנטורים נבדקה באמצעות השאלון למנטיז, באמצעות כלי בו נעשה שימוש במחקרים קודמים (שוורץ-טיירי ושפירו, 2018) [29]. למנטיז הוצגו נושאים שונים והם התבקשו לציין באיזו מידה הקשר שלהם עם המנטורים תרם לך עד היום באותם נושאים. במידה והקשר כלל לא עסק בנושא מסוים, הם התבקשו לציין "לא רלוונטי".

הממצאים המופיעים משמאל מתייחסים לשיעור המנטיז (n=108) שדיווחו כי הקשר עם המנטורים תרם להם "במידה רבה" ו"במידה רבה מאד" לגבי כל אחד מהנושאים. מנטיז שדיווחו כי הקשר שלהם עם המנטורים לא עסק בנושא מסוים נופו מהחשוב.

ניתן ללמוד מהממצאים כי התרומה הנתפסת הרבה ביותר של הקשר היא בהקשבה ותמיכה רגשית. התרומה הנתפסת של הנושאים האחרים היא בינונית-נמוכה וניכר כי יש מקום

לשיפור ההתמקצעות של המנטורים בתחומים אלה (בעיקר כלכלי, תעסוקתי ומיצוי זכויות) או לחלופין מסירת מידע למנטורים לגבי גורמים מקצועיים המתמחים בהם, על-מנת שיוכלו להפנות אליהם את המנטיז. למשל, מנטי שמתקשה בהתנהלות כלכלית, יכול לקבל הכוונה מהמנטור עצמו (בהנחה שיש לו ידע בתחום) או לחילופין להיות מופנה לסדנה מקצועית של התנהלות כלכלית במסגרת הארגון או הרשות המקומית בה הוא מתגורר.

3.4.5 פרידה וסיום הקשר

נוהל סיום ליווי ופרידה מהמנטורים והמנטיז קיים בשתי תוכניות מהמודל הארצי: באחד, מוקדשים שני המפגשים האחרונים של ההכשרה לנושא הפרידה. בנוסף מתקיים מפגש סיום של המנטיז ביחד עם המנטורים, הכולל פעילות מסכמת יצירתית (כדוגמת סדנת שוקולד או סדנת ציור על חלוקי נחל) שנתפסת כחיובית ביותר. בארגון השני, מתקיים מפגש סיכום, והמנטור מקבל מכתב הוקרה.

בתוכניות במודלים האזורי והיישובי מוסדר נושא הפרידה. בשני המודלים הסתיים כבר מחזור ראשון של צימודים או שהוא נמצא בעיצומה של פרידה. התהליך כולל הדרכה קבוצתית של המנטורים כחודש לפני הפרידה מהמנטי ושיחה אישית עם מנהל/ת התוכנית בסמוך לכך. בנוסף מתקיימת שיחת סיכום של מנהל/ת התוכנית עם המנטי. ישנן תוכניות נוספות בהם עדיין אין צמידים שהגיעו לסיום הפורמאלי של תקופת הליווי. לפיכך נושא הפרידה טרם הוסדר. בארגון נוסף, נטען כי אין תהליך פרידה מסודר, אך ראוי שיהיה.

"תהליך הפרידה מהמנטור הוא חלק מאוד משמעותי. הכוונה היא שהקשר עם הצעיר ימשיך. אם עושים תהליך פרידה טוב, אז גם אם הקשר לא ימשך, הצעיר ירגיש שהוא יכול להיות עוד בקשר. ואם תהיה היעלמות הוא יפרש את זה כ'לא יכול לפנות אל המנטור יותר'. גם אם הקשר עומד להשתנות, זה לא אומר שאי אפשר לפנות". (מנהלת)

נשירת מנטורים ומנטיז

ככלל, במרבית המקרים שבהם צמידים מתפרקים טרם סיום הליווי הפורמאלי, הסיבה טמונה בעזיבה של הצעיר ולא של המנטור. קיימת שונות בהיקף נשירת המנטיז בין העמותות אשר עומד על 10%-33%. היקף נשירת המנטורים נמוך משמעותית ועומד על 10% לכל היותר. מרבית מקרי הנשירה (של מנטיז או מנטורים) מתקיימים בשלב ההמתנה לצימוד או בתחילת הליווי. פרישת מנטורים לאחר שהחל תהליך מול המנטי נחשבת לנדירה. הסיבה המרכזית לסיום הליווי טרם זמנו היא חוסר מוטיבציה, שיתוף פעולה או מחויבות מצד המנטיז. נטען כי המנטורים משקיעים זמן ומוטיבציה ב"חיזור" אחרי המנטיז, אך לא תמיד די בכך.

סיבות נוספות לנשירה של מנטיז:

- היעדר מיומנות של אחזקת קשר מצד המנטי.
- קושי של המנטיז להתמודד עם מורכבות הנובעת מהליווי (התמודדות עם תכנים שעולים במפגשים, עצם ההגעה למפגשים, חוסר זמן, תחושה של המנטי שהוא מאכזב את המנטור).
- התאמה שאינה מיטבית בין מנטור למנטי או חוסר כימיה ביניהם.
- פער בין הציפיות מהתוכנית לעומת מה שהיא בפועל - מנטיז ומנטורים, כאחד.
- סיבות שאינן תלויות בליווי (כדוגמת בעיות משפחתיות, קשיים כלכליים, חוסר יציבות, טיסה לחו"ל) - מנטיז ומנטורים, כאחד.

סיבות שנמנו לעזיבת מנטורים:

- ויתור לנוכח חוסר שיתוף פעולה מצד המנטי.
- מורכבות רגשית שהליווי עורר במנטור.
- עומס בחיי היום-יום, מעבר דירה או מעבר לחו"ל, סיבות בריאותיות וכיו"ב.

במקרים בהם מנטיז אינם משתפים פעולה ו"נעלמים", מנהלי התוכניות מנסים ליצור עימם קשר בעצמם, ובמידת הצורך לערב גם את הגוף שהפנה אותם לתוכנית, בכדי שסייע באיתורם וברתימתם לתהליך. כמו כן, המנהלים מדגישים בפני המנטורים כי עליהם להמשיך ולנסות לחזר אחר המנטיז, לאור מאפייניהם הייחודיים (חוסר מוטיבציה, קושי להחזיק קשר וכו').

כיצד ניתן למנוע נשירה?

מתוך הראיונות עם מנהלים ומנטורים עולה כי הדברים הבאים עשויים לצמצם את הנשירה של מנטיז ו/או מנטורים:

- הצמדה מושכלת ומיטבית של מנטי ומנטור.
 - מיון מיטבי של מנטורים ומנטיז.
 - השארת הגורם שהפנה את המנטי בתמונה.
 - הגדרה ברורה למנטיז טרם הצימוד מהי המחויבות הכרוכה בתוכנית. במידה והמנטיז מגויסים או מופנים על ידי גורם שלישי, חשוב שגורם זה יגדיר דברים אלו מול המנטיז טרם ההפניה.
 - השקעה רבה בביסוס הקשר, בעיקר בשלבי הראשונים.
 - ליווי מקצועי משמעותי On Going למנטורים לכל אורך התהליך.
- נטען, כי במקרים מסוימים לא ניתן למנוע את הנשירה כיוון שלא ניתן לצפות הכול מראש. לעתים הנשירה גדולה יותר בקרב מנטיז בקצה רצף הסיכון או בקרב מנטיז עם מורכבויות שונות. עם זאת, אין בנתון זה כדי למנוע עבודה עם מנטיז אלו, ולו בשל הסיכוי שהליווי יישא פרי.

"הנשירה קשורה גם לפער בין מה הם הצעירים לבין מה זה דורש מהם בפועל. מצד אחד נחוצה מוטיבציה, מצד שני המפגש מעורר נושאים שלא קלים להם. למשל לדבר על סוגיה שמציקה להם. יש צעירה שהתהליך התחיל מוצלח ואז היה מפגש עם מנטור לא מוצלח והיא רצתה להפסיק. פתאום היה לה קשה להמשיך את השיח". (מנהלת תוכנית)

"בדיעבד יש מקרה של נשירה של צעירה שאולי המנטור לא מתאים לה. היו לי ספקות לגבי התאמת המנטור. הבימיה... זו הפעם הראשונה שלא הרגשתי שלמה עם הצימוד. יכולה לראות בדיעבד מה לא התאים. צעירה שהתבאסה ממנטור, קשה לשדל אותה להתחיל תהליך עם מנטור אחר". (מנהלת תוכנית)

"הייתה מנטורית שבשלב מסוים אמרה לי שהיא מפסיקה לנסות וחשבתי שהיא באמת ניסתה לא מעט, וגם אני ניסיתי להשיג את הצעירה והיא לא ענתה לי, אז אני יכולה להבין". (מנהלת תוכנית)

3.4.6. שביעות רצון מההשתתפות בתוכנית ונקודות לשיפור

| | | |
|----------------|-----|---|
| | | |
| מנטיז | | |
| | 92% | שביעות רצון מההשתתפות בתוכנית מנטוריוג |
| | | |
| מנטורים | | |
| | 90% | |

המנטורים (n=141) והמנטיז (n=101) נשאלו בשאלונים באיזו מידה הם מרוצים מהשתתפותם בתוכנית המנטוריוג. כפי שניתן לראות בנתונים משמאל, רובם המוחלט מרוצים במידה רבה ובמידה רבה מאד בהשתתפותם בתוכנית המנטוריוג.

מניתוח נוסף של הנתונים ניכר כי מנטיז בגיל צעיר (18-21) יותר מרוצים מהשתתפותם בתוכנית המנטוריוג בהשוואה למנטיז בגיל מתקדם יותר (22-25) ולמנטיז מבוגרים יותר (26-29) 97% לעומת 93% לעומת 82%, בהתאמה.

משך הליווי המתאים

| מנטורים | מנטיז | |
|----------------|--------------|-----------------|
| | | חצי שנה |
| 8% | 3% | |
| | | שנה |
| 35% | 24% | |
| | | שנתיים |
| 29% | 29% | |
| | | חמש שנים |
| 13% | 14% | |
| | | לא יודעת |
| 15% | 30% | |

המנטורים (n=141) והמנטיז (n=101) נשאלו בשאלון מהו משך הליווי הרצוי לדעתם בתוכנית מנטוריוג. כפי שניתן לראות בנתונים משמאל, רובם סבורים כי התוכנית צריכה להימשך בין שנה לשנתיים (53% ו-64%, בהתאמה). רק מיעוט קטן מהם חושב כי הוא צריך להימשך חצי שנה, כפי שנעשה בתוכניות החדשות במיזם.

בנוסף, היו מנטורים ומנטיז שהתייחסו לסוגיה זו גם בשאלה פתוחה שעסקה בנקודות לשיפור התוכנית וטענו כי יש להאריך את משך תוכנית המנטוריוג.

"שיאריכו יותר זמן את התוכנית המנטורים, שלא שיגמר אחריי שנה/שנה וחצי". (צעיר)

"לגבי התוכנית שלי זה עד חצי שנה וזה רק התחלה ליצור קשר עם הצעיר". (מנטור)

נקודות לשיפור בתוכנית ובקשר מנטור-מנטי

מנטיז

נקודות שהועלו על-ידי המנטיז:

1. יותר מפגשים פנים מול פנים, פניות גבוהה יותר של המנטור, יותר הקפדה על קיום המפגשים וכו'.
2. יותר פעילויות חווייתיות (כדוגמת סדנאות) ביחד עם המנטור, הנתפסות כמחזקות את הקשר.
3. יותר פתיחות, אמון, קירבה, מעורבות ושיח רגשי בקשר.

"הייתי משפר יותר את הקטע שיבין אותי יותר ברגש ושיהיה לי יותר פשוט לספר לו מה אני עובר ואיפה אני תקוע בחיים". (צעיר)

"הייתי מצפה שהמנטור שלי יהיה יותר מעורב בחיים האישיים שלי כמו עבודה לימודים וזוגיות". (צעיר)

4. יותר שקיפות, הגדרה ברורה, תוכנית פעולה ותאום ציפיות לגבי התהליך וסימום.

"שיהיה קצת יותר ברור מה הגבולות כביכול מה מתאים או פחות...". (צעיר)

"הגדרות ברורות יותר, מה כדאי וחשוב להציף בפניי המנטור, הגדרת ציפיות למנטור". (צעירה)

"יותר סדר, שיהיה ברור מה הדרך שאני הולכת לעבור". (צעירה)

5. נוכחות רבה יותר של מנהל/ת התוכנית בקשר שבין המנטור והצעיר.

"יותר מעורבות של האחראי מנטורים, שישאל איך הולך עם המנטור, אם יש קשיים ואם הכול טוב בקשר". (צעירה)

"לפחות 2-3 מפגשים עם המנהל/ת בזמן התוכנית עם המנטור". (צעיר)

6. מתן דגש על התאמה בין מנטור וחניך (לרבות לגבי קרבה גיאוגרפית).

מנטורים

נקודות שהועלו על-ידי המנטורים:

1. היבטים טכניים ולוגיסטיים:

- סיוע מצד הארגון במציאת מקום מפגש עם המנטי.
- צימוד למנטי שנמצא קרוב יותר מבחינה גיאוגרפית.

2. קבלת הכוונה בנושאים שונים:

- מידע בנושא מיצוי זכויות של המנטיז.
- סיוע בהתמודדות עם שינויים בקשר עם המנטי כזוגמת המעבר ממפגשים פרונטאליים לטלפוניים.
- יכולת לסייע להשיג יעדים לימודיים/כלכליים.

3. יותר פעילויות משותפות למנטיז ולמנטורים מטעם הארגון:

- פעילויות חוץ.
- סדנאות.
- מפגשים בין מנטיז.
- מפגשי "ערבוב" בין מנטורים ומנטיז.

4. חיזוק הקשר בין המנטורים:

- יצירת קבוצת שווים של מנטורים.
- חיזוק הקשרים בין המנטורים, עידוד שיתופי פעולה והפרייה הדדית.

5. שינוי שהוצע בטרמינולוגיה של התוכניות:

- "אח גדול" במקום "מנטור" ("מגדיר טוב יותר את התפקיד מאשר מנטור ... אישי יותר ומקרב...").
- "חניכה" במקום "מנטורינג".
- פחות שימוש במונחים של "להשפיע" על הצעיר או "לעזור" לו ויותר "ללוות ולפתוח הזדמנויות".

6. שינויים בקשר עם המנטי והידוק היחסים:

- יותר מפגשים אישיים פנים מול פנים (אשר קשה לקיים בשל הקורונה).
- יותר אינטראקציה וחיבור בקשר שיפשיר את הקרח ושיאפשר חיבור יותר קרוב.
- אפשרות בלוי משותף, הכרות ומעורבות עם משפחתו של המנטי.
- זמן ואפשרות (שכרגע מוגבלת מאד בגלל הקורונה) להעשיר את הצעיר בחוויות תרבות, ידע, טבע ועוד.

לסיכום,

צימוד מנטורים-מנטיז - תהליך הצימוד הינו תהליך קריטי להצלחת המנטורינג ומנהלי התוכניות משקיעים בו הרבה זמן ומחשבה. הקריטריונים הבולטים ביותר לצימוד הם קרבה גיאוגרפית בין המנטי למנטור, ומאפיינים אישיים משותפים (תחומי עניין, רקע). המנטיז תופסים את תהליך הצימוד באופן חיובי למדי, הן מבחינת תאום הציפיות עימם, הן מבחינת ההתחשבות בהעדפות שלהם והן מבחינת הקשר שמתקיים איתם בזמן ההמתנה לצימוד של מנטור.

מאפייני הקשר מנטורים-מנטיז - מרבית המנטורים והמנטיז נפגשים פנים אל פנים אחת לחודש או יותר ומקיימים בנוסף קשר טלפוני והודעות טקסט בתדירות גבוהה. לעומת זאת, ניכר כי הליווי מרחוק באמצעות שיחות וידאו הוא הרבה פחות שכיח, למרות מגבלות מגפת הקורונה והריחוק החברתי.

תפיסת הקשר מנטורים-מנטיז - המנטורים תופסים את איכות הקשר שלהם עם המנטיז ברמה בינונית-גבוהה. שיעור גבוה יחסית של מנטורים מדווחים על קשר טוב עם המנטיז ושיעור נמוך למדי על קיומם של היבטים שליליים בקשר. המנטיז תופסים את איכות הקשר עם המנטורים באופן חיובי. הקשר נתפס על-ידם בעיקר כמבוסס על אמון וכבוד הדדי ופחות על קירבה וחום.

תרומת הקשר למנטורים ולמנטיז - המנטורים נתרמים מהקשר בעיקר בהיבטים, כגון: תחושת סיפוק, פיתוח מערכת יחסים משמעותית עם המנטי, למידה ופיתוח אישי והגשמת ערכים אישיים. המנטיז נתרמים מהקשר בעיקר בכל הנוגע לקבלת הקשבה ותמיכה רגשית ובמידה פחותה גם בהכוונה בתחומי חיים, כגון: לימודים, משפחה וזוגיות, התנהלות כלכלית, תעסוקה ועוד.

שביעות רצון מההשתתפות בתוכנית ומשכה הרצוי - רוב מוחלט של המנטורים והמנטיז, מרוצים במידה רבה ורבה מאד בהשתתפותם בתוכנית המנטורינג וסבורים כי משך הליווי הרצוי הוא בין שנה לשנתיים.

3.5. מיזם 'מקושרים' בחברה הערבית

פיתוח מודל מנטורינג בחברה הערבית

פיתוח מודל המנטורינג וליווי התוכניות בחברה הערבית מטעם המיזם, נעשה על-ידי צוות המיזם בשיתוף עמותת 'אמניגא', אשר מטעמה עסקו בנושא מנכ"ל העמותה ורכשת שטח מטעמה. בבסיס פיתוח המודל עמדה ההחלטה לפתח תוכנית המותאמת תרבותית לחברה הערבית. לשם כך, נעשתה למידה מקיפה טרם ובמהלך פיתוח המודל, אשר כללה שיח נרחב עם אנשי אקדמיה, אנשי שטח ובעלי תפקיד רלוונטיים.

במסגרת מיזם 'מקושרים' פועלות שלוש תוכניות מנטורינג בחברה הערבית: במודל האזורי, פועלת תוכנית מנטורינג של עמותת 'יעדים לצפון' בנפת עכו. במודל היישובי, פועלות שתי תוכניות מנטורינג, אחת של המחלקה לשירותים חברתיים בקלנסואה והשנייה בג'לג'וליה באמצעות עמותה. הניתוח שלפנינו מתייחס לתוכנית במודל האזורי ובקלנסואה בלבד. היות והתוכנית בג'לג'וליה החלה רק בעת האחרונה, לא התאפשר לאסוף די נתונים הנוגעים לפעילות המנטורינג ביישוב זה.

הטמעת תוכניות מנטורינג בחברה הערבית

בניגוד לחברה היהודית, שבה צעירים רבים בגילאי 18-21 לרוב נמצאים במסגרת (צבא/שירות לאומי), צעירים רבים בחברה הערבית מוצאים עצמם ללא מסגרת והכוונה בהגיעם לגיל 18. נתון זה מדגיש את חשיבותה של פעילות מנטורינג בחברה הערבית.

"בחברה הערבית בגיל 18-21, שכבת הגיל הזו עדיין לפעמים זה גיל התברגרות מתמשך, וכל החרדה של גיל ההתברגרות ממשיכה עדיין בגיל הזה... יש לנו בעיה רצינית שאוכלוסייה זו היא בלי מסגרת, אין צבא... מאוד חשוב ודרוש מאוד שתהיה מסגרת שתכיל אותם, תכוון אותם. אלו דברים שמאוד חסרים במגזר שלנו, בחברה שלנו... לפעמים בגיל הזה ההורים הם גורם מאיים, והם לא ערים לצעירים..."
(מנטור).

"הצעירים אבודים ובסכנה לכניסה לאלימות, אין להם למי לפנות, הם זקוקים לתמיכה והכוונה"
(מנהלת תוכנית).

אחד הקשיים בהטמעת תוכנית מנטורינג בחברה הערבית הוא היעדר היכרות קודמת של צעירים ואנשים בוגרים עם עולם המנטורינג, המתבצע בהתנדבות וללא תמורה חומרית. היעדר תשתית איתנה של התנדבות מאורגנת ככלל, ושל התנדבות מנטורינג בפרט, באה לידי ביטוי בהיעדר כוח אדם עם רקע במנטורינג ו/או בניהול מתנדבים. הדבר הוביל לקושי בגיוס רכזים לתוכנית. בנוסף, בתחילת הדרך מספר מרואיינים סיפרו על חסמים חברתיים הנוגעים לחיבור בין מנטורים לצעירים במצבי סיכון (בשל פערי שפה, שונות תרבותית, או בשל עצם החיבור של מנטורים עם צעירים בעלי רקע מורכב). אתגרים אלו הובילו לחשש מפני קושי לגייס מנטורים וצעירים. מנגד, החברה הערבית מאופיינת בכליזות חברתית וערכי עזרה הדדית אשר עולים בקנה אחד עם קונספט המיזם, אשר בתורו עשוי להעצים את הערכים החברתיים. המנטורים אף ציינו את מחויבותם ליישוב כמניע להתנדבות.

לצד אלו, שיתופי פעולה ברמה קהילתית, ארגונית ומצד השלטון המקומי נתפסים כמהותיים לביסוס ולהצלחת התוכנית.

גיוס ומיון מנטורים

הגיוס מתבצע באמצעות פרסום ברשתות חברתיות, פליירים ודרך פנייה אישית למועמדים פוטנציאליים. דווח גם על מנטורים אשר גייסו מנטורים אחרים ("חבר מביא חבר"). בדומה לארגונים בחברה היהודית, המנטורים בחברה הערבית נבחרים על פי מגוון פרמטרים, כגון: השכלה, תעסוקה, גיל, ועל פי מאפייני אישיות כדוגמת יכולת הכלה של צעירים, התמדה וכן הלאה. במודל האזורי המנטורים נבחרים גם בהתאם למקום מגוריהם. במודל היישובי נמצא פרמטר ייחודי הנוגע למוניטין המנטור ולאופן מיצובו בקהילה. בתחילת הדרך דווח על חשש מפני קושי בגיוס מנטורים, בין היתר בשל הצורך להתחייב להתנדבות ארוכת טווח, בשל היעדר תמורה חומרית בעבור ההתנדבות ובשל חסמים חברתיים (הקשורים לשונות תרבותית, פערי שפה, או חיבור לצעירים בעלי רקע מורכב). עם זאת, כפי העולה מראיונות עם צוות המיזם, נמצא כי פרדיגמה זו הופרכה הן במודל היישובי, והן במודל האזורי, וכי במבחן המציאות לא נמצא קושי לגייס מנטורים בעלי מאפיינים מגוונים מבחינת משלח יד, גיל, השכלה וכו'. עוד נטען, כי מנטורים אשר השלימו מחזור ראשון של התנדבות, חוזרים שוב למחזור שני.

חובת דיווח

כחלק מהרצון להסדיר את דיווח המנטורים על התהליך שהם עוברים מול הצעירים נוסח טופס ב Google Forms אשר אותו מתבקשים המנטורים למלא לאחר כל פגישה עם המנטי. עם זאת, מהלך זה טרם הוטמע די הצורך. דיווח מתקיים גם באמצעות שיחה טלפונית עם מנהלת התוכנית לאחר כל מפגש (במיוחד במודל האזורי). שיחה זו כוללת גם משוב מצד המנהלת לדיווח הכתוב.

הכשרה, הדרכה וליווי של המנטורים

טרם הצימודים המנטורים מקבלים הכשרה קבוצתית בת 3 מפגשים, כאשר כל מפגש אורך כשעה וחצי. ההכשרה פותחה באופן ייעודי ובהתאמה לחברה הערבית ומועברת על ידי מנחה בשפה הערבית, בשיתוף עם רכזת התוכנית מטעם הגוף המפעיל. בכל הנוגע להדרכה וליווי הניתנים לאחר הצימודים, נתגלעו פערים בין מרואיינים (בעלי תפקיד שונים בארגונים ומנטורים), כאשר להיקף ההכשרה והליווי.

עם זאת, על פי צוות המיזם חלה הסדרה בתחום, הכוללת למידת עמיתים ו/או הדרכה מקצועית בתדירות של אחת לחודש לפחות במודל היישובי. גם במודל האזורי החלה הדרכה מוסדרת בעת האחרונה, וזאת בנוסף לליווי הצמוד מצד מנהלת התוכנית.

תחושת המסוגלות של המנטורים

מן הראיונות עולה כי מאפייני אישיות לצד מוטיבציה וארגז כלים שהמנטור מביא אתו מקדמים את תחושת המסוגלות בתפקיד. עם זאת, היעדר ליווי והדרכה סדורים למנטורים מפחיתים את תחושת המסוגלות שלהם.

קריטריונים לקבלת צעירים לתוכניות המנטורינג

הצעירים המתקבלים לתוכנית המנטורינג הם צעירים בפרופיל תוכנית 'יתד': צעירים במצבי בסיכון בגילאי 18-25, הזקוקים להכוונה ותמיכה במגוון נושאים. עיקר הצעירים זקוקים להכוונה בנושאים של תעסוקה, השכלה ומיצוי זכויות. אחרים פונים לתוכנית על רקע בדידות חברתית, קשיים מול המשפחה, בעיות רפואיות ועוד.

גיוס צעירים לתוכניות המנטורינג

עיקר הגיוס במודל היישובי והאזורי מתבצע בעזרת תוכנית 'יתד' וגורמי רווחה נוספים, בתי ספר, קידום נוער ומתנ"סים. גורמי גיוס פוטנציאליים נוספים הם מרכזי 'ריאן' ומרכזי 'רואד'. רק מיעוט מהצעירים פונים באופן עצמאי.

במודל האזורי, דווח על קושי בגיוס צעירים אשר יתכן ונובע מהעדר היכרות מספקת עם התוכנית, בהיותה חדשה ועדיין לא מבוססת ומוכרת די הצורך. סיבות אפשריות נוספות לקושי בגיוס צעירים הן העדר אמון מצד הצעירים בהתנדבות המנטורים ללא תמורה ו/או בשל מיעוט הפניות מצד המחלקה לשירותים חברתיים (גם כן אולי בשל חוסר היכרות עם התוכנית).

"אנחנו לא רגילים לזה שמישהו בא מרצונו לכוון, כשאין קשר משפחתי, והוא לא מגיע ממוסד כלשהו. זה משהו שהחניכים לא רגילים אליו, ואולי זו הבעיה של הגיוס... צריכה להיות מודעות, שיש אנשים שהוצים לתרום, בהתנדבות... צעירים לא מבינים שמישהו באמת מגיע לעזור להם מבלי לקבל תמורה. זה מחסום שקשה להתגבר עליו". (מנטור)

מנגד דווח במודל האזורי גם על צעירים אשר גויסו על ידי מנטורים.

על פי צוות המיזם, גיוס הצעירים על כל הרצף הסיכוני (במיוחד במודל היישובי) עובר דרך ההורים, לרבות צעירים שאינם מוכרים בקרב גורמי הרווחה. מכאן עולה, כי יש מקום לבחון כיצד להרחיב את הגיוס הישיר של הצעירים, גם במודל האזורי, בו ההיכרות עם המשפחות אינה מעמיקה כמו במודל היישובי.

צימוד מנטורים-מנטיז

הצימודים מתבצעים על פי רוב בהתאמה מגדרית. יתכנו מצבים בהם צעיר יוצמד למנטורית, אך לא מצבים בהם צעירה תוצמד למנטור. לצד העדפת הצעירים בנוגע למגדר המנטור, ישנם שיקולים מקצועיים ושיקולי זמינות מנטורים ומנטוריות.

"בהתחלה הוא (הצעיר) רצה מנטורית אישה, בגלל עניינים רגשיים. הוא הרגיש יותר בנוח להיחשף בפני בחורה. בחברה הערבית זה נובע מהעניין שאני כגבר לא יכול להיחשף בפני גבר. במפגש הראשון שברנו את הקרח והוא הודה שלא חשב שיכול להיחשף בפני גבר... אני חושב שגבר צריך ללוות צעירים. כי אתה מגיע מאותה חברה, חווית רגשות דומים ויש יותר התאמה בדעות בצימוד לפי מגדר". (מנטור)

שיקול נוסף הוא מקום המגורים של המנטורים והצעירים. על פי צוות המיזם, מרבית המנטורים מעדיפים להתנדב ביישוב שלהם או ביישוב סמוך, אך פחות יטו להתנדב ביישוב מרוחק.

מאפייני הקשר בין מנטורים למנטיז

המנטורים והמנטיז בחברה הערבית נפגשים בתדירות של אחת לשבוע עד עשרה ימים. הקשר מבוסס על מפגשים פנים מול פנים, וואטסאפ ושיחות טלפוניות. מטבע הדברים, בעקבות הקורונה תדירות השיחות הטלפונית / בזום עלתה על חשבון מפגשים פרונטאליים.

תרומת הקשר למנטורים

המנטורים חשים עצמם נתרמים מן ההתנדבות, ומתארים תהליך של למידה והתמקצעות, לצד סיפוק מעצם תרומתם לקהילה.

"גם אני לומד מצורת החשיבה שלו, למרות הבדלי הגיל. זה משהו הדדי. אני לא סתם אומר את זה. לפעמים לומדים מצעירים דברים שלא חשבתי עליהם". (מנטור)
"אני מסופקת מעצם תרומתי לצעירים ביישוב. גם ברמה האישית אני חשה יותר ויותר קרבה והבנה לצעירים". (מנטורית)

נקודות לשיפור בתוכנית ובקשר מנטור-מנטי

בעלי תפקיד בארגונים:

- תמיכה חברתית/קהילתית/ארגונית מצד היישוב.
- בניית שולחן עגול לנציגי הארגונים הרלוונטיים ביישוב לשם הובלת וקידום התוכנית.
- שיווק מתמשך של התוכנית- היכרות והגברת מודעות.
- אינופוט מקצועי וארגוני על-ידי אדם המבין את התרבות ואת מורכבות היישוב.

מנטורים:

- תמיכה חברתית/קהילתית/ארגונית מצד היישוב.
- הכשרה והדרכה סדירה (לפני ובמהלך התפקיד).
- קשר ולמידת עמיתים בין המנטורים בתוכנית.
- הוספת אנשי מקצוע שיוכלו ליעץ למנטורים בתחומים שונים על פי צורכי הליווי, כדוגמת גורמי רווחה, סיוע משפטי, הכוונה כלכלית ועוד.

התפתחות המיזם והבשלתו בחברה הערבית

בניגוד למודל הארצי, שבו חלק ניכר מהמיזם התבסס על תשתית ארגונית ורעיונית קיימת, הרי שבכל הנוגע לחברה הערבית נדרש המיזם לפתח ולבסס תוכנית חדשה – יש מאין.

על פי צוות המיזם, בחברה הערבית ככלל, ובמודל היישובי בפרט צלח המיזם אתגרים רבים והפריך קונספציות מוקדמות. כך למשל, הופרכה הפרדיגמה בדבר קושי לגייס מנטורים על רקע היעדר מסורת התנדבות ללא תמורה או על רקע חסמים חברתיים. כמו כן, במבחן המציאות, ובניגוד לחשש שעלה בנושא, לא נמצא קושי לגייס מנטורים להתנדבות ארוכת טווח. יתירה מכך, חלק מהמנטורים אף ביקשו להאריך את משך הליווי מעבר לחצי השנה הנדרשת.

יחד עם זאת, בהיעדר תשתית מאורגנת של התנדבות, עלה קושי לגייס מנהלים/ות לתוכנית בעלי/ות רקע בניהול מתנדבים / רקע בעבודה עם צעירים במצבי סיכון / רקע בנושא מנטורינג . עם זאת, נטען כי במודל היישובי, חרף חבלי לידה בתחילת הדרך, ובעזרת הנחייה וגיבוי מתאימים, חלה התמקצעות והתבססות בתפקיד המנהלת, כמו גם בתוכנית המנטורינג ביישוב.

לאור האמור לעיל, יש להדגיש את חשיבותו של ליווי ניהולי, מקצועי ורגיש תרבותית לשם הטמעה וביסוס מוצלחים של תוכניות מנטורינג בחברה הערבית, כמו גם לשם רתימת הקשרים הקיימים לשם גיוס מנטורים וצעירים כאחד.

לסיכום,

צעירים רבים בחברה הערבית מוצאים עצמם ללא מסגרת והכוונה בגיל 18, מה שמגביר את הצורך בתוכניות מנטורינג. מחד, היעדר מסורת של תוכניות מנטורינג על בסיס התנדבותי מקשה על ביסוס והטמעת התוכניות. מאידך, לכידות חברתית וערכי עזרה הדדית בחברה הערבית עולים בקנה אחד עם קונספט המנטורינג, אשר בתורו עשוי להעצים את הערכים החברתיים.

יש מקום לבחון כיצד ניתן להשתמש בלקחים, בתובנות ובהצלחות שנאספו במהלך הדרך בכדי לקדם תוכניות מנטורינג לצעירים במצבי סיכון ביישובים נוספים. כך למשל, הפרכת הקונספציה הנוגעת לקושי לגייס מנטורים עשויה להקל על כניסה ליישוב חדש. גם אופן ההתמודדות עם היעדר כוח אדם מיומן בניהול מתנדבים עשוי להוות השראה להכשרת רכזים ביישובים אחרים. תובנה נוספת הינה היתרון הטמון בגיוס מנטורים בעלי מוניטין חיובי בקהילה לשם מיצוב תפקיד המנטור.

קשרים בין משתני המחקר

הן בשאלון למנטורים והן בשאלון למנטיז נבדקו קשרים בין משתני המחקר המרכזיים:

קשרים שנמצאו בשאלון המנטורים

- בלוח 4 מופיעים ערכי מתאם פירסון לבדיקת קשר בין משתנים בשאלון המנטורים. ניתן ללמוד מהממצאים כי:
- יש קשר חיובי בינוני בין **תדירות ההדרכה הפרטנית והקבוצתית** למנטורים במהלך התהליך לבין **התמיכה של התוכנית** במנטורים **ושביעות הרצון שלהם מההשתתפות בתוכנית**. כלומר, ככל שתדירות ההדרכה תהיה גבוהה יותר, כך המנטורים ירגישו יותר נתמכים על-ידי התוכנית ושבעי רצון להשתתף בה.
 - יש קשר חיובי בין **התמיכה של התוכנית** במנטורים (גם לפי שאלון MCQ וגם לפי שאלון PPSS) לבין **תחושת המסוגלות** של המנטורים, **תפיסת הקשר עם המנטי ושביעות הרצון מההשתתפות בתוכנית**. כלומר, ככל שתמיכת התוכנית במנטורים תהיה גבוהה יותר, כך תחושת המסוגלות שלהם תהיה גבוהה יותר והם ירגישו טוב יותר בקשר עם המנטיז.
 - יש קשר חיובי חזק בין **תחושת המסוגלות** של המנטורים לבין **תפיסת הקשר עם המנטי ושביעות הרצון מההשתתפות בתוכנית**. כלומר, ככל שתחושת המסוגלות של המנטורים תהיה גבוהה יותר, כך הם ירגישו טוב יותר בקשר עם המנטיז.

לוח 4: קשר בין משתנים בשאלון המנטורים

| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| | | | | | | - | 1. תדירות ההדרכה האישית |
| | | | | | - | .516** | 2. תדירות ההדרכה הקבוצתית |
| | | | | - | .329** | .328** | 3. תמיכת התוכנית MCQ |
| | | | - | .817** | .253** | .385** | 4. תמיכת התוכנית PPSS |
| | | - | .269** | .287** | | | 5. תחושת מסוגלות המנטור MES |
| | - | .431** | .327** | .275** | | | 6. תפיסת הקשר עם המנטי MCQ |
| - | .554** | .420** | .528** | .488** | | .260* | 7. שביעות רצון מהשתת' בתוכנית |

בנוסף, נערכו שני ניתוחי רגרסיה לניבוי מסוגלות המנטור ותפיסת הקשר עם הצעיר:

משתנה מנובא: תחושת מסוגלות המנטור - המשתנים שנמצאו תורמים לניבוי תחושת מסוגלות המנטור (MES) הם: מין המנטור ותמיכת התוכנית (PPSS).

משתנה מנובא: תפיסת הקשר עם המנטי - המשתנים שנמצאו תורמים לניבוי תפיסת הקשר עם המנטי (MCQ) הם: השתתפות בהדרכה מקדימה לפני תחילת התהליך ותמיכת התוכנית (PPSS).

קשרים שנמצאו בשאלון המנטיז

בלוח 5 מופיעים ערכי מתאם פירסון לבדיקת הקשר בין משתנים בשאלון המנטיז. ניתן ללמוד ממצאים אלה כי:

- יש קשר חיובי בין **משך זמן הליווי של המנטיז לבין תפיסתו את הקשר עם המנטור ותרומת המנטור עבורו**. כלומר, ככל שהמנטיז נמצא יותר זמן בתהליך הליווי, כך הקשר שלו עם המנטור הוא טוב יותר ותורם לו יותר.
- יש קשר חיובי בינוני-חזק בין **תפיסת הקשר של המנטיז עם המנטור לבין שביעות הרצון של המנטיז מחייו**. כלומר, ככל שהמנטיז תופס את הקשר שלו עם המנטור כחיובי יותר, כך הוא יותר שבע רצון מחייו.
- יש קשר חיובי חזק בין **תפיסת הקשר של המנטיז עם המנטור לבין תרומת הקשר לצעיר**. כלומר, ככל שהמנטיז תופס את הקשר שלו עם המנטור כחיובי יותר, כך הקשר עם המנטור נתפס על-ידו כתורם יותר.

לוח 5: קשר בין משתנים בשאלון המנטיז

| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------------------|
| | | | | | | | - | 1. משך זמן הליווי |
| | | | | | | - | | 2. שביעות רצון מהשתת' בתוכנית |
| | | | | | - | .588** | .221* | 3. ממד האוטונומיה בקשר עם המנטור |
| | | | | - | .808** | .576** | .292** | 4. ממד החום והקבלה בקשר עם המנטור |
| | | | - | .790** | .782** | .545** | .243* | 5. ממד המודל לחיקוי בקשר עם המנטור |
| | | - | .777** | .846** | .792** | .575** | .247** | 6. תפיסת הקשר עם המנטור |
| | - | .401** | .491** | .373** | .313** | .269** | | 7. שביעות רצון מהחיים |
| - | .427** | .661** | .675** | .692** | .696** | .485** | .305** | 8. תרומת המנטורינג למנטיז |

לסיכום,

קשרים בשאלון המנטורים - נמצאו קשרים חיוביים בינוניים-חזקים ומובהקים סטטיסטית בין המשתנים הבאים: (1) בין תדירות ההדרכה (פרטנית וקבוצתית) לבין התמיכה שמקבלים המנטורים בתוכניות השונות. (2) בין התמיכה שמקבלים המנטורים בתוכניות השונות לבין תחושת מסוגלות המנטורים, תפיסת הקשר שלהם עם המנטיז ושביעות הרצון שלהם מההשתתפות בתוכנית. (3) בין תחושת המסוגלות של המנטורים לבין תפיסת הקשר שלהם עם המנטיז ושביעות הרצון שלהם מההשתתפות בתוכנית.

קשרים בשאלון המנטיז - נמצאו קשרים חיוביים בינוניים-חזקים ומובהקים סטטיסטית בין המשתנים הבאים: (1) בין משך הליווי של המנטיז לבין תפיסתו את הקשר עם המנטור ותרומת הקשר עבורו. (2) בין תפיסת הקשר של המנטיז עם המנטור לבין שביעות הרצון של המנטיז מהחיים. (3) בין תפיסת הקשר של המנטיז עם המנטור לבין תרומת הקשר למנטיז.

3.6 הערך המוסף של המיזם

מרואיינים מהארגונים ומתוכניות המנטורינג השונות ציינו היבטים שבהם נתרמו כתוצאה משיתוף הפעולה עם המיזם, באופן אישי וברמה הארגונית. להלן עיקרי הדברים:

- נטוורקינג, היכרות, שיתופי פעולה, חשיבה משותפת והעברת ידע ומשאבים בין המנהלים ובין הארגונים. בהקשר זה ההשתתפות ב"שולחן העגול" הוזכרה לטובה.
- הנחיה מקצועית, קבלת ידע, חומרים ותכנים. בהקשר זה התכנים בנושא שיווק ופרסום הוזכרו לטובה.
- הקצאת תקציבים מאפשרת הרחבת הפעילות והוספת תקנים של מנהלי תוכניות.
- תחושה של תרומה ושותפות בכניית שותפות גדולה ומשמעותית.
- למיזם תרומה משמעותית לעצם קיום תוכנית המנטורינג באחד הארגונים.
- במודל היישובי והאזורי - רכזת השטח של המיזם ליוותה את המנהלים "יד ביד" לאורך כל שלבי התוכנית וסייעה להם להקים אותה מ"אפס".

"נתרמים מהיכרות, משיתופי פעולה והחלפת רעיונות, מהצרכה של ידע ומשאבים... מתוך תקווה שמייצרים משהו גדול שדרך 'מקושרים' נוכל יחד להשפיע על הרבה יותר מאשר על החניכים שלנו".
 (מנהלת תוכנית)

"מה שזה תרם, זה שמכירים אותנו יותר בעקבות הכניסה ל'מקושרים'. זה שם אותנו על המפה ומיצב אותנו כארגון בצורה שיותר מכירים אותנו, יודעים מה אנחנו עושים ומפנים אלינו. זה תרם למיצוב שלנו מול שאר הארגונים". (מנהלת תוכנית)

"אירית מכנסת פורום והצוות משתמש ולומדים שם דברים, גם מעמותות אחרות וגם מאנשי מקצוע. הפורום מצוין, מרחיב אופקים". (מנהלת תוכנית)

"ההשתייכות היום למיזם, להיות חלק מקבוצה גדולה יותר של ארגונים, ושיש עם מי להתייעץ, יש ליווי, זה עוזר. גם שיש מישהו חיצוני שאומר לנו שאנחנו צריכים לעבוד על יעדים, ולעמוד בהם, זה חיובי".
 (מנהלת תוכנית)

"אני שמחה על להיות חלק ממה שהיה גדול יותר. מחכה לגמרי ללמוד מהתובנות של 'מקושרים'". (מנהלת תוכנית)

מספר מרואיינים ציינו את ציפיותיהם ממיזם 'מקושרים' בהווה ובעתיד:

- הנחלת ידע וחומרים על הכשרות למנטורים.
- הנחלת ידע רלוונטי לתוכניות מנטורינג ארוכות טווח.
- תורה בכתב של פרקטיקות מנטורינג מיטבי.
- הקמת פורום של מנכ"לים לצורך פיתוח אסטרטגי.
- 'מקושרים' כארגון גג של תוכניות המנטורינג בישראל, בדומה לארגון MENTOR האמריקאי.

לסיכום,

למיזם ערך מוסף בהיבטים הבאים: יצירת נטוורקינג בין תוכניות מנטורינג, איגום ידע בנושא מנטורינג והפצתו, הזרמת תקציבים להגדלת מספר הצעירים בתוכניות מנטורינג, בניית שותפות בין ארגוני מנטורינג, הקמה וליוי של תוכניות מנטורינג במודל היישובי והאזורי (בעיקר). בנוסף, קיימת ציפייה עתידית מהמיזם לבסס את עצמו כארגון גג של תוכניות המנטורינג בישראל.

4. מסקנות והמלצות

4.1. מסקנות

תוכניות המנטורינג

- רוב תוכניות המנטורינג במיזם קיימות שנה עד שלוש שנים בלבד, מה שמלמד שהתחום הוא חדש יחסית ומזמין למידה והתמקצעות ברמה הארצית.
- כל התוכניות פונות לצעירים על רצף הסיכון, אולם חלקן מיועדות לצעירים יוצאי תוכניות או מסגרות ספציפיות ואינן פתוחות לכלל אוכלוסיית הצעירים במצבי סיכון, מה שעלול למנוע השתתפות בתוכנית מנטורינג מצעירים הזקוקים לכך.
- קיימת שונות גדולה מאד במשך הליווי של הצעירים בין התוכניות השונות. הדבר מלמד על היעדר תפיסה מוסכמת בנושא ומזמין חשיבה מקצועית משותפת בנוגע למשך הליווי האופטימלי לצעירים.
- היחס בין משרת מנהל/ת תוכנית לבין מספר הצימודים הוא בטווח של בין 1:40 ל- 1:70. היחס מושפע ממידת הביסוס של התוכנית, מתמיכת ארגון הגג ומתכולת תפקיד מנהל/ת התוכנית. אי לכך, היחס עשוי להשתנות בנסיבות שונות.
- תהליך ההכשרה של מרבית מנהלי התוכניות הוותיקים במודל והתבסס בעיקר על חפיפה בתפקיד, השתלמויות בנושא התנדבות והניסיון שנצבר בארגון. לעומת זאת, המנהלים החדשים במיזם, בעיקר מהתוכניות במודל היישובי והאזורי, עברו הכשרה וליווי עקביים ושיטתיים על-ידי צוות המיזם.
- מנהלי התוכניות תופסים את תפקידם בעיקר בהיבטים של ביצוע צימודים, גורם עוגן בקשר מנטיז-מנטורים וגורם מתווך מענים נוספים למנטיז ופחות בהיבטים של הדרכה, ליווי ותמיכה במנטורים.
- מנהלי התוכניות מכירים את המנטורים באופן אישי ונמצאים איתם בקשר שוטף, בתדירות המשתנה על-פי הצורך. הקשר ביניהם הוגדר כטוב ויציב וניכר כי המנטורים מעריכים את עבודת המנהלים ורואים בהם כתובת להתייעצות.
- במרבית הארגונים ישנה הסתכלות של רצף טיפולי במנטיז, שבא לידי ביטוי במעטפת תמיכה במנטיז, מעבר לתוכנית המנטורינג והקשר עם המנטור. רוב המנטיז נמצאים בקשר כלשהו עם מנהל/ת התוכנית וניכר כי הם מעריכים לחיוב קשר זה.

מנטורים

- תוכניות המנטורינג מגייסות מנטורים במגוון רחב של ערוצים, אך ניכר כי שני הערוצים היעילים ביותר, הן מבחינת התשומות, והן מבחינת התאמת המועמדים לתפקיד, הם "חבר מביא חבר" ושיתוף פעולה עם ארגונים (למשל: מקומות עבודה, מוסדות לימוד, עמותות וארגונים פילנתרופיים ועוד).
- למעט גיל (+30), לא קיימים בתוכניות קריטריונים סוציו-דמוגרפיים לגיוס מנטורים וניכר כי הדבר מאפשר התאמה טובה יותר למנטיז, אשר לכל אחד מהם רקע, מאפיינים וצרכים ייחודיים. יחד עם זאת, קיימים קריטריונים מוטיבציוניים ואישיותיים, כגון: הפגנת מוטיבציה ומחויבות לתהליך, גמישות מחשבתית, יכולת הקשבה, הכלה, חוסר שיפוטיים ועוד.

- תהליך המיון של המנטורים הוא בעל שלבים ומרכיבים דומים בכל התוכניות, אך רמת ההעמקה שלו משתנה בהתאם למשאבי התוכנית ופניות מנהל/ת התוכנית. ניכר כי תהליך המיון ברוב התוכניות הוא מקצועי, אפקטיבי והגייוני בדרישותיו מהמנטורים.
- בכל התוכניות ישנן דרישות מהמנטורים, כגון: תדירות מינימאלית של מפגשים עם המנטיז, נוכחות במפגשי הדרכה ודיווח שוטף אודות התקדמות התהליך עם הצעיר. בפועל, המנטורים מקפידים על המפגשים עם המנטיז אך פחות על נוכחות בהדרכה ועוד פחות על מסירת דיווחים, הנתפסים כמטלה ביוקרטית. מנהלי התוכניות מצידם, מתקשים באכיפת ההיענות של המנטורים לדרישות אלה.
- רוב המנטורים דיווחו כי הם מקבלים הכשרה לפני כניסתם לתפקיד. ההכשרה נתפסת על-ידם כמוצלחת, אך ניכר כי חסרים בה ידע וכלים ראשוניים לעבודה עם המנטיז.
- ברוב התוכניות מתקיימת הדרכה קבוצתית תקופתית למנטורים, המשלבת תוכן מקצועי ועיבוד קבוצתי המאפשר הצפת דילמות ושיח עמיתים. ברוב התוכניות יש באפשרות המנטורים לבקש הדרכה אישית על-פי הצורך. חרף היצע ההדרכה הרב, פחות משני שלישי מהמנטורים תופסים אותה כמשמעותית עבורם.
- המנטורים מעריכים את התמיכה שהם מקבלים מתוכניות המנטורינג במידה רבה למדי. יחד עם זאת, שיעור לא מבוטל של מנטורים סבורים כי חסרה להם עוד הדרכה וליווי וכי ההדרכה והליווי הקיימים אינם מקנים מספיק אסטרטגיות התערבות וכישורים המסייעים בליווי המנטיז.
- תחושת המסוגלות של המנטורים, המתייחסת לאמונתם ביכולתם להשפיע באופן חיובי על המנטיז אותם הם מלווים היא נמוכה-בינונית.

מנטיז

- כל התוכניות פונות לצעירים במצבי סיכון ומתנים את השתתפותם בתוכנית בקריטריונים שונים, כגון: השמה חוץ ביתית, שירות צבאי/לאומי (למעט בחברה הערבית ובחלק מהתוכניות), השתייכות לאזור גיאוגרפי מוגדר, העדר פתולוגיות נפשיות ו/או התמכרויות, היעדר עבריינות פעילה, מוטיבציה לקבלת הליווי ויכולת תקשורת מינימאלית. ניכר כי תוכניות המנטורינג הקיימות פחות מיועדות לצעירים בקצה רצף הסיכון.
- התוכניות פונות למנטיז במגוון של ערוצים אך ניתן להסיק כי ערוצי הגיוס הממוסדים (בתי ספר, שירותי הרווחה, צבא וכו') הם האפקטיביים ביותר, בשל העובדה שהם יודעים להגיע למנטיז ולתווך עבורם את התוכנית.
- רוב המנטיז נכנסים לתהליך מנטורינג בשל רצונם בליווי של אדם מבוגר בעל ניסיון חיים, גם אם ישנה דמות מבוגרת משמעותית אחרת בחייהם.

הקשר בין המנטורים למנטיז

- תהליך הצימוד בין מנטור למנטיז הוא תהליך חשוב ומרכזי, אשר יקבע במידה רבה את הצלחת תהליך המנטורינג. מנהלי התוכניות משקיעים זמן ומחשבה בתהליך ונראה כי הוא נעשה באופן מקצועי ולשביעות רצונם של מרבית המנטיז.
- הקשר בין המנטורים למנטיז מתקיים במגוון של ערוצים. הרוב המכריע של הצמידים נפגש פנים אל פנים אחת לחודש או יותר ומקיים גם קשר טלפוני והודעות טקסט בתדירות גבוהה. לעומת זאת, ניכר כי הליווי מרחוק באמצעות שיחות וידאו הוא הרבה פחות שכיח, למרות מגבלות מגפת הקורונה.

- המנטיז פחות מיומנים מהמנטורים בתפעול אפליקציות וידאו לליווי מרחוק וחווים יותר תסכול שנגרם מבעיות טכניות, בהשוואה למנטורים. מנגד, יותר מנטיז סבורים כי הליווי מרחוק יוצר תחושת אינטימיות ומצליח לסייע להם, בהשוואה למה שחושבים המנטורים.
- המנטורים תופסים את איכות הקשר שלהם עם המנטיז ברמה בינונית-גבוהה. שיעור גבוה יחסית של מנטורים מדווחים על קשר טוב עם המנטיז ושיעור נמוך למדי דיווחו על קיומם של היבטים שליליים בקשר. יחד עם זאת, רק כמחצית מהמנטורים מרגישים שהם מייצרים שינוי בחיי המנטיז.
- המנטיז תופסים את הקשר עם המנטורים באופן חיובי. רוב המנטיז מרגישים כי המנטורים מעודדים אותם לעצמאות מגלים כלפיהם חום ומהווים עבורם מודל לחיקוי. רוב מכריע של המנטיז סבורים כי מערכת היחסים עם המנטורים מבוססת על אמון וכבוד הדדי, אך ישנם מנטיז שחשים פחות קרבה למנטורים.
- התרומה הרבה ביותר של המנטורינג למנטיז היא בהיבט של הקשבה ותמיכה רגשית. תרומה נוספת אך פחותה היא בהיבטים פרקטיים של הכוונה לימודית, כלכלית, תעסוקתית, מיצוי זכויות ועוד.
- הרוב המכריע של המנטורים והמנטיז מרוצים מאד מהשתתפותם בתוכנית המנטורינג ומשך הליווי הרצוי לדעתם הוא בין שנה לשנתיים.

תוכניות המנטורינג בחברה הערבית

- קידום המיזם בחברה הערבית היה מאתגר וארך זמן רב יותר בהשוואה לחברה היהודית, מהסיבות הבאות: היעדר מסורת של תוכניות מנטורינג על בסיס התנדבותי, היעדר תשתיות של התנדבות מאורגנת, קושי בגיוס מנהלים/ות תוכנית (כתוצאה מכך) וקשיים ארגוניים בהפעלת התוכניות בשטח.
- מחד, היעדר מסורת של מנטורינג מקשה על ביסוס והטמעת התוכניות, אך מאידך קיימים בחברה הערבית לכידות חברתית וערכי עזרה הדדית שעולים בקנה אחד עם ערכי המנטורינג.
- שיתופי פעולה ברמה קהילתית, ארגונית ורשותית נתפסים כקריטיים להצלחת תוכניות המנטורינג, אך הם אינם מפותחים דיים בשלב זה. עם זאת, היכרות מעמיקה עם התושבים (המנטורים והצעירים הפוטנציאליים) מגדילה את ההיתכנות של התוכנית.

קשרים בין משתני המחקר

- נמצאו קשרים חיוביים ומובהקים סטטיסטית המחזקים את התועלת בהכשרה, בהדרכה ובתמיכה שמקבלים המנטורים מהתוכניות, לחיזוק תחושת המסוגלות של המנטורים ואיכות הקשר שלהם עם המנטיז.
- נמצאו קשרים חיוביים ומובהקים סטטיסטית הקושרים בין משך הליווי של המנטיז לבין איכות הקשר שלו עם המנטור ותרומת הקשר עבורו. בנוסף, בין איכות הקשר של המנטיז עם המנטור לבין שביעות הרצון שלו מהחיים ותרומת הקשר עבורו.

4.2. המלצות

לאור הממצאים והמסקנות שעלו בדוח זה מומלץ:

- להבנות את מיזם 'מקושרים' כארגון גג מקצועי של תוכניות מנטורינג לצעירים בישראל, אשר יתמוך בתוכניות מנטורינג לצעירים בהיבטים כגון: הפצת ידע מקצועי עדכני ורלוונטי, ליווי תוכניות מנטורינג בשלבי פיתוח, יצירת מעגלי שיח ללמידת עמיתים, ייזום השתלמויות וימי עיון, ייזום מחקר בתחום ועוד.

- לעודד תוכניות מנטורינג המיועדות לכלל אוכלוסיית הצעירים במצבי סיכון לרבות צעירים בקצה הרצף הסיכון, לצד תוכניות קיימות המיועדות לאוכלוסייה ממוקדת, כגון: בוגרי כפרי נוער, בוגרי אומנה וכדומה.
- לבחון כיצד ניתן להשתמש בלקחים, בתובנות ובהצלחות שנאספו במהלך הדרך בכדי לקדם תוכניות מנטורינג לצעירים במצבי סיכון ביישובים נוספים בחברה הערבית.
- להגיע בחשיבה מקצועית משותפת לקביעת משך תוכנית המנטורינג הרצוי. בכל מקרה, משך תוכנית של חצי שנה הוא קצר מדי ואינו רצוי וניכר כי משך תוכנית של שנה הוא עדיף.
- לקבוע קריטריונים לתקנון משרת מנהל תוכנית עפ"י מספר הצימודים בתוכנית. ניכר כי יחס של 1:70 הולם את הגדרת התפקיד. בתוכניות חדשות הנמצאות בהקמה, יש לשמור על יחס זה, למרות שייקח זמן עד שמכסת הצימודים תתמלא. כלומר, מנהל/ת תוכנית צריך להתחיל במשרה מלאה מיום הקמת התוכנית ועד להגעה ל- 70 צימודים.
- לחייב הכשרה ראשונית של המנטורים לפני תחילת הליווי בהיקף של 8-12 שעות, שתכלול כלים ראשוניים לתחילת הליווי של המנטי.
- לעודד את תוכניות המנטורינג לחזק את הקשרים שלהן עם ערוצי גיוס ממוסדים, כגון: תוכנית 'יתד', בתי ספר, עמותות המטפלות בנוער ובצעירים במצבי סיכון, צה"ל ועוד.
- לעודד את תוכניות המנטורינג לגייס מנטורים בשיטת "חבר מביא חבר" ובאמצעות שיתופי פעולה עם גופים מאורגנים, כגון: מקומות עבודה, מוסדות לימוד, עמותות וארגונים פילנתרופיים ועוד.
- לעודד תוכניות מנטורינג לספק מעטפת נוספת למנטיז מלבד המנטורינג וליצור שיתופי פעולה עם עובדי 'יתד' ברשויות המקומיות לטובת השגת מענים משלימים עבורם.
- להגדיל את ארגז הכלים של המנטורים ואת אפקטיביות הליווי באמצעות הדרכה קבוצתית קבועה, שתכלול כלים מעשיים לעבודה עם המנטי, אסטרטגיות להתמודדות עם המנטי, עיבוד סיטואציות עם המנטי ולמידת עמיתים. חשוב שחלק מהמפגשים ינחו אנשי מקצוע בתחום הטיפול או האימון.
- לתת למנטורים כלים בסיסיים לליווי המנטיז בנושאים פרקטיים (למשל: הכוונה לימודית, כלכלית, תעסוקתית, מיצוי זכויות ועוד) וליידע אותם בנוגע לגורמי מקצוע נוספים בקהילה, שעשויים לסייע למנטיז בנושאים אלה.
- לאפשר למנטורים להתייעץ באופן אישי עם אנשי מקצוע כאשר הם זקוקים לכך בתהליך הליווי.
- לייצר מנגנון דיווח מקצועי ואפקטיבי של המנטורים, למטרות למידה, רפלקציה והתפתחות אישית ומקצועית, לצד פיקוח ובקרה של התוכנית. האחריות לקיומו של מנגנון זה צריכה להיות של מנהל/ת התוכנית והמנטור/ית ביחד ולחוד.

רשימת מקורות

1. Cavell, T. A., Meehan, B.T., Heffer, R. W., & Holladay, J. J. (2002). The natural mentors of adolescent children of alcoholics (COAs): Implication for preventive practices. *The Journal of Primary Prevention*, 23 (3), 23-42.
2. Klaw, E. L., & Rhodes, J. E. (1995). Mentor relationships and the career development of pregnant and parenting African- American teenagers. *Psychology of Women Quarterly*, 19 (4), 551-562.
3. Zippay, A. (1995). Expanding employment skills and social networks among teen mothers: Case study of mentor program. *Child and adolescent Social Work Journal*, 12(1), 51-69.
4. National Mentoring Partnership, (2003). *Elements of Effective Practice*. Alexandria, Virginia.
5. Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge, MA: Harvard University.
6. בנבנישתי, ר. (2015). צעירים הבוגרים ממסגרות השמה חוץ ביתיות- סקירת ספרות תקופתית. רמת גן, ישראל: בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר אילן.
7. גלדר- חודיק, נ. (2011). מצוקה ככורח למצוקה ככוח: תוכנית המנטורינג "נערות למען נערות". עבודת גמר לקבלת תואר "מוסמך", בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת תל אביב.
8. Ahrens, K. R., DuBois, D. L., Richardson, L. P., Fan, M., & Lozano, P. (2008). Youth in foster care with adult mentors during adolescence have improved adult outcomes. *Pediatrics*, 121(2), 246-252.
9. Chang, E. S., Greenberg, E., Chen, C., Heckhausen, J., & Farruggia, S. P. (2010). Nonparental Adults as Social Resource in the Transition to Adulthood. *Journal of Research on Adolescence*, 20(4), 1065-1082.
10. Onuoha, N. F., & Munakata, T. (2010). Inverse association of natural mentoring relationship with distress mental health in children orphaned by AIDS. *BMC Psychiatry*, 10(6), 1-8.
11. Sanchez, B., Esparza, P., Berardi, L., & Pryce, J. (2011). Mentoring in the Context of Latino Youth's Broader Village during Their Transition from High School. *Youth & Society*, 43(1), 225-252.
12. Miller, A. (2002). *Mentoring students and young people: A handbook of effective practice*. London: Kogan Page.
13. Rhodes, J. E. (2002). *Stand by me: The risk and rewards of mentoring today's youth*. Cambridge: Harvard University.
14. DuBois, D. L., Portillo, N., Rhodes, J. E., Silverthorn, N., & Valentine, J.C. (2011). How Effective Are Mentoring Programs for Youth? A Systematic Assessment of the Evidence. *Psychological Science*, 12(2), 57-91.

15. Ahrens, K. R., DuBois, D. L., Richardson, L. P., Fan, M., & Lozano, P. (2008). Youth in foster care with adult mentors during adolescence have improved adult outcomes. *Pediatrics*, 121(2), 246-252.
16. Munson, M. R., Smalling, S. E., Spencer, R., Scott, L. D., & Tracy, E. M. (2010). A steady presence in the midst of change: Non-kin natural mentors in the lives of older youth exiting foster care. *Children and Youth Services Review*, 32(4), 527-535.
17. בנבנישתי, ר. (2009). תוכניות לבוגרי מסגרות השמה חוץ ביתית חסרי עורף משפחתי- דו"ח מחקר. ירושלים, ישראל: מנהל המחקר והתכנון והאגף לפיתוח שירותים, המוסד לביטוח לאומי.
18. Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current directions in psychological science*, 8(5), 156-159.
19. Karcher, M. J. (2005). The effects of developmental mentoring and high school mentors' attendance on their younger mentees' self-esteem, social skills, and connectedness. *Psychology in the Schools*, 42(1), 65-77.
20. Harris, J. T., & Nakkula, M. J. (2008). Match Characteristic Questionnaire (MCQ). Unpublished measure, Harvard Graduate School of Education.
21. Marshall, J. H., Davis, M. C., Lawrence, E. C., Peugh, J. L., & Toland, M. D. (2016). MENTORS' PERCEIVED PROGRAM SUPPORT SCALE: DEVELOPMENT AND INITIAL VALIDATION. *Journal of Community Psychology*, 44(3), 342-357.
22. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
23. Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational researcher*, 33(3), 3-13.
24. Strapp, C. M., Gilles, A. W., Spalding, A. E., Hughes, C. T., Baldwin, A. M., Guy, K. L., Feakin, K. R., & Lamb, A. D. (2014). Mentor Efficacy Scale.
25. Crowell, J. A., Treboux, D., & Waters, E. (1999). The Adult Attachment Interview and the Relationship Questionnaire: Relations to reports of mothers and partners. *Personal Relationships*, 6(1), 1-18.
26. Sulimani-Aidan, Y., Melkman, E., & Greeson, J. K. (2020). The contribution of mentoring to the life skills of youth leaving care in Israel. *Child & Family Social Work*, 25(2), 345-354.
27. Darling, N., Hamilton, S., Toyokawa, T., & Matsuda, S. (2002). Naturally occurring mentoring in Japan and the United States: Social roles and correlates. *American journal of community psychology*, 30(2), 245-270.
28. Ferro, A., DeWit, D., Wells, S., Speechley, K. N., & Lipman, E. (2013). An evaluation of the measurement properties of the Mentor Self-Efficacy Scale among participants in Big Brothers Big



Sisters of Canada Community Mentoring Programs. International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring, 11(1).

29. שוורץ-טיירי, ט.מ. ושפירו, ש. (2018). תוכנית "גשר לעצמאות" דו"ח הערכה.