



קרן אדמונד דה רוטשילד

סדרת המחקרים החברתיים של קרן אדמונד דה רוטשילד

אסופת מאמרים בנושא:

מנהיגות

2020

שותפים יקרים,

קרן אדמונד דה רוטשילד פועלת ליצירת חברה ישראלית צודקת, מלוכדת ומשתפת, ומניעה תהליכים עמוקים של שינוי חברתי במטרה לקדם את המצוינות, הגיוון והמנהיגות באמצעות ההשכלה הגבוהה. כממשיכת דרכה של מורשת פילנתרופית בת למעלה מ-130 שנים, משקיעה הקרן בסוכני שינוי ובקידום החלוצים החדשים במדינת ישראל.

הקרן, הפועלת במסגרת הרשת הבינלאומית של קרנות אדמונד דה רוטשילד בעולם, יוזמת עשרות פרויקטים חדשניים ברחבי הארץ שמטרתם לצמצם את הפערים בחברה ולטפח מנהיגות צעירה. פעולותיה למיצוי ההשכלה הגבוהה בקרב קהילות רבות ככל האפשר, לקידום מחקר אקדמי מקורי, לעידוד השפעה ומעורבות חברתית באמצעות אמנות, להשקעה במודלים כלכליים-חברתיים פורצי דרך ולטיפול מנהיגות צעירה ומחויבת, משפיעות על חייהם של עשרות אלפי אנשים ומעצבות את פניו של דור ההמשך לחלוצי ישראל וליזמיה.

כחלק מפעילותה לעידוד המצוינות האקדמית ולקידום המחקר במוסדות להשכלה גבוהה בישראל, השיקה הקרן את **סדרת המחקרים החברתיים** - פרויקט שבא לרתום את האקדמיה להרחבת הידע בתחומי הפעילות והעניין של הקרן ולהנגיש אותו לארגונים בשדה החברתי. החוברת שלפניכם מתמקדת בתחום **המנהיגות** כחלק מסדרת המחקרים החברתיים השנייה.

הקרן מאמינה כי הדרך לבניית חברה ישראלית בריאה ומתקדמת, המאפשרת סיכוי שווה וביטוי הולם לשלל האוכלוסיות המרכיבות אותה, עוברת דרך טיפוח וקידום של מנהיגים צעירים מהפריפריה. תכניות המנהיגות שמפעילה קרן אדמונד דה רוטשילד מעניקות למשתתפיהן סיכוי שווה להשפעה, ללא תלות בהשתייכותם האתנית, התרבותית, הדתית או המגדרית.

במסגרת הפרויקט, נשלח קול קורא לכל מוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל, הוקמה ועדת היגוי ואושרו שלוש הצעות מחקר. עם סיום הפרויקט, אנו שמחים להביא בפניכם תקצירים של כל המחקרים שבוצעו במסגרתו.

אנו מודים לכל החוקרות והחוקרים מהאוניברסיטה העברית בירושלים, מאוניברסיטת בר-אילן ומהמרכז האקדמי לב, על תרומתם להבנת ההשפעה של תכניות מנהיגות על צעירים בישראל.

בברכת קריאה מהנה,

ורדית גילאור

מנהלת תחום מצוינות אקדמית

אלי בוך

מנהל פילנתרופיה

תוכן העניינים:

השפעתן של תכניות המקדמות מנהיגות ואחריות חברתית בקרב סטודנטים חרדים

ד"ר צביקה אור, המרכז האקדמי לב
פרופ' דפנה גולן, האוניברסיטה העברית בירושלים
בינה בארי, האוניברסיטה העברית בירושלים והמרכז האקדמי לב
מאיה ורדי, המרכז האקדמי לב

8-11

השפעתן של תכניות מנהיגות מקדמות שינוי במגזר הציבורי על עמדות והתנהגות בוגריהן

פרופ' שרון גלעד, האוניברסיטה העברית בירושלים
יעל שיינין, האוניברסיטה העברית בירושלים

12-15

רוקמות עתיד: חקר פיתוח מנהיגות צעירות וצעירים בחברה הבדואית בנגב מפרספקטיבה פרדוקסלית

פרופ' רונית קרק, אוניברסיטת בר-אילן

16-21

השפעתן של תכניות המקדמות מנהיגות ואחריות חברתית בקרב סטודנטים חרדים

ד"ר צביקה אור, המרכז האקדמי לב
פרופ' דפנה גולן, האוניברסיטה העברית בירושלים
בינה בארי, האוניברסיטה העברית בירושלים והמרכז האקדמי לב
מאיה ורדי, המרכז האקדמי לב

מטרת המחקר ותרומתו

בשנים האחרונות חלה בישראל התפתחות מהירה בתחום תכניות המנהיגות והאחריות החברתית באקדמיה. אחת הסוגיות המרכזיות שלא נחקרה כמעט, במיוחד בהקשר הישראלי, היא ההשפעה השונה של התכניות הללו על קבוצות מיעוט שמאופיינות בתת-ייצוג באקדמיה - בהן הסטודנטים החרדים.

בעשור האחרון מספר הסטודנטים החרדים בישראל גדל באופן ניכר והוקמו מסלולים להשכלה גבוהה המותאמים לצרכי החברה החרדית. עם זאת, גם כיום החרדים מאופיינים בתת-ייצוג משמעותי במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל. תכניות המקדמות מנהיגות ואחריות חברתית בקרב סטודנטים חרדים עדיין אינן נפוצות באקדמיה בישראל, למרות משמעותן הרבה, שתלך ותגבר עם הגידול במספר הסטודנטים החרדים.

מקרה המבחן שעומד במוקד המחקר הנוכחי הוא סטודנטים וסטודנטיות במרכז האקדמי לב שהשתתפו באחת משבע תכניות התנדבות המקדמות מנהיגות ואחריות חברתית. המרכז האקדמי לב הוא מוסד אקדמי-תורני בירושלים, שבו לומדים בקמפוסים נפרדים מבחינה מגדרית. הסטודנטים לומדים לתואר ראשון ושני, בעיקר בתחומים טכנולוגיים ובמדעי הבריאות, בנוסף על לימודי קודש.

מטרת המחקר היא לבחון את מגוון ההשפעות של תכניות המקדמות מנהיגות ואחריות חברתית בקרב סטודנטים חרדים על הסטודנטים שהשתתפו בהן. המחקר נועד להבין כיצד מתכונת הפעילות משפיעה על הסטודנטים החרדים, ובאיזו מידה חווית ההשתתפות בתכניות האלה היא מכוננת ומשמעותית עבורם.

שיטת המחקר

המחקר משלב שיטות מחקר כמותניות ואיכותניות. המחקר הכמותני כלל סקר (שאלון מחקר) בקרב סטודנטים במרכז האקדמי לב שעסקו בפעילות התנדבותית, באחת משבע תכניות התנדבות. כלי המחקר האיכותני היה 43 ראיונות עומק מובנים למחצה.

בסקר השתתפו 232 משיבות ומשיבים, 67% מתוכם נשים. 42% מהמשיבים הגדירו עצמם חרדים והיתר השתייכו לקבוצות דתיות אחרות. כמחצית מהמשיבים הם רווקים, 34% נשואים עם ילדים (מספר ילדים ממוצע 2.5, עם טווח של 1-6 ילדים), והיתר נשואים ללא ילדים או גרושים.

ממצאים עיקריים ומשמעותם

למשתתפים במחקר נסיבות חיים ייחודיות, המבדילות אותם מקבוצות סטודנטים אחרות. הם מקימים משפחות בגיל צעיר יחסית, הם בעלי הכנסה נמוכה במיוחד, וכורעים תחת נטל הלימודים, הפרנסה וחינוך ילדיהם. כמו כן, מצאנו כי עבור רוב מכריע של משתתפי המחקר, ההשתתפות בתכנית לגביה נשאלו לא הייתה חווית התנדבות ראשונה, אלא המשך ישיר לרצף עשיר של פעולות התנדבות וחסד.

כניסתם של המשתתפים החרדים לעולם האקדמי אינה שלב חיים מובן מאליו. מדובר בבחירה ייחודית, שאמנם הופכת שכיחה יותר אך עדיין מהווה סטייה ממסלול החיים המצופה מאדם חרדי. מצאנו שמוכנותם של הסטודנטים החרדים לעולם האקדמי לוקה בחסר וכי סטודנטים חרדים נתקלים בחסמים ובאתגרים רבים ומשמעותיים יותר מאשר חבריהם לספסל הלימודים שאינם חרדים, אפילו במוסד המותאם לצרכי הסטודנטים החרדים.

לעומת חוויית הלימודים, שכללה גם קושי ותסכול, מצאנו שסטודנטים חרדים חווים את ההתנדבות באופן חיובי, חשים סיפוק ועניין, ומברכים על ההזדמנות שניתנה להם להתנדב במהלך לימודיהם ולקבל מלגה בתמורה לכך. המרכז האקדמי לב מציע מגוון רחב של תכניות מלגות שנועדו לסייע לסטודנטים במימון הלימודים, וכן לעודד אותם לעסוק בפעילות קהילתית ולפתח כישורי מנהיגות.

נמצא כי סטודנטים חרדים נתרמים במיוחד מההתנדבות, אשר מאפשרת להם לפתח את כישוריהם הבינאישיים, לרכוש כלים ליוזמה ולהתנהלות בתוך ארגונים, ליצור קשרים חברתיים ומקצועיים ולפתח מגוון מיומנויות.

הסטודנטים במחקר זה הצביעו על מספר יתרונות מרכזיים בתכניות ההתנדבות:

1. האפשרות לבחור מסגרות התנדבות המתאימות להעדפותיהם, העניקה להם התנסויות חדשות והנאה.
2. סטודנטים רבים חשו הזדהות עם ערכיו ומטרותיו של הארגון בו פעלו, מה שהגביר את המוטיבציה להתמדה בהתנדבות.
3. העובדה שאנשי הצוות בארגונים דאגו להכשיר את הסטודנטים וללוות אותם לאורך ההתנדבות יצרה בקרב הסטודנטים תחושת שייכות לארגון והם דיווחו שניתנה להם מעטפת נכונה להתנדבות.
4. הסטודנטים שלקחו חלק במפגשים קבוצתיים סיפרו על הערך הרב שבמפגשי עמיתים, על ההזדמנות לדון באתגרים ובהתנסויות החדשות שמזמנת ההתנדבות, לשתף ולשמע כיצד אחרים מבינים ומפרשים את אותה חוויה.
5. סטודנטים שהתנדבו יותר משנה אחת באותו מקום חשו כי ההמשכיות אפשרה להם להעמיק את הקשר שלהם עם חברי הקהילה שאיתם פעלו, חידדה את ההיבטים המקצועיים בהתנדבות והעצימה את תחושת הסיפוק האישי מההתנדבות.

שאיפתנו היא שממצאי המחקר יסייעו להתאים את התכניות לצרכים המובחנים של סטודנטים חרדים ולמציאות החברתית שבתוכה הם חיים ופועלים, וכך יסייעו לקדם את שילובם באקדמיה ובחברה.

להלן המלצות המחקר.

1. **הגמשת מסגרת ההתנדבות.** מומלץ לשמר את המגוון והחופש הניתן לסטודנטים ברוב התכניות לבחור את מסגרת ההתנדבות המתאימה להם. עם זאת, מומלץ לבחון דרכים להגמשת מסגרת ההתנדבות, למשל חלוקה גמישה יותר של שעות ההתנדבות ודרכי תקשורת שונות עם הרכזים.

2. **העלאת סכום המלגה.** סטודנטים חרדים מתמודדים פעמים רבות עם היעדר הון משפחתי ומקורות מימון לתמיכה בהם במהלך הלימודים, דבר המתבטא בצורך משמעותי במציאת מקורות הכנסה. חלק מהסטודנטים מפרנסים משפחות, וחלקם מתמודדים עם פערים לימודיים, דבר המחייב אותם להשקיע שעות רבות נוספות בחובות האקדמיים. על רקע זה, אנו ממליצים לשקול את הגדלת סכומי המלגה, או לחילופין את הפחתת מספר שעות ההתנדבות הנדרשות. תכניות שפועלות בכל הארץ בדרך כלל מציעות מסגרת פעילות אחידה בכל המוסדות להשכלה גבוהה. עם זאת, יש להתייחס באופן ספציפי לרקע ממנו מגיעים המתנדבים על מנת לאפשר להם לקחת חלק בתכניות האלה.
3. **רגישות תרבותית.** מומלץ לגלות רגישות רבה יותר למנהגים ולאורחות החיים של הסטודנטים ולוודא כי מסגרות ההתנדבות מתאימות והולמות נושאים ככשרות ומנעד של נושאי שיחה. על מנת להצליח לעשות זאת, יש להתייחס לנושאים אלו במהלך שיחות הקליטה ולהמשיך לעקוב אחרי הסטודנטים המבקשים שימת דגש על נושאים שקשורים להלכות דתיות, ובמקרה הצורך, להציע שינויים במסגרות ההתנדבות.
4. **מפגשי עמיתים.** מומלץ להקדיש חלק משעות ההתנדבות למפגשי עמיתים. מפגשים אלה מאפשרים לסטודנטים לחשוב ולשאול שאלות על התמונה הרחבה ועל ההקשרים שבהם נטועה התנדבותם, כמו גם לחלוק מניסיונם ולבקש סיוע ממי שחווים חוויות דומות לשלהם. מפגשי עמיתים הם מפתח לגיבוש תודעה חברתית-פוליטית. במפגשים אלו ניתן גם לדבר על החיים המקצועיים של הסטודנטים ולאפשר להם לזהות קשרים בין הפעילות במסגרת התכנית לבין הבחירות המקצועיות העתידיות שלהם.
5. **חידוד תפקיד ההתנדבות.** המגוון הרחב של תכניות ההתנדבות אמנם מקל על הסטודנטים למצוא את מסגרת ההתנדבות המתאימה להם, אך גם מגדיל את הסיכוי לציפיות לא מתואמות ולעמימות בנוגע לתפקידו של המתנדב. מומלץ לאתר את המסגרות בהן סטודנטים חוו אכזבה או חוסר נעימות כתוצאה מציפיות לא מתואמות בינם ובין המלווים והארגון ולחדד במשותף את חובותיו והגדרת תפקידו של המתנדב.

השפעתן של תכניות מנהיגות מקדמות שינוי במגזר הציבורי על עמדות והתנהגות בוגריהן

פרופ' שרון גלעד, האוניברסיטה העברית בירושלים
יעל שיינין, האוניברסיטה העברית בירושלים

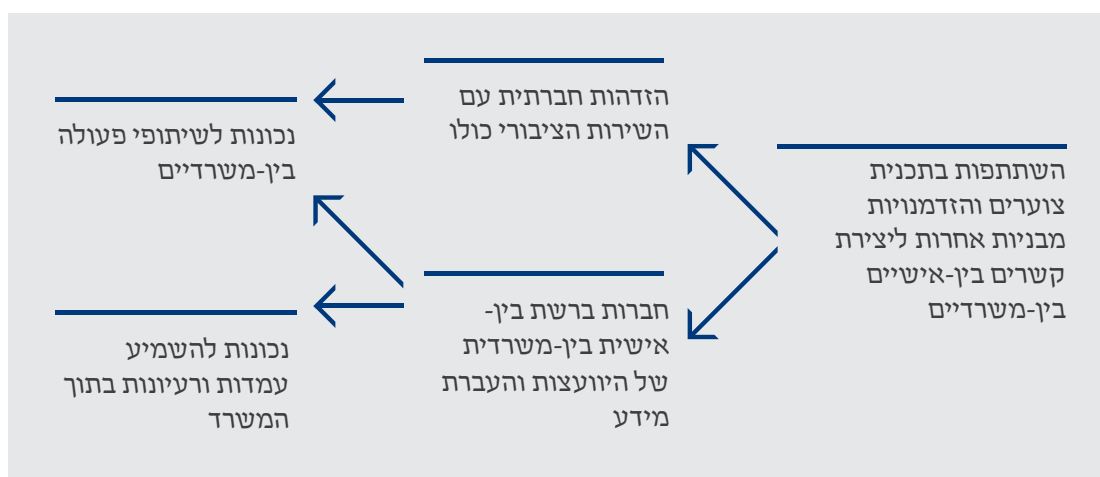
מטרת המחקר ותרומתו

פרויקט המחקר בחן את השפעותיהם של מהלכי גיוס והכשרה מרכזיים וסלקטיביים של מועמדים לתפקידי ניהול בשירות הציבורי במסגרת "תכנית הצוערים לשירות הציבורי". מספרן של תכניות צוערים לשירות הציבורי בישראל גדל בשנים האחרונות, בשלטון המרכזי, בשלטון המקומי ובמגזר השלישי. תכניות אלה מבקשות להטמיע בקרב בוגריהם אתוס של ראייה מערכתית של השירות הציבורי כולו, בניגוד לתפיסת עולם צרה, המזדהה עם יחידות או עם משרדים מסוימים בתוך השירות הציבורי. מטרתן להעניק לבוגריהן כלים ניהוליים שמייצרים שיתופי פעולה המקדמים שינוי במגזר הציבורי. גורם מפתח לקידום מטרה זו הוא היטמעות הצוערים החל מהרגע הראשון ברשת עמיתים בין-משרדית עם אנשים בעלי תפיסות עולם דומות. תפקידה של הרשת לסייע לצוערים לשמר את האתוס המדגיש מחויבות לכלל השירות הציבורי, להסיר חסמים המונעים זרימת מידע ורעיונות ולקדם שיתופי פעולה בין משרדי הממשלה ויחידותיה השונות. מעבר לערך במחקר על תכניות צוערים לשירות הציבורי בישראל כתופעה חשובה בפני עצמה, מאפייני התכניות, והתכנית אותה חקרנו בפרט, מעניקים הזדמנות ייחודית לבחינת היווצרותם של קשרים בין-אישיים בין עובדי מדינה ממשרדי ממשלה שונים ושל השפעתם.

בהינתן מטרות אלה של תכניות הצוערים, המחקר מתמקד בארבעה משתנים מובחנים המהווים תוצרים אפשריים של התכניות. הוא מנתח את המידה שבה ההשתתפות בתכנית הצוערים וברשת הבין-אישית שהיא מטפחת, מטמיעה בקרב משתתפיה:

1. נטיה, הלכה למעשה, לרישות בין-משרדי ולזרימת מידע החוצה גבולות משרדיים;
2. נכונות להציע רעיונות חדשים ולהשמיע עמדה המקדמת שינוי בתוך המשרד;
3. הפנמה של אתוס כלל-ממשלתי;
4. נכונות לשיתופי פעולה בין-משרדיים.

בנוסף, בחנו האם ניתן להשיג השפעות דומות לאלו של רשת בוגרי תכניות הצוערים גם באמצעים מבניים אחרים, בהם קרבה גיאוגרפית בין משרדי ממשלה, ומעבר של עובדי מדינה בין משרדים במהלך הקריירה שלהם. תרשים 1 להלן מציג את המודל שהנחה את איסוף הנתונים וניתוחם.



תרשים 1: מודל תיאורטי

שיטת המחקר

מקרב תכניות הצוערים שפועלות כיום בישראל, מחקר זה מתמקד בתכנית הצוערים של השלטון המרכזי: "צוערים לשירות ציבורי". במועד השקת המחקר סיימו את הכשרתם בתכנית זו שישה מחזורי צוערים (א' עד ו'), והמחזור השביעי בשלבים האחרונים של הכשרתו. משתתפי התכנית משתתפים בהכשרה אינטנסיבית בת שנתיים שכוללת סדנאות מקצועיות, השלמת תואר מוסמך במדיניות ציבורית ופרקטיקום טרם ההשמה בשירות הציבור.

המחקר החל בראיונות עם מנהלי התכנית, היום ובעבר, ועם תשעה מבוגרי התכנית ממחזור ה'. מטרת הראיונות הייתה להעמיק את ההבנה של מטרות התכנית ושל תפקידה של רשת הבוגרים מנקודת המבט של משתתפי התכנית. הראיונות שימשו לצורך גיבוש וניסוח סקר, שביקש לבחון את השפעות התכנית בהתאם לתרשים 1. גרסה מוקדמת וראשונית של הסקר הופצה כפיילוט בקרב עובדי מדינה בשתי רשויות רגולטוריות עצמאיות.

בשלב הבא, בסיועה של נציבות שירות המדינה ובתמיכתו של אגף צוערים לשירות המדינה, הופץ הסקר, כפי שיפורט להלן, בקרב בוגרי מחזורים א'-ה' (N=162) ובקרב קבוצת ביקורת של עובדי מדינה שאינם בוגרי תכנית הצוערים (N=1207). על-מנת למקסם את הדמיון בין שתי הקבוצות, הגבלנו את זהות משתתפי קבוצת הביקורת לעובדי מדינה שמועסקים בתפקידים המיועדים לבוגרי מדעי החברה או במשפטים, המחזיקים בתואר מוסמך (MA), המועסקים באותם משרדי ממשלה כבוגרי תכנית הצוערים ובעלי ותק של שמונה שנים לכל היותר בשירות הציבורי. הסקר נשלח אל כל עובדי המדינה שענו על הקריטריונים הללו. מכאן ואילך נתייחס אליהם כאל "המדגם המשלים".

81 בוגרי תכנית הצוערים השיבו לסקר (שיעור היענות של 50%), ו-189 מקרב המדגם המשלים (שיעור היענות של 16%). בסך הכל, ענו על הסקר 270 משיבים, מתוכם 130 גברים ו-140 נשים. רובם של המשיבים (66%) הם בשכבת הגיל 31 עד 40, ו-97% מהם יהודים. המשיבים מייצגים 25 משרדי ממשלה שונים.

מדידת המשתנים שהוצגו בתרשים 1 לעיל נעשתה באופן הבא:

המדד העיקרי לקיומן של הזדמנויות מבניות לפיתוח קשרים בין-אישיים בין-משרדיים בקרב המשיבים הוא עצם חברותם / אי-חברותם בתכנית הצוערים. בנוסף, שאלנו את המשיבים על המיקום הגיאוגרפי של המשרד בו הם מועסקים, כדי להבחין בין אלה שעובדים במקבצים מרוכזים של משרדי ממשלה (כגון קריית הממשלה בגבעת רם בירושלים), לעומת מיקומים פריפריאליים יותר. כן שאלנו, על המידה שבה הקריירה שלהם כללה מעבר בין משרדי ממשלה.

על-מנת למדוד את מידת ההשפעה של חברות ברשת בין-אישית של חילופי מידע והיוועצות בפועל, יצרנו שני מדדים בהתבסס על הכתיבה האקדמית על רשתות חברתיות: האחד, שאלנו את המשיבים על תדירות הקשרים הבין-אישיים שלהם עם עובדים במשרדי ממשלה אחרים, ובאיזו תדירות הם פנו לבקש עצה מקצועית מעובדי ממשלה במשרדים אחרים. כדי להבחין בין נטיה לפתח קשרים בין-אישיים בין-משרדיים ובין נטייה כללית לפתח קשרים בין-אישיים, שאלנו את המשיבים גם על קשרי הגומלין שלהם עם עמיתיהם במשרד בו הם מועסקים. עבור המדד השני, ביקשנו מהמשיבים לכתוב את שמות המשרדים בהם מועסקים לכל היותר 10 עובדי מדינה, מהמשרד שלהם או ממשרדים אחרים, אליהם הם פנו להיוועצות מקצועית בששת החודשים האחרונים. מדד זה אפשר לנו להעריך באיזו מידה נשענו המשיבים על עצותיהם המקצועיות של עמיתים מהמשרד שלהם לעומת עמיתים ממשרדי ממשלה אחרים.

על מנת למדוד הזדהות עם השירות הציבורי כולו, ושל הנכונות להשמיע עמדות ולהציע רעיונות בתוך המשרד, עשינו שימוש במדדים מקובלים ומתוקפים מהספרות המחקרית, שהותאמו לצרכינו.

לבסוף, נעזרנו במספר מדדים על-מנת לאמוד את מידת הנכונות של המשיבים להיות מעורבים בשיתופי פעולה בין-משרדיים. ראשית, ניסחנו שני תרחישים היפותטיים, אם כי ריאליסטיים במידה רבה (שיטה המכונה בספרות vignettes), ושאלנו את המשיבים האם הם היו תומכים בשיתוף פעולה באותם תרחישים. שנית, ביקשנו מהמשיבים לספר אם יש להם רעיון קונקרטי לשיתוף פעולה בין-משרדי עתידי, ואם כבר חלקו אותו עם עמיתיהם במשרד בו הם עובדים או מחוץ לו. שלישי, שאלנו את המשיבים אם הם נכונים למסור לנו את כתובת הדוא"ל שלהם, ובכך לוותר על האנונימיות, לטובת הקמת מאגר משיבים למחקר עתידי, שבו נוכל לבחון שיתופי פעולה בין-משרדיים. בדרך זו מדדנו את מחויבותם של המשיבים ואת נכונותם הלכה למעשה להיות מעורבים במיזמים משותפים.

ממצאים עיקריים ומשמעותם

ממצאי המחקר שלנו תומכים בהשערה, לפיה השתתפות בתכנית הצוערים מקדמת את מעורבותם של בוגריה ברישות בין-אישית בין-משרדי, והפנמה של אתוס ומחויבות לכלל השירות הציבורי על פני משרד מסוים. ממצאי המחקר מצביעים גם על כך שקשרים בין-אישיים בין-משרדיים, והישענות על היוועצות עם עובדי מדינה ממשרדים אחרים, מחזקים את הנכונות להביע דעה ולהציע רעיונות חדשים במקום העבודה ואת הנכונות לשיתופי פעולה בין-משרדיים. בנוסף, קיים מתאם בין הזדהות עם השירות הציבורי כולו ובין קשרים בין-אישיים בין-משרדיים. בניגוד לציפיות, ממצאי המחקר מלמדים, הגם שבאופן טנטטיבי, שבוגרי תכנית הצוערים, על אף היותם חלק מרשת חברתית בין-משרדית, נוטים פחות מהמשיבים במדגם המשלים להשמיע דעות ורעיונות חדשים במשרד בו הם מועסקים. במקביל, מצאנו ממצאים סותרים ביחס לנטיית הצוערים לתמוך בשיתופי פעולה בין-משרדיים. עיקרי הממצאים מפורטים להלן. ניתוח סטטיסטי רב-משתני מלא מתואר בדו"ח המחקר המלא.

רישות בין-משרדי

כפי שלמדנו מהראיונות שבוצעו טרם גיבוש הסקר, תכנית הצוערים לשירות המדינה מקדמת באופן פעיל יצירה וטיפוח של רשת חברתית בין-משרדית, על מנת לסייע לזרימה של מידע ולשיתוף פעולה בין משרדי הממשלה. הניתוח הסטטיסטי שערכנו מאשר את ההשערה, לפיה הצוערים נוטים לבסס קשרים בין-אישיים בין-משרדיים ולהיוועץ עם עמיתים מחוץ למשרד שלהם במידה רבה יותר ממשפטי המדגם המשלים של עובדי מדינה. בכך ניתן תוקף להשערה, לפיה השתתפות בתכנית הצוערים מקדמת זרימה של מידע בין משרדי הממשלה. מצאנו גם שהסבירות לטיפוח קשרים בין-אישיים בין-משרדיים והיוועצות עם עמיתים מחוץ למשרד גבוהה יותר בקרב גברים, בקרב עובדי מדינה שעובדים במשרד הממוקם בתוך מקבץ של משרדי ממשלה, בקרב עובדי מדינה שעבדו בעבר במשרדים אחרים ובקרב בעלי ותק רב יותר בשירות הציבורי.

הזדהות עם השירות הציבורי

ממצאי המחקר מאשרים שהסבירות להזדהות עם השירות הציבורי כולו גבוהה יותר בקרב בוגרי תכנית הצוערים מאשר במדגם המשלים של עובדי המדינה. במלים אחרות, בוגרי תכנית הצוערים חשים מחויבים לשירות הציבורי כולו ויש להם זיקה אליו כאל קבוצת ייחוס מאחדת יותר מאשר עמיתיהם. ממצא זה חשוב ככל שהזדהות חברתית קשורה לתרומה וולונטרית לקבוצת הייחוס. כמו כן מצאנו כי קיים מתאם בין רמה גבוהה של הזדהות עם השירות הציבורי כולו ובין נטייה לחלוק מידע לטובת שיתופי פעולה בין-משרדיים.

נכונות להשמיע דעות ולהעלות רעיונות בתוך המשרד

ממצאי המחקר מראים שקשרים בין-אישיים בין-משרדיים, וחתירה להיוועצות עם עמיתים מחוץ למשרד, מעלים את הנכונות של עובד הציבור להשמיע בתוך המשרד עמדות ורעיונות חדשים לשיפור. עם זאת, בניגוד לציפיותינו, בהשוואה למשתתפי המדגם המשלים, בוגרי תכנית הצוערים נכונים פחות להביע דעה ולהציע רעיונות חדשים שיתרמו לשיפור תהליכים ומדיניות בתוך המשרד (הגם שזהו ממצא טנטטיבי הרגיש לשינויים במידול). זאת, על אף שבוגרי תכנית הצוערים נטועים יותר מאחרים ברשת חברתית בין-משרדית. בכוונתנו לבחון באמצעות קבוצת מיקוד את הסיבות לנטייה הנמוכה יחסית של הצוערים להביע דעה ולהציע רעיונות לשיפור, בניגוד למטרה המוצהרת של התכנית ולציפיותיה. לקבוצות המיקוד יזמנו מדגם בוגרי תכנית הצוערים ומשתתפי המדגם המשלים שמסרו לנו את הדוא"ל שלהם בעת מילוי השאלון.

תמיכה בשיתופי פעולה בין-משרדיים

תוצאות המחקר מצביעות על כך שקשרים בין-אישיים בין-משרדיים, ובמיוחד מידת ההיוועצות בעמיתים מחוץ למשרד, הם גורם מרכזי המנבא נכונות של עובדי ממשלה לקיים ולתמוך בשיתופי פעולה בין-משרדיים. עובדים שנטמעו ברשת הבין-משרדית ותלויים בה לצורך היוועצות מחויבים יותר לשיתופי פעולה ותומכים בהם כאמצעי לקידום יעדי המשרד והממשלה. עם זאת, לגבי בוגרי תכנית הצוערים מצאנו ממצאים סותרים. מחד גיסא, הם נטו לדווח על נטייה במידה רבה יותר ממשתתפי המדגם המשלים לשתף עובדים ממשרדים אחרים ברעיונות קונקרטיים לשיתוף פעולה. מאידך, בתשובה לתרחישים ההיפותטיים שיצרנו, נמצא, בניגוד לציפיות, שבוגרי תכנית הצוערים, בהשוואה למשיבים מהמדגם המשלים, מעידים על מידה נמוכה יותר של תמיכה בשיתופי פעולה בין-משרדיים. גם כאן, בכוונתנו לבחון באמצעות קבוצת מיקוד את משמעות הממצאים הסותרים לכאורה.

רוקמות עתיד: חקר פיתוח מנהיגות צעירות וצעירים בחברה הבדואית בנגב מפרספקטיבה פרדוקסלית

פרופ' רונית קרק, אוניברסיטת בר-אילן

מטרת המחקר ותרומתו

המחקר חותר להרחיב את הידע התיאורטי והיישומי ביחס לאופנים בהם ניתן לפתח מנהיגות בקרב נשים וצעירות מהשוליים החברתיים בכלל ומהחברה הבדואית בנגב בפרט. במטרה להשיג יעד זה, אנו נתמקד בתכניות פיתוח המנהיגות והעצמת נשים של עמותת "רקמת המדבר", שהיא הארגון החברתי הבדואי הראשון בכלל ושל נשים בנגב בפרט. "רקמת המדבר" הוקמה ב-1996, כעמותה לקידום מעמד האישה בחברה הבדואית, ופעלה בתחילת דרכה מול נשים ונערות בלבד. עם זאת, העמותה שינתה את קהל היעד שלה על מנת להשיג מטרה זו וכן הרחיבה את יעדיה לפיתוח מנהיגות של נערות ונערים בדואיים והעצמת החברה הבדואית בכללותה. כיום, העמותה פועלת למען העצמת צעירות ונשים בקהילה הבדואית ולמען פיתוח מנהיגות בקרב צעירי וצעירות הקהילה הבדואית, מתוך אמונה שטיפול מיומנויות כלכליות, חינוכיות וחברתיות של צעירים, תוך כדי המעורבות שלהם בתרומה לקהילה המקומית, הם המפתח להובלת שינוי חברתי נרחב ולבניית והכשרת מנהיגי העתיד. תכניות פיתוח המנהיגות של עמותה זו הן ייחודיות לא רק בגלל קהילת היעד שלהן, אלא גם בזכות היות העמותה כזו שהכשירה מספר דורות של צעירות.

קרק, פרסר וציון וולדוקס (2016, 2017) יצרו מודל של פיתוח מנהיגות נשים מפרספקטיבה פרדוקסלית פמיניסטית. על פי גישה זו, בעשייה חברתית ובתהליכי פיתוח מנהיגות ישנם יחסים מורכבים שמעלים דילמות, מציפים מתחים, אינם ניתנים לניסוח ליניארי במונחים של "התפתחות" ואינם דורשים פתרון חד משמעי, ועל כן דורשים חשיבה פרדוקסלית וביקורתית להובלת שינוי חברתי. הנסיון לפתח מנהיגות בתוך קהילה אורגנית בפריפריה, בה ישנם צירי זהות מרובים שמצטלבים ומובילים לשוליות מרובה, מעלה מורכבות בתהליכי פיתוח מנהיגות. עם זאת, אימוץ עמדה פרדוקסלית, שאיננה מבקשת להכריע בין דילמות מורכבות בתהליך, אלא לאחוז בו זמנית במתחים וכיוונים מנוגדים, מהווה נכס בהליך פיתוח מנהיגות ויצירת שינוי בחברה שמרנית ומסורתית - ועשויה להוביל לצורות חדשות של עשייה חברתית ותכניות הכשרה חדשניות. במחקר זה נעשה שימוש בתיאוריות של מגדר ורב-ציריות ותיאוריית מנהיגות של פרדוקסים על-מנת לפרש פרקטיקות מנהיגות שונות. שלושה מהלכים אלה יחד מספקים מענה מקיף להעמקת בסיס הידע בנוגע לנשירת סטודנטים באקדמיה הישראלית. מתוך חשיבה פרגמטית אודות מקבלי החלטות, הם מיועדים להעלות תובנות ברורות למען מיצוי השכלה גבוהה.

למחקר הנוכחי ארבע מטרות מרכזיות:

1. בחינת ההשפעה ודרכי ההשפעה של תכנית פיתוח המנהיגות הייחודית של "רקמת המדבר" על פיתוח המנהיגים/ות של המשתתפים בה (השפעה על תהליכים תוך-אישיים של פיתוח מיומנויות, רכישת ידע ופיתוח זהות) ועל פיתוח המנהיגות בקרב המשתתפים/ות והקהילה הרחבה יותר (השפעה בין-אישית על המשתתפות/ים לבין משפחתם וחבריהם ושינויים בקרב הקהילה הבדואית הרחבה).

2. לבחון שינויים אלו לא רק בקרב המשתתפים בתכניות כיום, אלא גם בקרב בוגרי/ות התכניות על מנת לעמוד על ההשפעות ארוכות-הטווח של תכניות אלה על בוגריהן.
3. לבחון את שיטות הפעולה ואת הפרקטיקות של "רקמת המדבר" להעצמה ולפיתוח מנהיגות נשים וצעירות בדואיות שאוחזות בחשיבה מורכבת של עבודה עם מתחים ופרדוקסים לצורך פיתוח עתידי של מודלים מורכבים לפיתוח מנהיגות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית בישראל.
4. לבחון אלו אופני פעולה טובים להעצמה ולפיתוח של מנהיגות בקרב צעירות ונשים בדואיות ואלו פחות (באמצעות חקירת תועלתם של אופני פעולה שונים של העמותה במהלך השנים) ובכלל זה, לבחון את המשמעות של שילוב נערים בתכניות פיתוח מנהיגות, לעומת מצב בו נערות עוברות את התהליך ללא שילוב הנערים.

למחקר זה מספר תרומות תיאורטיות ויישומיות חשובות. ראשית, הוא תורם להרחבת הידע אודות הדרכים לפתח מנהיגות בקרב צעירים וצעירות מהשוליים החברתיים בכלל, ומהחברה הבדואית בפרט. כמו כן, הוא שופך אור על דרכים לתרום לשיפור ולהתאמת תכניות מנהיגות הפועלות ברבדים שונים של הקהילה הישראלית הרחבה יותר. שנית, המחקר צפוי לתרום להרחבת הידע לגבי האקטיביזם הפמיניסטי בחברה הבדואית בדרום הארץ, שהיא ייחודית ומתאמת למציאות התרבותית בחברה זו. שלישית, מתוך דיון בפרספקטיבות של החניכות, החניכים והמובילות ב"רקמת המדבר" בנוגע לשילוב צעירים בתכניות העמותה, מחקר זה שואף לתרום לספרות אודות התועלות והעלויות של שילוב גברים באקטיביזם פמיניסטי ובהעצמת נשים ועל משמעות קיום תכניות מופרדות לנערות ביחס לתכניות פיתוח מנהיגות המשלבות נערות ונערים. רביעית, מחקר זה תורם להרחבת הספרות על מנהיגות מתוך גישה של הצטלבות זהויות (intersectionality), שעד כה התמקדה בעיקר במנהיגות בהקשר הארגוני. מחקר זה מציע לחבר בין הפרספקטיבה של הצטלבות זהויות שוליים ובין פיתוח מנהיגות בזירה החברתית. הפרספקטיבה המציעה הצטלבות של זהויות שוליים מאפשרת לחשוף את מגוון הזהויות הקיימות בקרב המשתתפות ולהבין את המורכבות מולה הן ניצבות, לא רק דרך הפרספקטיבה האישית אלא גם דרך מיקומן במבנה החברתי הרחב. לבסוף, בחינת פיתוח מנהיגה/ה (הציר האישי) ומנהיגות (הציר הקהילתי) בפריפריה, תוך התייחסות לממדים של זהות, ידע ומיומנויות מנהיגותיות, מתוך גישה של חקר פרדוקסים צפוי לתרום להבנה של פרקטיקה מיטבית להכשרת מנהיגות המעוגנת במתחים, בדיאלקטיקה ובפרדוקס מפרספקטיבה פמיניסטית, בקרב צעירים וצעירות הממוקמים בפריפריה חברתית בחברה שמרנית ומסורתית. קיימת חשיבות רבה לבניית תכניות הכשרה הנשענות על פרקטיקת פיתוח מנהיגות פרדוקסלית (שאיננה מבקשת להכריע בין דילמות מורכבות, אלא לאחוז בו זמנית במתחים ובכיוונים מנוגדים שמשפיעים על הליך פיתוח מנהיגות ויצירת שינוי בחברה), לא רק עבור האוכלוסייה הבדואית והערבית בישראל אלא בקרב אוכלוסיות אחרות המתמודדות עם שוליות מרובה בארץ ובעולם.

שיטת המחקר

במהלך המחקר, התבצעו 45 ראיונות עומק עם מייסדות העמותה, בוגרות ובוגרי העמותה, חניכות במנהיגות הצעירה בעמותה, אימהות של בוגרות העמותה, עובדים תפעוליים בעמותה וגורמי מעטפת במערך ההנהגה בעיירה לקייה. גיל המראיינים נע בין 17-62 שנים. מבין 45 המראיינים, חמישה היו גברים; 44 היו בדואים ואחת יהודייה.

לצורך המחקר, נערכו ראיונות חצי מובנים, שהתמקדו בתכני עולמו של המראיינים והיוו דרך להגיע אל החוויות האישיות ואל עולם המשמעות שלו והיווה הזדמנות ללמוד על האופן שבו "רקמת המדבר" מצליחה להתמודד עם ריבוי הזהויות והאתגרים הנובעים מעיסוקן של המשתתפות ומרקען המגדרי והדתי.

ממצאים עיקריים ומשמעותם

פרקטיקות פעולה ושיטות לפיתוח זהות מנהיגותית

אופן התנהלות הארגון טומן בחובו מספר אופני פעולה מחושבים מעוררי השראה באופיים הפרדוקסלי, שניתן ללמוד מהם על פיתוח מנהיגות בזירה מדיירה ומאתגרת. זיהינו שני עקרונות פעולה כלליים, באמצעותם מייסדות ומובילות "רקמת המדבר" מייצרות לגיטימציה לפעילותן פורצת-הדרך מצד הקהילה הבדואית הקרובה: **מידתיות ומתן כלים**.

עקרון המידתיות, המלווה את כל הלך הרוח ב"רקמת המדבר", מתייחס לאופן פעולה מידתי ואיטי (למשל, דרך יצירת מסרים שונים כלפי חוץ ופנים, האטת תהליכים והתמדה). המייסדות העידו כי מראשית דרכה של העמותה, על מנת להגשים את שאיפותיהן הגדולות והחתרניות - לקדם שוויון מגדרי בחברה הבדואית הפטריארכלית - עליהן לנהוג במשורה, עקב בצד אגודל. המייסדות יודעות כי הפרת הסטטוס-קוו בחברה הבדואית עשויה לא רק להביא לעצירת פעילות העמותה, אלא אפילו לפגיעה בנשים שלוקחות חלק בה.

לכן בצד המסרים הרדיקליים כלפי הנערות והנערים, ישנה נראות חיזונית מאוזנת, שמציגה חלק מהעקרונות אליהן מובילות העמותה שואפות. היבט זה בא לידי ביטוי בניסיונות שונים של מנהלות ומייסדות העמותה להעביר מסר לחניכות כי עליהן לא לשבור מוסכמות בדואיות, כגון לבישת החיג'אב המסורתית, בשילוב עשייה וחשיבה רדיקליות וחדשניות.

כמו כן, נשות העמותה פועלות באמצעות יצירת סדקים קטנים בתודעה של שינוי איטי ומידתי. המייסדות מספרות כי על אף שלעתים הצליחו להביא למימוש מהיר של פעילויות בעמותה שהבשילו לידי שינויים מהירים בקרב משתתפות תכניות המנהיגות, הן נוטות "להאט" תהליכי שינוי מופגנים ולהמשיך ולקיים את פעילותן לאורך זמן ובעקביות, לאורך שנים רבות. המייסדות סיפרו כי הסיבה לכך נעוצה בהבנה כי בחברה שלהן, פעולות מהירות מדי עלולות לעורר התנגדות. איטיות התהליך היא שימור הלגיטימציה והמשך תהליך השינוי של "רקמת המדבר".

עקרון מתן כלים מתמקד בהענקת הון חברתי במגוון תחומים: מיומנויות עבודה, פרנסה, השכלה, תמיכה, חינוך בלתי פורמלי ועוד. המייסדות מספרות כי מראשית דרכה של העמותה, המניע הפנימי שלהן היה לתת כלים בסיסיים בידי נשים בחברה הבדואית. המייסדות חרטו על דגלן ללמד נשים כלים רבים ככל שניתן על מנת לבסס את מעמדן ולפתח את עצמאותן - החל מידיעת קרוא וכתוב ועד למיומנויות רקמה, שהפכו למקור פרנסה ולהון כלכלי בעבור הרוקמות הבדואיות. עבור הצעירות והצעירות הבדואים, יצרו מרחב לימודי וסיפקו כלי עזר לרכישת השכלה שתוביל אותם לייצוב מקומם המעמדי בחברה - לא רק הבדואית, אלא אף בחברה הישראלית הרחבה יותר. אלה כוללים העשרה בחינוך פורמלי ובחינוך בלתי פורמלי וערכי.

שני עקרונות אלו ויישומם מתאפיינים ביצירת מנהיגות על ידי "**חתרנות מדודה**". כלומר יציאה לפעילות מתריסה שמנסה להשיג לגיטימציה באופן מחושב ומפוקח. עקרונות פעולה אלו באים לידי ביטוי באמצעות שלוש פרקטיקות שעושות שימוש בגישה פרדוקסלית, באמצעותן העשייה של "רקמת המדבר" מצליחה לנתב את התהליכים לפיתוח מנהיגות:

1. **רתימת המסורת למען השינוי** - האסטרטגיה הראשונה שזיהינו היא הבחירה של נשות הארגון לשמר את המאפיינים המסורתיים, הבדואיים האותנטיים, כאמצעי לרתימה של גורמים שונים בחברה הבדואית (ילדים, נערים, צעירות ונשים בוגרות) לנטילת חלק בפעילות "רקמת המדבר". אסטרטגיה זו מהווה אמצעי קריטי לביסוס מקומן והצלחתן. השימוש בו איפשר להן להימנע מלעורר התנגדות או נסיונות להפסקת פעילותן, ולרתום לא רק את הנשים, אלא גם את הגברים בקהילה, כדי לתת לגיטימציה במשפחות ובקהילה לפיתוח מנהיגות בקרב נערות ונשים. במסגרת זאת הן מפעילות את הפרקטיקות הבאות: שכפול נורמות ומסורות קיימות, שימוש במסורת תוך מתן משמעות אלטרנטיבית ושימוש במסורת תוך שינוי הדמות הפועלת (פירוט בדו"ח המלא).

2. **אימוץ נורמות חיצוניות מקובלות** - דרך נוספת לקבלת לגיטימציה לפיתוח מנהיגות נשים היא באמצעות אימוץ נורמות מקובלות ורצויות שקיימות בחברה הרחבה יותר בארץ, ואף בתפיסות אוניברסליות גלובליות. נורמות אלו קיימות חלקית בחברה הבדואית ונשות "רקמת המדבר" מאמצות אותן באופן חתרני, כדי לפתח מנהיגות והשפעה בקרב משתתפות ומשתתפי התכנית. אימוץ נורמות חיצוניות בא לידי ביטוי בשימוש בהשכלה כאמצעי גיוס לגיטימציה, העשרה חינוכית פנימית והנגשת השכלה מחוץ לסביבה הקרובה (פירוט בדו"ח המלא).
3. **רתימת הגברים לצורך שינוי** - דרך פעולה אחרונה ומשמעותית שזיהינו, שתרמה רבות להצלחותיה של העמותה בתחום פיתוח מנהיגות, היא גיוס התמיכה של הגברים הבדואים בקבלת לגיטימציה לפעילות ובלקיחת חלק בה. זיהינו שלוש דרכים לכך: רתימת האבות והאחים, רתימת דמויות גבריות מובילות בקהילה ושילוב בנים בתכנית המנהיגות (פירוט בדו"ח המלא).

פיתוח מנהיגות בפרספקטיבה פרדוקסלית

עקרונות המידתיות ומתן הכלים התבטאו באסטרטגיות פרדוקסליות הכוללות את היכולת לאחוז ערכים מנוגדים בו-זמנית. דהיינו, כבוד ומתן מקום לעבר ולמסורת הקיימת, ובמקביל - קידום חשיבה עתידית ושונה. אחיזה בו-זמנית זו בעקרונות מנוגדים, ופעולה תוך החזקת המתח המתמיד בין הערכים השונים, מאפשר לייצר שינוי בסביבה שמרנית. חשוב לציין כי מנגנון זה מייצר לגיטימציה לסוכנות השינוי, לנערות ולנערות שמנסים לפתח קול ומנהיגות מקומית. מהלך זה דרש מסוכנות השינוי לעשות שימוש באסטרטגיות שונות של קבלת לגיטימציה פנים- וחץ-תרבותית, שמאפשרת להן לפעול ולהביא לשינוי בנורמות בצורה מידתית. לצורך כך, קיימת חשיבות לשימוש מאוד הדוק בסמלים ובפעולות מהתרבות המסורתית ובנורמות החברתיות הקיימות בכדי לקדם שינוי באופן חתרני.

הליך פיתוח המנהיגות כמשפיע באופן יותר על שינוי הקהילה בלקייה

בכך ששיפורה את חוסן ויכולת ההתנגדות של הנשים בלקייה, הייתה לתכנית השפעה תודעתית עליהן. התכנית אף חוללה שינוי במקורות הפרנסה של נשים בלקייה ובהשכלה שלהן והעניקה להן העשרה אישית. כן הייתה לה השפעה תודעתית על הגברים בלקייה והשפעה על תדמיתה של העיירה בעיני גורמים חיצוניים.

השפעת התכנית לאורך זמן על בוגריה ובגרותיה

התכנית השפיעה על בחירות אישיות חשובות של הבוגרים, גם זמן ממושך לאחר שהשתתפתם בתכנית הסתיימה. ההשפעות היו במספר מישורים, ביניהם תכנון המשפחה (דחיית גיל הנישואין והולדת ילדים עבור נשים, אופי הזוגיות עבור הגברים והנשים וחינוך הילדים לערכים), הבחירה לרכוש השכלה גבוהה והבחירה בתחום התעסוקה שלהן/ם (בחירה שלא לפי חלוקת תפקידים מסורתית) ובחירת מקום המגורים.

השפעת הבחירה לשלב נערים בהליך פיתוח מנהיגות

במהלך המחקר, עמדנו על חשיבותה של ההחלטה לערב נערים יחד עם נערות בפעילות המנהיגות הצעירה, במטרה לטפח מנהיגות שבסופו של דבר, תוביל ליצירת איזון מגדרי בחברה הבדואית בלקייה. שילוב נערים ונערות תורם לקידום האישי של הבנים (קידום ההשכלה שלהם, הגנה עליהם מפני סמים, אלימות וכו') ואף מקנה להם יכולות וכישורים שכבר בנערותם מקדמים את תרומתם וסובלנותם לחברה בלקייה. יתר על כן, עירוב הנערים הוביל ליצירת קשרי גומלין בינם ובין הנערות בתכנית, שמתקיימים עד היום בין הגברים והנשים הבוגרים ומאפשרים שיח שיווני מבחינת קו מחשבותי של הבוגרות ביחס לבני זוגן ומבחינת קבלתן כשוות על ידי הגברים. כלומר, עצם צירוף הנערים לפעילות המנהיגות הצעירה יצר שינוי מבחינת איזון מגדרי שנטע ניצנים בתקופת נעוריהם ממשיך ללוות אותם בבגרותם (השפעה על התפתחות של הבוגרות הבדואיות בתור נשים כך שהגברים לא יבלמו אותן, השפעה על פיתוח העתיד של הבוגרים כגברים וכבני זוג תומכים וכן השפעה על תרומתם לקהילה בלקייה).

ניתן לזקוף לזכות עמותת "רקמת המדבר" הצלחות רבות בתחום פיתוח המנהיגות. היא יצרה קהילה פנימית חזקה ומלוכדת בתוך חברה בדואית מסורתית, על כל המשתמע מכך, על אף ניסיונות התנגדות להקמתה וקיומה. היא מהוות מקור פרנסה לנשים בדואיות מבוגרות וכך יוצרות שיוון הזדמנויות מבחינת פרנסה ויציאה מהבית לאותן נשים. רבים מבין בוגריה ובוגרותיה הינם בעלי תארים אקדמאיים (כולל הרופאות ועורכות הדין הראשונות בקהילה). בוגרות רבות דחו את גיל הנישואין לאחרי סיום התואר ודחו את גיל הלידה, באופן שמתקבל מצד משפחתם, לאחר סיום התואר האקדמי והכניסה לשוק העבודה. מהלכים אלו מאפשרים לבוגרות להתקדם בקריירה המקצועית ולקדם שיוון מגדרי עם בני זוגן. אחת מההצלחות המשמעותיות נוגעת לעובדה שרבים מבין הבוגרים והבוגרות החליטו לחזור לאחר לימודיהם האקדמאיים ללקייה כרופאים, אחיות, מורות, מנהלים בתחומים מובילים במועצה - בשם אידיאל וחזון לפיתוח מבפנים, כמנהיגים-בוגרים בעלי יכולת השפעה רחבה עוד יותר. כיום מנהלת העמותה על ידי בוגרותיה, הממשיכות לקדם תכנים מראשית פעילותה ובו זמנית, משכללות ומעצבות מטרות חדשות. הן מובילות שיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים מהאוכלוסייה היהודית השכנה, מעודדות תיירות פנים ומחו"ל וכך ממשיכות להפיץ את רעיונותיהן במעגלי השפעה רחבים יותר. בזכות דרכי הפעולה המחושבות שנקטה העמותה, שתחילה נחשבה למתריסה, היא הפכה לנכס עבור הקהילה הבדואית אשר מהווה מרכז מוכר ומקובל כיום.

מחקר זה תורם לתיאוריה של התפתחות מנהיגות באופנים פרדוקסליים, תוך איזונים בין עמדות סותרות וחתרנות מדודה. כן הוא שופך אור על דרכים לתרום לשיפור ולהתאמת תכניות מנהיגות הפועלות ברבדים שונים של הקהילה הישראלית הרחבה יותר. המחקר איפשר לנו להפיק לקחים אודות דרכי פעולה מתאימות ויעילות ודרכי פעולה אפקטיביות פחות, ולבחון את תוצאותיה של תכנית פיתוח מנהיגות הממוקדת בקבוצה חברתית בפרפריה הסובלת מהדרה ושוליות מרובה (מגדר, אוכלוסייה בדואית, פריפריה גיאוגרפית).

ממצאי ומסקנות המחקר לא רק תורמים לבניית תכניות יעילות לפיתוח מנהיגות של נערות בחברה הישראלית, מטרה חשובה בפני עצמה, אלא אף משפרים את ההבנה של אופני קידום ופיתוח מנהיגות בקרב חברות המצויות בשוליים החברתיים והגיאוגרפיים והחוות הדרה מרובה (הנערים והנערות), ומובילים להבנה נרחבת יותר של תכניות פיתוח מנהיגות בקרב קבוצות אחרות בחברה הישראלית, המתמודדות גם הן עם שוליות.



קרן אדמונד דה רוטשילד

שדרות רוטשילד 104, תל אביב

www.edrf.org.il | foundation@edrf.org.il