

## מחקר הערכה לתוכנית 'צופיה'<sup>1</sup>

ד"ר לי כהנר

### רקע

תכנית "צופיה" הינה תכנית שמטרתה לסייע לנשים חרדיות להשתלב במעגלי עבודה איכותיים ומגוונים לאורך זמן. התכנית מפתחת מסלולי תעסוקה חדשניים ונוספים למסלולי תעסוקה מסורתיים שיאפשרו למנף את יכולותיהן המקצועיות של אוכלוסיית הנשים במגזר החרדי, זאת תוך התמודדות עם מאפייני התעסוקה הייחודיים המאפיינים את הקהילה החרדית.

במסגרת התכנית נערכות השתלמויות והכשרות המעניקות לנשים המשתתפות כישורי עבודה שונים, בשיתוף מעסיקים במשק, ובמקביל מאותרים מקומות עבודה ותחומי עיסוק נוספים, במטרה לשלב בהם את הנשים. כאמור, התכנית מבקשת להתמודד עם מאפייני התעסוקה הייחודיים של הקהילה החרדית, ולפיכך פותחו בתכנית כלי סיוע משלימים לטיפול בילדים והתאמת סביבת העבודה למאפייני הנשים החרדיות.

על פי המצופה תוכניות הכשרה אלו ירחיבו ויגדילו את מגוון המקצועות ותחומי התעסוקה העומדים בפני נשות הקהילה החרדית, וכך ישפרו את המצב הכלכלי ואת כישורי התעסוקה של חברי הקהילה החרדית.

### מטרת תכנית "צופיה"

**הרחבת השתלבותן של נשים חרדיות במקומות עבודה שונים ומגוונים והגדלת כושר השתכרותן**

### דרכי פעולה

- יצירת תשתית ארגונית ומקצועית של מערך הכשרות מקצועיות המותאם למאפיינים התרבותיים-חברתיים-כלכליים של הקהילה החרדית
- הנגשת מידע ויצירת מקומות עבודה ותחומי תעסוקה חדשים
- שינוי עמדות ביחס להשתלבות במסלולי תעסוקה חדשניים בקהילה החרדית

<sup>1</sup> הערה כללית: יש לציין כי המסמך הנוכחי גובש לאור דגשים שעלו בישיבות שנערכו עם הגורמים הבאים: מר אסף מלחי (רכז תחום חרדים, מינהל מחקר וכלכלה בתמ"ת), גבי אתי מלר (מנהלת תוכניות לציבור החרדי, תב"ת) וגבי שנדי באבי"ד (מנכ"לית תמך). כמו כן המסמך גובש גם לאור שתי הצעות מחקר קודמות בנושא שהוגשו לארגון הגיוינט ולמנהל מחקר וכלכלה בתמ"ת על ידי גבי שירי בורנשטיין ועל ידי ד"ר רבקה נריה בן שחר.

## מטרת המחקר

מחקר הערכה ייבחר את מידת הצלחת התכנית ביחס להשתלבותן של נשים חרדיות בתחומי תעסוקה חדשניים ורמת השתכרותן תוך זיהוי גורמים מסייעים ומעכבים במימוש התכנית. הערכה המסכמת תתעד ותסכם את הפרויקט בדגש של הערכת פרמטרים כמותיים ואיכותניים – עמידה במטרות, הישגים, קשיים והמלצות יישומיות למקבלי החלטות ביחס לאפשרויות הפצתה והטמעתה של תוכנית "צופיה" במערכות הפעלה חיצוניות לתב"ת (הטמעה בממשלה, ובקהילה)

## **מטרות המחקר:**

1. תיעוד מסודר ושיטתי של שלבי גיבוש תוכנית 'צופיה', הפעלתה בשטח וההתפתחות שלה, זאת לצורך למידה ושיפור של תוכניות עתידיות וסיוע בהטמעת והפצת התוכנית לאחר סיום פעילות תב"ת.
2. מדידת תרומתם הייחודית והמצטברת של השותפים בתוכנית: תבת, תמ"ת, עמותת תמך, מעסיקים והנשים עצמם.
3. בחינת מידת האפקטיביות של התוכנית מול מדדי הצלחה והיישום שהוגדרו בשלבי תכנון וגיבוש התוכנית.
4. בחינה מעמיקה של מדדי הצלחה נוספים, כגון: בחינת מערך המניעים להצטרפות לתוכנית, מדדים שונים ביחס להשתלבות וקידום בעבודה, תמיכה ותגובות הסביבה להשתלבות בהכשרה מקצועית ועבודה בסביבת עבודה הטרוגנית
5. אפיון קשרי מעסיקים וקליטת בוגרות ההכשרות במסגרת תוכנית 'צופיה' – לאור הקשרים הייחודיים שנוצרו עם מעסיקים במהלך הכשרת הנשים במסגרת תוכנית זו, תיבחן במחקר הנוכחי שיטת הפעולה מול מעסיקים אלו ורמת שביעות רצונם מהבוגרות המועסקות על-ידם, וכן רמת שביעות רצון של המעסיקים.

ממטרות מחקר אלו הוגדרו השאלות הבאות:

## **שאלות המחקר:**

### **1. האם תוכנית צופיה היתה אפקטיבית? מהי מידת יעילותה ביחס לתשומות שהושקעו בה?**

- כמה נשים התחילו את תוכנית ההכשרה וכמה סיימו?
- כמה מתוך הנשים שסיימו הושמו בעבודה?
- מהו היקף המשרה ורמות השכר של הנשים שהושמו בעבודה בהשוואה למגזר הכללי באותם המקצועות?
- האם וכיצד קודמו נשים שהשתתפו בתוכנית צופיה?

חשוב להבהיר שתוכנית צופיה הינה פרויקט מורכב, המשלב מספר גישות ושיטות להשגת המטרה, ומגוון של פעילויות וקהלי יעד שכל אחד מהם מחייב התייחסות שונה ומתודולוגיה מתאימה להערכה. מחקר ההערכה יעריך הן את התוצאות של הפרויקט ואת התהליכים שהובילו לתוצאות הללו, הוא יתעד את התקדמות הפרויקט כולל קשיים, הישגים, לבטים, תוכניות, רמת השתתפות, גמישות הפעלה, לימוד ("ארגון לומד") הסקת מסקנות ועוד.

בשל מורכבות התכנית ומטרתה עולות מספר מטרות להערכה. הצעת מחקר הערכה זו מפרטת מספר כיווני מחקר אפשריים, לעיון ודיון משותף למזמיני המחקר.

מחקר ההערכה יבקש לבחון תהליכי שינוי בקרב מדגם גדול ככל הניתן מקרב הנשים המשתתפות בתכנית (מספר הנע בין 1000-1100 נשים, נכון לנובמבר 2010). עם זאת, יש לציין כי המספר הגבוה יחסית של ההכשרות הפועלות כיום (מעל 70 תוכניות הכשרה שונות, נכון לנובמבר 2010), והעובדה כי הן בשלבים שונים, עשויה להקשות על תהליכי ההערכה מקיפים ומעמיקים לכל אחת מההכשרות.

### מעריך המחקר

מעריך המחקר הוא מתאמי, הבודק את השאלות בנקודת זמן אחת. המחקר המוצע מבוסס ברובו על מחקר כמותי אשר יורחב במחקר איכותני (ראיונות עומק ותיעוד מסמכים).

### שיטת איסוף הנתונים

על מנת להעריך את דרכי הפעולה (התהליך) ואת תוצאות הפרויקט בקרב אוכלוסיות היעד העיקריות ייעשה שימוש במגוון של מתודולוגיות מחקר כמותיות ואיכותניות שיכללו:

- העברת שאלונים (סקרים) למשתתפות בהכשרות, למועסקות (בוגרות הכשרות). סקר טלפוני שעליו יענו כל משתתפות התוכנית, הן התלמידות בקורסים היום והן אלו שסיימו את ההכשרה. הסקר הטלפוני ייערך על ידי חברת סקרים אשר מופעלת ומפוקחת על-ידי מינהל המחקר של משרד התמ"ת.
- שיחות וראיונות עומק עם נשים המשתתפות בתוכנית.
- שיחות וראיונות עומק עם מעסיקים.
- שיחות וראיונות עומק עם האחראים על ההכשרות המקצועיות.
- ראיונות עומק עם מתכנני ומפעילי התוכנית.
- הכרה, ניתוח ועיבוד הנתונים המנהליים הקיימים במעריך הנתונים של תב"ת
- תצפיות משתתפות בפעילויות נבחרות של הפרויקט.
- ניתוח חומר כתוב - מסמכי ארכיון, פרוטוקולי ישיבות, תכניות עבודה, דיווחים שוטפים, וכל חומר כתוב נלווה.
- השתתפות פעילה בישיבות של וועדות הביצוע וועדות ההיגוי.

### אוכלוסיות מחקר עיקריות

1. נשים המשתתפות בהכשרות המקצועיות ונשים שהשתלבו בשוק העבודה בוגרות התוכנית
2. גורמים מפעילים של ההכשרות המקצועיות (מורים, אחראי הכשרה בתוכנית, עמותת תמ"ד)
3. מעסיקים

### גדלי מדגם:

משתתפות בתכנית - מתחילת הפעלת התוכנית השתתפו בה כ-1000 נשים, ואחוז מסוים מהנשים נשרו במהלך התכנית.

בקרב קבוצה זו יישומו בעיקר שיטות מחקר אשר יכללו סקרים טלפונים וראיונות עומק. הסקרים יועברו לכ- 900 נשים שלקחו חלק פעיל בתוכנית (מפקד), ולכ-40 נשים שנשרו. ראיונות העומק יבקשו לכסות לפחות 15 נשים פעילות.

מעסיקים – שיטות המחקר העיקריות שיישמו בקרב המעסיקים יכללו ראיונות עומק ותצפיות. ראיונות עומק יערכו עם לפחות 7 מעסיקים.

**הכשרות (קורסים) -** סקירה תינתן על כל ההכשרות שנפתחו במהלך התכנית, ולפחות 3 הכשרות תיבחנה לעומק – דרכי גיוס, תכנים, תהליכים, הפקות לקחים, התאמות תרבותיות ושביעות רצון המשתתפות, המפעילים והמשתתפות.

### **מדדי הצלחה לתוכנית**

מתאר תכנית "צופיה" מציין את מדדי ההצלחה הבאים, אשר יבדקו במסגרת מחקר ההערכה (דרכי המדידה יפורטו בהמשך):  
**מדדי הצלחה כמותיים:**

1. שילוב של 70% מהמשתתפות בתכנית בעבודה
  2. יצירת 400 מקומות עבודה במשק על ידי הוספת מקומות תעסוקה לנשים בריכוזי האוכלוסייה החרדית
  3. פריסה בריכוזי האוכלוסייה החרדית
- מדדי הצלחה איכותיים:**

1. שיפור עמדות ושינוי מוטיבציה של הקהילה לגבי השתלבות נשים בתעסוקה
2. שביעות רצון המשתתפות מהשילוב בעבודה
3. שיפור עמדות מעסיקים לגבי העסקת נשים מהמגזר החרדי
4. שביעות רצון של הגופים המעורבים בתכנית.

### **בהתאם למדדי הצלחה אלו, להלן משתנים ושאלות עיקריות שיבחנו בהקשר של כל אחת מקבוצות האוכלוסייה הבאות:**

1. **משתתפות בהכשרות:** בקרב קבוצה זו יבדקו מדדים כמותיים כמספר משתתפות, התמדה, שביעות רצון סובייקטיבית מההכשרות, מקורות מידע על התכנית, תנאי הקבלה להשתתפות בתכנית, רלוונטיות ההכשרה לתעסוקתן, היקף ואיכות הידע המקצועי הנרכש ומיומנויות עבודה "רכות". [כמו כן יבדקו שינוי עמדות וגישות ביחס ליציאה לתעסוקה שאיננה תעסוקה "מסורתית" או מקובלות בקהילה החרדית].
2. **נשים מועסקות:** בקרב קבוצה זו יבדקו מספר המועסקות, שיעורי התמדה, איכות התעסוקה (אחוזי משרה, תנאים והטבות סוציאליות), שביעות רצון סובייקטיבית מעבודתן ומההכשרה שקיבלו. מידת ההשתלבות המקצועית והחברתית במקום העבודה. כמו כן יעשה ניסיון לבחינת השפעת עבודתן על הרווחה הכלכלית של משפחתן.
3. **מעסיקים:** בקרב קבוצת המעסיקים יבדקו מספר העסקים המשלבים את הנשים, האם ובאיזו מידה הותאמה סביבת העבודה לצרכי/מאפייני העובדות החרדיות, מדוע קלטו עובדות חרדיות ומה מידת שביעות רצונם משילובן של העובדות החרדיות בעסק. בחינת היתרונות מול החסרונות בהעסקת נשים חרדיות. לבסוף נאפיין את הסקטורים המרכזיים בהן יש לעובדות חרדיות יתרון יחסי על מועסקים ממגזרים אחרים.
4. **מפעילי התכניות ואנשי מפתח בתב"ת:** בקרב אוכלוסייה זו יבדקו בעיקר תהליכי קבלת החלטות, זיהוי צרכים ויכולות הסתגלות לתנאי השטח, לצד יכולת הפקת לקחים ושיטות ניהול. מקורות המידע העיקריים – ראיונות אישיים וניתוח חומרים כתובים

**קבוצת ביקורת:** עריכת השוואה "פנימית" בין סוג ההכשרות השונות. מדדי השוואה בין אוכלוסיות המחקר לבין קבוצות הביקורת עשויים לכלול מצב כלכלי, סיבות התמדה ונשירה ועוד.

**מערך המחקר - מדדים ושאלות עיקריות בכל אחת מקבוצות האוכלוסייה האפשריות**

מועד	כלי המחקר/מקור המידע	מדד	אוכלוסייה
עדכון מידע יערך אחת ל-4 חודשים	מאגר המידע של תב"ת ודיווחי רכזי ההכשרות נתונים חסרים – בשאלונים שיועברו למשתתפות	<u>מדדים כמותיים:</u> מספר המשתתפות שיעורי התמדה מאפייני רקע דמוגרפיים וסוציו-אקונומיים של המשתתפות	<b>משתתפות בהכשרות</b>
עם תחילת ההשתתפות בהכשרות ובמהלכה	ראיונות עומק ושאלונים	<u>מדדים איכותניים:</u> כיצד הגיעו לתכנית? מה היו הסיבות שהובילו להשתתפות מה ציפיותיהן מההכשרה? מהתכנית? שביעות הרצון מההכשרה תפיסת רלוונטיות ההכשרה לעבודתן העתידית	
	שאלונים לנשים + שאלות למעסיקים ולמפעילי ההכשרות	מידת רכישת ידע/כלים/מיומנויות להשתלבות בשוק העבודה – חלוקה לכישורים רכים ומיומנויות עבודה ספציפיות	
במהלך השנה	שיחות וראיונות עומק עם אנשי מפתח בתב"ת ובתהליך גיבוש התכנית	שינוי עמדות, גישות והתנהגות סיבות לבחירת ההכשרות ותחומי העיסוק	
במהלך השנה	שאלות במסגרת השאלון וראיונות העומק עם המשתתפות שיחות וראיונות עומק עם אנשי מפתח בהכשרות ועם אנשי מפתח בקהילה	איתור גורמים מסייעים ומגבילים להשתתפות בתכנית	
	מאגר הנתונים של תב"ת דיווחי רכזי ההשמות והמעסיקים	<u>מדדים כמותיים:</u> מספר ההשמות מספר מקומות העבודה אחוזי המשרה	<b>נשים מועסקות</b>

		שיעורי התמדה נתוני שכר והטבות סוציאליות	
	ראיונות עומק, שאלונים	<u>מדדים איכותניים</u> : ציפיות מול מציאות הישגים מול אתגרים – תחושות סובייקטיביות של המועסקות	
	דיווחי תמך	<u>מדדים כמותיים</u> : מספר מעסיקים וחברות משתתפות	
	שיחות וראיונות עומק עם מעסיקים המשלבים חרדיות במקום עבודתם לאורך תקופות זמן שונות	<u>מדדים איכותניים</u> : סיבות לרצון להשתתף מקורות מידע על התכנית שביעות רצון תובנות, מסקנות, שינויים – מהם היתרונות, החסרונות והאתגרים האם ימליצו למעסיקים אחרים	<b>מעסיקים</b>

### בנוסף יבחנו השאלות הבאות:

- האם ואילו התאמות ושינויים תרבותיים נעשו בהכשרות ובמקומות העבודה?
- אילו תחומי עבודה ומקצועות חדשים נכללים בתכנית ובמהלכה?
- מה נעשה בתחום הסיוע המשני והתשתיות בקהילה (מעונות לילדים, מערך הסעות...)
- מה מידת ההשפעה של מערך התמיכה על החלטת הנשים לקחת חלק בתכנית?

### שלבי העבודה

1. היכרות עם הגופים המעורבים בפרויקט: שתכלול פגישות ושיחות עם נושאי תפקידים המעורבים בפרויקט ועם גופים השותפים לקידומו. במסגרת שלב זה יערכו מפגשי הכרות עם אחראי התכנית בתב"ת, מנהלת העמותה המפעילה וצוותה, גורמים באגף להכשרה מקצועית וגורמים רלוונטיים במינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת.
2. סקירת ספרות: הרחבת הידע בתחום תכניות העוסקות בעידוד ושילוב חרדים להשתלבות בשוק העבודה, וניתובו למטרות המחקר.
3. מיפוי מאגרי מידע ומסמכים קיימים: לימוד מעמיק של הרקע לגיבוש התוכנית ומאפייני אוכלוסיית היעד. בשלב זה יבדקו וימופו גם מאגרי מידע קיימים, במטרה שלא ליצור כפילות במהלך המחקר,

ובזבוז משאבים וזמן. במקביל **יאומתו** נתוני מערך המידע של תב"ת. המקורות לשלב זה: מאגר המידע של תב"ת, מסמכים ותיעוד קיים.

4. עדכון הגדרת המטרות והיעדים של הפרויקט ושל מחקר ההערכה **בתיאום** עם צוות תב"ת
5. יישום מערך מחקר ההערכה:
  - איתור אוכלוסיית המחקר
  - איתור, איסוף ועיבוד נתונים קיימים ומאגרי מידע קיימים
  - ביצוע ראיונות/שיחות אישיות עם "אנשי מפתח" בפרויקט
  - עריכת ראיונות עומק עם הנשים, מעסיקים ומכשירים כהכנה לכתובת השאלון לסקר הטלפוני
  - עריכת שאלוני מחקר
  - עריכת ראיונות עומק נוספים בעקבות ממצאי הסקר הטלפוני
6. איסוף הנתונים, עיבודם, ניתוחם והעברת ממצאים ראשוניים למזמיני המחקר וגורמים רלוונטיים אחרים
7. איתור לפחות 3 קורסי הכשרות למטרת מעקב איכותני אינטנסיבי (יתכן ושלב זה יעשה קודם לכן)
8. הכנת דוח ביניים לשנה הראשונה
9. השינויי עמדות והתנהגות, לצד בחינת הטמעת שינויים (אם יהיו) כתוצאה מהממצאים הראשוניים
10. סבב ראיונות סיכום עם גורמים רלוונטיים
11. כתיבת דו"ח סיכום

### לוחות זמנים טיטטיביים

**תקופת המחקר**: שנה וחצי מיום חתימת החוזה.

\* יש לציין כי במהלך כל תקופת המחקר יערכו תצפיות, ניתוחי חומרים כתובים והשתתפויות בוועדות היגוי וישיבות שונות, כמו גם עמידה בקשר תדיר עם מזמיני המחקר ומפעילי התכנית.

## נספח 1: שאלות מחקר נוספות להערכת ומדידת התוכנית

### **כיצד ומה הביא לגיבוש והתפתחות תוכנית צופיה?**

- מה היו תפקידיהם הייחודיים והמשלימים של כל השותפים בתוכנית (תב"ת, עמותת תמ"ך, האגף להכשרה מקצועית בתמ"ת, מעסיקים ועוד)?
- האם ומי היו הגורמים שערכו או הפריעו לתוכנית?
- כיצד ניתן לשפר את תפקודם של השותפים, ולהתמודד עם הגורמים המפריעים?

### **מה ההיבטים הייחודיים שתרמו להצלחת התוכנית?**

#### מצד המעסיקים ותב"ת

- כיצד גובשו הקשרים עם המעסיקים?
- מה תרמה להם תוכנית צופיה (ליווי, סיוע, הכוונה והנחייה בקליטת העובדות)?
- מהן המוטיבציות שלהם להעסיק עובדות חרדיות?
- כיצד הם מעריכים כיום את תרומתן היחסית של המועסקות החרדיות שלהם?
- מהן הדילמות הייחודיות שאיתן הם מתמודדים, ואיזו סוג של סיוע היו מעוניינים לקבל?
- מהן ההשפעות של תוכנית צופיה (הצלחתה, לימוד על צרכי ע"י הפעלתה, וכד') על שיתופי פעולה עם גורמים נוספים בתב"ת?
- האם פותחו מודלי עבודה חדשים מותאמים?
- האם פותחו או הורחבו כלים\פרויקטים נוספים בעקבות צופיה?

#### מצד הנשים שהשתתפו בתוכנית

- מה היו המוטיבציות המרכזיות להשתתפות בתוכנית צופיה?
- מה היו הציפיות של הנשים? באיזו מידה הן הוגשמו?
- מה היו העמדות והרגשות של הנשים ביחס לתוכנית? כיצד הן תפסו את מפעילי התוכנית והגורמים המתווכים?

#### תגובות ושינויים בסביבה הקרובה

- מה היו הדעות שהשמיעו בני המשפחה המורחבת ביחס להשתתפות בתוכנית?

#### תגובות ושינויים בסביבה המורחבת

- כיצד תופסות הנשים את יחס הקהילה הסובבת אותן ביחס להשתתפות בתוכנית?

#### מערך התמיכה

- האם השתמשו הנשים במסגרות תומכות כגון טיפול בילדים והסעות?
- האם המסגרות התומכות נתנו מענה הולם לצרכי הנשים?
- האם יש צורך למסגרות נוספות, מימון רחב יותר, בזמן חיפוש עבודה, וכד'?



### **האם ניתן לשפר את התוכנית וכיצד?**

כדי לענות על השאלה נתייחס לנקודות הבאות:

- תפקוד המעסיקים
- סוג ואופן הליווי שקיבלו המעסיקים
- סוג ואופן הליווי שקיבלו הנשים
- שיתוף הפעולה של הנשים
- התמיכה הסביבתית – מערך הסעות, מעונות יום וצהרונים
- תמיכת הקהילה
- כלים חסרים ומותאמים יותר