

**"חממה ליזמות וחדשנות חברתית קהילתית" במכללה האקדמית תל חי- הצעה לדיון**

ד"ר סמי בהט- החוג לשרותי אנוש, החוג לחינוך והחוג לעבודה סוציאלית

נייד : 052-3469980 [Bahat2@netvision.net.il](mailto:Bahat2@netvision.net.il) [samiba@telhai.ac.il](mailto:samiba@telhai.ac.il)

**מטרה:** ניסוח וגיבוש עקרונות וקווי פעולה להקמה והפעלת "חממה ליזמות וחדשנות חברתית-קהילתית" על בסיס הפרופסיות והדסיפלינות האקדמיות במוסד בתחום מדעי החברה (החוגים בחינוך, בעבודה סוציאלית, בשרותי אנוש, בפסיכולוגיה וכד') והתוכניות החברתיות והקהילתיות המופעלות במסגרות חוץ מכללתית.

**1. רקע כללי ורציונאל**

המושג "חממה" (Incubator), כאמצעי מדיניות יישומי להנבטת רעיונות טכנולוגיים ועסקיים חדשניים, זכה לתשומת לב רבה בשיח המחקרי והציבורי בעולם ובישראל ומיושם, הלכה למעשה ב"תוכנית החממות ליזמות טכנולוגית" שבניהול המדען הראשי במשרד הכלכלה. תוכנית זו הפועלת משנת 1991, נחשבת לאחת התוכניות הטובות בתחום הנבטת חברות הזנק (Start-up Firms) והיה לה תפקיד חשוב בהפיכתה של ישראל למרכז היי טק מהחשובים בעולם.

המוסדות להשכלה גבוהה בישראל (בעיקר באוניברסיטאות בהם מתנהל מחקר מדעי וטכנולוגי) השכילו לראות, בפוטנציאל הטמון בתוכנית החממות, מרחב הזדמנויות שאיפשר לחוקרים מסגל המוסדות ולסטודנטים להיות חלק מתהליך של יישום רעיונות חדשניים למוצרים ברי תועלות כלכליות וכספיות ניכרות. לאור מרכזיותו של הון יזמי זה פיתחו המוסדות תוכניות לימוד מגוונות ואמצעי תמיכה כתשתית לקידום רעיונות ופירמות עסקיות שמהם המוסד מייצר הכנסות ודיבדנדים כלכליים משמעותיים (הטכניון, אוניברסיטת תל אביב, האוניברסיטה העברית). חשוב לציין כי בניגוד לאמצעי מדיניות אחרים התומכים בענף ההי-טק בישראל, לתוכנית החממות היה גם ביטוי מרחבי השתקף בהקמת מספר גדול יחסית של מרכזים באזורי הפריפריה (קצרין, קריית שמונה, משגב, עמק הירדן ועוד). תהליך הפרטה שהחממות הללו עברו בשנים האחרונות צמצם את מרכזיותם בפריפריה וחלקם הגדול פועל כיום במרכז הארץ, כולל יקנעם שבה פועלות חמש חממות.

לצד התפתחות מגמה נרחבת זו, אנו עדים בשנים האחרונות להאצת השיח הציבורי בהכרח לקדם יזמות ויזמות חברתיות מסוג חדש כבסיס לפיתרון אתגריים ובעיות חברתיות כבדות משקל המעיקות על החברה בישראל (אי שוויון הולך ומתרחב, מעגלי עוני המקיפים שכבות רבות באוכלוסייה, בעיות חינוך בריאות רווחה ועוד). שלא בדומה ליזמות הטכנולוגית, תחום היזמות החברתית נצא בראשית התפתחותו ולמעט מספר מרכזים קטנים בתל אביב, התופעה אינה זוכה לתשומת לב, לא מצד הממסד האקדמי והמחקרי ולא מצד קובעי המדיניות האמונים על פיתוח תוכניות חברה ורווחה. יתר על כן, דווקא באזורים עתירי אתגרים חברתיים כדוגמת אזורי

הפריפריה בצפון ובדרום, מצאי התוכניות ואמצעי הסיוע להקמת תשתית ליזמות חברתית מועט ביותר והמוסדות האקדמיים (מכללות) כמעט ואינם עוסקים בנושא באופן שיטתי בהיבט המחקרי והיישומי.

## 2. היזמות החברתית: הגדרות ועקרונות

במהלך השנים האחרונות התפתחו גישות והגדרות שונות למונחים הקשורים ל"יזמות החברתית" ול"עסקים חברתיים". באופן כללי, התופעה קיימת מזה זמן אולם היא קיבלה משמעות אחרת הנובעת מההגדרות השאלות מהעולם העסקי. בהגדרה זו היזמות החברתית משלבת את להט השליחות החברתית עם המשמעת, החדשנות והדבקות במטרה (Dees, 1998, בנימין, 2009). היזמות החברתית קשורה לתהליך שנועד להפקת ערך או ערכים חברתיים באמצעות שימוש בטכניקות ואסטרטגיות השאלות מהעולם הטכנולוגי והעסקי. במובן זה, אין הבדלים משמעותיים, למעט באופי הערך/התפוקה, בין יזמות מהסוג הזה לבין סוגי היזמות שצוינו לעיל. לשם מימושה של יזמות חברתית נדרש היזום/הארגון לחשיבה יצירתית, חדשנית ויזמית תוך, הפעלת שיטות ניהוליות מתקדמות והפקת תועלות חברתיות ברות מדידה והערכה.

## 3. מודל "היהלום" ליזמות במוסדות להשכלה גבוהה

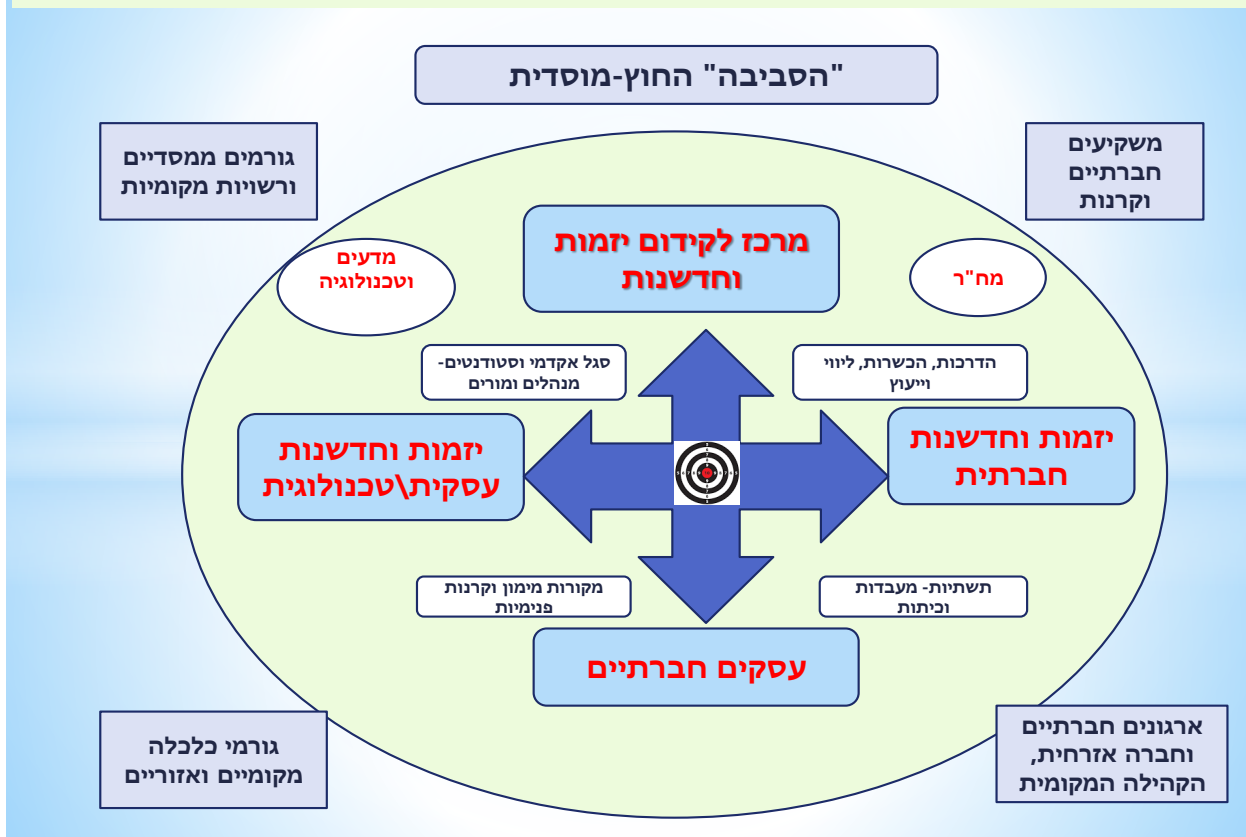
מודל "היהלום" ליזמות משלב ראייה כוללת של טיפוח וקידום תחום היזמות, על נגזרותיה השונות, במסגרת מוסדות להשכלה גבוהה ומתכלל את היתרונות והפוטנציאל הנובעים מאופי המוסד ובכללם- הון אנושי סגל וסטודנטים), פרופסיות אקדמיות ולימודי שדה, תשתית פיסית (מעבדות, כיתות ואולמי הרצאות) ומשאבים (משאבי המוסד ומשאבים חיצוניים).

המודל מתייחס למרכיבי הסביבה הפנים מוסדית ולסביבה החיצונית למוסד (השימוש במונח "סביבה" כוונתו למכלול המרכיבים והגורמים הכלכליים, החברתיים, הפוליטיים, התרבותיים, הסביבתיים וכד, העשויים להשפיע על יצירת "אקלים" המעודד או המעכב פעילות יזמית מכל סוג.

הפעלת המודל מחייבת התייחסות למספר מרכיבים מרכזיים:

1. ההפעלה נשענת על תשתית קיימת במוסד וההשקעות הנדרשות הן בעיקר בכל הקשור לניהול והפעלת המיזמים.
2. נדרשת הפעלת מערך הדרכה הכשרה פנים ארגונית בקרב מנהלים ומרצים מתוך הסגל האקדמי (מורים) והמנהלי (מנהלי תוכניות). סגל זה יהיה המסד לכל העברת הידע לסטודנטים, אם במסגרות קורסים וסדנאות פורמליים בתוך המוסד עצמו, או אם באמצעות תוכניות חוץ מכללתיות בקהילה הסובבת.
3. מקורות המימון להפעלת החממה והמיזמים יכולים להיות מקורות מוסדיים או ממשקיעים ותורמים מחוץ למכללה.

# מודל "היהלום" לקידום יזמות וחדשנות במוסדות להשכלה גבוהה



איור 1 : מודל "היהלום" לקידום יזמות במוסדות להשכלה גבוהה

## 4. הפוטנציאל- הבסיס האקדמי-חברתי של המכללה האקדמית תל חי

במכללה האקדמית תל חי למדו בשנה"ל תשע"ה בחוגים לחינוך ובעבודה סוציאלית, שניתן לראותם כחוגים בעלי אוריינטציה חברתית קהילתית חזקה, מעל 1,250 סטודנטיות/ים (לוח 1). לאלה יש להוסיף גם חוגים אחרים כמו החוג לשרותי אנוש (כ-200 סטודנטים/יות), החוג לפסיכולוגיה והחוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה העתיד להיפתח בטווח הזמן הקרוב. מיותר לציין כי הון אנושי זה הנו בעל מודעות חברתית וקהילתית גבוהה (בהתאם לחזון המכללה ולמקומה בפיתוח באזור) וניתן, על בסיס הון זה, לפתח מאגר של רעיונות חברתיים חדשניים שבלווי ובתמיכה נכונים יהיה אפשר את חלקם ליישם בשטח, ובכך לתרום למערכת החברתית קהילתית האזורית (ביטוי חלקי ליעד זה ניתן לראות ברעיונות ובעבודות המוגשות על ידי הסטודנטים לתואר שני בעבודה סוציאלית במסגרת הקורס " יזמות וחדשנות חברתית" המתקיים זו השנה השלישית).

**לוח 1:** המכללה האקדמית תל חי: התפלגות מספר הסטודנטים בחוגים לחינוך, לעבודה סוציאלית ולשרותי אנוש - שנה"ל תשע"ה

הערות	מספר הסטודנטים	החוג
מתוכם 241 סטודנטים במסגרת דו חוגית	799	חינוך
מתוכם 98 סטודנטים לתואר שני	478	עבודה סוציאלית
במסגרת לימוד דו חוגית	210	החוג לשרותי אנוש
	<b>1,487</b>	<b>סה"כ</b>

מקור: מזכירות החוגים, אוגוסט 2015

### 5. "חממה ליזמות חברתית" במכללה-מטרות, מבנה ועקרונות הפעלה

**המטרה המרכזית** בהפעלת החממה ליזמות חברתית מכוונת ליצור תנאים מתאימים להתהוות מיזמים ופרויקטים חברתיים (Social Start-up) על בסיס רעיונות שיעלו מצד סטודנטים ואנשי סגל בחוגים לחינוך, עבודה סוציאלית, שרותי אנוש וחוגים נוספים שיצטרפו לתוכנית. בניגוד לחממה טכנולוגית/עסקית, לא נדרשת השקעה בתשתית פיזית וחלק גדול מהפעילות הקשורה להפעלת החממה ניתן לבצע בחללי כיתות קיימות ובשעות שמחוץ לשעות הלימודים תוך, קבלת סיוע מקצועי ואקדמי ממרצים בסגל המכללה.

החממה ליזמות חברתית, בדומה לשאר סוגי החממות, נשענת על שני מרכיבים מרכזיים:

- א. גיבוש צוות מקצועי לאיתור ומיון רעיונות חברתיים-קהילתיים בעלי היתכנות יישומית שבהם גלום **ערך חברתי-קהילתי** גבוה.
- ב. מתן הדרכה, הכשרה, ליווי ותמיכה מקצועית (במידה מסוימת גם כספית) למיזמים נבחרים לאורך תקופת זמן נתונה עד להבשלתם בהיבט היישומי (תקופת האינקובציה).

#### יעדים:

- הפעלה וליווי כ- 10-15 מיזמים חברתיים-קהילתיים בשנה הראשונה.
- הבשלה של 5 מיזמים בשנתיים הראשונות להפעלת התוכנית.

## 6. תהליך ההפעלה

תהליך ההקמה וההפעלה של החממה ליזמות חברתית מחייב הערכות מקצועית ואדמיניסטרטיבית שיש בה מורכבות הנובעת מההכרח לייצר תיאום בין חוגים שונים ועבודה מול ארגונים וקהילות בשטח (יש להגדיר מראש את זירת הפעולה של החממה. מוצע להתמקד, בשלב הראשון, בעיקר באזור אצבע הגליל).

### עקרונות ושלבים מרכזיים בהפעלת החממה:

**שלב א': הקמת צוות היגוי-** הצוות ינהל את החממה בפועל ויהווה את צוות איתור ובחירת הרעיונות ("מערכת הסינון הראשונית"). בצוות זה יקחו חלק ראשי החוגים הרלוונטיים (או נציגים מטעמם) ומספר מרצים המתמחים בתחומי היזמות החברתית-קהילתית. צוות זה יעסוק בהכנת מסמך מפורט המתווה את הקריטריונים, התנאים והעקרונות להפעלת החממה.

**שלב ב': הדרכה והכשרת מנהלים ומורים-** מרכיב מרכזי בשלב זה קשור למערך הדרכה והכשרה של מנהלים ומורים מקרב הסגל האקדמי והאדמיניסטרטיבי במוסד. מרכיב זה יהווה ציר מרכזי בכל הקשור להפעלת קורסים ותוכניות לימוד עבור הסטודנטים בכלל ועבור לקוחות החממה, בפרט.

**שלב ג': הוצאת קול קורא** למרצים והסטודנטים מהחוגים הרלוונטיים ובו מידע על החממה והאפשרויות שהיא מציעה למימוש רעיונות חברתיים-קהילתיים.

**שלב ד': בניית מאגר מומחים** מקרב מרצי החוגים ואנשי מקצוע מהארגונים החברתיים החיצוניים למכללה. מומחים אלה ילוו ויגישו סיוע במהלך המעבר מהרעיון למיזם יישומי. ניתן, על סמך הניסיון ולאור העובדה כי מדובר ביצירת ערכים חברתיים לתועלת האזור, להפעיל מומחים חיצוניים על בסיס התנדבותי.

**שלב ה':** גיבוש מודל ההפעלה המפורט של תהליך הטיפול בפניות, משלב הצגת הרעיון, בחירת הרעיונות המתאימים, וקביעת מסגרת הסיוע המתאימה לכל מיזם ומיזם.

## 7. מסגרות תומכות ומשלימות הקיימות במכללה:

קבלת סיוע מקצועי ואקדמי מהחוג לכלכלה כולל הקרן לסיוע לרעיונות עסקיים טכנולוגיים (קרן פרידמן), תוכניות של החוגים השונים למיזמים בקהילה, עבודת שדה, אקדמיה בכיכר וכד'. ניתן לקבל סיוע מגופים כדוגמת ארגון Ashoka וקרנות "דואליס" ו-"IVN" המתמחות במתן סיוע וקידום מיזמים של יזמות חברתית ועסקים חברתיים.

## 8. משאבים ומקורות כספיים

לאור העובדה כי חלק מהפעילויות יעשו על ידי הסגל במוסד האקדמי במסגרת העבודה ועל תשתית קיימת (כיתות וסדנאות), עיקר ההוצאות יהיו לצרכי ניהול והפעלה ולהקצאת חלק מהמקורות לפעילות של הדרכה וליווי המיזמים בתחילת דרכם (Seed). מוצע להקים קרן

להלוואות למיזמים חברתיים כדוגמת זו "קרן פרידמן ליזמות" הפועלת במכללה או לייצר שיתוף פעולה עם קרן זו.

אומדן הפעלה לשנה הראשונה ינוע בין 50,000-75,000 ש"ח

## סיכום

ניסיון העבר בהפעלת חממות בארץ ובעולם מלמד כי הן מהוות מכשיר יעיל בהנבטת רעיונות חדשניים המכוונים לפתור בעיות שונות ובכלל זה, בעיות חברתיות כבדות משקל, בדרך יצירתית ויזמית ועל בסיס "פיתוח מלמטה" הנשען בעיקר על הכוחות והמשאבים המקומיים. לאור מקומה של המכללה האקדמית תל חי בפיתוח החברתי והכלכלי של האזור, הקמת חממה ליזמות וחדשנות חברתית, הנשענת על התשתית האקדמית והמקצועית הגלומה בחוגים החברתיים במכללה, עשויה לייצר, בטווח הקצר הבינוני, מוקד פעיל ויצירתי שיפעל לפיתוח הון אנושי יזמי בעל מודעות ומעורבות חברתית גבוהה באזור.

---

מקורות:

אברוצקי, ג' ואשכנזי, א' (2011). יזמות חברתית בישראל- מיפוי וכיוונים להמשך. תל אביב: עמותת נובה: ניהול אקדמיה בשרות הקהילה.

בנזימן, ר' (2009). לא על הפילנתרופיה לבדה...-מיזמים עסקיים חברתיים בישראל. תל אביב: קרן פורד, קרן דואליס.

בהט, ס' (2009). חברות בוגרות בחממות ליזמות טכנולוגית בישראל: שיקולי מיקום, גורמי הישרדות ותרומה לפיתוח הכלכלי של אזורי הפריפריה. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה". חיפה: אוניברסיטת חיפה.

מדינת ישראל, משרד הכלכלה, מינהלת החממות ליזמות טכנולוגית בישראל.  
<http://www.incubators.org.il>

Brinckerhoff, P. C. (2000). *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*. N.Y: John Wiley & Sons.

<http://www.goodvision.co.il/images/File/Nova%20Case%20Study.pdf>.

Dees.J.G. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship".  
<https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>