



חברה

אפיון המושג קהילה מיטיבה

שלב ראשון במחקר שהוגדר על ידי
המייסדים כ:

”קהילה מיטיבה לקידום מוביליות
חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים
במאה ה-21”

ד"ר איילה קיסר-שוגרמן
ד"ר שי בן יוסף
פרופ' רון קנת
גבי איילת רוה
ד"ר ראובן גל



חינוך

כלכלה

מדע
וטכנולוגיה

סביבה
ואנרגיה

תכנון
ארוך טווח

תעשייה
וחדשנות

תשתיות
פיזיות

בריאות

הון
אנושי

השכלה
גבוהה



אפיון המושג קהילה מיטיבה

שלב ראשון במחקר שהוגדר על ידי המייסדים כ:

”קהילה מיטיבה לקידום מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים
במאה ה-21”

יוני 2022

מוגש לג'וינט ישראל-אשלים, לאגף משאבי קהילה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים
החברתיים ולקרן רש"י

חוקרים:

ד"ר איילה קיסר-שוגרמן

ד"ר שי בן יוסף

פרופ' רון קנת

גב' איילת רוה

ד"ר ראובן גל

תוכן עניינים

2	תוכן עניינים
3	רשימת תרשימים
3	רשימת טבלאות
4	הקדמה ותודות
6	מבוא
6	1. מטרות ושלבי המחקר
8	2. מקורות המידע עליהם נסמך הדוח
9	3. מבנה הדוח
11	פרק ראשון: חזון ומדיניות "לקהילה גיאוגרפית מיטיבה"
11	1. החלטות מדיניות באשר למושג קהילה מיטיבה
14	2. עוגנים תיאורטיים לאפיון קהילה מיטיבה
15	3. המסגרת המושגית לאפיון קהילה מיטיבה
19	פרק שני: עקרונות הפעולה לקידום קהילה מיטיבה
19	1. מהם עקרונות פעולה ומדוע הם נדרשים?
19	2. עקרונות הפעולה לקידום קהילה מיטיבה
22	פרק שלישי: אפיקי הפעולה לקידום קהילה מיטיבה
25	1. אפיק פעולה חברתי
32	2. אפיק פעולה כלכלי
46	פרק רביעי: סיכום
56	נספחים
56	נספח 1: עקרונות פעולה הנגזרים מגישות לעבודה קהילתית
64	נספח 2: תשתיות קהילתיות ברשויות מקומיות
66	נספח 3: רשימת השותפים לצוותי המשימה של אפיקי הפעולה
	נספח 4: ציטוטים נבחרים מדבריהם של אנשי המקצוע והפעילים, כפי שעלו בדיונים בשולחנות עגולים.
69	[הציטוטים משולבים בטקסט וניתן להגיע אליהם על-ידי לחיצה על המספר הרומי]

רשימת תרשימים

- תרשים 1: שלבי המחקר 8
- תרשים 2: מודל קהילה מיטיבה לקידום מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים הנשען על ארבעה אפיקי פעולה 10
- תרשים 3: שלוש נקודות מבט משלימות לקהילה מיטיבה 10
- תרשים 4: ייצוג מתכלל של הרכיבים המבנים יחד קהילה 17
- תרשים 5: סקיצה לתיאור ארבע מערכות השפעה הפועלות בכל אחד מאפיקי הפעולה 23
- תרשים 6: יחסי גומלין בין קהילה לכלכלה 33

רשימת טבלאות

- טבלה 1: תוצאות מנבאות אימפקט במוביליות, איכות חיים וחוסן קהילתי של חברים בקהילה גיאוגרפית מיטיבה 24

הקדמה ותודות

דוח זה מהווה שלב חשוב בתהליך ההתפתחות של מהלך "קהילה מיטיבה למוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים במאה ה-21", באשר הוא מזהה את המאפיינים העיקריים של הקהילה המיטיבה, מציע הגדרות למושגיה העיקריים ומהווה הבסיס להמשגת המונחים והעקרונות המהווים שלד לפרויקט חשוב זה.

הפקת דוח זה הייתה מלווה בתהליך ממושך של איסוף חומרים ואירגונם, כתיבת טיוטות ועריכתן וסבבים של התייחסויות והיזונים חוזרים מצד שותפים רבים. רשימת השותפים לצוותי המשימה של אפיקי הפעולה השונים מרוכזת בנספח .

ברצוננו להודות, קודם כל, לעמיתינו ב"חברת המייסדים":

- מג'וניט-אשלים ישראל - ד"ר **אריאל לוי**, מנכ"ל, **יואב בוקעי**, משנה למנכ"ל, **שמואל ילמה**, מוביל אסטרטגי של מהלך קהילה מיטיבה, **תומר גקלר**, מנהל שותפות קהילה מיטיבה **ורחלי ברוקס**, מנהלת שותפות קהילה מיטיבה (לשעבר);
- ממשד הרווחה והביטחון החברתי - **איריס פלורנטין**, סמנכ"לית בכירה לשירותים אישיים וחברתיים, **דליה לב-שדה**, מנהלת אגף משאבי קהילה ועבודה קהילתית, **לימור מוסייל**, מנהלת השירות לעבודה קהילתית ו**בורך שוגרמן**, מנהל השירות לעבודה קהילתית (לשעבר);
- מקרן רש"י - **מיכל כהן**, מנכ"לית, **ארז רואימי**, מנהל יזמות וחדשנות חברתית, **ותרצה מרגולין**, מנהלת מחקר הערכה, מחלקת מחקר ופיתוח;
- מהמועצה הישראלית להתנדבות - **ליאורה ארנון**, מנהלת היחידה לחדשנות.

כמו כן, תודה לראשי צוותי המשימה המלווים את המהלך מקרוב:

- צוות המשימה לאפיק הפעולה החברתי: **לימור מוסייל ומרים אליאש**, רכזת ידע ולמידה בקהילה מיטיבה, ג'וניט-אשלים;
- צוות המשימה לאפיק הפעולה החינוכי: **ארז רואימי ואירית ברוק**, ממונה חברתי קהילתי - צעירים וקהילה, מנהל חברה ונוער, משרד החינוך;
- צוות המשימה לאפיק הפעולה הכלכלי: **דליה לב שדה וד"ר אלישבע סדן**, בית-הספר לעבודה סוציאלית, האוני' העברית;
- צוות המשימה לאפיק הפעולה האורבני-פיסי: **נגה אדלר**, מנהלת תחום פיתוח אורבני קהילתי, השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והביטחון החברתי, **ויאיר קמייסקי**, מנהל תכניות עירוניות, קהילה וסביבה בג'וניט-אשלים.

לתודה מיוחדת ראויים ד"ר **חני נוימן**, בית-הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה; פרופ' **עידית בליט-כהן**, בית-הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית; וד"ר **אלישבע סדן** – ששימשו בשלבים שונים חברות פעילות או יעצות בצוות המחקר.

ולבסוף, תודות לעמיתינו במוסד שמואל נאמן שסיפקו סיוע טכני ואדמיניסטרטיבי שוטף – פרופ' **עירד יבנה**,
נחמה אהרן, **גולן תמיר**, **אלה ברזאני** ו**לינור ליבס**.

הגרסה הנוכחית הינה אחרונה בשורת גרסאות מוקדמות שעברו משובים, תיקונים ושיפורים. ועם זאת, אפשר
ויהיו שינויים נוספים כתוצאה מלקחים שיעלו מתוך תחילת יישום המושגים לפעולה בשטח. זהו, אם כן, "מוצר
מתפתח", שילך וישתבח עם הזמן.

מבוא

1. מטרות ושילבי המחקר

הדוח הנוכחי מסכם שלב ראשון במחקר שתפקידו ללוות תהליכי קבלת החלטות ומדיניות להגדרת סטנדרט לאומי לקהילה מיטיבה. שלב ראשון זה כולל את אפיון המושג קהילה מיטיבה; על בסיסו יועמדו בשלבים הבאים ארגז של תוצאות ומדדים מפורטים לקהילה מיטיבה, וכן בנק של עקרונות ופרקטיקות מיטיבות - בלועזית Best Practices (BP). המונח קהילה מיטיבה הוא מונח חדש שנקבע לאור הרצון של הגופים היוזמים ("צוות המייסדים"), להניע שינוי מהותי בעשייה הקהילתית בישראל.

1.1 מטרות מהלך קהילה מיטיבה

מטרתו הראשונה של המהלך היא לחזק קהילות מיטיבות שיחוללו תמורות חיוביות בקרב חבריהן, תמורות המסייעות לקידום מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ושיפור איכות חיים; מטרתו השנייה היא, גיבוש שפה משותפת של תשתית ידע ודרכי פעולה משותפות של כלל השחקנים בכלל המגזרים - הציבורי, האזרחי, העסקי, הפילנתרופי, אקדמיה, הרשויות המקומיות ובקרב קהילות עצמן; ומטרתו השלישית הינה להטמיע ולהפיץ את התפישה והפרקטיקה של קהילה מיטיבה בקרב משרדי הממשלה ולעצב בהתאם את המדיניות, הרגולציה והתקציבים.

מהלך המדיניות בכללותו מכון לקדם הנושא במספר היבטים: 1. לפשט את מורכבות הנושא; 2. להגביר את ההבנה הכללית והיישומית של קהילות מיטיבות; 3. לעורר את הציבור ובעלי עניין לחולל שינוי לאור המדדים והפרקטיקות המיטיבות שיוגדרו; 4. לספק בסיס לאמידת ההשפעה (אימפקט) של תכניות התערבות שונות בקהילות בעתיד; 5. לאפשר להעריך את מידת הבשלות של קהילות להוביל תהליכים שונים; 6. לחזות בהן שינויים עתידיים; 7. להבהיר מטרת לטווח הרחוק; 8. להדגיש תחומים הדורשים שיפור.

אפיון המושג קהילה מיטיבה, כמו בניית מכלול התוצאות, המדדים ובנק הפרקטיקות המיטיבות יערכו בזיקה לקידום מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ושיפור איכות החיים של חברי הקהילה.

1.2 מטרת המחקר המלווה

למחקר המלווה את מהלך המדיניות הוגדרו גם כן שלוש מטרות עיקריות שיערכו בארבעה שלבים עיקריים (ראו תרשים 1 להלן):

1. לאפיין ולהגיע להגדרה מוסכמת לגבי המושג קהילה מיטיבה, בזיקה לתוצאות המנבאות מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים:

- האפיון יכלול הגדרה אופרטיבית לכל אחד מארבעת אפיקי הפעולה: החברתי, החינוכי, הכלכלי והאורבני-פיסי והתוצאות הרצויות בכל אחד מהם¹;
- האפיון יתייחס לקהילות גיאוגרפיות ולשלוחותיהן ברשת המקוונת².

2. לגבש מערך מדדים לתהליכים ולתוצאות המקדמים קהילה מיטיבה:

- המדדים יאפשרו לקדם באופן מעשי קהילה מיטיבה בארבעה אפיקי פעולה: חברתי, חינוכי, כלכלי ואורבני-פיסי;
- התוצאות והמדדים ברמת המהלך הכולל יבחרו על-פי זיקתם לקידום מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים;
- התוצאות והמדדים יבחרו בזיקה לרגישות תרבותית והתאמה למגוון הקהילות וקבוצות אוכלוסייה (כגון: חברה ערבית, חברה חרדית ויישובים בפריפריה הגיאוגרפית בישראל);
- מערך התוצאות והמדדים ישלב מדדים כמותיים (כמו רמת הכנסה ממוצעת); ומדדים סובייקטיביים על בסיס דיווח עצמי (כמו עמדות ושביעות רצון חברי הקהילה);
- מערך המדדים יציג תמונה רב-ממדית של קהילה מיטיבה, כך שיתמכו, בין היתר, בתיאור והערכת פרקטיקות BP (כפי שיוסבר להלן). יינתנו המלצות לאופן היישום בשטח, לחיבור ושילוב המדדים הבולטים שאותרו לכדי מדדים משולבים.

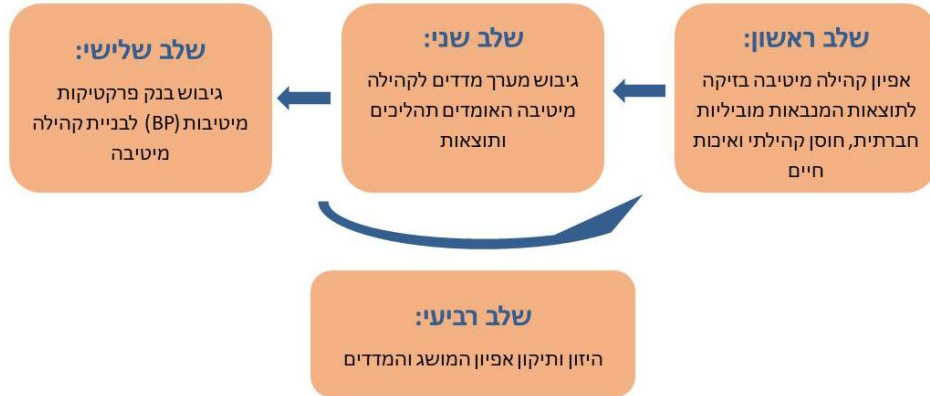
3. לגבש בנק פרקטיקות מיטיבות (BP) לבניית קהילה מיטיבה:

- בשלב ראשון יגובשו קריטריונים להגדרת פרקטיקה מיטיבה לקהילה מיטיבה; בשלב השני יאותרו, יתועדו ויוגדרו BP כאלו.
- הפרקטיקות יוגדרו עבור כל אחד מארבעת אפיקי הפעולה: החברתי, החינוכי, הכלכלי והאורבני-פיסי, בזיקה למוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים.

¹ במסמך זה מוצגים שניים מתוך ארבעת אפיקי הפעולה – החברתי והכלכלי. פירוט לגבי אפיק הפעולה החינוכי ניתן למצוא ב- https://www.kehila-meitiva.org/_files/ugd/6fd908_99282db5b76b412ca56df2592509ae2f.pdf; ופירוט לגבי אפיק הפעולה האורבני-פיסי ניתן למצוא ב- https://www.kehila-meitiva.org/_files/ugd/6fd908_8197d7d647484b09b96708148783f56c.pdf

² מידע מפורט בסוגיה זו ניתן למצוא במסמך "קהילות רשת כתומכות קהילה מיטיבה" בקישור - https://www.kehila-meitiva.org/_files/ugd/6fd908_6fedc89a6cdd4d77ab6b432b96ef474a.pdf

תרשים 1: שלבי המחקר



הדוח הנוכחי, שהוא הראשון מבין שלושה דוחות שיוצגו במהלך המחקר, כולל את שלב הפיתוח הראשוני בתהליך, ומטרתו להגיע לאפיון מוסכם של המושג קהילה מיטיבה וגבולותיו, להגדיר תוצאות ברמת הקהילה המנבאות מובילות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים, ולשמש בסיס לבניית מאגר תוצאות, מדדים ופרקטיקות מיטיבות (BP).

2. מקורות המידע עליהם נסמך הדוח

אפיון המושג קהילה מיטיבה במסמך זה הוא תוצר של שילוב מגוון מקורות ונקודות מבט:

1. **החלטות מדיניות של מובילי המהלך** (צוות המייסדים) לקידום קהילה מיטיבה בישראל – משרד הרווחה, קרן רש"י וג'וינט-אשלים;
2. **סקירת ספרות** מחקר בארץ ובעולם;
3. **סיפורי מקרה, תפיסות ועמדות** של כ-80 אנשי מקצוע שונים וכ-40 פעילים חברתיים הפועלים בשדה החברתי בישראל, אשר עלו בדיונים בשולחנות עגולים. ציטוטים מפורטים של אנשי המקצוע והפעילים מופיעים בנספח וכן בגוף הטקסט – בתגובה ובהמשך למגוון נושאים העולים במסמך. **ההפניות לציטוטים** אלה מצוינות בספרות רומיות עליונות (I, II, IV, XI וכו'), עליון ניתן להקליק בגוף הטקסט כדי להגיע לציטוט עצמו. קיימת אפשרות פשוט "לעמוד" על האות הרומית וכך לראות את הציטוט בתוך "חלון".
4. **ראיונות עם מומחי התוכן**, אשר שימשו לנו סוג של "פותחי דלתות" לספרות המחקר העדכנית³.

³ להלן רשימת המומחים שראיינו במסגרת זו: ד"ר **אמילי סילברמן** - המחלקה לגיאוגרפיה, האוניברסיטה העברית; **ארוז ואימי**, מנהל יזמות וחדשנות חברתית, קרן רש"י; **ברוך שוגרמן** - מנהל השירות לעבודה קהילתית (בדימוס), משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים; **דליה לב-שדה** - מנהלת אגף משאבי קהילה ועבודה קהילתית, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים; **עמרי זגן** -

3. מבנה הדוח

אפיון המושג קהילה מיטיבה במסמך זה נשען על שלושה נדבכים/פרקים עיקריים:

1. **הגדרת חזון ומדיניות המבוססים במשולב על הנחות מוצא תיאורטיות ועל החלטות מדיניות.** בפרק זה תוצג תמונת עתיד נשאפת, גנרית⁴ ככל האפשר, למושג קהילה מיטיבה. הפרק כולל סקירה על מאפייני קהילה באופן כללי ומציע הגדרה ראשונית לקהילה מיטיבה.
2. **מיפוי עקרונות פעולה.** ימופו עקרונות העשויים לתרום להתפתחותה של קהילה מיטיבה כגון: פיתוח קשרים – ארגונים ומוסדות הפועלים לקידום קהילה מיטיבה; שיפור הקהילתיות, בניית רשתות ערך (קולקטיב אימפקט וכיו"ב) ושילוב מיטבי של מגוון השחקנים וערוצי ההשפעה בזירה המשותפת – הרשות המקומית כשחקן מוביל ומחבר יכולות שלוש המגזרים ליכולות ולתשתיות הקהילתיות; הסתמכות עצמית – הובלה, יוזמה ופעולה של אנשי הקהילה (ארגון עוגן קהילתי, פיתוח יכולות); רב מימדיות - פעולה משולבת בתחומי - זהות ושיוכות, קשרים ויחסים, ארגונים והתארגנויות, משאבים חומריים; גישה דיאלוגית – "שום דבר עלינו, בלעדינו", "כל המערכת בחדר"; פיתוח יכולות קהילתיות – בניית מנגנונים ותהליכים לקידום, מיצוי משאבי הקהילה; ועוד.
3. **מיפוי אפיקי פעולה.** בפרק זה תערך אינטגרציה בין החזון לקהילה מיטיבה לבין עקרונות הפעולה. אינטגרציה זו תוצג ותומחש במסמך זה בשני אפיקי פעולה העשויים להשפיע על התפתחות קהילה מיטיבה - אפיק הפעולה החברתי, ואפיק הפעולה הכלכלי:

- **באפיק הפעולה החברתי** הכוונה לקידום תהליכי ארגון ופיתוח מקומי, הצמחת מנהיגות שבונתית/עירונית, חיזוק תחושת המשמעות והקהילתיות, הגברת ההון הסמלי, קדום אחריות משותפת, הזדהות ושיוכות, העצמת הפרט והקהילה, פיתוח קשרים, הגברת ההון החברתי והלכידות החברתית.
- **באפיק הפעולה הכלכלי** הכוונה לקידום מיזמים המבוססים על הרעיונות של כלכלה חברתית ברמה המקומית.

יצוין כאן בהבלטה שמהלך קהילה מיטיבה נשען על ארבעה אפיקי פעולה – חברתי, כלכלי, חינוכי ואורבני-פיסי⁵. יש לציין כי הבחירה בארבעה אפיקי הפעולה הללו – החברתי, החינוכי, הכלכלי והאורבני-פיסי – היא בחירה אסטרטגית

סמנכ"ל מחקר ופיתוח, קרן רש"י; ד"ר פלורה מור - ראש תחום חינוך בכיר, ג'וינט-אשלים, ישראל; פרופ' רחל אלתרמן, פרופ' אמריטה בטכניון, עמיתת מחקר בכירה במוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית.

תודתנו העמוקה נתונה לכולם.

4 גנרי – כוללני, מתאים לסוגי קהילה שונים.

5 כאמור בהערת שוליים מס' 1, אפיקי הפעולה החינוכי והאורבני-פיסי מוצגים במסמכים נפרדים.

של מובילי המהלך. צוות המחקר מבקש להדגיש כי אינטגרציה זו בין החזון לבין עקרונות הפעולה ניתנת ליישום באפיקי פעולה נוספים, כמו למשל באפיק התרבותי, הבריאותי או התעסוקתי. עוד נציין שהחלוקה לארבעה אפיקים היא סכמטית ואיננה מתקיימת ככזו במציאות. ארבעת האפיקים קשורים ומשולבים זה בזה, משפיעים ומושפעים זה מזה. בתרשים 2 שלהלן מודל סכמטי לקשרים בין האפיקים ולמהלך אפיון קהילה מיטיבה המוצע בדוח זה.

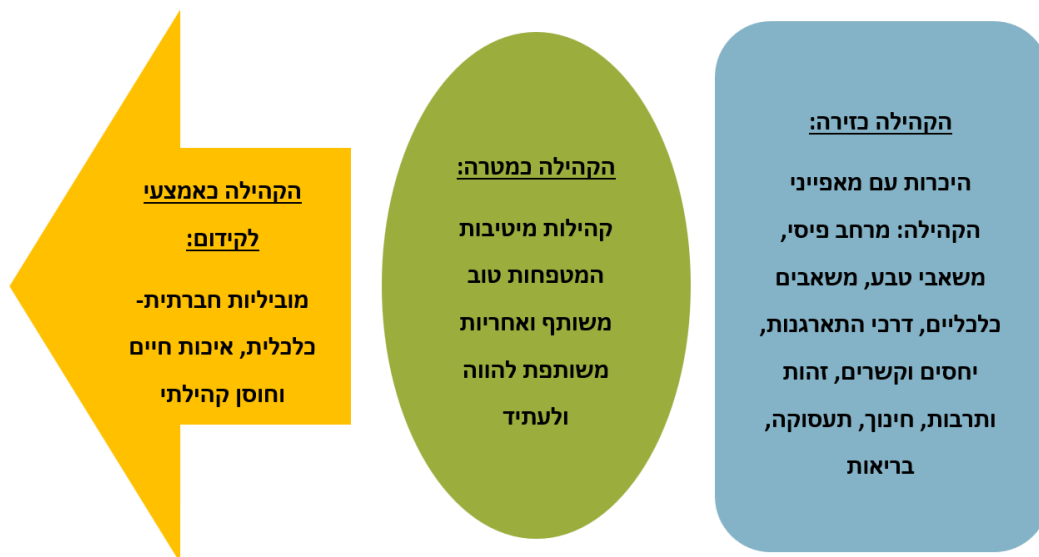
תרשים 2: מודל קהילה מיטיבה לקידום מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים הנשען על ארבעה אפיקי

פעולה



זאת ועוד: המושג קהילה מיטיבה ייבחנו במסמך זה משלוש נקודות מבט עיקריות המשלימות זו את זו: הקהילה כזירה, הקהילה כמטרה והקהילה כאמצעי לקידום אימפקטים - כפי שמוצג בתרשים הבא:

תרשים 3: שלוש נקודות מבט משלימות לקהילה מיטיבה



פרק ראשון: חזון ומדיניות "לקהילה גיאוגרפית מיטיבה"

יש לציין מבראשית, שהמונח קהילה מיטיבה הוא מונח חדש⁶. תרגומו האפשרי של המושג לאנגלית יהיה *Beneficent community*, *Thriving Community*, או *Benevolent community*. לא מצאנו למושג זה תיעוד בספרות המחקר כמות שהוא – "קהילה מיטיבה".

ההגדרה שתוצג להלן, בסוף פרק זה, נסמכת הן על החלטות מדיניות שנקבעו על ידי מובילי המהלך, והן על עוגנים תיאורטיים וספרות המחקר.

1. החלטות מדיניות באשר למושג קהילה מיטיבה

1.1 מיקוד בקהילות גיאוגרפיות ושלוחותיהן במרחב המקוון

מסמכי הקול הקורא של צוות המייסדים למחקר קהילה מיטיבה ממקדים את תשומת הלב במהלך זה לקהילות גיאוגרפיות בלבד. כאשר הם מדגישים את עיקרון המקומיות באזור גיאוגרפי נתון הם מציעים כי: "על אף כניסתן של קהילות חדשות רבות לחיינו (וירטואליות, מקצועיות, ייעודיות), מחקרים מראים שלקהילה הגיאוגרפית המקומית יש אימפקט עמוק במיוחד על ההתנהגות האנושית ועל חיי חבריה, במגוון תחומי חיים. חוסן קהילתי מהווה מקור משמעותי לחוסנו של הפרט ועל כן, לסביבת המגורים ולקהילה השפעה נרחבת על רמת המוביליות של הפרט ועל איכות חייו"⁷.

בספרות המחקר בולטת ההבחנה בין קהילה גיאוגרפית, קהילה פונקציונאלית (יצחקי ובוסטין, 2012; Weil et al., 2013) וקהילה מקוונת (לב און, 2015; 2013; McCaughey & Ayers, 2013). ואולם, מחקרים מראים שלקהילה הגאוגרפית ישנו אימפקט עמוק במיוחד על חיי האנשים וההתנהגות האנושית – גם כאשר זו פועלת בזירה הווירטואלית - זאת משום שבמסגרתה מסופקים צרכיהם הבסיסיים של חברי הקהילה במעגלי החיים מינקות ועד זקנה (פרס וליסצה, 2008; Ohmer et al., 2019).

חוקרים מציעים כי קהילות גיאוגרפיות מבוססות הן על מיקום בגבולות טריטוריאליים והן על הגדרה חברתית (סדן, 2009; Ohmer et al., 2019). גבול איננו רק מושג גיאוגרפי, אלא מושג מפתח בהבנת קהילה, כי הוא מכיל בתוכו את הזהות הקהילתית שחשובה להתמודדות עם אינטראקציות חברתיות. גבולות מסומנים מכיוון שקהילות נמצאות באינטראקציה עם ישויות שנבדלות מהן או שהן רוצות להתבדל מהן (סדן, 2009). ההגדרות, המבוססות על מיקום גיאוגרפי, נשענות לעיתים על הגדרות מינהליות של רשויות מקומיות כגון רובעים ושכונות, או הגדרות מדינתיות הבאות לידי ביטוי למשל במפקדי אוכלוסין (Ohmer et al., 2019).

⁶ את השימוש במונח "קהילה מיטיבה" למהלך הנוכחי יזם מוביל המהלך מטעם ג'וינט-אשלים – שמואל ילמה.

⁷ ראו אתר "קהילה מיטיבה". <https://www.kehila-meitiva.org/about>.

1.2 קהילה מיטיבה מוכוונת קידום מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים

האימפקט של קהילה מיטיבה, אותו מבקשים מובילי המהלך לקדם, הינו **מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות החיים** של חבריה. במובן זה, מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים מהווים "משתנים תלויים" העשויים להיות מושפעים מתפקודן של קהילות. יש לציין עם זאת, כי מובילי המהלך רואים בקידום קהילה מיטיבה יעד מרכזי, ולא רק אמצעי, במהלך מדיניות זה.

באשר לאיכות חיים, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מגדירה עשרות מדדים שונים למדידה של רווחה ואיכות חיים בישראל⁸, תוך התייחסות לכלל ההשפעות הכלכליות, החברתיות והסביבתיות על החיים (הן בהיבטים "קשיחים" כגון רמת הכנסה, והן בהיבטים "רכים" כגון שביעות רצון מהחיים). ניתן יהיה להשתמש במאגר הנתונים השוטף של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס), הכולל מדדים סטנדרטיים ואחידים שנקבעו בישראל, לצורך בחינת מצבן של קהילות גיאוגרפיות שונות, בזיקה למדדים ותוצאות בתחום הקהילתי.

באשר לחוסן קהילתי, ספרות המחקר העוסקת במושג היא רחבה ומגוונת, ובין השאר היא כוללת גישות אקולוגיות, פסיכולוגיות, סוציולוגיות, היסטוריות, כלכליות ופוליטיות. גישות אלו שונות זו מזו ונבדלות גם בתוך עצמן, ומוקדי הניתוח שלהן מגוונים אף הם – החל ברובד שמתמקד ביחיד, וכלה ברובד שבוחן את החברה בכללותה (כהן, 2015; פדן וגל, 2020; Padan & Gal, 2020). ריבוי המושגים וההגדרות משקף את החשיבות הנתפסת של החוסן הקהילתי. השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה ראה את הלכידות של הקהילה כמפתח ליכולת ההתמודדות עם מצבים של טרור ואי ודאות פוליטית בישראל (שוגרמן וסנדר, 2012). זוהי תפיסה פרואקטיבית לקהילה, המתיישבת עם מושג החוללות הקולקטיבית, המתייחס למעורבות התושבים בנעשה ביישוב ולעזרה הדדית. הגדרה המקובלת על השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה לחוסן קהילתי היא "יכולת של קהילה לנקוט פעולה מכוונת לשיפור היכולות האישיות והקולקטיביות של תושביה ומוסדותיה להגיב ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי ולהשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה" (פלד וסנדר, 2003; שוגרמן וסנדר, 2012). על פי בן יוסף ושמואלי (2020) חוסן קהילתי מקומי מבוסס על חמישה סוגי הון: חברתי, סימלי, ארגוני, חומרי ואנושי. פיתוח חוסן קהילתי הוא יצירת רשת של יכולות המשפרות את ההערכות למניעה והפחתה של שיבושים וסיכונים, את יכולות ההתמודדות ושימור רציפויות כאשר איומים מתממשים ואת יכולת ההתאוששות והצמיחה לאחר אירוע משבש (Noris et al., 2008; Duchek, 2020). מחקרים מצאו שחוסן

⁸ מצב איכות החיים בישראל נמדד על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בתחומים הבאים: איכות התעסוקה; ביטחון אישי; בריאות; דיור ותשתיות; חינוך, השכלה וכישורים; מעורבות אזרחית וממשל; סביבה; רווחה אישית וחברתית; רמת חיים חומרית; פנאי, תרבות וקהילה; טכנולוגיות המידע. (מתוך: מדדי איכות חיים, קיימות וחוסן לאומי, 2017. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. ראו:

<https://www.cbs.gov.il/he/publications/Pages/2019/%D7%9E%D7%93%D7%93%D7%99-%D7%90%D7%99%D7%98%D7%95%D7%AA-%D7%97%D7%99%D7%99%D7%9D-%D7%A7%D7%99%D7%99%D7%9E%D7%95%D7%AA-%D7%95%D7%97%D7%95%D7%A1%D7%9F-%D7%9C%D7%90%D7%95%D7%9E%D7%99-2017.aspx>

קהילתי קשור במידה רבה לתרבות של הסתמכות עצמית, לכידות ואופטימיות (Arbon et al., 2016); לרמת ההון החברתי בקהילה (Aldrich, 2012); וליכולת של מנהיגות לשלב יסודות של מיקוד שליטה פנימי, השתתפות פעילה של הקהילה ודיאלוג (בן יוסף, 2010).

באשר למוביליות חברתית, ההגדרה המקובלת ל"מוביליות חברתית" בקרב מובילי המהלך לקידום קהילה מיטיבה היא "תזוזה/תנועה על סולמות תחומי החיים החברתיים-כלכליים בעולם משתנה". בכלל זה ניתן להבחין בין מוביליות יחסית למוביליות מוחלטת; ובין מוביליות בין-דורית למוביליות תוך-דורית. המוביליות מתבטאת בחמישה תחומי חיים: חינוך והשכלה, כלכלה, בריאות, דיגיטל ושייכות. הגדרה זו נשענת על מסמך מדיניות לקידום מוביליות חברתית אשר גובש בג'וינט-אשלים ופורסם ב-2021⁹. הסקירות והניתוחים יתקיימו לכלל קבוצות האוכלוסייה בחברה הישראלית, בדגש על פריפריה חברתית-גאוגרפית. מסמך מרכזי נוסף המבקש לסייע בקבלת החלטות מדיניות בנושא זה הוא "מפת ידע מוביליות חברתית" שפורסם ב-2020¹⁰. ההגדרה למוביליות חברתית במפת הידע היא: "מצב לפיו הסיכוי של הפרט לשפר את איכות חייו בהיבטים של קיום בסיסי, דיור, חינוך והשכלה, תעסוקה ופרנסה, בריאות, השתייכות חברתית ומשפחתית, שלומות ואוטונומיה ולשנות את מעמדו על הסולם (ריבוד החברתי) במהלך חייו, אינו נקבע בלעדית על ידי מאפייני הרקע שלו".

צוות המחקר מבקש להציע כי השתייכות לקהילה – ובמיוחד לקהילה מיטיבה – עשויה לתרום למוביליות חברתית של הפרט לא רק במובנים כלכליים, חברתיים או השכלתיים. לא פחות חשובות הן ההשפעות של מוביליות קהילתית בתחומים "הרכים": בתחום הרגשי, בתחושת ביטחון עצמי, בשיפור הדימוי העצמי, ובהרגשת ה-well being הכללית. הקהילה היא מרחב לשיפור ההון הסמלי של הפרט – תחושת המשמעות, הזהות וההזדהות.

עוד חשוב לציין כאן כי מוביליות בהקשר של "קהילה מיטיבה" היא שיפור מצבם של אנשי הקהילה מתוך תחושת אחריות משותפת להמשכיות מרקם החיים במרחב המשותף, ללא צורך או תלות במעבר לסביבת חיים אחרת.

מפת הידע למוביליות חברתית גובשה על סמך מחקר ספרות נרחב שביקש למפות את כלל גורמי המוביליות החברתית באקוסיסטם¹¹ הכוללים את תנאי הסביבה הביתית, הסביבה הלימודית וסביבת המגורים אשר תומכים בהתפתחות מיטבית, או חוסמים ומעכבים אותה. הגורמים המפורטים במפת הידע העשויים להיות רלוונטיים לאפיון קהילות מיטיבות כוללים את המשתנים הבאים: **אמון, חיבוריות ותחושת שייכות; סדר ציבורי ותחושת**

⁹ ד"ר אריאל לוי, יואב בוקעי ודניאל קרני, 2021. מוביליות חברתית-כלכלית: מוביליות חברתית כלכלית וסקירה של תוכניות לאומיות של בריטניה, דנמרק, קנדה ונורבגיה. ג'וינט-אשלים.

¹⁰ מפת ידע מוביליות חברתית. ERI: Effective Research for Impact, ינואר 2020. <https://www.thejoint.org.il/digital-library/4238>

¹¹ שם, שקופית 3. משמעו המילולי של הביטוי "אקוסיסטם" (Ecosystem) הוא "מערכת ביתית". הברמס (1991) מכנה אותו "עולם החיים" (Life World) - מרחב חיים בו אנשים חיים את חייהם, רוקמים יחסים, משפיעים אלו על אלו, מתארגנים ומקיימים מוסדות חיוניים. זאת בניגוד ל"סיסטם", שמיוחס למערכות המקשרות באופן שיטתי בין תשומות לתפוקות. המונח הפך שגור בשפה העברית ונשתמש בו כאן.

ביטחון; סגרגציה כלכלית; נורמות וציפיות; שירותים ציבוריים; יציבות האוכלוסייה; תשתיות וזיהום; מעורבות אזרחית; מסוגלות קולקטיבית; ושירותים קהילתיים¹². הגורמים המודגשים לעיל מוגדרים במפת הידע כ"ג'וקרים", כלומר, גורמים בעלי מוטת ההשפעה הגדולה ביותר ביחס לשאר הגורמים באקוסיסטם¹³.

צוות המחקר ביצע ניתוח מעמיק לחלק מהספרות ששימשה לבניית מפת הידע מזווית הראייה של קהילה מיטיבה. מצגת מפורטת בנושא הוצגה לצוות המייסדים¹⁴.

אפיון קהילה מיטיבה במסמך זה יערך תוך מודעות לגורמים המפורטים במפת הידע למוביליות חברתית: יעשה ניסיון לאתר זיקות בינם לבין הגורמים המתוארים בספרות המחקר העוסקת בקהילות; וכן יעשה ניסיון לשמור על שפה ומונחים קרובים. עם זאת, צוות המחקר מבקש להדגיש כי קשר סיבתי חיובי בין תוצאות ומדדים שונים ברמת הקהילה לבין מוביליות חברתית עדיין דורש בדיקה והוכחה. במובן זה, הטמעת סטנדרט לאומי לקהילות בישראל, אשר ילוּנה בהגדרת מערך של מדדים, תוצאות ופרקטיקות יאפשר הקמת בסיס נתונים רחב בעזרתו ניתן יהיה לבחון ולאשש קשרים מסוג אלה בעתיד בישראל, ולחדד את ההבנה אילו תנאים והקשרים חיוניים לחיזוק קשר זה.

2. עוגנים תיאורטיים לאפיון קהילה מיטיבה

הרעיון של קהילה הוא היבט מרכזי של החיים האנושיים ושל החשיבה החברתית לאורך ההיסטוריה, ושאלות אודות הטבע והתפקיד של קהילה היו מאז ומתמיד נושא לדיונים פילוסופיים משמעותיים. קהילות במאה ה-21 נבנות במידה רבה על השתייכות רופפת וולונטרית, כחלק ממרקם של זהויות.

חוקרים מציעים כי על מנת לפענח את התהליכים או הרכיבים העשויים ביחד לקדם קהילה בכלל וקהילה מיטיבה בפרט יש להתייחס לנקודות מבט ממוגוון רחב של דיסציפלינות, כולל: עבודה סוציאלית, סוציולוגיה, מדיניות ציבורית, מדע המדינה, פסיכולוגיה קהילתית, לימודים אורבניים, קרימינולוגיה, כלכלה, חינוך קהילתי, בריאות קהילתית וציבורית וכו' (Ohmer, 2019); כמו כן הם מציעים לקחת בחשבון את ההקשר החברתי הרחב של קהילות ספציפיות (Fisher & Karger, 1997), ולהסתמך גם על תיאוריות העוסקות בהיבטים המשוקעים (embedded) במבנה החברתי הרחב כמו כלכלת השוק, גלובליזציה, היררכיה ויחסי כוח בין מעמדות וקבוצות אתניות שונות (Weil et.al, 2013). מכיוון זה עולה הטענה כי חברות כיום, ובמיוחד חברות מודרניות, חוות שינויים משמעותיים לעבר כלכלה המצויה ביחסי גומלין גלובליים, שינויים היוצרים תהליכי הפרטה הולכים וגדלים, צמצום ניכר של מדינת הרווחה, תמורות בבריתות בין-ורב-לאומיות, ועלייה בתקשורת מבוססת סייבר. הראיה

¹² שם, שקופית 11.

¹³ שם, שקופית 192.

¹⁴ ד"ר ראובן גל, ד"ר איילה קיסר-שוגרמן ופרופ' רון קנת, 2021. תובנות לגבי מפת הידע של המוביליות החברתית, זיקתה לאפיון קהילה מיטיבה.

הרב-תחומית מחייבת גיבוש תפיסה מתכללת שחוצה את הגבולות המסורתיים של תחומים העוסקים בקידום קהילות. חוקרים (Askeland & Payne, 2006) מציעים כי אחת התגובות להתפתחויות מורכבות אלה כיום היא לתקן את העמדה כלפי נורמות וערכים מערביים, ובמיוחד לבחון כיצד להתגבר על ההשלכות הפוגעניות של הגלובליזציה כלפי אוכלוסיות מוחלשות (באומן, 2004; Lyons, 2006).

בהתאם לכך, על מנת לקדם קהילות מיטיבות, מוצע לבעלי תפקידים, פעילים חברתיים ומתנדבים הפועלים בקהילות לזהות משאבים, אינטרסים ומשאבי הון קהילתיים (Eichler, 2007; Ohmer & DeMasi, 2009); ולפעול לערב את חברי הקהילה בתהליכים של התפתחות, והרחבת הכוח הפוליטי, החברתי, הטכנולוגי והכלכלי שלהם (Mondros & Staples, 2008). דוגמאות לפעילויות קהילתיות עכשוויות הקשורות במאמצים אלה, הן: העצמה ופיתוח של הון חברתי מחבר (Bonding Social Capital), הון חברתי מגשר (Bridging Social Capital) והון חברתי מקשר (Linking Social Capital) (Putnam, 1995; Granovetter, 1973); קידום השתתפות ומעורבות של חברי הקהילה; דגש גבוה על יצירת זהות משותפת ואינטרסים של קהילות; מחויבות למיגור עוני בקהילה; קידום זכויות אדם; העלאת האיכות והנגישות של שירותים קהילתיים כגון שירותי בריאות, חינוך ורווחה; וכן פיתוח קהילתי מבוסס על תפיסות של קיימות ויחסים עם הסביבה (Weil et.al, 2013). הכוונה של המהלך לקידום קהילה מיטיבה הוא לתמוך בפעילויות אלה על ידי איסוף שיטתי של עדויות ונתונים וגיבושם למערך של מדדים אשר יסייעו לבעלי תפקידים שונים להשיג את יעדיהם בתחום זה.

בצד כל התהליכים המיטיבים (בפוטנציה) הללו, יש להצביע גם על מורכבותם. זיגמונט באומן (Bauman, 2001) מזהיר כי על אף שהמושג "קהילה" מעלה קונטציות חיוביות של בית, חום וביטחון, למרבה הצער, אלה אינם בהכרח זמינים תמיד, הלכה למעשה, גם כאשר אנו פועלים להשגתם. זאת, לא רק משום ש"העולם הוא מקום אכזר", אלא בעיקר משום שהקהילה גובה מחיר יקר של ויתור על חופש, אוטונומיה, זכות לביטוי עצמי והזכות "להיות עצמך".¹ גם גילכריסט טוענת כי לחיי הקהילה יכולה להיות השפעה שלילית ומדכאת לצד הפוטנציאל החיובי שבהם (Gilchrist, 2019).

3. המסגרת המושגית לאפיון קהילה מיטיבה

מאחר שהמושג קהילה מיטיבה אינו מוכר בספרות המחקר, נקודת המוצא בדוח זה לאפיון המושג נשענת על ספרות המחקר המוכרת בנושא הכללי של קהילות.

המושג "קהילה" מומשג בדרכים שונות, אך קיימת הסכמה רחבה להגדרה שקהילה הינה קבוצת אנשים אשר להם התנסות משותפת, מטרות, אינטראקציות ופעילויות גומלין משותפות, עמדות, תרבות ואמונות משותפות, וכן נגישות וזמינות למשאבים, מוסדות ותפקודים משותפים (בהם, 1997; שחר ושמר, 2012; מופיע בבהם, 2016).

רולנד וורן (Warren, 1978) הוא תיאורטיקן אמריקאי בולט אשר פיתח מושגי מפתח כמו יחסים אופקיים ואנכיים, קשרים פנימיים וחיצוניים, מערכות המבוססות על רשתות, ומערכות משולבות המבצעות מגוון פונקציות, אשר מצדן הן או תומכות בחיים קהילתיים או מגבילות אותן. הבנת הקהילה כרשת של קשרים בין פרטים וקבוצות תופס מקום מרכזי בשני העשורים האחרונים (Wellman, 1999; Castells, 1996). במיוחד יש לציין את עבודתו

של וולמן, אשר במשותף עם אחרים פיתח שיטות לחקר קהילות רשת מן הפרט אל הכלל (Ego-Centered Networks) וכמערכת (Whole Network). מחקרים עדכניים על התהוות, התפתחות ותפקוד רשתות חברתיות מלמדים כי הן מתפתחות כרשת מרובת מרכזים (ברבאשי, 2004), וריבוי רמות מארג (Multi Scaling) של קשרים הדוקים ורופפים (Granovetter, 1973; Wellman, 1999). הבנה זו מתארת את הקהילה כמארג דינאמי בו מתחולל תהליך מתמיד של התאמה הדדית (Adaptation, Autopoiesis) בין הסביבה הפנימית (מיקרו) לסביבה החיצונית (מאקרו).

החל משנות ה-70 של המאה ה-20 מתפתחת גישת "תחושת הקהילה" (Sense Of Community) או "קהילתיות" (Communityship). המבקשת לבטא את הרעיון כי הקהילה אינה דווקא מוסד חברתי אלא בעיקר מכלול תחושות שייכות ואחוזה אישיות או קבוצתיות (Mintzberg, 2009). בשנות ה-80 אנתוני כהן כחלק מאסכולת הסוציולוגיה הפרשנית, מיקד את חווית הקהילה כתהליך מתן משמעות והסתגלות של פרטים אל מה שהם חשים כמרחב משותף (Cohen, 1985). מקמילן ושביס ראו בתחושת הקהילתיות כוח רב עוצמה שמשפר את איכות החיים של יחידים המשתייכים לקהילות (McMillan & Chavis, 1986).¹ לתפיסתם, תחושת הקהילה נשענת על ארבעה יסודות:

1. **חברות ושייכות** – תחושת שייכות או יחס אישי. גבולות השייכות המעניקים לחברים את הביטחון רגשי הנחוץ לשם חשיפת צרכים ורגשות ועבור התפתחות אינטימיות. תחושת שייכות והזדהות והרגשה של קבלה על ידי הקהילה, מחויבות לתרום ואף להקריב למען הקהילה; תחושת ערך, מערכת סמלים משותפת;
2. **השפעה** – תחושה של הפרט שיש לו השפעה בקהילה ושהקהילה משפיעה עליו. השפעת הקהילה על החברים והשפעתם על הקהילה פועלות בו זמנית;
3. **אינטגרציה וסיפוק צרכים** – תחושה שצרכי החברים יתמלאו באמצעות המשאבים המושגים בשל היותם חברים בקהילה. מרכיב זה חיוני לחיזוק הקהילה ומתבטא בסיפוק תגמולים כגון: מעמד חברות, הצלחת הקהילה ואף יכולות וכישרונות החברים האחרים;
4. **קשר רגשי משותף** – המחויבות והאמונה כי החברים חלקו ויחלקו היסטוריה, מקומות משותפים, זמן ביחד וחוויות דומות. קשר זה מתפתח ככל שיש יותר מגע חיובי ומשמעותי בין חברי הקהילה. קשר זה יהיה משמעותי יותר כאשר הוא כרוך בהשקעת החברים, באמונות ותפיסות משותפות.

גישה זו זכתה לפריחה משנות ה-90 ואילך (Amit, 2002; Fisher et al., 2002; Appadurai, 1996). ומשמשת בסיס לגישות ושיטות העוסקות בבינוי קהילה. בהתאם, במקביל לשאלה "איך בנויה הקהילה?", ניתן לשאול "מה משמעות הקהילה לחבריה?" (Schwartz, 1997).

להלן ייצוג מתכלל של שמונה רכיבים המבנים יחד קהילה. שמונה רכיבי "המניפה" מקובצים לשלושה תחומים עיקריים: **זהות ומשמעות**; **התארגנות**, **מנגנונים ומשאבים**; **יחסים וקשרים**¹⁵. יש להדגיש כי הרכיבים האלו עשויים להתקיים בקהילה בו-זמנית, ביחד ובמידות ועוצמות משתנות.

תרשים 4: ייצוג מתכלל של הרכיבים המבנים יחד קהילה



3.1 השאלה המרכזית היא מה הופך "קהילה" ל"קהילה מיטיבה"?

ההנחה העומדת בבסיס מסמך זה היא כי קהילה מיטיבה משפרת את מהות ואיכות החיים של חברה וסביבתה, חותרת להשיג תוצאות רצויות עבור חברה בתחומים של מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים. המושג קהילה מיטיבה המוצג בדוח זה נשען על ותלוי בפעילותם של אנשי הקהילה, ויחסי הגומלין שלהם עם גורמים חיצוניים. פעילות זו יכולה להסתייע בארגונים קהילתיים (CBO - Community based organizations) או ארגונים חיצוניים, כגון: רשות המקומית, ארגוני חברה אזרחית ואף גורמים ממשלתיים. לרשות המקומית תפקיד מרכזי בעידוד פעילים, מיזמים והתארגנויות קהילתיות. על-פי גישה זו, קהילה מיטיבה היא **תוצר המצוי בתהליכי הבניה מתמידים** המותאמים לנסיבות של זמן ומרחב, ומגוון מאפיינים חברתיים ותרבותיים; וההמשגה שתבוא להלן אינה

¹⁵ מיפוי זה של רכיבי המושג "קהילה" עומד בזיקה קרובה למדד קהילתיות של החברה למתנ"סים (2021) הכולל את המדדים הבאים: אמון והדדיות, משמעותיות, מחויבות (במודל שלנו זהות ומשמעות), פעולה קולקטיבית (במודל שלנו התארגנות, מנגנונים ומשאבים), שייכות וחברות (יחסים וקשרים).

מתימרת להגדיר את מהות הקהילה המיטיבה, כי אם את הפעילויות, העקרונות והתהליכים הנדרשים לקראת בנייתה של קהילה למיטיבה.

ההגדרה שלהלן לקהילה מיטיבה מבוססת על מגוון מקורות מידע, ויש לראות בה חזון רחב, גנרי ככל האפשר המחייב עיבוד והתאמה מקומיים. ההגדרה המוצעת נוסחה על ידי החוקרים בהתבסס על סקירת הספרות שבוצעה בדוח זה והיא נשענת בעיקר על עבודותיהם של מספר חוקרים מובילים¹⁶:

קהילה מיטיבה מהווה עוגן של זהות ושייכות ומקיימת תשתיות, מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופי-פעולה לקידום חברתי, חינוכי, פיסיו וכלכלי; קהילה מיטיבה מחוללת תמורות חיוביות במוביליות החברתית, בחוסן הקהילתי ובאיכות החיים של פרטים וקבוצות, במרחב חיים משותף ובמציאות משתנה.

¹⁶ מבוסס על: בהם, 2016; בן יוסף, 2010; ברבאשי, 2004; סדן, 2009; שוגרמן וסנדר, 2012; McMillan & Chavis, 1986; Putnam, 1995; Warren, 1978; Wellman, 1999.

פרק שני: עקרונות הפעולה לקידום קהילה מיטיבה

1. מהם עקרונות פעולה ומדוע הם נדרשים?

עקרונות הפעולה בעבודה קהילתית, על פי סדן, "יוצרים את האתיקה של תהליך העבודה הקהילתית ומציגים את המטרות והערכים בעת הפעולה. העקרונות משתנים ומתחדשים ככל שמשתנים הרעיונות והשיח על יחסי אדם-סביבה, ועל זכויות וחובות אזרחיות. ניסוח העקרונות הוא מעין התאמה של הערכים לזמן ולמקום שבו הם מופעלים..." (סדן, 2009, עמ' 97).

עקרונות הפעולה המובאים כאן, נגזרים מהחזון ומהאפיון של קהילה מיטיבה, מטרתם להשפיע על **מדיניות וקבלת החלטות** ולשמש אבן בוחן **למדדי ביצוע ותוצאה**. עקרונות הפעולה הם רכיבי **תאוריית השינוי**, שבבסיסה הנחת עבודה כי פעולה על פי עקרונות אלו תחולל שיפור למימוש חזון קהילה מיטיבה. בחינת אפיקי הפעולה ושיטות הפעולה כפי שיוצגו בהמשך עבודת החקר שלנו, תהיה לאורם של עקרונות אלה.

2. עקרונות הפעולה לקידום קהילה מיטיבה

עקרונות הפעולה לקידום **קהילה מיטיבה** נגזרים מהשילוב בין מקורות המידע הבאים:

- **הגדרת קהילה מיטיבה** כפי שהוצגה בפרק הקודם, המבוססת על מדיניות מובילי המהלך ועל סקירת הספרות.

- **סקירת גישות לעבודה קהילתית** כפי שמוצגות בפירוט בנספח 1.

התוצר המשולב של מקורות אלה מביא לרשימה של 15 **עקרונות פעולה** שניתן לקבצם לאשכולות על פי ארבע קטגוריות עיקריות: **משמעות ותכלית, מחוּבְּרוּת, משימתיות ושיטתיות**. עקרונות הפעולה מוצגים כאן בזיקה לקטעים הרלוונטיים בחזון הקהילה המיטיבה לפי ארבע קטגוריות אלה.

2.1 משמעות ותכלית

עקרונות המכוונים לערכים שקהילה מיטיבה מקדמת – במענה לשאלות ה"למה?" וה"לשם מה?"

הביטוי בחזון: "מהווה עוגן של זהות ושייכות"; "מחוללת תמורות חיוביות במוביליות החברתית, בחוסן

הקהילתי ובאיכות החיים של פרטים וקבוצות".

ברכיב "משמעות ותכלית" אנו מזהים שלושה עקרונות:

- 1) **מכוננות לאנשים** – מוביליות חברתית, איכות חיים, העצמה, כבוד, קְשִירוּת תרבותית, הכללה, שקיפות, אחריותיות, יצירת מרחב משותף ומתן מקום לשונות;
- 2) **מכוונות לערכים** – תרבות מקומית, סיפור משותף, שוויון הדמניויות, אחריות משותפת, אמונות, נורמות, קיימות, אורח חיים בריא;
- 3) **מכוונות ליחסים בין חברי הקהילה** – אמון, לכידות, בניית הון חברתי, התמודדות עם קונפליקטים.

2.2 מחוברות ושייכות

עקרונות המכוונים למחזיקי העניין בקהילה מיטיבה – במענה לשאלת ה"מי?"

הביטוי בחזון: "מהווה עוגן של זהות ושייכות ומקיימת תשתיות, מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופי-פעולה", "במרחב חיים משותף ובמציאות משתנה".

ברכיב "מחוברות" אנו מזהים שלושה עקרונות:

- 4) **הסתמכות עצמית** – הסתמכות רבה ככל האפשר על יוזמה קהילתית ומיצוי משאבי הקהילה;
- 5) **מרכזיות הרשות המקומית** – בקביעת מדיניות, פיתוח ואחזקת קהילות, תכלול שיתופי פעולה;
- 6) **קידום רשתות של אחריות משותפת** – טיפוח יחסי אמון והוגנות, קשרי מידע, התייעצות, שותפות והעצמה בין כלל מחזיקי העניין. יכולת להתמודד בהצלחה עם מתחים וסכסוכים.

2.3 משימתיות

עקרונות המכוונים לתוצאות קונקרטיות של פעילות קהילה מיטיבה – מענה לשאלת ה"מה?"

הביטוי בחזון: "ומקיימת תשתיות, מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופי-פעולה"; "מחוללת תמורות חיוביות במוביליות החברתית, בחוסן הקהילתי ובאיכות החיים".

ברכיב "משימתיות" אנו מזהים ארבעה עקרונות:

- 7) **השפעה על מדיניות בכלל המגזרים - ממשל, עסקים, חברה אזרחית וקהילה;**
- 8) **בניית יכולות ותשתיות** – טיפוח מיומנויות, מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופי פעולה;
- 9) **מכוונות לתוצאות** – בתחומי חברה, כלכלה, פיתוח פיזי, מוביליות, חוסן קהילתי ואיכות חיים;
- 10) **הגדלת הנכסים** – הון חברתי, אנושי, סימלי, תרבותי, חומרי וארגוני.

2.4 שיטתיות

עקרונות המכוונים את הדרך בה פועלת "קהילה מיטיבה" – מענה לשאלת ה"איך?"

הביטוי בחזון: "ומקיימת...רשתות שיתופי-פעולה לקידום חברתי, חינוכי, פיסי וכלכלי"; "מחוללת תמורות חיוביות במוביליות החברתית, בחוסן הקהילתי ובאיכות החיים".

ברכיב "שיטתיות" אנו מזהים חמישה עקרונות:

- 11) **רב-תחומיות** – שילוב בין יכולות ונכסים של כלל מחזיקי העניין לפיתוח חברתי, חינוכי, כלכלי ופיסי;
- 12) **התהוות** – שינוי חברתי כתוצר מתהווה (Emergent Property) של פעילות סימולטנית, מבוצרת של רשת של שחקנים היוצרים השפעה משותפת;
- 13) **מרחב דיגיטלי** – עבודה קהילתית מבוססת על פעולה אינטנסיבית במרחב הדיגיטלי;
- 14) **דיאלוג** – פתרונות טובים נולדים מתוך שיח בין מחזיקי עניין, חיבור בין מגוון נקודות מבט ויכולות;

15) **אגיליות**¹⁷ – עבודה קהילתית רלוונטית, פועלת בזריזות ובגמישות, תוך תקשורת שוטפת בין מחזיקי עניין, בצעדים ממוקדים התומכים חזון לטווח ארוך.

עקרונות הפעולה שפורטו כאן, נגזרים מחזון הקהילה המיטיבה ומהווים קו מנחה לקידום קהילה מיטיבה, בכל אחד מאפיקי הפעולה, כפי שיתוארו בפרק הבא.

¹⁷ אגיליות – בתרגום לעברית "זְמִישוּת" - הלחם של המילים זריזות וגמישות, המונח הלועזי נפוץ יותר בשימוש בשיח העברי. הגישה האגילית היא דרך מעולה לפעולה בסביבה מורכבת המאפיינת קהילות.

פרק שלישי: אפיקי הפעולה לקידום קהילה מיטיבה

בהתאם להחלטות אסטרטגיות של מובילי מהלך המדיניות לקידום קהילה מיטיבה, המהלך מתמקד בארבעה אפיקי פעולה: חברתי, חינוכי, כלכלי ואורבני-פיסי. תפקידם של ארבעה אפיקי פעולה אלה – בנפרד וביחד – לקדם קהילות מיטיבות.

המודל המוצע להלן תפקידו לספק כלי לאפיון, מיפוי וניתוח קהילות מחד, ולמיקוד זירות פעולה לצורך קידום קהילות מיטיבות מאידך, כל זאת בארבעת אפיקי הפעולה, כאמור – החברתי, החינוכי, הכלכלי והאורבני-פיסי. המודל משלב בין העוגנים התיאורטיים וקווי המדיניות שהוצגו בפרק הראשון, לבין עקרונות הפעולה שהוצגו בפרק השני.

העיקרון המרכזי המנחה את בניית המודל המוצע הוא העיקרון ההיברידי הרואה בעבודה הקהילתית שילוב של פעולת המערכת (סיסטם) מתוך ועם ארגונים, צוותי פעולה ותהליכי עבודה מוסדרים וב"עולם החיים" (אקוסיסטם) שהוא מרחב התקשורת והשפעות הגומלין שאינן מוסדרות ומנוהלות¹⁸. לצורך הגדרת התוצאות המקדמות קהילה מיטיבה הגדרנו, בנוסף לארבעת אפיקי הפעולה גם ארבע מערכות השפעה - הקהילה, ארגונים (חברה אזרחית ועסקיים), הרשות המקומית והמדינה - כדלקמן:

1. **רמת הקהילה** כוללת סוגיות כמו: תחושת קהילתיות, נרטיב, זהות וערכים משותפים, הון חברתי, הכרה בצורך לקדם אינטרסים משותפים, חוללות קהילתיות, תשתיות לפיתוח עסקים שירותים בקהילה עבור אנשי הקהילה, יזמות כלכלית מקומית, סחר חליפין וכלכלה שיתופית בקהילה ועוד;
2. **הרמה של ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי** כוללת סוגיות כמו: התארגנויות מקומיות שורשיות, מעורבות חברתית וקהילתית של ארגונים עסקיים, קהילת עסקים קטנים ורישות (נטוורקינג - Networking), קואופרטיבים ועוד;
3. **רמת הרשות המקומית** כוללת סוגיות כמו: מדיניות ותכניות פעולה בתחום הקהילתי, משילות משתפת, שיתוף ציבור, מדיניות ותכניות לפיתוח קהילות עסקים, מדיניות ותכניות המעודדות התארגנות עסקית בקואופרטיבים ועוד;
4. **רמת המדינה** כוללת סוגיות כמו: מדיניות, זרועות ביצוע ותכניות שתפקידם לטפח קהילות, מדיניות המקדמת כלכלה מקומית מקיימת, כללים וחוקים התומכים בהשתתפות קהילתית פעילה בתהליכי קבלת החלטות, מעורבות של עובדים סוציאליים קהילתיים בקידום מדיניות כלכלית ועוד.

¹⁸ הגישה ההיברידי היא גישה המשלבת שתי מערכות הפעלה, במקרה זה היכולת של העובדים והפעילים בקהילות לשלב פעולה מערכתית (סיסטם) עם ארגונים מכל הסוגים עם פעולה במרחב היחסים והרשת המאפיין את האקוסיסטם הקהילתי. ראו לעיל הערה 11 ולהלן נספח 1. להרחבה בנושא זה אצל בן יוסף, 2020; 2021.

ארבע מערכות השפעה (סיסטמס) אלה שזורות, משפיעות ותלויות אלה באלה ופועלות בכל אחד מאפיקי הפעולה. יחד הן יוצרות את האקו-סיסטם של הקהילה המיטיבה. תרשים 5 להלן מייצג באופן גרפי את קשרי הגומלין והסינרגיות שמתקיימים בין המערכות המדוברות.

תרשים 5: סקיצה לתיאור ארבע מערכות השפעה הפועלות בכל אחד מאפיקי הפעולה



חוקרים מציעים כי מה שמיוחד במורכבות של קהילות ושכונות הוא הרעיון שמערכי הייחוסים או המאפיינים המרכיבים יחד קהילה אינם תמיד תוספתיים (additive) או שווים לסכום החלקים השונים, אלא אינטראקטיביים, מעין "מערכות רכות" ("soft systems"; Checkland & Scholes, 1990). כך, אינטראקציות בין רכיבים שונים עשויים לייצר מבנים ודפוסים חדשים, העשויים להשפיע באופנים שאינם צפויים מראש דווקא על איכות החיים הכוללת של הקהילה. נקודת המבט שמסמך זה מציע, לפיכך, היא נקודת מבט רב-שכבתית וחליפית, של סיבתיות בין השדות, המערכות והתחומים השונים.

כפועל יוצא מכך, במקרים רבים הניסיון ליצור חלוקה ברורה בין המאפיינים, המבנים, והתהליכים לארבע המערכות השונות הוא מלאכותי, ועשוי להוביל לחזרתיות ולחפיפה מסוימת ביניהן. חשוב לקחת זאת בחשבון בעת קריאת הטקסט בהמשך.

בטבלה 1 שלהלן מוצגים במרוכז מאפיינים, מבנים ותהליכים המקדמים ביחד קהילה מיטיבה בשני אפיקי פעולה - חברתי וכלכלי - מתוך ארבעה אפיקי הפעולה שהוגדרו במסגרת קהילה מיטיבה (חברתי, כלכלי, חינוכי ואורבני-פיסי). מהלך קהילה מיטיבה מבקש לראות במאפיינים, במבנים ובתהליכים שיפורטו להלן תוצאות המנבאות אימפקט בתחומי המוביליות החברתית, איכות החיים והחוסן הקהילתי של חברי הקהילה. המאפיינים המוצגים בטבלה יוצגו בהרחבה בהמשך הפרק.

טבלה 1: תוצאות מנבאות אימפקט במוביליות, איכות חיים וחוסן קהילתי של חברים בקהילה גיאוגרפית מיטיבה

(אקו-סיסטם של מאפיינים, מבנים ותהליכים המקדמים קהילה גיאוגרפית מיטיבה, בשני אפיקי פעולה - חברתי וכלכלי)

אפיק פעולה כלכלי	אפיק פעולה חברתי
<p>1. הקהילה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - כל הסוגיות שהוגדרו בסעיף זה באפיק הפעולה החברתי - תשתיות לפיתוח עסקים ושירותים בקהילה - יזמות כלכלית מקומית - סחר חליפין וכלכלה שיתופית בקהילה - סחר חליפין במרחב הדיגיטלי - מימון חברתי <p>2. ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי</p> <ul style="list-style-type: none"> - עסקים חברתיים - עיסוק ישיר בפעילות חברתית - קהילות עסקים קטנים ורישות (נטוורקינג - Networking) - קואופרטיבים - היצע של מקומות תעסוקה הנשענים על משאבי הקהילה - מימון פעילות חברתית-כלכלית על ידי חברות עסקיות <p>3. הרשות המקומית:</p> <ul style="list-style-type: none"> - השתתפות הציבור בהחלטות על עסקים בעיר - "עיר מעגלית" - מדיניות ותכניות לפיתוח קהילות עסקים - מדיניות ותכניות המעודדות התארגנות עסקית בקואופרטיבים - שיתופי פעולה בין עסקים לבין תכנון, פיתוח וחידוש המרחב העירוני - אזורי תעשייה ומרכזים מסחריים - מדיניות ותכניות לקידום תעסוקה - מדיניות ותכניות לאוריינות פיננסית של חברי הקהילה <p>4. מדינה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מדיניות המקדמת כלכלה מקומית מקיימת כללים וחוקים התומכים בהשתתפות קהילתית פעילה בתהליכי קבלת החלטות - מעורבות של עובדים סוציאליים קהילתיים בקידום מדיניות כלכלית - שולחנות עגולים רב מגזריים המקדמים מדיניות כלכלית חברתית/קהילתית - תכניות לקידום אוכלוסיות מוחלשות - מדדי תהליך ותוצאה לכלכלה חברתית 	<p>1. הקהילה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - תחושת קהילתיות - נרטיב, זהות וערכים משותפים - הון חברתי - הכרה בצורך לקדם אינטרסים משותפים - חוללת קהילתית (Community efficacy) - אמונה ומחויבות של חברי הקהילה לקדם את הקהילה - יכולות של פעילים ומתנדבים מתוך הקהילה - רשתות שיתופי פעולה <p>2. ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי</p> <ul style="list-style-type: none"> - התארגנויות מקומיות "שורשיות" (grassroots) - מעורבות חברתית וקהילתית של ארגונים עסקיים - שיתופי פעולה בין-מגזרים <p>3. הרשות המקומית:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מדיניות ותוכניות פעולה בתחום הקהילתי - משילות משתפת - תשתיות קהילתיות - יכולות של מנגנוני הרשות המקומית לעבודה עם קהילות - תכניות ומיזמים קהילתיים <p>4. מדינה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מדיניות, זרועות ביצוע ותכניות שתפקידם לטפח קהילות - מדיניות ותכניות הרואות בקהילה זרוע לקידום מגוון נושאים

הפריטים המופיעים בעמודות שבטבלה 1 מייצגים את מה שמכונה על-ידי מובילי המהלך בשם **תוצאות מנבאות**. חשוב להדגיש שהתוצאות הללו משתקפות בשלל צורות: בחלקן הם **תהליכים** (למשל "יכולות של פעילים ומתנדבים מתוך הקהילה", שנמצאים בתהליך מתמיד של התפתחות); בחלקן הם **מבנים או מערכות** יישוביות (כגון "עיר מעגלית"; אזורי תעשייה ומרכזים מסחריים); ובחלקן הן **מאפייני קהילה** (מעורבות חברתית וקהילתית; משילות משתפת; ועוד). **כל אלו יחד הינם מכלול "התוצאות המנבאות", המהוות את הבסיס העיקרי לקידומה של קהילה מיטיבה.**

בהתאם, נפרט להלן את מגוון המאפיינים, המבנים והתהליכים הקשורים לאפיקי הפעולה החברתי, והכלכלי – אשר מהם יגזרו בהמשך מדדים ופרקטיקות BP לקידום קהילה מיטיבה.

1. אפיק פעולה חברתי

אפיק פעולה מרכזי לקידום קהילה מיטיבה מצוי בזירה החברתית. אפיק זה כולל מגוון רחב של מאפיינים, תהליכים, מבנים ופעולות העשויים ביחד לשרת קידום קהילות מיטיבות כמו: רשתות ויחסים חברתיים שיש בהן סולידריות, הכלה, חליפין הדדיים והסכמה על זהות, נורמות וערכים משותפים; התארגנות בארגוני חברה אזרחית, יצירת קואליציות ועידוד יזמות שטח (grassroots); פעולות של סינגור והגנה אקטיבית על האינטרסים של הקהילה; נכונותם ומסוגלותם של תושבים לחולל שינוי; שיתופי פעולה בין קבוצות אזרחיות לבין גורמי ממסד פורמליים; ניהול משתף של בעלי תפקידים ברשות המקומית; עידוד מיזמים משותפים לחברה האזרחית והמגזר העסקי לקידום קהילות; מדיניות כוללת התומכת בקידום קהילות ועוד.

להלן מיפוי מגוון המאפיינים, התהליכים, המבנים והפעולות, הקשורים לאפיק החברתי התורמים לקידום קהילות מיטיבות בארבע מערכות עיקריות: 1. הקהילה 2. ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי; 3. הרשות המקומית; ו-4. מדינה.

1.1 קהילה

המושג "קהילתיות" כולל את ההיבטים העיקריים הבאים אשר יפורטו להלן: תחושת קהילתיות; נרטיב וערכים משותפים; הון חברתי; וקידום אינטרסים משותפים.

♦ תחושת קהילתיות¹⁹.

בקרב חברי הקהילה מתקיים קשר שיש בו התעלות מעבר ליום יומי, הנוצר כתוצאה מתחושת השיתוף ברגשות שאנשים חווים באופן מתמשך. כפי שנכתב קודם, מקמילן ושאביס ראו במרכיב זה את המגדיר האמיתי ביותר של תחושת הקהילה (McMillan & Chavis, 1986) ⁱⁱⁱ ^{iv}. סקאנל

¹⁹ המושג "קהילתיות" המופיע כאן, משיק למשתנים הבאים שפורטו במפת הידע של המוביליות החברתית (2020): אָמון, חיבוריות ותחושת שייכות, נורמות וציפיות.

וגיפורד הציעו להתבונן בהיבטים הרגשיים של שייכות למקום, הבאים לידי ביטוי בתחושת ביטחון. שייכות למקום צפה ועולה דווקא במצבים של שינוי והתמקמות מחדש (Billig, 2006; Scannell & Gifford, 2010).^v שוורץ (Schwartz, 1997) מציע כי תחושת הקהילתיות היא הממד הסובייקטיבי של משמעות הקהילה לחבריה.

♦ **נרטיב, זהות וערכים משותפים.**

האיכות של ה"משותף" עשויה לסמן חזקה על משהו משותף השייך לא רק לאינדיבידואל אחד, אלא לקבוצה של אנשים – מערכת סמלים, אמונות, תרבות, היסטוריה, מסורת, מנהגים או שפה. במקרים רבים מדובר בקבוצת אנשים החולקים מוצא אתני משותף (Krause & Montenegro, 2017), אך לא רק. זהות קהילתית משקפת את ייעודה, עתידה ותפיסתה של הקהילה את עצמה. הזהות הקהילתית מבוססת על מערך ערכים וסמלים מקומיים, והיא באה לידי ביטוי בשיח הציבורי, בנורמות ההתנהגות, ובחיזוק מתמשך של "הנרטיב המעצב" של הקהילה את עצמה - איך מקובל פה לדבר, להתלבש, להתנהג וכדומה (שדמי-וורטמן, 2011; Putnam, 1995; 2011).^{viii vii vi}

קהילה היא זיכרונות משותפים שנותנים משמעות לחיים. הנרטיב המעצב של הקהילה – מה מספרים עלינו? מה אנחנו מספרים על עצמנו? – מקבל ביסוס באמצעות טקסים וסמלים שהקהילה בוחרת לבטא באירועים משותפים (שדמי-וורטמן, 2011).^{ix}

♦ **הון חברתי.**

תחושות של שייכות, חברות, הזדהות וגאווה יחידה של השחקנים כלפי הקהילה שלהם משמשות בסיס לקידום מטרות ויוזמות משותפות (שדמי-וורטמן, 2010). הון חברתי איננו רכוש של יחידים, אלא נכס הנוצר מעצם הקשרים של אנשים זה עם זה במסגרת של מרחב תרבותי. חוקרים מציעים את המושג "חיבור" (bonding) כמו קשרים במשפחה, או בין חברים קרובים ושכנים, המבוססים על סולידריות והדדיות. הכוונה לקשרים אופקיים בין יחידים דומים^x ^{xi}.

נוסף לחיבוריות, הון חברתי נשען על גישור (bridging) והכלה בקהילה. כלומר, האם ועד כמה הקהילה קיימת ופועלת עבור כל מי שחי בגבולותיה: אנשים ממוצא אתני שונה, מהגרים, קשישים, נשים או אנשים עם צרכים מיוחדים (סדן, 2009). גישור – bridging – נוצר בין חברים מקבוצות חברתיות שונות, באופן החוצה עדות, גזעים ודתות. הגישור מסייע להגיע למשאבים חיצוניים ולתכלל מגוון זהויות^{xv xiv xiii xii} ²¹.

²⁰ "מדד המא"ה" מוסיף בהקשר זה את הצורך בטיפוח אמון בין חברי הקהילה ולכידות. השירות לעבודה קהילתית ראה את **הלכידות של הקהילה** כמפתח ליכולת ההתמודדות עם מצבים של טרור ואי ודאות פוליטית (שוגרמן וסנדר, 2012). ה"מדד לחוסן קהילתי ארצי" (כהן, 2015) וה"מדד לחוסן קהילתי נתפס" (פרס וליסצה, 2008) מציעים כי תמיכה חברתית, לכידות חברתית ואמון חברתי מהווים תשתית לצמיחה של חוסן קהילתי.

²¹ "מדד המא"ה" מוסיף: תמיכה באוכלוסיות ייחודיות וערבות הדדית. ההשפעה הקהילתית תבוא לידי ביטוי ככל שההון הקהילתי יהיה מפותח ורחב יותר. קשרים רבים יותר בין אנשים יובילו ליכולת השפעה של חברי הקהילה על קידום ומימוש

♦ **הכרה בצורך לקדם אינטרסים משותפים.**

הצורך לקדם אינטרסים משותפים לחברי הקהילה הוא מקדם קשר משמעותי ביותר להבניה ולשימור הקהילה^{xvii}.

♦ **חוללות קהילתית (Community efficacy)²².**

היכולת לקדם את הקהילה תלויה בתהליכים של חוללות קהילתית - בפיתוח של יכולות ומיומנויות של אנשים וארגונים בקהילה לקדם מהלכים ותכניות, בטיפול רשתות של שיתופי פעולה, ביצירת שיתופי פעולה בין ארגונים קהילתיים-אזרחיים לבין הממסד המקומי והמדינתי, ובהגנה אקטיבית (סינגור) על האינטרסים של הקהילה. חוקרים שונים קישרו בין חוללות קהילתית לבין חוסן קהילתי: "היכולת של קהילה לנקוט פעולה מכוונת לשיפור היכולות האישיות והקולקטיביות של תושביה ומסודותיה להגיב ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי ולהשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה" (פלד וסנדר, 2003; Sampson et al., 1999; Norris et al., 2008)^{xviii}.

♦ **אמונה ומחויבות של חברי הקהילה לקדם את הקהילה^{xix}.**

- **מחויבות:** לפרטים יש מוטיבציה לפעול בקהילה, לקהילה ולפרטים יש השפעה זה על זה.
- **הכרה בעצמי ובאחר:** לחברי הקהילה יש הבנה טובה באינטרסים של עצמם ובאלה של תת הקבוצה שלהם, עם זאת, הם מכירים באינטרסים ובצרכים של תת קבוצות אחרות^{xx}.
- **אמונה ביכולת לקדם שינוי חברתי, במידת הצורך:** היא תהליך שיש לעורר אותו, בעיקר אצל אנשים שאיכות חייהם וגורלם תלויים בשינוי כזה וביכולתם להניע אותו בעצמם²⁴.
- **מסוגלות ומיקוד שליטה פנימי:** ביטחון באשר ליכולת ולערך החברתי, תחושת שליטה על החיים, נחישות ומוטיבציה לחולל שינוי. אנשים מדוכאים ומנושלים יכולים לשנות את מצבם החברתי באמצעות חינוך כפרקטיקה של שחרור (Freire, 1985)^{xxi}.
- **נכונות להובלת מאבקים חברתיים:** הפעילים מבטאים בכך את מודעותם להיותם חלק מהעולם, שהם זקוקים לאחרים ותורמים לאחרים (Couto, 1989).

המטרות הקהילתיות. ככל שהשפעה הקהילתית תהיה רבה יותר, כך ניתן יהיה להשפיע על המרחב הציבורי קהילתי ובמרחב הציבורי על ההון הקהילתי ("מדד המא"ה").

²² יש המתרגמים מושג זה ל"מסוגלות קהילתית", או "מסוגלות קולקטיבית".

²³ "מסוגלות קולקטיבית", המהווה מושג מרכזי במערכת זו, מוזכר גם במפת הידע של המוביליות החברתית כגורם הקשור למוביליות חברתית (ERI: Effective Research for Impact, ינואר 2020).

²⁴ צ'קוויי (Checkoway, 2001) מביע דאגה מהדיכוי המוסדי שמשליטים ביורוקרטים, באוניברסיטאות למשל, המאמינים ששינוי חברתי איננו אפשרי. הוא מסביר כי אנשים במצוקה שאינם מאמינים ששינוי אפשרי ממילא מאשימים את עצמם, והממסד מעודד האשמת קורבן מהסוג הזה, כי כך הוא עצמו פטור מהתמודדות חברתית, מיצירת תהליכים חברתיים, ממצאת פתרונות קהילתיים ומההוצאות הכרוכות בכך.

- התגייסות לקידום הקהילה ולתמיכה בפרטים החברים בקהילה: תמיכה, ערבות הדדית, ריפוי ועזרה לאלה שקשה להם (McMillan & Chavis, 1986).

♦ יכולות של פעילים ומתנדבים מתוך הקהילה.

היכולת להוביל שינוי תלויה בתהליך שבו אנשים שנמצאים במצב בעייתי מפתחים ידע ומיומנויות להבנת מצבם ואז פועלים יחד כדי להתגבר על הבעיות (סדן, 2009; Weil et al. Rothman, 1968, 2013; 2007). חיזוק יכולות מבטא הכרה ביכולות ובמשאבים הקיימים במקום, ואמירה כי יש לעודד ולחזק אותם^{xxii}. גישה זו מציעה פתרון שונה מזה המגולם במושג "פיתוח" המניח שחסרים משאבים לקהילה ויש צורך לייבא אותם מבחוץ על ידי אנשי מקצוע חיצוניים. לחילופין, גישה זו מעודדת העברת סמכויות לתכנון וביצוע של תכניות מקומיות לחברי הקהילה, ושילוב משימות תכנון כוללני וטכני לתוך העבודה הקהילתית^{xxiii xxiv xxv xxvi}.

להלן רשימת יכולות רלוונטיות:

- יכולת הבעה

תקשורת בין חברי הקהילה.

השתתפות בקבלת החלטות.

הגדרת חזון ותחומי שיפור ומיפוי צרכים ומשאבים.

שימוש במשאבים פנימיים^{xxvii}.

מנהיגות, יוזמה ויכולת השפעה על המציאות^{xxviii}.

הרחבת הכוח הפוליטי, החברתי והכלכלי באמצעים פוליטיים ואדמיניסטרטיביים (Mondros &

Staples, 2008; Weil, et al. 2013).

ניהול יחסים עם החברה הרחבה.

סינוור אקטיבי על האינטרסים של הקהילה (סדן, 2009; Rothman 2007; 2009)^{xxix}.

יישוב סכסוכים.

הערכה, משוב וביקורת עצמית של הקהילה.

♦ רשתות שיתופי פעולה.

רשתות שיתופי הפעולה בקהילה בין פרטים וארגונים, חוצות השתייכות קבוצתית וארגונית ומשלבות את מגוון סוגי ההון החברתי: מלכד, מגשר, מקשר ומשלב (Putnam, 1995) מערך קשרים שיש לשחקנים החברים בקהילה נהנים ממערך קשרים רחב בכמותם, באיכותם, ובמידת השימוש בהם. מספר מדדים רלוונטיים לתחום זה: צפיפות הרשת, מידת האמון וההדדיות, מגוון החברים ברשת, הזדמנויות ארגוניות וחברתיות למפגשים, איכות הקשרים ביניהם ומידת השימוש

של החברים בקשרים (שדמי-וורטמן, 2010; 2011)²⁵. נן לין מציעה לבחון יחסי גומלין והדדיות, וחליפין במידע ובמשאבים בין חברי הקבוצה (Lin, 2008).

1.2 ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי

♦ התארגנויות מקומיות "שורשיות" (grassroots).

בטיפולוגיה של סוגי הון חברתי-קהילתי שיצרו וילקוק ונאָראַיין (Woolcock & Narayan, 2000) הם הגדירו "הון ממסדי" כארגונים פוליטיים ופרטיים, שמעצבים רשתות מקומיות^{xxx}. קיומן של התארגנויות מעין אלה הוא אחד המרכיבים החשובים ב"מדד המא"ה" לאיכות חיים קהילתיים. ארגונים אלה יכולים להיות סניף מקומי של ארגונים ארציים או בינלאומיים ויכולים להיות ארגון מקומי, כגון: מרכז קהילתי, סניפים של עמותות ארציות, עמותות של קהילות משימתיות, תנועות נוער, עמותות לעזרה הדדית, בתי כנסת. העצמה ועידוד של התארגנויות מקומיות חיוניים לקידום שינוי חברתי ואינטרסים משותפים בזירה המקומית. התאגדויות אלו מקדמות תועלת הדדית קולקטיבית (Krishna, 2008).

♦ מעורבות חברתית וקהילתית של ארגונים עסקיים.

הגבולות בין ארגונים עסקיים לארגונים ללא כוונת רווח הולכים ומיטשטשים. אפשר לראות זאת במנעד רחב שמצדו האחד ארגונים עסקיים הרואים באחריות חברתית ומעורבות בקהילה ערך, ומצד שני עסקים חברתיים שנוסדו על מנת לתת מענה לאתגרים חברתיים. בתוך אלו ניתן לכלול שירותים חברתיים רבים שהופרטו על ידי המדינה וניתנים על-ידי ארגונים עסקיים. לצורך "קהילה מיטיבה" הארגונים העסקיים הם חלק ממרקם החיים המקומי, שותפים פוטנציאליים לערכים ולפעילויות. מעורבותם של ארגונים עסקיים בקהילה כוללת ארבעה אפיקים:

- שירותים מקומיים – מערך העסקים בקהילה הוא חלק ממרקם חיים חיוני, פוטנציאל יומיומי לפעילויות עזרה הדדית, פנאי ותרבות, חינוך ורווחה
- תעסוקה ופרנסה – חוסן קהילתי מקומי בנוי גם על חוסן כלכלי ועסקים מקומיים הם מדריך חשוב בפיתוחו וקידומו, לנושא זה מוקדש סעיף 3 בהמשך פרק זה.
- התנדבות ומעורבות חברתית - עם עליית המודעות לאחריות החברתית של חברות עסקיות, הן מהוות אחד מזרעי ההתנדבות המשמעותיים, חלק מרשת החוסן הקהילתית.
- רציפות תפקודית במשבר וחרום – רציפות תפקודית של עסקים, כגון סופרמרקטים, בעלי מלאכה, ומוסכים, היא חלק מהיכולת של קהילה להתמודד בעת חרם.

²⁵ "מדד המא"ה" מוסיף קיום של אירועים קהילתיים.

♦ **שיתופי פעולה בין-מגזרים.**

חוקרים הציעו לקדם קואליציות ושיתופי פעולה דינמיים חוצי מגזרים: פעילים שכונתיים, פעילים של תנועות חברתיות ועמותות אזרחיות, רשויות מקומיות, רשויות מדינתיות וחברות עסקיות (גדרון ואחרים, 2018; Rubin & Rubin, 2001)^{xxi}.

אחת מהצורות הבולטות המייצרות שיתופי פעולה עם הממשל העירוני היא של היזמים הקהילתיים, המבקשים לספק שירותים ציבוריים לקהילתם דרך התארגנות עצמית שאינה למטרות רווח. יזמות קהילתית מתמקדת במצבה של הקהילה ושואפת להגדיל את רווחתה על ידי יצירת מיזמים חדשים או ניהול ארגונים קיימים באופן חדשני (Zahra et al., 2009). יש האומרים כי היזמים החברתיים משנים את כללי המשחק ברשויות מקומיות.

בשנים האחרונות עמותות וארגוני חל"ץ (חברה לתועלת הציבור) שמטרתם העיקרית היא חברתית, מתגייסים על מנת לטפח את הקהילות שבהן הם פועלים (כמו לדוגמה "ארץ-עיר" וקרן שח"ף), ואף תומכים ומקדמים שיתופי פעולה חוצי-מגזרים מסוגים שונים.

1.3 הרשות המקומית

הרשות המקומית היא **שחקן מוביל** את מהלכי הפיתוח הקהילתי ומחבר יכולות של שלושת המגזרים – הממשלתי, האזרחי והעסקי – לפיתוח תשתיות וקהילתיות. זאת באמצעות: משילות משתפת; פיתוח תשתיות קהילתיות; פיתוח יכולות של מנגנוני העירייה לעבודה עם קהילות; ייזום והפעלת תכניות קהילתיות.

♦ **מדיניות ותוכניות פעולה בתחום הקהילתי.**

לרשות המקומית מדיניות לקידום קהילות מיטיבות, תוכניות עבודה, משאבים ארגוניים, תקציביים ואנושיים כדי לממש תוכניות אלו.

♦ **משילות משתפת²⁶.**

על פי אברמזון (2019, עמ' 5): "משילות משתפת מבטאת את המודעות של הממשל הארצי או המקומי למגבלות הידע והכוח שבידיו, ומאפשרת לארגוני החברה האזרחית להציג את האינטרסים והצרכים של הציבור, להיות שותפים ביצירת אסטרטגיה כוללת ולהציע מענים ופתרונות חדשניים וטובים יותר לבעיות ולצרכים. במקרים רבים תהליכים מסוג זה מצליחים לספק פתרונות מוצלחים לסוגיות חברתיות". לכך יש להוסיף את הערך הרב של שיתוף תושבים, פעילים וארגונים מבוססי קהילה (CBO). על פי מדד המא"ה של החברה למתנ"סים, ההשפעה שיש לחברי הקהילה על

²⁶ "מעורבות אזרחית" - המצוינת במפת הידע של המוביליות החברתית (2020) - משיקה למושג "משילות משתפת" המופיע כאן.

הרשות המקומית ועל מוסדות ציבוריים בקידום ומימוש המטרות המשותפות הנה גורם קריטי לאיכות חיים קהילתיים.

תכנון חברתי כשלעצמו אינו משיג הרבה במונחי החלוקה מחדש של עוצמה ושל עושר בחברה, או במניעת הפיכתם של העניים לקורבנות השיטה החברתית. השילוב והעירוב בין הגישות השונות והמודלים המגוונים הוא שמייצג באופן מיטבי את מכלול העבודה הקהילתית. פעולה מכוונת של הרשות המקומית לשיתוף אנשי הקהילה במתודות של סינגור עצמי והעצמה קהילתית לצורך שינוי מדיניות; כאשר מקבלי/מבקשי השירות הם שותפים אקטיביים ביצירת המענים משלימה את פעולת התכנון (סדן, 2009; Rothman, 1968; xxxii xxxiii xxxiv).

וולקוק ונאראין (Woolcock & Narayan, 2000) הגדירו הון חברתי "שילובי" ככזה העוסק בצורך לשיתוף פעולה בין הממסד הפורמלי המקומי ו/או המדינתי לבין החברה האזרחית המקומית, וקישור (linking) ביניהם. קישור זה לוקח בחשבון את ה"מרחק האנכי" שבין הישויות הללו. הון חברתי בממד זה מבוסס על כבוד הדדי, אָמון ושוויון, למרות העדר השוויון הנובע מהמיצוב השונה. מטרת הקישור היא להשיג באופן דמוקרטי הסכמות על מטרות משותפות.

♦ **תשתיות קהילתיות**²⁷.

תחום זה כולל, למשל, הבטחת אספקת שירותים מוניציפליים לתושבים על ידי הקמת אגפי קהילה ויצירת זיקה בינם לבין אגפי רווחה ברשויות מקומיות, והקצאת תקנים לעובדים סוציאליים קהילתיים; הקמת מְנהלים/מרחבים קהילתיים ברשות המקומית האחראים לספק שירותים מוניציפליים לתושבים; קבוצות פעילים לפי נושאים; מרכזי צעירים; מרכזים קהילתיים ועוד^{xxxv}. לפירוט בנושא של פיתוח תשתיות קהילתיות ברשויות מקומיות ראה נספח 2.

♦ **יכולות של מנגנוני הרשות המקומית לעבודה עם קהילות.**

תפיסת הרשות המקומית כממשל עצמי מקומי רואה את השלטון המקומי כמסגרת לניהול עצמי של הקהילה. תפיסה זו מבוססת על ההכרה שלכל קהילה יש צרכים מקומיים ייחודיים משלה והזכות לממשם. לפיכך, היא מבחינה בין קהילות מקומיות שונות בהתאם למאפיינים הייחודיים להן – אזור יישובן, גודלן, הרכב האוכלוסייה המקומית וכדומה^{xxxvi} 28.

♦ **תכניות ומיזמים קהילתיים.**

השירות לעבודה קהילתית פועל לקדם עזרה הדדית בקרב התושבים בקהילה, יצירת וחיזוק רשתות חברתיות, טיפוח הסביבה הפיזית (באמצעות התארגנות לוועדי בתים, הפעלת גינות קהילתיות

²⁷ "שירותים קהילתיים" - המצוינים במפת הידע של המוביליות החברתית (2020) - משיקים כאן למושג "תשתיות קהילתיות".

²⁸ לקוח מתוך: מעמדו של השלטון המקומי: כנס אלי הורביץ לכלכלה וחברה. המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2020.

<https://www.idi.org.il/hurvitz/2020>

שיפור ומניעה של מפגעים סביבתיים ועוד), חיבור בין קבוצות אוכלוסייה שונות, עידוד לעשייה משותפת בין התושבים, מוסדות ציבור ועסקים לקידום שיפור איכות החיים בקהילה.

1.4 מדינה²⁹

התרומה של המדינה לקידום קהילות מיטיבות יכולה לבוא לידי ביטוי ביזום של מדיניות רחבה לקהילות, ותכניות לאומיות התומכות בפיתוח קהילתי ב-2 אפיקים עיקריים:

♦ **מדיניות, זרועות ביצוע ותכניות שתפקידם לטפח קהילות.**

דוגמאות אופייניות הן החברה למתנ"סים (הרעיון קרם עור וגידים בשנת 1969, ביוזמת שר החינוך והתרבות דאז, זלמן ארן), או השירות לעבודה קהילתית במשרד העבודה, הרווחה והשירותים הקהילתיים. ככלל, מדובר בקידום מדיניות המסייעת לקהילות מסוגים שונים לקדם תהליכי פיתוח, תכנון והתארגנות קהילתית, בכדי שהן תוכלנה להשפיע על תהליכי קבלת החלטות הנוגעים להן, תוך מימוש הפוטנציאל והכוחות הטמונים בהן.

♦ **מדיניות ותכניות הרואות בקהילה זרוע לקידום מגוון נושאים.**

הקהילה יכולה לשמש כלי ביצוע מרכזי עבור המדינה ביישום תכניות ממלכתיות ובהשגת מטרות מדינתיות. כך למשל: מרכזי צעירים – לסיוע בתחומי תעסוקה, השכלה ועוד; 360° - התכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון; מרכזי חוסן קהילתי, לסיוע לתושבים באיזורי סיכון (כמו "עוטף עזה", או בגבול הלבנון); "משעול" – תכנית לפיתוח חברתי סביבתי של מתחמים מוזנחים פיזית בהם מתגוררים משפחות ויחידים המוכרים במחלקות לשירותים חברתיים; "עיר ללא אלימות" - פעילות לצמצום אלימות ופשעה והעלאת תחושת הביטחון של התושבים ביישובים; "מוטב יחדיו" - תכנית ליצירת יכולות קהילתיות בשכונות עוני.

2. אפיק פעולה כלכלי

חוקרים מניחים כי תופעות של נחשלות והיעדר הזדמנויות של פרטים וקבוצות בסביבה גיאוגרפית נתונה משוקעים (embedded) במערכות ובמבנים חברתיים. לכן, מעבר לקידום תהליכי העצמה והון קהילתיים, שפורטו בפרק הקודם, עבודה קהילתית צריכה להבין ולזהות את הקונטקסט הכלכלי שבו קהילות פועלות בעידן זה (Fisher & Karger, 1997) – כלכלת השוק הניאו-ליברלית, ריכוזיות, הפרטה מוגברת, צמיחת תאגידי ענק והשלכות הגלובליזציה - להבין מה משפיע על חברי הקהילה בתחומים הכלכליים-עסקיים, ובהתאם להתארגן ולפעול באופן מקומי לטובת קידום המוביליות החברתית-כלכלית, איכות החיים והחוסן הקהילתי (פרידמן ואחרים, 2016).

²⁹ "שירותים קהילתיים" - המצוינים במפת הידע של המוביליות החברתית (2020) כקשורים למוביליות חברתית - משיקים למאמצים המפורטים כאן ברמת המדינה והמדיניות.

חוקרים (גדרון ואחרים, 2018; פלזנשטיין, 2008) מציעים את הרעיונות של **הכלכלה החברתית החדשה** על מנת לקדם מדיניות המטפלת במאפיינים מבניים אלה. הכלכלה החברתית החדשה קוראת תיגר על השוק הכלכלי הנוכחי, ומציעה פתרונות עסקיים העשויים להוביל לשינוי מהותי של השוק. שינוי זה כולל כניסה לשוק של אוכלוסיות מודרות ושוויון הזדמנויות, מניעת ריכוזיות, חלוקה נכונה יותר של המשאבים הציבוריים, צמצום פערים חברתיים, ובעיקר החזרת ניהול הכלכלה והחברה לידי האזרחים.

הכלכלה החברתית החדשה מחויבת לשלוש תוצאות - הגדלת הצדק החברתי, עצמאות פיננסית של קהילות וקיימות סביבתית (גבריאלי ואחרים, 2014; ברוך ואחרים, 2011) - התומכות זו בזו ומחזקות זו את זו. כך למשל, השתתפות תושבים הגרים במבנים שיש בהם פוטנציאל לייצור חשמל סולארי, היא פרקטיקה מיטיבה ליישום הרעיונות של הכלכלה החברתית החדשה: היא עשויה לקדם משק מבוסס על אנרגיה נקיה, חיסכון ואיכות סביבה, מייצרת מקורות הכנסה לחברי הקהילה ומקדמת חלוקה שוויונית של הכנסות^{xxxvii}. מנגד, המושג "עוני אנרגטי" מלמד על מצבים שבהם אוכלוסיות מוחלשות סובלות יותר מאחרות ממשבר האקלים, בין היתר משום שאין בידם המשאבים, הידע והיזומה למינוף מיזמים בעלי פוטנציאל להכנסות משותפות, כמו התקנת פאנלים סולאריים על גגות של בניינים (Teschner et al., 2020).

דוגמא נוספת למימוש רעיונות אלה באה לידי ביטוי באופן מרוכז בגישת **הכלכלה המקומית המקיימת** (כמ"מ). הכמ"מ היא גישה אידיאולוגית ואסטרטגית לפיתוח כלכלי-חברתי-אזורי רחב, המבוססת על התפיסה שאתגרים כלכליים, סביבתיים וחברתיים, מחייבים מתן מענה ברמת הקהילה. הכמ"מ שמה דגש על מינוף משאבים מקומיים לפיתוח, שפירותיו נשארים מקומיים בעיקרם, ושואפת להגדלת ההשפעה הכלכלית ומתוך כך את מעגל הנהנים – תושבים, עסקים, מוסדות, ארגוני חברה אזרחית ועוד. מעבר להשפעה על הכנסה, תעסוקה והקמת רשתות חברתיות - יוזמות הפועלות ברוח הכמ"מ בפריפריה, מבקשות לשנות את יחסי הכוח בין מרכז לפריפריה (ברוך ואחרים, 2011; סימונוביץ ודורון, 2012).

תרשים 6: יחסי גומלין בין קהילה לכלכלה



האגף למשאבי קהילה ועבודה קהילתית שבמשרד הרווחה והביטחון החברתי מקדם גישה לפיתוח כלכלי-קהילתי התורם להרחבת הרווחה המקומית באמצעות פעילות כלכלית-עסקית, פיתוח הזדמנויות תעסוקה ונכסים קהילתיים לאוכלוסיות מוחלשות, על-בסיס גיאוגרפי, שיובילו לחיזוק המרקם הקהילתי. גישה זו שמה במוקד אוכלוסיות מוחלשות (תושבים ועסקים) (ראה תרשים 6 לעיל).

מדיניות האגף מזהה את הקשר וההשפעות ההדוקים בין כלכלה ופוליטיקה, כלכלה ומוביליות, כלכלה וגאווה מקומית, כלכלה והדרה קהילתית. שייכות וזהות עומדים בלב הפיתוח הכלכלי קהילתי. המניע הישיר עשוי להיות פיתוח כלכלי, אך התפיסה שינוי קהילתי יכול לבוא מאימוץ תפיסה הוליסטית רב-תחומית: "העגלה לא תזוז על ידי סוס אחד" - חינוך או קהילה - אלא משילוב כוחות. מימוש מטרות אלה, והידוק הקשר שבין כלכלה וקהילה, עשוי לקדם גם יציבות של קהילות, את הרצון של אנשים להישאר בקהילה.

עיקרון יסוד שמהלך קהילה מיטיבה מבקש לקדם הוא השתתפות קהילתית פעילה בכל תהליכי קבלת ההחלטות אודות הקהילה ובקהילה. השינוי כרוך בחשיבה מחדש על תפקיד התושבים במרחב הציבורי, ובמעבר מסיפוק צרכי הציבור להשתתפות הציבור, מתוך הרגשת שייכות ואכפתיות לקהילה, למרחב הציבורי ולסביבה.

גם בתת פרק זה, המתמקד באפיק הכלכלי, נפרט מאפיינים, מבנים ותהליכים העשויים ביחד לקדם קהילות מיטיבות בארבע מערכות: 1.) קהילה; 2.) ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי; 3.) הרשות המקומית; ו-4.) מדינה. מהלך קהילה מיטיבה מבקש לראות במאפיינים, במבנים ובתהליכים ברמת הקהילה שיפורטו להלן תוצאות מנבאות אימפקט במוביליות, באיכות החיים ובחוסן הקהילתי.

2.1 קהילה

קהילה וקהילתיות מהווה תשתית לפיתוח הכלכלה החברתית החדשה – לניהול עצמי של משאבים, פיתוח אפשרויות תעסוקה והזלה של רכישת שירותים ומוצרים, כשההכנסות יחזרו לקהילה. היכולת לקדם קהילתיות כלכלית תלויה מחד, בקידום התוצאות שפורטו בתת-הפרק העוסק באפיק הפעולה החברתי, מאידך, יש להוסיף עליהם כאן את ההיבטים הבאים, אותם יש לפתח בקהילה על מנת להבטיח כלכלה חברתית הוגנת:

♦ תשתיות לפיתוח עסקים ושירותים בקהילה.

מרחבי עבודה משותפים, מרכזים מרובי שימושים של מסחר ושירותים, תשתיות תקשורת, וקרנות למתן הלוואות.

♦ יזמות כלכלית מקומית^{xxxix}.

אחד הגורמים המשמעותיים התורמים להתפתחותה של הכלכלה החברתית החדשה היא תופעת היזמות. יזמות פירושה פעולות שנעשות על ידי אנשים כדי לנצל משאבים קיימים לשימוש אחר, תוך כדי מציאת דרכים חדשות וטובות יותר לתכנון, יצירה והפעלה של מוצרים ושירותים (Sunbdo, 1998). היזם יודע לנצל הזדמנויות ולפעול לשינוי המצב. יזמות כלכלית-חברתית נעזרת בכלים עסקיים לקדם מטרות חברתיות, והיא מהווה גורם מפתח בפיתוח כלכלי ובשינוי חברתי (גדרון ואחרים, 2018). ככזו, היא עשויה להגיע למיטבה במסגרות קהילתיות^{xl}.

חשוב ליצור מודעות ליזמות כלכלית מקומית ולהכין תשתית שתתמוך ביזמים ויזמות מקומיים שהרעיונות שלהם מתאימים לחיזוק הקהילה כדוגמת מעו"ף, או ארגונים פיננסיים המשתמשים

במשאבים פרטיים ובמתודולוגיות עסקיות חדשניות ופרו-חברתיות (גדרון ואחרים, 2018; סדן, 2009).

♦ **סחר חליפין וכלכלה שיתופית בקהילה.**

מודלים כלכליים המאפשרים יצירת ערך של הדדיות בין חברי הקהילה, מקטינים את התלות במשאבים חיצוניים, ובכך גם את טביעת הרגל האקולוגית³⁰. פיתוח מודלים של סחר חליפין המבוסס על קשר בלתי אמצעי בין אזרחים ("peer to peer"), הצורכים או מוכרים מוצרים ושירותים האחד מהשני (כמו למשל, חנויות יד שנייה). "בנק הזמן" הוא דוגמא לפרקטיקה קהילתית בעלת ערך כלכלי³¹. הכלכלה השיתופית (Sharing Economy) מורכבת מפלטפורמות המאפשרות למשתמשים בהן לייצר, להפיץ, לקיים מסחר, לצרוך מוצרים ושירותים ולקיים פעילויות ציבוריות שונות באמצעות מערך פתוח ומגוון רחב של עמיתים ובכלל זה אנשים וארגונים (Botsman, 2013)^{xli}.

♦ **סחר חליפין במרחב הדיגיטלי.**

פרקטיקות של סחר חליפין וכלכלה שיתופית – כמו שיתוף, החלפה, השאלה, מסחר, השכרה או מתנה – מתבצעות כיום ברשת האינטרנטית, ומאפשרות העצמה של אנשים, חברות, תאגידים, עמותות ורשויות ממשלתיות (הכט, 2016). הטכנולוגיה מאפשרת יצירת קשר ישיר ללא עמלת תיווך המבוססת על אמון (Keymolen, 2013), בעוד שהקשר הישיר בין העמיתים העוסקים בסחר חליפין מאפשר ליזמות פרטית לצמוח ואף לקבל את תמיכת הקהילה. סחר החליפין כולל, מחד, את הצרכנים, אשר יוצרים את הערך בפלטפורמות אינטרנטיות, ומאידך את הפלטפורמות המשתפות, המציעות גישה (ולא בעלות) למשאבים ושירותים, מאפשרות צמיחה ויראלית, מגבירות את היעילות, מבוססות על אמון בין קהל המשתמשים, ולא רק אמון לספק השירות. לעיתים קרובות פלטפורמות אינטרנטיות משתפות מייצרות הזדמנויות לכל אחד להפוך ליזם/יצרן/צרכן, הנקראים "צרכנים-יצרנים" ("Prosumers"). ההזדמנות בתפיסת האזרח כ-Prosumer נובעת מכך שהפעילויות הנוצרות אינן עתירות הון, כי אם מבוססות ידע, יזמה, רצון, רעיונות, או שהן נגזרות מניסיונם של כלל השותפים בקהילה (פרידמן ואחרים, 2016)^{xlii}.

³⁰ טביעת רגל אקולוגית היא שיטת חישוב שבודקת עד כמה אנו צורכים משאבים ומייצרים פסולת בהשוואה לכמות המשאבים שיש בטבע, לקצב התחדשותם הטבעית וליכולת של הטבע לקלוט את הפסולת שלנו (מקור: המשרד להגנת הסביבה/ משרד החינוך, 2018).

https://www.gov.il/BlobFolder/reports/sustainability_tutorial_c_d/he/education_P0542-c.pdf

³¹ ראו למשל:

<https://www.beithakerem.org.il/page.php?type=shluha&ht=%D7%91%D7%A0%D7%A7%20%D7%94%D7%96%D7%9E%D7%9F&id=1656&bc=AC14>

לרשת האינטרנט חשיבות רבה ביצירת האלטרנטיבות המניעות את הכלכלה החברתית החדשה (Mukherjee, 2010; Curtin et al., 2015). רשת האינטרנט עוקפת פעמים רבות את מחירי התיווך ומאפשרת קשר ישיר בין קהל היעד והלקוח. יזמות זו יוצרת תנאים חדשים למימוש עצמי ולרווחה חברתית (Aghae et.al, 2015). יש לבחון את הדרכים בהן סחר חליפין במרחב הדיגיטלי יתמוך בקידום הקהילה, ולא רק ביזמים/שחקנים פרטיים הפועלים בו.

♦ מימון חברתי.

תחת גישה זו ניתן למצוא גופים קהילתיים המעניקים לחברי הקהילה הלוואות בסדרי גודל קטנים ובינוניים לצורך קידום תעסוקה בעסקים זעירים. האשראי מוענק ללא ביטחונות ושעבודים וכמעט ללא דרישות בנקאיות ניהוליות כלשהן. שיטת ההלוואה מתבססת על חוגי לווים ומלווים בעלי ערבות הדדית ביניהם. הדוגמה המוכרת ביותר בישראל לפעילות שכזו הן קופות הגמ"חים (גמילות חסדים) השכיחות ביותר בקהילות החרדיות^{xliii}. גישה זו משתמשת בהון החברתי והקהילתי כתחליף לביטחונות הבנקאים הרגילים. כך שאמון וקשר בין קבוצות לווים ממלאים את מקומן של הפרוצדורות הבנקאיות המקובלות (גדרון ואחרים, 2018; פלזנשטיין, 2008). תחת קטגוריה זו נמנות גם שיטות שונות של "גיוס המונים" (Crowd Funding) שתפסו תאוצה בשנים האחרונות.

2.2 ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי

כאמור למעלה, בשנים האחרונות עולה מציאות חברתית-כלכלית-עסקית חדשה אשר עושה שימוש בכלים עסקיים כדי לשפר את החברה. הכלכלה החברתית החדשה מבדלת את עצמה הן מן התפיסה הקלאסית של כלכלת השוק המתנגדת להכנסת שיקולים זרים (לא עסקיים) למערך העסקי ורואה בהם גורם מפריע, והן לתפיסה הקלאסית של מדינת הרווחה הרואה במדינה את הגורם המרכזי הממוטט את ההתערבות בחברה (גדרון ואחרים, 2018; פלזנשטיין, 2008).

הכלכלה החברתית החדשה מבקשת ליצור מרחב משותף הרואה באחריות חברתית שיקול כלכלי בפני עצמו. הארגונים המבקשים לפעול ברוח זו, אמנם פועלים במטרה לעשות רווח, ואולם הפעילות החברתית היא בליבת העשייה שלהם ומצויה בהגדרת החזון והמטרות שלהם. ארגונים אלה משלבים בין הפרדיגמה העסקית לבין הפרדיגמה החברתית, הן בממד הארגוני והן בממד המימוני.

ניתן לזהות מגוון סוגי התארגנויות ופרקטיקות היברידיות המשלבות בין משימות חברתיות לעסקיות:

♦ עסקים חברתיים - עיסוק ישיר בפעילות חברתית.

בשונה מהמודל הפילנתרופי הנשען על תרומות, עסק חברתי מפעיל מודל עסקי כדי לממש את מטרתו החברתית. ההגדרה המקובלת כיום לעסק חברתי היא ההגדרה של זוכה פרס נובל, מוחמד

יונוס, מייסד הבנק החברתי "גֶרְמִין" (Grameen Bank) בבנגלדש³²: "עסק שאינו מפסיד ואינו מחלק דיווידנד, אשר מוקדש לפתרון בעיה חברתית ונמצא בבעלות של משקיעים המשקיעים את כל רווחי העסק בהרחבתו ושיפורו" (יונוס, 2009).

במסגרת הדיונים בשולחן העגול הממשקי לבחינת הסדרת נושא העסקים החברתיים מטעם משרד ראש הממשלה (2012), התגבשה הגדרה משפטית לעסקים חברתיים³³.

לפי הגדרה זו, "עסק חברתי" יכול להיות אחד מכל אלה:

1. פעילות עסקית בעמותה או חברה לתועלת הציבור, כאשר פעילות זו קשורה באופן ישיר למטרות העמותה או החל"צ, ויש בפעילות זו כדי להביא למימוש ולהגשים מטרות חברתיות. במסגרת פעילות עסקית זו העמותה או החל"צ שואפת לרווח בשל אותן מטרות חברתיות, אולם לא למקסום הרווחים.

2. חברה אשר הפעילות בה מכוונת למימוש או הגשמת מטרות חברתיות. פעילות זו מביאה לכדי מימוש המטרות החברתיות והיא שואפת לרווח אך לא למקסום הרווחים, ובתקנונה נקבעה מגבלה למשיכת רווחים על ידי משקיעים, בהתאם למפורט בהרחבה בהגדרה זו ובהתאם לסייגים נוספים.

העסק אמור להתקיים באופן עצמאי בזכות פעילותו הפיננסית, ולהשתמש במשאבים הקיימים בקהילה. רווחי העסק החברתי צריכים להיות מושקעים בחזרה בעסק, או בעסקים חברתיים אחרים או בקהילה, מתוך מטרה להגביר את ההשפעה החברתית, באמצעות הגדלת טווח פעילות העסק, שיפור המוצרים או השירותים, או כל דרך שתאפשר לסבסד את המטרות החברתיות של העסק. יש חשיבות לכך שיזמים חברתיים יאמצו שפה, תפיסה והבנה שצריך להסתכל על החברתי-כלכלי כעל מכלול שלם למען הישרדותם של מיזמים חברתיים^{xliv}. באת' ועמיתיו מדגישים שהכלכלה החברתית המבוססת על קהילתיות מאפשרת פיתוח אזורי-קהילתי על ידי עסקים חברתיים (Barth et al., 2015).

♦ קהילת עסקים קטנים ורישות (נטוורקינג - Networking).

הצלחתם של עסקים קטנים הפועלים בקהילה הם נשמת אפה של הקהילה. במקרים רבים עסקים קטנים מתקשים לבצע את כל משימות ניהול העסק בכוחות עצמם, והם זקוקים למעטפת תומכת בתחומים לוגיסטיים, כלכליים-עסקיים, משפטיים, שיווקיים, זיהוי הזדמנויות, פיתוח עסקי. אחת הדרכים שהתפתחה לצורך כך היא יצירת מרחב ורישות (נטוורקינג) דיגיטלי ואחר לקידום דיאלוג,

³² ראו: <https://grameenbank.org/>

³³ מקור: הכינוס האחד עשר, השולחן העגול הממשקי: עסקים חברתיים - מסמך רקע ומצע לדיון, 2012.

<https://beinmigzari.pmo.gov.il/pmo-roundtable/rtdiscuss/documents/h9.pdf>

שיתופי פעולה, והרחבת הזדמנויות עסקיות. עמותות חברה אזרחית ורשויות מקומיות מאתרות את הצרכים ומייצרות מרחבים לשיתופי פעולה ותמיכה הדדיים^{xlvi xliv}.

♦ קואופרטיבים.

לפי הרשת לפיתוח חברתי של האו"ם³⁴, קואופרטיב הוא "איגוד של פרטים שהתאחדו מרצון, כדי לספק את צורכיהם ושאופותיהם הכלכליים, חברתיים ותרבותיים דרך מיזם בבעלות משותפת". הקואופרציה מדגישה ניהול משותף, התחלקות ברווחים וערכים של שוויון. בישראל יש מסגרת משפטית המיועדת לקואופרציה כלכלית חברתית שיתופית דמוקרטית והיא "אגודה שיתופית". לרוב היא מנוצלת במגזר הכפרי (מושבים, קיבוצים וכו') אך אין עליה הגבלות מבחינת מיקום. גם חלק מהעסקים הגדולים במשק (כמו, למשל, "הקואופ הכחול") הן אגודות שיתופיות, ואולם במקרים רבים, הם איבדו את צביונם הקהילתי.

♦ היצע של מקומות תעסוקה הנשענים על משאבי הקהילה.

החיפוש אחר תעסוקה מתאימה מייצר קהילתיות, בונה רשתות של קשרים ומייצר, לצד הזדמנויות כלכליות, גם עירוניות קהילתיות יותר, ומקומות מפגש לחברים. בקהילה לא מתקיימת הפרדה חדה בין התפקודים השונים: לצד ההכנסה הנוספת נוצר גם מרחב קהילתי עירוני מזמין ונבנית קהילה חדשה שבתורה עשויה לספק הזדמנויות נוספות לכל הקהילה ולא ליזמים בלבד^{xlvii}.

♦ מימון פעילות חברתית-כלכלית על ידי חברות עסקיות.

שימת הדגש על פיתוח המגזר העסקי כדרך לפיתוח החברה, וכן פיתוח מואץ של המגזר האזרחי (השלישי) ותחום הפילנתרופיה, הביאו לשינוי מסוים בקונספציה של תפקידי המגזר העסקי כלפי החברה, הבא לידי ביטוי במימון פעילות חברתית כלכלית על ידי חברות עסקיות. פרקטיקות מוכרות בתחום זה הן הקמת חברות השקעה ("אימפקט") המנפיקות אג"ח חברתי, וקידום אחריות תאגידית.

אחריות תאגידית-חברתית (CSR - Corporate Social Responsibilities) היא ביטוי לשינוי בקונספציה של תפקידי המגזר העסקי כלפי החברה. על פי תפיסה זו לארגונים עסקיים יש אחריות כלפי החברה והקהילה שבתוכן הם פועלים, ועליהם להעמיד משאבים כדי לסייע ברווחתן. על-פי גישה זו, תרומה לקהילה טובה לעסקים. בשנים האחרונות, ובעקבות הצמיחה הכלכלית מוטת ההיי-טק ובעלת תודעה סביבתית, המושג אחריות תאגידית-חברתית כולל היום לא רק מעורבות בקהילה אלא גם ממדים נוספים כגון: אתיקה עסקית, רמת סביבת העבודה של העובד, שמירה על זכויות האדם בעבודה, שקיפות דיווח ומידת ההשפעה הסביבתית של הפעילות הכלכלית. האחריות

United Nations. International Co-operative Alliance Statement on the Cooperative Identity, 2012. ³⁴

<https://www.un.org/en/events/coopsyear/about.shtml>

התאגידית-חברתית כוללת הן אחריות כלפי גורמים פנים ארגוניים, והן כלפי הקהילה ו/או העיר שבה הארגון פועל (צדוק ואחרים, 2005; בר-צורי, 2008).

2.3 רשות מקומית

על מנת לשפר את המצב הכלכלי של תושבים וקהילות המתגוררים בתחומן, לרשויות מקומיות דרושות מדיניות ותכניות המעודדות במשולב פיתוח כלכלי, פיתוח קהילה, עירוניות, צדק חברתי, עצמאות פיננסית וקיימות סביבתית.

כל יוזמה חייבת להתחיל במיפוי הנכסים והמשאבים של הקהילה, כדי לבחון מה זמין עכשיו, והיכן יש פוטנציאל לפיתוח; ולהתייחס לחוסר השוויון בנגישות למשאבים בתחומי הרשות המקומית, על-פי מדדים מקובלים וסדורים, המאפשרים פרספקטיבה משווה וקבלת החלטות מושכלת אודות אזורי עדיפות להשקעה³⁵.

להלן פירוט של מאפיינים, מבנים ותהליכים המקדמים כלכלה קהילתית מקיימת ברמת הרשות המקומית – העשויים ביחד לקדם, לשיטת המהלך של קהילה מיטיבה, תוצאות מנבאות אימפקט במוביליות, באיכות החיים ובחוסן הקהילתי.

♦ השתתפות הציבור בהחלטות על כלכלה ועסקים בעיר.

כל התארגנות עסקית במרחב קהילתי משפיעה על הקהילה. נשאלת השאלה מי מפיק תועלת מן היוזמות העסקיות, האם בעלי העסקים המתפרנסים מהן או הקהילה הסובבת? (בהקשר זה, הוצגה הדוגמה של עסקי תיירות העשויים להפריע, ואולי אף להזיק, לחברי קהילה אחרים). קשר אינהרנטי בין מעגלי הקהילות, הרשות המקומית והאזור, כמו השתתפות ציבורית בדיונים ובהחלטות על קידום יוזמות עסקיות במרחב הקהילתי, עשויים לקדם איזונים ובלמים, ואת המרחב הקהילתי המשותף. לשותפות מסוג זה עשויה להיות השפעה גם על קידום סחר הוגן.

♦ "עיר מעגלית".

החממה החברתית של הטכניון מציעה את המושג "עיר מעגלית"³⁶ – לשילוב מיטבי של הסביבתי, החברתי והכלכלי: לעומת העיר המוזרנית הקפיטליסטית, שבה הצריכה היא פעולות של קנייה, שימוש, זריקה – הזרימה היא מהיצרן לצרכן ולאשפה; ב"עיר מעגלית" עקרונות הצריכה מבוססים על שימוש חוזר, מיחזור, שינוע עודפים, הפצה מחדש ושימוש באנרגיות מתחדשות. התוצאה

³⁵ "סגרגציה כלכלית" מוזכרת גם במפת הידע של המוביליות החברתית (2020) כמשתנה מרכזי הקשור במוביליות חברתית.

³⁶ ראו:

<https://www.facebook.com/SocialHubTechnion/photos/a.266037856915714/1432675830251905/?type=3>

[איחזור – 9.10.2021].

מאירת עיניים: עיר מקיימת, החותרת לצמצום אי-השוויון והזרימה של היצור, של ההון ושל המוצרים, היא "העיר המעגלית".

מטרת התכנית היא ליצור מנגנון עירוני לחלוקה מחדש של טובין בעזרת הקמה של מערכת נתוני עתק שבעזרתה אנשים/מוסדות עם משאבים עודפים, יוכלו להעבירם בקלות לאנשים/לקבוצות שזקוקים לאותם משאבים. הגדרת המשאב רחבה: ממזון ותרופות ועד צרכים "רכים" כגון שיעורים פרטיים. המערכת תאפשר לנותן לתעד את המשאבים שמצויים אצלו בעודף ולצורך לתעד את צרכיו ולאפשר נתיבה בצורה אנונימית. בבניית המערכת נדרש גם לתת מענה לסוגיות של שינוע הטובין.

♦ **מדיניות ותכניות לפיתוח קהילות עסקים.**

פיתוח כלכלי מקומי הוא תהליך בו התושבים בקהילה חוברים לבעלי עסקים, לרשות המקומית ולארגוני חברה אזרחית כדי ליצור תנאים טובים יותר לצמיחה כלכלית, ולא רק לצריכת שירותים בקהילה – קרי, יצירת רווח לקהילה מכלכלה מקומית, העלאת ההכנסה והרחבת היצע מקורות התעסוקה. קהילת עסקים פעילה חיונית למרחב הפיזי ולמרקם הכלכלי של העיר. השאלה המרכזית היא כיצד מארגנים אנשים לעשות שינוי כלכלי בעצמם?

לרשויות מקומיות תפקיד משמעותי בפיתוח תהליכים מסוג אלה, בדגש על יצירת שותפויות עם תושבים וקהילות, יצירת רשתות שיתופי פעולה, הדרכה וליווי של עסקים. הפיתוח מבוצע בפועל על-ידי התארגנויות שונות - ההתארגנויות מצויות על הרצף שמתחיל בארגונים בעלי מטבע קהילתי, עובר בארגונים כלכליים ללא כוונות רווח (כמו עמותה או קואופרטיב) ומסתיים בארגונים עסקיים טהורים³⁷. בסופו של דבר, התאגדות של בעלי עסקים נותנת כוח לבעלי העסקים ומחזקת את יכולתם להשפיע בחזרה על הרשות לרכוש שירותים מקומיים.

שלב ראשון בקידום מדיניות ותכניות ברוח זו, כרוך ביצירת שיתופי פעולה ומדיניות הוליסטית בין יחידות רשותיות שונות: כלכליות-עסקיות, קהילתיות-חברתיות, תכנון ובנייה ועוד. שיתופי פעולה מסוג אלה באים לידי ביטוי למשל בהכוונת היחידה לקידום עסקים על ידי השירותים החברתיים, להדריך וללוות עסקים קטנים הפועלים מהבית, או לייצר קהילות עסקים קטנים המקיימים שיתופי פעולה ותמיכה הדדית. לצורך כך, יש לערוך מיפוי של המערך הארגוני של הרשות המקומית, להגדיר רצפים, חלוקת אחריות ונושאים לשיתופי פעולה^{xlviii}. בעקבות העבודה המשותפת עם העבודה הקהילתית ברשויות מקומיות מסוימות, ניתן לזהות שינוי מגמה, שבאה לידי ביטוי בכך שאגפי עסקים לא מסתפקים בתפקידיהם המסורתיים כמו רישוי עסקים, אלא יוזמים פעולות לקידום עסקים^{xlix}. קידום חשיבה משותפת בין בעלי העסקים והרשות המקומית באופן פונקציונאלי

³⁷ מקור: מכון ראות – פיתוח כלכלי קהילתי.

<http://reut-institute.org/Publication.aspx?PublicationId=3413>

ומיטיב עם בעלי העסקים והסביבה,³⁸ ושיתוף מנהלים קהילתיים ותושבים שחיים בקרבת מקום – עשויים ביחד לייצר הזדמנויות למיזמים עסקיים חדשים לקידום התושבים והקהילה. מגוון תהליכים רלוונטיים למדיניות ברוח זו הוצגו על ידי אנשי מקצוע הפעילים בתחומים אלה ברשויות מקומיות:

- בניית שירותים פיננסיים קהילתיים עצמיים, כמו מטבע וקרנות אשראי לעסקים;
- הקמת רשתות של קהילות עסקים לתמיכה הדדית, ייעוץ, שיווק, החלפת מידע וידע, רכישות משותפות, התוויית כללים לסחר הוגן ועוד;
- העמדת חללי עבודה ציבוריים משותפים לטובת פעילות משותפת של קהילות עסקים³⁹;
- הכשרות בניהול עסקים – לרבות עסקים זעירים או ביתיים - כולל ליווי של מנטורים;
- מדיניות ותכניות המקדמות רכש וצריכה מקומית: מול העירייה עצמה (העדפה של עסקים מקומיים במרכזי הרשות), מול מוסדות עוגן ברשות (מוסדות לימוד, בתי-חולים, מרכזי פנאי ותרבות כמו מתנ"סים ועוד), ומול התושבים – קמפיינים לעידוד צריכה מקומית וכד';
- סיוע לעסקים.

♦ **מדיניות ותכניות המעודדות התארגנות עסקית בקואופרטיבים.**

נדרשת מדיניות מעודדת בתחום הקואופרטיבים ומקומם בכלכלה מקומית. זו שיטה נדירה בישראל והייתה צריכה לעניין יותר גם את העבודה הקהילתית, כי יש זהות ערכים בין המקצוע לבין הקואופרציה. עבודה קהילתית מעודדת השתתפות פעילה של אנשים בהחלטות הנוגעות לחייהם, והקואופרציה משמעה בעלות משותפת, ניהול משותף וחלוקת רווחים שוויונית במקום העבודה.

♦ **שיתופי פעולה בין עסקים לבין תכנון, פיתוח וחיידוש המרחב העירוני³⁸.**

יש ליצור זיקה בין התחדשות עירונית, ותכניות אחרות המקודמות על ידי מחלקת ההנדסה של העירייה, לבין המרחב העסקי, כהזדמנות לפיתוח עסקי כלכלי וקהילתי בתכניות כגון: עירוב שימושים בתכניות של התחדשות עירונית; הסבת מבנים קיימים שנעשה בהם שימוש מינימלי לטובת שימושים עסקיים³⁹; מיתוג מחדש של מרחבים עסקיים (למשל, כבאלה הפועלים על-פי עקרונות קיימותיים).

♦ **אזורי תעשייה ומרכזים מסחריים.**

תעשייה ותהליכי ייצור הם חלק בלתי נפרד מהעיר, ויש להם השפעה כלכלית, סביבתית וחברתית על האוכלוסייה המתגוררת בסביבתם המידית והרחוקה יותר. בשנים האחרונות, הפיתוח העירוני מבוסס על קידום של תהליכי התחדשות במרכזי הערים תוך משיכה של אוכלוסיות חזקות וצמצום מגמת הפרבור. בחלק מהמקרים, מגמה זו מאיצה את הדעיכה של התעשייה בעיר ופוגעת

³⁸ בלתי נמנע להתייחס בתת פרק זה באופן הוליסטי למכלול ההיבטים הסביבתיים, הכלכליים והחברתיים; ואולם, התייחסות להיבט האורבני-פיסי מוצגת בהרחבה במסמך נפרד: הילה לוטן, עפר לרנר וחוץ רוזנק, 2022. "פרק אורבני-פיזי קהילה מיטיבה".

בתעסוקה ובכלכלה העירונית. ואולם, לצד מגמה זו, ניכרת גם מגמה הפוכה במקומות אחרים של חזרת התעשייה לעיר ושל חשיבה אסטרטגית חדשה על הממשק בין העיר לסביבות העבודה (חתוקה ואחרים, 2020). בבסיסה של מגמה זו, המכונה "מגמה אורבנית תעשייתית", חשיבה על העיר כמערכת המשלבת בין מגורים לבין תעסוקה ותעשייה, מתוך הבנה שאלו קשורות זו בזו וכי בייצור ובתעשייה גלום פוטנציאל לא רק לצמיחה כלכלית, אלא גם לשיפור איכות החיים העירונית. נדבך עיקרי במגמה זו הוא נדבך השילוב החברתי הכולל: שילוב מגוון רחב של קהלים ויצירת מגוון תעסוקתי בתוך העיר. נטען כי הימנעות מעיסוק בפיתוח ובהחייאה של התעשייה בערים, משמעותה התעלמות מהאופן שבו מגזר כלכלי משמעותי עשוי לתרום לכלכלה המקומית.

קידום מגמה אורבנית תעשייתית כרוך בפיתוח סביבתי חכם; ציפוף מרקמים בסביבות מגורים ותעשייה כאמצעי לצמצום היוממות³⁹ והתלות בכלי רכב; קרבה גדולה יותר של העובדים למקום העבודה וחיזוק הקשר בין התעשייה לשירותים עירוניים ומסחריים; איזון כלכלי (כלומר, העשרת מגוון השירותים ויצירת מקומות עבודה במרחב העירוני, תוך קידום חלוקת משאבים מאוזנת בין רשויות)⁴⁰.

לצורך קידום מטרות אלו מוצע להקים שני גופים חדשים (גוף ממשלתי בין-משרדי וגוף אזורי-עירוני) שיהיו אמונים על פיתוח ויישום מדיניות בנושא ייצור חכם במרחב העירוני וקידום תכניות שיתוף פעולה בין רשויות ואזורי תעשייה^{liii}.

♦ **מדיניות ותכניות לקידום תעסוקה.**

נוסף לכל האמור לעיל, על הרשות המקומית לסייע לחברי הקהילה להשתלב בשוק התעסוקה - סיוע על ידי הצעת הכשרות תעסוקתיות (כגון "מרכזי הזדמנות"⁴¹ ומרכזי "מעברים" במרחב הכפרי⁴² בישראל); או הצעת קורסים לפיתוח ידע מבוקש מותאם לאוכלוסיות שונות^{liv}.

³⁹ **יוקמות** היא תופעה חברתית המתקיימת כאשר אנשים הגרים ביישוב מסוים נוסעים מדי יום אל מקום עבודתם הנמצא בישוב אחר, בד"כ בעיר הגדולה בהשוואה למקום מגוריהם. (ויקיפדיה)

⁴⁰ כנ"ל - ראו הערת שוליים 37.

⁴¹ **מרכזי הזדמנות** הם מרכזים עירוניים ואזוריים המרכזים את שלל התכניות העירוניות הקיימות ברשות בתחום התעסוקה. אף שמרכזים אלו הינם בפיקוח משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים, עיקר הפעלתם נעשה ברמת הרשויות המקומיות. במרכזים קיים צוות מקצועי ייעודי לתעסוקה והשירות ניתן החל משלב האבחון הראשוני, דרך מתן כלים להשתלבות מיטבית בעבודה איכותית, כולל הכשרות במגוון תחומים עד לשלב ההשמה בעבודה. ראו: <https://www.gov.il/he/departments/general/opportunity-centers>

⁴² תכנית "**מעברים**" צמחה כמענה למשבר הקהילתי-חברתי-כלכלי במגזר הכפרי, בו מצאו עצמם רבים מתושבי המועצות האזוריות באזורי הפריפריה ללא תעסוקה, ללא משאבים אישיים וקהילתיים מתאימים להשתלבות בשוק העבודה, וללא שירותים תעסוקתיים מתאימים באזורי מגוריהם. מרכז "מעברים" הראשון הוקם בשער הנגב בשנת 1999. עם הקמת תב"ת בשנת 2005,

◆ **מדיניות ותכניות לאוריינות פיננסית של חברי הקהילה.**

לצד זה, על הרשות המקומית לטפח אוריינות פיננסית בקרב משפחות, לרבות מידע אודות זכויות ומיצוי זכויות, ולספק ליווי מתמשך, במיוחד למשפחות מעוטות יכולת. נטען כי לאנשים קשה להתמיד במה שנלמד, אחרי שקורס באוריינות פיננסית מסתיים, לכן מומלץ שהליווי יהיה שוטף וממושך, ואף להקים קבוצה קהילתית לעזרה עצמית^{lvi}.

2.4 מדינה

תפקידה של המדינה בקידום האפיק הכלכלי לטובת קהילות מיטיבות הוא לקדם מדיניות של כלכלה מקומית מקיימת ובונה קהילה. המדינה יכולה לעשות זאת בכל האמצעים העומדים לרשותה, כגון: רגולציה, השקעת משאבים לאומיים, עידוד השקעות של חברות עסקיות וקידום תכניות, פיתוח של מודלים מותאמים לשיתוף הציבור כדי להבטיח שהמדיניות תתבצע. נוסף על כך, עליה לעודד ולקבל מעורבות של עובדים סוציאליים בקהילות בקביעת מדיניות, קידום צדק חברתי ושינוי^{lvii}.

◆ **מדיניות המקדמת כלכלה מקומית מקיימת.**

עקרונות הכמ"מ מציעים שהמדינה תאמץ למעשה את ההכרה המקובלת בעולם הרחב כי עסקים קטנים הם מנוע הצמיחה והשגשוג לכלכלה הלאומית, ולפעול לחיזוק הכלכלה המקומית במהלך אסטרטגי, באמצעות הסדרי חקיקה תומכים והפניית תקציבים לפיתוח, חיזוק הכלכלה המקומית באמצעות עסקים קטנים על-ידי עידודם בחקיקה שמטרתה להציע פתרון לחסמים לפיתוח עסקים קטנים, וכן חקיקה שמטרתה לפתח מקורות ומשאבים חדשניים והשקעות הון לעסקים קטנים (ברוך ואחרים, 2011).

◆ **כללים וחוקים התומכים בהשתתפות קהילתית פעילה בתהליכי קבלת החלטות.**

על הרשויות - המקומית והלאומית - לדאוג שתתקיים השתתפות ציבורית בעיצוב שירותים, עסקים ותעשייה מבלי לוותר על אמות מידה של איכות, היגיינה ובריאות הציבור.

◆ **מעורבות של עובדים סוציאליים קהילתיים בקידום מדיניות כלכלית.**

עובדים סוציאליים הפועלים בקהילות "צריכים ומחויבים להשפיע על עיצוב מדיניות חברתית-כלכלית חדשה, כזו שתשפר את איכות חייהם של חברי הקהילה ותקדם צדק חברתי" (גל ווייס-גל, 2011). על אף שהעיסוק של עובדים סוציאליים בעיצוב מדיניות הוא מצומצם באופן יחסי, בישראל ובמדינות אחרות חוקרים מציעים כי עליהם לקדם מדיניות חדשה ולפעול למען שינוי או שיפור של

התאפשרה הרחבת התכנית לשבעה מרכזים בשיתוף משרד הרווחה, המועצות האזוריות ומשרדי ממשלה נוספים. מ-2016 ניהול המעטפת המקצועית של התוכנית מובל על ידי ארגון "בעצמי". ראו: [/http://www.maavarim.org.il](http://www.maavarim.org.il)

מדיניות קיימת – הן בניסוחים הפורמליים של המדיניות (גל ווייס-גל, 2011), והן בהגדרת האופנים שבאמצעותם היא מיושמת (וייס-גל ופילוסוף, 2012).

מחקר משווה בין מדינות שונות (אוסטרליה, איטליה, אנגליה, ארה"ב, ספרד רוסיה ושוודיה) מלמד כי במרבית המדינות מנסחים קודים אתיים התובעים באופן מפורש מעובדים סוציאליים לעסוק בפעולות המיועדות להשפיע על מדיניות חברתית כדי לקדם צדק חברתי. ואולם, בכל המדינות יש מעט מאוד ידע על היקף המעורבות של עובדים סוציאליים בפרקטיקות מדיניות. על אף מיעוט הנתונים, הערכתם של חוקרים הינה כי מעורבות זו נוטה להיות שולית, וכי יש פער גדול בין השיח (שבא לידי ביטוי בקודים האתיים) לבין העיסוק בפועל. יחד עם זאת, אפשר להתרשם כי מידת המעורבות של עובדים סוציאליים בקביעת מדיניות רבה יותר בארה"ב, בישראל ובספרד מיתר המדינות שנבדקו (גל ווייס-גל, 2011).

♦ שולחנות עגולים רב מגזריים המקדמים מדיניות כלכלית חברתית/קהילתית.

בכלל זה, גיבוש מודל אינטגרטיבי בין מגזרי להשקעה קהילתית-כלכלית (למשל קרנות הון סיכון לפיתוח קהילתי בישראל), וקביעת קריטריונים להשקעה חברתית; חיבור בין עסקים זעירים וקטנים לעסקים גדולים (מנטורים) ועוד.

♦ תכניות לקידום אוכלוסיות מוחלשות.

על המדינה להמשיך ליזום ולקדם תכניות לקידום יכולות ותעסוקה, במיוחד בקרב אוכלוסיות מוחלשות.

כמו למשל:

– תוכנית מעו"ף של משרד הכלכלה לסיוע לבעלי עסקים קטנים ובינוניים מתן שירותי ייעוץ וליווי עסקי, ליווי לקבלת מימון, והדרכות שונות⁴³.

– תוכניות לעידוד יזמות עסקית של רשת מרכזי מט"י – המרכז לטיפוח יזמות⁴⁴. התוכנית פועלת בקרב תושבי שכונות בירושלים שאינם רוצים או יכולים לחזור למעגל העבודה כשכירים, ומחפשים חלופות לפרנסה, ולבעלי עסקים קיימים בשכונות, אשר רוצים להקפיץ את העסק שלהם קדימה.

התכנית כוללת מעטפת שירותים עסקיים, המוצעים במחירים מסובסדים במיוחד, כגון: קורסי ניהול והקמת עסק, מאיצים עסקיים בתחומים שונים כגון הקמת עסקי מזון, הקמת עסקי תיירות ואחרים, סדנאות עסקיות לבעלי עסקים, יעוץ וליווי אישי, סיוע בכתיבת תכנית עסקית וסיוע בגיוס הלוואות בתנאים נוחים, פורומים עסקיים שכונתיים ועוד.

♦ מדדי תהליך ותוצאה לכלכלה חברתית.

ראו: <https://www.sba.org.il/hb/AidPrograms/Pages/M-Asakim.aspx> 43

ראו: <https://www.mati.org.il/SubMainPageID.aspx?SubMainPageID=1&p=2> 44

לצורך ביסוס של תהליכים ארוכי טווח בתחום הפיתוח הכלכלי הקהילתי, יש לפתח מערכת של ניטור ובחינה שיטתית של תהליכים, תוצאות ומדדים, במחקר הערכה מתמשכים. אם רוצים להטמיע את התפיסות והכלים בשלטון המקומי והמרכזי, צריך להראות הצלחות מדידות ומוחשיות. צריך להגדיר מיהם קהלי היעד ולגבש סוגי מדדים כלכליים "הארד-קור" (הכנסות, תעסוקה, שכר, מוביליות וכיו"ב) שאינם דורשים מחקרי עומק אלא מבוססים על מידע זמין יחסית, ולהבין מה היקף הנהנים. הגדרות אלה יאפשרו לבחור ולדייק פרקטיקות מיטיבות (BP) שייצרו הצלחות מוחשיות, ולהבין את המנגנונים שהובילו להצלחה.

פרק רביעי: סיכום

כחלק מהמאמץ הכולל לקידום רעיון הקהילה המיטיבה בישראל, מטרת דוח זה היא להגיע לאפיון מוסכם של המושג קהילה מיטיבה וגבולותיו, להציע הגדרה ראשונית למושג ולשמש בסיס לשלבים הבאים של המהלך שיכללו בניית מאגר תוצאות, מדדים ופרקטיקות מיטיבות (BP). לצורך כך נעזרנו בסקירת ספרות נרחבת, בראיונות עם מומחים בנושא ובהאזנה ל"סיפורים", עדויות ועמדות של בעלי עניין, יידע וניסיון מהשטח. מקור מרכזי לבניית הדוח היו החלטות המדיניות וקווי היסוד שניסחו מובילי המהלך (צוות המייסדים) – משרד הרווחה, קרן רש"י וג'וינט-אשלים.

בהתאם, נקבע כי אפיון המושג קהילה מיטיבה יפותח מתוך זיקה להיבטים של מוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים וכי הנושא יבחן בשלושה אפיקי פעולה – חברתי, כלכלי ואורבני-פיסי – ולתוצאות הרצויות בכל אחת מהזירות הללו. תוך כדי העבודה על הדוח נתקבלה החלטה על התייחסות לאפיק פעולה נוסף – האפיק החינוכי. עוד נקבע, כהנחיה מוקדמת, כי האפיון יתייחס לא לכל סוגי הקהילות למיניהן, כי אם לקהילות גיאוגרפיות ולשלוחותיהן ברשת המקוונת, בלבד.

עיקר הדוח, אם כן, עוסק בסקירת המאפיינים וההגדרות הרלוונטיות לקהילה מיטיבה, במיפוי העקרונות העשויים לתרום להתפתחותה של קהילה שכזו, ובניתוח האקו-סיסטם שיוצרים ארבע מערכות הפעולה (סיסטמס) האפשריות – בשני אפיקי פעולה (חברתי וכלכלי) מתוך ארבעת אפיקי הפעולה שהוגדו לקהילה מיטיבה (חברתי, כלכלי, חינוכי ואורבני-פיסי): (1. קהילה; 2. ארגוני חברה אזרחית ומגזר עסקי; 3. הרשות המקומית; ו-4.) המדינה. השילוב הזה יצר טבלה של 2X4 שלתוכה יצקנו את מכלול המאפיינים, המבנים, התהליכים והפעולות אשר מקדמים ביחד קהילה מיטיבה.

תהליך כתיבת הדוח לווה בשלל תובנות, הן בתוך צוות המחקר והן בקרב מובילי המהלך. התברר שגיבוש רעיון מהסוג של קהילה מיטיבה בראייה חדשנית ויצירתית, מחייב השתחררות מדפוסי חשיבה מקובעים, מהיצמדות לדיסציפלינות מסורתיות ומשימוש בהגדרות קיימות. מעל לכל התברר שהדבר מחייב תהליכיות מתמשכת שלאורכה רעיונות שונים ייבחנו הן בכלים מחקריים-תיאורטיים והן ביישום ובדיקה בשטח. רק תהליך "ספיראלי" שכזה יוכל להבטיח חיבור ראוי בין חשיבה למעשה, בין מושגים ליישומם.

ולבסוף, יש לציין כי מסמך זה גלש מעבר לייעוד המקורי שנקבע לו בהגדרת השלב הראשון למחקר, קרי "לאפיון ולהגיע להגדרה מוסכמת לגבי המושג קהילה מיטיבה וגבולותיו". על מנת להמחיש את ההגדרות התיאורטיות שפורטו במסמך זה, "התפתינו" לגלוש להצגת דוגמאות של פרקטיקות שעלו בספרות המחקר ובסיפורים שהציגו בפנינו השותפים הרבים לדיונים. עדויות לפרקטיקות מסוג אלה עוד יורחבו במסמך המשך (בשלב המחקר השני), ויתווספו להן התנסויות ממקומות נוספים בעולם, מעבר למקרה הישראלי.

* * *

מקורות

- אברמזון, ד. (2019). משילות משתפת ברמה המקומית: עקרונות ומקרי בוחן מרחבי העולם. תל אביב: מנהיגות אזרחית.
- אגמון-שניר, ח. ושמר, א. (2016). כשירות תרבותית בעבודה קהילתית. תל-אביב: השירות לעבודה קהילתית, לשכת הפרסום הממשלתית.
- אנגל, ע. (עורכת) (1999). פיתוח קהילה מהלכה למעשה, ירושלים: החברה למתנ"סים.
- אתר גינות קהילה בישראל <https://he.communitygardensisrael.org>
- באומן, ז. (2004). גלובליזציה ההיבט האנושי. רעננה: הקיבוץ המאוחד.
- בהם, א. (1997). "קהילה - דגמים משתנים". בתוך: שמיד, ה. (עורך), המינהל הקהילתי: מגמות ותמורות – מקראה. עמ' 39-58. ירושלים: מרכז ציפורי.
- בהם, א. (2016). עבודה קהילתית כתחום מומחיות בעבודה סוציאלית, משרד הרווחה ובשירותים החברתיים, אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה.
- בן יוסף, ש. (2010). "יש פתרון לכל מתיישב" - היבטים קהילתיים של שיקום מפוני גוש קטיף. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, רמת גן: אוניברסיטת בר אילן.
- בן יוסף, ש. (2020). "גישה היברידית - פיתוח קהילתי בעולם מורכב" - נדלה מאתר ניווט במורכבות, ב 8/2/21.
- בן יוסף, ש. (2020). גישה היברידית - פיתוח קהילתי בעולם מורכב נדלה מאתר ניווט במורכבות, ב 8/2/21.
- בן יוסף, ש. (2021). ניווט במורכבות – מסע בעולם מפתיע. הרצליה: ספרי ניב.
- בן יוסף, ש. ושמואלי, ד. (2020). ערכת יישום פיתוח חוסן מקומי. נדלה מאתר ישראל 100 26.9.21.
- ברבאשי, א. ל. (2004). קישורים: המדע החדש של הרשתות. הוצאת ידיעות אחרונות, ספרי חמד.
- ברוך, ג., בוכלב, ע., גולן, מ., פינטו, א., עברון, ת., גולדמן, ר., דורון, ע., ופיט, ג. (2011). כלכלה מקומית מקיימת: אסטרטגיה לשינוי חברתי. מרכז השל: המכון הישראלי לחשיבה ומנהיגות סביבתית, המרכז לקיימות מקומית, שתיל, ציונות 2000.
- בר-צורי, ר. (2008). אחריות חברתית ומעורבות עסקים בקהילה - מדדים כמותיים של מעורבות עסקים בקהילה. משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.

- גבריאלי, ת., חז-דרור, ג., ואגוזי, י. (2014). קיימות עירונית-מהו אורח חיים מעודד קיימות? – סיכום שלב א'. מכון ירושלים לחקר ישראל.
- גדרון, ב. מוניקנדס-גבעון, י., אבו, ע., וקפלן, א. (2018). הכלכלה החברתית החדשה בישראל. הוצאת רסלינג.
- גל, ג., ווייס-גל, ע. (2011). פרקטיקת מדיניות בעבודה סוציאלית. הוצאת מאגנס.
- גידנס, א. (2000). הדרך השלישית – תחייתה של הסוציאל דמוקרטיה. תל אביב: ידיעות אחרונות.
- הברמס, י. (1991). חברה וזהות בימינו, תל אביב: ספרית הפועלים.
- הכט, י. (2016). "על כלכלת הפלטפורמות והכלכלה המשתפת", אתר איגוד האינטרנט הישראלי.
- וייס-גל, ע. ופילוסוף, ר. (2012). "מהותה של פרקטיקת המדיניות בעבודה סוציאלית". בתוך: חובב, מ. לונטל, א., וקטן, י. (עורכים), עבודה סוציאלית בישראל, עמ' 285-307. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- חתוקה, ט. צור, ה. פרייגר, ע. פורישיק, י. חמו גורן, ק. ווינשטיין, צ. (2020). מרחב מיקוח: תהליכי התחדשות עירונית בעידן הניאו-ליברלי. תל-אביב: רסלינג.
- כרזים-קורושי, י. כ"ץ, ח. כרמון, א. (2009). פיתוח קהילתי בין תחומי – מהות, עקרונות ודרכי פעולה. ירושלים: משרד הרווחה ומרכז ציפורי.
- יונוס, מ. (2009). עולם ללא עוני: היזמות העסקית שכובשת את העולם, הוצאת אחוזת בית.
- יצחקי, ח. ובוסטין, ע. (2012). "עבודה סוציאלית קהילתית בישראל: בין עבר לעתיד". בתוך: חובב, מ. לונטל, א. וקטן, י. (עורכים), עבודה סוציאלית בישראל, עמ' 213-237. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- כהן, א. (2015). החוסן הקהילתי - פיתוח מדדי הערכה. מחקר לשם מילוי חלקי של הדרישות לקבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה". באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון.
- לב און, א. (2015). קהילות מקוונות. תל אביב: רסלינג.
- מדד המא"ה - מדד איכות החיים הקהילתיים. החברה למתנ"סים.
- מדד קהילתיות, 2021. החברה למתנ"סים.
- מפת ידע מוביליות חברתית. (2020) ERI: Effective Research for Impact [/https://www.thejoint.org.il/digital-library/4238](https://www.thejoint.org.il/digital-library/4238)
- סדן, א. (2009). עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

רוסו-כרמל, ס. סוקולובר-יעקובי, א. וקרומר-נבו, מ. (2019). "מה בין מיצוי זכויות למיצוי זכויות אקטיבי? מיצוי זכויות אקטיבי בתוכנית מפ"ה (משפחות פוגשות הזדמנות)". *ביטחון סוציאלי* 106, עמ': 99-12.

ספינקס, ד. (2020). שבע היסודות לבניית קהילה דיגיטלית. הפורום לחברה אזרחית. נדלה ב 21.9.21 מתוך: <https://www.csf.org.il/2020/09/21/community-digital>.

פדן, כ. וגל, ר. (2020). "הצעה למסגרת רב-ממדית להגדרת המושג 'חוסן'". *חוסן לאומי, פוליטיקה וחברה*, גיליון 2, מס' 1: 41-78. הוצאת אוניברסיטת אריאל בשומרון.

פלד, ד. וסנדר, א. (2003). *מרכז חוסן קהילתי*. ירושלים: משרד העבודה והרווחה, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השרות לעבודה קהילתית.

פלזנשטיין, ד. (2008). *פיתוח כלכלי קהילתי*. ירושלים: משרד הרווחה. מכון ראות: <http://reut-institute.org/Publication.aspx?PublicationId=3413>

פרידמן, י. בלוך-דוד, צ. ובלוך, א. (2016). *הכלכלה המשתפת וחלון ההזדמנויות בישראל*. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

פרס, י. וליסיצה, ס. (2008). *מדד חוסן קהילתי נתפס*. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים. האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השרות לעבודה קהילתית.

צדוק, ד. בן-פורת, ד. וורגן, י. ובן דוד, ל. (2005). *האחריות החברתית של המגזר העסקי*. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

צ'רצ'מן, א. וסדן, א. (עורכות) (2003). *השתתפות הדרך שלך להשפיע*. תל אביב, הקיבוץ המאוחד.

שדמי-וורטמן, ש. (עורכת) (2010). *לשם שינוי ביחד: בניו קהילה-פיתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות*. שדמות-מרכז למנהיגות בקהילה, המכללה האקדמית לחינוך אורנים.

שדמי-וורטמן, ש. (2011). *חברותא, זהות וזיקתם להון חברתי בקהילה (פדגוגיה של זהות בשלוש זירות פעולה, 1989-2006)*. חיבור לשם קבלת דוקטוראט. אוניברסיטת תל אביב. תל אביב.

שוגרמן, ב. וסנדר, א. (2012). "מדיניות פיתוח חוסן קהילתי". בתוך: *סקירת השירותים החברתיים 2011*. ירושלים: משרד הרווחה, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השרות לעבודה קהילתית.

שחר, א. ושמר, א. (2012). "נלמ"ד עם הקהילה: גישה נרטיבית ולמידה משותפת בעבודה קהילתית באמצעות דיאלוג". *חברה ורווחה*, ל"ב (4), 577-553.

Aldrich, D. P. (2012). *Building Resilience: Social Capital In Post -Disaster Recovery*. Chapter 1, pp. 1–23 Chicago IL.: University of Chicago Press, and London.

Arbon, P., Steenkamp, M., Cornell, V., Cusack, L., & Gebbie, K. (2016). "Measuring disaster resilience in communities and households: Pragmatic tools developed". In *Australia, International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 7 No. 2, pp. 201-215. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-03-2015-0008>.

Amit, V. (ed.) (2002). *Realizing community. Concepts, social relationships and sentiments*. London and New York: Routledge.

Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. University of Minnesota Press.

Askeland, G. A., & Payne, M. (2006). "Social work education's cultural hegemony". *International Social Work*, 49(6), 731–743.

Barth, S., Barraket, J., Luke, B., & McLaughlin, J. (2015), "Acquaintance or Partner? Social Economy Organisations, Institutional Logics and Regional Development" in *Australia, Entrepreneurship and Regional Development* Vol 27(3-4), 219-254.

Bauman, Z. (2001). *Community: Seeking Safety in an Insecure World (Themes for the 21st Century)*. Cambridge: Polity Press.

Bellah, R. N. (1995). "Community Properly Understood". In: *The Responsive Community* 6(1) Winter 1995-6.

Billig, M. (2006). "Is my home my castle? Place attachment, risk perception, and religious faith". *Environment and Behavior*, 38:248-265.

Block, P. (2009). *Community: the structure of belonging*. Brret-Koheler SF.

Boehm, A., & Cnaan, R. A. (2012). "Towards a Practice-based Model for Community Practice: Linking Theory and Practice," In: *The Journal of Sociology & Social Welfare*: 39(1), 141-167.

Botsman, R. (2013). *The Sharing Economy Lacks a Shared Definition, Fast Company*
<https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>.

Brueggemann, W. G. (1996). *The practice of macro social work*. Chicago, IL: Nelson Hall.

Bourdieu, P. (1986). "The forms of capital". In: Richardson J.G. (ed.) *The handbook of theory and research of the sociology of education*, pp. 241-258. NY: Greenwood press.

- Born, P. (2014). *Deepening Community: Finding Joy Together in Chaotic Times*, San Francisco: Berrett & Koehler.
- Bushe, G. R., & Marshak R. J. (eds.) (2015). *Dialogic Organization Development*. Oakland CA: BK.
- Castells, M. (1996). "The Net and the Self: Working notes for a critical theory of the informational society". *Critique of Anthropology*, 16 (1), 9-38.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Cohen, A. P. (1985). *The symbolic construction of community*. London: Tavistock Publications.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundation of Social theory*, Cambridge MA: Belknap press of Harvard University.
- Couto, R. A. (1989). "Redemptive Organizations and the Politics of Hope," *Clinical Sociology Review*: Vol. 7: Iss. 1, Article 10, 64-79.
- Cross, T., Bazron, B., Dennis, K., & Isaacs, M. (1989). *Towards A Culturally Competent System of Care*, Volume I. Washington, DC: Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center.
- Curtin, N., Stewart, A. J., & Cole, E. R. (2015). "Challenging the status quo: The role of intersectional awareness in activism for social change and pro-social intergroup attitudes." *Psychology of Women Quarterly*, 39(4), 512–529.
- Duchek, S. (2020). "Organizational resilience: a capability-based conceptualization". *Business Research*, 13(1), 215-246. SP Technical Assistance Center.
- Eichler, M. (2007). *Consensus organizing: Building communities of mutual self-interest*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Etzioni A. (ed.) (1998). *The Essential Communitarian Reader*. Boston MA: Rowman & Littlefield.
- Fisher, R., & Karger, H. (1997). *Social work and community in a private world: Getting out in public*. New York: Longman.

- Fisher, A. T., Sonn, C. C., & Bishop, B. J. (Eds.) (2002). *Psychological sense of community: Research, applications, and implications*. Springer Science & Business Media.
- Freire, P. (1985). *The Politics of Education: Culture, Power, and Liberation*. South Hadley, Mass., Bergin & Garvey.
- Gazit, T. (2021). "Key motivations for leading Facebook communities: A Uses and Gratifications approach". *Aslib Journal of Information Management*, 73(3), 454-472.
- Gilchrist, A. (2019). *The Well-connected Community: A Networking Approach to Community Development 3rd ed.*, Bristol (UK): Policy Press.
- Gilchrist, A. (2000). "The well-connected community: networking to the edge of chaos". *Community development journal*, 35(3), 264-275.
- Gilchrist, A., & Taylor, M. (2016). *The Short Guide to Community Development 2nd ed.* Bristol: Policy Press.
- Granovetter, M. S. (1973). "The strength of weak ties". *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Holman, P., Devane, T., & Cady, S. (2006). *The Change Handbook*. SF Berret & Koheler.
- Hsiu-Fen, L. (2007). "The Role of Online and Offline Features in Sustaining Virtual Communities: An Empirical Study". *Internet Research*, Vol. 17(2), Pp 119-138.
- Jeffries, A. (1996). "Modelling Community Work: An Analytic Framework for Practice". In: *Journal of Community Practice*, 1996, Vol. 3, No. 3/4, pp. 101-125, The Haworth Press, Inc.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). "Collective Impact". In: *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011.
- Keymolen, E. (2013). "Trust and technology in collaborative consumption: Why it is not just about you and me". In R. Leenes & E. Kosta (eds.) In *Bridging distances in technology and regulation*, Oisterwijk: Wolf Legal Publishers (pp. 135-150).
- Krause, M., & Montenegro, C. (2017). "Community as a multifaceted concept". In: Bond, M, Serrano-Garcia, I. and Keys, C. (Eds.). *APA Handbook of Community Psychology*. Washington: USA. Volume 1. Pp. 275-294.

Krishna, A. (Ed.) (2008). *Poverty, Participation, and Democracy: A Global Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Leimeister, J.N., Schweizer, K., Leimeister, S., & Krcmar, H. (2008). "Do Virtual Communities Matter for the Social Support of Patients? Antecedents and Effects of Virtual Relationships in Online Communities". *Information, Technology and People*. Vol .21 (No. 4), Pp. 350-374.

Lin, N. (2008). A network theory of social capital. In D. Castiglione, J. van Deth & G. Wolleb (Eds.), *The Handbook of Social Capital* (pp.50-69). Oxford University Press.

Lyons, K. (2006). *Globalization and social work: International and local implications*. British Journal of Social Work, 36(3), 365–380.

McCaughey, M., & Ayers, M. (2013). *Cyber-activism: Online activism in theory and practice*. London, UK: Routledge.

McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). "Sense of community: A definition and theory", *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6-23.

McKenna, B. (1998). "Virtual Community". *Online and CD-ROM Review*, Vol. 22(6), Pp. 399-402.

McKnight, J. (2016). *A basic guide to ABCD community organizing*. Downloaded from: www.nurtureddevelopment.org.

Mintzberg, H. (2009). "Rebuilding Companies as Communities". HBR. August, 2009

Mondros, J., & Staples, L. (2008). "Community organization". In Mizrahi, T. & Davis, L. (Eds.), *Encyclopedia of social work* (20th ed.). New York: Oxford University Press.

Mukherjee, D. (2010). "An Exploratory Study of Older Adults' Engagement with Virtual Volunteerism", *Journal of Technology in Human Services*, 28(3), 188-196.

Nisbet, R. (1969). "The quest for community: A study in the Ethics of Order and Freedom". In: Eberly, D E. ed. 2000. *The essential civil society reader*. NY: Rowman & littlefield.

Norris, H.F., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., & Pfefferbaum, R.L. (2008). "Community Resilience as a Metaphor Theory, Set of Capacities, and Strategies for Disaster Readiness". *American Journal of Psychology Community*, Vol.41, 147-150.

Ohmer, M. L., Coulton, C., Freedman, D. A., Sobek, J. L., & Booth, J. (2019). *Measures for community and neighborhood research*. Sage Publications Inc.

Ohmer, M., & DeMasi, K. (2009). *Consensus organizing: A community development workbook; A comprehensive guide to designing, implementing, and evaluating community change initiatives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Padan, C., & Gal, R. (2020). A Multi-dimensional Matrix for Better Defining and Conceptualizing Resilience. *Connections QJ 19* no. 3 (2020): 33-46.

<https://doi.org/10.11610/Connections.19.3.02>.

Paxton, P. (2002). "Social Capital and democracy: an interdependent relationship". In: *American sociological review 67*:254-277.

Popple, K. (2015). *Analysing Community Work: Theory and Practice*. 2nd edition. Open University Press, UK. Chap. 7.

Putnam, R. D. (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". *Journal of Democracy*. 6 (1):65–78.

Rubin, H. J., & Rubin, I. (2001). *Community Organizing and Development*. Allyn & Bacon.

Rothman, J. (1968). "Three models of community organization practice". In: *Social Work Practice*. New York: Columbia University Press.

Rothman, J. (2007). "Multi Modes of Intervention at the Macro Level", *Journal of Community Practice*, 15(4), 11-40.

Sampson, R. J., Morenoff, J.D., & Earls, F. (1999). "Beyond Social Capital: Spatial Dynamics of Collective Efficacy for Children." *American Sociological Review*, 64:633-660.

Scannell, L., & Gifford, R. (2010). "Defining place attachment: A tripartite organizing framework". *Journal of environmental psychology*, 30(1), 1-10.

Shemer, O., & Agmon-Snir, H. (2019). "The emergence of the emergence-based approach in community practice", *Journal of Community Practice*.

Schwartz, D.B. (1997). *Who Cares? Rediscovering Community*. New York: Routledge.

Stone (2018). *Advance Forward Moms! Empowerment, Community and Support: A paradigm for an online Community of working mothers that works*.

Sunbdo, J. (1998). *The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy*. London: Edward Elgar Publishing.

Teschner, N., Sinea, A., Vornicu, A., Abu-Hamed, T., & Negev, M. (2020). "Extreme energy poverty in the urban peripheries of Romania and Israel: Policy, planning and infrastructure". *Energy Research & Social Science* 66:101502. DOI: 10.1016/j.erss.2020.101502.

Wang, E., Chen, L., & Tsai, B. (2012). "Investigating member commitment to virtual communities using an integrated perspective". *Internet Research*, Vol. 22(2), Pp 190-210.

Warren, R. J. (1978). *The community in America* (3rd ed.). Chicago: Rand McNally.

Weil, M., Reisch, M., & Ohmer, M. (2013). *The Handbook of Community Practice*. SAGE Publications, Inc.

Wellman, B. (Ed.) (1999). *Networks in the Global Village. Life in Contemporary Communities*. Colorado, USA, Westview Press.

Westoby, P., & Kaplan, A. (2014). "Foregrounding practice - reaching for a responsive and ecological approach to community development: a conversational inquiry into the dialogical and developmental frameworks of community development". In: *Community Development Journal*, Vol. 49, No. 2 April 2014, pp. 214-227, Oxford University Press.

Wheatley, M. (1992). *Leadership and the New Science Discovering Order in a Chaotic World*. San-Francisco BK publishers.

Wheatley, M., & Frieze, D. (2006). *Using Emergence to Take Social Innovation to Scale*. Berkana Institution.

Wilson, S. M. (2009). "An ecological framework to study and address environmental justice and community health issues": In: *Environmental Justice*, 2(1), 15–23.

Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). "Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy", *World Bank Research Observer*, 15(2), 49-225.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges". *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

נספחים

נספח 1: עקרונות פעולה הנגזרים מגישות לעבודה קהילתית⁴⁵

עבודה קהילתית משמשת כאן ככינוי כוללני למגוון התמחויות מקצועיות, המכוונות לחולל שינוי חברתי עם ובאמצעות קהילות⁴⁶. תחום התמחות זה התפתח מתוך דיסציפלינות כגון: עבודה סוציאלית, קידום בריאות, פיתוח כלכלי, אכיפת חוק, חינוך, תכנון אורבני, הגנת הסביבה ועוד.

1. עבודה קהילתית כמנוף לשינוי חברתי

על פי סדן "העבודה הקהילתית היא מכלול של תהליכים, שיטות ומיומנויות, עשייה שנהוג לחלק לארבעה תחומים: ארגון, תכנון, פיתוח ושינוי חברתי. [...] שינוי חברתי הוא אסטרטגיה של השפעה, סינגור חברתי ופעולה חברתית..." (סדן, 2009, עמ' 65). בהמשך לדברים אלה משרטטת סדן עקרונות פעולה לעובדים קהילתיים:

- העצמה – פיתוח היכולת של אנשים להשיג שליטה טובה יותר על איכות ואורח חייהם, כפרטים, כקהילות ובמסגרת החברה הכללית. במיוחד אמור הדבר לגבי אוכלוסיות מוחלשות, חלשות וחסרות אוניס;
- שיתוף והשתתפות – פיתוח היכולת של המערכות החברתיות לפעול מתוך השתתפות רבה ככל האפשר של אנשי הקהילה בהשפעה על תהליכים הנוגעים לחייהם;
- כבוד – פעולה מכוונת לשמירה על כבודם של אנשים, הכללה (Inclusion), קבלה, סירוב לתייג, דאגה למיצוי זכויות ולהשבת הכבוד האבוד לאלו שנפגעו מהמציאות הקיימת;
- לחשוב בגדול ולפעול בקטן – עבודה קהילתית, מטבע הדברים, פועלת במרחב מצומצם ולמען מטרות מוגדרות אך משרתת את טובת הכלל הרחב, מתוך זיקה לטוב המשותף, היום ומחר;
- התארגנות – עבודה קהילתית מסייעת לאנשי הקהילה להתארגן על מנת ליצור רשתות תמיכה ועל מנת להשיג את מטרותיהם המשותפות;
- קיימות – עבודה קהילתית פועלת למען הטוב המשותף, מתוך אחריות כלפי סביבת החיים כולה היום ובעתיד;

⁴⁵ נספח זה מבוסס במידה רבה על מאמר פרי עטו של ד"ר שי בן יוסף, "גישה היברידיית – פיתוח קהילתי בעולם מורכב". כל הזכויות שמורות (טרם נדפס). אפשר לראות שם הרחבה לנושאים המוזכרים כאן.

⁴⁶ פיתוח קהילה מטיבה הוא עיסוק רב תחומי מטבעו. היריעה קצרה מלהכיל ולהגדיר כאן את מגוון העיסוקים הקשורים בכך. המונח "עבודה קהילתית" משמש כאן ככינוי כולל לעיסוקים כגון: עבודה סוציאלית קהילתית, פיתוח קהילתי (C' Development), ארגון קהילתי (C' Organizing), בינוי קהילה (C' Building), ניהול קהילה, חינוך קהילתי, ועיסוקים נוספים, את חלקם ניתן למצוא בסקירתה של Popple (2015). בציטוטים המובאים בסקירה זו כינויי המקצוע יופיעו כפי שהופיעו במקור.

- חברה אזרחית וחזקה חברתי – העבודה הקהילתית מטפחת אזרחות פעילה, תוך השתתפות בדיון הציבורי על האיזון הראוי בין זכויות וחובות, זאת במטרה להשפיע על המדיניות והפרקטיקות של גורמי הממשל.

ג'ק רוטמן (Rothman, 1968, 1996) הניח את היסוד לסיווג פרקטיקות קהילתיות, כשהגדיר שלוש קטגוריות: תכנון חברתי, פיתוח מקומי, והפעלה חברתית (social action). אן ג'פריס (Jeffries, 1996) ניתחה את הפרקטיקות הקהילתיות, ויצרה טיפולוגיה של ארבע גישות באמצעות מטריצה הבנויה משני צירים:

- ציר השינוי – בין שינוי רבולוציוני מן היסוד לבין שינוי אבולוציוני הדרגתי;
- ציר ההעצמה – בין הובלה על-ידי ממלאי תפקיד או מומחים לבין הובלה בהשתתפות קהילתית רחבה.

רבעי המטריצה מייצגים את שלושת המודלים של רוטמן בתוספת מודל רביעי: **רפורמה חברתית**. עם השנים עלתה המורכבות החברתית ורוטמן עידכן את הסיווג שלו למטריצה היוצרת תשעה דפוסי פעולה, על בסיס צירופים בין שלוש קטגוריות (Rothman, 2007): **תכנון מדיניות, פיתוח יכולות קהילתיות וסינגור חברתי**. כך נוצרים סגנונות משולבים, לדוגמא: "רפורמה חברתית" משלבת בין סינגור חברתי לתכנון מדיניות, "שיתוף ציבור בתכנון" משלב בין פיתוח יכולות ותכנון מדיניות.

במקביל לגישות אלה שצמחו בשדה העבודה הסוציאלית, החלו להתפתח גישות רב-תחומיות לפיתוח קהילתי. נתאר כאן שלושה דגשים שונים לעקרונות פעולה. יש הרואים בפיתוח הקהילה מקצוע המתמחה בבניית **מנגנונים ותהליכים** בקהילה: "פיתוח קהילה משמעותי, בניית מנגנונים ותהליכים המכוונים לקידום של פרטים וקבוצות, לקראת התהוות קהילות רצויות" (אנגל, 1999, עמ' 19). ברוֹגֶמַן (Brueggemann, 1996) מגדיר הפיתוח הקהילתי על פי **התוצאות**: ביצירה של קידמה כלכלית וחברתית לכלל הקהילה, תוך כדי השתתפות פעילה של חברי הקהילה ותוך הסתמכות מלאה ככל שניתן על יוזמה קהילתית. הארגון העולמי לפיתוח קהילתי (IACD) מגדיר פיתוח קהילתי כמקצוע שיש לו **אג'נדה חברתית**: "מקצוע ותחום התמחות המקדם דמוקרטיה השתתפותית, פיתוח בר קיימא, זכויות, הזדמנויות כלכליות, שוויון וצדק חברתי, באמצעות ארגון, חינוך והעצמה של אנשים בקהילתם. זו יכולה להיות קהילת מקום, עניין או זהות, קהילה כפרית או עירונית" (נדלה מאתר IACD). ניתן להכליל גישות אלו ולומר כי **פיתוח קהילה נועד לסייע לאנשים בקהילתם על ידי פיתוח יכולתם להשפיע על נושאים החשובים להם**.

עקרונות הפעולה המרכזיים לקהילה מיטיבה העולים מסעיף זה הם:

- **שינוי חברתי** – תכנון מדיניות, רפורמה חברתית, הזדמנויות כלכליות, יצירה של קידמה כלכלית וחברתית;
- **הסתמכות עצמית** – העצמה, סינגור עצמי, אזרחות פעילה, יוזמה קהילתית;
- **השתתפות ושותפות** – חברה אזרחית, אזרחות פעילה, דמוקרטיה השתתפותית;
- **אג'נדה ערכית** – הכללה (Inclusion), קבלה, סירוב לתייג;

- **מכוונות לאנשים** – כבוד, זכויות, חינוך, דאגה למיציא זכויות ולהשבת הכבוד האבוד לאלו שנפגעו מהמציאות הקיימת (רוסו-כרמל ואחרים, 2019);
- **פיתוח יכולות** – ארגון, פיתוח יכולות קהילתיות, פיתוח מנגנונים ותהליכים;
- **קהילה כמטרה** – התהוות קהילות רצויות.

2. מפרקטיקה של שינוי חברתי לגישת ההון החברתי

בשנות ה-90 של המאה הקודמת החלו להתפתח גישות חדשות לעבודה קהילתית. אפשר לומר בהכללה כי הדגש עבר ממיקוד באוכלוסיות בעוני ובהדרה, לגישה מרחיבה הרואה בקהילה כולה את "הלקוח"; וממיקוד "פונקציונלי" לקידום פרויקטים, למיקוד בבניית מערכות יחסים וקשרים.

מייצגים מרכזיים של מעבר זה הם אמיתי עיצוני (Amitai Etzioni) עם התנועה הקהילתית, אנתוני גידנס (Baron Anthony Giddens) עם הדרך השלישית ורוברט פטנאם (Robert Putnam) עם ההון החברתי. ההוגים הקהילתניים קוראים ליצור קהילות עם קרבה בין-אישית, עומק רגשי, מחויבות מוסרית, לכידות חברתית ורציפות לאורך זמן, המגלות אחריות "לטוב המשותף" ("Common Good") (Nisbet, 1969; Bellah 1995; Etzioni, 1998). בכיוון דומה, אך בדרך מעט שונה, השפיע גידנס (גידנס, 2000) על קידום מדיניות תומכת עבודה קהילתית באנגליה בתקופת טוני בלייר. תנופה משמעותית לגישת היחסים, הביא פטנאם כאשר הפך את המונח הון חברתי (Social Capital) למגדיר מרכזי של איכות חברתית וקהילתית. המושג הון חברתי מתאר את הקשרים ואת האמון כנכס לפרט ולקהילה (Coleman, 1990; Putnam, 1995; Bourdieu 1986; Paxton, 2002).

ויטלי ופרייז סימנו תוואי נוסף ליישום גישת ההון החברתי: "העולם משתנה כאשר רשתות יחסים נוצרות בין אנשים, החולקים חזון דומה לגבי העתיד... מכירים בתועלת הטמונה בהמצאות במערכות יחסים... משתמשים בקהילה כדי לחלוק את מה שהם יודעים, לתמוך אחד בשני, וליצור באופן מכוון ידע חדש לתחום עיסוקם". על פי שדמי-וורטמן (2001, עמ' 21) "אפשר לצפות שקהילות המבורכות במלאי גדול של הון חברתי תהיינה בטוחות, נקיות, בריאות, נאורות ומנוהלות טוב יותר" (Wheatley & Frieze, 2006, p.5).

עקרונות הפעולה הנגזרים מגישת ההון החברתי הם:

- **קידום הון חברתי** – חיזוק שלושת סוגי ההון: מלכד, מגשר ומקשר לבניית רקמה חברתית המהווה נכס לאנשי הקהילה ולציבור בכלל;
- **מכוונות ליחסים** – קרבה בין-אישית, עומק רגשי, מחויבות מוסרית, לכידות חברתית, פיתוח יחסי אמון, תמיכה הדדית;
- **קידום מדיניות** – העובד הקהילתי מקדם מדיניות של ממשל מקומי ולאומי לקידום התהוותן של קהילות רצויות, קידום "הטוב המשותף";
- **שיתוף פעולה** – יצירת רשתות של יחסים, שותפות לקידום;
- **מכוונות לקהילה כולה** – עבודה קהילתית רואה את הקהילה כולה כלקוח.

3. מגישה דיאגנוסטית לגישה דיאלוגית

בעשורים האחרונים מתפתחות גישות ושיטות העוברות מ"שינוי חברתי" ו"יחסים" לדיאלוג מתמשך ותכליתי בו מעורבים בעלי עניין רבים, מגישה פרויקטלית לגישה כוללת, מגישה לינארית של תכנון, פעולה תוצאה, לגישה המתמודדת עם תהליך מורכב הכולל שיבושים הפתעות והתהוות. במקביל, מתפתחת חשיבה תיאורטית, הנשענת על תאוריות המורכבות, הראות בקהילה מרחב התרחשות דינמי, המצוי בשינוי מתמיד, מתוך השפעות הגומלין המתרחשות בו ובסביבתו (Gilchrist, 2000, 2019; Wheatley 1992;) (Wheatley & Frieze 2006; Block, 2009, Wilson, 2009, Boehm & Cnaan, 2012). בהם וכנען זיהו שהפרקטיקה הקהילתית נוצרת מתוך איזון בין פרדוקסים: למשל: איך גורמים לאחרים לפעול באופן עצמאי, או האם קבוצת פעילים מצומצמת מייצגת את ה"קול הקהילתי"? או המתח בין הרצון לשתף את כלל הגורמים לבין הרצון לפעול מתוך הסכמה (Boehm & Cnaan, 2012). פיטר בלוק (Block, 2009) מצוין כי עבודה קהילתית היא יצירת מהלכים, קטנים ונבדלים המקדמים התהוות של שינוי משמעותי, ברוח זה התפתחה מאוחר יותר גישת הקולקטיב אימפקט (Kania & Kramer, 2011). ווסטבוי וקפלן, עומדים על שינוי פרדיגמה בעבודה קהילתית מחשיבה על מניפולציה וניהול, לראיה התפתחותית ודיאלוגית, בעולם של יחסי גומלין וקשרים (Westoby & Kaplan, 2014). אבחנה דומה יצרו שמר ואגמון-שניר בין פרקטיקות קהילתיות מכוונות תוצאות לפרקטיקות של התהוות (Shemer & Agmon-Snir, 2019). בן יוסף (2021) הציע לקרוא לכך "גישה היברידית" המשלבת בין פעולה סדורה בראיה מערכתית לבין התמודדות מותאמת, רשתית, גמישה וזריזה עם מציאות מורכבת.

העבודה הקהילתית, צומחת מתוך תחומי התמחות שונים, אך מהווה מטבעה, נקודת מפגש בינתחומית. קית' פופל (Poppo, 2015) תיארה תשעה תחומי עיסוק שונים הפועלים בשדה הקהילתי, והרשימה יכולה להיות ארוכה יותר. כאשר המורה אינו מוגבל לתחומי בית הספר, הרופא מביט מעבר למרפאה, המתכנן האורבני יוצא מהמשרד, השוטר אינו מסתפק באכיפה והעובד הסוציאלי מביט מעבר לרשימת נתמכי הרווחה – אז נוצרת ברית המקדמת רשתות שיתופי פעולה בינתחומיים ובין כלל מחזיקי העניין (צ'רצ'מן וסדן, 2003; כורדים ואחרים, 2009; בן יוסף, 2020). מחזיקי העניין במרחב הקהילתי משפיעים אלו על אלו, לטוב ולרע.

המפגש בין שונים במרחב הקהילתי מעלה את החשיבות של הכשירות התרבותית (Cultural Competence) של אנשי מקצוע, כמו גם של פעילים קהילתיים. כשירות תרבותית היא כלי או מערך של מיומנויות שתפקידם להתמודד עם קהילות פלורליסטיות ובעלות שונות רבה (אגמון-שניר ושמר, 2016). כשירות תרבותית משמעותה התייחסות והתאמה של הדמויות העובדות עם הקהילה – אנשי מקצוע, פעילים וארגוני מגזר שלישי – להיבטים התרבותיים של הקהילה עמה הם עובדים, והיא מחייבת פיתוח ידע תרבותי, מודעות ומיומנויות תרבותיות (אגמון-שניר ושמר, 2016; Cross et al., 1989).

במרכז השינוי עומדות גישות המבוססות על מיצוי נכסים, קידום דיאלוג, רשתיות, אגיליות, ותאוריות של עבודה במצבים מורכבים (בן יוסף, 2020; Bushe & Marshak, 2015; Born, 2014; Block, 2009; Gilchrist & Taylor, 2016; Holman et al., 2006; McKnight, 2016).

עקרונות הפעולה העולים מתוך הגישה הדיאלוגית:

- **דיאלוג** – פתרונות טובים נולדים מתוך שיח בין מחזיקי עניין, חיבור בין מגוון נקודות מבט ויכולות;
- **התהוות** – שינוי חברתי כתוצר מתהווה (Emergent Property) של פעילות סימולטנית, מבוססת של רשת של שחקנים היוצרים השפעה משותפת;
- **אגיליות** – עבודה קהילתית, פועלת בזריזות ובגמישות. תוך תקשורת שוטפת בין מחזיקי עניין, בצעדים ממוקדים התומכים חזון לטווח ארוך;
- **רשתיות** – עבודה קהילתית בונה רשתות מבוססות של שיתוף מידע, התייעצות, פעולה ואחריות, בין מגוון רחב של שחקנים המתארגנים באופן עצמאי ככל האפשר;
- **שאלות** – עבודה קהילתית מתקדמת על ידי יצירת שאלה משותפת יותר מאשר תשובה משותפת;
- **סיפור** – תודעה יוצרת מציאות, הסיפור הקהילתי יוצר משמעות ומאפשר פרשנות מיטיבה שמאפשר חיזוק המוטיבים המיטיבים בסיפור וכן הלאה.

4. מרכזיות המרחב הדיגיטלי

לנגד עינינו מתרחשת מהפכה, שטרם נחקרה דיה, אך היא משפיעה יום יום על כל אחד ואחת מאיתנו, ביתר תאוצה לאחר שנת הקורונה. החיים הקהילתיים עוברים יותר ויותר למרחב הדיגיטלי (ספינקס, 2020; Stone, 2018). בימים אלו יש פיתוח מואץ של פלטפורמות קהילתיות, כגון Common ו-Coing כלים להתנדבות, כגון: Halpi-ו Tribu, זאת בנוסף לפעולה האינטנסיבית בפייסבוק ובוואטסאפ. עבודה קהילתית בימים אלו פועלת בערוץ הדיגיטלי לפחות באותה אינטנסיביות כמו תקשורת פנים אל פנים. זהו, כפי הנראה המרחב המרכזי בו יקודמו קהילות מיטיבות.

ליימייסטר ושותפיו מגדירים קהילות במרחב הדיגיטלי כקבוצות של אנשים הנפגשים במרחב הדיגיטלי והמקיימים אינטראקציה אחד עם השני, מחוברים אחד לשני דרך התעניינות בנושא מסוים, והובאו יחד דרך פלטפורמה טכנולוגית ויכולים למסד יחסים חברתיים או תחושת השתייכות לקבוצה זו (Leimeister et. al, 2008). McKenna (1998) מראה כי במושג קהילה וירטואלית קיים שילוב בין מושג היפר-מודרני (הוירטואליות), לבין מושג מסורתי (קהילה, מצב שבו לאנשים יש מכנה משותף המקשר ביניהם). החיבור ביניהם יוצר מרחב חדש בו אנשים מקושרים דרך אינטרסים משותפים, ערכים ומטרות, מיומנויות מקצועיות, ללא תלות באזור גיאוגרפי או אזור זמן שונה.

על מנת לשמר קשרים בקהילות וירטואליות, יש לשים דגש על תיחזוק הקשרים במרחב ה On-Line וה On-Life - מפגשי פנים אל פנים גם יחד (Hsiu-Fen, 2007). מסקנתו העיקרית של Hsiu-Fen היא שקהילות וירטואליות משפיעות באופן חיובי על קהילות רגילות, הן יוצרות פעילויות במרחב האופ-ליין המגבירות את

תחושת השייכות של בני הקהילה הוירטואלית. וונג ושותפיו בדקו את המחויבות ומעורבות בקהילות דיגיטליות דרך גורמים אינדיבידואלים (נושא משותף, ומעורבות בנושא), גורמים חברתיים (אינטראקציה חברתית) וגורמים מערכתיים (אינטראקציה מערכתית טכנולוגית), ומצאו כי הדבר המגביר את המחויבות הינו המעורבות והקשר הרגשי לנושא (Wang et. al, 2012).

על פי טלי גזית: "קהילות פייסבוק, המוגדרות כמרחבים שבהם ניתן לשתף ולהחליף מידע עם אנשים אחרים, לפעמים זרים, שיש לנו הרבה במשותף איתם, הופכות פופולריות יותר ויותר כקבוצות דיון חברתי מקוונות. קהילות הפייסבוק מאפשרות לאנשים בעלי תחומי עניין משותפים להתמודד עם נושאים שחשובים להם, להביע באופן חופשי את דעותיהם, רגשותיהם, לשאול שאלות, לתת ולקבל תמיכה חברתית ומידע חווייתי על ידי פוסטים ותגובות בסביבה סגורה". גזית (Gazit, 2021) מצאה כי עיסוקם של מנהלי קהילות במרחב הדיגיטלי כולל:

- **ניהול – הוצאה לפועל** – ניהול החברים, ניהול החברים, ניהול התוכן, ניהול צוות המנהלים, וקביעת יעדים;
- **ייחוס משמעות** – קידום תכנים מעוררי השראה, שיח והתייעצות סביב תחומי עניין;
- **רישות חברתי** – חיזוק הלכידות בקבוצה וקשרים ישירים בין חבריה;
- **שימוש בעצמי** – מובילי הקהילות עושים שימוש רב בניסיון האישי, בשיתוף בחוויות אישיות, יחס אישי לחברים;
- **הזמנה – עירור רגשי** - המנהלים משתמשים במסרים רגשיים כדי לעורר השתתפות של חברים.

מחקר הפעילות הדיגיטלית הקהילתית נמצא בתנופה. זהו שדה חדש ומרתק, מצד אחד, אך מצד שני מסתבר שרבים מעקרונות הפעולה בקהילות פיזיות תקפים גם לעבודה במרחב הדיגיטלי. הסתפקנו כאן במבט קצר, מומלץ להקדיש לנושא זה מאמץ מיוחד במסגרת המשך מהלך קהילה מיטיבה⁴⁷.

עקרונות פעולה במרחב הדיגיטלי

- **ניהול ומנהיגות** - מרחב דיגיטלי דורש תחזוקה צמודה, כולל ניהול החברים, גבולות השיח, הכלה, ניהול קונפליקטים ויצירת מטרות ויעדים;
- **גם וגם** – מפגשים במרחב ה On-Line וה On-Life - מחזקים אלו את אלו;
- **מעגלי פעולה** – בקהילה דיגיטלית יכולים להיות אלפי משתתפים, רובם משתתפים פאסיביים. יש לטפח צוות ניהול ומעגלי פעילים התומכים בניהול הקבוצה סביב מוקדי עניין וידע;

⁴⁷ להרחבה בנושא זה ראה מסמך: "קהילות רשת כתומכות קהילה מיטיבה" שנכתב במסגרת מהלך קהילה מיטיבה. https://www.kehila-meitiva.org/_files/ugd/6fd908_6fedc89a6cdd4d77ab6b432b96ef474a.pdf

- **תקשורת רציפה** – החיים במרחב הדיגיטלי אינטנסיביים מאד, בקלות רבה קבוצה יכולה להעלם, להישכח, להיתפס כלא רלוונטית. מנהלי הקבוצה נדרשים לחולל תקשורת רציפה ורלוונטית.
- **רגישות למניפולציות** – כאשר קהילות דיגטליות הופכות ללוח מודעות של גורמים מסחריים או פוליטיים, או לבמה למחוללי מהומות, זה הזמן להתערב ולהחזיר את הקהילה למסלולה.

5. לסיכום

תכלול כלל העקרונות שנסקרו כאן, מביא לרשימה של חמישה עשר עקרונות פעולה שניתן לקבצם לאשכולות על פי ארבע קטגוריות: משמעות ותכלית, מחוברות, משימתיות ושיטתיות:

א. משמעות ותכלית.

עקרונות המכוונים לערכים שקהילה מיטיבה מקדמת – במענה לשאלות ה"למה?" וה"לשם מה?" **הביטוי בחזון: "מהווה עוגן של זהות ושייכות"; "מחוללת תמורות חיוביות במוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים של פרטים וקבוצות".**

ברכיב "משמעות ותכלית" אנו מזהים שלושה עקרונות:

- 1) **מכאונות לאנשים** – מוביליות חברתית, חוסן קהילתי, איכות חיים, העצמה, כבוד, כשירות תרבותית, הכללה, שקיפות, אחריותיות, מרחב משותף ומקום לשונות;
- 2) **מכוונות לערכים** – תרבות מקומית, סיפור משותף, שוויון הזדמנויות, אחריות משותפת, אמונות, נורמות, קיימות;
- 3) **מכוונות ליחסים בין חברי הקהילה** – אמון, לכידות, בניית הון חברתי, התמודדות עם קונפליקטים.

א.ii. מחוברות.

עקרונות המכוונים למחזיקי העניין בקהילה מיטיבה – במענה לשאלת ה"מי?" **הביטוי בחזון: "מהווה עוגן של זהות ושייכות ומקיימת מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופי פעולה", "במרחב חיים משותף".**

ברכיב "מחוברות" אנו מזהים שלושה עקרונות:

- 4) **הסתמכות עצמית** – הסתמכות רבה ככל האפשר על יוזמה קהילתית ומיצוי משאבי הקהילה;
- 5) **מרכזיות הרשות המקומית** – בקביעת מדיניות, פיתוח ואחזקת קהילות, תכלול שיתופי פעולה;
- 6) **קידום רשתות של אחריות משותפת** – טיפוח יחסי אמון והוגנות, קשרי מידע, התייעצות, שותפות והעצמה בין כלל מחזיקי העניין. יכולת להתמודד בהצלחה עם מתחים וסכסוכים.

א.iii. משימתיות.

עקרונות המכוונים לתוצאות קונקרטיות של פעילות קהילה מיטיבה – מענה לשאלת ה"מה?"

הביטוי בחזון: "ומקיימת מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופי-פעולה"; "מחוללת תמורות חיוביות במוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים".

ברכיב "משימתיות" אנו מזהים ארבעה עקרונות:

- 7) **השפעה על מדיניות בכלל המגזרים** - מימשל, עסקים, חברה אזרחית וקהילה;
- 8) **בניית יכולות ותשתיות** – טיפוח מיומנויות, מנגנונים, תהליכים ורשתות שיתופי פעולה;
- 9) **מכוונות לתוצאות** – בתחומי חברה, כלכלה, פיתוח פיזי, חוסן קהילתי ואיכות חיים;
- 10) **הגדלת הנכסים** - הון חברתי, אנושי, סימלי, תרבותי, חומרי וארגוני.

IV. שיטתיות.

עקרונות המכוונים את הדרך בה פועלת "קהילה מיטיבה" – מענה לשאלת ה"איך?" **הביטוי בחזון: "ומקיימת...רשתות שיתופי-פעולה לקידום חברתי, פיסי וכלכלי"; "מחוללת תמורות חיוביות במוביליות חברתית, חוסן קהילתי ואיכות חיים".**

ברכיב "שיטתיות" אנו מזהים חמישה עקרונות:

- 11) **רב-תחומיות** – שילוב בין יכולות ונכסים של כלל מחזיקי העניין לפיתוח חברתי, כלכלי ופיסי;
- 12) **התהוות** – שינוי חברתי כתוצר מתהווה (Emergent Property) של פעילות סימולטנית, מבזרת של רשת של שחקנים היוצרים השפעה משותפת;
- 13) **מרחב דיגיטלי** – עבודה קהילתית מבוססת על פעולה אינטנסיבית במרחב הדיגיטלי;
- 14) **דיאלוג** – פתרונות טובים נולדים מתוך שיח בין מחזיקי עניין, חיבור בין מגוון נקודות מבט ויכולות;
- 15) **אגיליות** – עבודה קהילתית רלוונטית, פועלת בזריזות ובגמישות, תוך תקשורת שוטפת בין מחזיקי עניין, בצעדים ממוקדים התומכים חזון לטווח ארוך.

נספח 2: תשתיות קהילתיות ברשויות מקומיות

- מנהלים קהילתיים⁴⁸:

מנהל קהילתי משמש כלי עירוני משלים לניהול העיר. תפקידים המרכזי הוא לסייע לעירייה, לתושבים ולנותני השירותים הפועלים במסגרתה לשפר את שירותיהם בתחומי החברה, הסביבה, הרווחה והחינוך. בירושלים לדוגמה, ישנם 31 מנהלים קהילתיים בשכונות ברחבי העיר ולהם שלושה תפקידים מרכזיים:

1) לספק שירותים שכונתיים-מקומיים לתושבים בתחומי פנאי, תרבות, תכנון אורבאני ועוד, בהתאם למדיניות העירונית;

2) היות הגורם המקשר בין העירייה לבין תושבי השכונה;

3) לפתח את חיי הקהילה בשכונה: יצירת פלטפורמה להתארגנות קהילתית, יצירת הזדמנויות למפגש וליזמות קהילתיות והצמחת מנהיגות מקומית מובילה ומשפיעה. בראש המינהל הקהילתי עומדת הנהלה ציבורית המייצגת את הרשות המקומית ואת קבוצת התושבים שנבחרו להנהלת המינהל הקהילתי. התושבים נבחרים בבחירות דמוקרטיות, כלליות או סגורות. ההנהלה היא בעלת הסמכות המשפטית לקביעת המדיניות ותוכניות העבודה של המינהל הקהילתי.

- מרכזי צעירים⁴⁹:

מרכזי צעירים הוא מיזם הפועל בערים וביישובים בארץ ונועד לגבש ולספק מענה כולל, מוסדר ומקיף לצורכיהם של צעירים תושבי ישראל בין הגילאים 18-35 ביישובים בהם הם חיים בתחומי התעסוקה, השכלה גבוהה, מעורבות חברתית והתנדבותית, תרבות ופנאי. מרבית התקצוב למרכזים מגיע מהיישובים עצמם. בשנת 2016, הוקם חל"צ (חברה לתועלת ציבור) בשם התאחדות מרכזי הצעירים בישראל.

- מרכזים קהילתיים⁵⁰:

החברה למתנ"סים מפעילה רשת ארצית של 700 מרכזים קהילתיים, המשרתים תושבים ביותר מ-150 רשויות מכל המגזרים והאוכלוסיות בחברה הישראלית. המרכז הקהילתי מהווה מוקד לפעילות קהילתית, חברתית פנאי ותרבות לכלל היישוב, בראייה משלבת של התושבים, הרשות והעסקים. המרכז הקהילתי מקדם תהליכי פיתוח ובינוי קהילתי, קידום מעורבות ציבורית, התנדבות ויזמות, ומעודד גאווה ושייכות קהילתית כחלק מהחברה הישראלית.

48 מקור: אתר עיריית ירושלים-מנהלים קהילתיים.

49 מקור: מרכזי צעירים בישראל - אתר כל זכות; רשת מרכזי הצעירים בישראל - פייסבוק.

50 מקור: החברה למתנ"סים – מרכזים קהילתיים.

המרכז הקהילתי הוא מוסד עצמאי הפועל כעמותה ללא כוונות רווח (מלכ"ר) או כחברה לתועלת הציבור (חל"צ), על בסיס שותפות והסכמה עם הרשות המקומית, שבתחומה הוא נמצא. בראש כל מרכז קהילתי עומדת הנהלה ציבורית, שבה חברים נציגי הרשות המקומית, נציגי תושבים ונציגי החברה למתנ"סים.

נספח 3: רשימת השותפים לצוותי המשימה של אפיקי הפעולה

1. חברי צוות המשימה של אפיק הפעולה החברתי

- ♦ לימור מוסייל, השרות לעבודה קהילתית - משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ עומר צור, משרד ההתיישבות.
- ♦ בני פרינץ, מקו"ם - מועצת הקבוצות והקהילות המשימתיות בישראל.
- ♦ ד"ר יוסי כורזים, המכללה האקדמית צפת.
- ♦ סלי טוביאק פרנק, האגף לשירותים חברתיים - עיריית רחובות.
- ♦ ליאורה ארנון, המועצה הישראלית להתנדבות.
- ♦ ד"ר עמוס להמן, בית-הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית ואוניברסיטת בר אילן.
- ♦ אודליה כרמי, ג'וינט-אשל.
- ♦ רות זלוף, פעילה חברתית במיזמים שונים בשכונת אושיות ובעיר רחובות.
- ♦ אלעד שנבל, יד תמר לחולה.
- ♦ אורי כרמל, ארץ עיר.
- ♦ אודיה שבתאי גטהון, משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ ד"ר דרורית לוי, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר אילן.
- ♦ דפני מושיוב, משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ דוד גדרון, פיקוד העורף.
- ♦ משה אילן, יד תמר לחולה.
- ♦ עו"ד בקי כהן-קשת, רבנים לזכויות אדם.
- ♦ מיכל אורובנו, מוזאיקה – דת, חברה ומדינה (גישורים).
- ♦ סאמי אלפראחין, קהילה נגישה, רהט.
- ♦ חני אמסלם, עבודה קהילתית ומשאבי קהילה, עיריית ירושלים.
- ♦ ד"ר מילכה דונחין, רשת ערים בריאות בישראל.
- ♦ גונן הראל, דרור בתי חינוך ועיריית שדרות.
- ♦ ד"ר שלומית אבני, אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה (מתו"ה), משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ חן ון ראלטה, שותפויות אדמונד דה-רוטשילד.
- ♦ אבי סנדר, השרות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ מיטל רוט, מועצת הקבוצות.
- ♦ ד"ר מרב סולומון, מכללת אורנים.
- ♦ שלמה מנדלוביץ', חברותה – יוצרים קהילה בע"מ, קריית טבעון.
- ♦ אורטל עזריאל, השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ ד"ר איילה קיסר-שוגרמן, מכון שמואל נאמן למחקרי מדיניות לאומית.

2. חברי צוות המשימה של אפיק הפעולה הכלכלי

- ♦ ד"ר מירב אהרון גוטמן, החממה החברתית, טכניון.
- ♦ מירב אזולאי, מרכז מעברים – קריירה, עסקים קהילה - כרמל מנשה.
- ♦ ימית אזולאי ירח, אגף צעירים, הסוכנות היהודית לארץ ישראל.
- ♦ בלה אלכסנדרוב, "בילד" אסטרטגיה אורבנית.
- ♦ ענבר בהט, אגף משאבי קהילה.
- ♦ ד"ר גילי ברוך, יועצת עצמאית, עבדה בשתי"ל בתחום הפיתוח הכלכלי, מלווה רשויות ומיזמים ויזמים.
- ♦ רחלי ברוקס, שותפות קהילה מיטיבה, ג'וינט-אשלים (לשעבר).
- ♦ ד"ר אלה ברנד לוי, השרות לעבודה קהילתית - משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ נעה גולדשטיין, עובדת סוציאלית קהילתית, הרצליה.
- ♦ תמר גיל-מנחם, ארץ עיר.
- ♦ צילי גרוס, שותפות קהילה מיטיבה, ג'וינט-אשלים.
- ♦ שקד גרינבוים, חברת דנא.
- ♦ ניר זקס, המחלקה לפיתוח עסקי, עיריית ירושלים.
- ♦ שרה טולדנו, מרכז השלטון המקומי.
- ♦ אסתי דורון, השירות לעבודה קהילתית, מחוז צפון.
- ♦ אבנר חי, היחידה לשירותים חברתיים, שדרות.
- ♦ ד"ר יוסי כורזים, המחלקה לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית צפת.
- ♦ מיכל כרמון, המחלקה לעבודה קהילתית, עיריית ירושלים.
- ♦ ניר לבוביץ, "בילד" אסטרטגיה אורבנית.
- ♦ דליה לב-שדה, אגף למשאבי קהילה ועבודה קהילתית, משרד הרווחה והביטחון החברתי.
- ♦ יעל מגדסי, אגף לקידום עסקים, עיריית ירושלים.
- ♦ מומו מהדב, ארגון "מעלה" לאחריות תאגידית.
- ♦ ד"ר אלישבע סדן (אמריטוס), בית-הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית, האוניברסיטה העברית.
- ♦ עו"ד יפעת סולל, ברית הקואופרטיבים לצדק חברתי, כלכלי וסביבתי; ועד המנהל של אופק אגודת אשראי – התשובה לבנקים.
- ♦ נטע סיבוני גלילי, סינרגיה – אסטרטגיה קהילה וייעוץ ארגוני; אג'יק – מכון הנגב.
- ♦ יוסי עופר, יועץ עצמאי.
- ♦ גיל עמית זמיר, תנועת הבוגרים, השומר הצעיר.
- ♦ רותית פיסו, החממה החברתית, טכניון.
- ♦ אפרת פלוטניק, מרכז מעברים – קריירה, עסקים קהילה.
- ♦ יניב קוממי, מכון דו-עת – אסטרטגיה ומחקר חברתי כלכלי.

- ◆ שירלי קראווני, אגף לשירותים קהילתיים, נווה מונסון; יועצת למעמד האישה.
- ◆ איילת רווה, מוסד שמואל נאמן למחקרי מדיניות לאומית.
- ◆ ליאור רותם גורדון, הנוער העובד ומועצות נוער; היברידיות; מקימה קבוצה של עצמאיות.
- ◆ עו"ד עדו שלם, קיבוץ רמת יוחנן, ממקימי קורס צוערים; "גשר לעתיד" - פיתוח כלכלי הוליסטי (לשעבר).
- ◆ דיקלה כהן, עובדת סוציאלית קהילתית, קרני שומרון.

נספח 4: ציטוטים נבחרים מדבריהם של אנשי המקצוע והפעילים, כפי

שעלו בדיונים בשולחנות עגולים. [הציטוטים משולבים בטקסט וניתן להגיע אליהם על-

ידי לחיצה על המספר הרומי]

ⁱ כפי שניסחו זאת אנשי המקצוע שהשתתפו בשולחנות העגולים:

"קהילה באמת כשהיא קרובה מידי וחזקה מידי, היא יכולה באמת לסגור ולהגביל גם"; "כשאנחנו מדברים על קהילה, חלק מהאנשים מודרים באופן טבעי, באופן אינהרנטי".

ⁱⁱ להלן סיפורים המשקפים עיקרון זה אשר העלו על ידי אנשי המקצוע שהשתתפו בדיוני השולחנות העגולים:

"יש לי סיפור מעבו - על קבוצה שהקימו חברים מדרור ישראל, התבקשו על ידי העירייה להדריך זקנים דוברי רוסית, ללמד שפה עברית. הקבוצה הזאת הוקמה לפני שנתיים ואז התחילה הקורונה והיא לא יכלה להיפגש. ומה שקרה זה שכל הקבוצה הזאת של הזקנים בעצם קיבלו על עצמם משימת התנדבות והלכו כל אחד מהם לבקר 3 זקנים אחרים, וזה דבר מדהים כי זה פשוט הופך את האנשים ממקבלים לנותנים";

"הייתי מעורב בהקמה של תכנית שנקראת: המרכזים לחיים עצמאיים – זו תכנית קהילתית שמייצרת מרכזים קהילתיים לאנשים עם מוגבלות, שהמוטו שלהם זה: **שום דבר עלינו – בלעדינו**. המוטו המפורסם של **nothing about us without us**. והעיקרון הזה הוא עקרון שבעיני ביצירת קהילה הוא הכרחי ובטח מתי שאנחנו מדברים על קהילה מיטיבה. זה שותפות ברמת מעורבות הכי גבוהה. כלומר: מרמת התכנון ועד רמת הביצוע";

"לצורך העניין שכונת הדר בחיפה – אפשר להגיד שבחמש שנים של פרויקט לפחות 30% מתושבי השכונה חברים באיזושהי מסגרת. תנועת נוער, חוג לילדים, יכול להיות קבוצה בנושא מסוים למבוגרים, יכול להיות תנועת הנוער של הקשישים. 30% של הקהילה הזאת לוקחים חלק באיזושהי מסגרת על בסיס שבועי, מפגשים לשעה, שעה וחצי, אפשר כבר לחוש קהילה".

ⁱⁱⁱ כך העידו פעילים חברתיים על תחושת השייכות שלה לקהילה:

"אני חברה בקהילה של רווקים ירושלמים, זו קהילה שפעילה כבר 15 שנה והיום אני כבר נשואה עם שני ילדים אבל השייכות קיימת, ואנחנו מצרפים לקהילה כל הזמן רווקים שיש להם צורך בקהילה כזו."

"מבחינתי כל תושבי ירכא הם הקהילה שלי ואני שייכת אליה. מה שמאחד את הקהילה זה הצרכים שמאפיינים אותם כקבוצה. חסמים יכולים להיות פילוגים פנימיים בתוך הקבוצה על רקע פוליטי, מעמד חברתי... בחורף שעבר נער בן 15 טבע בוואדי שליחנו וכל היישוב הגיע לנסות לחפש ולהציל אותו. זה היה אירוע טראגי אבל גם מאחד."

"קהילת קיבוץ עירוני הוא בית, למרות שאנו גרים בדירות שכורות."

"קהילה היא בית של 24 שעות. יש לה במון כוח ואחריות אך יש מאפיינים שונים לקהילה."

"תופעה בחריש: אנשים הבאים לגור בעיר מדווחים על תחושת קהילתיות שלא חשו בעבר במקום מגורים הישן שלהם."

"קהילת מתנדבים שלנו נולדה מצורך של מתן מענה לבידודות שלנו כגמלאים. בהמשך זה גם נותן המון סיפוק מהעשייה וגם מהפנאי ביחד."

קהילה יוצרת תחושת שייכות. המכנה המשותף מחבר אותי לקהילה. הקהילה מתפתחת כל הזמן. דינמיות."

"אנחנו כפר דרוזי, כולם דרוזים. אני מגדירה את עצמי כערביה דרוזית. הרבה תושבים מגדירים עצמם רק כדרוזים ולא ערבים. אני קוראת לזה "תסביך הזהות" של החברה הדרוזית בתוך החברה הישראלית. אין הסכמה של כולם שהם דרוזים ישראלים, יש חזרה לערביות, בעיקר בעקבות חוק הלאום "גרמו לנו לשכוח שאנחנו ערבים". אנחנו סגורים, לא מאפשרים לאנשים מבחוץ להיכנס לחברה שלנו. מבחינת הדת – אי אפשר להצטרף להיות דרוזי, רק מי שנולד."

^{iv} פעילים חברתיים מספרים על הצורך להשקיע בפיתוח תחושת השייכות לקהילה, על מנת שתהיה משמעותית:

"בעיני הצלחה זה ליצור, להיות איכפתי, הכי טוב שתהיה לך משימה, אבל זה לא מחייב. אנחנו חשבנו שפיתוח קהילה זה משהו שצריך לעשות על הדרך, אבל היום אנחנו מבינים שגם אם המשימה היא חיצונית, פיתוח הקהילה הוא קריטי, משמעותי. זה כלי הפעולה הכי חזק שיכול להיות. מה שמחזיק אותי בקהילה זה שהשקענו בפיתוח ובעשייה."

^v פעיל חברתי מספר כיצד מתוך תחושת שייכות למקום הקהילה צומחת לכיוונים של עשייה משותפת לקידום אינטרסים משותפים:

"אנשים שנמצאים במקום שגדלו וצמחו בו - זו לא קבוצה שהגיעה למקום "כדי" אלא קשרו גורלם למקום. מנהלים בעצמם פעילות משותפת קהילתית של קשרים ומשמעות. משימה משותפת כלפי חוץ. אלו תנאי סף לקהילה משימתית. אחרי המחאה החברתית התאגדו כל הקהילות המשימתיות. יש סט של ערכים שמחבר את כולם, וככה קמה מועצת מקו"ם. רשת שמאגדת בתוכה 15 רשתות. פרויקט חיסונים לדוגמא - מיד יש לנו אנשים בשטח שיכולים להניע מהלך קהילתי, כל גרעין מוצא את התושבים ואנחנו יכולים גם להיות גשר/ פיבוט לתוך המקום שבו הוא חי. אני יכול לרתום אנשים למהלך גדול יותר. לרתום ולהפיץ את הידע והאסטרטגיה."

^{vi} וכפי שהעידו אנשי המקצוע שהשתתפו בדיוני השולחנות העגולים: "קהילה היא ערכים משותפים לחלק או לרוב חברי הקהילה"; "קהילה נסמכת על כינון זהות משותפת, מסורות ויסודות כמשאבים."

^{vii} הבסיס האידיאולוגי לקהילה עלה גם על ידי פעילים קהילתיים:

"התארגנות קהילתית על בסיס ערכים ואידאולוגיה. זה גם תהליך המשכי: תנועת נוער – גרעין נחל – קיבוץ עירוני."

^{viii} פעילים חברתיים ציינו גם את הקושי ביצירת קהילתיות על רקע פערים ערכיים ואידאולוגיים:

"יש קושי בקהילה על רקע אי הסכמות על ערכים."

^{ix} כך תיארו אנשי המקצוע שהשתתפו בדיון בשולחנות העגולים את תהליך יצירת הקהילה מתוך סיפורי הזהות המשותפים:

"לפני שנתיים הזמנתי להוביל שני תהליכים כחלק מפרויקט ארצי שהיה ל"מרכז לחיות יחד", יחד עם החברה למתנ"סים והמשרד לשוויון חברתי, זה נקרא מיזם קהילות. הקמנו כוחות משימה מקומיים. אני הנחיתי כוח משימה בבית שמש

ובגבעה הצרפתית, שבעצם תהליך ההתערבות כלל עבודה גם עם תושבים, אבל גם עם הרשות המקומית עצמה. ניקח את הדוגמה של בית שמש, חיפשנו אנשים שמעוניינים ומתחברים לאתגר של חיים יחד בבית שמש, הם מתמודדים בעצמם עם אתגרים של חיים יחד בתוך העיר, מעניינת אותם היכרות, עשייה, מעניין אותם לקדם את התחום. נבנתה קבוצה של 20 משתתפים שיכלו להתחייב לכל התהליך. תהליך של ארבעה חודשים, מפגשים מאוד אינטנסיביים. חלק גדול מתוך העבודה הזאת זה בעצם איזושהי עבודה עצמית שאנשים עושים סביב סטריאוטיפים, דעות קדומות, קיבעונות זהותיים שיש לנו. בתוך התהליכים שלנו, אנו משלבים פרקטיקה שאנו קוראים לה – תרבות כנכס. באמת מתוך תפיסה שכל תרבות, כל מי שנמצא פה אפילו בחדר שלנו מביא איתו ידע. בואו נתן מקום לידע הזהותי, התרבותי, זה ידע עשיר שבסופו של דבר אם נסתכל רגע על איך אנו מקבלים החלטות בחיים, על איך בסוף מתנהלים החיים בקהילה, הם מתנהלים מתוך הידע הזהותי. ממה שלמדנו בבית, ממה שגדלנו, מהסיפורים של סבתא וסבא שלנו, וזה ידע שהוא מאוד מאוד חשוב והרבה פעמים אנו לא נותנים לו מקום. ואז נוצרת תחושה של ידע גבוה וידע נמוך";

"אני אספר קצת על התהליך שאנו עשינו באגף חברה בקהילה הקיבוצית. בעצם אנו עשינו תהליך גם של איזושהו בירור זהותי שמשפיע על הקיבוצים וההתנהלות שלהם: בעצם אחת לכמה שנים מכנסים את חברי וחברות הקיבוצים ואת המנהיגות, ובאמת במהלך השנים עשו הרבה עבודה של מפגשים רחבים, לברר מה זה אומר להם להיות קיבוץ, מה המשמעות של זה, מה המשמעות עבור החברים, המנהלים. ולקחנו את כל התוכן הזה, וממש מיסדנו מסמך עם שבעה ערכים מובילים, שאחרי שהוא נערך, הוא בעצם עבר מפגשים חוזרים לרוב עם ממלאי תפקידים בקיבוצים, בשביל לברר באמת שזה עומד בהלימה למה שהם מרגישים שקורה היום ומחובר לשטח. באמת הפידבקים היו מעולים, ועדיין מעולים, והוא משמש היום כמסמך בסיס לקבלת החלטות עקרוניות, כאיזושהו בסיס ערכי."

^x אנשי המקצוע שהשתתפו בשולחנות העגולים ציינו בהקשר זה את הצורך בטריגר, בגורם או אינטרס משותף המאחד את חברי הקהילה לפעולה:

"קחו את הביטחון האישי – שעלה מאוד חזק בלוד בחודשיים האחרונים, אנחנו עובדים פה כולם, כולנו ביחד כאנשים, ואז זה מייצר שיתופי פעולה שעוזרים בעצם לקחת נושא ולהצליח לעבוד אתו. אז אני אומר שהטריגר לשותף פעולה בין חלקים

שונים של אותה קהילה, זה בעיני משהו מאוד משמעותי. זה יכול להיות טריגר בספי, זה יכול להיות טריגר של מלחמה משותפת או מאבק משותף לטובת משהו כזה, וזה חייב להיות קשור בהרבה מאוד שיח ודיבור משותפים. זה לא רק מאבקים, וזה לא רק תקציבים זה גם יכולת פשוט לדעת לדבר".

"בחריש, ביה"ס הפך להיות סוג של הרווחה העירונית. התלמידים והמורים הקימו **קרן ערבות הדדית** שבתוך המציאות של הקורונה, אספו תרומות או מצרכים מאנשים תושבי האזור או העיר, וחילקו אותם למיפוי צרכים שהם עשו עם התושבים. זאת אומרת, כל הבתים כמעט בחריש – נמצאים בביה"ס הזה, אז היכולת של בית הספר בשכונה, בקהילה, להיות מסגרת שכולם מרגישים חלק ממנה, שם מחנכים את הילדים, מכירים אחד את השני, יש בסיס להיכרות ומוטיבציה שדרכה אפשר להיפגש."

דרך אחרת לייצר סולידריות, היא "לחגוג" אותה, כפי שסיפרו על כך אנשי המקצוע מירושלים שהשתתפו בשולחנות העגולים:

"בקהילה יש מה שאנחנו קוראים לו היום בירושלים: **"מענטשיות"**, מלשון המילה מענטש. זה מין גדלות נפש, אצילות נפש. זו אותה תופעה בה **מתחיל להיות לי אכפת ממך, האינטרסים שלך – מעניינים אותי**. אני הרבה פעמים משתמש בדוגמה של זוג זקנים שגרים בבית משותף עם זוג צעיר עם ילדים רעשנים ממול, והם שונאים את זה כי הם רצו בין שתיים לארבע לישון וזה לא עובד. אבל הם אנשים טובים, אז הם סובלניים. זה שלב ראשון. אבל אחרי חודשיים הם מתחילים כבר לדבר, ואז כשהאישה עם הילדים מתחילה לעלות במדרגות, האישה הזקנה הזאת שבגללה לא ישנה בין שתיים לארבע, יוצאת ועוזרת לה לעלות במדרגות. ואין בזה הגיון, זו פשוט תופעה אנושית. ובקהילות, ה"מענטשיות" הזו פשוט קורית. אם ניקח את קריית יובל בירושלים כדוגמה, החילונים בשכונה שמתים שהחרדים יעזבו את השכונה – פתאום מבינים שאי אפשר להגיד לילדים חרדים לנסוע 10 ק"מ לגן, צריך לדאוג לגן לילדים האלה, אפילו שהם היו שמחים שהם בכלל לא יגורו בשכונה, אז זאת המענטשיות. שאכפת לי מהשכן".

^{xi} פעילים חברתיים מספרים על הכוח והעצמה שנותנת להם הקהילה:

"הקהילה נותנת תמיכה, חום ושייכות וזה אחד התפקידים המרכזיים שלה."

"כשהגעתי לקהילה לא ידעתי מה זו קהילה ומה זו קבוצה. לא נולדתי עם הנכות, זה קרה לי. הייתי סגור ומתבייש, ובזכות הקהילה הראיתי לעצמי ולסביבה שהמוגבלות היא לא כל מה שאני. ואני רואה את זה (את התהליך קורה) כשעוד אנשים מתגייסים לקבוצה."

"זה נכון, זה לא עניין של הכסף. זה להתחבר לקהילה. אנחנו גם מדריכים ילדים ללא מוגבלות, איך להתנהג עם ילדים בעלי מוגבלות. אני גאה בקהילה שלנו."

"הרבה אנשים שפעילים בקבוצה מחזיקים כמה כובעים. אני ביישוב כבר 18 שנה, אבל רק בשלוש השנים האחרונות אני יכולה להגדיר את עצמי כשייכת לקהילה, בזכות העבודה הקהילתית הזו... כעובדת קהילתית, הקהילה תורמת לי מוטיבציה והמשכיות. כל עוד הקבוצה ממשיכה בתהליך, היא מיטיבה עבורי."

"המון שנים מתנדב במועדון חולי סרטן בבאר שבע. בגלל הקורונה נסגר המועדון ובאפ-שישים מצאתי משמעות חדשה. להתנדב תורם לי לא פחות מאשר אני תורם לאחרים."

"יש המון קשרים אישיים שמתפתחים גם בתוך הקהילה אך גם מול אותם אנשים שהקהילה מסייעת להם. זה מייצר המון תחושת סיפוק."

"יש מקום ומשמעות לפרט בתוך קהילה."

xii ואכן, בדיונים שהתקיימו בשולחנות העגולים העלו אנשי המקצוע שהשתתפו חששות מפני מקרים שבהם לא נעשים מאמצים לגישור בין אוכלוסיות שונות:

"כשאנחנו מדברים על קהילה, חלק מהאנשים מודרים באופן טבעי, באופן אינהרנטי. וכשאנחנו מדברים על קהילה זה לפתוח כמה שיותר את ההזדמנות מתוך הראיה של גיוון."

ולהלן סיפורים, שסופרו על ידי אנשי המקצוע שהשתתפו בדיונים בשולחנות העגולים, הממחישים הלכה למעשה תהליכים של יצירת קשרים מגשרים בין חברי קהילה שונים, ועל התועלות הנלוות להם:

"היו אנשים בקבוצה שפעם ראשונה שמעו על סיפור עליית יוצאי אתיופיה; אנשים שפעם ראשונה הכירו חסיד גור לצורך העניין. אנשים שפעם ראשונה פגשו ורקמו קשרים של חברות עם אנשים מתרבות אחרת ואנשים שחיים לידם, יכולים לגור לידם. בבניין, הם יכולים לפגוש אותם בקופ"ח, בתור לבנק, בקניות, אבל לא בעצם הכירו."

וההיכרות הזאת היא חשובה, ואנו יודעים כמה הקשרים האלה הם קשרים משמעותיים בתוך קהילה מיטיבה. מה שאני חושבת שקרה בבית שמש, זה לייצר פתאום איזושהי קבוצה שיש לה מטרה משותפת ויש לה פתאום איזושהו סיפור משותף, ופתאום מזהים ערכים משותפים. נוצרה שם רמה מאוד מאוד גבוהה של שותפות, של פתיחות, של אמון. אחד הדברים שאני מאוד זיהיתי בקבוצה כזאת, שהיא קבוצה שהיא חוצה מגזרים וקהילות, זה היכולת **לפתח הון חברתי, הון מגשר**. אם זה בחור חרדי שסיפר בכאב על הקושי שלו להתקבל למקומות עבודה על אף יש לו הכשרה שמתאימה להייטק, ובקבוצה אחרת שהייתי בגבעה הצרפתית ישבו שם 2 חילונים שעובדים בהייטק, וסיפרו איך הם עזרו לו להגיע לראיונות עבודה";

"חשבתי על זה כשילדתי ילד ראשון בגיל יחסית מבוגר, הגיעה אלי משהי הביתה... ואמרה בואי תצטרפי **לתכנית ההורים**, אני המדריכה של השכונה. זו תכנית שעוזרת לאימהות חדשות לגדל את הילדים. אני הסתכלתי עליה אמרתי לה: 'נורא נחמד שיש תכנית כזאת, אבל אני בעלת תואר שני באוניברסיטה ואמנם אני גרה בשכונה אבל בטח התכנית לא מתכוונת אלי'. היא אמרה: 'היא מתכוונת אלייך ועוד איך, התכנית היא על בסיס שכונתי ואת גרה בשכונה אז בואי'. אז אני והסנוביות שלי הלכתי. ושלושה סיפורים קצרים מתוך זה: א. עבור הילד שלי למדתי המון מתכנית הורים, הדרכת הורים... - וזה ריגש אותי... והסיפורון הנוסף הוא שהתיידדתי כמובן עם חלק מהנשים בקבוצה כמו שקורה בשלב הזה של גידול ילדים. ואחת הנשים, כשחיפשתי מזכירה לעבודה לא רחוקה מהשכונה ומאוד התקשיתי, כי מי רצה לעבוד במקום שלא קל להגיע אליו, בדיוק מצאתי משהי מהקבוצה הזו ועבדנו יחד שלוש שנים. אז אני מביאה את הסיפור הזה כי יש בו רכיבים גם של **מגורים בתמהיל רמות הכנסה** שזו סוגיה שאנחנו פחות עוסקים בה בישראל, גם בגלל המבנה הציבורי שבו נפגשנו – שאפשר לנו להיפגש וגם בגלל התכנית שבכלל פתחה את הדלת באופן מילולי והכניסה אותי לחיי השכונה";

"אני גדלתי בכוכב יאיר. אנחנו קהילה מעורבת של דתיים לאומיים וחילונים, כשהדתיים הלאומיים הם גם על ספקטרום מאוד רחב. ומלכתחילה כשהחליטו לתכנן את הישוב תכננו שבתי הספר היסודיים יוקמו באותו מתחם ושהיו הפסקות משותפות – כדי שהילדים יוכלו להכיר, כל החוגים משותפים, בני עקיבא והצופים הם אחד ליד השני. ונוצר מצב שבמקום הפרדה עקב אמונות שונות – נוצר ממש

חיבור בין הרבה מהחברים. עד היום, הישוב כבר בן 37, כל הפעילויות של הקהילה נעשה על ידי כנפיים של קרמבו, צופים ובני עקיבא - שלושת תנועות הנוער מובילות את כל העשייה אל מול קהילת בני הנוער ותמיד ביחד. זו דוגמא לאיך מחברים בין קבוצות שונות בתוך קהילה";

"בעכו פועלות שלוש קהילות נסיבתיות שקשורות למועצה. יש שם קהילה מאוד גדולה של דרוור ישראל, קיבוץ מחנכים מאוד גדול, יש שם גרעין תורני מאוד גדול ויש שם קהילה יחסית צעירה של תנועת הבוגרים של בני עקיבא שעובדת על הצעירים יותר. שלוש הקבוצות לא ממש היו מחוברים אחד לשני, וסביב הקורונה... כשהתחיל כל הסיפור של חבילות מזון, וצריך ממש לדאוג ברמה אישית לאנשים, אז נוצר שם חיבור ושיתוף פעולה מאוד מיוחד שהצליח לרתום גם את הפעילים של הקהילות השונות וגם את המעגלים השונים שנמצאים איתם לטובת איזושהי עשייה ודאגה לאנשים שחיים שם בעיר. וצרכים את העזרה כשהיתרון הגדול בסיפור היה העובדה שאתה שכן של מישהו, שאתה גר אתו, שאתה נמצא אתו ואתה חלק ממנו. ובמובן הזה התמיכה הייתה לא כאיזושהו פרויקט שבאים מבחוץ אלא משהו שקורה מבפנים. מצליחים לחבר בין אנשים שיכולים להיות מאוד שונים אחד מהשני, בין דורות שונים של אנשים, של גילאים שונים, שזה לדעתי חלק מהסיפור הזה של קהילה, וגם במובן הזה של קהילה שיוזעת לראות את הצרכים שיש לה מתחת לאף. בהמשך נפתחו שם קבוצות לזקנים. פרויקט שאנחנו קוראים לו: חברותא שקוראים לזה כזה בחצי חיוך: תנועת נוער של זקנים, כשהרעיון כאן הוא לא קבוצת למידה, או תמיכה או חוג למשהו. אלא ממש קבוצה חברתית שיש להם משימה והם בונים לעצמם את המשימות החברתיות שלהם, ודואגים לאנשים האחרים, לקהילה, לשכונה ולמקומות האלה."

^{xiii} פעילים חברתיים מספרים על פעילות של חברי הקהילה למען חיבור בין קבוצות אוכלוסייה שונות בתוך הקהילה:

"שכונה רב גונית אוכלוסייה מאוד שונה תרבותית. כל איש או אישה כיחיד מתקשר לכלל דרך חוט לא נראה. מה מקשר? עוזרים אחד לשני. תכניות שמטרתן להיטיב אחד עם השני. עזרה גם מבחינה תרבותית - לעזור נניח לאתיופים שעלו ארצה להסתגל תרבותית לחברה הישראלית. מנסים לגשר ולקשר בין כל התרבויות. אנחנו פעילים כל השנה, לא רק בעת צרה."

"הגענו למעלות מביתר עילית. היינו מעט משפחות והיום אנחנו הרבה, זה כבר הצלחה. הקמנו בית ספר, התחיל עם 17 ילדים רב גילאי והיום יש קרוב ל 180. זו הצלחה (לגדול). התפקיד שלנו להביא יכולות שלנו ולתת את הייחודיות והכוחות שלנו לקהילה במעלות. ההשתלבות שלנו זה הצלחה, גינה קהילתית בשכונה מעורבת. לקדם אינטרסים של כולם, לחיות בשלום - זו הצלחה של קהילה. לתת מקום ובמה לכולם. נציג מכל קהילה כדי לייצר שיח."

"הגבעה הצרפתית היא אחת השכונות בצפון ירושלים, 10,000 תושבים, ויש מגוון גדול. 20% חרדים 20% ערבים – מזרח ירושלים וצפון הארץ שבאו ללמוד, סמיכות לקמפוס ולבית החולים – סטודנטים ופוסט דוקטורנטים מכל מיני ארצות, קהילה קונסרבטיבית, דתיים לאומיים, חילונים, גילאים מגוונים – מבוגרים וצעירים, לרבות סטודנטים ומשפחות צעירות. מצד אחד מסתכלים עלינו כמו על קיבוץ עירוני, שבו כל מיני קהילות מצליחות לשמר את עצמן ולחיות בטוב, וגם כמו כל שכונה או עיר יש לנו אתגרים. זה מצריך מאתנו לשתף פעולה בין הקהילות השונות. תחת עיריית ירושלים יש מנהל קהילתי, ויש התארגנויות תושבים: הועד הירוק – עובדים לכך שהשכונה תהיה ירוקה ויפה. ועדה פיזית שדואגים לבניה. יש חיכוכים לעתים, אבל כשחושבים על השכונה עובדים יחד מול הגורמים הרלוונטיים."

השינויים הדמוגרפיים הביאו את הקהילות הלא-חרדיות לשאול – איך אנחנו מצליחים לשמור על התושבים בשכונה, ולשמר חיים טובים למרות השינויים הללו. מתוך זה התפתחה קהילתיות חזקה, למשל המון פעילויות משותפות – קמפינג משותף בנסיעה לטיוילים, ערבי קהילה, יום מים, ל"ג בעומר, מפגש של גני הילדים יחד והרבה אירועי תרבות וקהילה. הקמנו פאב קהילתי שמתחזקת אותו כמאתיים משפחות. נוצר מצב שבו אתה לא יכול לצאת מהבית בלי לראות מישהו שמתנדב. אני תושב, יו"ר בפועל של ועדת הביטחון, חבר פורום ניקיון עירוני, חבר הועד הירוק... כולם תורמים וזה מושך אחרים לעשייה ונתינה."

xiv ויש פעילים קהילתיים המדווחים על הקושי הרב הכרוך בחיבור בין קבוצות אוכלוסיה שונות בקהילה החולקת מרחב גיאוגרפי משותף:

"קהילות אחרות שמרגישות מאוימות על ידי קהילה שלי. לדוגמה קהילה חילונית וקהילה חרדית באותו מרחב גיאוגרפי."

^{xv} ויש פעילים חברתיים המספרים על השקעת מאמצים על מנת להביא למצב של שיתופי פעולה בין קבוצות אוכלוסיה שונות:

"יש לי אופק רחוק, כי אנחנו פה רק חמש שנים. הקהילה שלי מורכבת מגרעין משימתי, וקהילה שמתעטפת סביבה. אני רוצה לראות חיבורים יותר הדוקים בין שתי הקהילות האלו. אני היום באיזשהו תווך בין הקהילה בעיר של התושבים לבין גרעין של התנועה שהתיישב פה. להזמין תושבים למפגש, להדריך קבוצות מבוגרים וגמלאים, לאגד לקהילת קבוצות. ילדים – רק עכשיו מתחילים להתמודד עם הנושא – מוסדות חינוך, גנים, כל הנושא הזה לפתחנו עדיין. הקהילה מתפתחת, לנו מתחילים להיוולד ילדים. יש פה בינתיים שלושה תינוקות חדשים."

^{xvi} פעילים קהילתיים מספרים על הצורך לקדם אינטרסים משותפים כגורם מרכזי להבניית הקהילה ולשימורה לאורך זמן:

"במאבקים שקהילה שותפה בהם מחזק את החיבורים בין האנשים ומשפיעים על תחושה שיש כאן השפעה אמיתית על החיים. זה מחזק את תחושת השייכות. הצלחות מייצרות קהילה."

"יש התארגנות של אנשים מתוך רצון ומוטיבציה לעזור לנוער להשתפר."

"התפקיד שלי בא להשמיע קול צעיר, יש בי ביקורת על החברה ועל איך היא מתנהלת. אני פעילה משהו כמו 3-4 שנים במועצת הנשים בכפר, שהפעילות שלה התחילה על ידי יועצת מעמד האישה בכפר. כולנו (30 נשים יחד) מתנדבות במטרה לקדם את מעמד האישה בכפר ובכלל בחברה הדרוזית והערבית. אנחנו עוסקות בעיקר בהעלאת מודעות בכל הקשור לסוגיות הקשורות לנשים ולזכויות של הנשים והילדים בחברה. אנחנו רוצות להשמיע את הקול הזה, ולמרות שאנחנו חברה אחת יש בנו הרבה קבוצות – תסביך שבין חברה מסורתית למודרנית. אנחנו במקום מאד מודרני – הצעירים יוצאים ללמוד וכשהם חוזרים לכפר זה לא תואם את הציפיות שלהם מאיך שהם רוצים לחיות. יש הרבה פערים בין מה שהייתי רוצה לבין מה שבאמת קיים בכפר, ואני מייצגת את רוב הצעירים שחזרו לכפר."

ויש מי שהציע כיצד להתמודד עם קונפליקטים בין קבוצות אוכלוסייה שונות, למשל בשכונה מעורבת בעיר ירושלים:

"הרעיון הוא לתת לכל קהילה את המקום שלה בלי לפגוע בציבורים האחרים."

^{xvii} פעילים חברתיים סיפרו על הצורך להתאחד ולשתף פעולה לטובת השגת מטרות משותפות, אך גם על הקשיים העולים בדרך, הוויכוחים והקונפליקטים הבלתי נמנעים. הפעילים סיפרו גם על מנגנונים שעזרו להם להתגבר על הקשיים:

"הצטרפתי לקבוצת הפעילים של... כי הרגשנו שיש חוסר בעבודה קהילתית. אנחנו מתנדבות כל אחת לבד, אבל גיבוש ביחד עם עוד מתנדבים תרם לנו."

"היה צורך גדול לאסוף את כל הפעילים והמתנדבים בכפר בקבוצה אחד שיהיה לה יותר כוח."

"קבוצת הרווקים והרווקות בירושלים היא של שווים בין שווים, היא לא ממוסדת. נולדה מצורך משותף של צעירים וצעירות רווקים "לעשות שבת" בחברה הדתית. לדעת שיש מקום שאתה מוזמן אליו, שאתה רצוי בו. הקושי הוא שגם כשהסטטוס שלך משתנה, אתה צריך להמשיך לתחזק את הקבוצה ויש אילוצים ששמים משקל על הקבוצה; אני היום נשואה עם שני ילדים ושעות הפנאי שלי השתנו, אבל הקבוצה ממשיכה להיות מותאמת קודם כל לצרכי הרווקים. עושים תיעדוף: צרכים של רווקים קודם, למרות שיש גם נשואים."

"כשכל אחד רוצה לקדם את הדברים מנקודת המבט שלו, זה יוצר קושי. אבל כשמודעים לכך שיש הרבה דעות, אנחנו רואים את הצד אחד של השני בלי להסכים בהכרח. היו הרבה נקודות שאמרתי: מה אני עושה פה? יש קושי, יש לפעמים ריבים. אצלנו היה קושי כשהיו גם גברים בקבוצה והדעה של האישה לא יכלה להיות מעל הדעה של הגבר בגלל אגו."

"כל קבוצה, עד שהיא תתהווה, היא צריכה לעבור קונפליקטים ומשברים, זה חלק מבלתי נפרד מגיבוש המטרות המשותפות. זה משהו חיובי שנותן גיוון. יכול להיות שיהיו מי שיפרשו, אבל מי שיש לו אמונה ומודעות לתהליך, נשאר."

^{xviii} וכפי שעלה על ידי אנשי המקצוע שהשתתפו בשולחנות העגולים:

"קהילה מיטיבה בעיניי, זו קהילה שמסוגלת להתארגן בזמן חירום, להתגייס לעזור לתושביה, מה שנקרא, ולהתאושש מהמשבר כמה שיותר מהר, ואולי אפילו לצמוח ממנו. במובן הזה מהי קהילה מיטיבה בעיניי - זה חוסן. אני רוצה להוסיף גם למילה - חוסן איתנות. איתנות קהילתית מדברת על היכולת שלי גם בזמן שגרה להיות מגויס,

לסייע, לקדם מהלכים, חוסן קהילתי - בזמן משבר, איך אנחנו יכולים להתארגן ולעזור במה שנקרא סולידריות וערבות הדדית. ועכשיו רואים את זה מאוד יפה."

^{xix} כך סיפרו פעילים קהילתיים על היכולת להוביל שינוי בקהילה שלהם:

"הקהילה הנגישה התפתחה מתוך צורך, אני כמי שמרותק לכיסא גלגלים.. שגם אנחנו נרגיש אני ושכמוני, שיש לנו חיים. נפגשנו, והתחלנו לצאת לשטח ולפתח פתרונות. הקהילה הייתה קיימת אבל לא פעילה. אני מחזיק את הקהילה ארבע וחצי שנים כראש הצוות. היום אני בקורס שינוי מדיניות... צריך יזם, צריך כוח ולהמשיך בלי לוותר. בזכות הקהילה שלנו מקומות רבים ברהט הפכו נגישים."

מורה לחינוך מיוחד: "רציתי שהיישוב יהיה כמו שאר הכפרים. התארגנו הבחורות והקצנו מועדון לנשים, התחלנו ללמד אנשים אנלפבטים. חשבנו על עמותה לנשים, התחלנו לארגן עבודה לנשים שיושבות בבית. ככה התחלתי את החיים הקהילתיים שלי. אני מלמדת ואחר צהריים אני גם עובדת עם הקהילה. מלמדת ילדים חלשים בעלי צרכים מיוחדים ומארגנת הרבה דברים בחברה פה."

"מה שמייצר קהילה טובה זה שכל פרט יודע את התפקוד שלו בתוך המכלול. קהילה צריכה משימה כדי להתכוונן אליה, יעד. לאו דווקא מלחמה או 'מגיע לי'."

"מה שמאפשר קהילה זה מתן מענה לצרכים של אותה קהילה. ככל שתהיה נרחבת יותר יהיה קשה יותר לתת מענה לכולם. צריך להיות אולי ממוקדים בתוכה."

"רק באמצעות קהילה אנו מצליחים להשיג דברים עבור הפרט. הפרט לא מסוגל לרוב להשיג אותם דברים בעצמו לבד."

^{xx} פעילים בקהילה מספרים כיצד הפעילות בקהילה כשלעצמה מעצימה את חבריה:

"אנשים באמצעות קהילה מגלים אילו כוחות יש בהם. פתאום הם מוצאים בעצמם כישורים שלא ידעו עליהם. הם מבינים כמה הם יכולים להיות משמעותיים לקהילה ולא רק לעצמם."

^{xxi} והנה סיפור שהעלה אחד מאנשי המקצוע שהשתתף בדיונים של השולחנות העגולים המספר על תהליכי העצמה, פיתוח מסוגלות ושליטה פנימית של נשים פלסטינאיות הגרות במז. ירושלים:

"אני רוצה להשתמש בדוגמה שמבחינתי היא סוג של נס והיא נקראת: רשת מיני אקטיב – זאת קהילה של נשים במז. ירושלים, שאני חייב להגיד שלא הקמנו אותה, היא קמה מעצמה... זה בעצם התחיל מסדנה שנקראת מיני אקטיב, כשאספנו את הנשים לסדנאות של 4-5 פגישות, הן סרבו ללכת אחרי הפגישה האחרונה והקימו רשת, כמעט בניגוד לרצוננו של נשים ממז. ירושלים, מדובר היום על 1,000 נשים. לפני 3-4 שנים נפגשתי עם 15 רכזות מתנדבות של מיני אקטיב ברחבי מז. ירושלים כל אחת בשכונה אחרת, הן רצו להתעסק בזבל, ואני הסברתי להן שזה נושא לא טוב ולא כדאי להן להיכנס לזה, והן החליטו בכל זאת להיכנס לנושא הזבל... ועם זה התחילה המהפכה... אז בלא להפריע להן שהן מחליטות לקחת Ownership על כל התהליכים שלהן... ואם דיברנו על מוביליות אני חושב שאחת הדוגמאות המרתקות פה זה איך הן הצליחו לשנות את מעמדן בחברה במז. ירושלים: אותן נשים, ממקום שבו הן נחשבות אלה שצריכות לחכות שהגברים יפתרו בעיות, למצב שהיום רואים ברשתות של מז. ירושלים שאיזה גבר מתחיל לכתוב על איזו בעיה ברחוב, ואומר: 'אולי יש מישהו שמכיר את האישה של מיני אקטיב שיכולה להתקשר לעירייה לפתוח את זה?' ואתה רואה את כל הדינמיקה שכונה אחר שכונה שבה דברים קורים. כל זה שיפר משמעותית את איכות החיים של מז. ירושלים אגב, גם במערבה. אחד הדברים המרתקים בסיפור הזה, זה שלפני כמה שנים הם עלו על הנושא הזה של זבל במז. העיר, והמהפך שהן עשו במז. העיר הפך להיות לקהילה אחרת שאנחנו קוראים לה: 'הנסיך הקטן', של אקטיביסטיים ירושלמים שעוסקים בניקיון. שהיום האג'נדה העיקרית של ראש העיר ירושלים זה לדאוג שירושלים תהיה נקיה. ומי שהתחילו את זה, אלו נשים ממז. ח ירושלים – שאפילו לא מצביעות לעירייה."

מצטרפת לזה עדות של פעילה קהילתית, המספרת פעילות מעצימה נשים בכפר בדווי בנגב:

"בהתחלה המטרה שלנו הייתה לקדם את הנשים בייחוד. אנחנו מאמינות שאישה היא הבסיס של החברה. ואת האמת הצלחנו הרבה עם הנשים. הקמנו עמותות ומקומות עבודה וכו'. הקמנו מקום של רקמה, לאישה הערבית יש יד למלאכת רקמה. לקחנו את זה ומינפנו את זה. יש מרכז מבקרים ואנחנו שולחים גם לחו"ל. הצלחנו לקדם הרבה נשים בלימודים - בנות שייכנסו לאוניברסיטה שיכנסו למכללות. היום אנחנו מרגישות את האפקט של מה שעשינו. יש הבדל בין מה שהיה לפני ומה שעכשיו. בהתחלה עבדנו רק בלכיע, ומשם יצאנו לכפרים אחרים קרובים. להפוך את מה שקרה אצלנו לדוגמא."

xxii להלן עדות של פעילה שפרשה מהוראה, ומשתמשת בידע וביכולות שלה על מנת לקדם בהתנדבות את הקהילה בה היא חיה:

פרשה מהוראה אחרי 37 שנים. היתה רכזת חברתית בבית הספר ומאז שפרשה החליטה לצאת לשטח לתת את התרומה לשכונה: "יצרנו קבוצה של פעילות, בנינו אותה כמו שבונים מועצת תלמידים והתחלקנו. ישבנו דנו מה הצרכים של האזור ובהתאם לכך פעלנו. אני פעלתי בצורה מעט אחרת כי השתדלתי לתת מענה לכל הגילאים, הרבדים - ילדים הורים ומבוגרים. הסתעף לכל הגילאים והתושבים. עד כדי כך שהשכונה שלנו התפרסה ויצרנו קשר עם שכונות נוספות וכל העיר."

xxiii אנשי המקצוע שהשתתפו בדיוני השולחנות העגולים סיפרו על תהליכי הכשרה סדורים של פעילים קהילתיים:

"מתן הזדמנות לכל התושבים להיות שותפים בחיים הקהילתיים, ומתן הכשרה, ממש הכשרה לכמה שיותר תושבים, לבנייה שלהם כקבוצה של פעילים קהילתיים, של מנהיגים מקומיים, וגם כל הנושא כמובן של דמוקרטיזציה שזה אחד העקרונות שלנו. גם הנושא של לחזק את היכולת שלהם להשמיע את הקול שלהם ולפעול";

"בכפר בדואי לא מוכר, הנקרא אל זרנוק פועל ארגון אג'יק - ארגון משותף בדואי-יהודי - שעובד עם החברה הבדואית... ב-אג'יק, הפעילו כמה תכניות בכפר הזה. ובשנה האחרונה התחיל תהליך של עבודה עם קרן שחף על הקמה של קבוצה משימתית בעצם ובניית קהילה משימתית, שהם בעצם יתחילו להיות איזשהו ראש חץ כזה של התארגנות של כל הכפר, או ליתר דיוק כל החלק של המשפחה הזו בכפר... הקבוצה היא מעורבת של נשים וגברים. עובדים במקביל על הנחיה של קבוצת חוסן רק של נשים, אבל חלקן חברות גם בקבוצה של הקהילה המשימתית וגם בצוות החוסן... אני פחות עובדת בכפר עצמו כי אנו מאוד מקפידים באג'יק שהעבודה בשטח תהיה של אנשים מתוך החברה הבדואית כדי שהשפה גם המדוברת וגם התרבותית תהיה מוכרת וגם כחלק מבניית מנהיגות ואנשי מקצוע מתוך החברה. אז בעצם יש רכז ורכזת. אנו משלבים גם ש-2 סטודנטים לעבודה סוציאלית קהילתית שאני מדריכה. בחור ובחורה שהוא בדואי והיא יהודייה, הם בעצם מנחים את הקהילה המשימתית, כשהמטרות העיקריות של הקבוצה זה הקמת גן משחקים לילדים, ואיזשהו מערך העשרה ומערך חברתי לנשים. ועכשיו אנחנו עובדים איתם על כתיבת תכנית עבודה. לפני זה, הם התחילו מהפנטזיות

שלהם ולימדנו אותם לעשות תהליך של מיפוי של לדבר עם שאר אנשי הכפר, מה הם רוצים, מי רוצה מה, לעשות איזשהו מיפוי צרכים, ועכשיו מתחילים לעבוד על תכנית עבודה. זה באמת בתחילת הדרך. אני מקווה, הרעיון הוא להתקדם ולהקים עוד קהילות כאלה בכפרים נוספים";

"יש הרבה מרכיבים למה עושה קהילה חסונה, מיטיבה, מהניסיון שלי כעובדת קהילתית 10 שנים בתל אביב, הבסיס, באמת הבסיס, וזה גם שהופך אותה לברת קיימא מבחינתי, זה מתן כלים ומיומנויות לקבוצת תושבים משמעותית."

"גל ראשון של קורונה, קיבלנו החלטה להיכנס לג'סר א-זרקא. הייתה במקום שני באחוזי התחלואה בחברה הערבית בישראל. ניסינו לתקשר עם הקהילה, עם נציגים מהקהילה, זה היה כמעט בלתי אפשרי. ובעצם בחרנו להביא את אחת מקבוצת המנהיגות שלנו בוואדי ערה מתוכנית מסר, לתוך ג'סר, כדי בעצם להרים את הפעילות. היה תקציב, ידענו מה רוצים לעשות, ותוך כדי התהליך התחלנו להתחבר. בעיקר צעירים בקהילה. ובעצם הם הצטרפו אלינו למהלך. אחרי שלושה חודשים ג'סר יצאה ממפת התחלואה... ועד היום שומרת על עצמה כיישוב ירוק. בתוך התהליך הזה הבנו שפעילים זה חשוב, אבל אם לא נותנים להם כלים להוביל תהליכים, לשינוי, ליצירת שותפויות בתוך הישוב, מאוד מאוד מסובך לעשות, בטח בישובים מוחלשים. ובעצם אנחנו עכשיו בשיתוף פעולה, עם ג'וינט אשלים, אנו הולכים עכשיו את השלב השני להביא תכנית הכשרה של מנהיגות בני מקום בדרגי צעירה וביניים בתוך ג'סר כדי באמת לתת תשתית להתמודדות ולסיוע לרשות המקומית, גם בשגרה אבל בטח בחירום הבא. אז זה בקצרה. ההיבט של הסיפור של המנהיגות."

xxiv ולהלן עדויות של אנשי קהילה על התארגנויות מקומיות של מתנדבים, ועל תהליכי למידה כיצד לגבש כוחות סיוע קהילתיים מקומיים:

עובדת סוציאלית קהילתית ביפיע: "יש לנו קבוצת 20 פעילים שהיא בהתחלת דרכה. סיימנו קורס פעילים ונכנסנו לקורונה. הקבוצה התחילה לפעול בזמן חירום."

פעיל בקהילה נגישה ברהט דרך הרווחה: "לאנשים עם צרכים מיוחדים. התפקיד שלי לשמח ילדים עם צרכים מיוחדים, לעשות להם פעילויות. אנחנו 20 איש בקהילה נגישה."

פעיל מכפר אל זרנוק, כפר לא מוכר בנגב: "אני מתנדב בצוות החירום שיש בו כ-20 מתנדבים, חובשים ורופאים. אנחנו עוזרים לתושבים כאן שאין להם כמעט כלום. במשבר הקורונה שיתפנו פעולה עם הרשויות, משרד הרווחה, והבריאות, פיקוד העורף לגבי החיסונים."

"התחלתי לעבור ביישוב לפני שלוש שנים, התחברתי לפעילות ופעילים... ליוזמות. אחרי שנתיים התגבשה קבוצת הפעילים והזמנתי אותם לקורס הכשרת פעילים. למדנו מה זה קהילות, עבדנו יחד על מטרות וחזון עתידי לקבוצה, עברנו תהליך מובנה ובסופו החלטנו החלטות. המשבר: כשיצאנו מהקורס התחילה הקורונה ודברים הלכו לכיוונים אחרים... גיוס הפעילים חשוב גם כשיש מצב של חוסר משאבים אצל העובד הקהילתי."

"הקהילה התפתחה לפי הצורך של אנשים, אחרי כמה מקרי אסון. הצוות קיים חמש שנים. עשינו כמה קורסים. אם אין אני לי מי לי, אם אנחנו לא נגיש עזרה, אין מי שיעזור. היום יש גם צוות חירום של נשים, חובשות... והן שותפות איתנו בכל משימה."

חסרים לנו משאבים, ציוד, מקום לשבת בו. אבל אנחנו מתקדמים. אתה רואה את השינוי שעובר הכפר, כולם אומרים שצוות החירום תרם לכפר, רוצים להצטרף אליו ולהתנדב. זה אחד הדברים החיוביים והמשמחים."

"היו חסמים בהתחלה כי לא היו משאבים, רצינו להמשיך בפעילויות לכל הקהילה ובעצם מי שתמך בנו זה רק מחלקת רווחה תקציב מוגבל וצריך להתחלק למספר שכונות וכל שכונה מקבלת סכום מזערי. הרבה פעמים אנחנו מנסים בכוחות עצמנו לעשות דברים שהם בעירייה לא מבינים איך עשינו את זה. אנחנו השתמשנו במגביות קטנות, מתנדבים שיעשו ללא כסף, גבינו סכום זעום ויצרנו עוד פעילות. כשיש מעט משאבים זה קשה להניע פעילות שיוצרת קהילה."

הצלחה – יצרנו פעילות שמחולקת לגילאים שונים. אימהות צעירות פעילות עם ילדים קטנים, נשים מבוגרות, גברים ובנים. לקחתי נשים שנמצאות אצלנו מוכשרות מקצועית ושילבתי אותן בחוגים. המקום ניתן בחינם והן גובות סכום נמוך ביחס למקומות אחרים וזה מאפשר לילדים מהשכונה להצטרף (שכונה עם רקע כלכלי קשה)."

"אני שואפת ורוצה לקדם אותם בלימודים. אנחנו נמצאים באזור קשה בבני ברק אין להורים אפשרות לתת מענה לילדים לקדם אותם אם מתקשים. אם הייתי יכולה לתת שיעורים פרטיים או חוגים כדי שלא יסתובבו ללא מסגרת היינו יכולים להציל את הילדים אחכ שיוכלו להתמודד גם בכיתה, בטחון עצמי, חברויות. אם לא מצליחים בלימודים לתת להם איזשהם קביים שיעלה להם הביטחון העצמי. להצליח לאזן ככה לתת להם מקום לבטא את עצמם. שירגישו שהם שווים שיש להם בטחון עצמי. בטחון עצמי זה כלי לבנות חיים לעתיד. מצד אחד פריחה ורצון ושיתוף פעולה ולא תמיד יש משאבים לתת הלאה."

"הקהילה מייצרת גם תפקידים כמו ועדות, רכזים ועוד."

xxv להלן סיפור של פעיל חברתי המספר על המגבלות הכרוכות בפעולה קהילתית במגזר החרדי:

פעיל חברתי בתוך המגזר החרדי: "הייתי במחאת יוקר המחייה ומשם נשאבתי לפעילות פנים חרדית. יוזמה חרדית שקשורה לגיוס וככה נקשרתי ליוזמות נוספות. חבר בפורום שהקים ראובן גל של פעילים חרדיים המטרה לראות איך אפשר לעשות שינויים בתוך החברה החרדית. מתחת לפני השטח ולא מעל כי עוסקים בדברים רגישים. אנחנו חיים במבנה קהילתי והיכולת להזיז את הספינה יותר מוגבלת ואנחנו רוצים להתנהל בצורה חכמה, אנחנו קהילה שמרנית ולא פתוחה לשינויים."

"צריך לשים תמרור אזהרה בזהק שקהילה זה יכול להיות חרב פי פיות. התפתחות של קהילה טבעית וצריך אותה אבל צריך לשמור מצב שהגולם לא קם על יוצרו. במקום כוח של יחיד שמנו כוח של הרבה יחידים יחד ויש להם כוח שחוטא למטרה לשמה הוקמה."

xxvi להלן עדות של פעיל המספר על הצורך להיות פעיל תדיר בקהילה על מנת לשמור עליה משמעותית ורלוונטית:

"במחאה רואים איך קהילה מתפתחת באופן ויראלי. נניח מחאת יוקר המחיה. קמה קהילה של פעילים, קל בהתחלה לקיים אותה כי היא ויראלית ותוססת אחכ היא יכולה להישאר קפואה שנים. ולהתעורר מידי פעם. אם רוצים שתהיה חיה ונושמת ופעילה כל הזמן ולא רק טייטל - ליצור כל הזמן תוכן להיות דינאמיים לבחון צרכים משתנים. לכן הצורך בפעילים. אני חבר בקהילה אני מסכים להיות שייך אליה, אבל חייב להיות המשוגע לדבר."

xxvii פעיל חברתי מספר על הכוח של הקהילה לרתום אנשים לפעילות, ועל תהליכי העצמה:

"אני מדבר כחבר בגרעין התורני בלוד. הייתי בעבר המנהל אבל בתוך הגרעין אני רק אזרח פעיל היום. הקהילה שבה אני חי אני מגדיר אותה כמיטיבה, עבורנו ועבור העיר כולה. אחד הדברים המשמעותיים שעוזרים לה להצליח זה הפעילים שבתוכה. היכולת לגרום ליותר ויותר אנשים להיות משמעותיים זה אחד הגורמים המקדמים. ככל שהמערכת מצליחה לגרום למי שלא עובד בה, אלא כהתנדבות, פרויקט שלוקח על עצמו – זה מייצר לו תחושת משמעות ומשמעות למה שהוא עושה. קשה לבנאדם ללא מערכת לבוא לידי ביטוי, הרגשתי את זה גם על עצמי אפילו. לקחנו על עצמנו פתיחה של דירה לבעלי צמי"ד בקהילה, באמצעות התשתית של משרד הבריאות. נפגשנו עם הילדים, ליווי לתפילות ואירוח שלהם וכל מיני דברים. אבל יש גורם מאורגן שמסוגל להניע מהלך ואז אפשר להשתמש בכוחות של הקהילה כדי להניע דברים משמעותיים."

xxviii ולהלן עדויות של אנשי קהילה על התארגנויות מקומיות של מתנדבים, ועל תהליכי למידה כיצד לגבש כוחות סיוע קהילתיים מקומיים:

"אני מתנדבת 12 שנים, יש לי שתי קבוצות של נשים, אני יוזמת פעילויות ומנהיגה. בשבילי הקהילה היא כל מי שצריך עזרה, לא רק מי שבסביבה. אנחנו עוזרים ונותנים העצמה להרבה אנשים שצריכים אותנו, ובשבילי גם זו קהילה."

"תמיד יש מספר משוגעים שיובילו. לא כולם פועלים באותה האנרגיה. לא כולם רצים ביחד ובאותה המהירות. יש גם תחלופה בין המשוגעים לפעמים."

"מרגש לשמוע דווקא אותך, וזה כיף לשמוע אותך שמספרת על ההתנדבות שלך. אני מאד מתחבר לאמירה האחרונה שלה – כל קהילה חייבת משוגע-לדבר, מי שרואה את זה כמשימת חייו ולא משהו nice to have. בקהילה שלנו – קרה אותו הדבר. מי שהצליח לחבר סביבו ולגבש קבוצה שאומר שמהו יכול לקרות כאן אחרת. לתת לנו השראה. אלה אחד הגורמים הממריצים והמשמעותיים של קהילה בשלבי התחלה שלה."

xxix צורה אחרת של סינגור שבאה לידי ביטוי בעדויות שעלו בשולחנות העגולים היא השמעת הקול הייחודי של הקהילה, לצורך חיזוק מעמדם של חבריה:

"אצלי באולפן של הטלוויזיה החברתית שאני מנהל בירושלים, יש לי **קבוצות עם צרכים מיוחדים שיוצרים שינוי בתוך הקהילה של עצמם**, והם מציגים את עצמם בצורה אחרת מהסטיגמות או סטריאוטיפים לגבי הקבוצה. הם בעצם מציגים את עצמם כיוצרים, מספרים את הסיפור שלהם, וגם משנים בסביבה שלהם את הדימוי של עצמם. כרגע אני יכול לתת דוגמה שאנו עושים פרויקט משותף עם אקו"ם ישראל, שבו קבוצה שנקראת '**שווים במדים**', זו קבוצה של חבר'ה בני 18 פלוס מינוס שהצבא מקבל אותם כמתנדבים, יוצרים כרגע סיפורים אישיים על עצמם, איך הם הגיעו ואיך הם מתמודדים עם הסביבה."

^{xxx} בדיונים בשולחנות העגולים תאר אחד מאנשי המקצוע תהליך שבו עצם ההתארגנות והמפגשים חוללו תהליכים משמעותיים:

"הסיפור הזה של עוגנים, הם עושים סדר ומייצרים את המציאות הרבה פעמים זה אפילו מה שנקרא: fake it until you make it, זאת אומרת, אתה מתחיל לייצר את השגרות האלו שאתם אומרים, אנחנו נפגשים אחת לשבוע, אחת לחודש, והדבר הזה גם מייצר את הקשר, החיבור, היכולת לעשות דברים גדולים יותר. אז העניין של מבנים ושגרות הוא מאוד חשוב להבניה של קהילה מיטבית."

^{xxxi} אנשי המקצוע שהשתתפו בשולחנות העגולים ניסחו זאת כך:

"מה שיכול להיות מאוד מאוד משמעותי ביכולת להפוך קהילה למיטבית זה לדעת לעשות התערבות שהיא מדייקת את החיבור בין ה'bottom-up' ל'top-down'. זאת אומרת שידעת לייצר את מנופי השינוי שצומחים מלמטה ולדעת לחבר אותם נכון למעורבות של הממסד, בין אם זה הרשות המקומית, או תכניות ממשלתיות כאלה ואחרות."

"רצינו להקים שלוחה של בית-הספר קשת בירושלים, בשכונת בתלפיות מזרח – ארמון הנציב והצלחנו לחבור לבית-הספר הקיים בשכונה שהיו בו מעט מאוד נרשמים, בית-הספר החילוני היחיד. המנהלת מאוד התלהבה מהרעיון של קשת, למי שמכיר קשת בירושלים זה בית הספר הכי מבוקש, עם 120 נרשמים כל שנה, הוא נמצא בשכונת 'קטמונים' וכמעט אי אפשר להתקבל אליו. אז רצינו להקים שלוחה שתאפשר לעוד אנשים ללמוד בחינוך משלב בתור חילונים. ובאמת הרעיון הזה מאוד תפס וחברו אלינו עוד כמה משפחות שממש התלהבו, ובעצם אנחנו כקבוצת

תושבים התחלנו להניע את הרעיון הזה עם מנהלת בית הספר, לא כל כך התקדמנו עד שפנינו למנהל הקהילתי. וזה מאוד העלה את ערך הדירות בשכונה";

"אני הקמתי בית-ספר בשכונה חדשה וכשהילדים היו בכיתה ד' – הגענו לשלב של הצופים ואין שבט צופים בשכונה. הייתה פעילות של צופים אבל זה היה במקום רחוק, ההורים היו צריכים להסיע. הרבה הורים עובדים, כמובן זה לא היה בכלל אופציה. ולכן הרבה ילדים לא נשארו בצופים מעבר לפעילות קצרה של היכרות. ואז בעצם פנינו לצופים יחד עם הרשות, והקמנו בהתחלה שלוחה של הסניף שהיה קיים בתוך בית הספר. לא היה מבנה, אבל זה צמח וגדל כמו בית הספר כולו, הרשות כבר הקימה מבנה בתוך השכונה והם עברו לתוכו. אבל המקום הזה של להבין מה הקהילה צריכה, איזה חוסרים יש, ולנסות למצוא את הפתרונות כדי לקדם את זה, אני חושבת שזה משהו שמאוד השפיע על איכות החיים. וגם החלק בשנה הראשונה שאפילו עוד לא היה מבנה, הילדים היו מגיעים בחורף, והייתם רואים ערמה של נעליים בכניסה וכולם מגיעים עם נעלי בית כדי לא ללכלך את בית הספר אחרי המנקים, שיישאר נקי לילדים בבוקר. זה באמת היה משהו מאוד מיוחד בעיני, גם באווירה, גם באחריות, גם בחיבור שזה יצר אצל כולם";

"אני רוצה דווקא לתת דוגמה על מבצע עכשיו שקורה אצלנו בשכונת שרת בלוד היום, שלמעשה הקהילה, שזה פעילים קהילתיים בשכונת שרת התארגנו היום לעשות ביחד עם רכזת פרויקט שלנו, מבצע של חיסונים. של התחסנות של להגביר את ההתחסנות בשרת ובלוד שזו עיר אדומה. כמובן שקדם לזה הרבה מאוד תהליך של בניית פעילים וארגון פעילים ולמצוא את הפעילים, אבל הדוגמה שלי זה שפעילים באים ולמעשה באים ואומרים – חשוב לנו הנושא של התחסנות, הוא חשוב לבריאות של החברים בקהילה, של השכונה... ולמעשה מתארגנים פעילים ועושים היום מעבר מדלת לדלת, ומנסים לשכנע בעדינות, להגיד שזה חשוב בעיניהם שאנשים ייצאו להתחסן, ובמקביל גם דורשים. למעשה היה תהליך מקדים עם עיריית לוד שבאה ואמרה – בואו, תביאו עמדת התחסנות ניידת לשכונה. הייתה פעולה של התושבים כלפי הרשות והם הצליחו להביא באמת עמדת התחסנות ניידת, אז היום למעשה הם באים ועושים מדלת לדלת, והפנינג קהילתי לעידוד ההתחסנות אבל גם עשו את הפעולה המשלימה מול הרשות שתביאו את העמדה כדי שיהיה אפשר להתחסן בקלות. אז אני חושב שמהסיפור הזה אפשר ללמוד כל מיני דברים קשורים לקהילה מיטיבה. זה ממש קורה עכשיו";

"לעניות דעתי מה שיכול להיות מאוד מאוד משמעותי ביכולת להפוך קהילה למיטיבה זה לדעת לעשות התערבות שהיא מדייקת את החיבור בין ה"בוטום אפ" ל"טופ דאון". זאת אומרת שיודעת לייצר את מנופי השינוי שצומחים מלמטה ולדעת לחבר אותם נכון למעורבות של הממסד. בין אם זה הרשות המקומית, או תכניות ממשלתיות כאלה ואחרות, ולדעת לעשות את החיבור שהוא מאוד מאוד מתבקש, החיבור הרב תחומי הזה. כי בסוף הנושא הזה של קהילה הוא רב תחומי והחינוך חייבים להיות שותפים. ואנשי הסביבה חייבים להיות שותפים. ואנשי הבריאות חייבים להיות שותפים. וכשכל הדברים האלה מתאפשרים אז רואים תוצאות";

"אני התחתנתי בגיל 23, חברים שלי התחילו להתחתן בגיל 18, ופתאום התחלתי להבין שכל החברים שלי גם אלו שהיה להם כסף בתור רווקים, כל אלו שהיה להם התקשרו אלי כשלוש, ארבע, חמשה חודשים אחרי החתונה ושואלים יש לך 5,000 או 7,000 שקל להלוות? וכדי להחזיר אתה שומע שהם מתקשרים לחבר שיושב לידך בישיבה והפעם הם מעגלים את זה כבר אם יש לו 10,000 שקל להלוות להם. ונפל לי הפלאש והבנתי שמה שאני רוצה לעשות זה להקים את עמותת תבונה – **הכוונת הדור הצעיר במגזר החרדי לכלכלה ולהתחיל להפעיל סדנאות לכלכלה**. יצרנו קשר עם אנשי המקצוע, אמרו 'כן', חלק בפיל"ת, חלק ממשדד העבודה והרווחה, הצלחנו להגיע לברכתם של כל הרבנים המובילים במגזר החרדי לתכנית הזאת. התכנית שלנו פועלת היום בשני מישורים: האחד זה תכנית לפני היציאה לעבודה לאנשים שמתקשרים לסגור את החודש ויש עוד תכנית שנמצאת בפילוט ואנחנו מתכוונים להגדיל אותה בקרוב, זה נקרא **תכנית החתנים** – שותפים שם גם ג'וינט ישראל."

פעילים חברתיים העידו על הצורך בשיתופי פעולה בין הרשות המקומית לפעילים בקהילה על מנת לקדם את הקהילה: ^{xxxii}

"היזמה שלנו היא מנהלת של כל האוכלוסיות והמגזרים שמתכנסים פעם בחודש. .. כדי לקדם מוביליות צריך לקדם תשתיות חברתיות כמו קבלת החלטות מבוססת נתונים, שיתוף ציבור."

"ביפיע יש משאב גדול – אנשים שרוצים לעשות טוב לכפר שלהם. הבעיה היא איך לאסוף אותם ולתת להם כוח. מורים, מדריכי ספורט...לאנשים תמיד יש רעיונות מה לעשות אבל אין להם משאבים."

"אני לא בטוח מה ההבדל בין קהילה לקהילה מיטיבה. אני יכול לחשוב על זה יותר לעומק, אבל מה שעוד הופך קהילה למיטיבה, זה החיבור לרשות המקומית. לפעמים זה קורה דרך עובד קהילתי ואז זה בילט-אין, אבל כשיש קבוצות של אנשים שמצליחות פשוט ליצור משהו, וכשמצליח להיווצר קשר משמעותי עם השפעה הדדית.

לעתים קהילה נדרשת למשאבים ולכוח ולרשות, אבל יש מצבים שבהם הרשות יוצאת נשכרת מהקהילה, כשרשות מצליחה להטמיע בתוכה את התפיסה הקהילתית ולסייע לקהילות לצמוח מהשטח – זו הדדיות שמצמיחה את שני הצדדים.

חסמים: זה לא משהו שדיברנו עליו עד עכשיו, ואני חושב שאלה בדיוק שני צדדים של המטבע. יש מקומות שבהם הרשות היא חסם. כשהיא תופסת את הקהילה כגורם פוליטי מאיים. כי כשהקהילה חזקה היא באמת פוליטית – היא יכולה לגבש סביבה אנשים שלא דווקא תואמים את העמדה של הרשות או של ראש הרשות. כשהעירייה לא מצליחה לסייע לקהילה, היא לא צריכה לעשות הרבה כדי למעוך פעולה קהילתית. בבאר שבע הרווחנו ראש עיר עם גישה שאומר תפקידה של העירייה מול הקהילות הוא לא להפריע. זה דורש המון משאבים מהרשות, רק לא להפריע לקהילות לעשות את שלהן. הרשות יכולה להיות חסם בדיוק כמו שהיא יכולה להיות גורם ממנף."

"חלק מהדברים שהעירייה והמינהל עושים, בעזרתכם (עובדי הרשות המקומית) גם, זה לעודד יצירת מעגלי שיח, מעגלים משותפים בין הקהילות השונות. ככל שיותר אנשים מתתי הקהילות עובדים יחד, בין אם ב"לחיות יחד" או בדרכים אחרות זה מגשר על פערים ומאפשר שיח בין אישי ולא פוליטי או מעל לראש של כולם. תוכניות ממומנות שמחזקות שיח בין מגזרי שמאפשר לעודד ולפתח קהילות, כמי שהשתתף בתכנית נוצרו חיבורים וקשרים שמקדמים פעולות משותפות.

מהצד השני, בעיר כמו ירושלים, לעירייה או לרשות... צריך לעשות דברים בעדינות. שני החסמים הגדולים לגבעה הצרפתית הם חיכוכים על מבני ציבור, וכאן לדוגמה העירייה באידיאל צריכה לשרת את צרכי התושבים הקיימים, ולהבין לא להקים על חשבון צרכים של ציבור אחר. נגיד לא להקים גן חרדי במקום גן חילוני. ונדרש תכנון לטווח ארוך איך כל קהילה מקבלת את הצרכים שלה בלי שזה יבוא על חשבון של קבוצה אחרת. שנית זה נושא ההיסטוריה. בגבעה הצרפתית יש פליטי שכונות

שהתחרדו בעבר, ולכן יש חשש גדול מצדם על ההתחרדות. ואצל החרדים, יש רתיעה מכל נתינה למי שאינו חרדי. אם היה אפשר להתגבר על זה – דרך שיח, עבודה משותפת, ותכנון, האיום היה נשאר באוויר. בלי שזה נעשה על חשבונך."

פעילים חברתיים מספרים על דרכי התארגנות ופעולה שיטתית מול הרשות המקומית על מנת להשיג תוצאות לטובת הקהילה שבה הם חיים:

"אנחנו התארגנו כוועד והתחלנו לדלות מה הצרכים של אנשים בשכונה כדי שנוכל לבוא בצורה מסודרת יותר לממסד ולהגיד מה רוצים. בהתחלה היה קשה לא ידענו למי לפנות ואיך לדבר. לא היה ארגון גג. החלטנו לעשות מעין הרצאות. לקחת מישהו מקצועי ולבקש ממנו להגיד לנו מה לעשות כדי לפתור את הבעיות. הוועד היה מגוון באוכלוסיות ולאט קיבלנו תשובות על דברים בעייתיים. לדוגמא - שמו אצלנו מעון עולים. בעיה גדולה כי הכניסו המון אנשים למבנים של שיכון, קטנים מאוד. מצב סוציו אקונומי נמוך. כקבוצה היה לנו כוח ואמרנו לעירייה שאנחנו לא מוכנים שיביאו תוספות של עולים ומי שנשאר אין לו פתרון. ככה צברנו כוח מול העירייה. נעשינו חזקה. התחלנו להשיג דברים שלא היו במקומות אחרים. תקציבים למועדון נוער, מועדון נשים, נקיונות ואיכות סביבה. היה לנו כוח מול העירייה. גילינו שהכוח שלנו כקהילה נעוץ בהכנה שלנו לקראת הממסד. אם לא התכוננו מספיק לא ידעו איך לדרוש. איך דרשנו? למדנו שצריך לעשות סקר. לשאול את הציבור מה חסר? מוגבלים, מבוגרים, נגישות, פנאי. לאט לאט במשך השנים בנינו כאן קהילה מדהימה."

וכך תיאר פעיל חברתי עד כמה טיפוח "הדבק" הקהילתי, ותחושת השייכות חשובים לטיפוח קהילה משמעותית:

"עוד חסם משמעותי: יש נטייה לגופים עירוניים, מתנסים וכו' להתעסק בפעילות ולא ברוח, לא ברעיון המארגן, ואז תפקיד המתנס נתפס בשאלה כמה פעילות ערב / ילדים / אירועים יצרתי. כתושב אני לא רואה את התפקיד בתור תדאגו לי לפעילות ולאירועים, אלא לייצר את הערך מעבר, לעסוק ברוח. כשאני מדבר על קהילה – היא לא סך האירועים שהיא עושה, אלא השייכות, המקום שאנשים מקבלים, ויותר חשוב לי להיות פעיל במקום מאשר לקבל פעילות לילדים. החסם לפעמים הוא עודף הפעילות, ואתה מסתנוור ונמצא בעולם כזה. כשהשירותים ברמה גבוהה לעתים זה בא על חשבון קהילתיות כי אנשים ניזונים מזה. מתנסים הוא לא בית קולנוע."

xxxv להלן עדות של פעילה קהילתית על הקושי לקדם את הקהילה ומשימותיה ללא סיוע מהרשות המקומית:

"בשנות ה-90 היה יותר קל מהיום. היום יותר קשיים, התכנון של הכפר, חלוקה לאדמות שבטיות היום זה מקשה על העבודה. בשנות ה-90 רצינו להקים מועדון, מישהו תרם חלקת אדמה והקמנו, עשינו. היום אנחנו צריכים ללכת למנהל, יש בירוקרטיה, המוסדות מקשים על העבודה במקום לעזור לנו לקדם הם רק מקשים. לא יודעים היום למי לפנות וכו'. לקייה יש הרבה מקומות עבודה של נשים בתוך בתים פרטיים, לא המועצה ולא המנהל. היום יותר ממוסד ומוסדר ויש פחות מקום ליוזמות שטח. בזמנו היה הרבה תרומות והיום יש פחות. כסף קלוקל את בני האדם. בשנות ה-90 לקייה לא הייתה כפר מוכר. היום זה כפר מוכר וזה יותר קשה כי יש בירוקרטיה."

xxxvi להלן תפיסת השירות של עיריית בני ברק, לצורך המחשה של מנגנונים שפותחו ברשות המקומית לצורך מתן מענה לקהילות:

"עיריית בני ברק קיימה בשנים האחרונות תהליכים ארגוניים המכוונים לקידום השירות לתושבי העיר, לעסקים ולמבקרים בה. במסגרת זו נעשו ונעשים תהליכי שירות ביחידות העירייה השונות ונרכשו מערכות טכנולוגיות תומכות. בתהליך גיבוש התפיסה ביקשה העירייה לגבש ערכי שירות מחוברים לשטח, שיהוו רעיון מארגן ומחבר לתהליכים השונים, יהיו מחוברים לאפיוני הקהילה והעיר ויגדירו כיוונים פרקטיים לשיפור. ערכי השירות שנבחרו הם: מותאם, מכבד, יוזם. הערך הראשון בתפיסה מכון לצורך להתאים את השירותים לחברה החרדית, לעבור דרך התאמה הלכתית ורגישות למגוון הקהילות בעיר. יצירת חלופות למתן שירות מרחוק (כגון קיוסקים לשירות עצמי), ושיתוף הציבור ומנהיגיו בתהליכים עירוניים; הערך השני, מחזק את הצורך לרגישות והקשבה מלאה לכל פונה, למתן הרגשה ללקוח שמתאמצים בשבילו, ולבנית אמון; ואילו השלישי, 'יוזם' – מעודד לחשוב 'שני צעדים קדימה', להקים תשתיות שירות פרואקטיביות, ולא להסתפק במענה מגיב ראשוני בלבד. כאשר נותן השירות יכול כבר לצפות את הצורך הבא של הלקוח, הוא ייזום מתן מידע או פתרון מראש (לקוח מתוך: שירות ברשויות המקומיות – תפיסה ומתודולוגיה)."

xxxvii החממה החברתית בטכניון עומדת להציע מתודולוגיה למשרדי הממשלה כיצד להתקין פאנלים סולאריים באופן אשר ישלב את דיירי הדיור הציבורי כבעלי הגג והמוטבים. המטרה היא להגיע למודל כלכלי שבו כל הצדדים מרוויחים באמצעות התארגנות קהילתית.

xxxviii אחד השותפים לצוות המשימה הכלכלי סיפר על יוזמה להתקנת פאנלים סולאריים על גגות שפפיים (שטח פרטי פתוח) כדי להשתמש בהכנסה שתיווצר לטיפול בשטחים הפרטיים המשותפים בין המבנים.

השטחים הפרטיים הללו אינם מתוחזקים על ידי העירייה, ולרוב הם מוזנחים. רק אחרי שהעירייה התקינה פאנלים סולריים על גגות של מבני ציבור בשכונה, החלו גם התושבים לתת אמון ביוזמה.

xxxix והנה סיפורים שסיפרו אנשי המקצוע שהשתתפו בדיוני השולחנות העגולים על יזמות חברתית שהובילה ליצירת מקומות תעסוקה ופרנסה:

"יש תהליך מאוד מאוד מעניין שאג'יק הובילו שנקרא 'הורים כשותפים' ואני חושבת שזה תהליך שאפשר ללמוד ממנו לכיוון של מה אנו למדים מהצלחות וכו'. משום שזה תהליך שהחל בתוך קהילה, בתוך כפרים לא מוכרים, לכל הנושא של מסגרות חינוך טיפול, בתוך אזורים שאין בהם מסגרות חינוך טיפול מגילי לידה ועד גיל שלוש. עבודה עם הקהילה, עם מחנכות מתוך הקהילה, כשכל מחנכת מפעילה מסגרת חינוכית בבית שלה עם ההורים שאיתה בשבט בעצם, שהם הופכים להיות חלק ממי שנותן לה את התמיכה במהלך היום. ובסופו של דבר, וזה מה שלדעתי השוס הגדול בתהליך שנעשה שם, עם עבודה עם הקהילה וכו' וכו', בסופו של דבר הם קיבלו תעריף ממשד העבודה והרווחה והם הפכו להיות מסגרת מוכרת, שזה תהליך מרתק, הוא מובא במחקר";

"אז בעצם המרכזים לצדק חברתי זה מקומות פיזיים שיושבים ממש במרכז הערים, שלאורך השנה הם בעצם מזמינים את הציבור, את הקהל הרחב לקחת חלק בתוכניות הכשרה. סדר גודל של 10 מפגשים, שמתוכם יוצאים הרבה מאוד פרויקטים. אז אני אתן דוגמה מהמרכז שלנו ברחובות שבאמת עשה פעילויות מאוד מעניינות תוך כדי הגל האחרון של הקורונה: קבוצה אחת שמתעסקת בעסקים, היא יצאה לאיזשהו מיזם שנקרא 'שישי מקומי', היא לקחה על עצמה פרויקט של לאתר את מורי הדרך שמובטלים בשנה האחרונה, וביחד הם בנו מהלך של **סיורים בתוך העיר רחובות, שחלק מהסיורים זה גם המפגש בבתי עסק מקומיים**. ולמיזם הזה שהיה הצלחה אדירה, ועדיין הוא ממשיך בימי שישי, נרשמו גם הרבה מאוד אנשים (נרשמו לסיורים האלה, למעלה מאלף איש) וזה גם ייצר תעסוקה שגם המורי דרך הרוויחו ממנה, גם העסקים וכמובן לתחושת ההעצמה והחיבור לעיר."

^{xl} אחד השותפים לצוות המשימה הכלכלי סיפר על יוזמה במסגרת תפקידו הקודם בעמותת "גשר לעתיד" - "משרד החקלאות נתן תקציב להסבת בית-ספר יסודי שננטש באחד המושבים בעמק בית שאן למיזם תיירותי שמתמקד במורשת יהדות כורדיסטן (משם הגיעו מרבית תושבי הישוב). המשרד מימן כתיבה של תכנית עסקית ויועץ לליווי התהליך. מתפרסם מכרז לביצוע התכנית, אך איש מחברי המושב לא הגיש

הצעה. עמותת "גשר לעתיד" נכנסה לתהליך והציגה שאלה לתושבים: במה אתם גאים שהייתם רוצים שאחרים ידעו. הסתבר שילדי היישוב אינם מכירים את המורשת שלהם. וכך התחילו בפרויקט בו קבוצת הורים לימדה את ילדי היישוב אודות מורשת יהודי בורדיסטון, נפתח חוג ללימודי ארמית, ריקודים ומוזיקה. אחרי שנה וחצי במהלכם המושב זיהה במה הוא גאה וקידם זאת, קם יזם מתוך היישוב שלקח את הפרויקט על עצמו. מידת התמיכה מהקהילה הייתה גדולה - להקת ריקוד מקומית קמה מחדש, מבשלות ביתיות ביטלו ועזרו בתהליך האירוח והתוצאה הייתה פרויקט כלכלי רווחי עבור אנשים רבים בקהילה. כשהקהילה הייתה שותפה ברגש ובמעשה היא גם נהנתה מהפירות. היכולת לשאול את השאלה הראשונה, שאלת היסוד בנושא שייכות וזהות, שלא היה לה קשר לפיתוח כלכלי אך עמדה במהותו היא זו שעשתה את השינוי. הכול קשור להכול - זהות, כלכלה, סביבה, תשתיות וכו'."

^{xli} אחת הפרקטיקות המוכרות בתחום הכלכלה השיתופית, היא שימוש במטבע מקומי/קהילתי:

"מטבע מקומי" - הידוע גם כ"מטבע קהילתי", "קהילת סחר חליפין" או "אשראי קהילתי" - הוא מערכת חברתית וולונטרית נוספת של כלכלה אלטרנטיבית המוקמת בידי קבוצת אנשים או בידי מוסד קהילתי במטרה לאפשר שיתוף כלכלי מקומי, בתנאים של מחסור באמצעי תשלום או ככלי לבניית הון חברתי קהילתי. מערכת מטבע מקומי מורכבת מחברים המצטרפים באופן וולונטרי, ומאמצעים המאפשרים סחר חליפין ביניהם. מערכות סחר החליפין יכולות ללבוש צורה פשוטה ביותר של לוח החלפות פומבי המוצב במקום ציבורי, או צורה מורכבת של מערכות אשראי ממוחשבות מתקדמות לרישום החליפין. מערכת המטבע המקומי מאפשרת סחר חליפין גם במצב של חוסר באמצעי תשלום מקובלים, וכן מאפשרת החלפה של טובין ושירותים שקשה לקבוע להם ערך בכלכלה הרשמית, כמו לימוד לא פורמלי, השגחה על ילדים, סיוע במטלות קטנות בבית וסביבתו וייצור ביתי של מוצרים ומזון בכמויות קטנות.

^{xlii} כך סיפרו אנשי מקצוע סיפורים הממחישים רעיונות אלה בדיונים בשולחנות העגולים:

"בהקשר הכלכלי, אספר שאחת התועלות שעולות מתוך מה שאנחנו היום חוקרים בקהילות פייסבוק המקומיות זה שיש תועלת מקומית. זאת אומרת, הכלכלה המקומית צומחת בעקבות הקשרים בפייסבוק, ואני יכולה להגיד שאני רואה את זה גם בקבוצות הוואטסאפ המקומיות, זה עוד אמצעי או כלי";

"אני רוצה להתחבר להקשר הכלכלי, אני מסתכלת על דברים שקרו בזמן קורונה. וחלק מהמקומות הצליחו להתארגן ולגרום לכך שהאוכלוסייה המקומית, מתוך זה שמכירים אחד את השני ותומכים אחד בשני, החליטו לרכוש מצרכים רק מהעסקים המקומיים של הקהילה שלהם. והיו בפרוש התארגנויות סביב זה. המנגנון העסקי

אם קיים בתוך הקהילה – הוא חלק משמעותי נוסף. אפשר גם לפתח אותו וגם להיעזר בו, ושוב זה תלוי בקהילות. לכן, מבחינתי הנושא הכלכלי – הוא מצד אחד תנאי משמעותי לפיתוח של קהילה, ומצד שני החסם הגדול שלו - בפיתוחו".

^{xliii} פעילים קהילתיים מספרים על גמילות חסדים כפרקטיקה של שיתופיות:

"השיתוף בין הקהילות מאד חשוב. למשל, אצלנו יש גמ"ח (גמילות חסדים) יולדות – במשך שנים זה היה בקהילה המצומצמת, אבל אז חשבנו שכל יולדת צריכה את העזרה הזו, אז הקמנו את פרויקט "סירי לידה" אצלנו ברמה העירונית. בפורומים העירוניים קהילתיים מפרסמים לידה, יש צוות עירוני של מתנדבות לנושא הזה – משתבצות מבשלות לסייע ולבשל לילדות. יציאה מרמת הקהילתיות המצומצמת לרמת הקהילתיות העירונית. יש פה עניין של כשרות, אז דתיות יקבלו רק מדתיות, אבל חילוניות – כולם יכולים לבשל להם. גם משפחה שתגור שבועיים בירוחם, והאשה תלד, היא תקבל סירי לידה במסגרת הפרויקט."

"אני מתנדבת. אני גרה בשכונה של ותיקים. אצלנו בשכונה יש מישהי בשם דיאנה, שעוזרת לאנשים בודדים ולאנשים שזקוקים לעזרה. אין לי זמן ללכת לישיבות, אבל כמתנדבת אני עוזרת – כי אנחנו לא צריכים עזרה. אני רוצה להדגיש את החשיבות של העבודה שיש אצלנו בשכונה – עבודה קהילתית. יש לנו קבוצת מתנדבים שפעם בשבועיים יוצאים לרחובות העיר ומנסים לנקות את הפארקים ומקומות ציבוריים. אם לא היתה עבודה קהילתית, אני הייתי לבד. אבל ככה אנחנו בקבוצה משתדלים לפתח את העיר שלנו. הקבוצה הזו עובדת נפלא, אנשים שזקוקים לעזרה מקבלים את העזרה הזו. צריך לעבוד בזה עם עבודה טובה, עם לב טוב, עם מצפון, שקורעת את עצמה בשביל לעזור. שכונות אחרות מקנאות בנו שיש לנו כזו קבוצה ויש מי שאחראית – עובדת קהילתית. בלעדיה היה קורה הרבה פחות."

^{xliv} אחת השותפות לצוות המשימה הכלכלי הביאה דוגמה של הקמת חווה חקלאית של יוצאי אתיופיה מבוגרים. המיזם נשען על תשתיות פילנתרופיות והייתה סכנה ליציבותו. כשנכנסו לעבוד עם הקהילה הבינו שיש להם נכסים רבים שאפשר לתרגם לפעילות עסקית. על ידי ליווי וחונכות עזרו לפתח את התחום הכלכלי, והקימו מרכז מורשת של יהודי אתיופיה. כך נתנו הזדמנות לצעירי הקהילה לספר את הסיפור הקהילתי שלהם כמו גם להתפתח כלכלית, לייצר מקומות תעסוקה ולייצר הכנסות שחזרו לקהילה וסייעו לקיים את המיזם עם המבוגרים. אם בראשית התהליך ליזמים החברתיים היה קושי לאמץ את המשקפיים הכלכליות, הרי בהמשך השפה הוטמעה ונוצרו מיזמים נוספים.

^{xlv} סמנכ"לית עמותת "ארץ-עיר" סיפרה על פעילות העמותה המכוונת לתמוך ולקדם עסקים קטנים בפריפריה, במיוחד בנגב ובגליל, במטרה להצמיח כלכלה מקומית. מיפוי צרכים של עסקים קטנים בנגב ובגליל לימד כי הם אינם יכולים לבצע את כל משימות ניהול העסק בכוחות עצמם, והם זקוקים למעטפת תומכת בכל התחומים הלוגיסטיים. בהתאם, בנוסף לכלים וליווי שהעמותה מעניקה לעסקים קטנים, העמותה מספקת פלטפורמה לעסקים לפעול דרכה, ומהווה עבורם בית עסקי, כלכלי ומשפטי.

^{xlvi} עובדת בעיריית גבעתיים סיפרה על בניית האב לבעלי עסקים קטנים בגבעתיים – שלא היה להם מרחב עבודה משותף, ורצו להישאר בעיר גבעתיים. פנו לעירייה בבקשת עזרה. נמצא כי תיאטרון גבעתיים הוא מקום מתאים כיוון שהוא פעיל רק בערבים ומכיל גם חדריים ואולמות קטנים. הם קיבלו את המקום ללא תשלום, והוא הפך למקום מפגש בין תושבים, השכונה וההאב. היום זה מרחב שכונתי שמזמין וזמין לקהילה. הוא גם משמש כרשת חברתית עסקית, שמאפשרת הרחבת הזדמנויות למשתמשים.

^{xlvii} בצוות המשימה הכלכלי הוצגו שני מיזמים של עמותת אג'יק לפיתוח עסקים קטנים בקהילה. הייחודיות של שני המיזמים זה העבודה מהקהילה: מאתרים צרכים וכל תהליך הפיתוח והניהול נעשה יחד עם התושבים. הדוגמה הראשונה היא "אנסנאבל" - קייטרינג שקם בחורה בשנת 2008. הוא צמח מתוך חוסר שביעות רצון מהמזון שהילדים קיבלו במערכת החינוך. הוקמה קבוצת נשים שמבשלות את האוכל המוכר והמקובל בחברה. זה לא קואופרטיב, אלא קבוצה של קרוב לעשרים נשים, שלא עבדו מחוץ לבית וזה נתן להן את הכוחות לצאת מהבית. המיזם גדל והתפתח גם ליושבים נוספים. דוגמה שניה היא "אל הודאד" - מתחם ספורט ברהט שהוקם כעסק חברתי שההכנסות ממנו חוזרות לקהילה. אג'יק הקימו אותו יחד עם שתי יזמיות. העסק נותן שירות של חדר כושר וספורט וגם פעילויות מעשירות של תזונה נכונה, ומשמש כמרכז קהילתי עבור נשים, אשר בחברה הבדואית אין להן הזדמנויות לצאת למקום ציבורי או להיפגש.

^{xlviii} אחת החברות בצוות המשימה הכלכלי סיפרה על שותפות של המחלקה לעבודה קהילתית עם האגף לעסקים בעיריית ירושלים. שתי המחלקות למדו יחד איך לעודד עסקים קטנים ולהפוך רשתות של עסקים קטנים לקהילות. המחלקה לעבודה קהילתית העבירה באגף העסקים קורס בפיתוח גישה קהילתית, והביאה לאגף את הרעיון לסייע לעסקים קטנים שפועלים מן הבית. המחלקה למדה מן האגף מה נדרש להקמת עסק בעיר. כיום פועלות בתוך אגף העסקים שתי עובדות סוציאליות קהילתיות.

^{xlix} אחד השותפים לדיוני צוות המשימה הכלכלי הזכיר בהקשר זה את מנהלות קשרי קהילה-עסקים שעיריית תל אביב הכניסה לאגף הפיקוח על עסקים. לטענתו, ייתכן והמטרה הייתה לרכך את תדמית

הרגולטור הבאה עם דרישות, ולספק גם שירותים נוספים לעסקים, כמו גם לשתף את ציבור אנשי העסקים בתמונה הרחבה, ולייצר עבורם פלטפורמה שעשויה להיות בסיס לקהילה.

ⁱ אחד השותפים לצוות המשימה הכלכלי הביא כדוגמה את העבודה בכיכר גבעון בתל אביב יפו. הכיכר הייתה בעבר חניון שעבר תהליכי התחדשות. כחלק מפיתוח המרחב, עבדו עם בעלי העסקים, הקימו עמותה המורכבת מנציגים, יו"ר וחברי ועד מייצגים כדי לייצר תכנית עבודה שמקובלת על הרשות ועל בעלי העסקים. נעשה תכנון משתף והטמעה עם מחלקת ההנדסה של העירייה. כך למשל, העירייה תכננה פח מעלית עם מטמנה מתחת לאדמה, שהיה יקר לתפעול, ובעקבות עבודה עם בעלי העסקים הומר לפחי זריקה. גם תהליכי מיתוג המרחב נעשו בשיתוף בעלי העסקים, שהובילו את פיתוח הכיכר כ"כיכר מקיימת". הם מייצרים שיתופי פעולה, מתאגדים למשל כדי לעבוד מול קוקה קולה: שכרו יחד מחסן לוגיסטי בתוך הכיכר, שם קוקה קולה תפרוק את הסחורה עבור כל העסקים. מקיים, מוזיל עלויות, מפחית תנועה ופקקים.

ⁱⁱ אחת השותפות לצוות המשימה הכלכלי סיפרה על הפעלת מדיניות של ערוב שימושים בעיריית ירושלים על ידי פתיחת ספריות ציבוריות להאבים לקהילות עסקים בעיר - בספריות שיש בהן חלל נגיש, והשאלת הספרים אינה אינטנסיבית.

ⁱⁱⁱ אחד השותפים לצוות המשימה הכלכלי נתן לדוגמה את מבנה במועצה האזורית חבל הבשור, שננטש בעקבות המצב הביטחוני. פתחו בו מקום מזמין לקהילה כולה, שבמוקדו קהילת אמנים. כך יצרו קהילה בקרב האמנים. בנוסף פועלים במקום סטודיו לאמנות, וחוגים לקהילה. זוהי החיאה של המרחב הציבורי ויצירת מקום לחיים קהילתיים (placemaking).

ⁱⁱⁱⁱ דוגמאות לפיתוח תעסוקתי מותאם למגוון קהילות, ניתן למצוא בעיר אשדוד (מתוך: דוח - מערך אזורי התעשייה באשדוד: היבטים ניהוליים, תכנוניים וסביבתיים, 2017):

באשדוד, לצד הפורום העירוני לקידום התעסוקה, ניתן למנות מספר רב של מסלולים מובחנים ומותאמים לאוכלוסיות מסוימות – חרדים, עולים, נוער בסיכון, אוכלוסיות עם מוגבלויות וכן הלאה. היוזמות ברובן הן תוצרים של גופים שאינם קשורים במישרין לעיריית אשדוד, אשר מקיימים את הפעילות בפלטפורמה של אשדוד, עם או ללא סנכרון עם האגף. על כן נראה כי המשימה העיקרית של כל היוזמות היא צמצום האבטלה בלבד, וכי לא נעשה ניסיון ליצור מתווה עיקרי לתעסוקה בתעשייה. מתווה קוהרנטי וסדור יכול היה לפתח מסלול אחד כולל, המשלב תוכניות ואוכלוסיות שונות במטרה להצמיח קהילה עירונית מגוונת, המגיעה מרקעים שונים, אך ממוקדת במטרה אחת והיא ההשתלבות במקצועות התעשייה. קיומו של

מסלול אחד חוצה מגזרים יכול היה להביא לחיבור בין אוכלוסיות ולתת מענה לצרכים השונים של התושבים מחד גיסא ולצרכים השונים של התעשייה מאידך גיסא.

יצירת סדרי עדיפויות ותוכנית עבודה קוהרנטית לחיזוק אזורי התעשייה והקשר לעיר:

שיפור ממשקי עבודה. יש ליצור מתווה עבודה עירוני בנושא אזורי התעשייה; למסד פורום עירוני שכל תכליתו להציף צרכים שעולים מהשטח, להציג את תוכניות הפיתוח, לעדכן בכל עת שצפוי להיפתח או להיסגר עסק חדש ולנסות לרתום את בעלי העסקים והמפעלים לטובת פעולות משותפות. למשל, כנס מעסיקים הכולל מיפוי צורכי תעסוקה ועידוד רכש מקומי.

^{liv} אחת השותפות לצוות המשימה הכלכלי סיפרה אודות תוכנית "מעברים" במועצה אזורית כרמל – מנשה. הכלי המרכזי של התוכנית הוא עידוד תעסוקה. התכנית מציגה עבודה עם וועד היישוב ביישוב שבו הוקם פורום עסקים מקומי, אשר ערך מיפוי של העסקים בתוך היישוב. בפורום למדו מה היא כלכלה מקומית, איך להדק את הקשרים ולבנות תכניות משותפות. פתחו ירידים, העניקו יעוץ פרטני לעסקים, ובהמשך הפורום שקם פיתח בעצמו פעילויות נוספות. וועד היישוב למד להכיר בחשיבות ההתארגנות העסקית המקומית, והקים וועדת עסקים ותיירות הממומנת על ידי היישוב.

^{lv} אחד השותפים לצוות המשימה הכלכלי סיפר על הקמת קורסים של שיווק ודיגיטל לצעירים אחרי צבא שמחפשים תעסוקה וקריירה: צעירים אלה עברו קורס, ועשו את הפרקטיקום שלהם בשירות עסקים מקומיים בקהילה.

^{lvi} אחת השותפות לצוות המשימה הכלכלי סיפרה על מספר תכניות/פעילויות בתחום הכלכלי המופעלות בהרצליה ביוזמת העירייה: מועדון כלכלי שמזמין את תושבי העיר להשתתף בהרצאות מגוונות על כלכלה; קבוצה של פעילים למיצוי זכויות כלכליות בנושא שכר דירה.

^{lvii} כפי שניסחו זאת גם אנשי המקצוע שהשתתפו בשולחנות העגולים:

"אני חושבת שקהילה מיטיבה זו קהילה שגם דואגת לחבריה באמצעות זה שהיא משמיעה את הקול שלה גם מחוץ לקהילה, במישורים של חברה, מדיניות, כלכלה, כל הדברים האלה ושם נמצא האתגר הגדול."

חברה



מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית

טל. 04-8292329 | פקס. 04-8231889
הטכניון – מכון טכנולוגי לישראל
קרית הטכניון, חיפה 3200003-ww
w.neaman.org.il