



קהילה ופיתוח קהילתי – מבוא - שי בן יוסף¹

רקע

קיומן של קהילות עונה על הצורך אנושי להרגיש בטוחים בסביבות ונסיבות חייהם, לגבש 'זהות חברתית', לקיים קשרים חברתיים משמעותיים, להתארגן ולהשפיע על איכות ואורח חייהם (בן יוסף², 2010, 2019).

בראשית המאה ה-21 גובר הקושי של אנשים רבים להרגיש חלק מקהילה משמעותית, המקיימת איכות החיים ואורח החיים ראויים ולאורך זמן. הקצב המואץ של תחלופת 'מארג הקשרים' בסביבות המגורים והעבודה, האתגרים הסביבתיים והכלכליים, המגוון התרבותי והמעבר לחיים בסביבה דיגיטלית דינמית וסוערת, מאתגרים את קיומן ושגשוגן של קהילות מיטיבות. במיוחד הדברים אמורים לגבי סביבות עירוניות ולגבי אוכלוסיות במעמד כלכלי חברתי נמוך. אולריך בק נתן לתופעה זו את הכינוי 'חברת סיכון', לטענתו החברה האנושית, העירונית בעיקרה, צועדת לקראת עידן בו הסיכון החברתי, הכלכלי, הסביבתי יהיה גורם נוכח ומשפיע על חיינו (Beck, 1992). ברוח דומה מתאר זיגמונט באומן את אי הודאות החברתית והסביבתית הגוברת במונח של מעבר החברה ממצב 'מוצק' ל'נוזלי', לטענתו מצב זה דוחף קבוצות חברתיות שלמות להתמקד ב'כאן ועכשיו' לבנות 'מרחב בטוח' המתנכר לסביבתו ולעתיד (באומן, 2007). מתוך כך קורא באומן לאנשי מדעי החברה לסייע לאתר דרכים אשר יאפשרו התפתחות חברתית מיטבית שעיקרה, גילוי אחריות רחבה יותר לאחרים ולדורות הבאים.

המאמץ לחולל 'קהילות מיטיבות' נועד לאפשר לנו ולדורות הבאים קיום מכובד. לצורך כך נדרשת פעולה מקצועית, עקבית ומשולבת של גורמי מימשל, חברה אזרחית, המגזר העסקי ואנשי הקהילות עצמם.

קהילה

הקהילה היא מושג חמקמק, קשה להגדרה, תלוי מקום, זמן ותרבות, הסובל משימוש יתר ומדימוי נוסטלגי. מנקודת מבט סוציולוגית קהילה היא קבוצת אנשים שיש ביניהם יחסים משמעותיים ומתמשכים המתאפיינים בקרבה בין-אישית, לכידות חברתית, התארגנויות משותפות, ערבות הדדית, עומק רגשי וערכים משותפים (Ramon, 2001 Homan, 1999 ; ; בן יוסף 2010). קהילות במאה ה-21 נבנות במידה רבה על השתייכות רופפת וולונטרית, כחלק ממרקם זהויות. ההשתייכות לקהילה, כשהיא במיטבה, מעניקה לאנשים תחושת בטחון, קשרים חברתיים משמעותיים, השפעה על נסיבות חייהם, ומושא להזדהות ומשמעות. ההשתייכות לקהילה משפרת את ההון החברתי

¹ נכתב בשנת 2020 כסיכום של סוגיות שלמדתי בעבודת הדוקטורט ובשנות עבודתי בתחום פיתוח הקהילה

² אין בסוף המסמך רשימת מקורות כמקובל, התנצלותי בפני הקוראים



פעילות קהילתית נמצאה כמשפרת את האפקטיביות של ארגונים חברתיים וחינוכיים, את מדדי הבריאות והקיימות, את הבטחון האישי ורכיבים רבים נוספים התורמים לאיכות חיים ולשלומות (Well Being) (Hesselbein et al. 1998 ; סדן, 2009 ; Vaandrager, & Kennedy, 2017 ; אמיר, 2001 ; בן יוסף, 2019 א.).

קהילה כמוסד חברתי יכולה להתפתח על בסיס גיאוגרפי, או על בסיס עניין משותף כגון : זהות, התמחות מקצועית, סגנון חיים ואמונה דתית (סדן, 2009 ; בן יוסף, 2010 Bruhn, 2005). ההשתייכות לקהילה יכולה להיות חוויה נפלאה ומעצימה, עניין מדכא וקשה וכל מה שביניהם. עובדים קהילתיים ורבים אחרים פועלים במטרה לעשות טוב יותר בקהילה ולעשות את הקהילה טובה יותר לאנשיה ולסביבתה.

במרחב הקהילתי נוצרות מגוון התארגנויות, פורמליות ולא פורמליות, ממושכות או זמניות, כאלו הכוללות את 'כולם' ואחרות המאפשרות התארגנות קבוצתית. רשת היחסים, בין אנשים בין ארגונים בין קבוצות בקהילה, מספקת הזדמנות ליצירת קשרים בין אישיים ישירים ומתמידים (Gilchrist 2019 ; Wellman, 1999 ; גולמן, 2009). ובפרט קשר משמעותי עם קבוצת השווים (peer group) החיוני להתפתחות אנושית (Marcia 1967, פלום, 1995).

אנשים מחפשים בקהילה בטחון ותמיכה (באומן 2007) זאת בשונה המימד ה'לא אישי' האופייני לחברת ההמונים (Toennis 1936[1887] ; משונס 1999). ניסבט אפיין קהילה כנשענת על "רמה גבוהה של קרבה בין-אישית, עומק רגשי, מחויבות מוסרית, לכידות חברתית ורציפות לאורך זמן" (Nisbet 1967:47). סארסון טבע את המונח "Sense of community" עניין הנמצא בתודעה של חברה, מושא להזדהות, מרחב של תרבות משותפת היוצרת משמעות (Sarason 1974).

הגדרת קהילה לצורך מסמך זה היא :

" דפוס חברתי ובו מגוון התארגנויות, זיקה משותפת לערכים ולמשאבים חומריים, יחסים אישיים ומתמשכים בין אנשים וקבוצות, המהווה מוקד להזדהות ומשמעות". (בן יוסף 2010: 208)
העניין המרכזי של המהלך המוצע כאן הוא לאתר עקרונות ודרכים לפיתוח קהילה מיטיבה, במרחב הרשות המקומית, לכן נקודת המוצא להתייחסות לקהילה במסמך זה היא גיאוגרפית, אוכלוסייה החיה בסביבה משותפת, המהווה שכונה, רובע או יישוב כפרי. יחד עם זאת מתקיימות במרחב העירוני קהילות רבות על בסיס עניין משותף, כגון עיסוקי פנאי, זהות משותפת, כגון קהילות דתיות או מגוון מאפיינים שאינם גיאוגרפיים.
הקהילות במרחב עירוני רופפות מאלו המאפיינות את המרחב הכפרי. הן מהוות חלק מפסיפס



ניווט כמורכבות
ד"ר שי בן יוסף
יועץ ומנחה
השתייכויות, לארגוני עבודה, קבוצות מקצועיות, תחומי עניין, משפחה ועוד המשפיעות על הדרך בה
אנשים מנהלים את חייהם. הצורך בקהילה בכל אופן הוא צורך אוניברסלי בין אם בעיר בכפר
בתרבויות כאלה או אחרות (בן יוסף 2010).

טבלה 1 חמשה מודלים לקהילות (בן יוסף, 2010):

סוג קהילה	מאפיין מרכזי	משמעות לחברה	משמעות לפרט	תפקידים מרכזיים	מבנה הקהילה	גבולות הקהילה
קהילת מוצא	קירבת דם	קבוצת השתייכות מרכזית	משפחה מורחבת	הגנה הקצאת נכסים ריכוז משאבים	פטריארכאלי על פי קשרי דם	דרגת שארות
קהילה טוטלית	אינטראקציה פנימית גבוהה חיצונית מבוקרת	יחידה מבודדת תפקיד חברתי מוגדר	רוב מוחלט של המגעים החברתיים	רוב מוחלט של צרכי הקיום	סדר פנימי נוקשה פיקוח על הגבולות	גבולות מוגדרים ומפוקחים
קהילת ציר מרכזי	מרכז רוחני / ערכי (CIS) משותף	'שמורת טבע' 'אתר תיירות'	'מצפן רוחני'	שמירת מסורת הדרכה רוחנית	טבעת פנימית וסביבה טבעות חיצונית	רמת מחוייבות מוגדרת ל'ציר המרכזי'
קהילת תבנית	חלוקה מבנית-תפקידית ברורה	רכיב במערכת החברתית	הזדמנויות להתארגנות סביב עניין משותף	תשתית לחברה אזרחית והתארגנות למימוש אינטרסים	משתנה -התארגנויות - עמותות - קבוצות עניין ועוד...	חברות רשמית או השתתפות בפעילות
קהילת רשת	דגש על קשרים ותקשורת	תשתית לפיתוח הון חברתי	מרחב הזדמנויות אמצעי להתארגנות קידום אינטרסים	תשתית לקשרים ותקשורת במרחב חברתי מורכב	רשת קשרים, הכרויות, התארגנויות אד-הוק (חלשות)	הקהילה שבתודעה או 'רשימת כתובות'



מדוע אנשים זקוקים לקהילה?

1. השתייכות - הקהילה היא קודם כל עוגן של זהות (Marshall 1998: 97). בקהילה נוצרת תרבות ייחודית נרקם סיפור משותף, נוצרת תחושה של אינטימיות עם אנשים החולקים איתנו ערכים, קשרים חברתיים, לעיתים גם את אותו מרחב חיים.
2. בטחון - קהילה נותנת בטחון מסוים, בסביבה של אי ודאות גוברת (באומן 2007). הצורך בקהילה הופך משמעותי ככל שגוברת התחושה כי ישנם סיכונים, עקב אירועי אסון (מגיפה, מלחמה, טבע), מתח בין תרבותי, סיכונים סביבתיים וחשיפה להשפעות גלובליות (כלכליות / תרבותיות / אחרות). שגשוגן של קהילות בעשורים האחרונים נובע במידה רבה מן הצורך למצוא מרחב בטוח 'אי של ודאות' בחברה עתירת סיכונים (Beck 1992 ; באומן 2007, קופר-ראמו 2010).
3. השפעה - הקהילה מאפשרת לאנשים להרחיב את טווח ההשפעה שלהם על איכות ואורח חייהם, על חינוך ילדיהם, על דמות המרחב הציבורי, על מערכות השירותים, על הקצאת משאבים. במובן זה הקהילה היא מרחב להעצמה אישית, קבוצתית וקהילתית (סדן 1999, 2009 ; Putnam & Feldstain 2003).
4. זהות – קהילה היא מרחב לפיתוח זהות חברתית, סיפור משותף, ערכים, נורמות ואמונות (זהר ומרשל, 2001 ; גולמן, 2009 ; יואלי, 2017) מרכיב זה בהגדרה מדגיש את המהות הסובייקטיבית של חווית הקהילה (אנדרסון 1999, (Fisher, Sonn, Bishop, 2002) המכונה 'תחושת קהילתיות'.

קהילה כבסיס לפיתוח 'הון חברתי' (Social Capital)

אחד המאפיינים המרכזיים של קהילות הוא רשת קשרים המתפתחת בין אנשים, קבוצות ומוסדות מחקרים מלמדים כי הקשרים החברתיים המתפתחים במסגרות קהילתיות הם משאב משמעותי המרחיב את טווח היכולות של המחזיק בהם (ברבאשי, 2003 ; Gilchrist, 2019 ; Wellman, 1999). קולמן, בורדיה ופטנאם פיתחו את מושג ה'הון החברתי' המתאר את המשאב החברתי המבוסס על קשרים (Putnam 1993; Coleman, 1990; Bourdieu, 1986). הון חברתי מוגדר כמאפיינים של קשרים חברתיים, כמו אמון, נורמות או רשתות שביכולתן לשפר את יעילות החברה על ידי יצירת פעילות משותפת (גדרון, בר וכץ, 2003, זיכלינסקי ובן יוסף, 2020). הספרות מזהה בעיקר שלושה סוגים של הון חברתי: מלכד, מגשר ומקשר. כל שלושת הסוגים מספקים מקורות משמעותיים לעוצמה ועלולים ליצור סיכונים חברתיים. כאשר שלושת סוגי ההון החברתי מתקיימים, מתפתחת רשת קשרים חברתיים בעלת פוטנציאל גבוה, לעומת זאת כאשר חלקם חסרים מתפתחים 'חורים' ברשת וקטנה יעילותה. (Onyx, Edwards & Bullen, 2007).



בשנים האחרונות מתבססת ההכרה כי הקהילה היא מרחב לפיתוח 'הון חברתי' (Schneider, 2004)

"Better together: פטנאם ופלדשטיין מתארים בספרם (1989; Putnam 2000; Bourdieu Restoring the American community". עשרות מקרים של פעולה קהילתית המקדמת הון חברתי (Putnam & Feldestein, 2003). לדעת החוקרים בתחום הקהילה, קיימת חשיבות לפיתוח שלושת סוגי ההון החברתי כדי לאזן בין היתרונות החסרונות של כל אחד מהם (Flora, Sharp & Flora, 2000 Woolcock & Narayan, 1997).

על סמך האמור כאן נראה כי פיתוח קהילות מיטיבות יצליח ככל שיהיה מושתת על פיתוח הקשרים והתקשורת בקהילה ובינה לבין סביבותיה, כך שתיווצר צמיחה מקבילה של שלושת סוגי ההון החברתי.

קהילה מקדמת ניעות חברתית (Social Mobility)

ניעות חברתית, על פי מסמך עמדה של המרכז לצמיחה מכלילה ב-OECD היא: **מידת היכולת של אנשים לשפר את תנאי חייהם, מעמדם החברתי ומצבם הכלכלי, (A Broken Social Elevator?) (Jun 2018) (How to promote social mobility)**.

קהילה יכולה להיות גורם חוסם ובולם ניידות חברתית ויכולה להיות גורם המקדם אותה. נתבונן במקרה של 'יוזמת שכונת דאדלי' בבוסטון ואחר כך נפרט מספר מנועים קהילתיים לקידום ניעות חברתית.

כאשר נלסון מרסד רצה להחליף שטיח במשרדו הוא לא ידע כי בכך מתחיל הצעד הראשון לשינוי פני שכונת מגוריו. בשנת 1984 הייתה שכונת Dudley Street בבוסטון אזור מוזנח, מוכה פשע ועוני, מקום שכל מי שמסוגל נמלט ממנו. השכונה נמצאת פחות משלושה מייל ממרכז בוסטון מלאה בתים עזובים, מגרשי גרוטאות ואנשים מיואשים. מרסד עמד אז בראש La Alianza שירות לתמיכה סוציאלית בקהילה ההיספאנית בשכונה, הוא פנה לקרן Riley על מנת לקבל סיוע בשיפוץ משרדי הארגון. בוב הולמס מאנשי הקרן ענה לו כי אינם להוטים לשפץ משרדים אך ישמחו להיפגש עם נציגים מסוכנויות סיוע נוספות. מרסד אירגן את הפגישה ומאז נמשכות 30 שנות שיקום מופלאות של שכונת Dudley Street. מוקד העשייה לשיקום הוא ארגון המנוהל ע"י תושבי השכונה Dudley Street initiative (DSNI). במהלך השנים הצליח הארגון לרתום קרנות פילנתרופיות, ארגונים חברתיים, עסקיים אקדמיים וסוכנויות מימשל (ראו למשל את רשימת התומכים ביוזמת BPI). שפע הפעילויות של DSNI בעשרים שנות קיומו הראשונות מתוארות ע"י פטנאם ופלדשטיין (Putnam, & Feldstein 2003), הרגע המכריע היה כאשר תושבי השכונה החליטו לקחת את גורלם בידהם והקרן (כולל אנשי מקצוע בתחום ארגון קהילתי) נענתה לסייע להם בכך. מדובר בשילוב של אסטרטגיה שעיקרה רשומה על קיר בשכונה " לנו תושבי אזור דודלי יש זכות לקחת חלק בכל התכנונים, התוכניות והמדיניות המשפיעים על חיינו" (שם עמ' 79) עם פעולה עקבית ונמרצת לשיקום הרחובות, פינוי ערמות הזבל, שיתוף פעולה עם העירייה והמשטרה לאכיפת החוק, לקיחת אחריות לתכנון ובינוי מחדש של משולש הרחובות שהיה מוקד הפשע. תושבי אזור דודלי בחרו את מנהיגיהם, הקימו מערך השכלה ששינה את הזדמנויות הצמיחה והתעסוקה של נוער ומבוגרים, הקימו רשת מתנדבים, פיתחו מרכז קהילתי, פארקים, גינות קהילתיות, חממה לגידול ירקות



אורגניים, יצרו מערך מתנדבים, וניהלו שותפויות עם מגוון רחב של גורמים. תהליכי ההתחדשות העירונית ב Dudley Street Niebourhood נעשו על פי העקרון של Development without Displacement (שם עמ' 88), נעשה מאמץ ניכר למנוע חדירה של אוכלוסיה עשירה, על מנת לשמר את יכולת האוכלוסיה המקומית להמשיך לגור באזור. אנשי השכונה הובילו יוזמות לשיפור החינוך, ההזדמנויות הכלכליות, הבריאות, תנאי המגורים. הנכס המרכזי שיצרו עם השנים מכונה בפייהם 'כפר עירוני', זו הדרך שלהם לתאר את קשרי השכנות, החברות והאמון שנוצרו בקהילה כה מגוונת. נוכל ללמוד משלושים שנות נסיון של DSNi על הדרך להפוך את הקהילה למשאב לניעות חברתית.

מאיצים לקידום ניעות חברתית, בהקשר הקהילתי:

גישה נרטיבית – הגישה הנרטיבית מבוססת על ההנחה כי הסיפור שאנחנו מספרים לעצמנו על נסיבות חיינו משפיע באופן מכריע על האפשרויות בכלל ואפשרויות הניעות החברתית בפרט. הנרטיב האישי נבנה במידה רבה כתוצר חברתי-תרבותי, משפיע על עיצוב הזהות החברתית, על המשמעות שאנו נותנים למצבים חברתיים ובכלל. אפסטון ווייט פיתחו את השיטה הנרטיבית במטרה לעזור לאנשים להשתחרר מסיפורים מגבילים ובעיתיים שהם מספרים אודות עצמם ולפתוח פתח לסיפור אלטרנטיבי המאפשר לשפר את מצבם (אפסטון ווייט, 1999). יואלי בספרה 'לשם שינוי' מתארת שורה ארוכה של אנשים שהניעו שינוי קריירה מקצועית על בסיס הגישה הנרטיבית (יואלי, 2017). **קהילה שמוצאת דרך לגבש נרטיב של הצלחה משפיעה במידה רבה על הניעות החברתית של יחידים בתוכה.**

הון חברתי – כפי שפירטנו לעיל רמה גבוהה של הון חברתי מאפיינת קהילות מיטיבות. מחקרים רבים מלמדים על המרכזיות של קשרים בהשגת עבודה, לימודים ומעמד חברתי (ברבאשי, 2003).

הנעה – המנוע של המוביליות החברתית הוא המוטיבציה. מוטיבציה אינה מושגת על ידי הסברה, "המחקר מלמד שפנייה כללית למודעות הציבור לא תשיג ככל הנראה את מטרתה" (גידנס 159: 2013). גם לא על ידי ענשיה או פיתוי, בספרו 'מוטיבציה' (2012) מסכם דניאל פינק עשרות שנות מחקר בעובדה המפתיעה כי גם שיטת המקל וההגזר של תמריצים וקנסות (כלכליים בעיקרם) אינה עובדת. חקר הפסיכולוגיה של הספורט מלמד כי תמונה בעיני רוחו של ספורטאי, ניבאה הישגים טובים יותר. (Garfield, 1989). אריאלי בספרו 'שווה לך' מסכם שורת מחקרים ומוצא כי "כדי שנצליח להחדיר מוטיבציה בעצמנו ובזולתנו, עלינו לספק תחושה של חיבור ומשמעות" (אריאלי, 137: 2018), זה בדיוק מה שניתן למצוא בקהילה מיטיבה (בן יוסף, 2010).

קהילה כזירה וכשותפה לפרוייקטים – כך לדוגמא: 360° - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון מקיימת מנגנון לאומי, רב משרדי ורב מגזרי הפועל בגישה קהילתית וברמה הקהילתית לקידום היכולות וההזדמנויות לילדים ונוער בסיכון. קרן רש"י מובילה פרויקט לקידום מוביליות חברתית ברשויות מקומיות בשיתוף פעולה עמוק ורחב עם כלל גורמי הקהילה. יוזמת DSNi שהוצגה לעיל, מלמדת איך קהילה יכולה לפעול בכוחותיה, לגייס שותפים רבים ולחולל שינוי חברתי לאורך ימים ושנים. 'צריך את הקהילה כולה כדי לגדל ילד אחד' ציטטה הילרי קלינטון פתגם אפריקאי וכך סימנה דרך להפיכת המרחב הקהילתי למחולל מרכזי של ניעות חברתית.



יחוסן קהילתי (Community Resilience)

קהילה מיטיבה היא למרחב התמודדות מוצלחת עם שיבושים ומצבי סיכון. המונח 'יחוסן' הגיע לשדה החברתי, מתחום האקולוגיה - יכולת של מינים לשרוד שיבושים חיצוניים ומתחום הפסיכולוגיה - היכולת האנושית להתמודד עם מצבי לחץ.

לחוסן הקהילתי שני היבטים (Adger, 2000):

- קשיח - היכולת להקטין את הפגיעה בתפקוד למרות פגיעה חיצונית.
- גמיש - היכולת לחזור בזמן קצר ביותר לתפקוד מלא ואף משופר לאחר פגיעה

השירות לעבודה קהילתית, במשרד הרווחה, מגדיר חוסן קהילתי במונחי פעולה: "סך כל המאמצים של הקהילה לנקוט פעולה מכוונת, המשלבת את היכולת האישית והקולקטיבית של תושביה ומוסדותיה ומגיבה ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי כדי להשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה" (שוגרמן וסנדר, 2011: 503).

מחקרים מצאו שחוסן קהילתי קשור במידה רבה לתרבות של הסתמכות עצמית, לכידות ואופטימיות (אמית ופליישר, 2005; Adger, 2000; Chenoweth & Stehlik, 2001); לרמת ההון החברתי בקהילה (אמית ופליישר, 2005; ביליג, 2008; פוין, 2007; Adger, 2000); וליכולת של מנהיגות לשלב יסודות של מיקוד שליטה פנימי, השתתפות פעילה של הקהילה ודיאלוג (בן יוסף, 2010). לחוסן קהילתי השפעה משמעותית על חוסן הפרט והמשפחה (בן יוסף, 2010, שוגרמן וסנדר, 2011). בסופו של דבר, החוסן הקהילתי הוא תוצר של יכולת התמודדות רב מקצועית ורב מגזרית (מְשָׁל, חב' אזרחית, מגזר עסקי) המשלבת ידע ויכולות של מומחים ואנשי המקום (אמית ופליישר, 2005; בן נשר, להד ושחם, 2002; זיגלמן, שחם, להד ושחם, 2006). נוריס וחברותיה (Norris, 2008; Stevens, Pfefferbaum, Wyche, & Pfefferbaum, 2008) מסכמות עשרות מחקרים בנושא 'יחוסן' הפרושים לאורך ארבעה עשורים. מתוך כך הן מגדירות את החוסן הקהילתי כ "תהליך המקשר רשת יכולות לנתיב של הסתגלות ותפקוד מיטבי, של קהילה לאחר הפרעה" (שם, עמ' 130). לפי ממצאיהן רשת היכולות מבוססת על המשאבים הבאים: פיתוח כלכלי, מידע ותקשורת, הון חברתי וכשירות קהילתית.

במחקר שערך בן יוסף (2010), על התמודדות ושיקום קהילות, הוגדרו ארבעה יסודות לחוסן קהילתי:

1. משאבים חומריים – תשתיות פיזיות, משאבים פסיים, ציוד וטכנולוגיה.
2. יכולות הסתגלות – התנדבות, התארגנות עצמית וממוסדת, מנהיגות.
3. קשרים ותקשורת – הון חברתי, רשת יחסים בין פרטים, קבוצות ומוסדות, איסוף והפצת מידע.
4. תרבות הקהילה – ערכים, רגשות, מיתוסים וסמלים, נורמות, אמונות, אמון.



קבוצת חוקרים ישראלים בראשות לימור אהרונסון, אודיה כהן, מולי להד ודימה לייקין ערכה מחקר רחב יריעה ומרובה מתודות שבסופו הוגדר מדד להערכת חוסן קהילתי (CCRAM)

המבוסס על חמישה רכיבים מרכזיים (Odeya C. Leykin D. Lahad M. , Goldberg A. Aharonson-): (Daniel L. 2013):

1. **מנהיגות** – אמון במקבלי החלטות ובמנהיגות המקומית, אמונה בהוגנות חלוקת המשאבים ואספקת השירותים
2. **אמון חברתי** - איכות הקשרים בין חברי הקהילה והאמונה באיכות הקשרים הללו.
3. **יעילות קולקטיבית** - מעורבות בקהילה ועזרה הדדית. תמיכה ויכולת להשיג מטרות.
4. **מוכנות** – היכרות המשפחה והקהילה עם מצבי סיכון בקהילתם, תפיסת המוכנות של הקהילה לחירום.
5. **קשר למקום** - קשר למקום המגורים, תחושת שייכות ומשמעות, גאווה במקום המגורים.

איתנות קהילתית – קהילה כמקדמת שלומות (Wellbeing)

מהותה של תפיסת האיתנות הקהילתית היא קידום **שלומות היחידים והקבוצות בקהילה**, באמצעות **תהליכים** המממשים את **משאבי הקהילה**. המשמעות היא הסתמכותה של הקהילה קודם כל על עצמה – על משאביה, על המנגנונים, הפעולות והתהליכים המתקיימים בה. במידת הצורך, פונה הקהילה ונעזרת בסביבתה – ברשות המקומית, במשרדי ממשלה, בעסקים חיצוניים או בקהילות סמוכות. איתנות הקהילתית (strong community) היא **המידה בה משאבים ותהליכים של קהילה מאפשרים ומעצימים את השלומות (wellbeing) של היחידים והקהילה בדרכים המבוססות על עקרונות של שוויון, הכללה, השתתפות, הסתמכות עצמית ואחריות חברתית** (Black & Hughes 2001). הגדרה זו מתייחסת ליכולת של קהילה להיערך ולפעול ביומיום, בשגרה הרגילה ולאורך זמן. תפיסת שדמות ל"איתנות קהילתית" גובשה בעקבות הגדרה זו לקהילה מיטבית או ה"ראויה". והוצגה במפורט בספר "לשם שינוי ביחד", שם תורגם המושג community strength כ"חוסן קהילתי" (כך במקור). אנו מבקשים כאן להבחין בין המושגים, ולתרגם את community strength (המושג בו משתמשים Black & Hughes) כ"איתנות קהילתית", אשר משמעותו הוא אופן תפקודה של קהילה בימי שגרה. זאת, בשונה מ community resilience שהוא "חוסן קהילתי", העוסק באופן תפקודה והתמודדותה של קהילה בעת משבר.



מדוע רשויות ממשל מקומי ולאומי מגלות עניין גובר בפיתוח קהילות?

- א. קהילה כמרחב ליצירת 'רשת ערך' - הגישה הממשלית עוברת בעשורים האחרונים תמורה ניכרת. במהלך שנות התשעים הייתה המגמה המרכזית לעבור ממשל מבצע לממשל מעצב מדיניות ומשפיע על התנהלות השוק, בשלב הזה היו הפרטות משמעותיות של שירותים במטרה להקטין מנגנון ולייעל שירות (נחמיאס ואחרים, 1997; טליאס 2002). אולם בכך לא די, בעשור האחרון גוברת המודעות לקושי להוביל מדיניות ממשלית מתכנן לביצוע בכלי החשיבה הקיימים. עולם מורכב מתאפיין בקצב שינוי גבוה, ריבוי שחקנים המקיימים רשת עניפה של השפעות גומלין. מצב זה יוצר תוצאות בלתי צפויות ובעיקר, מקשה על זיהוי הקשר בין סיבה לתוצאה (Gharajedaghi, 2006; Bar-yam 2004). במצב זה נדרש הממשל לאמץ דרכי חשיבה ופעולה חדשות שעיקרן יצירת שיתופי פעולה ביזור וגמישות. המאפיין הבולט ביותר של מגמה זו הוא יצירת 'רשתות ערך', קואליציות מסוגים שונים הכוללות שחקנים ממגוון תחומים ומגזרים (ממשל, חברה אזרחית ועסקים) (מנחם ולהט 2006 אלון 2008; Allee, 2003). הקהילה מהווה זירת מפגש ליצירת שיתופי פעולה בין מגזריים, בין תחומיים תוך גיוס השתתפות אזרחית פעילה (Girardet 2006; Schneider 2004; Block 2009). מתוך כך ניתן לראות בקהילה מנוף לפיתוח מדיניות 'רשתות הערך' המבטאת את השינוי הנדרש באופי הפעולה הממשלית. כך למשל התחדשות עירונית בקולורדו כללה את הדרג הממשלי הפדרלי, המדינתי והעירוני, ארגוני סביבה אזרחיים, משרדי תכנון, תושבי האזור, מומחים לאנרגיה, תחבורה, בריאות ועוד ([אתר DHA](#)). דוגמא נוספת היא הפעלת תחום קיימות בבאר שבע בזיקה הדוקה למשרדי ממשלה, לארגוני חברה אזרחית לוועדי שכונות בעיר, לנבחרי הציבור ולארגונים עסקיים ([אתר עיר מקיימת באר שבע](#)). במשרד הפנים בניו זילנד קיימת [יחידה לפיתוח קהילתי](#) שמטרתה לסייע להתפתחותן של קהילות.
- ב. קהילה כ'שחקן אמצעי' – הובלת שינוי 'מן האמצעי' מוכרת כאסטרטגיה אפקטיבית להובלת שינוי תרבותי-חברתי. מושג ה'אמצעי' נגזר מהיקף המערכת עליה מתבוננים. במובן זה, במערכת העירונית הקהילה היא 'מרחב אמצעי' חברתי. ארגונים קהילתיים (Community Based Organizations) משמשים כשחקני אמצעי, והם בעלי נגישות גבוהה לאזרחים מצד אחד ולממשל העירוני מצד שני, מתוך כך יש להם פוטנציאל משמעותי להנעת שינוי מערכתי. [Dudley Street initiative](#) (DSNI) משפיע על מוביליות חברתית של צעירים והזדמנויות תעסוקה למבוגרים באמצעות מגע הדוק עם תושבי השכונה, רשויות הממשל ובעלי עניין בחברה האזרחית ובמגזר העסקי.
- בירושלים הוקמה רשת של מינהלים קהילתיים, המהווים תשתית לארגון הקהילות והשתתפות אזרחית בתכנון ובפעילות העירונית (שמיד 1997, קמחי וחושן 2007). מרכזים אלו מהווים תשתית להתמודדות העיר בימי חרום, [לשיתוף ציבור בהכנת תכנית מיתאר עירונית](#) ובקביעת הסדרי תנועה בעיר, לקליטת צעירים בעיר, פעילות תרבות וחינוך ועוד ועוד.



ג. 'אזרחות אקולוגית' וקהילה - לאורך שנות ההסטוריה האנושית ראה הממשל באזרחים 'נתינים' הסרים למרותו. התפתחות המעמד העירוני של בעלי קניין יצרה 'אזרחות אזרחית' (Civil Citizenship) שעיקרה יחסים המתאפיינים בחובות וזכויות אזרחיות. המהפכה הדמוקרטית יצרה מצב חדש של 'אזרחות פוליטית', מתן כח לאזרחים לבחור את שליטיהם. התפתחות מדינת הרווחה הביאה ליצירת 'אזרחות חברתית' המבטא את אחריות הממשל לרווחת האזרחים (גידנס 2009). מרק סמית' (Smith, 1998 Dobson & Bell, 2006) טבע את המושג 'אזרחות אקולוגית' לציון השלב הבא, לטענתו במאה ה-21 מתפתח סוג חדש של אזרחות המחוייבת לטובת הכלל, במובן האנושי והסביבתי 'אזרחות אקולוגית'. גישתו של סמית' רואה באזרחים אנשים פעילים המנהלים יחסי גומלין מורכבים עם הממשל. הקהילה משמשת כמקום קרוב דיו ורחב מספיק על מנת לאפשר לאזרחים להתארגן ולממש את אחריותם לסביבה.

ד. קהילה כאמצעי – מנוף לקידום תחומי עשייה בעיר – מושגים כמו 'חינוך קהילתי', 'עבודה סוציאלית קהילתית', גישה קהילתית לקידום בריאות, תכנון בהשתתפות הקהילה, 'שיטור קהילתי', 'התחדשות יהודית בקהילה', מרכזי גישור 'קהילתיים' הופכים להיות חלק מהלקסיקון המקצועי של פרופסיות רבות (צ'רצ'מן וסדן, 2003). מסתבר שיותר ויותר תחומי עיסוק מקצועיים מוצאים את ההשתתפות הפעילה של קהילות כאמצעי מועיל לקידום עשייתם. כך למשל קהילות היו העוגן המרכזי במלחמתו של ג'וליאני ראש עיריית ניו יורק בפשיעה (Heskett, 1998). 'רשת ערים בריאות' היא ארגון כלל עולמי המקדם גישות ושיטות לקידום אורח חיים בריא אחד העקרונות המרכזיים באמנה שלו הוא 'השתתפות הקהילה'.

ה. קהילה כמטרה - משאב לאיכות חיים - יותר ויותר אנשי ממשל וחוקרים מגיעים למסקנה כי חי קהילה טובים הם מקור לחוסן, לפרט, למשפחה, לחברה (Putnam et al. 2003; Etzioni 1998; Noris et al. 2008). התארגנות קהילתית נמצאה כתורמות להפחתת פשיעה, לשיפור החינוך, הבריאות, עסקים מקומיים ולשיפור איכות החיים בכלל במרחבים עירוניים (Putnam et al. 2003), (Hesselbein et al. 1998). הזכרנו לעיל את תרומתן של קהילות לפיתוח הון חברתי, המהווה משאב לאיכות חיים. קהילה המפתחת יכולות בשגרה מתמודדת טוב יותר גם במצבי חרום. מחקרים מלמדים כי היכולת הקהילתית לפעול במצבי חרום היא משתנה משמעותי המשפיע על היכולת של אוכלוסייה להתמודד ולהשתקם במצבי חרום (בן יוסף 2010, בן יוסף 2013). כך למשל תחקירי ארוע השלג בירושלים בינואר 2013 לימדו את עיריית ירושלים כי הגורם המשפיע ביותר להתמודדות מוצלחת של התושבים הייתה יכולת ההתארגנות הקהילתית (בן יוסף, 2017). - בחוברת שהוציא בנק הרעיונות של מדינות סקנדינביה מופיעים ששה עשר סיפורי הצלחה של פיתוח קהילתי, כבסיס ליצירת חברה טובה (Butters, 2012). - בשנת 2006 הקימה ממשלת בריטניה משרד ממשלתי לענייני 'קהילה ושלטון מקומי' בין תחומי אחריותו: בניה ודיוור, לכידות קהילתית, חוסן קהילתי, ביזור, התחדשות עירונית.



ג. קהילה כמפתח לקיימות - בשנת 1992 התקיים כינוס האומות המאוחדות בריו בו נחתמה אג'נדה 21 המגדירה פיתוח קהילות מקומיות כמפתח לקידום סביבה איכותית (פרומקין אחרון ופרומקין 2002). מחקרים בנושא הקיימות מלמדים כי לזירה הקהילתית יש השפעה ניכרת על היכולת לפתח קיימות בערים (Desai 2009; Marsden 2008; UNESCO 2000).

לאור זאת גוברת המגמה בקרב גורמי ממשל, מחקר וחברה אזרחית לעודד עשייה קהילתית כמנוף לאיכות חיים עירונית, לנו ולדורות הבאים (UNESCO 1997; Roseland, 2005) כך לדוגמא: - - בשנת 2011 הקימה התאגדות הערים בארה"ב מוסד למחקר וקידום קהילות מקיימות (SCI) מהאמור כאן עולה כי למדיניות ממשלית (עירונית ולאומית) לפיתוח יכולות קהילתיות (CCD) יכולה להיות השפעה משמעותית לקידום איכות החיים ומרחב הזדמנויות. מדיניות זו ראוי שתציב לעצמה את המטרות הבאות:

- פיתוח מנהיגות, אזרחות פעילה ואזרחות אקולוגית בקהילה
- פיתוח ארגונים והתארגנויות מבוססי קהילה (CBO's)
- פיתוח הון חברתי וחוסן קהילתי
- שימוש ביכולות הקהילתיות לקידום תחומי התכנון והבניה, הבריאות, החינוך, בטחון אישי השירותים החברתיים, התעסוקה, הפנאי ועוד
- פיתוח מנגנונים קהילתיים לתמיכה הדדית ולהתמודדות משותפת במצבי סיכון.

לקראת הגדרת 'קהילה מיטיבה'

על סמך האמור כאן נראה להציע כי הבסיס להתפתחות 'קהילות מיטיבות' מושתת על המשאבים והיכולות הבאים:

1. מנהיגות - אמון במנהיגות הפורמלית והלא פורמלית בקהילה, אמון במנהיגות הרשות המקומית וגורמי ממשל והשפעה, אמון בדרכי קבלת ההחלטות של בעלי הכח. היכולת של אנשים להניע יוזמות לחבר אליהן את חבריהם ולהשפיע על איכות ואורח חייהם.

2. משאבים חומריים

סביבה פיזית – היבטים של תכנון, בניה, תשתיות (תחבורה, חשמל, מים, תקשורת), איכות סביבה ושימושים המאפשרים הרחבת אפשרויות והקטנת סיכונים (לנו ולדורות הבאים),
סביבה כלכלית - היכולת של קהילה להשתמש במשאבים פיננסיים זמינים, לתעסוקה, צריכה, עבודה, פרנסה, פיתוח ותחזוקת שטחי ציבור ושירותים.
- סביבה טכנולוגית – נגישות ואוריינות לטכנולוגיות משפרות חיים (החל ממדים זורמים ועד רוחב פס).



3. **יכולות התארגנות** – פיתוח יכולות של אנשים ומוסדות בקהילה להתארגן על מנת להשפיע על איכות ואורח חייהם ולהגיב לאיומים והזדמנויות. פתוח יכולות קהילתיות (Community Capacity Development) כולל פיתוח מנהיגות, פיתוח משאבי התנדבות, העצמת פרטים וקבוצות, הקמת פורומים וצוותי משימה, וגיבוש מסורות קהילתיות. בתוך כך נכלל פיתוח דפוסים ליוזמה תכנון, ביצוע והערכת פעילויות והערכות למצבי חרום המבוססים על אנשי הקהילה (Rubin & Rubin, 2001).

4. **מחוברות** – Engagement – דפוסי הקשרים והתקשורת בקהילה ועם סביבותיה, הון חברתי, אמון חברתי, דפוסי תקשורת, ניהול סכסוכים ומתחים, סוציאליזציה, הכללה והדרה (זיכלינסקי ובן יוסף 2020).

5. **זהות ומשמעות** – ערכים, הנרטיב הקהילתי, מיתוסים ואמונות, נורמות חברתיות, 'זהות חברתית', תרבות של מוכנות למצבי סיכון קרובים ורחוקים (זהר ומרשל 2001 ; יואלי, 2017 ; Tajfel & Turner, 1979).

על סמך יסודות אלה ניתן להציע להגדיר קהילה מיטיבה כ:

קהילה, המאפשרת לאנשים לממש את זהותם, לפתח יחסי אמון ותמיכה הדדית עם חבריהם, להתארגן להשפעה על עניינים החשובים להם, מסייעת להם להתמודד בהצלחה עם מצבים משבשים, בסביבה המותאמת לאורח חייהם ובאמצעים המאפשרים להם חי רווחה.



מדדים לקהילה מיטיבה

מציעי תהליך 'קהילה מיטיבה' מכוונים לשלוש קטגוריות ראשיות: חברה, כלכלה ומרחב פיזי, את החלוקה הזו נצטרך לבחון, לתקף ובעיקר להשתית על מגוון פרמטרים. בפרק הזה נציג תמונת פתיחה לגבי:

- הפרמטרים המרכזיים המרכיבים מדדים מוכרים בתחום הקהילתי.
- יתרונות וחסרונות של דרכי מדידה שונות בהקשר הקהילתי
- תרומה אפשרית של השימוש במדדים לתהליכי פיתוח קהילתי

הפרמטרים המרכזיים המרכיבים מדדים מוכרים בתחום הקהילתי.

מדד ה-100 לאיכות חיים קהילתית – פותח בשנת 2012 בחברה למתנ"סים, בודק בעיקר את פעילות המרכז הקהילתי המקומי, מכיל שלושה תחומים מרכזיים ו-14 פרמטרים:

- מרחב ציבורי קהילתי – תרבות ופנאי, ביטחון אישי, תעסוקה, חינוך, קיימות ואורח חיים בריא
- הון קהילתי – הגירה שלילית, תמיכה באוכלוסייה ייחודית, אירועים וטקסים, ערבות הדדית
- משילות קהילתית – יוזמה, פיתוח מנהיגות, שיתוף ורשתות חברתיות, שת"פ בין ארגונים

כל אחד מרכיבי המדד נבדק על פי ארבעה קריטריונים: תשתיות, פעולות, תוצאות אובייקטיבי, תוצאות סובייקטיבי (שאלון לתושבים)

במסגרת הכנת מדד זה הוכן **דוח ביבליוגרפי** הסוקר שורה ארוכה של מדדים עולמיים – דוח זה ישמש אותנו כמקור התייחסות בעבודת המחקר שלנו.

מדד GEAR למסוגלות קהילתית – נבנה בגשר לעתיד בסיוע מומחי הטכניון מכיל ארבע 'יכולות ליבה' בכל אחד מהם 5 מדדים. רכיבי ה-GEAR מבוססים על מחקרים ומדדים קודמים והם:

- **משילות**: אסטרטגיה, יכולת ביצוע, לקיחת סיכונים, אחריות ואחריותיות, גיוס משאבים נדרשים
- **כלכלה**: תשתיות, משקיעים, עוגן כלכלי, הסכמה רחבה, כלכלה יציבה
- **אקטיביות**: השתתפות, רשתות חברתיות, גישה ואווירה חיובית, חדשנות, קשר למקום
- **זיקות ושותפויות**: אמון, אקלים ארגוני ופוליטי, שותפויות, תכניות, ביצוע באופן עצמאי

יישום מדד GEAR נעשה **בגישה קהילתית**, כאשר קבוצת מחזיקי עניין מקיימת דיון תוך מטרה להגיע לציון מוסכם בכל אחד מהמדדים, לאורך שלבי תהליך קהילתי. המדדים השונים יכולים להחשב כ-KPI של תהליך פיתוח קהילתי ולשמש ככלי ליצירת הבנה טובה יותר בקרב מחזיקי העניין לגבי מצבם.

תדריך מיפוי ואבחון שדמות והחברה למתנ"סים – פותח ע"י ד"ר מרב סלומון ופרידה אלק במסגרת שדמות. התדריך אמנם איננו מדד אך הוא מכיל פרמטרים רבים המשפיעים על 'קהילה מיטיבה' שנצטרך לקחת בחשבון.



מדד תפיסת קהילתיות של החברה למתנ"סים – בשנת 2019 הוציאה החברה למתנ"סים, בעזרת חברת Research for social impact מדד תפיסת קהילתיות, הכולל את הפרמטרים הבאים:

חיבוריות, אמון והדדיות, משמעותיות, פעולה קולקטיבית, מחויבות, שייכות.

מדד תפיסת הקהילתיות נבנה באמצעות שאלון לתושבים על תפיסות, התנהגות וחוות דעת מומחים על תופעות המייצגות את הפרמטרים.

מדד תפיסת הקהילתיות מאפשר לגבש תמונה על פי פילוח לפי חתכים דמוגרפיים וגיאוגרפיים.

מדד CCRAM לחוסן קהילתי - קבוצת חוקרים ישראלים בראשות לימור אהרונסון, אודיה כהן, מולי להד ודימה לייקין ערכה מחקר רחב יריעה ומרובה מתודות שבסופו הוגדר מדד להערכת חוסן קהילתי (CCRAM) המבוסס על חמישה רכיבים מרכזיים (Odeya C. Leykin D. Lahad M. ,) (Goldberg A. Aharonson-Daniel L. 2013):

- מנהיגות – אמון במקבלי החלטות ובמנהיגות המקומית, אמונה בהוגנות חלוקת המשאבים ואספקת השירותים
- אמון חברתי - איכות הקשרים בין חברי הקהילה והאמונה באיכות הקשרים הללו.
- יעילות קולקטיבית - מעורבות בקהילה ועזרה הדדית. תמיכה ויכולת להשיג מטרות.
- מוכנות – היכרות עם מצבי סיכון אפשריים, תפיסת המוכנות של הקהילה לחירום.
- קשר למקום - קשר למקום המגורים, תחושת שייכות ומשמעות, גאווה במקום המגורים.

מדד SCI-2 לתחושת קהילה - האינדקס לתחושת הקהילתיות - SCI-2: Sense of Community (Index 2) משמש מזה למעלה מ 20 שנה במקומות רבים בעולם, ועבר תיקוף מחקרי, אקדמי ותיאורטי (Chavis, Lee & Acosta, 2008; McMillan & Chavis, 1986; Chipuer & Pretty, 1999; Long and Perkins, 2003; Obst and White, 2004; (Sense of Community), כפי שהוגדרו במספר מקומות בעולם ובישראל. (ראה לדוגמא: Cox et.al. 2010; Merriam & Kee 2013; Chavis, Lee & Acosta, 2008; Carr-Hill, 2019; Cummins et al. 1994; Cummins 1998) הם: המענה לצרכים של היחיד והקהילה (Reinforcement of Needs); חברות בקהילה (membership); השפעה (Influence); חיבור רגשי משותף (Shared Emotional Connection).

מודל מעגלי הקהילה – מודל מעגלי הקהילה כולל חמישה פרמטרים שנמצאו כמשפיעים על שיקום קהילות במחקר של בן יוסף (2010). מודל זה משמש בסיס לאבחון ותכנון פעילות קהילתית, על בסיס חמישה פרמטרים: מנהיגות, משאבים חומריים (פיזי, כלכלי, טכנולוגי), יכולות התארגנות, מחברות ומשמעות.



כלי להערכת יכולות קהילתיות – פותח על ידי אליסון גיילכריסט (Gilchrist, 2020) ומבוסס על גישות של מורכבות וראיית הקהילה כרשת קשרים. הפרמטרים המרכזיים בכלי זה:

חיבוריות, יעילות, יכולת משותפת, חוסן, שיתוף פעולה, זהות, נכסים חומריים

מדד חוסן קהילתי – Cutter וחבריה ערכו מטא-אנליזה של מדדי חוסן קהילתי ובנו ותיקפו מדד המודד אימפקט בחמישה תחומים: מצב סוציו-אקונומי, תפקוד המוסדות, תשתיות, והון קהילתי (Cutter, Burtony, Emrich 2010)

מדד MRI של גשר לעתיד – כלי ה-MRI נועד להיות כלי אבחון ראשוני לצורך זיהוי חוזקות, אתגרים ופוטנציאל של רשות מקומית. זהו מודל אינטגרטיבי לתכנון אסטרטגי מקומי המבוסס מדדי הון של משאבים ומרחבי פעולה רשותיים. המודל נועד לבחון ולאמוד את יכולתן של הרשויות המקומיות לפי סט של 8 מדדי הון: **כלכלי, אנושי, חברתי, סביבתי, פוליטי, תשתיתי, ארגוני ותכנוני**. הכלי פותח בשנת 2011, ע"י פרופ' אמון פרנקל וד"ר עידן פורת מהטכניון יחד עם צוות גשר לעתיד. הוא בנוי על **141 פרמטרים**, המתכנסים בסיום התהליך לשלוש עוצמות מרכזיות – **עוצמה רשותית, כלכלית וחברתית**.

שנת 2019, בוצע פיתוח נוסף לכלי במסגרת פעילותה של גשר לעתיד עם החוקר, ד"ר עידן פורת לטובת הנגשת הכלי לרשויות (עלויות וזמן ביצוע), הוספת מדדי זמן לביצוע התובנות, ויצירת בסיס מדדים הנגישים לכרייה ממוחשבת של נתונים, ללא סיוע מהרשות המקומיות. הכלי מציב בסיס נרחב לקבלת החלטות וקביעת מדיניות ברמה הרשותית תוך שימוש בנתונים באופן ממוקד ומנורמל לרשויות בעלות מאפיינים דומים.

מידע מפורט יותר על מדד MRI של גשר לעתיד, בנספח מודלים ומדדים

מדד האיתנות הקהילתית, של 'שדמות' – במסגרת תפיסת 'האיתנות הקהילתית' פותח בשדמות מדד הכולל פרמטרים בשלושה תחומים: **שלומות קהילתית, תהליכים ומשאבי קהילה**.

- שלומות קהילתית מבוססת על תחושות של: **משמעותיות; שייכות, מחויבות; אמון; וההזדהות של יחידים וקבוצות בתוך המרחב הקהילתי**. לכך מוסיפים גם את **מרכיב ההון החברתי והזהות הקהילתית** כגורמים משמעותיים התורמים לתחושת השלומות של היחיד ושל הקהילה (שדמי-וורטמן, 2010).

- התהליכים בגישת האיתנות הקהילתית מתייחסים למכלול המנגנונים והמרחבים הקיימים בקהילה, באמצעותם יכול אדם להשפיע ולעצב את סביבתו, ויכולה הקהילה לקדם את עצמה (Black & Hughes 2001). ניתן להתבונן על שני סוגי תהליכים: **משילות והשתתפותיות**.

- משאבי הקהילה כוללים שישה סוגי הון, מהם משאבים מוחשיים/חומריים (tangible) ומהם משאבים בלתי מוחשיים (intangible): הון אנושי, הון פיזי, הון כלכלי, הון תרבותי, הון ארגוני, והון חברתי.

שאלון לאבחון מדדי האיתנות הקהילתית וסוגי ההון נמצא בנספח מדדים ומודלים.



כפי שניתן לראות רבים מהפרמטרים משותפים למדדים רבים. לאור זאת נראה לי להציע כי מדידת רמת קהילתיות ראוי שתבסס על הפרמטרים הבאים:

1. **צפיפות הרשת** – מדידת היקף הקשרים בפועל ביחס לכמות השחקנים מאפשרת הבנה על רמת ההון החברתי האובייקטיבי.
2. **אמון** – מדידת רמת האמון של אנשים כלפי חבריהם, מוסדות הקהילה והמנהיגות הפורמלית, נותנת מידע על ההון החברתי הסובייקטיבי.
3. **מעורבות** – מדידת רמת היוזמה והמעורבות של אנשי הקהילה ביוזמה, תכנון, ביצוע, הנאה והערכה מפעילות קהילתית.
4. **נראטיב** – המשמעות של החיבור לקהילה בעיני אנשי הקהילה, גאוות היחידה, האכפתיות וכדומה.

פרקטיקות לפיתוח קהילה מיטיבה

פיתוח קהילתי

פרקטיקות לפיתוח 'קהילה מיטיבה' מתפתחות במסגרת עיסוק רחב, רב תחומי ורב מגזרי המכונה 'פיתוח קהילתי'. פיתוח קהילה הוא התמחות מקצועית המכוונת לחולל שינוי חברתי עם ובאמצעות קהילות. תחום התמחות זה התפתח מתוך דיסציפלינות כגון: עבודה סוציאלית, קידום בריאות, פיתוח כלכלי, אכיפת חוק, חינוך, תכנון אורבני, הגנת הסביבה ועוד. תחום פיתוח הקהילה, מטבעו נקודת מפגש בינתחומית. המורה אינו מוגבל לתחומי בית הספר, הרופא מביט מעבר למרפאה, השוטר אינו מסתפק באכיפה והעובד הסוציאלי מביט מעבר לרשימת נתמכי הרווחה – אז נוצרת ברית המקדמת רשתות שיתופי פעולה בינתחומיים ובין כלל מחזיקי העניין, זהו היסוד לגישת פיתוח הקהילה (צ'רצ'מן וסדן, 2003; כורזים-קורושי, כץ וכרמון, 2009; Block, 2009; Gilchrist, A. Taylor, M. 2016; Gilchrist, 2019 ;

יש הרואים בפיתוח הקהילה מקצוע המתמחה בבניית מנגנונים ותהליכים בקהילה: "פיתוח קהילה משמעו, בניית מנגנונים ותהליכים המכוונים לקידום של פרטים וקבוצות, לקראת התהוות קהילות רצויות" (אנגל ואחרים 19: 1999). ברוגמן מגדיר אותו על פי התוצאות: "פיתוח קהילה הוא יצירה של קידמה כלכלית וחברתית לכל הקהילה, תוך כדי השתתפות פעילה של חברי הקהילה ותוך הסתמכות מלאה ככל שניתן על יוזמה קהילתית" (Brueggemann 1996).

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 בקהילות. 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 בקהילות על ידי פיתוח יכולתם להשפיע על נושאים החשובים להם, לשיפור איכות ואורח חייהם.



מודלים קיימים לסיווג פרקטיקות קהילתיות

הנסיון לסווג פרקטיקות קהילתיות, הוא בדרך כלל מהלך אינדוקטיבי של פיתוח קונספט תיאורטי, באמצעות ניתוח תופעות הצומחות מן השדה. 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, באמצעות מטריצה הבנויה משני צירים: ציר השינוי- בין שינוי רבולוציוני מן היסוד לבין שינוי אבולוציוני הדרגתי, ציר ההעצמה – בין הובלה ע"י 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 חברתי.

המודלים של רוטמן וג'פריס ראו את העובד הקהילתי כיום הפועל על הקהילה כ'שדה', בוחר אסטרטגיה ומיישם אותה. במציאות הדברים נראים אחרת. העובד הקהילתי נדרש לשלב בין יוזמה, הסתגלות לשינויים ותגובה בסביבה דינמית. מציאות זו גרמה לעובדים קהילתיים לפתח פרקטיקות שלא תאמו את הטיפולוגיה המוכרת. כך למשל גישה סלוטוגנית המטפחת חוסן, 'שיח רבים תכליתי' המטפח דיאלוג מכיל, והתארגנות עצמית במדיה חברתית (Leighninger, 2006; Wheatley & Frieze, 2007; 2009). הפער בין הטיפולוגיות המוכרות לבין הפרקטיקות הצומחות בשטח, הניע את בהם וכנען להציע דרך אפיון חדשה, גמישה, המאפשרת התאמה לנסיבות מקומיות. הם מציעים מודל ובו דיכוטומיות, כגון: קהילת זהות מול קהילה רב תרבותית, תכנון 'רציונלי' מול תכנון המתהווה מתוך שיח בין בעלי העניין, תהליך המובל ע"י קבוצה קטנה לעומת מהלך המוני, וכו'. כך נוצרו 12 רצפים, המהווים 'תפריט' המאפשר מגוון רחב של וריאציות לפרקטיקה הקהילתית (Boehm & Cnaan, 2012).

שמר ואגמון-שניר, מזהים מפנה מגישה מבוססת תוצאות המתאימה למצבים פשוטים יחסית לגישה המבוססת על התהוות (Emergence-Based Approach) המקדמת דיאלוג בין מחזיקי עניין במצבים מורכבים ונענית לשינוי הצומח מתוך כך (Shemer & Agmon-Snir, 2019). הטיפולוגיות שנסקרו כאן, מתארות היטב את אפיוני הפרקטיקות הקהילתיות, בספרות הקהילתית יש עיסוק רב בעקרונות פעולה וערכים (סדן, 2009; Block, Rubin & Rubin, 2001; 2009; Born, 2014, Shemer & Agmon-Snir, 2019; 2009). במאמר זה



מוצעת טיפולוגיה המסווגת את הגישות לפיתוח קהילתי מנקודת מבט סוציולוגית, ומתוך כך מאפיינת את יחודיותה של כל גישה ודפוסי הפעולה הנובעים ממנה.

בן יוסף (2020) מצורף בנספח מדדים ומודלים) הציע טיפולוגיה של ארבע טיפוסי פרקטיקות לפיתוח קהילתי, מנקודת מבט סוציולוגית:

1. **הגישה הפונקציונלית** - מתמקדת בפיתוח שירותים ומוסדות, ומתן מענה לצרכים. מבוססת במידה רבה על המודל הלוגי, וגישות לניהול פרויקטים (אגמון-שניר, 2004)
2. **הגישה הביקורתית** - רואה בעובד הקהילתי 'סוכן שינוי' לתיקון עוולות חברתיות. גישה זו מתמקדת בארגון קהילתי, העצמה והשפעה על מדיניות (סדן, 2009)
3. **הגישה האוטופיסטית** - רואה בקהילה מזור לתחלואי החברה המודרנית. מבוססת על פיתוח הון חברתי (שדמי-וורטמן, 2010)
4. **הגישה היברידית** - משלבת בין פרקטיקות דיאלוגיות, המבוססות על יצירת השפעה במציאות דינמית מרובת שחקנים ובין פרקטיקות לינאריות של אבחון, תכנון, ביצוע ושיפור (בן יוסף, 2020).

טבלה 2 – סיכום מאפיינים עקריים בגישות לפיתוח קהילה*

הגישה	מובילי דעה	עקרון מארגן	שיטות פעולה
פונקציונלית	פארסונס וורן	אם כל אחד יעשה את שלו הכל יסתדר שיתוף תושבים	פרויקטים מודל לוגי התמחות מקצועית
ביקורתית	אלינסקי רובין ורובין סדן	מאבק חברתי אקטיביזם העצמה	פעילים קהילתיים תנועת מחאה סינגור
אוטופיסטית	עציוני פטנאם	טיפול היחד הון חברתי	חינוך רשתות שיתופי פעולה
היברידית	מקנייט וויטלי בלוק גיילכריסט שארמר קרמר וקניה	בנית שדה לצמוח יחד דיאלוג חשיבה רשתית/מורכבות מאגוסיסטם לאקוסיסטם לפעול באי ודאות	פיתוח קהילתי מבוסס יכולות ושותפויות שיח רבים תכליתי, שיטת U קולקטיב אימפקט

* הטבלה מובאת לחידוד האבחנות, הפרקטיקה הקהילתית מערבת לעיתים גישות שונות בתהליך משותף.



עקרונות לפיתוח קהילתי

פרקטיקות לפיתוח קהילתי נמדדות במידה בה הן מיישמות את עקרונות הפיתוח הקהילתי. בתהליך איתור פרקטיקות מוצלחות, נצטרך להגדיר יחד מהם העקרונות והפרמטרים לפרקטיקה לקהילה מיטיבה. נציין כאן אחדים מהעקרונות, כבסיס לדיון:

1. מפגש – ליצור מגע עם אנשים ובין אנשים
2. הכלה – מקום ב'קידמת הבמה', מרחב משותף ומקום לשונות, הכרה, כבוד למגוון
3. בטחון – קהילה בטוחה, בריאה ומונגשת, מקור חוסן ותמיכה למגוון חבריה בשגרה ובחירום
4. שייכות – לכידות ורישות חברתי, קשר אישי ואנושי
5. אכפתיות ומחויבות – קהילה מקדמת מעורבות, סקרנות, התארגנויות, התנדבות
6. זהות ומשמעות – נרטיב קהילתי מצמיח, אתיקה

פרקטיקות קהילתיות נבחרות

קייט' פופל הגדיר חמשה סוגים של פרקטיקות קהילתיות המסוכמות בטבלה שלהלן (Poppo, 2015, תורגם ע"י שרה קרניאל):

המודל המרכיב	אסטרטגיה	שם התפקיד של העובד	דוגמאות של עבודה / של סוכנויות	מקורות נבחרים
טיפול קהילתי Community care	השבחה של רשתות חברתיות ושירותים חברתיים. פיתוח של תפיסות עזרה עצמית. ניהול מסע הסברה (campaigning).	מארגן (organizer) מתנדב (volunteer)	עבודה עם - זקנים; אנשים עם מוגבלויות; ילדים מתחת לגיל 5.	Alcock et al. (2008) Trevithick (2012)
ארגון קהילתי Community organization	שיפור התיאום בין סוכנויות רווחה שונות.	מארגן (organizer) זרז (catalyst) מנהל (manager)	מועצות לשירותי התנדבות. קסדרים (לעבודה בין-ארגונית) (settlements)	Rothman (1970) Alinsky (1971) Beck & Purcell (2013) Craig et al. (2011) Gilchrist & Taylor (2011) Ledwith (2011)
פיתוח קהילתי Community development	סיוע לקבוצות לרכוש כישורים וביטחון על מנת לשפר את איכות החיים. השתתפות פעילה.	מאפשר (enabler) עובד שכונתי (worker neighborhood) תומך ומסייע (facilitator)	קבוצות קהילתיות. קבוצות דיירים. קסדרים.	
חינוך קהילתי Community education	ניסיונות לקרב בין החינוך לבין הקהילה ולהביאם לכדי קשר יותר שוויוני.	מחנך (educator) תומך ומסייע (facilitator)	בתי-ספר קהילתיים / מכללות קהילתיות; השלמת חינוך 'חינוך מפצה' ('compensatory education') כיתת לימוד במסגרת מקום עבודה; חינוך מבוגרים לפמיניזם.	Allen & Martin (1992) Freire (1970, 1972, 1976, 1985) Lovett et al. (1983) Rogers (1994) Tett (2006)
פעולה קהילתית Community action	פעולה ישירה, בדרך כלל מושתתת על מעמד (חברתי-כלכלי). ממוקדת עימות (conflict) ומתבצעת במישור המקומי.	פעיל -אקטיביסט (activist)	תנועת להשתלטות על מבנים נטושים; תנועה לזכויות רווחה; התנגדות לתכנון ולפיתוח מחדש; פעולת דיירים.	Craig et al. (1982) Jacobs & Poppo (1984) Lees & Mayo (1984)

איתור פרקטיקות מוצלחות לפיתוח 'קהילה מיטיבה' מחייב עבודת מחקר רצינית. נציין כאן רשימה של פרקטיקות המייצגות את הכיוונים שנראה לנו נכון לחפש בהם:

- פיתוח יכולות קהילתיות מבוסס נכסים - Asset Based Community Development – שיטות היבונות על מה שיש ומקדמות זיהוי ופיתוח יכולות קהילתיות. בתוך כך מתפתחות פרקטיקות המקדמות פיתוח הון חברתי ורשתות פעולה (Gilchrist, 2019; Putnam, & Feldstain, 2003; O'Leary et.al 2011; McKnight, 2016)



- עבודה עם השדה כולו – Collective Impact – מבוסס על חמשה יסודות : אג'נדה משותפת, מדידה ולמידה, שילוביות, קישוריות ועוגן ארגוני (רום, 2015 ; עט השדה גליון 15)
- שיח רבים תכליתי - 'כל המערכת בחדר' 'שום דבר עלינו בלעדינו' (מצורף פירוט בנספח #)
- פרקטיקות נרטיביות – שיטות עבודה המבוססות על טיפוח הנרטיב קהילתי, מחזק, מכיל ומצמיח המשפיע על יצירת משמעות והנעה (אריאלי, 2020 ; Born, 2014)
- 'אג'יליות' – אימוץ פרקטיקות זריזות וגמישות, המאפשרות פעולה סימולטנית, זריזה וגמישה, המבוססת על תקשורת פתוחה ורציפה בין מחזיקי עניין ובנויה על שיפור מתמיד והסתגלות למציאות משתנה ומשובשת (פורשר ודויטש, 2018).
- Change Lab – פרקטיקה המשלבת תהליך פיתוח חדשני בשיטת U עם ניתוח תרחישים תוך דיאלוג מתמיד בין מגוון רחב של מחזיקי עניין (Kahane, 2004; Scharmer, & Kaufer, 2018)
- חוסן קהילתי – גישות ושיטות לפיתוח חוסן קהילתי וניהול חרום בקהילה (בן יוסף, 2017 , 2016)
- שיטות המיישמות תאוריית המורכבות Complexity Theory – כגון : תכנון ופעולה על פי רמות מורכבות – הדברים מפורטים במאמר בנספח מאמרים.
- שדות הקונפליקט – גישות ושיטות להתמודדות עם מתחים וקונפליקטים בקהילה, על בסיס דיאלוג קהילתי (בן יוסף, 2019)

מקורות