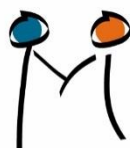


מחקר הערכה לתכנית ארגונים יזמי קהילות

דוח מסכם

מאי 2018



Tovnot תובנות
הערכה, תכנון ויעוץ לשיפור ארגונים בע"מ
Organizational evaluation, planning & consulting

בוצע על-ידי: יובל פלדי

תוכן עניינים

2	1. רקע
4	2. מחקר ההערכה
7	3. ממצאים
7	3.1. בחירת הארגונים לתכנית
8	3.2. השיקולים של הארגונים להשתתף בתכנית
9	3.3. תחלופה והתמדה של נציגי הארגונים בתכנית
9	3.4. מבנה התכנית ומרכיביה
14	3.5. נקודות לשיפור במבנה התכנית ובמרכיביה
16	3.6. התרומה הנתפסת של התכנית לארגונים
20	3.7. עמידת התכנית במטרות שהוצבו לה
20	3.8. המשך התכנית וייזום קהילות בעתיד
22	3.9. תובנות מהראיונות עם חברי קהילות שהושפעו מהתכנית
26	4. המלצות
29	נספח 1: המפגשים והסיוורים שהתקיימו בתכנית בשנים 2016-2107
30	נספח 2: השקעה בארגונים שהשתתפו בתכנית בשנים 2016-2107
31	נספח 3: סיכום הפורטפוליו הארגוני

1. רקע

תכנית "ארגונים יזמי קהילות" מבקשת לעודד ארגונים העוסקים בפיתוח מנהיגות בקרב צעירים להקים קהילות צעירים משימתיות ולסייע להם בהקמתן. קהילות צעירים משימתיות היא קבוצה של 10-20 צעירים אידאולוגיים שבחרו לחיות בפריפריה הגיאוגרפית בישראל, מתוך תחושת שליחות חברתית ורצון להביא לצמצום פערים ושינוי חברתי בפריפריה. קהילות אלה מפעילות פרויקטים בתחומי החינוך, הרווחה, התרבות והקהילה. כל קהילה פועלת יחד עם התושבים המקומיים כדי לשפר את השכונה / העיר בה היא מתגוררת.

מטרת-העל של התכנית היא: **פיתוח והצמחה של ארגונים יזמי קהילות, שיהוו "מנועי צמיחה" להקמת קהילות, לצורך הגדלת מספר הקהילות המשימתיות במדינת ישראל.**

מטרות נוספות של התכנית הן:

- הקמת גוף העוסק בקהילות בכל ארגון המשתתף בתכנית.
- פיתוח תהליך ליצירת קהילות בכל ארגון המשתתף בתכנית.
- הקמה של 10 קהילות ב – 3 שנים, בקרב הארגונים המשתתפים בתכנית.

התכנית החלה בחודש ינואר 2016 ומשתתפים בה שישה ארגונים, שנמצאו כבעלי פוטנציאל להקמת קהילות צעירים משימתיות. התכנית עתידה להימשך כשלוש שנים וכוללת את המרכיבים הבאים: הכשרה מקצועית וסיוע מקצועיים, פורום למידת עמיתים, ליווי ארגוני ומקצועי, תמיכה מיועדת לכוח אדם, פעולות לבניית התשתית הארגונית, ותמיכה להקמת קהילה חדשה.

התכנית פותחה על-ידי קרן שח"ף, שותפות פילנתרופית ייחודית שהוקמה בשנת 2010 במטרה לצמצם פערים ואי שוויון בחברה הישראלית באמצעות תמיכה בקהילות צעירים משימתיות. השותפים בקרן, משקיעים את כספם במשותף וחברים בדירקטוריון הקרן. חברי הדירקטוריון מובילים אסטרטגיה לתמיכה בהתפתחות תנועת הקהילות המשימתיות באמצעות חלוקת מענקים, ליווי והדרכה ורתימת שותפים מהשלטון המקומי וממשרדי הממשלה.

הקרן פועלת בשלושה תחומים עיקריים:

1. הצמחת תנועת הקהילות: תמיכה וסיוע לקהילות וארגונים בתחילת דרכם.
2. ביסוס תנועת הקהילות: סיוע לקהילות ולארגונים להפוך לברי קיימא.
3. הגדלת פעילות הקהילות ברמה המקומית והארצית תוך יצירת שינוי משמעותי בחברה הישראלית.

לדברי מנהל התכנית מטעם הקרן, אחת האסטרטגיות של הקרן היא הצמחת קהילות צעירים משימתיות באופן ישיר ובאמצעות ארגונים שונים ("ארגוני רשת"), העוסקים בנושא בעצמם. לדבריו, בשנים האחרונות ישנם ארגוני נוער וארגוני צעירים שמחפשים המשכיות לעשייה החברתית בקרב

הבוגרים שלהם ואחד הכיוונים האפשריים לכך הוא הקמת קהילות משימתיות. תכנית "ארגונים יזמי קהילות" נותנת מענה הן לצורך של אותם ארגונים לפתח פלטפורמות לשינוי חברתי עבור בוגריהם והן לצורך של קרן שח"ף ליצור מנועי צמיחה נוספים להגדלת מספר הקהילות המשימתיות בישראל.

מימון התכנית נעשה במשותף עם המשרד הישראלי של "הפדרציה היהודית של לוס אנג'לס". הפדרציה, היא ארגון יהודי אמריקאי הפועל בעיר לוס אנג'לס רבתי במטרה להבטיח את המשכיות הקהילה היהודית לדאוג לחבריה הנזקקים. בנוסף, תומכת הפדרציה במדינת ישראל באמצעות מגוון רחב של פרויקטים משותפים, לאורך השנים.

לדברי מנהל המשרד הישראלי של הפדרציה, אחד הנושאים שמעניינים את הפדרציה הוא מנהיגות בקונטקסט הישראלי – מעורבות חברתית וקהילתית. קהילת צעירים משימתית היא ביטוי מובהק של מנהיגות, מפני שמדובר באנשים שיוצאים במעשה מנהיגותי וקיבלו החלטה לשנות את סביבתם. לדבריו, יש המון בוגרים של ארגונים ותכניות שונות שאין להם כיום המשכיות לפעילות מנהיגותית מסוג זה ולכן קהילות צעירים משימתיות הן בהחלט כיוון פעולה ראוי.

2. מחקר ההערכה

מטרות מחקר ההערכה

מטרות מחקר ההערכה הוגדרו, כדלקמן:

- בחינת מידת העמידה ביעדי התכנית.
- בחינת האפקטיביות של התכנית - התרומה שלה לפיתוח ארגונים יזמי קהילות ולהקמת קהילות בקרב הארגונים שהשתתפו בה.
- בחינת הקשר בין התשומות, תהליכי עבודה והתפוקות של התכנית לבין הקמת קהילות על-ידי הארגונים שהשתתפו בה.
- אפיון ארגונים שקידמו הקמה של קהילות לעומת אלה שלא צלחו בכך.
- שיפור מטרות מבנה ודרכי פעולה לתכנית עתידית לארגונים יזמי קהילות.
- המשגת המודל/ים שנוצרו בשטח לייזום של קהילות.

שאלות מחקר ההערכה

שאלות מחקר ההערכה הוגדרו, כדלקמן:

תשומות ותהליכים

1. האם וכיצד נעשה מיפוי של ארגונים בעלי פוטנציאל ויכולת להקמת קהילות?
2. כיצד נבחרו הארגונים המשתתפים בתכנית? האם היו קריטריונים?
3. אילו בעלי תפקידים בארגונים לקחו חלק בתכנית ומה הייתה רמת הנוכחות וההתמדה בה?

תפוקות

4. האם ובמה תרמה התכנית על מרכיביה השונים, לארגונים שהשתתפו בה?
5. האם התכנית תרמה לארגונים שהשתתפו בה בהיבטים הבאים: הנעת הארגונים לחשיבה על הקמת קהילות, בניית תכנית ארגונית אסטרטגית להקמת קהילות ובניית תהליך ארגוני ואבני דרך לבניית קהילות?

6. מהן נקודות החוזק והנקודות לשיפור בתכנית על מרכיביה השונים?

תוצאות

7. האם הארגונים פיתחו מסלול פנימי להקמת קהילות, בסיוע התכנית?
8. האם הארגונים התחילו בתהליכים של הקמת קהילות? באיזה שלב מצוי כל ארגון?
9. כמה קהילות הוקמו? מה מאפייני הקהילות? כמה בוגרים חברים בקהילות?

מתודולוגיה

מתודולוגיית מחקר ההערכה היא איכותנית ומבוססת בעיקר על ראיונות עומק עם "השחקנים" העיקריים בתכנית – מובילי התכנית, נציגי הארגונים שהשתתפו בתכנית ונציגים של קהילות שקמו או התבססו במהלך השנתיים הראשונות לתכנית. הסיבה העיקרית לשימוש במתודולוגיה זו היא העובדה שמדובר בתכנית קטנה יחסית מבחינת מספר הארגונים ומספר בעלי התפקידים המשתתפים בה. יחד עם זאת, נאספו מקרן שח"ף ומהארגונים שהשתתפו בתכנית נתונים כמותיים שונים באמצעות מסמכים שונים ובאמצעות פורטפוליו ארגוני, כפי שיפורט בהמשך.

כלי מחקר הערכה

ראיון עומק מובילי התכנית – הנושאים שנבדקו בראיון זה הם: הצורך בתכנית והשיקולים שעמדו מאחורי פיתוחה, אופן בחירת הארגונים לתכנית ומידת קיומם של קריטריונים לבחירה, מבנה התכנית ומרכיביה, הליווי בתכנית, נקודות חוזק ונקודות חולשה של התכנית, מאפיינים של ארגונים שהצליחו בתכנית לעומת ארגונים שלא הצליחו ונקודות לשיפור לקראת השנה השלישית לתכנית.

ראיון עומק נציגי הארגונים – הנושאים שנבדקו בראיון זה הם: הרקע של הארגון ועבודתו עם בוגריו, מניעי ההשתתפות בתכנית, בעלי התפקידים שהשתתפו בתכנית, מבנה התכנית ומרכיביה, למידת העמיתים בתכנית, התרומה של כל מרכיב בתכנית, התרומה הכוללת של התכנית לארגון, נקודות לשיפור בתכנית, שינויים בארגון וייזום תהליכים בעקבות ההשתתפות בתכנית, קהילות צעירים משימתיות שהוקמו או עתידות לקום בשנה הקרובה ונקודות לשיפור לקראת השנה השלישית לתכנית.

ראיון נציגי קהילות – הנושאים שנבדקו בראיון זה הם: מועד הקמת הקהילה ונסיבות הקמתה, מבנה הקהילה כיום, מספר חברים, סדירויות קהילתיות, משימה מרכזית, תהליך ההקמה של הקהילה ודמויות שהיו מעורבות בו, אופן והיקף התמיכה של הארגון בקהילה, תרומת התמיכה, נקודות לשיפור בתמיכה, צרכים עתידיים של הקהילה וציפיות מהארגון, קיום ומהות הקשר של הקהילה עם קרן שח"ף, התפתחות הקהילה בשנים הקרובות.

פורטפוליו ארגוני – הפורטפוליו הארגוני הוא כלי שבאמצעות התבקשו הארגונים לרכז את הנתונים הבאים: בעלי תפקידים שהשתתפו בתכנית מטעם הארגון, נוכחות במפגשים, היעזרות בליווי ארגוני חיצוני במסגרת התכנית, קיום נושא קהילות משימתיות באסטרטגיה או בתכנית העבודה הארגונית, הקצאת תקציב ארגוני לנושא, קיום שותפים חיצוניים לנושא, קיום בעלת תפקיד העוסק בנושא באופן ייעודי, תהליכים חינוכיים רוחביים שמקיים הארגון בנושא, פרטים על קהילות שקמו או שנמצאות בתהליך הקמה, מאז תחילת התכנית.

אוכלוסיית מחקר ההערכה

הצוות המוביל של התכנית

במסגרת המחקר רואיינו כל בעלי התפקידים שהיו מעורבים בהובלת התכנית: מנהל התכנית מקרן שחף, מנחה בתכנית ומלוות ארגונים מטעם ארגון "ארץ עיר" ומנהל המשרד הישראלי של פדרציית לוס אנג'לס בישראל. לא היו גורמים נוספים שהיו מעורבים בהובלת התכנית.

הארגונים המשתתפים בתכנית

במסגרת המחקר נעשתה פנייה לשני בעלי תפקידים מכל ארגון¹, אשר השתתפו בשנתיים הראשונות של התכנית. השונות במדרג הארגוני של בעלי התפקידים הייתה רבה בין ארגון לארגון – מנכ"ל, סמנכ"ל, מנהלת מחלקה, רכזת ארגון בוגרים, רכזת גיוס משאבים ועוד. ראוי לציין, כי בשל תחלופת כוח אדם בחלק מהארגונים, היו נציגים שהשתתפו במפגשי הלמידה של התכנית פרק זמן קצר יחסית של שנה או פחות. כמו כן, בראיונות עצמם התברר כי בעלי התפקידים הבכירים (מנכ"ל / סמנכ"ל) לא נכחו במפגשי הלמידה של התכנית באופן סדיר. בסך הכל ניתן לומר כי רואיינו למחקר לפחות שני שלישי מהמשתתפים בתכנית במהלך השנתיים הראשונות לקיומה.

נציגי קהילות משימתיות

בנוסף, רואיינו נציגים של שלוש קהילות מתוך שש קהילות בסך הכל, שהיו בשלבי הקמה שונים במהלך השנתיים הראשונות לקיומה של התכנית – קהילת "כוורת" של ארגון "נועם" וקהילות "נחשון" ו"בארי" של ארגון "חלוץ". נציגים אלה, לא השתתפו בתכנית בעצמם, אך הקהילות שייצגו הן למעשה התוצר של התכנית.

כל הארגונים שהשתתפו בתכנית התבקשו למלא פורטפוליו ארגוני ואכן עשו זאת.

לוח 1: איסוף הנתונים למחקר ההערכה מהארגונים שהשתתפו בתכנית

פורטפוליו ארגוני	ראיון חברי קהילה	ראיון נציגי ארגון	
1	0	2	אחרי
1	0	2	איילים
1	0	2	בינה
1	0	1	הצופים
1	2	2	חלוץ
1	1	2	נועם ²
6	3	10	סה"כ

אופן ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים האיכותניים נעשה באופן הבא: כל אחד מהנושאים שנבדקו במתווה הראיונות נותח בנפרד. מטרת הניתוח הייתה לזהות את התמות המרכזיות שחזרו על עצמן בכל נושא. התמות המרכזיות וכן תמות חשובות נוספות, מוצגות בדו"ח זה.

¹ למעט תנועת "הצופים" ששלחה נציגה אחת לתכנית

² מנכ"ל הארגון לשעבר נמצא כיום בשליחות בארה"ב ולכן השיב במייל על מספר שאלות שנשלחו לו

3. ממצאים

3.1. בחירת הארגונים לתכנית

מתוך ראיון עם מוביל התכנית בקרן שח"ף עולה כי בחירת הארגונים המשתתפים בתכנית נעשתה באמצעות מיפוי, שכלל שלושה קריטריונים מרכזיים:

- א. ארגונים בעלי תשתית פעילות של נוער או צעירים (ארגוני נוער או ארגוני סטודנטים).
- ב. ארגונים בעלי פוטנציאל להקים קהילה אחת בשנה, לפחות. לצורך בדיקת העמידה בקריטריון זה, התבקשו הארגונים לספק תכנית עבודה, המראה את התהליך מבחינה מקצועית וכמותית.
- ג. ארגונים "בשלים", אשר הביעו נכונות ללכת למהלך של הקמת קהילות, לרבות מנהל בכיר בארגון, התומך מפורשות במהלך.

לדברי מוביל התכנית בקרן שחף, המיפוי שנערך הצביע על 15 ארגונים שעמדו בקריטריונים, מתוכם נבחרו ששת הארגונים המתאימים ביותר, שהיו מעוניינים להשתתף בתכנית. לדבריו, הארגונים שנבחרו היו מתאימים ובעלי פוטנציאל הצלחה: *"בנקודת הפתיחה כולט היו מתאימים ורציניים. לא היו השפעות פוליטיות. היה לנו חשב האלה יהיו ארגונים שיכולים להצליח"*.

דבריה של היועצת שסייעה לקרן שח"ף בהובלת התכנית, מחזקים את דבריו של מוביל התכנית. לטענתה, הארגונים שנבחרו לתכנית הם מתאימים ובעלי פוטנציאל להתרחשות קהילתית. את חלקם אף הכירה בעבר מתהליכי ייעוץ שונים בתחום הקהילתי. לדבריה: *"כולט ארגונים, ארצוים, עם קהיל יעד נכון - בארץ שרצוים להשגים בחייהם"*.

בחינה של ששת הארגונים המשתתפים בתכנית על-פי שלושת הקריטריונים שצוינו לעיל, מחזקת את הדברים שנאמרו על-ידי מוביל התכנית ויועצת התכנית:

א. כל הארגונים הם בעלי תשתית פעילות של נוער וצעירים - אחרי, הצופים ונועם הן תנועות נוער. חלוץ מפעיל מכינות קדם צבאיות ותכניות המשך, איילים הוא ארגון סטודנטים ובינה מפעילה תכניות לצעירים מכתה י"ב ומעלה. כמו כן, למרבית הארגונים ישנם גרעיני שנת שירות וגרעיני נח"ל פעילים.

ב. כל הארגונים הם בעלי פוטנציאל של הקמת קהילה אחת בשנה לפחות והתנסו בדבר בעבר אם כי ברובם הדבר לא נעשה באופן מכוון ושיטתי.

ג. בכל הארגונים המשתתפים בתכנית קיימת "בשלות" מסוימת לפנות לכיוון הקהילתי – קיומה של הצהרה אסטרטגית או נכונות ארגונית לעסוק בתחום הבוגרים ובתוכו גם בתחום הקהילות.

יחד עם זאת, ניכר כי רמת הבשלות של חלק מהארגונים היא נמוכה מעט בהשוואה לאחרים. למשל, תנועת "אחרי" חרטה על דגלה להעמיק את העשייה שלה בקרב הבוגרים, באמצעות ארגון

"אחרייניקים", אך הנושא של הקמת קהילות אינו מודגש. תנועת "הצופים" הצהירה על מחויבותה להקמת ארגון בוגרים ועיסוק בקהילות, אך בפועל התמיכה הארגונית במהלך זה אינה מלאה.

לסיכום, ניתן לומר כי הארגונים המשתתפים בתכנית נבחרו על-פי קריטריונים מוגדרים וברורים שנבדקו על-ידי מובילי התכנית. בנוסף, ניכר כי הארגונים המשתתפים בתכנית אכן עומדים בקריטריונים שנקבעו ולפיכך מתאימים להשתתף בה.

3.2. השיקולים של הארגונים להשתתף בתכנית

הראיונות עם נציגי הארגונים המשתתפים בתכנית מלמדים על שני שיקולים מרכזיים להשתתפותם בתכנית:

שיקול מקצועי – נציגי חלק מהארגונים ציינו את הידע של קרן שח"ף בתחום הקהילות ואת הרצון שלהם ללמוד מהקרן את הנושא. לדברי נציגה של אחד הארגונים: "התכנית מבחינתנו לו תמיכה באיווי בקניית קהילה. החברה שלנו לא מכירה את זה... היום יש כנס של ח"פ והצוות שלי ואני הולכים כדי לקבל את הידע". לדברי נציגה של ארגון אחר: "התהליך היה מאטרה להפוך את הנושא ליותר מקצועי. ח"פ מתמחים בקהילות צירוניות. הם חנכו אותנו בתהליך".

שיקול תקציבי – נציגי חלק מהארגונים ציינו כי ראו בתכנית הזדמנות למנף את תחום הקהילות, באמצעות התקציב שהוקצה לכך. לדברי נציג של אחד הארגונים: "ח"פ נתנה לנו מנוף בסכומים צנועים, שנתנו "דחיפה" לנו. זה אפשר לנו להצטייד רכזת בולטים ולתת תקציב פעילות צנוע, שהתחילו לקדם את הצניין". לדברי נציגה של ארגון אחר: "ח"פ אפשרו לי לצאת דברים מדהימים מבחינת תקציב. הרגשתי שזה משתמש בהצטרף כי יש להם תקציבים ונכונות תקציבית". לדברי נציג של ארגון נוסף: "יש מצויה קשה של תקציב הפעילות הולדת, הפעלה הסוסט-3בא. המדינה לא מתקצבת כלום – רק פולנתרופיה וביצוק קרן ח"פ".

לחלק מהארגונים אף הייתה היכרות וקשר מוקדמים חיוביים עם קרן שח"ף, לרבות תמיכה תקציבית שקיבלו מהקרן בעבר. אי לכך, הן רצו להמשיך את הקשר עם קרן שח"ף גם במסגרת התכנית. לדברי נציג של אחד הארגונים: "אנחנו שותפים של קרן ח"פ ואני אוהב את מה שהם עושים. אצעה מה צחי יבקש. הם עצרו לנו מאד כשהיינו צריכים". לדברי נציגה של ארגון אחר: "הקשר שלנו עם ח"פ הוא רב שנים. הם עצרו לנו לרתום אנשים בארצון שלנו כדי שתחום הולדתם ופטרט הקהילות יהיה על המפה".

לסיכום, ניתן לומר כי שני השיקולים העיקריים של הארגונים להצטרף לתכנית היו שיקול מקצועי ושיקול תקציבי. חלק מהארגונים אף ראו בתכנית המשך של הקשר בינם לבין קרן שח"ף.

3.3 תחלופה והתמדה של נציגי הארגונים בתכנית

נציגי הארגונים שהשתתפו בתכנית באופן סדיר היו מדרג ניהול הביניים בארגון, העוסק בתחום הבוגרים ו/או בתחום הקהילות. בין בעלי התפקידים שהשתתפו בתכנית היו: מנהלת מחלקת הגשמה, מנהלת מחלקת קהילה, מנהלת מרחב, מנהל ארגון בוגרים, מנהל תחום בוגרים ועוד. בנוסף, השתתפו בתכנית לסירוגין גם נציגים מדרג זוטרי יחסית, כגון: רכזת נח"ל, רכז בוגרים, רכזת קהילות ועוד. מנהלים מדרג בכיר, כגון: מנכ"לים ומנהלי אגפים כמעט ולא השתתפו בתכנית באופן סדיר, למרות שהוזמנו לחלק מהמפגשים.

התחלופה של נציגי הארגונים בתכנית במהלך השנתיים הראשונות הייתה גבוהה מאד. הראיונות עם נציגי הארגונים מלמדים כי למעשה, ב – 5 מתוך 6 הארגונים שהשתתפו בתכנית התחלף לפחות נציג אחד מכל ארגון, בעיקר כתוצאה מהחלפת מקום עבודה או יציאה לחופשה ארוכה (חל"ד, חל"ת). בנוסף, מלמדים הראיונות כי ההתמדה של נציגי הארגונים בתכנית (ההגעה הסדירה למפגשים), הייתה חלקית למדי. כלומר, כל אחד מהמראיינים ציין כי הוא או עמיתו לארגון, החסירו לפחות מפגש אחד במהלך התכנית.

לסיכום, ניתן לומר כי במפגשים שהתקיימו בשנתיים הראשונות לתכנית השתתפו בעיקר נציגי ארגונים מדרג ביניים ומדרג זוטרי. כמו כן, הייתה תחלופה רבה והתמדה חלקית של נציגי הארגונים שהשתתפו בתכנית. כל הנ"ל מצביעים על קושי ביצירת רצף של למידה בתכנית.

3.4 מבנה התכנית ומרכיביה

התכנית לארגונים יזמי קהילות היא תכנית תלת-שנתית, כוללת את המרכיבים הבאים: מפגשי הכשרה ולמידת עמיתים, סיורים מקצועיים, ליווי ארגוני ותקציב המיועד לפעילות ו/או לכוח אדם, לכל ארגון המשתתף בתכנית. מרכיב נוסף, הוא ליווי מקצועי של מוביל התכנית מקרן שח"ף, שנפגש עם נציגי הארגונים במהלך התכנית, על-פי בקשתם. להלן התייחסות לכל אחד ממרכיבי התכנית בנפרד:

מפגשי הכשרה ולמידת עמיתים

מפגשים אלה הונחו במשותף על-ידי יועצת / מנחה מארגון "ארץ עיר" ומוביל התכנית מקרן שח"ף. בשנה הראשונה לתכנית (2016) התקיימו ארבעה מפגשי הכשרה ולמידת עמיתים ובשנה השנייה לתכנית (2017) התקיימו שני מפגשי הכשרה ולמידת עמיתים. פירוט של תוכן המפגשים והסיורים מופיע בנספח: 1.

מפגשי ההכשרה עסקו בעיקר בהמשגת הקהילה המשימתית, בתהליך ההצמחה של קהילה מתוך ארגון וביישום השלבים הנדרשים לכך. כל מפגש הכשרה כלל גם למידת עמיתים ושיח בין נציגי הארגונים המשתתפים. לדברי מוביל התכנית בקרן שח"ף: "היה ברור לנו שהארגון צריך לייצר מסלול והצגנו לו מסלול. באנו עם מודל של "הפיכת ההצמחת קהילה" והצגנו דרכים להתמודד עם כל שלב בתהליך".

ראיונות העומק עם נציגי הארגונים המשתתפים בתכנית מלמדים כי חלקם הפיקו תועלת ממשית ממפגשי ההכשרה: "צצט קיוט המפגש היה משמעותי. הרצתי שיש מישהו שמקשיב, שאף אף ורובה לדעת".

מנגד, נטען על-ידי חלק מנציגי הארגונים שרואיינו כי מפגשי ההכשרה לא היו מוצלחים במיוחד. הסיבות שצוינו לכך היו: תחלופה רבה של משתתפים שהקשתה לייצר תהליך למידה, חזרה על תכנים, בזבוז זמן, שונות רבה בין מאפייני הארגונים המשתתפים עוד. לדברי נציגה של אחד הארגונים: "המפגשים הקבוצתיים היו חלשים יחסית. הייתה תחלופה רבה של המשתתפים. נורא קשה לייצר ככה תהליך". לדברי נציגה של ארגון אחר: "הפורומים לא היו בנויים מספיק. בפורום מוצלח יש מה לקחת, ללמוד משהו חדש שניתן ליישם... היו דברים שיכולתי לקחת אצל אפרה היה יותר". לדברי נציג של ארגון נוסף: "יש פצרים מאד גדולים בין הארגונים שיושבים שם - גילאים, אידיאולוגיים. החלקים של התוכן היו לי כחות רלוונטיים".

בנוסף, עולה מראיונות עומק נוספים כי קיים קושי מובנה לערוך הכשרה בנושא קהילת משימה כי קיימת שונות רבה בין האופן שמושג זה מתורגם בכל ארגון. כלומר, ללא הקונטקסט הארגוני הספציפי של כל ארגון, ניכר כי מושג זה הוא אמורפי למדי וקשה להמשה. "קשה לצעות הכשרה על קהילה כי זה מושג אמורפי ואם אין לך "בשר" קשה להסביר. צריך תוכן ואם אין תוכן משותף זה קשה. קשה להגדיר מה זה קהילה טובה. לכל ארגון זה משהו אחר. לכל ארגון קהל יעד אחר".

בהתייחס ללמידת העמיתים, מלמדים ראיונות העומק עם נציגי הארגונים כי קיימות דעות לכאן ולכאן, באשר לתועלתה. מצד אחד, היו מרואיינים שטענו כי קיבלו בלמידת העמיתים רעיונות, נקודות למחשבה ונקודות מבט, הנובעים מהשונות בין הארגונים. לדברי נציגה של אחד הארגונים: "המפגש צמיחית נתן לי רעיונות. באלל שיש שונות בין הארגונים קיבלתי הרבה נקודות מבט אק קהילה משימתית צריכה להיראות". לדברי נציגה של ארגון אחר: "צצט הצופדה שאתה נמצא שם, שומע ומשתף זה חשוב. כולנו צופדים עם חברה צעירים וחשוב לשמוע ולהכיר. היה לי מאד מצעיר ומרתק".

מנגד, היו מרואיינים שטענו כי למידת העמיתים הוא רעיון נכון באופן עקרוני, אך הוא אינו צלח בתכנית מסיבות שונות, ביניהן: תחלופה גבוהה של משתתפים, משתתפים חסרי ניסיון מדרג זוטר, שונות רבה יחסית בין הארגונים ועוד. לדברי נציגה של אחד הארגונים: "היה קושי כי היה דרך לוטר והייתה תחלופה. היו פרצופים חדשים כל הזמן. זה קצת הפריצ. הרציון נכון ויש דברים שנכונים אונברסלית וניתן ללמוד". לדברי נציג של ארגון אחר: "חסרו מפגשים שהיחה תהיה יותר חלקה. שיהיו אנשים שיהיה אפשר לדבר איתם על רעיונות. משהו לא "נשבר" השיחה, במטרות, בייצוד. יש שם משהו בקבוצה של מתרסם לכוח אדם מאוחד שיכול להתחבר".

לדברי המנחה של חלק מהמפגשים, חלק ניכר מהקושי בהכשרה ובלמידת העמיתים נובע מהשונות בין הארגונים המשתתפים בתכנית. לדבריה: *"השונות ביניהם הקשתה לצוות למידת צמיחה והכשרות. לכל ארגון קהל יעד אחר ולא היה 'הער' משותף"*.

בכדי להבין עד כמה למידת העמיתים בתכנית היא אפקטיבית ותורמת, נתבקשו נציגי הארגונים שרואיינו לציין מה הם למדו מארגונים אחרים המשתתפים בתכנית. תשובותיהם מחזקות את הטענה לפיה, למידת העמיתים בתכנית הייתה אפקטיבית באופן חלקי בלבד, היות ורק מיעוטם יכלו להצביע על דברים קונקרטיים ומשמעותיים שלמדו מארגונים אחרים.

סיורים מקצועיים

התכנית כללה סיורים מקצועיים, שמטרתם ללמוד מהנעשה בשטח בתחום הקהילות המשימתיות. בשנה הראשונה לתכנית (2016) התקיים סיור מקצועי אחד ובשנה השנייה לתכנית (2017) התקיים סיור מקצועי נוסף³. פירוט של תוכן הסיורים מופיע בנספח: 1.

הסיורים המקצועיים שהתקיימו במסגרת התכנית נתפסו כבעלי תועלת רבה, בעיקר בשל הפן היישומי שלהם. לדברי נציגה של אחד הארגונים: *"יוט הסיור בחיפה היה מאד מצויין. זה מצורר השראה לראות את הקהילות שפועלות שם. זה מחזק ברמה האישיה שיש כאלה שותפים ונס לראות שברמה הארגונית זה צורך"*.

שתי נציגות ארגונים נוספות הדגישו את החשיבות של הסיורים בשל המפגש עם האנשים בשטח והאפשרות להפנות אליהם שאלות. לדברי אחת מהן, הנושא הקהילתי הוא דינאמי ומשתנה לכן, עצם המפגש עם קהילות משימה הוא חשוב מאד.

אחת הנציגות שהשתתפה בסיור בשכונת "הדר" בחיפה ציינה כי הסיור היה מוצלח אך היה חסר סיכום מובנה של משתתפי התכנית בכדי להפיק ממנו את המיטב. לדבריה: *"...היה יותר אפקטיבי לצוות דיון סיכום של הקבוצה שלנו לפני המשך יחד מה אנחנו יכולים לקחת מהביקור. זה היה כמו לצפות בטלוויזיה יחד"*.

ליווי ארגוני

התכנית אפשרה לארגונים המשתתפים לבחור מלווה ארגוני, שילווה את הארגון מבחינה מקצועית ויסייע לו ליצור תהליך שיוביל לייזום של קהילות חדשות מתוך הארגון. בפועל, רק ארגון אחד השתמש בליווי במהלך התכנית, שני ארגונים השתמשו בליווי זמן קצר לפני תחילת התכנית ושלושה ארגונים לא השתמשו בליווי הארגוני כלל.

מבין שלושת הארגונים שלא קיבלו ליווי כלל, נציגה של ארגון אחד טענה כי לא הייתה לה תמיכה ארגונית למהלך ולכן הליווי היה מיותר, נציגה של ארגון אחר טענה כי הארגון לא היה פנוי לקבלת ליווי

³ הסיור שהיה אמור להתקיים בדצמבר 2017 נדחה לינואר 2018

מסיבות ארגוניות פנימיות ונציג של ארגון נוסף טען כי הארגון אינו זקוק לליווי כי הוא כבר מתנסה בהקמה של קהילות משימה בפועל.

נציגי הארגון שקיבל ליווי במהלך התכנית, ציינו כי הליווי שקיבלו מארגון "ארץ עיר" היה משמעותי, מקצועי, ירד לרזולוציה מדויקת ונתן מענה לקונטקסט ולמציאות הארגונית. בנוסף, נטען כי הליווי תרם מאד לפיתוח המודל הקהילתי של הארגון. לדבי נציגת הארגון: "זה היה הכי מדויק. ירד לרזולוציה מאד מדויקת לאבי כל קהילת בואריט... נפגשנו אחת לחודש. היינו צוברות על תמונת המצב ככל קהילה. חשבנו איך להתקדם בהכוננת הקהילה וצט על התפקיד שלי כמאלות הקהילות. זה מאד תרם והיה מאד משמעותי". לדברי נציג הארגון: "הליווי היה משמעותי. חשבנו ביחד על המלווה על המודל הקהילתי הרשמי. יש לה הרבה מניית בחוללות על המודל הזה. היא הביאה מניסיונה הרחב מאד בנושא קהילות".

נציגה של ארגון אחר, שקיבל ליווי ארגוני לפני תחילת התכנית, דיברה על התועלת של ליווי קצר מועד להנהלת הארגון, שהתמקד בהפיכת בוגרי הארגון לקבוצות משימה וגרעיני התיישבות. לדבריה הליווי תרם: "להבנה מאד חשובה על הארגון שלנו. "טנא" [האיש המלווה] היו משמעותיים בהנחת היסודות".

אמירות אלה מלמדות כי ליווי ארגוני מקצועי הוא בעל תועלת רבה לארגון ומסייע לו להתוות את הדרך, הן ברמה האסטרטגית (הטמעת קהילות המשימה באסטרטגיה הארגונית) והן ברמה הטקטית (בניית מודל ארגוני יישומי להטמעת קהילות משימה).

ראוי לציין כי בניגוד למפגשי הלמידה והסיוורים שהשתתפות של נציגי הארגונים בהם הייתה חובה, הליווי הארגוני לא הוגדר כחובה ולכן נוצר מצב שמרבית הארגונים לא השתמשו בו. לדברי מוביל התכנית בקרן שח"ף: "לא כל הארגונים צרכו את הליווי. או שארץ ציר לא התאימו להם או שהם הצדיכו לעצות בכסף דברית אחרית". בנוסף, הוא ציין כי קיים מחסור בארגונים מלווים בנושא קהילות משימה, המהווה קושי לארגונים, שאינם מעוניינים לעבוד עם הארגונים המלווים הקיימים.

ליווי של מוביל התכנית

מוביל התכנית מטעם קרן שח"ף נפגש מספר פעמים בשנה עם נציגי הארגונים ובמידת הצורך גם עם קבוצות בוגרים של הארגון, ששקלו להתארגן כקהילה. מרכיב זה של התכנית היה פחות פורמאלי מהמרכיבים האחרים ונבע בעיקר מהצורך של חלק מהארגונים בליווי זה.

ראיונות העומק עם נציגי הארגונים מלמדים כי הליווי של מוביל התכנית היה משמעותי מאד עבורם, סייע להם בהתלבטויות ובדילמות ותרם להם מניסיונו הרב בתחום הקהילות. לדברי נציג של אחד הארגונים: "הוא מאד זמין, המון ניסיון, המון כרספקטיבה, תמיד ינסה לעזור". לדברי נציגה של ארגון אחר: "אנחנו התייצצתי איתו. לפני כל מפגש בואריט פגשתי לו את התכנית על המפגש. הוא משאב אדיר. מלא ברצון טוב והתכוונות". לדברי נציג של ארגון נוסף: "הוא מקצוען מאלה".

מבין את הקשיים, מכיר את התמונה, מציג הצעות, מלווה מצוין. זה טבעי לחשוב איתו מה צוים הלאה".

תקציב פעילות

התכנית הקצתה לכל ארגון המשתתף בה תקציב, שניתן היה להשתמש בו למטרות הבאות: כוח אדם, ליווי ארגוני, ביסוס קהילות קיימות והקמת קהילות חדשות.⁴

בשנת 2016 חולק לארגונים תקציב בסכום מצטבר של 470,000 ₪, כאשר התקציב הממוצע לארגון עמד על 94,000 ₪.

בשנת 2017 חולק לארגונים תקציב בסכום מצטבר של 445,000 ₪, כאשר התקציב הממוצע לארגון עמד על 74,000 ₪.⁵

התקציב נתפס על-ידי נציגי הארגונים כמשמעותי. הסיבה המרכזית לכך, היא שהתקציב "צבוע" לנושא פיתוח קהילות ומאפשר להניע את הנושא בארגון. רוב הארגונים השתמשו בתקציב בעיקר לצורך העסקת רכזים או מלווים של נושא הקהילות בארגון. חלק מהארגונים השתמשו בתקציב לביצוע פעילויות התומכות בהקמה של קהילות, כגון: סמינרים ואירועים שונים העוסקים בנושא הקהילות. היו גם ארגונים שהשתמשו בתקציב לליווי של קבוצות מתוך הארגון, שהביעו עניין להתגבש כקהילה. לדברי נציג של אחד הארגונים: "אט אין לי מחר 60-100 אלף ₪ מקרן שח"אני בעציה. זה החלק החשוב ביותר - בלי התקצוב אין לי מה לעשות בתכנית. יש לנו שיטה, תוכן ותהליך - צריכים תקציב". נציג של ארגון אחר ציין כי: "התקציב היה צנוע אבל היה מכוון למקומות שאפשרו לנו לעשות את עליית המדרגה מבחינת תהליך יצירת קהילות בוצריט. זה לא כסף גדול אבל בארזון שפוצל פרויקטאלית, זה משמעותי. המיאון היה צנוע ומדויק להתנעת הצניין".

לסיכום, התכנית כוללת מספר מרכיבים: מפגשי הכשרה ולמידת עמיתים, סיורים מקצועיים, ליווי ארגוני, ליווי של קרן שח"א ותקציב לפעילות.

מפגשי הכשרה ולמידת עמיתים - עסקו בעיקר בהמשגת קהילות המשימה, בתהליך ההצמחה של קהילה מתוך ארגון וביישום השלבים הנדרשים לכך. ראיונות העומק מלמדים כי מיעוט מהמשתתפים הפיקו תועלת ממשית מהמפגשים.

סיורים מקצועיים - עסקו בלמידה מהנעשה בשטח בתחום הקהילות. ראיונות העומק מלמדים כי רוב המשתתפים תפסו את הסיורים כבעלי חשיבות ותועלת רבות, בעיקר בשל הפן היישומי שלהם.

ליווי ארגוני - עסק בסיוע לארגון ליצור תהליך שיוביל לייזום של קהילות חדשות. בפועל, רק ארגון אחד השתמש בליווי במהלך התכנית. נציגי אותו ארגון ציינו כי הליווי היה מקצועי ומשמעותי ותרם מאד לפיתוח המודל הקהילתי של הארגון.

⁴ ראוי לציין כי כל ארגון קיבל תקציב בהיקף שונה, בהתאם לתכנית העבודה שהגיש לקרן שח"א. הטווח בשנתיים הראשונות לתכנית היה 35,000-120,000 ₪

⁵ בשנת 2016 חולק התקציב לפעילות בין 5 ארגונים ("הצופים" לא נכלל בתכנית בשנה זו) ובשנת 2017 בין 6 ארגונים

ליווי של מוביל התכנית - מוביל התכנית מטעם קרן שח"ף נפגש כמה פעמים בשנה עם נציגי הארגונים. ראיונות העומק מלמדים כי הליווי של מוביל התכנית היה משמעותי מאד ברמה המקצועית לארגונים וסייע להם בהתלבטויות ובפתרון דילמות מקצועיות.

תקציב פעילות - התכנית הקצתה לכל ארגון תקציב פעילות בהיקף ממוצע לארגון של 94,000 ₪ בשנת 2016 ו- 74,000 ₪ בשנת 2017. ראיונות העומק מלמדים כי התקציב נתפס כמשמעותי, בשל העובדה שהוא "צבוע" לפיתוח קהילות ומאפשר להניע את הנושא בארגון.

3.5. נקודות לשיפור במבנה התכנית ובמרכיביה

נציגי הארגונים נשאלו מה היו משפרים בתכנית באופן כללי ובהתייחס למרכיביה השונים.

מפגשי ההכשרה ולמידת העמיתים – אחת המרואיינות ציינה כי צריך לדרוש מנציגי הארגונים להגיע למפגשים באופן סדיר בכדי שתתפתח היכרות ויוצרו יחסים בין המשתתפים. באותו הקשר, ציינה נציגה של ארגון אחרי כי יש להגדיר את זהות הקבוצה ולבנות את התכנית בהתאם. למשל, אם מדובר בקבוצת עמיתים אינטימית יש לתת יותר מקום לשיח ולמרחב פתוח, תוך יצירת יחסים בין האנשים. אם מדובר בקבוצה למידה רגילה, אז צריך לתת יותר מקום להכשרה ולתכנים.

המשותף לדבריהן של שתי הנציגות היא התחושה שבקבוצה הנוכחית לא נוצרה אינטימיות ולא נוצרו מערכות יחסים בשל התחלופה הגבוהה וההתמדה הנמוכה של המשתתפים. לדברי אחת הנציגות: *"צריך לדרוש מחויבות מהארגונים, אנהיים יאצו באופן סדיר. צריך היכרות יותר אינטימית עם האנהיים. לא נוצר קשר בין הארגונים והאנהיים. אנהיים הרבה מפאנהיים - צריכה להיות הכרות בין האנהיים. אנהיים אנהיים - זה לא הכרחי".*

משתתפת נוספת ציינה כי למידת העמיתים עסקה הרבה בחשיפה מה קורה בכל ארגון ופחות בהתעסקות בדברים המשותפים לכל הארגונים בתכנית. לדבריה: *"יש הרבה אתגרים משותפים לארגונים - לא עסקו בהם וחבל. היו צריכים לפנות את האתגרים המשותפים ואז באנהיים לפסוק בהם. זה אנהיים תחושה הרבה רצון טוב לה"ף ופחות תכנון".*

משתתפת מארגון אחר ציינה כי הייתה מאריכה את משך הזמן של כל מפגש ומחלקת אותו לשלושה חלקים: תורה (בירור משותף של נושא תוכן), עבודה (עיצוב דרכי פעולה משותפות) וגמ"ח (שיתוף ולמידת עמיתים).

בהתייחס לסיורים המקצועיים, ציינה אחת המשתתפות כי יש לאפשר יותר זמן לשאול את הקהילה המארחת שאלות ולהקצות זמן בסיום הסיור לסיכום ולחשיבה מה ניתן ללמוד וליישם בעקבותיו. לדבריה: *"היה יותר אפקטיבי לפנות דיון סיכום להקבוצה לפני הפגש יחד - מה אנחנו יכולים לקחת מהביקור".*

ליווי ארגוני – מספר משתתפים הדגישו את חשיבות הליווי הארגוני וצינו כי יש מקום לחייב את הארגונים המשתתפים בתכנית לצרוך אותו או לפחות לתמרץ אותם לעשות זאת, מתוך הבנה כי

מדובר במתודה אפקטיבית מאד להשגת התקדמות. לדברי אחת המשתתפות: "הלינוי זה לא פורום שנים לא חפשי, את המשותף, אלא מיקוד קונקרטי. זה גם מכריח להתקדם כי יש משימות מממשות. לא הייתי מחייבת, אלא הייתי מקצה תקציב ייצודי ללינוי אישי - לא ניצלת - לא קיבלת". לדברי משתתף מארגון אחר: "הייתי עושה את כל העבודה פרטנית, כולל מלווה לכל ארגון שמדיר את המשימה שהארגון רוצה לקחת בהמשך לבוארים שלו, עוזר ליצור את בסיס הידע הקהילתי ואת הפרקטיקה של איך ללוות את זה. רק לאחר שכל ארגון עשה עבודה בבית, הייתי מפעיל את כוללם".

ארגון התכנית - שתי משתתפות מארגונים שונים ציינו כי יש מקום לחדד את מטרות התכנית, ולהפוך אותה למתוכננת יותר, לרבות הגדרה מראש של נושאי המפגשים, לוח הזמנים לביצועם, מיקומם ועוד. לדברי אחת מהן: "הייתי מחדדת את המטרות של התכנית - הן לא ברורות. הייתי הופכת אותה למשהו יותר מתוכנן - לדעת מראש מתי המפגשים, כמה יצטקו, מה מתוכנן. בתחושה, זה היה חובבני ללא רצף הלינוי". לדברי המשתתפת השנייה: "אני רוצה לדעת מראש את כל התאריכים של המפגשים והכנסים בכדי שהצוות שלי יצא לחלקם. דברים נאמרים בהתראה מאד קצרה ויש תחושה שמודיעים לנו דברים ברצף האחרון".

הארכת התכנית - שניים מהמשתתפים מארגונים שונים ציינו כי פרק זמן של שלוש שנים אינו מספיק לארגון בכדי "לייצר" 1-2 קהילות וכי נדרש זמן נוסף. לדברי אחד המשתתפים: "התערבות של 3 שנים לא מספיקה. מהניסיון שלי, בשביל לבסס תהליכים קהילתיים צריך מחזור של 5 שנים. השנה הראשונה זה בראשית, השנה השנייה אתה מדויק, בשלישית מתייצב וברביעית וחמישית צריך לבסס את מה שבנית".

אמירות אלה נתמכות על-ידי "המודל להצמחת קהילה מתוך ארגון", שכולל ארבעה שלבים עוקבים, שנדרש לארגון זמן לפתח כל אחד מהם. כלומר, ניכר כי מימוש המודל במלואו, על ארבעת שלביו, מצריך פרק זמן ארוך יותר משלוש שנים.

לסיכום, בראיונות העומק הוצעו השיפורים הבאים במבנה התכנית ובמרכיביה:

- דרישה ברורה לחובת נוכחות ושמירה על רצף התמדה ארגוני במפגשי הלמידה ובסיוורים.
- שיח על המאפיינים המשותפים בין הארגונים בהקשר של הקמת קהילות, במפגשי הלמידה ובסיוורים.
- ביצוע של סיכום ולמידת עמיתים בסיום של כל סיור מקצועי.
- חיוב הארגונים המשתתפים בתכנית בליווי ארגוני, ככלי אפקטיבי להתקדמות ולהשגת תוצאות.
- שיפור כולל של ארגון התכנית - תכנון, הגדרת נושאי המפגשים, הגדרת לוח זמנים, קביעת מיקום המפגשים מראש וכיו"ב.

3.6. התרומה הנתפסת של התכנית לארגונים

התרומה של התכנית לארגונים המשתתפים בה נבדקה בארבעה מישורים שונים: (א) הנעה לחשיבה על הקמת קהילות, (ב) בניית תכנית ארגונית אסטרטגית להקמת קהילות, (ג) בניית תהליך ארגוני ואבני דרך לבניית קהילות ו – (ד) הקמה של קהילות בפועל.

א. הנעה לחשיבה על הקמת קהילות - ראיונות העומק עם נציגי הארגונים המשתתפים בתכנית מלמדים כי החשיבה על הקמת קהילות הייתה קיימת בארגון עוד לפני התכנית. לדברי נציגה של אחד הארגונים: "התכנית זרמה לי להיות יותר מחויבת למה שקורה. בצאת יותר מוטיבציה לצוות את הדברים האלה. היא זרמה ברמה ההצהרתית למזכ"ל ולמנהל האצ"ל שהם מצויינים הנה של קהילות".

יחד עם זאת, ניכר כי ההשתתפות בתכנית הגבירה בקרב חלק מהארגונים את המחויבות שלהם לעסוק בתחום ושמה אותו "על השולחן". לדברי נציגה של אחד הארגונים: "ח"ץ זה צמוד התווך לנושא הזה. אין לנו שותף אחר. בלי ח"ץ לא בטוח שהיינו עושים את זה. אולי מדברים בסלואנים אבל זה לא מספיק".

לדברי נציג של ארגון אחר: "צטט מהתקשרות עם ח"ץ נתנה אויר לשיט את הקהילות של השולחן. רוח זבית אדירה".

באחד הארגונים דווח על שינויים ארגוניים בעקבות ההשתתפות בתכנית. לדברי נציג הארגון: "יש היוט בתנועה תחום "צציריט". אחרי החליט צומדת לרקוט וצדת צציריט. יש רכזת צציריט. זה לא היה קורה בלי התכנית".

ב. בניית תכנית אסטרטגית להקמת קהילות - ראיונות העומק עם נציגי הארגונים המשתתפים בתכנית מלמדים כי ב – 5 מתוך 6 הארגונים המשתתפים בתכנית, מופיע נושא הקהילות כחלק מהאסטרטגיה הארגונית. בחלק מהארגונים מדובר בנדבך מרכזי באסטרטגיה ("בינה", למשל) ובחלק מהארגונים מדובר בנדבך משני ("הצופים", למשל).

בנוסף, עולה מראיונות העומק כי בשניים מהארגונים קיימת תכנית אסטרטגית סדורה להקמת קהילות. לדברי נציג של אחד הארגונים, שפיתח מודל ייחודי עבורו להצמחת קהילות: "אנחנו מכוונים על מודל יותר רשמי מקהילות. רשת זה מודל יותר אוורירי, יותר פתוח. קהילה זה יותר מודד ואינטנסיבי. אני חושב שהפחות שלנו והרלוונטיות של חייט צציריט בקונטקסט אורבני היא המודל של רשת". לדברי נציג של ארגון נוסף, אשר בנה תכנית ארוכת טווח להצמחת קהילות: "יש לנו הפנה שנה לא משהו שיקרה מאילו אלא באמצעות כלים מקצועיים כמו חשיבה לטווח ארוך ותכנית צבודה. ללא התכנית זה היה ממשיך כדחמה של קבוצה מסוימת. יש הרבה יותר הפנה בנושא. בתכנית הצבודה של 2017 היה יצד לפתח זרעין נח"ל מסוים להיות קהילה. בנוסף, לתחזק קשר יותר טוב עם הבאריט בכדי להצמיח קהילות".

הממצאים שתוארו לעיל מלמדים כי בחלק מהארגונים התכנית השפיעה על הדגשת נושא הקהילות המשימתיות בתכנית האסטרטגית של הארגון.

ג. בניית תהליך ארגוני ואבני דרך לבניית קהילות – הפורטפוליו הארגוני וראיונות העומק עם נציגי הארגונים מלמדים כי בהשפעתה של התכנית, נוצר בכל הארגונים תהליך לבניית קהילות הכולל אבני דרך, בהתאם לרצף הגילאי של הארגון. להלן דוגמאות הממחישות זאת, בחלק מהארגונים שהשתתפו בתכנית:

1. **אחרי** - הנושא השנתי של תנועת הנוער הוא "מעירים את העיר" - דגש על תחושת הזהות והשייכות לעיר ולקהילה. בנוסף, חלק מהיעדים של ארגון הבוגרים "אחריניקים" הוא שבוגרי התנועה יהיו מעורבים יותר בעשייה חברתית בתחום הנוער. יחד עם זאת, הגדרת המודל הקהילתי של הארגון נשארה תלויה באוויר.

2. **איילים** – באחד מכפרי הסטודנטים של הארגון קיימת אג'נדה ברורה של הקמת קהילות בוגרים, שבאה לידי ביטוי בשלושה שלבים: זריעת זרעים – כל הסטודנטים שמגיעים לכפר נחשפים לנושא. הסטודנטים מחולקים לקבוצות משימה שיוצרות תחושה של קהילה.

שלב מעבר – קיימת חשיפה לקהילות אחרות ודרכי חיים קהילתיים. קבוצה שמעוניינת להתגבש כקהילה מקבלת ליווי מקצועי לקראת המעבר. בנוסף, מתקיימים מפגשים בין חברי הקבוצה לבוגרים שגרים כבר בעיר.

ליווי וכלים – לאחר עזיבתם את הכפר והתגבשותם כקהילה, מקבלים חברי הקבוצה תקציב לפעילות פנימית שלהם ולפעילויות שלהם בקהילה הסובבת אותם כדי שיתגבשו.

3. **בינה** – הטמעת נושא הקהילות וההגשמה מתקיימת בכל תכניות ההכשרה של הארגון - ישיבות חילוניות, מכינות קד"צ, שנת שירות, גרעין נח"ל ומכינות קד"צ, באמצעות ימי לימוד וספורים בנושא.

4. **הצופים** - קיימת הכרות של חניכי השכבה הבוגרת עם מודלים של קהילות חיים משימתיות וחשיפה לנושא לגרעיני שנת שירות ולגרעיני הנח"ל של התנועה, באמצעות סמינרים, הכשרות וליוויים קבוצתיים. יחד עם זאת, חרף הצהרותיו של הארגון, הוא עדין לא עוסק באופן מלא בקידום תחום הבוגרים, מסיבות ארגוניות פנימיות.

5. **חלוץ** - קיימת נגיעה ישירה בתכנים של קהילה, שיעורים בנושא קהילה וספור בקהילות, בכל תכניות הכשרה לגרעיני שנת שירות, גרעיני שנה ב' ותוכניות אחרי צבא. בנוסף, מעניק הארגון ליווי לקבוצות בוגרים במשך תקופת השירות הצבאי, במטרה לבנות להם זהות קהילתית ולגבשם כקהילת משימה.

6. **נועם** - ישנם אירועים שונים העוסקים בהגשמה ובקהילה לאורך כל הרצף הגילאי, כגון: קיום סמינר הגשמה לכלל הבוגרים בגילאים 18-23, קיום מפגשי בוגרים ושיח על קהילות, שמירה על קשר רציף עם הבוגרים, ליווי גרעיני הנח"ל של התנועה בדגש קהילתי וקיום סמינר קהילה שנתי

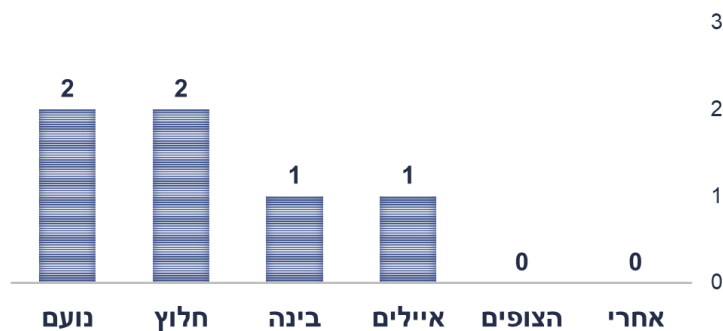
לחברי הקהילות בפועל ובפוטנציה. בנוסף, הוקם ממשק בין ההגשמה בנועם לבין מחלקת קהילה ב"תנועה המסורתית" (תנועת האם של "נועם"), שעובד נכון. המעבר מנועם לתנועה המסורתית נעשה לאחר שלב גרעין הנח"ל באופן טבעי וזורם, בניגוד לנהוג בעבר.

לדברי נציגה של אחד הארגונים: *"התכנית הפכה את תחום הקהילות למקצועי. זה מלווה את הסטודנטים מהרצף שהם מציגים לכפר וצד שהם צוהבים. סטודנט יודע שזה האג'נדה של המקום ויש לו קהילה לצאת אליה את ירצה".* לדברי נציג של ארגון אחר: *"היום כשאנחנו פועלים במיצוטים אנחנו מזהרים איתם על קהילה. אומרים להם שנת השירות היא הצד הראשון בדרכך לזה. זה תהליכי מכוננים כדיבור בשנתיים האחרונות".*

ד. הקמה של קהילות בפועל – כפי שניתן לראות בתרשים 2, הפורטפוליו הארגוני שמילאו הארגונים המשתתפים בתכנית מלמד כי לאחר שנתיים בהן מתקיימת התכנית, 4 ארגונים מתוך 6 הקימו קהילות הנמצאות בשלבי ביסוס שונים.

היות ונותרה שנת פעילות נוספת עד לסיום התכנית, ניתן לומר כי התכנית עומדת נכון להיום ביעד של הקמת קהילות, שנקבע לה.

תרשים 2: הקמת של קהילות בפועל במהלך השנתיים הראשונות לתכנית



להלן הפירוט של הקמת וביסוס קהילות בקרב הארגונים שהשתתפו בשנתיים הראשונות לתכנית:

1. **איילים** – הארגון הקים במהלך השנתיים הראשונות לתכנית קהילת צעירים משימתית בעיר לוד, הנמצאת בשלב ביסוס מתקדם. מידת התרומה הנתפסת של התכנית להקמת קהילה זו היא רבה. לדברי נציגת הארגון: *"התכנית נתנה לי ביטחון לצפות את זה. התכנית נתנה לי את השפה לבניית הקהילה. אני באופן אישי הובלתי את התהליך הזה עד השפה שהם ציפו את כפר הסטודנטים וקיבלו ליווי חיצוני".*

2. **בינה** - הארגון הקים במהלך השנתיים הראשונות לתכנית קהילה במודל רשתי בירושלים (שלב ביסוס מתקדם) וקהילה נוספת בתל-אביב (שלב ביסוס בינוני). בנוסף, הקים הארגון קהילה נוספת בבאר שבע (שלב ביסוס התחלתי), שאינה נחשבת עדיין כקהילה פעילה. מידת התרומה הנתפסת של התכנית להקמת קהילות אלה היא בינונית עד רבה. לדברי נציג הארגון: *"זה לא היה מצליח אינאלף הייתה לנו אסטרטגיה מובנית לצניין, רצון אמיתי ומבוסס של הארגון לפתח את*

נושא הבואצ'ר. בנוסף, כל הנפשות הפועלות שמוציאות את הארזון היו בצורה כזו או אחרת חלק מקהילה בהווה ובעבר.

3. חלוץ – במהלך השנתיים הראשונות לתכנית, הארגון סייע לבסס שתי קהילות משימה – קהילה אחת בחיפה (שלב ביסוס גבוה) וקהילה אחת בבאר שבע (שלב ביסוס בינוני). ראוי לציין כי הקהילה בחיפה התגבשה עוד לפני תחילת התכנית והתבססה במהלך התכנית. מידת התרומה הנתפסת של התכנית לביסוס קהילות אלה היא רבה.

בנוסף, הקים הארגון קהילה נוספת בחיפה, שנמצאת בשלבי ביסוס ראשוניים ולכן עדין לא ניתן להגדירה כקהילה.

4. נועם – קהילת "כוורת" החלה להתגבש עוד לפני תחילת התכנית, במהלך השירות הצבאי של חבריה. במהלך השנתיים הראשונות לתכנית, התבססה הקהילה וקבעה את מקום מושבה בבאר שבע. לדברי מנהל הארגון לשעבר: "התמיכה הכספית של התכנית סייעה לנו להמשיך לקבל את הזיווי מהחממה ולסייע בתמיכה כלכלית לרציון השנותיו הראשונות לייצר קהילות פנים ארציות וקהילות כלפי חוץ, בכך הצמודה עם שתי סיועה רבות". בנוסף, הקים הארגון קהילה נוספת (שלב ביסוס בינוני). לדברי נציג הארגון: "רציון כוורת התאפש לקהילה עוד לפני התכנית אבל הם הם היו קטליזטור לכל הנושא הזה בתנועה. רציון קדם סייט היוט צבא והם שאליט את השאלה "לאן הלאה" – זו הצלחה של התכנית. רציון להם לפנייהם, בכלל לא אלה את זה. רציון מורט, שם אחרי קדם, מאד חלק השאלה הזו".

שני ארגונים שלא הקימו קהילות במהלך השנתיים הראשונות של התכנית:

5. אחרי – הארגון עדין לא מגובש לגמרי האם לעודד את הבוגרים שלו להקים קהילות והנושא לא מוגדר בארגון כמטרה מרכזית. בנוסף, עולה כי המודל ה"קלאסי" של קהילות משימה אינו מתאים למאפיינים של בוגרי הארגון והארגון לא השכיל עדין לפתח מודל קהילתי חלופי. לדברי נציגת הארגון: "זה לא המטרה הציבורית של הארזון שלנו. לא צליו קמה או נופלת ההצלחה. לא בטוחה איך אמורה להיות קהילה, בתצורה שלנו. התמיכה שלנו מצולט לא התנסו ולא חשבו על זה והם לא מכירים את זה. היו דיונים ב"אחרי" בנושא והוחלט שמדברים על שירות לציר אבל לא יותר מזה".

6. הצופים – הארגון נכנס לתכנית בשנה השנייה. הארגון הצהיר כי בכוונתו לפתח את תחום הבוגרים בכלל ואת תחום הקהילות בפרט ואף פועל בכיוון, אך הגיבוי הארגוני למהלך הוא חלקי. לדברי נציגת הארגון: "היוט ציקר הצמודה שלנו צוסקת בלחשוט אותם לקהילות חייט משימתיות, להגיד להם שאנחנו נתמוך בהם. אם היה לזה ביקוש, התנועה הייתה מסיקה משאבים. המציה היא שזה לא ב-DNA שלנו. ב-DNA שלנו זה להיות סוליסט ולא חלק מקבוצה".

לסיכום, ראיונות העומק והפורטפוליו הארגוני מלמדים כי התכנית תרמה לרוב הארגונים שהשתתפו בה בהיבטים הבאים: חיזוק המחויבות שלהם לעסוק בתחום הקהילות, הבאת נושא הקהילות לסדר

היום הארגוני ויצירת תהליך ארגוני פנימי לבניית קהילות. בנוסף, בארבע מתוך שש הארגונים שהשתתפו בתכנית קמה קהילה אחת לפחות במהלך השנתיים הראשונות לתכנית.

3.7. עמידת התכנית במטרות שהוצבו לה

כאמור בהקדמה לדו"ח זה, יש לתכנית שלוש מטרות אופרטיביות:

- הקמת גוף ארגוני העוסק בקהילות בכל ארגון המשתתף בתכנית.
- פיתוח תהליך ארגוני ליצירת קהילות בכל ארגון המשתתף בתכנית.
- הקמה של 10 קהילות ב – 3 שנים, בקרב הארגונים המשתתפים בתכנית.

בלוח 3 להלן, ניתן לראות את מידת השגתן של מטרות אלה, נכון לסיום השנה השנייה של התכנית, כאשר נותרה עוד שנת עבודה מלאה לסיומה.

לוח 3: מידת השגתן של מטרות התכנית נכון לסוף השנה השנייה מתוך שלוש שנים

הקמת קהילות	תהליך ארגוני ליצירת קהילות	גוף ארגוני העוסק בקהילות	
x	✓	✓	אחרי
✓	✓	x	איילים
✓	✓	✓	בינה
x	✓	x	הצופים
✓✓	✓	✓	חלוץ
✓✓	✓	✓	נועם
6/10	6/6	4/6	סה"כ

הממצאים בלוח 3 מלמדים כי בתום השנה השנייה, התכנית השיגה במלואה את המטרה של יצירת תהליך ארגוני ליצירת קהילות. בנוסף, ניכר כי התכנית מתקדמת כמתוכנן להשגת שתי מטרותיה הנוספות.

3.8. המשך התכנית וייזום קהילות בעתיד

נציגי הארגונים נשאלו מה חשוב לדעתם שיקרה בשנה השלישית לתכנית והאם הארגון שלהם זקוק לתמיכה נוספת בנושא הקמת קהילות משימה.

מדברי נציגי הארגונים עולה כי שני הדברים המרכזיים להם הם זקוקים בשנה השלישית לתכנית הם: תוספת של תקציב וליווי מקצועי.

תוספת תקציב – היו נציגי ארגונים שצינו כי הם זקוקים לתוספת תקציב לצורך ריכוז הקהילות בארגון, התמקצעות הקהילות ופעילויות שונות לייזום של קהילות. לדברי אחד מנציגי הארגונים: "התקצוב משמעותי אבל היה טוב אם היה עוד. צריכים בציור כלים כדי לסייע לארגונים וכסף כדי

למחוק בהם ולמקצצ עוד יותר את הפלטפורמה". לדברי נציג של ארגון נוסף: "יש לנו מודל איך ליצור קהילות סטודנטים, קהילות חיים וכו'. רגע משה לכל דבר כזה "מציף" אותנו קדימה".

ליווי ארגוני – היו נציגי ארגונים שצינו כי יש צורך בליווי מקצועי שיעסוק בבניית תשתית ארגונית להצמחת קהילות במודל המותאם לצרכים של כל ארגון. לדברי נציגה של אחד הארגונים: "התאמה למציאות שלנו. חשוב מהי הדרך הנכונה לקהילתיות אצלנו... בן אדם שנותן מראה ושלל האלות מקצועיות". לדברי נציג של ארגון אחר: "צריך ליווי אישי אינטנסיבי של כל ארגון. הליווי צריך להתחלק לשתיים: איך הארגון פונה תשתית ארגונית להצמחת קהילות והדבר השני הוא התשתית הרצונית".

נציגי הארגונים נשאלו איך הם רואים את תמונת העתיד של תחום הקהילות ואת מקומו בארגון. מדבריהם של נציגי הארגונים שכבר הקימו קהילה אחת לפחות במהלך השנתיים הראשונות לתכנית עולה כי הם מעוניינים להמשיך לבסס ולפתח את תחום הקהילות בארגון. נציגיהם של שלושה ארגונים אף ציינו כי הקהילות יתרמו לדעתם להעצמה של הארגון. אחד מהנציגים ציין כי: "הארגון רוצה להיות תנועה והבוארים הם הדרך להשיג את זה... קהילה היא המצנה לדבר הזה". נציגה של ארגון אחר ציינה כי היא רואה קהילות שיסיימו תהליכי ליווי וייתיישבו ביישובי קבע כך "שנחזור להיות תנועת התיישבות גדולה". נציג של ארגון שלישי ציין כי הוא רואה את הארגון תורם לפיתוח של קהילות נוספות, שאינן צמחו בהכרח בארגון עצמו. לדבריו: "אני חושב שאנחנו יכולים להיות מודל לפיתוח של קהילות. אנחנו רואים את עצמנו כארגון שמקדם את נושא הקהילות במדינת ישראל. אנחנו לא סוארים את עצמנו לבוארים שלנו בלבד".

מבחינה פרקטית, ציינו הנציגים של כל ארבעת הארגונים האלה כי הם צופים גידול במספר קהילות הבוגרים, שיצמחו מתוך הארגון ובעידודו, בעתיד. לדברי נציגה של אחד הארגונים: "אין שום סיבה שכל שנתיים לא יצאו 6 דרעינים. אנחנו יודעים טוב איך למחוק בקבוצות שרוצות להיות קהילה משימתית אבל אנחנו יכולים יותר טוב". יחד עם זאת, נציג של אחד הארגונים ציין כי המודל הקהילתי המתאים לארגון שלו אינו המודל הקלאסי של קהילת משימה אלא מודל של קהילה רשתית, הנותנת מענה לרצון של אנשים להשתייך מבלי להיות יותר מדי מחויבים ולשנות את אורח חייהם מן הקצה אל הקצה.

מנגד, עולה מדבריהם של נציגי שני הארגונים שטרם הקימו קהילת בוגרים משימתית, כי יש להם קושי לצייר תמונת עתיד ברורה של תחום הקהילות בארגונם. אחת הנציגות ציינה כי אין לה מושג כיצד יראה העתיד של תחום הקהילות בארגון, מפני שקיימים בארגון חסמים רבים לכך. נציגה של הארגון הנוסף, דיברה על חיזוק התפיסה הקהילתית של תחום הבוגרים בארגון כפלטפורמה שמתאימה יותר לארגון מאשר קהילת משימה. מדברים אלה ניתן להסיק כי שני הארגונים שטרם הקימו קהילות במסגרת התכנית מחפשים את המודל הקהילתי המתאים עבורם.

לסיכום, ראיונות העומק מלמדים כי נציגי הארגונים היו רוצים כי בשנה השלישית לתכנית תינתן להם תוספת תקציב לכח אדם ולפעילויות וכן ליווי מקצועי שסייע בידם לבסס את תחום הקהילות בארגון. בנוסף, נציגי הארגונים שכבר הקימו קהילה אחת לפחות בשנתיים הראשונות לתכנית ציינו כי הם מעוניינים להמשיך לבסס ולפתח את תחום הקהילות בארגון וחלקם אף ציינו כי הקהילות יתרמו לדעתם להעצמה של הארגון. מבחינה פרקטית, צופים הנציגים של כל ארבעת הארגונים האלה, גידול עתידי במספר קהילות הבוגרים, שיצמחו מתוך הארגון ובעידודו.

3.9. תובנות מהראיונות עם חברי קהילות שהושפעו מהתכנית

לצורך מחקר ההערכה רואיינו שלושה חברים מן המניין בשלוש קהילות שהושפעו מקיומה של התכנית – שתיים מהקהילות משויכות לארגון "חלוץ" וקהילה אחת משויכת לארגון "נועם". קהילות אלה לא היו מעורבות באופן ישיר בתכנית "ארגונים יזמי קהילות", אך ניתן לתאר אותם במידה מסוימת כתוצר של התכנית, היות וההקמה של אחת מהקהילות והביסוס של שתיים מהקהילות התרחשו במהלך השנתיים הראשונות לתכנית.

לאור האמור לעיל, ניתן לומר כי מטרתם של ראיונות אלה לא הייתה ללמוד על התכנית באופן ישיר. למעשה שלושת המראיינים כלל לא ידעו על קיומה של התכנית ורק שניים מתוכם ציינו כי הם מכירים את קרן שח"ף. מטרתם של ראיונות אלה הייתה להבין את תהליך ההקמה של הקהילות ואת המקום של הארגון, כגורם מלווה ומסייע בתהליך זה.

עיסוק בנושא הקהילתי במסגרת הפעילות החינוכית של הארגון

ראיונות העומק מלמדים כי גיבוש הקבוצה החל עוד בשלב שבו חבריה היו במסגרת החינוכית של הארגון. שתי הקהילות של "חלוץ" החלו ללבן בתוכן את רעיון הקהילה עוד במסגרת תכנית "שנה ב" של מכינת "רבין", טרם הגיוס של חבריהן לצה"ל. חברי הקהילה של "נועם" החלו לחשוב על הנושא הקהילתי לקראת סיומו של "פרק המשימה" בגרעין הנח"ל שלהם⁶. המסקנה היא ש"זריעת הזרעים" של הרעיון הקהילתי צריכה להיות כבר בשלב מוקדם של התהליך החינוכי בארגון.

"היה לנו שיצור מאכ"נה – מקבוצה לקהילה. המטרה הייתה לדבר על קבוצה כחייט הכולריט. אהפתי את הרציון. בדיוק התחילה תכנית fe שנה ב' – חצי שנה לאחר המכ"נה. מסכרת מאחדת את החייט כקבוצה".

שמירה על הגחלת של הקבוצה

ראיונות העומק מלמדים כי החברים בשתי הקהילות של "חלוץ" קיבלו ליווי פנימי והשתתפו בסמינרים של הארגון במהלך שירותם הצבאי. כלומר, הארגון דאג לשמור על הגחלת של הקבוצה בתקופה שבה חברי הקבוצה הלכו איש איש לדרכו. ראוי לציין, כי הנושא הקהילתי היה חלק מאותו ליווי שקיבלו חברי הקבוצה בזמן שירותם הצבאי.

⁶ ראוי לציין כי לדבריו של המראיין מהקהילה של ארגון "נועם", העיסוק בנושא הקהילתי מתחיל כיום כבר בתנועת הנוער של הארגון

"הליווי הצבאי הוא מאד משמעותי. המדריכים שמרו על קשר אישי. צענו 4-2 סמינרים בשנה. הליווי הצבאי עצמו שני דברים: להשיג את הצרכים שלנו בצבא ולשמור על האחזת הרוחנית והחברתית שלנו. נשמע להיות מצלף שיכות רלוונטי גם בסוף הצבא".

ליווי מקצועי

ראיונות העומק עם המרואיינים משלושת הקהילות מלמדים כי הם קיבלו ליווי מקצועי בשלב שבו הקבוצה עשתה את המעבר לקהילה. שתיים מהקהילות קיבלו ליווי ממלווים חיצוניים המתמחים בתחום הקהילות וקהילה אחת קיבלה ליווי ממלווה העובד בארגון. הליווי כלל מפגשים קבועים וסמינרים, שמטרתם להתוות את האופי הקהילתי של הקבוצה על כל המשתמע מכך. אחד מהמלווים אף עזר לחברי הקבוצה לפגוש בחברי קהילות אחרות לצורך למידה. הליווי המקצועי בשלב הזה ובתקופה הראשונה שלאחר הפיכת הקבוצה לקהילה נתפס על-ידי המרואיינים כחשוב וחיוני ביותר.

"התנועה התחברה למלווה מומחה לנושא קהילות. הוא נפגש אתנו בסמינר בשלהי השירות הצבאי לקראת השחרור. הוא אמר לנו שאם לא יקרה צכשיו - לא יקרה".

"השנה נכנס לארסון מלווה קהילות. נפגשנו איתו פעמיים השנה. הוא עזר לנו להניח את התהליך ההיט של איך להתאבט על זה. זה מורכב כי אנחנו אנשים שונים שרוצים לעשות משהו משותף. זה לא פשוט. עזר לנו להתכוונן. נתן לנו כלים להתמודד".

הציטוט הבא ממחיש את הסוגיות כבדות המשקל שנידונו במסגרת תהליך הליווי המקצועי ואת ההחלטות שחברי הקהילה קיבלו בעקבותיו:

"התנועה חיברה אותנו לשליו - מנחה של "תור המדבר". הוא עשה לנו סמינר בכל חודש... הבנו שהמודל שלנו זה קהילה שמבוססת עליו ופני ופנות זו. באחד הסמינרים החלטנו לעבור לבאר שבע ולהיות קהילה פתוחה ודינמית".

חברי הקהילות שקיבלו את הליווי המקצועי החיצוני, הדגישו את התועלת שלו עבור הקהילה. לדבריהם:

"הוא [המלווה החיצוני] מקצוען - מאד הוציא לנו! פשוט סידר לנו את הדברים".

"מה עזר לנו זה בעיקר הליווי - ללא הליווי זה לא היה קורה".

תעסוקה בארגון ומלגות לעשייה חברתית

ראיונות העומק עם המרואיינים משלושת הקהילות מלמדים כי אחת הדרכים לשמור על הקהילה לאחר הקמתה, לצקת לתוכה תוכן ומשימה ולחזק את הזיקה בינה לבין הארגון היא להעסיק בשכר חברים מהקהילה בפעילויות הארגון ו/או לחלק לחברי הקהילה מלגות לעשייה חברתית בתמורה לעשייה חברתית משמעותית.

"...היו לנו מלגות לעשייה חברתית. יצרנו פעילות פלורליסטית - חברתית בצורה נוצר טרצין קרוב של הקהילה והיו עוד אנשים שהשתתפו באופן קבוע בפעילות שלנו".

אחד המרואיינים ציין בדבריו את הזיקה שיוצרת העבודה בארגון בין הקהילה לבין הארגון. לדבריו:
"אנחנו צובדים בחלוצי מתי שיכולים. מצדיקים את עצמנו כדורצין של חלוצי. שנינו מאתנו
צובדים כיום בחלוצי ושלשה צבדו בעבר. גם ליתר האנשים יש זיקה לחלוצי".
אותו מרואיין ציין את החשיבות שהוא רואה בעבודה שלו ושל חבריו בארגון. לדבריו:
"החלוצי צבד לנו במלכות צבודה או במסרות. במלכות והצבודה בחלוצי מאד משמעותיות כי
זה נותן פרנסה וזה גם משהו שרצינו לצעות - לצבודה בתנועה חינוכית".

בסופו של דבר, הכל תלוי בחברי הקהילה

ראיונות העומק מלמדים כי תהליך הקמת הקהילה הוא תהליך ארוך, שכולל התלבטויות, עליות ומורדות. ההחלטות של הקהילה בנוגע לאורחות חייה, ייעודה ומשימתה לוקחים לעיתים זמן רב. למשל, שלושת הקהילות שחבריהן רואיינו למחקר, כבר עסקו במשימה קהילתית אבל נכון לזמן ביצוע הראיונות, אין כרגע משימה קהילתית על הפרק וחבריהן עוסקים בעיקר בחיזוק של הקהילה מבפנים. כלומר, חלה נסיגה מסוימת בתהליך ההתפתחות של הקהילות כתוצאה מתהליכים פנימיים שהן עוברות.

"ההווה לא ממש קיים. זה לא חי ופועל חוץ מהשיחות שלנו. יש תכנון לצעות צבדי קהילה.
צוד לא הצענו לזה".

"מה הופך אתכם לקהילה? הצניין הוא של תחושה. תומכים אחד בשני. רוצים להיות קרוב
אחד לשני. שאפים לצבד באותו בניין... רוב הצבודה שלנו היא כלפי פנים - לצבד את תקופת
הלימודים באוניברסיטה".

"אנחנו בתקופת מצב... לא ברור אם נייצר פעילויות השנה... אין לנו הרבה צביה ותוכן. צדין
נפשים פצט בשבוע. אין כיום משימה ולא פועלים בקהילה, כי זה מצניין מצט אנשים בקהילה
ואף אחד לא מוביל את זה. אנחנו כרצק קהילה חברתית ולא משימתית".

לסיכום, ראיונות העומק עם חברי קהילות שהושפעו מהתכנית מלמדים כי:
גיבוש הקבוצה החל עוד בשלב שבו חבריה היו במסגרת החינוכית של הארגון ולכן "זרעית הזרעים"
של הרעיון הקהילתי צריכה להיות כבר בשלב מוקדם זה.
ליווי הקבוצה במהלך השירות הצבאי הוא אפקטיבי לשמירה על הגחלת הקבוצתית, לחיזוק הזיקה בין
הקבוצה לארגון ולשימור השיח על הרעיון הקהילתי.
שלושת הקהילות קיבלו ליווי מקצועי בשלב המעבר מקבוצה לקהילה. הליווי כלל מפגשים קבועים
וסמינרים עם מלווה מקצועי וסייע להתוות את האופי הקהילתי של הקבוצה על כל המשתמע מכך. ליווי
זה נתפס כחשוב וחינוכי ביותר.

הארגונים של שלושת הקהילות העסיקו חברי קהילה בשכר וחילקו מלגות לעשייה חברתית, מה שתרם לחיזוק הזיקה בין הארגונים לקהילות ואפשר להן לקחת על עצמן משימות משמעותיות. התמיכה בקהילות מצד הארגונים היא חשובה ועשויה להגדיל את סיכויי ההישרדות וההתפתחות שלהן אבל בסופו של יום הכל תלוי ברצון ובנכונות של האנשים לפעול כקהילה משימתית.

4. המלצות

בחירת ארגונים לתכנית

- בחירת הארגונים לתכנית נעשתה באופן מקצועי עפ"י קריטריונים ברורים, יחד עם זאת מומלץ לשים יותר דגש בעתיד על המחויבות של הדרגים הגבוהים בארגון להקמת קהילות משימתיות.

התכנית ומרכיביה

- **מפגשי הכשרה** – מומלץ שלא לכלול בתכנית מפגשי הכשרה מהסיבות הבאות: (1) תחלופה רבה ונוכחות חלקית של המשתתפים פוגעת ברצף ההכשרה. (2) לימוד תאורטי של המודל הקהילתי הוא פחות אפקטיבי, מפני שהוא חסר את ההקשר הספציפי של כל ארגון. (3) שונות רבה במאפיינים של הארגונים שהשתתפו בתכנית.
- **למידת עמיתים** – מומלץ לכלול מפגשי למידת עמיתים של ארגונים יזמי קהילות במסגרת הכנסים שעורכת קרן שח"ף מעת לעת ולא במסגרת של תכנית ייעודית, מהסיבות שצוינו בסעיף הקודם.
- **סיוורים** – הסיוורים נתפסים על-ידי נציגי הקהילות כאפקטיביים ביותר ולכן מומלץ לקיים אותם, אך במסגרת יותר אינטימית של ארגון או קהילה מתארחים מול ארגון או קהילה מארחים. הדבר יאפשר למקד ולהעמיק את הסיוורים עפ"י הצרכים הספציפיים של הארגון / קהילה המתארחים.
- **ליווי מקצועי** – הליווי המקצועי נתפס כאפקטיבי ביותר ומוביל לתוצאות. בנוסף, ציינו כמה נציגי ארגונים במפורש כי יש לחייב ארגונים המשתתפים בתכנית להשתמש בו. אי לכך, מומלץ לחייב את כל הארגונים המשתתפים בתכנית לקבל ליווי מקצועי מתמשך הכולל יעדים ברורים להשגה, מגוף ליווי מקצועי לפי בחירתם. בנוסף, מומלץ כי הגורם המלווה יעבוד מול גורמים שונים בארגון – בכירים וזוטרים כאחד.
- **תקציב לכוח אדם ולפעולות** – התקציב נתפס כגורם מרכזי בתכנית וכקטליזטור בהקמה של קהילות משימה ולכן מומלץ להמשיך ולהקצות תקציב לארגונים המשתתפים בתכנית. יחד עם זאת, מומלץ כי הקצאת התקציב תיעשה בזיקה לתהליך הליווי המקצועי (ראה סעיף קודם).
- **ליווי של מוביל התכנית** – פגישות הליווי שקיים מוביל התכנית מטעם קרן שח"ף נתפסו כתורמות ולכן מומלץ כי ימשיך להיפגש עם נציגי ארגונים ועם קבוצות השוקלות להתגבש כקהילות, במידת הצורך.

תמיכה בקהילות בשלבים שונים של התהוות

- ראיונות העומק עם נציגי קהילות שהושפעו מהתכנית מלמדים כי מומלץ שהארגונים יתמכו בקהילות בהתהוות בדרכים הבאות:
- מומלץ להוסיף ולחזק את ההטמעה של תכנים קהילתיים בתכנית החינוכית של כל ארגון. למעשה, התכנית כיוונה לכך לאורך כל הדרך ואף הצליחה לעשות זאת ברמות שונות, בקרב כל הארגונים המשתתפים בה.

○ מומלץ לתת ליווי מקצועי לקבוצות של בוגרי ארגונים המביעים עניין ורצון להפוך מקבוצה לקהילה, מפני שהליווי המקצועי בשלב הזה ובתקופה הראשונה שלאחר הפיכת הקבוצה לקהילה נתפס כחשוב וחיוני ביותר.

○ מומלץ שהארגונים יעסיקו בשכר חברי קהילות משימה צעירות ו/או יקצו להם מלגות לעשייה חברתית-קהילתית, מפני שהדבר מסייע לשמור על הקהילה, לתת לה משמעות משימתית ולחזק את הזיקה בינה לבין הארגון.

מודל להקמת ארגונים יזמי קהילות

להלן מודל להקמת ארגונים יזמי קהילות, המבוסס על הממצאים והמסקנות של מחקר ההערכה בלבד. המודל אינו מבוסס על ספרות מחקרית בתחום ועל ניסיון של ארגונים יזמי קהילות שלא השתתפו בתכנית ולפיכך, יש עוד מקום לשפרו ולשכללו.

המודל כולל שני צירים:

ציר הארגון - תהליך התפתחות של ארגון נוער / צעירים לארגון יזם קהילות.

ציר הקהילה – תהליך התפתחות של צעירים לקהילה משימתית.

	תחילת תהליך	חודש לאחר תחילת תהליך	שנה ראשונה	שלוש שנים	2-3 פעילויות בשנה	בכל רבעון / חציון
ציר הארגון	בחירת ארגון עפ"י קריטריונים מוגדרים ¹	בחירת מלווה לארגון ²	בניית מודל ארגוני להקמת קהילות ³	הקצאת תקציב בהלימה למודל ⁴	פורום וסיוורים מקצועיים ⁵	נקודות בקרה של קרן שח"ף לתהליך ⁶
	שכבות יא'-יב'	שכבה יב' / שנת שירות	תקופת הצבא	לאחר השחרור	לאחר החלטה להיות קהילה	לאחר הגיבוש כקהילה
ציר הקהילה	הכנסת תכנים קהילתיים לתכנית החינוכית ⁷	גיבוש קבוצות לפני השירות הצבאי ⁸	ליווי קבוצות במהלך תקופת הצבא ⁹	יזום פעילויות לגיבוש קהילות לאחר השירות הצבאי ¹⁰	ליווי קבוצות בתהליך הפיכתן לקהילות ¹¹	הקצאת מלגות לעשייה חברתית

1. הקריטריונים: (א) תשתית פעילות של נוער או צעירים. (ב) פוטנציאל להקמת קהילה אחת בשנה, לפחות (ג) נכונות לקבל ליווי ארגוני לתקופה של שנה. (ד) נכונות להקמת קהילות, לרבות תמיכה מפורשת של מנהל בכיר בארגון, המחויב לקחת חלק בתהליך הליווי.
2. המלווה יבחר בשיתוף קרן שח"ף והארגון. בכדי לתמרץ את הליווי, המימון שלו יהיה על-ידי קרן שח"ף. משך הליווי כשנה.
3. מטרת עבודת המלווה הוא בניית מודל ארגוני להקמת קהילות, שיותאם למאפיינים הייחודיים של הארגון ותמיכה בבעל תפקיד בארגון, שיהיה אחראי על הקמת קהילות. הליווי יכול גם פגישות עם בעל תפקיד בכיר בארגון, שיהיה מעורב בתהליך.
4. התקציב שיוקצה לארגון יהיה בהלימה מלאה למודל הארגוני שיפותח. לדוגמה: אם המודל יכול סמינר לשכבה י"ב בארגון בנושא קהילות וחיי קהילה, אז חלק מהתקציב יוקצה למטרה זו. בנוסף, חלק מהתקציב ישמש למימון המשרה של רכז הקהילות בארגון. התקציב יהיה לתקופה של שלוש שנים ויבחן בכל שנה מחדש על-ידי קרן שח"ף.

5. יוקם פורום של ארגונים יזמי קהילות חדשים לצורך למידת עמיתים והחלפת רעיונות. הפורום ייפגש בשלוש דרכים שונות על-פי הצורך ומידת העניין: (א) במסגרת הכנסים שעורכת קרן שח"ף. (ב) במסגרת סיורים מקצועיים שיארגנו על-ידי קרן שח"ף (ג) במסגרת של 1:1 – ארגון מול ארגון.
6. קרן שח"ף תלווה את התהליך בבקרה ובתמיכה מקצועית. בשנה הראשונה ייפגש נציג הקרן עם הארגון והמלווה בכל רבעון בכדי ללמוד על תהליך הליווי ואופן הקצאת התקציב. מהשנה השנייה ואילך, ייפגש נציג הקרן עם הארגון בכל חציון באופן קבוע ובנוסף עפ"י הצורך של הארגון. במידה והתהליך נעצר והארגון אינו מחויב לו יותר, הקרן תוכל לסיים את הליווי ואת הקצאת התקציב בכל עת.
7. למשל: עיסוק ישיר בתכנים של קהילה, שיעורים בנושא קהילה וסיור בקהילות.
8. לפני היציאה לשנת שירות / הגיוס לצה"ל, לאתר קבוצות שמעוניינות לשמור על קשר.
9. קבוצות שמעוניינות בכך, יקבלו ליווי במהלך תקופת הצבא ממלווה מטעם הארגון.
10. למשל: סמינרים, סיורים ועוד, עבור בוגרי הארגון המגלים עניין בחיי קהילה ועבור הקבוצות שקיבלו ליווי במהלך תקופת הצבא.
11. קבוצות שמעוניינות להתגבש כקהילה יקבלו ליווי מטעם הארגון, במידה וירצו בכך. מטרת הליווי היא לסייע להן לגבש את האופי הקהילתי הייחודי שלהן ולקבל החלטות הנוגעות לכך.
12. המלגות ישמשו לעשייה חברתית באזור שבו נמצאת הקהילה ובארגון עצמו. מטרת המלגות היא לאפשר לקהילה לממש את ייעודה החברתי כקהילה ולשמור על זיקה לארגון

נספח 1: המפגשים והסיורים שהתקיימו בתכנית בשנים 2016-2017

2017		2016		
תוכן ומנחה (בקצרה)	מועד	תוכן ומנחה (בקצרה)	מועד	
היכרות בין ארגונית- ערכים מוספים של פיתוח קהילות בארגון קהילות וקהילתיות מנחה: צחי בן הגיא	יוני 2017	- היכרות בין ארגונית - היכרות עם עולם הקהילות - מהי קהילה? כיצד הקמת קהילות משרת את הארגון מנחים: צחי בן הגיא קרן שחף, הילה נהון-ארץ עיר	ינואר 2016	מפגש למידה 1
תאום ציפיות ובניית מטרות הפורום לשנת 2018 הוחלט על 3 ימי סיור מלאים ויום למידה משותף במהלך השנה עם מיקוד בליווי פרטני מנחה: צחי בן הגיא	אוקטובר 2017	-בניית תשתית ארגונית להצמחת קהילות -דיון בשלב "המעבר לקהילה" -רישות קהילתי וארגוני כמנוע להגדלת יציבות והשפעה של קהילות מנחים: צחי בן הגיא , הילה נהון, אלון זיו - קרן שחף	אפריל 2016	מפגש למידה 2
-	-	-סדנא: המשך בניית תשתית ארגונית להצמחת קהילות- שלבים בהצמחת קהילה -יחסי תלות עצמאות בין הקהילה לארגון - בניית הקשר ומערכת היחסים -עדכונים מעולם הקהילות והכנה לסיור מנחים: צחי בן הגיא, הילה נהון	יוני 2016	מפגש למידה 3
-	-	-הכנה ליום למידה של ארגוני קהילות בנושא בניית תשתית ארגונית להקמת קהילות בהשתתפות מנכ"לי הארגונים, צוותים מקצועיים ושותפים מנחה: צחי בן הגיא	ספטמבר 2016	מפגש למידה 4
- אסטרטגיה ועקרונות בכניסה לרשות- מנהל רשות הצעירים -אסטרטגיה עיריית ירושלים בנושא קהילות- שלמה לוי רשות הצעירים - בניית שותפות ודרכי עבודה בין קהילות- ורשות מקומית- זווית עירונית לימוד עמיתים בנושא: בניית - שותפות בין הקהילה- לרשות המקומית - זווית הקהילה	ינואר 2018	סיור יום בשכונת הדר בחיפה קהילות כאסטרטגיה עירונית - ראש המנהלת להתחדשות שכונת הדר - היכרות עם קהילת נחשון (בוגרי החלוצ) – זווית הבוגרים - המרחב הבין קהילתי בשכונה- אביב נגבי - סיור בשכונה - היכרות עם המרחב מנחים: צחי בן הגיא, הילה נהון	נובמבר 2016	סיור 1

- ליווי של קרן שחף בתדירות של פעם ברבעון לכל ארגון

נספח 2: השקעה בארגונים שהשתתפו בתכנית בשנים 2016-2107

2017		2016		
מה נרכש בתקציב, כולל השקעות הארגון?	תקציב (₪)	מה נרכש בתקציב כולל השקעות הארגון?	תקציב (₪)	
-חלקיות משרה למנהלת תחום פיתוח קהילות בארגון -סיוורים בקהילות ברחבי הארץ - חלקיות משרה למנהלת תחום פיתוח קהילות בארגון -סיוורים בקהילות ברחבי הארץ להיכרות עם המודל -סמינר ימי עיון והכשרות -תמיכה בהקמת קהילה חדשה - ליווי מקצועי	110,000	-חלקיות משרה למנהלת תחום פיתוח קהילות בארגון -סיוורים בקהילות ברחבי הארץ להיכרות עם המודל	110,000	איילים
	35,000		-סמינר ימי עיון והכשרות -תמיכה בהקמת קהילה חדשה - ליווי מקצועי	55,000
	95,000	לא היו בתכנית בשנה זו	120,000	בינה
	40,000	-חלקיות משרה למנהלת תחום פיתוח קהילות בארגון -סיוורים בקהילות ברחבי הארץ להיכרות עם המודל		הצופים
	95,000	-סמינר ימי עיון והכשרות -תמיכה בהקמת קהילה חדשה - ליווי מקצועי	100,000	חלוץ
	70,000	-סמינר ימי עיון והכשרות -תמיכה בהקמת קהילה חדשה - ליווי מקצועי	85,000	נועם

נספח 3: סיכום הפורטפוליו הארגוני

נועם	חלוץ	הצופים	בינה	איילים	אחרי	
מנכ"ל ; מ. קהילות; ר. קהילות	מ. בוגרים	מ. הגשמה ; ר. נח"ל	מ. קהילות; ר. קהילות	מ. מרחב; מ. התיישבות	מ. בוגרים; מ. שותפויות	1 מי השתתף בתכנית?
כן	לא	כן	כן	כן	כן	2 תחלופה
חלקית	חלקית	חלקית	חלקית	חלקית	חלקית	3 התמדה
כן - לפני התכנית	לא	לא	כן	לא	כן - לפני התכנית	4 ליווי
כן - אסטרטגי	כן - אסטרטגי	כן	כן - אסטרטגי	כן	לא	5 ת"ע / ת. אסטרטגית
כן	כן	כן	כן	לא	לא	6 תקציב ייעודי לקהילות
כן	כן	לא	כן	לא	כן	7 מנהל/ת קהילות
יש	יש	יש	יש	יש	חלקי	8 תהליך להקמת קהילה
2	2	0	1	1	0	9 קהילות הקמה / הוקמו