

# 3

## האזוריות החדשה בישראל



סקירת ידע בנושא:

# פיתוח חברתי אזורי

# תוכן עניינים

4	הקדמה
5	1. מהו פיתוח חברתי אזורי?
7	2. לשם מה?
7	2.1. שיפור איכות החיים
8	2.2. חוסן קהילתי אזורי
11	3. תכנון חברתי אזורי
11	3.1. מפת תכנון חברתית
11	3.2. יצירת סל שירותים חברתיים איכותי ואחיד
12	3.3. שולחן אזורי ממשלתי בין-תחומי
13	4. הגברת לכידות חברתית אזורית
16	4.1. שימור האינטרסים התרבותיים של הקבוצות
17	4.2. הגברת ההשתתפות של הקבוצות במרחב הציבורי
19	5. חיזוק רשתות חברתיות [טיפוח ההון החברתי]
22	6. הגברת יכולות המנהיגות
22	6.1. שיתוף ציבור בתהליכי קבלת החלטות
22	6.2. טיפוח מנהיגות מקומית להגברת הייצוג
23	6.3. פיתוח מנהיגות משותפת רב מגזרית אזורית
24	7. מדיניות לפיתוח חברתי אזורי בארץ
30	8. מדיניות לפיתוח חברתי אזורי בעולם
30	8.1. האיחוד האירופי: מדיניות הלכידות באזורים יצרניים
31	8.2. ברזיל: האג'נדה לפיתוח חברתי - Time for Equity
34	9. סיכום
35	10. ביבליוגרפיה

חוברת זו הודפסה בשנת 2018 על ידי משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל כל הזכויות שמורות לפורום המומחים לאזוריות

כתיבה: טלי הינדי

פיתוח ידע: נועה בהיר וקס

עריכה: נועה בהיר וקס, קרן דורון-כץ

עיצוב גרפי: סטפני ורותי עיצוב

הדפסה: דפוס אלמוג, ירושלים

ניתן לצטט מחוברת זו באופן הבא:

פורום המומחים לאזוריות (2018). סקירת ידע מס' 3: פיתוח חברתי אזורי. ירושלים: משרד הפנים ומכון אלכא למנהיגות וממשל, ג'וינט ישראל.

סקירה זו היא סקירת הידע השלישית שנערכה במסגרת פורום המומחים. מטרת הסקירה: לפרוש בפני משתתפי פורום המומחים לאזורים בישראל יריעה רחבה של ידע בתחום הפיתוח החברתי ברמה של אזורים.

'פיתוח חברתי אזורי' מתייחס למימוש יכולת הפרט ומימוש מסוגלות הקהילה לתמוך בפרט ביחידה גיאוגרפית נבחרת. אלה באים לידי ביטוי בסל שירותים מיטבי ובהרחבת מידת ההשתתפות והייצוג של כלל האוכלוסיות במרחב הציבורי, במטרה לייצר חוסן קהילתי אזורי ושיפור באיכות החיים.

הפרק הראשון והשני של הסקירה דנים בפיתוח חברתי אזורי כפעולה מערכתית ומורכבת אשר בבסיסה עומדת תיאוריית שינוי. תיאוריית השינוי יוצרת שני ראשי חץ לפעולה, אשר מקורם בשלושה מרכיבים שונים: תכנון חברתי אזורי, הגברת לכידות חברתית אזורית והגברת יכולות המנהיגות. שלושת מרכיבים אלה ידונו בהרחבה בפרקים נפרדים בסקירה.

הסקירה סוגרת בתיאור מדיניותה של מדינת ישראל בתחום הפיתוח החברתי האזורי וכן במדיניות מסוג זה במדינות נוספות בעולם, האיחוד האירופי וברזיל.

המסמך חובר לאור ראשי הפרקים שעוצבו על-ידי חברי צוות פיתוח ג' של פורום המומחים אשר היה אמון גם על עיצוב תכני המפגש השלישי של הפורום: **איריס פלורנטיין, סמנכ"לית בכירה שירותים חברתיים ואישיים, משרד הרווחה; נעמה רון, מנהלת תחום תכנון מדיניות, משרד הבריאות; אבי ביתן, מנהל אגף חינוך, אופקים; ד"ר רן קוטנר, יועץ אקדמי, גבעת חביבה; יעל עבאדה, דוקטורנטית, אוניברסיטת חיפה; קרן דורון כץ, נועה בהיר וקס, סול רפאל, מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט; טלי הינדי, ייעוץ וכתובה לפורום.**

## 1. מהו פיתוח חברתי אזורי?

'פיתוח חברתי אזורי' מתייחס למימוש יכולת הפרט ומימוש מסוגלות הקהילה לתמוך בפרט ביחידה גיאוגרפית נבחרת. אלה באים לידי ביטוי בסל שירותים מיטבי ובהרחבת מידת ההשתתפות והייצוג של כלל האוכלוסיות במרחב הציבורי, במטרה לייצר חוסן קהילתי אזורי ושיפור באיכות החיים.

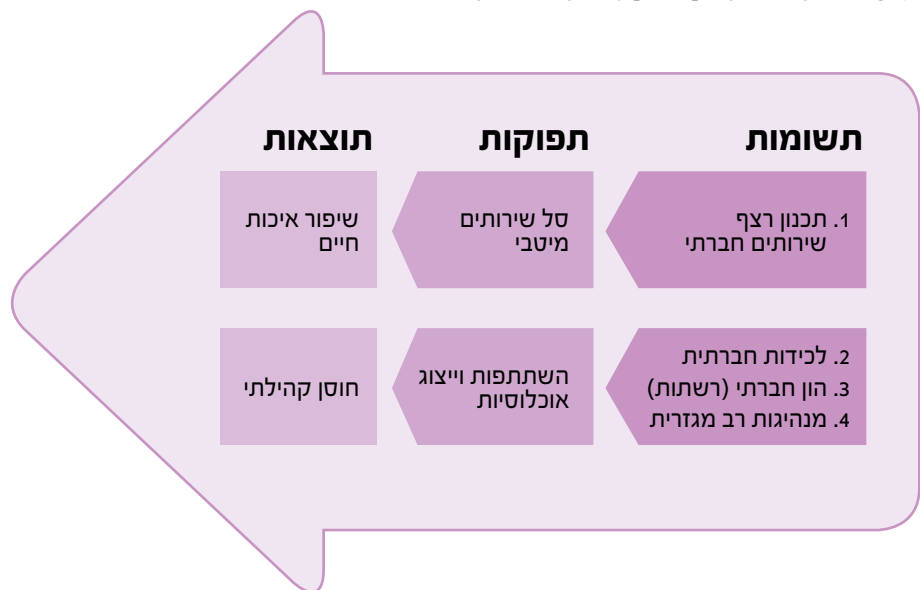
◀ **שיפור איכות חיים** - מתבטא בשיפור איכות ומגוון השירותים הניתנים באזור.

◀ **חוסן קהילתי אזורי** - מורכב מרמת הלכידות החברתית, הסולידריות, מידת ההזדהות והאמון במוסדות השלטון, המעורבות האזרחית, תחושת הזהות והשייכות לאזור ועוד.

פיתוח חברתי אזורי הינה פעולה מערכתית ומורכבת ולכן היא נשענת על תיאוריית שינוי. תרשים 1 מציג את הפעולה באופן סכמתי, אשר בא לענות על שני **אתגרים מרכזיים בפיתוח חברתי של אזורים:**

1. צמצום פערים חברתיים, שבא על פתרונו בקו הפעולה הראשון בתרשים.
2. צמצום הדרה של אוכלוסיות. שבא על פתרונו בקו הפעולה השני שבתרשים.

תרשים 1: תיאוריית השינוי של פיתוח חברתי אזורי



- ◀ כיום, איכות ומגוון השירותים הניתנים ברשויות שונות בישראל הוא בעל שונות רבה ונמצא במתאם גבוה עם איתנותה הפיננסית של הרשות. תכנון רצף שירותים חברתי אזורי הוא השיטה/ הכלי המיטבי ליצירת סל שירותים איכותי ואחיד באזורים שונים בישראל. סל שירותים איכותי ואחיד יתרום לשיפור איכות החיים באזורים אלו.
- ◀ כיום, אוכלוסיות רבות בישראל נמצאות בהדרה מהמרחב הציבורי. הגברת הלכידות החברתית, חיזוק רשתות חברתיות ופיתוח מנהיגות רב מגזרית הם הכלים המיטביים להגברת הייצוג וההשתתפות של כל האוכלוסיות במרחב הציבורי [הפוליטי, הכלכלי, החברתי ועוד]. מעורבות והשתתפות אזרחית יתרמו להגברת החוסן הקהילתי האזורי.

## 2. לשם מה?

### 2.1 שיפור איכות החיים

סקירת הספרות הקודמת 'פיתוח כלכלי אזורי' עסקה בשאלה 'לשם מה פיתוח כלכלי אזורי?' אחת התשובות הייתה שיפור איכות החיים. בהיבט זה, פיתוח כלכלי ופיתוח חברתי אינם מושגים נפרדים אלא מושגים אשר שזורים זה בזה, אשר להם יחסי גומלין ותלות הדדית. פיתוח כלכלי ופיתוח חברתי הם תכניות התערבות מורכבות, אשר חוברות יחדיו על מנת להשיא **תוצאה משותפת - שיפור איכות החיים באזור**.

כפי שהוצג בסקירה הקודמת, איכות חיים הוא מושג סובייקטיבי. אנשים שונים מעריכים איכות חיים על פי קריטריונים שונים או נותנים משקל שונה לאותם קריטריונים בהערכתם זו. איכות חיו של אדם תלויה בגורמים רבים כגון מצב בריאותי, קשרים חברתיים, תעסוקה, תחושת ביטחון ועוד. ככל שצרכיו של אדם על פני ממדי החיים השונים מקבלים מענה ראוי, כך משתפרת איכות חיו. איכות ומגוון המענים תלוי בסל השירותים שמספקת המדינה באופן ישיר או באופן עקיף באמצעות רשויות מקומיות וארגוני מגדר שלישי.

במדינת ישראל קיימת מערכת ענפה של חוקים ראשיים, חקיקת משנה ותקנות מנהלתיות שונות באשר למגוון רחב של נושאים. אולם, אין בה הכרעה לגבי רמת השרות ומידת החובה של הרשות המקומית לספקו. תחת כותרת אחידה, חינוך יסודי לדוגמא, יכולות להתקיים מערכות מקומיות שונות מאוד בארגון המרחבי/פיסי, ביחס התשומות לתלמיד, בשירותים הנלווים ובתכניות ההעשרה.

כל רשות יוצרת לעצמה מכלול שירותים בעל תמהיל שונה, כאשר השירותים המוניציפאליים (תשתית, תברואה, ניקיון וכדומה) הם שירותים שסובלים יותר מאי בהירות וחוסר אחידות בין רשויות (בן אליא, 2006)

למכלול השירותים, המכונה **סל השירותים**, השלכה ישירה על רווחתם של אזרחי המדינה ועל איכות חייהם. תהליכי הביזור הביאו לכך שאחריותם התפעולית הופקדה בידי הרשויות המקומיות ועקב כך נוצר קשר ישיר בין שירותים אלה לבין אופן התנהלותן של הרשויות.

איכות סל השירותים משתנה מרשות לרשות בהתאם לאיתנותה הכלכלית וסדרי העדיפויות שלה. רשויות איתנות יכולות להשקיע משאבים רבים יותר בסל השירותים לתושב, להעשיר את מגוון השירותים ולהעניק לתושבים סביבת חיים טובה יותר. לעומתן, רשויות אשר נמצאות בגירעונות כספיים ואינן מצליחות לקיים מאזן כספי לא יספקו לתושב אלא סל שירותים מינימאלי כמתחייב מהשלטון המרכזי. מכאן, שחלק מתכנית הפיתוח הכלכלי-חברתי חייב להתייחס ליעילותה ותפקודה של הרשות.

מדינת ישראל באמצעות הלשכה מרכזית לסטטיסטיקה פיתחה אינדקס (מדד משוקלל) לבחינת רמת איכות החיים בישראל המורכב מתשעה תחומים (סה"כ 49 מדדים מרכיבים את האינדקס)

הם: איכות התעסוקה; ביטחון אישי; בריאות; דיור ותשתיות; חינוך, השכלה וכישורים; מעורבות אזרחית וממשל; סביבה; רווחה אישית ורמת חיים חומרית. בנוסף, הוגדרו שני תחומי איכות חיים נוספים: פנאי, תרבות וקהילה וטכנולוגיות מידע. המדדים המייצגים לתחומים אלו נמצאים בשלבי פיתוח יחד עם המדדים הנוספים (למ"ס, 2017, פרסום מספר 1654).

## 2.2 חוסן קהילתי אזורי<sup>1</sup>

הקהילות השונות בישראל חוות בשנים האחרונות מגוון רחב של תהליכים ביטחוניים, כלכליים, חברתיים, קהילתיים וערכיים המעמידים במבחן יום-יומי את חוסן של הקהילות באזורים עירוניים וכפריים בארץ. המציאות האסטרטגית הישראלית מאופיינת בדינמיות רבה ובקצב אירועים המקשה לעתים להבין את ההתרחשות ואת השינויים. מושגים מרכזיים, כגון: מלחמה, חזית ועורף, גבולות בני הגנה וחוסן קהילתי ימשיכו להשתנות, להחליף צורה ומהות. החוסן משנה את פניו והופך מבעיה ביטחונית לסוגיה מערכתית הכוללת מרכיבים כלכליים, חברתיים, קהילתיים, פוליטיים ואחרים. מערכות חברתיות- כלכליות יציבות בזמן שגרה, אשר פועלות מתוך תאום ושקיפות, יכולות להגיב בצורה מיטבית בעת חירום ולסייע לאזור לאחר המשבר, בתקופת השיקום. חברה אשר נמצאת בעת שגרה במצב לא-יציב מבחינה כלכלית וחברתית תתקשה מאוד להגיב בזמן חירום ולגבש עבודה פנימית בזמן השיקום. מערכת כלכלית משגשגת, הנשענת על תשתיות פיסייות ולא פיסייות (אזורי תעשייה, מתקני הנדסה, הון אנושי, כלי תחבורה), תדאג להשקיע גם בהיבטי חיים נוספים כמו חינוך, תרבות ובריאות וזאת על מנת שרמת ההון האנושי באזור תהיה גבוהה ויתגבש שוק תעסוקה שיכול לבסס את ההשקעות הכלכליות.

שינויים בתוך החברה הישראלית ובסביבתה יחייבו את הקהילות ואת המערכות הארגוניות השונות להמשיך להתמודד ולהתאושש מאירועים וממצבי משבר ואסון.

השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה מגדיר חוסן קהילתי באופן הבא: **"החוסן הקהילתי הוא היכולת של הקהילה לנקוט פעולה מכוונת לשיפור היכולת האישית והקולקטיבית של תושביה ומוסדותיה, להגיב ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי ולהשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה"**

פלד וסנדר, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ינואר 2007

### ◀ חוסן קהילתי הנו מושג מורכב, דינמי ורב-ממדי:

החוסן בכל קהילה תלוי במגוון רחב של גורמים המעצבים אותו. חלקם התהוו בתוך הקהילה על מוסדותיה המקומיים, וחלקם נוצרים בקשר שבין הקהילה, הרשות המקומית והאזור לבין החברה הישראלית בכללותה. החוסן הקהילתי ניתן לפיתוח ולשיפור באמצעות הבנת עומק של מרכיביו האישיים, המשפחתיים, הקהילתיים והחברתיים. חשיבה, תכנון ופעולה בגישה רב-ממדית

המתבססת על משאבי הקהילה (התארגנות טבעית, מנהיגות, התנדבות, שותפויות, ערכים), על משאבים ארגוניים של הרשות המקומית ושל גופים ממשלתיים ועל משאבי המגזר השלישי יכולים לשפר באופן מהותי את החוסן הקהילתי. למרות ששיפור החוסן הקהילתי נמצא בידי הרשות המקומית הרי שהמפתח להגברת החוסן הוא בשיתוף תושבים, ארגונים לא ממשלתיים וארגונים ממשלתיים על מנת ליצור רשתות סיוע בזמן שגרה, משבר ושיקום.

קהילות ופרטים שפעלו בדרכים שיטתיות לפיתוח החוסן (בארץ ובחו"ל) ידעו לצאת ממשברים ומתקופות של אי-ודאות מחוזקים וחסונים יותר.

חוסן קהילתי נבנה על גבי שותפות בין מוסדות המדינה לבין כלל החברה, כאשר תפקיד המדינה הוא חקיקה, תקינה ואכיפה, שגורמים להטמעת תרבות של מוכנות והמשך התפקוד התקין של הרשויות, שפעילותן חיונית לתפקודה של רשת החוסן במערכי הבריאות, הרווחה, התחבורה, החינוך, וכיו"ב.

תפקידה של רשת החוסן הוא לספק משאבים, כוח אדם ותשתיות בפריסה ארצית ובהיקפים גדולים לטובת המאמץ הלאומי הכרוך בהתמודדות עם משבר ארצי. רשת החוסן היא 'שטוחה' וחסרת היררכיה; חוסנה נובע מעצמאות יחידותיה, מהחפיפה והכפילויות שבה (מכון ראות, 2009).

### ◀ החוסן הקהילתי מתעצב בהקשר קהילתי ספציפי:

החוסן הקהילתי מתעצב ומתהווה בהקשר חברתי/קהילתי מסוים המשתנה מקהילה לקהילה. הבנתו יכולה להתבצע רק בהקשר שבו הוא נוצר - קרי, על ידי מנהיגות הקהילה עצמה והרשות המקומית. המענים והכלים לשיפור החוסן הקהילתי נובעים מאופי הרשות והקהילה: אין פתרונות, מענים וכלים אוניברסליים מכיוון שכל מערכת שונה מרעותה. עליה לפתח כלים ייחודיים והולמים את מאפייני החוסן שלה. אין פירוש הדבר שכלי מסוים אינו יכול להלום כמה רשויות (למשל, צח"י, צח"ש ועוד) אך רשות מקומית אינה יכולה להסתפק בכלי אחד ועליה לפתח מספר כלים ייחודיים והולמים את צרכיה. כלים אלה קרוב לוודאי ישתנו בעקבות שינויים והבנות חדשות שייוצרו מדי פעם ברשות המקומית ובקהילה.

### ◀ שיפור החוסן הקהילתי כהליך מתמשך:

דרכי ההתמודדות והמענים לשיפור החוסן הקהילתי נובעות, כאמור, מאופי הקהילה אך הן מתעדכנות באופן שוטף בהתאם לאיומים, להזדמנויות, תהליכים קהילתיים ולהתערבויות מקצועיות ובעיקר בעקבות הבנות חדשות הנוצרות, מעת לעת, ברשות ובקרב התושבים. החוסן איננו סטטי, אלא מושג המשתנה על ציר הזמן.

### ◀ התאמת כלי החשיבה והניהול למורכבות:

טיפול בקבוצות אוכלוסייה, במערכות ובארגונים השונים, הן בשגרה והן במצבי חירום ומשבר הנו אתגר מערכתי. לפיכך, קיים צורך לעשות שימוש בכלים ובמתודות ההולמים את אופי האתגר ואת מורכבותו - כלי תכנון וחשיבה רב-ממדיים מערכתיים.

1 מתוך: רותם והצוות הישראלי לחקר החוסן הקהילתי, 2010

## 3. תכנון חברתי אזורי

מדינת ישראל מינתה לאורך השנים פורומים פורמאליים קבועים בתחום הכלכלי, לדוגמה המועצה הלאומית לכלכלה וכן וועדות ממלכתיות שתפקידן לקדם מדיניות לאומית בתחום החברתי-כלכלי כדוגמת וועדת טרכטנברג - הוועדה לשינוי חברתי כלכלי, וועדת אלי אלאלוף - הוועדה למלחמה בעוני בישראל ועוד. הוועדות פעלו כגוף מייעץ, המוסר לידי הממשלה את המלצותיו ועליה מוטלת ההחלטה אם לאמץ או לאמץ את ההמלצות. למרות שבעבר הוקמו וועדות לטיפול באתגרים חברתיים מורכבים, טרם הוקמה 'מועצה לאומית לחברה', על-משרדית, אשר תפקידה לגבש מדיניות סדורה שמטרתה לצמצם פערים חברתיים.

אתגרים חברתיים לאומיים מורכבים, הדורשים תכנית התערבות רב ממדית, רב מגזרית, ארוכת שנים לרוב אינם מקבלים מענה.

ראשית, **נדרשת הכרה לאומית בחשיבות ובצורך בתכניות פיתוח חברתיות אזוריות.** הנחת היסוד היא שתכניות אלה הן תכניות מורכבות הדורשות תיאום בין משרדי ובין מגזרי ולכן מצריכות מנגנוני פעולה שונים שיתמכו בהן. להלן מספר ערוצי פעולה/ המלצות אפשריות למדיניות בישראל, שהורכבו על ידי צוות הפיתוח.

### 3.1 מפת תכנון חברתית

לכל אזור יש את פסיפס ההון האנושי והחברתי הייחודי לו. תכנון מיטיב הוא תכנון המבוסס על מיפוי הצרכים, המכנים המשותפים והאינטרסים של כל קהילה. הדגש הוא על תכנון שיתופי שנותן קול וביטוי לכלל השחקנים ומותאם לצרכים הייחודיים של האזור.

בדומה לפיתוח כלכלי, הנכסים החברתיים שנמצאים באזור מהווים את העוגנים לפיתוח החברתי.

תכנון רצף שירותים אזורי לפרט ולקהילה ראוי שיכלול ראייה קדימה לדורות הבאים, צפי של שינויים דמוגרפיים עתידיים, שינויים תעסוקתיים ותשתיות פיזיות לתועלת הציבור.

### 3.2 יצירת סל שירותים חברתיים איכותי ואחיד

"בישראל לא מוגדר סל שירותים בסיסי לא כל שכן מיטבי לאזרח. צמצום פערים בין השירותים שניתנים לתושבים ביישובים השונים אם כך הוא יחסי ומתבטא בעיקר בין הפריפריה למרכז. **כולנו רוצים את החינוך הטוב ביותר לילדינו. המטרה היא שילד שנולד בפריפריה יקבל את אותה רמת חינוך מצויינת שמקבל ילד שנולד במרכז הארץ.** יצירת שירותים איכותיים לכלל האוכלוסייה היא צמצום פערים. האוכלוסיות

השירות לעבודה קהילתית מפתח בתהליך מתמשך מדד משולב (אינדקס) לחוסן קהילתי. הפיתוח החל במדד חוסן קהילתי נתפס (פרס וליסיצה, 2008) והמשיך עם קבוצת מחקר משולבת לפיתוח מדד חוסן קהילתי ארצי (רותם, 2010).

במחקר נמדדו תשעה תחומים אשר נמצאו תקפים ורלבנטיים לחוסן קהילתי והם: יחס לרשות המוניציפאלית, התמודדות עם מצב חרום ביטחוני, מענה לצרכי צעירים, תעסוקה, התמודדות עם מצב של משבר כלכלי, פעילות קהילתית וולונטרית, יחסים הדדיים בין יחידים וקבוצות, איכות חיים ביישוב, יחס התושבים לישוב. בלטה חשיבותם של התחום הכלכלי והתחום התעסוקתי מבין יתר התחומים.

מחקרים מצאו שחוסן קהילתי קשור במידה רבה לתרבות של **הסתמכות עצמית, לכידות חברתית ואופטימיות** (Adger, 2000; Chenoweth & Stehlik, 2001; אמית ופליישר, 2005); לרמת **ההון החברתי** בארגון או בקהילה (Adger, 2000; אמית ופליישר, 2005; ביליג, 2008) **וליכולתה של המנהיגות** לשלב יסודות של מיקוד שליטה פנימי, השתתפות פעילה של הקהילה ודיאלוג (בן יוסף, 2010). בסופו של דבר חוסן הוא תוצר של יכולת התמודדות רב-מקצועית ורב-מגזרית (ממשל, חברה אזרחית, מגזר עסקי) המשלבת ידע ויכולות של מומחים ואנשי המקום (אמית ופליישר, 2005; בן נשר, להד ושחם, 2002; זיגלמן, שחם, להד ושחם, 2006).

**צוות פיתוח ג' של פורום המומחים לאזוריות זיהה, לפי תיאוריית השינוי, ארבעה מרכיבים מרכזיים להגברת החוסן הקהילתי ושיפור איכות החיים באזור והם: תכנון חברתי אזורי, הגברת הלכידות החברתית, טיפוח ההון החברתי וטיפוח מנהיגות אזורית רב-מגזרית.**

## 4. הגברת לכידות חברתית אזורית

המוחלשות מצטמצמות ועולות כלפי מעלה. משפרות את מצבן. האוכלוסיות החזקות מקבלות את מה שהן קיבלו קודם לכן יש יציבות. כשיש יציבות אפשר לייצר מדיניות. אפשר לייצר צמיחה".

קרן דורון-כץ, מכון אלכא-ג'וינט ישראל

אחד האתגרים הגדולים שצוינו מעלה בסקירה הוא יצירת סל שירותים חברתיים איכותי ואחיד בישראל. בישראל לא קיימת הגדרה של סל שירותים איכותי ואחיד לתושבים, וכתוצאה מכך ישנם פערים גדולים ההולכים ומתרחבים בין מרכז ופריפריה. תכנון רצף שירותים ברמת הפרט והקהילה בראייה אזורית יכול להוות פריצת דרך לפתרון הכשלים הקיימים היום בהענקת סל שירותים רשותי הכולל את כל תחומי החיים של האזרח: בריאות, חינוך, תעסוקה, פנאי ועוד.

### 3.3 שולחן אזורי ממשלתי בין-תחומי

מדינת ישראל טרם הכירה בצורך בפיתוח חברתי בישראל. נדרשת הכרה לאומית בחשיבות ובצורך בתכנית פיתוח חברתית, למשל, 'מועצה לאומית לחברה' בדומה למועצה הלאומית לכלכלה תוך הסתכלות על הרמה האזורית. שולחן אזורי ממשלתי בין-תחומי לפיתוח חברתי יכול להוות אמצעי לשיתוף הגורמים השונים ורתימתם לטובת קידום תפיסה זו.

המושג לכידות חברתית נחקר כבר כמאה שנה בספרות כתוצאה מהתהוותן של גישות שונות ופרספקטיבות שונות ללכידות חברתית. **הגישה האקדמית** לחקר לכידות חברתית עמדה בעיקר על המרכיבים של ההגדרה והקשר של המושג עם מושגים אחרים. לעומתה, התפתחה **גישה יישומית ממוקדת-מדיניות**, אשר שמה לה למטרה למצוא מהם הגורמים ליצירת לכידות חברתית. בסקירה זו נעסוק בגישה היישומית, על מנת להתמקד בתהליך למידה המוביל לעשייה. להלן שתי הגדרות למושג לכידות חברתית, הנובעות מהגישה היישומית:

#### הגדרה א':

"איכות הקשרים בין חברי הקהילה, המתוחמת באזור גיאוגרפי ומבוססת על קשרים חברתיים, אתניים, חיבור רגשי חיובי לקהילה ומיקוד חזק על טובת הכלל".

דוח ראדר בנושא לכידות חברתית, קרן ברטלסמן ואוניברסיטת ג'ייקובס, 2013

#### הגדרה ב':

"חברה מלוכדת הפועלת לרווחתם של כל חברי הקבוצה, נלחמת בהדרה ובדחיקה לשוליים, יוצרת תחושת שייכות, מעודדת אמון ומאפשרת לחבריה מוביליות חברתית"

OECD, 2012, p. 90

**המושג לכידות חברתית שם במוקד את הצורך בצמצום הדרה של פרטים וקבוצות שונות בקהילה.** מחד גיסא, קבלה והכלה של אוכלוסיות מוחלשות לדוגמה: ילדים ונוער בסיכון, הגיל השלישי, צעירים חסרי עורף משפחתי, אנשים עם מוגבלויות וכדומה; מאידך גיסא, מתן ביטוי הולם לכלל המגזרים באוכלוסייה, לדוגמה: קבוצות מודרות על בסיס אתני (כדוגמת ערביי ישראל), קבוצות מודרות על בסיס דתי (כדוגמת חרדים), קבוצות מודרות על בסיס מגדרי (כדוגמת נשים חרדיות, נשים חד הוריות), קבוצות מודרות על בסיס מוצא (כדוגמת אתיופים, עולי חבר העמים), ועוד.

ישנן קבוצות אוכלוסייה אשר סובלות מהדרה אוניברסאלית כמו נשים, אנשים עם מוגבלויות וכדומה. אולם, במדינת ישראל ישנן קבוצות נוספות הסובלות מהדרה בשל ריבוי השסעים בחברה הישראלית והתהליכים הדמוגרפיים העוצמתיים שמתרחשים בישראל, גלי הגירה ושינויים בילודה.

הנשיא ראובן (רובי) ריבלין מתייחס לאתגר הדמוגרפי של מדינת ישראל בנאומו 'נאום השבטים'. הוא מחלק את האוכלוסייה הישראלית בהתאם לזרמי החינוך לארבע קבוצות: ממלכתי, ממלכתי-דתי, חרדי וערבי. חלוקה זו בהשוואה לאורך שנים מצביעה על שינוי בהרכב הקבוצות: ירידה בקבוצה הממלכתית ועלייה בקבוצות האוכלוסייה החרדית והערבית. הנשיא מכנה זאת 'סדר ישראלי חדש' וקורא לשותפות בין המגזרים השונים, אשר מבוססת על תהליך של שינוי מוסדי והתמודדות מערכתית עמוקה. בדבריו הנשיא מצביע על ארבעה מנועים של שינוי, ארבע מערכות

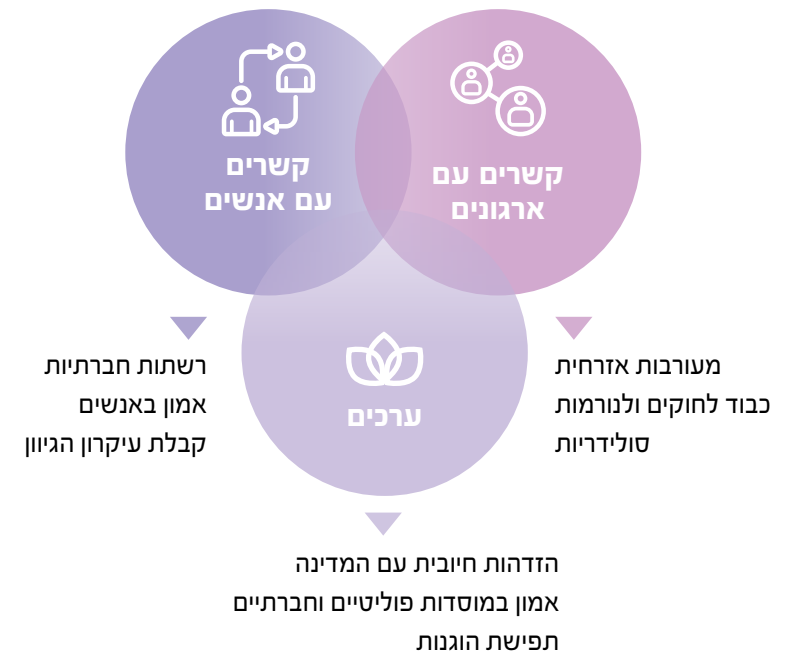
חיוניות ליצירת שותפות: מערכת השירות הציבורי; שדה האקדמיה והעבודה; השותפות האזורית בין ראשי רשויות מקומיות ממגזרים שונים הבאה לידי ביטוי באשכולות האזוריים; והחינוך.

**”מה שנראה ברמה הפוליטית-לאומית כקונפליקט בלתי פתיר, כמשחק סכום אפס בין חילונים, דתיים וחרדים, בין ערבים ויהודים, על תקציבים ומשאבים, על שליטה וצביון, יכול להפוך ברמה האזורית להזדמנות: הזדמנות למפגש אינטרסים ורצונות, הזדמנות לשיתוף פעולה ”**

**ראובן (רובי) ריבלין, נשיא מדינת ישראל, 2016**

מחקר בינלאומי שנערך בגרמניה (Social Cohesion RADAR, 2013) ועקב אחר 34 מדינות, ישראל ביניהן, על פני 25 שנים ובדק מהי רמת הלכידות של המדינות השונות, מדד לכידות חברתית באמצעות שלושה עולמות תוכן מתחומי הרישות, הקהילה והחוסן. המחקר יצר סט מדדים הבנוי משלושה פרמטרים מארגנים: קשרים בין אנשים, חיבור עם ארגונים וערכים משותפים.

**תרשים 2: סט מדדים הבונה את המשתנה 'לכידות חברתית'**



מהמחקר עלה כי רמת הלכידות החברתית הנמוכה בישראל היא תוצאה של דירוג נמוך במדדים הבאים:

- ◀ אי-קבלה קיצוני של "האחר" (העדר קבלה של עיקרון הגיון בתחום חברתי והבין אישי).
- ◀ אי-אמון במוסדות פוליטיים וחברתיים.
- ◀ תפיסה נמוכה של הוגנות על ידי הציבור.
- ◀ חוסר עניין מתמשך במעורבות אזרחית וחברתית.

יחד עם זאת, המחקר מזהה רכיבים הקיימים בחברה הישראלית המהווים פוטנציאל ליצירת לכידות חברתית בישראל:

- ◀ **הזדהות חיונית עם המדינה:** בקטגוריה זו, ישראל מדורגת במקום גבוה - במקום הגבוה ביותר מקרב המדינות שנמדדו. יש לבחון עד כמה ניתן לקדם לכידות חברתית באמצעות רכיב ההזדהות.
- ◀ **רשתות חברתיות:** ישראל קיבלה ציון גבוה מן הממוצע בקטגוריית הרשתות החברתיות, המודדת איכות וכמות של קשרים חברתיים. קשרים חברתיים הם רכיב משמעותי לקידומה של לכידות חברתית.

הגברת הלכידות החברתית היא פעולה מורכבת שבלביה תהליך שינוי מהותי [מודעות, תמיכה ופעולה]. תהליך שינוי מסוג זה הינו תהליך דינאמי, ארוך טווח ומרובה משתתפים. בראש ובראשונה לכידות חברתית קשורה למצב הכלכלי (מתאם גבוה אולם לא סיבתי) וככל שהתמ"ג (תוצר מקומי גולמי) גבוה יותר, עולה רמת הלכידות ( $r=0.77$ ). מחקרים מראים כי **באזורים בעלי רמת לכידות נמוכה לא מתאפשר פיתוח כלכלי אופטימלי**. מחקרים אחרים מראים כי **באזורים בהם מתקיים פיתוח כלכלי מתקיימת גם רמת לכידות גבוהה**.

ישנן מדינות כמו ניו זילנד ודנמרק אשר מצליחות להשיא רמת לכידות חברתית גבוהה יותר מהמצופה ביחס לתמ"ג שלהן ולעומתן ישנן מדינות אשר תת-משיגות לכידות חברתית ביחס לתמ"ג שלהן, לדוגמא יוון. בהקשר זה, ישראל היא אחת המדינות התת-משיגות - רמת הלכידות החברתית הפוטנציאלית שלה ביחס לתמ"ג הייתה צריכה להיות גבוהה יותר.

**המסקנה המתבקשת מכך היא שאין להפריד בין פיתוח כלכלי לבין פיתוח חברתי. תכנית התערבות להצמחת אזור צריכה לכלול מרכיבים המבטאים את שני ההיבטים.**

מדדים נוספים אשר מבטאים פערים כלכליים נמדדו ונמצאו במתאם גבוה עם לכידות חברתית ביניהם: מדד פיתוח ההון האנושי ( $r=0.8$ ) המכונה HDI (UNDP, 2013) אשר כולל בתוכו מרכיבי רווחה שונים (מצב בריאותי, השכלה וכדומה); רמת תעסוקה; מדד ג'יני הבוחן פערים ברמת ההכנסה.

בבחינת **רמת החדשנות הטכנולוגית** של מדינות והקשר ללכידות חברתית נמצא כי חברות מודרניות אשר מבוססות על כלכלה עתירת ידע נמצא בהן רמת לכידות חברתית גבוהה יותר. כלכלות ידע בדרך כלל מעצימות תהליכי גלובליזציה. המסקנה הנובעת מכך היא שגלובליזציה איננה מערערת על לכידות חברתית. חברות חדשניות הן החברות אשר בהן מתקיימת רמת



לכידות גבוהה. מכאן שיש לחזק את המעבר מתעשיות מסורתיות לתעשיות עתירות ידע. מעבר זה מצריך היערכות כוללת שתחילתה במערכת החינוך וסיומה בשוק התעסוקה.

בבחינת רמת הגיוון האתני של החברה (Diversity), או עוצמת השטעים החברתיים, לא נמצא מתאם עם לכידות חברתית. כמו כן, נמדד הקשר בין אחוז המהגרים לבין לכידות חברתית ולא נמצא מתאם מובהק בין מדדים אלו.

המדדים שנמצאו במתאם חזק עם לכידות חברתית הינם **משאבים מוראליים ותרבותיים** אשר מצריכים מסגרת ערכית חזקה. מסגרת ערכית זו לעיתים באה לידי ביטוי בקהילות דתיות. אולם, בבחינת מדדים שונים המבטאים את רמת הדתיות לא נמצא מתאם עם לכידות חברתית.

יחד עם זאת, חברות אשר אופיינו כחברות בעלות תרבות המקדמת תחרותיות גבוהה [מכונה גם חברות 'גבריות'] נמצאה רמה נמוכה יותר של לכידות חברתית לעומת חברות אשר מאופיינות בתרבות המקדמת שיתופי פעולה [מכונה גם חברות 'נשיות'].

הנושא הערכי, המהווה גורם דומיננטי בלכידות חברתית, הוא בעל הקשרים דתיים, אתניים, תרבותיים ואחרים. בשל המורכבות הגבוהה והקושי בהפרדת המדדים, טרם נמצאה תשובה חד משמעית לגבי תתי המדדים בעלי ההשפעה על לכידות חברתית. למרות זאת, ניתן להניח שיצירת דיאלוג ושיתופי פעולה בין קהילות בעלות מאפיינים תרבותיים שונים יוצרת תהליכי קרבה ואמון הדדית. תהליכי אמון מובילים לסולידריות.

הנחות יסוד אלה מבססות את המסקנה שיש לקדם דיאלוג פתוח בין הקהילות השונות באמצעות ערוצי תקשורת שונים ופלטפורמות לשיתופי פעולה (Social Cohesion RADAR, 2013).

## 4.1 שימור האינטרסים התרבותיים של הקבוצות

**רב תרבותיות דקה** (תמיר, 1998) היא מצב בו מתקיימות זו לצד זו תרבויות ליברליות שונות במדינה אחת [קנדה לדוגמה]. רב תרבותיות דקה אינה שונה במהותה מפוליטיקה של קבוצות אינטרס, אלא שבמקרה זה מובא בחשבון סוג חדש של אינטרסים. אינטרסים תרבותיים.

ישנן שתי גישות בליברליזם להתמודדות עם דרישות תרבותיות שונות: הגישה הראשונה, מכונה ליברליזם 1, והיא קוראת לניטרליות מוחלטת של המדינה בשל המחויבות לזכויות הפרט. הגישה השנייה, המכונה ליברליזם 2, מתירה למדינה להתחייב לפעול למען קיומה ופריחתה של תרבות מסוימת, ובתנאי שהזכויות של כל האזרחים יהיו מוגנות. ליברליזם 2 מוצדק רק במקרים של שימור תרבות ייחודית.

האינטרס התרבותי, כל עוד אינו מהווה איום ואין צורך להגן עליו, צף ועולה לתודעה הציבורית בעתות משבר. בפועל, רוב המדינות הן רב תרבויות. השונות ביניהן היא במידת הרב-תרבותיות שלהן.

בכל אחד מהגוונים של רב תרבותיות, נמצא כי הקבוצות חותרות להגן על האינטרסים התרבותיים שלהן והמאבק הופך להיות על חלוקת המשאבים הציבוריים. יחד עם המאבק המאפיין של רב תרבותיות דקה היא שהקבוצות יכולות להגיע להסכמה על בסיס תפיסת עולם ליברלית

משותפת. **רב תרבותיות עבה** היא מצב בו תפיסות העולם של הקבוצות אינן נפגשות ואז הדרך להסכמה קשה יותר.

חברי הקבוצות השונות חייבים להבטיח לעצמם נוכחות ציבורית וייצוג על מנת להשתתף בתהליך הדמוקרטי של חלוקת המשאבים הציבוריים. ההגנה על האינטרסים התרבותיים של קבוצות שונות נתפסת כיום כמרכיב מרכזי במחויבותה של המדינה לנהוג בכל אזרחיה באופן שווה של כבוד ודאגה. תהליך זה נובע מההכרה שמדינות אינן יכולות להישאר ניטרליות בהקשרים תרבותיים.

חברי קבוצות המיעוט גילו כי העובדה שזכו בזכויות פורמאליות אינה מספיקה להבטיח להם שוויון חברתי. הם הבינו שהמדינה הניטרלית מציבה בפניהם שתי חלופות אכזריות: לשמור על זהותם התרבותית אבל להישאר בשולי החברה, או להשתלב במערכת החברתית במחיר של היטמעות תרבותית. כך החלה להתגבש בקרבם ההכרה כי האידאל של המדינה הניטרלית הוא מסוכן. מכאן עלתה הדרישה כי המרחב הציבורי יאפשר לשמר את המאפיינים התרבותיים של הקבוצות ולא יקרא לאוניברסליות ולמחיקת הייחודיות של הקבוצות.

באופן אידאלי, יאנג, שעסקה בפוליטיקה של רב תרבותיות ובמיוחד בצדק חלוקתי טענה כי "קואליציה רבת משתתפים מאששת את נוכחותן ותומכת בתביעותיהן של כל הקבוצות המדוכאות והתנועות הפוליטיות הקיימות בחברה, ומעצבת תכנית פוליטית לא על ידי קריאה לאחדות תחת 'עקרונ של אחדות', שמטשטש את ההבדלים, אלא בכך שהיא מרשה לכל אחת מהקבוצות המכוננות את החברה לנתח את השאלות הכלכליות והחברתיות מנקודת המבט של ניסיונה האישי" (Young, 1989, 265).

אזור המורכב מקבוצות בעלות ייחוד תרבותי שונה חייב להעצים באמצעות מערכת החינוך את הערכים הליברליים והדמוקרטיים הקוראים לכבוד הדדי והכרה בתרבותן של כל הקבוצות. תהליך זה דורש התייחסות מעמיקה וארוכת טווח לשיטות במערכת לימוד [בתי ספר נפרדים לעומת משולבים], להעמקה בתכני הלימוד ובתכניות אשר מקדמות דיאלוג בין הקבוצות.

## 4.2 הגברת ההשתתפות של הקבוצות במרחב הציבורי

הגברת ההשתתפות של קבוצות מודרות במרחב הציבורי כוללת את כל תחומי החיים ולא רק את הייצוג הפוליטי של הקבוצות בתוך המוסדות הדמוקרטיים.

הרובד הראשון של ההשתתפות הוא **השתתפות בכח העבודה**. אחת הבעיות המרכזיות של אנשים בשולי החברה ושל קבוצות מודרות היא ההדרה משוק העבודה. אי השתתפות נובעת לעיתים כתוצאה מדחייה חברתית ולעיתים מהעובדה שאותן קבוצות אינן רוכשות השכלה וכלים מקצועיים אשר מתאימים לשוק העבודה. אי השתתפות בשוק העבודה גוררת השלכות חברתיות-כלכליות נרחבות ביניהן הרחבת מעגל העוני הבין דורי. על מנת להתמודד עם הסוגיה, פועלת ממשלת ישראל בשותפות עם ג'וינט תב"ת הפועלות לשלב אוכלוסיות מוחלשות במעגל העבודה (ראו תחת מדיניות בישראל).

## 5. חיזוק רשתות חברתיות [טיפוח ההון החברתי]

ההון החברתי מתייחס לרעיון לפיו ניתן לתרגם את איכות הקשרים החברתיים של האדם או הקבוצה לתוצרים כלכליים של ממש (Davidson & Honig, 2000; Putman, 2000; Woolcock, 2002). על פי גישה זו, אנשים שאינם מצליחים לצבור הון [ואפילו עבודה הולמת ודיוור נאות] הם אנשים שאינם מקושרים, מודרים באופן אקטיבי מרשתות חברתיות וממוסדות.

בכל צורות ההון הדיון הוא בתהליך שיוצר שינוי ומאפשר פעולה אחרת ו/או נוספת. כך למשל הון פיזי נוצר באמצעות שינוי בחומר, היוצר כלים שמאפשרים לשפר את הייצור; הון אנושי נוצר באמצעות שינוי באנשים, המוסיף להם ידע, מיומנויות ויכולות המאפשרות להם לפעול בדרכים חדשות; הון חברתי נוצר באמצעות שינויים ביחסים בין אנשים המאפשרים שיתופי פעולה ביניהם (Coleman, 1988).

הון חברתי, בניגוד להון כלכלי ולהון אנושי, אינו יכול להיווצר ע"י יחיד ואינו רכוש של אדם יחיד; הוא נוצר תוך אינטראקציה חברתית והשימוש בו הוא במצבים של אינטראקציה חברתית. שנית, בניגוד להון כלכלי, הוא אינו כפוף למחסור חומרי; אי אפשר לגנוב אותו; שימוש חוזר בו אינו גומר את המלאי, אך אי שימוש בו עלול לגרום להפחתתו ואף להיעלמותו (Ostrom, 1994). שלישית, אי אפשר ליצור הון חברתי באופן מידי; לעיתים קרובות דרוש זמן רב לפיתוח הון חברתי (Flora & Flora, 1997).

ההבחנה בין המושגים "הון אנושי" ו"הון חברתי" חשובה במיוחד. הון אנושי מתמקד באנשים עצמם, ואילו הון חברתי מתמקד ביחסים שבין האנשים והרשתות שנבנות ביניהם. גישות של הון אנושי מציעות מודלים לינאריים - השקעה נעשית בזמן ו/או בכסף (לרכישת השכלה וניסיון מקצועי) והכנסות כלכליות באות באופן ישיר בעקבות ההשקעה. גישות של הון חברתי הן הרבה פחות לינאריות; הקישור בין הון חברתי ותשואות ממשיות מורכב ואינו תמיד חד - משמעי (אמיואל וכרמון, 2011).

**חידוש בתחום חקר ההון החברתי הינו ההבחנה בין הון חברתי מחבר (Bonding Social Capital) לבין הון חברתי מגשר (Bridging Social Capital) ובין הון חברתי מקשר (Linking Social Capital).** מקורה של הבחנה זו קשור במחקרו של Granovetter (1973), אשר עסק ברשתות חברתיות והבחין בין קשרים חלשים ("weak ties") לבין קשרים חזקים ("strong ties"). לפי הבחנה זו קשרים חלשים מקשרים את הפרט למעגלי היכרות מרוחקים יותר, בעוד שקשרים חזקים באים לידי ביטוי בעיקר עם קרובי משפחה וחברים מאוד קרובים.

על כן, יש להתייחס לאתגר הגברת ההשתתפות בשוק התעסוקה באופן מעמיק מבוסס-צרכים, אשר נותן ביטוי לרב תרבותיות. תכניות להגברת השתתפות של אנשים עם מוגבלויות יהיו בעלות מאפיינים שונים לעומת תכניות להגברת השתתפות של נשים חרדיות.

הרובד השני של השתתפות במרחב הציבורי הוא **השתתפות בתהליכי קבלת החלטות**, בדרכים שונות:

1. טיפוח מנהיגות מקומית אשר מייצגת את הקולות השונים של הקבוצות.
2. עידוד תהליכי קבלת החלטות פורמאליים-מוסדיים באמצעות כלים לשיתוף ציבור.
3. עידוד תהליכי השתתפות-יות (מרצ'בסקי, 2017) [ראו הסבר על המונח].
4. שילוב מתנדבים במוסדות.

הרובד השלישי הוא **הגברת כוחה של החברה האזרחית הלא-פוליטית**, אשר ביכולתה לאחד את הקבוצות על בסיס מכנים משותפים אזרחיים ולהנביט יוזמות חברתית. אנו עדים לפרויקטים ייעודיים שונים אשר מטרתם היא שילוב אוכלוסיות מודרות לדוגמא: תכניות יזמות לבני נוער בסיכון, חממות לעסקים חברתיים וכך הלאה.

### השתתפות-יות

היא מרחב חברתי המאפשר לכל מי שרוצה לעזור להיות מנהיג. בשנים האחרונות עם הטכנולוגיות האינטראקטיביות התרחשה קפיצה תהומית ביכולת של האנושות לשותף פעולה ולהעביר ידע בין מיליארדי אנשים. זהו תהליך של התמרת הקול האינדיבידואלי לידע אשר חיוני עבור הקבוצה ומאפשר לה ליצור ייעוד משותף.

השתתפותיות מתעוררת כאשר מישהו מזהה צורך עמוק במציאות הנוגעת לפרטים בתוכה, לחברה ולסביבה ומייצר קריאה. הקריאה היא מנדט סביבו נאספים משתתפים. הקבוצה נכנסת באופן טבעי למצב של למידה, למצב בו נפגש הידע עם אי הידע שלה. למשתתפים הנאספים סביב קריאה יש מנדט של מנהיגות השתתפותית. כולם מנהיגים בתוך המרחב של הקריאה ויכולים לכוון את התהליך המשותף. אם התהליך ההשתתפותיות נעשה נכון, הקבוצה תתחבר לחכמה הקולקטיבית. הדעות השונות לא יהפכו לצדדים במתסרס אלא לידע בעל ערך רב המעצב חלום מגוון, המביא בחשבון את הפרספקטיבות השונות של כל השותפים בחדר וגם של השותפים מחוץ לחדר, כולל השותפים האילמים והמוחלשים וכן את האינטרסים הסביבתיים חברתיים.

מתוך החלום המשותף נולד תכנון משותף ומשם יוצאים לפעולה משותפת. המשתתפים מחלקים את האחריות על הפעולות השונות שעיצבו יחד. מייצרים פלטפורמות של תיאום ותקשורת. מתכננים נקודות לביקורת, פיקוח ובקרה על התהליך.

הגברת ההון החברתי המגשר יכולה להיעשות בכלים הבאים:

- ◀ **תכנון ועיצוב עירוני.** חוקרים טוענים כי תכנון ועיצוב עירוני עשויים להשפיע על הצטברות הון חברתי, על-ידי יצירת הזדמנויות טבעיות לאינטראקציה חברתית במרחבים ציבוריים, יצירת שותפויות מקומיות לקידום אינטרסים תכנוניים, תכנון פרויקטים של דיור מעורב ועוד. אחד הביטויים המרחביים של יצירת הון חברתי אזורי הוא הקמת אוניברסיטה באזור. אוניברסיטה משמשת כמכשיר הון אנושי לתעסוקה אך גם כזרוע של יצירה והעברת ידע חדשני. השילוב בין מגזר עסקי, גורמי מדינה ואוניברסיטה, המכונה בספרות triple-helix, הוא שילוב בעל פוטנציאל גבוה להצמחת אזורים.
- ◀ **חיזוק רשתות חברתיות.** רשתות המבוססות על רצון לפיתוח עסקי-מקצועי אשר כוללות אנשי מקצוע ממספר דיסציפלינות. לרוב אלה מועדונים עסקיים אשר עוסקים בפיתוח עסקי של חברי הקהילה אבל גם בתרומה לקהילה לדוגמא: מועדון רוטרי, מועדוני בוגרים של בתי ספר ואוניברסיטאות וכך הלאה. **רשתות מתנדבים:** ארגונים בעלי פרישה ארצית לרוב יוצרים סניפים פיסיים הכוללים מתנדבים, כגון: מגן דוד אדום, המשמר האזרחי, עמותות לחלוקת מזון וכך הלאה. ניתן ליצור רשת של מתנדבים אשר חוצה ארגונים, מתאמת ומשתפת פעולה ביניהם. רשתות המבוססות על מאפייני **פנאי וסגנון חיים:** קבוצות ריצה, קבוצות רכיבה, קבוצות לטיולי משפחות.
- ◀ **חינוך לערכים המקדמים אמון בין אנשים.** מוסדות ממשלתיים וארגונים שאינם למטרות רווח הינם בעלי אמצעים מוגבלים להעצמת הון חברתי. יחד עם זאת, ישנם תחומים בהם יכולה החברה האזרחית להשפיע על ההון החברתי. התחום המרכזי בו יש לממשל ולארגונים מסוג זה יכולת השפעה על יצירת הון חברתי הוא תחום החינוך, כאשר באמצעות מוסדות החינוך ניתן להטמיע ערכים ונורמות, המקדמים אמון בין אנשים (Fukuyama, 1999).



**הון חברתי מחבר (Bonding Social Capital)** הינו הצורה החזקה ביותר של הון חברתי, המקובלת בתוך משפחה רחבה ובין חברי אותה קבוצה אתנית. זהו הון חברתי הבנוי מרשתות חברתיות הבנויות על זהות משותפת. הון חברתי מחבר מתייחס לקשרים שרוקמים אנשים בעלי שייכות משותפת, למשפחה, לקבוצה אתנית, לקהילה דתית וכו'.

**הון חברתי מגשר (Bridging Social Capital)** מתייחס לנורמות משותפות וקשרים בין אנשים מקבוצות שונות מבחינת גזע, ו/או מוצא אתני ו/או סטטוס חברתי-כלכלי; זהו הון חברתי המכיל רשתות, שמחברים בן אנשים בעלי רקע מגוון, שעשויים להיות להם אינטרסים שונים. הון חברתי מגשר יכול לתרום ליצירת זהות משותפת עבור קבוצה גדולה יותר.

**הון חברתי מקשר (Linking Social Capital)** הינו הדפוס היותר חלש, אך חשוב, של הון חברתי, הקושר קבוצות שונות זו מזו, אשר מרכיבות ישות רחבה, כמו אומה. סוג זה של הון חברתי מופעל, למשל, כאשר ממשלות משתפות פעולה עם רשתות קהילתיות וארגונים בכדי להשיג מטרה משותפת. הון חברתי מקשר מתייחס לקשרים החוצים גבולות או שמתקיימים בין קבוצות ריבודיות שונות. במושג ההון החברתי המקשר יש תפקיד מרכזי יותר לרשתות המקשרות בין שחקני החברה האזרחית לשחקני המדינה (מנחם ולהט, 2006).

ההון החברתי מורכב מארבעה מדדים: מעורבות פוליטית וציבורית, השתתפות ברשתות חברתיות לא פורמאליות, ואמון בין אנשים והדדיות [מחויבות הדדית בין אנשים]. לא ברור מהו סף המינימום של הון חברתי הנחוץ לחברה כדי להתקיים וכמה הון חברתי נחוץ לפעולה יעילה של הקהילה. עם זאת ברור, כי מידה כלשהי של הדדיות, זהות משותפת ושיתוף פעולה לתועלת הדדית נחוצים בחברה (אמואל וכרמון, 2011). הגורמים להגברת ההון החברתי הם: היסטוריה ותרבות משותפת, חברה אזרחית, קשרים חברתיים, משפחה וחינוך, תכנון ועיצוב עירוני.

## 6. הגברת יכולות המנהיגות

### 6.1 שיתוף ציבור בתהליכי קבלת החלטות

ישנן תכניות שונות הקוראות למנהיגות הפוליטית הקיימת להרכיב משקפיים חדשות ולנסות לפתח מדיניות אשר מצמצמת הדרה ומביאה בחשבון את הצרכים של כלל האוכלוסיות. תכניות אלה הינן תכניות לשינוי חברתי עמוק ארוך טווח שהשלב הראשון בהן הוא השינוי התודעתי. שינוי תודעתי חייב להישען על מפגשי חשיפה של מקבלי ההחלטות עם 'הקולות השונים' של האוכלוסיות השונות. לאחר מכן נדרשת ההכרה כי לכלל הקולות ישנו מקום לגיטימי ושווה במרחב הציבורי ושעל נבחרי הציבור להביא אותן בחשבון בתהליכי קבלת ההחלטות.

ההשתתפות הפכה בשנים האחרונות נגישה וקלה יותר. אנו עדים להתגברות השתתפותן של קהילות שונות במרחב הציבורי אשר בעבר היו מודרות וזאת בשל הפלטפורמות הטכנולוגיות והרשתות החברתיות אשר מנגישות את קולן של הפרטים והקהילות מכל מקום ובכל עת.

שיתוף הציבור בתהליכי קבלת החלטות ברשויות המקומיות מתקיים בעיקר בוועדות לתכנון ובניה אם כי מגמה זו נמצאת במגמת שינוי בשנים האחרונות. אנו עדים לכך שרשויות שונות קוראות לציבור לקחת חלק בתהליכים אסטרטגיים נוספים בחינוך בלתי פורמאלי, איכות הסביבה, תרבות ועוד.

הממד האזורי של שיתוף ציבור קשה יותר ליישום מאחר ואין רמה היררכית אזורית אשר בסמכותה לתכלל את הליכי שיתוף הציבור.

### 6.2 טיפוח מנהיגות מקומית להגברת הייצוג

במקומות בהם ישנו תת-ייצוג של קבוצות, ראוי כי החברה האזרחית והמדינה יעודדו את שילובם של המנהיגים המקומיים, מתנדבים בולטים ואנשים פעילים בקהילה בתהליכי קבלת ההחלטות.

אנו עדים לפעולתם של ארגונים שונים להעצמת קולן של אוכלוסיות בהדרה וכן לעידודם של אנשים בולטים בקהילות אלה להשתתפות במוסדות השלטון כנציגי הקהילה. דוגמא לכך הם ארגוני הנשים ויצ"ו, נעמ"ת, אמונה ועוד, אשר מקיימים קורסי העצמה לנשים במטרה לשלבן בדירקטוריונים ציבוריים ובמועצות מקומיות או עמותות כ"ן - כוח נשים לקידום מנהיגות נשים בישראל, שמטרתה קידום נשים למוקדי קבלת ההחלטות בישראל. העמותה פועלת להגדלת מספר הנשים המתמודדות והנבחרות לכנסת ולרשויות המקומיות וכן לקידום נשים לתפקידי ניהול בכירים, לדירקטוריונים ועוד. העמותה הוקמה בשנת 2000 בידי מיכל יודין והיא פועלת בשיתוף משרדי הממשלה, מרכז השלטון המקומי, מוסדות אקדמיים, רשויות מקומיות ושותפים מהמגזר השלישי והעסקי.

דוגמא נוספת להעצמת קהילות ויחידים היא פעילותה של העמותה 'קולות בנגב' אשר מפעילה קבוצות וסדנאות בקרב קהילת הדרום המגוונת, במטרה לקדם דמוקרטיה ושוויון ולפתח מנהיגות

מקומית בנגב, כאשר דגש הפעילות הוא בהובלת יחידים וקבוצות לשינוי חברתי אקטיבי. 'קולות בנגב' מכשירה מנחים - באמצעות מיקודים שונים של תרבות ואוכלוסייה, על מנת לענות לצרכים הייחודיים של כל קבוצה, להתמחות בזיהויים, לאפשר קיומן של זהויות שונות ועל מנת לקדם פיתוח והנהגה בכל קבוצה ומתוך כל קבוצה - לכלל האוכלוסייה (אתר קולות בנגב).

### 6.3 פיתוח מנהיגות משותפת רב מגזרית אזורית

מנהיגות משותפת מתייחסת לשילוב של הגורמים השונים במשק בתהליכי קבלת החלטות: משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגוני מגזר שלישי, עסקים, עסקים חברתיים ואחרים. משנת 2008 אנו עדים להתכנסות שולחן עגול ממשלתי בין מגזרי שמטרתו הובלת שינוי חברתי מערכתי. שתי המטרות הבולטות של השולחנות העגולים הן הסדרת היחסים בין המגזרים וקידום שיתוף רב מגזרי בתכנון ממשלתי. הנושאים שנדונו עד כה בשולחן הממשלתי העגול הם: חיזוק החוסן החברתי בחירום, אספקת שירותים חברתיים, נוהל תמיכות ועוד.

השולחן העגול הרב מגזרי פועל לפתרון אתגרים חברתיים מתוך נקודת מבט רוחבית לאומית. הגישה האזורית אינה מהווה חלק אינהרנטי מגישה זו. יחד עם זאת, יש להניח שחלק מהאתגרים, ובמיוחד נושאים הקשורים לצמצום פערים, ידונו גם מנקודת מבט אזורית, למשל בנושא קידום הנגב והגליל.

**גישה רב מגזרית נוספת להתמודדות עם אתגר חברתי משמעותי היא גישת ה'קולקטיב אימפקט'.** גישה זו קוראת לשיתוף פעולה רב מגזרי על מנת להשיא פתרון חברתי. הנחת היסוד העומדת מאחורי הגישה היא שישנם אתגרים חברתיים מורכבים אשר ארגון בודד, גם אם הוא מומחה בתחומו, לא יצליח לפתור ולכן נדרשת שותפות אסטרטגית בין ארגונים שונים. דוגמא לפתרון חברתי בגישת קולקטיב אימפקט היא סיפורו של ארגון Strive אשר חולל תהליך אימפקט קולקטיבי בשנת 2006 בתחום החינוך בסינסינטי, ארה"ב.

מערכת החינוך הציבורית בארה"ב הינה מערכת מורכבת ומגוונת מאוד אשר לאורך שנים רבות לא הצליחה ליישם רפורמה. ארגון Strive גרם למנהיגים מקומיים להתמודד עם המשבר במערכת החינוך שהתבטא בהישגים נמוכים ולהוביל לשיפור במערכת החינוך מסינסינטי ועד צפון קנטאקי בתוך ארבע שנים. הארגון גיבש קבוצה שבמהלך זהיר החלה בגיבוש אג'נדה קבוצתית, שמתעלה על האג'נדה של הארגונים מהם כל אחד הגיע. כ-300 מנהיגים של ארגונים מקומיים הסכימו להשתתף במהלך ביניהם מנהלי קרנות פרטיות, מנהלי בתי הספר, ראשי רשויות, ראשי אוניברסיטאות, מנהלי עמותות ומלכ"רים שעוסקים בחינוך.

תכנית Strive לא התיימרה לייצר תכנית חדשה אלא לבצע מהלך תכנוני אשר כולל את כל הרכיבים הנדרשים לשיפור ההישגים על כל הרצף החינוכי. המהלך כלל תיאום כל התכניות וכל המאמצים שכבר התקיימו באזור בשילוב הצבת יעדים מדידים להשגת התכנית. התכנית כללה חלוקה של הארגונים ל-15 קבוצות/רשתות על פי תחום מקצועי. כל אחת מהקבוצות נפגשה באופן תדיר במטרה לתאם את המאמצים, ללמוד אחד מהשני ולתמוך אחד בשני (מצווה, 2012).

## 7. מדיניות לפיתוח חברתי אזורי בארץ

פרק זה יעסוק בתהליכים לפיתוח אזורי שבוצעו בישראל כאשר תחילתו בסקירת תהליכים 'מלמעלה למטה' קרי תהליכים שהובלו על ידי המדינה ולאחר מכן יתוארו תהליכי פיתוח 'מלמטה למעלה', תהליכים שהחלו בהובלת השטח ורתמו אליהם את גורמי המדינה הרשמיים.

### תהליכים 'מלמעלה למטה'

מדינת ישראל מכירה בפערים החברתיים המתרחבים בין קבוצות האוכלוסייה בישראל. כניסתה של ישראל לאיחוד האירופי הבליטה את מצבה בתחום זה באמצעות מדדים שונים בראשם מדד ג'ני לאי שוויון. הכרה זו ומהלכים פוליטיים נוספים, הובילו ליצירתו של משרד ממשלתי חדש - המשרד לשוויון חברתי שמטרתו לקדם שוויון חברתי בישראל וזאת לצד עבודתם של המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, משרד הבינוי והשיכון ומשרדים נוספים אשר עוסקים בתכניות שמטרתן צמצום פערים והעלאת רמת איכות החיים בפריפריה, ובכלל. יחד עם זאת, טרם גובשה תכנית לאומית לצמצום פערים חברתיים אשר מתכללת את עבודת המשרדים השונים ויוצרת שילוב מרכיבים כלכליים וחברתיים. יתרה מכך, התפיסה כי תכניות פיתוח מיטביות צריכות להיות "מבוססות-מקום" רווחת במשרדי ממשלה ספציפיים בלבד, לדוגמה במשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל ובמשרד הבינוי והשיכון.

המשרד לשוויון חברתי עוסק במספר תחומי תוכן, ביניהם תחום אזרחים ותיקים וזכויותיהם, קידום מעמד האישה, קידום צעירים בתחום המעורבות החברתית, פיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים וישראל דיגיטאלית. עבודת המשרד ממוקדת ביצירת מענים לכשלים חברתיים קיימים ומשם מתבססת תכניות המשרד. הגישה המרחבית, לפיה יש לבחון כל אזור על פי צרכיו ולבנות תכנית פיתוח ייעודית לו איננה הגישה המובילה אלא הגישה הרחבתית שמחפשת מענים חוצי אזורים.

המשרד לפיתוח הנגב והגליל פועל לפי הגישה המרחבית ולכן יצר שני אגפים נפרדים אשר עוסקים בפיתוח כולל: נגב וגליל. יחד עם זאת מתקיימת ההבנה כי האזורים נבדלים זה מזה.

"חזון המשרד לפיתוח הנגב והגליל הוא גידול של 300 אלף תושבים חדשים בנגב עד לשנת 2020. מהותו השארת אוכלוסייה צעירה וחזקה והבאתה של אוכלוסייה דומה (בדגש על משפחות צעירות), לנגב. בהווה הזו, משימתו המרכזית של המשרד לפיתוח הנגב והגליל היא למנף את התהליכים המתהווים ולהוסיף להם נדבכים המשפיעים על הצמיחה הכלכלית והדמוגרפית על יצירת מקומות תעסוקה ושינוי מבנה התעסוקה ובעיקר על ההשפעה לאיכות חיים ייחודית" מתוך אתר המשרד

פעילות האגף לפיתוח הנגב כוללת מספר תחומי תוכן: פיתוח כלכלי ותעסוקה, התיישבות וקהילה, מעבר בסיסי צה"ל לנגב, חינוך והשכלה, תיירות ותרבות. ניכר כי התפיסה המערכתית הקוראת ליצירת תכנית רבת ממשקים ותחומי חיים אשר מטרתה יצירת סגנון ואיכות חיים מיטביים היא

בעלת פוטנציאל גבוה למשוך לאזור אוכלוסיות חזקות ממרכז הארץ ולתמוך בהישארותם של צעירים בני המקום.

"חזון השר להבאת 300,000 תושבים חדשים לצד חיזוק האוכלוסייה הקיימת בגליל. האגף לפיתוח הגליל מוביל, מתכלל ומלווה פרויקטים מחוללי שינוי לצד פרויקטים מתמשכים ברחבי הגליל. פיתוח האזור וחיזוק מפעל ההתיישבות בגליל מהווים יעד מרכזי בעבור ממשלות ישראל בכלל והמשרד לפיתוח הנגב והגליל בפרט. המרחב הגלילי מציע איכות חיים גבוהה, מערכות חינוך מתקדמות ואפשרויות תעסוקה מגוונות לצד ערכי הצינונות והגשמת הארץ. פרויקטים אלה מחזקים את אוכלוסיית הגליל, את הרשויות המוניציפאליות באזור ומושכים למרחב אוכלוסייה חדשה. במסגרת פעילותו, מקדם האגף מגוון תחומים בהם: התיישבות, פיתוח כלכלי ותעסוקתי, חינוך ואקדמיה, תיירות ותרבות, בריאות ורווחה, פנאי וספורט ועוד" מתוך אתר המשרד

מקריאת חזון המשרד ניתן להבין כי אתגרי הגליל שונים מאתגרי הנגב. הנגב דליל באוכלוסייה אך גם רמת החיים בו נמוכה באופן יחסי ואילו הגליל יחן במערכות חינוך חזקות יותר ובאפשרויות תעסוקה מגוונות. גם כאן, יש לדייק מבחינה מרחבית ולציין כי הנגב והגליל אינם אזורים הומוגניים. אזורים אלה כוללים חבלי ארץ שונים בעלי נכסי הון שונים: הגליל המזרחי אינו דומה לגליל המערבי, הנגב המערבי אינו דומה לנגב הדרומי וכך הלאה.

בשונה מהאגף לפיתוח הנגב, האגף הגלילי עוסק בבריאות ומחקר, תעשייה ותעסוקה, התיישבות וקהילה, תיירות ותרבות, חינוך והשכלה. מחוללי השינוי בגליל ממוקדים בתחום הבריאות והמחקר לעומת מחוללי השינוי בנגב אשר ממוקדים בתחום תקשורת IT ותחום הסייבר. יחד עם זאת, המרכיבים הנוספים של פיתוח חברתי- הגברת הלכידות החברתית, פיתוח הון חברתי, טיפוח יכולות מנהיגות- אינם באים לידי ביטוי באופן חד וברור. מרבית התכניות הן תכניות לפיתוח כלכלי או תכניות לחיזוק מערכת החינוך וההשכלה הגבוהה שתורמות באופן עקיף לחיזוק ההון החברתי.

במקביל לפעולת השלטון המרכזי נערכות פעולות שונות ברמת השלטון המקומי על מנת לקדם שותפויות לפיתוח חברתי של אזורים. התכנית המרכזית שנסקרה בסקירות קודמות היא תכנית **האשכולות האזוריים** הקוראת לרשויות מוניציפאליות באזורים גיאוגרפיים סמוכים ליצור שותפויות [ראה בהרחבה בסקירה 2 - פיתוח כלכלי של אזורים].

פעילות נוספות לקידום שותפויות בין החברה הערבית והחברה היהודית בתפיסה אזורית מקדמת עמותת סיכוי בתכנית 'אזורי שוויון'. התכנית יוצרת מפגש בין ראשי רשויות מהחברה הערבית וראשי רשויות מהחברה היהודית באזורים ספציפיים כמו וואדי ערה וחוף הכרמל על מנת להעצים את יכולתם המשותפת להתמודד עם בעיות מערכתיות מורכבות.

גבעת חביבה הינו מלכ"ר אשר הקים את **המרכז לחברה משותפת** השואף לבנות בישראל חברה מכילה ומלוכדת, על-ידי שיתופן של קהילות מפולגות בפעולה קולקטיבית למען קידומה של דמוקרטיה ישראלית משגשגת ובת-קיימא, המבוססת על ערכות הדדיות, שוויון אזרחי וחזון משותף לעתיד. במסגרת המרכז לחברה משותפת מתקיימות מספר תכניות ביניהן תכנית "שותפות בין קהילות" אשר יוצרת שיתוף פעולה מובנה בעל תועלת הדדית בין קהילות יהודיות

וערביות שכנות; המרכז מקיים כנסים בהם קהילות שונות יוצרות יחדיו חזון משותף; מקיים תכניות להעצמת אוכלוסיות אשר מודרות מהמרחב הציבורי בדגש על קידום והעצמת נשים.

## תהליכים 'מלמטה למעלה'

במדינת ישראל פועלים מגוון של ארגונים לתהליכי פיתוח חברתי וכלכלי של אזורים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית ובמרכז הארץ. התערבויות אלה באות לידי ביטוי במגוון רחב של תכניות בשלל תחומי חיים. לעיתים אלה תכניות בודדות ולעיתים מתקיימות שותפות בין מגזרות הכוללות: קרנות, פדרציות יהודיות, עמותות, אקדמיה, קהילות, רשויות מקומיות, משרדי ממשלה, עסקים ועוד. בשל קוצר היריעה הסקירה לא תוכל לכלול את כל התכניות שמטרתן פיתוח חברתי.

יחד עם זאת, חשוב לציין שני מהלכים תכנוניים אזורים רחבי היקף שבוצעו בשנת 2003. בשנה זו הוקמו שתי שותפויות אסטרטגיות לפיתוח הנגב והגליל המכונות "דרומה" ו-"צפונה" אשר מטרתן הייתה פיתוח האזורים הנגב והגליל. השותפות כללה מספר יזמים פרטים, שבראשם עמד התעשיין מר איתן וורטהיימר, והסוכנות היהודית לארץ ישראל. תכניות הפיתוח הועברו לידיהם של מקבלי ההחלטות וראשי המשק. שותפות זו שינתה צורתה בשנת 2007 לכדי תכנית ייעודית עבור מפעלים ועסקים יצרניים קטנים ובינוניים, הכוללת אפשרויות מימון ומעטפת עסקית במגוון תחומי ניהול מרכזיים - תכנית דרומה-צפונה לעסקים. תכנית זו מבוצעת על ידי חברת דרומה-צפונה שהינה מוסד ללא כוונת רווח (מלכ"ר) ומאוגדת כחברה בע"מ לתועלת הציבור (חל"צ). פעילות החברה ממומנת כולה באמצעות תרומות של בעלי החברה וכן של הפדרציות היהודיות של צפון אמריקה (JFNA) באמצעות הסוכנות היהודית. חברת דרומה-צפונה שמה לה למטרה לחולל שינוי בכלכלה האזורית ולהביא להעלאת רמת החיים בגליל ובנגב. פעילות החברה מתמקדת סביב ביסוסם וחזוקם של מפעלי תעשייה בצפון הארץ ובדרומה, בדגש על עסקים קטנים ובינוניים מוטי הייצוא, המהווים מנוע צמיחה כלכלי משמעותי לאזורים אלו (מתוך אתר החברה - דרומה צפונה).

## טיפוח מנהיגות חברתית

תנועת 'שינוי כיוון' היא תנועה חברתית אזורית הפועלת לעידוד עשייה אזרחית משותפת למען אצבע הגליל. המטרה הראשית של התנועה היא להשפיע על חיי היומיום של התושבים באצבע הגליל, על מנת להביא לשיפור איכות החיים ולחזרתם של צעירי האזור לצפון. התנועה עוסקת בשינוי סדר היום הציבורי בנושאים הבאים: מאבק ליצירת תכנית לאומית לגליל (שנגזרה), הקמת חדר מיון קדמי בצפון, העתקת מכוון וולקני, רפורמה בתחבורה, והבאת תרבות לאזור הצפון.

הסוכנות היהודית מקיימת מספר תכניות שמטרתן טיפוח מנהיגות חברתית מסוגים שונים בנגב ובגליל בשילוב עם גורמי מגזר שלישי וחברות עסקיות. לדוגמה, טיפוח מנהיגות חברתית טכנולוגית באמצעות **תכנית נטע**@ היא דוגמה לשיתוף פעולה של מנהיגות חברתית ועסקית, הבאה לידי ביטוי במעורבות עמותת תפוח וחברת סיסקו, אשר חברו לסוכנות היהודית ולקרן

היסוד ליצירת מסגרת אשר נועדה לקדם את דור העתיד בדגש על צמצום הפער הדיגיטלי ויצירת מנהיגות חברתית-עיתידית. נטע@ הינה תכנית תלת שנתית להכשרת בני נוער בסיכון מאזורי פריפריה בתחום טכנולוגיית מחשבים ובנייה ותחזוקה של רשתות אינטרנט. בה בעת עוסקים חניכי התכנית בישום תהליכים חברתיים אשר מטרתם פיתוח ערכי מצוינות אישית וחברתית, כמו גם מעורבות ותרומה לקהילותיהם (מתוך אתר הסוכנות היהודית).

תכנית נוספת של הסוכנות היהודית בשותפות עם עמותת עתידים, צה"ל, הרשויות המקומיות וממשלת ישראל היא **תכנית עתידים**. מטרתה העיקרית היא שינוי המציאות בפריפריה וצמצום הפערים בחברה הישראלית, על ידי קידום הנגישות להשכלה גבוהה. בתכנית משתתפים כ-7,700 תלמידים בלמעלה מ-100 בתי ספר ברחבי הארץ. במסגרת תכנית זו, במקביל לדגש הלימודי, מושם דגש חזק על פעילות חברתית, מתוך גישה כי הצלחה בלימודים לבדה אינה מספיקה, ויש לחזק אצל התלמידים גם את הרצון לשנות את הסביבה בה הם נמצאים. לצורך כך כלולה במסגרת תכנית "קדם עתידים" מערכת מקיפה של פעילויות בנושאי מנהיגות והובלת שינויים חברתיים. במסגרת זו, נפגשים התלמידים מספר פעמים בשנה עם מודלים לחיקוי, כגון טייסים, תלמידי מכינות קדם צבאיות וצעירים אשר דחו את הגיוס לצורך תרומה לקהילה, כבסיס משמעותי בהנחלת ערכי המנהיגות והתרומה לסביבה. בנוסף למפגשים הללו משתתפים רבים מתלמידי התכנית במחנות קיץ בנושאי מנהיגות לסוגיה: מנהיגות עסקית במחנה של המרכז הישראלי לניהול, ומנהיגות חברתית על ידי כפר הנוער ניצנה, קו הזינוק והנוער הציוני.

## הצמחת רשת קהילות צעירים

**קהילות צעירים משימתיות** הן קבוצות של צעירים המחויבים לעתידה של החברה הישראלית אשר בחרו להתיישב התיישבות קבע ביישובים ובשכונות בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית בישראל. החברים בקהילות בחרו לחיות חיי קהילה פעילים הכוללים לימוד משותף, אורח חיים משותף וחזון חברתי, ולפעול ביחד להובלת שינוי משמעותי וארוך טווח מתוך מטרה ליצור שוויון הזדמנויות ולצמצם פערים בחברה בישראל.

כיום פועלות בישראל 215 קהילות משימתיות הפרושות ביותר מ-80 יישובים עירוניים. הקהילות מייצגות קשת רחבה של מגזרים בחברה הישראלית: בוגרי תנועות נוער חלוציות, צעירים מהציונות הדתית, עולים מאתיופיה וממדינות ברית המועצות לשעבר וקהילות של צעירים בני המקום מהמגזר היהודי, הערבי, הדרוזי והבדואי. מדי שנה מפעילות הקהילות למעלה מ-750 פרויקטים שבהם משתתפים מדי חודש יותר מ-130,000 ילדים, בני נוער ומבוגרים. חברי הקהילות פועלים בשיתוף פעולה עם התושבים, הרשויות המקומיות, עמותות מקומיות ומשרדי הממשלה השונים במטרה לייצר מענים ייחודיים המותאמים לצרכים השונים של כל יישוב ויישוב.

קרן שח"ף הוקמה בשנת 2010 כשותפות פילנתרופית ייחודית. חברים בה קרנות, ארגונים ותורמים פרטיים מהארץ ומהעולם אשר חברו יחד במטרה לקדם את תנועת קהילות הצעירים המשימתיות בישראל ולהפכה לתנועה חברתית ארצית. השותפים בקרן, המחויבים לתקופה של 3-5 שנים, משקיעים את כספם במשותף וחברים בדירקטוריון הקרן המוביל אסטרטגיה ארוכת טווח לתמיכה

בהתפתחות תנועת הקהילות באמצעות חלוקת מענקים, ליווי והדרכה ורתימת שותפים מהשלטון המקומי וממשרדי הממשלה. כיום, תנועת הקהילות פועלת כרשת באמצעות קרן שח"ף ומועצת ריקמה אשר בה יושבים נציגי הקהילות. רשת זו מאפשרת להעצים את פעילות הקהילות ולכונן ממשקים עם גופים שונים.

### חיזוק מערכת החינוך בפריפריה והנגשה להשכלה גבוהה

מתוך הכרה בפערים הגדולים הקיימים במערכת החינוך, קרן רש"י פועלת להעצמת בתי הספר בשיתוף פעולה עם משרד החינוך. תכניות הקרן מסייעות לילדים להפיק את המרב מיום לימודים ארוך, תומכות בלימודי מדעים וטכנולוגיה וחושפות נערים ונערות בעלי פוטנציאל גבוה לאקדמיה. זאת במקביל לקידום תלמידים תת-משיגים לקראת בגרות ומניעת נשירתם מבית הספר. קרן רש"י ושותפיה מפעילים עשרות תכניות בתחום החינוך והרווחה ביניהן: **תכנית מיל"ת, מיזם רבדים, תכנית ההזנה במוסדות החינוך, רשת בתי הספר דרכא, תכניות יכולות להאצה בלימודים** ועוד. בנוסף לכך, הקרן ושותפיה מעניקים תכניות מעטפת לצעירים חסרי עורף משפחתי וממעמד סוציאקונומי נמוך בבניית תמונת עתיד הכוללת מימוש עצמי דרך לימודים אקדמיים וזאת באמצעות קרן מלגות קציר, שיתופי פעולה עם המכללות תל חי, כנרת וצפת, תכנית אופקים להיטק ועוד.

קרן רוטשילד קיסריה פועלת ליצירת חברה ישראלית טובה יותר, באמצעות קידום השכלה גבוהה ומחויבות חברתית. מאז הקמתה, תרמה הקרן מאות מיליוני שקלים להקמה והובלת מיזמים חדשניים בכל רחבי הארץ. עשרות אלפי צעירים וילדים, יהודים וערבים, דתיים וחילוניים, ילידי הארץ ועולים חדשים, זכו להגיע להשכלה גבוהה, להצטיין ולהוביל באמצעות מגוון רחב של תכניות בהן תמכה הקרן. לצד **תכניות מלגות, תכנית להנגשת השכלה גבוהה ותכניות חדשניות לצעירים בסיכון**, קידמה הקרן גם את המצוינות האקדמית תוך תמיכה במחקר חדשני, במדענים חוזרים והקמת מרכזי מחקר באוניברסיטאות ובמכללות. בין תכניות הקרן: **מרכזי נעורים בחברה הבדואית, חלוץ חינכי, תכנית המנהיגות קו לזינוק** ועוד.

### תכניות להגברת חוסן קהילתי

**MY5!** הינו מיזם משותף של הג'וינט, הסוכנות היהודית ו-JFNA הפועל ליצירת חוסן חברתי בנגב המערבי על ידי מהלכים לחיזוק ההון החברתי סביב 3 אוכלוסיות יעד: זקנים, ילדים ונוער בסיכון ואנשים עם מוגבלויות. מטרת המיזם לייצר רשתות של ארגונים, סביב סוגיית החירום, הפועלות באזור הנגב המערבי. הרשת מייצרת לארגונים אלו רשת תמיכה הדדית מקצועית, מגדילה את יכולת המענה לקהלי היעד בשעת חירום ומטייבת את פעולת כל ארגון בפני עצמו. במהלך התכנית הארגונים מקבלים הכשרה הכוללת בנייה וטיוב תכניות עבודה, תקציבים, מבנים ארגוניים, בניית רשת משימה, "דוברות אזרחית" בשעת חירום מהשטח, תכלול מהלכים כלל יישוביים ואזוריים ועוד.

### שיתוף אוכלוסיות במרחב הציבורי בדגש על עולם התעסוקה

חזונו של ארגון הג'וינט ישראל-תב"ת (תנופה בתעסוקה) ביחד עם שותפיו בממשלה הוא העצמת החוסן החברתי-כלכלי ושוויון ההזדמנויות בישראל תוך שילוב מגוון אוכלוסיות וקידום בתעסוקה, ביניהן: אנשים עם מוגבלות, חברה חרדית, חברה ערבית, ותעסוקת צעירים. הפעילות מתבצעת תוך פיתוח מודלים חדשניים בתעסוקה לדוגמא: תכנית חנוך, תכנית סטרייב, מרכזי תעסוקה ברחבי הארץ, למרחק, רמפה ועוד.

**תכנית "מעברים"** הינה תכנית לפיתוח תעסוקתי קהילתי במגזר הכפרי, אשר צמחה כמענה למשבר הקהילתי-חברתי-כלכלי במגזר הכפרי, בו מצאו עצמם רבים מתושבי המועצות האזוריות באזורי הפריפריה ללא תעסוקה, ללא משאבים אישיים וקהילתיים מתאימים להשתלבות בשוק העבודה, וללא שירותים תעסוקתיים מתאימים באזורי מגוריהם. התכנית הינה שותפות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים, משרד הכלכלה, המועצות האזוריות ותב"ת-ג'וינט ישראל. מרכז "מעברים" הראשון הוקם בשער הנגב בשנת 1999. עם הקמת תב"ת בשנת 2005, התאפשרה הרחבת התכנית והפצתה לשישה מרכזים נוספים בשיתוף משרד הרווחה, המועצות האזוריות, משרדי ממשלה נוספים והחברה למתנ"סים כשותף המפעיל הארצי של התכנית.

בנוסף למרכזי 'מעברים', ג'וינט ישראל-תב"ת בשיתוף משרד הכלכלה, משרד ראש הממשלה, המשרד לשוויון חברתי, יד הנדיב הקימו את **מרכזי התעסוקה "ריאן"** המופעלים באמצעות עמותת אלפאנו. מטרת מרכזי ריאן היא לסייע בהשתלבותם וקידומם בשוק התעסוקה של גברים ונשים מהמגזר הערבי, זאת על מנת להעצים את החוסן החברתי-כלכלי והפחתת העוני בקרב המגזר. 21 המרכזים הפרושים ברחבי הארץ מירכז שבצפון ועד לערעה בנגב שברום, מציעים לאוכלוסייה הערבית שרותי הכוונה תעסוקתית, הכשרה מקצועית, והשמה, בליווי פרטני לאורך שלוש שנים.

קצרה היריעה מלהכיל את כל הארגונים אשר שמו לנגד עיניהם את פיתוח הפריפריה בישראל באמצעות שלל תכניות ואמצעים, ביניהם: הגב' רעיה שטראוס אשר תומכת באופן פרטי זה שנים רבות בארגונים חברתיים שונים, תוך התמקדות ביצירת התנאים לקפיצת מדרגה באיכות החיים בגליל המערבי. מקדמת גם תכנון אסטרטגי אזורי באמצעות תמיכה במכון ראות וקידום **התכנית לקפיצת מדרגה של אזורים**. וכן, מגבית בריטניה [UJIA] אשר פועלת להעצמת הגליל המזרחי באמצעות תמיכה בבתי ספר שונים ובמכללת תל חי.

## 8. מדיניות לפיתוח חברתי אזורי בעולם

### 8.1 האיחוד האירופי: מדיניות הלכידות באזורים יצרניים

המדיניות האזורית של האיחוד האירופי (OECD, 2016) הינה מדיניות מתפתחת אשר עברה זה מכבר שלושה שלבים: השלב הראשון התרחש בין השנים 2007-2013 אז ננקטה מדיניות **בגישה מבדלת** כלומר האזורים סודרו לפי מידת הפער הכלכלי (אזורים נחשלים ואזורים משגשגים) והאיחוד הקצה משאבים לאזור בהתאמה לתיעדוף שנוצר. למדיניות זו היו שלוש מטרות: יצירת התכנסות (צמצום פערים convergence), יצירת אזורים תחרותיים ומקומות תעסוקה, וקידום שיתופי פעולה אזוריים. 75% מהמשאבים הופנו לצמצום פערים, 15% מהמשאבים הופנו ליצירת אזורים תחרותיים ו-2.5% בלבד הופנו לשיתופי פעולה בין אזורים בתחומי החדשנות, תחבורה, הון אנושי, והגנת הסביבה (OECD, 2013, p.98). הדוח לבחינת המדיניות האזורית של האיחוד שפורסם בפעם הראשונה בשנת 2011 הצביע על שתי מגמות בעייתיות שמדיניות האיחוד לא מצליחה להתמודד איתן: א. ניכרת צמיחה נמוכה במדד הפרודוקטיביות ברוב מדינות האיחוד; ב. המדיניות לא התייחסה לשיפור איכות החיים של הפרט.

הדו"ח שיצא בשנת 2011 קרא לאיחוד לגבש אסטרטגיה חדשה ואינטגרטיבית שיוצרת מיזוג בין כלי מדיניות כלכליים רחבים יחד עם כלים מבוססי מקום, על מנת ליצור שינוי מבני רחב. דוח זה (של שנת 2011) כבר הצביע על חוסר הקשר בין הניסיונות להעלות את מדדי הפרודוקטיביות לבין הצורך בשיפור רמות איכות חיים. כתוצאה מכך גובשה אסטרטגיה אזורית חדשה שפעלה בין השנים 2013-2017 והיא מיזוג של כלי מדיניות כלכליים רחבים וכלים מבוססי מקום. מדיניות זו התמקדה בעיקר בהיבטים כלכליים, קרי, צמצום פערים ויצירת אזורים תחרותיים ומקומות תעסוקה. מדיניות זו נוצרה 'מלמעלה למטה' והקצתה משאבים לאזור באופן ריכוזי.

למרות שינוי הגישה, והכנסת אלמנטים מבוססי מקום, הדו"ח השני של האיחוד בנושא אזוריות, שפורסם בשנת 2014 ועסק בחקר הציר העלאת איכות החיים, הגיע לתובנה המרכזית כי העלאת רמת איכות החיים היא משימה בעלת מאפיינים מקומיים. לפיכך התהוותה הדרישה **שהאיחוד יקיים מדיניות מכווניה בלבד**, קרי, ישרטט כיוון ומטרות לתוכניות אשר ההיררכיה האזורית או המקומית [היכן שהתושבים הרלבנטיים עובדים וחיים] יהיו אחראים לפיתוחן ולביצוען והרשות המרכזית תפקח שאכן ההתערבויות תתקדמנה לכיוון המטרה. שינוי זה בוצע במדיניות.

למרות זאת, חמש שנים לאחר פרסום המדיניות האזורית של האיחוד (כלומר מנתוני דו"ח 2011), מתפרסם דו"ח חדש בשנת 2016 שהתובנה המרכזית בו היא **שצמיחת הפרודוקטיביות נשארה נמוכה**. יתרה מכך, הפערים בהכנסות התרחבו והאתגרים הדמוגרפים של הזדקנות האוכלוסייה באירופה והירידה בשיעור הילודה החלו להעסיק את קובעי המדיניות. קובעי המדיניות הבינו כי עליהם לפעול בקרב הצעירים על מנת לשנות מגמות דמוגרפיות. המדיניות החדשה של האיחוד קוראת לעידוד צמיחה אזורית המתחשבת בעקרונות הלכידות החברתית על מנת ליצור פלטפורמה למובילות עבור אותם צעירים וקהילות. מדיניות האיחוד האירופי לפיתוח בר קיימא

לשנת 2030 מציבה 17 מטרות לפיתוח בר קיימא ונחלקת למדיניות עבור **ערים** ומדיניות עבור **אזורים פריפריאליים בלתי נגישים** מתוך הבנה כי הצרכים, התנאים והמטרות שונים במהותם בין מרכז ופריפריה. מדיניות זו ממומנת באמצעות שלוש קרנות:

1. **הקן האירופאית לפיתוח אזורי** - ERDF אשר מקדמת תכניות להצמחת אזורים תחרותיים ופיתוח אזורי בכל אירופה.
2. **הקן האירופאית החברתית** - ESF אשר מקדמת תכניות להעצמת ההון האנושי באמצעות מימון תכניות להסבת מקצוע או פיתוח יכולות מקצועיות.
3. **קן הלכידות** (Cohesion Fund) - אשר ממוקדת באזורים ספציפיים ומסייעת ביצירת תשתיות תחבורה וסביבה ובהגנת הסביבה.

### 8.2 ברזיל: האג'נדה לפיתוח חברתי - TIME FOR EQUITY

#### (OECD Territorial Reviews: Brazil, 2013) Time for Equity

בשנת 1999 פיתחה ברזיל גישה אזורית המכונה MIN בה הוגדרו 13 אזורי-משנה [meso regions] אשר שונים מהאזורים הגיאוגרפים של ברזיל כפי שנקבעו על לשכה המרכזית הברזילאית לסטטיסטיקה. האזורים 'החדשים' נקבעו על בסיס מדדים סוציאקונומיים, הם אינם מכסים את כל השטח הריבוני של ברזיל; הם כוללים רשויות מקומיות ממספר מדינות פדרליות וחלקם כוללים רשויות מקומיות בעלות גבולות בינלאומיים. אזורים אלה מנוהלים על ידי פורומים אשר כוללים נציגים של הממשלה הפדרלית, רשויות מקומיות, מגזר שלישי, מגזר עסקי ועוד. כל פורום קובע תכנית פיתוח אזורית משלו. מבנה זה מקדם שיתופי פעולה בין רשויות מקומיות ומדינות (states), מעצים את יכולותיה של כל רשות בנפרד, מעצים את המגזר העסקי והשלישי במטרה לקדם אסטרטגיה לפיתוח אזורי מהשטח 'מלמעלה למעלה'.

המטרה הלאומית של ברזיל (תכנית MIN) היא להצמיח את כל האזורים בברזיל בתכניות פיתוח שונות אשר מותאמות לתנאים הכלכליים והחברתיים של כל אזור ואזור. על מנת להשיג מטרה זו מתמודדות ברזיל עם שלושה אתגרים נפרדים: (1) יצירת מקורות כלכליים לתכניות אזוריות (2) זיהוי התנאים הכלכליים של כל אזור ויצירת מדיניות ממוקדת לכל אזור ואזור (3) הגברת התיאום ושיתופי הפעולה בין משרדי הממשלה והרשויות השונות על מנת לחזק את תכניות ההתערבות הפדרליות בכל אזור בתחומי חינוך, רווחה ובריאות.

תכנית MDG של האיחוד האירופי שמה לה למטרה להוריד במחצית את מספר האנשים החיים בעוני קיצוני בכלל המדינות המתפתחות. ברזיל הציבה לעצמה מטרה משלה, להפחית את מספר האנשים החיים בעוני קיצוני ב-75%. יעד זה הושג ב-2008; אולם, חלקם של שני העשירונים התחתונים בהכנסה הלאומית של ברזיל עלה מ-2.2% ל-3.1% בלבד בין השנים 1998-1990. נתון זה מצביע על כך שהירידה בשיעור העוני נבע מעלייה בשכר הריאלי ולא משינוי מבני של התפלגות ההכנסות בין קבוצות האוכלוסייה השונות.



מאז 2003, ברזיל מקדמת תכנית מקיפה לפיתוח חברתי הכוללת מספר תחומי חיים כאשר במוקד עומדות התכניות: Income-transfer program -I התכנית UN Millennium Development Goals (MDGs)).

היעדים המרכזיים בתכנית הפיתוח החברתי היו שילוב של עלייה בנגישות להשכלה גבוהה ובנגישות לשירותי בריאות ללא הבדל גזעי וכן כלי מדיניות ממוקדים להפחתת הפערים בהכנסות. אחד האתגרים הגדולים של ברזיל היה לקדם את נושא בריאות המשפחה באזורים נחשלים בהם מתקיים עוני קיצוני ביותר. להלן דוגמא לתכנית פיתוח חברתי אשר יוצרת התערבות משולבת במספר תחומי חיים ומבוססת על כלי מדיניות שונים (ראה טבלה 1)

טבלה 1: תכנית לפיתוח חברתי, ברזיל

תחומי פעילות	התערבויות [לדוגמא]	מוטבים מצופים
בריאות	סוכני שינוי בקהילה, בנושא בריאות	61% מהאוכלוסייה [115 מיליון איש]
	בריאות המשפחה	51% מהאוכלוסייה [96 מיליון איש]
	בריאות השן	48% מהאוכלוסייה [91 מיליון איש]
	ייעוץ רפואי	2.5 התייעצויות רפואיות לאדם לשנה
חינוך	חינוך לגיל הרך	4.2 מיליון תלמידים
	חינוך בסיסי	37.6 מיליון תלמידים
	בוגרים	1.2 מיליון תלמידים
	אספקת ספרי לימוד	117.5 מיליון ספרים
סיוע חברתי	תכנית Bolsa Familia	12.4 מיליון משפחות
	תכנית Beneficios de Prestacao	1.6 מיליון נכים
	תכנית Continuada	1.5 מיליון איש בגיל השלישי
תכניות פנסיה	פנסיות	24 מיליון נהנים
הגנה על עובדים ועל תעסוקה	ביטוח לאומי לאבטלה	6.6 מיליון נהנים
פיתוח חקלאי	PRONAF	1.7 מיליון הסכמים פיננסיים

התכנית Bolsa Familia הייתה תכנית הדגל של התכנית לפיתוח חברתי בברזיל מאז 2003.

במסגרת התכנית מועבר סכום חודשי כהשלמת הכנסה למשפחות הנמצאות בעוני קיצוני. המשפחות מתחייבות לעמוד בדרישות שונות בתחום החינוך והבריאות על מנת לקבל את השלמת ההכנסה.

בתחום הבריאות עליהן לחסן את ילדיהן ולהגיע עימם למעקב רפואי כפי שנקבע בתכניות הלאומיות של ברזיל. כמו כן, כל אישה בין הגילים 14-44 מתחייבת לעבור מעקבים רפואיים שנקבעו על ידי מערכת הבריאות הציבורית. נשים בהיריון מחויבות להימצא במעקב רפואי לפני ואחרי ההיריון.

בתחום החינוך: כל הילדים בין הגילאים 15-6 מחויבים ללמוד בבתי הספר ולהגיע לשיעורי נוכחות של 85%. עבור תלמידים בגילאי 17-16 קיים שיעור נוכחות של 75%.

בתחום הרווחה: ילדים מתחת לגיל 15 אשר נמצאים בפוטנציאל גבוה להשתלבות בעבודת ילדים חייבים להשתתף בתכנית מיוחדת ייעודית לנושא.

במקביל, מוטל על הרשויות לעמוד בסטנדרטים שנקבעו לשירות ציבורי מיטבי. המשפחות נרשמות במשרד אחד אשר מספק את המידע עליהן לכל שאר הגופים שעוסקים בתכניות השונות.

התכנית פעלה באופן אינטנסיבי באזור צפון-מזרח ברזיל המוכה בעוני. ההשפעה המרכזית של התכנית הייתה על הרשויות העניות באזור אשר קיבלו תמריצים לספק שירותי חינוך ובריאות לתושבים אשר משתתפים בתכנית. מחקר הערכה שבוצע על התכנית מלמד שבשילוב כלי מדיניות נוספים התכנית יכולה להוות פריצת דרך לפיתוח חברתי כלכלי אזורי. בראש ובראשונה התכנית חושפת את הפערים הקיימים באספקת השירותים בין רשויות ומטפלת בהשלמת הפערים הללו. במטרה לצמצם פערים אלו מוכנסות תכניות שונות אל הרשויות המקומיות אשר מעצימות את הרשות ומעשירות את סל השירותים שלה.

התכנית יצרה בפועל מאגר מרכזי של המשפחות הנמצאות בעוני. אותן משפחות הפכו ממשפחות 'שקופות' למשפחות 'נראות' אשר משרדי הממשלה יכולים לפנות אליהם ולסייע להן במיצוי זכויות. למעשה, מאגר המשפחות הפך לפלטפורמה אמיתית עליה ניתן להציע ולבסס תכניות נוספות.

המדיניות האזורית של ברזיל טרם הבשילה לגישה מדינית שלמה. אולם, היא שואפת שגישת האזוריות בה היא נוקטת לא תהיה מכאנית ותשמש ככלי בלבד לתיקון כשלי שוק ומצבי אי שוויון אלא תהווה כלי פרו-אקטיבי לקידום צמיחה כלכלית ופיתוח בגישה טריטוריאלית מאזנת. המטרה היא למקסם את התפוקה הלאומית על ידי סיוע ועידוד כל אזור למימוש פוטנציאל הצמיחה באופן אנדוגני [בלתי תלוי], תוך שחרור מהנחות עבר כובלות שראו במדיניות אזורית משחק סכום - אפס.

'פיתוח חברתי אזורי' מתייחס למימוש יכולת הפרט ומימוש מסוגלות הקהילה לתמוך בפרט ביחידה גיאוגרפית נבחרת. אלה באים לידי ביטוי בסל שירותים מיטבי ובהרחבת מידת ההשתתפות והייצוג של כלל האוכלוסיות במרחב הציבורי, במטרה לייצר חוסן קהילתי אזורי ושיפור באיכות החיים.

**ראשית, נדרשת הכרה לאומית בחשיבות ובצורך בתכנית פיתוח חברתיות אזוריות.** הנחת היסוד היא שתכניות אלה הן תכניות מערכתיות מורכבות הדורשות מפת תכנון הכוללת את מגוון הצרכים, הערכים והשאיפות של הקבוצות באזור וכן יצירת מנגנון תיאום בין משרדי ובין מגזרי לתכלול מאמצי הפיתוח.

תכנית הפיתוח החברתי צריכה לכלול התייחסות מעמיקה לשלושה רכיבים:

1. **הגברת הליכוד החברתי.** מחד גיסא קבלה, הכלה ושילוב של אוכלוסיות מוחלשות הנמצאות בהדרה מהמרחב הציבורי, כגון: ילדים ונוער בסיכון, זקנים, צעירים חסרי עורף משפחתי, אנשים עם מוגבלויות וכדומה; מאידך גיסא, מתן ביטוי הולם לכלל המגזרים באוכלוסייה בתהליכי קבלות החלטות ובמרחב הציבורי בכלל. אזור המורכב מקבוצות בעלות ייחוד תרבותי שונה חייב להעצים באמצעות מערכת החינוך את הערכים הליברליים והדמוקרטיים הקוראים לכבוד הדדי והכרה בתרבותן של כל הקבוצות. תהליך זה דורש התייחסות מעמיקה וארוכת טווח לשיטות במערכת לימוד [בתי ספר נפרדים לעומת משולבים], להעמקה בתכני הלימוד ובתכניות אשר מקדמות דיאלוג בין הקבוצות. בנוסף תכניות הפיתוח החברתי אשר ממוקדות בהגברת ההשתתפות במרחב הציבורי כוללות את כל תחומי החיים ולא רק את הייצוג הפוליטי של הקבוצות בתוך המוסדות הדמוקרטיים: הגברת השתתפות בכוח העבודה, ברשתות חברתיות, בתכניות תרבות ופנאי וכדומה.

2. **הגברת ההון החברתי** הכולל ארבעה מדדים: מעורבות פוליטית וציבורית, השתתפות ברשתות חברתיות לא פורמאליות, אמון בין אנשים והדדיות [מחויבות הדדית בין אנשים]. ניתן להגביר הון חברתי על ידי למידה הדדית של ההיסטוריה והתרבות של הקבוצות, פיתוח החברה האזרחית באמצעות קבוצות מתנדבים, פיתוח קשרים חברתיים, ועוד.

3. **הגברת יכולות המנהיגות** שבא לידי ביטוי בעידוד תהליכי שיתוף ציבור בקבלת החלטות, טיפוח מנהיגות מקומית מייצגת, וטיפוח מנהיגות משתפת רב מגזרית. כל המרכיבים ממוקדים במטרה אחת, השמעת קולן של אוכלוסיות וקבוצות אשר מודרות מהמרחב הציבורי.

הסקירה מסיימת בתיאור תהליכים 'מלמטה למעלה' ו'מלמעלה למטה' לפיתוח חברתי אזורי שבוצעו על ידי מגזרים שונים בחברה הישראלית בתקופות שונות וכן בתיאור תהליכים לפיתוח אזורי שבוצעו בעולם. ניכר כי השילוב בין פיתוח כלכלי לפיתוח חברתי בישראל עדיין לא פוצח וטרם נמצאה נוסחה אחידה וברורה להתמודדות עם האתגרים הכלכליים- חברתיים באזורים שונים. כמו כן, אנו עדים לריכוז מאמצים על ידי מגזרים שונים אשר אינם מצליחים ליצור סינרגיות בשל חוסר תיאום. המצב בעולם אינו שונה באופן מהותי. הנושא נמצא בחזית המחקר והמדיניות משתנה בהתאם להערכת תוצאותיה של המדיניות הקודמת, מעת לעת. יחד עם זאת, העקרונות המנחים הם התווית מדיניות מבוססת מקום, משתפת, השואפת לענות על צרכי כל הפרטים והקבוצות.

אילון, ע ולהד, מ. (2001). חיים על גבול: התמודדות במצבי לחץ, אי-ודאות, סיכונים ביטחוניים, צמצום האלימות ומעבר לשלום. קרית טבעון: הוצאת נורד בשיתוף עם פיקוד העורף.

אמואל, ע וכרמון, נ. (2011). הון חברתי: משמעותו, מדידתו והקשרים בינו לבין תכנון עירוני. תכנון, 8(2), 20-43.

אמית, ק ופליישר, נ. (2005). חוסן חברתי, הון חברתי ומה שביניהם. חיפה: מוסד נאמן בטכניון.

ביליג, מ וסוקרטס, ש. (2008). החוסן הקהילתי של יישובי מטה בנימין. משרד הרווחה, המרכז האוניברסיטאי אריאל, מוא"ז בנימין.

בן יוסף, ש. (2010). מודל ממש"ק להיערכות ופעולה בסביבה מורכבת. אנליזה ארגונית, 15, 57-66.

בן נשר, א., להד, מ ושחם י. (2002). דוח תוצאות סקר עבור משרד הרווחה: ארגונים, פעילויות, ומרכיבי חוסן קהילתי בפרויקט שח"ק. קריית שמונה: המרכז לפיתוח משאבי התמודדות.

דורון-כץ, ק. (---). מאמר דעה: אשכולות אזוריים, צמצום פערים וצמצום קונפליקטים. ירושלים: אלכא ג'וינט ישראל.

זיגלמן, י., שחם, מ., להד, מ. ושחם י. (2006). פיתוח חוסן קהילתי וארגוני באמצעות מודל החוסן הרב מימדי, משאבי אנוש, פברואר 2006, 36-42.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2017). מדדי איכות חיים, קיימות וחוסן לאומי 2015. פרסום מספר 1654.

מכון ראות. (2009). רשת חוסן אזרחית. גרסה ב. תל אביב: מכון ראות.

מנחם, ג. ולהט, ל. (2006). "הון חברתי, משילות, דמוקרטיה ותפוקות מדיניות: ניתוח מושגי וכמה הערות על ההקשר הישראלי", סוציולוגיה ישראלית, ז (2), 397-424.

מנחם, מ. (עורכת). (2006). התמודדות עם מצבי לחץ וחירום מתמשכים. ירושלים: משרד החינוך, השירות הפסיכולוגי הייעוצי.

מצווה, א. (2012). קולקטיב אימפקט. ירושלים: ג'וינט ישראל אלכא.

מרצ'בסקי, ש. (מאי 2017). השתתפותיות היא הפתרון הישן-חדש להתארגנות אנושית. פסיק - מגזין המכון לחינוך דמוקרטי, גליון מספר 3 - השתתפותיות, נדלה מאתר פסיק בתאריך 13.6.2017: [http://www.democratic.co.il/2017/05/11]

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

רותם, ג. (2010). תדריך למיפוי רב ממדי של החוסן הקהילתי ליישוב/שכונה. ירושלים: משרד

Putnam, R.D. & Feldstain, L.M.o (2003). *Better Together*. New York: Simon & Shuster.

Social Cohesion Radar. (2013). *Measuring Common Ground - An International Composition of Social Cohesion*. BertelsmannStiftung.

UNDP. (2013). *Human Development Report*. International Human Development Indicators.

New York: United Nations Development Programme.

Woolcock, M. (2002). The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes. Development Research Group, The World Bank and Kennedy School of Government. Boston: Harvard University.

Young, I. (1989). Polity and Group Differences: A Critique of the Ideal of Universal Citizenship. *Ethics*, vo. 99 (2), 250-274.

#### Internet sites

<http://www.naorfund.org.il/en/Shahaf-Foundation>

<http://www.daroma-tzafona.org.il>

<http://wine.galil.gov.il/?p=1465>

<http://maavarim.org.il/maavarim>

<http://www.tevet4u.org.il>

<http://www.rashi.org.il/>

<http://www.rcf.org.il>

<https://ujia.org/projects/israel>

<http://collot.org.il>

[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/oecd-territorial-reviews-brazil-2013/regional-trends-and-development-in-brazil\\_9789264123229-5-en#.WWSJf4VOLIU#page18](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/urban-rural-and-regional-development/oecd-territorial-reviews-brazil-2013/regional-trends-and-development-in-brazil_9789264123229-5-en#.WWSJf4VOLIU#page18)

הרווחה והשירותים החברתיים, הצוות הישראלי לחקר החוסן הקהילתי.  
ריבלין, ר. (2016). הרצאה: תקווה ישראלית משותפת- חזון או חלום. הרצליה: כנס הרצליה, 14.6.2016.

תמיר, י. (1998). שני מושגים של רב תרבותיות. מתוך: רב תרבויות במדינה דמוקרטית ויהודית. מאוטנר, גיא ושמיר (עורכים) ת"א: הוצאת רמות, עמ' 79 - 92.

Adger, N. (2000). Social and Ecological Resilience: Are they Related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital, in: J.G Richardson. (ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. (241-258). New York: Greenwood Press.

Chenoweth, L.I. & Stehlik, D. (2001). Building Resilient Communities: Social Work Practice and Rural Queensland. *Australian Social Work*, 54(2), 47-54.

Coleman, S. James. (1988), Social Capital in the creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94 (supplement), 95-120.

Davidson, P. & Hoenig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.

Flora, L.J., Sharp, J. & Flora, C. (1997). Entrepreneurial Social Infrastructure and Locally Initiated Economic Development in the Nonmetropolitan United State, *The Sociological Quarterly*, 38 (4), 623-645.

Fukuyama, F. (1999). *Social Capital and Civil Society*. The Institute of Public Policy George Mason University.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

OECD. (2013). *Combining growth and social inclusion: The contribution of regional policies*. OECD Territorial Reviews: Brazil, 2013. DOI:10.1787/9789264123229-6-en

OECD. (2012). *Perspective on Global Development 2012: Social Development in a Shifting World*.

Ostrom, E. (1994), Constituting Social Capital and Collective Action, *Journal of Theoretical Politics*, 6(4), 527-562.

Paxton, P. (2002). Social Capital and Democracy: An Interdependent Relationship. *American Sociology Review*, 67, 254-277.

Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Shuster, Rockefeller Center.



