



כתיבה, איסוף חומרים ועריכה: שגיא שיין

חוברת זו נכתבה בזכות תרומתם של:

< עמיצור דמרי

< יעל בורג

< רונית בר

< בועז ירדני

< אתי אלוני

< יעל חיים

< חיים אבקסיס

< רני רוזנהיים

< יפעת סלע

< רכזי מעורבות חברתית במרכזי הצעירים

תודה מיוחדת לקרן גנדיר ולדנה סבוראי ורונית עמית על הרוח הגבית, הסיוע המקצועי והתמיכה הרבה לאורך כל תהליך הפיתוח והכתיבה.

עריכה לשונית: גילת עירון

עיצוב והפקה: Davidson Design

תיאום הפקה: סימונה דוד

מנהל הוצאה לאור: טוביה מנדלסון

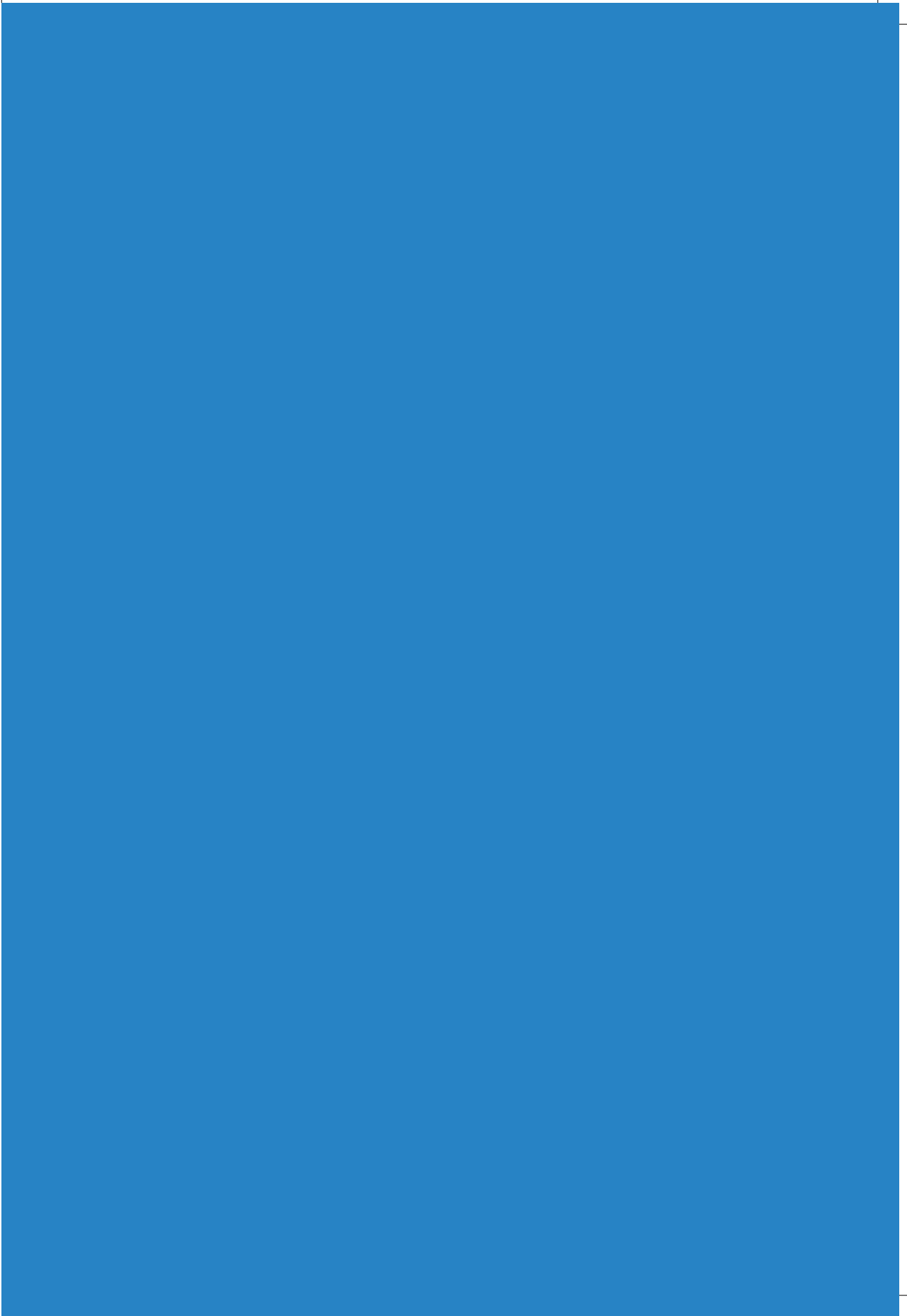
כתיבה ועריכה: שגיא שיין

מעורבות חברתית ומנהיגות במרכזי הצעירים בישראל

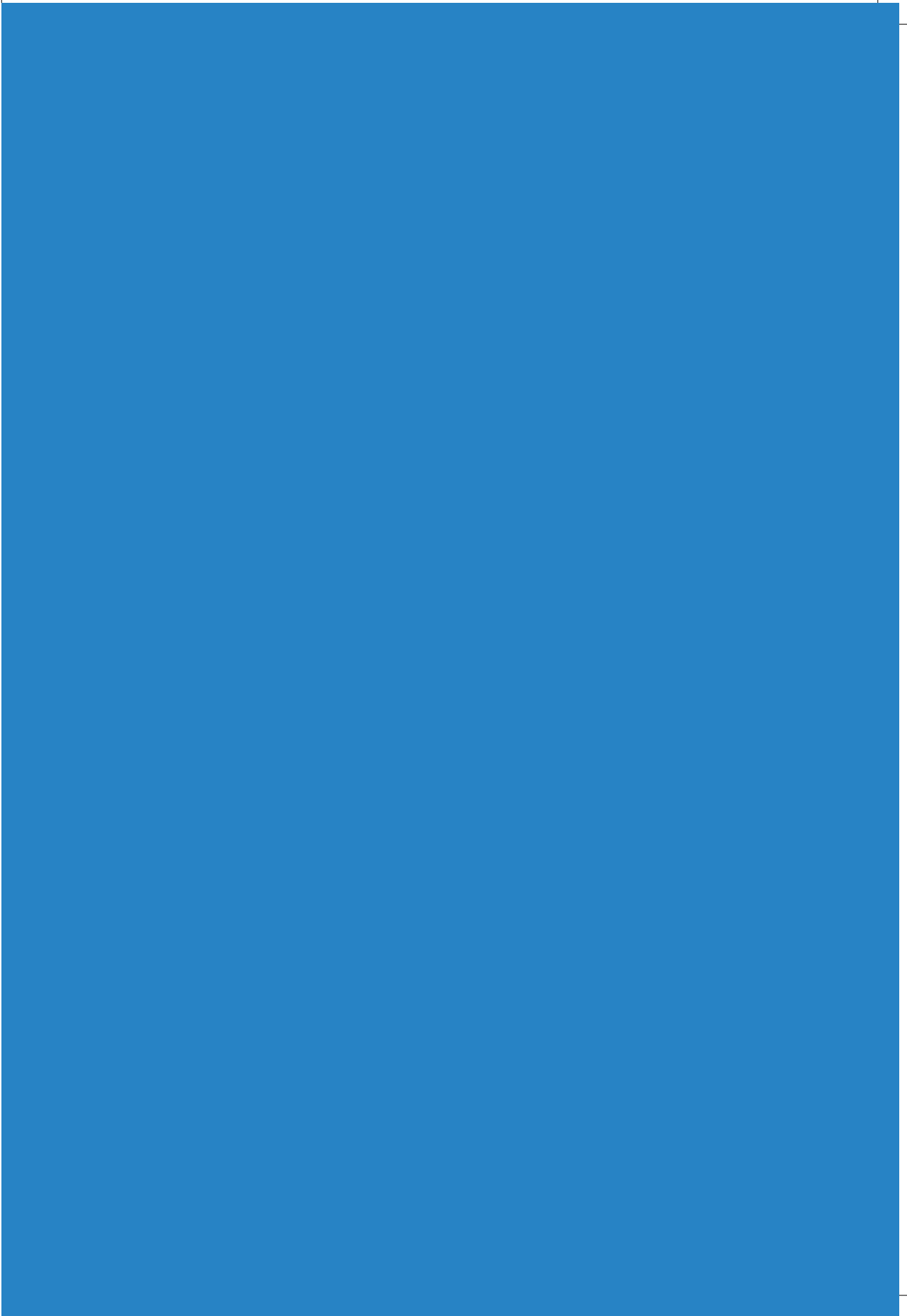
ערכת הפעלה

”כדי לממש את עצמו חייב אדם להיות לבדו,
אך בעת ובעונה אחת להיות עמית בקהילה”

(הרב י”ד סולובייצ’יק)



**”כדי לממש את עצמו חייב אדם להיות לבדו,
אך בעת ובעונה אחת להיות עמית בקהילה”
(הרב י”ד סולובייצ’יק)**



תוכן העניינים

11.....	פתח דבר
15.....	הקדמה
16.....	תקציר מנהלים
21.....	פרק 1: רקע
21.....	1.1 תחום המעורבות החברתית במרכזי צעירים
23.....	1.2 חזון ומטרות
23.....	1.3 תחומי הפעילות
23.....	1.4 קהלי היעד לתכניות המעורבות החברתית במרכזי צעירים
27.....	פרק 2: עקרונות הפעולה של תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים
27.....	2.1 הקמת צוות מעורבות חברתית במרכזי הצעירים
28.....	2.2 פירוט התפקידים ותחומי האחריות
31.....	פרק 3: קידום צעירים וחיזוק הפריפריה באמצעות מנהיגות ומעורבות חברתית - מבט מחקרי
31.....	3.1 סקירת ספרות על הנעשה בעולם
33.....	3.2 פילוח צרכים לפי חתך גילאים
37.....	פרק 4: ניהול הידע תחום המעורבות החברתית ושימורו
37.....	4.1 רקע
37.....	4.2 יתרונות בניהול ידע
37.....	4.3 אתגרים
45.....	פרק 5: ממעורבות חברתית פסיבית למעורבות חברתית אקטיבית - כלים מעשיים
45.....	5.1 טיפים למעורבות חברתית פעילה
46.....	5.2 קידום מעורבות חברתית של צעירים
46.....	5.3 חסמים בפני מעורבות חברתית של צעירים
47.....	5.4 זיהוי צורכי קהילה - שיטות דרכים ואתגרים
47.....	5.5 שותפים פוטנציאליים בשטח - כוחות מקדמים
48.....	5.6 שותפים פוטנציאליים בשטח - כוחות בולמים
49.....	5.7 דרכים לגיוס משאבים ותומכים בקהילה ומחוצה לה
50.....	5.8 גיוס התקשורת ותפקידה בפעילות הקהילתית
51.....	5.9 מעורבות קהילתית - איך נזהה סימנים של הצלחה?

פרק 6: היחסים בין הרשות המקומית לקבוצות מעורבות אקטיביסטיות	53
6.1 רקע	53
6.2 פעילות של קבוצות המנהיגות במרכזי הצעירים	53

פרק 7: תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים - תחומי ליבה	57
7.1 קבוצות מנהיגות וקבוצות משימה להובלת שינויים	57
7.2 הפעלת צעירים בוועדות העירוניות	64
7.3 קהילות צעירים וקהילות בני מקום	66
7.4 שירות אזרחי-לאומי במרכזי הצעירים	72
7.5 יזמות חברתית	82
7.6 ניהול מתנדבים ומלגאים והפעלתם	84

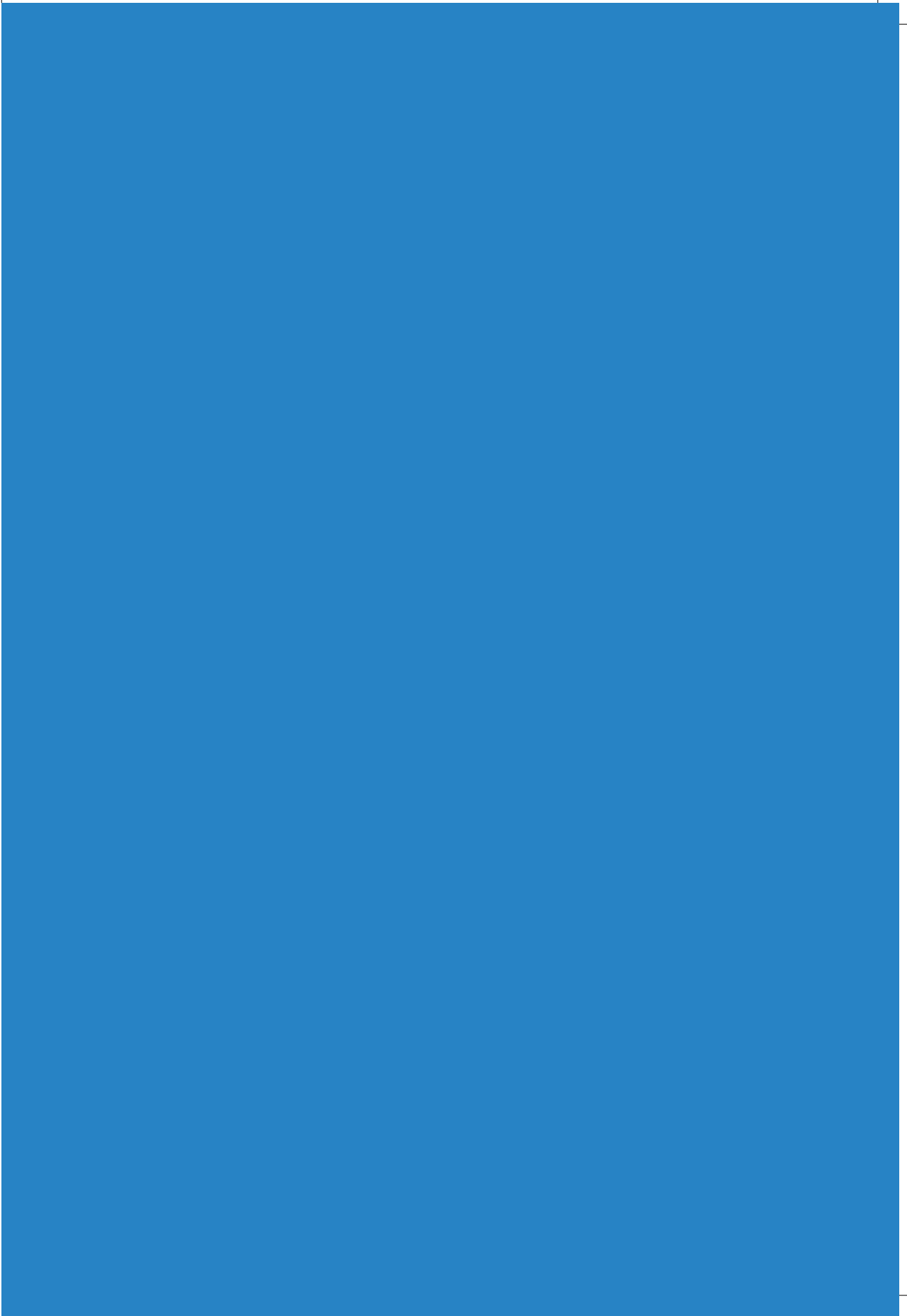
פרק 8: פיתוח שותפויות במרחב המוניציפלי	97
8.1 רקע	97
8.2 השחקנים במרחב המוניציפלי	97
8.3 הרציונל לפיתוח שיתופי פעולה במרחב המוניציפלי	97
8.4 היעדים המרכזיים לפיתוח שיתופי פעולה במרחב המוניציפלי	98
8.5 השלבים בהקמת פורום ארגוני צעירים ביישוב	98
8.6 יתרונות בפעילות הפורום הרחב והשולחן העגול של ארגוני החברה האזרחית	99

פרק 9: פיתוח מיזמים חברתיים וניהולם	101
9.1 רקע	101
9.2 מהו מיזם?	101
9.3 שיתופי פעולה במיזם	101
9.4 סיבות אופייניות לאי-ודאות בהפעלת מיזמים	101
9.5 גורמי ההצלחה של מיזם	102
9.6 מחזור החיים של מיזם	102

פרק 10: התנדבות משפחות צעירות	107
10.1 סקירת ספרות מהעולם	107
10.2 מודל להתנדבות משפחתית	110

נספחים	113
נספח 1: עקרונות בגיוס משאבים לתחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים	113
נספח 2: כלים למיפוי תחום המעורבות החברתית ביישוב	119
נספח 3: שאלון משוב למתנדבים	122
נספח 4: שאלון היכרות למתנדב/למלגאי	125
נספח 5: נוהלי דיווח ועבודה מול קרנות ופילנתרופים	127
נספח 6: מיפוי קבוצות מנהיגות הפועלות במרכזי הצעירים	133
נספח 7: מיפוי שיתופי פעולה בין קהילות צעירים למרכזי צעירים	139

149.....	נספח 8: רשימת ארגוני צעירים מרכזיים בישראל
161.....	בתחומי המעורבות החברתית והמנהיגות נספח 9: קרנות פילנתרופיות העוסקות בתחומי הצעירים והמעורבות החברתית
171.....	בבליוגרפיה



בישראל הבינו כבר מזמן שעתידי המדינה תלוי באוכלוסיית הצעירים. בשנים האחרונות אוכלוסייה זו מוצאת את עצמה במאבק מתמיד על עתידה. ההחלטות שיקבל כל צעיר בשנות העשרים לחייו ישפיעו במישרין על אופיים, איכותם והתנהלותם בהמשך. החלטות על קריירה, לימודים ועבודה, המתקבלות בתקופה מעצבת זו, יקבעו במידה רבה את השביל שבו יצעד הצעיר. לדעתנו לצעירים רבים חסרים את הכלים והמיומנויות לצלוח תקופה זו, ואין מענה כולל ומקיף לסוגיות אלו.

32 מרכזי הצעירים הפזורים ברחבי הארץ (וארבעה נוספים הנמצאים בהקמה) נותנים מענה לאלפי צעירים בתחומים של מעורבות חברתית, השכלה, דיור, תעסוקה, תרבות ועוד. למיזם שותפים מסד קליטה של ג'וינט ישראל, המשרד לפיתוח הנגב והגליל, משרד הקליטה, משרד הביטחון, היחידה להכוונת חיילים משוחררים, הרשות לפיתוח הנגב, הרשות לפיתוח הגליל, קרן גרוס, קרן גנדיר וקרן גולד.

מלבד מרכזי הצעירים הפזורים בארץ, אין לצעירים בגילאי 18-35 כתובת רשמית ברמה הלאומית. מרכזי הצעירים נולדו לענות על צורך חברתי אקוטי של צעירים אלה. תחום המעורבות החברתית חדש יחסית במרכזי הצעירים, אולם זהו תחום מרכזי ומשמעותי והוא המוביל את מרכזי הצעירים לכוון שינוי חברתי ביישוב שבו הם פועלים.

בתהליך הלמידה שעברנו פיתחנו מודלים להפעלת קבוצות מנהיגות, לעבודה משותפת עם קהילות צעירים ואוכלוסיות יעד שונות, להפקת מיזמים חברתיים, להכנסת צעירים לוועדות עירוניות, לפיתוח פורומים של ארגוני צעירים ועוד. מודלים אלה משמשים את מרכזי הצעירים לעבודה יומיומית עם קהלי היעד השונים. גילינו כי אחד הגורמים המרכזיים להשאת צעירים ביישוב שבו הם פועלים, ובעיקר בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, הוא מידת מעורבותם ומידת יכולתם להשפיע על מדיניות ולשנותה. ממצא זה הוביל אותנו לעסוק רבות בנושא המנהיגות הצעירה על מגוון פניה. עשייה זו, שמרכזי הצעירים מובילים אותה בגאון, הובילה לשינויים משמעותיים שחוללו הקבוצות בתחומי החינוך, איכות הסביבה, התעסוקה, התחברה ועוד.

מרכזי הצעירים מיצבו את עצמם כגורם מרכזי וחשוב בהפעלת תכניות לצעירים בתחום המעורבות החברתית בכלל ובתחום המנהיגות הצעירה בלבד. מיקומו הייחודי של מרכז הצעירים, המהווה מעין גשר בין הרשות המקומית והשלטון לבין המגזר השלישי, מאפשר לו לקדם את הנושא ולשמש סוג של מתווך בין שני המגזרים הללו. התברר כי התיווך הזה מהווה קרקע פורייה לפעילותן של קבוצות מנהיגות צעירות. כיום פועלים במרכזי הצעירים כ-60 קבוצות מנהיגות והם פועלים בשיתוף עם 36 קהילות צעירים. נוסף על כך, צעירים רבים הפועלים במרכזי הצעירים משמשים חברים או משקיפים בוועדות העירוניות ביישובים שונים.

מרכזי הצעירים מפעילים מיזמים חברתיים רבים בהשתתפות אלפי צעירים, ביניהם מלגאים הפועלים בתחום המעורבות החברתית ביישובים השונים. תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים הוא פרי של שיתוף פעולה בין שלושה גופים: קרן גנדיר, האגף לשילוב עולים בג'וינט, אלכא והאגף להתנדבות בג'וינט. במהלך הדרך חברו שותפים נוספים לפעילות בתחום, וכיום אנו פועלים במסגרתו עם קרנות רבות, עמותות וארגונים חברתיים רבים.

האתגר הגדול הוא למסד את תחום המעורבות החברתית והמנהיגות הצעירה ולהבטיח מענה לאומי, ארוך טווח ובר-קיימא עבור צעירים מכל השכבות בתחום זה.

ספר זה הוא עוד שלב בדרך חשובה זו. הוא מאגד בתוכו את הניסיון שצברנו בהפעלת התחום, ומיועד לסייע למרכזי הצעירים להמשיך לפתחו ולקדמו.

דני פינס

ראש אגף שילוב עולים ג'וינט ישראל

תחום המעורבות החברתית הוא התחום ה"צעיר" ביותר במרכזי הצעירים. למרות זאת הוא תופס תנופה וממלא מקום מרכזי במרכזי הצעירים הן ברמה היישובית והן ברמה הארצית. מגוון הפעילויות בתחום, מספרם ההולך וגדל של הצעירים המשתתפים בו, וערכת ההפעלה הנוכחית, המתווה את קווי התפיסה המקצועית של התחום, מעידים על פריצת הדרך שנעשית.

קרן גנדיר רואה במעורבות חברתית את אחת מאבני היסוד של מרכז הצעירים בשל תרומתה לצעיר, בשל הערך המוסף למרכז ובשל היותה מנוף לשינוי אמיתי ביישוב. כשמנסים להשיב על השאלה כיצד קרה שבזמן קצר הצליח התחום להביא צעירים רבים כל כך, יש לבחון את הערך המוסף שלו לכל צעירה וצעיר.

ראשית, צעירים המשתתפים ומעורבים מגדילים את תחושת המסוגלות האישית ומגלים את יכולתם להשפיע ולשנות, ואין זה משנה אם אלה סטודנטים, חיילים משוחררים או צעירים מחפשי עבודה. שנית, מעורבות חברתית מעודדת את הצעיר לקחת אחריות אישית לחייו ולקהילתו ולהיות פרואקטיבי. כתוצאה מכך הופכת המעורבות החברתית עבור הצעיר למנוע צמיחה אישי לא רק בתחום החברתי, אלא בתחומים חשובים נוספים בחייו: קריירה, תעסוקה והשכלה.

שלישית, מהעדויות מהשטח, ההולכות ומתרבות, אפשר לזהות תופעה מסוימת: צעירים המעורבים בקבלת ההחלטות לגבי היישוב שבו גדלו מחליטים להישאר בו. העובדה שהם תורמים ליישוב ולקהילה מחזקת אצלם את תחושת השייכות למקום. כמו כן, הפעילות מאפשרת להם להכיר צעירים אחרים וליצור איתם קשר משמעותי וארוך טווח, ובסופו של דבר רבים מהם מחליטים לבסס את חייהם ביישוב.

נוסף על כך, תחום המעורבות החברתית תורם לחיזוקם של מרכזי הצעירים בגידול המשמעותי של מספר הצעירים המגיעים אליהם, ובעיקר בשל העובדה שהוא הופך את מרכז הצעירים מגוף המספק שירותים לגוף היוצר תנועה חברתית. המגוון הגדול של הפעילויות בתחום, מהתנדבות ועד להשתתפות בוועדות עירוניות, מאפשר לכל צעיר להשתלב במה שמתאים עבורו.

ולבסוף, התחום מסייע ביצירת מנהיגות חברתית ביישוב. הוא מאפשר לצעירים מכל שכבות האוכלוסייה להשפיע על איכות החיים ביישוב, לשנותה ולשפרה. יצירת התשתית המנהיגותית הכרחית להתפתחות של היישוב בטווח הקצר ובטווח הארוך.

ערכת ההפעלה המובאת בפניכם היא עמל של ימים רבים. הושקעו בה מחשבה, יצירתיות, יכולת מקצועית גבוהה ואמונה רבה בתחום. תודה מיוחדת מוקדשת לשגיאת שייך, המנהל את תחום המעורבות החברתית והביא להישגים מרשימים בו. ערכה זו, פרי יוזמתו וביצועו, היא אחת הדוגמאות לכך.

רונית עמית
מנכ"ל קרן גנדיר

בשנים האחרונות אנו עדים למעורבות גוברת והולכת של מנהיגים צעירים המובילים התפתחות ושינוי בכל המגזרים. במסגרת זו יש חשיבות רבה לפיתוח מעורבות חברתית ולעידודה, וליצירת רשתות צעירים הפועלות לשינוי. לשם כך פועלים רכזי המעורבות החברתית במרכזי הצעירים ברחבי הארץ. אנו, באגף להתנדבות בג'וינט ישראל, בשיתוף עם קרן גנדיר ומרכזי הצעירים, הבנו לפני כשנתיים את חשיבות הנושא והתחלנו בפיתוח הפעילות בתחום.

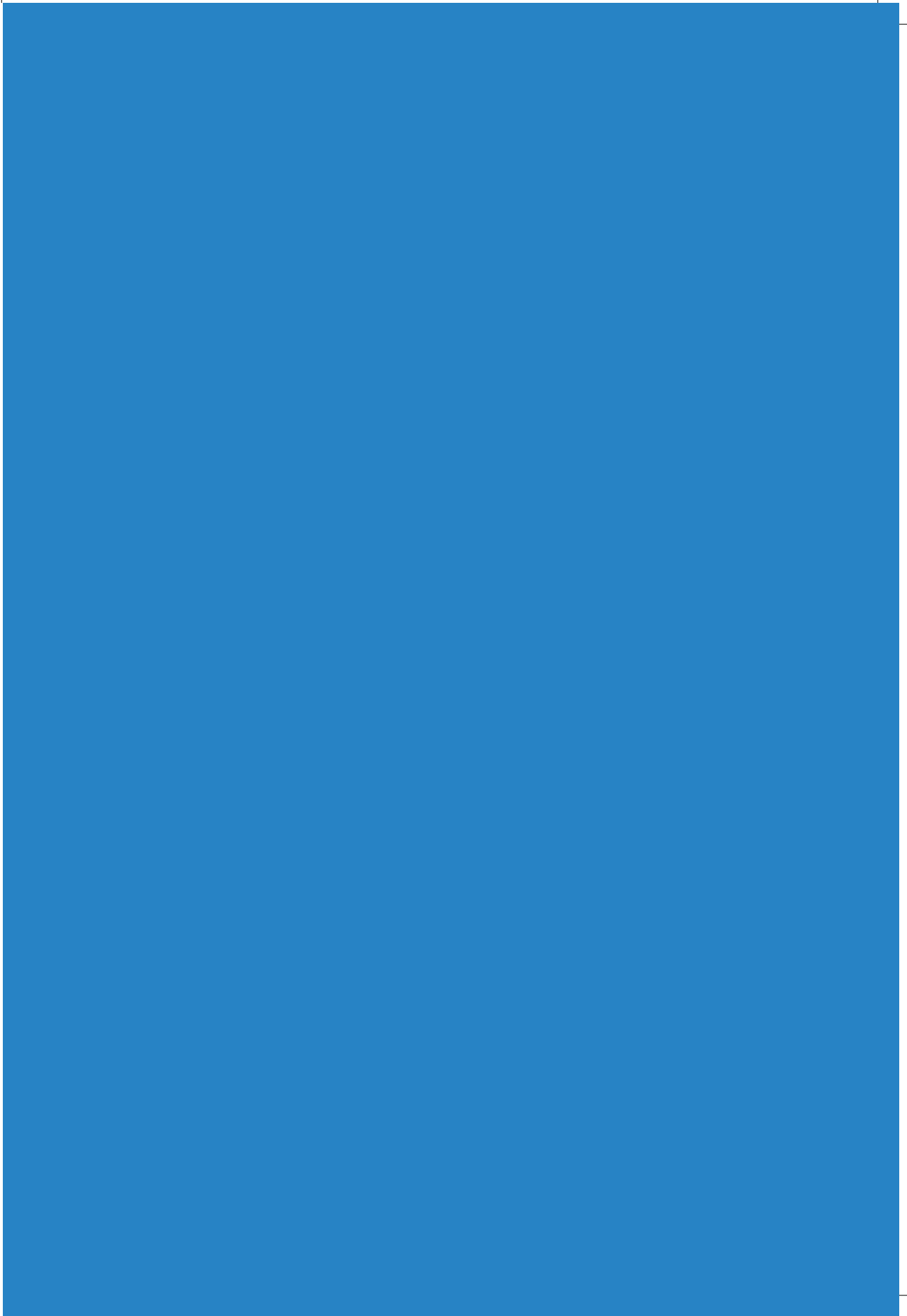
אלכא והאגף להתנדבות בג'וינט פועלים לשיפור מתמיד באיכות החיים של אזרחי ישראל וליצירתה של חברת מופת. לשם כך אנו עובדים עם צמרת הממשל המרכזי והמקומי ועם מנהיגות אזרחית במגזר השלישי ובמגזר העסקי במרכז למנהיגות מתנדבת. חיזוק המעורבות החברתית בקרב הצעירים ופיתוחה הם תשתית חיונית בראייה זו. פיתוח תרבות הניתנה וההשתתפות החברתית בישראל דורש טיפוח של רצף המנהיגות מגיל הנעורים, דרך צעירים ועד למבוגרים. רכזי המעורבות החברתית במרכזי הצעירים פועלים להגשמת חזון זה, בטיפוח מנהיגות צעירה, ביצירת שיתופי פעולה חדשים ובחיזוק שיתופי הפעולה הקיימים.

המדריך שלפנינו מביא לידי ביטוי את הניסיון שנצבר בהפעלת רכזי המעורבות החברתית במרכזי הצעירים בשש השנים האחרונות. המדריך פונה לרכזי המעורבות החברתית ולגורמים המפעילים, תוך העמקה בנעשה בעולם בתחום ותוך זיהוי המטרות והאתגרים המרכזיים והאסטרטגיות העיקריות להתמודדות עמם.

אני מודה לשגיא שיין, שהנחה את עבודת הרכזים וכתב את המדריך בהתבסס על הניסיון ועל הידע שצבר בעבודתו. נוסף על כך אני מודה לקרן גנדיר על תמיכתה החשובה בקידום תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים.

ד"ר מיכל חמו לוטם

מנכ"לית אלכא, ג'וינט ישראל



הקדמה

ערכת ההפעלה של תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים נכתבה על בסיס ניסיון מצטבר, מידע ונתונים שנרכשו בהפעלת מרכזי הצעירים ותכניות שונות של מעורבות חברתית משנת 2006. תחום המעורבות החברתית טבוע בפעילותם של מרכזי הצעירים מיום הקמתם. במהלך השנים נצבר בהם ידע רב בתחום המעורבות החברתית והמנהיגות הצעירה, וכמה מרכזים אף פרצו דרך בפיתוח מיזמים חברתיים.

בחוברת זו, שהיא הגרסה הראשונה של הערכה, אנו מבקשים לתרגם את כלל הנתונים, הגישות, הידע, הכלים ושיטות העבודה לכדי תורת הפעלה שתסייע בפיתוח תחום המעורבות החברתית. החוברת נועדה בראש ובראשונה לספק לצוותים של מרכזי הצעירים ידע, כלים ופתרונות בכל הקשור להפעלת התחום במסגרת המרכזים. כמו כן, היא נותנת פרספקטיבה רחבה על תחום המעורבות החברתית בקרב צעירים בישראל ועל המגמות המובילות כיום בתחום.

החוברת בנויה כערכת הדרכה שבה יוכלו אנשי מקצוע לעיין כישדדקו לסדר, לכלים ולתשובות בזמן עבודתם. היא משמשת מעין מפת דרכים להפעלת תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים. עם זאת, חשוב לזכור כי תחום זה הוא תחום גמיש שאין בו גבולות ברורים. מעורבות חברתית במהותה נותנת מרחב לפועלים במסגרתה, וכל מרכז רשאי לפעול בחופש יצירה ובעצמאות בעיצוב תחום המעורבות החברתית על פי הצרכים הייחודיים ליישוב שבו הוא נמצא, ואף מומלץ שינהג כך. כדי שהחוברת תהיה יעילה ובת שימוש, כללנו בה את המידע הנחוץ והפרקטי ביותר וריכזנו את הנושאים האלה:

- הצגת התחום באופן כללי חזון, מטרות-על ואוכלוסיות היעד
- אפיון מעמיק של תחום המעורבות החברתית בקרב צעירים תוך התמקדות במתן כלים למעורבות חברתית אקטיבית
- עקרונות הפעולה של התחום במרכזי הצעירים כמסגרת פעולה
- תחומי הליבה של פעילות התחום, המסגרות העיקריות של הפעילות ותכניה
- פיתוח שותפויות במרחב המוניציפלי ככלי מרכזי לפיתוח התחום ולהנגשתו לקהלי יעד חדשים בעיר וביישוב
- כלים מעשיים לפיתוח מיזמים חברתיים ולניהולם
- כלים למיפוי ולהערכה ופורמטים לעבודה השוטפת
- מיפוי קבוצות מנהיגות וקהילות צעירים העובדים בשיתוף עם מרכזי הצעירים
- מיפוי ארגוני צעירים מרכזיים בארץ ורשימת קרנות פילנתרופיות המתמקדות בתחום המעורבות החברתית

חוברת זו מכילה חומר רב הן בתחום התיאורטי והן בתחום המעשי. דרך בנייתה מאפשרת להשתמש בה באופן פונקציונלי, לדוגמה, כשרוצים להקים קבוצת מנהיגות או לחפש קרנות פילנתרופיות לנושא מסוים. אף שהפרקים מסודרים לפי סדר נושאי, כל פרק עומד בפני עצמו.

שגיא שיין

מנהל תחום מעורבות חברתית במרכזי הצעירים

תקציר מנהלים

תיאור התחום

תחום המעורבות החברתית משמש פלטפורמה לעשייה חברתית משמעותית של צעירים וליצירת רשתות חברתיות וקהילתיות הפועלות למען שינוי סביבתי, פוליטי, כלכלי וחברתי.

תחום המעורבות החברתית הוא "הזרוע המבצעת של מרכזי הצעירים". הוא מבוסס על שאיפה למנף את אוכלוסיית הצעירים והסטודנטים ולהפכה לכוח מוביל בחברה בכלל ובאזור מגוריהם בפרט. אנו מאמינים כי מטרה זו תושג בעזרת שילוב של עשייה והתנדבות של הצעירים למען הקהילה עם הקמת קבוצות מנהיגות וקבוצות משימה לשינוי המדיניות בישראל במגוון תחומים, כגון: דיור, תעסוקה, תחבורה ומדיניות חברתית.

מרכזי הצעירים מובילים לשינוי חברתי אמיתי. פעילות המעורבות החברתית במרכזי הצעירים מקדמת אחריות אזרחית בקרב אוכלוסייה זו. המרכזים משמשים לצעירים במה לפעילות ולהובלת השינוי החברתי. הם מאפשרים להם לממש את חלומותיהם ואת רעיונותיהם באמצעות כלים מקצועיים, הדרכה והכוונה.

מה קורה בעולם בתחום המעורבות החברתית של צעירים?

נושא ההשתלבות החברתית והפוליטית של צעירים מקבל חשיבות רבה במדינות רבות בעולם. השתייכות לארגון חברתי, נקיטת יוזמות של צעירים והובלת מיזמים קהילתיים נתפסות כבעלות תרומה משמעותית.

המעורבות החברתית של צעירים מסייעת להם להיטמע ברשתות החברתיות ומעניקה להם מסגרת להשתייכות, ובכך מאפשרת להם לקבל תמיכה וגיבוי מהחברה. ברמה הציבורית לפעילויות אלו תרומה משמעותית לליכוד הקהילה וליצירת תרבות פוליטית וחברתית טובה יותר.

מסיבות אלו, מרבית מדינות אירופה מעניקות תמיכה ומימון ציבוריים לאגודות ולתנועות של צעירים. בפורטוגל וביוון ההבניה של חברה אזרחית, כלומר, של ארגוני צעירים וארגונים בלתי ממשלתיים ככלל, היא יעד מרכזי. צעירים רבים במדינות אלו חברים בארגונים שונים, והרשויות תומכות בכך באופן אקטיבי. גם בארצות סקנדינביה שיעור גבוה של צעירים החברים בארגון או באגודה חברתית אחת לפחות. ממחקרים עולה כי במדינות שבהן החברות באגודות היא תופעה רווחת, הצעירים גם אוהזים בדעות פוליטיות מגובשות יותר, יש להם אמון רב יותר בפרלמנט הלאומי, אמונה רבה יותר בשוויון זכויות וסובלנות רבה יותר כלפי קבוצות מיעוטים (IARD, 2001).

כיום הדגש המרכזי באירופה מושם על הגברת ההשתתפות של צעירים בחיים הפוליטיים הצבעה בבחירות, חברות במפלגות או בארגונים פוליטיים וייצוג בתהליכי קבלת החלטות. העדר השתתפות של צעירים בהיבט זה חשוב של החברה נתפס כסכנה לעתידה של הדמוקרטיה הייצוגית. לפיכך במדינות רבות ננקטות יוזמות אטרקטיביות רבות המכוונות לערב את הצעירים בפוליטיקה, כגון השפעה דרך האינטרנט, טל-דמוקרטיה ופרלמנט צעירים מקומי.

היעדים בתחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים

- פיתוח, הפעלה ומיסוד של כתובת יישובית מקצועית קבועה וארוכת טווח למידע, שירותים וגישה לצעיר בכל הקשור להפעלת מיזמים בתחום המעורבות החברתית

- גיבוש מענה מערכתי לתחום המעורבות והיזמות החברתית במרכז הצעירים
- מיצוב המרכז כמשאב עירוני משמעותי בתחום המעורבות והיזמות החברתית
- השרשת תפיסה רחבה של מעורבות חברתית על מגוון ביטוייה
- הגדלת המעורבות החברתית של הצעירים בעיר באופן משמעותי
- הצבת תחום המעורבות החברתית כתחום מוביל ונחשק בעיר
- מתן כלים להשפעה ולהובלת שינויים בעיר לצעירים

מעורבות חברתית פסיבית למעורבות חברתית אקטיבית

הפעלת תכניות של מעורבות חברתית איננה דבר פשוט והיא דורשת הבנה מקיפה במגוון תחומים. הצוותים של רכזי המעורבות החברתית מקבלים הכשרה רחבה כדי להתמודד עם האתגרים הרבים העומדים בפניהם, הדורשים מקצועיות רבה. הערכה שלפנינו עוסקת בכמה מן האתגרים הללו:

- איתור הגורמים המעודדים והגורמים החוסמים מעורבות חברתית של צעירים
- זיהוי צרכי הקהילה ככלי למעורבות חברתית אקטיבית
- איתור השותפים הפוטנציאליים בשטח כוחות מקדמים וכוחות בולמים
- מיצאת דרכים לגיוס משאבים ותומכים בקהילה ומחוצה לה
- גיוס התקשורת בשירות הפעילות הקהילתית
- זיהוי סימנים להצלחת הפעילות הקהילתית

תחומי הליבה של תחום המעורבות החברתית

תחום המעורבות החברתית הוא כאמור חסר גבולות ברורים ונתון למגוון פרשנויות. עם זאת, בחרנו להתמקד בכמה תחומים שלדעתנו מספקים לצעירים פלטפורמה מיטבית לפעילות ולהובלת שינויים ברמה העירונית וברמה הארצית. להלן נציין בקצרה את התחומים.

1. קבוצות מנהיגות וקבוצות משימה

במרכזי הצעירים פועלות כיום כ-60 קבוצות מנהיגות במגוון מסגרות פעולה. קבוצת מנהיגות היא קבוצה של פעילים צעירים מובילים שהתאגדו לצורך הובלת משימה או מטרה כלשהי. יש קבוצות הקמות לצורך פעילות חד-פעמית בנושא מסוים, ויש הנבנות למען פעילות לטווח ארוך במגוון תחומים. בכוחה של קבוצת מנהיגות להוביל שינויים משמעותיים בתחום שבו היא פועלת. קבוצות המנהיגות משמשות פלטפורמה מקצועית ותומכת לשינוי חברתי ולהשאת צעירים בפריפריה. אזורי הפריפריה מאופיינים בעזיבה תמידית של אוכלוסיות חזקות ובהצטרפות של אוכלוסיות חלשות. אם ניתן לצעירים במה לשינוי נסייע להם להשפיע על עתיד היישוב שבו הם חיים, ואף נגביר את נכונותם להישאר בו. קבוצות מנהיגות מקומיות ישמרו את הצעירים בפריפריה, ואף ימשכו אליה צעירים איכותיים.

2. קהילות צעירים

קהילת צעירים היא קבוצה של צעירים הבוחרים לחיות יחד במסגרת קהילתית בשכונה או ביישוב. אורח החיים הקהילתי יכול להתבטא בערבי קהילה שבועיים, בלימוד משותף, בעיצוב טקסים ומנהגים פנימיים, בקידום מיזמים חברתיים ובקשרים עמוקים המתפתחים בין צעירים החיים בשכונות זה לזה. כל קהילה בוחרת לעצמה את אורח החיים המתאים לה ואת קשת הפעילויות החברתיות שברצונה להפעיל בשכונה. השותפות בין חברי הקהילה היא מורכבת, וכוללת תחומי חיים רבים. נוכחות של קהילות מעורבות חברתית בכל יישוב בפריפריה, בשילוב הקמת קהילות מקום, עשויות

להוות נקודת מפנה בטיפול ארוך טווח בפריפריה. נוכחות כזו עשויה לחזק הגירה חיובית, למנוע הגירה שלילית של כוחות חזקים מיישובי הפריפריה ולקדם פיתוח חינוכי, חברתי וכלכלי-עסקי של היישובים. על כן מרכזי צעירים רואים חשיבות רבה בפעילות הקהילות, וכפועל יוצא של כך תומכים בכ-30 קהילות צעירים ברחבי הארץ.

3. השתתפות צעירים בוועדות עירונית

אחת ממטרותיו העיקריות של מרכז הצעירים היא לעודד צעירים להשפיע על קבלת ההחלטות ולהוביל שינויים בעיר או ביישוב שבו הם חיים. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות שילוב צעירים בוועדות עירוניות. כידוע, המקום הטוב ביותר להיות בו כשרוצים להשפיע על החלטות ולשנותן, הוא צומת קבלת ההחלטות. הרשויות המקומיות הן המקום שבו מתקבלות ההחלטות על חיי היומיום של התושבים בתחומי החינוך, איכות הסביבה, מיסי עירייה, בטיחות בדרכים, תחבורה ועוד. המקום שבו מתקבלות ההחלטות האלה הן הוועדות העירוניות.

השתתפות של צעירים פעילים בוועדות העירוניות חשובה מאוד למיצוב נושא הצעירים ולהשפעתם על החלטות שונות המתקבלות בעיר. על כן יש מרכזי צעירים המכשירים את חבריהם לפעילות בוועדות העירוניות במגוון תחומים.

4. שירות אזרחי-לאומי

במסגרת תחום המעורבות החברתית אנו פועלים לתת מענה ושירות גם לצעירים מאוכלוסיות חלשות ולהפכם לצעירים מעורבים ומשפיעים בחברה בכלל וביישוב בפרט. מכוחה של תפיסה זו אנו מפעילים קבוצות של צעירים בסיכון במסגרת שירות אזרחי-לאומי.

תכנית שירות אזרחי-לאומי בקהילה מאפשרת לקבוצת צעירים המחפשים לעצמם מסגרת שבה יוכלו להשתלב ולתרום לקהילה ולחברה, לפעול במשך שנה או שנתיים בקהילת המוצא שלהם במקום מגוריהם, בתחומים משמעותיים ונדרשים, תוך השתתפות בתהליך התפתחות והעצמה אישית ובהכנה לעולם הלימודים והתעסוקה בעתיד.

במהלך השירות האזרחי-לאומי הצעירים עוסקים בהתנדבות בתחום שנבחר בקהילתם, בשילוב יום הכשרה ולימודים שבועי. תהליך משולב זה מאפשר לצעירים תהליך התפתחות אישי וחברתי בקרב הקבוצה, חוויה של נתינה וקבלה, בירור שייכותם הקהילתית, החברתית והאזרחית והעצמתה. על כן בתכנית מעין זו יש משמעות רבה לקיומה של קבוצת המתנדבים ולפעילותה למען מטרה משותפת ולמען צמיחה אישית וקבוצתית.

5. יזמות חברתית

מרכזי הצעירים משמשים פלטפורמה להצמחת יזמים חברתיים, באמצעות יצירת מעטפת מקצועית ותומכת ביישובי הפריפריה ויצירת רשת חברתית בין היזמים השונים.

יזמות חברתית היא אסטרטגיה המשלבת את להט החזון והשליחות החברתית עם גישות לפיתוח ולניהול עסקי, ובכללן חדשנות והחלטיות, שיטתיות וביקורתיות, תפוקתיות ותחרותיות. יזמות חברתית מאופיינת כיום כשיטה המנחה פרטים וארגונים כאחד בפעילותם ליישם גישות עסקיות לצורך פיתוח תשובות יעילות ומועילות להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות. יזמות חברתית מאופיינת בתחושת מימוש שליחות חברתית, בשילוב אזרחים ומתנדבים בעשייה פעילה, באיתור מקורות מימון ציבוריים ופילנתרופיים ובגיוס הון סיכון חברתי.

יתר על כן, ליזמות חברתית מאפיינים משלה. יזמות חברתית מונעת על ידי אלטרואיזם וקיימת חשיבות רבה למידת ההשפעה של היוזמה על החברה. יזמה חברתית צריכה להיות בעלת השפעה רחבה וניתנת

לשכפול. היוזמה צריכה לפרוץ את גבולותיה המקוריים והשפעתה לא תהיה מוגבלת לאוכלוסייה מקומית. יוזמה חברתית אינה רק משפרת את המערכת הקיימת אלא גם יוצרת שינוי מהותי ומשמעותי. יזמים חברתיים מזהים בעיות חברתיות, ומוכנים להתמסר לשינוי דפוסי החברה הקיימים ולהקדיש את כל זמנם ומרצם למימוש חזונם.

6. ניהול מלגאים ומתנדבים והפעלתם

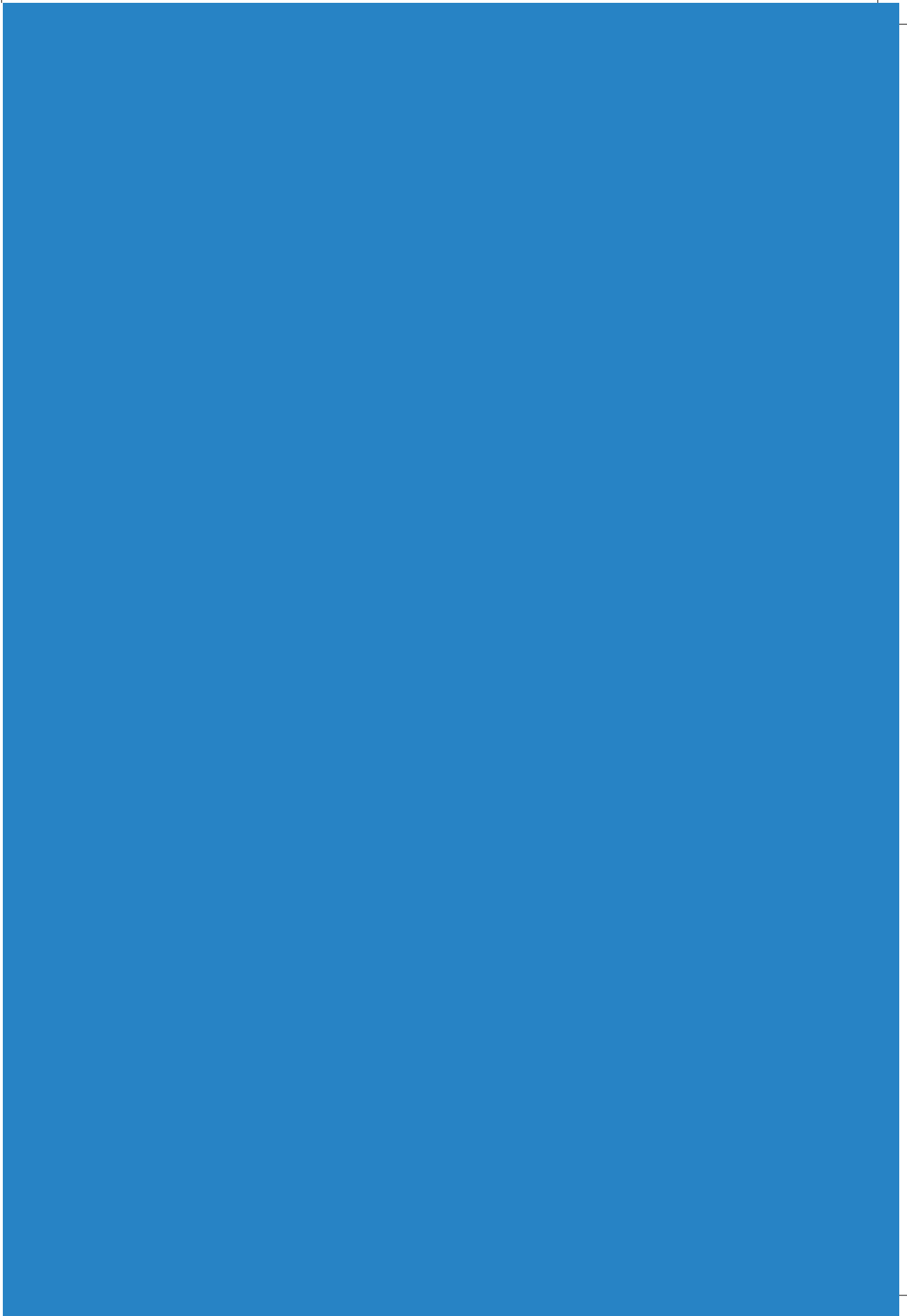
תחום המעורבות החברתית נשען ברובו על פעילות של מתנדבים ומלגאים. קבוצות המנהיגות, קהילות הצעירים והמיזמים השונים מתבססים על פעילותם של המתנדבים והמלגאים הצעירים. הם מהווים מאגר כוח אדם איכותי ומשמעותי עבור מרכזי הצעירים. מרכזי הצעירים פיתחו תורת הפעלה מקצועית ומסודרת למלגאים ולמתנדבים, שכן הפעלתם מצריכה עבודת ניהול מקצועית שלעתיים אף קשה יותר מניהול צוות עובדים סדיר. רכזי המעורבות החברתית הם שמובילים את העבודה עם המתנדבים ועם המלגאים.

7. פיתוח שותפויות במרחב המוניציפלי

בשנים האחרונות המגזר השלישי ופעילות החברה האזרחית נמצאים בפריחה חסרת תקדים, המביאה עמה מורכבות הקשורה בהתנהלות המגזר השלישי בתוך עצמו ובינו לבין המגזר הציבורי. מורכבות זו כוללת היבטים כמו יחסי עבודה, חלוקת עבודה, חלוקת תקציבים וגיוס משאבים, שימור מעמדו של המגזר הציבורי לצד חיזוקו של המגזר השלישי ועוד. המורכבות מתבטאת הן ברמה הארצית והן ברמה המקומית, וביתר שאת ברמה המוניציפלית. כמענה להתפתחויות אלו, מרכזי הצעירים פועלים לפתח שיתופי פעולה במרחב המוניציפלי, דוגמת פורומים של ארגוני צעירים וארגונים העוסקים במעורבות חברתית ובשיתוף הרשות המקומית. במציאות המתאפיינת בריבוי ארגונים הפועלים בקהילה, ומשום שלכל ארגון אסטרטגיה משלו, נדרשים ראייה כוללת של טובת הכלל בקהילה ומענה לאינטרסים של מרבית הארגונים. מרכזי הצעירים המפעילים ומובילים פורומים של ארגוני צעירים ופורומים רחבים שבהם שותפות גם הרשויות המקומיות, מקבלים על עצמם תפקיד זה. פורומים אלה מפיקים מיזמים וכנסים משותפים לארגונים ולרשויות המקומיות, וכן מקדמים את נושא המעורבות החברתית של הצעירים ביישוב.

8. ניהול מיזמים חברתיים

ניהול מיזמים היא משימה לא קלה ואף מסובכת, הכוללת היבטים רבים, מייזום המיזם ועד גיוס משאבים ויציאתו לדרך. כפי שעולם המושגים של יזמות חברתית נגזר מתוך עולם העסקים והיזמות העסקית, כך גם נושא ניהול המיזמים החברתיים. למעשה, ניהול מיזם חברתי דומה לניהול מיזם עסקי אך בהבדל אחד: מיזם עסקי מטרתו להפיק רווחים כספיים רבים ככל האפשר, ואילו מיזם חברתי נועד לקדם אג'נדה חברתית ולעזור לכלל החברה או הקהילה. חלק ניכר מהמשאבים של כל ארגון מושקע במיזמים, ולכן ניהולם הנכון משפיע במידה רבה על הצלחתו. אפשר לשפר באופן ניכר את היעילות של ניהול מיזמים באמצעות שימוש מושכל בגישות ובמתודולוגיות שפותחו לשם כך.



פרק 1: רקע

1.1 תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים

תחום המעורבות החברתית הוא "הזרוע המבצעת" של מרכזי הצעירים. תחום זה מבוסס על השאיפה למנף את אוכלוסיית הצעירים והסטודנטים ולהפכם לכוח מוביל בחברה בכלל ובאזור מגוריהם בפרט. אנו מאמינים כי מטרה זו תושג על ידי שילוב של עשייה והתנדבות של הצעירים למען הקהילה עם הקמת קבוצות מנהיגות וקבוצות משימה לשינוי המדיניות בישראל במגוון תחומים, כגון: דיור, תעסוקה, תחבורה ומדיניות חברתית.

מרכזי הצעירים מובילים לשינוי חברתי אמיתי. פעילות המעורבות החברתית במרכזי הצעירים מקדמת אחריות אזרחית בקרב אוכלוסייה זו. המרכזים משמשים לצעירים במה לפעילות ולהובלת השינוי החברתי. הם מאפשרים להם לממש את חלומותיהם ואת רעיונותיהם באמצעות כלים מקצועיים, הדרכה והכוונה.

אנו מאמינים כי כדי לקבל צריך לתת. מרכזי הצעירים מאפשרים לצעיר במסגרת הפעילויות השונות בתחום המעורבות החברתית ללמוד, לתת ולקבל.

ללמוד - הצעירים לומדים שיטות וכלים בתחום המנהיגות, יזמות חברתית וכו'.

לתת - הצעירים מתנדבים ומשפיעים במקומות ובצמתים החשובים להם.

לקבל - הצעירים רוכשים במהלך הפעילות החברתית, היזמות והמנהיגות כלים ומיומנויות שיאפשרו להם להתקדם בחיים. כמו כן הם מקבלים מלגות תמורת פעילויות שונות.

מרכזי הצעירים מקיימים מגוון רחב של פעילויות בתחום המעורבות החברתית:

- קורסי מנהיגות להכשרת מנהיגים צעירים
- קבוצות מנהיגות צעירה וקבוצות משימה להובלת שינויים חברתיים משמעותיים
- קהילות צעירים וגרעינים קהילתיים
- קבוצות אמנים צעירים
- פעילות התנדבותית
- שירות אזרחי-לאומי
- יזמות חברתית
- ירשות חברתי ארצי במסגרת של כ-32 מרכזי צעירים (וארבעה נוספים בהקמה)

מרכז הצעירים משמש חממה ליזמות חברתית ולפעילות של מעורבות חברתית, ופועל לספק לצעיר את הפלטפורמה ואת המעטפת המקצועית והגב הארגוני שיאפשרו לו לפעול במגוון תחומים. עשייה חברתית משמעותית של צעירים ויצירת רשתות חברתיות וקהילתיות הפועלות למען שינוי סביבתי, פוליטי, כלכלי וחברתי



- קבוצת מנהיגות צעירה להובלת שינויים
- קהילות צעירים וגרעיני צעירים למעורבות בקהילה
- רישות ארצי/אזורי של קבוצות מנהיגות וקהילות צעירים
- פעילות במסגרת שירות אזרחי
- פעילות והתנדבות בקהילה



עשייה חברתית משמעותית של צעירים ויצירת רשתות חברתיות וקהילתיות הפועלות למען שינוי סביבתי, פוליטי, כלכלי וחברתי

1.2 חזון ומטרות

תחום המעורבות חברתית מהווה פלטפורמה לעשייה חברתית משמעותית של צעירים וליצירת רשתות חברתיות וקהילתיות הפועלות למען שינוי סביבתי, פוליטי, כלכלי וחברתי.

מטרות התחום

- הובלת תחום מעורבות חברתית במרכז הצעירים
- פיתוח, הפעלה ומיסוד של כתובת יישובית מקצועית קבועה וארוכת טווח למידע, שירותים וגישה לצעיר בכל הקשור להפעלת מיזמים בתחום המעורבות החברתית
- גיבוש מענה מערכתי לתחום המעורבות והיזמות החברתית במרכז הצעירים
- מיצוב המרכז כמשאב עירוני משמעותי בתחום המעורבות והיזמות החברתית
- השרשת תפיסה רחבה של מעורבות חברתית על ביטוייה השונים
- הגדלה משמעותית של המעורבות החברתית של הצעירים בעיר
- הצבת תחום המעורבות החברתית כתחום מוביל ונחשק בעיר
- מתן כלים להשפעה ולהובלת שינויים בעיר לצעירים

1.3 תחומי הפעילות

להלן תחומי הפעילות של תחום המעורבות החברתית במרכז הצעירים:

- קבוצות מנהיגות ופורום צעירים
- הפעלת צעירים בוועדות עירוניות
- ניהול מלגאים, מתנדבים ופעילים חברתיים
- יזמות חברתית
- קהילות צעירים וקהילות בני מקום
- שירות אזרחי-לאומי
- הפקת אירועי התנדבות בקהילה
- בניית פלטפורמה להובלת מאבקים לשינוי חברתי ושינוי מדיניות עירונית/ארצית
- פיתוח שותפויות במרחב העירוני/אזורי ובמרחב הארצי
- ניהול מאגר מתנדבים ופעילים חברתיים
- קיימות ומעורבות חברתית
- עידוד אזרחות פעילה בקרב צעירים השתתפות בתהליכים דמוקרטיים שונים

1.4 קהלי היעד לתכניות המעורבות החברתית במרכז הצעירים

מרכז הצעירים תוכנן ככלי לפיתוח שירותים לאוכלוסייה מובחנת בגילאים 18-35. אולם בתוך טווח גילאים זה התגלתה יריעה רחבה מאוד של אוכלוסיות הזקוקות לקבלת השירותים ממרכז הצעירים. הצלחת מרכז הצעירים בכלל ותכניות המעורבות החברתית בפרט, תלויה במידה רבה במגוון האוכלוסייה שתקבל שירות מהמרכז.¹

הצלחת השירות תלויה בכך שהמענה יהיה אוניברסלי ורחב ויאפשר אינטגרציה חברתית, תוך פיתוח מענים ייחודיים לאוכלוסיות יעד מובילות. לפיכך אוכלוסיית היעד כוללת את כל הצעירים במדינת ישראל הניצבים בצומת של קבלת החלטות, בדגש מיוחד על:

- צעירים עולים
- חיילים משוחררים
- צעירים שנשרו או נדחו משירות צבאי

1. מיטל בראון-מנדלביץ, ערכת הפעלה מרכזי צעירים, ג'וינט ישראל, 2009.

- צעירים חסרי גב משפחתי וחברתי
- צעירים מובטלים ו/או העובדים בעבודות לא מקצועיות
- צעירים בסיכון
- סטודנטים
- צעירים החיים בפריפריה החברתית והגיאוגרפית של מדינת ישראל
- צעירים בעלי מוגבלויות

לכל אחת מהקבוצות לעיל יש צרכים ומאפיינים שונים. חלקן זקוקות ליותר עזרה בתחום התעסוקה, וחלקן ליותר עזרה בתחום ההשכלה הגבוהה. אולם האתגר הגדול הוא שילובם של כלל הצעירים הללו בתכניות השונות של תחום המעורבות החברתית.

במרכזי הצעירים פועלות תכניות רבות בתחום המעורבות החברתית. התכניות כוללות: קבוצות מנהיגות, קהילות צעירים, מיזמים חברתיים, יזמות חברתית, חילופי משלחות בחו"ל ועוד. באופן טבעי, תכניות אלו פונות בעיקר לאוכלוסייה החזקה יותר. אותה אוכלוסייה שיכולה להרשות לעצמה להתנדב כמה שעות בשבוע ובמקביל להתפרנס בכבוד. זוהי האוכלוסייה שיש לה מודעות חברתית גבוהה ושמבינה את ההזדמנויות שנפתחות בפניה כשהיא עוסקת בתחומים מסוג זה.

לעומת זאת, קשה לנו יותר לחבר את האוכלוסייה החלשה יותר לפעילויות אלו. לא משום שאנו לא רוצים, אלא משום שאיננו יודעים תמיד כיצד לעשות זאת. מהי אותה אוכלוסיית צעירים בסיכון? מדובר בצעירים שאינם זוכים לתמיכה החשובה של המשפחה בתהליך המעבר לבגרות: צעירים ממשפחות חד-הוריות ומשכונות מצוקה, צעירים חסרי בית או צעירים שעזבו את ביתם עקב בעיות בבית, צעירים שנקלעו לעבריינות, בוגרי פנימיית/אומנה ועוד. עד גיל 18 הם נמצאים בטיפולם של שירותי הרווחה, לפחות במישור העקרוני. לאחר מכן הם עוברים אל החיים העצמאיים בחוץ, ולא תמיד מצליחים לשרוד את שלב המעבר. הבעיה כפולה: קודם כול נסיבות החיים מובילות אותם לאובדן התמיכה הנחוצה מהתא המשפחתי, ואז המדינה מחליפה את התא המשפחתי באמצעות חלופות חינוכיות/טיפוליות שונות עד גיל 18, אך מגיל זה ואילך גם המדינה זונחת אותם, כך שהם חווים למעשה נטישה כפולה. הקשיים העיקריים של אוכלוסייה זו:

- קושי להשתלב במסגרות נורמטיביות לגיל, עקב לקויות במיומנויות למידה ועבודה, חסכים בכישורי חיים, דפוסי התנהגות וחשיבה בלתי אדפטיביים ועוד.
- צמצום משמעותי של התמיכה מצד השירותים החברתיים בשלב הקריטי של חייהם.
- הצורך לדאוג לצורכי חיים בסיסיים אינו מאפשר להם לרכוש השכלה או מקצוע (סטרבצ'ינקי כאהן, 2006; Courtney, 2006).

חשוב להבין שמרכזי הצעירים אינם מרכזים טיפוליים ואין באפשרותם לטפל בצעירים בסיכון הנמצאים בקצה הרצף, קרי צעירים הזקוקים לטיפול גורמי הרווחה. עם זאת, למרכזי הצעירים יש תפקיד חשוב בשילובם של צעירים בסיכון בדרגות שונות, בפעילויות השונות בכלל ובפעילויות המעורבות החברתית בפרט.

בתופעת הסיכון והניתוק של צעירים ממעגל הפעילויות וההתנהגויות הנורמטיביות של בני גילם, חוברים ומשתלבים גורמים קבועים וסטטיים המשפיעים על הצעיר, ועליהם לכאורה כמעט אין לו שליטה. מדובר בגורמים דמוגרפיים וסוציו-אקונומיים בסיסיים הקשורים בצעיר ובאישיותו, במשפחתו ובסביבתו. לצד גורמים אלה קיימים גורמי השתנות נוספים העשויים לשנותם או לבטלם כליל. גורמים אלה, שכוננו "גורמי מיוגון", עשויים להוות מאזן חיובי ולהפוך את "גורמי הסיכון" על פניהם ולאפשר לצעיר לתפקד בצורה אפקטיבית נורמטיבית לגבי עצמו ולגבי סביבתו. מרכזי הצעירים הם גורם משמעותי שיכול לחולל את השינוי עבור אוכלוסייה זו.²

<http://hamagen.org/articleperspective.html>.2

כשאנו פועלים עם צעירים בסיכון ועם אוכלוסיות חלשות יותר אנו תמיד צריכים להיזכר בדברי חז"ל: "היזהרו בבני עניים כי מהם תצא תורה". משמעות אמירה זו של חז"ל חורגת בהרבה מעבר לכך שעוני אינו מגבלה להצלחה בלימודים. אמירה זו טומנת בחובה את האפשרות שעוני עשוי להיות גם מנוף להצלחה בחיים כדי לצאת ממעגל ה"עוני". במפגש היומיומי שלנו עם הצעירים בסיכון, לא מעטים הם המקרים שבהם אנו נתקלים בצעירים מאותן משפחות וסביבות שנמצאים במסלולי חיים שונים ואף הפוכים מבחינת מעמד חברתי, מעמד כלכלי, הצלחה והישגים אישיים.

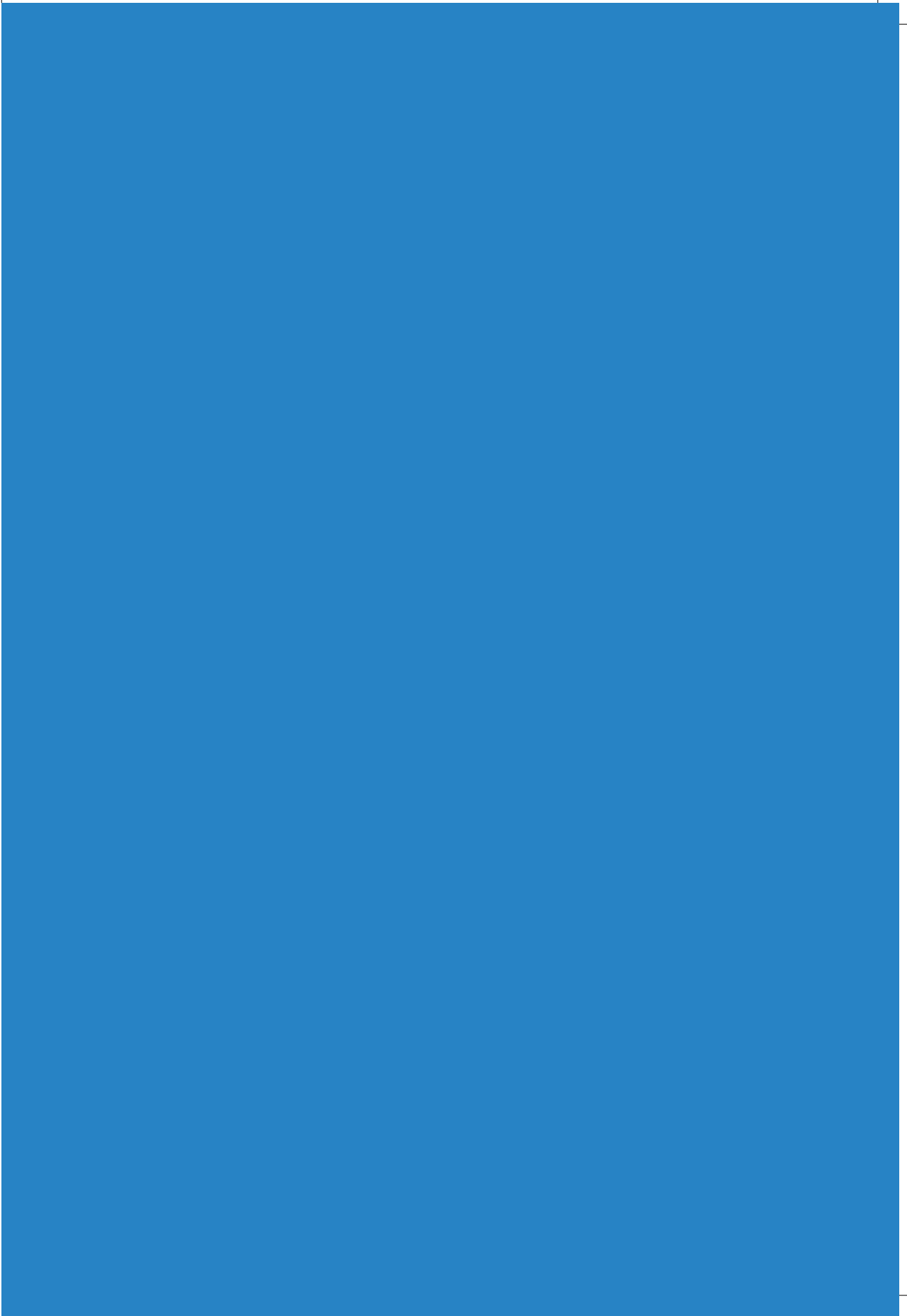
מרכזי הצעירים מפעילים תכניות שונות לחיבור אוכלוסייה זו ולקידום אוכלוסייה זו:

- שירות אזרחי לאומי לצעירים בסיכון (בשיתוף עם "בת עמי")
- תכנית הבוגרות של המנטורינג לנערות (מייסודה של אוניברסיטת תל אביב)
- תכנית זינוק לצעירות
- פעילויות ייחודיות לקבוצות אוכלוסייה מוגדרות
- פעילויות מקומיות בשיתוף עם אגפי העירייה הרלוונטיים

נוסף על תכניות אלו חשוב לשים דגש על חיבור אוכלוסייה זו לפעילות הרגילה במרכזי הצעירים. חיבורם לקבוצות המנהיגות, לקהילות הצעירים ולמגוון התכניות חשוב הן לאינטגרציה והן לגיוון הפעילות. חשוב לזכור כי בפעילות עם אוכלוסייה זו יש צורך לפעול בצורה של reaching out. זוהי אוכלוסייה שלא תגיע בכוחות עצמה למרכז הצעירים, ופעמים רבות צריך לפנות אליהם בצורה יזומה.

תהליך הכשרת הלבבות לקשר נכון עם אוכלוסייה זו הוא דו צדדי: יש צורך בעבודה עם הצעירים עצמם כדי ליצור אצלם תחושת ביטחון ואמון שתאפשר להם להגיע לצורך שירותים במרכז מצד אחד גיסא, ויש לקיים עבודת הכנה מקבילה עם בעלי התפקידים במרכז, שילמדו ויבינו את הרקע שממנו מגיעים צעירים אלה ואת הקשיים העומדים בפניהם. בדרך כלל נציגי הארגונים המפעילים תכניות למען אוכלוסייה זו יסמכו לתווך בינם לבין צוות המרכז ולסייע ב"ריכוך" המפגש לשני הצדדים.

אפשר להיעזר בעמותות ייעודיות לפעילות עם אוכלוסייה זו, כגון: בת עמי, עמותת 'גוונים' ושירותי הרווחה. מדובר בעמותות מקצועיות שיכולות לתת הכוונה למרכזי הצעירים בעבודה עם אוכלוסייה זו.



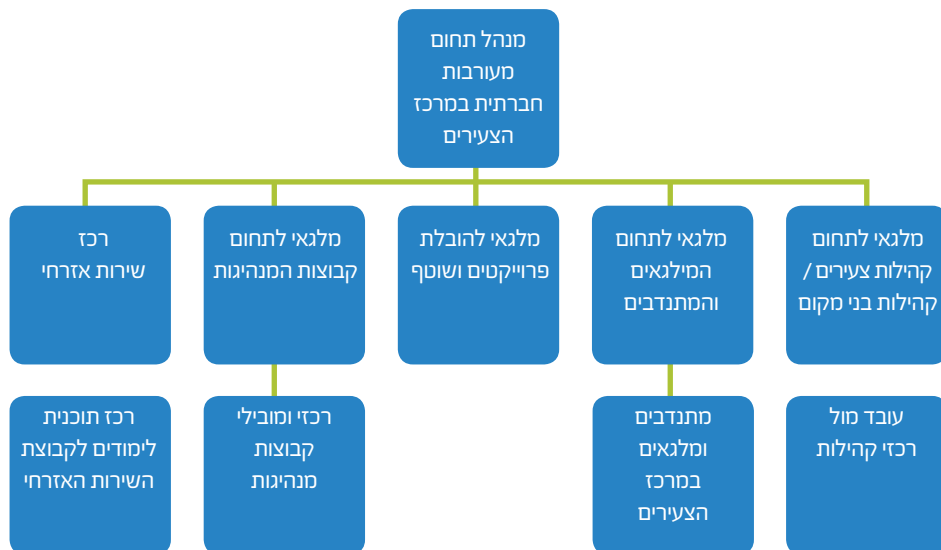
פרק 2: עקרונות הפעולה של תחום המעורבות החברתית במרכז הצעירים

2.1 הקמת צוות מעורבות חברתית במרכז הצעירים

תפקידו העיקרי של רכז המעורבות החברתית במרכז הצעירים הוא להוביל שינויים משמעותיים בתחום זה ביישוב שבו הוא פועל. מרבית מרכזי הצעירים פונים לאוכלוסייה של עשרות אלפי צעירים. ברור לכול שרכז אחד, גם אם יהיה במשרה מלאה, לא יכול להתמודד ביעילות עם כמות כזאת של צעירים. כדי שהרכז יוכל לבצע את תפקידיו, כפי שמתוארים בהמשך, על הצד הטוב ביותר, דרוש להקים צוות מעורבות חברתית במרכז הצעירים. צוות זה יכול וצריך להיות מורכב ממלגאים רציניים המקבלים מלגה מורחבת. המטרה היא שרכז המעורבות החברתית ינהל צוות של כמה מלגאים, כשכל מלגאי אחראי למיזם מסוים או לתחום מסוים.

לצורך זה אפשר להיעזר במלגאים שקיבלו מלגה מורחבת בלבד:

- מלגאי מפעל הפיס
- מלגאי קרן רווה רביד, קרן איסוף, קרן קציר, קרן רוטשילד וקרן גרוס
- מלגאי עירייה במקרה כזה אפשר לאחד כמה מלגות כדי ליצור מלגה אחת גדולה ומשמעותית.



תרשים מבנה צוות מעורבות חברתית במרכז הצעירים

3. זוהי הצעה כללית למבנה. אפשר להתאימו לכל מרכז במידת הצורך.

2.2 פירוט התפקידים ותחומי האחריות

מלגאי לתחום קהילות צעירים וקהילות בני מקום

מלגאי זה יהווה אינטגרטור ויחבר בין קהילות הצעירים השונות הפרוסות ביישוב ובין מרכז הצעירים. המלגאי יפעל בהנחייתו של רכז המעורבות החברתית ויקבל הכשרה מיוחדת לעניין זה. המלגאי יהיה אחראי לדברים האלה:

- מיפוי הקהילות הקיימות ביישוב.
- חיבור הקהילות למרכז הצעירים על ידי איתור צרכים הן של הקהילות והן של מרכז הצעירים. המטרה היא לבדוק איזה מענה הקהילות יכולות לקבל על ידי מרכז הצעירים.
- שמירה על קשר רצוף עם רכזי הקהילות השונות.
- הפקת אירועים משותפים למרכז הצעירים והקהילות.

מלגאי לתחום קבוצות המנהיגות

מלגאי זה ירכז את עבודת קבוצות המנהיגות, יפעל לחיבור ולרישות בין הקבוצות השונות ביישוב ובמרכז הצעירים ויהיה הקשר של הקבוצה למרכז הצעירים. המלגאי יהיה אחראי לדברים האלה:

- מיפוי קבוצות המנהיגות הצעירות הקיימות ביישוב/בעיר.
- רישות קבוצות המנהיגות הפועלות ביישוב/בעיר.
- חיבור קבוצות המנהיגות, הפועלות ביישוב, למרכז הצעירים.
- שמירה על קשר רצוף עם מובילי קבוצות המנהיגות ומעקב אחר השלב שבו מצויה הקבוצה ומתן המלצות לרכז המ"ח ומנהל המרכז למענים אפשריים לצורכי הקבוצה בשלבי פעילותה השונים
- הפקת אירועים משותפים למרכז הצעירים וקבוצות המנהיגות.
- גיוס צעירים לקבוצות המנהיגות הקיימות ולקבוצות מנהיגות חדשות.

מלגאי לתחום המתנדבים והמלגאים במרכז הצעירים

מלגאי זה יהיה אחראי וירכז את כל נושא המתנדבים והמלגאים במרכז הצעירים. תפקידיו יהיו:

- יצירת מאגר מידע עדכני של כלל המתנדבים והמלגאים במרכז הצעירים.
- חיבור מתנדבים לעמותות ומקומות התנדבות ביישוב תוך הבנת הצרכים של מקומות ההתנדבות ועמידה בקשר עם אנשי קשר קבועים שם. המלגאי צריך לפעול באופן דו-סטרי, הן מול המלגאים והן מול מקומות ההשמה.
- מעקב ובקרה על המתנדבים והמלגאים
- עזרה בהפקת אירוע שנתי למתנדבים ולמלגאים

מלגאי להובלת מיזמים מיוחדים ועבודה שוטפת

מלגאי זה יהיה העוזר הקרוב של מנהל תחום מעורבות חברתית במרכז הצעירים. המלגאי יהיה מעורב במיזמים מיוחדים של תחום המעורבות החברתית ויעזור למנהל תחום המעורבות החברתית במרכז הצעירים בעבודה השוטפת על פי הצורך.

תחומי אחריות של מנהל תחום המעורבות החברתית במרכז הצעירים

- ייעוץ אישי, הנחיה והדרכה (פרטני)
- פיתוח מענים לקבוצות של צעירים
- מיצוב תחום המעורבות החברתית בזירה העירונית

- ניהול מידע, מעקב ובקרה
- ניהול שותפויות ברמה העירונית בכל הקשור למעורבות חברתית וגיבוש מדיניות המרכז בנושא, ולייעץ בעניין זה למנהל המרכז לגבי החלטות משמעותיות שעליו לקבל בעניין (הקצאת משאבים, מבנה ארגוני, התנהלות מול גורמים חיצוניים).

תפקידי מנהל תחום המעורבות החברתית במרכז הצעירים

- גיבוש מדיניות, ייעוץ למנהל המרכז בקבלת החלטות הקשורות לתחום וכן בניית תכנית העבודה הכוללת של התחום
- ייעוץ והכוונה אישיים לצעירים
- הנגשה של מידע רלוונטי בתחומי המעורבות החברתית והמנהיגות
- תכנון, בנייה והובלה של מיזמים יישוביים בתחום המנהיגות והמעורבות החברתית
- פרסום ושיווק של פעולות המרכז ומיזמים לצעירים
- הצבת נושא המעורבות החברתית והמנהיגות הצעירה בראש סדר העדיפויות העירוני
- שימור קשר, פיתוח והרחבת השותפים והשותפויות למען צעירים בתחום המעורבות החברתית
- הקמת פורום צעירים וקבוצות מנהיגות עם הגורמים המעורבים והרלוונטיים ביישוב
- בקרה, מעקב ודיווח רבעוני ושנתי ברמה היישובית על תחום המעורבות החברתית
- הפעלת מערך מעקב אישי על מקבלי השירות בתחום
- הפעלת קבוצות להובלת שינוי חברתי ויזמות חברתית של צעירים
- הפעלת מתנדבים ומלגאים

דרישות וכישורים לתפקיד מנהל תחום מעורבות חברתית במרכז הצעירים

- השכלה אקדמית בתחום מדעי החברה / ההתנהגות (תואר שני יתרון)
- ניסיון בריכוז או בניהול של מיזמים חברתיים
- היכרות עם קהל היעד
- אוריינטציה חברתית מובהקת
- ניסיון במתן ייעוץ יתרון משמעותי
- ראייה מערכתית
- היכרות עם השירותים ביישוב / באזור
- גישה קהילתית
- יחסי אנוש טובים
- יכול לשמש מודל לחיקוי
- נכונות לעבודה בשעות לא שגרתיות
- בעל יכולת ארגונית גבוהה
- יכולת תיאום, ייזום וחניכה (case manager)
- כושר ביטוי בעל פה ובכתב, תקשורת בין-אישית גבוהה ותודעת שירות
- גמישות מחשבתית ויצירתיות
- יכולת עבודה בסביבה ממוחשבת
- יכולות ניהוליות של מיזמים והובלת אנשים
- יכולת לפתח תפיסה מקצועית של התחום, יחד עם הצוות והשותפים
- יכולת לרתום אנשים לדרך
- יכולת לקדם תחומים רבים במקביל

- יכולת עבודה בקצב מהיר ומול דרישות משתנות
- פיתוח הכשרה והדרכה בתחום מעורבות חברתית של צעירים
- יכולת ניהול קונפליקטים בסביבות מורכבות
- יכולת ייצוג התחום בוועדות היגוי ובפורומים שונים
- יכולת פעולה בתנאי עמימות
- היכרות עם ארגוני המגזר השלישי בתחום הצעירים והמעורבות החברתית
- אמונה בכך שאפשר לחולל שינוי חברתי בישראל

פרק 3: קידום צעירים וחיזוק הפריפריה באמצעות מנהיגות ומעורבות חברתית - מבט מחקרי

3.1 סקירת ספרות על הנעשה בעולם⁴

העצמה, מנהיגות ומעורבות חברתית

נושא ההשתלבות החברתית והפוליטית של צעירים מקבל חשיבות רבה במדינות רבות בעולם. ההשתייכות לארגון חברתי, נקיטת יוזמות צעירים, הובלת מיזמים קהילתיים וכד', נתפסים כבעלי תרומה משמעותית.

תרומה זו מתבטאת בראש ובראשונה ברמת הפרט: המעורבות החברתית מקדמת את הטמעתם של הצעירים ברשתות החברתיות, מעניקה להם מסגרת להשתייכות ובכך מאפשרת להם לקבל תמיכה וגיבוי מהחברה. כמו כן, החברות בתנועות חברתיות מעצימה את הצעירים, מפתחת יכולות חשובות כגון מנהיגות והובלת קבוצות, פותחת אותם להתנסויות ולחוויות חדשות, ובכך מסייעת להם לגבש עמדות והשקפות עולם כחלק מהגדרת זהותם העצמית (IARD, 2001). כמו כן, זו פעילות מפתח לצורך פיתוח אזרחות טובה.

ברמה הציבורית לפעילויות אלו תרומה משמעותית לליכוד הקהילה, כמו גם ליצירת תרבות פוליטית וחברתית שונה וטובה יותר. תמיכה בהתארגנויות אלו נתפסת ככלי חשוב ליצירת סביבה שוויונית שתסייע להגשמת הפוטנציאל האזרחי, החברתי, התרבותי, הכלכלי והפוליטי של צעירים.

לפיכך, במרבית מדינות אירופה אפשר למצוא תמיכה ומימון ציבוריים של אגודות ותנועות צעירים. בפורטוגל וביוון, ההבניה של "חברה אזרחית" כלומר, של ארגוני צעירים וארגונים בלתי ממשלתיים ככלל היא יעד מרכזי. בארצות אלו צעירים רבים חברים בארגונים שונים, והרשויות תומכות בכך באופן אקטיבי. גם בארצות סקנדינביה שיעור גבוה של צעירים חברים בלפחות ארגון או אגודה חברתית אחת. אחת הסיבות לכך היא שארגונים אלה משולבים ומקובעים היטב במערכת הרווחה ובהתארגנות המוסדית של החברה. באוסטריה ובדנמרק, למשל, כמעט אי-אפשר שלא להצטרף לאגודה כלשהי, זאת משום שכל פעילות כמעט (רכיבה, שחייה, השתתפות במחנות קיץ וכו') דורשת חברות בארגון.

ממחקרים עולה כי בארצות שבהן החברות באגודות היא תופעה רווחת, הצעירים גם אווזים בדעות פוליטיות מגובשות יותר, יש להם אמון רב יותר בפרלמנט הלאומי, אמונה רבה יותר בשוויון זכויות וסובלנות גבוהה יותר כלפי קבוצות מיעוטים (IARD, 2001).

כיום הדגש המרכזי באירופה מושם על הגברת ההשתתפות של צעירים במיוחד בחיים הפוליטיים (הצבעה בבחירות, חברות במפלגות/ארגונים פוליטיים וייצוג בתהליכי קבלת החלטות). העדר ההשתתפות של צעירים בפן זה חשוב של החברה נתפס כסכנה לעתידה של הדמוקרטיה הייצוגית. לפיכך, במדינות רבות אפשר למצוא יוזמות מעניינות רבות, המכוונות לערב את הצעירים בפוליטיקה, כגון השפעה דרך האינטרנט, טלה-דמוקרטיה, פרלמנט צעירים מקומי ועוד.

אפשרות נוספת למעורבות חברתית היא השתתפות בתכניות התנדבות ותרומה למען הקהילה. לטענת אלמוג (2003), מעורבות בחיי הקהילה תוך הגשת סיוע לזולת, מחזקת את תהליך המעבר לבגרות,

4. סקירת הספרות לקוחה מתוך מחקרו של מרטינס הופמן שנערך עבור ג'וינט ישראל.

מעצימה את הצעירים ומעניקה להם תחושת ערך עצמי וסיפוק. לטענה זו נמצאו גם עדויות אמפיריות: ממחקר שבחן את השפעתן של תכניות התנדבותיות על תלמידים בארצות הברית (Furco, 2002) עולה כי התכניות הגבירו את תחושת המסוגלות העצמית, סייעו לצעירים להכיר את כישוריהם וחשפו אותם בפני תחומי עניין חדשים. פישר (1999) אף היא גילתה, כי בני נוער מתנדבים חשים יותר תחושות של העצמה, שייכות ומעורבות בקהילה מאשר בני נוער שאינם מתנדבים. בשל שפע התכניות בנושא נסקור להלן כמה דוגמאות בולטות של תכניות וארגונים העוסקים ביצירת קהילת צעירים, בפיתוח מנהיגות, בהעצמה ובמעורבות חברתית.

Global Youth Action Network

ארגון זה הוא ארגון ללא מטרת רווח שהוקם ב-1996 בניו יורק. כיום קיימים סניפים גם בצרפת, דרום אפריקה, ברזיל, לבנון, הפיליפינים ועוד. הארגון כולל רשת של מעל 1,000 ארגונים ב-190 ארצות ברחבי העולם, שמטרתם לאפשר לצעירים לשפר את העולם, תוך שיתופם בקבלת החלטות. הארגון מנסה ליצור רשת של ארגוני נוער וצעירים בעולם, כדי שיוכלו לפעול יחד ולספק לצעירים כלים להשתתפות פעילה וחיונית. במסגרת פעילותו יוזם הארגון ברחבי העולם תכניות שונות, תחרויות, ימי עיון, כנסים וכד' (מתוך אתר הארגון).

"השכלת עמיתים" (Peer Education)

בתכנית זו צעירים משוחחים עם צעירים אחרים על נושא מסוים הקרוב ללבם. תהליך זה מהווה חלופה לדרכים מסורתיות יותר של הפצת מידע בקרב צעירים, ומהווה אמצעי משלים למוסדות פורמליים של ייעוץ והנחיה לצעירים. בדנמרק הוכחה שיטה זו כיעילה ביותר לצורך יצירת דיאלוג ומסירת מידע (IARD, 2001).

The Glocal Forum's Glocal Youth Parliament (GYP)

ה-Glocal Forum הוא ארגון המאגד כמאה ערים בחמש יבשות. הרציונל בבסיס פעילותו היה כי ראשי ערים הם הפוליטיקאים של העתיד ושינוי צריך להתחיל בהם. במסגרת פעילות הפורום ובשיתוף עם הבנק העולמי, הוקם בשנת 2002 פרלמנט צעירים, העוסק בנוער ובצעירים עד גיל 24. פעילות הפרלמנט כוללת פיתוח מנהיגות צעירה ומעורבות חברתית, כשאחת המטרות היא להשכין שלום מקומי ועולמי. הפעילות נעשית באמצעות חינוך והדרכה של הצעירים המשתתפים בפרלמנט, בנושאים כגון: תכנון אסטרטגי, תקשורת ופיתוח תכניות (מתוך אתר התכנית).

European Youth Forum

פורום הנוער האירופאי נועד לעודד צעירים להיות שותפים פעילים בעיצוב החברה שבה הם חיים. כמו כן, הפורום שם לו למטרה להגן על האינטרסים של הנוער והצעירים ברחבי אירופה, תוך העלאת מודעות בקרב הממשלות לנושא זה. גם פורום זה מאגד בתוכו גופים מארצות שונות באירופה, הפועלים יחדיו להעצמת כוחם של צעירים. הפורום יוזם פעילויות כגון ימים מיוחדים להעלאת מודעות, דיונים על נוער וצעירים בפרלמנט האירופאי ועוד.

Youth for Europe

האתר הנ"ל מאפשר לצעירים שיוזמים מיזמים שונים למצוא פרטנרים בתחום שלהם. מטרת מאגר המידע הזה היא חילופים בין-תרבותיים של נוער וצעירים. האתר הוקם במסגרת תכנית אירופאית בשם Youth 2000 2006. האתר מאפשר כניסה לפורום, העלאת מיזם עצמאי והצטרפות למיזמים קיימים.

National Youth Week (NYW) Australia

מדי שנה, הממשל המרכזי והמדינות המרכיבות את אוסטרליה מפיקים תכנית בת שבוע המיועדת לצעירים בגילאי 12 - 25. במסגרת התכנית נערכות מגוון פעילויות כגון: פעילויות ספורט, מסיבות ריקודים, מיזמים קהילתיים, ועידות ודיונים, תערוכות, פסטיבלים והופעות חיות. מטרת התכנית לספק לצעירים במה להשמיע את קולם בנושאים המעניינים אותם, לחשוף כישרונות צעירים, לערוך היכרות בין צעירים, לשתף ברעיונות ועוד. בסך הכול משתתפים בפעילויות כ-600,000 צעירים (מתוך אתר התכנית).

YOU CAN (Canada)

זהו ארגון התנדבותי הפועל ברחבי קנדה ומתופעל על ידי צעירים ונוער. מטרת הפעילות, המיועדת לצעירים בני 12 - 25, לעודד צעירים לפתור מחלוקות וסכסוכים בדרכי שלום ולבנות חברה החיה עם עצמה בשלום, דרך הצעירים שבה. הארגון מארגן פעילויות, כגון סמינרים והדרכות לפתרון מחלוקות וקונפליקטים, מפתח תכניות לנוער (המיושמות אחר כך בבתי ספר) לקבלת אחריות ולפתרון בעיות, עורך מחנות קיץ וסדנאות להכשרת מדריכים צעירים ועוד (מתוך אתר הארגון).

3.2 פילוח צרכים לפי חתך גילאים⁵

בישראל, כאמור, הקטגוריה "צעירים" מתייחסת לטווח הגילאים 18 - 30. מטבע הדברים תקופה ארוכה זו כוללת תת-שלבים, שכל אחד מהם מאופיין באתגרים השונים מאלה שלפניו ושאחוריו. תהליך האינדיבידואליזציה של מהלך החיים, שתואר קודם לכן, מקשה על אבחנה מדויקת של תת-שלבים בתקופת הצעירות. קיימת חפיפה רבה בין שלבים שונים, ולעתים צעיר בן 30 ייתקל באותן התמודדויות האופייניות לצעיר בן 22. עם זאת, מבט כוללני על תקופת הצעירות מעלה כי יש שלושה שלבים עיקריים במהלך חייו של הצעיר הישראלי הנורמטיבי. כיוון שמרבית הצרכים כבר פורטו לעיל, נסתפק להלן באזכור בלבד:

תקופת הצבא (גילאי 18-21)

השירות הצבאי מציב את הצעיר הישראלי בפני עולם חדש השונה לחלוטין מזה המוכר לו. המסגרת החופשית-יחסית של בית הספר התיכון מתחלפת ב"כור ההיתוך" הצבאי, המחייב שינוי רדיקלי של דפוסי החשיבה וההתנהגות. צעירים רבים מתקשים להתמודד עם מעבר זה וחווים קשיי הסתגלות שונים. כיוון שצעירים אלה לרוב זוכים למענה, בין שבמסגרת הצבאית ובין שבמסגרות וולונטריות אחרות, מרכזי הצעירים אינם פונים לאוכלוסייה זו וממקדים את מאמציהם מרגע השחרור ואילך. לפיכך בחרנו שלא להרחיב במסגרת הסקירה בנוגע לקבוצה זו.

מהשחרור עד אמצע שנות ה-20 (גילאי 21-26)

לאחר שהות ארוכה במערכת הצבאית האינטנסיבית, הצעירים נדרשים לשוב ולהיקלט בחיי החברה האזרחית, אולם במעמד שונה מזה שהיו בו טרם הכניסה לצבא. מעמד של אדם בוגר, עצמאי ואחראי למעשיו, הנדרש לפלס לעצמו נתיב משלו. שוב, מדובר במעבר חד מסטטוס אחד לאחר, בלי שתהיה היכרות מוקדמת עם הסטטוס החדש שתקל על תהליך המעבר.

להלן הצרכים העיקריים של צעירים בגילאים אלה:

- גיבוש הזהות התעסוקתית וקבלת החלטות בתחום התעסוקה וההשכלה: הכוון תעסוקתי-לימודי,

5. מתוך מחקרו של מרטינס הופמן שנערך עבור ג'וינט ישראל.

- מיפוי יכולות וכישורים, הכרת האפשרויות העומדות בפניהם וכו'
- רכישת השכלה גבוהה, הכשרה מקצועית או השתלבות בתעסוקה
- שכירת דירה ומגורים עצמאיים

מאמצע שנות ה-20 ואילך (מגיל 27)

שלב זה בחיים הוא תלוי הישג יותר מאשר תלוי גיל. כלומר, השלב השלישי בתקופת הצעירות מתרחש לאחר שהפרט כבר בחר לו את דרכו בחיים והחליט על נתיב מקצועי ועל שאיפותיו העתידיות. הוא לומד או עובד בתחום מסוים, לא כהחלטה זמנית, אלא כאבן דרך לקראת מטרה מגובשת. תהליך זה עשוי להתרחש בגיל 24 וגם בגיל 34. עם זאת, להתרשמותנו, מרבית הצעירים מצליחים לגבש כיוון לעתיד לקראת שנות ה-20 המאוחרות שלהם, ומתחילים להתכונן למשימותיהם הבאות: יצירת זוגיות ארוכת טווח, נישואין והקמת משפחה. בשלב זה הצעירים מתמודדים עם כמה אתגרים, כדלהלן:

זוגיות

הצורך בהשתייכות חברתית רלוונטי לכל הגילאים, אולם הוא הופך למהותי יותר בשלב זה, שבו הצעירים שואפים לכונן קשר ארוך טווח עם אופק לחיים משותפים. הבדידות האופיינית לתקופת הצעירות מקשה על מציאת בן זוג, ובכך היא הופכת לחריפה וכואבת יותר. אחרים מגלים לפתע בשלב זה כי הם מתקשים לבסס מערכת יחסים ארוכת טווח, הכוללת מחויבות לעתיד. קושי זה עשוי לנבוע ממגוון סיבות, כגון: תהליך גיבוש זהות שלא הושלם היטב, בעיות באינטימיות ודפוסי תקשורת בלתי אדפטיביים (קציר, 2005; Cole & Cole, 2001).

רכישת דירת קבע

עם ההחלטה למסד את הקשר הזוגי, מקימים הצעירים את ביתם העצמאי הראשון. אמנם צעירים רבים מתגוררים עם בני זוגם עוד בטרם הנישואין, אולם לרוב מדובר במגורים זמניים, בשכירות, ותוך קבלת עזרה משמעותית מההורים. לרגל הנישואין צעירים רבים מעוניינים לרכוש לעצמם דירת קבע אך נתקלים בכמה קשיים:

- **חוסר התמצאות בנכסי עולם המשכנתאות, הלוואות וההטבות השונות.** עלותה הגבוהה של דירה בישראל אינה מאפשרת לרוב המכריע של האוכלוסייה לרכוש דירה מכספי חסכונות. מרבית הרוכשים, ובכללם הרוכשים הצעירים, נאלצים ליטול על כתפיהם הלוואות של מאות אלפי שקלים, ולשאת בהתחייבות כבדת משקל לאורך עשרות שנים. אין ספק, כי בחירת מסלול משכנתא היא החלטה רבת משמעות. דא עקא, בימינו, עקב התחרות הרבה בין הבנקים ומגוון המסלולים המוצעים, נדמה כי נדרשת השכלה של כלכלן כדי לפצח את ההבדלים בין האפשרויות השונות. מרבית הצעירים אינם בעלי השכלה פיננסית שתאפשר להם לבחור מסלול מתאים. כמו כן, מלבד המשכנתא יש אפשרויות מימון נוספות, כמו גם הנחות והקלות משמעותיות במסלולי הלוואות לזכאים. חוסר ההתמצאות אינו מאפשר לצעירים ליהנות מהקלות אלו ועלול לגרום להם לבחור במסלולים פיננסיים יקרים (מבחינת עלויות הריבית) ובלתי אופטימליים.
- **קושי לאמוד את יכולת ההחזר.** חישוב יכולת ההחזר הוא מורכב, שכן על הצעיר להביא בחשבון התפתחויות ארוכות טווח במצבו המשפחתי והפיננסי. חלק מהצעירים אינם מצליחים לשער נכונה את יכולת ההחזר שלהם לאורך זמן, או שהם מעניקים דגש רב לטווח מצומצם של שיקולים, שאינו משקף נכונה את המצב בשטח.
- **חוסר מודעות לשיקולים ולמהלכים שיש לבצע בעת רכישת דירה.** בניגוד לשכירת דירה, שהיא

מהלך פשוט יחסית, רכישת דירת קבע היא למעשה העסקה הגדולה ביותר שאדם מן היישוב עושה במשך חייו. מדובר בהשקעת מאות אלפי דולרים עבור נכס, העשוי להתגלות כאכזבה גדולה אם לא בוצעו הצעדים הנדרשים טרם הרכישה. שוק הדיור, למרבה הצער, רווי נוכלויות ומעשי מרמה, כמו גם ביורוקרטיה ענפה וחוזים מסועפים, העלולים להפיל בפח רוכשים תמימים. בנושא זה יש ספרות ענפה (כתובה ומקוונת) המפרטת את כלליה של רכישה נבונה, אך זו אינה תמיד נגישה ונוטים לזלזל בחשיבותה. עדות עגומה לכך היא פרשת חברת "חפציבה", שהתמוטטה לאחרונה. רוכשים שדאגו לבטח את עצמם בצורות שונות, הצליחו ברוב המקרים להימלט מהפרשה ללא פגע. לעומתם, רוכשים, ברובם זוגות צעירים, שלא היו מודעים לכללים הבסיסיים של "עשה" ו"לא תעשה" בעת קניית דירה, מצאו את עצמם מסובכים בחובות של אלפי דולרים וללא קורת גג.

ילודה

לרוב, מיסוד הזוגיות צופן בחובו משאלה ליצור את הדור הבא. יש המכניסים את עצמם לעול המשפחה והילדים ללא הכנה מספקת. אחרים, לעומת זאת, נמנעים או חוששים ממהלך זה, מתוך האמונה כי אי-אפשר לשלב הורות עם פיתוח קריירה. נשים צעירות מתמודדות ביתר שאת עם התלבטות זו, כשמצד אחד ההורות מסכנת את עתידן המקצועי ומצד שני, התקדמות השעון הביולוגי מצמצמת את סיכוייהן להביא ילדים בעתיד. כמו כן, העלויות הגבוהות הכרוכות בגידול ילדים מרתיעות צעירים רבים, החוששים מפני הידרדרות מצבם הכלכלי.

לדחיית הילודה השלכות בעייתיות ביותר. נשים הדוחות את הולדת ילדן הראשון לאמצע שנות ה-30, נקלעות לעתים לקשיים בפריון ונמצאות בסיכון גבוה להוליד ילדים בעלי מומים, עקב הזדקנות מערכת הרבייה. אלו הבוחרות להרות בגיל מוקדם יותר, לעתים נאלצות לוותר על חלומותיהן המקצועיים. בסקר שנערך בהזמנת נעמת ופורסם לאחרונה, אמרו 72 אחוז מהמשיבות כי מבחינתן הפיכתן לאימהות הרסה להן את הקריירה (מתוך אתר "ידיעות אחרונות", 5.3.2003; פירסון, 2002).

מעבר לתסכול ולעוגמת הנפש, מדובר באי-שוויון באחת מזכויות האדם הבסיסיות ביותר. למרבה הצער, הזכות להביא ילדים לעולם הפכה למעין מוצר מותרות, שכבר לא נמצא בהישג ידו של כל אחד. נראה כי מדיניות כלכלית המטפחת אימהות צעירה, יוזמות סיוע מצד המגזר השלישי, כמו גם מתן מידע והכוונה לאופציות הסיוע הקיימות, עשויים להשאיר נשים רבות במעגל התעסוקה ולאפשר להן בו-זמנית להגשים את חלום ההורות.

הורות

בשנים עברו היה התא המשפחתי גדול יחסית וכלל טווח רחב של גילאים, כך שאנשים בני 18+ היו מעורבים ישירות בגידול אחים צעירים בגילאים שונים. גם הקשרים עם המשפחה המורחבת ועם הקהילה היו הדוקים יותר, באופן שיצר בפניהם מגוון הזדמנויות להתנסות בגידול ילדים עוד לפני הבאת ילדם הראשון. נוסף על כך, המשפחה, שהתגוררה לרוב בקרבת מקום, סיפקה להורים הצעירים שלל עצות, הדרכה וסיוע צמוד.

עם התרופפות הקשרים המשפחתיים והקטנת שיעורי הילודה, נוצר מצב בעייתי שבו הורים מביאים לעולם את ילדם הראשון ואינם יודעים כיצד לטפל בו, עקב העדר כל התנסות קודמת. הוריהם מבוגרים מכדי לזכור ועצותיהם כבר אינן מתאימות להתפתחות המואצת של ההורות המודרנית. כמו כן, צעירים רבים כבר אינם מתגוררים סמוך להוריהם, והם נאלצים להתמודד עם משימת ההורות בעיר זרה, ללא מכרים לשאוב מהם מידע וסיוע.

שוב, גם בתחום ההורות אפשר למצוא ספרות ענפה ומגוון רחב של אנשי ייעוץ וארגונים וולונטריים או עסקיים המספקים הנחיה והדרכה. אולם החומר הוא עצום ולעתים קרובות סותר, והצעירים מתקשים

למצוא מקור מהימן שאפשר להישען עליו. כמו כן, חלק מנותני השירותים גובים תשלום רב עבור מתן הייעוץ, ולפיכך אינם נגישים לכלל האוכלוסייה. למעשה, מסיבה זו נוצרו תחנות טיפת החלב בהפעלת משרד הבריאות, האמורות לספק להורים מתחילים מידע מהימן וזול בכל הנוגע להתפתחותו התקינה של ילדיהם. אולם העומס הרב בתחנות (כפי שיפורט בהמשך) אינו מאפשר מתן מענה מעמיק ללבטיה של אם חדשה. כמו כן, תחנות טיפת חלב עוסקות בעיקר בהיבטים של בריאות וטיפול בסיסי, אך ממעטות לספק ייעוץ בתחומים חינוכיים ופסיכולוגיים.

פרק 4: ניהול הידע בתחום המעורבות החברתית ושימורו

4.1 רקע

תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים הוא תחום עתיר ידע שליבת העשייה שלו מושתתת על ידע מקצועי ומעשי כאחד. רכזי המעורבות החברתית מפעילים מתנדבים רבים ומלגאים רבים לפרק זמן ממושך. חלק מהמלגאים ומהמתנדבים הם אלה שבפועל מנהלים ומפתחים את הידע בתחומים השונים. כיצד אנו שומרים את הידע הזה? כיצד אנו מבטיחים שהידע לא ייעלם עם עזיבתם של המתנדבים והמלגאים?⁶

ניהול ידע הוא תפיסה ניהולית שמטרתה לסייע במיצוי משאבי הידע הגלויים והסמויים של ארגון כלשהו. חלק זה נועד לסייע לרכזי המעורבות החברתית להבין כיצד יש לנהל את הידע הארגוני והמקצועי של התחום, בזמן הנכון ובהקשר הנכון.

מרכזי הצעירים, הגם שאינם פועלים למטרות רווח, פועלים בשוק תחרותי מאוד הנלחם כל העת על משאבים ועל לקוחות מול ארגונים אחרים. יכולות שרירותיות של מרכז הצעירים תלויה ביכולתו לתת מענה לרצונות ולצרכים של בעלי עניין פנימיים וחיצוניים. בתוך שוק תחרותי זה ניהול הידע מהווה יתרון משמעותי.

ניהול הידע במרכזי הצעירים הופך להיות קריטי עבורם בעידן שבו משרדי הממשלה ותורמים רבים מתבססים על הנתונים של מרכזי הצעירים. ככל שהמידע והנתונים יהיו מהימנים יותר, כך כוחם של המרכזים יגדל.

4.2 יתרונות בניהול ידע

- חיסכון במשאבים מניעת כפל תהליכים, קיצור משכי הגעה למידע וכו'.
- הגברת השימוש במידע ובידע המקצועי והניהולי הקיים בעמותה.
- התמקצעות פנים-ארגונית שכלול תהליכי הלמידה של הארגון ושל בעלי התפקידים השונים.
- מיצוב הארגון כמוביל בתחום בו הוא פועל שימוש ופיתוח הידע המקצועי ככלי למיצוב הארגון כמוביל בתחומו בשוק.
- ניהול יעיל תהליכי קבלת החלטות מבוססים על ידע מהימן, עדכני וזמין.
- הגברת המחויבות של המתנדבים והעובדים המומחים בתחומם ("עובדי ידע") לארגון.
- חיזוק הקשר עם מקבלי השירותים והתורמים באמצעות הנגשת מידע והתכוננות לצורכיהם.

4.3 אתגרים

ניהול ידע נועד לסייע לארגון ולרכזים לקבל החלטות ולבצע את הפעילות המקצועית בהתבסס על מידע מושכל. האתגר המרכזי הוא למצות את הידע המאוחסן בראשיהם של האנשים ולהפכו לנכס של הארגון על ידי אכסונו באופן גלוי ונגיש.

ניהול הידע משלב ממדים תרבותיים לצד תהליכים מנגנוניים ניהוליים. אפשר לנהל ידע באמצעות כלים טכנולוגיים, כגון: אינטרנט, פורומים מקוונים, בלוגים, יומנים משותפים ומערכות מידע. נוסף על כך יש כלים שאינם מושתתים על טכנולוגיה, כגון: פורומים פרונטליים, תבניות, מסמכים, תהליכי הפקת לקחים, ניהול תהליכי כניסה וסיכום תפקיד. הבחירה הנכונה של הכלים הנכונים היא אתגר לא פשוט עבור הארגון.

6. פרק זה מבוסס על אורטל שמלץ ואחרים, "מדריך לניהול ידע בעמותה", שיתופים, מאי 2009.

4.3.1 גישות בניהול ידע

יש שתי גישות מרכזיות לניהול ידע, המבטאות את התפיסות ואת השיטות הרווחות בתחום:

1. **הגישה האמריקנית:** ידע נוצר בתהליכי תיעוד ועיבוד נתונים המתבצעים על ידי מערכות ממוחשבות. ארגונים הרוצים לנהל ידע נדרשים למערכות ממוחשבות המאפשרות תיעוד של נתונים ומידע ויכולת לבצע תהליכי עיבוד מידע באמצעות דוחות המציגים נתונים שונים. לדוגמה: מתוך בדיקה סטטיסטית של סוג התרומות המתקבלות בעמותה ומאפייני התורמים, אפשר לבנות פרופיל של תורמים המעוניינים במתן תרומה לסוג הפעילות שהעמותה מקיימת. פנייה לתורמים העונים לפרופיל זה תגדיל את סיכויי העמותה לקבל תרומה.
2. **הגישה היפנית:** ידע נוצר ומועבר אך ורק בין אנשים בתהליך מתמיד של אינטראקציה. על פי גישה זו, ארגון שרוצה לנהל ידע צריך לאפשר מפגשים בין אנשים במסגרת העבודה ולעודד שיח ופתיחות בין בעלי התפקידים השונים. המפגשים יכולים להיות פורמליים, כגון: פורומים ושיחות צוות, או בלתי פורמליים, כגון מפגשים חברתיים מחוץ ליום העבודה.

כל אחת מהגישות מביאה יתרונות ייחודיים למימוש ניהול הידע בארגון. בנייה נכונה של אסטרטגיית ניהול ידע משלבת את שתי הגישות על פי המאפייניים הייחודיים של הארגון מבחינה תרבותית, תקציבית וכו'. תהליך ניהול ידע יהיה יעיל רק אם תתפתח סביבה פנים-ארגונית שתאפשר לעובד להשפיע על ההחלטות וליישם את הידע בפועל.

4.3.2 עקרונות עבודה בניהול ידע

כדי ליצור יתרון מהידע הקיים בארגון ולבצע תהליך איכותי של ניהול ידע יש להקפיד לשמור על חמישה עקרונות:

1. **יעילות של תהליך ניהול הידע:** זיהוי מטרות ויכולות הליבה של הארגון ובחינת התחומים שבהם יסייע ניהול הידע באופן משמעותי בהשגת המטרות תהליכים שבהם הידע הוא המשאב המרכזי הנדרש לביצוע המשימות.
2. **רגישות לסביבה:** מימוש היכולת ומיצוי הידע בהתאמה לדרישות הסביבה הפנימית והחיצונית, איסוף ידע והתאמתו לסביבה. שימוש בידע הנצבר בקרב המתנדבים והעובדים של הארגון הנמצאים בשטח הקרובים לצרכים ולדרישות של קהל היעד, וכן ידע המתפתח בהנהלת הארגון. יש לבצע אינטגרציה של רכיבי הידע השונים ולהתאימם לאוכלוסיית היעד, התורמים, ועד מנהל, עובדים, מתנדבים וכו'.
3. **ניהול תהליכים:** ניהול הידע הוא הליך המשולב בתהליכי הליבה של הארגון ולא כהליך נפרד, בעיקר כשהמידע הוא המשאב העיקרי למימוש התהליכים (פיתוח תכניות, ייעוץ מקצועי, הכשרה וכו'). לפי עיקרון זה מתבצע מיפוי של תהליכי העבודה המרכזיים בארגון, זיהוי ערוצי זרימת המידע, זיהוי צמתים עתירי ידע מיידי וכו'. מיפוי תהליכים אלה וזיהויים מאפשרים טיוב של התהליך המקצועי עצמו וגם מסייעים בהתאמת כלים למימוש טוב יותר של התהליכים.
4. **ניהול משאבי הידע בארגון:** ניהול הידע הוא היכולת של הארגון ללכוד את הידע הקיים בראשם של בעלי התפקידים ולהפכו מידע סמוי שאינו מפורש ואינו מובנה לידע גלוי, מפורש ומובנה כנכס ארגוני ולא פרטי. תהליך זה מחייב את הארגון להגדיר מהו הידע שהוא רוצה לנהל, ללכוד, לתעד ולארגן באופן המאפשר לאחזר אותו, להשמיש אותו וליצור דיאלוג מקצועי בין בעלי התפקידים השונים שיהווה בסיס לפיתוח הידע וחוזר חלילה. ניהול משאבי הידע מתייחס לתהליך שיטתי הכולל איתור המידע והידע, לכידתם, שימורם, ארגונם והפצתם כך שישמשו בסיס לפיתוח ידע חדש ולשיתופו.



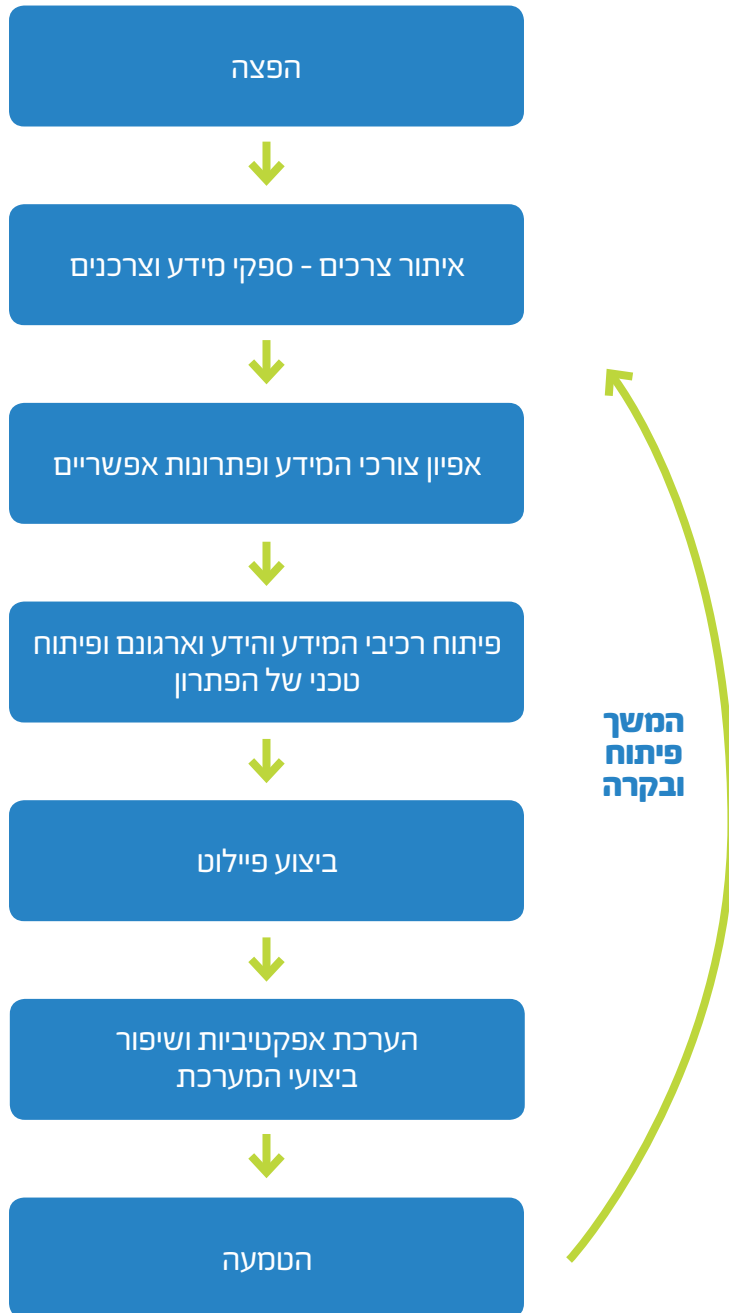
5. **התפתחות וחדשנות.** פיתוח מתמיד ובלתי פוסק של ידע אישי וארגוני, תהליך של שינוי מערכתי, ולא אוסף של חידושים. ארגון לומד ומתפתח הוא תנאי להשרדות ולהצלחה לאורך זמן, לאור המציאות התחרותית הקיימת היום בין ארגונים.

בבואנו לבנות אסטרטגיה לניהול ידע וכדי לאפשר תכנון וביצוע איכותי ויעיל שלו כחלק משאר התהליכים השגרתיים בארגון, יש להתייחס לארבעה תחומים עיקריים:

1. מידע/ידע. הגדרת תחומי הליבה של הארגון: מהו הידע המגדיר את היתרון היחסי של הארגון אל מול המתחרים ואל מול הלקוחות, הידע שניהול נכון שלו כמשאב ארגוני יגדיל את הסיכויים להשגת המטרות בצורה טובה.
2. תהליכים ארגוניים. מיפוי תהליכי העבודה המרכזיים של הארגון, זיהוי הערוצים של זרימת המידע, זיהוי צמתים עתירי מידע וכו'. מיפוי תהליכים אלה וזיהויים יאפשרו מתן כלים לניהול זרימת המידע top down, bottom up באופן רחבי בארגון בין העובדים ומומחי התוכן, ויעזרו לטייב את תהליכי העבודה של הארגון.
3. תרבות ארגונית. הצבת ערכים ויעדים ארגוניים המעודדים חקירה וביקורתיות, שיתוף, למידה, חדשנות וכו'. התרבות הארגונית היא המסד המאפשר את קיומם של תהליכי ניהול ידע. ארגון שאינו מאפשר לעובדיו להשקיע זמן בלימוד ובשיח, אינו מאפשר התפתחות של ידע חדש ופוגע בבסיס התפתחותו של הארגון.
4. טכנולוגיה/כלים. רכישה ו/או פיתוח של כלים וטכנולוגיה שיתמכו את תהליכי ניהול הידע. הכלים עשויים להיות תרבות - ארגונית, טכנולוגיים, בין-אישיים, חומרים כתובים ועוד. יש להתאים את המענה הנכון לצרכני המידע ולאופיו.

4.3.3 שלבים בתהליך ניהול ידע בארגון

תהליך פיתוח והטמעת פתרונות שמונה שלבים של תהליך ניהול ידע בארגון



שלב 1: זיהוי צורך וייזום

תהליך העבודה למימוש שירותי ידע הוא תולדה של צורך המתעורר בארגון. הצורך עשוי להתעורר בעקבות דרישה של העובדים (bottom up) או בעקבות דרישות מצד הנהלת הארגון (top down) לתת מענה לבעיה חדשה שנוצרה או לשיפור מצב קיים. בשלב הייזום המטרה היא זיהוי הבעיות או הצרכים המרכזיים ששירותי הידע נדרשים לתת מענה להם, קביעת מטרות הפתרון והתחום שבו יופעל, וכן תיאור המשימה והמשאבים הנדרשים למימושה.

שלב 2: איתור צרכים ספקי מידע וצרכנים

לא ניתן לנהל את כל הידע הארגוני וגם אין צורך בכך. אנו מנהלים את הידע בתחומים ובתהליכים שיקדמו את השגת המטרות הארגוניות. איתור הצרכים נועד לשקף תמונת מצב של צורכי הידע בארגון בתחום או בתהליך מוגדר בארבעת הרבדים של ניהול הידע: תרבותי, תהליכי, טכנולוגי ותוכני. תמונת המצב מסייעת למנהלים להגדיר סדרי עדיפויות לקידום ניהול הידע. התוצר של שלב זה הוא מסמך אפיון המתייחס לרמת קיום הידע בכל אחד מנושאי הליבה של המחלקה/התחום, הצרכים והמטרות, פתרונות אפשריים, תהליך העבודה והמשאבים הנדרשים. על סמך מסמך זה יתקבלו ההחלטות על פיתוח מנגנוני ניהול ידע.

שלב 3: אפיון צורכי המידע ופתרונות אפשריים

בשלב איתור הצרכים מופו התחומים המרכזיים של המחלקה או התחום שבהם ניתן המענה. בשלב הבא מתבצע אפיון מעמיק של כל אחד מן הצרכים שעלו בשלב הראשון. שלב זה מתבסס על מודל ניתוח מערכות מידע, והתוצר שלו הוא "מסמך אפיון" לפתרון שנבחר. האפיון כולל:

- יעדים: הפתרון צריך לשרת יעדים ברורים הרלוונטיים לתפקודו התקין של הארגון. ללא יעדים ברורים ומעשיים, בכל נקודת זמן, אין הצדקה לפיתוח שירותי ידע.
- יישום (מהות): הגדרה פונקציונלית של הפתרון ומה הפתרון מיועד לבצע. אילו תהליכים, מידע וכד' הוא עתיד לתמוך וכיצד.
- טכנולוגיה/מנגנון: אוסף הרכיבים והמנגנונים (לאו דווקא טכנולוגיים) שבעזרתם ימומש היישום. המנגנון עשוי להיות תבנית של מסמך, טופס נוהל, תהליך עבודה וכד'.
- מימוש: ה"דבק" המחבר את שאר הרכיבים, בעיקר את היישום והטכנולוגיה, לפתרון מעשי ומתפקד, הן בשלבי הפיתוח והן בשלבי התפעול והתחזוקה של הפתרון. מימוש משמעו הגדרת תכניות העבודה, הגורמים המעורבים וכד'.
- עלות: העלות בשלב ההקמה והעלות השוטפת של תחזוקת הפתרון אינה רק כספית; היא עשויה להיות מגולמת בזמן, בכוח אדם, בפיתוח ידע שאינו קיים ונדרש לפתרון וכו'. סדר הגודל של עלות המערכת הוא מדד מרכזי ביותר לניהול סיכונים, לניתוח חלופות וכמובן במדד המדדים: למדידת עלות/תועלת המערכת.

שלב 4: פיתוח רכיבי המידע והידע וארגוןם ופיתוח טכני של הפתרון

אחרי אפיון צורכי המידע מתבצע תהליך של איסוף, פיתוח וארגון רכיבי התוכן העתידיים להשתלב בפתרון. יש חשיבות רבה לאיכות התכנים, לעדכניותם, לאופן ארגונם וכו'. גם לאחר הפיתוח נדרשים מעקב, בקרה עדכון וארגון מחדש, שכן הידע הוא תהליך דינמי ויש לשמור על עדכניות הפתרון כדי שימשיך לשמש את צרכני המידע בארגון. הפיתוח הטכני מתבצע במקביל לפיתוח רכיבי התוכן. הוא

מתבסס על מסמך האפיון שנכתב עבור המערכת הנדרשת. בשלב זה חשוב להיות בדיאלוג מתמיד עם צרכני המידע וספקיו כדי להיות נאמנים לצרכים ולמטרות שלשמן מוקם הפתרון. במהלך הפיתוח יש להקפיד על כך שהמבנה, העיצוב והתוכן של הפתרון יהיו מוכוונים לצרכים ולמאפיינים של צרכני המידע, ולא של ספקי המידע. יש לחתור לכך שהפתרון ישתלב בתהליכי העבודה הקיימים בארגון ולא יוסיף תהליכי עבודה אחרים.

שלב 5: ביצוע פיילוט

פיילוט יכול להתבצע ביחידה כלשהי בארגון, בתחום תוכן או בתהליך חוצה ארגון. מטרת הפיילוט לממש את הפתרון ביחס לדרישות שהוגדרו במסמך האפיון, במסגרת מצומצמת ומבוקרת. הפיילוט מאפשר לבחון את הביצועים ואת התרומה של הפתרון, ולשפרו בטרם מתבצעת הטמעה רחבת היקף. משך הפיילוט משתנה ותלוי במעגל החיים של התהליך או התחום שבו הוא תומך. בחירת הפיילוט הוא שלב מהותי בתהליך ניהול הידע, שכן הצלחה או אי-הצלחה בשלב זה תכריע לגבי העמדות שיגובשו כלפי התהליך ויכתיבו את מידת המוטיבציה והמשאבים שיושקעו בו.

שלב 6: הערכת אפקטיביות ושיפור ביצועי המערכת

לאחר עריכת הפיילוט מתבצע תהליך סדור של הפקת לקחים, שמטרתו הערכת האפקטיביות של הפתרון ביחס למטרות ולמדדים שהוגדרו לו. בתהליך זה משתתפים בעלי התפקידים שעסקו בפיתוח הפתרון, צרכני המידע וספקיו וכמובן הנהלת הארגון.

שלב 7: הטמעה

שלב הטמעה מגיע לאחר תקופה שבה הארגון ריכז מאמץ בהתנעה ובהקמה של תהליך ניהול הידע והפתרונות הראשוניים. בשלב זה יש לעתים תחושה שהתהליך הסתיים, אך למעשה זהו השלב המאתגר והמורכב ביותר במיסוד ניהול הידע בתהליכי העבודה השגרתיים של הארגון. הטמעה נמשכת זמן רב והיא כוללת השקה של הפתרון וחשיפתו לכלל העובדים הנדרשים להשתמש בו, הדרכה על אופן השימוש בו ושילובו בתהליכי העבודה השגרתיים בארגון.

4.3.4 כלים ופתרונות לניהול ידע במרכזי הצעירים

1. **תבניות (Templates):** פתרון שנועד להבניה ולהנחיה של תהליכי עבודה וכן ליצירת סטנדרטיזציה בארגון. תבנית היא מסמך בתוכנת Word או בתוכנה אחרת שנבנה פעם אחת ובו מוגדרות כותרות המחייבות כתיבה בתוך תבניות שהוגדרו. תבניות אלו עוזרו לביצוע פעולות בארגון ולהתמצאות טובה יותר בידע הקיים.
2. **איגרת מידע (ניוזלטר):** פתרון שנועד לשפר את תהליכי זרימת המידע בארגון. כלי זה מוכר ושמיש יחסית בארגונים בארץ, אך נועד בדרך כלל להפצת מידע מתוך העמותה החוצה לתורמים, לאוכלוסיית היעד וכו'. אפשר להשתמש בו להפצת מידע ממוקד בתוך הארגון, בין העובדים והמתנדבים, סיפורי הצלחה הכוללים לקחים שסייעו בשחזור הצלחות בעתיד וכו'. כלי זה מעוצב לרוב באופן הלוכד את תשומת לבם של הקוראים.
3. **ניהול נתונים:** פתרון המבוסס על תוכנת Excel ומאפשר לנהל את הנתונים החיוניים לארגון ולשלוט בהם. באמצעות התוכנה אפשר להגדיר מבנה נתונים מחייב שבו יתועדו הנתונים של הארגון ועל בסיסם ייבנו דוחות מובנים. מבנה נתונים משמעותי שהוגדרו סוגי המידעים שיש לתעד עבור כל פריט שיישמר במאגר.

4. **דוחות מובנים:** פתרון שתכליתו אספקת מידע מעובד המציג תמונת מצב בתחום מסוים ומשמש מצע לקבלת החלטות מבוססת נתונים בידי מקבלי ההחלטות. הפתרון יכול להיות מבוסס על תוכנות שונות ותכליתו הבנייה של הידע הנובע מתוך הנתונים הנאספים בארגון. חשוב להסתכל על תהליך ניהול הנתונים והשימוש בדוחות כתהליך שלם, שכן אי-אפשר להציג דוחות אם לא הוגדרו הנתונים שיש לתעד לאורך זמן. על כן, בעת בניית מסד הנתונים יש לנתח לא רק אילו נתונים יש לתעד על התחום, אלא גם מה המידע שנרצה להפיק מהתיעוד בעתיד.
5. **תיקיות רשת משותפות באמצעות תקשורת מחשבים:** פתרון שנועד לארגון תכנים ולשיתוף במידע בין בעלי תפקידים שונים בארגון. תיקיות רשת הן תיקיות לתיעוד מסמכים כפי שאנו מכירים מהמחשב האישי שלנו. באמצעות תקשורת בין מחשבי הארגון אפשר להגדיר תיקייה או אוסף של תיקיות כמשותפות לכמה מחשבים. הרשת המקומית מאפשרת לשקף את התיקיות בכמה מחשבים בו-זמנית וכן לשמור את הקבצים ולעבוד עליהם בו-זמנית. שימוש בתיקיית רשת מצמצם את תיעוד המידע שמבצע כל עובד במחשב האישי. הצורך בצמצום התיעוד האישי נובע מהרצון לנהל את המידע ברמה הארגונית ולאפשר נגישות למידע למאגר מסמכים משותף.
6. **פורומים מקצועיים:** פורום הוא כלי ותיק לניהול דיאלוג ולהעברת מידע וידע בין עובדים. מטרתו היא ללמוד מניסיונם של אחרים (ברמת הפרט) ולפתח את היכולות הארגוניות. כדי שפורום יהיה כלי שיטתי יש להקפיד על הנקודות האלו:
- **מיקוד** - לפורום צריכות להיות מטרות ברורות ויש להתאים את אופן פעילותו (מבנה, משתתפים, משך, שיטות וכו') כך שיתמוך בהשגת המטרות.
 - **משתתפים** - הרכב המשתתפים בפורום צריך להיות מגוון מבחינת ותק העובדים, תפקידם, מעמדם וכו'.
 - **מבנה** - מבנה הפורום צריך להיות גמיש ופתוח מצד אחד, אך גם מובנה וסדור כך שיאפשר חשיבה ממוקדת ושיטתית.
 - **תרבות** - הפורום צריך להתבצע באווירה המאפשרת לאנשים להתבטא ללא חשש לתפקידם או למעמדם. מנהל הפורום צריך להעמיד ערכים של שיתוף, פתיחות, ביקורת וכו' כחלק מהנחות היסוד של הפורום שאליהם מחויבים המשתתפים.
 - **שילוב הידע בתהליכי העבודה** - הפורום יהיה כלי יעיל לניהול הידע רק כשהתוצרים ודפוסי החשיבה שלו ישולבו במסגרות העבודה בארגון. האתגר הגדול הוא להביא את הידע לידי ביטוי גם בקרב עובדים שאינם שותפים לפורום.
7. **כניסה לתפקיד וסיכום תפקיד:** אחד האתגרים של ארגונים הוא כיצד לשמר את הידע שצבר עובד בעת שהוא עומד לעזוב את הארגון, וכיצד להכניס עובד חדש כך שתישמר הרציפות בין בעלי התפקידים במטרה לצמצם את פערי התפקוד של הארגון בעקבות החילופים. יש להקפיד על חמישה נושאים מרכזיים בתהליך: (א) הגדרת המידע והידע הדרוש לביצוע התפקיד; (ב) הגדרת האופן שבו יועברו המידע והידע; (ג) מעורבות ואקטיביות של בעל התפקיד הנכנס בתהליך הלמידה; (ד) מיפוי מקורות מידע; (ה) מעורבות דרג ניהולי בתהליך.
8. **ניהול לקחים:** תהליך שיטתי שמטרתו למידה מן העבר לשם שיפור ביצועים בעתיד. בתהליך זה נוצר ידע חדש בארגון או מזוהה ידע הקיים במקום מסוים בארגון אך לא במקומות אחרים, ששימוש בו עתיד למנוע חזרה על טעויות או לסייע בשחזור הצלחות. אחד האתגרים המרכזיים של ניהול לקחים אינו שלב הפקת הלקח אלא שלב מימוש לקחים בארגון. בשלב זה יש להגדיר משימות אופרטיביות לשילוב הלקח בתהליכי העבודה השגרתיים של הארגון, ולנהל מעקב אחר אופן מימוש הלקח באירועים דומים בעתיד.

סיכום

ניהול ידע הוא תחום חדש ומתחדש המאפשר לארגונים להפיק את המרב ממשאבי הידע הקיימים בהם. רווחת התפיסה כי ניהול ידע מיועד לארגונים עסקיים גדולים בעלי אמצעים, אך אין הדבר כך. כל ארגון הרוצה לעמוד בחזית הידע בתחומו מחויב לקיים תהליכי ניהול ידע מתוכננים ושיטתיים. הוא הדין לגבי ארגוני המגזר השלישי, המובילים את העשייה החברתית הן בהיבטים התיאורטיים והן בעבודה המעשית בשטח.

יש כלים רבים לניהול ידע ומידע שאינם דורשים משאבים כספיים רבים, אך רובם ככולם דורשים הנהלה מודעת ובעלת מוטיבציה, הרואה בידע משאב מרכזי להשגת היעדים הארגוניים.

פרק 5: ממעורבות חברתית פסיבית למעורבות חברתית אקטיבית - כלים מעשיים

5.1 טיפים למעורבות חברתית פעילה

ממעורבות פסיבית מעורבות אקטיבית	← החליטו לעשות מעשה: קבלו אחריות לפעול בצורה אקטיבית וקחו את המושכות לידיים!
זיהוי צרכים	← בטרם תצאו לפעולה זהו את הצרכים על ידי קבוצות מיקוד, שאלונים, סקרים וכו'
למידה	← למדו את הנושא לעומק: הגדירו את הבעיה, לקטו נתונים, בדקו מה קורה ביישוב ובערים אחרות בארץ ובעולם, חקרו כיצד הספרות המקצועית בוחנת את הנושא ואילו פתרונות הוצעו בעבר
מיפוי השטח	← בדקו מה קיים ביישוב, אילו מענים ניתנים, מיהם השותפים הפוטנציאליים העוסקים במלאכה, אילו גורמים יכולים לסייע ומהן החלופות הקיימות
זיהוי מוקדי כוח ושותפים	← זהו את מוקדי הכוח ואת השותפים בשלושת המגזרים - הציבורי, העסקי והשלישי, כדי לדעת עם מי כדאי לפעול למען השגת המטרה בצורה יעילה יותר.
גיוס משאבים ותומכים	← זהו תומכים ובנו תכנית לגיוס משאבים - כסף, ידע, שירותים ודברים נוספים העשויים לסייע בהשגת המטרה
רשת חברתית	← בנו רשת חברתית! רשת חברתית היא אמצעי חשוב מאוד שאפשר להשתמש בו כדי להגיע לגורמים חשובים. אפשר להגיע לבעלי אינטרסים שונים בשיטת חבר מביא חבר או בשיטת מפה לאוזן. אל תוותרו על שיחות מסדרון או על שיווק הרעיון בקרב גורמים שונים. בוודאי גם להם יש רעיונות כיצד לקדם את המיזם ולמי כדאי לפנות
נייר עמדה	← כדי לרתום את הרשויות ובעלי עניין נוספים להשגת מטרתך עליך להציג נייר עמדה שיציג בצורה קוהרנטית, מקצועית ולוגית את טיעונך ושיסתמך על מקורות מהימנים ומקובלים.
תקשורת ויחסי ציבור	← השתמשו בתקשורת כמתווך לקהילה שבה אתם פועלים ושאותה אתם רוצים לרתום לפעילותכם. התקשרות ויחסי הציבור הם אמצעי שימוש נכון בו יכול לעשות את ההבדל בין הצלחה לכישלון פעילותך.

5.2 קידום מעורבות חברתית של צעירים⁷

כדי לקדם מעורבות חברתית של צעירים דרושות כמה פעולות:

- לזהות את "המשוגעים לדבר" ולתת להם מקום ומרחב ביטוי
- לאפשר גמישות: מיזמים חד-פעמיים ורב-פעמיים; יעדים קצרי טווח; זמנים נוחים ונגישים
- להנגיש את התכניות: קשר אישי; הכרת הבעיות דרך התנסות ולא דרך מידע יבש
- לדבר "מקומי": מטרות גדולות יעדים קטנים
- להראות את הרווחים: לחבר בין מעורבות לפיתוח אישי וצמיחה אישית; לאפשר תהליכי שיקוף ועיבוד של חוויות שיעצימו הכרה בפיתוח מיומנויות
- להביא את הצעירים אליכם ולתת להם מקום חברתי להתחבר אליו, להשתייך אליו; ליצור "קבוצת בית"

גורמים המעודדים מעורבות חברתית של צעירים

- תחושת שייכות או קהילתיות: חשיבות רבה למועדוני צעירים כמקום מפגש מחבר, נגיש וזמין
- המאפשר קבוצת התייחסות ומנהיגות המעודדת מעורבות
- ידע ומידע: חשיבה ביקורתית, חשיפה של מנגנוני כוח חברתיים, הבנה "איך העולם עובד"
- למידה של מיומנויות פרקטיות
- הזדמנויות להתפתחות ולצמיחה ולנטילת תפקידים מנהיגותיים
- האינטרנט מהווה מקום מפגש קהילתי וירטואלי המעודד מעורבות חברתית

ניסיון אישי ורלוונטי - נגיעה בנקודות הרגישות

- צורך לחוש במיידיות של הבעיה
- רלוונטיות אישיות ישירה מסייעת לקחת חלק במעורבות בנושא
- מניע משמעותי לעשייה חברתית
- תחושת אחריות כלפי צעירים אחרים

כל טיפה חשובה - חשיבה ברמה המקומית

- קל יותר להתחבר לעשייה ברמה המקומית מאשר לעשייה ברמה הגלובלית
- צעדים קטנים בדרך למטרה הגדולה תחושת הישגיות ומיידיות
- נגישות רבה יותר לקהל היעד ולמקבלי ההחלטות
- צמיחה אישית ומקצועית
- הרווחים שבמעורבות מה יוצא לי מזה
- הזדמנות לפתח מיומנויות מקצועיות
- המניע הראשון בחשיבותו פיתוח מקצועי ורכישת מיומנויות

5.3 חסמים בפני מעורבות חברתית של צעירים

בעיות של קבוצות המנהיגות ותוצריהן

- איטיות וסחבת ביורוקרטית בניהול מיזמים של מעורבות
- העדר התאמה לקצב המהיר והמשתנה של החברה
- העדר הזדמנויות להתקדמות, לצמיחה ולפיתוח מיומנויות

7. ליאורה ארנון, מחקר של נדב - המרכז הישראלי להכשרה וניהול התנדבות נוער וצעירים

- חוסר ניצול נכון של הזמן ושל מיומנויות
- העדר מנהיגות או צוות שכיר בגלל בעיות מימון
- הדרישות גבוהות, הלחץ גבוה אבל ההשפעה קטנה ומצומצמת: השקעה רבה של זמן ואנרגיה במיזם, ללא תוצאות או התקדמות משמעותית.
- אין די חדשנות ויזמות
- שיתוק מעודף מידע: הצפה של מידע על קשיים ובעיות מקשה לקבוע סדר עדיפויות ולקבל החלטות וגורמת לחוש חוסר ביטחון ביכולת להשפיע.
- העדר נגישות: ארגונים שהמידע בהם אינו נגיש מקשים על הצעיר לדעת במה יוכל להיות מעורב.
- אווירת צריכה ואינדיבידואליזם: החברה המודרנית מקדשת תרבות של צרכנות ואינדיבידואליזם על פני מעורבות ועזרה הדדית, ומסעות פרסום רואים בצעירים צרכנים ולא אזרחים.
- מגבלות אישיות וסדרי עדיפויות: אצל רבים מהצעירים נתונים בלחצי היומיום ומשקיעים בעבודתם זמן רב ובשעות הפנאי רוצים ליהנות. הלו"ז העמוס מונע מהם לקחת על עצמם מחויבויות נוספות.

5.4 זיהוי צורכי הקהילה שיטות, דרכים ואתגרים

זיהוי נכון של צורכי הקהילה הוא כלי מרכזי במעבר ממעורבות חברתית פסיבית למעורבות חברתית אקטיבית. המטרה היא לחשוב על דרכים שבהן אפשר לזהות בצורה נכונה ומדויקת את צורכי הקהילה בנושאים השונים, ולשם המענה עליהם לגבש שיטות, דרכים ואתגרים.

כיצד לזהות את צורכי הקהילה (דוגמאות)

- מיפוי צרכים: כלי מקצועי לזיהוי צרכים, הדורש מקצועיות וידע וכולל שיחות עם תושבים, מחקר, סקרים וכו'.
- הכרת הקהילה ("בתוך עמי אני חי"): היכרות מעמיקה עם השטח והחיים בתוך הקהילה מביאים לזיהוי נכון של הצרכים.
- זיהוי נקודות החולשה בקהילה: לכל קהילה יש צרכים רבים הדורשים טיפול מחינוך ועד ביטחון וכל הרצף שביניהם. אולם הטיפול לא יכול להיות בכל הצרכים בעת ובעונה אחת. זיהוי נקודות החולשה בקהילה יעזור להבין באילו צרכים יש לטפל קודם.
- יכולת בחירה בין הצרכים השונים: היכולת לנתח את צורכי הקהילה וחיבור תוצרי הניתוח ליכולת הפעולה. כלומר, איפה אתה תהיה משמעותי בעזרה לקהילה. אם הקהילה זקוקה לשיפור מערכת החינוך ולחיידוש תשתיות בשכונה, אתה צריך לבחור בין שני הצרכים ולהחליט איפה הפעילות שלך תהיה משמעותית ביותר ולא יזהה תחום יתאפשר לגייס את הקהילה.
- רגישות לחוש במיידיות של הבעיה או הצורך: הטיפול בהם יהיה על פי מידת דחיפותה.
- חשיבה ברמה המקומית/קהילתית: חשיבה מסוג זה תעזור לאתר את צורכי הקהילה.
- היכרות עם הכוחות הפועלים בקהילה ועם מנהיגיה.

5.5 שותפים פוטנציאליים בשטח - כוחות מקדמים

בכל מקום שבו אנו פועלים יש שותפים פוטנציאליים. חשוב לזכור שאיננו פועלים בוואקום. אנו פועלים, לרוב, במסגרת של המגזר השלישי. במגזר זה יש תחרות רבה וארגונים ועמותות רבות הפועלות לא פעם להשגת מטרות דומות. אם נדע לזהות את השותפים הפוטנציאליים ואת אלה שיזדהו עם מטרותינו ושיש סיכוי לרתום אותם לפעילותנו, נוכל להגדיל את נפח הפעילות ואת הסיכוי להשגת המטרות.

דרכים לזיהוי הכוחות המקדמים

- **מיפוי השחקנים השונים בשטח:** מיפוי השחקנים חשוב להבנת זירת הפעילות. עליו לכלול את כלל השחקנים הרלוונטיים הפועלים בשטח: עמותות, ארגונים, מנהיגים מקומיים, תורמים וכו'.
- **למידת השחקנים הפועלים בשטח:** לאחר המיפוי הראשוני חשוב להכיר את השחקנים כדי לזהות עם מי מהם אפשר לשתף פעולה ומי יעזור בקידום הפעילות.
- **קיום פעילויות משותפות:** הדרך הטובה ביותר לזיהוי שותפים פוטנציאליים היא עבודה משותפת. קיום פעילויות משותפות יבהיר לכם את מהות הארגון האחר ואת רצינות כוונותיו.
- **יכולת השחקן בקידום מטרותכם:** גם אם השחקן נראה כשותף פוטנציאלי העשוי לקדם את מטרותכם, בדקו האם החבירה אליו תהיה נכס או נטל, האם הוא מסוכסך עם העירייה והאם הוא מקובל על הקהילה.
- **היכרות פנימית עם הקהילה ועם זירת הפעילות:** בדקו האם אתם מכירים מישהו מתוך הקהילה. היכרות אישית עם שחקן פוטנציאלי ועם זירת הפעילות תחסוך מידה רבה של כאב ראש ואנרגיה.

דרכים לרתום שותפים פוטנציאליים לקידום מטרות משותפות

- **שותפות לדרך:** פעולה נפרדת למען מטרת-על משותפת. שותפות היא מפגש תכליתי הכולל מחויבות לנתינה וציפייה לקבלה, ומחייבת ליצור מנגנון עבודה סדיר ומתמשך.
- **תיאום:** פעולה נפרדת אך מתואמת למען מטרת על דומה או משותפת.
- **שיתוף פעולה:** ברית ארעית להקמת מיזם ספציפי ומוגדר היטב.
- **הקמת קואליציה:** ברית ארעית, בדרך כלל רבת משתתפים, להשגת מטרה ספציפית ומוגדרת היטב.
- **גורמי משיכה ברתימת השותפים הפוטנציאליים:** יכולת לבצע משהו שאינו אפשרי לבד; אינטרס משותף (win win); איגום והרחבת משאבים; חלוקה בסיכונים; פתיחת הזדמנויות וחדשנות; צבירת מוניטין וקבלת לגיטימציה.
- **בניית יחסי אמון:** אמון הוא תנאי חיוני ובסיסי לקיומה של שותפות מקדמת, ובנייתו היא תהליך מתמשך.
- **להתחיל בקטן:** מיזם פיילוט מאפשר לבחון התאמה ולשפר עמדות בסיכון מזערי.
- **חוויה של הוגנות:** על השותפות להביא לכל הצדדים המעורבים בה תועלת שנתפסת כהוגנת. פרגון נדיב משתלם!
- **יחסי כוח:** יכולת ההשפעה על השותפות או המיזם צריכה להיות שווה בין הצדדים.

5.6 שותפים פוטנציאליים בשטח כוחות בולמים

כפי שיש בשטח גורמים שירצו לעבוד איתכם ולשתף איתכם פעולה, כך יש בו גם כוחות בולמים העלולים להפריע לכם בעבודתכם.

דרכים לזיהוי הכוחות הבולמים

- **מיפוי השחקנים השונים בשטח:** מיפוי השחקנים חשוב להבנת זירת הפעילות. על המיפוי לכלול את כלל השחקנים הרלוונטיים הפועלים בשטח: עמותות, ארגונים, מנהיגים מקומיים, תורמים וכו'.
- **למידת השחקנים הפועלים בשטח:** לאחר המיפוי הראשוני חשוב להכיר את השחקנים כדי לזהות עם מי מהם אפשר לשתף פעולה ועם מי לא.
- **על מי אתם מאיימים באזור פעילותכם?** לאחר מיפוי השטח והשחקנים הפועלים בו, בדקו על מי אתם מאיימים, איזה שחקן יכול לראות בפעילותכם איום, האם אתם נכנסים לטריטוריה שלו, והאם

- אתם מאיימים על ראש העיר בהפעלתכם קבוצות מנהיגות.
- **מורכבות העבודה בשותפות:** בדקו עד כמה מסובך יהיה לעבוד עם גורם מסוים. מורכבות רבה מדי מהווה נטל, ונטל מביא לחוסר שיתוף פעולה ואף יכול להפוך את אותו גוף לשחקן בולם.
- **צורך בהשקעת זמן ואנרגיה:** בדקו כמה זמן ואנרגיה צריך להשקיע בשיתוף הפעולה בין הארגונים. השקעה רבה מדי עלולה להתברר כלא-כדאית, ואז הארגון עלול להפוך לכוח בולם.
- **מוניטין וקרדיט (אגו):** נושא המוניטין והקרדיט הוא אחד הכוחות הבולמים העיקריים. שימו לב, האם המוניטין שלכם מאיים על שחקנים ותיקים הנמצאים באזור? האם פעילותכם באה על חשבון פעילות של ארגונים או שחקנים אחרים?
- **מאבק על גיוס משאבים:** בדקו האם המימון שלכם מגיע מאותם מקורות של השחקנים בשטח, והאם אתם יושבים על אותה משבצת בגיוס המשאבים. אם כן, נראה שיהיה לכם קשה לעבוד יחד.
- **זיהוי אינטרסים:** בדקו האם לשחקנים הנוספים יש אינטרסים פוליטיים או אחרים שיכולים לגרום להם לא לרצות לעבוד איתכם.

דרכים להתמודד עם כוחות בולמים

- **לדעת שלא תמיד אפשר לעבוד יחד:** לכל סיר יש מכסה, אבל לא כל מכסה מתאים לכל סיר. חשוב לדעת שלא תמיד אפשר לעבוד עם כולם, וגם אם מטרתכם נעלה תמיד יהיה מישהו שירגיש מאויים מכם.
- **יצירת צעדים בוני אמון:** התקדמות הדרגתית בדרישה ללקיחת סיכונים; לדבר על הלא-מדובר ציפיות, מטרות, דרכי עבודה; היכרות א-פורמלית.
- **הוגנות בשותפות:** חלוקת עבודה הוגנת בין הצדדים, ללא "טרמפיסטים".
- **הסרת איזמים על הארגון/השחקן השותף:** אם השחקן מפחד שתגנוב ממנו קרדיט, עליך לנסות ולהסיר את האיום הזה. הדרך לעשות זאת היא להיות שקוף ולשים את הקלפים על השולחן מהרגע הראשון.
- **"מכירת הרעיון" לשחקנים הבולמים -** עליך לדעת למכור את המוצר שאתה רוצה לקדם גם לארגונים או לשחקנים שיכולים להפריע לך. אם תדע לעשות זאת, אתה תקטין את רמת ההתנגדות.
- **המרת משא ומתן מבוסס כוח למשא ומתן מבוסס אינטרסים -** בסופו של דבר הכול קשור לאינטרסים. אם תדע לחבר את השחקנים השונים לאינטרסים המעניינים אותם, תקטין את ההתנגדות.
- **יצירת שפה משותפת ומודעות לפערי תרבות**

5.7 דרכים לגיוס משאבים ותומכים בקהילה ומחוצה לה

גיוס משאבים ותומכים הוא אחד הכלים החשובים במעבר למעורבות חברתית אקטיבית. כל פעילות שתעשה כרוכה בכסף, וכסף לסוג זה של פעילויות מגיע לרוב מתרומות. לכן יש חשיבות רבה בידיעת הנושא ובהכרת הדרכים לגיוס משאבים. הדבר דומה לגיוס תומכים בקהילה ומחוצה לה. על מנת שפעילותך תהיה משמעותית וכדי שתשיג את מטרותך אתה זקוק לתומכים בקהילה שבה אתה עובד ואף מחוצה לה.

דרכים לגיוס משאבים ותומכים

- **מיקוד מטרות הפעילות:** כדי לגייס כסף ותומכים גרמו להם להזדהות עם מטרות פעילותכם. לשם כך חשוב מאוד לחדד את המטרות ככל האפשר.
- **בניית תשתית שיווקית לקראת גיוס תרומות ותומכים:** עבודת השיווק הנדרשת לגיוס תרומות ותומכים מתבססת על מידע שיווקי מקיף הכולל מיפוי של קרנות ותורמים פוטנציאליים וכתיבת תכנית שיווק.

- **בניית תכנית אסטרטגית לגיוס משאבים:** כיצד אתם רוצים לגייס משאבים: האם לעבור מדלת לדלת בשכונה? לגייס מקרנות? לגייס מהממשלה? כדי שתדעו לענות על השאלות הללו, חשוב להכין תכנית אסטרטגית לפעולה בתחום זה.
- **גיוס מעסיקים ואנשי עסקים:** אם אתם רוצים להוביל שינוי בשכונה, תגייסו את בעלי העסקים באזור. צרו איתם דו-שיח ורתמו אותם למהלך.
- **מכירת שירותים:** האם פעילותכם היא ייחודית וצברתם ידע מקצועי שאפשר להשתמש בו? בדקו האם אתם יכולים למכור את השירות הזה לגופים ממשלתיים או פרטיים.
- **שימוש באמצעים טכנולוגיים:** שימוש באינטרנט ובכלים טכנולוגיים נוספים נפוץ היום מאוד לצורך גיוס משאבים וגיוס תומכים.
- **שיתופי פעולה:** ארגונים ששיתופי הפעולה שלהם עם ארגונים אחרים רחבים יותר מצליחים לרוב לגייס יותר משאבים ויותר תומכים.
- **שימוש במתנדבים:** השתמשו במתנדבים! ככל שתיעזרו ביותר מתנדבים כך יקל עליכם לרתום תומכים ולגייס משאבים לארגונכם.
- **התמקצעות בגיוס כספים:** גיוס כספים הוא מקצוע לכל דבר. עליכם לדאוג שיהיה בעל תפקיד בארגון שהוא מומחה בגיוס כספים מתורמים ומקרנות. כמו כן היעזרו יותר בחברי ההנהלה ובשותפים השונים.

טיפוח קשרים אישיים עם תורמים

- **דימוי הארגון כלפי התורמים וכלפי חוץ בכלל -** להיות מקצוענים, קפדנים ולתקצב נכון. להיות אמיינים ושקופים.
- **גיוס אישיים בעלי שם לארגון / הקמת ועד מנהל -** הקמת ועד מנהל היא דבר חשוב ליכולת גיוס הכספים והתומכים. חשוב למצוא את אנשי הציבור, אנשי העסקים או אנשי הרוח שיהיו מוכנים לקבל תפקיד בהתנדבות בארגון.

5.8 גיוס התקשורת ותפקידה בפעילות הקהילתית

כיום המגזר העסקי והמגזר השלישי למדו לעבוד ולנצל את התקשורת להשגת מטרותיהם השונות. המגזר השלישי, או לפחות חלקים נרחבים ממנו, טרם למד לעשות זאת. בחלק זה נסקור את הכלים הבסיסיים לעבודה עם כלי התקשורת ועולם היחצנות ונציג את חשיבותם.

תקשורת והמגזר השלישי

עמותות ומלכ"רים, מעצם היותם חלק מהחברה האזרחית, פועלים מתוך החברה ובדרך כלל למענה. פעילותם תלויה בכספי המימון שיקבלו ממקורות שונים. לצורך כך עליהם להבהיר מדוע הם פועלים ולמה הם נחוצים יותר מכל הגופים האחרים הפועלים בתחומם. גם בין המלכ"רים עצמם יש תחרות על משאבים ומקורות מימון.

בדיוק בנקודות אלו, שהן נשמת אפם של המלכ"רים והעמותות, יכולה פעילות יחסי ציבור לסייע. כמו לגבי גופים כלכליים, יחסי ציבור יכולים לעודד הכנסות בדרך של השפעה על קהל היעד כך שיפתח את לבו ואת כיסו. הדבר נכון הן כשמדובר בכיסו של הציבור הרחב והן כשמדובר בכיס הציבורי. מיצוב תדמיתה של עמותה כעמותה חיונית והכרחית לחברה האזרחית בישראל יכול להביא בהחלט להגדלת ההכנסות ולהרחבת התמיכה הציבורית.

פעילות יחסי ציבור ככלל יכולה לשרת מטרה נוספת, והיא עידוד העובדים להמשיך בפעילותם. חשיבותה של מטרה זו ניכרת גם בחברות עסקיות וגם בגופים ציבוריים. בעמותות ובמלכ"רים עידוד העושים במלאכה משרת בראש ובראשונה את מטרות הארגון, בכך שהוא מעלה את המורל ומשפר את מצב

הרוח הכללי של העובדים, החשים כי עבודתם משמעותית וזוכה להכרה. להשקפתי, עידוד העובדים בארגונים האזרחיים להמשיך בפעילותם משרת גם את האינטרס הישראלי החברתי, דבר המצדיק בהחלט את השקעת המשאבים ביחסי ציבור.

נקודה נוספת המדגישה את חשיבות יחסי הציבור למגזר השלישי, היא העובדה שכיום העמותות והמלכ"רים נמצאים במצב משברי מבחינה תדמיתית. פרשיות שחיתות הנקשרות בעמותות שונות, דוחות ציבוריים על שכר הבכירים המופלג בחלק מהעמותות ותקצוב ממשלתי מפלה לטובת עמותות מסוימות. כל אלה פגעו קשות בתדמיתו של המגזר. את הנעשה אין להשיב, אולם עבודת יחסי ציבור אינטנסיבית ויעילה תאפשר בהחלט להסביר את חשיבותם של העמותות והמלכ"רים לחברה האזרחית ולתקן את הרושם שנוצר.

פעילות יחסי הציבור נחלקת לארבעה שלבים עיקריים:

1. קובעים מהי מטרת פעילות יחסי הציבור, כלומר "מה אני רוצה להשיג?". חשוב מאוד שהמטרה תהיה ספציפית ומוקדת, כך שיהיה אפשר לקבל החלטות אסטרטגיות לאור המטרה המוצהרת. כשהמטרה אינה מוגדרת דיה, אנשי יחסי הציבור מוצאים עצמם "יורים לכל הכיוונים" בלי לקבל מושג כלשהו לגבי אפקטיביות פעילותם.
2. מאתרים את קהל היעד, כלומר "אל מי אני פונה?", מיהו הקהל שעליו יש להשפיע לצורך השגת המטרה.
3. קובעים את "המסר שאני רוצה להעביר". על המסר לשרת את המטרה. למשל, אין טעם שעמותה הפועלת למיגור אלימות במשפחה תעביר מסר של "עשה לך מנהג קבוע: הכה את בנך לא יותר מפעם בשבוע".
4. קובעים "כיצד להעביר את המסר?", כלומר, מהם כלי התקשורת המתאימים להעברת המסר ובאילו כלים יחצניים יש להשתמש.

5.9 מעורבות קהילתית איך נזהה סימנים של הצלחה?

עמותות וארגונים רבים עוסקים בפעילות של מעורבות חברתית ומעורבות בקהילה. חלקם מצליחים יותר, חלקם פחות, וחלקם נכשלים ונעלמים מהמפה. כל גוף חייב לבדוק את עצמו במהלך פעילותו ולחוש את הדופק, לבדוק אם הוא הולך בכיוון הנכון, רק כך יוכל לתקן את הדרוש תיקון בזמן אמת.

נקודות למחשבה

- האם הפעילות שלנו רלוונטית לקהילה שבה אנו פועלים?
- האם הפעילות שלנו מובילה לשינויים בקהילה בתחומים שאותם הגדרנו? (חינוך, מעורבות של צעירים, הקמה של קבוצות מנהיגות וכו').
- האם ההצלחה היא מה שאנו מגדירים לעצמנו או מה שהקהילה מגדירה לעצמה כהצלחה?
- האם ההצלחה של תחום המעורבות החברתית בעיר תלויה בהוצאת המדיניות של העירייה לפועל?
- מה ייחשב הצלחה בפעילות תחום המעורבות החברתית מול היישוב?
- באילו פעילויות צריך התחום לעסוק כדי שתהיה לו השפעה חיובית ביישוב?

מתי נדע שהצלחנו?

- כשהמרכז יפסיק לרדוף אחרי צעירים ויהפוך לבית לצעירים הפונים אליו מיוזמתם להגשמת חלומותיהם.

- כשנעצור הגירה שלילית מהפריפריה למרכז ונביא להגירה חיובית ליישוב.
- כשנחוש שיש ביישוב קהילתיות אמיתית ולא תת-קהילות שונות.
- כשנקדם מגמות שהרשות מעוניינת בקידומן לטובת הכלל ולא דווקא לטובת הפרט.
- כשנאתר בקרב צעירים ביישוב מוטיבציה ורצון להתארגן בקבוצה ונכונות לנקוט יוזמה.
- כשנזהה המשכיות צעירים ש"נדבקים" בחיידק החיובי של מ"ח.
- כשהיו קבוצות המגדירות נקודת פתיחה ויעד להשגה ומתקדמות מנקודה לנקודה.
- כשהרשות המקומית תקבל אחריות על מיזמים של הצעירים.

פרק 6: היחסים בין הרשות המקומית לקבוצות מעורבות אקטיביסטיות

6.1 רקע

מרכזי הצעירים נמצאים בנקודה ייחודית מאוד בנוף החברתי במדינת ישראל על התפר בין הממסד לבין המגזר השלישי. מצד אחד, הם משויכים, בצורה כזו או אחרת, לרשות המקומית ולשלטון המרכזי ומקבלים מהם מימון, ולעיתים מנהל המרכז הוא אף עובד הרשות המקומית. מצד אחר, עיקר הפעילויות של מרכז הצעירים בתחום המעורבות החברתית קשורות למגזר השלישי הן במימון, הן בשיתופי פעולה והן בתכנים.

מיקום ייחודי זה מאפשר למרכזי הצעירים לשמש גשר בין שני המגזרים. גשר זה מאפשר להם להוביל שולחנות עגולים בשיתוף עם הרשות המקומית ועם עמותות המגזר השלישי, להכניס צעירים לוועדות העירוניות ועוד. אולם מצב ייחודי זה יוצר גם מתח מובנה בין הפעילות בתחום המעורבות החברתית לבין הרשות המקומית בכלל וראש הרשות בפרט.

בפרק זה נבחן, מצד אחד, את ההזדמנויות והיתרונות של תחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים בזכות הקרבה לרשויות המקומיות, ומצד אחר את המתחים העלולים להיווצר ביניהם וכיצד אפשר להימנע מהם ולנהלם בצורה נכונה.

נושא זה חשוב משני טעמים עיקריים: מרכז הצעירים שואף להיות פלטפורמה להובלת שינויים חברתיים משמעותיים בעיר וביישוב, ובמקביל לקבל הכרה עירונית משמעותית ותקציבים עירוניים למימון פעילותו. לכן, אם נוצר מתח בין מרכז הצעירים לרשות העירונית בעקבות פעילות חברתית הדבר עלול לפגוע בפעילותו.

6.2 פעילות של קבוצות המנהיגות במרכזי הצעירים

מרכזי הצעירים מיצבו את עצמם כפלטפורמות מקצועיות וייחודיות להצמחת קבוצות מנהיגות, קבוצות משימה וקבוצות אקטיביסטיות בתחומי החברה, הכלכלה והפוליטיקה. קבוצות אלו הובילו בשנים האחרונות פעילויות משמעותיות שהביאו לשינוי מדיניות במגוון תחומים.

קבוצות המנהיגות פועלות תחת כנפיו של מרכז הצעירים. חלקן מקבלות תקציבים מהמרכז והכוונה מקצועית, חלקן הוקמו על ידי המרכז וחלקן מוכוונות על ידי המרכז לפעילויות ספציפיות. מרכז הצעירים מהווה דלת לרשות המקומית לאותן קבוצות, ולרוב הוא אף מצליח לחבר את ראש הרשות לקבוצה. החיבור בין הקבוצות לרשות המקומית מביא תוצאות. ככל שהקבוצה מחוברת יותר לרשות המקומית, כך פעילותה יעילה יותר.

ככל שהקבוצות ותיקות יותר ומצליחות יותר, כך הן הופכות להיות עצמאיות יותר. חלק מהקבוצות יהפכו להיות עמותות וחלקן יפנו לפעילות העלולה להביא להתנגשות עם הרשות המקומית והעומד בראשה. מצב זה מציב אתגרים לא פשוטים הן בפני קבוצות המנהיגות והן בפני מרכזי הצעירים. תפקידו של מרכז הצעירים במצב זה הופך להיות מסובך יותר אך גם משמעותי יותר. פעילות נכונה של המרכז תמנע חיכוכים מיותרים ותאפשר מרחב פעילות עירוני לאותן קבוצות. בטרם נבחן את הפתרונות האפשריים למצב זה, חשוב להבין תחילה את הסכנות בניהול לא נכון של הסוגיה.

הסכנות הנשקפות לקבוצות המנהיגות

- הסרת התמיכה בפעילותם של מרכזי הצעירים עלולה להביא לאיבוד תקציבים, גב מקצועי ועוד.
- חוסר שיתוף פעולה מצד הרשות העירונית.
- "תקיעת מקלות בגלגלים" מצד הרשות העירונית.
- פירוק הקבוצה.

הסכנות הנשקפות למרכז הצעירים

- איבוד הקשר עם קבוצת המנהיגות.
- ירידה בתמיכה מצד הרשות העירונית עד כדי הפסקת מימון המרכז.
- פגיעה ביכולתו של מרכז הצעירים לגייס קבוצות מנהיגות חדשות ועקב כך פגיעה ביכולתו להוביל שינויים חברתיים משמעותיים ביישוב.
- הפיכת מרכז הצעירים לגורם פוליטי המאיים על שלטונו של ראש הרשות.
- הפיכת מרכז הצעירים לגוף לא רלוונטי בכל הקשור לפעילות חברתית משמעותית.

הסכנות הנשקפות לרשות המקומית

- יצירת אנטגוניזם בקרב הצעירים ואופוזיציה אקטיבית נגד ראש הרשות.
- פגיעה בפעילות הצעירים בעיר והסרת מעורבותם בחיי היישוב/העיר.
- הגברת ההגירה השלילית של צעירים מהיישוב/מהעיר (לרוב זה קורה כשהצעירים מרגישים שאינם יכולים להשפיע על המקום שבו הם גרים).
- פגיעה בקשר עם מרכז הצעירים ובשירות שהרשות מספקת לצעירים.

הנקודות המתוארות לעיל אינן גזירת גורל, וניהול נכון של הסוגיה הן מול קבוצות המנהיגות והן מול הרשות יכול לשנות את המצב ואף להביא לפריחה בפעילותן של קבוצות המנהיגות.

פעילויות מומלצות לעבודה משותפת של מרכז הצעירים קבוצת מנהיגות רשות מקומית

- **קביעת גבולות גזרה לפעילות קבוצות המנהיגות בתוך מרכזי הצעירים.** מרכז הצעירים הוא ישות הנשענת בחלקה על תקציבי מדינה ועל תקציבים של הרשות המקומית. ככזה, אין המרכז יכול להיות מעורב בפעילות פוליטית. מרכז הצעירים אמון על מתן שירותים לכלל הצעירים ביישוב ועליו להתרחק ככל האפשר מעימותים פוליטיים למיניהם. על קבוצת המנהיגות לדעת שאין היא יכולה לפעול מתוך מרכז הצעירים נגד ראש הרשות ונגד העירייה. חשוב שצוות מרכז הצעירים יעשה תיאום ציפיות בעניין זה מול קבוצות המנהיגות השונות.
- **יצירת מפת דרכים להתפתחותה של קבוצת המנהיגות בתוך מרכז הצעירים ומחוצה לו.** כשקבוצת מנהיגות מתחילה את פעילותה במסגרת מרכז הצעירים חשוב להכין, יחד עם הקבוצה, מפת דרכים להתפתחותה. על מפה זו לכלול את שלבי ההתפתחות של הקבוצה בתוך מרכז הצעירים ואת תהליך הפיכתה של הקבוצה לעצמאית ויציאתה לפעילות מחוץ למסגרת מרכז הצעירים בשלב מסוים. תהליך זה יוצר שקיפות בפעילות בין הקבוצה לבין מרכז הצעירים ושקיפות לגבי כיוון התפתחותה של הקבוצה. הדבר ימנע חיכוכים עתידיים בין הקבוצה למרכז בכל הקשור לאופי התפתחותה.
- **שקיפות בפעילות הקבוצה.** חשוב למנוע מצב שבו פעילות הקבוצה ומניעה נסתרים ולא מובנים. כדי למנוע אי-הבנות יש לפעול בשקיפות הן מול מרכז הצעירים והן מול הרשות המקומית.

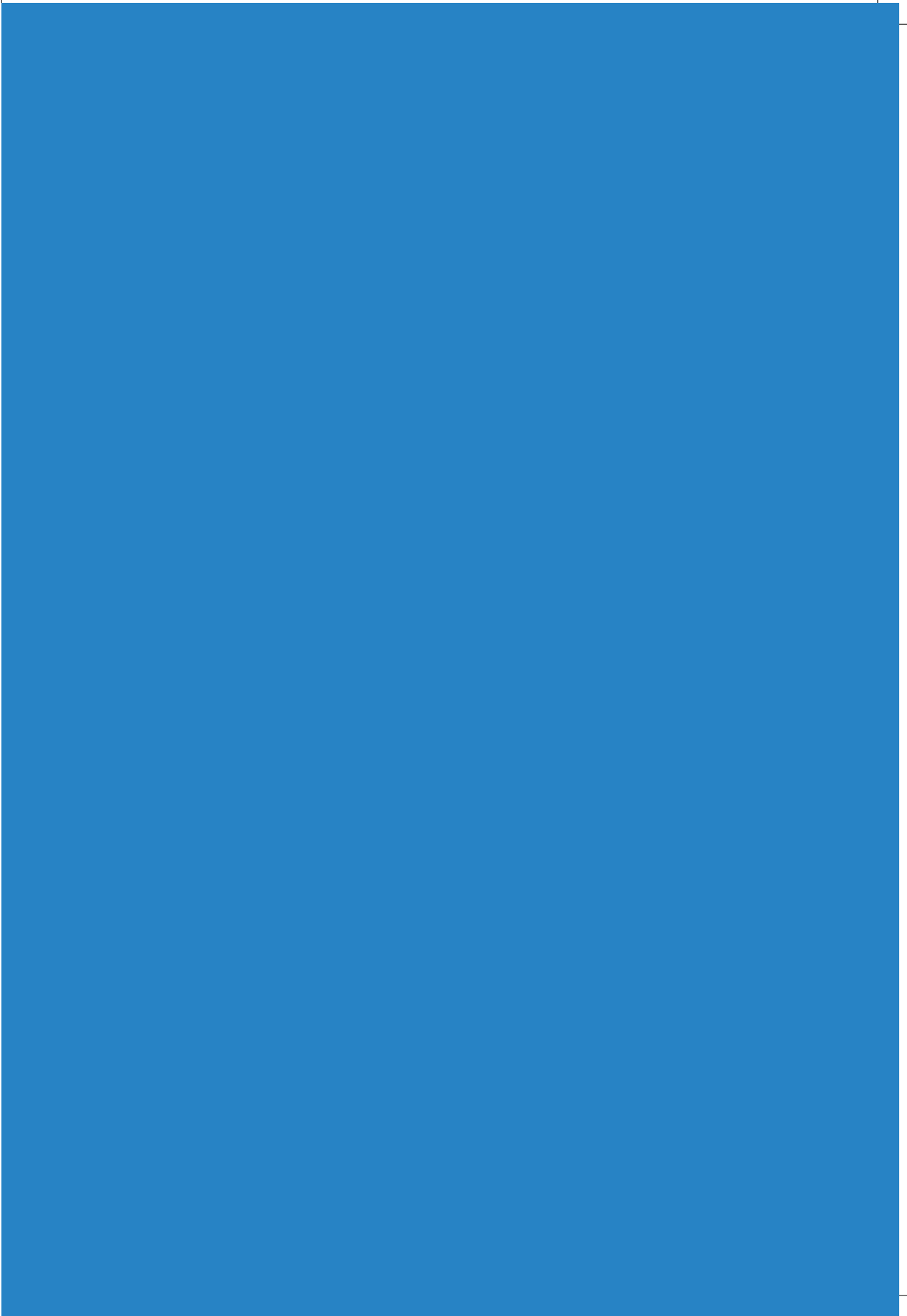
- **הקמת שולחן עגול בהשתתפות נציגי מרכז הצעירים, ראש הרשות או נציגיו ונציגי קבוצות המנהיגות.** שולחן מסוג זה יפגיש את קבוצות המנהיגות עם נציגי הרשות המקומית ויעזור לבנות אמון בין הצדדים. אמון זה אמור להביא לפעילות משותפת של הצדדים ולמניעת מאבקים בין הקבוצות לרשות המקומית. תפקיד מרכז הצעירים בשולחן זה מהותי לגישור בין הקבוצה ומטרותיה וצרכיה לבין הרשות המקומית ויכולותיה.
- **הסברת תפקידי מרכז הצעירים בהצמחת קבוצות מנהיגות לראש הרשות המקומית.** בעיות רבות צצות כשיש חוסר הבנה ואי-ידיעה. חשוב שמנהל מרכז הצעירים יסביר לראש הרשות את מהות הקשר בין המרכז לבין קבוצות המנהיגות ואת החשיבות שבטיפוח הקשר עמן.
- **הבניית מנגנון ליישוב מחלוקות וסכסוכים בין קבוצות המנהיגות לבין ראש הרשות המקומית ונציגיו.** מטרתו של מנגנון זה הוא למנוע סכסוכים בין הקבוצות לבין הרשות המקומית. מנגנון מסוג זה, בהובלת מרכז הצעירים, ימצב את מרכז הצעירים כגורם משמעותי הן עבור קבוצות המנהיגות והן עבור הרשות המקומית.
- **הכנסת נציגי קבוצות המנהיגות כחברים/משקיפים בוועדת ההיגוי של מרכז הצעירים.** צעד זה יוביל לחיזוק הקשר בין קבוצות המנהיגות למרכז הצעירים ויחברם לפעילות הרחבה יותר של המרכז.
- **הענקת הכשרה מקצועית לקבוצות המנהיגות בכל הקשור לעבודה מול הרשות המקומית ופוליטיקה מקומית.** הכשרה מסוג זה תעזור לקבוצות המנהיגות לעבוד בצורה נכונה ויעילה יותר מול הרשות המקומית ולהתמצא יותר בפוליטיקה העירונית. הכשרה זו אמורה למנוע סכסוכים עם הרשות המקומית.

סיכום

הסוגיה של הפעלת קבוצות המנהיגות היא סוגיה כבדת משקל ומשמעותית מאוד במרכזי הצעירים ובקשר המשולש של הקבוצות אל מול הרשות המקומית ומרכז הצעירים. מרכז הצעירים נמצא, במובן מסוים, בין הפטיש לסדן: מצד אחד, קבוצת המנהיגות שרוצה לפעול ולשנות דברים בעיר, גם במחיר של עימות עם ראש הרשות, ומצד שני, נאמנות המרכז לרשות המקומית המתקצבת את מרכז הצעירים ואחראית במידה רבה לתפעולו ולחוסנו.

פתרון הסוגיה נעוץ במידה רבה במנהל של מרכז הצעירים. המנהל צריך לפעול ביצירתיות ובגמישות הן מול קבוצת המנהיגות והן מול הרשות המקומית. במקרים רבים אפשר לפתור את הבעיות המתעוררות, אולם לעתים לא ניתן להגיע לפתרון. במקרה כזה מרכז הצעירים צריך להחליט האם להיפרד מקבוצת המנהיגות, או להיכנס לעימות עם הרשות המקומית.

סוגיה זו, הגם שאיננה נפוצה כיום, תלך ותתרחב ככל שיותר קבוצות יגיעו לשלב שבו הן יהפכו להיות עצמאיות יותר ותלויות פחות במרכז הצעירים.



פרק 7: המעורבות החברתית במרכזי הצעירים - תחומי הליבה

7.1 קבוצות מנהיגות וקבוצות משימה להובלת שינויים

“לעולם אל תפקדו ביכולתה של קבוצה קטנה של אזרחים המקדישים מחשבה ומחויבות לשנות את העולם. למעשה, זה הדבר היחיד שמשנה את העולם”

(מרגרט מיד)

7.1.1 רקע

אחד מיעדיו המרכזיים של מרכז הצעירים הוא לשמש פלטפורמה מקצועית להובלת שינויים במגוון תחומים, על ידי צעירים בני המקום. שינויים אלה מתרחשים כשקבוצה של צעירים מתארגנת לפעולה בנושא הקרוב ללבה. הנושא יכול להיות תעסוקה, תחבורה, דיור בר השגה, איכות סביבה ועוד. התארגנות זו היא למעשה קבוצת מנהיגות ו/או קבוצת משימה. צעירים המחליטים לקבל אחריות על המקום שבו הם חיים ופועלים לשנות ולשפר דברים הם מנהיגים חברתיים, ועל כן הם מובילים קבוצות מנהיגות. מנהיגות איננה דבר חדש וודאי שמרכזי הצעירים לא המציאו אותה. גם קבוצות מנהיגות אינן דבר חדש וגם אותן מרכזי הצעירים לא המציאו. למרות זאת, במסגרת מרכזי הצעירים פועלות כ-60 קבוצות מנהיגות המובילות שינויים אמיתיים. קבוצת המנהיגות “אשדוד מתעוררת”, שבפעילותה הצליחה לגרום לעירייה לתקצב את תחום תעסוקת הצעירים, וקבוצת המנהיגות “הורים מעורים” בטירת הכרמל, שהצליחה לשנות את תכנית הלימודים של בית הספר שבו לומדים ילדיהם, הן רק שתי דוגמאות לחשיבות הפעילות של קבוצות המנהיגות במסגרת מרכזי הצעירים. לאור החשיבות של הפעלת קבוצות המנהיגות ושל השינויים שהן יכולות להוביל, לצד החשיבות של הקבוצות לפעילות מרכז הצעירים ומיצובו ביישוב, נבנה מודל להצמחה ולהפעלה של קבוצות מנהיגות.

7.1.2 אחריות אזרחית

סוגיית אחריות המדינה אל מול אחריות האזרח מלווה את עולם ההתנדבות והפעילות החברתית למן תחילתה. חשוב לזכור שמתנדבים ופעילים חברתיים אינם אמורים לעשות את עבודתה של הממשלה, אלא להשפיע עליה, לעצבה ולהשלימה בעת הצורך. המתנדבים והפעילים החברתיים היו תמיד בחזית השינוי. הם זיהו צרכים חדשים, מצאו פתרונות יצירתיים, דרשו פתרונות ממשלתיים לצרכים אלה ובו-בזמן סיפקו פתרונות חדשניים בכוחות עצמם. אותם פעילים נטלו יוזמה בעתות משבר, פעלו בשיתוף פעולה עם הממשלה לפתרון בעיות חברתיות ולעתים אף נקטו בפעולות מחאה נגד הממשלה. התפקיד החשוב ביותר של החברה האזרחית ושל פעיליה אינו לתפוס את מקומה של הממשלה, אלא לפעול לכך שהיא תעשה את המוטל עליה. מסיבה זו חשוב להפעיל קבוצות מנהיגות בתחום השינוי החברתי.

7.1.3 המטרה

אחת ממטרותיו של מרכז הצעירים היא פיתוח פלטפורמה מקצועית ותומכת לשינוי חברתי ולהשאת צעירים בפריפריה, באמצעות הקמת קבוצות מנהיגות מקצועיות ממוקדות משימה. אזרי הפריפריה מאופיינים בעזיבה תמידית של אוכלוסיות חזקות והצטרפות של אוכלוסיות חלשות. אם

ניתן לצעירים פלטפורמה לשינוי, לא רק שהם ישפיעו על עתיד היישוב שלהם, אלא גם תגבר נכונותם להישאר בו. קבוצות מנהיגות מקומיות ישמרו את הצעירים בפריפריה, ואף ימשכו צעירים איכותיים. אם נשכיל להפוך את הקבוצות ביישובים השונים לרשת שבה קבוצה אחת לומדת מרעותה והידע בה נשמר ומפותח לכדי מודל ארצי, נראה שינוי ברמה ארצית.

7.1.4 מהי קבוצת מנהיגות ו/או קבוצת משימה?

קבוצת מנהיגות היא קבוצה של פעילים צעירים שהתאגדו להובלת משימה כלשהי. הקבוצה יכולה לקום למטרה חד-פעמית לצורך פעילות מסוימת, או לפעול לטווח ארוך במגוון תחומים. קבוצת מנהיגות שונה מקבוצות אחרות בכך שהיא מורכבת מפעילים מובילים שהחליטו להנהיג שינויים כאלה או אחרים ביישוב שבו הם פועלים. בקבוצות המובילות יש חברים צעירים שהם מנהיגים חברתיים לכל דבר ועניין.

בכוחה של קבוצת מנהיגות להוביל שינויים משמעותיים בתחום שבו הם פועלים, אולם הדבר תלוי מאוד באנשים החברים בקבוצה. יש דוגמאות רבות לקבוצות מנהיגות שהובילו שינויים משמעותיים: למשל, עמותת "רוח חדשה", שהובילה את מהפכת הצעירים בירושלים והעלתה את נושא הצעירים בבירה לראש סדר העדיפויות של העירייה. עמותה זו התחילה את דרכה לפני כשש שנים כקבוצת מנהיגות של חברי צעירים בראשותו של יקיר שגב, והיום היא עמותה גדולה וחזקה שדריסת רגלה נראית בבירור בתחומים רבים בעיר.

דוגמה נוספת היא קבוצת "אשדוד מתעוררת". מדובר בקבוצה שהקים מרכז הצעירים באשדוד והיא מורכבת מצעירים תושבי העיר שרוצים להוביל שינויים בתחומים שונים הנוגעים לצעירים בעיר. קבוצה זו הצליחה לגרום לעירייה להקים רשות עירונית לתעסוקה ולהקצות 10 מליוני שקלים לפעילות בתחום התעסוקה לצעירים.

קבוצת מנהיגות נמדדת לא רק בשינויים שהיא מצליחה להוביל, אלא גם בכמות האנשים שהיא מצליחה להוביל ולרתום למגוון פעילויותיה. למעשה, עניין זה יקבע האם מדובר בקבוצת מנהיגות או בסתם קבוצה של אנשים. היכולת להוביל אנשים ולרתום אנשים נוספים לפעילות ולמהלך ולהובילם קדימה, זה הערך המוסף של קבוצת מנהיגות, שכשמה כן היא: מורכבת מצעירים, מנהיגים, שיכולים להוביל אנשים אחרים. בניגוד לקבוצת מנהיגות, קבוצת משימה היא קבוצה שקמה למטרה ברורה ומסוימת והיא צפויה להתפרק לאחר השגתה. בניגוד לקבוצת מנהיגות, קבוצה זו אינה שואפת להוביל אנשים ולרתום אנשים נוספים.

7.1.5 הקשר בין מרכזי הצעירים לקבוצות המנהיגות ולקבוצות המשימה

תחום המעורבות החברתית משמש למעשה "הזרוע המבצעת" של מרכזי הצעירים. באמצעות תחום זה מרכזי הצעירים יכולים להוביל שינויים ביישוב או בעיר שבהם הם פועלים, לשנות מדיניות ולגרום לצעירים להיות מעורבים ומשפיעים. תחום קבוצות המנהיגות הוא חלק מרכזי בתחום המעורבות החברתית. למעשה, הובלת השינויים ושינוי המדיניות יתאפשרו אך ורק באמצעות הפעלה של קבוצות מנהיגות, ולכן האינטרס של מרכזי הצעירים בהפעלת קבוצות המנהיגות הוא ברור. מרכז הצעירים מהווה פלטפורמה מקצועית להפעלת קבוצות המנהיגות. הוא מספק לקבוצות מקום מפגש, הנחיה מקצועית, קורסי מנהיגות ועזרה בהובלת המיזמים השונים.

היתרונות בהפעלת קבוצות המנהיגות דרך מרכז הצעירים:

- מיצוב מרכז הצעירים כפלטפורמה מקצועית להובלת שינויים ולהפעלת קבוצות מנהיגות. דבר זה ימשוך צעירים רבים לפעילות במרכזי הצעירים ובמקביל מרכז הצעירים ייתפס כגוף מקצועי בעיני הצעירים.
- מיצוב מרכז הצעירים, בעיני מקבלי החלטות בעיר, כמקום שמוביל שינויים חברתיים ומפעיל קבוצות צעירים איכותיות.
- מיצוב מרכז הצעירים כגוף מרכזי בכל הקשור לקביעת סדר יום ומדיניות בנושא הצעירים בעיר.

- יצירת תשתית במרכזי הצעירים להצמחת מנהיגות צעירה בעיר.
- מיצוב מרכזי הצעירים כגוף המעודד מעורבות חברתית והפעלת צעירים, ולא רק כגוף נותן שירותים.

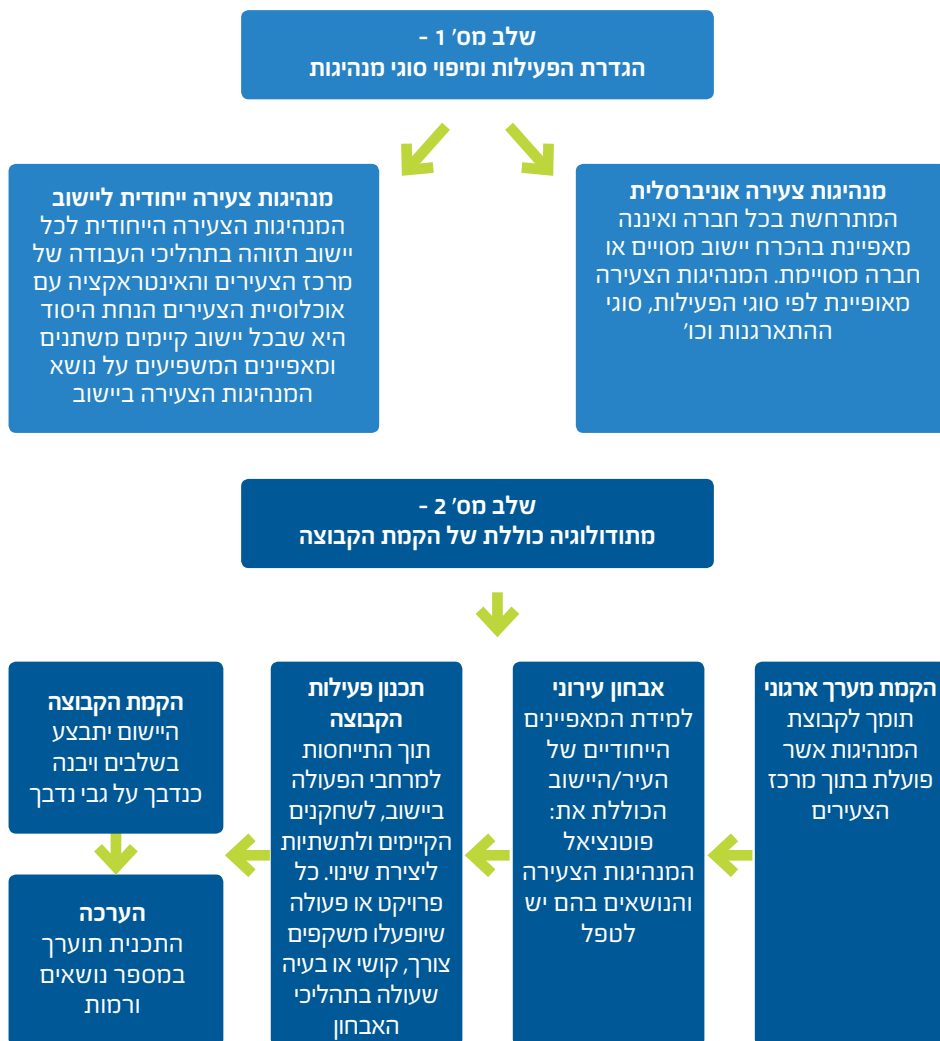
7.1.6 יצירת התנאים להצמחת קבוצות מנהיגות במרכזי הצעירים

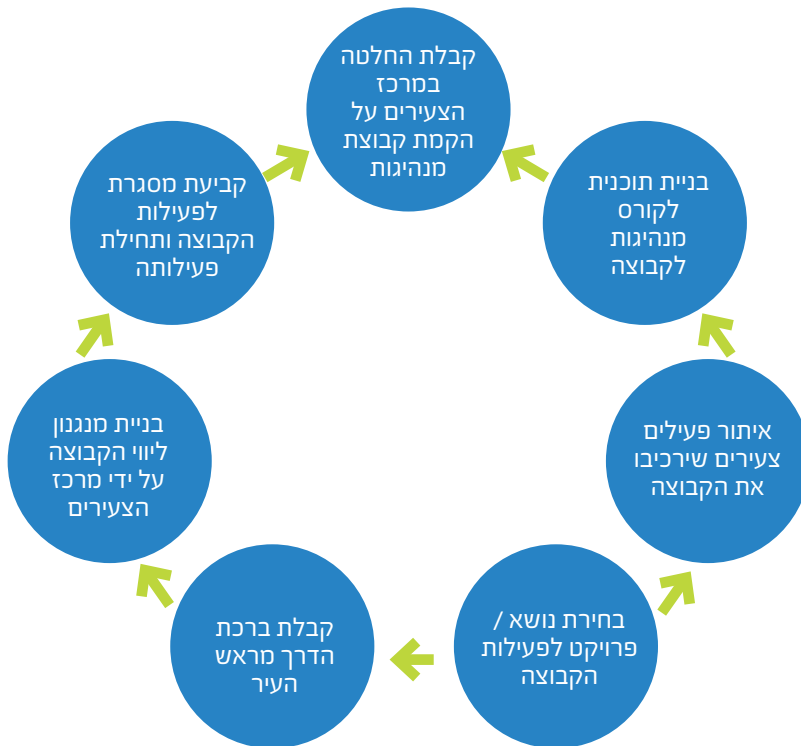
חיבור קבוצות המנהיגות למרכזי הצעירים אינו דבר מובן מאליה. לרוב, חברי הקבוצה רואים עצמם כגוף עצמאי. יתרה מכך, מרכזי הצעירים נתפסים לא פעם כגוף ממסדי, וכאשר קבוצת המנהיגות פועלת נגד הממסד ישנה בעיה.

האתגר העומד בפנינו הוא מצד אחד להקים קבוצות מנהיגות חזקות עצמאיות שיובילו שינויים משמעותיים במגוון תחומים, ומצד שני לחברן לפעילות המרכז ולגרום להן לראות בו בית לפעילותן.

7.1.7 מודל להקמת קבוצות מנהיגות במרכזי הצעירים

פירוט סדר הפעולות להקמת קבוצת מנהיגות במרכז הצעירים





7.1.7.1 קבלת החלטה בתוך מרכז הצעירים על הפעלה של קבוצת מנהיגות

אמנם ההחלטה להפעיל קבוצת מנהיגות נראית דבר טריוויאלי, אך בלעדיה לא יתאפשר להקים קבוצת מנהיגות יעילה. צריך להיות ברור שכל צוות המרכז, ומנהל המרכז בראשו, נרתמים לעניין. נושא זה חשוב היות שלעתים יש רגישויות פוליטיות בהפעלת קבוצות מעין אלו, ולכן צריך להיות ברור שמרכז הצעירים מסוגל להתמודד עם קבוצה מסוג זה.

7.1.7.2 בניית תכנית לקורס מנהיגות

כדי שקבוצת מנהיגות תצליח חשוב לתת לה את ההכשרה המתאימה. ההכשרה יכולה להיות בדרך פורמלית של קורס מנהיגות וגם בדרך לא פורמלית של הדרכה וליוי לצוות המרכז. נהוג לשלב הכשרה פורמלית עם הכשרה לא פורמלית. קורס מנהיגות מטרתו לתת לקבוצה כלים ראשוניים כיצד לפעול בזירה העירונית והארצית, כיצד לבחור נושא לפעילות, כיצד לנהל מאבקים, לגבש את הקבוצה וכו'. אין מודל קבוע לקורס מנהיגות; יש מודלים רבים לקורסים מסוג זה. הדבר החשוב הוא להתאים את הקורס לסוג הקבוצה. למרות ההבדל בין הקורסים והקבוצות השונות, יש דברים שחשוב שיהיו בכל קורס:

- גיבוש הקבוצה ותיאום ציפיות
- תכנים בתחום המנהיגות והעצמה אישית
- ניהול והובלה של פרויקטים
- עבודה מול הרשויות המקומיות והארציות
- תכנון אסטרטגי וכתובת תכניות עבודה
- תכנים מקצועיים הנוגעים לפעילות הקבוצה

דוגמה לסליבוס של קורס מנהיגות שהפיק מרכז הצעירים בכרמיאל:

פירוט	מספר המפגש והנושא	מועד המפגש
<ul style="list-style-type: none"> דברי פתיחה וברכות היכרות מעמיקה וגיבוש בין חברי הפורום תוך כדי תיאום ציפיות הדדי 	<p>מפגש 1 דברי פתיחה היכרות, גיבוש ותיאום ציפיות</p>	2.12.2009
<ul style="list-style-type: none"> מה בין ניהול למנהיגות? הצגת מודל הטווח המלא של המנהיגות, הכולל מכוונות משימה מול מכוונות אנשים, מודל אדיג'ס (P.E.A.I) ועוד זיהו הפרדיגמות המעכבות אותנו בדרך להשגת מטרותינו והשתחררות מהן 	<p>מפגש 2 + 3 ניהול ומנהיגות פרואקטיביות וקבלת אחריות אישית פרדיגמות בדרך למנהיגות אישית</p>	9.12.2009 23.12.2009
<p>תכניות קהילתיות בכרמיאל תומר הופמן, מנהל אגף הנוער רבקה לייסט, מנהלת תחום הגיל הרך שולה כהן, מ"מ ראש העיר ויו"ר רשת המתנס"ים שולה מנחם, ראש מינהל שירותי רווחה סיכום המפגש</p>	<p>מפגש 4 היכרות מעמיקה עם העיר כרמיאל ומוסדותיה היכרות עם מיזמים שונים</p>	30.12.2009
<p>מנהיגות סיכום שני המפגשים הקודמים גיוס משאבים לטובת תכניות קהילתיות איריס צין</p>	<p>מפגש 5 מנהיגות סיכום גיוס משאבים</p>	6.1.2010
<p>מפגש חווייתי המסכם את החומר הנלמד ומאפשר למשתתפים לחוות את המורכבות של תהליכי הניהול באמצעות סדנה שתורכב ממשמיות ותרגילים שונים המביאים לידי ביטוי יכולות הקשורות בעבודת צוות, ניהול ומנהיגות, הבנת הסביבה והובלה בתוך קבוצה. נלמד גם מהו חזון וכיצד הדברים מתקשרים ליצירת חזון אישי. במהלך הסדנה ייערכו עיבודים כדי לשקף ולהבין מה קורה בתוך התהליך. הסדנה האחרונה תתמקד בהנחיה לגבי המיזמים. ובשאר הזמן תעסוק בגיבוש פעילות חברתית וחברתית.</p>	<p>סמינר סופ"ש חזון ארגוני וחזון אישי עבודת צוות הכנה למיזמי פעילות חברתית</p>	15-16.1.2010
<p>מהו תכנון אסטרטגי? למידת מודל S.W.O.T. הרצאת אורח: חנה קובל, מנכ"לית העירייה תכנון העיר כרמיאל ותהליך המיתוג</p>	<p>מפגש 6 תכנון אסטרטגי</p>	20.1.2010
<p>חלק א: מי קהל היעד שלנו? כיצד פונים אליו? כיצד לקיים קבוצות מיקוד ואיתור צרכים? כרטיס פרויקט, מטרות ויעדים. חלוקת הקבוצות לפי מיזמים. חלק ב: שיתוף הקבוצה במיזמים מפגש ראשון לליווי אישי בהנחיית המיזם</p>	<p>מפגש 7 מהו מיזם קהילתי כרטיס מיזם שיווק ופרסום למיזם שיתוף הקבוצה במיזמים אפשרות ליום סיור בעיר בהתאם לצרכים ממוקדים שיעלו או סיור ולמידה במרכז צעירים בטירת הכרמל מפגשים אישיים (או קבוצות קטנות) להנעת המיזמים</p>	27.1.2010

3.2.2010	מפגש 8 ניהול קונפליקטים ופתרון משברים שיתוף הקבוצה במיזמים	חלק א: ניהול נכון של קונפליקטים ותיעולם ללמידה ולשיפור. מהו קונפליקט, מדוע יש קונפליקטים, אילו טעויות אנחנו נוטים לעשות בהתנהלותנו בתוך קונפליקט וכיצד יוצאים ממנו מחוזקים. חלק ב: שיתוף הקבוצה במיזמים
10.2.2010	מפגש 9 קהילה והתנדבות שיתוף הקבוצה במיזמים	חלק א: מהי התנדבות, מניעה וניהול מתנדבים מנהלת היחידה להתנדבות; מהי קהילה? סוגי קהילות ועוד. חלק ב: שיתוף הקבוצה במיזמים
17.2.2010	מפגש 10 קבלת החלטות שיתוף הקבוצה במיזמים	חלק א: מודל קבלת החלטות רציונלי, הטיות בקבלת החלטות והדרכים להימנע מהן. המשתתפים יתבקשו להביא אירועים ודילמות מהשטח וינסו למצוא פתרונות נכונים על פי המיומנויות שנרכשו. חלק ב: שיתוף הקבוצה במיזמים
24.2.2010	מפגש 11 שיחות אישיות ובדיקת המצגות	המנחה תקיים שיחות אישיות עם חברי הפורום לקראת הצגת המיזמים
3.3.2010	מפגש 12 הצגת המיזמים	מפגש סיכום חגיגי שבו יוצגו המיזמים לעיריית כרמיאל והגופים התומכים בה

7.1.7.3 איתור פעילים צעירים שיבנו את הקבוצה והיו חברים פעילים בה

חלק זה הוא הבסיס להקמת קבוצת מנהיגות. בלי פעילים איכותיים ומלאי מוטיבציה לא תהיה קבוצה. כיצד, אם כן, מאתרים את הפעילים הללו? הדרך הטובה ביותר היא כשקבוצה של פעילים צעירים פונה אל מרכז הצעירים ומבקשת לפעול, במסגרת המרכז, בנושאים שונים. במצב כזה כל שנותר לעשות הוא לאגד את הצעירים לקבוצה פורמלית, לתת להם הכשרה וליווי ולצאת לדרך. אך ברוב המקרים תצטרכו אתם לאתר את הפעילים. אפשר לעשות זאת בכמה דרכים:

- **פתיחת קורס מנהיגות והרשמת צעירים לקורס.** בדרך זו אתם מושכים את הצעירים להגיע למרכז כדי לקבל משהו, במקרה זה קורס מנהיגות שיוכל לשמש גם בעתיד. מטרתכם היא להפכם לקבוצה פעילה כבר במהלך הקורס או מיד בסימומו. תוכלו לעשות זאת באמצעות גיבוש במהלך הקורס, הכנסת תכנים מתאימים והתניית השתתפות בפעילות מסוימת במהלך הקורס.
- **איתור צעירים מובילים ביישוב.** בכל קבוצה יימצא מישהו שיוביל אותה והיה המנהיג שלה. אם תדעו למצוא אותו ולגייסו לעניין, אותו צעיר יקבץ סביבו קבוצה שתעבוד איתו. אמנם לא קל למצוא צעיר כזה, אבל כמרכז צעירים המגיע לצעירים רבים ביישוב, תוכלו להגיע אליו בעזרת כלים רבים העומדים לרשותכם, כגון שיווק או עריכה של אירועים.
- **קיום ערב חשיפה / כנס צעירים.** אחת המטרות של הפעלת קבוצות המנהיגות היא כאמור מיצוב מרכז הצעירים כפלטפורמה מקצועית להובלת שינויים והפעלת קבוצות מנהיגות וקבוצות משימה. הפקה של ערבי חשיפה וכנס צעירים מקומי תמצב את המרכז כגוף מקצועי היודע להפעיל קבוצות מעין אלו ותחשוף צעירים לפעילות המרכז.
- **מיפוי קבוצות מנהיגות קיימות ויצירת שיתוף פעולה עמן.** לא תמיד צריך להמציא את הגלגל. פעמים רבות פועלות קבוצות מנהיגות בעיר במסגרות עצמאיות כאלו או אחרות. חשוב לעשות מיפוי של מה שקיים, ובמידת האפשר לנסות ולחבר את הקבוצות הללו לפעילות של מרכז הצעירים. בדרך זו תצטרכו לדעת להציג את הערך המוסף שלכם ואת הדרך שבה אתם יכולים לקדם אותן, ובמקביל לבדוק האם שיתוף פעולה מסוג זה כדאי לכם.

- **חיבור עם תכניות מנהיגות של נוער.** ביישובים ובערים רבות מופעלות תכניות רבות למנהיגות של בני נוער, כמו עמ"ן (עיר מתנדבת נוער), תכניות של משרד החינוך ועוד. יצירת היכרות בין התכניות הללו ומשתתפיהן לבין מרכז הצעירים, גם אם תיתן את פירותיו בטווח הרחוק יותר, יכולה לשמש מאגר חשוב לקבוצות מנהיגות עתידיות במרכז הצעירים.
- **שיווק רשמי ושיווק "מפה לאוזן".** שיווק הוא אחד הכלים המרכזיים והחשובים לגיוס פעילים. יש דרכים רבות לשיווק: עיתונות, פלאיירים, שלטי חוצות, כנסים ועוד. אחת הדרכים הטובות והיעילות הוא השיווק הבין-אישי. הכוונה היא שפעילים במרכז הצעירים "יפיצו את הבשורה" בקרב חבריהם וכך יגיעו למרכז הצעירים סוג הפעילים שהוא מחפש. תדמית המרכז ומקצועיותו יקבעו את איכות השיווק הבין-אישי וימשכו את הפעילים למרכז הצעירים ולקבוצות המנהיגות.

7.1.7.4 קבלת ברכת הדרך מראש העיר

קבוצת מנהיגות היא קבוצה העוסקת בנושאים המצריכים לא פעם מאבקים עם הרשויות. מאבקים אלה עלולים לעתים לפגוע בפעילות הקבוצה, והרשויות עלולות לשים מקלות בגלגלי פעילותה. כשהקבוצה פועלת תחת כנפי מרכז הצעירים יש להיזהר עוד יותר. היות שהמרכז ממומן בחלקו על ידי העירייה, לא כדאי שהמרכז ייתפס בעיני ראש העיר כגוף המהווה איום כלשהו. לכן, חשוב מאוד לקבל את ברכת הדרך מראש העיר. חשוב להסביר לו את מטרת הפעילות של הקבוצה ואת העובדה שהקבוצה מעוניינת לפעול בשיתוף פעולה איתו ועם העירייה. קבוצת מנהיגות שתקבל את ברכת הדרך של ראש העיר ותפעל בשיתוף פעולה עמו, תוכל להגיע להישגים רבים בקלות רבה יותר.

7.1.7.5 בחירת נושא או מיזם לפעילות הקבוצה

קבוצת מנהיגות מוגדרת כקבוצת משימה הפועלת לקדם נושאים כאלה או אחרים. הקבוצה אינה מתקיימת לצורך מפגשי חברה בלבד, ואם לא יהיה לה נושא משמעותי לטפל בו היא תתפרק מהר מאוד. הנושא או המיזם הם הדבק הראשוני של הקבוצה.

הנושא או המיזם שהקבוצה מטפלת בו הוא לרוב נושא המעסיק את חבריה: איכות הסביבה, תעסוקה, מדיניות כלפי צעירים, תחבורה ציבורית, דיור בר השגה וכו'. לרוב הקבוצה יודעת לבחור את הנושא, ובמרבית המקרים היא מתאגדת סביב נושא מסוים וכך מתחילה הפעילות. חשוב מאוד להקפיד על כך שבחירת הנושא תתבצע בצורה משתפת, כלומר: בדיאלוג ובשיתוף בין הקבוצה לבין מרכז הצעירים. מצד אחד, חשוב שהקבוצה תרגיש שלא מנחיתים עליה נושאים שהיא לא מתחברת אליהם, ומצד אחר, חשוב שהנושא יתאים למדיניות של מרכז הצעירים.

נקודה נוספת שיש להביא בחשבון היא אופי הפעילות והמיזם. קבוצת מנהיגות כשמה כן היא היא קבוצה של צעירים מנהיגים. על כן חשוב שהמיזם יהיה משמעותי ובעל פוטנציאל להשפעה רחבה, ולא מיזם קטן ונקודתי בעל השפעה מוגבלת.

7.1.7.6 בניית תכנית לליווי הקבוצה על ידי מרכז הצעירים ורכז/ת המעורבות החברתית

ליווי הקבוצה והדרכתה על ידי מרכז הצעירים חשוב מאוד להצלחתה. ליווי נכון של הקבוצה יוביל לכך שתפעל לטווח ארוך ותהיה מחוברת למרכז הצעירים ותפעל דרכו. נוסף על כך ליווי נכון ומקצועי יוביל לתוצאות טובות של פעילות הקבוצה ולהשגת מטרותיה. קבוצת מנהיגות מתעסקת פעמים רבות בנושאים פוליטיים ובנושאים רגישים מבחינת הרשויות. ליווי הקבוצה על ידי מרכז הצעירים חיוני כדי שהמרכז יוכל לפקח על הפעילות ולוודא שלא נגרם נזק ביחסים בינו לבין הרשויות השונות. חשוב להגדיר גורם אחד שיהיה אחראי מטעם המרכז על הקבוצה. לרוב יהיה זה רכז המעורבות החברתית, אולם אם פעילות הקבוצה נוגעת לתחום המקצועי של רכז תעסוקה או רכז אחר, חשוב מאוד שאותו רכז יהיה מעורב בפעילות ואף יוביל חלק ממנה. חשוב להגדיר מסגרת לליווי הקבוצה: כמה פעמים בחודש היא תיפגש,

מי הם נציגי הקבוצה מול מרכז הצעירים וכו'.

7.1.7.7 קביעת מסגרת לפעילות הקבוצה ותחילת פעילותה

בשלב זה קבוצת המנהיגות מתחילה לפעול והופכת לקבוצה מגובשת ומקצועית. הוא מגיע לאחר כל ההכנות הכוללות: קבלת החלטה על הקמת הקבוצה, גיוס אנשים, העברת קורס מנהיגות, בחירת נושא לפעילות, קבלת ברכת הדרך מראש העיר וקביעת הדרך לליווי הקבוצה.

על מסגרת הפעילות לכלול את הדברים האלה:

- אופי היחסים בין הקבוצה למרכז הצעירים.
- אופי היחסים בין הקבוצה לבין העירייה וראש העירייה.
- דרך קבלת ההחלטות בתוך הקבוצה.
- אופי פעילות הקבוצה (כמות מפגשים, אופי המפגשים וכו')
- סוג הנושאים והמיזמים שהקבוצה תטפל בהם.

7.2 הפעלת צעירים בוועדות העירוניות

7.2.1 רקע

אחת ממטרותיו העיקריות של מרכז הצעירים היא לעודד צעירים להשפיע ולהוביל שינויים בעיר או ביישוב שבהם הם מתגוררים. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות הכנסת צעירים לוועדות עירוניות. כפי שכולנו כבר יודעים, המקום הטוב ביותר להיות בו אם רוצים להשפיע ולשנות, הוא צומת קבלת ההחלטות. הרשויות המקומיות הן המקום שבו מתקבלות ההחלטות על חיי היומיום של התושבים בתחומי החינוך, איכות הסביבה, מיסים עירוניים, בטיחות בדרכים, תחבורה ועוד. המקום שבו מתקבלות ההחלטות של הרשויות המקומיות הן הוועדות העירוניות.

השתתפות של צעירים פעילים בוועדות העירוניות חשובה מאוד למיצוב נושא הצעירים ולהשפעתם של הצעירים על החלטות שונות המתקבלות בעיר. כמה מרכזי צעירים מפעילים כיום צעירים בוועדות העירוניות. כדי שהפעלתם של הצעירים תהיה יעילה ותשיג את התוצאות המצופות חשוב להכשירם לפעילות בוועדות, להכיר את הוועדות הפועלות במסגרת היישוב או העיר ובדוק לאילו ועדות כדאי להכניס צעירים.

7.2.2 מהי ועדה עירונית?

מליאת המועצה היא הזירה הפומבית להתגוששות פוליטית, להשמעת הצהרות ולהתמודדות על תשומת הלב המיידית של הציבור והתקשורת. אולם כשיש לבחון את הנושאים לגופם, לברור בין חלופות, להגדיר את נקודת המוצא והמחלוקת ולמצוא את הפתרונות המעשיים ההולמים את הצרכים האמיתיים, הדבר נעשה בוועדות המקצועיות.

הוועדה היא המסגרת שבה ממקדת המועצה את עבודתה. זהו למעשה הפורום הציבורי-מקצועי של הרשות המקומית; הזירה שבה נפגשים נבחרי הציבור עם חברי ההנהלה והדרגים המקצועיים הבכירים ברשות ודנים בנושאים השונים שעל סדר היום. הוועדה היא הזירה המתאימה ביותר לפעול, להשפיע ולבקר. בוועדה ניתן ביטוי להלכי הרוח של הציבור ונבחרי, למקצועיות של חברי הוועדה ולתפיסות העולם השונות.

בכל רשות מקומית קיימות ועדות עירוניות, אולם לא בכל רשות קיימות כל הוועדות. יש ועדות רשות וועדות חובה. ועדות חובה הן ועדות הקיימות בכל רשות מקומית ללא יוצא מן הכלל. ועדות רשות הן ועדות שאין חובה להקים, אולם הן פועלות כמעט בכל הרשויות.

7.2.3 סוגי הוועדות הקיימות⁸

- **ועדת איכות הסביבה.** ועדת רשות האמורה להתוות מדיניות בנושאי איכות הסביבה ולעקוב אחר

יישומן במחלקות השונות. יש לה תפקיד חשוב במעקב אחר החדרת חוקים ותקנות לעבודת המחלקות. לוועדה אין סמכויות ביצוע ולכן מעמדה המעשי ייקבע על פי טיב עבודתם של חבריה ועל פי יכולתה לשקול שיקולים מקצועיים שיתקבלו על הדעת.

- **ועדה לבטיחות בדרכים:** ועדת חובה שתפקידה ליזום פעילויות לצמצום מספר תאונות הדרכים, להפחתת חומרתן ולצמצום מספר הנפגעים, וכן להגביר את מודעות הציבור לנושאי הבטיחות בדרכים. בוועדה זו מוגדר כחבר ועדה מן המניין נציג ציבור שיבחר ראש הרשות.
- **ועדת ביטחון וחירום:** ועדת חובה המייעצת ומסייעת למשטרה בענייני המשמר האזרחי. עוסקת במכלול סוגיות של ביטחון וחירום ביישוב. אין לה סמכויות מוגדרות וחלק גדול מפעילותה תלוי בכושרם של חבריה ובנחישותם.
- **ועדת הביקורת:** ועדת חובה המבקרת בפועל את פעילות המועצה, לרבות איסוף מידע ומעקב אחר תיקון הליקויים. דנה ומטפלת בדוחות ביקורת של מבקר הרשות, של מבקר המדינה ושל גורמים נוספים.
- **ועדת הנהלה:** ועדת חובה המרכזת, מתאמת ומייעצת בניווט מועצת הרשות בפרט, ובניהול ענייני הרשות בכלל. מתפקדת בפועל כהנהלת הקואליציה המקומית.
- **ועדת הנחות בארנונה:** ועדת חובה שתפקידה לבחון את זכאותם החוקית של תושבים לסוגי הנחות שהן בסמכות הוועדה ולקבוע את ההנחה המדויקת, במרחב ההחלטה שהתיר החוק, על פי מצבו הספציפי של מבקש ההנחה.
- **ועדה להקצאת קרקע או מבנה:** ועדת חובה שבאמצעות רשאת רשות מקומית להקצות קרקע או מבנה חינוך לגוף הפועל בתוך תחום רשות, על פי הנוהל שפרסם משרד הפנים. מטרתה להסדיר הקצאת קרקע או מבנה בפורט ממוכרז וללא תמורה על ידי הרשות לגופים העוסקים בנושאי חינוך, תרבות, דת בריאות, רווחה, ספורט וכד', כדי לסייע לפעולותיהם לטובת הציבור ביישוב.
- **ועדת החינוך:** ועדת רשות המייעצת למערכות החינוך השונות ביישוב ומפקחת עליהן. בשל נטייתו של משרד החינוך להעביר חלק מסמכויותיו לרשויות המקומיות, גובר כושר השפעה של הוועדה על עיצוב מערכות החינוך המקומיות ועל קידומן.
- **ועדה חקלאית:** ועדת חובה ביישובים חקלאיים המייצגת את ענייני החקלאים ביישוב ומייעצת למועצת הרשות בעניינים החקלאיים של תחום הרשות המקומית.
- **ועדה לקידום מעמד הילד:** ועדת חובה היוזמת ומתכננת פעולות לקידום מעמד הילד ובני הנוער, להגנה עליהם ולהבטחת זכויותיהם. בוועדה חברים נציג מועצת התלמידים ונציג ועד ההורים.
- **ועדת הכספים:** ועדת חובה שתפקידה לייעץ למועצה בכל ענייני הכספים של העירייה. הוועדה דנה בתקציב השנתי, בתקציבי מילואים, תקציבי פיתוח ובנושאים כספיים שונים בטרם יוגשו לאישורה של מליאת המועצה. לוועדה אין סמכות פורמלית לאשר תקציבים, לדחותם או לערוך בהם שינויים, אולם הצעת התקציב לא יכולה לעבור למליאת המועצה ללא הערותיה.
- **ועדת מל"ח (משק לשעת חירום):** ועדת חובה מקומית האמורה להכין את היישוב לשעת חירום ולהפעילו בזמן חירום. הוועדה מתכנסת בדלתיים סגורות והחלטותיה אינן טעונות אישור המועצה. הוועדה מטפלת גם באסונות בזמן רגיעה.
- **ועדת מנגנון לענייני כוח אדם:** ועדת רשות שהיא לרוב הזרוע של ראש הרשות או המועצה בענייני ניהול כוח האדם שלה.
- **ועדת ערר על קביעת ארנונה כללי:** ועדת חובה שבפניה יכולים מחויבי ארנונה לערער, אם מנהל הארנונה של הרשות דחה את בקשתם לתקן או לשנות את חובת תשלומי הארנונה.
- **ועדה לקליטת עלייה:** ועדת חובה שתפקידה לטפל בכל עניין הנוגע לקליטתם של עולים חדשים. הוועדה תגבש מדיניות של היישוב לקליטת העולים החדשים ותמליץ על תכניות מקיפות לקליטתם ביישוב.

8. דוד סלומון, אני המועצה וכל הכפר: המדריך השימושי לנבחר ברשות המקומית, משרד הפנים, האגף למנהל מוניציפאלי, ירושלים, 2003

- **ועדת רווחה ושירותים חברתיים:** ועדת רשות העוקבת אחר שירותי הרווחה והקהילה ומסייעת לפיתוח שירותים נוספים לטובת שכבות חלשות, וזאת באמצעות ארגוני מתנדבים וארגונים פרטיים הנחלצים לסיוע למצוקות חברתיות.
- **ועדת רישוי עסקים:** ועדת רשות לטיפול בבעיות המונעות ומעכבות הוצאת רישיון עסק. הוועדה אינה מתערבת בהליך השוטף של הרישוי, אלא רק באותם מקרים שבהם יש בעיה מהותית ונדרש לקבל החלטות ולתת גיבוי למסגרת המקצועית.
- **ועדת רכש ובלאי:** ועדת חובה המפקדת על פעילויות הרכש של הרשות ועל רישומו, מדווחת על רישום אי-התאמות בין המלאי במחסנים ובין הרישומים בספרים וקובעת את דרכי עדכון, וכן מחליטה על ייעודם של טובין בלתי ראויים לשימוש ואינם ניתנים למכירה.
- **ועדת שמות למקומות ציבוריים:** ועדת רשות המייצעת למועצה במתן שמות למקומות ציבוריים והמלצות בעניין ערעורים של תושבים על שמות שנקבעו או שבוטלו למקומות אלה.
- **ועדת תחבורה ותנועה:** ועדת רשות המייצעת וממליצה בכל ענייני התחבורה של הרשות המקומית. הוועדה דנה בשינויים בהסדרי התנועה לקראת אישורם ברשות התמרון ובמשרד התחבורה.
- **ועדה מקומית לתכנון ולבנייה:** ועדת חובה המפקדת על הסדרת פעילויות של תכנון, רישוי, בנייה ושימוש במבנים ובקרקעות בהתאם לחוק התכנון והבנייה, במרחב השיפוט של הרשות המקומית או של רשויות מרחביות.

7.3 קהילות צעירים וקהילות בני מקום⁹

7.3.1 מהי קהילת צעירים?

קהילת צעירים היא קבוצה של צעירים הבוחרים לחיות יחד במסגרת קהילתית בשכונה או ביישוב. התופעה מוגדרת כקהילת שח"ף, שראשי התיבות שלה הם עיקר הגדרתה: שותפות חברתית פעילה אורחות חיים משותפים, לימוד ועשייה חברתית כשלוש הרגליים של הקהילה. אורח החיים הקהילתי יכול להתבטא בערבי קהילה שבועיים, בלימוד משותף, בעיצוב של טקסים ומסורות פנימיים, בקידום מיזמים חברתיים ובקשרים עמוקים רבים המתפתחים בין צעירים החיים בשכונת זה זה. כל קהילה בוחרת לעצמה את אורח החיים המתאים לה ואת קשת הפעילויות החברתיות שברצונה להפעיל בשכונה.

קהילות הצעירים הן ביטוי לצורת חיים ייחודית הצוברת תאוצה בשנים האחרונות ועומדת בסתירה למגמות ההפרטה והניכור בחברה הישראלית ובעולם המתועש בעשרות השנים האחרונות. בעיר המערבית המודרנית האנשים כלל לא מכירים את שכניהם, והאינטראקציות החברתיות שלהם הולכות ומצטמצמות למינימום משפחה גרעינית וחוג חברים מצומצם.

השותפות בין חברי הקהילה היא מורכבת, וכוללת תחומי חיים רבים ושונים. בקהילה יש תחושה של מחויבות לאנשים, למקום ולרעיון. החברות והמעורבות בחיי הזולת המתפתחים בד בבד עם חיי הקהילה, מוצאים את ביטויים גם ברצון של חברי הקהילה להשפיע על הסביבה שבה הם חיים השכונה, העיר, המדינה ולהיות מעורבים בה. היותה של הקהילה גוף פעיל, תוסס ותומך מאפשר לחבריה להוציא את שאיפותיהם החברתיות אל הפועל.

מכאן, שהקהילות תורמות לשינוי חברתי בשתי דרכים: החיים הקהילתיים כשלעצמם, המאופיינים בסולידריות ובתמיכה, מהווים חלופה לחיים המנוכרים בעיר המערבית המודרנית, והקהילה היא גוף המאפשר ליחידים ולקבוצה לבצע ביתר קלות ועוצמה מעשים ופעולות חברתיות.

7.3.2 סוגי קהילות

- **גרעינים תורניים:** קבוצות השמות להן למטרה לעסוק בפעילות חברתית וחינוכית בפריפריה העירונית

9. נכתב בסיוע רשת קהילות שח"ף, מתוך: <http://www.kehilot.org.il/info/about/about-001.htm>.

- מתוך אורח חיים דתי ורצון לחזק את העם והחברה.
- **קהילות בוגרים של תנועות נוער שיתופיות:** קבוצות המשתייכות לתנועה שיתופית רעיונית, כמו הנוער העובד והלומד, המחנות העולים והשומר הצעיר.
- **קהילות עצמאיות:** קבוצות שנוצרו באופן עצמאי או על ידי ליווי של יזם קהילות כלשהו, ולא משתייכות לתנועת כלשהי, או קבוצות שעברו יחד מסלול נח"ל, מכינה או לימודים שיצר גיבוש משמעותי.
- **קהילות בני מקום:** קבוצות המורכבות מתושבים מקומיים בעיר בפריפריה, המתגבשים יחד סביב הרצון ליצור שינוי חברתי או חינוכי בעיר. קיימות שתי רשתות של קהילות בני מקום "הנני" ו"חברים בטבע", המתמקדות בהקמה ובפיתוח של קהילות של יוצאי אתיופיה. נוסף על כך יש התחלה של התארגנות דומה בקרב עולי קווקז על ידי קבוצת מצע"ד בשדרות.
- **קהילות המתמקדות בנושא מסוים:** קהילות המתמקדות בתחומי עניין ספציפיים, למשל: גרעיני אמנויות בגדרה המתמקדים באמנות ומביאים אמנויות ותרבות מקומית לפריפריה, וקהילת בת גלים בחיפה, המתמקדת בפיתוח מוזיקלי ובהקמת להקות צעירות.
- **קהילות מעורבות חברתית:** קבוצת אנשים בעלת שלושה מאפיינים משלימים: (1) מחויבות לדרך חיים של מעורבות ותרומה לחברה; (2) מחויבות למקום (היישוב או השכונה); (3) אורח חיים פנים-קהילתי משמעותי לחברי הקבוצה המשלב עיסוק בלימוד ובחקר רעיוני משותף.

7.3.3 מאפייני הקהילות

בישראל קיימות היום למעלה מ- 100 קהילות בפריסה גיאוגרפית ארצית, במודלים שונים של רמות שותפות וסוגיה. הקהילות מורכבות מקשת הגוונים של החברה הישראלית: קבוצות דתיות וחילוניות, יהודים וערבים. קיימות ומתפתחות גם קהילות מקרב התושבים המקומיים בעיירות וביישובי פיתוח, כמו עולי אתיופיה ועולי קווקז.

7.3.4 חזון רשת הקהילות כמנוף להצמחת הפריפריה

הצמחת קהילות מעורבות חברתית בכל מקום פריפריאלי (שכונה או יישוב) בישראל. הקהילות ישתלבו בסביבתם ויובילו עם התושבים תהליכים לשינוי חברתי עמוק בתחומי החינוך, הרווחה וההתנדבות. הקהילות יתארגנו כרשת בעלת השפעה מערכתית על החברה הישראלית כדי לצמצם פערים ולחזק את החוסן החברתי בישראל. על ידי כך תתהווה רשת הקהילות, שתשאף לחזק את הפריפריה במדינת ישראל בשותפות מלאה עם התושבים.

נוכחות של קהילות מעורבות חברתית בכל יישוב בפריפריה המשולבת במהלך של הקמת קהילות מקום, עשויה להוות נקודת מפנה ארכימדית בטיפול ארוך הטווח בפריפריה. נוכחות כזו עשויה לחזק הגירה חיובית, למנוע הגירה שלילית של כוחות חזקים מיישובי הפריפריה ולקדם פיתוח חינוכי, חברתי וכלכלי-עסקי של היישובים. השילוב בין הקהילות הבאות מהחוץ עם "קהילות מקום" יאפשר שותפות עומק אמיתית וקבלת אחריות משותפת לשינוי.

7.3.5 מהי קהילת מקום?

קהילת מקום היא התארגנות של תושבים מקומיים מובילים בשכונות או יישובים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית השואפים לשפר את המצב ביישובם. קהילת זו שואפת ליצור מענים לצרכים המקומיים ולהפוך את היישוב למקום אטרקטיבי לתושבי המקום החזקים ולאוכלוסיות חזקות נוספות. היא מתמקדת

לרוב בעשייה חינוכית, ציבורית ותרבותית. הגיבוש החברתי בין חברה מספק משמעות ושייכות ומעודד הישגות והשקעה מקומית.

7.3.5.1 מטרתיה של קהילת המקום

- דאגה לעתיד מקיים של המקום הגיאוגרפי
- השארת תושבים קיימים והצטרפותם של חדשים
- טיפול בנושאים בתחומי התרבות, חינוך, תשתיות, דיור וכלכלה
- השפעה על ההתרחשות העירונית הכוללת
- ערבות הדדית ושייכות חברתית
- חידוד של נרטיב מקומי ייחודי ומיתוג חיובי של המקום, תוך מחויבות להמשך הצמחה
- הסתמכות על נכסי הקהילה ומקורותיה

פריסת קהילות המקום בישראל

* נכון ל-2009.1.10



7.3.5.2 אפיקי פעולה למינוף קהילת מקום

- מודל "מקבוצה לקהילה" (מודל גוונים): איתור קבוצת מנהיגות בעלת אג'נדה משותפת, המעוניינת להתגבש כקהילה וליוויה בתהליך.
- מודל "קהילה מאמצת": שכפול מודלים קיימים על ידי חברים מובילים מקהילת המודל ליישובים בעלי מבנה חברתי דומה. המודל מתאים במקומות שבהם יש בשלות מספקת של הקהילה ושל המובילים בה
- מינוף מנהיגות פנימית: איתור יזם מקומי "משוגע לרעיון" וסיוע לו בגיבוש מודל יזימה מקומי המתאים לקהל היעד (כפי שקרה במקרים העצמאיים דוגמת "צעירים בירוחם").
- מינוף כוחות ארגוניים: איתור גוף קהילתי מקומי בעל נגישות ליזמים, למנהיגות צעירה ולמשאבים

מקומיים, וסיוע לו בגיבוש מודל יזימה מקומי המתאים לקהל היעד (דוגמת שיתוף הפעולה בין הקהילה בטירת הכרמל לבין מרכז הצעירים המקומי).

7.3.5.3 תפקיד הארגון היוזם

רישות ומקצוע

- חיבור בין אנשי מפתח המובילים תהליכים דומים במקומות שונים ויצירת למידה ותמיכה הדדית
- תכלול התופעה לכדי פיתוח הידע על דרכים מעטיבות למינוף התופעה של קהילות מקום
- תכלול תהליכי הייזום וגופי תמיכה ומעטפת
- חיבור קהילות בני מקום למעגלי הלמידה, ההתמקצעות והעשייה של מרכז שח"ף קורסים, ליווי ושולחנות עבודה נוספים

תמיכה משאבית בשלבי ההקמה של הקהילה

- שכר יזום מקומי/רכז קהילה המקדם את הקהילה מבחינה ארגונית, תוכנית וחברתית
- הקצאת מלווה/ים חיצוני/ים בהתאם לצורכי הקהילה, על פי זיהוי הצרכים הפרטניים
- הקצאת משאבים לצורך תהליכי גיבוש קהילתיים לערבי גיבוש, טיולי גיבוש, מנחי לימוד וכו'
- הנגשת משאבים ראשוניים להקמת מיזם חברתי, עם ליווי צמוד לבניית מערך גיוס משאבים עצמאי

7.3.5.4 הגופים המעורבים כיום

- **גוונים:** יוזמת קהילות מקום על ידי איתור קבוצות מנהיגות וליוויים בתהליך יצירת קהילה
- **חברים בטבע-הנני:** שתי עמותות הפועלות יחד לייזום גרעינים קהילתיים של יוצאי אתיופיה וישראלים ותיקים
- **צעירים בירוחם:** רשת חברתית של צעירי ירוחם שהקימו יזמים צעירים עצמאיים מירוחם ומחוצה לה
- **יוצר אור:** קהילה מקומית בתלפיות, ירושלים, שהקים יזם עצמאי
- **קהילת יוצאי קוקז בשדרות:** קהילה שהקימו מנהיגים מקומיים מבני העדה
- **עמותת תור המדבר:** יזום קהילות מקום מקרב בוגרי "אחרי" (בתהליכי הקמה)
- **אורנים:** מכללה לחינוך בצפון, המפעילה מחלקה לליווי קהילות

7.3.5.5 הצעה לתהליך ייזום קהילת מקום

1. **חשיפה ראשונית:** איתור מנהיגות מקומית, הצגת הרעיון והתהליך לפני קבוצת מנהיגים צעירים בעלי עניין, המחליטים האם הם מעוניינים להעמיק את ההיכרות ולבחון את הרעיון. המנהיגות אוספת חברים ומובילה את התהליך הראשוני איתם.
2. **בדיקת ייתכנות ראשונית:** קיום שניים-ארבעה מפגשים לשם ברור שאלות יסוד שמאפשרות לבחור בכניסה לתהליך מתמשך הכרוך התמודדות ומחויבות. הדרך שבה נערכים המפגשים מהווה המחשה להמשך התהליך. הבחירה בתהליך נעשית תוך התייחסות למטרות, למחויבות הנדרשת ולציר הזמן.
3. **בניית הקבוצה:** תהליך שבו עוברת הקבוצה מהמצב הראשוני והלא-מחייב של שותפות חלקית וזמנית (כגון קבוצת משימה ו/או קבוצה חברתית) למצב שבו יש לה מכה משותף רחב ומחויבות לטווח ארוך מבחינת אורחות החיים הקהילתיים ומבחינת מעורבות בסביבה והשפעה עליה. הקבוצה מתגבשת סביב ברור ועיצוב זהות מקומית חיובית, בניית אורחות חיים קהילתיים ועשייה חברתית מקומית.
4. **בניית מיזם משותף:** הגדרת מיזם המאפשר חיבור בין שלושה רכיבים משלימים: (1) מביא לידי ביטוי משמעותי את הרצונות והיכולות של חברי הקבוצה; (2) עונה על צרכים משמעותיים בישוב; (3) בעל

- סיכויים טובים ליצירת תנאים מאפשרים: כסף, תשתית פיזית, לגיטימציה, שותפויות וכו'.
5. **בניית פורומים של רישות:** מובילי הקהילות נפגשים אחת לשלושה שבועות לחשיבה וללמידה משותפת עם רכז הכשרה העוסק באידיאולוגיה של הקהילות.
 6. **הפעלת המיזם החברתי:** היערכות לקראת ביצוע, הכוללת קבלת אישורים, תכנון מבנה, בניית תקציב, תכניות עבודה וכו'. התחלת ביצוע נעשית תוך פיתוח שותפות אסטרטגית עם הרשות המקומית.

7.3.6 פירוט תהליך הקמת קהילה על פי שנות הפעילות

שנה ראשונה

- כדי לגבש את הקבוצה, ללוותה ולהכשירה יוצרים אמנה משותפת, תוך התייחסות למעגל הקהילתי הפנימי ולמעגל ההשפעה החיצוני.
- כחלק מעבודת הקבוצה בקהילה הרחבה, קובעים מיזם ליבה שביא לידי ביטוי מרבי את כישורי החברים ורצונותיהם.
- רכז הקבוצה (בחצי משרה) אחראי לבניית תכנית העבודה למיזם הליבה ולפעילות הקהילתית המתגבשת סביבו. בשיתוף עם הקבוצה הוא יגדיר את המבנה הארגוני של הקבוצה ויבחר באופן דמוקרטי בעלי תפקידים שיוכשרו במהלך השנה.
- מצרפים חברים נוספים לקבוצה ומסייעים למצטרפים החדשים להשתלב ביישוב בתחומי הדיור, העבודה, החינוך והחברה. יוצרים תשתית פיזית מתאימה לקהילה, כולל מציאת דירות מגורים ומבנים להתכנסות ולפעילות.
- ליישום המיזם מוצאים שותפים, מגייסים משאבים ומתחילים בביצועו לאחר כשמונה חודשים.

שנה שנייה

- בסוף השנה הראשונה מכינים תכנית עבודה לפיתוח הקבוצה בשנה השנייה. התכנית תהווה המשך ישיר של תכנית העבודה משנה א'. היא תכלול יעדים, תכנית עבודה למיזם הליבה ותכנית עבודה לקבוצה.
- לקידום המיזם מפתחים ומבססים אותו תוך כדי התמקצעות של בעלי התפקידים, וממשיכים בפיתוח שותפויות בעיר.
- מצרפים חברים חדשים לקבוצה ומסייעים להם להשתלב ביישוב.
- ממשיכים ביצירת תשתית פיזית המתאימה לקבוצה, כגון מתן דירות למגורים לחברים חדשים.
- מכשירים ומלווים את בעלי התפקידים ומגבשים את הקבוצה.
- רכז הקבוצה (בחצי משרה) ממשיך בתפקידו כמו בשנה הראשונה.

שנה שלישית

- מכינים תכנית פיתוח לשנה על בסיס הלקחים והאתגרים מהשנים הקודמות, הכוללת יעדים, תכנית עבודה למיזם ותכנית עבודה לקהילה.
- בדומה לשנה השנייה, גם עתה יש צורך בהמשך פיתוח וביסוס מיזם הליבה תוך התמקצעות של בעלי תפקידים והמשך פיתוח שותפויות.
- כדי שהמיזם יהיה בר-קיימא ובעל השפעה יש ליצור תנאים כלכליים לקיומו לטווח ארוך.
- ממשיכים במאמצים לצרף חברים נוספים לקבוצה ומסייעים לחברים חדשים להשתלב ביישוב וליצור עבורם תנאים לקליטה בהיבט הדיור, התעסוקה והחברה.
- ממשיכים להכשיר וללוות בעלי תפקידים בקבוצה ולגבשה.
- רכז הקבוצה (בחצי משרה) מוביל את הכנת תכנית העבודה של הקהילה והמיזם הגדל ויהיה

אחראי לביצוע התכנית.

תפוקות מצופות לאחר שלוש שנים

- קבוצה מגובשת וחזקה מבחינה חברתית ורעיונית
- קבוצה המונה לא פחות מ-15 חברים, בשאיפה ל-30 חברים ויותר
- תשתית פיזית יציבה ומתאימה לאורח החיים הנוכחי של הקבוצה מבחינת מגורים ומבני ציבור
- חברי הקבוצה משולבים ביישוב מבחינה תעסוקתית, מגורים, חברה, חינוך, תרבות מקומית
- מיזם ליבה מצליח ומשמעותי השפעה על כ-200 תושבים מקרב אוכלוסיות מוחלשות
- בניית שותפויות אסטרטגיות עם הגופים הרלוונטיים ברשות המקומית, עמותות אחרות הפועלות ביישוב, קרנות, משרדי ממשלה ועוד
- ביטוי משמעותי של חברי הקבוצה במיזם המשותף מבחינת היקף הזמן והערך המוסף שלו
- קיום תנאים ליציבות כלכלית של המיזם בהמשך
- קיום תנאים ליציבות כלכלית של הקבוצה
- יצירת חיבור בין מנהיגי הקבוצה למנהיגות מקומית צעירה דרך העבודה, החינוך והרווחה בעיר (חיבור לכעשרה מנהיגים צעירים לפחות)

7.3.7 תוצאות המיזם על פי טווח קצר, בינוני וארוך

השפעה בטווח הקצר: שנה ראשונה לאחר שלב ההקמה

- גיבוש מנהיגות מקומית צעירה שתחזק את הקשר של הצעירים אל היישוב ותגרום להם להגיע אליו ולהישאר בו
- יצירת תודעה של בעלי תפקידים ביישוב, הרואה בקבוצה כוח מחזק ומשמעותי לפיתוח היישוב לטווח הארוך
- זיהוי הקבוצה ויכולת השפעתה על ידי שותפים (מקומיים וארציים) שיגרמו לניתוב ההשקעה של השותפים בקבוצה וביישוב ולהגדלתם
- השפעה ניכרת של מיזם הליבה על כ-200 תושבים מאוכלוסיות מוחלשות בעיר ויצירת אמון והערכה של מקבלי השירות והשותפים כלפי הקבוצה ופעילותיה

השפעה בטווח הבינוני: שנה שנייה עד רביעית לאחר שלב ההקמה

- בניית קבוצה מגובשת של מנהיגות צעירה מקומית (מקרב חברי הקבוצה ותושבים) שמקבלת אחריות לקידום היישוב
- יצירת מודל עבודה משותף ויעיל של הקבוצה עם בעלי התפקידים השונים בעיר
- בניית שותפויות אסטרטגיות עם שותפים (חיצוניים ופנימיים בעיר) הרואים בקבוצה פלטפורמה לפיתוח מיזמים חברתיים ביישוב
- פיתוח מערך של מיזמים משמעותיים המשקפים את הכישורים ואת הרצונות של חברי הקבוצה שמשלבים במערך השירותים היישובי ותורמים לחיזוקו

השפעה בטווח הארוך: בעוד 10-15 שנים

- יצירת מנהיגות מקצועית, ערכית ומגובשת של בעלי תפקידים ביישוב המחויבים לקידום היישוב ופיתוחו לטווח הארוך
- פיתוח רצף שירותים ותכניות הנותנות מענה למכלול הצרכים של תושבי היישוב ברצף גילאים ובתחומים שונים

- חיזוק היישוב על ידי צמצום הגירה שלילית והגדלת קבוצת התושבים החזקה המהווה מקור משיכה ליישוב

7.3.8 קריטריונים למדידת קיימות (sustainability) של הקהילה לאחר שנים

- על פי מספר החברים: אנו מצפים לראות מספר הולך וגדל של חברים בקבוצה. השילוב בקהילה המקומית ומידת האטרקטיביות של הקבוצה יובילו לעלייה במספר החברים החדשים ובהשארת החברים הקיימים.
- על פי רמת המחויבות של החברים לקבוצה וליישוב: המחויבות נמדדת על פי מידת החברים שקנו בתים, שילוב הילדים במערכת החינוך המקומית, שילוב חברי הקבוצה בתוך צוותים חינוכיים, על פי המידה שבה החברים צורכים תרבות מקומית ומשתתפים במיזמים מקומיים הפועלים ביישוב.
- על פי מידת השתלבות החברים בעבודות מקומיות ובתפקידי מפתח בעיר: ריבוי חברי קבוצה העובדים בעבודות מקומיות וממלאים תפקידי מפתח, מעצים את קיימות הקהילה.
- על פי רמת השפעתה של הקבוצה על היישוב דרך מיזמים: קבוצה המשפיעה על היישוב באמצעות מיזמים המגיעים למאות אנשים היא קבוצה בת-קיימא.

7.4 שירות אזרחי-לאומי במרכזי הצעירים¹⁰

7.4.1 רציונל התכנית ומטרותיה

המורכבות של תמונת המרקם החברתי הישראלי וההטרונגיות באוכלוסיותיה השונות מעמידות אותנו, הארגונים החברתיים, בפני אתגרים חדשים ורגישים בבניית תכניות ומסגרות מותאמות לכל אוכלוסייה על מאפייניה הייחודיים. צעירים שאינם עוברים את המסלול העיקרי של החברה הישראלית, משתייכים בדרך כלל לקבוצות פריפריאליות ומודרים לשולי החברה. כתוצאה מכך, אין הם זוכים לשוויון הזדמנויות בלימודים ובתעסוקה, וכפועל יוצא, אינם משתלבים כ"אזרחים אפקטיביים" בחברה הישראלית. קיים אפוא צורך ביצירת מסגרות עבור צעירים אלה, שיכשירו אותם להשתלבות בחברה הישראלית ויסייעו בהקטנת הפערים בה. תכנית שירות אזרחי-לאומי (להלן: שא"ל) בקהילה נועדה להשגת מטרה זו.

7.4.2 צעירים בסיכון - תמונת מצב

מדינת ישראל מספקת מענים פורמליים מערכתיים לילדים ונוער בסיכון עד גיל 18. מעבר לגיל זה לא קיימים היום, למעט יוזמות מקומיות, מענים מערכתיים. כיוון שלא קיימת הגדרה פורמלית מטעם הרשויות לצעירים בסיכון מעל גיל 18, נשתמש בהגדרת משרד החינוך לילדים ונוער בסיכון: "צעיר בסיכון" יוגדר כצעיר (18-35) הנמצא במצב הפוגע או עלול לפגוע ביכולתו להשתלב באורח החיים התקין בחיי החברה, במשפחה ובתעסוקה או במצב שיש חשש ממשי למימוש הפוטנציאל האישי שלו". גורמי סיכון מרכזיים לסיכון בקרב צעירים הם עוני, סביבה חברתית עבריינית ותפקוד משפחתי לקוי. רובם מפסיקים את לימודיהם בבית ספר, ברוב המקרים שלא ביוזמתם, עקב קשיים בלימודים ובעיות התנהגות. רבים מצעירים אלה נוטים להשתמש בסמים ממכרים ולהיות מעורבים בפעילות בעלת אופי עברייני. אפשר לבחון את מיקומו של צעיר ברצף של הסיכון לפי רמת השתייכותו למסגרות חברתיות נורמטיביות, כגון: צבא או שירות לאומי (בחברה הישראלית בגילאי 18-20), מקום עבודה, משפחה וחברים. ככל שצעירים מנותקים יותר ממסגרות אלה, כך הם נמצאים גבוה יותר על הרצף. רוב הצעירים בסיכון נמצאים בסיכון נמוך ובינוני ומשולבים חלקית במסגרות נורמטיביות. בישראל חיים כ-350,000 ילדים ונוער בסיכון (עד גיל 18), ושיעור ניכר מהם נותרים במצב זה גם במעבר לבגרות הצעירה. אנשי מקצוע מעריכים שכ-10% מבני כל שנתון מוגדרים "צעירים בסיכון". המאגר הפוטנציאלי של מתנדבי שא"ל נמצאים על רצף הסיכון. על סמך ההנחה כי כל שנתון מונה

10. חלק זה מבוסס על חומר שנכתב והצטבר במרכזי הצעירים ובעמותת 'בת עמי' ועל הניסיון בהפעלת הקבוצות בשלוש השנים האחרונות. וכן על תוכנית שנת התנדבות בקהילה שפותחה בג'וינט ישראל - <http://www2.jdc.org.il/category/volunteering-in-the-community>

100,000 צעירים, עולה שבכל שנתון כ-10,000 צעירות וצעירים נמצאים על רצף הסיכון. חלקם מצליחים להשתלב במסגרת הצבא או שא"ל, אך שיעור ניכר מהם מקבלים פטור מגיוס לצבא על רקע סיבות כגון קשיי הסתגלות ואי-התאמה ונותרים ללא מסגרת וללא מענה. צעירים אלה נמצאים במסלול של הדרה ושוליות.

מעורבותם של מרכזי צעירים בשא"ל נגזרת מהתפיסה כי בנקודה משמעותית זו בחייהם של הצעירים, אנו כחברה מחויבים לספק להם הזדמנות משמעותית להשתלבות נורמטיבית. מסגרת שא"ל יכולה לספק להם מענה מיטבי באמצעות חוויה של תרומה משמעותית לקהילות המוצא שלהם והשתתפות במסלולי חינוך והכשרה.

7.4.3 הרקע לשא"ל

בעקבות הכרתה של ממשלת ישראל בבעיה של התרבות מספר הישראלים שאינם משרתים בצה"ל וגם לא בשירות לאומי, הוקמה ועדה, "ועדת עברי", ללימוד הבעיה. בהמלצת הוועדה הוקמה המנהלת לשא"ל. שא"ל מאפשר לצעירים בני 18-22 שקיבלו פטור משירות צבאי, להתנדב לתקופה של שנה או שנתיים (30% מהצעירים ממשיכים לשנה שנייה). המסיימים תקופת שירות של 12 חודשים או יותר זכאים להטבות דומות לאלו של חייל המשתחרר משירות לא-קרבי (כ-6,500 שקלים לשנה). רוב המשרתים הן צעירות דתיות, אך מדי שנה גדל מספר המתנדבים הגברים ממגזרים שונים.

את שא"ל מפעילות עמותות המוכרות על ידי המדינה לצורך ניהול פעילות המתנדבות/ים, דיווח עליה ובקרתה. כל המתנדבות/ים מופעלים על ידי "גופים מוכרים" (כ-11,000 מתנדבים כל שנה). יותר ממחצית מתקני השא"ל ממומנים על ידי משרדי ממשלה (מנהלת שא"ל, משרד החינוך, הרווחה והבריאות בעבור פעילות בבתי ספר, מועדוניות רווחה ובתי חולים) וכמחציתם נקנים על ידי משרדי ממשלה (משרד החוץ, משרד ראש הממשלה, משרד המשפטים, מערכת בתי המשפט) ומוסדות ציבור המעוניינים להעסיק מתנדבי שא"ל במסגרת פעילותם.

העלות הממוצעת של מתנדב לחודש היא 2,113 שקלים (אש"ל, ביטוח, תחבורה, דמי כיס, הכשרה ופיקוח).

מנהלת שא"ל מתקצבת כ-2,000 תקנים ייחודיים המיועדים לאוכלוסיות שבאופן מסורתי אינן משרתות בצבא או בשירות הלאומי חרדים, ערבים, צעירים בסיכון וצעירים עם צרכים מיוחדים. תקני השירות המיועדים לצעירים בסיכון מוקצים מטעם המנהלת לגופים המוכרים כדי לעודד את השתתפותם בשא"ל באמצעות הקטנת העלות התקציבית/מימונית של מקומות ההתנדבות.

מתוך מפת ההתייחסות לשא"ל נעדר עד היום מקומו של היישוב שבתחומו פועלים מתנדבים אלה. כניסת מרכזי צעירים להתמודדות עם התופעה של שא"ל נעשית בתפיסה מכלילה הרואה בכלל הצעירים המהווים פוטנציאל לשא"ל ביישוב קהל מטרה: בניס ובנות מהיישוב ומיישובים אחרים.

7.4.4 מטרות שא"ל בתכלול מרכזי הצעירים

- מתן מענה מערכתי לצעירים בסיכון שקיבלו פטור מגיוס לצבא
- מתן הזדמנות לצעירים לרכוש מיומנויות אישיות וכלים מעשיים שיאפשרו להם להשתלב כאזרחים מעורבים בחברה ובמדינה
- יצירת תמונת עתיד אפשרית לקראת השתלבות באקדמיה ובעולם התעסוקה
- מתן אפשרות להתנדב בצורה יעילה במהלך השנה, תוך התמקצעות בתחום התוכן של ההתנדבות

7.4.5 מה בין מרכזי צעירים ובין שא"ל לצעירים בסיכון?

מיזם מרכזי הצעירים בג'וינט מבקש ליצור תכנית אסטרטגית מערכתית השמה את נושא הצעירים

על סדר היום הלאומי ומגבשת מענה כולל, מוסדר ומקיף לצרכים ביישובים שבהם הם חיים. כיום כל מערך השא"ל נמצא באחריות העמותות המוכרות, ואין כל התייחסות מערכתית ברמה עירונית הן לכלל המשרתים בשא"ל והן לצעירים בסיכון המשתלבים בו כיום באמצעות תקני המנהלת לשירות זה. מטרת החיבור בין מרכזי צעירים למסגרת השא"ל היא לגרום ליישוב, קרי הרשות המקומית, ולשותפים נוספים מהמגזר הציבורי, השלישי והעסקי שיקבלו אחריות לצעירים ביישוב המשרתים בשא"ל, בעיקר לצעירים בסיכון. אם כן, מרכז צעירים משמש גוף מתכלל ביצירת קבוצת שירות אזרחי-לאומי של צעירים בסיכון ביישוב ובהפעלתה. פעילות זו תבצע ברמת היישוב היחיד, ובאותה עת יש לייצר מטרייה ארגונית ברמה הארצית שתיתן מענה לצרכים והאתגרים המשותפים המתגלים בפעולה ברמה המוניציפלית.

7.4.6 תיאור התכנית ויישומה

תכנית שא"ל בקהילה מאפשרת לקבוצת צעירים המחפשים לעצמם מסגרת שבה יוכלו להשתלב ולתרום לקהילה ולחברה, לפעול במשך שנה או שנתיים בקרב קהילת המוצא שלהם, במקום מגוריהם, בתחומים משמעותיים ונדרשים בקהילה, תוך שהם מקבלים חלק בתהליך התפתחות והעצמה אישית ובהכנה לעולם הלימודים והתעסוקה בעתיד.

התכנית היא שותפות של כמה גורמים מרכזיים המאפשרים את קיומה ואת תפקודה בפועל. ג'וינט ישראל, באמצעות מיזם **מרכזי הצעירים** ובשותפות עם אלכ"א והאגף להתנדבות, הוא גוף העל הנושא באחריות הכוללת לייזום התכנית וליישומה. אליו חוברים רשויות מקומיות וארגונים ארציים או מקומיים המפעילים את התכנית בשטח, ברמה היישובית. לשותפות בתכנית מעין זו חשיבות רבה מעצם העובדה שהיא יוצרת מחויבות רב-כיוונית לצעירים בתכנית ובשל הראייה לטווח רחוק לגבי עתיד הקהילות שבהן היא מתקיימת.

העיסוק המרכזי של הצעירים במהלך השא"ל הוא עיסוק התנדבותי בקהילתם בתחום שבחרו, בשילוב יום הכשרה ולימודים שבועי. שילוב זה מאפשר תהליך התפתחות אישי וחברתי בקרב הקבוצה, חווייה מקבילה של נתינה וקבלה, בירור שייכותם הקהילתית/חברתית/אזרחית והעצמתה. על כן, בתכנית מעין זו קיימת משמעות רבה לקיומה של קבוצת המתנדבים, לייחודה ולפעילותה המשותפת כקבוצה הפועלת יחד, למען מטרה משותפת ולמען צמיחה אישית וקבוצתית. את קבוצות המתנדבים מלווים רכז קבוצה ומנחים מקצועיים. הליווי מתרחש הן ברמה האישית והן ברמה הקבוצתית, ומאפשר למתנדבים רפלקסיה על פעילותם ההתנדבותית ועל התהליך האישי שאותו הם עוברים במהלך פעולתם.

תחום ההתנדבות הנבחר הוא פועל יוצא של תהליך המתרחש בקהילה, הכולל הקמת צוות היגוי יישובי ומיפוי צרכים קהילתי. המאפיין הייחודי של תחום העיסוק הוא השתלבותם של המתנדבים בו על בסיס יומיומי, ועל כן עליו להיות מותאם לפעילות בעלת אופי אינטנסיבי שכזה. מרבית המתנדבים בתכנית שא"ל בקהילה משתלבים בתחומי החינוך, החונכות, הרווחה ובליווי קבוצות מוחלשות בקהילת המוצא. המתנדבים עוברים הכשרה מקצועית לתפקידם ההתנדבותי וזוכים בליווי, בהערכה, בתגמול ובפיקוח על פעילותם לאורך כל השנה, הן מרכז התכנית והן מהמסגרות המפעילות אותם כמתנדבים.

אף שהתכנית מובנית בעיקרה כתכנית התנדבות, חשיבות יתרה ניתנת להתפתחות של המתנדב ולפתיחת כיווני עשייה ולמידה שיסייעו לו בהמשך דרכו כאזרח בוגר בחברה. על כן שולבו במהלך השירות תכניות חינוכיות מגוונות, הנותנות מענה לצרכי הצעירים ומאפשרות להם חשיפה לעולם הלימודים והתעסוקה בעתיד, ואף הבנה עמוקה של מקומם ומשמעות מעורבותם החברתית והאזרחית בכלל, ובקרב קהילתם בפרט. תכניות חינוכיות אלו הן "אזרחות פעילה", תכנית המאפשרת למשתתפיה למקם את פעילות ההתנדבות שלהם בהקשר אזרחי רחב ומחזקת את הפן המעצים שבה, וכן "בניית תמונת עתיד", תכנית המאפשרת למתנדבים הזדמנויות והיכרות ומקנה להם כלים להכנתם לעולם

האקדמי והתעסוקתי.

7.4.7 השותפים לשא"ל ותיאור תפקידם ואחריותם

7.4.7.1 מרכז הצעירים היישובי

מרכז הצעירים אחראי ליישום התכנית ביישוב ולתכלולו. מהלך זה כולל בניית קשרים עם גופים רלוונטיים ביישוב ורתימת שותפים מקומיים, סיוע באיתור הרכז ובגיוסו, מיצוב התכנית ביישוב וסיוע לרכז בכל הנוגע להוצאתה אל הפועל. התפקיד העיקרי של מרכז הצעירים הוא למלא את הפונקציה המניעה והמתכללת של תהליך יצירת השותפויות ואיגום המשאבים. המרכז דואג לאיתור השותפים הפוטנציאליים ולכינוסם, בודק מהם הנכסים שיוכלו להביא לתכנית ומאגם את המשאבים ביישוב לצורך הקמת הקבוצה. נוסף על כך המרכז מקצה משאבים לצורך פיתוח התכנית ויישומה.

7.4.7.2 תפקידי מרכז הצעירים

- הנעת השותפות ושימורה לאורך השנה באמצעות ועדות היגוי
- גיוס מימון נוסף על התקן שנתנה המנהלת לשא"ל באמצעות שותפויות
- תכלול מהלך איתור המתנדבים ביישוב
- הקצאת מלגאים שיעבירו חלקים מיום הלימודים ויתמכו במשתתפי התכנית
- הענקת שירותי המרכז למשתתפים בתכנית, כמו סדנאות, הכוונה לימודית/מקצועית
- הענקת וואצ'רים להכשרה מקצועית במהלך ו/או בתחום השירות
- אספקת מקום פיזי למפגש
- שותפות בפיתוח, במימון ובהפעלת תכניות המשך

7.4.7.3 המנהלת לשירות אזרחי-לאומי

כאמור, בעקבות הכרתה של ממשלת ישראל בבעיה של ריבוי הישראלים שאינם משרתים לא בצה"ל ולא בשירות לאומי, הוקמה "ועדת עברי". הוועדה המליצה על הקמת **מנהלת לשירות אזרחי-לאומי**. המנהלת, בראשותו של ד"ר ראובן גל, פועלת כיום במשרד המדע והטכנולוגיה.

תפקידי המנהלת לשא"ל

- הקצאת תקני שא"ל למשתתפי התכנית (הכוללים מימון של כשליש משכר רכז/ת הקבוצה)
- השתתפות בוועדות ההיגוי המקצועיות של התכנית
- יצירת קשרים ושותפויות עם גופים ברמה הארצית לצורך גיוס משאבים נוספים לתכניות שא"ל

7.4.7.4 הרשות המקומית

"שירות אזרחי-לאומי בקהילה", כשמו כן הוא, מזמין צעירים להתנדב בקרב קהילת המוצא שלהם. כלומר, התנדבות הצעירים מיועדת לקהילה ספציפית, ברשות מקומית מוגדרת. מבחינה זו, הרשות המקומית מהווה שותף מרכזי בהפעלת התכנית, ולאופן התנהלותה ולמידת הירתמותה יש השפעה מכרעת על הצלחתה. על כן יש לעגן במסגרת חוזה בין הרשות לבין הג'וינט (או מרכז הצעירים) את חלקה של הרשות בתכנית חובותיה, תחומי אחריותה, משאבי כוח האדם, משאבים לוגיסטיים וכו'. מחויבותו של ראש הרשות כלפי התכנית היא תנאי הכרחי להצלחתה. מחויבות זו תתבטא במכתב הזמנה לתכנית המופנה אל הארגון המפעיל, ו/או בהחלטה של מליאת הרשות המקומית המאפשרת את הפעלת התכנית.

תפקידי הרשות המקומית

- מינוי פרנט אחראי מטעם הרשות המקומית לקיום התכנית

- הטמעת קיומה של התכנית בקרב אוכלוסיית היישוב פרסום, יצירת לובי מקומי עבור התכנית
- שותפות באיתור מתנדבים לתכנית (באמצעות מחלקות הרווחה והחינוך)
- יצירת שיתופי פעולה עם מערכות יישוביות האחראיות למוטבי התנדבות רלוונטיים (לדוגמה: נציגי מערכת החינוך)
- השתתפות בכסף או בשווה כסף בנושא יום הלימודים השבועי
- פתרון קשיים ומתן מענה לצרכים הלוגיסטיים הקשורים בתכנית
- עזרה לרכז התכנית היישובי בכל נושא הקשור בתחומי אחריות הרשות המקומית
- שותפות בוועדת ההיגוי

7.4.7.5 עמותה או ארגון חברתי מוכרים

ביצוע התכנית מחייב היערכות ומתן פתרונות בתחום הלוגיסטי, האדמיניסטרטיבי והמקצועי. המענה הלוגיסטי והאדמיניסטרטיבי של המתנדבים יינתן על ידי עמותה מוכרת מטעם המדינה לצורך ניהול, דיווח ובקרת הפעילות של המתנדבים.

המענה המקצועי לקבוצת שא"ל לצעירים בסיכון נחלק למענה בתחומי התשתיות או המעטפת (הנעת התהליך, גיוס השותפים ואיגום המשאבים) ולמענה בתחומי היישום השוטף של התכנית במהלך היומיום. למרכז הצעירים יש כאמור חלק דומיננטי ביצירת המענה בתחומי המעטפת וכמו כן תורם בהפעלת התכנית במהלך היומיום (לדוגמה, הקצאת מלאים).

הגוף המפעיל של התכנית שיספק את המענה המקצועי לתפעול השוטף של הקבוצה, יכול להיות עמותה מוכרת המטפלת בתקני השא"ל שלה (המענה הלוגיסטי והאדמיניסטרטיבי), וזאת בתנאי שיש לה מומחיות והיכרות עמוקה עם מעורבות חברתית בכלל ובפרט ועם מעורבות חברתית של צעירים בסיכון בפרט. אפשרות נוספת היא שהמענה המקצועי השוטף יינתן על ידי עמותה חברתית אחרת שתפעיל את התכנית בפועל (כמו מרכז מעשה או עמותה חינוכית אחרת).

תפקידי העמותה המוכרת או הארגון החברתי בתחום המקצועי

- אחריות לניהול רכז התכנית ולהפעלתו שותפות באיתור ובגיוס רכז התכנית (בהיקף של חצי משרה), ניהול, פיקוח עליו וליווי והערכתו, וכן מתן תמיכה מקצועית ולוגיסטית לצורך ביצוע תפקידו
- השתתפות בתהליך הובלת המהלך ביישוב איתור קשרים עם גופים מקומיים ובנייתם, רתימת שותפים, מיצוב התכנית ביישוב
- שיתוף פעולה, יעוץ והכוונה לגבי תחומי התנדבות אפשריים של משתתפי התכנית
- שמירה על קשר שוטף עם מרכז הצעירים
- שותפות בוועדת ההיגוי

7.4.7.6 המסגרות המפעילות את המתנדבים

במסגרת תכנית שא"ל בקהילה משתלבים המתנדבים באופן אינטנסיבי ביותר במסגרות פורמליות ובלתי פורמליות. מסגרות אלו מהוות קשר יומיומי ורציף עם המתנדבים ותופסות תפקיד משמעותי בגיבוש החוויה שנוצרת עבורם תיווצר במהלך שנת פעילותם. על כן, קיימת חשיבות רבה שהמסגרות המפעילות את המתנדבים יראו בעצמן שותפות מלאות לתפעול התכנית ולהצלחתה. יש לציין כי מסגרות אלו יירתמו לשותפות לתכנית רק בשלב שבו תכריע ועדת ההיגוי מהו תחום ההתנדבות העיקרי שיבצעו המתנדבים ובאילו מסגרות יפעלו.

עם הכניסה ליישוב יש לבצע מיפוי של תכניות הג'וינט הפועלות בו ולבחון אפשרות לשלב במסגרתן את הצעירים כמתנדבים.

תפקידי המסגרות המפעילות את המתנדבים

- אחריות מקצועית לקליטת המתנדבים במסגרת והפעלתם

- אחריות מקצועית בגיבוש החלק המקצועי של תכנית ההכשרה, ההדרכה והליווי המקצועי של המתנדבים, בהתאם לצורכי התפקיד שהם מבצעים וכמענה לצרכים העולים מן השטח
- התמודדות עם קשיים הנוצרים במערכת היחסים בין הצוות השכיר למתנדבים. רתימת הצוות השכיר להכשרה ולקבלת אחריות בהפעלת המתנדבים במסגרת
- פיקוח ורגולציה על נוכחות המתנדבים במסגרת, ליוויים והערכת תפקודם
- תגמול המתנדבים
- שמירה על קשר שוטף עם רכז התכנית
- שותפות בוועדת ההיגוי.

7.4.7.7 הרכז היישובי

הגדרת תפקיד הרכז

תפקיד הרכז היישובי מתבסס עך ההגדרה שהוצגה לעיל. עם זאת, יש מקום לתוספות, להשמטות ולשינויים המשקפים תפיסות עולם קהילתיות וצרכים ספציפיים של התכנית המיושמת.

איתור הרכז והקריטריונים לבחירתו

את הקריטריונים הסופיים לבחירת הרכז היישובי יש לקבוע בהתאמה לממצאי תהליך המיפוי היישובי שנערך קודם לכן, לדוגמה: בשאלת שייכותו ומעורבותו של הרכז בקהילת היעד לעתים נכון יהיה לבחור בבן הקהילה כדי לאפשר דיאלוג פתוח ומשרה אמון עם הקהילה, ולעתים יתאים יותר דווקא אדם ניטרלי, חיצוני לקהילה, כדרך לגבור על משקעים ומטענים חברתיים ופוליטיים. עם זאת, אפשר לקבוע כמה נתונים בסיסיים שיהוו תנאי בסיס לדמות הרכז היישובי:

- בעל ניסיון ויכולת לניהול תהליכים ארגוניים במערכות קהילתיות מורכבות
- בעל יכולות גבוהות של תקשורת בין-אישית
- בעל השכלה אקדמית יתרון
- בעל יכולת מנהיגות והובלת תהליכים חברתיים חדשניים
- בעל התמחות וניסיון בעבודה עם נוער וצעירים בסיכון
- בעל התמחות וניסיון בהנחיה תהליכית לקבוצות
- בעל התאמה מגדרית לקבוצת המתנדבים
- בעל יכולת גיוס משאבים אנושיים בתוך הקהילה ומחוצה לה
- בעל היכרות מעמיקה עם תחום ההתנדבות המרכזי יתרון

תהליך מיין ובחירה אישי ו/או קבוצתי (ראיונות אישיים, סדנאות מיין קבוצתיות)

תהליך מיין המועמדים יתבצע בשני ממדים אישי וקבוצתי, במטרה לבחון יכולות שונות של המועמדים בהתאם לקריטריונים שנקבעו. חשוב שבתהליך זה ישתתפו גורמים פנים-קהילתיים וחץ-קהילתיים לקבלת זווית התבוננות רחבה המשקפת את צורכי הקהילה ואת דרישות הג'וינט. בתהליך המיין הקבוצתי יש להיעזר גם באנשי מקצוע האמונים על תהליכי אבחון, מיין והשמה.

7.4.8 הצעירים המתנדבים

7.4.8.1 איתור המתנדבים

מטרתו של שלב זה היא איתור הצעירים המתאימים להשתלב בתכנית ומיונם. איתור המתנדבים הוא תהליך פנים-יישובי שמוביל רכז התכנית בשיתוף הגורמים בתוך היישוב ומחוצה לו באופן זה משולבים בתהליך ובאחריות לו כלל השותפים. כמו כן נוטלים חלק בתהליך גורמים מקצועיים המאפשרים תהליך ניטרלי. כדי לאתר את אותם צעירים שקיבלו פטור מגיוס לצבא יש לעמוד בקשר עם בתי הספר התיכוניים בעיר, עם מחלקת החינוך, עם שירותי הרווחה ועם ארגונים העובדים עם נוער בסיכון ביישוב. יש לבסס עמם

מערכת יחסים של שותפות ואמון כדי שיכירו את התכנית, יפנו אל רכז התכנית צעירים וימשיכו לסייע לצעירים אלו גם במהלך התכנית עצמה.

דרכים אפשריות לשיווק התכנית הן פנייה אישית, מכתב אישי ופרסום פומבי. חשוב מאוד לא למתג את התכנית כ"תכנית לצעירים בסיכון", אלא כתכנית לצעירים שקיבלו פטור משירות צבאי ומעוניינים להשתלב במסגרת של תרומה לקהילה ובתהליך העצמה אישי. כמו כן חשוב לציין כי המדינה מכירה בצעיר המסיים שירות לאומי כשווה זכויות לחייל משוחרר, ומעניקה לו הטבות בסוף השירות. אפשר גם לערוך מפגש למתעניינים בתכנית.

7.4.8.2 מיון המתנדבים

שאלת מיונם של המתנדבים היא שאלה מורכבת. על פניו אפשר לומר שיש לקבל לתכנית כל צעיר/ה המעוניין/נת בכך, הרי מדובר בתכנית לצעירים בסיכון שמטרתה מתן מענה לצעירים ש"נפלו בין הכסאות". עם זאת, ודווקא כיוון שמדובר בשלבים ראשוניים של התכנית, חשוב לבחור צעירים שמזוהה אצלם יכולת התמודדות עם קשיים ומכשולים. אין לבחור צעירים המצויים בזמן הנתון במשבר אקוטי או בנסיגה משמעותית בתפקודם. חוסר הצלחה בהשתלבות בתכנית יפגע בהם כפרטים, בחברים קבוצה ובמיצוב התכנית ביישוב. דרכים למיון: ריאיון אישי וסדנה קבוצתית.

7.4.8.3 קבלה לתכנית והתחייבות לתנאיה

המועמדים שיתקבלו לתכנית יקבלו מכתב המאשר את התקבלותם ויוזמנו לחתימה על חוזה אישי המאפשר את השתתפותם בתכנית. חתימת החוזה האישי, מעבר להיבט הפורמלי שבו, הוא שלב משמעותי מהווה צעד של נראות למחויבותם של הצעירים לתהליך. החוזה מהווה עוגן שאליו אפשר להתייחס, במידת הצורך, במהלך התכנית. החוזה ישקף את זכויותיו ואת חובותיו של המתנדב במהלך מילוי תפקידו. עליו להכיל את הגדרת תפקידו, היקף שעות ההתנדבות הנדרשות ממנו, היקף שעות הלימוד והליווי וכו', לצד פירוט ההטבות הקבועות בתכנית הספציפית.

7.4.8.4 ליווי המתנדבים בתכנית

תכנית שא"ל בקהילה מתייחסת, בהיבטים שונים, הן לממד ההתנדבות בקהילה והן לממד ההתפתחות האישית של המתנדב במהלך שנה זו. מתוך כך יש לשים דגש נרחב לאורך שנת הפעילות על ליווי המתנדבים והעצמתם.

ליווי המתנדבים נערך בכמה ממדים ומתבצע על ידי כמה בעלי תפקידים:

- **יום הלימודים השבועי:** מובא פירוט נרחב בהמשך.
- **ליווי אישי על ידי רכז התכנית:** אחת לחודש על הרכז להיפגש עם כל מתנדב לשיחה אישית שמטרתה ליווי המתנדב בתפקידו, העלאת סוגיות ודילמות, התמודדות עם קשיים, הערכה וביחנת תפקודו, בקשות מיוחדות, קשיים אישיים ועוד. במסגרת זו ייפתח גם תיק הספגים לכל מתנדב, עליו אפשר למצוא פירוט בהמשך, תחת הכותרת "הערכת מתנדבים". כמו כן, על רכז התכנית ללקט מידע מהמסגרות המפעילות את המתנדבים לגבי תפקודם, יכולותיהם ונקודות לשיפור, וכן להשתמש במידע זה בתהליך הליווי.
- **ליווי קבוצתי על ידי מנחה התכנית:** אחת לשבועיים, למשך כחצי יום, ייפגש מנחה התכנית עם הקבוצה. בפגישה יוכלו המתנדבים להעלות סוגיות משותפות שבהן הם נתקלים במסגרת תפקידם ולדון בהן, להיעזר בקבוצה כדי להתלבט או לקבל חיזוקים, לחשוב יחד על פתרונות לבעיות ועל דרכים ליעל ולשפר את העשייה בהנחיית המנחה המלווה את הקבוצה.
- **ליווי על ידי בעלי התפקידים במסגרות המפעילות את המתנדבים:** מכיוון שכל מתנדב מבצע תפקיד שונה (גם אם התפקידים בבסיסם הם דומים, הרי שכל מתנדב נתקל בקשיים שונים, בקהל יעד

מעט שונה ובשונים), יש חשיבות מרובה למתן ליווי על ידי בעל התפקיד שאליו מוצמד המתנדב במסגרת המפעילה אותו. לדוגמה: אם התכנית מופעלת בכיתות בית ספר יסודי, חשוב שחלק מהליווי למתנדב יעשה על ידי המורה שאליו/ה מוצמד המתנדב. יש חשיבות למסגרת ליווי המשלבת מפגשים פורמליים בלוח זמנים קבוע (למשל: שיחה אישית הנערכת אחת לחודש) ומפגשים בלתי פורמליים הנקבעים בהתאם לקשיים או להתמודדויות העולים במהלך הפעילות בשטח.

7.4.9 יום הלימודים ושילובו בפעילות המתנדבים

יום הלימודים השבועי הוא זכות המוענקת למשתתפים בשנת ההתנדבות בקהילה. זכות זו נשענת על תפיסת היסוד כי משמעות שנה זו אינה רק בתרומה של המתנדב לקהילה, אלא גם בתהליך ההעצמה האישי והחברתי שהוא עובר בזכותה. הלמידה מתקיימת בתחומים שונים העשויים לקדם את הצעירים לכיווני תעסוקה והשכלה גבוהה בעתיד, תוך פיתוח מודעות אישית, חברתית וקהילתית לצורכיהם האמיתיים, קבלת כלים לצמיחה אישית, שיפור ופיתוח יכולותיהם והעצמת תחושת המסוגלות שלהם. כמו כן, יום זה משמש ללמידה ולהעשרה בנושאים הנוגעים בתחומי ההתנדבות שבהם עוסקים הצעירים. יש להקפיד שהלימודים יתרכזו ביום אחד.

יום הלימודים יעסוק בכמה תחומים מרכזיים:

- **התפתחות והעצמה אישית:** באמצעות ליווי והנחיה של המנחה הקבוצה וגורמים מקצועיים רלוונטיים שיוזמנו מעת לעת.
- **העשרה והתמקצעות בתחום ההתנדבות שבו עוסקים המתנדבים:** בהתאם לצרכים שיתפתחו במהלך ההתנדבות הן מצד המתנדבים והן מצד המסגרות המפעילות אותם, ייחשפו המתנדבים לתחום הדעת שעליו מבוססים תפקידיהם ההתנדבותיים ויקבלו כלים מקצועיים למילוי תפקידם באופן המיטבי. חשוב ליצור תכנית העשרה והדרכה מובנית להמשך שנת הפעילות, ובמקביל, להשאיר מקום למתן מענה לצרכים חדשים העולים מן השטח במהלך הפעילות.
- **בניית תמונת עתיד:** תכנית העצמה והתפתחות אישית לקראת בחירת כיווני תעסוקה והשכלה גבוהה. במסגרת התכנית נערוך מפגש עם מודלים שהצליחו בחברה, סיור במוסדות להשכלה גבוהה, סיור במקומות תעסוקה, ראיונות ומפגשים עם קבוצות אחרות, סיורים לימודיים, הרצאות של מרצים אורחים ועוד.
- **אזרחות פעילה:** התפתחות אישית בממד החברתי/קהילתי באמצעות תהליך למידה ובירור עמדות אישיות, חברתיות ואזרחיות. תהליך הלמידה נשען על תכנית מובנית שאותה יעביר לקבוצה המנחה הקבוצתית.
- **לקראת לימודים גבוהים:** העשרת השפות ערבית, עברית ואנגלית, קריאת טקסטים, שיחה וכו'. נוסף על כך ייבנו לכל קבוצה תכניות ייחודיות על פי צורכי המתנדבים ולפי כמות המשאבים שירוכזו על ידי ועדת ההיגוי המקומית. לדוגמה: קורס פסיכומטרי, שעלה כצורך של מתנדבות בתכנית ואורגן במסגרת שנת התנדבות.

טבלת פירוט הפעילויות בהפעלת המיזם

מייד	בחירת יישוב ליישום התכנית, כולל שיווק התכנית לרשות ובירור מחויבותה. על סמך אפיון קריטריונים של מרכז הצעירים והרשות.	גיוס שותפים	שלב הקמה
מייד	בחירת עמותה מוכרת		
מייד	יצירת שותפויות עם גופים רלוונטיים		
בעת פרסום המכרז	הגשת התכנית למכרז המנהלת לשא"ל		
	הקמת צוות היגוי יישובי		
	איתור רכז הקבוצה ובחירתו		
	הגדרת קהל היעד, איתור הצעירים ומיונם	איתור הצעירים	
	איתור מקומות השמה הסברת המיזם, הגדרת תפקיד המתנדבים ובדיקת מחויבותם להקצות איש קשר	איתור מקומות ההשמה	
	הכשרת הארגונים הקולטים את המתנדבים		תחילת התכנית
	הכשרת מתנדבים טרם כניסתם לתפקיד		

	שיבוץ המתנדבים למקומות ההשמה		
	תחילת יום הלימודים השבועי		
	ליווי שוטף של הקבוצה לאורך השנה ברמה אישית וקבוצתית		שוטף
אחת לשבוע	יום לימודים		
	שיבוץ לשירותים בהתאם לצרכי המשתתפים: אבחון, השלמת השכלה, הכשרה מקצועית		
שניים-שלושה אירועי שיא	אירועי תגמול והוקרה		
אחת לשבועיים	קשר מתמיד עם מקומות ההשמה לאורך השנה		
פעמיים שלוש במהלך השנה	הכשרת מקומות ההשמה		
הכשרת הרכז ומנחי הקבוצה	פגישות סדירות אחת לשבועיים/ לחודש		
	הערכה מעצבת		
	שימור השותפויות הקיימות ויצירת שותפויות חדשות		הערכות לסיום
	תהליכי פרידה מהקבוצה		
	טקס סיום חגיגי		

העמותות המוכרות הפועלות בישראל

מס'ד	שם העמותה	כתובת	טלפון	אתר אינטרנט
1	האגודה להתנדבות שירות לאומי	רח' הרב נורוק 3, ירושלים	02-6521140	www.sherut-leumi.co.il
2	שלומית עמותה להפעלת מתנדבי שירות לאומי	רח' מנחם בגין 16, רמת גן	03-6129202	www.shlomit.org.il
3	בת עמי (אלומה-אמונה)	רח' גואטמלה 22, ירושלים	02-5411333	www.bat-ami.org.il
4	עמינדב אגודה תורנית להתנדבות	רח' כנפי נשרים 15, ירושלים	02-6231052	www.aminadav.org.il
5	ש"ל שירות לאומי-אזרחי חלופי בישראל	רח' בן עמי 2, קרית אתא	04-8435445	www.s-lup.co.il
6	עיריית ירושלים היחידה לשירות לאומי	כיכר ספרא 7, ירושלים	02-6296916	www.jerusalem.muni.il
7	העמותה לשיוויון חברתי ושירות לאומי במגזר הערבי	רח' קרן קיימת לישראל 185, באר שבע	08-6276929	
8	בנות חיל הפעלת שירות לאומי ואזרחי בהתנדבות למען החברה בישראל	רח' הרצל 39, אופקים	08-6288849	www.bnot-hail.org

7.5 יזמות חברתית

7.5.1 מהי יזמות חברתית?

המושג "יזמות", שעד לפני שנים מספר היה שמור לתחום העסקים והתעשייה, הרחיק לכת הרבה מעבר לגבולות אלה. יזמות חברתית היא אסטרטגיה המשלבת את להט החזון והשליחות החברתית עם גישות פיתוח וניהול עסקיות ובכלן חדשנות והחלטיות, שיטתיות וביקורתיות, תפוקתיות ותחרותיות. יזמות חברתית מאופיינת כיום כשיטה המנחה את פעילותם של פרטים וארגונים כאחד, בניסיונם ליישם גישות עסקיות לצורך פיתוח תשובות יעילות ומועילות להתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות. יזמות חברתית מאופיינת בתחושת מימוש שליחות חברתית, שילוב אזרחים ומתנדבים בעשייה פעילה, איתור מקורות מימון ציבוריים ופילנתרופיים וגיוס הון סיכון חברתי.

יתר על כן, ליזמות חברתית מאפיינים משלה. יזמות חברתית מונעת על ידי אלטראיזם וקיימת חשיבות רבה למידת ההשפעה של היוזמה על החברה. יוזמה חברתית צריכה להיות בעלת השפעה רחבה וניתנת לשכפול. היוזמה צריכה לפרוץ את גבולותיה המקוריים והשפעתה לא תהיה מוגבלת לאוכלוסייה מקומית. יוזמה חברתית אינה יוצרת רק שיפור במערכת קיימת כי אם שינוי מהותי ומשמעותי.

7.5.2 האתגרים הניצבים בפני היזמים החברתיים ומאפייניהם

יזם תמיד מחפש שינוי, מגיב אליו ורואה בו הזדמנות. ליזמים יש יכולת יוצאת דופן לראות ולצפות הזדמנויות חדשות, בעלי אמביציה לנצלן ורצון להתמודד עם הסיכונים הכרוכים בהשגתם. יזמים חושבים ביצירתיות ומפתחים פתרונות חדשים השוברים בצורה משמעותית את הפתרונות הקיימים. יזמים אינם מנסים לשפר פתרונות קיימים ולערוך בהם שינויים קלים, אלא מוצאים דרך חדשה להתמודד עם הבעיה. יזמים נוקטים פעולה ישירה, ואינם מנסים לשכנע אחרים לפתור בעיות. יזמים לוקחים סיכונים ומפגינים אומץ, בעוד שאחרים חושבים שזה בלתי אפשרי. השינוי יוצר סטנדרטים וכללי משחק חדשים.

יזמים חברתיים הם אלה המזהים בעיה חברתית ומוכנים להתמסר לשינוי פני החברה ולשפרה. הם פועלים לשינוי דפוסי החברה הקיימים ומוכנים להסתכן ולייחד את כל זמנם ומרצם למימוש חזונם. על פי רוב, חסרים להם המשאבים והתשתיות שיש ליזמים עסקיים. יזמים חברתיים לוקחים אחריות אישית מתוך אמונה שאפשר לעשות, לשנות ולהשפיע. יזמים חברתיים מפגינים שאפתנות גבוהה ומחויבות לקידום רעיונותיהם ועם זאת זקוקים לתמיכה ורשת חברתית כדי להצליח.

יזמים חברתיים מתמודדים בתהליכי הייזום, ההקמה והמיסוד עם בעיות ואתגרים המקבילים לאלה שעמם מתמודדים יזמים עסקיים. האתגרים לאורך השלבים השונים כוללים גיוס הון סיכון לשלב הייזום, פיתוח תשתית פיננסית לשלבי ההקמה והמיסוד, פיתוח תשתית ארגונית יציבה ופיתוח מנהיגות ציבורית ומקצועית להובלת המיזם ולניהולו.

7.5.3 מטרת המיזם לפיתוח יזמות חברתית

פיתוח פלטפורמה להצמחת יזמים חברתיים במרכזי הצעירים באמצעות יצירת מעטפת מקצועית ותומכת שתאפשר הצמחה של יזמים חברתיים ביישובי הפריפריה והפריפריה החברתית ויצירת רשת חברתית בין היזמים השונים. מטרת-העל היא להפוך את מרכזי הצעירים לחממות להצמחת יזמים חברתיים.

7.5.4 הצורך

אזורי הפריפריה בישראל מאופיינים בעזיבה מתמשכת של אוכלוסיות חזקות ובהצטרפות של אוכלוסיות מוחלשות. אם תינתן לצעירים פלטפורמה לשינוי, לא רק שהם ישפיעו על עתיד היישוב שלהם, אלא גם נכונותם להישאר ביישוב תגבר.

שינוי חברתי משמעותי מתקיים בעקבות אנשים שקמים ועושים מעשה. צעיר בעל יוזמה שזיהה צורך מסוים ופועל להוצאה לפועל של אותו רעיון הוא יזם חברתי המוביל שינוי. כך קמו עמותות רבות חשובות ונולדו מיזמים חברתיים חשובים.

לעתים קרובות, ובעיקר בפריפריה, אותם צעירים בעלי יוזמה ועניין לא תמיד מצליחים להוציא לפועל את הרעיון שהגו מסיבות שונות:

- חוסר זמן להקדיש לפיתוח המיזם משום שהם צריכים לעבוד לפרנסתם
- חוסר משאבים בהוצאת המיזם לפועל
- חוסר בידע ומידע כיצד לגשת לייזום המיזם

- העדר גב ארגוני לא יודעים למי לפנות, מאיפה להתחיל, אל מי לפנות וכו'
- חוסר ביטחון עצמי הצעיר מהפריפריה לא תמיד מאמין שהוא יכול להוביל לשינוי אמיתי

7.5.6 תיאור המיזם

- על מרכז הצעירים לפתח מודל להקמה, לליווי, להכשרה ולהעצמה של יזמים חברתיים באזורי הפריפריה והפריפריה החברתית במרכזי הצעירים. בהמשך לכך יאוגדו היזמים לרשת אזורית/ארצית. בכל יישוב שבו יופעל המיזם יאותרו צעירים/סטודנטים העונים לקריטריונים של התכנית כפי שייקבעו בהמשך. אותו צעיר יקבל חבילת מעטפת שתעזור לו לצמוח כיזם חברתי ותכלול:
- מלגה גדולה שתאפשר לצעיר לפנות זמן לעיסוק בנושא (מאחת מקרנות המלגות שישתתפו במיזם)
 - ליווי אישי של מנטור מהעולם העסקי
 - ליווי אישי ומקצועי שיעניק מרכז הצעירים בתחום של יזמות חברתית
 - תכנית הכשרה בתחום היזמות (אולי בשיתוף מט"י)
 - גב ארגוני של מרכז הצעירים שיאפשר לצעיר להוביל מיזמים בעיר
- מעטפת זו נועדה לאפשר לצעיר להצמיח תוכניות חדשניות בתחום החברתי ולאפשר לו להוציא אותן לפועל.
- בשלב השני (ובמקביל לשלב הראשון) תיבנה רשת חברתית ארצית בין הצעירים הפעילים במיזם מתוך מטרה לקדם למידת עמיתים בין הפעילים ולהעצים את הפעילות.
- בשלב השלישי תיערך תחרות יזמות חברתית בין מרכזי הצעירים ובין היזמים החברתיים הפעילים בתכנית.

7.5.7 יעדים ותפוקות מדידים

- פיתוח מודל ישים לתכנית יזמות חברתית במרכזי הצעירים בפריפריה ובפריפריה החברתית
- הקמת תכנית יזמות חברתית במרכז הצעירים
- איסוף היזמים החברתיים לכדי רשת יזמות חברתית המקיימת מפגשי עמיתים מדי רבעון ומשתפת בידע באמצעות אתר אינטרנט הזמין לכול
- חיבור היזמים החברתיים ליזמים עסקיים מובילים

אבני דרך

- בניית מודל להפעלת המיזם ברמה המקומית והארצית
- חיבור עם שותפים מקומיים
- הפעלת תכנית היזמות ביישובי הפריפריה
- הקמת פורום אזורי/ארצי של היזמות החברתית
- קידום מיזם אחד לפחות מטעם כל יזם על בסיס תוכני עבודה מובנת וכישורים שתקנה התכנית

7.6 ניהול מתנדבים ומלגאים והפעלתם

7.6.1 רקע

בפרק זה נתמקד בשאלות מדוע ארגונים צריכים מתנדבים? למה צעירים מוכנים להתנדב? כיצד אפשר לערב מתנדבים ומלגאים במרכזי הצעירים בצורה יעילה? כיצד אפשר לפתח תפקידים מתאימים וראויים עבורם? כיצד מגייסים מתנדבים ומלגאים?

הנחת היסוד היא שהבעיה העיקרית שארגונים נתקלים בה אינה מחסור באנשים המוכנים להתנדב, אלא הקושי של ארגונים ליצור או להגדיר פעילות משמעותית במסגרת זמן אפשרית עבור מתנדבים, ליידיע את הקהל המתאים על אפשרויות אלו וליצור מערכת תמיכה עבורם.¹¹ מתנדבים מביאים תועלות רבות לארגון שבו הם פועלים:

- הם מאפשרים לארגונים לעשות יותר
- הם משמשים גשר לקהילה מצד אחד ולאוכלוסיית הלקוחות מצד אחר
- הם מביאים מיומנויות נוספות
- הם זמינים בשעות שונות
- הם חיוניים לעבודת לובי וסנגור
- הם מהווים את ההנהגה העתידית של הארגון

7.6.2 מעט נתונים

המגזר השלישי בישראל משגשג כיום והוא כולל כ-10,000 עמותות פעילות. בשנים 1997-2006 נערכו כמה סקרים מטעם המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי כדי לבדוק את אופן ההתנדבות של הישראלים.

בשנת 2006 התנדבו כ-45% מכלל האוכלוסייה הישראלית. על פי הנתונים נראה כי הנטייה להתנדב עולה במקביל לרמת הדתיות, ההשכלה וההכנסה. קבוצת הגיל של 35-54 התנדבו יותר מכל קבוצה אחרת, ואילו צעירים בגילאי 21-24 נטו פחות להתנדב.

הישראלים מעדיפים להתנדב בדרך לא פורמלית מאשר בדרך פורמלית. רק 13% מכלל המתנדבים מגדירים עצמם ככאלה שמתנדבים במסגרות פורמליות. 45% מהמתנדבים שנסקרו התנדבו עד 40 שעות בשנה, 38% התנדבו בין 40 ל-250 שעות בשנה, ורק 17% התנדבו מעל ל-250 שעות בשנה. לאילו מטרת מתנדבים: 51% לארגונים בתחום הרווחה, 20% בתחום הבריאות ו-12% בתחום הביטחון. שאר המתנדבים מתחלקים בין התחומים השונים.

7.6.3 מה מניע מתנדבים וכיצד אפשר לדרבן מתנדבים לפעילות?

מה גורם לצעירים לפעול למען הקהילה? מה גורם לאנשים מסוימים להתחייב למעורבות בארגון אחד או יותר, להעמיס על שכמם תפקיד שאינו מתוגמל בשכר, לפעמים תפקיד קשה, כדי לעזור לזולת ולקהילה? אפשר לומר כי מתנדבים פועלים, במודע או שלא במודע, מתוך שילוב של מניעים זולתניים (לטובת האחר או החברה) וגם אנוכיים (לרכוש ידידים, ללמוד מיומנויות חדשות, להרגיש טוב עם עצמם וכו'), וכי מתנדבים מבקשים ואף מפיקים תועלת אישית מפעילותם.

הגופים השונים המפעילים מלגאים ומתנדבים יכולים להפיק תועלת רבה מידיעת הסיבות להתנדבות ולמעורבות חברתית. הידיעה בדברים המושכים את הצעירים להתנדב תאפשר לנו לפעול בצורה טובה יותר למשיכת אותם מתנדבים ומלגאים.

הגורמים המרכזיים המניעים מתנדבים:

- **מוטיבציה וצרכים.** הצורך בהשתייכות, הצורך בהישגים והצורך בכוח ובהשפעה אלה הם הצרכים המרכזיים שהתנדבות ומעורבות יכולים למלא (McClelland & Atkinson, 1985). התנדבות היא אחד הערוצים שבעזרתם בני אדם יכולים לספק את צרכיהם. בעזרת זיהוי הצורך הדחוף ביותר ו/או הצורך שעדיין לא נתמלא אצל המתנדב הפוטנציאלי בזמן נתון, נוכל למצוא עבורו את התפקיד ההתנדבותי המתאים לו.
- **מוטיבציה, ציפיות ומטרות.** יש המאמינים שבני אדם מתנהגים בדרך מסוימת משום שהם מאמינים או מצפים שהתנהגות זו תוביל למטרה או לתוצאה רצויה כלשהי. אם חשוב להתנדב ביטחונם של

11. הפרק מבוסס בעיקרו על הספרים: ברנדה נידל-שמעוני, עידוד מעורבות והתנדבות של אזרחים: מדריך לניהול מתנדבים במגזר השלישי ובמסגרות ההתנדבות בישראל, שתי"ל, ג'וינט ישראל, החברה למתנ"סים ושותפים, 2007; סיגל פרידמן גמליאלי, ניהול מתנדבים הלכה למעשה, מכון לר לניהול התנדבות, 2008.

- ילדים והוא מאמין שעבודתו של ארגון מסוים תשפיע לטובה על כך, סביר שיתנדב שם. אם הקשר הזה יתברר כבלתי נכון, הנכונות של המתנדב להמשיך בפעילותו שם תדעך.
- **מוטיבציה ותועלת.** מרבית המתנדבים מחפשים לרוב איזו תועלת תצמח להם מהתנדבותם. התועלת יכולה להיות הזדמנות לקידום בקריירה, סיכוי להכיר ידידים, שיפור בית הספר של הילדים וכו'. כדי שהמתנדב ירצה להתנדב, התועלות חייבות לגבור על העלויות (כגון זמן, תסכולים, ויתור על משהו אחר וכו') הכרוכות בהתנדבות. אם לא קיימת אף תועלת, או אם זו קיימת אך אינה גוברת על עלות ההתנדבות, ייתכן שהפעילות ההתנדבותית לא תאריך ימים.
- **דריסת רגל.** תיאוריית "דריסת הרגל" גורסת שלבני אדם יש נטייה לנסות ולהצדיק את החלטותיהם. מרגע שאדם הסכים להתנדב, הוא יפעל במרץ כדי לנמק מדוע התנדבותו היא דבר טוב. המשמעות היא שהארגונים שבהם פועלים מתנדבים יכולים לזכות בשגרירים שיפרסמו את הארגון, אם רק ידעו לשמר אותם.
- **סיבות מהחיים.** יש סיבות רבות נוספות להתנדבות: הרצון לרכוש ידידים, ללמוד ולפתח מיומנויות, להשפיע בעניינים חשובים, הרצון למצוא עבודה, נהייה אחרי מנהיג כריזמטי, יצירת רשתות חברתיות וכו'.
- **בריאות ותחושה טובה.** זוהי אולי הסיבה הקלאסית להתנדבות של אנשים. חוויית התנדבות טובה מיטיבה עם אנשים. חוקרים גילו שלמעורבות בפעילות פילנתרופית יש השפעה עמוקה וארוכת טווח על התחושה הטובה יותר מאשר לניסיון להשיג הנאה או רווח.

דרכים בדוקות לחיסול המוטיבציה של המתנדבים והמלגאים

בדיוק כפי שחשוב לדעת מה מניע את המתנדבים, כדאי לבחון את צדה השני של המשוואה: מה מרחיק אותם?

- התמקצעות יתר ומיסוד יתר
- קשיחות ארגונית ופיקוח הדוק מדי
- דרישות דיווח מוגזמות וישיבות ללא תכלית
- העדר הדרכה או תמיכה
- חוסר שיתוף בתהליך קבלת ההחלטות
- חיבור המתנדבים והמלגאים לתפקידים המתאימים לצורכי הארגון ולא לצרכיהם
- חוסר תשומת לב כלפי המתנדבים והמלגאים
- חוסר פרגון כלפי המתנדבים והמלגאים
- עבודה בחוסר יעילות וחוסר יעילות בכל הקשור להפעלת המתנדבים והמלגאים

7.6.4 תכנון עבודה עם מתנדבים ועם מלגאים

הניסיון בעבודה עם עמותות ישראליות, קטנות כגדולות, חדשות כמנוסות, הראה שארגונים רבים תופסים את עצמם, או נתפסים בעיני מתנדביהם, כבלתי מוכנים לעבודה עם מתנדבים. מרבית המתנדבים ו/או המלגאים שעזבו ארגונים, עשו זאת בשל התנהלות ארגונית לקויה: זמנם לא נוצל היטב, תפקידם לא היה ברור, לא הודו להם על העבודה שעשו וכו'. הדרך הבטוחה ביותר להבטיח מעורבות מוצלחת של מתנדבים ומלגאים היא לתכנן מעורבות זו.

בתהליך ההכנה של המערכת הקולטת לשילוב מתנדבים בארגון, יש מקום להתייחס בפירוט למכלול היבטים:

- הגדרה וניתוח של מטרות שילוב המתנדבים בארגון וזיהוי הצורך במתנדבים. במסגרת זו: זיהוי התועלת שהארגון ישיג והמחירים שהוא ידרש לשלם בעקבות שילוב מתנדבים ומלגאים.

- אפיון התרבות הארגונית ומידת התאמתה לשילוב מתנדבים. במידת הנדרש יש מקום להטמיע ערכים ונורמות התנהגות מתאימים לצורך שילוב מתנדבים.
- בחינת המבנה הארגוני והתאמתו לשילוב מתנדבים, כולל בניית הגדרות תפקידים מתאימות ומינוי בעל תפקיד מתאים לניהול המתנדבים ולריכוזם. לדוגמה: ייתכן שיש מקום לפצל משימות כדי להתאים את הגדרות התפקיד להיקף התפקיד שמתנדב יכול לקחת על עצמו.
- בחינת תהליכי העבודה ושיטות העבודה הקיימות ובדיקת התאמתן למתנדבים.
- בחינת מערך התנאים הפיזיים והמשאבים הנדרשים לצורך העסקת מתנדבים.
- בניית מערך הדרכה מסודר לעובדים בשכר ולמתנדבים. מערך הדרכה זה יאפשר הבנה של מניעי המתנדבים, צרכיהם וציפיותיהם, ויסייע ליצור אינטגרציה בין אלה לבין צורכי הארגון ומטרותיו. כמו כן, הכשרה של הצוות השכיר תאפשר התמודדות עם תפיסה של איום ותחרות כתוצאה מכניסתם של מתנדבים.
- הגדרת תפקידי התנדבות ראויים. כשיוצרים תפקידים למתנדבים חשוב להתייחס לצורכי הארגון, אך גם להתחשב בנקודת מבטו של המתנדב ולספק לו תפקיד התנדבותי טוב ומספק.
- תיאום בין ציפיות הארגון לציפיות המתנדב.

אחד התוצרים החשובים של תהליך התכנון צריך להיות תכנית התנדבותית לכל מתנדב. תכנית התנדבותית צריכה לכלול את הרכיבים האלה:

- **הגדרת אוכלוסיית היעד והמתנדבים:** את מי עליכם לגייס? מי היא אוכלוסיית היעד שלכם? מהי הדרך הטובה ביותר להגיע אליהם? אילו חומרים צריך להכין? וכו'.
 - **מיון ושיבוץ:** כיצד תבטיחו שהאדם הנכון ייכנס לתפקיד הנכון? האם תקיימו ראיונות? ואם כן, מי יערך אותם? האם יש לכם טופסי הרשמה ותיאורי תפקיד?
 - **אוריינטציה:** מתי, היכן וכיצד תקבלו את פני המתנדבים החדשים המצטרפים לארגון? האם תעשו זאת באופן יחידני או קבוצתי? מי מחברי הצוות יהיה אחראי עליהם?
 - **הכשרה:** איזו הכשרה אתם יכולים לספק ומה תכניה? מי יכול להעביר אותה?
 - ניהול, פיקוח, מתן הדרכה ותמיכה: מי יפקח על כל מתנדב? באיזו תדירות? האם המתנדבים הוותיקים יפקחו על החדשים? מי יהיה אחראי להדרכה? וכו'.
 - **תגמול והכרה:** תפקידו של מי להבטיח שהמתנדבים יקבלו הכרה על עבודתם? מהי הדרך המשמעותית ביותר להודות למתנדבים? כיצד תבטיחו שמערכת התגמול תהיה הוגנת כלפיהם ותגביר את המוטיבציה שלהם?
 - **הערכה:** מי ייפגש עם המתנדבים מדי פרק זמן קבוע כדי לעזור להם להעריך את עבודתם ולשמוע האם הם מרוצים מתפקידם? כיצד תוודאו שעבודת המתנדבים מביאה תועלת לארגון?
- תכנון כל הרכיבים החיוניים האלה יבטיח את היעילות של עבודת הארגון עם המתנדבים ויפחית את מידת החשיפה של הארגון לסיכונים לא נחוצים.

7.6.5 גיוס מתנדבים ומלגאים

גיוס מתנדבים מתבצע לרוב לאחר שהארגון גיבש לעצמו מדיניות ברורה לגבי הצרכים שלו במתנדבים וכן גובשו הגדרות תפקידים משמעותיות ומאתגרות, המתאימות למתנדבים.

גיוס מתנדבים מבוסס על בניית דימוי של ארגון המבקש לקלוט מתנדבים בקהילה, ועל כן יש מקום להפיץ עליו ידע מתאים באופן שיעורר הזדהות אצל מתנדבים פוטנציאליים. כדי לגייס בצורה יעילה, עליכם לדעת בדיוק איזה מתנדבים אתם מחפשים ועבור מה ולמצוא את הדרך הטובה ביותר להעביר אליהם את המסר שלכם.

גיוס אינו חיזור על הפתחים! התפקיד ההתנדבותי יכול לענות על צרכיהם של בני אדם ולאפשר להם להיתרם מההתנדבות עצמה. משום כך, כשאתם מגייסים מתנדבים, זכרו תמיד: כמגייסי מתנדבים אינכם "מטריחים" או "מחזרים על הפתחים" בניסיון לגרום לאנשים לעשות משהו שהם מעדיפים לא לעשות. נהפוך הוא! כשאתם מגייסים מתנדבים אתם בעצם מציעים הזדמנויות למעורבות משמעותית למען מטרה שחשובה לאותם אנשים, לשם התפתחות אישית ומקצועית, למענה על צורך ולהשגת תועלת כזאת או אחרת.

מאמצי הגיוס שלנו מושפעים מגורמים רבים מעמדות בקהילה כלפי העניין שבו אנו עוסקים ועד לשביעות הרצון של המתנדבים הנוכחיים. להלן כמה גורמים שיכולים להשפיע על המאמצים לגיוס המתנדבים והמלגאים:

- **שביעות רצונם של המתנדבים הנוכחיים:** כל אינטראקציה עם מתנדב ומלגאי נוכחי היא גם הזדמנות לגיוס, משום שאם המתנדבים ימשיכו להיות מרוצים מההתנדבותם הם יישארו זמן רב יותר ויפיצו מסרים חיוביים על ארגונכם ואולי אף יגייסו עבורכם מתנדבים חדשים.
- **התדמית והמוניטין של הארגון:** הגיוס אינו נעשה בחלל ריק. תדמית הארגון עשויה להשפיע על רצונם של מתנדבים להתגייס לארגונכם. המשמעות היא שהגיוס צריך להיות חלק מאסטרטגיית יחסי הציבור, הסנגור ופיתוח המשאבים הכוללת של הקבוצה או של הארגון שלכם.
- **מציאות ארגונית:** חשוב לוודא שהמצב הארגוני הפנימי הוא טוב וכי אין חיכוכים פנימיים בין בעלי התפקידים השונים. אם תשדרו סביבה לא נעימה המתנדבים לא ירצו להישאר. גם אם אתם קבוצה קטנה ומגובשת המשדרת מסרים של אין כניסה, גם אז המתנדבים לא יישארו.
- **יחס הארגון כלפי מתנדבים:** מתנדבים יכולים לחוש אם הם רצויים בארגון. חשוב שהצוות והארגון יהיו נחמדים אל המתנדבים והמלגאים, שיתייחסו אליהם כאל חלק מהצוות, יעריכו את דעתם ויכירו בהישגיהם. אם הצוות מקבל את רעיון המתנדבים והמלגאים בהיסוס ואם אין הסכמה כללית בארגון על גיוס מתנדבים, עדיף לעצור את הגיוס עד להשגת הסכמה כזאת.
- **יחס הציבור כלפי הנושא שבו אתם מטפלים:** האם לאנשים שבקהילה אכפת מן הנושא שבו אתם מטפלים? האם הם בכלל מבינים אותו? אם לא, עליכם לעשות עבודת הסברה כללית בטרם תוכלו לגייס מתנדבים בהצלחה.
- **נורמות ציבוריות בקהילה ביחס למעורבות אזרחית והתנדבות:** בקהילות אחדות גיאוגרפיות, מקצועיות או דמוגרפיות התנדבות פופולרית יותר מאשר באחרות. אם כבר קיימת נורמה של התנדבות בקהילה שבה אתם מבקשים לגייס, משימתכם תהיה קלה יותר. בקרב קבוצות מסוימות של סטודנטים, התנדבות או התמחות עשויים להיות נוהג מקובל. חשוב להכיר את הנורמות הנהוגות בקהילה שבה אתם עובדים טרם הגיוס.

אפשר לגייס מתנדבים במגוון דרכים:

- פרסום בעיתונות קהילתית, מקומית וארצית
- טלוויזיה קהילתית ומקומית
- מוסדות קהילתיים
- עירייה, רשות מקומית או מנהיגות מקומית
- המגזר העסקי וחברות עסקיות
- היעזרות בידידים, בתורמים ובחברי ההנהלה של הארגון
- בעזרת קשרים של מתנדבים קיימים
- שימוש בארגונים ובקבוצות שהם בני ברית טבעיים
- לקוחות ובוגרים של הארגון

- סטודנטים ומוסדות אקדמיים
- שירות אזרחי-לאומי
- קבוצות של עולים חדשים
- אגודות מקצועיות של עורכי דין, רואי חשבון, גרפיקאים וכו' היכולות לעזור במתן שירותים מקצועיים
- תכניות לצעירים מחו"ל
- גימיקים ומוצרי שיווק בירידים ובאירועים שונים
- פנייה ממוקדת לאנשים שיכולים להיות רלוונטיים
- הפקת יריד או כנס בנושא מסוים ועריכת אירועים

זכרו!

שתצאו לגייס את ההמונים, או אפילו רק בודדים, ודאו שיש לכם מערכת לטיפול בפניותיהם: האם כל מי שעונה לטלפונים יודע לאן להפנות את המתנדבים/ המלגאים ואיזה מידע עליו לתת להם? האם הוא יודע לדבר איתם ביעילות? אין טעם להקדיש מאמץ רב לגיוס מתנדבים ומלגאים ומיד לאבד אותם בשל תהליך קליטה לא יעיל או לא ידידותי.

7.6.6 מיון ושיבוץ המתנדב/המלגאי הנכון לתפקיד הנכון

מיון מתנדבים הוא מהלך חשוב ביותר בתהליך שילוב המתנדבים בארגון, שכן הוא מאפשר בנייה של תשתית כוח אדם התנדבותי המתאימה לארגון, לערכיו ולנורמות ההתנהגות הנהוגות בו. אפשר לומר כי כיום השליטה הארגונית במתנדבים ובמלגאים רופפת למדי. המתנדבים אינם כפופים פורמלית למערך הסנקציות והתגמולים הארגוני, וכיוון שכך תהליך מיון מקצועי ואמין עשוי להקל רבות על העסקה עתידית של מתנדבים. פעמים רבות קשה לארגונים למיין מתנדבים ומלגאים בטענה שאינם יכולים לדחות מתנדב. חשיבה כזאת עלולה להיות לרועץ הן לארגונים והן למתנדבים עצמם. תהליך המיון חשוב מאוד לשניהם. מתנדב המשובץ לתפקיד לא מתאים יכול לסבול ולהיפגע מכך. הדבר גם יכול לפגוע בתדמית הציבורית של הארגון. לעומת זאת, מתנדבים או מלגאים חסרי יכולת ואף בעלי כוונות זדון עלולים לגרום נזק של ממש ללקוחות פגיעים, למטרות הארגון או לארגון עצמו.

מהו תהליך המיון?

מיון הוא תהליך שבאמצעותו ארגון יכול לקבוע האם מתנדב או מלגאי פוטנציאלי מתאים או לא מתאים לאחד מהתפקידים הפנויים, ובאמצעותו יכול מתנדב עתידי לשפוט אם אחד התפקידים הפנויים, הארגון עצמו והפעילים במסגרתו מתאימים לו. מיון הוא תהליך של התוודעות למתנדב ולמלגאי הפוטנציאלי. באמצעות המיון אנו רוצים ללמוד מה מעניין כל מתנדב פוטנציאלי, מהם המיומנויות והכישורים המיוחדים שלו, תכונות אופי רלוונטיות וכו'. רק באמצעות המיון נוכל לדעת אם התפקיד שאנו מציעים אכן מתאים למתנדב או למלגאי הפוטנציאלי, או איזה תפקיד עלינו להקצות לו או אפילו ליצור עבורו. בעולם העמותות וההתנדבות, המיון לא נועד לקבוע מיהו "טוב" ומיהו "רע", אלא רק את מידת התאמתו של אדם מסוים לתפקיד ולארגון.

השליבים בתהליך המיין

1. הארגון בוחר את הצורך שלו במתנדבים, יוצר תיאורי תפקידים למתנדבים למתנדבים ומגדיר קריטריונים ברורים לכל אחד מהתפקידים.
2. הארגון מפיץ באוכלוסיות היעד מידע על תפקידים שעבורם דרושים מתנדבים.
3. מתנדב פוטנציאלי פונה לארגון (מיוזמתו או בעקבות מאמצי הגיוס של הארגון).
4. הארגון מתאר למתנדב הפוטנציאלי את הגדרת התפקיד ונותן לו עלון של הארגון וטופס הרשמה.
5. המתנדב הפוטנציאלי עושה הערכה עצמית ראשונית כדי לקבוע אם הוא מעוניין להתנדב בארגון.
6. אם כן, המתנדב הפוטנציאלי ממלא טופס הרשמה.
7. נציגי הארגון מעיינים בחומר שהוגש ואם רואים שיש התאמה אפשרית, מזמינים את המתנדב הפוטנציאלי לריאיון אישי.
8. לאחר הריאיון ייתכן שהמתנדב הפוטנציאלי יתבקש לעבור עוד שלבים בתהליך המיין, כגון: ריאיון שני עם צוות בכיר יותר, ריאיון קבוצתי או תרגיל סימולציה. בשלב זה ייבדקו המלצותיהם של מועמדים מובילים.
9. בסוף התהליך המתואר יוצרים קשר עם המתנדב ומודיעים על ההחלטה: חיובית או שלילית.
10. אם המתנדב מתקבל ומוזמן להצטרף לארגון, נערך תיאום ציפיות בין הארגון לבינו והוא חותם על הסכם או חוזה התנדבות.

7.6.7 הכנת המתנדבים והמלגאים להשתתפות בחיי הארגון אוריינטציה

הכנת אוריינטציה למתנדבים והיכרות הארגון בפני המתנדבים חשובים מאוד לקליטת המתנדבים בארגון. בעזרת ידע נוסף על הארגון ודרך פעילותו, המתנדבים חשים בטוחים יותר ביכולתם להשתתף בארגון ולתרום לו. פגישות אוריינטציה מונעות מראש בעיות עתידיות: חיסכון של זמן ואנרגיה העלולים להתבזבז מאוחר יותר על שאלות ואי-הבנות, התנהגות לא נאותה וכו'. מפגשי אוריינטציה יכולים להיות פורמליים או לא פורמליים, להיערך בקבוצה או בארבע עיניים, תלוי בתרבות הארגון. לא משנה באיזו צורה מנהל הארגון את האוריינטציה, העיקר שהמתנדב יחוש רצוי ויקבל מידע על הארגון שיעזור בתחילת עבודתו ובקליטתו.

על אוריינטציה טובה להכיל את הנושאים האלה:

- משימת הארגון, מטרותיו ותפיסת עולמו
- מידע כללי על התחום שבו מטפל הארגון
- היסטוריה של הארגון, המסורת שלו וההישגים שצבר
- מבנה הארגון, כולל סיור במשרדים והיכרות עם הצוות
- פעילויות הארגון, מיזמים, תכניות, שירותים מוצעים ומקורות עיקריים של תמיכה או מימון
- תקנות כלליות של הארגון, נהלים ומערכת דיווח
- תולדותיו ומשימתו של של המיזם המסוים שבו ישתתף המתנדב או המלגאי
- חשיבותם של מתנדבים ומלגאים לארגון וכיצד הם משתלבים בתמונה הכוללת
- ציפיות מהמתנדבים בנוגע לנהלים, התנהגות, אחריות, סודיות, נוכחות בישיבות צוות, פגישות הכשרה וכו'
- אופן הפיקוח על המתנדבים, התמיכה בהם ואיש הקשר שלהם בארגון
- קביעת הדברים שהארגון מספק למתנדב ולמלגאי: ביטוח, הכשרה, נעשרה, הוצאות נסיעה וכו'
- לוגיסטיקה הקשורה במשרד
- שאלות ותשובות

7.6.8 הכשרת המתנדבים והמלגאים והדרכתם

לאחר שהמתנדבים והמלגאים עברו אוריינטציה לארגון, השלב הבא הוא להבטיח שיש להם היכולת, המיומנויות, הכלים והידע לעשות את מלאכתם נאמנה. הכשרה היא תהליך שיטתי ומסודר של רכישת עמדות ומיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד. מחקרים גילו כי קיימת חשיבות רבה לבניית הכשרות מסודרות ויעילות, השונות לחלוטין מחוויית "הקפיצה למים". הכשרות אלו משפיעות על שביעות הרצון, על מידת הערכה כלפי הארגון והממונה, מפחיתות את רמת העמימות התפקידית ומעלות את נכונותו של המתנדב/המלגאי לתרום לאורך זמן רב יותר.

מחקרים (דריהם ויורק, 2002) הראו כי קבוצת המתנדבים בעלי המוטיבציה הגבוהה ביותר והתחלופה הנמוכה ביותר היו אלה שקיבלו הכשרה מקיפה, מקצועית ושיטתית ותגמולים ניכרים. תכנון של הכשרה מתחיל בהגדרת מטרות ברורות: על איזה צורך אמורה ההכשרה לענות? מה אתם רוצים ללמד את המתנדבים? מה הם רוצים וצריכים ללמוד? הפכו את המטרות האלה לתוצאות למידה ברורות, כדי שהמשתתפים ידעו מן ההתחלה בדיוק מה הם יכולים לצפות ללמוד או להשיג עד סוף ההדרכה. חשבו היטב על מטרותיכם. צריך לדעת להפריד בין מה שטוב לדעת לבין מה שחיוני לדעת, בין האופציונלי לבין הנחוץ. זכרו כי זמנו של המתנדב יקר ומוגבל, ולכן עליכם לתכנן את ההכשרה ביעילות רבה.

לאחר קביעת המטרות יש לתכנן את השיטות הטובות ביותר להעברת המטרות. הדרכה היא תהליך שיטתי של הקניית ידע, מיומנויות והעשרה לצורך ביצוע התפקיד. אפשר למנות הליכים שונים של הדרכה המשלימים זה את זה:

- פגישה אישית עם רכז המתנדבים
- קבלת חומר כתוב לקריאה עצמית
- הרצאות והכשרות מקצועיות (תלוי בסוג התפקיד)
- ניתוח אירועים, משחקי תפקידים וסימולציות
- סיור מוקדם במקום שבו מתבצעת הפעילות
- תקופת התנסות
- מספר מפגשים של הפעילות בחונכות עם מתנדב ותיק או עם איש צוות שכיר

7.6.9 מנהיגות וניהול של מתנדבים ומלגאים

החלק הקשה ביותר בעבודה עם מתנדבים מלגאים הוא למעשה ניהולם והנהגתם. חשוב לזכור שהמתנדבים והמלגאים אינם עובדים בארגון ויש מעט מאוד סנקציות שניתן להפעיל נגדם. מצד אחד, המתנדבים אינם חייבים כלום לארגון ויכולים לעזוב בכל עת, ומצד אחר, ניהול נכון שלהם יכול לקשור אותם בקשר הדוק לארגון ולהפיק מהם תוצרים טובים.

איך נאפשר למתנדבים לבצע את עבודתם היטב ובה בעת להבטיח שיישמרו המוטיבציה והמחויבות שלהם לארגון ולמטרותיו? איך "מגדלים" מתנדבים ומלגאים חדשים והופכים אותם למנהיגים בארגון? איך נפעל עם מתנדבים ומלגאים כמנוף לשינוי אזורי?

הנהגת המתנדבים והמלגאים היא אמצעי לניהול, פיקוח, הכוונה, הובלה, הדרכה, השראה, טיפוח, שיתוף, תמיכה ובקרה שלהם. הנהגה וניהול נכונים מתבטאים בשיתוף המתנדבים והמלגאים בחיי הארגון והכרה בתרומתם לארגון.

ניהול המתנדבים והמלגאים מצריך את הפעולות האלו:

- לתכנן שימוש נכון במתנדבים בארגון
- להבטיח שהמתנדבים יעברו אוריינטציה והכשרה

- לווודא שיש למתנדבים כל מה שנחוץ להם כדי לבצע את עבודתם
- לקבוע מטרות ולתכנן תכניות פעולה עם המתנדבים ולקבוע אחר התקדמותן
- לספק למתנדבים עידוד, תמיכה והדרכה מקצועית
- לסייע במיזמים או בפעילויות
- לווודא שהמתנדבים משולבים היטב בארגון ומרגישים רצויים
- לדאוג שקיימים ערוצי תקשורת פתוחים בין המתנדבים לבין העובדים בשכר בארגון
- לווודא שדעות המתנדבים זוכות להקשבה ולהערכה ושהארגון מערבים בהליך קבלת ההחלטות
- לתת למתנדבים השראה ומוטיבציה
- לבצע הערכה של עבודת המתנדבים
- להפגין בפני המתנדבים הכרה בעבודתם ולתגמל אותם באמצעות משוב חיובי ובונה
- להבטיח שהאחרים בארגון יודעים על הישגי המתנדבים
- לספק למתנדבים העשרה, הכשרה והזדמנויות לצמיחה אישית
- לנקוט צעדי משמעת כלפי המתנדבים בעת הצורך
- ליצור מדיניות ונהלים לקליטתם החלקה, הבטוחה והאפקטיבית של המתנדבים בארגון

7.6.10 טיפול במצבים בעייתיים ומניעתם

לפעמים דברים משתבשים: מתנדב או מלגאי אינם עושים את מה שהתחייבו לעשות, אינם עושים את תפקידם בצורה מקצועית, יש להם בעיות משמעת וכו'. כמי שאחראי למתנדבים, משימתכם היא לזהות כל בעיה ולהתמודד איתה בשלב מוקדם ככל האפשר בתהליך, וזאת כדי למנוע מצבי משבר ואי-נעימויות בשלבים מאוחרים יותר.

אם תקפידו על הכללים שהוסברו בתחילת הפרק בנושא מיון המתנדבים, גיוסם וניהולם, תוכלו להמנע ממצבים בעייתיים בהמשך. עם זאת, יש כמה דברים שחשוב מאוד להקפיד עליהם כדי למנוע בעיות בעתיד:

- ודאו שהמתנדבים שאתם בוחרים מתאימים לארגונכם.
- הקצו לכל מתנדב תפקיד המתאים לו מבחינת היכולת, המיומנויות, הידע, העניין והמוטיבציה.
- ודאו שכל החלטות המדיניות והפרוצדורות הרלוונטיות של הארגון ברורות למתנדבים.
- קבעו מדיניות להתמודדות עם מצבים בעייתיים.
- היפגשו באופן תדיר עם המתנדבים.
- תעדו את כל מפגשיכם עם המתנדבים.

דרכים להתמודדות עם תפקוד לקוי של מתנדבים

באילו מקרים מתאימה	פירוט טקטיקות "רכות"
<p>כשנראה כי המתנדב מסוגל ורוצה לבצע שיפור בתפקוד.</p>	<p>משוב שיטתי: תכנית לשיפור ולמעקב אחר יישומה</p>
<p>כשהמתנדב פוגע בכללים הארגוניים, אולם אינו חוצה "קווים אדומים" מבחינת הארגון.</p>	<p>פיקוח מחודש: הגדרה מחודשת של חוקי הארגון, גבולות התפקיד וכללי התנהגות</p>
<p>כשהמתנדב מתאים לתרבות ולדרישות של הארגון, אולם נוצרת בעיה בביצוע התפקיד או בהתאמה ובקשר הבין-אישי עם הצוות, או עם ההווי הצוותי ביחידה שבה הוא משובץ.</p>	<p>שיבוץ מחדש: הצבת המתנדב בתפקיד אחר או ביחידה אחרת</p>
<p>כשנראה כי הקושי של המתנדב בתפקוד נובע מחוסר ידע או מיומנויות או מעמדות שאינן תואמות את התפקיד, והמנהל מעריך כי אפשר להשלים את החסר באמצעות הדרכה</p>	<p>הדרכה נוספת: הקניית ידע, עמדות ומיומנויות הנדרשים לביצוע התפקיד</p>
<p>כשהמתנדב נתון ללחצים, שחוק, מוטרד מקשיים או ממחויבויות אישיות וזקוק למנוחה ולפסק זמן.</p>	<p>התאוררות ורענון: "פסק זמן" מההתנדבות, הוצאה המתנדב לחופשה</p>
<p>מתאימה כשלב ראשון לאחר שהוחלט כי המתנדב אינו מתאים לארגון, כשהמנהל מניח כי המתנדב מודע לקשייו וזקוק רק לרמז או אמתלה כדי לפרוש.</p>	<p>גישה עקיפה: הגדרת מצב של פרישה ביוזמת המתנדב וללא צורך בהודעה ישירה על סיום תפקיד. המנהל פועל לגלגל את היוזמה לידי המתנדב על ידי משוב שיטתי וערנות להזדמנויות שבהן המתנדב "פותח חלון" ליציאה מהמערכת. בדרך זו מצטמצמת הפגיעה במתנדב, במנהל ובצוות, ומתאפשרת למתנדב מידה מסוימת של בחירה ושליטה בתהליך הפרישה.</p>
<p>כשהמתנדב אינו מודע לקשיים, מסרב להכיר בהם ונאחז בתפקיד ההתנדבותי ללא פשרה. כדי לנקוט גישה זו צריך המנהל להיות בטוח בצדקתה, או כשהוא חש מחויבות רגשית פחותה למתנדב.</p>	<p>גישה ישירה: אמירה מפורשת של מנהל המתנדבים למתנדב כי אינו רשאי להמשיך בהתנדבות.</p>

7.6.11 בניית צוות מתנדבים ומלאים ועבודת צוות

אחד מתחומי הפעילות המרכזיים של מנהל המתנדבים הוא בניית צוות עבודה, כלומר טיפוח מערכת יחסים בין המתנדבים לבין עצמם וביניהם לבין הצוות השכיר (Lee ו Catagnus, 1999). צוות עבודה טוב הוא צוות שיש בו סינרגיה, כלומר, ששיתוף הפעולה בין חבריו מביא לתוצאות גבוהות יותר מאלו שהיו מתקבלות מכל אחד בנפרד. צוות מתנדבים סינרגטי לומד לשכלל את פעילותו המשותפת, להגיע להישגים גבוהים יותר, לשפר את הפעילות ולפרוץ נתיבים חדשים (אילון, 1989).

כיצד אפשר ליצור צוות מתנדבים סינרגטי?

צוות מתנדבים אינו מוקם מעצמו ולא תמיד ניתן לחזות את התנאים המדויקים שבאמצעותם אפשר יהיה להקימו. עם זאת, ניתן ליצור תנאים בסיסיים כדי לאפשר את היווצרות החיבור האישי, המקצועי והרגשי שיהוו את הבסיס להקמת צוות:

- הגדרת מטרה משותפת וברורה המוסכמת על כל חברי הצוות
- יצירת אווירה של אמון הדדי וללא שיפוטיות המאפשרת שיתוף פעולה ועימותים בונים
- הגדרה מראש של צורת התקשורת ותהליכי קבלת החלטות ופתרון בעיות
- חלוקת תפקידים בהירה בתוך הצוות
- בניית מנגנוני תיאום, העברת מידע, משימות וכלים בין חברי הצוות
- יצירת תחושה קבוצתית ומשפחתית ויצירת מקום שיאפשר להתבטא ולהקשיב איש לרעהו
- יצירת גאווה יחידה על ידי מתן שבחים, הכרה ביכולות הקיימות בצוות כצוות

צוות מוביל

צוות מוביל הוא צוות מתנדבים מצומצם (כחמישה אנשים) מתוך צוות המתנדבים הרחב, המהווה את חוד החנית של היחידה בהנהגת מנהלה, ומטפל במכלול העניינים הקשורים לתפקודה התקין. כדי לבנות צוות מוביל מנהלו צריך קודם כול להכיר במחויבותו כמנהל לתמוך בעבודת הצוות, ולהבהיר לעצמו מהי חשיבות הצוות בעיניו ואיך הוא רואה את תפקידיו בפועל. לאחר מכן יש לערוך ישיבה של כלל המתנדבים שבה ידונו בהקמת צוות מעין זה על כל המשתמע מכך. דרך אחרת היא לבנות את הצוות סביב בעלי תפקידים מסוימים. במקרה כזה יש לשוחח מראש עם אותם בעלי תפקידים ולבחון את מידת נכונותם להשתתף בצוות. כדאי לשלב בצוות מתנדבים בעלי אוריינטציה חברתית-רגשית ובעלי אוריינטציה משימתית.

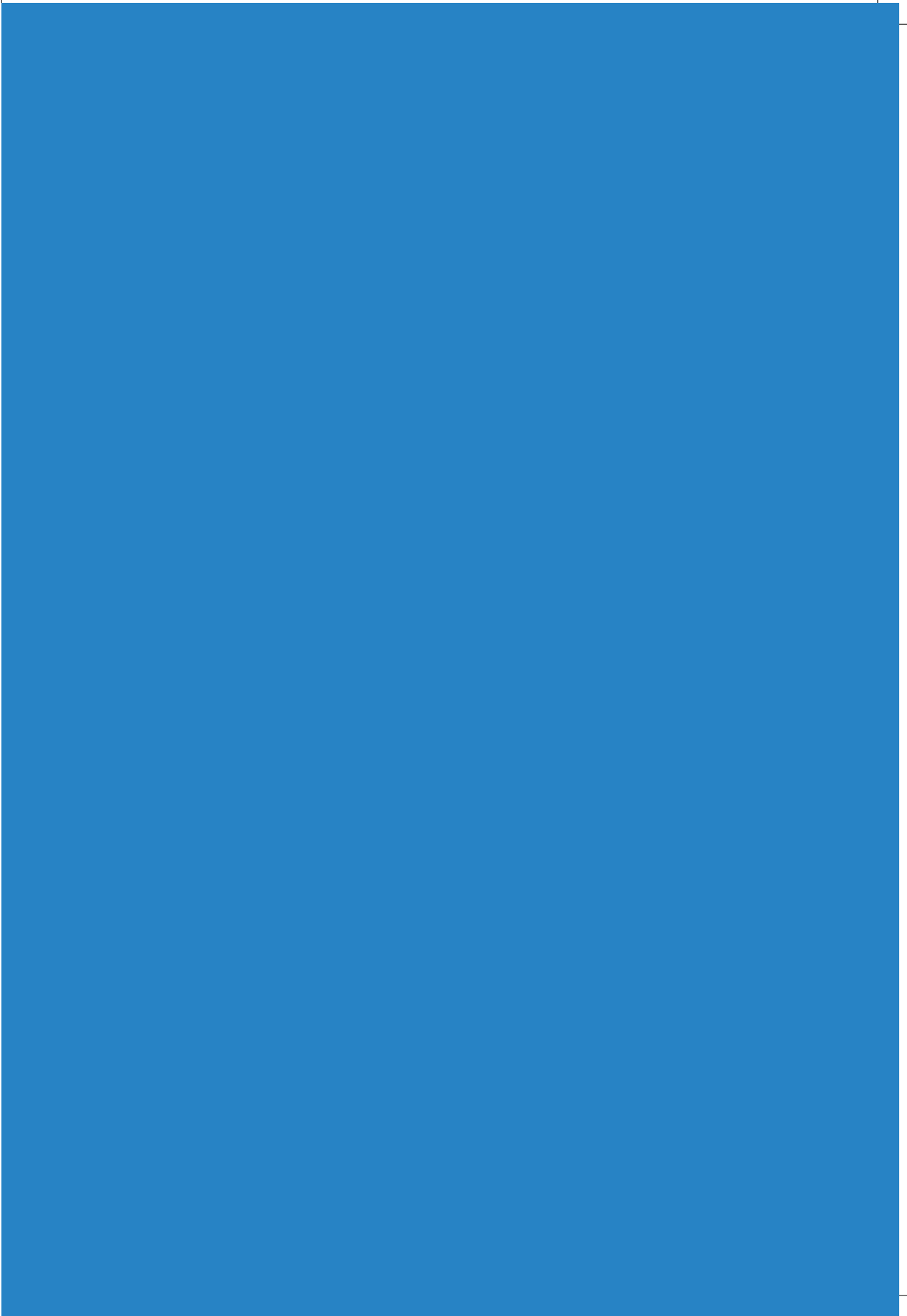
תנאים להצלחת צוות מוביל

- מחויבות המנהל לביצוע התהליך, תוך נכונות לבזר סמכויות לצוות המוביל וחלוקת תפקידים, כולל תפקידי מפתח: גיוס כספים, ליווי שותפים ועוד
- הגדרת מטרות לעבודת הצוות המוביל, קביעת לוחות זמנים ותוצרי עבודה מצופים
- הגדרה מראש של הסמכויות והמגבלות של הצוות המוביל במסגרת מדיניות היחידה
- בחירת חברי הצוות צריכה להיעשות בצורה מושכלת. רצוי להעדיף מתנדבים שהם 'מזרימי אנרגיה' חיובית ושיש להם נכונות לעשייה ברמת הכלל, ושמוסגלים לשתף פעולה
- רצוי שלא להעמיס על הצוות משימות רבות מדי, אלא להתחשב בעומס הקיים
- בניית תהליך הדרגתי וסבלני לגיבוש הצוות

יתרונות הצוות המוביל

- מהווה קבוצת חשיבה ומעין מנגנון חושב, המפרה את הפעילות, מעשיר ומעצים אותה.
- עשוי להוות פורום לקבלת החלטות ולקביעת מדיניות.

- יכול לסייע למנהל ולהיות שותף בנטל המטלות המצטברות.
- מאפשר שותפות, העצמה והשפעה על כלל המתנדבים, ובכך מעמיק את מחויבותם לארגון.
- עשוי להשפיע על אקלים חיובי במישור החברתי והמקצועי.



פרק 8: פיתוח שותפויות במרחב המוניציפלי

8.1 רקע

ארגוני המגזר השלישי וארגונים העוסקים במעורבות חברתית תופסים יותר ויותר תפקידי מפתח במגוון תחומי פעילות חיוניים. תרומתם לחברה ולכלכלה הולכת וגדלה בשנים האחרונות בארץ ובעולם, ונעשית הכרחית להתפתחות החברתית של מדינת ישראל. בכל עיר ובכל יישוב בישראל פועלים ארגונים רבים העוסקים במגוון תחומים: התנדבות, חינוך, רווחה, קליטת עלייה, מנהיגות ועוד. ריבוי הארגונים הפועלים בקהילה והעובדה שלכל ארגון אסטרטגיה משלו דורשים ראייה רחבה של טובת הכלל בקהילה ומענה לאינטרסים של מרבית הארגונים. במקרים רבים יש תלות של ארגונים זה בזה ובמקביל קיימת תחרות בין הארגונים על משאבים, קהל היעד וכו'. על כן, האתגר של מרכז הצעירים, כגוף המתכלל את תחום הצעירים ביישוב ואת תחום המעורבות החברתית של הצעירים בו, הוא ליצור סביבה של דיאלוג משותף ועבודה משותפת בין הארגונים הללו שתאפשר להם לממש את יעדיהם. כינוס פורום פעיל ועובד של ארגונים חברתיים אינו דבר פשוט. נוסף על התחרות בין הארגונים, לכל ארגון יש האג'נדה שלו ודרך הפעילות שלו. בבואנו לפתח שותפויות במרחב המוניציפלי עלינו להתמודד על האתגרים הללו.¹²

8.2 השחקנים במרחב המוניציפלי

המרחב המוניציפלי שבו פועלים מרכזי הצעירים, רווי בשחקנים ובארגונים מקשת המגזרים. חשוב שנכיר את השחקנים ואת הזירה שבה אנו פועלים בטרם נצא לבנות שיתופי פעולה. השחקנים בזירה המוניציפלית מתחלקים לכמה קבוצות. אפשר לשתף פעולה עם כולן או עם חלקן בהתאם למטרתו של שיתוף הפעולה. להלן הקבוצות:

- המגזר השלישי, הכולל ארגונים ועמותות חברתיות העוסקים במגוון תחומים של החברה האזרחית, ובעיקר כאלה שעניינם צעירים ומעורבות חברתית
- השלטון המקומי, הכולל אגפים ויחידות שונות במגוון תחומים: ראש העיר, אגף רווחה, אגף חברה, אגף חינוך ועוד
- משרדי ממשלה, השותפים בתכניות שונות הקשורות לצעירים, כגון: משרד נגב-גליל, משרד הרווחה, שיקום שכונות ומשרד החינוך
- המגזר העסקי ופילנתרופים
- קבוצות צעירים לא ממוסדות, כגון קהילות צעירים וקבוצות מנהיגות
- מוסדות אקדמיים

8.3 הרציונל לפיתוח שיתופי פעולה במרחב המוניציפלי

בשנים האחרונות המגזר השלישי ופעילות החברה האזרחית נמצאים בפרחה חסרת תקדים, המביאה עמה מורכבות שקשורה בהתנהלות המגזר השלישי בינו לבין עצמו ובינו לבין המגזר הציבורי. מורכבות זו מתייחסת לעניינים כמו יחסי עבודה, חלוקת עבודה, חלוקת תקציבים, גיוס משאבים ושימור מעמדו של המגזר הציבורי לצד חיזוקו של המגזר השלישי. מורכבות זו מצויה הן ברמה הארצית והן ברמה

12. על פי מוטי טליאס, מנכ"ל הפעלת מת"ב - מערך תיאום ותמיכה במשאבי קהילה ברשויות מקומיות, ג'וינט ישראל, 2009; הנ"ל, מנכ"ל הפעילות שותפויות בין-ארגוניות במגזר הציבורי, ג'וינט ישראל, 2003.

המקומית, אך מתבטאת ביתר שאת ברמה המוניציפלית. כמענה להתפתחויות אלו חשוב לפתח שיתופי פעולה במרחב המוניציפלי, כמו פורומים של ארגונים ותכנית מתו"ב. ייחודו של השדה המוניציפלי בכל הקשור לפעילות בתחום ההתנדבות נובע משני גורמים עיקריים: (1) שטח גיאוגרפי מוגדר היוצר שדה מוגבל לפעילות הארגונים ופוטנציאל לתחרות; (2) תחרות בין ארגונים מקומיים לארגונים ארציים הפועלים במרחב המוניציפלי. לצד התחרות קיימת גם כפילות בפעילות השונה המתרחשת בשדה המוניציפלי. פיתוח שותפויות בין הארגונים לבין הרשות יביא ליעול הפעילות ולהסרת כפילויות וישמש בסיס לפעילות יעילה יותר. התיאום בין הארגונים השונים לבין עצמם אינו פשוט, אולם התיאום ביניהם לבין הרשות המקומית מסובך אף יותר. הרשות המקומית היא גורם ציבורי, ממלכתי וקבוע המייצג את המדינה בטריטוריה מוגדרת. היא בעלת סמכויות פורמליות ומתוקף מעמדה יש לה נגישות לתקציבים ציבוריים ולמשאבים שונים. לעומתה, החברה האזרחית היא גורם הקשור ביוזמות פרטיות והיא פועלת במרחב שאינו בסמכות הרשות המקומית ואינו דורש מעורבות של חוק. עם זאת, היא מאופיינת בגמישות פעולה, בקרבה אישית לתושבים ויכולת הנעה שלהם. שיתוף פעולה פורה בין שני הגורמים הללו מצריך מנגנונים לפיתוח יכולותיו של כל צד, לחיזוק הדיאלוג ביניהם, ללמידה הדדית, וכן לניסוח עקרונות לפעולה ולהתנסות משותפת מוצלחת.

8.4 היעדים המרכזיים לפיתוח שיתופי פעולה במרחב המוניציפלי

1. שיפור התשתית הניהולית בתחום ארגוני הצעירים והארגונים העוסקים במעורבות חברתית.
2. מיצוב תחום הצעירים והמעורבות החברתית במקום מרכזי בקרב מקבלי ההחלטות ואנשי המקצוע ברמה העירונית, וזאת על ידי העלאת המודעות לפוטנציאל הקיים בשדה זה.
3. יצירת תשתית ארגונית למפגש בין המערכת המוניציפלית (על חלקיה השונים) למגזר השלישי, ובמיוחד לארגוני הצעירים והארגונים העוסקים במעורבות חברתית.
4. יצירת תיאום בין הרשות המקומית לארגונים, ובין הארגונים לבין עצמם.
5. חיזוק שיתוף הפעולה ואיגום משאבים בין הרשות המקומית לארגונים, ובין הארגונים לבין עצמם. המשאבים כוללים תקציב, תשתיות פיזיות, ניסיון, ידע, קשרים ועוד.

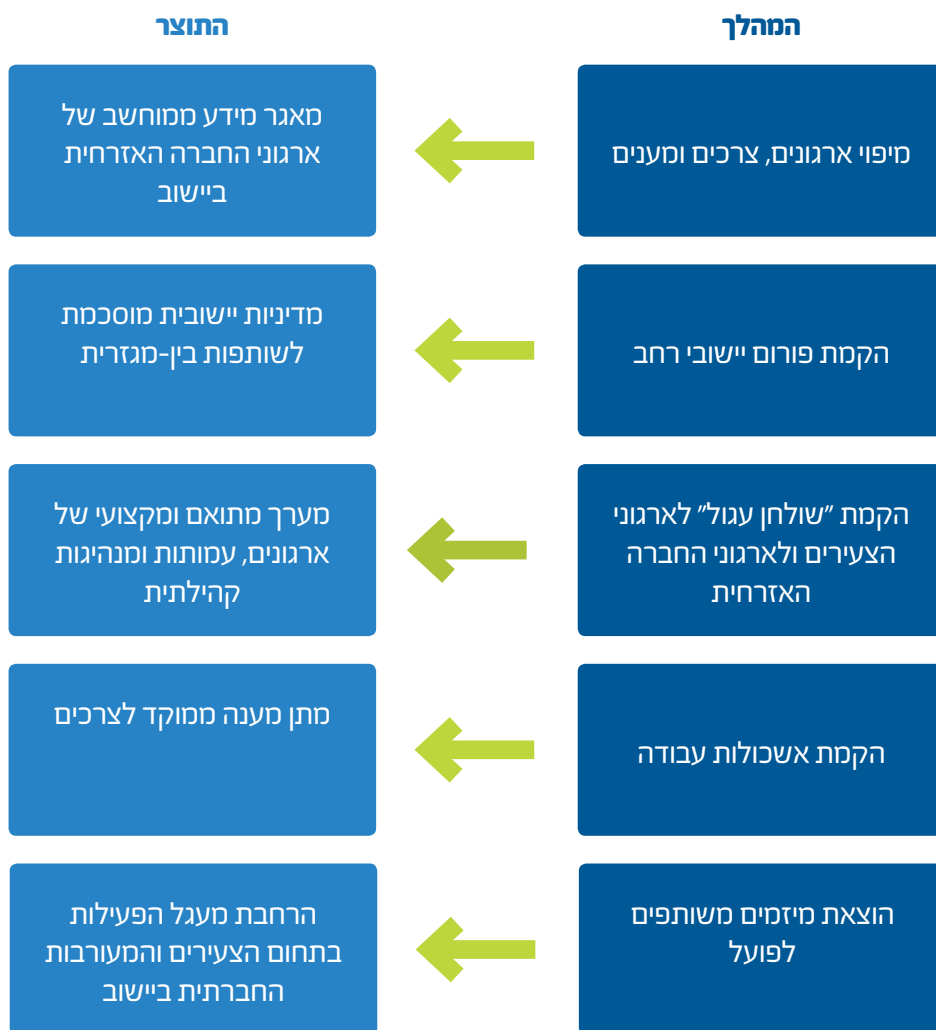
8.5 השלבים בהקמת פורום ארגוני צעירים ביישוב

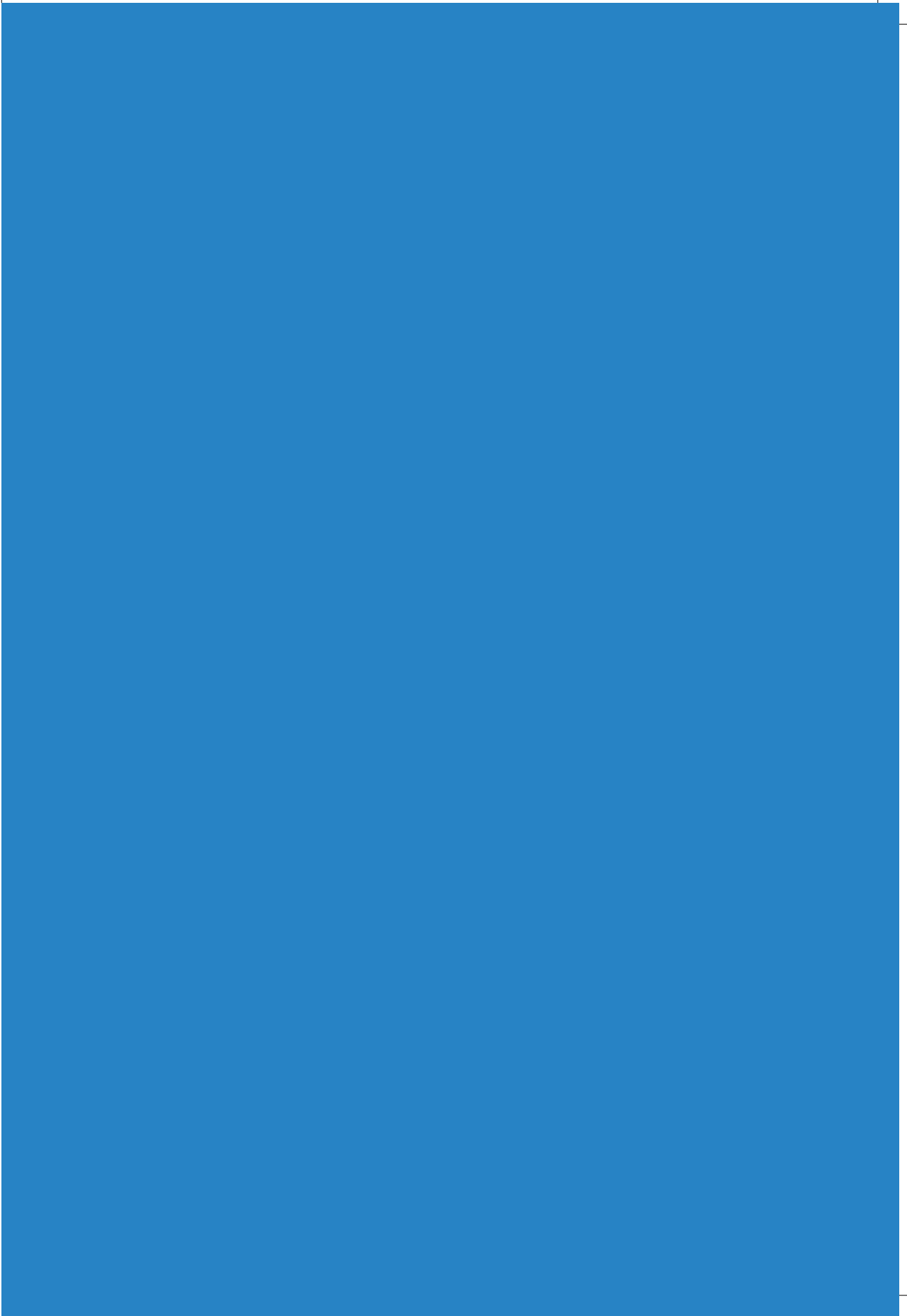
1. גיוס ראש העיר וגורמים רשמיים בעירייה לתמיכה בפורום. בעניין זה חשוב להיות רגישים מבחינה פוליטית ולהימנע מלתת לפורום ולשלוחותיו צביון פוליטי.
2. מיפוי מקיף של ארגוני החברה האזרחית וארגוני הצעירים הפועלים במרחב העירוני/יישובי.
3. גיוס ארגונים להשתתפות בפורום וקביעת הרכב הפורום שיכלול נציגות של נבחרי ציבור מהרשות המקומית, נציגות מקצועית מהרשות המקומית, נציגי הארגונים המרכזיים ביישוב, נציגי מרכז הצעירים ונציגות של מנהיגות בלתי פורמלית ביישוב (אישי ציבור, אנשי עסקים וכו').
4. קביעת נוהלי עבודה לפורום, דרכי עבודה ותפקידים.
5. הקמת "שולחן עגול" שיהיה משויך לפורום לחיזוק התיאום ושיתוף הפעולה בין ארגוני הצעירים לארגוני החברה האזרחית.
6. במידת הצורך הקמת ועדות משנה או אשכולות עבודה של הפורום לטיפול בסוגיות שונות.
7. קביעת נושאים ומיזמים שבהם יפעלו הפורום והשולחן העגול.

8.6 יתרונות בפעילות הפורום הרחב והשולחן העגול של ארגוני החברה האזרחית

- הזמנה למפגש של שני הצדדים לשותפות ויכול לשמש מרחב לעבודה על נושאים של שיתוף פעולה: מה סוג הממשק שמבקשים לקדם בין הרשות המקומית לחברה האזרחית; מה מידת המחויבות של כל צד; חששות ודרכים להתגבר עליהם וכו'.
- יצירת זהות קבוצתית בקרב ארגוני החברה האזרחית ביישוב.
- יצירת כתובת מזוהה המייצגת את ארגוני החברה האזרחית ביישוב.
- יצירת תשתית לאיגום משאבים ולפיתוח יוזמות משותפות.
- זיהוי נושאים חדשים לטיפול ברמה משותפת.

ההליך הקמת פורום ארגוני צעירים ביישוב





פרק 9: פיתוח מיזמים חברתיים וניהולם

9.1 רקע

ניהול מיזמים הוא משימה מורכבת המאגדת בתוכה פרמטרים רבים ובנויה משלבים שונים מהייזום, דרך גיוס משאבים ועד ההוצאה לפועל. כפי שעולם המושגים של יזמות חברתית נגזר מתוך עולם העסקים והיזמות העסקית, כך גם נושא ניהול המיזמים החברתיים. למעשה, ניהול מיזם חברתי דומה לניהול מיזם עסקי אך בהבדל אחד: מיזם עסקי מטרתו להשיג רווחים כספיים גדולים ככל האפשר, ואילו מיזם חברתי מטרתו לקדם אג'נדה חברתית ולעזור לכלל החברה או הקהילה. ככל שנהיה יעילים יותר בבואנו לנהל מיזם חברתי, כך סיכויי להצליח יהיו גבוהים יותר. חלק ניכר ממשאביו של כל ארגון מושקע במיזמים, ולכן ניהולם הנכון משפיע משמעותית על הצלחתו. אפשר לשפר באופן ניכר את היעילות של ניהול מיזמים באמצעות שימוש מושכל בגישות ובמתודולוגיות שפותחו לשם כך.¹³

9.2 מהו מיזם?

מיזם הוא מאמץ לפרק זמן מוגבל להשגת מטרות מוגדרות מראש, המתבצע בדרך כלל במסגרת אילוצים. רוב המיזמים מתבצעים במסגרת אילוצים של זמן, עלות ותקציב, אך ייתכנו גם אילוצים אחרים, כגון אילוצים ארגוניים, חברתיים או חוקתיים. מיזם יכול להיות קשור לביצוע או למחקר ופיתוח. למיזם שלושה מאפיינים עיקריים:

1. הוא תחום בזמן: בעל נקודת התחלה ונקודת סיום.
2. מטרתו הגשת מוצר או שירות: לאחר שהמוצר או השירות הושגו המיזם הסתיים.
3. מיזם נועד להשיג מוצר או שירות ייחודי, ולכן תחזוקה ו/או תפעול אינם נחשבים כמיזם.

9.3 שיתופי פעולה במיזם

רוב המיזמים הם מורכבים ודורשים עבודה של יותר מאדם אחד ולעתים קרובות שיתוף של כמה ארגונים. לצורך העניין, לא כל מאמץ חד-פעמי יכול להיקרא מיזם. מיזם הוא דבר שמורכבותו ניתנת להערכה על פי פרמטרים כגון: משך הביצוע, עלות כוללת ושיתופי פעולה. מדוע אנו זקוקים לשיתופי פעולה בהפעלת מיזמים?

- במיזמים רבים תכולת העבודה כה גדולה, עד שאין אפשרות לאדם בודד לבצע את המשימה בזמן סביר.
- במיזמים רבים נדרשים תחומי ידע מגוונים שאדם אחד או ארגון אחד אינם שולטים בהם.
- במיזמים מעורבים בעלי עניין שונים: מנהל המיזם, הגוף המבצע, המשתמשים בתוצרי המיזם, המממנים של המיזם וכו'. לבעלי עניין שונים מטרות שונות ולעתים אף מנוגדות. שביעות רצונם מושפעת מהמידה שבה המיזם נותן מענה הולם למטרותיהם.
- מיזמים ששותפים להם יותר מארגון אחד סיכויי ההצלחה שלהם גדלים.

9.4 סיבות אופייניות לאי-ודאות בהפעלת מיזמים

כל מיזם, ללא יוצא מהכלל, מאופיין במידה כזו או אחרת של אי-ודאות בהיבטים שונים:

13. שלמה גלברזון ואבי שטוב, ניהול פרויקטים: תכנון, ביצוע ובקרה, תל-אביב: דיונון, אוניברסיטת תל-אביב, 2006.

- ביחס לתכולת העבודה שיש לבצע
- ביחס לכמות המשאבים הנדרשים להפעלת המיזם ולגיוסם
- ביחס למשך הזמן הנדרש לביצוע
- ביחס לעלות הכוללת והסופית של המיזם
- ביחס לתנאי הסביבה
- ביחס למידת השימוש בתוצר הסופי

9.5 גורמי ההצלחה של מיזם

הקונפליקטים בין בעלי עניין שונים, אי-הוודאות והחד-פעמיות של מיזמים, המקטינה את האפשרות ללמוד ולהשתפר על ידי חזרה על פעולות דומות, הם בין הגורמים לכישלונם של מיזמים רבים. שאלת המפתח המתבקשת היא: מה אפשר לעשות כדי להצליח בניהול מיזמים? כמו בנושאים ניהוליים אחרים, עדיין לא נמצאה נוסחת קסם שתבטיח הצלחה בכל מיזם. עם זאת, ברחבי העולם נערכו כמה מחקרים שנועדו לאתר גורמי הצלחה. המסקנה העיקרית היא כי יש להשקיע זמן רב בתכנון המיזם, בבירור מטרתיו ובהתאמתו לצורכיהם של הארגון ושל קהל היעד.

מהמחקרים עולה שאפשר להעריך את מידת ההצלחה של המיזם בעזרת המדדים האלה:

- המיזם הסתיים או יסתיים בזמן שנקבע לו.
- מידת העמידה של המיזם בתקציב.
- המידה שבה המיזם בוצע בהתאם לציפיות.
- המידה שבה המיזם משמש את המזמין או את קהל היעד.
- המידה שבה המיזם פתר בצורה הטובה ביותר את הבעיה שלשם פתרונה הוא נוצר.
- המידה שבה ייעשה שימוש בתוצרי המיזם.
- שביעות רצון מאופן הביצוע והניהול של המיזם.

גורמים מהותיים להצלחת מיזם (CSF Critical Success Factors)

- בהירות של מטרת המיזם ואופן השגתן
- תמיכת הנהלה הבכירה של הארגון (משאבים, עוצמה)
- תכנון המיזם (ברמת המקרו וברמת המיקרו)
- מעורבות קהל היעד או הלקוח (קשר, היוועצות, סקר שוק וכו')
- כוח אדם (בחירה, הדרכה)
- אופן קבלת המיזם ותוצריו על ידי קהל היעד או הלקוח
- מעקב והיזון חוזר
- תקשורת
- איתור תקלות וניהול סיכונים

9.6 מחזור החיים של מיזם

המודל של כל מיזם עסקי, טכנולוגי, חברתי או אחר בנוי מארבעה שלבי התפתחות:

1. השלב המושגי: ניתוח הדרישות של בעלי העניין השונים וחיפוש פתרון שיענה להן בצורה הטובה ביותר.
2. השלב התכנוני: תרגום הפתרון הנבחר לתכנית עבודה מפורטת הכוללת משאבים דרושים, לוחות זמנים לביצוע וכו'.
3. השלב הביצועי: הוצאת המיזם לפועל על פי התכנון.

4. שלב הסיום: בדיקת תוצרי המיזם מול התכנון ומול תכניות העבודה השונות, התקבלותו על ידי קהל היעד וסגירתו האדמיניסטרטיבית.

פירוט השלבים השונים במחזור החיים של המיזם:

9.6.1 השלב הראשון: שלב הייזום (השלב המושגי)

שלב זה מתחיל בזיהוי הצורך ומסתיים במתן אישור לביצוע מיזם מסוים, או מיזם פנימי של הארגון או מיזם חיצוני שמבצע הארגון עבור גוף חיצוני. שלב זה כולל חיפוש של מיזמים פוטנציאליים המשרתים את מטרות הארגון והשוואה ביניהם. בתהליך זה מוגדרות מטרות המיזם על היבטיו השונים. כדי להחליט איזה מיזם לבחור עליכם לענות על כמה שאלות:

- האם המיזם תואם את האסטרטגיה של הארגון?
- האם קיימים אילוצים משמעותיים בהשגת משאבים דרושים, כמו ידע, כוח אדם ותקציבים?
- האם עלות המיזם סבירה או גבוהה במידה כזו שקשה לעמוד בה?
- האם המיזם צפוי לענות על צרכים שיש להם ביקוש?
- האם קיים מיזם דומה בשוק העלול ליתר את הקמת המיזם המתוכנן?

9.6.2 השלב השני: פיתוח תכנית המיזם (השלב התכנוני)

המטרה בשלב זה היא לגבש תכנית עבודה מוגדרת למיזם שתשמש בסיס לביצועו ולבקרתו. בדרך כלל תהליך זה חוזר כמה פעמים במשך חיי המיזם, שכן כל מיזם עובר שינויים במהלך חייו. תכנית המיזם משמשת למטרות אלו:

- תיעוד הנחות התכנון
- תיעוד החלטות וחלופות
- הנחיית ביצוע המיזם
- פיתוח תקשורת יעילה בין בעלי עניין שונים
- הגדרת אבני דרך לשלבי המיזם השונים
- בסיס למעקב ההתקדמות אחר המיזם ולבקרתו

על תכנית המיזם לכלול את הדברים האלה:

- מסמך ייזום המיזם
- תיאור האסטרטגיה של ניהול המיזם
- מבנה תכולת העבודה
- הערכת עלויות ולוחות זמנים
- חלוקת אחריות על תכולת עבודה
- אבני דרך מרכזיות ולוחות הזמנים
- סיכונים עיקריים ודרכי ההתמודדות עמם
- נושאים פתוחים והחלטות להכרעה

בקרת שינויים

מעטים המיזמים המבוצעים בהתאם לתכנון המקורי, ולכן כמעט כל מיזם עובר שינויים במהלך חייו. מטרות התהליך לבקרת שינויים הן להבטיח שיהיו מועילים, לאפשר זיהוי וקביעה שאכן התקיימו ולנהל את השינויים אם וכאשר הם קורים.

ניהול הזמן במיזם

- תחום הידע של ניהול הזמן המיזם כולל חמישה תהליכים המבטיחים כי הוא יסתיים במועד הנדרש:
- **הגדרת פעילויות:** זיהוי הפעילויות שיש לבצע ותיעודן, לשם קבלת התוצרים המוגדרים בתכנית העבודה. התוצאה היא רשימת הפעילויות שיש לבצע במסגרת המיזם.
- **סדר הביצוע של הפעילויות:** תהליך של זיהוי ותיעוד קשרים וקדימויות בין פעילויות. בתהליך זה יש להתחשב בהתניות שונות הקשורות לניהול המיזם: התניות אובייקטיביות והתניות חיצוניות, כגון קבלת אישורים ותקציבים.
- **הערכת משכי פעילות:** הערכת משך הזמן הנדרש לכל פעילות.
- **פיתוח לוח זמנים:** תהליך שמטרתו לקבוע את תאריכי ההתחלה והסיום לכל פעילות במיזם.
- **בקרת לוח:** תהליך האמור לעקוב אחר העמידה בלוח ואחר השינויים.

ניהול תקציב המיזם

- תכנון התקציב מאפשר התארגנות מוקדמת להשגת המימון הדרוש לביצוע המיזם. הגדרת התקציב, תוך פירוט ההוצאות והתוצאות הצפויות, מציבה את האילוצים שבהם יש להתחשב בבואנו לבצע את המיזם. תחום זה כולל ארבעה תהליכים מרכזיים:
1. **תכנון משאבים:** כדי לבצע מיזם בהצלחה יש צורך בתכנון משאבים, בהקצאתם ובשליטה נכונה בהם. תהליך התכנון קובע לאילו משאבים הארגון זקוק (תקציבים, כוח אדם, ציוד וכו') ואת כמותם.
 2. **הערכת עלויות:** הערכת העלויות של היחידות השונות במיזם (פעילות, כוח אדם וכו').
 3. **תקצוב העלויות:** חישוב התקציב למיזם כולו, תוך תתייחסות למועדים שבהם צפוי להתקבל התקציב.
 4. **בקרת עלויות:** מערכת בקרה ומעקב על הוצאת התקציבים של המיזם ביחס להשגת המטרות והיעדים.

ניהול האיכות של המיזם

ניהול האיכות של המיזם כולל את כל התהליכים הנדרשים כדי להבטיח שהוא יספק ברמה הנדרשת את הצרכים שלשמן הוא מבוצע. תחום ידע זה כולל את כל הפעילויות הניהוליות הקובעות את המדיניות, המטרות והאחריות בתחום האיכות. מערכת האיכות של הארגון כוללת את המבנה הארגוני של המיזם, אחריות, נהלים, תהליכים ומשאבים הנדרשים ליישום הפעילויות של ניהול האיכות. אחד הרכיבים העיקריים בתהליך זה עוסק בבחירת סטנדרטים של איכות הרלוונטיים למיזם הספציפי.

ניהול משאבי אנוש במיזם

- ניהול משאבי אנוש במיזם כולל תהליכים שמטרתם להביא לביטוי מרבי את תרומתם של בעלי העניין, כגון: קהל היעד, העובדים, ההנהלה והמממנים לצורך הצלחת המיזם. יש שלושה תהליכים מרכזיים הכלולים בתחום ידע זה:
1. **תכנון ארגוני:** זיהוי, תיעוד והשמה של בעלי תפקידים במיזם. בעלי התפקידים יכולים להיות יחידים או קבוצות, גורמים פנים-ארגוניים או חוץ-ארגוניים. התוצר העיקרי הוא מודל המתאר את המבנה הארגוני בעזרת תצוגה גרפית של הגורמים המעורבים במיזם, תחומי עבודתם ויחסי הכפיפות והדיווח ביניהם.
 2. **השמת עובדים/מלגאים/מתנדבים:** גיוס האנשים הדרושים והשמתם לעבודה במיזם. הגיוס נעשה ממאגר משאבי האנוש הקיים בארגון או דרך קליטת עובדים חיצוניים. בסופו של התהליך צריכה להיות הגדרת תפקיד ברורה לכל אחד מאנשי הצוות של המיזם.

3. **פיתוח צוות:** תהליך שמטרתו שיפור יכולת בעלי העניין לתפקד כצוות והגדלת תרומתם של משאבי האנוש למיזם.

ניהול התקשורת במיזם

כדי לאפשר זרימה מהירה ובהירה של מידע יש להגדיר היטב את מערכת הקשרים ואת ערוצי התקשורת בין המשתתפים השונים. יש לפרט מי מדווח למי בכל נושא, למי יש סמכויות לקבל החלטות בנושאים שונים, מהו העיתוי הנכון לכל סוג תקשורת וכיצד אפשר לשתף ברעיונות את בעלי העניין השונים. פירוט מדויק של צורכי התקשורת הוא המפתח לזרימת מידע חלקה ושלמה במהלך המיזם, למניעת אי-בהירויות וויכוחים מיותרים הנובעים מתפיסות שונות של רכיבי אחריות וסמכות. שלושה תהליכים מרכזיים כלולים בתחום זה:

1. **תכנון התקשורת:** קביעת צורכי המידע והתקשורת עבור בעלי העניין מי זקוק למידע, איזה מידע, מתי יזדקק לו ואיך יקבל אותו. תוצר תהליך זה הוא מסמך המציין את פירוט השיטות שישמשו לטיפול בסוגים שונים של מידע, איסופו ואגירתו.
2. **הפצת המידע:** איסוף מידע הנדרש על ידי בעלי עניין, כגון לוח זמנים, ואספקתו, כולל הטמעת התכנית לניהול התקשורת והתגובה לבקשות מידע בלתי צפויות.
3. **דיווח ביצועים:** איסוף והפצה של מידע על תכולת העבודה שבוצעה במיזם, ל"ז", עלויות ומעטפת ביצועים, לצורך דיווח על מצב המיזם.

ניהול סיכונים במיזם

המושג "ניהול סיכונים" כולל שני מסרים מרכזיים: קיימים סיכונים לכך שהמיזם לא יסתיים בהצלחה, וכן שאפשר לנהל סיכונים אלה. תחום ידע זה מכיל חמישה תהליכים מרכזיים:

1. **הכנת תכנית ניהול סיכונים:** קביעת תכנית במטרה למנוע או להקטין את הסיכונים הנובעים מאירועים העשויים לפגוע בהצלחת המיזם.
2. **זיהוי סיכונים:** איתור הסיכונים העלולים להשפיע על הצלחת המיזם ותיעוד מאפייניהם. זיהוי מקורות הסיכונים, סיווג תרחישים אפשריים ויצירת רשימה של תרחישים פוטנציאליים.
3. **ניתוח איכותי של סיכונים:** ניתוח סיכונים שאי-אפשר לתת להם ערך מספרי בעל משמעות. לדוגמה: לא ניתן לכמת את הפסד המוניטין בעקבות יריד תעסוקה שלא צלח.
4. **ניתוח כמותי של הסיכונים:** ניתוח סיכונים שאפשר לחשב בעבורם את הערך של הנזק הכרוך בהם ולבטאו ביחידות כמותיות, כגון שקלים.
5. **תכנון תגובה לסיכונים:** פיתוח צעדי תגובה לגורמים ולאירועים בדרגת סיכון גבוהה ביותר, כולל בחירה בין תגובות אפשריות כגון: הימנעות מהסיכון, הקטנת השפעת הסיכון, קבלת הסיכון, תכנון צעדי תגובה וביטוח.

9.6.3 השלב השלישי: ביצוע המיזם (השלב הביצועי)

חלק זה הוא למעשה הליבה של המיזם ומהווה 80% ממנו. בחלק זה אמורים לבוא לידי ביטוי כל התכנונים המוקדמים במגוון התחומים. צריך להביא בחשבון כי במרבית המקרים מדובר במיזם חדש לארגון המבצע, וגם התכנון הטוב ביותר לא תמיד יידע לחזות במדויק את כל הפרמטרים. חשוב להיות גמישים במהלך העבודה על המיזם ולהביא בחשבון את האפשרות לשינויים כאלה או אחרים במהלך העבודה.

9.6.4 השלב הרביעי: סיום המיזם (שלב הסיום)

סיום המיזם הוא חלק חשוב מאוד בכל האופרציה שלו. במונח זה הכוונה היא לפרק הזמן שבו המשאבים הדרושים לצורך ביצועו פוחתים עד לנקודה שבה אין בהם עוד צורך ומנהל המיזם מסיים את תפקידו.

- להצלחת שלב זה יש להביא בחשבון כמה נתונים:
- **שמירת יכולות:** כיצד לתכנן את אחסון המשאבים והמידע שנדרשו לצורך ביצוע המיזם, כך שיתאפשר להשתמש בהם בנקל למיזמים דומים בעתיד.
 - **החלטה לגבי המשאבים שנתרו:** יש להחליט אילו מן המשאבים כוח אדם, ציוד וכו' נשארים בארגון עצמו ואיזה שימוש ייעשה בהם.
 - **הפעלת המיזם מול הלקוח או מול קהל היעד:** שלב זה דורש אינטראקציה מורכבת בין מנהל המיזם לבין הלקוח. ביצועו מותנה ביכולת תקשורת טובה, באמון הדדי וכו'.
 - **ניתוח סופי של המיזם:** איסוף המידע ותיעודו באופן שיאפשר לשפר את ביצועי הארגון בעתיד.

פרק 10: התנדבות משפחות צעירות

10.1 סקירת ספרות מהעולם

תופעת התנדבות משפחות היא מגמה ההולכת ומתפתחת בעולם במדינות רבות בעולם המערבי. אף שהתחום אינו מוכר וממוסד, יש מדינות שבהן התנדבות המשפחות תופסת תאוצה בשנים האחרונות ומהווה חלק משמעותי מעולם ההתנדבות בכלל. המובילה בתחום זה היא ארצות הברית, שייסדה יום התנדבות משפחתי שנתי. מדינות נוספות הן קנדה, אנגליה וגם אוסטרליה שבה תחום התנדבות משפחות והמחקר עליו חדשים לגמרי. גם ביפן ובאירלנד התופעה הולכת ומתמסדת, ומחקרים שונים מציעים מודלים להתנדבות משפחות. מחקר שנערך באוסטרליה גילה כי באתר האינטרנט הממלכתי של לבנון יש קישור לתחום התנדבות המשפחות והצעות התנדבות שונות.

בפן המחקרי המצב דומה. מעטים הם המאמרים והמחקרים שנכתבו בנושא זה. ארצות הברית היא המדינה שבה נערכו המחקרים הרבים ביותר בתחום. כמו כן, מדי שנה נערך סקר בנושא המתפרסם לאחר יום השנה להתנדבות משפחות ומכיל נתונים על ההישגים ועל המשפחות שהשתתפו באותו היום. בקנדה המצב שונה מעט. במחקר שפורסם בשנת 2004 נמצא כי התופעה הולכת ומתרחבת בארגונים רבים, אך המחקרים בתחום ניהול ההתנדבות בנושא אינם רבים. עובדה זו, לטענת החוקרים, פוגעת לאורך זמן במשפחות המתנדבות ובארגונים הקולטים אותם (Family Volunteering: The Final Report, Human Resources Development Canada, 2004: 15).

באוסטרליה, כאמור, מוגדר תחום התנדבות המשפחות כתחום חדש. במחקר שהתפרסם בשנת 2006 מציעה החוקרת למסד את המחקר בתחום, דבר שייטיע לטענתה בפיתוח תכניות התנדבות ובגיוס המתנדבים (Family volunteering, Zoe Gill, 2006).

התנדבות משפחות מהי?

כדי לעמוד על הנעשה בעולם בנושא זה, אנסה ראשית להגדיר מהי התנדבות משפחות על פי מחקרים שנכתבו בתחום. כל המחקרים על התנדבות משפחות הגדירו את התופעה כ"מיזמים חברתיים של תרומה לקהילה שבהם משתתפת המשפחה כיחידה אחת". השוני בין המחקרים מתייחס בעיקר להגדרה של משפחה. בארצות הברית, שבה הרוב הגדול של האוכלוסייה המשתתפת בהתנדבות משפחות שמרני יותר וחלק ניכר מהמיזמים בעלי אופי דתי, ההגדרה המובילה למשפחה מתנדבת היא המשפחה הגרעינית: הורים (שניהם או אחד מהם) וילדיהם. באחד המחקרים נמצא כי המסגרת המשפחתית המסורתית מהווה יותר מ-60% מההתנדבות המשפחתית באמריקה.

המחקר האוסטרלי מבקש לבחון צורות נוספות להגדרה המשפחתית המסורתית ומגדיר התנדבות משפחתית כפעילות שבה משתתפים גם משפחות מעורבות, משפחות בני אותו המין, שותפים לאותו מקום מגורים שאין ביניהם קשר דם, ואף חברים למועדונים בבתי ספר ובאחוות אוניברסיטאיות המבקשים לפעול יחד למען הקהילה (2: Same, 2006).

גם החוקרים הקנדים מרחיבים את ההגדרה של המשפחה המתנדבת ומציינים שהתנדבות משפחות יכולה לכלול גם קבוצות אנשים ה"מחשיבים עצמם כמשפחה". חוקרים אלה מתייחסים גם להתנדבות עצמה וטוענים כי אין היא חייבת להיות מתואמת בזמן ובנושא; בני המשפחה יכולים להתנדב בזמנים שונים כיחידים, אך עבור אותו ארגון שנותן להם הנחיה משותפת.

נוסף על כך, מחקרים רבים מזהים התנדבות משפחות כהתנדבות שבה מעורבים בדרך כלל ילדים. בקנדה ובאוסטרליה מבקשים להפריך טענה זו ומציינים כי במיזמים התנדבותיים רבים משתתפים גם משפחות ללא ילדים ובוגרים רבים המבקשים להתנדב יחד.

מאפייני המשפחות המתנדבות

ברוב המחקרים שנערכו בתחום נמצא כי המעמד המזוהה ביותר עם עולם ההתנדבות המשפחתית הוא מעמד הביניים. טיעון זה נתמך בעובדה כי בארצות הברית 72% מהמשפחות המתנדבות מתגוררות בבית שהן רכשו והן תורמות מדי שנה יותר מ-\$1,000 לצדקה (America's family volunteers, Independent Sector, 2001: 8). באוסטרליה נמצא כי רוב המשפחות המתנדבות הן משפחות שבהן שני ההורים או בני הבית הבוגרים, או לפחות אחד מהם, עובדים, וההתנדבות המשפחתית תואמת את רצונם המשותף לתרום לקהילה במעט הזמן הפנוי שיש להם (1, Family volunteering, Zoe Gill, 2006). בארצות הברית נמצא כי 51.8% מהמשפחות המתנדבות לטווח ארוך או למטרה קצרת מועד (לדוגמה, ביום ההתנדבות המשפחתי הלאומי) שייכות למסגרת דתית כלשהי או מזוהות עם מוסדות דתיים (America's family volunteers, Independent Sector, 2001: 5). נוסף על כך, 82% מכלל המשפחות המתנדבות הגיעו להתנדבות בעקבות פעילות דתית כלשהי שהם או חבריהם השתתפו בה!

ב-43% מהמשפחות שבהן האחים מתנדבים יחד, נמצא כי ההורים התנדבו בעבר במסגרות שונות וכי הילדים הושפעו מכך (4: Same, 2006). בהיבט המגדרי נמצא כי יש יותר נשים המתנדבות יחד עם בן משפחה (ילדים, נכדים, בן/בת זוג), והן מהוות כ-52% מכלל המתנדבים. קבוצת הגיל הממוצעת של בני המשפחה הבוגרים היא 35, 54, ול-53% מהם יש ילדים מתחת לגיל 18 (שם: 8). המחקר האוסטרלי שנערך בשנת 2006 נתקל בקשיים באיסוף נתונים ממשלתיים ולא-פורמליים על מספר המשפחות המתנדבות ועל מאפייניהן. אחד הנתונים הראה שממוצע הגיל בהתנדבות המשפחות בשנת 2005 היה 36.44.

תחומי התנדבות בולטים

ברוב המדינות הנחקרות תחומי ההתנדבות משיקים זה לזה, אך שיעור ההתנדבות בכל אחד מהם משתנה בין מדינה למדינה. התחומים הבולטים ביותר הם:

- רווחה ארגוני צדקה, פעילות בחירום למען נזקקים
- חינוך עבודה עם ילדים בבתי ספר, פעילות בתוך אוניברסיטאות
- פעילות בעלת מאפיינים דתיים התנדבות במוסדות דת שונים
- ספורט אירועי ספורט בקהילה, הפעלת חוגים
- בריאות התנדבות בבתי חולים, פעילות עם אנשים בעלי צרכים מיוחדים

בקנדה נמצא כי התחום הנפוץ ביותר להתנדבות משפחות הוא תחום הבריאות (24%); במקום השני תחומי האמנות, הטבע והספורט (21%), במקום השלישי תחום הרווחה והעזרה לנזקקים (19%), ולאחר מכן תחום החינוך (9%). תחומי התנדבות נוספים הם פילנתרופיה וצדקה (4.5%), משימות התנדבות בינלאומיות (2%), איכות הסביבה (2.6%) ודת (1.2% בלבד בקנדה!).

בארצות הברית, בשונה מקנדה, אחוז המשפחות המתנדבות הגבוה ביותר הוא של משפחות המתנדבות באופן בלתי פורמלי (50.4%) במגוון תחומים, כגון עזרה לשכנים והתגייסות אד-הוק בנושאים קהילתיים שונים. בהבדל קטן בולטת ההתנדבות באוריינטציה דתית (50.2%), הכוללת התנדבות קבועה במוסדות דת, גיוס כספים ואירועי חברה וצדקה בחסות כנסיות או בתי כנסת ועוד. תחום בולט נוסף הוא התנדבות בארגונים בלתי פורמליים וחברתיים להעצמת ילדים ונוער, דוגמת הצופים האמריקניים (41%). גם אחוז

המשפחות העוסקות בתחום החינוך הפורמלי הוא גבוה (35%). בתחום הרווחה עוסקות 30% מהמשפחות המתנדבות, ובתחום הבריאות 22% מכלל המשפחות. באוסטרליה, כאמור, המחקר חסר נתונים סטטיסטיים בשל החדשנות בתחום, אך החוקרת מציינת כמה תחומים בולטים, כגון:

- בריאות: עזרה לחולים נזקקים בבתי חולים ובביתם הפרטי.
- איכות סביבה: מיזמים של מחזור מוצרים בקהילה, שתילת עצים.
- חינוך: התנדבות בגני ילדים ובבתי ספר, ירידי תרומת ספרים.
- רווחה: התנדבות בבתי אבות, אירועי צדקה וגיוס כספים לנזקקים.

אופי ההתנדבות

בכל המחקרים עולה כי סוג ההתנדבות הבולט ביותר בתחום התנדבות המשפחות הוא **התנדבות ארעית/קצרת טווח**. בארצות הברית משפחות רבות מתנדבות בעיקר ביום ההתנדבות השנתי ורוב הנתונים שעליהם מסתמכים המחקרים האמריקניים נשענים על סקרים מ"היום שאחרי". הנתונים המספריים שניתנו בסעיף קודם מחזקים עובדה זו בכך שאפשר לראות שהתחומים שבהם שיעור ההתנדבות הגבוה ביותר הוא באירועי דת וצדקה והתנדבות בלתי פורמלית בתוך הקהילה.

בארצות הברית נמצא כי מספר שעות ההתנדבות השבועיות של בני משפחה המתנדבים על בסיס קבוע גבוה בהרבה (4.3%) משעות ההתנדבות השבועיות של מתנדב יחיד (2.8%), כך שסך שעות ההתנדבות של משפחות המשתתפות בפעילות חברתית הוא רב ובעל משקל משמעותי בסך השעות של המתנדבים באמריקה (5: America's family volunteers, Independent Sector, 2001).

ממחקרים שנערכו בקנדה עולה כי התנדבות המשפחות נוסדה בשל הצורך של הרשויות ושל הארגונים החברתיים בהעלאת מספר המתנדבים במדינה. מחקר שפורסם בשנת 2000 גילה כי חלה ירידה משמעותית במספר המתנדבים. הרעיון לפתח מיזמים קצרי טווח ואירועים חד-פעמיים שבהם היחידה המשפחתית תוכל להשתתף ענה על הצורך בגיוס מהיר של מתנדבים רבים בזמן קצר (The Family volunteering: final report, Human resources Development Canada, 2004: 1).

באוסטרליה, בדומה לכך, המחקר מראה כי התנדבות המשפחות באוסטרליה מזוהה בעיקר עם הרצון של אזרחים לאזן בין תרומה לקהילה להקדשת זמן למשפחה, נוכח העובדה שזמנם הפנוי מועט. אירועים חד-פעמיים של התנדבות ומיזמים קצרי טווח עונים על הצורך הזה של המשפחות.¹⁴

עם זאת, לא מעט מיזמים וארגונים מציעים **התנדבות קבועה וארוכת טווח**. בקנדה יש אחוז גבוה של משפחות המתנדבות על בסיס קבוע בבתי חולים ובמוסדות בריאות שונים. כמו כן חלה התפתחות מסוימת במקצוע של ארגוני מתנדבים שבהם יש מיזמים למשפחות, והליווי של ארגונים אלה מייצר התנדבות קבועה בקרב המשפחות (16: Same, 2006).

הישגים ותמורות

- חיזוק החברה האזרחית ובניית קהילה סולידרית.
- התנדבות משפחות מאפשרת הגעה לקהלי יעד רחבים יותר באמצעות מגוון דרכי התנדבות.
- היכולת לגייס מספר רב של מתנדבים בזמן קצר יחסית על ידי יצירת מיזמים ואירועים קצרי טווח.
- גיוס מתנדבים שלא היו מתנדבים באופן יחידני (במחקרים רבים העידו חלק מהמתנדבים כי לא התנדבו בעבר כיחידים, אך ההזדמנות לבלות יחד כמשפחה בעשייה משמעותית ומתגמלת גרמה להם להשתתף במיזמים התנדבותיים שונים).
- הגדלת הסיכוי של המתנדבים להשתתף בעתיד במיזמים נוספים כיחידים.

14. כסום כל האחוזים בתחומים השונים עולה על 100% בשל העובדה שהמשפחות המשתתפות במחקר בחרו יותר מתחום התנדבות אחד.

- היכולת לשלב בין זמן איכות משפחתי לתרומה לקהילה 90% מהנשאלים האמריקנים שהשתתפו בפעילות התנדבותית משפחתית העלו כי ההתנדבות המשותפת תרמה לחיזוק הקשר המשפחתי והעלתה את המודעות למחויבות חברתית ולערכים משפחתיים וקהילתיים.
- משפחות מתנדבות מייצרות את הדור הבא של המתנדבים על ידי חשיפת ילדיהם לתרומה לקהילה ולאחריות חברתית.
- בני נוער רבים המשתתפים בפעילות התנדבותית משפחתית העידו כי ההתנדבות סייעה להם בניבוש זהותם המקצועית ובבחירת מסלולי לימוד וקריירה.

אתגרים וקשיים

- מחסור במחקרים בתחום התנדבות משפחות.
- פיתוח התחום במדינות רבות שבהן התנדבות המשפחות היא דלה ולעתים אף אינה קיימת.
- תחום ניהול התנדבות המשפחות בארגונים רבים אינו ממוקצע ואינו ממוסד, דבר שגורם למשפחות רבות המשתתפות במיזמים התנדבותיים לא להתמיד בהתנדבות ואף להפסיקה.
- הקושי בשילוב ילדים במיזמים שונים: סוגיית הטלת אחריות על ילדים בהתנדבות בבתי חולים ועם אוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים האם אפשר להטיל אחריות על ילדים או לא?

סיכום

כפי שנטען קודם, התנדבות משפחות הולכת ומתפתחת בשנים האחרונות. עדיין במדינות רבות בעולם המערבי היא מהווה חלק מזערי בעולם ההתנדבות ואף אינה קיימת כלל. אפילו במדינות שבהן עולם ההתנדבות הוא רחב ומפותח, מגמה זו נחשבת לחדשנית והמחקר בתחום זה מועט יחסית למחקרים אחרים העוסקים בתחומים נוספים בהתנדבות. עם זאת, חשוב לציין שבמדינות שבהן התנדבות המשפחות צוברת תאוצה, התמורות הן רבות: מספר המתנדבים גדל בזמן קצר, וקהל היעד הופך מגוון יותר ומאפשר יצירת דור חדש של מתנדבים.

נוסף על התמורה החברתית המשמעותית, גם היחידה המשפחתית יוצאת נשכרת: הלכידות המשפחתית גדלה, בני המשפחה זוכים לבלות יחד זמן יקר ובעל ערך מוסף, והתקשורת בין הדורות השונים הופכת טובה יותר.

10.2 מודל להתנדבות משפחתית¹⁵

התנדבות משפחתית, מעבר לתרומה לחברה, היא פעילות המציעה למשפחות לחוות חוויות חיוביות ובעלות משמעות וחשיבות לחייהם כמסגרת משפחתית ולהתפתחותם במסגרת זו. היא מעניקה לכל אחד מבני המשפחה גדול כקטן אפשרות להפגין יוזמה, אחריות ועצמאות, וכן לבחון ולבטא את כישוריו ואת הערכים שבהם הוא מאמין. ההתנדבות מאפשרת למשפחה כיחידה ולבני המשפחה כפרטים למלא תפקיד חשוב בקהילה ולהתמודד עם האתגרים השונים שמולם הם ניצבים. הזדמנויות מסוג זה חשובות במיוחד בחברה שבה הן הילדים והן ההורים מתמודדים עם שאלות של דימוי עצמי, זהות, עצמאות וערך חברתי, בחברה שבה שעות "היחד המשפחתי" מעטות ומלוות בלחצים פנימיים וחיצוניים רבים.

המטרות

- בניית מודל פעולה לקידום התנדבות משפחות צעירות.
- יצירת שיתוף פעולה בין רשות מקומית, מרכז צעירים קרן מובילה.
- קידום קהילת צעירים מעורבים בעיר, המושתת על שותפות כלל-משפחתית לעשייה ולמעורבות חברתית.
- חיבור בין צרכים קהילתיים וצרכים משפחתיים בעשייה קהילתית.

15. מבוסס על תוכנית שנכתבה על ידי רונית בר, מנהלת עמ"ן ותחום ההתנדבות באגף להתנדבות בג'וינט ישראל

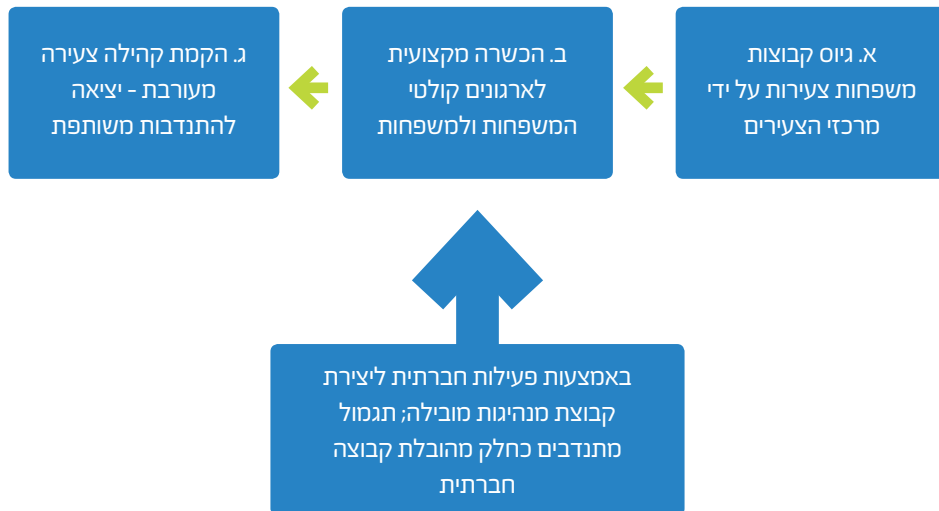
הנחות היסוד

- מודל התנדבות משפחות צעירות הוא חלק מפיתוח היחידה להתנדבות משפחתית במכון אדלר בשותפות הג'וינט ישראל.
- השקעה במשפחות צעירות במעורבות חברתית תוביל לשינוי תרבות הנתינה בחברה הישראלית.

סוגי ההתנדבות

- מיזם חד-פעמי
- הצטרפות לפעילות קבועה בעמותה או בארגון
- זיהוי צורך קהילתי ומתן מענה
- רתימת המשפחה למיזם על פי הצורך/הנרטיב המשפחתי

הצעה למודל פיתוח התנדבות אצל משפחות צעירות



אוכלוסיות היעד לשינוי ולהשפעה

1. המשפחות הצעירות
2. הרשות המקומית
3. הארגונים ומקומות ההתנדבות

שלבים מרכזיים במודל

אחריות	נושא	
הנהלת מרכז הצעירים	איתור שכונת פעילות וסימונה	שלב א: איתור מתנדבים וגיוסם
רכז מרכז הצעירים	גיוס משפחות מסתקרנות להצטרפות לקבוצת משפחות מתנדבות	
מכון אדלר	חשיפת סל הצעות לפעילות, בחירת מוקדי ההתנדבות, הכשרת המשפחות הצעירות לקראת יציאה להתנדבות	שלב ב: יציאה לדרך
מרכז הצעירים, שותפים	איתור מוקדי/מקומות התנדבות מותאמים למשפחה	
כלל השותפים	הכשרת הארגונים לקליטת המשפחות הצעירות, הגדרת תפקידים מותאמים	שלב ג: הכנת הקהילה לשינוי
רכז מטעם מרכז הצעירים	פעילות חברתית של קבוצת ההורים הצעירים	שלב ד: התנדבות בפועל
רכז מטעם מרכז הצעירים	יציאה להתנדבות ראשונה משותפת	
כלל השותפים	ונטילציה ורפלקציה על ההתנדבות המשפחתית	
	יציאה סדורה להתנדבות	
	אירוע הוקרה למשפחות על העשייה השנתית	שלב ה: סיום שנת הפעילות ותגמול המתנדבים

נספח 1: עקרונות בגיוס משאבים לתחום המעורבות החברתית במרכזי הצעירים

1.1 רקע

גיוס משאבים וכספים הוא תורה שלמה שבבסיסה ענווה, יושר, אמונה וכושר אלתור. גיוס כספים בהכללה הוא מעורבות קהילתית, עשייה ותרומה לצורכי הזולת. פעולה משולבת של השראה, ספונטניות, אלתור ותכנון, נחישות ומחקר מקדים, הם המנוע בבסיס ההתרמה. גיוס כספים הוא עבודה קשה, לעתים מייגעת, רחוקה מאור הזרקורים, הכרוכה בכיתות רגליים, באכזבה ובמפח נפש. שימוש במגוון טכניקות וסבלנות רבה, הם שם המשחק.

גיוס משאבים הוא בראש ובראשונה תהליך של העצמה פנימית וחיצונית. קיומם של משאבים זמינים לקידום מטרות הארגון על פני זמן, מאפשר לו יציבות וביטחון, יכולת לתכנן מהלכים ולנווטם בהתאם. גיוס משאבים הוא תהליך מורכב הטומן בחובו שלבים רבים, שכל אחד מהם נסמך על קודמו. אין קיצורי דרך!¹

1.2 השלבים העיקריים בהכנה לגיוס כספים

1. **קבלת החלטה על גיוס כספים.** ההחלטה לפנות לגיוס כספים ממקורות חיצוניים היא החלטה אסטרטגית. עליה להתקבל על ידי ההנהלה הציבורית לאחר ליבון היבטים שונים ובחינתם לאור מטרות הארגון וצרכיו.
2. **היערכות הארגון.** היערכות הארגון היא בראש ובראשונה לימוד עצמי: התבוננות פנימה, בחינת חזון ומטרות, דרכי פעילות, יכולות ומגבלות.
3. **תכנית אסטרטגית.** התכנית האסטרטגית היא למעשה מפת דרך לארגון. עליה לכלול מטרות, יעדים, לוחות זמנים וכו'. לפני כל יציאה לגיוס כספים חשוב לאמץ חשיבה אסטרטגית שעל פיה תיבנה תכנית פעולה. חשיבה אסטרטגית היא תפיסה והתנהגות ניהולית המחייבת פתיחות מתמדת, ערנות לתהליכים בארגון פנימה ובסביבה הסובבת, עדכון ורענון של המטרות ושל דרכי הפעילות.
4. **תכנית פעולה.** משעה שהוגדרו החזון, השליחות המטרות והיעדים האסטרטגיים, על הארגון להכין תכנית פעולה להשגת היעדים שהוצבו בתחום גיוס הכספים והמשאבים. התכנית צריכה להיות ביטוי משולב של הדרכים להשגת המטרות והאמצעים המוקצים לצורך זה במונחים של כוח אדם, תקציב, אמצעים פיזיים למיניהם, לוח זמנים וכו'.
5. **עיתוי.** העיתוי של מבצעי גיוס כספים אינו יכול להיות סתמי. עליו להיבחר בקפידה תוך התייחסות לכמה גורמים: מחזור פעילות (שנה קלנדרית, שנה עברית, שנת הלימודים האקדמית וכו'), שנת הכספים, מועדי קבלת תרומות מגורמים פרטיים וממשלתיים, תזרים מזומנים וכו'.
6. **זיהוי תורמים.** הכרת התורמים לארגון היא נתון חשוב וחינוי בכל היערכות לגיוס כספים, ומהווה שלב הכרחי בגיבוש אסטרטגיה של הארגון. נהוג לחלק את תורמי הארגון לקטגוריות האלו:
 - חברי הארגון תרומות הניתנות על ידי חברי הארגון עצמו.
 - גורמים פרטיים תרומות מאנשים פרטיים, כגון: אנשי עסקים ואזרחים מן השורה.
 - תורמים מוסדיים קרנות (מהארץ ומחו"ל), גופים ציבוריים וגופים מוסדיים (מפעל הפיס, ג'וינט וכו').

1. ניסן לימור, לא הרוח לבדה: גיוס משאבים בארגונים ללא כוונת רוח, מגזר ההתנדבות והמלכ"רים (ע"ר), ירושלים 2002; ישראל ציגלמן, עבודת שיווק בעמותה, מכון ציגלמן לחקר השיווק, ישראל 2007.

- תורמים עסקיים תרומות של חברות עסקיות.
- הקצבות מדינה רשויות מקומיות, תקציבים של משרדי ממשלה ועזבונות.
- 7. **בניית דימוי וזהות ארגונית.** אין די בקבלת החלטה אסטרטגית. לאחר שנתקבלה על הארגון לשוב ולבחון את חזונו ואת שליחותו, לבנות או לעדכן את דימויו, תעודת הזיהוי הציבורית שעמה ייצא לתורמים. ככל שזהות הארגון תהיה ייחודית יותר, כך יקל עליו לגייס כספים.
- 8. **אימוץ אסטרטגיית התרמה.** אסטרטגיית ההתרמה כוללת את הדרך שבה הארגון מבקש לפעול כדי לגייס תרומות: למי לפנות וכיצד? האם להסתמך רק על קרנות או גם על תמיכות ממשלתיות? האם לגייס כסף מהציבור הרחב באמצעות מסעות התרמה, או שמא להשתמש בגיוס ממוקד יותר? אסטרטגיית ההתרמה חייבת להתמקד בעיקר: סיבת גיוס הכספים ומטרותיו, סדרי העדיפויות, העיתוי וכו'.
- 9. **פרסום יחסי ציבור.** גיוס כספים הוא מהלך שיווקי לכל דבר ועניין ומעין עסקת חליפין. הכסף הוא אמצעי. עסקת החליפין נעשית במתן מענה לצרכים חברתיים או אישיים של התורם. על הארגון למכור את המיזם לתורם ולדעת כיצד לשווקו נכון. יחסי ציבור ופרסום הם אמצעי שדרכו ארגון כלשהו, למטרת רווח או שלא לכוננת רווח, מקיים קשר עם קהלו, ציבור לקוחותיו והחברה הסובבת. בדרך כלל מתוכננת מערכת יחסי הציבור של הארגון בהתאם לתכנית עבודה, מחזור פעילות וסביב אירועים מיוחדים. יש להכין את תכנית הפעולה של יחסי הציבור והפרסום באופן שיהוו אמצעי להכשרת הקרקע לקראת התרמה, להאיר את הארגון באור חיובי ולהעלות לסדר היום את הנושאים שבהם הוא עוסק. פרסום יחסי ציבור הם יצירת רקע, תשתית, לגיוס כספים. המסר העובר חייב להיות ברור וחד ומכוון למקומות הנכונים.
- 10. **לוחות זמנים.** לוחות זמנים הם מהנושאים היותר חשובים בביצועו של כל מיזם. הצלחתו של גיוס כספים תלויה במידה רבה בתכנון שקול של לוח זמנים: מתי נכון להתחיל בגיוס הכספים? מהם מועדי הגשת הבקשות לקרנות השונות? קביעת לוחות זמנים, הערכות זמן נכונות לגבי פעילויות שונות ומשכן, זמני הביניים להיערכות, תיקונים והתאמות נדרשות כל אלה מחייבים ידע מקצועי.
- 11. **הכשרת הצוות.** היבט חשוב של תכנית פעולה הוא הכשרת כוח אדם שיעסוק בפעילות גיוס הכספים. להכשרה זו יש חשיבות מהותית. האדם המתדפק על דלתו של תורם פוטנציאלי הוא שגרירו של הארגון. בקטע הזמן המסוים שבו נוצר הקשר בין התורם למתרים, מתרחשים תהליכים שונים באינטראקציה בין השניים. סופם של התהליכים הללו, בין שיהיו קצרים ובין שיהיו ממושכים, הוא דיכוטומי, כלומר: או שניתנה תרומה או שלא. הכנת רקע, פעילות יחסי ציבור ופרסום ממוקד הם חלק חשוב אבל לא מספיק. היכולת למצות את רגעי המפגש בין התורם למתרים היא המכריעה. כדי להצליח בכך יש צורך בהכנה ובהכשרה. תכנית ההכשרה צריכה לגעת בכלל ההיבטים הנוגעים בתחום גיוס הכספים ויש להכין תכנית הכשרה ספציפית לכל אחד ואחד מחברי הצוות.
- 12. **משוֹב ובקרה.** במקביל לפעילות גיוס הכספים חייב להתקיים מנגנון מעקב ובקרה. תפקידו של זה כפול: הראשון לשמש בקרה על התנהלות תקינה של הפעילויות בהתאם לתכנית; השני לתת מענה לעניינים בלתי צפויים במהלך הפעילות. החשיבות במהלך זה הוא הביקורת תוך כדי תהליך והוא למעשה מלווה את העשייה.
- 13. **קשר מתמשך עם התורמים.** סעיף זה הוא אולי אחד הסעיפים החשובים ביותר. בסופו של דבר גיוס כספים מוצלח נשען על יחסים אישיים הנרקמים בין התורם למתרים. לכן, לאחר קבלת התרומה יש לוודא שנשלחים לתורמים דוחות פעילות מסודרים, ושהתורמים מוזמנים לאירועים השונים המתקיימים. חשוב לפעול לכך שהתורמים ירגישו שהם חלק בלתי נפרד מהארגון. קשר טוב כזה מאפשר גם, בחלק מהמקרים, לגייס תורמים קיימים לטובת גיוס שותפים נוספים ממעגל ההיכרות שלהם או להיעזר בהמלצתם לגיוס תורמים אחרים.

1.3 גיוס תרומות מקרנות

במדינת ישראל וברחבי העולם קיימות מאות קרנות התרומות לעמותות ולארגונים במגזר השלישי. הקרנות נחלקות לשתי קבוצות עיקריות: קרנות ממשלתיות וקרנות פרטיות. חלק מהקרנות הן קרנות התרומות גרידא, וחלקן מבקשות להיות שותפות בפעילות שהיא המושא של תרומתן הכספית. בתוך כל קבוצת קרנות יש חלוקה פנימית על פי תחומי הפעילויות שלהם הן תורמות: חינוך, תחום צעירים, מעורבות חברתית, רווחה וכו'.

1.3.1 השלבים העיקריים בפנייה לקרן פילנתרופית

1. **איתור ומיפוי.** בשלב ראשון יש לאתר את הקרן ולבחון בחינה ראשונית את התאמת ה"מיזם" שעבורו מבוקשת התרומה לאותה קרן. את הקרן אפשר לאתר במאגרי אינטרנט של שתי"ל, שיתופים ומאגרים בינלאומיים (מופיע בהמשך). לעתים יש לשנות את הגדרתו של המיזם כדי שיתאים למטרותיה של קרן מסוימת. אין הכוונה שתציגו את הדברים בצורה לא אמינה, אלא שתהיו יצירתיים. לדוגמה: מיזם של איכות הסביבה יכול להיות מוגדר גם כמיזם חינוכי וגם כמיזם הקשור לעבודה עם נוער בסיכון.
2. **שיגור מכתב ראשוני אל הקרן.** לאחר שאיתרתם את העמותות הרלוונטיות, פנו אליהן במכתב בקשה. לכל קרן יש הפורמט שלה וחשוב לוודא שאתם שולחים את הפורמט הנכון. ככל שתפנו ליותר קרנות כך הסיכוי שתיענו בחיוב גדול יותר. דוגמה מצוינת של מכתב פנייה ראשוני, עם הנחיות איך ומתי שולחים, מופיעה באתר "שיתופים".
3. **מילוי טפסים הנחוצים לקרן.** לאחר שיגור המכתב הראשוני תשלח לכם הקרן טפסים אם המיזם שהצגתם להם מעניין אותה ורלוונטי לפעילותה. הטפסים הנדרשים שונים מקרן לקרן. חשוב לזכור כי מילוי הטפסים צריך להיעשות בצורה מקצועית ושקופה. במידת הצורך אפשר אף להיעזר באיש מקצוע שיכתוב את הבקשות.
4. **מעקב אחר הבקשה שהוגשה בכתב.** עקבו אחר הבקשה דרך שיחות טלפון, התכתבות בדואר האלקטרוני, ולעתים פגישה אישית עם נציגי הקרן. חשוב להמשיך ולהיות בקשר עם הקרן גם אם דחתה בקשה לתרומה, שכן ייתכן שבעתיד כן יימצא המיזם שיתאים לה. כדאי מאוד לברר מדוע נדחתה הבקשה ומה היה יכול לשנות את התשובה לחיובית. לפעמים ידיעה כזו יכולה להנחות את הגשת הבקשה הבאה.

1.3.2 כללים חשובים בגיוס תרומות מקרנות

- **שווקו מיזמים ייחודיים.** חשוב שהמיזם שאתם משווקים לקרנות יהיה ייחודי וכזה שיש ביכולתו להוביל לשינוי מהותי בחברה. חשוב שהמיזם לא יהיה דומה למיזמים אחרים. קרנות אוהבות לתמוך במיזמים חדשניים ומחוללי שינוי.
- **התאזרו בסבלנות רבה.** תהליך הגיוס של תרומה כספית מקרן עשוי להימשך זמן רב ומחייב מילוי טופסולוגיה לפי דרישתה. בהקשר לכך אפשר לומר כי "המתמיד מנצח". מנהלי של העמותה עשויים לשמוע פעמים רבות תשובה שלילית לפני שיקבלו תשובה חיובית. בטווח הארוך גם תשובה שלילית יכולה להפוך לחיובית, ולכן אין לראות בתשובה שלילית של גוף מסוים סוף הדרך בקשר איתו.
- **השיגו שיתופי פעולה ותמיכה של גורמים נוספים.** קרנות אינן אוהבות להיות לבד במערכה; הן מעדיפות לתמוך במיזמים הנתמכים על ידי גורמים נוספים, ממשלתיים או פרטיים. כשאתם באים לקרן ומציגים מיזם שנתמך בידי כמה גורמים, בקרן מבינים שמדובר במיזם רציני והסיכוי שהיא תתמוך בו גדל. מסיבה זו, ולאור העובדה שקרנות מעניקות תמיכה לתקופה מוגבלת, לקרן יש גם עניין בתרבות גיוס המשאבים של הארגון: האם זו עבודה מתמשכת הנעשית כל הזמן, או מאמץ

- חד-פעמי המושקע בכל פעם שמסתיים מענק תמיכה אחרי המתנה לרגע האחרון.
- **נצלו קשרים אישיים לקביעת פגישות בקרנות.** קשרים אישיים תמיד עוזרים. כל קרן מקבלת כיום אלפי פניות בשנה ואף יותר מזה. לקרו מתאימים מיזמים רבים, אבל אין היא יכולה לתמוך בכולם. הקשר האישי יכול לעשות את ההבדל. לא פחות חשוב להכיר קודם במה הקרן עוסקת. גם קשר אישי אינו יכול לחפות על כך שתגישו בקשה לתמיכה במיזם שאינו בתחום פעילותה. אם יש לכם קשר אישי לקרן שאינה עוסקת בתחום בקשתכם, בקשו פגישה עם איש הקשר שלכם בקרן כדי להיוועץ בו על מקורות מימון אפשריים אחרים שאולי הוא מכיר טוב מכם.
- **עקבו אחר "קולות קוראים".** קרנות רבות מוציאות "קולות קוראים" במהלך השנה. חשוב לעקוב אחר הקולות הקוראים המתפרסמים על ידי הקרנות השונות. זהו כלי חשוב שכדאי להשתמש בו.
- **שמרו על קשר.** שלחו לקרן איגרת מידע (ניוזלטר), עדכנו באירועים חשובים או בחידושים, אך אל תנדנדו יותר מדי.
- **יחצ"נות.** רצוי להפעיל יחצ"נות לטובת העמותה בסביבה של הקרן המועמדת לתרום לה.

1.4 גיוס תרומות מתורמים פרטיים

תורמים פרטיים הם נתח נכבד וחשוב מהתרומות המגיעות למרבית העמותות בישראל. היתרונות העיקריים של תורמים פרטיים, בהשוואה לקרנות, הם בפיזור הסיכון ובזמינותם של התורמים. יתרון נוסף הוא בגמישות הכסף המגיע מהתורמים. בניגוד לקרנות, תורמים פרטיים נותנים את תרומתם לארגון לשימוש כללי ולא לשימוש כזה או אחר. הגמישות של משאבים אלה היא לרוב גדולה יותר.

1.4.1 עקרונות בגיוס תורמים פרטיים

- **פילוח שוק התורמים הפרטיים הקטנים.** בתוך קבוצת התורמים הפרטיים נכללים בעלי עסקים קטנים, תושבים וכו'. ארגון הפועל בשכנות לקבוצה זו צריך לעשות פילוח של התורמים הפוטנציאליים, למשל, מי מבין בעלי העסקים בעיר יהיה מוכן לתרום לפעילות של מעורבות חברתית בקהילה. חשוב לא לבוא כקבוצנים בשער, אלא ככאלה שיש להם גם מה לתרום לבעלי העסקים, כמו חיבור לאוכלוסיית הצעירים.
- **מיפוי תאגידי גדולים.** תאגידי רבים תורמים לחברה האזרחית ולמגזר השלישי. יש עמותות רבות המאומצות על ידי תאגידי שונים. חשוב שתמפו את התאגידי הללו ותבחנו אילו מהם עשויים להתעניין בארגון שלכם.
- **גיוס אנשי עסקים גדולים.** אנשי עסקים ואנשים בעלי מומן נוטים לתרום באופן פרטני לארגונים הקרובים ללבם. חשוב לעשות מיפוי של אוכלוסייה זו ביישוב שבו אתם פועלים, ואף לגייס את חלקם לוועד המנהל של ארגונכם.
- **חבר מביא חבר.** אמירה זו נכונה במקרה זה ביתר שאת. איש עסקים או בעל מומן ה"מתאהב" בארגון מסוים ותורם לו, יוכל להביא אנשי עסקים נוספים שיתרמו. אולם היוזמה צריכה להגיע מצד הארגון. יש להפעיל את האנשים הללו ולכוונם למקומות שאליהם אתם רוצים להגיע. זה לא יקרה מעצמו!
- **הכנת שיעורי בית על התורמים.** פנייה לתורם אמיד בבקשה לתרום תרומה גדולה חייבת להיעשות בקפידה, לאחר הכנת שיעורי בית מקדימים, היכרות מעמיקה של התורם והכנה יסודית של הצגת הארגון וצרכיו. פגישה עם תורם פוטנציאלי רצוי לקבוע באמצעות ידיד משותף או גורם מתווך היכול להכשיר את הדרך, לפתוח את הדלת.
- **הקמת אגודת ידידים לארגון.** אגודת ידידים היא התארגנות לצד ארגון ציבורי שחבריה מזדהים עמו ומבקשים לסייע לו. מתוך אמונה במטרותיו הם מוכנים לתרום מאונם ומהונם, ולצורך זה

התארגנו יחדיו. חשוב שחברי אגודת הידידים יהיו דמויות בעלות מעמד ציבורי, כגון: אישי ציבור, אנשי עסקים וממון וידוענים.

1.5 הקצבות המדינה

גיוס משאבים למלכ"ר אין פירושו גיוס תרומות מהציבור בלבד. קבלת הקצבות מדינה מתקציבים המיועדים לתמיכה במלכ"רים או תשלום בגין שירותים הניתנים על ידי מלכ"רים, מחייבים פעילות מקדימה והיערכות מתאימה. השקעת מאמץ והתארגנות מתאימה יכולות להביא למלכ"ר תמיכה חשובה ממקורות המדינה, שאינה נופלת מתרומות. קבלת תקציבים מהמדינה מחייבת בחינת היתרונות והחסרונות שבקבלתם, טרם פנייה לרשויות.

1.5.1 היתרונות בקבלת תקציבי מדינה

- התחייבות המדינה היא סולידית, ומלווה בעריכת הסכם ובהתחייבויות כדין.
- ארגון הזוכה להכרת הממשלה כארגון הראוי לתמיכתה, נהנה ממוניטין ציבורי המסייע לו בפעילותו ובהעצמתו.
- ארגון המקבל תמיכות מהממשלה הופך להיות ארגון שקוף יותר ומסודר יותר מבחינת התנהלותו הביורוקרטית, הפיקוח והבקרה.
- התקשרות עם המדינה, במיוחד בפעולות, במיזמים מתמשכים או במתן שירות רב-שנתי, מבטיחה לארגון מקור כספי יציב לאורך זמן ויציבות כלכלית.

1.5.2 החסרונות בקבלת תקציבי מדינה

- התקשרות עם הממשלה משמעה להכניס שותף נוסף ומשמעותי לארגון, שמחייבת לעתים קבלת מרות מגוף חיצוני.
- הכללים והתנאים שמציבה המדינה להתקשרות עמה הם מורכבים. המבקש לעמוד בכל אלה חייב להיערך ולהתאים אליהם את התנהלותו.
- גורם אי-הוודאות. עלול להיווצר מצב שבו מדיניות שנקטו בתקופה מסוימת הממשלה או אחד משריה תשתנה, ועקב כך יחולו שינויים בהקצאת תקציבים.
- תהליכי ההתקשרות וקבלת אישור המשרד הממשלתי, אינם קצרים. לעתים התהליך ארוך ומתיש ואף פוגע בהתנהלותו של הארגון.
- עיתוי קבלת הכספים. שרשרת ההליכים מאישר פעולה והגשת חשבון על ידי הארגון, עד קבלת המזומנים בבנק היא ארוכה. כתוצאה מכך נדרש המלכ"ר במקרים רבים לממן את פעילותו ממקורותיו שלו עד לקבלת כספי המדינה.
- מנגנון הבקרה והפיקוח של המדינה נוקשה מאוד ואינו גמיש. הדבר מחייב חשיפה מלאה של הארגון כלפי הממשלה ושינוי בדרך פעילותו בכל נושא הכספים.

1.5.3 דרכים לקבלת תקציבים מהמדינה

- **מרכז להפעלת שירותים עבור המדינה.** מרבית ההתקשרויות של המדינה עם ארגונים נעשות באמצעות מרכזים. בהליך זה הממשלה מפרסמת את מהות הפעילות ואת התנאים הנלווים. הגוף שיציע את ההצעה הטובה ביותר שתעמוד בדרישות המרכז, יזכה בו. חשוב לדעת שהליכי המרכז מסורבלים וצריך להכיר את דרך פעילותם כדי לזכות בהם.
- **הענקת כספי מענק מתקציבי משרד ממשלתי.** בדרך זו מחליטה הממשלה על פי מדיניות ובמסגרת חוק התקציב, להקצות תקציב לנושא או לתחום מסוים שאותו היא מעוניינת לעודד ולקדם. בדרך

זו הגדרת הממשלה כוללנית יותר ומותירה לארגוני המגזר השלישי מרחב יצירתי וכר פעילות בהתאם לצרכים שהם מזהים, יכולת התארגנותם וכו'. בדרך כלל היוזמה מגיעה מארגוני המגזר השלישי ולא מהממשלה.

- **ועדת תמיכות ממשלתית.** כמעט בכל משרד ממשלתי יש ועדת תמיכות הממונה על ידי השר, והיא אחראית לדון בבקשות התמיכה שמגישים למשרד ארגונים שונים. כל ועדה עוסקת בנושאים הרלוונטיים של המשרד שבו היא יושבת.

- **קרן העזבונות.** במדינת ישראל קיימת ועדה ציבורית לקביעת ייעודם של עזבונות לטובת המדינה. עזבונות, צוואות ותרומות רבים מגיעים לקופת המדינה. הוועדה מקצה את הכספים לנושאים שונים על פי החלטות הממשלה ורצון התורמים. קבלת כספים מוועדת העיזבונות אינה דבר פשוט. הגשת הבקשות והטפסים מייגעת ומסורבלת וכרוכה בבירוקרטיה רבה, אולם קבלת כספים מקרן זו יכולה להיות פתרון חשוב וטוב לארגון, היות שמגוון התחומים שהכספים מוקצים להם הוא רחב מאוד.

נספח 2: כלים למיפוי תחום המעורבות החברתית ביישוב

רקע

תהליך מיפוי המידע נועד להביא לארגון מידע מסוגים שונים ובעל חשיבות לקבלת החלטות עתידיות. התהליך נועד לספק כבר בשלבים הראשוניים את הידע ואת הכלים הנדרשים. יש למפות את מרחב המידע באופן שיאפשר לזהות בקלות קשיים, פערים, אילוצים וגורמי הצלחה. יש ללמוד ולהכיר היטב את הזירה שבה אנו פועלים או מתכננים לפעול. למידה זו תמזער את ההפתעות בדרך ותקדם אותנו לקראת מימוש היעד והמשימה שבחרנו לבצע.

מיפוי צרכים

תהליך מיפוי הצרכים הוא שלב אבחון של צרכי ידע ותעדופם. הוא נעשה באמצעות מפגש עם גורמי מפתח וראיונות. במהלך הראיונות מנסים לאתר עוצמות ואתגרים העשויים לתרום להצלחת הפעילות, או לעכבה ואף להכשילה. התוצר של שלב זה אמור לתת כיוונים ומגמות עתידיות.

מיפוי קהילתי

מיפוי קהילתי הוא כלי מרכזי ללמידה ולניתוח של הגורמים המשפיעים בקהילה. השימוש בו משמעותי מאוד בתכנון כל פעילות קהילתית. מטרותיו:

1. למידת המוסדות והגורמים הפועלים בקהילה ומשויכים לה
2. היכרות עם בעלי תפקידים משמעותיים בקהילה
3. זיהוי הכוחות המסייעים והכוחות הבולמים בקהילה
4. איסוף מידע רלוונטי

מיפוי מצב הצעירים ביישוב

		מספר הצעירים ביישוב
		הרכב אוכלוסיית הצעירים ותיקים/עולים
		מצב סוציו-אקונומי
		השכלה
		תעסוקה

מיפוי בעיות הצעירים ביישוב

שאלות/הערות	מגדיר הבעיה	האם קיים מענה חלקי	האוכלוסייה המושפעת	הגדרת הבעיה

מיפוי תחום המעורבות החברתית של צעירים ביישוב

	<p>האם קיימת יחידה לעבודה קהילתית? כמה עובדים? האם צעירים מעורבים בפעילות? האם היחידה עוסקת בנושאי צעירים?</p>	רשות
	<p>האם קיימת יחידה להתנדבות? למי היא כפופה? האם צעירים מעורבים בפעילות? האם היחידה עוסקת בנושאי צעירים? האם יש קשר בין היחידה להתנדבות ליחידה לעבודה קהילתית?</p>	
	<p>צורות דיאלוג קיימות בין הרשות לאזרחים: השתתפות בישיבות מועצה האם צעירים משתתפים ומיהם?</p>	
	<p>מיפוי הארגונים ההתנדבותיים ביישוב: שם הארגון, תחום פעילות, צוות שכיר האם יש צעירים, צוות מתנדבים האם יש צעירים?</p>	ארגונים
	<p>מיפוי קבוצות הפעילים ביישוב: ועדי הורים, ועדי שכונות, קבוצות מנהיגות, משתתפים, נושאי פעילות, מסגרת ארגונית, האם יש צעירים?</p>	
	<p>מיפוי תכניות הג'וינט ביישוב: מתו"ב, עמ"ן ועוד</p>	

מיפוי פורומים ביישוב

	<p>תעסוקה, השכלה וכו' מתי החל לפעול? מי מפעיל? משתתפים, נושאים, צעירים</p>	פורומים
	<p>מתי החל לפעול? מי מפעיל? משתתפים, נושאים, צעירים</p>	פורום ארגונים חברתיים

מיפוי תחום צעירים ברשות

	מחזיק תיק צעירים במועצה	פונקציות בנושאי צעירים
	תחום צעירים ברשות	
	האם יש ממלאי תפקידים צעירים ברשות בדרגים בכירים?	ממלאי תפקידים

מלגאים

מלגאים הפועלים מחוץ למרכז ומקבלים את המלגה באמצעות			מלגאים הפועלים בתוך המרכז	
באילו גופים ובאילו תפקידים משמשים המלגאים?	מהו מספר המלגאים?	מהו מקור המלגה (מלגה רשותית, קרן גרוס, שחק וכו')?	מהו מספר המלגאים?	מהו מקור המלגה (מלגה רשותית, קרן גרוס, שחק וכו')?
		סה"כ מלגאים מחוץ למרכז		סה"כ מלגאים במרכז
מי אחראי לפעילות המלגאים מטעם המרכז?			מי אחראי לפעילות המלגאים מטעם המרכז?	
מהו הסדר הביטוח של המלגאים הפועלים במרכז?			מהו הסדר הביטוח של המלגאים הפועלים במרכז?	

נספח 3: שאלון משוב למתנדבים

מתנדב/ת יקר/ה,

כדי לייעל את מערך ההתנדבות במרכז הצעירים, נודה לך על התייחסותך לשאלות הבאות, הקשורות לשביעות רצונך ממסגרת הפעילות שלך. השאלון אנונימי, הפרטים נשארים חסויים והם לצורכי המחקר בלבד.

מטרת המשוב היא לסייע לנו בעבודתנו כדי לפתח ולייעל את מערך ההתנדבות במרכז ואת השירות שאנו מעניקים יחד לצעירים שבאים למרכז הצעירים. תודה מראש על שיתוף הפעולה.

תפקיד: _____

משך ההתנדבות: _____

פרטים אישיים

מין: נ/ז

גיל: _____

מצב משפחתי: _____

עיר מגורים: _____

עיסוק נוכחי: _____

השכלה: _____

הגדרה עצמית (דתית): _____

ארץ לידה: _____ שנת עלייה: _____

כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	
1	2	3	4	5	1. עד כמה התפקיד תואם את מה שהוגדר לך טרם כניסתך אליו?
1	2	3	4	5	2. עד כמה התפקיד תואם את הציפיות שהיו לך טרם הכניסה אליו?
1	2	3	4	5	3. עד כמה סייעה לך ההכשרה הראשונית בכניסתך לתפקיד?
מה אפשר להוסיף להדרכה שניתנה לתפקיד?					
1	2	3	4	5	4. עד כמה אתה מרגיש שאתה מצליח לתרום במסגרת התפקיד?
1	2	3	4	5	5. עד כמה אתה מרוצה ממה שאתה עושה במצב?
איך היית יכול למצות את יכולותיך יותר במסגרת התפקיד?					

כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רב מאוד	
מה עשוי לגרום להתנדבות להיות אפקטיבית יותר?					
האם מופנות אליך לעתים שאלות שלהרגשתך אינך יכול לספק להן תשובה הולמת ומספקת? אם כן, באילו נושאים?					
1	2	3	4	5	6. עד כמה אתה חווה את תפקידך כמעניין?
1	2	3	4	5	7. עד כמה אתה חווה את תפקידך כמאתגר?
1	2	3	4	5	8. עד כמה אתה חווה את תפקידך כמתגמל?
1	2	3	4	5	9. עד כמה המשוב שאתה מקבל על עבודתך מספק אותך?
1	2	3	4	5	10. עד כמה לדעתך מאפשרת המסגרת למתנדב להרחיב את גבולות אחריותו?
1	2	3	4	5	11. באיזו מידה היית מעוניין להרחיב את תחום אחריותך בתפקיד שאתה מבצע?
באילו תחומי התנדבות/אחריות נוספים היית מעוניין?					
מה התפקיד של מרכז הצעירים ביישוב? מהו החזון והערכים שלו?					
1	2	3	4	5	13. באיזו מידה אתה מרגיש מחובר לערכים של מרכזי הצעירים?
1	2	3	4	5	14. עד כמה אתה מזדהה עם השירות שנותן המרכז לצעירים?
1	2	3	4	5	15. באיזו מידה אתה מרגיש שייכות למרכז הצעירים?
כיצד אפשר לדעתך להגדיל את תחושת השייכות בקרב מתנדבי המרכז?					
1	2	3	4	5	16. מהי מידת שביעות הרצון שלך מהקשר עם רכזי המיזם שאליו אתה משתייך? (פתיחות, הקשבה, זמינות, אמון)
הערות והארות נוספות:					
1	2	3	4	5	אם השתמשת גם אתה בשירותים שנותן מרכז הצעירים:
17. איזה שירות?					
18. עד כמה הוא ענה על צרכיך?					
במה השירות ענה/לא ענה על צרכיך? מה היית מוסיף לו/גורע ממנו?					
1	2	3	4	5	19. עד כמה חשת בנוח עם אנשי הצוות?
1	2	3	4	5	20. עד כמה היית ממליץ לחבריך על השירות שקיבלת?

הערות והארות נוספות (שירות נוסף שהיית רוצה לקבל ושאינו קיים במרכז)

אילו תחומים היו הכי מעניינים אותך והיית מעוניין להשתתף בפעילות חברתית הקשורה אליהם? (צילום, תיאטרון, סרטים דוקומנטריים, איכות הסביבה ועוד)

21. אם תשתתף בקבוצת עניין כלשהי לבני גילך, מה תדירות המפגשים הרצויה עבורך?
א. חד-פעמי; ב. עד פעמיים בשנה; ג. פעם בחודש; ד. פעם בשבוע; ה. כמה פעמים בשבוע; ו. אחר:

22. איזו מסגרת עדיפה עליך לפעילות בנושא כלשהו לבני גילך?
א. פעילות במסגרת קבוצתית; ב. פעילות במסגרת אישית-פרטנית; ג. שילוב של השתיים; ד. לא משנה לי; ה. אחר: _____

23. מה היה גורם לך להגדיל את היקף השתתפותך בפעילויות החברתיות השונות במרכז הצעירים?
א. נושא מעניין; ב. תחושה של תרומה ועשייה לקהילה; ג. פרסום יעיל יותר; ד. זמן פנוי; ה. השתתפות של חבריי; ו. אחר: _____

נספח 4: שאלון היכרות למתנדב/למלגאי

פרטים אישיים

שם משפחה: _____ שם פרטי: _____
 ת"ז: _____
 מין: זכר/נקבה
 תאריך לידה: _____ ארץ לידה: _____ שנת עלייה: _____
 מצב משפחתי: רווק/נשוי/אחר: _____ מספר ילדים: _____
 טלפון בבית: _____ - _____ טלפון נייד: _____ - _____
 כתובת: _____ עיר: _____
 דוא"ל: _____
 שירות רגיל / קרבי / לאומי / פטור
 שנת גיוס: _____ שנת שחרור: _____ אחר: _____

כיצד הגעת למרכז צעירים? (סמן את התשובה המתאימה)

- בעקבות פרסום בעיתון (_____)
- בעקבות פרסום ברדיו (_____)
- בעקבות מודעה שקיבלתי לתא הדואר
- בעקבות המלצת חברים
- בעקבות אתר אינטרנט (_____)
- בעקבות פנייה טלפונית של נציג מרכז צעירים בשם _____
- אחר: _____

השכלה

א. מתחת ל-12 שנות לימוד
 ב. 12 שנות לימוד
 ג. סטודנט ל- _____ שנה: _____ מוסד לימודים: _____
 ד. תואר אקדמי: _____
 ה. תעודה מקצועית: _____
 בחינת בגרות: אין/חלקית/מלאה מגמה: _____ ממוצע בגרות: _____
 מבחן פסיכומטרי: כן/לא מעוניין לבצעו שוב: כן/לא

תעסוקה

מקום עבודה נוכחי: _____ תפקיד: _____

שנת התחלה	שנת סיום	מקום עבודה	תפקיד

ניסיון תעסוקתי קודם

פיתוח אישי העצמה, כלים ומיומנויות לקבלת החלטות, הצבת מטרות ויעדים אישיים, מימוש הפוטנציאל

האישי

האם היית מעוניין בשירותי פיתוח אישי? כן/לא

אם כן, פרטני/קבוצתי?

התנדבות

האם התנדבת בעבר? כן/לא איפה ובאיזה תפקיד? _____

האם אתה מעוניין להתנדב? כן/לא

באיזה תחום? _____

באיזו תדירות? חד-פעמית / פעם בשבוע / פעם בחודש / אחר: _____

התקשרות

באיזו דרך ברצונך שנעביר לך הודעות על סדנאות ועל קורסים?

האם היא אפשרית?	סוג התקשרות
כן	מסרון (S.M.S)
כן	דוא"ל (e-mail)
כן	שיחת טלפון
כן	פגישה פרונטלית
כן	דיוור ישיר

חתימה: _____

נספח 5: נוהלי דיווח ועבודה מול קרנות ופילנתרופים

5.1 כללי

חלק נכבד מהתקציבים של תחום מעורבות צעירים מגיעים מקרנות ומפילנתרופים. כדי לשמר את הקשר עם התורמים חשוב להקפיד על נוהלי דיווח מסודרים. רמת המעורבות בתכניות הנתמכות במרכזי הצעירים משתנה מקרן לקרן. חשוב לבדוק מול כל קרן ופילנתרופ את רמת הדיווח והמעורבות הנדרשים. האינטראקציות עם הקרן באות לידי ביטוי בשלוש נקודות מרכזיות: דיווחים רבעוניים, ביקורים והגשת בקשות להמשך תמיכה. מטרת חלק זה, היא להסדיר את העבודה של הרכזים ושל מנהלי המרכזים מול הקרנות בכל הקשור לדיווח ולהתנהלות הקבועה מולה בתחום המעורבות החברתית. יצירת נוהל אחיד תקל על העבודה מול הקרן ותהפוך את ההתקשרות מולה ליעילה ומקצועית יותר.

5.2 דיווח רבעוני

5.2.1 מועדי דיווח

מועדי הדיווח ייקבעו על פי נוהלי הקרן. שימו לב! יש להקפיד כי הדיווח יימסר למנהל תחום מעורבות חברתית ולא יועבר ישירות לקרן.

5.2.2 פורמט הדיווח

- ציינו את עיקרי הישגים והקשיים של הרבעון שחלף, מה היו הדברים החשובים ביותר שהושגו למען מימוש החזון ומטרות-העל ברבעון זה, ומה היו עיקרי הקשיים שמנעו השגת יעדים רצויים.
- אם הפקתם תובנות ולקחים משמעותיים ברבעון זה, חשוב שתצינו את עיקריהם.

5.2.3 הערכת עיקרי היעדים של הרבעון

- ציינו את עיקרי היעדים של הרבעון החולף כמפורט בטבלה.
- הקפידו להתייחס לכלל המטרות והיעדים המופיעים בתכנית העבודה.
- הקפידו לרשום גם יעדים שלא הושגו. חשוב להסביר מדוע היעדים לא הושגו ומה ההסבר לכך. באופן מוצהר, העדפת הקרן היא להיות שותפה גם ברגעי קושי מאשר לקבל תמונה ורודה שאינה קשורה למציאות.

דוגמה לטבלה:

מטרה	יעד + מדד (תכנון): מה רציתם להשיג ברבעון זה בתחום	הישגים כמותיים (ביצוע): האם התממש היעד, כמה משתתפים, תמהיל וכו'	הישגים איכותיים: מידת שביעות הרצון מהביצוע, מידת השגת המטרות הגדולות	הסבר פערים בין תכנון לביצוע: מדוע לא הושג מה שלא הושג? מה מסביר את הפער בין התכנון לביצוע?	הערות

5.2.4 יעדים מרכזיים לרבעון הבא

ציינו את היעדים המרכזיים לרבעון הבא. חשוב לציין כיצד אתם מתכננים להשיג את היעדים.

דוגמה לטבלה:

הערות	יעד + מדדים	מטרה (מהמטרות שהוגדרו בתכנית העבודה)
-------	-------------	--------------------------------------

5.2.5 ועדת היגוי

- התייחסו בסוף הדוח לוועדת ההיגוי של תחום המעורבות החברתית.
- פרטו מי חברי הוועדה, מתי היא התכנסה ומתי היא צפויה להתכנס שוב. אם אין ועדת היגוי לתחום, הסבירו מדוע ו/או מתי תכנס לראשונה.
- כתבו בקצרה מה היו החלטות הוועדה.

5.2.6 מסמכים שיש לצרף לדוח הרבעוני המילולי

- פירוט כספי מהנהלת חשבונות דוח רווח הפסד או מאזן בוחן לרבעון שהיה (כרטסת הנהלת חשבונות). כפי שמצוין במכתבי המענקים המופצים בימים אלה, יש לדאוג שתהיה כרטסת נפרדת לכספים שמעניקה קרן גנדיר, שתאפשר מעקב אחריהם (לוודא התאמה בין הסכומים המופיעים ברישומי הקרן לרישומי המרכז) ואחרי הוצאות שבוצעו מתוך סכומים אלה.
- טבלת אקסל המפרטת את כל ההוצאות פעילות של תחום מעורבות חברתית שהיו ברבעון שחלף. מי שיגיש כרטסת כנ"ל לא יצטרך גם מסמך אקסל.

שימו לב! על הדוח להיות ענייני ויעיל, לא ארוך ולא קצר מדי. יש להתייחס לדברים העיקריים ולפרט במידה כזו שאדם סביר יבין במה מדובר. דוח רבעוני טוב לא צריך לעלות על חמישה עמודים.

5.3 ביקור של נציגי הקרנות במרכזי הצעירים

יש לשאוף לכך שנציגי הקרנות יגיעו לכמה ביקורים בשנה במרכז הצעירים כדי להתרשם מהפעילות בתחום המעורבות החברתית ולהשתתף בוועדות ההיגוי. על כל ביקור של נציגי קרנות יש לדווח למנהל תחום מעורבות חברתית. יש להתייחס לביקור כאל ביקור של תורם לכל דבר ועניין ולפעול על פי נוהל הביקורים של מרכזי הצעירים, חשוב להזמין את נציגי הקרן להשתתף בוועדות ההיגוי של המרכז או תחום המעורבות החברתית המתקיימות במהלך השנה.

ביקור של נציגי הקרן הוא הזדמנות פז להציג את הפעילות המעורבות החברתית במרכז הצעירים בצורה אישית וישירה. הביקור יכול לקדם מאוד את הפעילות במרכז הצעירים אם נדע להכינו כראוי ולהציג את הדברים על הצד הטוב ביותר.

5.4 הגשת בקשות להמשך תמיכה לשנת הפעילות הבאה

התמיכה של קרנות נמשכת לרוב שלוש שנים, אולם יש להגיש כל שנה בקשה להמשך תמיכה לקראת השנה הבאה.

בקשת המשך התמיכה כוללת את הדברים האלה:

1. סיכום שנת הפעילות האחרונה
2. תקציב המיזם לשנת הפעילות האחרונה
3. תכנית עבודה לשנת הפעילות הבאה
4. תקציב המיזם לשנת הפעילות הבאה
5. הגשת מסמכים כפי שיפורט בהמשך המסמך

5.5 סיכום שנה

5.5.1 כללי

דוח הסיכום השנתי (עד שלושה עמודים) נועד לאפשר התבוננות מעמיקה במרכז כדי להסיק מסקנות ולהבהיר במה להתמקד בתכנית העבודה לשנה הבאה. בטרם תכתבו את התכנית העתידית (הרצוי) חשוב שתעריכו את הקיימת (המצוי). הבנת נקודות החוזק והחולשה, מה עבד ומה לא עבד, תסייע בהכנת תכנית עבודה מעשית ומדויקת יותר. על ההערכה להיות קצרה, עניינית וכנה ככל האפשר.

5.5.2 פורמט סיכום השנה

5.5.2.1 כללי

חלק זה שוטח בגדול את עיקרי השנה בלי להיכנס לכל פרט ופרט. הוא מספק מבט כללי על התפקוד התחום בשנה החולפת. חלק זה עוסק בתיאור ולא בנייתו.

5.5.2.2 עיקרי ההישגים

ציינו מה היה הערך המוסף של פעילות תחום המעורבות החברתית בשנה החולפת, לדוגמה: הובלת מיזם חברתי משמעותי באמצעות קבוצות המנהיגות הפעילות במרכז הצעירים.

5.5.2.3 עיקרי הקשיים והדברים המשמעותיים שלא הושגו

חשוב לציין אילו מטרות או יעדים מרכזיים לא הושגו. לדוגמה: לא הצלחנו לפתוח קבוצה חדשה של שירות אזרחי / לא הצלחנו לפתח את תחום המנהיגות הצעירה.

5.5.2.4 סיכום במספרים

ערכו טבלה המציינת את מספר מקבלי השירותים והמשתתפים במיזמים השונים של מעורבות חברתית.

5.5.2.5 תובנות ולקחים כלליים

הסיקו מסקנות מהסיכום של השנה החולפת. למשל: כדי לפתח תחום חדש לא מספיק לעשות X, יש צורך גם בשילוב של Y ו-Z. הלקחים יכולים להיות הן חיוביים והן שליליים. התבוננו במספרים ובתהליכים מהשנה החולפת והפיקו על סמך הממצאים תובנות ולקחים.

5.5.2.6 טבלת הערכת פעילות (הסבר למילוי הטבלה יובא בהמשך)

מטרות	מדדי הצלחה למטרות	מידת העמידה במטרות	לקחים מרכזיים
-------	----------------------	-----------------------	---------------

5.5.2.7 הערכת המידה שבה הושגו המטרות

העתיקו מתוך תכנית העבודה מה היו המטרות שלכם ומה היו מדדי ההצלחה למטרות. זהו למעשה שלב ההערכה של תפוקות ותמורות, של השורה התחתונה. בחלק זה אתם מתייחסים למדד ההצלחה שקבעתם בתחילת התהליך. האם המטרה הושגה במלואה? אם כן, אם לא ואם הושגה חלקית יש להסביר מדוע ומה היו הגורמים שהשפיעו על תוצאה זו.

5.5.2.8 לקחים מקומיים

ציינו תובנות ולקחים לשנה הבאה על מה תחזרו ומה תעשו אחרת. חלק זה שונה מעיקרי המסקנות בפתוח בכך שכאן עליכם לכתוב את המסקנות מכל מטרה ומטרה ואילו בפתוח הכוונה ללקחים מרכזיים, כלליים ומהותיים לתחום כולו.

5.5.2.9 תקציב התחום לשנה החולפת

ערכו טבלת תקציב לתחום מעורבות חברתית לשנה החולפת, שתכלול את ההכנסות (צפי מול ביצוע) ואת ההוצאות (תכנון מול ביצוע). דוגמה לטבלה:

סוג ההכנסה	תכנון	בפועל
סוג ההוצאה	תכנון	בפועל

5.6 תכנית עבודה לשנת הפעילות הבאה

תכנית העבודה לשנה הבאה נועדה לאפשר לכם לעצב את המציאות ולא רק להגיב להתרחשותיה. התכנית צריכה לשמש כלי עבודה משמעותי עבורכם לניהול הפעילות בתחום בשנה הקרובה ויש לכתוב אותה ברוח זו קצרה, עניינית, מאתגרת ובת-השגה. הפורמט המוצע לפניכם יאפשר לכם לכתוב תכנית עבודה יעילה, ברורה ומכוונת תוצאות.

5.6.1 פורמט תכנית העבודה

5.6.1.1 כללי

חלק זה מהווה מעין מבוא תיאורי לפעילות התחום.

5.6.1.2 פירוט האתגרים המרכזיים שבפניהם עומד התחום בשנה הקרובה

בחלק זה פרטו מהם האתגרים המשמעותיים ביותר עבורכם בפעילות בשנה הקרובה, לדוגמה: הרחבת שותפויות וגיוס משאבים; יצירת רישות וחיבור בין קבוצות המנהיגות בעיר.

5.6.1.3 פירוט המטרות המרכזיות לשנת הפעילות הקרובה

ציינו את המטרות והמגמות המרכזיות המועדפות לשנת הפעילות הקרובה והסבירו מדוע ההתמקדות בהם תוביל להבדל משמעותי בתחום.

5.6.1.4 אוכלוסיית היעד במיזם

תארו את אוכלוסיית היעד ואת היקפה.

5.6.1.5 טבלת פורמט לתכנית העבודה

מטרות	מדדי הצלחה למטרות	יעדים לכל מטרה	מדדי הצלחה ליעדים	לו"ז	אחריות	שותפים לתחום (אין צורך לפרט לכל יעד ויעד)	אוכלוסיית יעד ליעדים
-------	-------------------	----------------	-------------------	------	--------	---	----------------------

5.6.1.6 מטרות ומדדי הצלחה להשגתן

הגדירו לא יותר מחמש מטרות ולכל מטרה לא יותר מארבעה מדדי הצלחה (תזכורת: המטרה היא הגדרה כללית של ההישגים שאליהם אתם שואפים. שאלו את עצמכם לאילו הישגים אתם רוצים להגיע כדי לממש את החזון שלכם).

5.6.1.7 יעדים ומדדי הצלחה להשגתם

הגדירו לכל מטרה לא יותר מארבעה יעדים ולכל יעד לא יותר מארבעה מדדי הצלחה (תזכורת: יעד מתרגם את המטרה לפעולות מדידות. השתדלו ביעדים להתייחס לתוצר המבוקש: מספר אנשים, הפעולה שתוביל לתוצר ולו"ז; מדד הצלחה מאפשר לבדוק האם היעד הושג במלואו, חלקית או כלל לא).

5.6.1.8 לוח זמנים

תחמו את הפעילות בלו"ז קבוע. קביעת הלו"ז עוזרת לחלק את העבודה על פני כל שנת הפעילות. לדוגמה: הקבוצה תחל לפעול בתאריך X.

5.6.1.9 תקציב

סעיף זה אין הכרח שיופיע בטבלה זו. עם זאת, מומלץ לתמחר את הפעילויות כדי לדעת מהם סדרי הגודל של התקציב וכדי שתכנית העבודה תיבנה בהתאם לתקציב הקיים.

5.6.1.10 אחריות

קבעו מי יהיו האחראים לביצוע התכנית.

5.6.1.11 שותפים לתחום

ציינו מי יהיו השותפים לכל יעד ומטרה: עירייה, משרד ממשלתי, קרן גנדיר וכו'.

5.6.1.12 אוכלוסיית יעד

מלאו סעיף זה רק אם הוא רלוונטי, לדוגמה: עולים צעירים וצעירים בעלי פוטנציאל מנהיגות שרוצים להשפיע ולא מצאו דרך.

5.6.1.13 תקציב התחום לשנה הבאה

ערכו טבלת תקציב לתחום מעורבות חברתית לשנה החדשה, שתכלול את ההכנסות הצפויות ואת ההוצאות המתוכננות. דוגמה לטבלה:

סוג ההכנסה	סכום	מידת הסבירות לקבלתה
סוג ההוצאה	סכום	הערות

5.6.1.14 מסמכים שיש לצרף לבקשה

- אישור ניהול תקין בתוקף
- פטור ממע"מ ואישור מס הכנסה
- אישור 46 א' אם קיים
- פירוט של חמשת מקבלי המשכורת הגבוהות בארגון
- דוח תכנון וביצוע תקציבי לשנה החולפת למיזם (תחום מעורבות חברתית במרכז)
- תקציב מרכז הצעירים תכנון מול ביצוע של השנה החולפת
- תקציב מרכז הצעירים לשנה החדשה מאושר בידי רואה חשבון וחתום בידי מנהל המרכז
- תכנון תקציבי לשנת הבקשה לתחום
- מאזן בוחן מאושר של השנה החולפת של מרכז הצעירים
- דוחות כספיים של הגוף המפעיל חתומים בידי רואה חשבון
- תכנון תקציבי לשנת הבקשה למרכז כולו (אם טרם אושר על ידי הגורמים הרלוונטיים ציינו שזו טיוטה והגישו את המסמך לאחר אישורו כדין).

נספח 6: מיפוי קבוצות מנהיגות הפועלות במרכזי הצעירים

מס סידורי	שם היישוב/העיר	שם הקבוצה ואפיונה	מספר המשתתפים	מטרת הקבוצה
1	אופקים	פרלמנט צעירים	18	השמעת קול הצעירים בעיר, ייצוגם מול התקשורת עם העיר והשפעה על החלטות ועל מדיניות
2	אופקים	קבוצת מנהיגות מנדל	22	הצמחת מנהיגות צעירה להובלת שינויים בעיר
3	אופקים	קבוצת מנהיגות של העדה הקווקזית	8	קידום העדה הקווקזית בעיר
4	אור עקיבא	פורום צעירים	16	קידום מדיניות לפיתוח הצעירים ביישוב
5	אשדוד	אשדוד מתעוררת קבוצת מנהיגות	16	קידום ענייני הצעירים בעיר ושיפור המדיניות כלפיהם
6	אשדוד	קבוצת צעירים החברים בוועדות העירוניות ובדירקטוריונים עירוניים	15	קידום ענייני הצעירים מתוך צומתי קבלת ההחלטות בעיר
7	אשדוד	קבוצת מנהיגות סביבתית צעירה	10	פעילות בתחום הגנת הסביבה
8	אשדוד	קבוצת מנהיגות לבני העדה האתיופית	15	גיבוש מנהיגות בקרב העדה האתיופית וקידום ענייני החינוך
9	באר שבע	קבוצת מנהיגות לסטודנטים לתארים מתקדמים (בשיתוף 'ממזרח שמש' והסוכנות היהודית לימון לימוד מעשה ונגב)	17	תכנית המשלבת מפגשי לימודים שבועיים לדין בסוגיות חברתיות ונגביות, עבודה חברתית בארגונים הכוללת ייזום מיזם חברתי וחיבור לנגב באמצעות סיורים
10	באר שבע	קבוצת מנהיגות צעירה	10	קשר עם קהילת מונטריאול, כלים במנהיגות וייזום מיזמים חברתיים

11	באר שבע	אחרי! קבוצת מנהיגות	12	שמירה על קשר עם מונטריאול ויזום מיזמים חברתיים
12	באר שבע	קבוצת זוגות / הורים צעירים	20	הפעלת מיזמים ותכנים בתחום הזוגיות וניהול תקציב משפחתי
13	באר שבע	פרלמנט צעירי באר שבע	14	ייצוג הצעירים מול התקשורת עם העיר והשפעה על החלטות הקשורות למדיניות
14	דימונה	פרלמנט הצעירים של דימונה	30	ייצוג כלל צעירי העיר בקידום נושאים בעלי השלכה על עתידם ועשייה פעילה בדגש על עקרונות פלורליסטיים ודמוקרטיים
15	דימונה	ג'ובטיק קבוצה לקידום התעסוקה בדימונה	8	מיצוב מרכז הצעירים כגוף משמעותי בהעצמתם בתחום התעסוקה
16	דימונה	איילים-יעדים	12	גיבוש קהילה צעירה של סטודנטים בעלי מוטיבציה גבוהה המוכנים לפעול למען העיר ולקידום צרכי הצעירים בראש סדר העדיפויות
17	דימונה	קהילת העבריים קבוצת מנהיגות צעירה	15	יצירת מסגרת להעצמת הצעירים בקהילה ולעידודם למעורבות בה
18	הנגב	פרלמנט צעירי הנגב	8	קידום ענייני הצעירים בנגב
19	חדרה	פרלמנט צעירי חדרה צעירים למען צעירים	15	פעילות בנושא תרבות חינוך והשפעה עירונית בתחום הצעירים
20	חדרה	קמב"ק קווקזים מובילים בקהילה	13	חיזוק הקהילה הקווקזית בעיר ברמת הנראות והשותפות תוך שימור המסורת, המורשת, התרבות והמנהגים

21	חיפה	פורום צעירים (בשיתוף קרן רווה רביד)	8	קידום ענייני הצעירים בחיפה וקידום הקמת מרכז הצעירים בעיר
22	טבריה	פרלמנט צעירים קבוצת מנהיגות מקומית	25	קידום נושא הצעירים בעיר בנושאי תרבות, איכות סביבה, תעסוקה ופעילות מול מקבלי ההחלטות בעירייה
23	טירת הכרמל	הורים מעורים קבוצת מנהיגות וקהילה מקומית	18	שיפור החינוך בבתי ספר יסודיים בטירת הכרמל
24	טירת הכרמל	קבוצת מנהיגות להנגשת השכלה הגבוהה לצעירים מהפריפריה החברתית (בשיתוף קרן רווה רביד)	5	קידום השכלה גבוהה והנגשתה לצעירים מהפריפריה החברתית
25	טירת הכרמל	קבוצת דיור בר- הישג	10	קידום פתרונות למצוקת הדיור של צעירים בעיר מול משרד השיכון והעירייה; גיבוש ערוצי פעולה כדי להשפיע על מיזמים הנמצאים בהליכים מתקדמים ועל מיזמים עתידיים.
26	ירושלים	פורום צעירים עירוני	25	למידה ועשייה משותפת ובניית סדר יום משותף סביב סוגיית הצעירים בעיר, תוך ייצוג נושא הצעירים מול העירייה
27	ירושלים	צעירים בוועדות עירוניות		קידום ענייני הצעירים בעיר תוך השתתפות בוועדות העירוניות
28	כפר סבא	קבוצת מנהיגות לחיילים	6	פעילות בתחומים שונים הקשורים לחיילים בעיר, כגון הקמת מועדון חיילים
29	כפר סבא	פורום צעירים עירוני	15	קידום נושא הצעירים בעיר והשפעה על קבלת ההחלטות בנושאים שונים

קורס מנהיגות שמטרתו קידום עניינים חברתיים ותחום הצעירים בעיר	20	קבוצת מנהיגות הדור הבא	כרמיאל	30
הובלת מהלכים בעיר ויצירת רשת חברתית לקידום היזמים הצעירים	19	קבוצת מנהיגות של בעלי עסקים צעירים	כרמיאל	31
קבוצת מנהיגות אזורית של כרמיאל ומשגב שיקדמו שיתוף פעולה מול פיטסבורג ויפעלו לקידום עניינים אזוריים	14	קבוצת מנהיגות אזורית (בשיתוף שותפות 2000	כרמיאל	32
קידום מעורבות צעירים בהליך קבלת ההחלטות בעיר ומיצוב תחום הצעירים בעיר	12	פורום צעירים עירוני	מגדל העמק	33
קידום תחום המעורבות החברתית במועצה ונושא הצעירים	11	פרלמנט צעירים אזורי	מטה אשר	34
תכנית הכשרה למנהיגות עירונית צעירה, הכוללת אימון ופיתוח	12	פורום צעירים עירוני (החל לפעול לאחרונה)	נהריה	35
שיפור איכות החיים, יצירת שירותים חדשים ופיתוח מנהיגות צעירה כדי לצמצם את ההגירה השלילית מהעיר ולמשוך אליה צעירים חדשים	16	פורום צעירים עירוני	נצרת עילית	36
הקבוצה מורכבת מחברי סניף "הורד" של בני-עקיבא, נציגים מגרעין "יעדים", מתנדבים ממועדון "51", חברים מהמרכז הרוחני של העדה האתיופית בנתיבות ואנשים נוספים ומטרתה להעצים את הצעירים יוצאי אתיופיה בנתיבות ולפעול לקידום נושאים חברתיים	12	אנדנת קבוצת מנהיגות יוצאי אתיופיה	נתיבות	37
מענה חברתי ותרבותי לצעירים מהצינות הלאומית-דתית בעיר	30	"נתיבים" קבוצת משפחות צעירות מהמגזר הצינוני-דתי	נתיבות	38

קבוצה של צעירים חרדים אשר מעוניינים לפעול למען שיפור רמת חייהם בנתיבות ופועלים לקידום נושאים בתחומי התעסוקה, ההשכלה והחברה	13	"חברותה"	נתיבות	39
קבוצה של סטודנטים לתואר ראשון ושני המתגוררים בעיר נתיבות ופועלים לקידום ענייני הצעירים בכלל, וקידום נושאים חברתיים בפרט	16	גרעין הסטודנטים	נתיבות	40
הענקת כלים מנהיגותיים להנהלה החדשה של איגוד הסטודנטים יוצאי אתיפיה והעצמתו כדי להפכו לגוף מוביל ופעיל חברתית	10	קבוצת מנהיגות של איגוד הסטודנטים יוצאי אתיפיה	נתניה	41
העלאת הנושאים החשובים לצעירים בעיר על סדר היום הציבורי	18	פורום צעירים עירוני קבוצת מנהיגות מקומית	עכו	42
קידום מדיניות לפיתוח הצעירים באזור	15	פורום צעירים אזורי	עפולה ועמק יזרעאל	43
שיפור החינוך בעיר ומיתוגה	15	קורס מנהיגות של מנדל	ערד	44
מאבק למען שיפור איכות הסביבה	8	קבוצת מנהיגות	ערד	45
השפעה על מוקדי קבלת ההחלטות בעיר בנושאי תרבות ופנאי לצעירים	6	קבוצת משימה בענייני תרבות	ערד	46
קידום נושא היזמות החברתית של צעירים בעיר	8	פורום צעירים עירוני (בשיתוף המכללה לאיכות השלטון)	קריית גת	47
קידום מדיניות עירונית כלפי הצעירים במגוון תחומים	14	פורום צעירים	קריית ים	48
העצמת נשים יוצאות קווקז ודאגה לענייני תעסוקה	9	קבוצת מנהיגות נשים יוצאות קווקז	קריית ים	49

העלאת המודעות לתהליכים חברתיים-כלכליים המתעצבים בחברה ומעורבות בשינוי למען חברה טובה ושוויונית יותר	13	קבוצת כ"ח כלכלה וחברה (בהקמה)	קריית ים	50
נציגי עמותות צעירים ועמותות העוסקות במעורבות חברתית שמטרתם קידום נושא הצעירים ביישוב	20	פורום מתו"ב	קריית ים	51
גיבוש הקהילה וקידום הצעירים במגוון תחומים, אינטגרציה בין האוכלוסיות השונות והנגשת שירותים	15	קבוצת מנהיגות לבני העדה האתיופית	קרית ים	52
השפעה על הדימוי הפנימי והחיצוני של העיר וקידום מיזמים בתחומי התרבות, הפנאי והתיירות	20	פרלמנט צעירים עירוני	רמלה	53
קידום מיזמים בתחום החברתי וקידום הדו-קיום בין ערבים ליהודים בעיר	10	פורום צעירים חברה ערבית	רמלה	54
העלאת נושאים החשובים לצעירים בעיר על סדר היום הציבורי	18	פורום צעירים עירוני	שדרות	55
העצמה ופיתוח מנהיגות צעירה לקהילה הבוכרית	13	קבוצת מנהיגות לבני העדה הבוכרית (בהקמה)	שדרות	56
קידום נושא ההשכלה אצל צעירים בני העדה האתיופית בעיר	8	הרועים - קבוצת מנהיגות צעירה בקהילה האתיופית	שדרות	57
קידום צעירים בני העדה הקווקזית בעיר במגוון תחומים	23	מצעד - קבוצת מנהיגות צעירה בקהילה הקווקזית	שדרות	58
העצמה אישית וקבוצתית לנשים חד-הוריות בעיר	12	אישה לאישה קבוצת העצמה לנשים צעירות	שדרות	59
קידום הדו-קיום בין ישראלים לפלסטינים ודין בנושאי השלום	10	מעבר לגדר קבוצת מנהיגות	שדרות	60

נספח 7: מיפוי שיתופי פעולה בין קהילות צעירים למרכזי צעירים

7.1 אזור הצפון

1. מרכז צעירים בעכו - קהילת קיבוץ המחנכים

תיאור הקהילה

קיבוץ המחנכים בעכו הוקם באוקטובר 2005. בקיבוץ 42 חברים בגילאי 23-29. כל חבריו עוסקים בחינוך כעיסוקם המרכזי במסגרות שונות באזור הצפון. קיבוץ המחנכים בעכו מפעיל מיזמים קהילתיים רבים ומגוונים בעיר בשיתוף מרכז הצעירים בה, ביניהם: הבית למדע ועמדה בשכונת גיבורי סיני, אירוח קבוצות סטודנטים וחילופי משלחות, טורניר קטרגל שכונות, מועדונים שכונתיים ופעילות לדו-קיום של נוער יהודי וערבי. חברי הקיבוץ פועלים עם כ-1,500 ילדים ובני נוער בעיר.

החיבור של קיבוץ המחנכים עכו עם מרכז הצעירים

מיום הקמתו של מרכז הצעירים בעכו החלו חברי קיבוץ המחנכים לפקוד אותו כתושבי העיר הצעירים וליהנות מהשירותים שהוא מעניק: חוגים, פעילות חברתית, קבוצות מנהיגות צעירות וכו'. חברי קיבוץ המחנכים חברים בפורום הצעירים העירוני המתכנס אחת לחודש במרכז הצעירים, וכן בוועדות העירוניות. עם הזמן נרקם קשר אמיץ בין חברי הקיבוץ למרכז הצעירים, שהוליד כמה מיזמים משותפים ובראשם "ג'אם בעכו". מטרת המיזם ליצור מפגש תרבותי של צעירי העיר והאזור, להקנות תרבות לכול ולשתף את הקהל.

קשר נוכחי ועתידי עם מרכז הצעירים

מרכז הצעירים מממן חלק מפעילויות הקהילה, ובחלק גדול מן המיזמים מרכז הצעירים גם משמש גורם מתכלל המסייע לחברי הקהילה להוציא מיזמים מן הכוח אל הפועל. רוב חברי הקהילה נמנים עם קבוצות המנהיגות של מרכז הצעירים, ולא מן הנמנע כי ישתלבו בעתיד בהנהגה המקומית. רמת שיתוף הפעולה, האמון והכבוד ההדדי השורר בין חברי הקהילה לצוות מרכז הצעירים מוביל כיום לפיתוח מיזמים חדשים, ויוביל לכך גם בעתיד.

2. מרכז צעירים בעכו - קהילת גרעין "אומץ"

תיאור הקהילה

קהילת גרעין "אומץ" עכו הוקמה בשנת 1996 על ידי קבוצת משפחות צעירות שהגיעו מרחבי הארץ. כיום מונה הקהילה יותר מ-80 משפחות, שבשיתוף עם הרשויות ועם התושבים מפעילה יותר מ-20 מיזמים חשובים בתחומי החינוך, הרווחה והחסד המשפיעים על כ-2,500 תושבי העיר. החברים בגרעין הם משפחות צעירות מהציבור הדתי-לאומי. בין הפעילויות והמיזמים שמפעילים חברי הארגון יש רשת של מועדוניות, רשת של מרכזי למידה, מרכז חסד, מרכז תורני גדול, מדרשה לקידום הזהות היהודית, תכניות חינוכיות שונות הפועלות בבתי הספר השונים בעיר, פעילויות קהילתיות לציבור הרחב, פעילויות לילדים ואירועים עירוניים.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

הקשר בין מרכז הצעירים לגרעין "אומץ" הוא קשר ישיר ומתבטא באירועים ובמיזמים משותפים ועירוניים. חברי הקהילה שותפים בפורומים של מרכז הצעירים, מתנדבים בו ונהנים משירותיו. מרכז הצעירים

ממכון חלק גדול מהפעילויות שהגרעין מקיים, ואף מעמיד לרשותו את המרכז כבית לפעילותו.

פעילויות משותפות

אירועים משותפים שמרכז הצעירים קיים עם קהילת גרעין "אומץ" בתקופה האחרונה: מסיבות חנוכה, אירועי קיץ והפנינגים בשכונות, הופעה של מאיר בנאי, הרצאה של ההיסטוריון גרשון בר כוכבא, אירוע סופשנה, יום ירושלים ועוד.

הקשר העתידי עם הקהילה

הקשר עם מרכז צעירים מפרה את שני הצדדים, מחזק את הקהילה ואת העיר כולה, ממנף את האירועים העירוניים ואת המיזמים, ומעניק תחושת ביטחון ארגוני ולוגיסטי. המרכז משמש בית לצעירי הקהילה והקשרים איתו הולכים וגדלים. מרכז הצעירים ימשיך לתמוך בקהילה הן מבחינה כלכלית והן בפעילויות משותפות מתוך מטרה להרחיב אותה ואת פעילותה.

3. מרכז צעירים טירת הכרמל - קהילת "הורים מעורים"

תיאור הקהילה

קהילת "הורים מעורים" הוקמה לפני כשלוש שנים על ידי גרעין של כ-20 הורים במטרה לקדם את מערכת החינוך בעיר, להגדיל את מעורבות ההורים ולהניעם לפעולה למען עצמם ולמען הקהילה. בפעילויות הקבוצה השתתפו עד היום יותר מ-100 משפחות. פעילותה הנמרצת של הקהילה בתחום החינוך, הנמשכת יותר משנתיים, מניבה בימים אלה פירות ראשונים. בשנת הלימודים תש"ע נכנסה הקבוצה כשותפה פעילה לבניית חזון של בית הספר זבולון, עם מעורבות ושותפות מלאה של ההורים בעשייה הבית-ספרית. קהילת "הורים מעורים" חיברה בין בית הספר לרשת "מיתרים", הפועלת לקידום חינוך יהודי דמוקרטי תוך יצירת אקלים חינוכי לבעלי זהויות יהודיות שונות. חינוך זה מבוסס על המורשת היהודית כנדבך מרכזי בתפיסת העולם ואוחז בגישה לא כפייתית, המאפשרת ריבוי פרשנויות וביטויים למורשת זו.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

מרכז הצעירים ליווה את הקבוצה מימיה הראשונים מבחינה מקצועית וכספית בפעילותה בתחום החינוך ובפעילויות נוספות. נוסף על כך, מרכז הצעירים עזר לגיבוש הקבוצה כקהילה באמצעות השותפות עם קרן גנדיר ועם קרן אורן במסגרת קהילות בני מקום. מרכז הצעירים משמש בית לקהילה ותומך בה הן מבחינה מקצועית והן מבחינה כספית.

פעילויות משותפות

קהילת "הורים מעורים" מתמקדת בפעילות בתחום החינוך. נוסף על כך היא מקיימת פעילויות כגון אירועים לל"ג בעומר ולחגים אחרים, פינת חי טיפולית בטירת הכרמל, מבצעי התנדבות, חלוקת מזון לנצרכים ופעילות משותפת להורים ולילדים.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים ימשיך לתמוך בקהילה, בליווי מקצועי ובדרכים נוספות, כדי שתמשיך לפעול לשיפור החינוך בעיר ולהובלת שינוי חברתי משמעותי בה. במהלך השנה יערך כנס בנושא חינוך בשיתוף פעולה עם מרכז הצעירים וצפויים מיזמים נוספים.

4. מרכז צעירים יקנעם - קהילת "שחרות"

תיאור הקהילה

קהילת "שחר" היא קהילת צעירים בגילאי 21-28 בעלי רקע חברתי ורעיוני משותף המתגוררת (מספטמבר 2004) ביקנעם. הקהילה התגבשה מתוך קבוצה של בוגרי המכינה הקד"צ ע"ש רבין ומחברים נוספים שהצטרפו לדרך. קהילת "שחר" בחרה להתיישב ביקנעם מתוך מחויבות חברתית, מתוך רצון להגשים עשייה חברתית וחינוכית בחיים הבוגרים ובשאיפה לקיים אורח חיים משותף. ביולי 2006 הקימה הקהילה את עמותת "שחרות" למען קידום מטרותיה החינוכיות והחברתיות ובשאיפה להרחיב את העשייה בעיר בשותפות עם תושבים ועם ארגונים נוספים.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

קהילת "שחרות" הייתה פעילה בהקמתו של מרכז הצעירים ביקנעם (שהוקם לאחרונה) והיא מתפקדת כגוף המפעיל שלו. נוסף על כך מתקיים קשר בין הקהילה למרכז הצעירים במיזמים חברתיים קיימים ובמיזמים עתידיים בעיר.

פעילויות משותפות

היות שמרכז הצעירים נמצא בתחילת דרכו, עדיין אין פעילויות משותפות משמעותיות. אולם כבר כיום הקהילה ומרכז הצעירים משתפים פעולה במגוון מיזמים, כגון: מיזמים בתחום הצעירים, מרכזי למידה לנוער, סיוע לצעירים עם מוגבלויות וקיימות.

פעילות עתידית עם הקהילה

להמשיך בשיתוף הפעולה בין הקהילה למרכז הצעירים ולהרחיב את מגוון הפעילויות של הקהילה ושל מרכז הצעירים, הן מצד התכנים והן מצד המימון. מרכז הצעירים יישלב את חברי הקהילה ואת הפעילים בקהילה במגוון תחומי פעילותו כדי לקדם יחד את אוכלוסיית הצעירים בעיר.

5. מרכז הצעירים בחיפה - קהילת כפר הסטודנטים

תיאור הקהילה

כפר הסטודנטים הוא יוזמה להקמת קהילת צעירים מעורבות בשכונת הדר בחיפה. 81 סטודנטים הלומדים באוניברסיטת חיפה מתגוררים בדירות בשכונת הדר הכרמל בחיפה, יוזמים ומעורבים בחיי המשפחות והקהילה בשכונה במטרה להניע תהליך של שינוי באוכלוסיות אלו. כפר הסטודנטים הוא מיזם משותף של עיריית חיפה, אוניברסיטת חיפה והסוכנות היהודית, ומופעל על ידי מרכז הצעירים. המיזם מיועד להתמודד באופן כולל ורב-תחומי עם תופעת הפער החברתי, לטפל במוקדי מצוקה חברתית, לשפר את איכות החיים מבחינת חברתית ותרבותית וליצור תהליכים שבהם מעורבים תושבים בעיצוב גורלם תוך עזרה של דמויות הזדהות, בתקווה שהסטודנטים הפעילים במיזם יראו את שכונת הדר כביתם גם בעתיד.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

מרכז הצעירים פועל בשיתוף עם הסטודנטים שבכפר כדי למנף את פעילותם בשכונה. במסגרת זו נערכות פעילויות משותפות בכפר הסטודנטים. מרכז הצעירים הוא הנציג העירוני כלפי כפר הסטודנטים, וככזה הוא מממן את פעילותו. כמו כן פועל המרכז לבניית קהילה חזקה ומעורבות מקרב הסטודנטים בכפר הסטודנטים.

פעילויות משותפות

מרכז הצעירים והקהילה פועלים במגוון מיזמים: גינות קהילתיות, מיזמים לשיפור פני השכונה, חיבור עם עמותות שכנות וכו'.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים ימשיך לתמוך בכפר הסטודנטים ולפעול להקמת קהילות צעירים מקרב הסטודנטים שיתגוררו בשכונת הדר בחיפה ויחיו אותה. מרכז הצעירים מתכנן תפקיד מרכזי לכפר הסטודנטים בכל נושא הפעילות החברתית של קמפוס הנמל.

6. מרכז הצעירים בחיפה - גרעין "יתד"

תיאור הקהילה

גרעין המונה 30 סטודנטים המתגוררים בשכונת נווה שאנן ומקיימים פעילויות לתושבי העיר מתוך תפיסה דתית-לאומית, בתמורה למלגת לימודים. מטרתו של הגרעין, הפועל כחלק מתנועת "בני עקיבא", הן להעמיק את התרומה לקהילה, ליצור פעילות חברתית לצעירים דתיים ולהפוך את אוניברסיטת חיפה ליעד אטרקטיבי לציבור הציוני-דתי. הסטודנטים החברים בגרעין פועלים כיום בשני מיזמים חברתיים: "אות פרס הנוער", מיזם שבו עובדים הסטודנטים עם בני נוער במטרה לנצל כראוי את שעות הפנאי שלהם, ומיזם "בני מצווה", שבו מנחים חברי הגרעין סדנאות חווייתיות לשכבת כיתות ז' בנושא זהות ומנהיגות יהודית.

הפעילויות של חברי הגרעין באוניברסיטה עצמה הן ארגון מניינים לתפילות בבית הכנסת של האוניברסיטה, שיעורים הפתוחים לכלל הסטודנטים עם רבנים, הדלקת נרות בחנוכה, קריאת מגילת אסתר בפורים ועוד.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

מרכז הצעירים פועל עם הקהילה כדי להוציא לפועל יוזמות חברתיות שונות ברחבי העיר ובשכונת נווה שאנן בפרט. חלק מהתקציב העירוני לקהילה עובר דרך מרכז הצעירים.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים ימשיך ויפעל במשותף עם הקהילה וישמש בית לחברי הקהילה בפעילויותיהם השונות.

7. מרכז הצעירים בחיפה - "גלים" - קהילה חיפאית בתנועה"

תיאור הקהילה

"גלים" קהילה חיפאית בתנועה" היא קבוצה של כ-20 צעירים החיים בשכונת בת גלים בחיפה ופועלים בתחומי הסביבה, החברה, החינוך והתרבות. "גלים" נולדה ב-2005 סביב הקמת "המקלט" כקהילה צעירה בשכונה, ומאז היא מתרחבת, מייסדת ומניעה מוקדי פעילות רבים נוספים. "גלים" רשומה כעמותה מ-2007, ועם שותפיה נמנים עיריית חיפה וקרנות ישראליות ובינלאומיות. מוקד הפעילות של העמותה הוא שכונת בת גלים, אולם פעילויות רבות נערכות בעיר חיפה כולה. הקהילה מקיימת פעילויות שונות, וביניהן: גינון קהילתי, מרכז נוער שכונתי, מקלט למוזיקה ומרכז תרבות לצעירים.

הקשר בין הקהילה למרכז הצעירים

הקהילה החלה לפעול לפני הקמתו של מרכז הצעירים, אולם מאז שהוקם נערכות פעילויות משותפות לה ולמרכז.

פעילות עתידית עם הקהילה

המטרה היא להרחיב את שיתוף הפעולה של הקהילה עם מרכז הצעירים ולבנות מודל עבודה משותף

8. מרכז הצעירים נצרת עילית - קהילת כפר המחנכים

תיאור הקהילה

קהילת כפר המחנכים הוקמה לפני כשנה וחצי בעיר נצרת עילית כיוזמה של עיריית נצרת עילית ומכללת אורנים. כפר המחנכים מכוון להעניק לסטודנטים להוראה מסגרת תומכת להשתלבות במערכת החינוך הפורמלית והבלתי-פורמלית תוך מתן תמיכה וגיבוי ארגוניים, חברתיים ומקצועיים שיקלו עליהם את הקליטה במערכת החינוך בכלל ובמערכת של נצרת עילית בפרט.

המטרה של בוגרי הכפר היא להגשים אחד או יותר מהיעדים האלה:

1. הקמת קהילות חיים משימתיות ביישובי פריפריה, בפרט בנצרת עילית.
2. הקמת מיזמים חברתיים/חינוכיים.
3. חיזוק המודעות והמעורבות החברתית בהמשך חיי הסטודנטים/הצעירים.
4. יצירת קבוצות מחנכים בעלי מודעות חברתית ומוטיבציה גבוהה לשינוי ולהובלה.

כיום הכפר מונה עשרה חברים וחברות. הסטודנטים גרים בדירות בשוק החופשי. המגורים המשותפים מאפשרים מגע יומיומי בין חברי הכפר ואתגרים משותפים, דבר המקל מאוד על הקשר בין החברים ועל שיתוף הפעולה ביניהם. חברי הכפר הקדישו את חלקה הראשון של השנה לעיצוב תכנית פעולה קבוצתית משותפת. מסלולי הלימודים הפרטניים וההשתלבות של כל אחד מהם במקומות עבודה נפרדים הקשו על מציאת זמן ומסגרת התנדבות משותפת האפשרית לכלל הקבוצה. משום כך מספטמבר מפעילים חברי הכפר מסגרת התנדבותית משותפת בבית הספר אורט אלון לכיתת 1', שמטרתה פיתוח מנהיגות קהילתית בקרב התלמידים.

הקשר בין הקהילה למרכז הצעירים

מרכז הצעירים מייחס חשיבות רבה לקשר עם כפר המחנכים, וזאת מתוך הכרת החשיבות של כפר המחנכים והשינוי החיובי שהוא מביא לנצרת עילית בכלל ולמערכת החינוך בעיר בפרט. פעילויות מרכז הצעירים פתוחות בפני הקהילה, ובימים אלה מתקיימים מגעים להבניית שיתוף הפעולה בין המרכז לקהילה בצורה מסודרת ושיטתית.

9. מרכז צעירים אזורי עפולה והעמקים - גרעין הבוגרים של הנוער העובד והלומד

תיאור הקהילה

גרעין הבוגרים של הנוער העובד והלומד פועל בעפולה זה כמה שנים. בגרעין חברים כ-40 צעירים וצעירות המשתייכים לשלושה גרעינים (קבוצות). כל הצעירים בקבוצות הם בגילאי +21. בסיס הקבוצה ממוקם במרכז הקהילתי ויצ"ו עפולה. שלושת הגרעינים פועלים בתחום החינוך הבלתי-פורמלי בעפולה סיוע בפעילויות חינוכיות שונות בבתי ספר ובמרכזים קהילתיים לאחר סיום שעות הלימודים.

הקשר בין הקהילה למרכז הצעירים

הקשר בין גרעין הבוגרים למרכז הצעירים החל להתפתח לפני כשנתיים. מרכז הצעירים סייע לפעילויות מנהיגותיות של חברי הגרעינים ולפעילויות חינוכיות שיזמו וביצעו. חברי הגרעין שיתפו פעולה עם מרכז הצעירים בפעילויות שונות, כגון: פסטיבל הורים-ילדים וסדנת תיאטרון אחר. גם היום נערך שיתוף פעולה עם גרעין הבוגרים של הנוער העובד בפעילויות השונות של המרכז.

פעילויות משותפות

מרכז הצעירים מממן היום פעילויות שרוב משתתפיה חברים בגרעין הבוגרים של הנוער הלומד. פרט לכך, בפעילות פסטיבל הורים ילדים שהתקיים בחול המועד פסח, מרכז הצעירים מימן שתי תחנות יצירה שהופעיל גרעין הבוגרים.

פעילות עתידית עם הקהילה

שיתוף הפעולה עם הקהילה צפוי להימשך ואף להתהדק. בימים אלה נבחנים מיזמים שונים לפעילות משותפת עם הקהילה.

10. מרכז הצעירים בעפולה - הגרעין הדתי-תורני

תיאור הקהילה

הגרעין הדתי-תורני הוא גרעין של צעירים בעלי משפחות בגילאי 25-30 מהציבור הדתי-לאומי, הדוגלים באידאולוגיה ובערכים של זרם זה. הקבוצה מונה כיום 22 משפחות ופועלת בתחום המעורבות החברתית בעפולה.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

בין מרכז הצעירים לקהילה קיים קשר הדוק הן בפעילות המשותפת והן בתמיכה בקבוצה. במרכז הצעירים פועל רכז המשמש איש הקשר עם הקהילה.

פעילויות משותפות

הפעילויות המשותפות של הקהילה ומרכז הצעירים היו פסטיבל פורים בעפולה ותכנית משותפת, נסיעה לחגיגות יום ירושלים כקבוצה המייצגת את עפולה, צו פיוס בין חילונים לדתיים ועוד.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים מתכנן להמשיך את הקשר עם הקהילה ולהרחיב את שיתוף הפעולה עמה, ופועל להגדלתה.

7.2 אזור הדרום

11. מרכז צעירים באר שבע - קהילת אלון דרום

תיאור הקהילה

קהילת אלון דרום היא קהילה מגובשת הפועלת להקניית ערכי אחדות, ציונות ויהדות בחברה הישראלית, הן באמצעות רכישת כלים לעשייה והן באמצעות פעילות אקטיבית.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

חברי הקהילה פנו למרכז הצעירים כדי לקבל מידע שיסייע להם במשימתם החברתית, וכן רישות ומידע על ארגונים נוספים הפועלים בשדה החברתי. המרכז מציע לקהילה מגוון שירותים: עמדת מחשב וטלפון, שירותים משרדיים, מרחב לקיום פעילות, ליווי וסיוע בשיווק פעילויות הקהילה לצעירים ועוד.

פעילויות משותפות

הפעילויות המשותפות לקהילת אלון דרום ולמרכז הצעירים הן קישור ל"דרך קהילה", מיזם העוסק בליווי קהילות, סיוע במיזם החברתי של הקהילה הנוגע בלימוד שיעורי חינוך בבתי ספר בעיר, סיוע בשיווק

פעילויות הקהילה הפתוחות מפגשי ראש חודש ועוד.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים שואף להמשיך את הסיוע לקהילה במימוש המשימה החברתית ובהענקת הליווי והרישות הנדרשים, לסייע לה מול הרשות בכל הקשור להשתלבותם במרקם החיים בעיר ולשלב את נציגי הקהילה במיזמי הקזנק (סטרט-אפ), כגון פרלמנט צעירי באר שבע.

12. מרכז צעירים בירוחם - קהילת איילים

תיאור הקהילה

כפר הסטודנטים בירוחם הוקם על ידי עמותת "איילים". הכפר מהווה קהילה צעירה של סטודנטים שהתיישבו בירוחם ומרבים לעסוק בתחומי המנהיגות והמעורבות החברתית. הכפר מספק את התשתית לניהול חיי הסטודנטים במישור האישי והחברתי ומשמש להם פלטפורמה לעשייה בנגב ובגליל. כיום מתגוררים בכפר 27 סטודנטים ו-8 צעירים במסגרת שנת שירות.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילה

מרכז הצעירים פועל בשיתוף פעולה עם כפר הסטודנטים ומקיים עמו אירועים שונים בתחום התרבות, הפנאי והמעורבות החברתית.

פעילויות משותפות

חברי הקהילה משתלבים בפעילויות השונות שעורך מרכז הצעירים בירוחם.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים רואה חשיבות רבה לעיר בהמשך פעילות כפר הסטודנטים בירוחם ובהתיישבות הסטודנטים והצעירים בעיר. על כן ימשיך לפעול במשותף עם הקהילה, לערוך עמה פעילויות משותפות ולפעול להרחבתה.

13. מרכז צעירים בירוחם - קהילת הצב"י (צעירים בירוחם)

תיאור הקהילה

קהילת הצב"י פועלת לביסוס קהילה צעירה מעורבת יוזמת ומובילה שינוי. חברי הקהילה, המאמינים בירוחם, אוהבים אותה ומחויבים אליה, בחרו לקבוע בה את מקומם ולבנות בה את חייהם. הקהילה מפעילה מגוון תכניות לביסוס קהילה צעירה ולעידוד צעירים לפעול למען ירוחם ולרווחת תושביה. במהלך שנת 2005 חברו צעירים תושבי ירוחם ותיקים וחדשים, רווקים ובעלי משפחות, דתיים, מסורתיים וחילונים, מרקעים אתניים שונים, סביב רצון משותף לפעול למען העיר. מתוך התבוננות במגוון המשימות בחרה הקהילה כמה ערוצי פעולה מרכזיים: הקמת רשת חברתית צעירה, עידוד ההתיישבות בירוחם, הקמת גרעיני סטודנטים ויזמות חברתית.

הקשר לקהילה

קהילת הצב"י הוקמה לפני שהוקם מרכז הצעירים בעיר והייתה שותפה בהקמתו. כיום היא פועלת במשותף עם המרכז בהפעלת מיזמים שונים ואף מממנת חלק מהפעילויות המשותפות. נוסף על כך הם משתפים פעולה בהעסקת חלק מהרכזים. יש ביניהם קשר הדוק במגוון הפעילויות, ומנהלת מרכז הצעירים אף חברה בהנהלת העמותה שהקימה הקהילה.

פעילויות משותפות

מרכז הצעירים פועל במשותף עם קהילת צב" במגוון רחב של מיזמים בתחום התרבות והפנאי, השירות האזרחי והמעורבות החברתית: פיתוח רשתות חברתיות בעיר, פעילויות התנדבותיות, קידום והעצמה של קבוצות של עולים ונשים ועוד.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים רואה חשיבות רבה בהמשך פעילותה של קהילת הצב" לחיזוק הצעירים ברוחם ולחיזוק העיר עצמה. המרכז ימשיך לשתף פעולה עם הקהילה בפעילויות השונות ואף צפוי להרחיב את שיתוף הפעולה עמה בעתיד.

14. מרכז הצעירים בשדרות - קהילת צעירים "בני מקום"

תיאור הקהילה

קהילת הצעירים בני מקום בשדרות הוקמה כמיזם משותף של הג'וינט, קרן גנדיר וקרן אורן. הקהילה החלה את פעילותה לפני כשנתיים והיא מורכבת מצעירים וממשפחות צעירות ביישוב, שחלקם ממלאים תפקידי מפתח ברשות. מטרת הקהילה היא להשאיר את הצעירים בעיר ולפתח מודלים של פעילות חברתית וקהילתית בתחומים שונים בעיר.

הקשר בין הקהילה למרכז הצעירים

מרכז הצעירים נמצא בקשר קבוע עם הקהילה וחבריה ומלווה אותה בפעילויות השונות. המרכז משמש בית לפעילות הקהילה, מממן חלק מפעילותה ומלווה אותה מבחינה מקצועית. מרכז הצעירים והקהילה עורכים פעילות חברתית בתחום החינוך ובתחומים נוספים.

פעילות עתידית עם הקהילה

שיתוף הפעולה עם הקהילה צפוי להימשך ואף להתהדק. בימים אלה נבחנים מיזמים שונים לפעילות משותפת עם הקהילה.

15. מרכז הצעירים באשדוד - קהילת בני מקום של קבוצת מנהיגות צעירה של אתיופים

תיאור הקהילה

במרכז הצעירים באשדוד פועלת קבוצת מנהיגות צעירה של הקהילה האתיופית. הקבוצה החליטה שהיא רוצה להפוך לקהילה ולהתיישב בעיר. בימים אלה הקבוצה עוברת תהליך ראשוני של הקמת קהילה ואף נפגשה לצורך כך עם מנחה קהילות. הקבוצה נמצאת בתחילת דרכה ויש עוד עבודה רבה לפנייה. מרכז הצעירים הוא רכיב משמעותי בהפיכת הקבוצה לקהילה. המרכז הקים את הקבוצה ומעניק לה ליווי מקצועי וכספי.

7.3 אזור המרכז

מרכז הצעירים בירושלים - מיזם קהילות צעירים

מיזם התמיכה בקהילות קם לפני שלוש שנים ברוח חדשה כדי לסייע לקהילות בליווי מקצועי ובתמיכה במיזמים. בשנה האחרונה נכנסו צעירים במרכז למיזם כשותפים. עיקר העבודה המשותפת הוא בהצמחת קהילות חדשות בעיר באמצעות כנסים, חוגי בית ועבודה עם ארגונים ועם קבוצות. להלן פירוט הקהילות הוותיקות בירושלים.

16. קהילת הלו"ם

קהילה שהוקמה לפני כארבע שנים בקריית היובל. מרבית חברי הקהילה, המונה כ-20 חברים, מתגוררים בשכונה ופעילים בעשייה חינוכית בה. הקהילה מפעילה זו השנה החמישית מרכז למידה ומועדון נוער הנותן מענה לימודי וחברתי לכ-100 בני נוער בשכונה. חברי הקהילה מקיימים מפגשים שבועיים קבועים, מציינים יחד שבתות וחגים, לומדים ומגבשים יחד אורחות חיים משותפים.

17. קהילת אלומה

קהילה צעירה בת כשנתיים וחצי, שחבריה מתגוררים בשכונת מוסררה ופועלים בשכונת נווה יעקב. הקהילה מפעילה זו השנה השלישית מיזם חינוכי-חברתי לבני נוער, מפעילה זו השנה השנייה מיזם חינוכי עם ילדי כיתות א' ו-ב' ב"בית הספר המאוחד" בנווה יעקב, ופועלת לשיפור איכות החיים בסביבת מגוריה. כמו כן היא מפעילה גינה קהילתית במוסררה בשיתוף התושבים, מקיימת מפגשים חברתיים ולימודיים קבועים ומציינת חגים ומועדים.

18. קהילת שלווא

קהילת סטודנטים צעירים המונה 12-14 נשים וגברים, שרובם גרים יחד בקומנה בשכונת קטמון ומקיימים אורח חיים שיתופי ואקולוגי. הקהילה נוהגת לקיים מפגשים שבועיים למטרות לימוד והנאה, לחגוג יחד חגים ולעבוד יחד בגינה שבשכונה.

19. קהילת איתן

קהילה קטנה המונה עשרה חברים דתיים וחילונים. הקהילה פעילה בשכונת הקטמונים במיזמים חברתיים עם אוכלוסיות שונות, בשיתוף פעולה הדוק עם המינהל הקהילתי ועם "מרכז הברר" לנוער. חברי הקהילה מקיימים מדי שבוע מפגש חברתי ללימוד משותף ומפגשים נוספים בשבתות, בחגים וטיוולים במשך השנה.

20. קהילת חורש

קהילת חורש קיימת כשש שנים ומונה כ-14 חברים החיים בשכונת קריית היובל (מרביתם באותו בניין). הקבוצה הוקמה על ידי יוצאי תנועות נוער ואנשים שהרעיון של חיים משותפים משך אותם. חברי הקבוצה מממנים יחד הוצאות תרבות משותפות, חוגים קבלת שבת וחגים, נפגשים אחת לחודש לסמינר לימוד ומשתתפים במאבקים חברתיים ופוליטיים בעיר ובמדינה.

21. קהילת רימון

קבוצת צעירים שחברו יחד למטרות התנדבות, לימוד משותף והקמה הדרגתית של קהילה. הקבוצה הוקמה בחנוכה תשס"ז ומורכבת כיום ברובה מסטודנטים המתגוררים בירושלים הנפגשים אחת לשבוע. מפגשי הקבוצה מוקדשים בחלקם ללימוד ולשיחה ובחלקם לטיולים, לארחות משותפות ולציון חגים ואירועים חברתיים אחרים. בשנתיים האחרונות משתתפת הקבוצה במיזמים קהילתיים וחינוכיים במנהל הקהילתי מורשה.

פעילות משותפת

פעילות משותפת של קהילות הל"ם, אלומה ורימון היא הקמת מכינה קדם-צבאית בשכונת קריית היובל בירושלים.

הקשר בין הקהילות למרכז הצעירים

• פורום קהילות מתקיים אחת לשבועיים ובו נפגשות הקהילות עם שני מלווים מקצועיים מטעם "רוח

- חדשה". הפורום מתקיים במרכז צעירים.
- המרכז מסייע לפעילות השוטפת של הקהילות על ידי תקצוב הפעילות.
- המרכז משתתף בפעילויות חד-פעמיות שמקיימות הקהילות בשכונות, לדוגמה הפקת תיקון ליל שבועות של קהילת אלומה במוסררה, אירוע פורים לתושבי השכונה של קהילות איתן ושלואו בקטמונים.
- המרכז שותף להקמת המכינה הקדם-צבאית של הקהילות ברמת התקצוב, תכנון התכנים וקביעת המדיניות.
- קהילת עולים וותיקים מוקמת בימים אלה בשיתוף "רוח חדשה", מרכז הצעירים, בית קנדה והמינהל הקהילתי בתלפיות מזרח.

הקשר בין מרכז הצעירים לקהילות ופעילות עתידית

הקשר בין הקהילות למרכז הוא חשוב, ונכון שהקהילות יראו במרכז כר לפעילות בירושלים. מרכז הצעירים רואה בקהילות כלי שינוי חברתי ופוליטי בעיר ועל כן רכזת המעורבות החברתית מקדישה רבע משרה לתחום של הקהילות. מרכז הצעירים מקיים פעילויות חברתיות וקהילתיות שונות עם הקהילות, עוסק בפיתוח קהילות חדשות ומעביר תקציבים עירוניים לפעילותן. מרכז הצעירים ימשיך גם בעתיד לעבוד עם הקהילות, לפתח ולהצמיחן בשכונות השונות בירושלים.

22. מרכז צעירים רמלה גרעין קהילתי "אגוז"

תיאור הקהילה

הגרעין הקהילתי "אגוז" ברמלה הוקם בקיץ 2009 ביוזמה משותפת של מרכז הצעירים, "קשתות" ועמותת "חברים בטבע". מדובר בפעילים חברתיים המתגוררים בעיר רמלה (סה"כ 17 חברים), רובם המוחלט יוצאי אתיופיה, השואפים לחולל שינוי משמעותי בחייהם של יוצאי אתיופיה ושל שאר תושבי העיר. הגרעין הוא קבוצה של משפחות צעירות שהתקבצו יחדיו והחליטו על אג'נדה חברתית-חינוכית ועל הדרכים למימושה. הוא משמש בית חם לחברים בו ומהווה מקור תמיכה וחיזוק לעשייה היומיומית. הגרעין מתעתד להפעיל בית מדרש פתוח לחבריו ולציבור הרחב, והתכנית החברתית כוללת כמה סופי שבוע וטיולים במהלך השנה. הגרעין מיקד את פעילותו בשכונות וילנא ושבזי צה"ל, ומשום כך שיכן את משרדו במרכז הקהילתי טבג'ה.

הקשר עם מרכז הצעירים

מרכז הצעירים היה מיוזמי הקמת הקהילה והוא תומך בה מתחילת קיומה. המרכז משמש בית לקהילה ורכזת העולים בו מלווה אותה. נוסף על כך הוא מממן חלק מפעילותה ועורך עמה פעילויות משותפות.

פעילויות משותפות

גיוס משפחות חדשות לגרעין והעצמת המשפחות והצעירים הוותיקים, פעילויות התנדבותיות בקהילה, גיון קהילתי, הפעלת בית מדרש, פעילויות תרבותיות וחברתיות.

פעילות עתידית עם הקהילה

מרכז הצעירים רואה חשיבות רבה בהפעלת הקהילה ומכיר בחשיבותה לחיזוק הקהילה האתיופית. המרכז ימשיך ללוות את הקהילה ולתמוך בה בפעילויות השונות יחד עם השותפים הנוספים.

נספח 8: רשימת ארגוני צעירים מרכזיים בישראל בתחומי המעורבות החברתית והמנהיגות

1. המועצה הבריטית

המועצה הבריטית היא הארגון הבינלאומי של בריטניה לקידום הזדמנויות בחינוך וקשרי תרבות עם מדינות אחרות. המועצה פועלת בישראל מאז 1950 ומשרדיה ממוקמים בתל אביב, בירושלים ובנצרת. פעילויות המועצה מתקיימות בכל רחבי הארץ.

המועצה הבריטית מאמינה שקשרי תרבות מקדמים הבנה ואמון בין עמים ובין תרבויות באמצעות חילופי ידע ורעיונות. היא פועלת לבניית קשרים בין מוסדות ובין יחידים בבריטניה ובישראל. רבות מפעילויותיה בארץ מתקיימות במסגרת תכניות בינלאומיות המערבות מדינות נוספות באירופה.

אתר אינטרנט: <http://www.britishcouncil.org/israel.htm>

אשת הקשר: אילנה בודוויג, מנהלת פרויקטים. דוא"ל: elana.budwig@britishcouncil.org.il

2. 1+1 התאחדות נוער וצעירים עולים

1+1 התאחדות נוער וצעירים עולים (ע"ר) הוקמה בידי צעירים דוברי רוסית, שהבינו כי תופעות האלימות של הצעירים העולים, הן פועל יוצא של תחושות ניכור וחוסר שייכות לחברה הישראלית. העמותה רואה בהעצמה באמצעות מעורבות חברתית את הדרך היחידה לפתרון הבעיה. היא מקיימת פעילות בשלושה מישורים מקבילים: פיתוח והפעלה של מיזמים בכל רחבי הארץ, סנגור ולובי מול המגזר הציבורי ובניית שותפויות עם ארגונים לשינוי חברתי.

אתר אינטרנט: <http://www.oneplusone.org.il>

אשת הקשר: לובה ברנשטיין, מנכ"לית. דוא"ל: luba@oneplusone.org.il

3. Ashoka Youth Venture

Youth Venture היא יוזמה בינלאומית הפועלת ב-20 מדינות. אלפי צעירים ברחבי העולם חולמים, חושבים, מפתחים ויוצרים יחד יוזמות היוצרות שינוי חברתי. השנה מפעילה Youth Venture תכנית שנתית של קבוצות נוער המפתחים מיזמים חברתיים ב-13 יישובים יהודיים וערביים ברחבי הארץ, בשיתוף עם עמ"ן (עיר מתנדבת נוער). Youth Venture היא חלק מ-Ashoka, הרשת הראשונה והגדולה בעולם של יזמים חברתיים, הפועלת קרוב ל-30 שנה ב-72 מדינות. Ashoka מזהה, מטפחת ומחברת יזמים בתחומים כגון חברה, חינוך, בריאות, איכות הסביבה וזכויות אדם, ומקדמת שינויים חברתיים מערכתיים.

אתר אינטרנט: <http://www.Ashoka.org/israel>

אשת הקשר: יעל ביבר-אביעד, מנהלת. דוא"ל: yaelbiber@gmail.com

4. החממה הירושלמית

החממה הירושלמית היא ספינת הדגל של רשת חובקת עולם של יזמים חברתיים מתחומי ההיי-טק, החינוך, המעורבות החברתית והאמנות.

השירותים שמציעה החממה הירושלמית:

סיפוק הצרכים הנדרשים להקמת יזמות חברתיות על ידי קהילה תומכת.

יעוץ במגוון תחומים: פיתוח עסקי, הקמת אתרי אינטרנט, שיווק, הקמת יזמות חברתית, פיתוח קהילתי,

גיוס משאבים, ניהול וגיוס מתנדבים, מיתוג, כלים אינטרנטיים חדשניים ועוד.

סיפוק כל האמצעים הדרושים למרחב העבודה: מדפסת, חדר ישיבות, קפה, אינטרנט אלחוטי ואף ארוחות.

הרצאות ואירועים עם מיטב המומחים מהארץ ומהעולם בתחומי הטכנולוגיה, היזמות, קרנות הון סיכון ועוד. מתן כלים מקצועיים שימושיים, חדשניים ויצירתיים בהקמת יוזמות באמצעות בית הספר "לחלוצים". אתר אינטרנט: <http://www.presentense.org> אשת הקשר: מיה שריג, מנהלת סניף ירושלים, דוא"ל: mayasarig@presentense.org

5. The-Hub

ארגון ליזמות חברתית-סביבתית המספק לעמותות וליזמים חברתיים שירותים של תשתית משרדית וכן מקום מפגש, למידה והפריה הדדית בין יזמים מתחומים שונים שכולם מחויבים לחברה ולסביבה. הארגון מציע נגישות ליועצים המתמחים בתחומים החברתיים-סביבתיים (עורכי דין, רואי חשבון, אנשי שיווק, יועצים וכו'), ליווי וסיוע אישי ליזמים על ידי מנטורים מנוסים. הארגון עורך פעילויות גוף-נפש (למשל יוגה וטאי-צ'י) בזמן שעות העבודה ואחריה. חברות בסניף תל-אביב מקנה כרטיס כניסה לסניפים שונים בעולם (לונדון, סן-פאולו, ברלין, אמסטרדם, רוטרדם, יוהנסבורג ועוד).

אתר אינטרנט: <http://www.the-hub.co.il>
איש הקשר: אלי הילמן, מייסד. דוא"ל: eli@hillman.co.il
איש קשר נוסף: דני גל. דוא"ל: dannygal@zahav.net.il

6. אגף צעירים של מכללת אורנים

העיסוק המרכזי של אגף צעירים באורנים עם צעירים אחרי צבא הוא ליווי קהילות וסיוע בהצמחתן: הפצת הרעיון, הצגתו והצעתו הקהל הרחב, סיוע בגיבוש הקהילות בתחילת דרכן ועזרה בהתארגנות כלפי פנים וכלפי חוץ התיישבות, עשייה ועוד. אתר אינטרנט: <http://www.hamidrasha.org.il> איש קשר: ארז אלף, רכז תחום קהילות. דוא"ל: erezalef@gmail.com; טל': 04-9838753, שלוחה 212

7. אורבניקה התעוררות עירונית

חיבור האדם למרחב הציבורי-עירוני, קידום איכות החיים העירונית, חיזוק המרחב הציבורי-עירוני {חסר הסבר ופירוט} אתר אינטרנט: <http://www.urbanica.org.il> אנשי קשר: הגר ספירו, שרון דליה ויהונתן הימן, המייסדים וחברי הוועד המנהל. info@urbanica.org.il

8. אחריי! לפסגות ארגון הבוגרים של עמותת נוער מוביל שינוי

"אחריי!" היא תנועה ייחודית שהוקמה במטרה לטפח מנהיגות צעירה ולפתח מעורבות חברתית בקרב בני נוער מהשכונות, מעיירות הפיתוח, ממרכזי הקליטה ומהפנימיות הנמצאים בצומת הדרכים האחרון שבו אפשר להשפיע על עתידם באמצעות חינוך. הרעיון המרכזי הוא לטעת בבני הנוער תחושת הצלחה ומסוגלות, מתוך אמונה כי לכל אחד ואחת יש היכולת לנהל אורח חיים תקין ובריא ולהיות אזרח שווה במדינה, ללא קשר למקום שבו נולד ולסביבה שבה גדל.

ההזדמנויות העומדות בפני צעירים וצעירות המשתחררים מצה"ל מהוות סיכוי אמיתי להשתלב בחברה הישראלית כאזרחים תורמים. עם זאת, השירות הצבאי ותקופת השחרור טומנים בחובם התמודדות עם מציאות חדשה ומשתנה. בחלק מהמקרים מתקשים הצעירים והצעירות להתמודד עם הקשיים הנוצרים מכך. תנועת "אחריי!" המתאפיינת בקשר הדוק עם החניכים והחניכות ובמחויבות ארוכת שנים, איתרה צרכים אלה ונתנה להם מענה. ארגון הבוגרים פועל לטובת אותם בוגרים ולטובת בוגרים מתכניות חינוכיות שותפות, ונותן להם תמיכה וייעוץ במהלך השירות הצבאי ולאחר השחרור. הרעיון הוא להשלים את

התהליך שהחל בגיל 14 ולהשתמש ביחסים הקרובים עם הבוגרים כדי להיות חולייה מקשרת ומרככת שתבטיח את מיצוי הפוטנציאל הטמון בכל אחד מהם, עת הם עושים את צעדיהם הראשונים בחייהם כאזרחי המדינה.

ארגון הבוגרים פועל בארבעה מישורים עיקריים: השכלה, תעסוקה, פיתוח אישי והתנדבות על פי שלושה עקרונות:

1. ליווי אישי: כל בוגר מלווה אישית על ידי "מלווה בוגרים" הצועד עמו לאורך ההתמודדויות השונות במהלך השירות הצבאי ולאחר השחרור תוך התבססות על הקשר החזק והערכים שפותחו בעבר. הקשר/הייעוץ אינו נקודתי או חד-פעמי אלא מתמשך והדרגתי כך שהוא מהווה קשר משמעותי המאפשר הנעת תהליכים ברבדים שונים.

2. מישור קבוצתי: ארגון הבוגרים משתמש בכוחה של הקבוצה להשפיע על החברה ועל היחיד ברבדים שונים. מקביל לתהליך הליווי האישי.

3. ביצוע פעולות שונות עבור קהלים שונים: מידת הקשר והפעולות למימושן ישתנו לפי צרכי הבוגר, לפי הגדרת המדריך האישי ולפי הגדרת רכז הבוגרים. הצלחת התכנית תימדד לפי פלח הבוגרים שאופיין מראש כמי שיזדקקו לליווי אינטנסיבי יותר.

אתר אינטרנט: <http://www.aharai.org.il>

איש קשר: ניר פאל, מוביל הארגון. דוא"ל: nirpal08@gmail.com

9. אלומה למעורבות חברתית לזהות יהודית בת עמי

אלומה בת עמי, עמותת ותיקה ומנוסה בתחום השירות הלאומי, הוקמה ב-1994 כדי לתת מענה לצעירים ולצעירות בגילאי 18-21 שקיבלו פטור משירות צבאי בשל בעיות אישיות, רגשיות, נפשיות או מטעמי דת, ומעוניינים לשרת שירות לאומי במקביל לבני גילם.

באלומה בת עמי כ-2,500 מתנדבות ומתנדבים המשרתים ברחבי הארץ במגוון תחומים: חינוך, רווחה, מינהל, קליטת עלייה, בריאות וביטחון. בעמותה מייחסים חשיבות לקליטת כלל המתנדבים המקבלים פטור מהצבא מטעמי דת ומצפון, מסיבות בריאות או מכל סיבה אחרת, ושואפים לשילוב אוכלוסיות חזקות ומוחלשות במערך השירות הלאומי, תוך התאמת המשימות השונות לצרכים הלאומיים והחברתיים בהתחשב ברצונם וביכולותיהם של המתנדבים.

העמותה מפעילה מגוון תכניות חינוכיות-חברתיות לקידום ערכי הערבות ההדדית והצדק החברתי, על ידי יצירת תכניות התנדבות, מנהיגות, העצמה והשכלה, באמצעות בני ובנות השירות הלאומי. העמותה פועלת בשיתוף פעולה עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, גופים וקרנות חברתיות רבות.

אתר אינטרנט: <http://www.bat-ami.org.il>

איש קשר: ידעיה לוי, מנכ"ל. דוא"ל: yedayal@bat-ami.org.il

10. אלון עמותה למעורבות חברתית (ע"ר)

עמותת אלון מפעילה מיזמים בתחום החינוך, החברה והקהילה במטרה לאפשר לילדים, לבני נוער ולמבוגרים מהשכבות המוחלשות לצמצם פערים השכלתיים, חברתיים ותרבותיים כבסיס להעצמתם. את פעילותה החינוכית של העמותה מבצעים מתנדבים בני 18+ המתגוררים בקהילות היעד ופועלים ברצף רב-שנתי, תוך שהם מפתחים, במהלך העשייה החינוכית האינטנסיבית בשטח, תודעה חברתית ותחושת סולידריות בקרב כל שכבות האוכלוסייה.

אתר אינטרנט: <http://www.amutat-alon.org.il>

אשת הקשר: נועה בארי, מנהלת קשרי חוץ. דוא"ל: noa@amutat-alon.org.il

11. בינ"ה בשכונה

הפעלת קבוצות צעירים בשכונות דרום תל אביב ובבאר שבע למטרת העצמה קהילתית ויצירת קהילות בעלות זהות משמעותית, תוך כדי לימוד יהודי ופולורליסטי במקביל לעשייה חברתית נרחבת עם כל שכבות הגיל בשכונות.

איש הקשר: אלעד סלע, רכז בינ"ה בשכונה תל אביב, דוא"ל: ld.sela@gmail.com

12. במעגלי צדק

עמותת "במעגלי צדק" פועלת ליצירת חברה ישראלית צודקת בהשראת ערכים יהודיים. העמותה פועלת מתוך אמונה כי למורשת ישראל יש מטען ייחודי לגיבוש המדיניות החברתית. מוקדי העשייה הם בעבודה חינוכית רחבה עם בני נוער והפעלת מיזמים לשינוי חברתי, כגון "התו החברתי" (תעודה הניתנת לבתי עסק בתחום המזון המכבדים את זכויות עובדיהם ונגישים לאנשים עם מוגבלויות) והמאבק נגד עושק עובדי קבלן.

אתר אינטרנט: <http://www.mtzedek.org.il>

אשת הקשר: דינה גינזבורג, מנכ"לית. דוא"ל: dyonna@mtzedek.org.il

13. המרכז ליוזמות מנהיגות

פיתוח מנהיגות יהודית קהילתית בארץ וברחבי העולם ועיסוק בכל פעילות התומכת ביוזמות של מנהיגות, על ידי פרסום חומרי הסברה ומודעות בעיתונות, כינוס אספות, הנחיית סמינרים והשתלמויות, מתן מענקים וייעוץ ליחידים וכן למלכ"רים בתחום של מנהיגות יהודית, וזאת כדי לחנך ולעודד יוזמות של מנהיגות.

איש הקשר: בטו מאיה, מנהל תכנית ROI. דוא"ל: beto@leadingup.org.il

14. האגודה להתנדבות שירות לאומי

האגודה להתנדבות ייסדה את מפעל השירות הלאומי במדינת ישראל ומאז ועד היום מהווה הגוף הגדול והמוביל בשירות הלאומי. היא קולטת לשירותיה כל שנה אלפי צעירים וצעירות שקיבלו פטור משירות צבאי ובחרים לתרום לחברה הישראלית דרך מפעל השירות הלאומי. האגודה מציעה מגוון תחומים רחב, ביניהם החינוך, הרווחה, המגזר השלישי, הבריאות, הביטחון, משרדי ממשלה ועמותות בכל רחבי הארץ.

האגודה שואפת לקידום החברה במדינת ישראל כחברה שוויונית, מוסרית וערכית, ופועלת לחיזוק חוסנה, מתוך אמונה שמתן האפשרות לכל בעלי הפטור משירות צבאי להתנדב ולשרת במסגרת שירות לאומי אזרחי יקדם חזון זה. מתוך חזון חברתי-ערכי נותנת האגודה להתנדבות מענה לכלל המגזרים המבקשים לשרת במסגרת ההתנדבות, תוך דאגה לתרומה החברתית ולעשייה הציבורית של כל מתנדב, להתפתחותו האישית ולחיזוק עולמו הערכי. היא מפעילה מערך ליווי חינוכי רחב המלווה את המתנדב משלבי המיון ובתקופת שירותו ודואג לרווחתו, לקידומו החינוכי והערכי מתוך אמונה כי תהליך הניתנה מעצים את המתנדב על ידי התרומה לחברה.

איש הקשר: אלי ימפיהימר, מנהל מסגרת השירות הלאומי הממלכתי. דוא"ל: eli@sherut-leumi.co.il

15. המועצה הבין-דתית המתאמת בישראל

המועצה הבין-דתית המתאמת בישראל, שנוסדה בינואר 1991, היא הארגון הבין-דתי הידוע והמוערך ביותר בישראל כיום. המועצה מהווה ארגון גג המאגד תחתיו יותר מ-60 מוסדות יהודיים, מוסלמיים ונוצריים, ארגונים יהודיים-ערביים העוסקים בדו-קיום, מוסדות חינוך ומוזיאונים.

מטרתה העיקרית של המועצה הבין-דתית המתאמת בישראל היא לרתום את משנתן ואת ערכיהן של

שלוש הדתות המונותאיסטיות כמקור לפיוס ולדו-קיום. כחלק מפעילותה המועצה מפגישה צעירים ובני נוער פלסטינים (נוצרים ומוסלמים) וישראלים-יהודים במסגרת תכניות דיאלוג ועשייה חברתית. באמצעות טיפוח מנהיגות צעירה המחויבת לשינוי חברתי והענקת המיומנויות להטמעת השינוי, מרחיבה המועצה את מעגלי ההשפעה של תכניתיה ומגיעה אל בתי ספר, אל קהילות ואל הציבור הרחב.

אתר אינטרנט: <http://www.icci.org.il>

אשת הקשר: רחלי חבר, רכזת תקשורת ופיתוח. דוא"ל: communications@icci.org.il

16. המכינה של תל"ם ביפו

המכינה למנהיגות יהודית מתקדמת שוכנת בלב יפו, בתוך שכונה שוקקת חיים. המכינה משלבת בין החיים בעיר התוססת ובין לימודים והתנדבות בקהילה מתוך רצון מתמיד לבדוק את הזהות היהודית-ישראלית.

המכינה מציעה חוויה של חיי עיר מעניינים, חיי קהילה וחברה ברוח היהדות המתקדמת בישראל ועיצוב אישי של אורח חיים יהודי-ישראלי. היא משלבת לימודים עיוניים וחוויתיים ומסע רגלי ב"שביל ישראל" לגילוי הארץ והחברה הישראלית, ומציעה שעות רבות של התנדבות ועשייה קהילתית בקהילה ביפו.

אתר אינטרנט: <http://hamechina.org.il>

איש הקשר: אהרלה פוקס, ראש המכינה. דוא"ל: fox@naan.org.il

דוא"ל המכינה: hamechina@impj.org.il

כתובת: רח' וסרמן 10, תל אביב יפו, 68113

טל: 03-6823284

17. המרכז לפיתוח קהילות שח"ף

מרכז שח"ף שואף לשרת את הקהילות המגשימות שותפות חברתית פעילה בפריפריה הגאו-חברתית, לסייע להן להתהוות ולטוות ביניהן רשת של קשרים ושותפויות כדי להרחיב את השפעת פעילותן של כל אחת מבחינה חברתית, קהילתית וחינוכית על הקהילה ביישובה, ואת השפעת הפעילות של כולן יחד ברמה הארצית. בעיקר, המרכז מסייע להקמת שולחנות עבודה שסביבם מתגבשים שיתופי פעולה וצומחות יוזמות פעילות חדשות, ועורך הכשרות להתמקצעות בני הקהילות בפעילויותיהם.

אתר אינטרנט: <http://www.kehilot.info>

אשת הקשר: נעמי אפרת, מנהלת שותפויות. דוא"ל: naomi.efrat@gmail.com

18. הפורום הצעיר הישראלי לשיתוף פעולה YIFC

הפורום הצעיר הישראלי לשיתוף פעולה YIFC הוקם ב-2003 במטרה לקדם את השפעת צעירים בעיצוב יחסי ישראל ושכנותיה חתירה לסיום הסכסוך הישראלי-פלסטיני ושיפור מוסדי של יחסי ישראל עם האיחוד האירופי.

העמותה מארגנת פעילויות להעצמה ולהכשרה של צעירים מקצוענים בתחום של מדיניות ויישוב סכסוכים. מאות השתתפו בפעילויות העמותה לאורך השנים וכיום היא מפעילה כמה מיזמים בשיתוף עם החברה האזרחית האירופית והפלסטינית בארץ ובחו"ל.

אתר אינטרנט: <http://www.yifc.org>

איש הקשר: אדם ורנר, מנכ"ל. דוא"ל: adam@yifc.org

19. הפרדס עמותה לפיתוח קהילתי בשכונות דרום תל אביב

עמותת "הפרדס" הוקמה ב-2006 כהתארגנות קהילתית-חברתית של צעירים תושבי שכונות שפירא וקריית

שלום בדרום תל אביב במטרה לחזק את החברה ואת הסביבה בתחומי החינוך, הקהילה ורווחת הפרט והמשפחה. ב"פרדס" פעילים צעירים שהגיעו לשכונה בשנים האחרונות וכן צעירים שגדלו והתחנכו בה. העמותה מפעילה כיום כמה מיזמים קהילתיים-חינוכיים בשכונות שפירא וקריית שלום, תוך שיתוף פעולה עם המוסדות השכונתיים ועם קבוצות פעילים בשכונות. כמו כן היא עוסקת בגיבוש ובהרחבה של מעגל הפעילים הצעירים, על ידי מפגשי לימוד, ימי עיון ופעילות חברתית.

אתר אינטרנט: <http://www.kehilot.info/hapardes>

אשת הקשר: שלומית בורנשטיין, מנהלת העמותה. דוא"ל: hapardesngo@gmail.com

20. התאחדות הסטודנטים בישראל

ארגון גג של 30 אגודות הסטודנטים בישראל שנועד לייצג את כלל הסטודנטים בישראל ולפעול להעצמת מעמד הסטודנט ולעיצוב דמותו. התאחדות הסטודנטים בישראל מעצבת את מנהיגות העתיד ושואפת להשפיע על סדר היום הציבורי במדינה בכל התחומים, בעיקר בתחום החינוך וההשכלה הגבוהה, מתוך נקודת המבט הייחודית לה.

התאחדות יוזמת ומובילה מיזמים חברתיים לקידום הפריפריה החברתית ולחיזוק הסולידריות החברתית בישראל. היא פועלת למימוש ולהעצמה של יוזמות הסטודנטים, מעודדת אותם להיות מעורים, פעילים ומובילים בחברה, מתוך שאיפה להשפיע על עתידן של מדינת ישראל ושל החברה האנושית. התאחדות פועלת להידוק הקשר עם ארגוני סטודנטים וצעירים, עם קהילות וארגונים בארץ ובח"ל.

אתר אינטרנט: <http://www.nuis.co.il>

איש קשר: אבירם הראובני. דוא"ל: aviram@nuis.co.il

21. התעוררות בירושלים

תנועת "התעוררות בירושלים" הוקמה על ידי צעירי ירושלים ולמענם ב-2008, והצליחה להיכנס למועצת העיר בסוף אותה שנה. "התעוררות בירושלים" ממשיכה להיות גוף של מתנדבים חדורי מוטיבציה הנחושים להישאר בירושלים ולהשאיר את כולם איתם, ללא כל פשרות. אם גם אתם רוצים להיות חלק מדור חדש המקבל אחריות, הם ישמחו קבל אתכם בזרועות פתוחות.

אתר אינטרנט: <http://in-jerusalem.org>

איש קשר: גיא שגב, פעיל בתנועת התעוררות. דוא"ל: awakening@in-jerusalem.org

22. עולים ביחד מנהיגות ומצינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה

מדי שנה מאתרת התכנית אקדמאים יוצאי אתיופיה מצטיינים המתקבלים אליה מבין מאות מועמדים. בתכנית הכשרה של ארבעה חודשים האקדמאים מקבלים כלים להתמודד עם האתגר של מציאת מקום עבודה, וכן סיוע מעשי אישי צמוד במציאת מקומות עבודה הולמים התואמים את השכלתם ואת כישוריהם.

עם תחילת עבודתם זוכים האקדמאים הנבחרים להשתתף בתכנית מנהיגות ומצינות שנתית במרכז הבינתחומי הרצליה, מקבלים מנטורים אישיים מתנדבים וקידום באנגלית ברמה מקצועית. כל מחזור של התכנית נמשך שנה משלב ההשמה לעבודה ועד תום שנת העבודה הראשונה, וכולל את תכנית המנהיגות וליווי אישי אינטנסיבי.

אתר אינטרנט: <http://www.olim-beyahad.org.il>

אשת הקשר: יפעת עובדיה, מנכ"לית. דוא"ל: init12@gmail.com

23. עמותת "צעירים יוזמים עתיד"

עמותת "צעירים יוזמים עתיד" פועלת לקידום הקהילה דוברת רוסית בישראל ומפעילה מיזמים חברתיים,

בעיקר למען נוער וצעירים עולים.
אשת הקשר: אלה גסנקוב, חברת ועד מנהל. דוא"ל: youthcf@gmail.com. טל': 054-5969416

24. עמותת "נובה"

מטרתה של עמותת "נובה" להוביל את תחום פיתוח היזמות והמנהיגות החברתית בישראל ולהפוך לארגון בעל שם עולמי, תוך יצירת וביסוס אינטרסים משותפים לאקדמיה לקהילה ולעסקים ומיצוי היתרונות היחסיים של כל אחד.

עמותת "נובה" הוא יוזמה צעירה, חדשנית וראשונה מסוגה, המחברת בין אקדמיה, עסקים ועשייה חברתית אמיתית, שמייסדיה ומנהליה כולם צעירים וצעירות המרגישים מחויבות למדינת ישראל. המיזם, הפועל ללא מטרת רווח, שם לו למטרה להחדיר וליישם תרבות עסקית-חברתית-ארגונית חדשה אל ציבור הסטודנטים, העסקים והמגזר השלישי.

אתר אינטרנט: <http://www.novaproject.org>
איש קשר: גיא אברוצקי, מנכ"ל. דוא"ל: guy@novaproject.org

25. עמותת "רוח חדשה"

עמותת "רוח חדשה" הוקמה לפני כשש שנים מתוך מצוקת ההגירה השלילית של הסטודנטים והצעירים מירושלים, ומתוך חלום להשיב את ירושלים להיות מה שהייתה פעם: עיר תוססת, צעירה ואטרקטיבית.

בעמותה מאמינים בתפקידם של הצעירים לחולל שינוי בסביבה שבה הם חיים, והשנה האחרונה, על שלל תהפוכותיה, הוכיחה זאת יותר מהכול.

אתר אינטרנט: <http://www.new-spirit.org.il>
אשת הקשר: מיכל שטרנברג, רכזת פיתוח. michalsternberg@gmail.com. טל': 054-3115274

26. עמותת "פסטיבל בשקל"

"פסטיבל בשקל" הוא ארגון חברתי ללא מטרת רווח הפועל לקידום התרבות והאמנות בפריפריה ובשכונות, להרחבת מעגל הצריכה של התרבות, להעצמת הקהילה המקומית וליצירת דיאלוג בין קבוצות שונות בחברה באמצעות אמנות ועשייה תרבותית-חברתית. הארגון עושה זאת באמצעות פעילות ארוכת טווח עם בני נוער וצעירים הגרים ביישוב שבו נערך הפסטיבל. בכל קהילה שבה הוא פועל, הוא מקיים מיזם שנתי המורכב מסדנת "מובילים תרבות" סדנה שבה נלמדים תחומי המנהיגות, ההפקה והייזמות הקהילתית, ומסדנאות העשרה אמנותית במגוון תחומים (מוזיקה, מחול, תיאטרון רחוב ועוד).

בסוף התהליך מתקיים "פסטיבל בשקל" אירוע השיא של הסדנאות. הפסטיבל משלב את הכוחות המקומיים עם האמנים ואנשי המקצוע של העמותה. בפסטיבל באים לידי ביטוי הכישרים והמיומנויות שרכשו המשתתפים במהלך השנה. מחיר כרטיס הכניסה לכל הפעילויות של עמותת "פסטיבל בשקל" הוא שקל אחד. מחיר סמלי זה מאפשר לכל חברי הקהילה להשתתף בפעילות.

אתר אינטרנט: <http://www.beshekel.org.il>
אשת הקשר: עינת גומל, מנכ"לית. דוא"ל: einat@beshekel.org.il

27. מרכז "מעשה"

מרכז "מעשה" הוקם מתוך אמונה בערכים של שוויון הזדמנויות וצדק חברתי בישראל ובמטרה להצמיח מנהיגות חברתית ערכית ביישובי הפריפריה במדינה. במרכז מאמינים כי הדרך לשינוי חברתי אמיתי ומתמשך בישראל יתרחש רק אם מאפייני מוביליות חברתית, כגון רכישת השכלה, פיתוח כישרי מנהיגות

ועיסוק בהתנדבות למען ובתוך הקהילה, יהיו נגישים לכל תושבי החברה הישראלית. כדי לקדם רעיון זה פעל המרכז בשנת 9-2008 לגיוס, להשמה, להכשרה ולליווי של 750 מתנדבים צעירים שפעלו ב-55 רשויות מקומיות באזורי הפריפריה החברתית והגאוגרפית של ישראל מקריית שמונה ועד אילת. המתנדבים עבדו עם כ-12,000 ילדים, נוער ומשפחותיהם, היוו מודל לחיקוי עבורם והשפיעו על חייהם באופן ישיר. מרכז "מעשה" מציע למתנדבים מגוון אפשרויות לביצוע שנת ההתנדבות, הבאות לידי ביטוי בתכניות השונות שהוא מפעיל. כלל התכניות משלבות שלושה רכיבים עיקריים: למידה (השכלה) מנהיגות התנדבות, מתוך אמונה כי השילוב ביניהם יסייע לבני נוער צעירים ואיכותיים, רובם תושבי הפריפריה שלא נכללו במעגל ההתנדבות והמנהיגות במדינה, להצטרף לכוחות ההנהגה ברמה המקומית והארצית, ובכך יקדם מוביליות חברתית ושוויון הזדמנויות לכלל בני הנוער במדינה.

המרכז מאפשר לבוגרי הממשיכים ללימודים אקדמיים תכנית מלגות שתאפשר להם להמשיך בעשייה קהילתית קבוצתית בשילוב תהליכי העצמה ומנהיגות במסגרת לימודיהם. התכנית מבקשת להפוך את בוגרי המרכז במהלך לימודיהם האקדמיים לקבוצה חברתית בעלת חזון חברתי משותף העוסקת בשינוי פני הקהילות שבהן הם פועלים בעזרת התנדבות בתחום החינוך.

אתר אינטרנט: <http://www.maase.org.il>

אשת הקשר: קרן ליפז נוטמן, מנהלת תפעול. דוא"ל: lipaz.k.n@gmail.com

28. ממזרח שמש

"ממזרח שמש" הוא בית מדרש למנהיגות חברתית המטפח פעילים ומנהיגים חברתיים לעשייה חברתית ברוח מסורת ישראל ובהשראת מורשת יהודי המזרח.

בית המדרש מאמין כי חיזוק הזיקה למסורת היהודית, שבמרכזה ערכים חברתיים, תוך התנדבות ופעילות קהילתית, יגבש את עם ישראל כחברה סולידרית ויחבר אותו ליסודות הרוחניים שהביאו להקמת המדינה.

בית המדרש יוזם מוקדי התנדבות של צעירים וסטודנטים, לרבות עולים חדשים מאתיופיה ומחבר העמים ובני עיירות הפיתוח, ומפתח מנהיגות קהילתית דרך בתי מדרש לשינוי חברתי, בעיקר בשכונות מוחלשות ובפריפריה הגאוגרפית-חברתית של מדינת ישראל.

בית המדרש מכשיר רבני קהילה, מחנכים, פעילים חברתיים, סטודנטים וצעירים כסוכני שינוי יהודי-חברתי, כפרטים וכקבוצה, עבור כלל ישראל בקהילות ובארגונים השונים.

בית המדרש משרת מאות משתתפים מדי שנה מכל גווי החברה הישראלית: מסורתיים, חילונים ודתיים; נשים וגברים; מזרחים ואשכנזים; דוברי רוסית ואמהרית.

אתר אינטרנט: <http://www.mizrach.org.il>

אשת הקשר: ירדנה נחתומי, מנהלת תכניות. דוא"ל: yardena@mizrach.org.il

29. עמותת "מהפך תג'יר"

עמותת "מהפך תג'יר" היא ארגון לשינוי חברתי של יהודים ופולסטינים אזרחי ישראל, שמטרתו קידום זכויות חברתיות וצמצום פערים בחינוך בחברה הישראלית. העמותה פועלת בשבע קהילות ברחבי הארץ בקריית שמונה, בשדרות, בשכונות הקטמונים ובקריית היובל בירושלים, בשכונת פלורנטין בתל אביב ובערים הערביות טמרא ויאפא.

אתר אינטרנט: <http://www.mahapach-taghir.org>

אשת הקשר: מיכל רפפורט, פיתוח משאבים. דוא"ל: info@mahapach-taghir.org

30. "מגמה ירוקה"

"מגמה ירוקה" הוא ארגון סטודנטים עצמאי, התנדבותי וא-מפלגתי הפועל למען הסביבה ברמה הארצית

והמקומית. ל"מגמה ירוקה" יש מרכזי פעילות (תאים) ב-26 קמפוסים ברחבי הארץ, וחברים בו אלפי פעילים. מאז הקמתו ב-1997 מתמחה הארגון בפעילות ציבורית ורשם לזכותו הצלחות רבות. חברי הארגון הם סטודנטים הפועלים בהתנדבות, במטרה לפתח תחושת אחריות לנושאים סביבתיים בקרב קהל הסטודנטים והציבור בכלל, ולפעול לפתרון מפגעים סביבתיים ולמניעתם. המתנדבים פועלים במגוון דרכים לקדם נושאים סביבתיים ברמה הארצית והמקומית, מפעילות ישירה והפגנות ועד לפיתוח מעורבות קהילתית וחינוך הדורות הבאים לערכי השמירה על הסביבה.

אתר אינטרנט: <http://www.green.org.il>

איש הקשר: גיל יעקב, מנכ"ל. דוא"ל: gil@green.org.il

31. "זינוק למחר"

השנה הצטרפה גם ישראל לתכנית הבינלאומית youthactionnet, המקדמת יזמים חברתיים צעירים, באמצעות תכנית "זינוק למחר" של עמותת "קו הזינוק". התכנית מציעה לראשונה ליזמים חברתיים בישראל להיות חלק מהקהילה הבינלאומית של יזמים חברתיים צעירים ולקבל סיוע במימוש חזונם לשינוי החברה הישראלית.

אתר אינטרנט: <http://www.zinuklamahar.org.il>

אשת הקשר: אלה שלומקוביץ, קרן אלדר, מנהלת התכנית/מנכ"לית

דוא"ל: ellashlomko@gmail.com

32. "חיים בפלוס"

קורסים לצעירים בנושא ניהול כספים נכון. כל קורס מונה שישה מפגשים וסדנאות בנושא העצמת בנות לפיתוח קריירה.

אתר אינטרנט: <http://www.chaimbeplus.com>

אשת הקשר: עדית אגמון, מנהלת אדמיניסטרטיבית. דוא"ל: iditagmon@gmail.com

33. צעירים בונים ישראל (ע"ר)

התכנית "צעירים בונים ישראל" מתמקדת בבני נוער ובצעירים מנותקים ומאפשרת להם לפעול למימוש זכויותיהם כאזרחים: הזכות להיות חלק נורמטיבי מהקהילה, הזכות לרכוש השכלה, הזכות ללמוד מקצוע שיאפשר להם קיום בכבוד, הזכות לתעסוקה, הזכות להיות אזרחים תורמים בחברה, והזכות לרכוש ולממש שליטה על חייהם.

התכנית משלבת השלמת השכלה, רכישת מקצוע, הכשרה מעשית, פעילות חברתית, פיתוח מנהיגות ושינוי אישי פנימי. המשתתפים עוסקים בבנייה ובשיפוץ של בנייני מגורים ומוסדות ציבור בשכונות שבהן הם מתגוררים, ובכך בונים מחדש את עצמם כחלק חיובי ותורם לקהילה. הם רוכשים מיומנויות של מנהיגות והעצמה אישית והופכים להיות חלק אינטגרלי ולגיטימי מהקהילותיהם.

אשת הקשר: ד"ר עדנה בוסטין, מייסדת.

דוא"ל: bustin@inter.net.il

34. "קדמה ישראל"

"קדמה ישראל" מפעילה מאות סטודנטים דתיים מחו"ל במיזמים התנדבותיים למען אוכלוסיות מוחלשות בירושלים. המיזמים שלה כוללים: ספא לנשים מוכות וקשות יום, מועדונית לילדות בסיכון, מקהלה נודדת המשמחת אוכלוסיות שונות, מתמחי ליצנות רפואית, קמפיין התרמות מח עצם ועוד.

אתר אינטרנט: <http://www.kedma.org>

אשת הקשר: מיטל בנשק, מנכ"לית. דוא"ל: meitalbonchek@gmail.com

35. שלומית עמותה להפעלת מתנדבים לשירות לאומי

עמותת "שלומית" היא עמותה ציבורית, בלתי מפלגתית, המוכרת ומאשרת על ידי מנהלת השירות הלאומי במשרד ראש הממשלה כגוף שעיסוקו בהפעלת מתנדבים לשירות לאומי. העמותה הוקמה ב-1993 ומפעילה מאז אלפי מתנדבים בכל רחבי הארץ. מטרתה היא להביא למודעות הציבור כי מי שנמנע ממנו להתגייס לשירות צבאי, קיימת בפניו אפשרות לשרת בשירות לאומי אזרחי. העמותה כוללת מתנדבות חילוניות ודתיות שצה"ל לא גייס לשורותיו, בנות ובנים ערביים-נוצריים, מוסלמים ובדווים וכן גברים יהודים בעלי פטור רפואי.

אתר אינטרנט: <http://www.shlomit.org.il>

איש הקשר: פיני שטרית, מנהל אדמיניסטרטיבי. דוא"ל: pini@shlomit.org.il

36. תכנית "מנטורינג נערות למען נערות"

תכנית המנטורינג, המתקיימת בבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל באוניברסיטת תל-אביב, שמה לה למטרה להעניק תמיכה וסיוע לנערות במצבי סיכון ומצוקה באמצעות נערות בוגרות שחוו בעצמן מצבי מצוקה ונמצאות בתהליך שיקום. התכנית מכשירה נערות להיות מנטוריות לנערות בסיכון ובמצוקה בתחילת הדרך.

תכנית הבוגרות, המהווה תכנית המשך לתכנית ההכשרה של המנטורינג, רואה בחזונה את שילוב הבוגרות ככוח אדם קבוע בשכר במסגרת השירותים הניתנים לנערות במצוקה בישראל, במסגרת עבודה משמעותית עם הבוגרות ובניית קהילת השתייכות עבורן.

מטרות התכנית

- פיתוח משרות עבודה כמנטוריות עבור הנערות והבניית מודלים ייחודיים לעשייה זו
- העצמת יכולתן של הנערות באמצעות חיזוקן כמנטוריות תוך שימוש בעבודתן ככלי מעצים
- פיתוח מערך ליווי, הדרכה וייעוץ לנערות המועסקות כמנטוריות
- פיתוח כוח אדם לייעול העבודה עם נערות בסיכון במסגרות השונות ולהרחבת הסיוע לאנשי מקצוע
- פיתוח קהילת בוגרות התכנית
- יצירת שותפויות ארגוניות רחבות עם גופים המופקדים על תחומי עבודה/לימודים של הנערות

אתר אינטרנט: <http://www.tau.ac.il/socialwork/hishtalmoyot/MENTORING/mentoring-main.htm>

אשת קשר: ד"ר מרים גולן, מנהלת התכנית. דוא"ל: golann@post.tau.ac.il

37. "נדב" המרכז הישראלי להכשרה וניהול התנדבות נוער וצעירים

"נדב", המרכז הישראלי להכשרה וניהול התנדבות נוער וצעירים, הוא הגוף המקצועי המוביל בישראל בהכשרת מנהלי ההתנדבות ובהסמכתם. המרכז מכשיר, מלווה ומדריך מדי שנה מאות מנהלי התנדבות ורכזי התנדבות בתחומים שונים, ומסייע בהטמעת ערך ההתנדבות בקרב בני נוער וצעירים. המרכז פועל להעמקה ולפיתוח הידע ולריכוז הניסיון שנצבר בישראל ובעולם בתחום ניהול ההתנדבות, תוך פיתוח ויישום תכניות חדשניות שנועדו לחזק ולהרחיב את מעגל בני הנוער והצעירים המתנדבים בישראל.

המרכז פועל בשלושה צירים מרכזיים:

1. מקצוע מנהלי התנדבות וארגונים באמצעות מגוון קורסים, הכשרות, ימי עיון, סדנאות, כנסים וקבוצות למידה, מהשתלמויות קצרות ועד קורסי הסמכה הנמשכים שנתיים, בתחומי ניהול ההתנדבות השונים.

ההכשרות מתקיימות בכל רחבי הארץ וניתנות לארגונים, עמותות, מוסדות, משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, בתי ספר, אנשי חינוך, עובדי נוער, חוקרים וסטודנטים מכלל המגזרים בחברה הישראלית. סגל המרצים כולל מנהלי התנדבות בעלי ניסיון רחב בניהול התנדבות המשלבים תיאוריה ופרקטיקה ואנשי מקצוע מובילים מתחומי הייעוץ הארגוני, ניהול, משאבי אנוש והנחיית קבוצות.

2. ליווי פנים-ארגוני לארגונים ולמנהלי ההתנדבות בבנייה ובהובלה של תהליך המעצים את ההון ההתנדבותי בארגון, בפיתוח פתרונות ארגוניים שמטרתם למנף את עבודתו עם מתנדבים; ייעול העבודה עם המתנדבים ומיצוי הפוטנציאל הארגוני בהפעלתם.

3. הרחבת תחומי ההתנדבות ומקומות ההתנדבות ופיתוחם באמצעות החממה ליזמות התנדבותית, העוסקת בפיתוח תכניות חדשניות וייחודיות על ידי יזמים ממגוון אוכלוסיות ומרבדים שונים בחברה הישראלית. החממה עוסקת בהכשרה, בליווי ובהדרכה של היזם תוך סיוע למציאת מקורות מימון ולהטמעת התכניות בארגונים השונים.

4. פיתוח עולם הידע בתחום ניהול ההתנדבות באמצעות היחידה לפיתוח ולתיאום ידע ומידע, שנועדה לשפר את איכות העבודה של אנשי מקצוע וארגונים על ידי מחקרים, פיתוח של ידע, דרכי פעילות ומודלים חדשניים, ריכוז מידע והפצה של ידע לאנשי המקצוע, לארגונים ולכל דורש.

נדב, המרכז הישראלי להכשרה וניהול התנדבות נוער וצעירים
טל': 03-5620707, פקס: 03-5623767
רח' סעדיה גאון 24, ת"ד 52022, תל אביב, 67135
אתר אינטרנט: <http://www.nadav.org.il>

38. עמותת "חברים בטבע העצמה קהילתית"

המטרות העיקריות של עמותת "חברים בטבע העצמה קהילתית" הן פיתוח מנהיגות צעירה ויזמת; פיתוח חברה אזרחית המקבלת אחריות פעילה ליישוב; מיצוי הפוטנציאל האישי של כל משתתף דרך חיבור לזהות העצמית; חיזוק התא המשפחתי; הפניית בני נוער במצבי סיכון למסגרת אטרקטיבית לשם מניעת ונדליזם, שוטטות וכו'; הגדלת שיעור המתנדבים (כגון מד"צים, מתגייסים לצה"ל, מצטרפים לשירות לאומי ובוגרים); קירוב בין מגזרי אוכלוסייה שונים ויצירת אווירת סובלנות הדדית; חינוך לרב-תרבותיות ולפלורליזם; חיזוק הקשר אל הארץ.

העמותה מפעילה תכניות לבני נוער בסיכון, בדגש על ישראלים יוצאי אתיופיה, ומעניקה להם ולמשפחותיהם תחושת שייכות, מטרה ואתגר; היא בונה ומעצימה קהילות המנהלות תכניות אלו והופכות אותן לקבועות ובנות-קיימא.

אתר אינטרנט: <http://www.friendsbynature.org/index.htm>
איש הקשר: ניר כ"ץ, טל' 052-6999762

39. שדולת הנשים בישראל

שדולת הנשים בישראל הוקמה ב-1984 כגוף עצמאי ובלתי מפלגתי הפועל למען קידום מעמד האישה באמצעות חקיקה, לובי בכנסת, העלאת מודעות ציבורית, חינוך ומחקר. השדולה פועלת להרחבת מעגל הנשים הפעילות והמודעות לצורך בשינוי, בעיקר בפריפריה ובקרב אוכלוסיות ייחודיות, ומעודדת נשים להגיע לעמדות מנהיגות ולתפקידים נבחרים. החברות והפעילות בשדולה הן נשים בעלות דעות והשקפות פוליטיות ודתיות מגוונות, המאוחדות בשאיפה לקדם את מעמד האישה ובדרך זו להפוך את ישראל למדינה שבה זוכים כל אזרחיה, ללא הבדל מין, לשוויון במעמד ובזכויות.

אתר אינטרנט: <http://www.iwn.org.il/index.asp>
טל': 03-6123990

40. הרשות לקידום מעמד האישה במשרד ראש הממשלה

הרשות לקידום מעמד האישה במשרד ראש הממשלה הוקמה על פי חוק ב-1998 במטרה לקדם את השוויון בין המינים בישראל, לתאם בין הגופים המטפלים במעמד האישה, לקדם פעילות למניעת אלימות נגד נשים, לקדם את החינוך, את החקיקה ואת האכיפה בתחומים אלה, ולהעמיד לרשות הממשלה את הכלים ואת המידע הדרושים להשגת המטרות האמורות.

אתר אינטרנט: <http://www.women.gov.il/MA/AboutUs/howweare>

41. עמותת כ"ן כוח נשים לקידום מנהיגות נשים בישראל

עמותת כ"ן היא עמותה א-מפלגתית רשומה בישראל. העמותה נוסדה ב-2000 על ידי קבוצת נשים עצמאיות המאחדות במטרה אחת קידום נשים בפוליטיקה בכלל המפלגות והרשימות ובמשרות הבכירות במשק. מאז ועד היום פועלת העמותה במלוא המרץ לקידום מטרותיה באמצעות מגוון רחב של פעילויות. בשנה הקרובה תמשיך באותן מטרות ופעילויות כדי להביא לשוויון אמיתי בין גברים לנשים בפוליטיקה הישראלית.

אתר אינטרנט: <http://www.ken.org.il/index.php>

טל': 03-6205732

42. אלומה משירות משמעותי לחיים בעלי משמעות

"אלומה" מאמינה כי עידוד וקידום קבוצות ייחודיות בחברה הישראלית לרכישת כישורי חיים, לחתירה למצוינות ולהשתלבות במעגל השירות המשמעותי הצבאי/הלאומי, ההשכלה והתעסוקה, מאפשרים ניעות חברתית ומחזקים את חוסנה של החברה במדינת ישראל, המורכבת מפרטיה. בכל שנה מסייעת אלומה לאלפי צעירים וצעירות, דתיים ושאינם דתיים, בריאים ובעלי צרכים מיוחדים, מכל השכבות החברתיות, לשרת ולזכות בכרטיס שווה לחיים אזרחיים בוגרים בחברה הישראלית. אלומה מלווה את הצעירים בתהליך הבחירה לפני השירות ובמהלך השירות עד סיומו, ומציעה למשרתים תכניות המשך ותרומה לקהילה

הכנה לשירות מתן מידע אישי וכללי, הכנה והכוונה למסלולי שירות משמעותיים ומתאימים לצרכים הייחודיים ולרצונות של המועמדים והמועמדות מאוכלוסיות מובחנות.

במהלך השירות ליווי המשרתים והמשרתות לאורך שירותם בשיחות אישיות ובמפגשים קבוצתיים, בימי עיון ובהשתלמויות מקצועיות.

בתום השירות הכוונה לקראת רכישת השכלה גבוהה ו/או תעסוקה וסיוע באיתור מלגות לבחורות/ים להמשיך בעשייה חברתית ובתרומה לקהילה.

אתר אינטרנט: aluma@aluma.org.il

נספח 9: קרנות פילנתרופיות העוסקות בתחומי הצעירים והמעורבות החברתית

שם הקרן	תיאור הקרן	פרטי התקשרות
מאגר הקרנות של שיתופים	מאגר קרנות במגוון תחומי עניין	אתר אינטרנט: http://sheatufim.org.il/website/modules/tree/tree.aspx?pageID=4&pid=547
מאגר קרנות	מאגר מידע אמריקני בנושא קרנות	אתר אינטרנט: http://foundationcenter.org
מאגר קרנות פרטיות אמריקניות	רשימת קרנות פרטיות בארצות הברית	אתר אינטרנט: http://delicious.com/search?p=private+foundations&chk=&fr=delicio_us&lc=1&atags=&rtags=&context=all%7C%7C
מאגר קרנות צדקה אמריקניות	רשימה של קרנות צדקה אמריקניות	אתר אינטרנט: http://delicious.com/search?p=charitable+foundations&chk=&fr=delicio_us&lc=1&atags=philanthropy&rtags=&context=all%7C%7C
קרן אבי-חי	קרן פרטית שנוסדה ב-1984 ופועלת בישראל ובצפון אמריקה. מתוך מחויבות להמשכיותם של עם ישראל ושל היהדות ולמרכזיותה של המדינה בחיי העם היהודי, מציבה הקרן שני יעדים מרכזיים: (1) עידוד וטיפוח יחסי הבנה, רגישות וזיקה הדדית בין יהודים מכל הזרמים והגישות למסורת; (2) טיפוח הזיקה למסורת בקרב כל חלקי העם ועידוד ההבנה וההערכה למורשת היהודית, לתרבותה, לדיניה, למנהגיה ולערכיה.	כתובת: רח' המלך ג'ורג' 44, ירושלים 94262 מען למכתבים: ת"ד 7617, ירושלים 91076 טל': 02-6215300 פקס: 02-6215331 דוא"ל: office@avichai.org.il אתר אינטרנט: http://avi-chai.org/bin/en6483.html?enPage=HomePage_H
קרן גנדיר	קרן משפחתית ישראלית שהוקמה ב-2004 בידי יהודית יובל רקנאטי ובני משפחתה: ד"ר ישראל יובל, דריה יובל, נעה יובל-מעוז וגילי יובל. הקרן נוסדה כדי לסייע לחיזוק החברה הישראלית והיא מתמקדת בתמיכה בארגוני החברה האזרחית הנושאים על כתפיהם משימות חברתיות וערכיות.	טל' 09-9558999 אתר אינטרנט: http://www.gandyr.com/cpage/?pid=8

<p>מאיר אלדר, רח' שמעון בן צבי 38 גבעתיים, 53633</p>	<p>קרן מיסודה של משפחת גיטר, התורמת למוסדות חינוך, דת ותרבות, כגון אוניברסיטאות, בתי חולים, תיאטרות, ישיבות, בתי כנסת, ספריות, בתי ספר תיכוניים, מוזיאונים וארגוני סעד וצדקה.</p>	<p>קרן נתן בן שמשון</p>
<p>טל' 09-8322327, 09-8616071</p>	<p>סיוע בקליטת עולים חדשים יוצאי הגוש המזרחי ועולים מאתיופיה באמצעות ייעוץ, עזרה בארגון אירוח, מתן הלוואות ומענקים. לקרן ארבעה מיזמים עיקריים: (1) "עוזר דלים" מתן תלושים לקניית מזון; (2) "מלגות" לתלמידי תיכון ולסטודנטים באוניברסיטאות; (3) "מעות חיטים" לחג הפסח; (4) "ארון בגדים" בגדים במחירים מסובסדים.</p>	<p>ארצי שלי קרן לעולים</p>
<p>PETER ADLER THE PRATT FOUNDATION- ISRAEL P.O.B. 37052, JERUSALEM ISRAEL Phone: 972-2-930 9631 Fax: 972-2-993 2801 Email: admin@prattfoundation- israel.co.il</p> <p>אתר אינטרנט: http://www.prattfoundation- israel.co.il</p>	<p>סיוע בתחומי הרווחה, החינוך וקליטת עלייה. הקרן מעוניינת מאוד גם במיזמים הקשורים לאיכות הסביבה בכלל ולקחזור בפרט.</p>	<p>קרן פרת</p>
<p>כתובת: רח' ושינגטון 1, ירושלים, 94187 דוא"ל תמר גלאי-גת, מנכ"ל: clorefou@clorefoundation.org. ilThis e-mail address is being protected from spam bots, you need JavaScript enabled to view it דוא"ל קס ג'קובס, מנהלת המשרד: cloreadm@clorefoundation.org.il</p>	<p>מטרות פילנתרופיות כלליות: חינוך, מדע, קליטת עלייה, המגזר הערבי ודו-קיום, קידום מעמד האישה, איכות חיים, בריאות ורווחה וקידום ירושלים.</p>	<p>קרן קלור</p>

<p>אורנה אלשיך כתובת: רח' פנחס רוזן 72 (בניין טופ- דן), תל אביב, 61241 אתר אינטרנט: info@glenfund.co.il</p>	<p>סיוע למוסדות וארגונים המעניקים שירותים לילדים ולנוער בתחומי החינוך והרווחה.</p>	<p>קרן גלנקור</p>
<p>נעמי פרוינד כתובת: רח' הצפירה 8, ירושלים, 93102 אתר אינטרנט: www.gruss.org.il</p>	<p>קרן הנצחה לקידום חיילים משוחררים שהוקמה במגמה לסייע בדרכים שונות לצעירים שהשלימו את חובתם הלאומית בשירות בצה"ל או בשירות לאומי, לממש את שאיפותיהם ולהשתלב בחברה הישראלית באופן יצרני ומועיל. הקרן מעניקה קרוב ל-5,000 מלגות שנתיות לאוכלוסיות היעד שנקבעו בתכנית העבודה השנתית, בצד ייזום ותמיכה במיזמים שעניינם המרכזי קידום חיילים משוחררים.</p>	<p>קרן גרוס</p>
<p>כתובת: יד חרוצים 9, ת"ד 53410, ירושלים, 91534 טל': 073-2445000 פקס: 02-6723099 אתר אינטרנט: http://www.nif.org.il/about</p>	<p>הבית של היזמות החברתית בישראל. פועלת לחיזוק הדמוקרטיה בישראל ולקידום חופש, צדק ושוויון לכל אזרחיה. הקרן משקיעה במאות ארגוני שטח המחוללים שינוי, מטפחת יזמות חברתיות ומעצימה מנהיגים חברתיים. שתי"ל, מייסודה של הקרן, הוא ארגון ייחודי מסוגו בעולם, המעניק ייעוץ מקצועי וארגוני למיזמים החברתיים ומסייע בהפיכת החזון למציאות.</p>	<p>הקרן החדשה לישראל</p>
<p>טל': 02-5639010 אתר אינטרנט: Onair@netvision.net.il</p>	<p>סיוע לבני העדה האתיופית בישראל להרחיב ולקדם את השכלתם הגבוהה ולהביאם לידי תרומה לקהילה ולחברה ולשילובם בה.</p>	<p>קרן חנן עינור</p>
<p>כתובת: Dorot Foundation, 439 Benefit Street, Providence, RI 02903 USA אתר אינטרנט: http://www.dorot.org</p>	<p>קידום המורשת היהודית תוך תמיכה בארגונים המקדמים את תחומי החינוך, התרבות, והחברה (באמצעות הקרן החדשה לישראל). תחומי ההשקעה: מורשת יהודית, זהות יהודית, חינוך, תרבות, מוסדות תרבות ושינוי חברתי.</p>	<p>קרן דורות</p>
<p>איש קשר: שרון בן שחר טל': 03-5147387 פקס: 03-5149715</p>	<p>הגדלת מספר הזכאים לתעודת גרות; הגדלת מספר המתגייסים לשירות איכותי בצה"ל; חינוך לערכים ולמעורבות חברתית; עידוד מנהיגות אישית בקהילה.</p>	<p>קרן המאה למען דור המחר</p>

<p>אתר אינטרנט: www.hjweinbergfoundation.org</p>	<p>עזרה לנזקקים במילוי צרכים בסיסיים, כגון תזונה ודיור, וכן חיברות והעצמה כך שיוכלו להשיג מטרות אלו בעצמם.</p>	<p>קרן ויינברג</p>
<p>אתר אינטרנט: www.grg.co.il/yaheL_foundation.html</p>	<p>צמצום הפערים בחברה על ידי הנעת תהליכים חברתיים ותמיכה בארגונים, ללא מטרת רווח הפועלים למען רווחה, בריאות, חינוך ותרבות.</p>	<p>קרן יהל ע"ש ליאון רקנאטי</p>
<p>כתובת: רח' יהודה הלוי 63, בניין בנק הפועלים (מזכיר הבנק), תל אביב 65781 טל': 03-5673800 אתר אינטרנט: tinyurl.com/77u35c</p>	<p>תרומות לגופים העונים על קריטריונים שנקבעו כחלק ממדיניות תרומות הקרן, במגוון תחומים: סיוע לילדים ולנוער, חיזוק אוכלוסיות חלשות, תמיכה במוסדות חינוך, תרבות, רווחה, בריאות ומדע ועוד.</p>	<p>קרן פועלים בקהילה</p>
<p>כתובת: משרד המשפטים, הוועדה הציבורית לקביעת ייעודם של עזבונות לטובת המדינה, ת"ד 33516, תל אביב, 61335 טל': 03-6929499, 03-6972341 אתר אינטרנט: www.justice.gov.il/MOJHeb/VaadatEzvonot</p>	<p>קביעת קריטריונים ממלכתיים שלפיהם יוקצו הנכסים הנמסרים לטובת מדינת ישראל במסגרת עזבונות שהורשו או הוענקו כמתנה; טיפול בסכומים שהושארו כ"עזבונות שאינם מיועדים". תחומי השקעה: תמיכה בפריפריה מכשור רפואי, הכשרה מקצועית לשכבות מוחלשות, מיגור האלימות, הנגשת שירותים לנכים, שיפור חזות מבנים ברחבי הארץ, שיקום אסירים.</p>	<p>ועדת העזבונות</p>
<p>כתובת: Harold Grinspoon Foundation 380 Union Street, West Springfield, MA 01089 USA אשת קשר: Galina Vromen טל': 413-736-2552, 413-439-1951 אתר אינטרנט: www.hgf.org/israel/index.php</p>	<p>תחומי השקעה: סובלנות, פלורליזם וקשר עם התפוצות וחיזוק עפולה</p>	<p>קרן גרינספון</p>
<p>כתובת: דרך שועפת 17, ירושלים איש קשר: Dr. Hans-Georg Fleck אתר אינטרנט: fnst-jerusalem.org</p>	<p>יצירת חברה פתוחה שבה אנשים יכולים לחיות בחופש ובשלום, כשלנגד עיניהם עומדים ערכים של ליברליזם, סובלנות וקבלת השונה, תוך שימוש בעקרונות בסיסיים כמו זכויות אדם, תפקיד החוק, דמוקרטיה ליברלית ושוק חופשי. תחומי ההשקעה: גלובליזציה, דו-קיום, דמוקרטיה, זכויות אדם ואזרח, חינוך, חינוך אזרחי, יחסי ישראל עם מדינות אחרות, שלום.</p>	<p>קרן פריידריך נאומן</p>

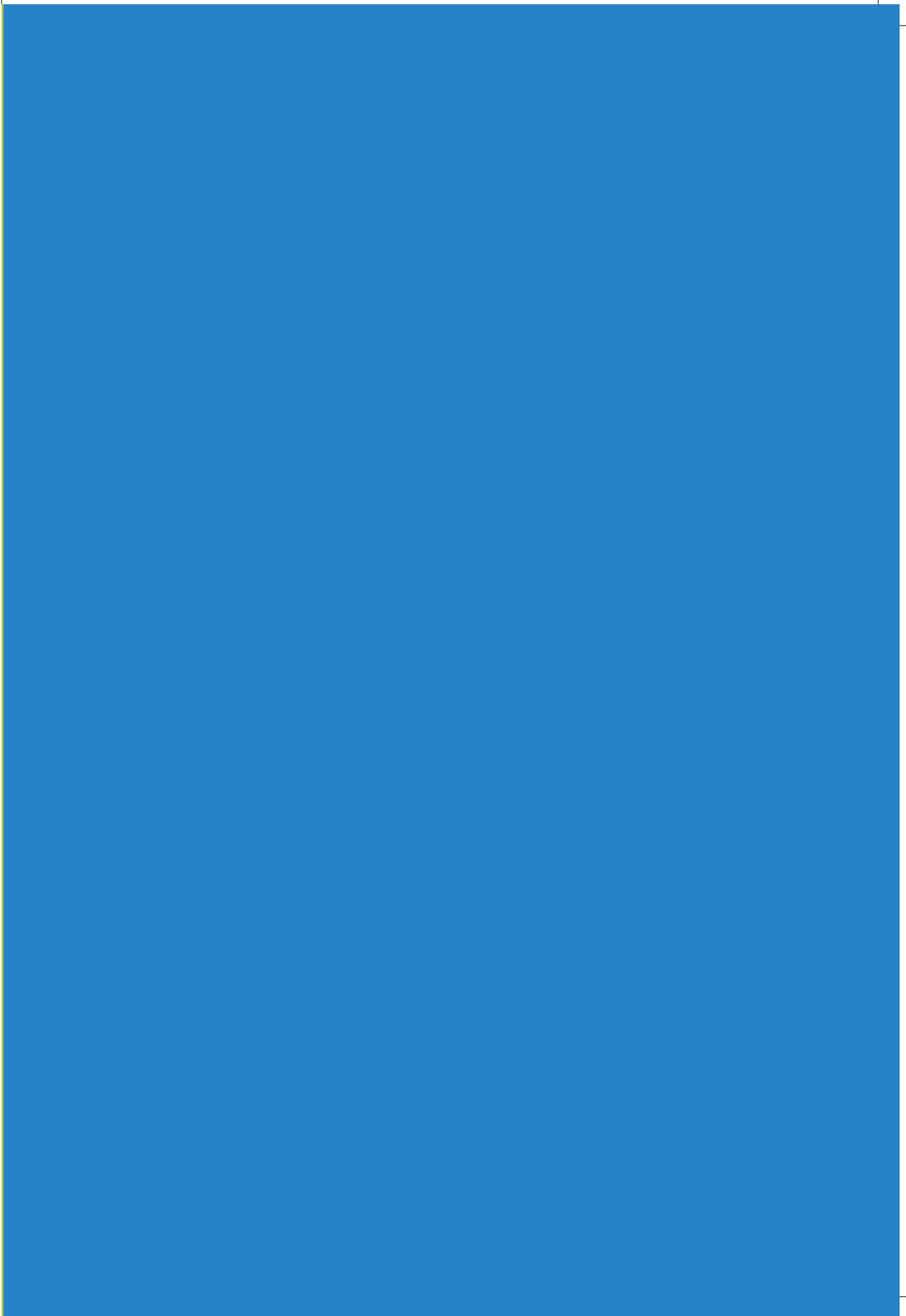
<p>כתובת: קריית התקשורת נווה אילן, ד.ג. הרי יהודה, 90850 אשת קשר: תמר רייטר טל': 02-5349300, שלוחה 845 פקס: 02-5349301 אתר אינטרנט: www.abrahamfund.org.il</p>	<p>קידום דו-קיום, שוויון ושיתוף פעולה בין אזרחיה היהודים והערבים של מדינת ישראל; פיתוח והפעלה של יוזמות רחבות היקף; טיפוח מיזמים אסטרטגיים מקומיים ואזוריים; הובלת מסעות הסברה ציבוריים המקדמים את חזון של הקרן לאזרחות משותפת ולשוויון הזדמנויות לכלל תושבי ישראל. תחומי ההשקעה: דו-קיום, זכויות אדם ואזרח, סובלנות, פלורליזם.</p>	<p>קרן אברהם</p>
<p>משרד בצפון מנהל: מרדכי כהן טל': 04-9083168 דוא"ל: yaels@rashi.org.il משרד בדרום מנהל: יהודה נגר טל': 08-6252660 דוא"ל: yehuda@madarom.org.il //www.rashi.org.il אתר אינטרנט: כתובת: קרן סאקט איש קשר: אלי אלאוף טל': 08-9146600 דוא"ל: srf@rashi.org.il</p>	<p>פעילות במישור הלאומי ובמישור האישי: מחויבות לחיזוק החוליות החלשות בחברה הישראלית ועזרה לפרט הבא מרקע כלכלי-חברתי בעייתי. שלושת תחומי הפעילות העיקריים של הקרן: חינוך, רווחה ובריאות. תחומי ההשקעה: בריאות, חינוך, ילדים ונוער בסיכון, רווחה, שיפוץ והקמת מבנים.</p>	<p>קרן רש"י</p>
<p>טל': 03-6073100 פקס: 03-6912752 אתר אינטרנט: www.arison.co.il/AFFHome.aspx</p>	<p>נתינה המבוססת על שלושה ערכים יהודיים: צדקה, חסד ותיקון עולם, מתוך שאיפה לכינון שינוי מהותי, עידוד למצוינות ולאחריות חברתית, ורצון ליצירת חברה טובה יותר. הקרן היא קרן פרטית משפחתית ואינה מגייסת כספים ממקורות חיצוניים. תחומי ההשקעה: בריאות, חינוך, ילדים ונוער, תרבות, אמנות, ספורט, אוכלוסיות במצוקה, נכויות, מלגות, מחקר.</p>	<p>קרן אריסון</p>
<p>כתובת: ת"ד 12235, הרצליה פיתוח, 46733 טל': 09-9514760 פקס: 09-9514764 דוא"ל: fes@fes.org.il אתר אינטרנט: /http://www.fes.org.il/he</p>	<p>מוסד פרטי ללא מטרת רווח הפועל ליממוש ערכי היסוד של הדמוקרטיה: הצדק החברתי, השלום וההבנה בין העמים. הקרן נוסדה בגרמניה ב-1925, פועלת ביותר מ-100 מדינות ומחזיקה משרדים ב-70 מדינות. תומכת בתהליך השלום ובשיתוף פעולה אזרחי, בחיזוק החברה האזרחית וערכי הדמוקרטיה, בקידום יחסי עבודה, בפיתוח בריתות ישראליות-אירופיות ובהידוק היחסים בין ישראל לגרמניה.</p>	<p>קרן פרידריך אברט</p>

<p>Konrad-Adenauer-Stiftung Resident Representative Dr. Lars Hänsel Lloyd George St. 6 Jerusalem Phone +972 2 567 18 30 Fax +972 2 567 18 31 office@kasisrael.org</p> <p>אתר אינטרנט: http://www.kas.de/proj/home/home/24/2/index.html</p>	<p>The Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) is one of the political foundations of the Federal Republic of Germany. With its activities and projects, KAS realizes an active and substantial contribution to international cooperation and understanding. On this homepage we present the Konrad-Adenauer-Stiftung and its activities in Israel. We preserve and further develop the relationship between Germany and Israel. This task is increasingly acquiring a European dimension as well. We support efforts to strengthen democracy and the rule of law in Israel. We strive to facilitate a peaceful coexistence between Israel and its neighbors.</p>	<p>קרן אדנאור</p>
<p>אתר אינטרנט: http://www.rosalux.de</p>	<p>The Rosa Luxemburg Foundation is actively involved in political education throughout the Federal Republic of Germany. It considers itself part of the political movement for democratic socialism. The Rosa Luxemburg Foundation has its origins in the association "Social Analysis and Political Education", founded in Berlin in 1990. It became a provider of political education, a discussion forum for critical thinking and political alternatives, and a centre for progressive social thinking and research both in Germany and throughout the world.</p>	<p>קרן רוזה - לוקסמבורג</p>

<p>אתר אינטרנט: http://www.boell.org.il</p>	<p>The Heinrich-Boell-Stiftung in Israel supports activities of non-governmental organizations working inside Israel within four areas: Environmental Justice and Sustainable Development Women's Rights and Gender Democracy Civil Society and Democratic Participation German-Israeli and EU-Israeli relations The Heinrich Boell Stiftung encourages programs that: Educate and empower Engage with decision makers on the local and national levels Include marginalized communities and promote public participation Build bridges among diverse members of society and include diverse target groups in personnel and programs Integrate social, environmental and economic justice Promote gender equality Incorporate environmentally friendly methods and practices Collaborate with other organizations and sectors to maximize impact</p>	<p>קרן היינריך בל</p>
<p>כתובת: רח' אבן גבירול 16, ירושלים, 92430 דוא"ל: info@yadhanadiv.org.il</p>	<p>פיתוח ושימור סביבתי ותמיכה במחקר. תחומי ההשקעה: סביבה, מחקר והשכלה גבוהה.</p>	<p>קרן יד הנדיב</p>
<p>כתובת: ת"ד 33320, תל אביב, 61332 דוא"ל: office@nadavfund.org.il אתר אינטרנט: http://www.nadavfund.org.il</p>	<p>נוסדה ב-2003 ופועלת למימוש חזונו של מייסדיה: חיזוק העמיות היהודית והבטחת המשכיות יהודית. תומכת ביוזמות השואפות להעמיק את המודעות לעמיות היהודית ולהגביר את תחושת הגאווה והשייכות לעם היהודי. בתחילת דרכה נקראה הקרן "קרן חינוכית ע"ש לאוניד נבזלין", ב-2005 שונה השם לקרן נד"ב, ראשי תיבות של שמות משפחה של שלושת מייסדיה נבזלין, דובוב וברודנו, ומ-2006 היא פועלת בשמה הנוכחי "קרן נדב לקידום מורשת העם היהודי".</p>	<p>קרן נדב (ליאוניד נבזלין)</p>
<p>כתובת: רח' השופטים 38, רמת השרון, 47210 טל': 03-7605005 פקס: 03-7605015 http://www.oran.org.il/?p=2</p>	<p>קרן משפחתית שנוסדה בידי משפחת נאור ב-2004 הקרן הציבה לעצמה למטרה לפעול עם שותפים מכל המגזרים לשיפור מהותי במצבה של אוכלוסיית הילדים והנוער בסיכון בישראל.</p>	<p>קרן אורן</p>

<p>כתובת: ת"ד 4888, העיר העתיקה קיסריה 30899 טל': 04-6268809 פקס: 04-6268838 דוא"ל: foundation@caesarea.com</p>	<p>חברה פרטית הדבקה בעקרונותיו של האדם שאת שמו היא נושאת ודוגלת בפילוסופיה המנחה של מייסדה. עקרונותיה הם פיתוח קיסריה כקהילה ייחודית בישראל ותרומה לגופים ולמוסדות המקדמים את החינוך ואת ההשכלה הגבוהה בישראל.</p>	<p>קרן רוטשילד קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד</p>
<p>http://www.schusterman.org/web/guest/home</p>	<p>The Charles and Lynn Schusterman Family Foundation is dedicated to helping the Jewish people flourish by supporting programs throughout the world that spread the joy of Jewish living, giving and learning. Outside of Tulsa, we are committed exclusively to funding national and international initiatives that bring greater vitality and joy to Jewish life wherever it exists. We support a carefully selected array of programs and organizations that empower young Jews to embrace the joy of Judaism, build inclusive Jewish communities, support the State of Israel and repair the world. While we recognize the importance of local programs in these efforts, we allocate our resources toward building large-scale movements that will enable us to strengthen the Jewish identities of as many young people as possible and foster global Jewish renewal.</p>	<p>קרן שוסטרמן</p>
<p>Mr. Hannan Serphos Har Hazon Street 556 Maccabim 71700 Israel Tel: 0097289263422 Mob: 00972525345956 Fax: 0097289263422 E-mail: hannan@minuf.co.il /http://www.levilassen.org</p>	<p>Prompted by its desire to make a lasting contribution to social improvement, Stichting Levi Lassen (the foundation) provides financial support to institutions that serve the common good. The foundation follows a purposeful and deliberate grant making policy.</p>	<p>קרן לוי לאסן</p>

<p>http://www.rr-fund.org.il</p>	<p>הקרן, בשיתוף עם אוניברסיטת חיפה, מטפחת דור חדש של מנהיגים צעירים משכילים מהפריפריה. מעניקה מלגות לימודים מלאות במסלול מתואר ראשון ועד תואר שלישי לסטודנטים מצטיינים מהפריפריה הלומדים באוניברסיטת חיפה במגוון תחומי לימוד.</p>	<p>קרן ידידי רווה רביד למצוינות ולמנהיגות חברתית</p>
<p>כתובת: Route de la Capite 91-93, CH - 1223 Cologny/Geneva, Switzerland דוא"ל: info@schwabfound.org</p>	<p>תמיכה ארגונית וטיפוח יזמים חברתיים על ידי קישור לתורמים, עבודה עם מוסדות אקדמיים, יצירת תכניות אימון ליזמים חברתיים, סטז' לבוגרים מתחומים רלוונטיים המעוניינים ביזמות חברתית ועידוד חברות לתמיכה ביזמות חברתית.</p>	<p>קרן שוואב</p>



ביבליוגרפיה

- גדרון, ב' וכץ, ח' (1998). **המגזר השלישי בישראל: גבולות, מאפיינים ותהליכים ניתוח ראשוני**. באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- גדרון, ב' וכץ, ח' (1999). **המגזר השלישי בישראל: נתונים כלכליים**. באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- גדרון, ב', בר, מ' וכץ, ח' (2003). **המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה אזרחית**. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- גלברזון, ש' ושטוב, א' (2006). **ניהול פרויקטים**. רמת אביב: אוניברסיטת תל-אביב.
- חסקי-לוונטל, ד', וקבלו, פ' (2009). **מהנדיב הידוע ועד הקרן החדשה לישראל: ערוצי תרומה לארץ ישראל ולמדינת ישראל משלהי התקופה העות'מאנית ועד היום**. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים.
- טליאס, מ' (2009). **מדריך להפעלת מתו"ב מערך תיאום ותמיכה במשאבי קהילה ברשויות המקומיות**, ירושלים: אלכ"א ג'וינט ישראל.
- טליאס, מ', דוניץ, י', שמעוני, ד' ופירקו, י' (2007). **המדריך לשותפויות בין מגזרים**. ירושלים: ג'וינט ישראל אלכ"א.
- טליאס, מ', ידן, א', בן יאיר, ש' ואמסל, ח' (2003). **מדריך לפיתוח שותפויות בין-ארגוניות במגזר הציבורי**. ירושלים: אלכ"א ג'וינט.
- ינאי-ונתורה, ג' (2004). **דעיכתה של מוטיבציה: גורמים הקשורים בנשירת מתנדבים**. באר-שבע.
- כץ, ח', לוינסון, א' וגדרון, ב' (2007). **פילנתרופיה בישראל 2006: דפוסי התנדבות ותרומה של הציבור**. באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.
- נידל שמעוני, ב' (2007). **עידוד מעורבות והתנדבות של אזרחים: מדריך לניהול מתנדבים בעמותות המגזר השלישי ובמסגרות התנדבות בישראל**, ירושלים: הוצאת החברה למתנ"סים, מרכזים קהילתיים בישראל בע"מ.
- ניסן, ל' (2004). **בחירת המגזר השלישי בישראל**. ירושלים.
- ניסן, ל' (2002). **לא הרוח לבדה: גיוס משאבים בארגונים ללא מטרות רווח**. ירושלים: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים (ע"ר).
- סטיוארט, ת' א' (1999). **הון אינטלקטואלי: העושר החדש של ארגונים**, ירושלים: מכון ברנקו וייס.
- סלומון, ד' (2003). **המדריך השימושי לנבחר ברשות המקומית**. ירושלים: משרד הפנים.

פרידמן גמליאלי, ס' (2007). **מערכי הכשרה והדרכה למנהלי מתנדבים**. ירושלים: החברה למרכזים ומנהלים קהילתיים בירושלים.

פרידמן גמליאלי, ס' (2008). **ניהול מתנדבים הלכה למעשה**. ירושלים: מכון לר לניהול ההתנדבות.

ציגלמן, י' (2007). **עבודת שיווק בעמותה**, מכון ציגלמן לחקר השיווק, ישראל.

קאופמן, ר' (2001). 'היבטים ארגוניים של פעילות קואליציונית לשינוי חברתי', **ביטחון סוציאלי**, 59, עמ' 47-63.

שוורץ, ר' (2003). **ניהול הקשר בין רשויות מקומיות למלכ"רים**. ירושלים: ג'וינט ישראל.

שמלץ, א' (2009). **מדריך לניהול ידע בעמותה**. תל-אביב: שיתופים.

שמעוני, ב' (2008). **עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל: אתנוגרפיה של תורמים גדולים**. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים.

Das, T. K. (2001). "Trust, Control and Risk in Strategic Alliances", *Organization Studies*, 22 (2), 251 283.

Devenoport, T., Thomas H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston MA.: Harvard Business School. Press.

Harris, M. (2002). "Achieving Organizational Collaboration in the Nonprofit Sector", *Organization Development Journal*, 20 (1), 28 35.

Lumarda, J. (2001), "Philanthropy, Self-fulfillment, and the Leadership of Community Foundations", *Leader to Leader*, 22, pp. 55 63.

Shenhar, A., (1998). "From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41 (1), 33 48.

Young, D. R. (2000). "Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Realations: Theoretical and International Perspectives", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 149 172.

America's family volunteers, Independent Sector, 2001.
Family Volunteering (2004). The Final Report. Human Resources Development. Canada.

Family Volunteering (2006). Office of Volunteers, Zoe Gill, University of Adelaide.

Independent Sector (2001). America's Family Volunteers: Civic Participation is a Family Matter.

Points of Light Foundation (POLF) (2004). National Family Volunteer Day Guidebook.

