

חממה בחצר האחורית:

הקיבוץ העירוני מגוון כגורם מכונן בפעילות עמותת גוונים בשדרות

ד"ר ארנה שמר¹

בעת הנסיעה לשדרות אני מאזינה לחדשות. גם הפעם הקריין מדווח ששוב נפלו בעיר ובסביבתה רקטות "קסאם". התחושה היא שאני נוסעת למקום רחוק, אחר, הנתון במציאות לא מוכרת ומדאיגה. גם עוזרות המחקר מתארות ביומן השדה את אותה חוויה בעת הנסיעה. אבל שדרות לא רחוקה. הנסיעה אליה נמשכת פחות משעה מביתי שבמרכז הארץ. שדרות רחוקה במובן אחר. היא רחוקה בתודעה. היא מתויגת "שם" - עיר פיתוח, פריפריה, מלחמה, הרבה עולים חדשים...

אותה התחושה קיימת בקרב תושבי שדרות שמדברים איתנו על "אנחנו" ו"הם", ה"אזרחים סוג ב" אל מול "אנשי מדינת תל אביב".

הקסאמים מציפים פגישות רבות בינינו לבין המרואיינים. חלק מהפגישות מתחילות או מסתיימות בסיוור במקומות בהם פגעו הקסאמים, המרואיינים מספרים על חוויות מהתרעת "צבע אדום"², או שמתוודים ומשתפים בחרדות שמציפות אותם. אני לא יכולה שלא להסס ולפקפק בחשיבות מחקר ארגוני-חברתי בשעה שהקהילה הנחקרת נתונה במלחמת עורף מתמשכת, שאנשיה חיים באי בטחון קיומי, שילדיה שרויים בחרדות. אבל התשובה לספק שאני מטילה מגיעה מתוך אנשי המקום שרוצים תיעוד, למידה וחשיפת הכוחות בקהילה. דווקא כאן, בעירת הפיתוח ב"דרום הפרוע", כפי שכינה את האזור תושב שדרות, יש חדשנות, תרומה לחברה, ציונות מסוג אחר, חיבורים ארגוניים מרשימים וניסיונות לקדם חוסן קהילתי.

הריחוק של שדרות מצטמצם ככל שהיא מוכרת יותר, מובנת יותר וקולות אנשיה נשמעים. המצב הבטחוני מהווה את התפאורה במחקר זה, הוא מהדהד לתוך התכנים, אך בזירת הבמה נחקרת דרך עדשת החברה האזרחית הפעילות הקהילתית של עמותת גוונים.

במחקר המוצג כאן נלמדה המשמעות הקהילתית של אסטרטגיית השותפות הבין ארגונית המאפיינת את עמותת גוונים. כחקר מקרה נחקרה השותפות הבין ארגונית בתחום הנוער בשדרות. בפרק זה אציג את תוצאות המחקר המתייחסות לעמותת גוונים וקיבוץ מגוון בהקשר של השותפות הבין ארגונית שנחקרה, לרבות התייחסויות לפעילויות נוספות שהעמותה מקיימת. על מנת להבין את ההקשר בו פועלת עמותת גוונים, אציג קודם לה את שדרות ואת השיטה בה נחקרה פעילות העמותה. בהמשך יוצגו הממצאים המתייחסים לעמותה ואת התובנות המבטאות ארבעה היבטים המורים על זיקה בין עמותת גוונים לרעיון הקיבוצי ולקיבוץ מגוון: תחושת קהילתיות, גישה משימתית קהילתית, נבדלות ושותפות כדרך חיים.

¹ המחברת מבקשת להודות לעוזרות המחקר על הסיוע באיסוף הנתונים: נועה פולבר, מוריה בן ששון ושירי בורנשטיין, ליד טבנקין, על הזכות לבצע מחקר זה, ולכל המשתתפים במחקר על הקדשת הזמן והנכונות לחלוק את מחשבותיהם ורגשותיהם.

² מערכת "צבע אדום" (לשעבר כונתה "שחר אדום") מתריעה באמצעות אזעקה על ירי הרקטות כעשרים שניות לפני נחיתתן.

רקע



גרפיטי במרכז העיר שדרות, קיץ 2006

"שדרות - החצר האחורית של המדינה"

שדרות ממוקמת בנגב הצפוני, כקילומטר מרצועת עזה, והיא מונה למעלה מ- 22,000 תושבים³. היא הוקמה בשנת 1951 כמעברה שקלטה עולים יוצאי צפון אפריקה ואסיה, ומשנת 1990 לערך החלה בקליטה מסיבית של עולי חבר העמים, רובם עולי קווקז, המהווים כמחצית מאוכלוסיית העיר (הלמ"ס, 2005). גל הקליטה האחרון יצר צורך בהתפתחות מואצת של העיר מבחינת פיזית, חברתית ותעסוקתית. העיר מדורגת בדרוג חברתי-כלכלי בינוני-נמוך ותושביה נאלצים להתמודד עם מאפיינים פריפריאליים כמו אבטלה גבוהה, ממוצע נמוך של השכלה, פער בין הצרכים למענים הניתנים על ידי השירותים המקומיים והיותה יישוב ספר (דהן, 2000).

כאמור, בעת כתיבת שורות אלה ועריכת המחקר כולו, נתונה שדרות במצב בטחוני קשה. במהלך אינתיפאדת אל-אקצה למעלה מ-2,000 רקטות "קסאם" נורו על העיר ועל סביבתה. התקשורת פוקדת את העיר, בעיקר כל אימת שיש פגיעות דרמטיות ומציגה עיר ללא חוסן, תושבים מפוחדים וכועסים, החשים נטושים ומופקרים.

במסגרת המחקר עקבתי אחר הכתבות בתקשורת הכתובה, המשודרת והמקוונת, אשר האחרונה כללה גם שלל תגובות מאזרחים לכתבות ולהתייחסויות התקשורתיות השונות לשדרות. תגובה שחזרה על עצמה לא פעם מצד תושבי שדרות שרואיינו או הגיבו באינטרנט, היתה שהם חשים "החצר האחורית של המדינה". ביטוי זה כלל בתוכו את תחושת השוליות שלהם לעומת תושבי ערים אחרות, את אין-האונים לנוכח האיום הביטחוני המחמיר, את חוויית היותם בני ערובה שנשכחו והוקרבו על ידי מדיניות ביטחונית, את ה"חיים בשגרת מוצב"⁴, ואת המציאות הכלכלית הקשה שחוסמת יכולת להתבסס במקום אחר.

אמירה זו גם צובעת, ביחד עם עוד כתובות גרפיטי רבות מזה מספר חודשים, את הקירות במרכז העיר, בסמוך לעיריה ולמוסדות ציבור נוספים. אמירה זו עוקת, על פניה עוברים תושבים רבים כל יום, נשחקת במציאות היומיומית. עשרות כתובות הגרפיטי, רובן בצבע אדום, כמו שם

³ שדרות מוכרת כעיר פיתוח, ומשנת 1996 היא הוכרזה עיר.

⁴ ציטוט מתוך כתבה במבט ראשון, ערוץ 1. ינואר 2007.

האזעקה בשדרות, הפכו להיות חלק מהנוף במרכז העיר. נוף זועק ולא נראה, רקע סמלי כמו האדישות לזעקת תושבי שדרות.

אך החמרת המצב הביטחוני והתחזקות תחושת השוליות והפחד בעקבותיו, הם רק חלק מהמציאות בשדרות. תושבים רבים מבקרים את חוסר האונים ואוזלת היד של ההנהגה הציבורית והמקצועית ושל נותני השירותים הציבוריים בטווח רחב של תחומים. שירותי העיריה נתפסים כבעלי משאבים דלים וכמאכזבים בחוסר יכולתם להגיב כראוי להשלכות ההשתנות הדמוגרפית של העיר.

לנוכח בעיות חברתיות כמו אבטלה, עוני, הגירה שלילית, פשיעה גוברת בקרב בני נוער, פערים בין תרבותיים, לציבור ציפיות גבוהות ולא ממומשות לשינוי המצב. על רקע הכאוס המתמשך מבחינה פוליטית, ארגונית וחברתית, צומחת בשדרות חברה אזרחית בדמות התארגנויות קהילתיות, לרוב לפי קהילות אתניות וכן מספר עמותות מקומיות וארציות המפתחות התערבויות במגוון תחומים. אלה מנסים לשפר את השירותים הקיימים או לפתח חדשים ולהצמיח מנהיגות. בנוסף למעורבות האזרחית הזו, על רקע המורכבות שתוארה, ראוי להאיר גם את כוחותיהם של תושבי העיר, כמו תחושת המשפחתיות והעזרה ההדדית בקרב חלק ניכר מתושביה, השייכות למקום, הייחודיות בהצמחת מוסיקאים מצליחים, העמידות לנוכח המשבר הביטחוני ועוד.

שיטת המחקר

במחקר זה הופעלה מתודולוגיה איכותנית בשיטת חקר מקרה. המקרה הנחקר הינו צוות נוער, המאגד שותפות בין-ארגונית של ארגונים הנותנים שרות לנוער בשדרות. את הצוות מרכז חבר קיבוץ, מתוקף תפקידו כאחראי על תחום הנוער במתנ"ס שדרות ועל תחום הנוער בעמותת גוונים. צוות הנוער פועל מבחינה ארגונית מטעם המתנ"ס, אם כי רוב העובדים מועסקים דרך עמותת גוונים.

הנתונים נאספו במהלך כשנה (מחצית שניה של שנת 2005 ומחצית ראשונה של 2006) בעיקר באמצעות ראיונות חצי מובנים. שיטות נוספות שהופעלו היו תצפיות וניתוח מסמכים מתוך מסמכים תיעודיים, שיווקיים ומקצועיים על שדרות ועל העמותה.

לשם למידה על העשייה בשותפות הבין ארגונית המתקיימת בצוות נוער ועל התפישות כלפי שותפות זו, אותרו ארבע קטגוריות מדגמיות. קטגוריות אלה מייצגות את ההנחה לפיה על מנת להבין שותפויות יש לחקור גם את סביבותיהן, לרבות חקר הלא-משתתפים בהן. במחקר זה אותרו שתי סביבות משמעותיות: סביבת הלקוחות של פעילות צוות נוער והסביבה הארגונית המקומית. מכאן, הקטגוריה המדגמית הראשית והרחבה יותר שנחקרה הינה צוות נוער. לשם כך רואיינו 8 שותפים מקרב חברי הצוות אשר חלקם מייצגים ארגונים שונים וחלקם מועסקים דרך עמותת גוונים. בנוסף נערכו תצפיות בהשתלמויות ובישיבות צוות ונסקרו מסמכים רלוונטיים לעבודת הצוות בתקופת המחקר. קטגוריה מדגמית שניה הינה עמותת גוונים המהווה את מושא המחקר המשני במחקר זה. רואיינו 6 עובדים של העמותה (בנוסף על 6 עובדי העמותה שרואיינו בקטגוריה המדגמית הראשונה) וכן נסקרו מסמכים המלמדים על פעילות העמותה. קטגוריה שלישית הינה לקוחות השותפות הבין ארגונית הנחקרת. קטגוריה זו חולקה לשתי יחידות מדגמיות: בני נוער והורים. היחידה המדגמית המרכזית הינה קהל היעד הישיר שהוא בני נוער המקבלים שרות מהארגונים השותפים בצוות נוער ובני נוער שאינם מקבלים שרות זה. רואיינו

שבעה בני נוער הצורכים שירותים, מהם אותרו מלכתחילה בני נוער שלומדים בשדרות ובני נוער שאינם לומדים בשדרות (יוממים). בנוסף, רואיינו בני נוער נוספים אקראיים בשיטת מדגם מיקרי באמצעות שיחות פתוחות במקומות בהם מסתובבים בני הנוער. בדרך זו הגענו לבני נוער שאינם צורכים את השירותים הקהילתיים מטעם הארגונים השותפים בצוות. היחידה המדגמית המשנית בקטגוריה זו הינה ההורים המהווים קהל יעד משני של רוב הארגונים העובדים עם בני נוער. כאן רואיינו ארבעה הורים לבני נוער שחלקם לוקחים חלק בפעילות של הארגונים השותפים בצוות וחלקם אינם לוקחים חלק בכך.

קטגוריה מדגמית רביעית הינה הארגונים שאינם שותפים בצוות נוער, דהיינו ארגונים הנותנים שירותים לבני נוער בשדרות, אך אינם מהווים חלק מהצוות הנחקר. כאן רואיינו ארבעה עובדים הממונים על שירותים מרכזיים בשדרות.

סך הכל רואיינו למחקר זה 45 אנשים, מהם 17 נציגי ארגונים בשדרות, ו 28 תושבים (ציבור) משדרות. מלבד השיחות האקראיות עם בני הנוער שנשאו אופי קצר ופתוח, רוב הראיונות (29 ראיונות) ערכו בין שעה וחצי לשעתיים, הראיונות התנהלו כראיונות עומק חצי-מובנים שהותאמו לכל קטגוריה מדגמית.

כל החומר שנאסף נותח בשיטת ניתוח תוכן לפיה זוהו תמות מרכזיות. הניתוח נעשה בשני שלבים: ראשית נותחו התמות בתוך כל קטגוריה מדגמית, ושנית, זוהו אשכולות תוכן משותפים ושונים בין כל ארבעת הקטגוריות המדגמיות. אשכולות התוכן הוצלבו ונותחו לעומקם כדי להפיק מהם את המשמעויות של הממצאים.

ממצאים

אחד היעדים המרכזיים במחקר זה היה ללמוד על הקשר בין הקיבוץ העירוני מגוון לעמותת גוונים בנקודת הזמן הנחקרת, מתוך המיקוד במקרה הנחקר: השותפות הבין ארגונית בתחום הנוער. כיוון שהעמותה נוסדה על ידי חברי הקיבוץ העירוני וכיום היא מנוהלת על ידי קומץ מחבריו⁵, ביחד עם עובדים נוספים שאינם מהקיבוץ, ניתן להניח כי קיימת עדין השפעה בין שני הארגונים. בפרק הממצאים אציג את עמותת גוונים דרך היבטים שונים של הקשר בינה לבין הקיבוץ העירוני מגוון, לעובדיה, לעיריית שדרות, לתחום הנוער ולציבור בעיר, לפי התכנים המרכזיים שהעלו המרואיינים. לאחר מכן אנתח את הקשר בין הקיבוץ העירוני והעמותה לפי ארבעה מאפיינים מרכזיים שהופקו מהניתוח, המעידים על קשר בין רעיון הקיבוץ לבין פעילות העמותה.

עמותת גוונים: חממה ליזמות חברתית

עמותת גוונים לפיתוח החינוך והסביבה הינה עמותה רשומה שאינה למטרות רווח. היא הוקמה בשנת 1994 על ידי חברי הקיבוץ העירוני מגוון, במטרה ליזום ולפתח תוכניות בתחומי החינוך הרווחה והחברה. בעת המחקר נמצאת גוונים בתהליך התרחבות מואץ, והיא כוללת בשורותיה כמאתיים עובדים (מעל מחציתם תושבי שדרות) וכמאה מתנדבים, המפעילים למעלה מארבעים פרויקטים הניתנים לאלפי לקוחות.

⁵ מתוך עשרה מייסדים נותרו בעמותה בשנת 2007 שבעה חברים מהם שלושה נושאים בתפקידי ניהול מרכזיים. בפנקס חברי העמותה רשומים 11 חברי מגוון, לרבות יושבת ראש הועד המנהל של העמותה.

בהנהגת העמותה מכנים את ייעודה "חממה ליזמות חברתית", על שום היותה משאב מקצועי, ארגוני, תקציבי, מורלי ותיווכי לפיתוח יוזמות חברתיות:

"גוונים מנסה לשמש כחממה לאנשים בעלי גישה יזמית-יצירתית שבאה לידי ביטוי בשדה החברתי. לאור זאת... הכוח המניע את הארגון מתבטא לשאיפה לפיתוח, חדשנות ושינוי חברתי." (עמותת גוונים: שירותים ותוכניות המופעלים בשדרות בשנת 2006).

עובדי העמותה מפתחים ומפעילים כיום עשרות מסגרות ייחודיות מקומיות, אזוריות וארציות עבור קבוצות אוכלוסיה שונות כמו: אנשים עם מוגבלויות, גיל הך, ילדים ונוער, עולים ומתנדבים. פעילויותיהם מתייחסות לתחומים רבים כגון: חינוך, רווחה, תעסוקה, בריאות, משפחה והורות, פנאי, מעורבות בקהילה והשכלה.

המוטו של העמותה, המופיע על גבי פרסומים שלהם מתמצת את גישתם: "עמותת גוונים מאמינה בנתינת הזדמנות לכל אדם, באשר הוא להתפתח ולממש את הפוטנציאל הטמון בו, תוך מתן תמיכה ותנאים מתאימים".

האסטרטגיה המרכזית אותה מפעילה העמותה הינה כינון שותפויות עם ארגונים המעוניינים בקידום יוזמות משותפות. במודלים המתארים את פעילות העמותה מוצגים תהליכים של שיתוף קהל היעד בניהול והפעלת השירותים, שיתוף העובדים בדרגים השונים בתכנון וניהול השירותים, הפעלת שותפויות בין ארגוניות ובין מגזריות בשדרות ובאזור מבחינת משאבים, ארגון והגיה וכן יצירת שותפויות ברמה ארצית כאסטרטגיה לפיתוח רשתות סביב רעיונות, מעין "סטארט אפ" חברתי. פעילותה של גוונים מבטאת פן בהתאזרחות החברה האזרחית, בשל ההון החברתי שהיא מקדמת מתוך מחויבות לציבור לקוחותיה והגישה הדמוקרטית המנחה את התנהלותה.

האווירה בעמותה מושפעת מתרבות ארגונית המעוגנת בארבעה עקרונות יסוד: אוטונומיה - המאפשרת מרחב ביטוי ויצירה; תמיכה שוטפת - למען למידה וגדילה מתוך התנסות במצבים חדשים; תאום - המקדם השתלבות סינרגטית בארגון, ופיתוח - המאפשר לאדם ולכל מרכיב במערכת להתחדש ולצמוח בעמותה.

ניכר כי גוונים היא גוף משמעותי בשדרות ובעלת תדמית מקצועית, אם כי בתחומים מסוימים יש התולים את הצלחתה באופן בלתי תלוי באנשיה ויש התולים את הצלחתה על רקע אוזלת היד של העיריה.

הקשר בין הקיבוץ לעמותה נוטה להיות מצוין על גבי פרוספקטים של העמותה, בדרך כלל באמצעות ציון העובדה כי העמותה הוקמה ביוזמת חברי גוונים. ציון עובדה זו מעורר סקרנות ומעלה תהיות בדבר הקשר בין שני הארגונים.

מניתוח הנתונים ניתן ללמוד על המשמעות המיוחסות לעמותת גוונים. לעמותה מקושרת אידיאולוגיה חברתית הדוגלת בערכים ועקרונות כמו כבוד הדדי, שוויון ערך האדם, שותפות ושיתוף, פתיחות חברתית וקבלת השונה, דיאלוג ואמון. המרואיינים מייחסים להם תכונות של דאגה, אכפתיות וצניעות, לצד מקצועיות, יצירתיות יכולת התפתחות מתמדת ופתיחות (לפיתוח מענים חדישים, לטיפול באוכלוסיות שונות ולשיתופי פעולה חדשים), ונכונות ללמוד ולהתפתח מהמפגש עם מקבלי השרות. נתונים אלה מעידים על התאמה רבה בין תפישות ותחושות עובדי העמותה לבין הערכים והעקרונות המוצהרים של העמותה המופיעים בפרסומים שונים שלהם, כמו עיתון העמותה, דפי מידע, תוכניות שנתיות ובקשות לתרומות.

נראה כי עובדי העמותה ואף חלק מהשותפים הארגוניים השונים שאינם עובדים בעמותה, יודעים להצביע על הייחודיות של התרבות הארגונית בעמותה. תיאוריהם מבטאים את דימוי החממה עליה מצהירים מנהיגי העמותה הרואים בה חממה ליזמות חברתית. נראה כי מוטיב ה"חממה" הינו גם בתשתית האופטימלית אותה מספקת העמותה להצמחת יוזמות חברתיות, אך גם בתחושת החום, האיפסור והביטחון שחווים העובדים בה. עם זאת, כמו בחממה, יש בה משהו מלאכותי, לא טבעי בנוף המקומי ומשדר סגירות. על רקע הכאוס הארגוני והחברתי בשדרות ומלחמת ההשרדות הבין-ארגונית עליה דיווחו אנשי הארגונים, פונקציית ה"חממה" מקבלת משנה חשיבות, כפי שמעיד מנהל שרות בתחום הנוער בעיר המסתייע בגוונים לתיחזוק השרות שהוא נותן:

"אנחנו משתמשים לגבי גוונים במונח של פלטפורמה מאזנת. גוונים היא מערכת מתחזקת ומאזנת ביומיום את העבודה. (מנכ"ל העמותה) אמר לי שגוונים זו חממה להגשים חלומות ולא האמנתי ומסתבר שזה נכון."

גוונים ומגוון

קבוצת מגוון החיה בשדרות ומאורגנת כקיבוץ עירוני, מונה כ 50 נפש, מבוגרים וילדים. חברי הקבוצה הגיעו בשנת 1987 לשדרות מתוך רצון לתרום לאיחוי השסעים בחברה הישראלית. באמצעות פעילותם והחלטתם לחיות בשדרות שואפים אנשי מגוון לתרום לחיזוק המרקם החברתי בעיר.

מבין עובדי העמותה, יש המצביעים על זיקה רבה בין העמותה לבין הקיבוץ העירוני, לעומת כאלה אשר נוטים להפריד לחלוטין ביניהם כשני ארגונים שונים: הקיבוץ העירוני כארגון קהילתי והעמותה כארגון חברתי או עסקי. כך מציג זאת עובד עמותה המצדד בהנחה השניה:

"מגוון יכול לעבור משברים קשים בזמן שגוונים מצליחה ואולי ההפך. אלה שתי מערכות שיודעות להתנהל בנפרד. רואים את זה גם באיוש המשרות. לא מיד לוקחים אנשים ממגוון. פעם זה יכול היה להיות כמו סידור עבודה בקיבוץ, וגם כשזה קרה, אני חושב שלמדו לקחים בגוונים לא לערבב. אני משתדל לעשות את ההפרדה, והמוטיבציה לכך היא איך תופשים אותם בחוץ. חשוב שזה לא יהיה משווק רק לקיבוץ, זה נזק לשתי המערכות. גוונים היא יותר מזה והקיבוץ העירוני זכאי להבנה האמיתית של מהו." (עובד עמותה מצוות נוער)

אך גם מבין אלה שנוטים לעשות אבחנה ארגונית זו, בוטאו ממדים שונים של תלות והשפעה ביניהם, כאשר נקודת המוצא היא תמיד חד צדדית מהקיבוץ לתוך העמותה. העובדה שהעמותה הוקמה על ידי חברי מגוון, נתפסת כמשמעותית מבחינת הרוח והתוכן שהם יצקו לעמותה. עם זאת, מצהירים חלק מהנחקרים כי נראה שההשפעה הדומיננטית שהיתה לקיבוץ נחלשת והעמותה מעצבת לעצמה אופי ייחודי משלה, כפי שמעיד הדימוי של יחסי הורים וילדים:

"גוונים לא יכלה להיוולד במקום אחר. אפילו לא בקבוצה שיתופית אחרת. זה כמו ילדים – בהתחלה הם שלך ואחר כך זה הורות לא טובה לחשוב שהם מצליחים רק בגללך. יש להם (הערה: לקיבוץ העירוני מגוון) את זכות ההולדה וצריך לדעת אחר כך לא לבלבל." (שותף בתחום נוער)

ובהמשך של דימוי זה, בתהליך ה"התבגרות" וההתרחבות שעוברת העמותה בתקופה זו, היא מעצבת לעצמה מחדש אופי ייחודי המשקף את חבריה ומנהיגיה הנוכחיים, בעיקר מנהלי

התחומים. כך שגם אם יש באמצעות העמותה הגשמה של ערכי הקיבוץ העירוני, הפתיחות המיוחסת לעמותה וההתרחבות הופכים אותה במודע ובכוונה תחילה לא להיות בצלמו של קיבוץ מגוון.

מרכיב מרכזי אשר שזור כחוט השני גם במטרות של קיבוץ מגוון וגם בעמותת גוונים הינו השותפות. עוד עם הגיעם לשדרות הצהירו חברי מגוון בחוברת שהפיצו על כוונתם לקיים מעגלי שותפות בינם לבין תושבי שדרות:

"הקיבוץ העירוני כחלק ממבנהו יצור מעגלי שותפות ממשיים עם הסביבה העירונית על בסיס ערכי הקיבוץ. לא מפגש של עובד ומעסיק או מטפל ומטופל, אלא שותפות על בסיס שווה בתחומים שונים... אנשי שדרות יוכלו ליטול חלק ולהיות שותפים באחד ממעגלי השותפות או יותר. מי שמתקבל לחברות בקיבוץ שותף באחריות כוללת לכל מעגלי השותפות."⁶

כפי שיתואר בהמשך הפרק, מעגלי השותפות שיצרו חברי מגוון ועובדי גוונים הם רבים ומשמעותיים ומייצגים את האסטרטגיה המרכזית של העמותה.

גם לעובדה שמשרדי העמותה ממוקמים בתוך הקיבוץ העירוני יש השפעה על ההווי בה. ההשפעה מתבטאת בעצם ההמצאות הפיזית בתחום הקיבוץ ובספיגת האווירה המשפחתית והבלתי פורמלית שהקיבוץ משרה, בשונות שלו בנוף המקומי, בעיצוב הביתי והשיתופי של המשרדים, בזמינות של חברי הקיבוץ לביתם ובתחושה שזה חלק רחב יותר מהבית שלהם.

למרות שלא ניתן לבדוד ולאבחן השפעה זו, ניתן לחלץ ביטויים מרכזיים שלה לפי דעות ותחושות של הנחקרים אשר מכירים את שני הארגונים. ניתוח קולותיהם מלמד שהשפעת הקיבוץ הינה בכיוון של הנחלת ערכים הומניסטיים, תפיסה דמוקרטית וחשיבה מערכתית וקהילתית. אלה משתקפים לדעתם במדיניות העמותה, בגישת עובדיה ואף בקרב לקוחותיה והקהילה הרחבה. כך למשל, הקיבוץ נתפס שהזין תרבות ניהולית משתפת, מבנה ארגוני שטוח, תחושת אחדות, אווירת תמיכה ואמון, גישה של נתינה ללא תנאי לסביבה וגישה המאפשרת עצמאות למנהלי הפרויקטים, לעובדים ועד ללקוחות. משום כך, בפרויקטים רבים שמנוהלים על ידי העמותה קיימים מוטיבים של שיתוף לקוחות בתכנון השרות ובהפעלתו. יש מי שמקשר להשפעת הקיבוץ גם את התפיסה המקצועית של ראיית האדם לפני הבעיה שלו. עדות לכך ניתן למצוא בדבריו של עובד עמותה, שהוא בו זמנית גם לקוח המקבל את שירותיה בתחום של אנשים עם מוגבלויות. עובד זה מצורף לעיתים להעברת המסר הטיפולי של העמותה בפגישות והרצאות שהם נותנים לגבי הגישה החברתית להעצמת אנשים עם מוגבלויות (Oliver, 1990). בשיחה עימו הוא העביר את המסר כי בזכות השירותים שהעמותה הקימה הוא תופס עצמו כיום כאדם עצמאי ורואה במגבלתו תכונה אנושית שניתן להתמודד עימה בצורה מכובדת ונורמטיבית. הוא מדגיש שינוי זה בזהותו ובתפקודו ביחס לטיפול הקודם שלא היה מטעם העמותה. כך למשל הוא מסביר את מצבו:

"פיגור זה עיכוב, איחור, כל אחד יכול לסבול מזה. אני עצמאי ולפעמים שוכח והמטרה של המדריכה זה להסביר לנו ולהזכיר לנו."

דבריו מתאימים לתפיסת העולם של חברי העמותה לפיה:

⁶ כל ההדגשות במקור. מתוך החוברת: הקיבוץ העירוני בשדרות: למה? איך? מי? (1987)

"כל אדם זכאי לקבל את השירות בקהילה בה הוא חי ולהיות שותף בתהליך קבלת ההחלטות בנושאים הנוגעים לחייו... לכל אדם יכולות משלו ודרכי ביטוי משלו ועלינו ליצור הזדמנויות לפיתוח הכישורים האישיים של כל אחד, אשר יהוו מנוף ליזמות חברתית ותרומה לקהילה."⁷

כנגד דעות אלה, מיעוט מהעובדים נמנעים מניכוס התכונות של העמותה לקיבוץ מגוון. הם מעדיפים לראות את חברי מגוון שעובדים בעמותה כאנשים פרטיים וייחודיים ולא על רקע השתייכותם לקיבוץ. עובדים אלה מציינים תכונות זהות שמאפיינות גם אותם כבני אדם, שמקורן באישיותם, משפחתם או מוצאם, כגון יכולת התמיכה, השאיפה להדדיות, חשיבות השיתוף בעבודה ונתינת הכבוד.

אחד מחברי הקיבוץ שגם עובד בעמותה, משתף כי הוא חש הזדהות עמוקה במיוחד עם העמותה ומעיד כי לעיתים שומע מעובדים אחרים את האמירה "העמותה שלכם", בעוד חברי מגוון רואים את העמותה כשייכת לכלל העובדים המפעילים בה את התחומים והתוכניות. טענתו מקבלת תוקף מהניתוח המילולי של דברי עובדי העמותה, אשר חלק לא מבוטל מהם מתייחסים אליה בגוף שלישי (הם, שלהם, גוונים) ולא בגוף ראשון (אנחנו, שלנו, אותנו).

חברי מגוון מוצאים קשר בין אורח החיים בקיבוץ העירוני לבין העמותה. מחד, קיימת בקרבם מודעות ביקורתית כלפי עצמם, לפיה אורח החיים הערכי שלהם אינו עילה לכפיית דרכם על אחרים:

"אנשים שחיים בשותפות מרגישים שהם צודקים ונותנים לעצמם זכות לכפות את עצמם". מאידך, נאמר כי אורח החיים הייחודי גם יוצר דימוי חברתי שמקדם את העמותה, כיוון שהוא מקרין יציבות, בטחון ודרך חיים ערכית.

מבין עובדי העמותה וחברי הקיבוץ יש הטוענים שהקישור שהסביבה עושה בין אורח החיים השיתופי לעמותה הוא לא פעם בעוכריהם, כיוון שמבין תושבי שדרות, יש אשר מטילים בהם דופי בגין עצם רעיון הקיבוץ. ניכר כי אלה מוזנים מדעות קדומות או מחוויות שחוו במערכת היחסים ההיסטורית והנוכחית בין שדרות (ועיירות הפיתוח בכלל) לקיבוצי הסביבה. מדובר במערכת יחסים טעונה שנחותה על ידי תושבי העיר כיחסי ניכור, פטרונות והתנשאות (בן חורין, 1983; הראבן, 1981; וינר, 1981; פוין, 1987 **בן דוד**). ממצא זה האמירה הידועה הבאה, אותה ציטט עמיר פרץ בקריאתו לכינון שותפות בין תושבי עיירות הפיתוח לבין החברה הקיבוצית:

"הקיבוצניק הוא המדריך שלי בתנועה, אחר כך הוא המפקד שלי בצבא, וכשאני חוזר הביתה אני פוגש אותו במפעל כמנהל."⁸

למרות נסיונות גישור והתקרבות, שאופיינו בתחילה בגישה פילנתרופית חד צדדית של מתן עזרה מצד חברי קיבוצי "שער הנגב" והתפתחו עם השנים לניסיונות התקרבות הדדיים יותר, נותרה תחושת נחיתות חברתית וכלכלית ואף אפליה ודיכוי בקרב חלק מתושבי שדרות.⁹ ההתפתחות

⁷ מתוך: "תכנית הרחבת הדיור המוגן בשדרות: שותפות הדיירים בתהליך התכנון." (2004). מוגש על ידי צוות הבניה – דיור מוגן בשדרות, עמותת גוונים. ציטוט מתוך הפרק בנושא: 'תפיסת העולם של גוונים - רקע לפרויקט', עמ' 2.

⁸ עמיר פרץ, ציטוט מכתבה מתוך "הדף הירוק", עיתון התנועה הקיבוצית. בתוך החוברת: "'הקיבוץ העירוני בשדרות: למה? איך? מי?'" (1987).

⁹ יש לציין כי באזור שדרות-שער הנגב נעשו במהלך השנים ניסיונות שיטתיים ועקביים להתקרבות ולכינון שיתוף אזורי. למרות שהוקמו ועדות משותפות, הנחת היסוד היתה ששדרות הינה "מוקד מצוקה" ושער

בקיבוצים מבחינה דמוגרפית, תעסוקתית, חינוכית, חברתית, פיזית, בולטת על רקע חולשת המערכות הציבוריות והעדר יזמות מקומית ומנהיגות של דור ממשיך. גם כיום, מבחינת חלק מהמבוגרים עולות תחושות ניכור ואיום כמו: "מה זה, הקיבוצניקים ייקחו לנו את המקום" (עובד גוונים מתחום הנוער), ומבחינת חלק מבני הנוער, למדנו על תחושות עכשוויות של שוליות וקיפוח ביחס לבני הנוער בקיבוצים. מבין בני הנוער עימהם נפגשנו, יש אשר פוגשים בני נוער מקיבוצי האזור בבתי הספר ובמועדונים שבקיבוצים. מבחינתם, לחלקם מפגשים אלה נושאים אופי של מפגש מנוכר בין שתי אוכלוסיות שונות, כאשר הקיבוצניקים נחווים כמתנשאים וחזקים יותר מבחינה חברתית ואף כמושא לקינאה¹⁰. נראה כי יש קשר בין חוויות אלה לבין ההכללה שנעשית בקרב חלק מתושבי שדרות כלפי חברי קיבוצים ככלל וחברי מגוון בפרט. אורח החיים החרגי, הנושא גם תדמית בעייתית, יוצר תהליכי דמוניזציה, המובילים לא אחת למעשי השמצה ואף התנכלות כלפי חברי מגוון וגוונים.

גוונים לעובדיה

עובדי גוונים שרואיינו מייחסים לעמותה תכונות מעצימות, מקצועיות וערכיות. דבריהם מחזקים את רעיון החממה, כיוון שהעמותה מספקת להם תשתית לצמיחה מקצועית ולפיתוח התחומים או התוכניות עליהם הם מופקדים. רעיון החממה מתבטא גם בחווייתם כעובדים בעמותה, בה הם חשים תמיכה, חברות, אחווה ואף שליחות.

"קיבלתי המון תמיכה רגשית וכל מה שהייתי צריכה. זה מתחיל מסביבת העבודה: עט, כסא, מזגן, כוס קפה (ועובר) לדברים יותר משמעותיים, כמו שאת צריכה תמיכה מקצועית, נפשית, רגשית, כמו שאת צריכה שותפים במלוא מובן המילה, שותפים לעשייה שלך, אנשים חושבים, מייעצים, את מרגישה שאת מתפתחת בזכות כל הדברים האלה. זה הכי חזק שאני מרגישה בנשמה שאני עובדת פה." (עובדת גוונים)

ניתוח הקטגוריה המדגמית של חברי השותפות הבין-ארגונית בצוות נוער מעלה תמונה חד משמעית באשר לתרומה האישית של גוונים. השותפים השונים, אשר חלקם גם מועסקים בעמותת גוונים, מצביעים על תהליכי התפתחות ושינוי אישיים שחוו מהמפגש עם אנשי גוונים, ובמיוחד עם מנהיגי העמותה. עובדי העמותה שרואיינו חווים את סגולותיה כמפתחת, תומכת, מכבדת, מקצועית, מושתתת על יחסי אמון ומקדמת עצמאות. ניכר כי העובדים חשים כי יש להם מרחב פעולה, ממנו נגזרת התמודדות עצמאית עם תחומי האחריות, כאשר ברקע קיימת אפשרות תמידית לתמיכה והתייעצות.

"יש לי את האוטונומיה שלי, ניהול בעצמי עם תמיכה. הם מאפשרים לי ונותנים לי את כל הביטחון והאמון. למשל, לא עובדים עם הדפסת כרטיס. אני עובד איתם בהתאם, זו מערכת של יחסי גומלין של נתינת אמון." (עובד גוונים)

הנגב "אזור רווחה". ברבות השנים התמתן השיח של מתן עזרה לכיוון שיח של שותפות, לפיו הוגברו שיתופי פעולה על יסוד צרכים משותפים לאזור כולו ולא רק לתושבי שדרות. ככלל, ניסיונות מגוונים נוספים להתקרבות בין אנשי קיבוצים לאנשי עיירות פיתוח תוכננו על ידי "המדור למעורבות" בברית התנועה הקיבוצית (בן חורין, 1983; וינר, 1981).

¹⁰ ראוי להזכיר כי קיימות כיום גם מערכות יחסים פורות והדדיות בין חלק מתושבי שדרות לחלק מתושבי קיבוצי האזור.

בתיאורים רבים של העמותה נשזרו רגשות והתרגשות מהתהליכים האישיים שחלו בעובדיה מאז החלו לעבוד בה. העובדים אבחנו שינויים מבחינת יכולתם לבזר סמכויות, לתת אמון באנשים, לקבל דעות שונות, ללמוד מטעויות, לעבוד בשיטתיות, לרכוש כלים מקצועיים, ליצור שותפויות ו"לא לבחון הכל ברווח והפסד בטווח הקצר".

אבחנות אלה מתחדדות במיוחד בקרב עובדים שחוו עבודה במחלקות העיריה. במפגש עם התרבות הארגונית של גוונים, מתחדדים היבטים שהוזכרו, לעומת חוויית התרבות הארגונית הציבורית שיש בה מן החשדנות, הריכוזיות, האיום, הפיקוח, הבירוקרטיה והפוליטיקה המקומית. גוונים גם מתקשרת בתודעתם לצעירות וחדשנות, לעומת המגזר הציבורי שיש בו "מנהלים מהדור הישן עם התפיסה המרובעת" (עובדת שרות ציבורי).

"בגוונים זה שונה לגמרי – נותנים לך את המקום, תתפתח לגמרי. בעיריה - או שאתה מנהל או עובד, אין סדנאות. בגוונים... הקשר בין מי שמנהל את התחום למי שעובד הוא שלא יגידו 'לא עשית', אלא: 'אני מבין שלא הגעת לזה – בוא נראה למה'".

מנהיגות העמותה, הכוללת בעיקר את מנהלי התחומים, משמעותית ביותר לעובדים ונתפסת כמשלימה מבחינת כישורי ניהול וארגון. במיוחד הם מציינים את מנכ"ל העמותה, יוזם הקמתה וחבר מגוון, המהווה דמות של מנהיג מטפח, מאמין באנשים, מקבל, מכוון לקידום שותפויות ו"חושב אחרת", המיישם את חזונו לפיו:

"כל העמותה בנויה כך שהיא מנסה לאפשר לאנשים להגשים את עצמם דרך תרומה לחברה ואני בתפקיד של מסייע." (מנכ"ל העמותה)

בהתאם, למנהיגותו מיוחסים דימויים של דמויות משמעותיות, מורות דרך ומהוות דוגמה כגון: אב, אח בוגר, חונך, רב וגורו. במובן רב העמותה נתפסת כמעוצבת בדמותו, "איך המנכ"ל - ככה מתנהגת העמותה" (עובד בתחום הנוער וגוונים). בתקופה זו של התרחבות והתמסדות, ההתארגנות המחודשת פותחת פתח לעצב ישות ארגונית הפתוחה להשפעת עובדים ותכנים נוספים ובמקביל להפחתת הדומיננטיות של מנהל העמותה. באופן דומה, מייחסים עובדי תחום הנוער תכונות מנהיגותיות, ניהוליות ומשפיעות למנהל תחום הנוער, עובד ומייסד גוונים וחבר מגוון. לדמויות אלה מיוחסות תכונות כריזמטיות, מעצבות, משרות ביטחון וערכיות, ונזקפות לזכותם הולכת תהליכים בתוך העמותה ומחוצה לה.

גוונים והעיריה

לאורך שנות פעילותה בעיר, מיוחסת לגוונים, בעיקר על ידי נותני השירותים החברתיים השונים, התפיסה כי היא ממלאת באופן לא פורמלי את הריק הארגוני שמותירה העיריה בתחום פיתוח ותחזוק השירותים החברתיים והחינוכיים. בקרב נותני השירותים קיים נרטיב קולקטיבי לגבי התדרדרות והתדלדלות מערך המענים הציבוריים בעיר וכניסתה ההדרגתית של גוונים לחללים אלה. יש אשר ייחסו להתערבות זו מניעים אליטיסטיים, בעוד הרוב מפרשים זאת כהתערבות אזרחית-ערכית ומקצועית החיונית למצבה האקוטי של העיר. נראה כי גם בתוך גוונים קיימות פרשנויות שונות למהותה של התערבות זו. היא יכולה להתפרש כתמיכה אדמיניסטרטיבית בעיריה, או כהליך פיתוח יישובי של בינוי קהילה, או כסמן לסלילת דרך לשינוי חברתי. כניסה זו של גוונים בזירה הציבורית הינה חלק מתהליך אוניברסאלי של צמיחת המגזר השלישי המתעבה ומתחזק על רקע התדלדלות מדינת הרווחה במיוחד בתחום הספקת השירותים (גדרון ואחרים, 2003). עם זאת, גם בשדרות מושמעת הביקורת השכיחה כי קיים בתהליך זה משום ניצול של

המגזר הראשון את ארגוני החברה האזרחית שמתגייסים למלא את מקומם. לפי ביקורת זו העמותות בארץ נשארו שביות בידי הממסד הציבורי ולכן אינן מסכנות את יציבותו. כך שיש מי שתופס גם את עמותת גוונים כמנוצלת על ידי העיריה:

"... אבל נוצר מצב הפוך, שלעיריה נוח שיש את גוונים, והיא הפכה להיות כלי בידי העיריה. השיתוף פעולה מזיק לגוונים. הם אומרים, אנחנו חייבים לשתף פעולה כדי שנוכל להיכנס למקומות מסוימים. זה מלכוד ששווה להם (הערה: לגוונים). הם משלמים מחיר כדי להמשיך ולקבל ראש עיר שלא מפריע..." (עובד גוונים)

בעמותת גוונים, לעומת זאת, מתייחסים למערכת יחסים זו כשותפות שמצמיחה את מערך השירותים בעיר ומקדמת את החוסן החברתי. בתחומים בהם חברה העמותה לשירותי העיריה כמו בתחום הנכיות, החינוך הבלתי פורמלי וההתנדבות, אכן ניתן לראות מערך שירותים מפותח ומגוון המגיע לקהלי יעד שונים, בשונה מתחומים אחרים בעיר בהם מערך השירותים מצומצם יותר.

מבין עובדי גוונים וגם בקרב נותני שירותים מסוימים בעיר, יש המבקרים את עודף העשייה בפיתוח השירותים כמשבית ונותן לגיטימציה לפסיביות של העיריה. מביניהם, יש הקוראים להתמקדות בפעילות ברמת שינוי חברתי הכוללת הצמחת מנהיגות חדשה חלופית או השפעה על שינוי בתוך שרותי העיריה הקיימים. ניתוח דבריהם ומעשייהם של עובדי העמותה עונה לציפיה זו כיוון שהוא מצביע על מגמת חתירה לשינוי חברתי שיצמח מתוך הקהילה. בכך הם מטפלים באחת מנקודות התורפה ההיסטוריות בשדרות, של העדר עתודה מקומית צעירה להנהגת הישוב (הראבן, 1981). אך בעוד הנהגת גוונים מתכוונת לתהליך שייצור שינוי דרמטי ולוקחת על עצמה תפקיד של סוכנת שינוי חברתי, יש מבין עובדי המגזר הראשון הרואים בה פונקציה טכנית בעיקרה, של גיוס כספים. קרוב לוודאי ביסוס שותפויות הנסמכות על פער זה בהנחות ובציפיות מקנה להן תשתית רעועה.

"... הפנטזיה שלי שהם (הערה: גוונים) יביאו לי תקציבים... זה תפקיד שלדעתי הם לא עושים וזה פרדוקס. עמותה צריכה לגייס משאבים. היא מגייסת משאבים לפי סדר עדיפות, לפי מדיניות שלה. לא שואלים אותי מה אתה צריך. מתחיל להיות מן חבורות שזזות לחוד, כאילו עובדים ביחד. פעם חשבנו שאנחנו ביחד אנחנו וגוונים..." (עובד שרות ציבורי)

גוונים ותחום הנוער

בהקשר למקרה הנחקר כאן - פעילות תחום הנוער בשדרות, מעורבותה של גוונים בחיזוק נושא הנוער היא רבה ועל כך מעידים כל הנוגעים בדבר. מבחינה ארגונית מנוהל תחום "דרך הנוער" על ידי רכז תחום הנוער בגוונים הנושא גם בתפקיד מקביל של ריכוז הנוער דרך המתנ"ס. עימו פועל צוות של רכזי תוכניות לנוער, אשר רובם מועסקים דרך עמותת גוונים.

פיתוח נושא הנוער ביישוב החל באופן פורמלי ומכוון בשנת 2000 לאחר שמספר מנהלי ארגונים, רבות עמותת גוונים, חברו יחד והחליטו פה אחד לקדם את תחום החינוך הבלתי פורמלי לנוער. בראשיתו של התהליך הוקמה שותפות בין ארגונית, עירונית בעיקרה (רווחה, מתנ"ס, חינוך ושיקום שכונות, ציונות 2000 וגוונים), שהצליחה להתגבר, לפחות בשלבים הראשונים, על המתחיות הבין ארגוניות והבין אישיות, ובהסכמות זהירות ומבוקרות הרימה מטריית תוכניות ופרויקטים לנוער (17 מסגרות לנוער) תוך קידום המתנ"ס כגוף המרכזי המפעיל תוכניות לנוער.

"ניסינו לשבור את הדינאמיקה של תקופת הפרטה דרך שותפויות, כי כל גוף עבד לבד. ראינו שיש הרבה חפיפה בין תוכניות לאותו קהל יעד. כולם נלחמים על אותם תקציבים ותוכניות ומנהל המתנ"ס צריך להילחם בכולם. השאלה היתה איך יוצרים מערכת שתדע לתת שרות טוב לבני הנוער, איך יוצרים הסתכלות קהילתית אחראית. (החלטנו ש)אם נעבוד בשיתוף נבין מה היתרון היחסי של כל גוף ונבנה תוכנית עבודה ייחודית שתיתן מענה לצרכים של בני הנוער." (רכז תחום נוער, יום צוות בגוונים)

בשנים בהם פותח התחום התגלעו מתחים שונים בין הארגונים המפעילים בעיקר על רקע ניווד ושקיפות בתקציבים. אחת הביקורת המרכזיות שחזרה והושמעה על גוונים (בתחום הנוער וגם בתחומים נוספים בהם היא פועלת), הינה חוסר השקיפות התקציבית שלה. נראה כי בעניין זה קיימות ציפיות שונות, שכן בעוד הארגונים הציבוריים רואים בה בעיקר אמצעי לפיתוח שדרות וכלי בידי המגזר הראשון, מנהלי העמותה רואים בה ישות עצמאית עם אג'נדה ברורה המובילה שינוי. לגישתם, גם אם מטרתם המשותפת היא פיתוח שדרות, הם אינם מוכנים להיות נתונים תחת שליטת ארגונים אחרים. לפיכך, למרות הציפיות מהם לשקיפות בגובה התרומות שהם מגייסים ולאופן חלוקתן, גוונים מותירה לעצמה נקודת שליטה וממדרת מידע בנושא זה. נראה כי העמותה משלמת על כך מחיר מבחינת האמון לו היא זוכה מהארגונים השותפים לה.

גוונים והציבור בשדרות

סוגיה מעניינת שעלתה תדיר והדעות כלפיה היו חלוקות, הינה מידת המודעות של הציבור והזיהוי של גוונים עם עשייתם החברתית הרחבה בעיר. מעט מהמרוויינים ציינו כי אנשי שדרות יודעים לשייך בין העמותה לשירותים שהיא מספקת. יתרה מכך, מהראיונות עם קהל היעד, במיוחד עם בני הנוער, משתמע ברור כי רבים מהם לא רק שאינם יודעים לזקוף לזכותם את פועלם, אלא יש מביניהם שלא שמעו כלל על העמותה. העובדה שחברי גוונים נוקטים באסטרטגיית צניעות ואינם נוטים להחצין את פעילותם, מחזקת את חוסר המודעות אליהם.

"הלקוחות לא כל כך מודעים לקיבוץ ולעמותה. הם צנועים. הם לא מבקשים את האדרת שמם, זה נעשה בכנות מתוך איכפתיות. זה יפה מאוד וזה נכון, כי אחרת זה יתורגם לכוח פוליטי ואז צריך לשים מקלות בגלגלים שהופכים את העבודה ללא עניינית ולמלחמות סרק." (עובד תחום הנוער מגוונים)

לעומת התומכים באסטרטגיית הצניעות, יש מביניהם המפרשים את השלכותיה כפוגעת ביחסי הציבור שלהם, ביכולתם לקדם את מטרותיהם ואף כלא מתאימה לתרבות היישוב. כיוון שיש מבין תושבי שדרות כאלה הנוטים להסתייג מההקשר הקיבוצי של העמותה ולהכליל עליה מערכות יחסים קודמות בין עיירות הפיתוח לקיבוצים, כפי שכבר הוזכר, נוצר פער בין התרומה של העמותה ליישוב לבין ההכרה לה היא זוכה. עם זאת, יש גם תושבים אשר מכירים ומוקירים את העמותה ומבקשים את קרבתה. אלה רואים בהם מעוז של תקווה לשינוי הקיים. באופן כללי, קיים פער בין התפיסה המקומית את גוונים לבין התדמית הייחודית שלה בקרב ארגוני המגזר השלישי, בארץ ואף בעולם.¹¹

¹¹ העמותה מגייסת תרומות מקרנות בין לאומיות, זכתה בפרסים בין לאומיים ומהווה מודל ללמידה בארץ ובח"ל.

ממגוון לגוונים: הקיבוץ העירוני כגורם מכונן בעמותה

במערכת היחסים הבין ארגונית המורכבת והמעורפלת בין הקיבוץ לעמותה ניתן לזהות בעמותת גוונים ארבעה מאפיינים מרכזיים המייחדים ומבדילים אותה מארגונים אחרים בשדרות, ובה בעת קושרים אותה למאפייני הקיבוץ העירוני וקיבוצים בכלל¹²: תחושת קהילתיות, גישה משימתית קהילתית, נבדלות ושותפות כאורח חיים. מאפיינים אלה מעידים כי הקיבוץ העירוני הינו גורם מכונן בהוויית גוונים ובהשפעתה על שדרות.

1) **תחושת קהילתיות**: מוטיב הקהילתיות מאפיין את הקהילות הקיבוציות ככלל ואת חברי מגוון בפרט, בהיותו מושתת על קולקטיב של אנשים, שמפתחים ביניהם יחסי אחווה, אחריות הדדית, סובלנות ואף קשר רגשי, יוצרים נורמות ומקימים מערכת ארגונית הממסדת את השותפות ביניהם. באופן דומה מתקיים בעמותה תהליך דומה, המתבטא ביניהם למשל בזהות משותפת, לכידות, אכפתיות ואמונה בשוויון ערכו של כל אדם. באווירה זו עובדי העמותה הופכים מיחידים לקהילה בעלת מכנים משותפים כמו חזון, מטרות, הנהגה, דרכי עבודה ושפה משותפת.

חברי העמותה שרואיינו מביעים הזדהות רבה עם העמותה ומטרותיה החברתיות וגאים להיות חלק מקהילת העובדים בה. כפי שכותבת ישי (2003) ביחס לארגוני החברה האזרחית, שדרושה מידה מסוימת של ארגון בכדי להמיר את האנרגיה האישית לתועלת ציבורית, נראה שהיחסים הבין אישיים בעמותה והתרבות הארגונית המבוססת על אמון הדדי ויחסים משתפים, הינם גורם מתווך המאפשר לפרט להגשים עצמו אישית וחברתית. התכונות החברתיות שהוזכרו, המתפתחות בתוך העמותה יש בהן כדי לקדם הצמחה של חברה שהיא אזרחית והגונה באופייה.

כמו בדגם הקהילתי הקיבוצי, מאפיין מרכזי בתחושת הקהילתיות הינו יחסי אמון הדדיים המקדמים את היכולת לשתף פעולה במשימות הקבוצתיות (Macmillan & Chavis, 1986). בעמותת גוונים מעידים עובדי העמותה כי קיימת תחושה רבה של אמון הדדי. העובדים, בעיקר המנהלים שבהם, זוכים לאוטונומיה רבה בקבלת החלטות שבתחומי אחריותם. במקביל, קיים גם האמון שבעת התלבטות או מצוקה תינתן התמיכה הראויה. כאמור, יחסים המושתתים על אמון ואמונה בערכו של כל אדם ולא על נהלים ומרות, מקדמים העצמה מקצועית ואישית. פיתוח יחסים אלה הינו מרכיב בייצור ההון החברתי שמקדמת העמותה, שכן הון חברתי מושתת על יחסי אמון ועל היכולת לשתף פעולה (Putnam, 2000).

תחושת הקהילתיות בעמותה וכפי שהיתה (ועדין בחלק) מהקיבוצים הינה מקור של עוצמה כלפי פנים וכלפי חוץ. היא קובעת גבולות ומאפשרת להוות "חממה" לעובדיה, לקוחותיה ושותפיה. כלפי פנים ניכר כי גוונים מספקת לעובדיה תמיכה מקצועית ומורלית ויש ביכולתה לספק משאבים לצרכים העיקריים שהעובדים מזהים בשטח. קהילתיות זו בולטת בעיקר על רקע הבדידות הניהולית אותה מתארים המנהלים של הארגונים האחרים בשדרות, וכן על רקע הכאוס הארגוני והפוליטי בעיר ומלחמת ההישרדות המתוארת בה. החוזק הקבוצתי מוקרן גם כלפי חוץ, בתדמית של עמותה חזקה ומשמעותית בשדרות ואף מעבר לה.

¹² אין משמעות הניתוח שארבעת המאפיינים שזוהו אינם קיימים כלל בעמותות אחרות, או שניתן להכליל מאפיינים אלה לכל הקיבוצים הכפריים או העירוניים כיום, אך יש בהם מן המוטיבים השכיחים באושיות הרעיון הקיבוצי.

נראה כי בקרב עובדי העמותה קיים בטחון שהם יכולים להתמודד יחדיו עם בעיות בפניהן עומדת העמותה. בתקופת המחקר סבלה העמותה מבעיות כלכליות וארגוניות, כולל צוות נוער שעמד בסכנת פירוק מחמת חוסר תקצוב. ההתמודדות עם משברים אלה בדרכים כמו גיוס הציבור לביטויי מחאה, שימוש באמצעי תקשורת וגיוס כספים, חילצו אותם מהמשברים אליהם נקלעו והוכיחו לעצמם ולסביבתם חוסן ונחישות, כמו גם את מסירותם לרעיון לשמו הם פועלים. התבססותה של גוונים והתרחבותה דרך רשת מסועפת של שותפויות שהיא מקיימת, הביאה לגידול כמותי מהיר שלה. לגידול זה השלכות פנימיות הן על היחסים הקהילתיים והן על המסוגלות הארגונית להתמודד עם האתגרים שהגודל מציב. בהקשר זה, הועלתה ביקורת המתייחסת לסוגיית הגדילה הבלתי מבוקרת של העמותה שגררה אותה כמעט לידי "חנק" וקריסה. באופן טבעי, בארגונים שגדלים ומשתנים, אופיינית התחושה כי נחלשים בתרבות הארגונית ממדים של אינטימיות, ספונטאניות ואינטואיטיביות, וגוברים ממדים של פורמליות, בירוקרטיה והיררכיה.

"הם מתחילים לסבול מהמחלות של מבנה פורמלי... הם הפכו להיות ארגון ממוסד כזה"

(עובד שרות ציבורי)

עולה כי עמותת גוונים לא היתה ערוכה מבחינה ארגונית להתמודד עם נפח הפעילות שגדל באופן מהיר ובהתחלה אלתרה פתרונות למצב זה. משלים זאת מנכ"ל העמותה שאומר:

"אנחנו ארגון שנבנה הפוך, עכשיו כותבים את הנהלים, הארגון איחר אחרי הפרויקטים."

כיום, העמותה עוברת תהליך מתוכנן ומשתף של לימוד הארגון ושינוי ארגוני. ניכר כי עובדי גוונים ועובדי צוות נוער, המודעים לצמיחתה המשמעותית של העמותה וחווים את השינויים הארגוניים בה, מקדמים בברכה את ההתייעלות הזו ורואים בה סמן להתמקצעות ולהתבססות. לאור ההתרחבות קיימת מצד עובדי העמותה הציפיה לחשיבה מחודשת על מטרות העמותה וארגונה, למשל, לטיוב מערך התקשורת הפנים ארגונית, על מנת שניתן יהיה להגביר את חילופי הידע על מודלים מקצועיים מוצלחים, ספקים או קניית שירותים זה מזה, אך גם כדי להפיג את הבדידות המקצועית בעבודת היום יום בשטח. נראה כי בפני הנהגת גוונים עומד האתגר של שימור תרבות ארגונית ייחודית של "חממה", שמרכזיים בה ממדים בלתי פורמליים ובין אישיים, בתוך אילוצי ההתמודדות של ניהול ארגון מתרחב.

2) **גישה משימתית קהילתית:** נראה כי עובדי העמותה פועלים מתוך הבנת כוליות הקהילה, על מאפייניה הדמוגרפיים, ההיסטוריים, הפוליטיים, הביטחוניים, הכלכליים ועוד. הגישה המקצועית שלהם הינה כוללנית ומערכתית, בבחינת היותה מספקת רצף שירותים, מרמת שירותים אישיים פרטניים עד שירותים חברתיים לקבוצות, קהילות וארגונים במכלול תחומי חיים. זאת תוך מגמה להפעלת מערך שותפויות עם המערכות השונות בעיר ולפרקטיקה של שיתוף קהל היעד. חברי העמותה מצהירים על אחריותם החברתית כלפי הנעשה בעיר ופועלים להצמחת ההון החברתי בה מתוך גישה של בניוי קהילה. בפעילותם הם מנסים להעביר מסר של יציבות, לכידות ויכולת התמודדות עם השסעים החברתיים בעיר.

במובנים דומים רעיונות אלה דומים לרעיונות עליהם מושתתות קהילות קיבוציות, המתארגנות מתוך ראייה קהילתית כוללנית, רב-דורית ורב תחומית, האחראית למכלול חבריה. אורח החיים הקיבוצי מבוסס על גישה קהילתית, הנסמכת על השתתפות החברים בתהליך קבלת ההחלטות לגבי אורחות החיים הקהילתיים. לפיכך, גם בקיבוצים כפריים וגם בקיבוצים העירוניים הוקמו

מבנים ארגונים דמוקרטיים שקידמו את היכולת להגשים את המשימות באמצעות הקהילה, כמו אספת החברים, מזכירות וועדות שנבחרות באופן דמוקרטי. בדומה לקיבוצים המסורתיים, גם במגוון וגם בגוונים מפעמת תחושת שליחות, התגייסות, מסירות ומסוגלות, המתבטאת בעשייה חברתית משמעותית, מעבר לשיעורם הנומינלי בסביבתם.

הגישה המשימתית קהילתית מתבטאת גם במעגל הצר של הקיבוץ והעמותה, הפותחים את גבולותיהם לאנשים שמוצאים בהם שותפים מבחינה חברתית, רעיונית, כלכלית או תרבותית. באופן זה הם מרחיבים את קהילתם במעגלי השותפות השונים¹³:

בפן הביצועי לעמותה יש עקרונות מקצועיים חברתיים וטיפוליים עליהם היא עומדת, הנובעים מתוך שאיפה להתייחס לאנשים הפרטיים הצורכים את שירותיה ואת הקהילה כולה. עקרונות אלה מהווים לא פעם גישה חלופית לניהול החברתי והחינוכי בעיר. דוגמאות לכך הן העסקת תושבי שדרות בעמותה והעצמתם, הפניית משאבים ליצירת תקנים מקצועיים נחוצים (כדוגמת תקן של עובדת סוציאלית במפעל מוגן), פיתוח מרכז למידה עם אופי לימודי-משפחתי המדגיש תמיכה נפשית, וככלל תפיסה של פיתוח מערכת קהילתית רב תחומית שיש בה כדי לכסות על צרכים כוללניים של הנוער. בגישה זו, המבוטאת על ידי אחד המרואיינים בכך שהוא היה מעוניין לראות את הילדים והנוער "מכוסים" מבחינת שירותים במשך 24 שעות ביממה כך "שלכל ילד יהיה 'אבא' ו'אמא'" (עובד בצוות נוער), יש משום ביטוי לתפיסה של "נדרש הכפר כולו כדי לגדל ילד"¹⁴. (קלינטון, 1997).

בשירותים השונים שניתנים על ידי עובדי העמותה בולט מוטיב הקשר הבין אישי בין המדריכים ללקוחות וניתן דגש למשמעות התהליכית לא פחות מאשר לתוצר. המוצר של השרות יכול להיות סיוע בשיעורי בית, התנדבות, ארגון אירוע קהילתי, לימוד תוכנת מחשב. התוספות הייחודיות שעובדי גוונים מפתחים בשירותים שהם נותנים מעידות על מטרות ארוכות טווח שמבוססות על הבנה חברתית ביקורתית שמצבים אישיים הינם תולדה של מצבים חברתיים מורכבים. למשל, טיפול בילדים עם לקויות למידה כולל טיפול בלקות עצמה וטיפול בפן הרגשי והחברתי של הילד, אך גם עבודה ביקורתית עם מערכות השירותים הסובבות את הילד. למרות שחלק מהתפיסות המנחות והמודלים המיושמים על ידי עובדי העמותה משקפים גישות מקצועיות חדשניות יחסית בתחומי יזמות חברתית, שיתוף, בין תרבותיות, בינוי קהילה והעצמה, כמעט לא מבוטאת המשגה מקצועית שלהם. לא פעם נראה כי עובדי העמותה פועלים מתוך אינטואיציה ורחשי לב לא פחות מאשר מתוך השכלה מקצועית בתחומים אלה.

נותני השירותים שנחקרו מצביעים על תרומת העמותה לבינוי הקהילה בשדרות ולהצמחת הון חברתי בה. השותפים מודעים לעשייה הנרחבת והכוללנית של גוונים בישוב, וחלקם אף מצהירים שהם מאמצים לארגונים מודלים או גישות שלמדו מעובדי גוונים. חלקם מדגישים כי הם מדברים גם כנותני שירותים, אך גם כתושבי שדרות הרואים בעמותת גוונים נכס אזרחי לעירם:

¹³ ראו ציטוט על מעגלי השותפות **עמ' 7** ?

¹⁴ "נדרש הכפר כולו כדי לגדל ילד" (it takes a village to raise a child) הינו ביטוי אפריקאי עממי בו בחרה הילארי קלינטון לקרוא לספרה ולבטא את משנתה. הביטוי מתייחס לאחריות וההרתמות הקהילתית הנדרשת מצד השירותים והחברה בכללותה, לקיום סביבה בטוחה, מקדמת ומאפשרת שתתמוך במשפחות ובילדים.

"אני לא ראיתי מקום אחר שעמותה אחת מחזיקה כל כך הרבה פרויקטים ומכניסה את עצמה כחלק משמעותי כל כך בקהילה. רואים את זה אפילו בתקופה של נפילת הקסאמים- להיות ממש זמינים ולתת מענה לכל תרחיש שרק יקרה." (עובד צוות נוער)

העמותה נתפסת גם כמוסיפה ערך-מוסף לשירותים הציבוריים הניתנים. באמצעות השותפות ביניהם היא מסייעת מבחינה כלכלית, מבחינת תמיכה אישית ומקצועית בעובדים, מבחינה אסטרטגית של פיתוח השירות וחברת שותפויות ואף מבחינה טכנית של טיפול בתקלות יומיומיות.

מלבד פיתוח שירותים ושיתוף תושבים, הגישה הקהילתית כוללת גם חתירה לשינוי חברתי. בנושא זה מתמשך שיח לא פתור בקרב חברי העמותה, ובמיוחד בקרב מנהיגיה, לגבי המעורבות הפוליטית בעיר. מחד, יש מביניהם כוחות המושכים לכיוון הימנעות מפוליטיזציה של העמותה או של אנשיה, לעומת אחרים הרואים בכך דרך הכרחית למהפך חברתי. מבט ביקורתי על מורכבות יחסי החליפין בין העיריה לשדרות בנושאי תקציבים, מינויים ואישור תוכניות, מעיד כי באופן מתמשך הפוליטיקה קיימת במערכת היחסים המסועפת בין העמותה לעיריה:

"בניהול מהולה גישה פוליטית. יש זחילה של המעורבות הפוליטית ברמה של "תן וקח". אם העיריה חייבת (למנכ"ל העמותה) כסף על פרויקטים והיא בגירעון אז יש יחסים סביב זה. נוצר סוג של שותפות גורל ברגע שמערכות חיות ונושמות... ברגע שהעיריה תפיל את גוונים, אז זה מובן מאליו ששדרות תהיה צריכה לטפל באוכלוסיה הזו." (עובד תחום נוער וגוונים).

בני שדרות במיוחד מעריכים את הכוונה של אנשי גוונים לטפח עתודה צעירה של בני המקום. נראה כי מהלכים אלה הם חלק מאסטרטגיה רחבה יותר בגישתם הקהילתית, של הצמחת מנהיגות מקומית צעירה שתהווה חלופה למנהיגות הקיימת. בדרך זו מעבירים חברי מגוון שעובדים בגוונים את המסר שהם לא באו מבחוץ כדי לתפוס מקום מנהיגותי, איום שמקנן בקרב חלק מתושבי שדרות, אך אין להתעלם מכך שיש בקשר בין צעירי שדרות לעמותה אמירה פוליטית המקדמת שינוי חברתי באמצעות שינוי יחסי הכוחות. עובדי גוונים בני המקום מהווים בדרך זו או אחרת מעין זרוע ארוכה של קיבוץ מגוון, אשר מספק להם תשתית ארגונית, ערכית, חברתית ולגיטימציה לפעול למען השינוי בו הם חפצים.

3) **נבדלות:** תמת רוחב מרכזית שעולה מניתוח חוצה של המשותף לנושאים שהוצגו מעלה את מוטיב הנבדלות, אשר חוזרת על עצמה בצורות שונות. הנבדלות מבטאת את השונות של קיבוץ מגוון ועמותת גוונים בתוך שדרות - בשדה חברתי ובשדה המקצועי. נבדלות זו מבטאת גם את מעמדו ההיסטורי והעכשווי של הקיבוץ בכלל בנוף הישראלי. נבדלות זו אופיינה בתחילה בגוון אליטיסטי, איכותי שהתקשר להגשמה, חלוציות וציונות, אך גם לסגירות ומוזרות. מגמות השינוי בקיבוצים אומנם טישטשו תדמית זו ופתחו את גבולות הקיבוץ, אך הוא עדין ממוצב כקהילה שונה, ייחודית ולא מובנת דיה. בהקשר של הקיבוצים ועיירות הפיתוח, הקיבוצים נתפסו כמייצגי המרכז, בעוד עיירות הפיתוח – כמייצגות את הפריפריה (דהן, 2000; פוין, 1987). למרות שהבדלים אלה התמתנו ברבות השנים, עם השינויים בעוצמתן היחסית של קבוצות אלה במערכת הפוליטית, נותרה בעינה תחושת הפער. באופן דומה, גם קיבוץ מגוון היה ונותר נבדל מסביבתו במשתנים כמו מוצא חבריו, ברעיונותיו ועדיו, בארגונו השיתופי ומראהו הפיזי.

למרות שרק חברים ספורים ממגוון עובדים בגוונים, ולעומת זאת מועסקים דרך גוונים עשרות מתושבי שדרות, יש המשייכים את גוונים לקיבוץ העירוני וחוצצים באופן ישיר או עקיף בין "אנחנו ל"הם" בין ה"שדרותיים" ל"קיבוצניקים", ה"מפ"איניקים" או ה"אשכנזים". מבט ביקורתי על נתוני המחקר מוביל למסקנה כי האחרות של מגוון וגוונים מונגנת במערך יחסי העוצמה בשדרות. כלומר, קיימים כוחות שמשמרים אלמנטים של זרות, חיצוניות וקיטוב ביניהם לבין יתר הארגונים בשדרות.

נראה כי חלק ניכר מתושבי שדרות, במיוחד הוותיקים מ"שדרות הישנה", חווים בעיר תחושת משפחתיות, חמולתיות וקהילתיות שיש בה מן העבר, ההווה והעתיד המשותפים, מעין זיכרון קולקטיבי משותף ממנו גם נובעת שותפות גורל. רוב תושבי שדרות עימם שוחחנו מתארים רשת חברתית תומכת ומגובשת אשר נראה כי מאפיינת בעיקר את משפחות תושבי שדרות הוותיקים ורשתות חברתיות של חלק מקהילות העולים החדשות שחיות בסגירות. אך בעוד יש תושבים המצהירים על כך ש"כולם מכירים את כולם", הם מציינים בפנינו באותה העת כי אינם מכירים את קיבוץ מגוון או טועים בזיהויו. מבין הבודדים שהכירו את הקיבוץ העירוני, או שידעו לשייך אליו את עמותת גוונים, ניכר היה כי הם אינם יודעים על מטרותיו ופעולותיו. לא פעם היה מדובר במי שמקבל באופן ישיר או עקיף מהם שרות. אחת המראיינות הצעירות שידעה לשייך פעילויות מסוימות לגוונים, הכלילה אותה ביחד עם העיריה ויתר הארגונים הפועלים בשדרות, כלפיהם הביעה חוסר אמון מוחלט, בתואנה שהם מגייסים תקציבים למען עצמם:

"הם קודם לוקחים בכיס ככה שיהיה להם, אחר כך מתחילים לחלק את זה." (נערה)

באופן גורף, העידו המראיינים, אנשי המקצוע והתושבים שמכירים את הקיבוץ העירוני מגוון, כי התחושה הכללית היא שחבריו אינם מוטמעים בשדרות, ובלי לגרוע מההערכה לפועלם, הם העלו כלפיהם תחושות של זרות ואף מוזרות, שונות ומשוונות.

נמצאו גם מסרים עקיפים של שייכות חלקית, למשל בהיותם שולחים את ילדיהם לבתי ספר מחוץ לעיר או בהקמת שכונת מגורים ייחודית. ההנחה בביקורת זו, כפי שהסביר תושב שדרות הינה ש"מחובר זה מפוזר", קרי מגוון נתפס כמערכת סגורה, אוטונומית ונבדלת.

דעות אחרות רואות בחברי מגוון "אנשים איכותיים" ושונים ולפיכך המשמעות של בחירתם דווקא בשדרות יש בה מסר מעצים ואופטימי. בתכונה זו יש משום איזכור לנבדלות הקיבוצית שמיצבה עצמה כחברת עילית איכותית המחויבת לעם ומשרתת אותו (בן חורין, 1981). הבחירה להשתקע ולהשקיע בעיר ש"שוקעת" פותחת פתח לתקווה ששינוי הוא אפשרי.

"זה הבנוס הגדול שהעיר הזו קיבלה, שזה החבר'ה האלה. שרובם מאוד איכותיים, מאוד

רוצים, באים מרקעים שונים ויכולים לעזור לחשוב, לשנות לפתח." (עובד צוות נוער)

כאמור, יש גם נתוני שירותים חיצוניים לעמותה שמכירים בתרומתה המשמעותית:

"הם (גוונים) מכניסים לעיר נקודת מבט של יוקרה. שאנו לא רק נזקקים אלא גם

מסוגלים... הם מכניסים חוסן, עמידות, יציבות, התחדשות, משהו צעיר ורענן, עבודה

צוותית... הם באים לעבוד מאהבה ואידיאולוגיה."

גם כאן ה"איכות" המיוחסת לגוונים נאמרת מתוך שונות ואחרות, הן ביחס לבני העיר הנשארים והן ביחס לבני העיר האיכותיים שבחרים לעזוב. תפיסה זו גם מסבירה את החיבור שנעשה בין בני העיר הצעירים שבחרו להישאר בשדרות מתוך החלטה מודעת לתרום למקום, לבין אנשי מגוון וגוונים. חיבור זה מוסיף נופך של איכות גם לבני שדרות הנשארים, מספק לגיטימציה ותשתית להגשמת מטרותם, וגם מהווה פתרון תעסוקתי שמניב רווחים אישיים וחברתיים.

"זה (הערה: הבחירה לחיות בשדרות) מאוד חשוב, במיוחד שאצלנו בעיר קורה דבר הפוך, שהאנשים האיכותיים יוצאים החוצה. ופה באה קבוצה די גדולה של אנשים איכותיים שבאים ואומרים שהעיר הזאת שווה להשקיע בה. שווה לפתח אותה. שבעיניי מגיע להם המון קרדיט על זה." (עובדת עיריה)

מהנתונים עולה כי קיימת תפיסה דואלית לגבי טיבה של הנבדלות. יחד עם הביקורת על השונות וחוסר ההטמעה שלהם בישוב, נראה כי בדיוק על בסיס שוני זה קיימות מהם ציפיות גבוהות כי הם אלו אשר יובילו שינוי חברתי בעיר. כאן, השונות היא עוצמה לשינוי, ולפיכך את החיצוניות יש ליחצ"ן כחלופה משמעותית לקיים בעיר.

"ההרגשה היא שהם שונים. שונים תפיסתית ממה שקורה כאן בשדרות. זה אנשים אחרים, תרבות אחרת, ארגון שונה." (עובד תחום נוער ומועסק בגוונים)

על רקע המתח המתואר כאן, המבטא אמביבלנטיות כלפי אנשי העמותה ופועלם, לעיתים הם נדרשים לשותפויות ולמתווכים בדמות ארגונים אחרים, בכדי לממש את חזונם או לפתור מתיחות. כך למשל מסביר זאת עובד של עמותה אחרת שהתגיסה להוביל תהליך יישובי בשדרות, ביחד עם עמותת גוונים, מתוך אסטרטגיה של תיווך לאור קריאת המציאות הארגונית הפוליטית בעיר:

"הם לא יכלו להוביל את זה (הובלת תפיסה יישובית), אך יכלו להכיר בערך של מישהו שיוביל את זה. בשדרות לא ניתן היה להוביל את זה מבפנים. צריך היה מתווך הוגן. הם לא יכלו לעשות את זה כי הם קיבוצניקים והן ממגוון. אנחנו יכולנו לעשות את זה."

מבחינת חברי מגוון ניכר כי הם מודעים לכך שהם נתפסים כ"נטע זר", אך כפי שמציין אחד מהם, מבחינת זהותו העצמית הוא תושב שדרות ואזרח פעיל בה וכך היה רוצה שיתפסו אותם: "יש פה שותפות גורל. נפלו קסאמים קרוב לבית שלי. אני לא דופק פה משכורת, או מתנדב, אני עובד על הקהילה שלי."

עמותת גוונים בהנהגת אנשי מגוון רואה עצמה כפועלת מתוך "פתיחות לסביבה ממקום אותנטי". על רקע זה היא נדרשת להתמודד עם הסגירות המשויכת אליהם, ולהיות נכונה להיפתח בתוך סביבה שונה. מתוך שונות זו על חברי מגוון תדיר להוכיח את עצמם בעשייה וגם בשייכות. הם צריכים להוכיח בעשייתם אכפתיות, רגישות למקום, קריאה מציאותית של צרכי הקהילה והבנה פוליטית של מערכי הכוחות בה. בה בעת הם גם צריכים להוכיח את שייכותם החברתית המקומית ואת תחושת שותפות הגורל. את העובדה שהם באו לחיות בשדרות מתוך בחירה אידיאולוגית. נראה כי את ההשלכות של נבדלות זו סופגת גם עמותת גוונים על עובדיה, ולכן לא בכדי שומעים חברי הקיבוץ העירוני לא פעם, כפי שגם עלה בראיונות, שהעמותה שייכת "להם".

בעוד עמותת גוונים נתפסת במיוחד על ידי נותני השירותים האחרים בעיר כמקושרת כלפי חוץ לקרנות, עסקים וארגונים חברתיים משמעותיים, הרי שבתוך שדרות הם לא מקושרים ושזורים בדרכים מקומיות לחמולתיות ה"שדרותית", המהווה לדעת רבים עוגן להתבססות בעמדות תעסוקתיות ופוליטיות. עם זאת, מבחינת פועלה של העמותה ומראיונות עם נותני שירותים בעיר, נראה כי עובדי גוונים שאינם בני שדרות, בכל זאת הצליחו לפלס להם דרך בתוך נבכי תהליכי קבלת ההחלטות במוקדים שונים בעיר וחלקם אף משמעותיים ביותר. הערכות גוונים בתקופת חרום זו בעיר, בשל המצב הביטחוני המסוכן בה, משקפים את חיוניותה ואת כוחה של העמותה בעיר.

4) **שותפות כדרך חיים:** העמותה נוקטת באסטרטגיה מרכזית של ייזום והפעלת שותפויות המוכללת על כל רמות העבודה: מרמת השותפויות בין העובדים והתחומים בתוך העמותה, דרך שותפויות עם הלקוחות, ועד שותפויות חיצוניות עם ארגונים ועם רעיונות. השותפות, בגירסותיה השונות, היוותה מאפיין חלוצי וייחודי של הקהילות הקיבוציות. בגוונים, כמו בקיבוצים בכלל וכמו במגוון, השותפות היא אורח החיים, שכן היא מתבטאת גם במדיניות ובמבנה הארגוני וגם בערכים המנחים, באווירה ובתרבות הארגונית. כחלק מיעודה רואה עצמה העמותה כמשפיעה על פיתוח תרבות ארגונית בין מגזרית ובין ארגונית המבוססת על שיתופי פעולה בניהול משאבים. בכך מועבר בגישה השיתופית גם מסר מחנך של דרך מוסרית, וגם שיטה יעילה ומחזקת.

מנכ"ל העמותה רואה עצמם כמחוללי שותפויות ומצביע על הקשר לרעיון הקיבוץ: "בברירת המחדל החברה יצרה קודים של תחרות, אבל יש אופציה של שותפות וכשמגיעים אליה - היא הנכונה, והקיבוץ בעצם חי לפי אמון ושותפות ואנחנו הכנסנו את זה לעמותה... קיבוץ זה מותג אנכרוניסטי, אבל שותפות זה מושג שכולם מדברים עליו כתנאי להצלחה ומתקשים לעשות אותו."

השותפויות ואסטרטגיית השונית: ניתן לדמות את המערך הענף של השותפויות בהן קשורה עמותת גוונים כמעין בית גידול (habitat) של שונית אלמוגים. בית הגידול מהווה את סך כל תנאי הסביבה המשפיעים על קיומו וגידולו של היצור החי. לשונית כבית גידול יש תכונות משיכה והתרחבות, היא ייחודית ועשירה בהיצע שלה לסביבתה, ובשל כך יש המדמים אותה למעין נווה מדבר באוקיינוס (קליין, 1997). כמו העושר האקולוגי של השונית, גם לגוונים יש תכונות המלהיבות שותפים רבים הבוחרים להשתייך אליה, כמו תרבות ארגונית משפחתית, מסר מקצועי ואזרחי חלופי, קרקע לגדילה אישית, קבוצת שייכות ועוד. בהתאם לדימוי זה, תכונות העמותה בולטות בעיקר על רקע סביבתה הארגונית והחברתית. בשל כך היא מהווה גורם משיכה לארגונים ולאנשים שונים מסביבתה ובדרך זו מרחיבה ומגוונת את מעגליה ומאתגרת את הווייתה. כמו שבשונית מתקיימות מערכות מורכבות של יחסי גומלין בין היצורים החיים בה, ניכר כי גם השותפויות הנקשרות לעמותה מאופיינות במורכבות רבה. בהתאם, גם הן מאופיינות בשותפות הדדית (mutual) לפיה כל השותפים מפיקים תועלת מהשותפות, או שותפות קומנסלית (commensally) לפיה שותפים אחדים מפיקים יותר תועלת מיחסי הגומלין בעוד האחרים לא ניזוקים מכך (ובשונה מן השונית, לא נראים כאן יחסים טפיליים (parasitic) לפיהם צד אחד מרוויח מהשותפות בעוד האחר ניזוק).

באמצעות מגמת ההתרחבות דרך השותפויות יכולה העמותה להחיל את רעיונותיה והשפעתה בשדרות. בתכונות "בית הגידול" וה"חממה" המוצעות על ידי העמותה יש משום גורם מתווך לרעיון של מגוון, המאזן את ההסתייגות מהקהילה הקיבוצית ומרעיון השיתוף, והמרחיב את טווח השליטה של העמותה. לפיכך, בתהליך הדרגתי מתרבים ב"בית הגידול" הסוכנים של רעיונות העמותה, שהם עובדי גוונים, הלקוחות, המתנדבים, השותפים הארגוניים ואנשי שדרות שמוצאים בחברי העמותה שותפים לרעיונות דומים.

"נוצר תהליך תת קרקעי שיש בו הרבה מאוד מהדי.אן.איי שהקיבוץ רצה לעשות, אבל בדרכים אחרות." (מנכ"ל העמותה)

כך, סוגיית ההתרחבות של העמותה הינה סימפטום של הרחבת מעגלי השותפות וההשפעה של העמותה. באופן זה גם ניתן להבין את הביקורת ואת תחושת האיום שהובעה בעקבות תהליך זה מצד ארגונים אחרים בשדרות. היבט נוסף של התרחבות המרחב של העמותה הינה הרחבת השותפות עם בני העיר הצעירים שבחרו לחיות בשדרות. הפעילות של גוונים להצמחת מנהיגות צעירה מצרפת גם היא לשורותיה אנשים חדשים. ההשתייכות לגוונים גם מאפשרת להם לשאת בתפקידים מקומיים משמעותיים וגם מחברת אותם כקבוצה בעלת אמירה אלטרנטיבית בעיר. המבנה הארגוני, הרעיוני והחברתי שהעמותה מספקת מהווה מעין זירה של הצמחת מנהיגות חלופית אשר באופן הדרגתי, שקט ומוסכם תופסת עמדות מקצועיות משמעותיות בניהול ובביצוע תוכניות בעיר. זהו תהליך של מהפכה אזרחית עמומה המובנת באסטרטגיה שותפותית. גישה זו מתאימה למגמות החברה האזרחית בארץ אשר נוטה לשתף פעולה עם הממסד ולא לחתור תחתיו (ישי, 2003). מנכ"ל העמותה, המנהיג גישה זו, רואה בה גישה אחראית, בשלה, רלוונטית לעיר ולא בוטה, אותה הוא מנסה להצמיח מתוך הכוחות המקומיים:

"המהפכה השקטה תצוץ כלפי מעלה. פעם היו לנו שלושה אנשים והיום יש שמונים שנמצאים במערכת. מטבע הדברים בעלי התפקידים יצאו החוצה, הפוליטיקאים יצמחו מלמטה, ויש לנו מרחב עצום של פעולה בו אנו יכולים לפעול. אם נמשיך את התהליך הטבעי החוברת הזו (הערה: מצביע על חוברת הפרויקטים של גוונים לשנת 2006) רק תגדל."

כאמור, מבחינת אנשי גוונים השותפויות הינן דרך לבטא את אחריותם כלפי הציבור ולהתמודד עם החולשות הקיימות במערכות הקהילתיות. מבחינתם, ההצדקה לפיתוח שירותים חלופיים אינה ביצירת מערכת שירותים מקבילה לעיריה, אלא ביצירת דפוסי עבודה חלופיים, אותם הם מְבַנֵּים בהדרגתיות ובזהירות. מערכת היחסים המתוחה עם העיריה, בה כרוכות שותפויות שונות, מציבה באופן תדיר בפני עובדי גוונים את ההכרח לבחון את הגבולות המקצועיים שלהם מבחינת מוכנותם לויתורים או עמידתם על עקרונותיהם בתוך סביבה של חוסר וודאות. שותפויות אלה מחזקות את הטענה כי שותפויות אינן מערכות יחסים אידיולוגיות של התחלקות והערכה הדדית, אלא הן צריכות להיות ברורות יכולות להכיל חילוקי דעות ושונות ולהתמודד עם מתחים, קונפליקטים ואף מניפולציות (שמר, 2003).

סוגיית הנבדלות של גוונים בשדרות משמעותית ביותר להבנת יחסי השותפות שהיא מנסה להטמיע בעיר. היכולת לבסס שותפות על גבי חוויית אחרות הדדית, שונות ושייכות מוגבלת, היא מורכבת יותר מאשר על פני תחושות זהות והזדהות הדדיים. החריגות המובנת של מגוון וגוונים מתקשרת למשמעות המתקשרת ל"שותפות של שונים" (שמר, 2003). שותפות המבוססת על הטרוגניות ושונות ומבטאת מוטיבים רב-תרבותיים בהרכבה, היא משמעותית ביותר שכן היא מעשירה את השותפים השונים בנכסים חדשים ומבטאת פתיחות, קבלה והתקדמות לעבר חברה אזרחית. יצירת שותפות כזו היא מורכבת וטעונה ויש חשיבות רבה לממד הזמן בהתהוותה ולאסטרטגיות הננקטות כדי להגשימה.

מהתכנים העולים מהקטגוריה המדגמית של הארגונים הנוספים בעיר הקשורים לשירותים הניתנים לנוער, ניתן להבין כי יש בהצלחת גוונים בכדי לאיים על הארגונים האחרים שחוששים ממחיר של תחרות על תקציבים ומתדמית ציבורית פחות מקצועית. גישה זו מעמידה בספק את טיבה וכנותה של השותפות ביניהם, שכן יש בה מוטיב שתלטני ותחרותי (Weber, 1947) בו יש

מנצחים ומפסידים, ולא מתוך גישה סינרגטית ודבקות במטרה המשותפת לפיה טובת קהל היעד היא המניע וההצדקה לקיומם של הארגונים ושל השותפות ביניהם, גם אם במחירים ארגוניים מסוימים. מוטו זה חזר באופן עקבי בקרב עובדי גוונים, הטוענים כי הם מוכיחים בשותפויות שהם בונים עשיית וויתורים ונכונות להתחלקות במשאבים.

נושא השותפויות הבין ארגוניות מופיע באופן דואלי כנושא חיובי וגם בעייתי. כך שיחד עם התבוננות בדבר הפרות שניתן להפיק מהשותפות, עולה במיוחד תדיר סוגיית הגבולות הבין ארגונים, אשר כרוכה בה גם סוגיית הזהות הארגונית המיטשטשת בגין שיתופי הפעולה.

"אני שמח לקבל שותפים אבל שידעו את הגבולות שלהם. שכל אחד יעסוק בתחום שיש לו יתרון יחסי ולא איפה שיש כסף." (עובד שרות ציבורי)

באופן זה, תחושת היחד והזהות עם גוונים שחזרה על עצמה בנימת גאווה באמירות שונות של אנשי הארגונים הציבוריים, הושמעה במקביל עם נימת דאגה וקורת רוח של חששות שמא קהל היעד אינו מבחין בינם לבין גוונים. אמבילבנטיות זו יש בה כדי להעיד על עוצמתה של גוונים כלפי המגזר הציבורי, שמבין את כוח המינוף של העמותה כלפי העיר ואת כוח הטשטוש כלפי ארגונו. עוצמה זו מהווה מעין "מְרָאָה" המשקפת לארגונים אלה את תפקודם ביחס לגוונים ומחדדת את הפער ביניהם. נראה כי בגין סתירה זו ארגונים מוצאים לנכון לחבור בשותפויות עם גוונים, אך כפי הנראה, אין זו התחברות שנעשית מתוך אידיאולוגיה של שותפות, אלא פתרון אסטרטגי ואסתטי במלחמת ההישרדות הארגונית שכן "גוונים שאבו לעצמם הכל" (עובד ארגון ציבורי). המחזיקים בגישה זו משליכים אותה גם על הנהגת גוונים ומניחים כי הם מעדיפים את מגמת ההפרטה המתחוללת במדינת הרווחה ומספקת להם את ההזדמנות העסקית "להפעיל שירותים ולמכור אותם. מעימות מסקנה זו עם השיח הפנימי בעמותה, ניתן להניח כי העיסוק בעסקי, קרי, הפעלת שירותים במימון המדינה, אינו מטרתה של העמותה ואינו נעשה למטרות רווח, אלא הוא אמצעי להשגת מטרות חברתיות של בינוי קהילה.

סיכום: "אסטרטגיית ה"שונית" – הקיבוץ העירוני, העמותה והשותפויות

ארבעת המאפיינים שזוהו: תחושת קהילתיות, גישה משימתית קהילתית, נבדלות ושותפות כדרך חיים מלמדים יחדיו על הגבולות הפיזיים והתכניים של העמותה. השזירה בין המאפיינים הללו מייצרת תרבות ארגונית ייחודית של העמותה בנוף הארגוני בו היא פועלת, הן בשדרות והן בעולם המגזר השלישי. גם אם לא ניתן לבדד את השפעותיו של הרעיון הקיבוצי, ניתן לזהות קווי דמיון וניתן להקשיב לפרשנויות של הנוגעים בדבר, המזהים ברעיון הקיבוצי בכלל או בקיבוץ מגוון בפרט גורם מכונן בפעילות העמותה.

אסטרטגיית ה"שונית" שזוהתה מתוך הניתוח, משמעה שהעמותה מפעילה מעין מרחב ייחודי ופורה ל"גידול" וכינון שותפויות בין-ארגוניות המתבטאות בשירותים ופרויקטים, באמצעותם היא מכסה תחומים קהילתיים שונים בשדרות בהם נדרש טיפול.

באמצעות השותפויות הרבות שהיא יוזמת ומפעילה יכולה העמותה להרחיב את עצמה ולהשפיע על תפיסות מקצועיות, על חלוקת תקציבים ועל קבלת החלטות לגבי מדיניות מקומית. מכאן ניתן גם להבין את התפיסה האמבילבנטית לגביהם מצד נותני השירותים הציבוריים אשר בו זמנית הביעו הערכה והזדהות אך גם ביקורת ותחושת איום מהגדילה הבלתי מבוקרת של העמותה. כך, כמו השונית המאוימת מסביבתה האקולוגית, גם העמותה מתמודדת עם סביבה ארגונית מורכבת ומאיימת.

באמצעות ביסוס סביבת "בית הגידול" העמותה מצרפת אליה כוח אדם מקומי אשר נעשה נאמן למשנתה והופך לשליחה. ביטוי לכך ניתן היה למצוא בדבריהם של בני שדרות אשר חשים שייכות לעמותה ולמטרותיה ומוצאים בה שותפה להגשמת מטרותיהם לשיפור שדרות, אך בו זמנית חלק מהם אינם מצהירים שהם חלק מהעמותה, אלא זו העמותה "שלהם" - שנוצרה מתוך חברי מגוון. במהלך ניתוח הנתונים בלט כי באופן מובנה גוונים נשאר נטע זר בשדרות. היכולת של אחרים להשתייך ל"שונית" ולא להיות חלק מ"השלד האלמוגי" שלה מאפשר לשמור על החריונות שלה, שנמצאה בעיקר ככוח. כלומר, אסטרטגיית מעגלי ההשתייכות והשותפות, שאינה מחייבת הימצאות בליבת העמותה - דווקא מעצים את השפעתה. שימור שונות זו הינה כוח חיצוני, המנותק מהעוצמה ה"שדרותית" החמולתית, שיש בו כדי ליצור את השינוי החברתי אליו כמהים אנשים רבים בשדרות.

הליבה של העמותה, הגורם המכונן בה, הינו הקיבוץ העירוני שנמצא במחקר זה כמתקשר הן לתרבות הארגונית בעמותה והן לתפיסות העולם המנחות את מנהיגיה. ארבעת הממדים שנותחו כאן: קבוצתיות, גישה קהילתית, שותפות כאורח חיים ונבדלות, מייחדים את העמותה בנוף הארגוני של שדרות והם בעלי זיקה למבנה הארגוני והרעיוני של הקיבוץ. מכאן, הקיבוץ העירוני למעשה נמצא מרחיב את עצמו, את משנתו ואת שליחותו דרך העמותה, וזו מרחיבה עצמה דרך השותפויות שהיא מחוללת. השפעה עקיפה זו של הקיבוץ העירוני נעשית על הגבול העדין שבין שונות לשייכות, בין מקצועיות לאזרחות, בין סולידאריות למהפכנות. בתובנות אלה יש כדי להצדיק את הצניעות שכה מקושרת לעמותה. נראה כי הצניעות אינה רק ענווה לשמה, אלא גם קריאה נכונה של המציאות החברתית. החצנת חלקה של העמותה, הינו באופן עקיף גם הבלטת הקיבוץ העירוני, ואף ביתר התרסה וביקורתיות: חדירת הקיבוץ לתוך מעוז עיירת הפיתוח. הבלטה כזו יש בה כדי להכשיל את המטרות לשמן קם הקיבוץ ולמען פועלת העמותה. החצנה זו עלולה גם לשקף את טווח ההתפרשות של העמותה בעיר, שיש בה מן האיום בעיקר כלפי הממסד שאותו רוצה העמותה כשותף.

לשותפות שמקיימת העמותה יש רבדים סמויים וחבויים (שמר ושמיד, 2006) המחדדים את מורכבות יחסי העוצמה בין העמותה והקיבוץ העירוני לסביבתו. מכאן, גם אם קיימות על פני השטח ברובד היומיומי הגלוי שיחות לא-פתורות בין חברי העמותה וחברי הקיבוץ העירוני לגבי מעורבותם הפוליטית בעיר, הרי שברמת השיח (discourse) (פוקו, 1996) המגמות בהירות יותר. בשיח, המייצג את מערך יחסי הידע והעוצמה בחברה, וכולל גם את הרבדים הסמויים, הלא מדוברים והלא נראים של ההתנהגות והעמדות, הרי שעצם חייהם של חברי מגוון בשדרות, עשייתם החברתית והחינוכית והשותפויות שהם חוללו הינם אות לשינוי חברתי. למרות שבפן הגלוי העמותה נוקטת בעמדה המאפיינת את רוב החברה האזרחית בישראל, לפיה היא אינה מאיימת על הממסד, אלא מהווה מעין עזר שכנגד ומספקת תשומות ותביעות שמסייעות לו להתמודד עם קשיים וליקויים (ישי, 2003), הרי שעיון מעמיק יותר במהות הפעילות מצביע על מגמות של קריאת תגר על הקיים והצמחת מהפכה שקטה, עמומה ואף מנומסת, מתוך אנשי שדרות.

האסטרטגיה של גוונים גם ייחודית בתוך נוף המגזר השלישי בחתירתה לתהליך קהילתי אזרחי, מעצים ומותאם למקום. כיוון שכך, למרות היכולת להיות עצמאיים ומשוחררים מכבלי הריכוזיות והפטרונות הממסדית, באמצעות השותפויות כופים על עצמם חברי גוונים תלות בממסד. גם אם

התהליך דורש בתוכם מאבק פנימי בנטיה לתחרות והפרדה, לרוב כלפי חוץ הם משדרים רוח סולידרית ובאים בגישה מתקנת, מסייעת ובונה ולא בגישה מאיימת ומשסעת. בתוך הכאוס ה"שדרות", חוסר הוודאות הבטחוני, הכלכלי והחברתי, סמן זה של שינוי חברתי הוא משמעותי ביותר לציבור הנאבק יום עם מציאות קשה ומפחידה ואף מביא בשורה רחבה יותר בשדה המגזר השלישי. דרכי הפעולה המשתפות והמעצימות, המופעלות ברגישות לתושבי שדרות על ידי חברי מגוון וגוונים, אכן יכולות להיות משולות ל"חממה" מחממת ומצמיחה בתוך "החצר האחורית" של המדינה.

מקורות:

- גדרון, ב. בר, מ. וכץ, ח. (2003). המגזר השלישי בישראל. בין מדינת רווחה לחברה אזרחית. תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד, קו אדום.
- בן חורין, צ. (1983). קיבוצים ועיירות פיתוח. מפרטנליזם לשותפות. אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי. המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי. מס' 57.
- גרינברג, מ. המרכז לנפגעי חדרה בשדרות ייסגר מחוסר כסף, הארץ, 28.12.2006 עמ' 2.
- דהן, א. (2000). מרכז ופריפריה, טקסט וקונטקסט. תרומת המנהיגות המקומית בעיירות הפיתוח לפיתוח המקומי. בהדגמה על נתיבות, שדרות ואופקים. 1983-1998. עבודת גמר לתואר מוסמך. ירושלים: האוניברסיטה העברית, המחלקה לגיאוגרפיה.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2005). שנתון סטטיסטי לישראל מס' 56. ירושלים: הוצאת המדפיס הממשלתי.
- הראבן, ש. (עורכת). (1981). שכנים או שותפים? יחסי גומלין בין עיירות פיתוח וקיבוצים. ירושלים: מוסד ון-ליר.
- וינר, ד. (1981). (עורך). הקשר הכפול. סקירת האזור שדרות שער הנגב. דוחות היחידה למחקר שימושי והערכה. מכללת הנגב ע"ש ספיר.
- ישי, י. (2003). בין גיוס לפיוס. החברה האזרחית בישראל. ירושלים: כתר.
- פויון, א. (1987). זה עם זה, או זה ליד זה? דינמיקה של יחסי גומלין בין קיבוצים ועיירות פיתוח. אוניברסיטת חיפה, המרכז האוניברסיטאי הקיבוצי. המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי. מס' 73.
- פוקו, מ. (1996). תולדות המיניות: הרצון לדעת. תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד. (תרגום: אש, ג.)
- קליין, ר. (1997). סודות מן השונית. אאוריקה: כתב עת להוראת מדעים וטכנולוגיה, 5.
- קלינטון, ה. ר. (1997). נדרש הכפר כולו: ולקחים אחרים שילדינו מלמדים אותנו. תל אביב: אור עם. (תרגום: רענן, ע.)
- שמר, א. (2003). שותפות קהילתית בתהליכי הנהגת שינויים בקיבוץ. ירושלים: בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברואלד. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה.
- שמר, א. ושמיד, ה. (2006). לקראת הגדרה מחודשת של שותפות קהילתית: גישה תלת ממדית. חברה ורווחה, כ"ו 3. 327-354.

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

Oliver, M. (1990). **The Politics of Disablement**. Basingstoke: Macmillan.

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

Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. London: Oxford University Press.