



## אבחון קהילתי שי בן-יוסף

מבוסס על גישה שפותחה עם ענבר סינגל ונעמי קהת – במסגרת עבודתנו בחברה למתנ"סים.

### מהו אבחון קהילתי?

אבחון קהילתי הוא **מסגרת שיטתית** לאיסוף מידע ולעיבודו במסגרת תהליך מכוון לקראת שינוי בקהילה. המידע שנאסף נחוץ לכל הגורמים המעורבים בתהליך השינוי כדי לתכנן את הפעילות, לקבל את החלטות המתאימות לקהילה ולבצען לטובת הקהילה. יתרונו של האבחון הקהילתי בהיותו **כלי עבודה גמיש**, המאפשר למפות את הנתונים המשמעותיים ביותר שנאספו בקהילה לשם **קבלת החלטות** בהתאם לצורכי הקהילה. אבחון קהילתי הוא חלק מן ההתערבות עצמה משום שהוא מסייע להנעת תהליכים בקהילה.

**הקהילה שותפה** לתהליך האבחון ואינה משמשת מושא למחקר בלבד. גישה מעצימה מחייבת שחברי הקהילה, ובפרט אלו המושפעים ישירות מתהליך ההתערבות, יהיו בעלי אחריות רבה יותר לתהליך ובעלי **נגישות** רבה יותר למידע שנאסף ומופק במהלכו. זאת משני טעמים, האחד כי אנשי הקהילה הם המומחים ביותר למצבם והם ה'לקוח' העיקרי שיזדקק לתוצרי האבחון; הנימוק השני כרוך בעובדה כי האבחון הוא חלק מהתערבות המבקשת לאפשר לחברי הקהילה לקחת אחריות לגורלם (העצמה) ועצם שתפוחם מהווה צעד בכיוון הזה.

אבחון קהילתי הוא ראי המשקף את דמות הקהילה. הוא נועד בראש ובראשונה לשמש כלי בידי אנשי הקהילה להבין את קהילתם ולשפר את מודעותם אליה. בטרם יחלו העובדים המקצועיים בתהליך האבחון עליהם לברר את הסוגיות הבאות:

- כיצד אפשר לעורר עניין בקרב הקהילה לתהליך האבחון ולחשיבותו עבור התושבים?
- מי יהיה שותף לביצוע האבחון?
- כיצד להתייחס לדפוסים התרבותיים השונים הקיימים בקהילה?
- כיצד יוצג תהליך האבחון לפני הציבור?
- מי יהיה שותף למידע הנאסף בתהליך האבחון?

### שאלות מנחות לתהליך אבחון קהילתי

1. מהן מטרות האבחון ויעדיו?
2. מי הם השותפים לאבחון ובאיזו דרך ישתפו?
3. מהו המידע הנדרש ומהם מקורותיו?
4. כיצד נשיג את המידע (שיטות האיסוף)?
5. כיצד נעבד את המידע לידע שימושי?
6. מה השימוש שיעשה בידע זה, על-ידי מי ומתי?

## מתי מיותר לערוך אבחון קהילתי?

קשה למצוא סיבות מדוע להימנע מביצוע תהליך של אבחון קהילתי, ובכל זאת ישנם מצבים שבהם מיותר לערוך אבחון קהילתי:

- אם **אינכם פועלים עם הקהילה** ולמענה, אינכם צריכים להכירה.
- אם **אינכם מוכנים לשנות דבר**, אל תאבחנו. האבחון עלול לחשוף צרכים ואוכלוסיות שלא הכרתם.
- אם כבר **החלטתם על דרכי הטיפול** (תכנית הפעולה), הימנעו מאבחון. המידע עלול לבלבל אתכם.
- אם אתם **יודעים הכול** – אינכם צריכים לאבחון.

## שלבי התהליך

1. קביעת **המטרות של תהליך האבחון** והתפוקות הרצויות מן התהליך.
2. **איתור שותפים** לתהליך האבחון ושילובם בו.
3. הגדרת **המידע הנדרש** וזיהוי **מקורותיו**.
4. בחירת **שיטות לאיסוף** המידע וביצוע האיסוף על-פי השיטות שנבחרו.
5. **ניתוח המידע**, **גיבוש המלצות והצעת חלופות**.
6. **שימוש במידע** שנאסף לביצוע החלטות, להנעת תהליכים וליישום תכניות פעולה.

להלן פירוט של כל אחד משלבי התהליך, אשר צוינו לעיל.

### **1. קביעת המטרות של תהליך האבחון והתפוקות הרצויות מן התהליך**

#### **מטרות האבחון**

מטרתו הראשונה של תהליך האבחון הקהילתי היא, כאמור, **לאסוף מידע לצורך קבלת החלטות**. ראשית כול, הקבוצה צריכה לקבוע מיהי **אוכלוסיית היעד** של תכנית ההתערבות, ומהם **כיווני הפעילות** הצפויים.

לדוגמה: קבוצה התארגנה לשיפור חזות השכונה. הקבוצה צריכה להחליט מה יהיה הפרויקט הראשון שלה ולאחר שותפים לפעולה. לשם כך עליה לבדוק מידע, כגון: אתרים הפוגמים בחזות השכונה; המשאבים הנדרשים לשיפוצם; דעות התושבים לגבי הטעון שיפור; נכונות התושבים לסייע בשיפור חזות השכונה.

#### **לתהליך האבחון יש שלוש מטרות נלוות:**

- **השפעה על התדמית ועל המיצוע של הקבוצה או של הארגון בקהילה**: עריכת האבחון היא השלב הפותח את פעילות הקבוצה בקהילה, ואחריו מתבצע המשך ההתערבות. השלב הזה מאפשר להרחיב את מעגלי התמיכה בפעילות הקבוצה. אבחון קהילתי עלול ליצור לקבוצה תדמית שלילית, למשל אם יוצרים ציפיות שווא במהלך האבחון.

לדוגמה: קבוצה המבקשת לשמש כתובת לתלונות על מפגעים סביבתיים, יכולה להפיץ מידע על פעילותה באמצעות תהליך האבחון.

- **גיוס שותפים ומניעת התנגדות**: בעת תהליך האבחון הקהילתי אפשר ליצור מערכת יחסים חיובית עם שותפים קיימים או עם שותפים פוטנציאליים. כדי להקטין התנגדות אפשרית לפעילות הקבוצה, מומלץ לשתף מתנגדים פוטנציאליים בתהליך האבחון ובמידע המופק ממנו. לדוגמה: הקבוצה בוחרת לשתף באבחון הקהילתי את מחלקת הגינון העירונית, את קבוצת המד"צים ואת ועד השכונה.

- **הנעת תהליכים בקבוצת הפעילים ובקהילה**: האבחון הקהילתי מאפשר לחשוף בעיות, להקנות תודעה קהילתית וליצור הנעה לפעולה בקרב פעילים קהילתיים ותושבי הקהילה. לדוגמה: בעת האבחון, הקבוצה מאתרת תושבים המוכנים להשתתף בפעילות, מקנה תחושת מחויבות בבני הנוער, ומגבירה את אחריותם לסביבה.

## **2. איתור שותפים לתהליך האבחון ושילובם בו**

**תהליך האבחון הקהילתי יוצר מערכת יחסים בין מאבחנים למאובחנים.** למערכת הזאת השפעה רבה על המשך תהליך ההתערבות בקהילה. בשלב זה חשוב להגדיר מי הם הגורמים המשפיעים על תהליך ההתערבות או הגורמים המושפעים ממנו (בעלי עניין ושחקנים במערכת), ולהחליט מה יהיה תפקידם בתהליך האבחון.

לדוגמה: הקבוצה מבקשת ממחלקת הגינון העירונית לבדוק את תכניות הגינון הקיימות ולהציע הצעות לשיפור הגינון; הקבוצה מבקשת מקבוצת המד"צים לבדוק איזה שימוש בני הנוער היו רוצים לעשות בגינה הציבורית; הקבוצה מבקשת מוועד השכונה לקיים דיון בנושא הגינון הציבורי בשכונה ולגבש עמדה בנוגע אליו.

### **מי יהיו השותפים לתהליך?**

א. מי שיכול לעזור בהמשך הדרך.

ב. מי ששיתופו ימנע התנגדות בהמשך הדרך.

ג. מי שיושפע מתהליך השינוי.

### **כיצד נשתף?**

ישנן ארבע רמות שיתוף אפשריות:

א. **ידיעה**: העברת מידע על תהליך האבחון הקהילתי.

ב. **משוב**: קבלת תגובות לתכנית האבחון או לתוצאותיו.

ג. **החלטה**: שיתוף בתהליך קבלת ההחלטות של תהליך האבחון.

ד. **ביצוע**: שיתוף בביצוע האבחון הקהילתי.

על הקבוצה להחליט באיזו רמה לשתף את כל אחד מבעלי העניין באבחון הקהילתי.

### 3. הגדרת המידע הנדרש וזיהוי מקורותיו

#### ניסוח שאלות והשערות

לאחר הבהרת מטרות האבחון ושילוב השותפים בתהליך, רצוי לנסח רשימה ארוכה ככל האפשר של שאלות והשערות.

**שאלות:** השאלות צריכות לגעת במידע הנדרש לשם קבלת החלטות ולהתמקד בפערי המידע הקיימים. מתן תשובות לשאלות האלה מאפשר לתכנן את הפעילות.

דוגמאות לשאלות: מה המפגע המטריד ביותר בשכונה? אילו שיפורים תציע לחולל בגן הציבורי?  
**השערות:** אלו הן הערכות לגבי קיומו של קשר אפשרי בין כמה משתנים. יש להעלות השערות ביחס לתופעות בקהילה כדי לבנות תהליך אבחון שיאשר או ישלול את ההשערות האלה.

דוגמאות להשערות: אם הגן הציבורי יסופץ וינוקה, האם הורים יבואו עם ילדיהם לבלות בו? ; אם התושבים ישתתפו בשיפור חזות השכונה, האם הם ישמרו על חזות השכונה טוב יותר בעתיד?

#### אבחון על פי מודל 'מעגלי הקהילה' (מפורט בנספח בהמשך)

מודל מעגלי הקהילה מתייחס לארבעה מימדים אותם רצוי לקחת בחשבון בניסוח שאלות האיבחון:

1. המימד הפיזי – מה חשוב לנו לדעת על מבנים / ציוד / שימושי קרקע לצורך התכנון?
2. המימד הארגוני – מהם הארגונים וההתארגנויות אשר יקדמו או עלולים לעכב ביצוע התכנית?
3. המימד הרגשי – מהן מערכות היחסים / דפוסי היחסים המשפיעים על הצלחת התכנית?
4. המימד הערכי – כיצד תשתלב התכנית בליבה הערכית של הקהילה?

#### פערי המידע

קבוצת הפעילים מגדירה את מטרות האבחון ומנסחת שאלות והשערות. כעת על הפעילים לאתר מידע אשר ייתן מענה לשאלותיהם, ואשר יפריך או יאמת את השערותיהם. לשם כך יש לבחון את השאלות האלה:

- א. מהו המידע הדרוש לשם קבלת החלטות ולשם ביצוע תכנית הפעולה?
- ב. איזה מידע יאפשר לקבוצת הפעילים לענות על שאלותיהם ולאמת את השערותיהם?
- ג. איזה מידע ידוע לנו?
- ד. איזה מידע חסר? כלומר, מהו פער המידע שתהליך האבחון צריך להתמקד בו? דוגמאות לפערי מידע:

- האם הגן הציבורי הוא המטרד המשמעותי ביותר?
- מי מופקד בעירייה על שיפוץ הגן הציבורי, וכיצד מתקבלות בעירייה החלטות לגבי שיפוץ הגן?
- האם ניסו בעבר לשתף תושבים בשיפור חזות השכונה, והאם כתוצאה מכך האתרים ששופצו נשמרו יותר ולטווח ארוך?

## מקורות המידע

יש להגדיר לא רק את פערי המידע, אלא גם את מקורות המידע ששיבו על שאלותינו. דוגמאות למקורות מידע: בקשר לשאלה – האם הגן הציבורי הוא המטרד המשמעותי ביותר, אפשר לפנות שאלות לגורמים שונים, למשל: לתושבים, למחלקת התלונות בעירייה, לשוטר הקהילתי; אפשר לשאול גורמים שונים בעירייה מי מופקד על שיפוץ הגן הציבורי, וכיצד מתקבלות בעירייה החלטות לגבי שיפוץ הגן. נוכל להפנות את תשומת לבם של אנשי העירייה לתשובות הפורמליות שהתקבלו לשאלותינו ולפער הקיים בין ההלכה למעשה; נוכל לשאול תושבים ועמיתים - האם התושבים היו מעורבים בעבר בשיפור פני השכונה.

### שימו-לב:

- אל תתאמצו להשיג מידע לא-רלוונטי, שיקשה עליכם לקבל החלטות.
- אל תנסו להשיג מידע הידוע לכם.
- שאלו את השאלות הנכונות כדי לקבל תשובות לבעיות המטרידות אתכם באמת.

## 4. בחירת שיטות לאיסוף מידע וביצוע האיסוף על-פי השיטות שנבחרו<sup>1</sup>

### שיטות לאיסוף מידע

#### א. משוב

המשוב הוא קבלת חוות דעת מלקוחות, בכתב או בעל-פה, על שירות שקיבלו ועל תכניות שהוצגו לפנייהם.

#### יתרונות המשוב

- המידע מתבסס על התנסות אישית.
- במידע משולבות המלצות לשיפור.
- המידע ממוקד ונוגע ישירות לנושא הנבדק.

#### חסרונות המשוב

- המשיבים אינם מהווים מדגם מייצג של הלקוחות.
- לא נבדקת דעתם של האנשים שנמנעו מצריכת השירותים.
- מבצעים את המשוב בתום קבלת השירות.
- אין יכולת לאסוף מידע על שירותים שממלאי השאלון לא צרכו אותם.

---

<sup>1</sup> נכתב בשיתוף עם ענבר סינגל, מנהלת היחידה לשיווק בחברה למתנ"סים.

## **ב. קבוצת מיקוד**

על-פי שיטה זו אוספים קבוצה קטנה של אנשים (בדרך כלל 8-12 איש) לדיון ספונטני על נושאים המוצגים על-ידי המנחה. זו היא שיטה המאפיינת מחקר איכותי – מחקר שנועד לאסוף מידע לצורך הבנה כללית של תופעות. איסוף מידע באמצעות קבוצות מיקוד דומה לעבודתו של בלש, המחפש רמזים והסברים להבנת העבר וההווה. קבוצות המיקוד מאפשרות ליוזמי המחקר להקשיב לאנשים וללמוד מהם. משום כך קבוצות מיקוד מתאימות מאוד למצבים שבהם יוזמי המחקר מעוניינים לדעת כיצד קבוצת יעד כלשהי תופסת נושא מסוים ומדוע היא מתנהגת בדרך מסוימת.

### **יתרונות קבוצת המיקוד**

- המידע המתקבל הוא עשיר ומגוון. הוא מאפשר להעלות רעיונות חדשים והשערות חדשות ולבחון נושאים לעומק.
- הפעלת קבוצות מיקוד זולה יותר משימוש בסקרים ובשאלונים.
- קבוצת מיקוד יוצרת תקשורת ישירה בין קבוצת הפעילים לאוכלוסיית היעד.
- קבוצת מיקוד מחזקת את הקשר עם התושבים ולא פעם מצליחה לשנות עמדות של פעילים.

### **חסרונות קבוצת המיקוד**

- המשתתפים אינם מהווים מדגם מייצג של האוכלוסייה הנחקרת.
- ביצוע המחקר וניתוח המידע הם תהליכים מורכבים יותר מאשר שימוש בשאלונים.

### **מומלץ להשתמש בקבוצות מיקוד כשמטרות התהליך הן**

- דיון מעמיק בשאלות ובהשערות.
- העלאת רעיונות, השערות ובעיות חדשות.
- הבנת מידע שנאסף בדרכים אחרות, כגון ממצאי סקר ונתונים סטטיסטיים.
- גיוס פעילים נוספים לפעילות מקרב אנשי קבוצת המיקוד.

## **ג. תצפיות**

שימוש בשיטה זו מומלץ כאשר רוצים לאסוף מידע על התנהגותם של הנצפים, על הרגליהם ומאפייניהם החיצוניים, וכאשר רוצים להבין את התקשורת והדינמיקה הקיימת בין אנשים. תצפית היא כלי מרכזי להכרת המרחב הפיזי של הקהילה. היתרון המרכזי של התצפית הוא בכך שהמידע נאסף ישירות בשטח, בלי שהנחקרים יפרשו את התנהגותם או יביאו להטיות הנוצרות עקב רצייה חברתית, פערי זמן וכדומה.

לעתים, הנצפים יודעים שצופים בהם ולעתים הם אינם יודעים זאת. יש יתרון ברור לכך שהנצפה אינו יודע שצופים בו – במצב כזה הנצפה אינו מנסה לשנות את התנהגותו ומתנהג בטבעיות. עם זאת, לעתים לא ניתן לצפות באדם ללא ידיעתו, למשל כאשר מעורבותו בתצפית חיונית למטרות המחקר. כמו כן, תצפית על אנשים ללא ידיעתם מעוררת שאלות אתיות, ולכן כדאי לא לעשות זאת, אלא אם כן חשיפת התצפית עלולה לפגוע בתוצאות המחקר.

**תצפית חיצונית:** מאפשרת תיאור מדויק של ההתרחשות, אך עלולה להטות את התנהגות הנצפים.

**תצפית משתתפת:** הצופה נוטל חלק פעיל בהתרחשות, ולכן מטה פחות את ההתנהגות הנצפית. מצד שני, מעורבותו של הצופה בתהליך מקטינה את אמינות דיווחיו.

#### **ד. שאלונים וסקרים**

שאלונים וסקרים משמשים בדרך כלל למחקר כמותי או למחקר תיאורי. בניגוד לקבוצות מיקוד, זוהי שיטה מובנית לאיסוף מידע, והיא מחייבת ידע מוקדם והחלטות ברורות לגבי: אוכלוסיית היעד של המחקר; הנושאים לבדיקה; ניסוח השאלות באופן שיתאים לנשאלים. שיטת המחקר הזאת מתמקדת בבחינת השערות קיימות ואינה עוסקת ביצירת השערות ורעיונות חדשים. מחקר מסוג זה מאפשר לקבל תשובות כמותיות, מספריות ומילוליות.

##### **היתרונות של שאלונים וסקרים**

- השימוש במדגם מייצג מאפשר להכליל את הממצאים על כלל אוכלוסיית היעד.
- קל לאסוף את המידע ולנתחו.
- ההשפעה התדמיתית של המחקר גדולה יותר מאשר בשיטות אחרות, בגלל מספרם הרב של המרואיינים.

##### **החסרונות של שאלונים וסקרים**

- המידע שנאסף מוגבל לשאלות שהוצגו. מידע חדש, שלא חשבנו עליו מראש, כמעט שאינו עולה.
- נדרש שיתוף פעולה מצד מספר רב של אנשים, דבר המקשה על ביצוע המחקר.
- ברוב המקרים ביצוע המחקר מורכב ודורש כוח-אדם רב יחסית.

#### **ה. ראיונות אישיים**

אפשר להשתמש בראיונות אישיים לצרכים שונים: לצורך איסוף מידע, בדומה לשימוש בסקרים טלפוניים או בשאלוני דואר; להבנה לעומק של תופעות, בדומה לשימוש בקבוצות מיקוד; להבהרת עמדות שונות מזוויות אישיות. המרואיינים יכולים להיות: אוכלוסיית היעד של התכנית; מומחים מקצועיים; בעלי תפקידים בקהילה; עמיתים שהתמודדו עם הנושא בעבר; מנהיגים מקומיים; תושבי הקהילה. בראיון אישי פעמים רבות המראיין משפיע על תשובות המרואיין באופן ניכר ולא דווקא באופן מודע.

##### **היתרון המרכזי של ראיונות אישיים**

- ראיונות אישיים הם מקור מידע מקיף ומגוון. המראיין יכול לאסוף באמצעותם מידע על התנהגות המרואיין, על הופעתו, על זהותו התרבותית וכדומה. מראיין מיומן יכול לפרש את שפת גופו של המרואיין ואת הבעות פניו במהלך הראיון.

##### **החסרונות של ראיונות אישיים**

- עלותם גבוהה.
- הם נמשכים זמן רב יותר מסקרים טלפוניים.
- ישנה סכנה להטיית המרואיין.

## ו. שיטות המשלבות בין איסוף מידע לעיבוד מידע

קיימות כמה שיטות המאפשרות לאסוף מידע ולעבדו בו-זמנית, למשל: חקר עתיד (Futur serch), קפה עולם (World cafe), תהליך U, קבוצה נומינלית, ועידת אזרחים, טכניקת דלפי, תחקיר מוקיר וטכניקת המרחב הפתוח. השיטות האלה מופעלות בקבוצות המורכבות מתושבים, ממומחים מקצועיים ומבעלי עניין נוספים. בקבוצות מתנהלים תהליכים שתכליתם לאסוף מידע ולעבדו. מידע על חקר מוקיר ומרחב פתוח והפניות נוספות, תוכלו למצוא באתר שלי ( [www.shayby.co.il](http://www.shayby.co.il) ) תחת הכותרת שיטות פעולה.

## ז. איסוף מידע מסוכני מידע

מידע רב על מאפיינים דמוגרפיים וסוציו-אקונומיים של הקהילה מצוי בידי מערכות ציבוריות ופרטיות, כגון רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה, ארגונים של המגזר השלישי, משרדי פרסום ועיתונים. גישה למידע הזה והכרתו עשויות לסייע לאתר שינויים דמוגרפיים, חברתיים וכלכליים, המשפיעים על צורכי האוכלוסייה. להלן כמה דוגמאות לסוכני מידע:

- **רשויות מקומיות:** לרשויות המקומיות נתונים מעודכנים על מספר התושבים בקהילה, מספר הילדים, הגילאים, המצב הכלכלי של התושבים, אזורי מגורים, רישום לבתי-ספר ולגני ילדים, ועוד. לא בכל רשות מקומית המידע הזה נאסף ונשמר בצורה מסודרת, אך אם אפשר כדאי מאוד לעשות בו שימוש.
- **גופים האוספים ומעבדים מידע:** ארגונים ומוסדות רבים, בקהילה ומחוצה לה, מתמחים באיסוף מידע ובניתוחו או מבצעים מחקרים. למשל, משרדי פרסום ואוניברסיטאות.
- **משרדי ממשלה:** משרדי הממשלה בכלל והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בפרט אוספים ואוגרים מידע בתחומי עיסוקם.
- **מקומונים:** מכילים מידע רב על הקהילה.
- **מקורות מידע ממוחשבים:** אתרי אינטרנט.

עד כאן תארנו שיטות מקובלות לאיסוף מידע. השלב הבא הוא לדעת לבחור את השיטה המתאימה לקהילה שעליה נערך האבחון.

## בחירת השיטה המתאימה

יש לבחור בשיטה המתאימה בהתאם לשיקולים הבאים:

- התייחסות למטרה של תהליך האבחון.
- סוג המידע הנדרש, מקורות המידע והאם קיימים פערי מידע רבים.
- משאבים של זמן, כוח-אדם ותקציב העומדים לרשות המאבחנים.
- ההשפעות הצפויות של האבחון על הקהילה ועל תהליך ההתערבות.
- סוגיות אתיות, כגון צנעת הפרט, סודיות והימנעות מכשלי העצמה.
- התאמת השיטה לדפוסי התרבותיים של חברי הקהילה.



## 5. ניתוח המידע, גיבוש המלצות והצעת חלופות

המידע שנצבר בכלי האיסוף השונים הוא חומר גלם הדורש עיבוד. גבי סלומון<sup>2</sup> מבהיר כי ההבדל בין מידע לידע הוא "ההבדל בין שק קמח לכריך". ניתוח המידע ועיבודו נועדו להפוך את המידע לידע שימושי לפעולה. סלומון מציין שלושה גורמים האחראים להפיכת מידע לידע: **מפגשי פנים אל פנים, הנחיה אישית וקהילה לומדת.** כלומר, היפגשו עם חבריכם, היו מוכנים לקבל הנחיה אישית וצרו קבוצה לומדת<sup>3</sup> אפקטיבית. השימוש הראשון במידע הוא לגיבוש המלצות לבניית תכנית התערבות ולהצעת חלופות לפעולה.

### שיטות לעיבוד מידע

להלן מספר שיטות לעיבוד מידע אשר עשויות לסייע בתהליך קבלת ההחלטות:

- **שדה כוחות:** שיטה הבוחנת את זהות השחקנים המשפיעים על תכנית ההתערבות או המושפעים ממנה ומתמקדת ביחסי הכוחות שביניהם – המקדמים או הבולמים את שיפור המצב החברתי. מומלץ להשתמש בשיטה זו כאשר מעוניינים לגייס תמיכה לתכנית ולהקטין את ההתנגדות לה. לעיון נוסף: יורק ואדר, 1988: עמ' 49-53.
- **S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):** שיטה הבוחנת את נקודות החוזק והחולשה של תופעות שונות בקהילה, את ההזדמנויות ואת האיומים שהם מזמנים לעורכי התכנית. מומלץ להשתמש בשיטה זו כאשר יש לבחור בין חלופות שונות לפעולה. כל חלופה מוערכת על-פי ארבעה מדדים: נקודת החוזק; נקודת החולשה; האיומים שבה; ההזדמנויות שהיא מזמנת. לעיון נוסף: בהם, 1998: עמ' 55-62.
- **ניתוח כשלי הנגשה:** מומלץ להשתמש בשיטה זו כאשר מבקשים לשפר את נגישותה של האוכלוסייה לשירותים הקיימים בקהילה. בשיטה זו בוחנים עד כמה השירות נגיש לאוכלוסייה. הבחינה מתייחסת לממדים הבאים: נגישות פיזית, נגישות למידע, נגישות טכנולוגית, נגישות תרבותית, נגישות כלכלית, נגישות לקבלת החלטות.
- **ניתוח סביבה:** שיטה זו מתאימה כאשר מנסים להפעיל שירות בסביבה לא מוכרת, לקדם יוזמה חדשה או לפעול בשוק רווי תחרות, יש משמעות רבה להבנת יחסי הגומלין עם הסביבה. על-פי שמיד, קיימות שתי רמות של סביבה, שאליהן יש להתייחס: הסביבה התפקודית-משימתית והסביבה הכללית. הסביבה התפקודית-משימתית מתייחסת אל: **הלקוחות; הספקים; המתחרים; התרבות, החוקים והנורמות** הקיימות. הסביבה הכללית מתייחסת אל: **הדמוגרפיה; החברה; התרבות; הכלכלה; הפוליטיקה; הדת והטכנולוגיה.** לעיון נוסף: שמיד, 1997: עמ' 235-265.

<sup>2</sup> בהרצאתו "לא על הטכנולוגיה לבדה", עדן, גליון מס' 35, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב, עמ' 35. עיין עוד ב: <http://construct.haifa.ac.il/~gsalomon/salomon.htm>

<sup>3</sup> על למידה קבוצתית עיינו בפרק על הערכה ולמידה קבוצתית.

- **ניתוח שירות:** שיטה זו מתאימה כאשר מטרת האבחון היא להקים שירות חדש בקהילה. לשם כך יש לברר את:
  - א. הצורך:** עד כמה הקהילה זקוקה לשירות הזה?
  - ב. העלות:** כמה משאבים נדרשים להקמת השירות ולהפעלתו?
  - ג. הערך:** האם הקהילה תהיה מוכנה לשלם בכסף ובשווה-כסף עבור השירות?
  - ד. החלופות:** האם ישנם שירותים חליפיים, המציעים אלטרנטיבה טובה לשירות או זולה ממנו?
- לעיון נוסף: בהם, 1998: עמ' 23-28.
- **שאלות ותשובות:** מעבדים את המידע שהתקבל, בהתאם לשאלות ולהשערות שהועלו בשלב השלישי של הגדרת המידע הנדרש וזיהוי מקורותיו.

## 6. שימוש במידע שנאסף לביצוע החלטות, להנעת תהליכים וליישום תכניות פעולה

- לאחר עיבוד המידע, יש להעמידו לרשות הגורמים העתידיים להשתמש בו, כגון:
- הפורום המתכנן את הפעילות
  - מקבלי ההחלטות
  - מבצעי תכנית ההתערבות
  - הגורמים המממנים
  - הסביבה הארגונית
  - מתכנני תכניות אחרות בעתיד
- חשוב להגיש את המידע לגורמים הנ"ל בדרך שתשרת את הצרכים הייחודיים של כל אחד מהם. לכן, מומלץ להגיש למשתמשים מידע לא-מעובד מדי שעלול להקשות עליהם לבחור בין מספר חלופות ולא-גדוש מדי בפרטים שיקשה על הבנת הממצאים. על המידע להיות אמין, תמציתי וברור.

עפרה 90627 טל. 02-9973874 נייד 054-2112383 shayby1@gmail.com

[www.shayby.co.il](http://www.shayby.co.il)

## נספח – אבחון קהילתי על פי מודל מעגלי הקהילה

### כוון התנועה במעגל

מודל מעגלי הקהילה מסייע לפעילים ולעובדים להכיר את הקהילה ולפעול בה בדרך שיטתית. הכרת הקהילה ובמיוחד כאשר היא מתנהגת כמערכת מורכבת היא אתגר משמעותי ונדבך חיוני בדרך לפעולה חברתית מוצלחת. אין מרשם שיטתי לפעולה קהילתית; נסיבות שונות מחייבות הערכות גמישה ומותאמת.

מומלץ להכיר את הקהילה **מבחוץ פנימה**. מן המרחב הפיזי בו מתרחשת הקהילה דרך תודעת הקהילה ומערכות היחסים שבתשתיתה ועד לליבת המשמעות הזוהרת, הערכים והאמונות. פעולה מוצלחת לפיתוח קהילה תתבצע בכיוון ההפוך, **מבפנים החוצה**. ראשית נחבר את מטרות הפעולה אל הערכים והאמונות המשותפות, אחר כך נבנה מערכת יחסים המאפשרת למרבית בעלי העניין לתרום להצלחת היוזמה מכאן קצרה הדרך לפיתוח מנגנונים ותהליכים לתכנון. רצוי לפעול בכל ארבעת המרחבים במקביל, לנצל הצלחה במרחב אחד על מנת לחזק את הקשיים שנוצרים באחר.

הבה נדגים את השיטה בשתי יוזמות:

האחת - שיפור איכות הסביבה בשכונה עירונית, השניה - שיפור ההון החברתי בקיבוץ שעבר הפרטה.

### אבחון קהילתי

**שלב א' - אבחון מקום הקהילה:** ניתן לאתר בקלות יחסית את המרחב הפיזי בו נרקמת הקהילה, את שימושי הסביבה, את ערוצי התקשורת, אתרי המפגש וכו'.

- פעילי איכות הסביבה ימפו את המפגעים, את פינות החמד לשימור, תכניות הפיתוח וכו'
- בקיבוץ נלמד ממצב שטחי הציבור ומשימושי הקרקע על היחס לרכוש המשותף, על הזדמנויות המפגש ומקומות המפגש שעדיין קיימים ואפשריים לפיתוח ועל הפוטנציאל שקיים ברכוש המשותף כמוקד עניין לפיתוח יחסי אמון, אחריות ומחויבות לקהילה.

**שלב ב' - לימוד הממד הארגוני:** הקבוצות, המשפחות, הארגונים וההתארגנויות. מלאכה זו דורשת מאמץ אך עדיין פשוטה יחסית.

- פעילי איכות הסביבה יכירו את ההתארגנויות על בסיס מקומי כגון ועדי בתים ושכונות. ימפו את הארגונים וההתארגנויות שעשויים לקדם או לבלום פעילות לשיפור איכות הסביבה בקהילה ובסביבתה. יאתרו את נבחרי הציבור, המומחים המקצועיים והאזרחים שאכפת להם וכו'.
- בקיבוץ יש לאתר את הקבוצות, התארגנויות והארגונים הפועלים בו ובסביבתו הארגונית, את ערוצי התקשורת הקיימים והאפשריים ולהגדיר את הנושאים בעלי העניין המשותף.

**שלב ג' - הכרת מערכות היחסים:** מלאכה זו אינה כה קלה משום שמערכות היחסים סבוכות וחמקמקות. לעיתים מדובר על היסטוריה ארוכה של יריבות או תחרות הבולמים כל התארגנות, לעיתים על קשרי חברות אישיים המאפשרים שיתוף פעולה בין ארגונים יריבים. פעולות קהילתיות רבות המתבצעות לכאורה במישור הארגוני מתפתחות או נבלמות בזכות או בגלל טיבן של מערכות היחסים הבין אישיות, הבין קבוצתיות או הבין ארגוניות.

- פעילי איכות הסביבה יבנו מערכת יחסים הדוקה ומחויבת בין כל הפועלים לאיכות הסביבה (Bonding). ימפו את כל הקשרים החברתיים המאפשרים להם להרחיב את השפעתם ואף להרחיב את מעגלי השותפים המחויבים (Bridging). יצרו קשר עם מערכות תומכות ברמה הארצית והמקומית ועם קבוצות הזקוקות לתמיכתם (Linking).

- בקיבוץ יש להכיר את מערכות היחסים המקדמות ובולמות את הקשרים בין פרטים, משפחות, קבוצות, התארגנויות וארגונים, למפות את מערך היחסים הבין דורי, לזהות את מערכות היחסים עם הסביבה כגון קיבוצים שכנים, מוקדי תעסוקה משותפים וכו' שיכולות להוות משאב לפיתוח הון אנושי.

**שלב ד' - בירור משמעות הקהילה:** נעשה דרך הבנת הערכים, הכוונות והאמונות המיוחסים למעשים בקהילה. לצורך כך יש לאבחן את המשמעות התרבותית שמעניקה הקהילה לחבריה ולסביבתה. לעיתים קרובות מדי נכשלים פרויקטים לפיתוח פיזי וארגוני בקהילה בשל ייחוס משמעויות שונות על ידי גורמים שונים בקהילה. אם נצליח ליצור משמעות מתאימה לפעולה קהילתית נוכל להתגבר על מכשולים רבים בתחום הרגשי והארגוני. פעילי איכות הסביבה יזהו את הערכים והאמונות בקהילה העשויים לתמוך או עלולים לעכב את פעילותם. לדוגמא: בקהילה מסורתית נחפש ערכים מסורתיים הנקשרים לאיכות הסביבה ובקהילה חדשנית נעניק לאיכות הסביבה ניחוח חדשני.

קיבוץ שהופרט עשה דרך ארוכה מהאידיאלים הקומוניסטיים בהם לחברה יש ערך גבוהה מערכם של הפרטים ועד לחברה השואפת לפרטיות מקסימלית. המעונונים לבנות הון חברתי בקיבוץ מחפשים נתיב צר שבו לא יצטיירו כמי שמטיפים לשוב לשיתופיות מצד אחד ולא יהפכו לחברה בה 'אדם לאדם זאב' מצד שני. אפשר לקרוא לזה סולידריות וולונטרית, חברות לשמה.

**שלב ה' - פעולה לפיתוח קהילה:** תהיה יעילה יותר אם תתפתח ממרכז המעגל החוצה:

קבוצת הפעילים לאיכות הסביבה תיצור לגיטימציה ציבורית להערכות תוך השענות על ערכי הקהילה; תנצל את מערכות היחסים התומכות ליצירת קואליציה רחבה ככל האפשר לקידום הנושא; תפעל לבלימת השפעת הכוחות המתנגדים. לאחר הכנת השטח קל יהיה להתארגן לפעולה ואפילו לפעול במקביל במערכות שונות כמו ארגונים ירוקים, מערכות חינוך, רשות מקומית ומנהיגות דתית וחברתית. יעדי הפעולה יהיו לטפל במפגעים שאותרו, להתמודד עם השפעות הפיתוח הפוגעות בסביבה, לחנך למודעות סביבתית, לשימור ולטיפוח אתרים **בעלי משמעות.**

בקיבוץ תתחיל הפעולה בחשיפה והבלטה של אותם הערכים הקהילתיים שעדיין חשובים לחברים, רגעי נחת מן העבר היכולים לשמש השראה לעתיד. פיתוח ההון החברתי מאפשר לשמר את המשמעות החברתית העמוקה של קהילה תומכת ומחויבת, מבלי לפגוע במרחב הפרטיות המשמעותי לחברים. הצעד הבא יהיה לחזק את תשתית היחסים הקיימת בקיבוץ, תוך מתן תשומת לב להתמודדות עם קונפליקטים החוסמים את התפתחות הרשתות החברתיות; טיפוח המרחב הציבורי כמקום למפגש חברים יעניק חוויית ביחד חיובית ויעודד את תחושת האחריות והמחויבות החברתית.

אבקש להזכיר כאן שני צירי אבחון נוספים: ציר פנים קהילה – סביבה חיצונית: בצדו האחד של הציר בוחנים את השפעת ארבעת מרחבי הקהילה אל תוכה ובצדו השני בוחנים את אותם ארבעת המרחבים בהקשר לסביבה הפיזית, התודעתית, הרגשית והרוחנית בה מצויה הקהילה.

ציר גלוי - סמוי<sup>4</sup> - האזור הגלוי של הקהילה הוא אותן קבוצות, התארגנויות וארגונים הפעילים בה בחיי היומיום. האזור הסמוי הוא התשתיות החברתיות המאפשרות את התארגנות 'אד הוק' בעת הצורך.

### הכרת הקהילה

סביבה חיצונית	פנים קהילה	
<p>ב</p> <p>אבחון מקום הקהילה לימוד הממד הארגוני הכרת מערכות היחסים בירור משמעות הקהילה</p>	<p>א</p> <p>אבחון מקום הקהילה לימוד הממד הארגוני הכרת מערכות היחסים בירור משמעות הקהילה</p>	גלוי
<p>ד</p> <p>אבחון מקום הקהילה לימוד הממד הארגוני הכרת מערכות היחסים בירור משמעות הקהילה</p>	<p>ג</p> <p>אבחון מקום הקהילה לימוד הממד הארגוני הכרת מערכות היחסים בירור משמעות הקהילה</p>	סמוי

פעולה לפתוח הקהילה יכולה להתבצע בסדר שונה, כגון:

א-ב-ג-ד - יוזמה חיצונית לפתוח קהילה מתוך תודעה 'גלויה' (כגון שיקום שכונות), בתהליך ההתערבות נחשף הרובד הקהילתי הסמוי (שימוש בפרויקט לצרכי 'תן וקח' פוליטי) ומטופל מול הרובד החיצוני הסמוי (כגון שני הצדדים מטפל-מטופל מרוויחים מהתמשכות הטיפול).

או

א-ג-א-ב-ד - יוזמה קהילתית 'גלויה' (לטיפוח גן ציבורי) הכרת התשתית הסמויה (נח לכל הגורמים שהגן מנקז אליו סוחרי ומשתמשי סמים) העלאתה לרובד גלוי ומודע ופניה לשיתוף גורמים חיצוניים ברובד גלוי ומתוך דיאלוג עימם חשיפת הרובד הסמוי ביחסי סביבה-קהילה (לעירייה ולמשטרה נח שמוקד הסמים נמצא בפניה ידועה).

<sup>4</sup> על המימד הסמוי ( Latent Community ) ראה אצל:

Mann H. Peter, *The concept of neighborliness*, *The American J O Sociology*, LX 2: 163-168.