

# ניתוח תחום התחדשות יהודית בישראל

תקציר דוח בסדרת סקירות תחומי פעולה במגזר השלישי  
התשע"ג, 2013

שינוי  
עמיות מודרנה  
פלורליזם זהות זרם הישגים תפילה  
יהודים יהדות ישראלים אגדה מנהיגות  
התחדשות חידוש אדם  
מסורת יהודית צדק פיוט השכלה  
טקס תרבות שורשים ריבון  
הגות קהילה תוצאות שבת  
ישראל עברית זיקה  
השפעה לימוד טקסט רוחניות ערך  
מדרש תחיה

# התחדשות יהודית בישראל - ניתוח תחום

## תקציר<sup>1</sup>

מחקר וניתוח: גיא ראביד ומורן ברמן

כתיבה: גיא ראביד

עורך אחראי: גיא בייגל

צוות היגוי: קרן אבי חי, הפדרציה היהודית של ניו יורק, קרן  
נדב, קרן פוזן

ייעוץ: פרופ' אביעד רז

קוראים חיצוניים: ד"ר חגית הכהן-וולף, פרופ' אשר כהן

עיצוב והבאה לדפוס: בלודוט

מידות, התשע"ג, 2013

בהזמנתן של הפדרציה היהודית של ניו יורק, קרן אבי חי,  
קרן נדב וקרן פוזן

<sup>1</sup> מסמך זה מכיל את הממצאים הכמותיים העיקריים ואת תמצית החלק התיאורטי של דוח התחום. לקריאת החלק התיאורטי המלא של דוח התחום ראו מסמך נפרד בשם "התחדשות יהודית – המשגה"

## תוכן העניינים

עמוד	
4	1. תמצית הדוח
5	2. מבוא
7	3. שיטה וכלים
8	4. התחום: שם ומשמעות
9	5. גבולות השדה: הצעה לתיחום
10	6. הסוגיה החברתית: התחדשות יהודית בישראל
10	6.1. התפתחות היסטורית
11	6.2. היקף התופעה בישראל: מאפיינים
12	7. מיפוי השדה ושחקניו
12	7.1. משקיעים חברתיים
12	7.1.1. מקומה של המדינה והשקעותיה בשדה
14	7.1.2. תורמים וקרנות פילנתרופיות
14	7.2. סיווג הארגונים
18	7.3. ממצאים נוספים: מאפיינים ארגוניים
22	8. תוצאות ושינוי חברתי
22	8.1. אלו תוצאות מבקשים הארגונים להשיג?
24	8.2. הצעות למדדי הצלחה משותפים
25	9. סיכום והמלצות
	10. נספחים
	ראו בקובץ נפרד באתר

## 1. תמצית הדוח

התחדשות יהודית בישראל היא שדה פעולה מרתק ובו עשייה חברתית הנמצאת במגמת צמיחה. המביט בו עשוי לגלות מאות ארגונים, קטנים וגדולים, מקומיים ובעלי פריסה רחבה, הפועלים לתת מענה לצורך של יהודים בישראל בבירור זהותם, במימוש רצונם בהשתייכות ובחידוש התעניינותם ביהדות-לאו דווקא במובנה הדתי.

דוח זה הוא ניסיון ראשון מסוגו לבחון את תופעת ההתחדשות היהודית בישראל ממבט על. מטרתו למפות את הידע הרלוונטי הקיים בתחום ואת הגורמים הפועלים בו, ולשקף נאמנה את הפעילות בשדה זה. תהליכי העבודה על הדוח כללו סקירה מקיפה של פרסומים רבים בנושא, עשרות ראיונות עם מומחים ובעלי עניין בתחום, מיפוי מאות ארגונים והתארגנויות רלוונטיים ובחינת המגמות שהסתמנו בתשובותיהם לשאלון מקוון שנשלח אליהם, וקבוצות דיון בהשתתפות נציגי 35 ארגונים בולטים בתחום.

מסגרת הדוח כוללת התייחסות להיבטים הבאים:

פרק 4 מציג את הצעתנו להגדרת המונח **התחדשות יהודית בישראל**. להבנתנו, כותרת זאת היא המתאימה ביותר לתופעה הנסקרת כאן, וזאת למרות אפשרויות רבות אחרות שהוצעו על ידי גורמים שונים.

פרק 5 עוסק בסוגיית גבולות התחום, ובגישות השונות להגדרת גבולות אלה. בדוח זה בחרנו בגישה הרחבה ביותר, ולאורה ניסינו לאפיין פרמטרים אחדים המגדירים מהו ארגון העוסק בתחום התחדשות יהודית בישראל.

פרק 6 סוקר את התפתחותו ההיסטורית של התחום, ועומד על המורכבות הכרוכה בניסיון לאמוד את היקפו של התחום כיום.

פרק 7 מציג מיפוי של ה"שחקנים" השונים הפועלים בשדה – המדינה, תורמים, קרנות פילנתרופיות וארגונים חברתיים – ומתמקד במאפיינים רלוונטיים של הארגונים הרבים הפועלים בשדה: מטרות הארגונים, פעילויותיהם, תקציבים, מספר עובדים ועוד.

פרק 8 עוסק בשתי שאלות מרכזיות הקשורות לאפקטיביות של פעילות הארגונים: כיצד הארגונים מגדירים הצלחה, ואלו פעילויות ויוזמות הם מחשיבים כהישגיהם העיקריים. בהמשך הפרק מוצעת רשימה של מדדי הצלחה שניתן ליישם בעבודת הארגונים ובהערכת ביצועיהם.

פרק 9, האחרון במסמך, מתמקד בהמלצות עיקריות לפועלים בתחום, וזאת בהתבסס על עבודת המחקר.

בשל רוחב היריעה בחרנו להתמקד במסמך זה בהצגתם של עיקרי החלק התיאורטי של הדוח לצד הנתונים הכמותיים שנצברו בתהליך. חלק זה התפרסם במלואו באתר מידות בכתובת <http://www.midot.org.il/התחדשות-יהודית-בישראל/> זמין להורדה בחינם.

## 2. מבוא

הזהות היהודית, המסד ליצירתה ולקיומה של מדינת היהודים, הפכה לסיבה העיקרית לאחד השסעים הבולטים בחברה הישראלית – השסע הדתי-חילוני. זהו אחד הפרדוקסים המונחים ביסודה של מדינת ישראל. אחת מתוצאותיו של שסע זה היא שיהודים רבים החיים בישראל חשים שהיהדות הופקעה מהם ומשוייכת לדתיים בלבד.

מאז קום המדינה נשמעים קולות בחברה הישראלית המתריעים כי חלק נכבד מהציבור היהודי בישראל חש מנותק מהיהדות ומפתח כלפיה תחושת ניכור, או שזיקתו אליה רופפת. למצב זה גורמים רבים, ביניהם הצלחת המהפכה הציונית החילונית, והאופן שבו התפתחו יחסי דת ומדינה בישראל. הציונות המעשית ביקשה להבנות וליצור זהות לאומית חדשה יש מאין, וזאת באמצעות יצירת גשר אל העברי התנ"כי, תוך שהיא מדלגת על פני מאות שנים של מסורת יהודית עשירה שהתגבשה בארץ ישראל ובגולה. יתרה מכך, התנועה הציונית התייחסה בבוז ובביטול ליהודי הגלותי, והתאוותה ליצור "יהודי חדש", שכל מהותו – מראהו, נתוניו הפיזיים, עיסוקו, כישוריו ואף תרבותו – מנוגדת בתכלית לזו של היהודי הגלותי. כתוצאה מכך, התרבות הישראלית, שהחלה להתגבש עוד טרם קום המדינה, ביקשה להשכיח מלב רבים רבדים חשובים של זהותם.

מוסדות הדת בישראל, אשר נועדו לספק שירותי דת לפי צורכי האוכלוסייה, הפכו במרוצת השנים לגורם דומיננטי המעורב בצמתים מרכזיים בחייו האישיים של כל אזרח יהודי בישראל. תופעה זו זכתה גם לגיבויה של חקיקה המושפעת מכוחות פוליטיים. כך, חרף הוויכוח המרתק על אופייה של מדינת ישראל כמדינה יהודית או כמדינת היהודים, הפרשנות האורתודוקסית משפיעה עמוקות על נושאים רבים בחייהם של יהודים בישראל, כגון נישואין, תחבורה ציבורית וכשרות. מצב זה הוביל יהודים רבים המגדירים עצמם כחילונים לאמץ תפיסה המזהה את היהדות עם האורתודוקסיה. בכך החילוניים הרחיקו עצמם מהיהדות, והשילו מעליהם כל אחריות או רצון לקיומה – גם אם באורח ייחודי להם. כתוצאה מכך, יהודים החיים בישראל שאינם שומרי מצוות החלו לפתח רתיעה מכל הקשור בדת היהודית, ומצאו עצמם במצב המקשה עליהם לבטא את זהותם היהודית מחוץ למסגרת האורתודוקסית.

בעקבות זאת הפכה התפיסה הרווחת בשיח הציבורי-חברתי כלפי יהודיות בישראל לדיכוטומית: חילונים מזה ודתיים מזה. בשני העשורים האחרונים החל שיח דיכוטומי זה להשתנות במידת מה, לפחות בקרב חוגים מסוימים בחברה הישראלית. בין שני הקצוות הרווחים בשיח הקיים אפשר למצוא מגוון רחב של זהויות והגדרות עצמיות.

ישראלים-יהודים – גם כאלה שאינם דתיים – מבקשים לברר את זהותם היהודית ולהעניק לה משמעות. הם עושים זאת מבלי להתעלם מהמסורת היהודית וממאות שנות יצירה, אך תוך שהם מחדשים ויוצקים תוכן משלהם.

ניתן לנתח את תחום ההתחדשות היהודית באמצעות חמש תפיסות כלליות, (ללא סדר היררכי ביניהן). חמש תפיסות אלה מייצגות טיפוסים אידיאליים, אך במציאות קיים מגוון רחב יותר של פרקטיקות המשלבות, במינונים שונים, יסודות מכמה גישות:

**תפיסה קונפליקטואלית או מתגוננת:** ביסודה של תופעת ההתחדשות היהודית מונח קונפליקט תרבותי ופוליטי בין ישראלים שאינם מקבלים את ההגמוניה האורתודוקסית בסוגיות דת, אישות ורוח, ובין המדינה והממסד הדתי שפועל בחסותה כמונופול בכמה תחומים בולטים. יש ישראלים שהקונפליקט מניע אותם לחפש חלופות לבלעדיות שמוצעת להם, הן בהיבט הרוחני והאישי והן בהיבט הקהילתי והציבורי, והם נמנים על אלה המובילים את ארגוני ההתחדשות היהודית;

**תפיסה מגשרת:** ישראלים ממגזרים שונים חשים שלא בנוח עם הידיעה שמחלוקות תרבותיות והבדלים באורח החיים מפרידים בין חלקי העם. הם מאמינים שרוב המשותף על המפריד ורואים ביהדות – על ערכיה, תכניה ומסורותיה – בסיס למכנה משותף בר קיימא. מאמצי הגישור בין יהודים מכאן ומכאן מניעים יוזמות שונות והקמת ארגונים שמטרתם לקרב בין יהודים;

**תפיסה של הידמות (isomorphism):** תופעת ההתחדשות היהודית בישראל היא ביטוי לתהליכים של חיקוי והעתקה: מגמות וביטויים של יצירה מחדשת של יהדות שהחלו במרכז אירופה ובצפון אמריקה הועתקו, או זכו לחיקויים – בהתאמה לתרבות הישראלית – על ידי אנשים וארגונים בישראל שרצו ליהנות מהצלחה דומה של דגם תרבותי או דתי מיובא;

**תפיסה אליטיסטית:** תופעת ההתחדשות היהודית היא ראשיתה של מהפכה תרבותית שעתידה לשנות את פני החברה הישראלית, וככל מהפכה תרבותית גם זו נישאת בידיי חיל חלוץ אוונגרדי. המשתתפים הפעילים בארגוני ההתחדשות היהודית הם מעטים ומאפייניהם דומים למי שצורכים מוצרי תרבות: ישראלים בעלי השכלה גבוהה ממעמד סוציו-אקונומי בינוני-גבוה;

**תפיסת העידן החדש (ניו אייג'):** תופעת ההתחדשות היהודית משקפת פתרון אחד מני רבים של האדם הפוסט-מודרני לאובדן משמעות בחייו. כעבור דורות אחדים של השתחררות – יש יאמרו נתק – ממסורת, משורשים ומאמונות באמיתות מוחלטות, חשים רבים שחייהם ריקים מתוכן וממטרה, והם מחפשים אמונות חלופיות ומשמעות להיאחז בהן.

בדוח זה נבקש ללמוד על תופעת ההתחדשות היהודית, ובעיקר על הארגונים הפועלים בתחום, מנקודת מבט מרוחקת מעט, כזו שאינה בוחנת לעומק את הארגונים ואת פעולותיהם, אלא ממפה ארגונים ומסווגת דרכי פעולה באופן שיש בו כדי לסייע לבעלי עניין שונים: מקבלי החלטות, משקיעים חברתיים, מנהלים, פעילים, מתנדבים ומוטבים – אלה שנהנים משירותיהם של ארגונים אלה. המטרות שהוצבו למטרה זו היו כדלהלן:

- א. ליצור שפה משותפת לשימושם של בעלי העניין בתחום.
- ב. לייצר ידע חדש על השדה ולארגן את הידע הקיים באופן מושכל.
- ג. למפות את השדה, למיין, לאפיין ולסווג את הגורמים הפועלים בו; וכן לייצר, ככל שאפשר, תמונה המשקפת נאמנה את השדה.
- ד. לזהות ולאפיין את קהלי היעד המשתתפים בפעילויותיו של השדה.
- ה. ללמוד על תוצאות הפעילות של הגורמים בשדה.
- ו. להאיר מודלים שונים ואסטרטגיות פעולה מוצלחות בתחום.
- ז. להציע מדדים משותפים להצלחה ולמדידת תוצאות.
- ח. להציע התבוננות על התחום ברמת המאקרו, ולהצביע על אתגרים, הזדמנויות, סיכויים וסיכונים להמשך שגשוג התחום בעתיד.
- ט. לייצר מסד לקבלת החלטות של הגורמים בשדה, בסיס למחקר עתידי ומצע לשינוי תודעה.

במחקר זה מטרות אלה הושגו במידות הצלחה שונות.

### 3. שיטה וכלים

תהליך העבודה כלל שני שלבים עיקריים. בשלב הראשון ביקשנו ליצור היכרות ראשונית עם השדה באמצעות לימוד מעמיק של התחום, מיפוי השדה, איסוף נתונים, עיבודם וניתוחם. במסגרת שלב זה למדנו את הספרות המקצועית בתחום וערכנו ראיונות עם 47 מומחים. נוסף על כך, איתרנו 530 ארגונים<sup>2</sup> בהסתמך על ידע שקיים במידות, על ידי חיפוש במרשתת (אינטרנט) ובאמצעות הפצתו של קול קורא.

בשלב השני נעזרנו בשני כלים מרכזיים: א. הפצת שאלון מקוון אותו התבקשו למלא מנהלי כל הארגונים שאותרו. 189 ארגונים (36%) השיבו על שאלון זה. ב. קבוצות דיון,

<sup>2</sup> לצורך איתור הארגונים בחרנו בהגדרה מרחיבה, וזאת בשל היעדרם של תיחום ברור והגדרות מדויקות. משכך, ייתכן ונכללים כאן גם ארגונים אשר לדעת חלק מהמומחים אינם בהכרח שייכים לתחום.

שבהן השתתפו נציגי 35 ארגונים, במטרה לנסות ולגבש רשימת מדדי הצלחה שעשויים להתאים לתחום כולו. המידע והנתונים שנאספו על ידי כלים אלה עובדו, וניתוחם הוא לב ליבו של דוח זה.

בנוסף, במסגרת תהליך עריכת הדוח נעשה ניסיון למפות את קהל המשתתפים בפעילויות התחדשות יהודית ברחבי הארץ, אך בשל חוסר מהימנות מספקת בתשובות שהתקבלו בחרנו שלא להסתמך עליהן במסגרת דוח זה.

#### 4. התחום: שם ומשמעות

שורת ראיונות שקיימנו עם מומחים ואנשי מעשה מעולמות ידע ותוכן שונים העלתה מגוון רב של שמות אפשריים לתחום: זהות יהודית; יהדות כתרבות; עמיות יהודית; רנסנס יהודי; תחייה יהודית; יהדות מתחדשת; יהודיות מתחדשת; יהדות הומניסטית; יהדות פלורליסטית-ליברלית; יהדות עכשווית-ישראלית; יהדות ריבונית; יהודיות חלונית; מימוש יהודי. לפי תפיסתנו חלק מהשמות כלליים מדי, והם מתארים תופעה רחבה מכפי שאנו מבקשים לתאר; אחרים מדויקים למדי, אולם הם מזוהים עם זרם או עם תופעה מסוימים; אחדים מגדירים היטב את תופעת ההתחדשות, אך אינם שגורים בפי הציבור או אינם מוכרים בשדה המחקר, ולכן עלולים להיות בלתי מובנים בהקשר הרצוי לנו. המרואיינים הצביעו על השם "התחדשות יהודית בישראל" כשגור ביותר, ולכן כשם השימושי ביותר ככותרת לתופעה הנחקרת כאן. בעזרת מקורות המידע ולימוד השדה בחרנו להגדיר התחדשות יהודית בישראל כך:

**התחדשות יהודית בישראל** כוללת מגוון יוזמות של יחידים ושל ארגונים, פורמאליים ובלתי פורמאליים, במרחב החילוני והלא חילוני,<sup>3</sup> לשם השגת כמה מטרות: א. להכיר, ללמוד ולברר את מאפייני זהותם היהודית של יהודים בישראל ואת תרבותם העברית, היהודית והישראלית; ב. להנגיש את היהדות – על פניה התרבותיים, החברתיים, הלמדניים, הטקסיים והקהילתיים – לקהל הרחב; ג. לאפשר לאנשים הלוקחים חלק בפעילויות אלה לנכס מחדש את יהדותם, כלומר, ליטול אחריות על האופן שבה הם מפרשים אותה ולצקת משמעויות חדשות לתכניה, וזאת מבלי להתעלם מעברה וללא מחויבות להלכה.

<sup>3</sup> המרחב החילוני הוא "המרחב הסוציולוגי שבו חי ופועל הציבור היהודי במדינת ישראל שאינו מקבל עליו מסיבות שונות ומגוונות את עול ההלכה והמצוות כמרכיב המגדיר את זהותו היהודית, או מחייב אותו באורחות חייו" (יפה וארד, 2003). לפי הגדרה זו, המרחב הלא חילוני הוא היפוכו.



## 5. גבולות השדה: הצעה לתיחום

דוח זה עוסק בתופעה המאורגנת של ההתחדשות היהודית במדינת ישראל בלבד. מכאן שלא התחקינו אחר תופעות דומות בקהילות יהודיות מחוץ לגבולות המדינה, וגם לא חקרנו תופעות שהתרחשו טרם קום המדינה. הדוח גם אינו עוסק בתופעת ההתחדשות היהודית בהיבטיה הבלתי מאורגנים, כלומר אלה המתרחשים במרחב הפרטי, אלא מתמקד בשחקנים המאורגנים (אם כי לא תמיד באופן פורמאלי) בתחום הנחקר: המדינה זרועותיה, גורמי מימון, ארגונים רשומים, מיזמים וקהילות. הדוח עוסק ברובו באפיון השדה, הכולל בעיקר ארגונים ללא כוונת רווח והתארגנויות וולונטריות אשר מבקשים לספק מענה להתחדשות יהודית עבור יהודים בישראל.

מקורות הספרות שדנים בהתחדשות היהודית ומומחים אתם שוחחנו מציעים גישות ופרשנויות שונות שבעזרתן אפשר להבין את התופעה ולאפיין. ביניהן גישות מצמצמות שנוטות לקבוע גבולות ברורים וסייגים; גישות מתנות אשר מציבות תנאים בפני ביטויים של התופעה; גישות מכילות שמרחיבות את גבולות התופעה, ושאינן מדירות מהשדה ביטויים מסוימים.

בדוח זה בחרנו להישען על גישה שמכילה את כל הארגונים שרואים עצמם כעוסקים בתחום או שייכים לו. כדי לתקף הערכה עצמית זו נעזרנו ב-9 פרמטרים ומאפיינים אותם גיבשנו בעזרת מומחים. ניכר כי קיימת מידה רבה של הסכמה בקרב הארגונים שענו על השאלון על הפרמטרים שהוצגו להם. תוצאה זאת עשויה להעיד על בעייתיות מסוימת של פרמטרים אלה, שאינם מבחינים בין הארגונים השונים ואינם מסייעים בהגדרה ברורה יותר של התחום.

להלן רשימת הפרמטרים והמאפיינים:

1. ארגון שמציע תכניות ושירותים שעוסקים ביהדות ובתרבות ישראלית במטרה להשפיע לטובה על החברה בישראל ולהיטיב עם חייהם של הישראלים.
2. ארגון שעוסק בבירור זהותו היהודית-ישראלית של הפרט, ומעודד את הפרט לממש את ריבונותו על נכסי תרבותו היהודית-ישראלית ועל האופן שבו הוא חי, מפרש ומבטא את יהדותו.
3. ארגון שמבקש לספק לחברה הישראלית היצע תרבותי עשיר, וכן גישות שונות ואופנים שונים של הוויה יהודית.
4. ארגון שפועל בזיקה למדינת ישראל ומכיר בערכי הדמוקרטיה.

5. ארגון שמעודד יצירה של תרבות יהודית, עברית וישראלית שנשענת על מסורת ארוכת שנים.
6. ארגון שמציע תוכן עשיר ומגוון רחב של מקורות יהודיים וישראליים.
7. ארגון שמאפשר לאנשים בעלי זהויות יהודיות שונות, או בעלי רקע ותפיסות שונים כלפי היהדות, להשתתף בפעילויותיו.
8. ארגון שמציע לציבור שאותו הוא משרת טקסטים, סמלים, טקסים, יצירות ומנהגים יהודיים בעלי רלוונטיות והקשר לחייהם בהווה.
9. ארגון שמגביר בקרב המשתתפים בפעילותו את תחושת ההשתייכות לעם היהודי באשר הוא ואת זיקתם אליו.

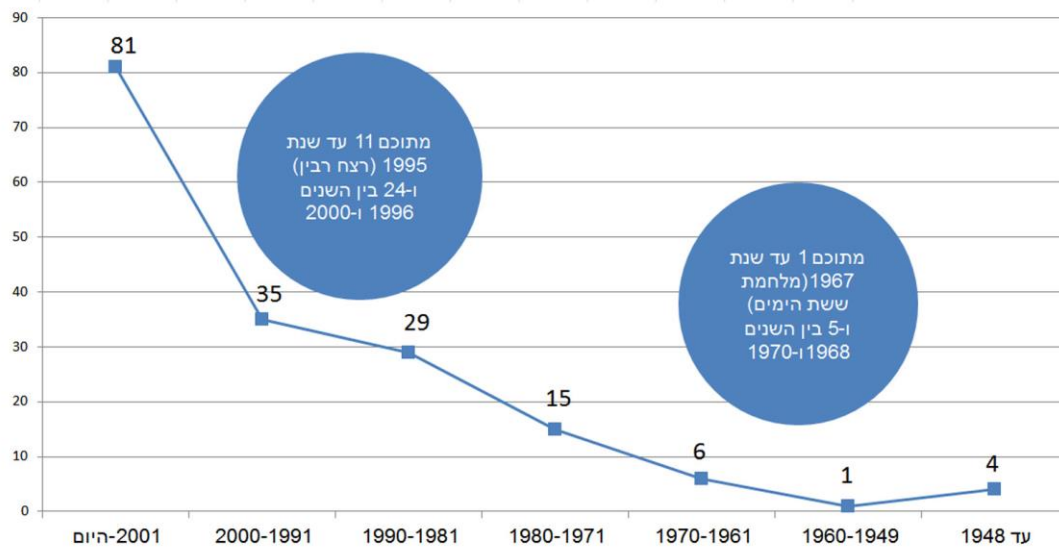
## 6. הסוגיה החברתית: התחדשות יהודית בישראל

### 6.1. התפתחות היסטורית

מקורות הספרות המועטים שעסקו בתחום ובהתפתחותו מסכימים בעיקרם שתופעת ההתחדשות היהודית בישראל צעירה בשנים. לפי אותם מקורות, זרעיה של תופעה זו נטמנו בתקופת היישוב בארץ-ישראל טרם קום מדינת ישראל, וניצניה הנצו בשנות ה-70 המוקדמות של המאה ה-20. תנופה מסוימת התרחשה בשנות ה-90, בעיקר בעקבות רצח ראש הממשלה יצחק רבין והמבוכה שבאה לאחוריו, ואילו במאה ה-21 כבר מתוארת הבשלה שיש הרואים בה תנועה חברתית של ממש. מגמה זאת ניכרת היטב גם בתשובותיהם של הארגונים שענו על השאלון, כפי שנראה להלן.

כפי שאפשר לראות בתרשים 1, בחינת מידת הגידול במספר הארגונים המעורבים בתחום ההתחדשות היהודית במשך השנים מצביעה על מגמה מתמדת של גידול במספר הארגונים החדשים שמצטרפים למעגל העוסקים בתחום מידי שנה ומידי עשור. זאת ועוד, מצאנו כי ישנו קשר מתאמי (אך לאו דווקא סיבתי) בין מלחמת ששת הימים ורצח יצחק רבין לבין הגידול בהיקף הפעילות בתחום. שיעור הגידול בשנתיים שלאחר מלחמת ששת הימים היה מואץ יותר ביחס לעשור של שנות ה-70. כמו כן, בראשית שנות ה-90 של המאה ה-20 חלה לראשונה נסיגה במגמת הגידול בשיעור הארגונים החדשים, ואילו בשנים שלאחר הרצח ניכרת תאוצה מחודשת. המגמה נמשכת גם כיום וביתר שאת.

תרשים 1: ארגונים חדשים שנוספו לתחום לפי עשורים (בהתבסס על דיווחי הארגונים)  
(N=171)



## 6.2. היקף התופעה בישראל: מאפיינים

התפתחותו של התחום בעשורים האחרונים מלווה במחלוקת לגבי פרופיל המשתתפים בו ומספרם. אף על פי שבעשור האחרון בוצעו בתחום מחקרים אחדים, נראה כי חסר תיאור עדכני של אפיון המשתתפים בפעילויות השונות ושל אלה שאינם משתתפים בהן. כמה מהעוסקים בתחום גורסים שפרופיל קהל המשתתפים בפעילויות בתחום אינו מייצג את החברה היהודית החילונית והמסורתית בישראל על גוניה השונים. יש המכנים את המשתתפים בפעילויות "חיל חלוץ", או אוונגארד, שקופץ כנחשון אל מי הים ומושך את העם כולו אחריו, ויש המאפיינים את קהל היעד בשדה כמיעוט שיכול להרשות לעצמו מותרות מעין אלה כמענה לצרכיו החברתיים והרוחניים. גם אם מקבלים את הטענה האחרונה, חלק מהמומחים גורסים שלמיעוט אליטיסטי זה יש השפעה מעמיקה והולכת, שאולי מוקדם לאמוד אותה במדויק, אך היא משקפת תהליך הכרחי בחברה הישראלית. זאת משום שחברה אינה יכולה להתמיד בחיים רדודים בלא חיבור למסורת כמקור השראה מצד אחד, וליצירה ייחודית מנגד.

שאלנו את המומחים שראינו האם להערכתם הביקוש לפעילויות השונות מעיד על צורך טבעי ואותנטי, או שמא אין הוא משקף אלא מוצר צריכה מלאכותי, פרי מאמצי שיווק שנתמכים בידי כספי תרומות מחו"ל ומייצגים סדר יום של בעלי עניין שאינם מישראל. מרבית המרואיינים היו תמימי דעים כי הביקוש לפעילויות הארגונים אותנטי ואמיתי. לטענתם, אם הביקוש היה מלאכותי ונובע מהיצע שמקורו בקרנות מחו"ל, הוא

היה דועך זה מכבר. המניע העיקרי להשתתפות בתכניות השונות, כך למדנו, הוא חיפוש זהות, תחושת ניכור ואי שלמות הנובעת מחסך במענה הולם לחיפוש הפרט אחר זהותו.

באשר לבחינת גיל המשתתפים בפעילויות הארגונים, הנתונים מצביעים על כך ששיעור ניכר של המשתתפים הם צעירים: כמעט 40% מהם הם בני 25 או פחות, ולמעלה ממחציתם מתחת לגיל 18; נראה כי חלק נכבד מהמשתתפים הנספרים כאן הם למעשה קהל שבוי, תלמידים שמשתתפים בפעילות באופן לא וולונטרי במסגרת מערכת החינוך הפורמאלית. למעלה ממחצית המשתתפים הם בני 35 לכל היותר. 7% מהמשתתפים הם בני 66 ומעלה, בגיל פרישה.

ניסיונותינו לאמוד את היקף המשתתפים בתכניות השונות להתחדשות יהודית באמצעות השאלון המקוון לא צלחו. כמה מהמומחים שראיינו טוענים ששיעור המשתתפים הכללי בפעילויות השונות בתחום ההתחדשות היהודית נמוך בהרבה מהאומדנים הנמסרים על ידי חלק מהארגונים – מאלפים בודדים ועד מאות אלפים - וזאת מן הטעם שאותם אנשים נוהגים להשתתף בכמה מן התכניות, ולמעשה יש חפיפה רבה בין המשתתפים בתכניות שונות.

נראה כי קיים קושי אמיתי לאמוד את מספר המשתתפים בפעילויות בתחום, וזאת מסיבות שונות: א. חלקם הגדול של הארגונים אינם מבצעים תיעוד מסודר של משתתפיהם; ב. פעמים רבות בעת אירועים המוניים וחד-פעמיים נמסרת הערכה בלתי מדויקת באשר לשיעור המשתתפים; ג. ארגונים מדווחים לעיתים על מספר כולל של משתתפים בפעילויות הארגון ללא הבחנה בין פעילויות התחדשות יהודית לפעילויות שאינן כאלה; ד. ארגונים מסוימים סופרים השתתפות חוזרת של אותם משתתפים בכמה מופעים של אותה פעילות; ה. ישנם מוטבים שנוטלים חלק בפעילויות דומות בכמה ארגונים והם נספרים פעמים אחדות. ואולי (ו) כל הסיבות נכונות?

## **7. מיפוי השדה ושחקניו**

### **7.1. משקיעים חברתיים**

#### **7.1.1. מקומה של המדינה והשקעותיה בשדה**

למדינה תפקיד משמעותי ומרכזי במימון שירותים חברתיים ושירותי חינוך. גם בתחום ההתחדשות היהודית יש למדינה תפקיד משמעותי, אלא שמנקודת מבטם של כמה

מהמרוויינים עמם שוחחנו, מדיניות ההשקעות של המדינה בשדה יוצרת הטיה ואי שוויון. המדינה נתפסת כמי שחייבת להבטיח לכל אזרח שירותי דת ושירותים רוחניים, חינוך ותרבות כפי שיבחר ובתנאים שוויוניים.

ניסיונותינו להתעמק ולהבין טוב יותר את תקצוב המדינה לא העלו תמונה ברורה וחד-משמעית. הנתונים המופיעים בתקציב המדינה שבאתר החשכ"ל (לשנת 2011) אינם ברורים דיים באופן שיכול להשלים את התמונה במלואה. כך לדוגמה, 16,539,000 ש"ח הוקצו למטרות חינוך לדמוקרטיה וליהדות, ובכלל זה לפעולות מטה שנהר קרמניצר; 4,094,000 ש"ח הוקצבו לתרבות יהודית; 57,259,000 ש"ח הועברו לשיעורי תורה ותרבות יהודית שלא במסגרת לימודים פורמאליים; ו- 11,652,000 ש"ח הועברו למדרשות ליהדות וללימודי ארץ ישראל. אלה הם נתונים חלקים, ויש לסייגם כי אי אפשר לדעת מהסכומים האמורים מהו החלק אשר מגיע בסופו של דבר לארגוני התחדשות יהודית, כהגדרתם כאן. יתכן אף כי חלק מהנתונים שהובאו כאן אינם קשורים בהכרח לפעילות של התחדשות יהודית. לשם השוואה, תמיכת משרד החינוך במוסדות תורניים, כלומר ישיבות וכוללים, לפי תקציב 2012 עומדת על 1,042,186,000 ש"ח (0.26% מתקציב המדינה). לדאבונו אי אפשר להסיק מנתונים אלה על כלל התקצוב בחינוך הפורמאלי (למשל, השוואת התקצוב לחינוך התורני וממלכתי-דתי לתקצוב החינוך הממלכתי).

ניסיונות נוספים להשיג מידע מדויק ועדכני מגורמים רלוונטיים במשרדי הממשלה לא צלחו ברובם. ובכל זאת, מכמה ראיונות שערכנו עם גורמים שונים הבקיאים בסוגיה עולה כי בשנים האחרונות נקטה המדינה בכמה מהלכים נקודתיים שמטרתם לאפשר העברת תקציבים לארגונים שונים בתחום, ביניהם ארגונים חילוניים העוסקים בזהות יהודית. ועדיין, רוב המומחים בתחום סבורים שקיימים כיום פערים ניכרים בין התקציבים המועברים לארגונים אורתודוקסיים לאלה המועברים לארגונים שאינם כאלה.

ממצאינו מעלים כי המדינה אינה מתעלמת מתפקידה המרכזי בשדה של חינוך יהודי ופיתוח זהות יהודית ומנסה להשפיע עליו, אלא שמעורבותה סובלת מהיעדר המשכיות או ממדיניות בלתי רציפה שמושפעת על ידי כוחות פוליטיים. בהקשר זה ראוי לציין את היוזמה האחרונה לקידום חינוך תרבותי ישראל במערכת החינוך. זוהי יוזמתו של שר החינוך לשעבר, גדעון סער, שיזם את הכנסתו של מקצוע חדש לתכנית הלימודים – תרבות ישראל ומורשתו. תכנית המקצוע החדש הוכנסה כמקצוע חובה לתכנית הלימודים של מערכת החינוך הממלכתית בתשע"א בכיתות ו-ח (ומתשע"ג בכיתות ה-ח) בהשקעה תקציבית משמעותית – תוספת של שתיים שבועות לתכנית הלימודים. המקצוע נועד לאפשר התמודדות עם שאלות זהות ולהעמיק את תחושת ההשתייכות

לעם ישראל, למדינה ולתרבות ישראל. נוסף על כך, במסגרת ההסכמים הקואליציוניים שנחתמו בין מפלגת "הליכוד ביתנו" למפלגות "יש עתיד" ו"הבית היהודי" בעקבות הבחירות האחרונות מוקמים בימים אלה שני מינהלים ל"זהות יהודית".

#### 7.1.2. תורמים וקרנות פילנתרופיות

בין גורמי המימון בשדה אפשר למצוא כמה תורמים פרטיים ואפילו כמה תאגידים, אך אין שם בולט שהשקעתו מתמדת או תאגיד שהיקפי תרומתו יוצאי דופן. לכן, ככלל, אפשר לומר שככל הנראה אין תורמים פרטיים או תאגידיים בעלי השפעה משמעותית בתחום.

תפקידן של קרנות פילנתרופיות בשדה משמעותי לא פחות מזה של המדינה, אולם יש לזכור כי היקף תמיכתן שולי באופן יחסי. מיפוי שנערך בהזמנת קרן אבי חי בישראל סקר 16 קרנות מובילות בתחום, וסיפק תמונה חלקית של ההיבט הפילנתרופי של השדה. 11 מקרנות אלה משקיעות בכל שנה למעלה מ-28,000,000 דולר בארגונים ובתכניות שונות העוסקות בהתחדשות יהודית (יש לסייג ולציין כי מיפוי זה נערך לפני המשבר הכלכלי בשנים 2008-2009). לא כל הקרנות נכללו במיפוי, ומשום כך סביר שסך המימון הפילנתרופי בשדה גבוה מזה. אחרת קשה להסביר את סך ההוצאות המצרפיות לפי דיווח עצמי, כלומר את סך הוצאותיהם של 189 הארגונים שמילאו את השאלון המגיע לסכום של 350,487,128 ש"ח. אחד המאפיינים הבולטים לעין במפת המשקיעים החברתיים בתחום הוא היעדרם של משקיעים ישראליים (קרן נדב היא החריג בהקשר זה).<sup>4</sup> נדמה שלמרבית הישראלים – קרנות, בעלי הון ותורמים פרטיים – כמעט שאין עניין בצמיחת התחום, ולכן הארגונים נאלצים להישען על תמיכתן של קרנות מחו"ל.

#### 7.2 סיווג הארגונים

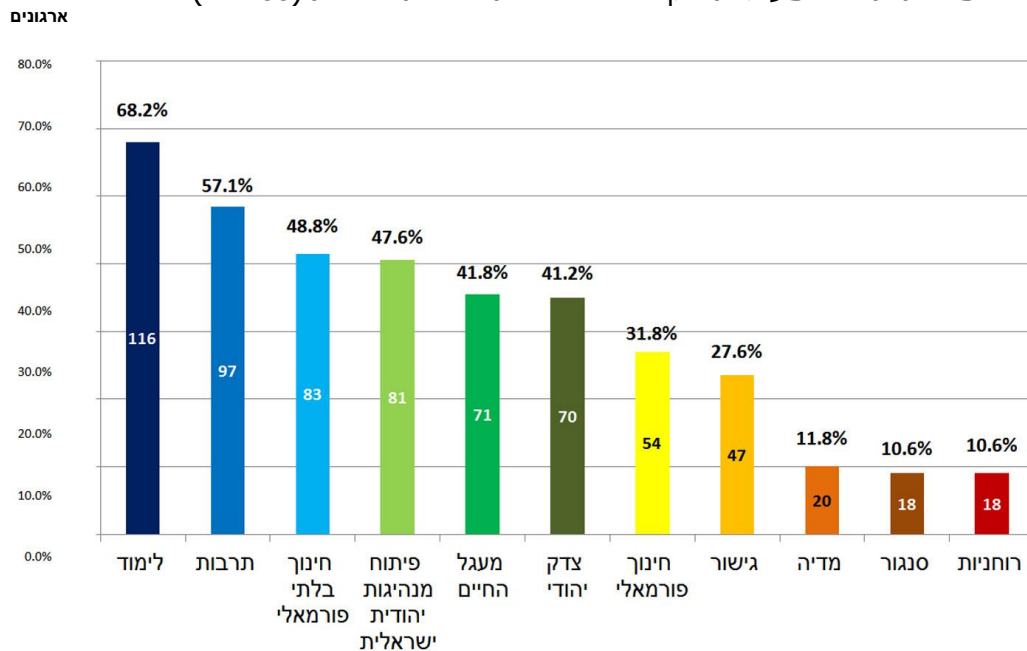
במסגרת עבודה זו, נערך מיפוי שמטרתו לזהות ולאתר ארגונים העונים על הגדרת ארגון העוסק בהתחדשות יהודית בהתאם לפרמטרים שגובשו, ושאפשר לסווגם בכמה דרכים. 530 ארגונים מסוגים שונים נמצאו מתאימים להגדרה זו. במטרה למפות את

<sup>4</sup> אנו מגדירים משקיע ישראלי כאדם פרטי, אזרח ישראל, שמקור כספו בישראל, או תאגיד או קרן פילנתרופית שמשרדיה בישראל ומקור כספה מישראל. לשם המחשה, קרן אבי חי ישראל אינה נחשבת למשקיע ישראלי, אף על פי שיש לה משרד בישראל, כיוון שמקור כספה מחו"ל.

שדה הארגונים וללמוד על מאפייניהם הפצנו שאלון מקוון בקרב מאות הארגונים שמיפנו. 189 ארגונים ענו על מרביתו של השאלון.

ביקשנו לבחון מהו תחום הפעילות השכיח בקרב ארגונים בשדה. מניתוח תשובות הארגונים לשאלותינו מתברר שתחום הפעולה השכיח ביותר הוא לימוד<sup>5</sup>, הרווח בקרב 116 ארגונים (36%, N=188). התחומים השכיחים פחות מכולם הם סגור ורוחניות (18 ארגונים כל אחד). ממצאים אלה אינם משתנים באופן מהותי גם בניתוח נפרד שנעשה ל-80 הארגונים הגדולים יחסית – בעלי תקציב שנתי של למעלה מ-1,000,000 ש"ח. התחום הבולט הוא פעילות העשרה וולונטרית, שמטרתה הקניית ידע או מסגרת חברתית מעשירה. בהיבט זה מעניין לגלות שתחום החינוך, הן הפורמאלי והן הבלתי פורמאלי, אינו התחום המוביל. מעבר לכך, אין זה מפתיע לגלות כמה קטנה ההשקעה בפעולות סגור, כיוון שתחום זה מצריך מיומנות ייחודית, נכונות "ללכלך את הידיים" בפוליטיקה, אורך רוח בהמתנה להשגת התוצאות – שלעתים אינן מושגות כלל, או שקשה מאוד לזהות את האחראים להן. מאפיין זה נכון לפעולות סגור גם בתחומי פעילות חינוכיים וחברתיים אחרים.

תרשים 2: שכיחות תחומי פעילות בקרב ארגוני התחדשות יהודית (N=188)<sup>6</sup>

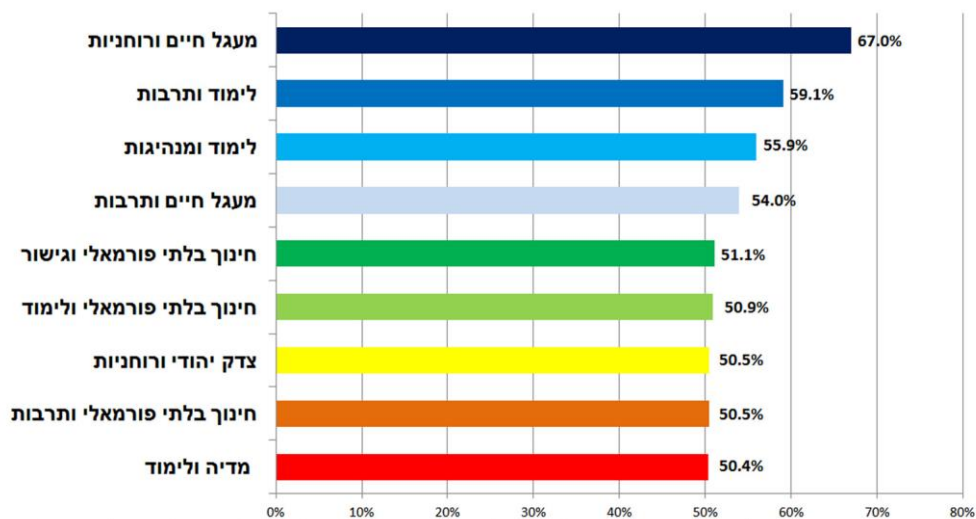


<sup>5</sup> פעילות למדנית משותפת בה לומדים ומנתחים יחד טקסטים יהודיים, ישנים וחדשים. לדוגמא: בית מדרש, חברותא, קבוצת לימוד, סמינר.

<sup>6</sup> סך הכול עולה על 100%, שכן למשיבים ניתנה האפשרות לסמן יותר מתשובה אחת. בנוסף, 28.2% מהמשיבים בחרו להוסיף פירוט מילולי לבחירתם תחת הקטגוריה 'אחר'. בחינה של תשובות אלה לא העלתה תחום פעילות חדש אשר לא הוצע בקטגוריות הקיימות.

ביקשנו לבדוק האם קיים קשר בין תחומי פעולה שונים, כלומר, האם ארגונים בוחרים לפעול בשני תחומי פעולה או יותר בו-זמנית וכך מובילים ליצירתם של אשכולות של תחומי פעולה. ואמנם נמצאו קשרים רבים בין צמדים של תחומי פעולה המופעלים יחדיו על ידי אותו ארגון:

תרשים 2א: זיקה בין צמדי תחומי פעילות בקרב ארגוני התחדשות יהודית (N=188)<sup>7</sup>



בדקנו כמה מהארגונים שמפעילים תכניות בתחום נתון מפעילים גם תכניות בתחום אחר, כלומר – מה תחום החפיפה בין זוגות תחומים. כך, למשל, מבין 71 הארגונים שמפעילים תכניות בתחום מעגל החיים, 67% מפעילים גם תכניות בתחום הרוחניות, ו-54% מפעילים גם תכניות תרבות. 59.1% מ-116 הארגונים שעוסקים בלימוד מפעילים גם מיזמי תרבות ו-55.9% מהם מפעילים גם תכניות מנהיגות. מקרב 83 הארגונים שמפעילים תכניות בתחום החינוך הבלתי פורמאלי 51.1% מפעילים גם תכניות גישה, 50.9% מפעילים תכניות לימוד ו-50.5% מפעילים תכניות תרבות. 50.5% מבין 70 הארגונים שמפעילים תכניות בתחום צדק יהודי מפעילים גם תכניות בתחום רוחניות. מקרב 20 הארגונים שמפעילים תכניות בתחום המדיה 50.4% מפעילים גם תכניות לימוד.

הקשרים הסטטיסטיים בין אשכולות של שלושה תחומים ויותר המופעלים יחד היו רופפים יותר. עם זאת, עדיין אפשר להבחין באשכולות של תחומי פעילות שמתקיימת ביניהם זיקה, כפי שעולה מהתרשים הבא.

<sup>7</sup> סך הכול עולה על 100%, שכן למשיבים ניתנה האפשרות לסמן יותר מתשובה אחת.



תרשים 2: אשכולות של תחומי פעילות בקרב ארגוני התחדשות יהודית שמתקיימת ביניהם זיקה (N=188)<sup>8</sup>



#### ארגוני התחדשות יהודית על פי מאפיינים ארגוניים

##### א. סוג הארגון<sup>9</sup>

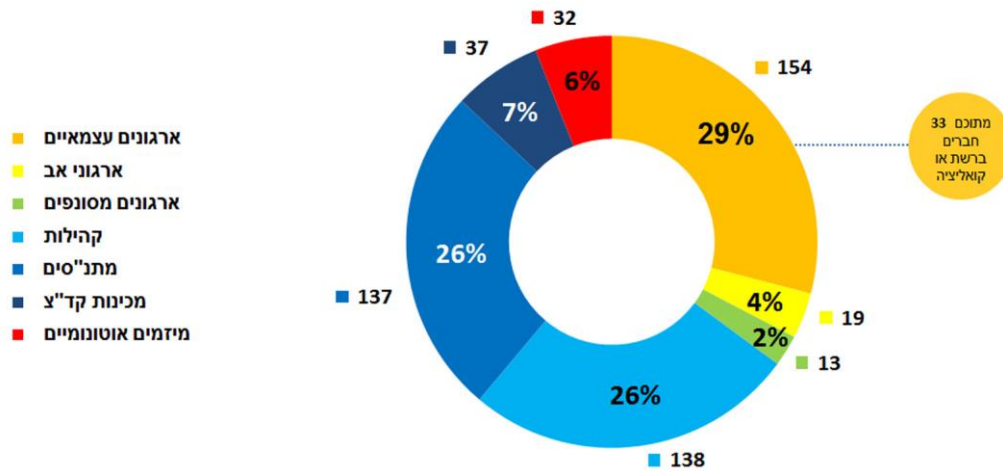
ניתוח התחום על בסיס מאפייני ההתארגנות מלמד כי בתחום פועלים 154 ארגונים עצמאיים (29%) שאינם שייכים לארגון אב ואין להם ארגונים בנים, מתוכם 33 חברים בקואליציה או ברשת ארגונים; 19 ארגוני אב (4%), שבמסגרתם פועלים ארגונים בנים ומזימים עצמאיים; 13 ארגונים מסונפים (2%);<sup>10</sup> 138 קהילות (26%), בעיקר קהילות יישוביות של התנועה המתקדמת והתנועה המסורתית; 137 מתנ"סים, אשר פעילים במידות שונות בתחום; 37 מכינות קד"צ (7%); 32 מיזמים אוטונומיים (6%).

<sup>8</sup> למשיבים ניתנה האפשרות לסמן יותר משובה אחת.

<sup>9</sup> להרחבה על אודות ההגדרות השונות המופיעות בחלק זה ראו בנספח במסמך נפרד.

<sup>10</sup> ארגונים ששייכים לארגון אב, פועלים ברוחו ובמסגרתו, ומתקיימים בינם ובין ארגון האב יחסי מטה ושלוחה.

## תרשים 4: סיווג לפי מאפיינים ארגוניים



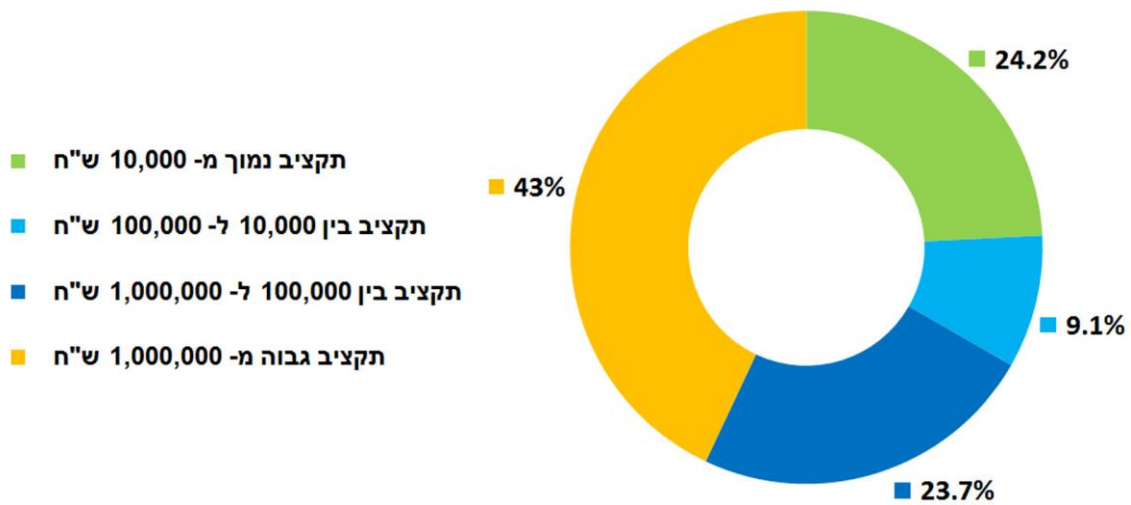
חשוב לציין כי במסגרת דוח זה לא נבדקה סוגיית ההלימה בין האידיאולוגיה הארגונית של הארגונים בתחום לבין קהלי היעד אליהם הם מייעדים את פעילותם (לדוגמא: האם ארגון המגדיר עצמו כ"מסורתי" אכן משרת קהל יעד של אנשים המגדירים עצמם כך). לסוגיית ההלימה יש השלכות שונות וחשובות ולפיכך מוצע לבחון סוגיה זאת במחקר המשך בתחום.

## 7.3. ממצאים נוספים: מאפיינים ארגוניים

א. **שיתופי פעולה:** בניתוח התשובות לשאלון המקוון מצאנו שיעור גבוה יחסית של ארגונים שחברים ברשת ארגונים או בקואליציה. אמנם מרבית הארגונים (58.3%) אינם מעידים על עצמם כחברים ברשת, אך שיעור של 41.7% הוא נתון מרשים (ביחס לתחומים אחרים במגזר השלישי) המעיד על רמה גבוהה של שיתוף פעולה. יתרה מזאת, למעט ארגונים עצמאיים שאינם משתייכים לזרם כללי, כל הארגונים האחרים, שמייצגים 72% מהארגונים בשדה, מעורבים במידה כזו או אחרת של שיתוף במשאבים, בידע או במידע עם ארגונים אחרים בשדה.

ב. **תקציב:** על פי רוב, הארגונים שענו על השאלון אינם נהנים מתקציבים גדולים ביחס להיקפים המוכרים לנו מארגוני מגזר שלישי. אמנם ממוצע ההוצאות לארגון עומד על 3,744,312 ש"ח, אולם החציון עומד על 540,000 ש"ח וזאת משום ששכיחות הארגונים שתקציבם קטן מ-10,000 ש"ח עומדת על 24.2%, ושכיחות הארגונים שתקציבם נע בין 100 אלף ש"ח ל-1,000,000 ש"ח עומדת על 23.7%, ובסך הכול ל-57% מהארגונים תקציב הקטן מ-1,000,000 ש"ח. זהו תקציב שאינו מאפשר לייעד משאבים לפיתוח תשתית ארגונית – אנושית-ניהולית, פיזית וטכנולוגית – שתחולל פעילויות נוספות והכנסות חדשות.

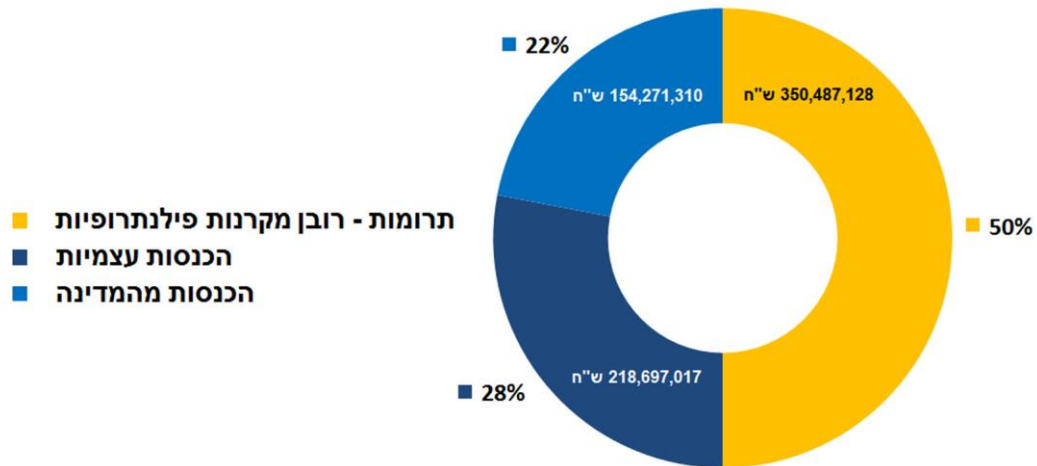
תרשים 5: תקציבי ארגוני התחדשות יהודית לשנת 2011 לפי היקף הוצאות (N=189)



סך כל ההוצאות המצרפיות שדווחו על ידי 189 הארגונים שענו על השאלון עומד על 700,186,398 ש"ח. יש לסייג סכום זה, כיוון שכמה ארגונים הציגו בפנינו את סך הוצאותיהם ובכלל זה את הוצאותיהם שאינן נוגעות להתחדשות יהודית (סך ההוצאות שדווח על ידי הארגונים שתקציבם גבוה מ-1,000,000 ש"ח הוא 554,046,800 ש"ח, והתקציב הממוצע לארגון הוא 6,925,585 ש"ח). בבחינת הפילוח של סכום זה עולה התמונה הבאה: 350,487,128 ש"ח (50%) מקורם בתרומות, שרובן מקרנות פילנתרופיות; 218,697,017 ש"ח (28%) מקורם בהכנסות עצמיות; 154,271,310 ש"ח (22%) מקורם בהכנסות מהמדינה.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> הפער בין נתון זה ובין הנתון שהפקנו מתוך דוחות החשב"ל נובע משני גורמים שמטים את התמונה: האחד, הנתונים באתר החשב"ל אינם שקופים לחלוטין ואינם נהירים לאדם הסביר. בתקציב המופיע באתר יש סעיפים עמומים שלא ברור שהם מופנים במלואם לתכניות התחדשות יהודית, וישנן שנעלמות תחת סעיפים בעלי כותרות מטעות. השני, סכום ההשקעה המצרפי שהפקנו משאלון הארגונים מייצג רק חלק מהארגונים בתחום.

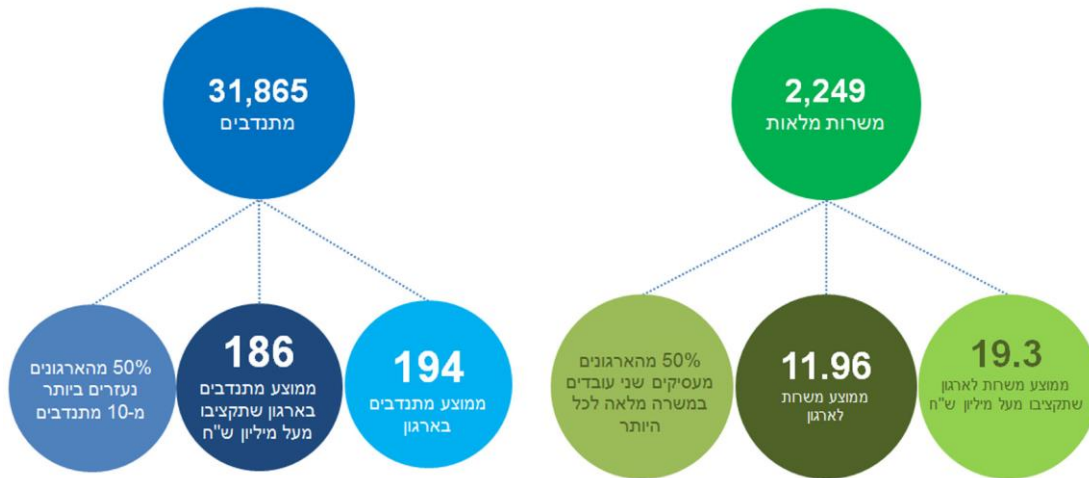
תרשים 6: פילוח מקורות ההכנסה של ארגוני התחדשות יהודית (N=189)



מצאנו, שתחומי הפעולה בהם שיעור התמיכה מחו"ל גבוה באופן מובהק הם סגור (42.18%), פיתוח מנהיגות יהודית (41.78% בממוצע) ומעגל החיים (31% בממוצע). נראה שגורמי המימון מחו"ל – יותר ממקביליהם בישראל – ערים לחולשתם של רבים מהארגונים המוצאים עצמם בעמדה "לעומתית" אל מול המדינה בשאלות מהותיות, ומוכנים להשקיע במאמצי סגור שיביאו לשינוי המצב הקיים. סגור ופיתוח מנהיגות נחשבים מנופים להגדלת ההשפעה הישירה של הארגון הבודד.

ג. **מספר המועסקים:** התרשים להלן מציג את מאפייני ההעסקה וההתנדבות של הארגונים שהשיבו על השאלון. ניכרת בהם הטיה ברורה כלפי מעלה בקרב ארגונים גדולים, שתקציבם 1,000,000 ש"ח ומעלה.

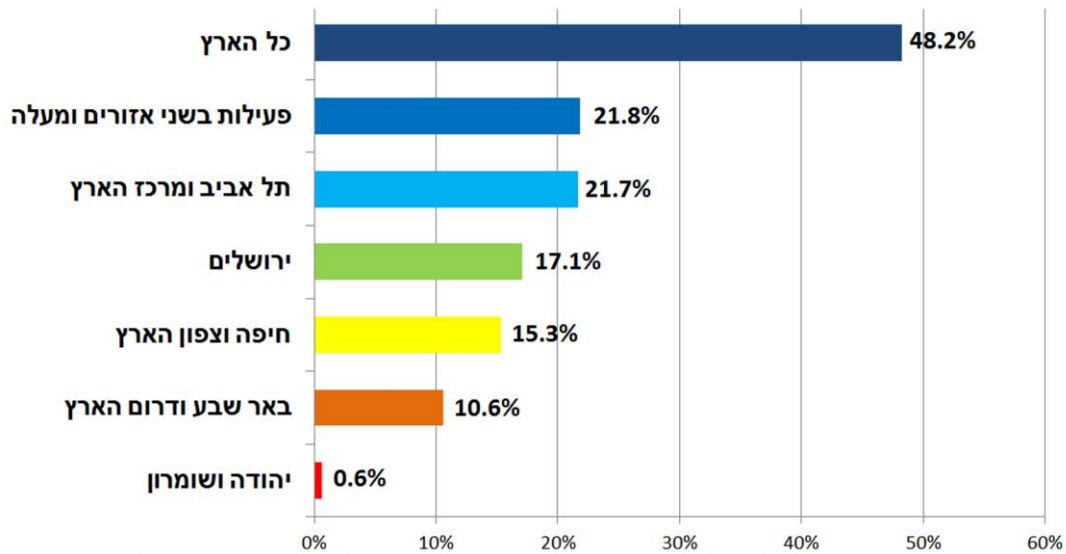
תרשים 7: מאפייני העסקה (N=189) והתנדבות (N=164) בארגוני התחדשות יהודית



לשליש מהארגונים – רובם קהילות קטנות – אין כלל מועסקים; שליש נוסף מעסיק עד ארבעה עובדים במשרה מלאה. נוסף על כך, 27.4% מהארגונים אינם נעזרים במתנדבים כלל, ורק 23.8% מהם נעזרים במתנדבים בשיעור משמעותי (בין 50 ל-2,000), אם כי אין בכך כדי להעיד על מידת ההשקעה, המחויבות והתרומה של מתנדבים אלה.

ד. **מיקום ופיזור גיאוגרפי:** פילוח הארגונים שהשיבו על השאלון לפי אזור פעולתם מלמד שמרבית הארגונים מתרכזים באזור תל אביב והמרכז, שם פועלים 21.7% מהארגונים. עם זאת, פעילות בפריסה ארצית שכיחה יותר: 48.2% מכלל הארגונים פועלים בכל הארץ. על פי רוב, כאשר בוחנים את תחומי הפעילות של הארגונים שענו על השאלון אין הבדלים מובהקים בין האזורים הגיאוגרפיים. יוצא דופן הוא העיסוק בפיתוח מנהיגות יהודית, שמאפיין את הארגונים הפעילים בירושלים יותר משאר האזורים. נראה כי לתפקיד הסמלי שנושאת עיר הבירה כמרכז של ממשל יש משקל רב גם בהחלטה למקם בה תכניות להכשרת מנהיגות יהודית.

תרשים 8: פיזור גיאוגרפי של ארגוני התחדשות יהודית<sup>12</sup> (N=189)



## 8. תוצאות ושינוי חברתי

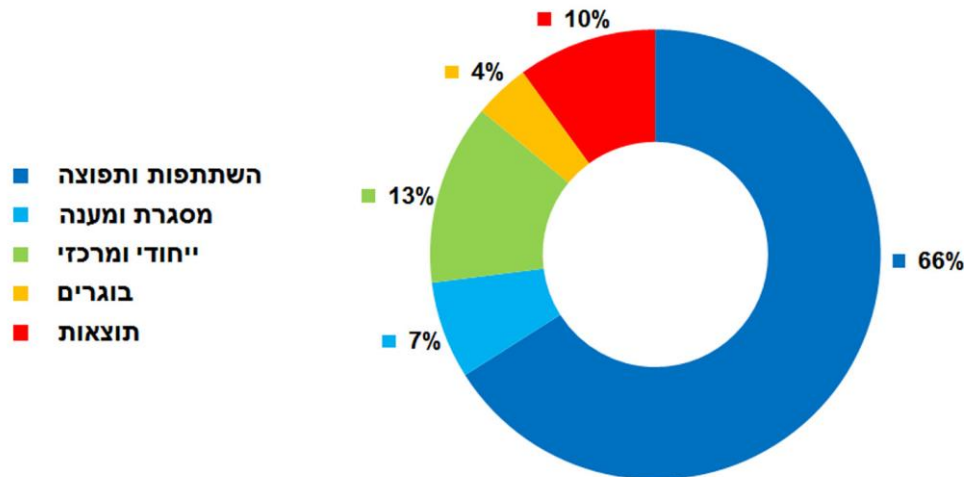
### 8.1. אילו תוצאות מבקשים הארגונים להשיג?

נציגי הארגונים התבקשו להגדיר מהי הצלחה של הארגון שלהם בתחום ההתחדשות היהודית. ניתוח התשובות מגלה תמונה שאינה שונה בהרבה מזו שמתגלה בדרך כלל, כאשר מנתחים מדידת הצלחה בארגונים וולונטריים בתחומים אחרים. ארגונים בודדים בלבד הגדירו הצלחה שמתייחסת ליעדים מדידים של הארגון או כללו בתשובתם הישגים ברורים ומדידים, באופן שאפשר ללמוד מהם על תוצאות הפעילות ולראות בהם עדות להשפעה על המשתתפים. להבנתנו, הגדרת בהירה של הצלחה, באופן שמתייחס ליעדים מדידים של הארגון ועוסק בשינוי הרצוי בקרב משתתפי התכנית, הן בטווח המיידי והן בטווח הארוך, היא הגדרה שמסייעת יותר מכול לקבלת החלטות ניהוליות בארגון ובקרב משקיעים חברתיים פוטנציאליים.

בבדיקת התשובות לשאלה "מהם הישגי הארגון" עולה תמונה מעניינת. 131 ארגונים השיבו על השאלה, ואת תשובותיהם סיווגנו לחמש קבוצות. כותרת כל קבוצה מעידה על האופן שבו הארגונים השונים מתארים את הישגיהם.

<sup>12</sup> סך הכול עולה על 100%, שכן למשיבים ניתנה האפשרות לסמן יותר מתשובה אחת.

תרשים 9: סיווג תשובות הארגונים לשאלה "מהם הישגי הארגון?" (N=131)



66% מכלל המשיבים על השאלה מזהים את שיעורי ההשתתפות, הגדלת תפוצת פעילותם או את הפעילות עצמה כהישג. כאשר הם נדרשים לתאר את הצלחתם הם מתייחסים למדדים ארגוניים של פעילותם השגרתית ואינם מצביעים על נתון כלשהו, למעט על הגידול בשיעור המשתתפים, כתמיכה לטענתם.

באופן דומה, 7% מכלל המשיבים על השאלה מזהים כהישג את עצם הקמת המסגרת ומתן המענה לצורך. הם מודדים את הצלחתם בקיומו של מוצר שהם מגישים למשתתפים, ובשימוש שהמשתתפים עושים בו.

13% מכלל המשיבים על השאלה מצביעים על הישגיהם בכך שהארגון עצמו מצליח להציע מודל פעולה ייחודי, או להפוך לבר-סמכא ולבעל מעמד מרכזי בתחום. גם הכרה מצד הרשויות, לאו דווקא בתמיכה כספית, נתפסת לא פעם כהישג חשוב. אך יש לשים לב כי במקרה זה ההישג הוא ברמת הארגון עצמו, ואינו תורם (עדיין) לשינוי של מצב חברתי או לשינוי בחייהם של המשתתפים, אם כי אין ספק שזהו שלב חשוב בדרך לשם.

4% מכלל המשיבים על השאלה מגדירים את הצלחתם לפי בוגרי התכניות שלהם. בוגר שהפנים את הערכים שהתכנית מבקשת להקנות, הוכש ידע רלוונטי ומיומנות מתאימה, ומיישם את כל אלה בכך שהוא מוביל בעצמו קהילה, פעילות טקסית או למדנית או אף יוזם מהלך חברתי, נתפס בעיני ארגונים אלה כהישג מן המעלה הראשונה. יש חשיבות רבה בניצול הכוחות הקיימים בארגון להרחבת השפעתו אל מעבר למשתתפים בפועל, אלא שחולשתה של גישה זו נעוצה בהיעדר מדידה: כל עוד אין מעקב שיטתי של הארגונים על שיעור הבוגרים הפעילים ואין דירוג איכותני של דפוסי פעילותם, אין באמירה כללית על בוגרים פעילים כדי להעיד על הצלחה.

13% מכלל המשיבים על השאלה כללו בתשובתם הישגים ברורים ומדידים, אם כי רק 5% מכלל המשיבים על השאלה ניסחו את תשובתם בצורה המאפשרת ללמוד ממנה על תוצאות הפעילות ולראות בה עדות להשפעה על המשתתפים. גם כאן ניכר חסרונם של נתונים שבעזרתם אפשר לאמוד את מידת ההשפעה על המשתתפים ואת השינוי שהתחולל, וכן היעדר הבחנה בין תפוקות לתוצאות.

## 8.2. הצעות למדדי הצלחה משותפים

במפגש עבודה שערכנו בשיתוף עם 35 נציגי ארגונים הוצעו מדדים רלוונטיים רבים, שאפשר להשתמש בהם כבר כעת. דוח זה מציע שורה של מדדי הצלחה אפשריים לתחום, בחלוקה לפי מדדים שבוחנים את השפעת הפעילויות השונות על תודעת המשתתף ועל תפיסת עולמו, על הידע שלו ועל התנהגותו. אנו מבקשים להציע רשימה ראשונית של מדדי הצלחה כאלה, אותה העשרנו הודות לדיון בקבוצת המיקוד ולתרומתם של נציגי 35 ארגונים בעלי ניסיון בתחום:

סוג הממד	אישי: משתתפים ישירים	בעלי עניין אחרים, הציבור
רכישת ידע, הבנה	מידת ההיכרות של המשתתפים עם טקסטים יהודיים-עבריים-ישראליים, ושליטתם בטקסטים בחיי היומיום.	שיעור הגידול בפתיחת תכניות לימודים והכשרה מתקדמות העוסקות ביהדות ובמנהיגות יהודית. שיעור הגידול במספר הנהנים החדשים כתוצאה מחקיקה או משינוי מדיניות בעקבות פעולת הארגונים.
הפנמה, הטמעת הצורך בשינוי	מיומנות המשתתפים ביצירת זיקה בין טקסט לסוגיה עכשווית בחיינו בישראל. רכישת מיומנות ללמד טקסטים יהודיים.	שיעור ההטמעה של תכניות העוסקות בזהות יהודית במסגרות חינוך שונות. מידת שיתוף הפעולה בין הרשויות ובין ארגוני התחדשות יהודית כדי לקדם, לפתח ולמסד את התחום.
שינוי תודעה, רגש	מידת השינוי בהגדרה עצמית של זהות יהודית בקרב המשתתפים. מידת החופש והנוחות עליה מעידים בוגרי התכנית לעצב את זהותם היהודית ואת הפרקטיקות שהם מקיימים בהתאם לתפיסותיהם. מידת תחושת השייכות לעם היהודי בקרב המשתתפים.	השינוי במידת הלגיטימציה לפלורליזם יהודי שתיווצר במרחב הציבורי. שיעור פיתוחן של תשתיות על ידי רשויות מקומיות ושיעור התפתחותן של חלופות לעיסוק בתרבות היהודית הפלורליסטית (למידה, חוויה, מפגשים, טקסים) במסגרות פורמאליות ובלתי פורמאליות. המידה בה שירותי הדת ינתנו על בסיס קהילתי, ויותאמו למודל היהדות שבו תבחר הקהילה.
שינוי התנהגות	שיעור הגידול בחברות פעילה ומחייבת בקהילות יישוביות, תדירות ההשתתפות, ותק החברות ורמת המעורבות של החברים בפעילות הקהילתית.	מידת ההוגנות בתחרות בין חלופות ושיעור הגידול במספר החלופות שקיימות לצריכת שירותי דת ושירותים רוחניים (שוויון הזדמנויות בקבלת שירותי דת או מנהיגות רוחנית לפי העדפת התושבים ובמימון שווה של המדינה). שיעור התמסדות שיתופי פעולה עם הרשויות המקומיות כדי לאפשר לכל יהודי לצרוך שירותים לפי העדפתו. שיעור קשרי הגומלין בין קהילות יישוביות העוסקות בהתחדשות יהודית. שיעור הגידול במספר האנשים שבחרים לאמץ מודלים מגוונים של יהדות. המידה בה יתפתח שיח קשוב פתוח ומכיל בין קבוצות שונות של יהודים.



## 9. סיכום והמלצות

לאור האמור לעיל אנו מבקשים להציע המלצות שבכוחן לקדם את התחום בשנים הבאות. חשוב לזכור כי ההמלצות מוצעות בזירות ובמגבלות המחקר שערכנו, ולפיכך מוצע כי הן תשמשנה בסיס לדיון בקרב בעלי העניין השונים:

א. **להוסיף לידע הקיים בתחום:** בעלי העניין בתחום פועלים במגבלה של היעדר מידע מספק ומקבלים החלטות חשובות כשמידת ידיעתם את המצב חסרה מאוד. התחום סובל מהיעדר שקיפות וממיעוט מאמצים לשתף את הציבור במידע. דוגמה לכך אפשר למצוא בקושי לקבל נתונים מהימנים על תקציבים, מספר משתתפים וכדומה, או בעובדה שגם לאחר כמה עשורים של פעילות ולאחר פרסום שורה של סקרים ומחקרים עדיין אין בידי יזמים חברתיים, פעילים ובעלי עניין אחרים תמונה ברורה של קהל היעד: מי הם הצרכנים? מהו מספרם? מהם מאפייניהם הדמוגרפיים? לאיזה שירות הם זקוקים ומה הם חפצים לקבל? גם הניתוח שלנו – אף אם מוסיף פיסות ידע – רחוק מלשרטט תמונה מלאה בנושאים אלה. אתגר זה מונח לפתחם של כל בעלי העניין וכיוון שהמשימה גדולה מכפי יכולתו של ארגון יחיד, סביר שאיחוד כוחות יסייע לחשוף ידע חיוני. מומלץ להמשיך במאמצי יצירת בסיס ידע תיאורטי ויישומי לתחום כולו, אשר יכול לשרת את כל בעלי העניין הרלוונטיים בכך שישקף באופן מיטבי את כלל השחקנים ואת עיקר פעילותם באמצעות פרמטרים ברורים.

ב. **לקדם שיתופי פעולה בתחום:** למדנו שהתחום רווי בארגונים קטנים, אך ששיעור הרשתות והקואליציות בתחום גבוה יחסית, אף על פי שרובן רופפות ואינן מחייבות את חבריהן. שיתופי פעולה יכולים לסייע לארגונים בעלי מטרות דומות לקדם את מטרותיהם. במקרים רבים אפשר למזג תשתיות ובכך לחסוך עלויות רבות. כך, לדוגמה, אפשר לייצר מערכת אדמיניסטרטיבית משותפת וכן ערוצי שיווק וגיוס משאבים משותפים; אפשר לשתף פעולה במסלולי הכשרת עובדים ומתנדבים וכך להפנות משאבים רבים יותר לפעילויות עצמן, ובמקרים מסוימים אולי אף לשקול מיזוג של ממש בין ארגונים בעלי מטרות דומות.

ג. **לקיים דיון משותף ומעמיק על התחום ומטרותיו:** למדנו שאף על פי שמדובר בתחום עשיר ותוסס, בעל יזמים נמרצים ורצון לשינוי אמיתי של פני החברה, לא נערך עד היום דיון משותף בין בעלי העניין השונים על יעדיו העיקריים והדרכים להשגתם, ואפילו לגבי שם התחום הדעות חלוקות. דיון כזה יכול לשרת את כל בעלי העניין, ולייצר שפה משותפת שתהווה מנוף לאיגום משאבים. אנו מקווים שדוח זה יהיה בבחינת פריצת הדרך בהיבט זה.

**ד. להשקיע בתשתיות של רשתות וקואליציות לקידום פעילויות סנגור בתחום:**

ניכר כי מאמצי סנגור וניסיונות לשנות מדיניות לאומית, כמו גם מאמצים לשנות תודעה באמצעות המדיה, יכולים היו להיות מוצלחים יותר, לו איחדו ארגונים רבים יותר כוחות והיו פועלים יחד בהתמדה למען מטרה משותפת. מומלץ לגורמי מימון ישראלים להכיר בחשיבותה של פעילות כזו, ולסייע להבשלתם של מהלכים מסוג זה במטרה לשנות את אופן התקצוב, ואף לשתף פעולה בעצמם לצורך כך. נראה שבכך טמון סיכוי גדול יותר לשינוי אופן הקצאת המשאבים ולחיזוקה של הפעילות להתחדשות יהודית. המדינה משקיעה בעיקר בתחום החינוך הפורמאלי, ואינה מעודדת יוזמות חברתיות שתורמות לחיזוק הזיקה בין האזרחים לתרבותם, למורשתם ולמדינתם ומצמצמות את תחושות הניכור. אך לשם כך יש להשקיע בחקר מעמיק של תקציבי המדינה הרלוונטיים, שכן הבנת תקציבי המדינה היא בסיס משמעותי ביותר לכל פעולת סנגור או שינוי חברתי.

**ה. להשקיע בחיזוק תשתיות הארגונים:** על המשקיעים החברתיים והארגונים

להשקיע בתשתית פיזית, טכנולוגית ובעיקר בתשתית ארגונית וניהולית, ולא רק בפעילות עצמה. תשתית חזקה, התומכת במודל פעולה מבוסס תוצאות, תגדיל את סיכוייה של תכנית טובה לשרוד לאורך זמן. יש לפתח ידע בקרב הארגונים ולהטמיע דרכים להצגת יעדים במונחי תוצאות ושינוי חברתי, ולתת בידי הארגונים כלים שיאפשרו להם ללמוד אם דרך הפעולה שלהם עובדת. באופן דומה, יש לאפשר למשקיעים ללמוד אם השקעתם הניבה ערך ותרמה לקידום השינוי החברתי הרצוי. ראינו סימנים לפיהם יתכן והביקוש גדול מההיצע הקיים, וכן למדנו שפעמים רבות הארגונים אינם עוקבים אחר היקף ההשתתפות המדויק והעדפותיהם של המוטבים, ואינם מתעדים אותם באופן שיוכלו ללמוד ממנו. אפשר לצמצם פער זה הן על ידי תשתית ארגונית המתמקדת בלמידה ובהכרה טובה יותר של צרכי המוטבים, והן על ידי הנגשת השירותים בצורה טובה יותר והפניית תשומת לב לצרכים הספציפיים של המוטבים הפוטנציאליים.



**For more information please contact:**  
**Midot - Reflecting and Rating NPOs**  
**in Israel**  
**34 HaHagana Rd., Shkhunat HaTikva,**  
**Tel-Aviv, Israel**  
**Phone: +972-3-5373363**  
**e-mail: [info@midot.org.il](mailto:info@midot.org.il)**  
**Website: [www.midot.org.il](http://www.midot.org.il)**

**למידע נוסף אנא פנו אל:**  
**מידות – שיקוף ודירוג מלכ"רים**  
**דרך ההגנה 34, שכונת התקווה,**  
**תל אביב 6772137**  
**טלפון | 03-5373363 פקס 03-6876744**  
**דואל | [info@midot.org.il](mailto:info@midot.org.il)**  
**אתר [www.midot.org.il](http://www.midot.org.il)**