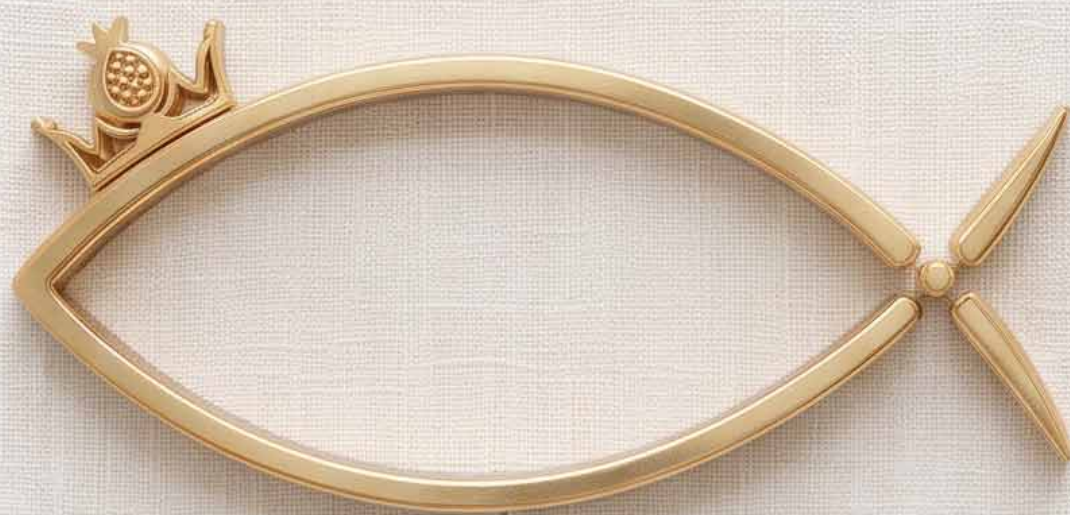


בשבע

סיכום שנה תשפ"ו - ראש השנה תשפ"ז

שנה טובה
לראש



דווקא אין אנה עס איז קיינעם



לפני שמתחילים

כשמסתכלים לאחור על השנה החולפת, מבינים שזו הייתה שנה של תמורות עומק ושינוי פני המזרח התיכון. היא תיזכר כזמן של החלטות אסטרטגיות ומבחנים לאומיים, שבחנו את החוסן של החברה הישראלית בכל זירה אפשרית. מעל הכול, השנה הזאת נחרטה בזיכרון הלאומי בזכות חזרתם של החטופים הביתה, עד האחרון שבהם, לצד מבצע 'שאגת הארי' נגד איראן והמציאות החדשה שבה צה"ל מחזיק בשליטה ביטחונית ברצועת עזה, בדרום לבנון ובמובלעות בסוריה. ברמה האזרחית, ביהודה ושומרון הייתה שנה של מהפכת התיישבות חסרת תקדים. לא מדובר רק בהצהרות, אלא במספרים ובשטח: אישור של עשרות אלפי יחידות דיור חדשות, הסדרה רשמית של עשרות יישובים וחוות חקלאיות, והשקעות עתק של מיליארדי שקלים בתשתיות כבישים ועורקי תחבורה ראשיים. הבנייה והפיתוח המואצים קבעו עובדות מוצקות בשטח, העמיקו את האחיזה בערש מולדתנו והפכו את האזור לחלק בלתי נפרד מפתרונות הדיור והתחבורה של מרכז הארץ.

בזירת הכלכלה והתקשורת, המשק הישראלי הוכיח עמידות מרשימה נוכח הוצאות הלחימה. בעלי עסקים, חקלאים ויזמים המשיכו לייצר ולשמור על רציפות תפקודית גבוהה. במקביל, השיח התקשורתי והציבורי המשיך לעבור שינוי עמוק, עם נוכחות גדולה וטבעית יותר של קולות ציוניים, לאומיים ומסורתיים. באקדמיה ובמערכת החינוך - בישיבות, באולפנות ובבתי הספר - התמודדו השנה עם אתגרי השעה: מחד, התגייסות קהילתית מקיפה, ומאידך, כניסת הבינה המלאכותית והטכנולוגיה המתקדמת, שדרשו לעצב מחדש את שיטות הלימוד תוך שמירה על עולם ערכי ורוחני איתן. במוסף שלפניכם השתדלנו לתת טעימה קטנה ולסכם כמה מהמגמות העיקריות של שנת תשפ"ו. אי אפשר להקיף את הכול, אבל באמצעות ניתוחים, ראיונות וסקירות ממוקדות בנדל"ן, בתשתיות, בכלכלה, בהתיישבות, באקדמיה ובחינוך, ניסינו להביא נקודות מבט מעניינות על מה שהתרחש כאן בשנה האחרונה. זהו ניסיון לעצור לרגע, לעשות סדר ולראות היכן אנחנו עומדים לקראת השנה החדשה.

כעת, כשאנו נכנסים לשנת תשפ"ז, המציאות מביאה איתה אתגר מוכר: שנת בחירות. בתקופת בחירות יש נטייה טבעית להעלות את הטונים, להבליט את המחלוקות ולהסיט את תשומת הלב מהדברים החשובים באמת. האתגר האמיתי בשנה הקרובה לא יהיה לעורר עוד ויכוחים או לנהל קמפיינים סוערים, אלא לדעת לנהל את הוויכוח הפוליטי בלי לפרק את מה שנבנה בעמל רב.

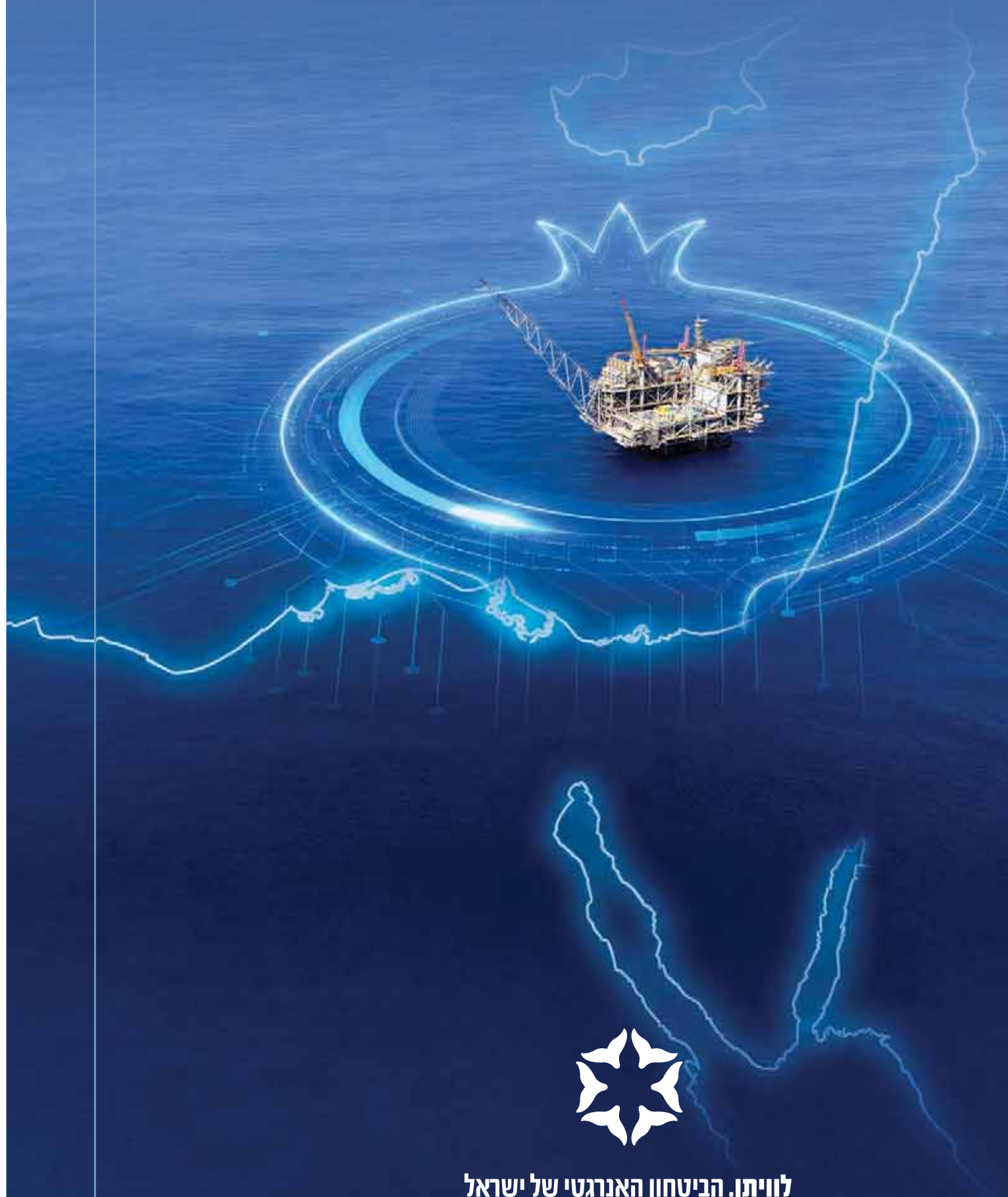
בשורה התחתונה, הלקח מהשנה החולפת פשוט מאוד: כשעובדים יחד מגיעים להישגים היסטוריים, וכשמתפצלים ומנהלים קרבות פנימיים - משלמים מחיר יקר. לקראת תשפ"ז, המבחן של המחנה הלאומי והאמוני הוא לא ביכולת להבטיח הבטחות, אלא באחריות לשמור על ההישגים האדירים בביטחון, במהפכת ההתיישבות, בכלכלה ובזהות היהודית של המדינה.

שנה טובה ומבורכת,
יוסף ארנפלד

ממשיכים להצעיד את ישראל קדימה

שנה טובה ואנרגיה טובה

לוויתן - מאגר הגז הטבעי הגדול במזרח התיכון



לוויתן. הביטחון האנרגטי של ישראל



פרויקט נתניה

ממעונות אמונה ועד משהב: המבחן החדש של הציונות הדתית

המחסור במטפלות משאיר כיתות סגורות, מצוקת הדיור מקשה על בניית קהילות, וההתחדשות העירונית הפכה גם לשאלת מיגון. ערב השנה החדשה חוזר אבי סולימן, יושב ראש הסתדרות הפועל המזרחי ויושב ראש משהב, לרעיון הוותיק של תורה ועבודה ומבקש להזכיר: לצד ההתיישבות, לציונות הדתית יש גם אחריות לעובדים, למשפחות ולחיי היום-יום • תורה ועבודה, גרסת תשפ"ז

”תורה ועבודה” הוא אחד הביטויים המזוהים ביותר עם הציונות הדתית, אבל כמעט מאה שנים אחרי שהפועל המזרחי הפך אותו מתפיסת עולם למפעל חיים של ממש, גם התורה וגם העבודה פוגשות מציאות ישראלית אחרת לגמרי.

העובד הישראלי של תשפ”ז אינו העובד של ראשית ההתיישבות הציונית. המשפחה הדתית-לאומית אינה חיה עוד בהכרח בשכונה הומוגנית שנבנתה סביב בית הכנסת, בית הספר ותנועת הנוער. נשים משתתפות בשוק העבודה בהיקפים גדולים יותר, פעוטות נמצאים במסגרות חינוכיות מגיל צעיר, עולם העבודה הפך תחרותי ויקר יותר, ושוק הדיור הישראלי מציב בפני זוגות צעירים משוכה שרק הולכת וגדלה.

אבל מבחינת אבי סולימן, יושב ראש הסתדרות הפועל המזרחי, דווקא המציאות החדשה מחזירה אל השולחן שאלות ישנות מאוד: מי דואג לעובד? מי מאפשר למשפחה לצאת לעבוד? מי אחראי לכך שילדים יקבלו את החינוך שהוריהם מבקשים בשבילם? והאם לציבור הדתי-לאומי עדיין יש צרכים קהילתיים ייחודיים שהמדינה צריכה להכיר בהם?

ערב ראש השנה, לסולימן חשוב לדבר דווקא על משבר כוח האדם במעונות היום של אמונה ועל האתגרים של משהב ושל הבנייה לציבור הדתי-לאומי. שני הנושאים האלה נפגשים מבחינתו במקום מאוד בסיסי בחיים של משפחה: היכולת לצאת לעבודה בידיעה שיש מי שמטפל בילדים ומחנך אותם, והיכולת לחזור בסוף היום לבית ולקהילה שמתאימים לאורח החיים. מתוך החיבור הזה הוא מבקש לקרוא מחדש את הרעיון הוותיק של “תורה ועבודה” במונחים של תשפ”ז.

נשהייתה נשאות סגורה

שנת הלימודים תשפ”ז נפתחה בלי אחת מהתמונות שהפכו כמעט למסורת ישראלית בשנים האחרונות: הורים שממתנינים עד הרגע האחרון כדי לדעת אם בתי הספר וגני הילדים ייפתחו כסדרם. אלא שבמעונות היום, השאלה אם המסגרת נפתחת אינה מסתיימת בהכרח בהסכם עם ארגון עובדים או בהחלטה של משרד ממשלתי. לעיתים הבעיה פשוטה וקשה הרבה יותר לפתרון: אין מספיק מי שיעבוד בה.

המחסור במטפלות-מחנכות במעונות היום אינו חדש. כבר בשנים האחרונות מתמודדים הארגונים המפעילים את המעונות עם קושי בגיוס ובשימור עובדות. העבודה דורשת שעות ארוכות, אחריות רבה והתמודדות יומיומית אינטנסיבית עם פעוטות, בעוד השכר אינו תמיד מצליח להתחרות בתפקידים אחרים שמציעים תנאים נוחים יותר.

מבחינת סולימן, זה כבר מזמן אינו רק מאבק מקצועי על תוספת שכר. המחסור במטפלות-מחנכות משפיע ישירות על היכולת לפתוח כיתות, לקלוט ילדים ולאפשר להורים לצאת לעבודה. בענף שבו העבודה תובענית, האחריות כבדה והשכר

מתקשה להתחרות באפשרויות תעסוקה אחרות, הקושי בגיוס ובשימור כוח אדם הופך לבעיה מערכתית - כזו שפוגעת בעובדות, בהורים ובמערכת כולה.

פתחנו את שנת הלימודים, ובמערכת החינוך כולם נשמו לרווחה כשהשנה לא נפתחה בשביתה. במעונות, אתה אומר, עדיין אי אפשר לנשום לרווחה. מה המצב היום?

”במסגרת הארגונים של הסתדרות הפועל המזרחי אנחנו מייצגים גם את עובדות מעונות היום ומוסדות החינוך של אמונה. הבעיה העיקרית כפי שאני רואה אותה היום נמצאת במעונות היום. יש מקומות להרבה מאוד ילדים, אבל החיסרון הגדול הוא שקשה מאוד להשיג מטפלות-מחנכות. השכר לא גבוה והעבודה קשה מאוד. העובדות עובדות קשה משבע בבוקר ועד ארבע אחר הצהריים, וכל זה נעשה במסגרת של עמותה”.

לדבריו, בנקודה הזאת המדינה אינה יכולה להסתפק בפיקוח על המערכת או בסבסוד ההורים, אלא צריכה להתייחס לעובדות עצמן כחלק מהתשתית שמאפשרת למערכת להתקיים. “אני חושב שהמדינה צריכה לקחת אחריות, כמו שהיא לוקחת על גני הילדים מגיל שלוש. היא צריכה לסייע בקידום השכר, ולפתוח להשוות את התנאים לאלה של עובדות ברשויות המקומיות. לא יכול להיות שעובדת באמונה תקבל פחות מסייעת ברשות מקומית, שיש לה גם תנאים טובים יותר. המדינה צריכה להיכנס לעובי הקורה ולהיכנס מתחת לאלונקה הזאת שנקראת שכר עובדות מעונות היום”.

ההשוואה לסייעות ברשויות המקומיות אינה מקרית. מבחינתו, כל עוד העובדת יכולה לבחור בעבודה דומה יחסית שמציעה לה שכר או תנאים טובים יותר, קשה לצפות מהמעונות לפתור את המחסור באמצעות גיוס בלבד. אפשר לפרסם מודעות דרושים, אפשר לנסות לגייס עוד עובדות, אבל בסופו של דבר העובדת עושה את החשבון שלה.

לא רק הבעיה של המטפלות

קל למסגר את הסוגיה כמאבק שכר של קבוצת עובדים אחת. אלא שמעונות היום הם אחת מאותן מערכות שחשיבותן הכלכלית ניכרת דווקא כשהן אינן פועלות. כיתה שאינה נפתחת אינה משאירה רק תקן לא מאויש. היא משאירה בבית פעוט, ולצידו בדרך כלל גם הורה שאמור היה לצאת לעבודה. זה אחד הפרדוקסים של שוק העבודה המודרני: ככל שהחברה מבקשת להגדיל את שיעור ההשתתפות בתעסוקה, כך היא תלויה יותר באנשים שמאפשרים להורים אחרים לצאת לעבוד. המטפלות

במעונות נמצאות בתחילת

השרשרת הזאת.

כשהן חסרות,

השפעה

א י נ ה

נעצרת

בשער המעון.

אצל אמונה נוסף למשוואה הזאת גם ממד אחר. הרשת אינה רואה במעון שירות שמרטפות בלבד, אלא מסגרת חינוכית עם זהות דתית-לאומית. מבחינת סולימן, המשמעות היא שגם פתרונות כוח אדם שיכולים להרחיב את מאגר העובדים במסגרות אחרות אינם בהכרח מתאימים למסגרת שמבקשת להקנות לילדים כבר בגיל הרך תכנים, מסורת ואורח חיים יהודי.

אבל המחסור במטפלות אינו בעיה ייחודית לאמונה. מה בכל זאת הופך את ההתמודדות שלכם לשונה?

”במעונות אחרים אפשר לפתור חלק מהבעיה באמצעות הכנסת עובדים ממגזרים אחרים. אצלנו באמונה מחנכים ליהדות ולמסורת ישראל, ולכן אנחנו לא יכולים לעשות את זה באותה צורה. מבחינתנו לזהות של מי שמחנך את הילדים יש משמעות. חינוך זה לחנך את הילד לדברים, לא רק להיות איתו במשך היום”.

הוא מספר על הביקורים שלו במעונות ועל הרגעים שבהם הרעיון הגדול של חינוך יהודי הופך מבחינתו למוחשי. “אני פוגש את הילדים כשאני מגיע למפגשים עם העובדות, ורואה ילדים קטנים, מגיל חצי שנה ועד שלוש, שמתחילים להגיד ‘שמע ישראל’. תשמעי, זה מרגש מאוד. זה נשאר להם לכל החיים. צריך לגדל ילדים עם קשר למסורת ישראל”.

אפשר כמובן להתווכח על גבולות תפקידה של מסגרת חינוכית בגילים הצעירים כל כך, ועל הדרך שבה נכון לשמר את אופייה הדתי של מסגרת בתוך שוק עבודה מגוון. מבחינת סולימן, עם זאת, השורה התחתונה פרקטית מאוד: כאשר

מ א ג ר



”המדינה אינה יכולה להסתפק בפיקוח על המערכת או בסבסוד ההורים, אלא צריכה להתייחס לעובדות עצמן כחלק מהתשתית שמאפשרת למערכת להתקיים”





העובדות שממנו ניתן לגייס מצומצם ממילא, שכר נמוך הופך את המשימה לקשה עוד יותר. "אנשים לא מוכנים לבוא בלי שכר הולם והוגן, והמדינה לא נותנת את דעתה לעניין הזה. זה הכאב הכי גדול כשאתה מגיע למקומות ורואה כיתה סגורה מתוך שלוש או ארבע כיתות כי אין עובדות. אנחנו צריכים להיכנס לעניין הזה חזק מאוד". כיתה סגורה היא אולי הביטוי המוחשי ביותר למשבר הזה. לא נתון בטבלה ולא דיון תקציבי, אלא חדר שנועד להיות מלא בילדים ונשאר סגור משום שאין מי שיפעיל אותו.

מאחורי המאבק של סולימן מסתתר ויכוח רחב הרבה יותר על מקומה של המדינה בחינוך בגיל הרך. מגיל שלוש מערכת החינוך הציבורית כבר נתפסת בישראל כחלק מובן מאליו כמעט מהאחריות הממשלתית. מתחת לגיל הזה התמונה מורכבת בהרבה. המדינה מפקחת, מתקצבת ומסבסדת בדרכים שונות, אך חלק ניכר מהמסגרות מופעל באמצעות ארגונים ורשתות. התוצאה היא מערכת שבה החלטות על תקינה, שכר, סבסוד ותעריפים נפגשות בסופו של דבר בתוך אותה כיתה עם פעוטות ועם עובדת שצריכה להחליט אם משתלם לה להישאר במקצוע.

בשנים האחרונות ניסו העובדות והארגון המייצג אותן לשפר את השכר והתנאים באמצעות מאבקים והסכמים שונים, אך מבחינת סולימן הבעיה המבנית נותרה בעינה: כל עוד השכר במעונות אינו מתקרב לזה שמוצע בתפקידים דומים במערכת הציבורית, יהיה קשה לייצר יציבות בכוח האדם ולהבטיח שכל הכיתות ייפתחו באופן סדיר.

הטענה שלו כלפי המדינה אינה שהיא צריכה בהכרח להפוך את כל המעונות למוסדות ממשלתיים, אלא שהיא אינה יכולה להתייחס לגיל לידה עד שלוש כאל תחום שנמצא מחוץ לאחריותה. אם היא רוצה שההורים יעבדו, אם היא מפקחת על המעונות ואם היא רואה בחינוך בגיל הרך יעד ציבורי - היא צריכה, לדבריו, לקחת אחריות גם על התנאים שמאפשרים למערכת הזאת להתקיים.

ויש כאן גם שאלה חברתית רחבה יותר. במשך שנים השיח סביב מעונות היום בישראל התמקד במידה רבה במחיר שמשלמים ההורים. זה מובן, למשפחה צעירה מדובר באחת ההוצאות הגדולות בתקציב החודשי. אבל מאחורי מחיר המעון נמצאת גם המשכורת של מי שמגיעה אליו בכל בוקר. כאשר רוצים בו זמנית מחיר נגיש להורים, כוח אדם איכותי, יחס ראוי בין מספר המטפלות למספר הילדים ושכר שמאפשר לשמר עובדות - מישור צריך לממן את הפער.

מבחינת סולימן, הכתובת היא המדינה. והשאלה הזאת מחזירה את הפועל המזרחי במידה רבה אל נקודת המוצא שלו: ההבנה שעבודה אינה מתקיימת בחלל ריק. כדי שאדם יוכל לצאת לעבוד, צריך לבנות סביבו מערכת - חינוך לילדיו, קהילה, דיור ומוסדות. לפני תשעים שנה המערכת הזאת נראתה אחרת. באופן מפתיע, חלק מהשאלות נשארו כמעט זהות.

מהמעון ועד הבית

כאן נכנסת לתמונה משהב. אם המאבק על עובדות אמונה מייצג את הצד של העבודה, משהב מספרת את הסיפור של בניין הארץ באופן כמעט מילולי. החברה הוקמה לפני יותר מ-90 שנה כחלק מהמערכת הכלכלית והחברתית שבנתה הסתדרות הפועל המזרחי. סולימן, שמכהן כיושב ראש הסתדרות הפועל המזרחי, עומד גם בראש דירקטוריון החברה. אבל כשהוא מדבר על משהב, הוא אינו מתחיל בנדל"ן, במספר יחידות הדיור או בפרויקטים חדשים. הוא חוזר דווקא לתפיסה שעמדה מאחורי הקמתה: בניית מערכת חיים שלמה לציבור הדתי-לאומי.

מעונות אמונה ומשהב נראים לכאורה כמו שני עולמות שונים לחלוטין. במעונות אתם מייצגים עובדים, במשהב מדובר בחברת בנייה. איפה החיבור?

"משהב נבנתה במקור שלה לפני יותר מ-90 שנה. אבותינו תכננו את כל המהלך



"אצלנו באמונה מחנכים ליהדות ולמסורת ישראל, ולכן אנחנו לא יכולים לעשות את זה באותה צורה. מבחינתנו לזהות של מי' שמחנך את הילדים יש משמעות. חינוך זה לחנך את הילד לדברים, לא רק להיות איתו במשך היום"

לבנות שכונות לציבור הדתי-לאומי, הוא אומר. "לעריבים ולחרדים מאפשרים לבנות שכונות שמתאימות להם, כי אומרים שיש להם אורח חיים מיוחד, ולנו אומרים: אתם כמו כולם, אין לכם אורח חיים מיוחד".

מאחורי הטענה הזאת מסתתרת שאלה מעניינת הרבה מעבר לעולם הנדל"ן: עד כמה הציונות הדתית של תשפ"ז היא עדיין קהילה מובחנת, ועד כמה היא הפכה לחלק בלתי נפרד מהמיינסטרים הישראלי? מצד אחד, ההשתלבות הזאת היא במידה רבה סיפור הצלחה. בני ובנות הציונות הדתית נמצאים כיום בכל תחומי החיים - בכלכלה, באקדמיה, בתקשורת, במערכת הביטחון, במגזר הציבורי ובעולם העסקי. מצד שני,

ההשתלבות אינה מוחקת בהכרח צרכים קהילתיים: הליכה לבית הכנסת בשבת, מוסדות חינוך מתאימים, עירוב, חיי קהילה והיכולת לחיות במרחק הליכה משירותים חיוניים בשבת ובחג.

גם בתוך הציבור הדתי-לאומי עצמו השתנתה התמונה. זהו כבר מזמן לא ציבור אחיד שמבקש כולו לגור באותו סוג של שכונה. יש מי שמעדיפים קהילה דתית מובהקת ויש מי שמבקשים דווקא עירוניות מעורבת, יש משפחות שבוחרות ביישובים קהילתיים לצד משפחות שמעדיפות את מרכזי הערים. אבל גם בתוך המגוון הזה, סולימן מבקש שהמדינה לא תניח שעצם ההשתלבות בחברה הכללית ביטלה את הצרכים הייחודיים.

הוויכוח על שכונה דתית נוגע אפוא לא רק בשאלה מי גר איפה, אלא בשאלה כיצד מתכננים קהילה בעולם שבו החברה הישראלית מבקשת מצד אחד אינטגרציה ומצד שני הכרה באורחות חיים שונים. משהב עצמה כבר אינה יכולה להסתמך רק על המודל ההיסטורי של הקמת שכונות חדשות. שוק הנדל"ן השתנה, הקרקעות הפנויות במרכזי הערים הצטמצמו, מחירי הקרקע עלו, והבנייה החדשה עוברת יותר ויותר גם אל תוך המרקם העירוני הקיים. כאן נכנס אחד התחומים שסולימן מבקש להדגיש בפעילות החברה כיום: ההתחדשות העירונית.

בניין הארץ עובר לפינוי-בניי

"בשנים האחרונות אנחנו בונים בהרבה מקומות בארץ", אומר סולימן. "בהתחדשות עירונית אנחנו היינו מהמובילים במדינה. מבחינתנו זה גם לשפר את הדיור וגם לתת לאנשים ביטחון פיזי. שיהיו להם ממ"דים, שיהיו מעליות, שתהיה להם דירה מרווחת וחדשה יותר".

המציאות הביטחונית של השנים האחרונות העניקה למילים "ביטחון פיזי" משמעות שונה לחלוטין מזו שהייתה להן בעבר. בבניינים ישנים רבים בישראל אין מרחב מוגן דירתי, ולעיתים גם הדרך למרחב המוגן אינה פשוטה. בשביל משפחות עם ילדים קטנים, קשישים או אנשים שמתקשים בניידות, דקות ואף שניות של התרעה הופכות את השאלה אם יש ממ"ד בתוך הדירה לעניין מהותי הרבה יותר משדרוג נדל"ני.

כך מה שנתפס במשך שנים בעיקר כמהלך שנועד להשביח נכסים, להוסיף מעליות, מרפסות וחניות ולחזק את המבנה למקרה של רעידות אדמה, קיבל בשנים האחרונות גם ממד ביטחוני ברור. בשביל משהב, ההתחדשות העירונית היא גם דרך להתאים את הפעילות של חברה שנולדה במציאות של בניית שכונות חדשות למציאות הישראלית של המאה ה-21. פעם בניין הארץ היה במידה רבה יציאה אל שטח חדש והקמת שכונה כמעט מן היסוד. היום, במרכזים העירוניים הצפופים, בניין הארץ יכול להיות דווקא הריסה של בניין בן עשרות שנים והקמתו מחדש.

אבל האתגר אינו רק הנדסי. התחדשות עירונית תלויה בכדאיות כלכלית, בשווי הקרקע, במספר הדירות שניתן להוסיף, בהסכמת הדיירים ובהליכי תכנון שיכולים להימשך





דווקא עכשיו,

תואר ראשון בחינוך.

מסלול רום

למצטיינים

תוכנית הכשרה למנהיגות חינוכית
לבעלי נתונים מתאימים
(מלגת לימודים מלאה)

תואר שני

מקרא | חינוך
אנגלית | ייעוץ חינוכי

תואר ראשון

ותעודת הוראה

מתמטיקה | מקרא | תושב"ע | היסטוריה
אנגלית | הגיל הרך | חינוך בלתי פורמלי
חינוך מיוחד | חינוך יסודי

כי דור העתיד צריך שליחות עם ציונות!

ההרשמה לתשפ"ז בעיצומה *8781



מעונות
סטודנטים



מערך
מלגות



פעוטון
במכללה



תוכנית ייחודית
לבנות שירות לאומי



קרבה
לרכבת



מדרשה

היום התיכון 7, קריית שמואל, חיפה | מרחק הליכה מרכבת קריית מוצקין ומטרונית.



שנים. במקומות שבהם ערכי הקרקע גבוהים, קל יותר ליצור את המשוואה שתאפשר לזים להחליף דירות ישנות בחדשות, אך במקומות אחרים המשוואה מורכבת הרבה יותר. וזו נקודה שבה גם החזון החברתי פוגש את המציאות העסקית. משהב היא אולי חברה שנולדה מתוך אידאולוגיה, אבל היא פועלת כיום בתוך שוק נדל"ן תחרותי ונדרשת, כמו כל חברה יומית, לנהל פרויקטים כלכליים בני קיימא.

סולימן מבקש להדגיש בהקשר הזה גם את הוותק והיציבות של החברה. בעולם שבו רוכשי דירות ודיירים בפרויקטים של התחדשות עירונית נדרשים לתת אמון בחברה שתלווה אותם במשך שנים, מבחינתו זהו נכס בפני עצמו. "משהב היא חברה ותיקה, בונה ויציבה", הוא אומר. "היתרון של משהב הוא היציבות, וזה חשוב מאוד כשאנשים באים לעשות עסקאות. זו אחת החברות היציבות במשק, ברוך ה'. אנחנו נמצאים שם, עוזרים ומנסים לעשות מה שאפשר".

אותו חזון, כלים אחרים

המעבר משכונות משהב ההיסטוריות לפרויקטים של התחדשות עירונית ממחיש אולי יותר מכול את השינוי שעברה הציונות הדתית עצמה. לפני 90 שנה היה קל יחסית להגדיר את המשימה: לבנות מוסדות, להקים שכונות וליצור תשתית פיזית וחברתית לציבור שנמצא בתהליך של התבססות. היום הציבור הזה כבר אינו נמצא בשולי החברה הישראלית. הוא חלק מהנהגתה, מכלכלתה וממוסדותיה. דווקא ההצלחה הזאת מעוררת שאלה חדשה: מה תפקידם של המוסדות ההיסטוריים שלו כשהציבור שהם נועדו לשרת כבר אינו זקוק בהכרח לאותם פתרונות שהיו נחוצים לדור המייסדים?

התשובה של סולימן היא לא לוותר על המוסדות, אלא להתאים את המשימה. במקום להקים רק שכונות חדשות - לחדש בניינים קיימים. במקום לדבר רק על עצם הזכות לעבוד - לדבר על שכר שמאפשר להתפרנס. במקום להסתפק בכך שיש מעון - לוודא שיש מי שיעבוד בו. ובמקום להניח שהשתלבותו של הציבור הדתי־לאומי בחברה הישראלית פתרה את שאלת הזהות שלו - להמשיך לשאול אילו צרכים ייחודיים עדיין דורשים מענה. זהו, במידה רבה, "תורה ועבודה" בגרסת תשפ"ז: פחות סיסמה על כרזה, ויותר שאלות יומיומיות על משכורת, מסגרת לילדים, דירה וממ"ד.

אחרי המעונות והדירות, העובדות והקהילות, אני מבקשת מסולימן להתרחק לרגע מהסוגיות הקונקרטיות ולהסתכל על התמונה הרחבה. הוא נמצא שנים רבות בהנהגת הסתדרות הפועל המזרחי וראה מקרוב לא רק את השינויים בשוק העבודה, אלא גם את השינוי שעברה הציונות הדתית עצמה. מי שנולדה כתנועה שחיברה במפורש בין תורה, עבודה, התיישבות, חברה וכלכלה, מזוהה בשיח הציבורי והפוליטי של השנים האחרונות במידה רבה עם סוגיות אחרות.

אחרי כל כך הרבה שנים, מה השתנה יותר - העובד הישראלי או הציונות הדתית?
"שניהם השתנו", הוא משיב.

אבל כשהוא מדבר על הציונות הדתית, יש בתשובה שלו גם ביקורת מבית. "הציבור

הדתי־לאומי השתנה מבחינת הייצוג שלו. היום כנסת יש את מפלגת הציונות הדתית, שכולנו רוצים בהצלחתה, והיא הרימה דגל חזק מאוד בנושא ההתיישבות. אבל מצד שני יש גם את הצרכים של עמך ישראל. קחי את מעונות היום, קחי את הצרכים של העובד הדתי במדינה הזאת, קחי את נושא שמירת השבת במרחב הציבורי".

לדבריו, המיקוד בדגל אחד בא במידה מסוימת על חשבון חלקים אחרים מהתפיסה ההיסטורית של הציונות הדתית. "הציונות הדתית הלכה קצת לדגל אחד וקצת הזניחה תחומים אחרים. אני חושב שהיה צריך להרים חזק יותר גם את הדגל של דת וחברה, של תורה ושל כל הדברים האלה".

יש משמעות מיוחדת לדברים כשהם נאמרים מפיו של מי שעומד בראש ארגון ששמו עצמו משמר את המילה "פועל". בעידן שבו השיח הציבורי בציונות הדתית מתמקד פעמים רבות בהתיישבות, ביטחון, משפט וזהותה היהודית של המדינה, סולימן מבקש להחזיר אל המילון גם את המטפלת במעון, את העובד שמבקש תנאים טובים יותר ואת המשפחה שמחפשת קהילה שבה תוכל לחיות. לא כתחליף להתיישבות ולא כהתנערות ממנה. סולימן עצמו מדגיש שהוא רוצה בהצלחתה ורואה בה חלק מהותי מהציונות הדתית. הטענה שלו אחרת: התיישבות אינה יכולה להיות הדגל היחיד. אם "תורה ועבודה" הייתה מלכתחילה תפיסה שביקשה לחבר בין עולם הרוח לבין חיי המעשה, הרי שחיי המעשה כוללים גם את המקומות הפחות חגיגיים והפחות אידאולוגיים לכאורה - תלוש השכר, המעון של הילד, תנאי העבודה והיכולת לרכוש או לשפר בית.

העובד של היום רוצה יותר

אבל גם העובד שסולימן מבקש לייצג אינו אותו פועל שעל שמו נקראה התנועה לפני כמאה שנה. רמת החיים עלתה, הצריכה השתנתה והציפיות ממקום העבודה התרחבו. משכורת שבעבר הייתה אמורה לספק בעיקר קורת גג, מזון וביגוד נדרשת כיום לממן עולם שלם של צרכים שהדורות הקודמים כלל לא הכירו - מטכנולוגיה ותחבורה ועד פנאי, חוגים ועלויות דיור גבוהות בהרבה.

סולימן אינו מנסה לייפות את השינוי הזה או להתגעגע לעולם שבו העובד הסתפק במועט. "כולנו רוצים קצת יותר להרוויח", הוא אומר. "השפע במדינה ובעולם גורם לכולם לצרוך עוד ועוד ועוד. מה שהיה מספיק פעם במשכורת לא מספיק היום



"בהתחדשות עירונית אנחנו היינו מהמובילים במדינה. מבחינתנו זה גם לשפר את הדיור וגם לתת לאנשים ביטחון פיזי. שיהיו להם ממ"דים, שיהיו מעליות, שתהיה להם דירה מרווחת וחדשה יותר"

לצרכים של היום". מכאן, מבחינתו, נגזרת גם האחריות של ארגון עובדים במציאות החדשה. "צריך לשפר את המצב של העובדים. אין ברירה. אי אפשר להחזיר את העובדים אחורה ולהגיד: בואו נחיה חיי צנע. מה שהיה אז - לא עובד היום".

יש במשפט הזה כמעט את כל המרחק שעברה תנועת "תורה ועבודה". העבודה כבר אינה רק ערך אידאולוגי או אמצעי להשתתפות בבניין הארץ. בשביל רוב הישראלים היא קודם כול הדרך לממן את החיים שהם מבקשים לעצמם ולילדיהם. אבל דווקא כאן שני הנושאים שסולימן ביקש לדבר עליהם בתחילת השיחה מתחברים מחדש. מטפלת במעון אמונה רוצה לקבל שכר שיאפשר לה להתפרנס מעבודתה. ההורה שמפקיד אצלה את ילדו זקוק למעון כדי שיוכל לצאת לעבוד בעצמו. אחר הצהריים שניהם חוזרים אל אותה מציאות ישראלית שבה רכישת דירה הפכה למשימה קשה, ומי שכבר גר בבניין ותיק מגלה שהתחדשות עירונית יכולה לקבוע לא רק את ערך הנכס שלו, אלא גם אם יהיה לו ממ"ד בפעם הבאה שתישמע אזעקה. העבודה, החינוך והדיור אינם אפוא שלושה נושאים נפרדים. הם שלוש שכבות של אותם חיים.

בין אידאולוגיה לחיי היום־יום

יש משהו כמעט סמלי בכך ששני הנושאים שסולימן בוחר להציב על סדר היום לקראת השנה החדשה אינם נמצאים בדרך כלל בראש רשימת הנושאים המזוהים עם הציונות הדתית בשיח הציבורי. מעונות יום והתחדשות עירונית אינם יוצרים בדרך כלל כותרות אידאולוגיות גדולות, אבל הם קובעים במידה רבה איך ייראו חייהן של משפחות רבות. השאלה אם תהיה מטפלת במעון קובעת אם ההורה יוכל להגיע לעבודה. השאלה כמה המטפלת תרוויח קובעת אם היא תישאר במקצוע. השאלה אם זוג צעיר ימצא דירה בסביבה שמתאימה לאורח חייו יכולה לקבוע היכן יקים את משפחתו. והשאלה אם בניין ישן יעבור התחדשות יכולה לקבוע אם למשפחה שגרה בו יהיה מרחב מוגן.

אלה אינן שאלות קטנות יותר משאלות אידאולוגיות. הן פשוט מתרחשות בשגרה. ואולי זו גם הסיבה שסולימן חוזר שוב ושוב לאחריות המדינה. בשני התחומים שעליהם הוא מדבר, השוק לבדו אינו מספק מבחינתו את כל התשובות. במעונות, שכר נמוך מקשה לגייס כוח אדם אבל העלאת המחיר להורים אינה בהכרח פתרון אפשרי. בדיור,

הצורך לחדש ולמגן בניינים אינו תמיד חופף למקומות שבהם קיימות כדאיות כלכלית גבוהה.

בשני המקרים נדרש מפגש בין אחריות ציבורית לבין יכולת כלכלית. זה גם המקום שבו המושג הוותיק "תורה ועבודה" מקבל משמעות פחות נוסטלגית. לא ניסיון לשחזר את המציאות שבה הוקמה הפועל המזרחי, אלא לשאול מה מתוך תפיסת האחריות של אותה תקופה עדיין רלוונטי למציאות אחרת לחלוטין.

אותה שאלה, אחרי תשעים שנה

אולי משום כך, למרות כל מה שהשתנה, המודל שהפועל המזרחי ניסה לבנות לפני כמעט מאה שנה נשמע פתאום פחות ארכאי מכפי שאפשר היה לחשוב. מייסדיו לא הסתפקו בארגון עובדים במונח הצר. הם ביקשו לבנות מעטפת חיים: עבודה, חינוך, מגורים, מוסדות קהילה ומענה לשלבים שונים בחיים. המציאות הישראלית הפכה מאז גדולה, מורכבת ומגוונת לאין שיעור, וחלק גדול מהתפקידים האלה עבר למדינה, לרשויות המקומיות ולשוק הפרטי. אבל החיבור ביניהם לא נעלם. כשהמעון אינו פותח כיתה בגלל שאין מטפלת, ההורה מתקשה לצאת לעבוד. כשהשכר אינו מאפשר לעובדת להתפרנס, אין מי שיפתח את הכיתה. כשמחירי הדיור מרחיקים זוג צעיר מהקהילה שבה ביקש לחיות, משתנה גם המבנה הקהילתי. וכשבניין ישן אינו ממוגן, שאלת הדיור הופכת בתוך רגע לשאלת ביטחון.

בתוך כל אלה מבקש סולימן להחזיר לשיח הציוני־דתי את החלק החברתי־כלכלי שלו. לא מדובר בניסיון לחזור אל ימי הפועל עם הטורייה, אל חיי הצנע או אל שכונה שבה כולם בהכרח נראים וחושבים אותו הדבר. להפך, הוא מכיר בכך שהעובד השתנה, הצרכים השתנו וגם הציבור הדתי־לאומי השתנה. אבל לטענתו, דווקא משום כך נדרש עדכון של "תורה ועבודה" ולא ויתור עליו. בגרסת תשפ"ז, העבודה היא גם שכר הוגן למטפלת־מחנכת. התורה היא גם השאלה איזה חינוך פוגש פעוט במעון. בניין הארץ הוא גם התחדשות עירונית, ממ"ד ומעלית. והקהילה היא כבר לא בהכרח שכונה שבה כולם זהים, אבל עדיין זקוקה למרחב שמאפשר לה לקיים את אורח חייה.

ערב השנה החדשה, בין כיתה במעון שלא נפתחה בגלל מחסור בעובדות לפרויקט מגורים שמבקש להחליף בניינים ישנים בבתים חדשים וממוגנים, הפועל המזרחי מוצא את עצמו שוב באותה נקודת מפגש שהעניקה לו את שמו. אחרי יותר מ־90 שנה, הכלים אחרים, המספרים אחרים והחברה הישראלית אחרת לחלוטין. אבל השאלה הבסיסית נשארה כמעט כשהייתה: איך מחברים בין אמונה ובין החיים עצמם - בין הערכים הגדולים ובין המשכורת בסוף החודש, בין הרצון לגדל ילדים בדרך מסוימת ובין מי שיטפל בהם בבוקר, ובין הרעיון של בניין הארץ לבית שבו משפחה יכולה באמת לחיות.

ואולי זה גם המבחן שסולימן מציב בפני הציונות הדתית בפתחה של תשפ"ז: לזכור שבין הדגלים הגדולים נמצאים גם חיי היום־יום. העובדים, הילדים, הבתים והקהילות. החלקים הפחות רועשים של המפעל הציוני, שבלעדיהם קשה מאוד לבנות את כל השאר.

מכרז
לשינוע מכולות



חיפה ↔ אשדוד בדרך הים

■ **כלי שיט ייעודי להעברת מכולות שיפקוד את מרחב נמלי חיפה ואשדוד.**

■ **רשת ביטחון כספית למפעיל כל חודש.**

■ **תמריץ למשתמשים בגין טע עבור מכולות מלאות וריקות.**

■ **מועד אחרון להגשת הצעות: 11.10.2026 עד השעה 13:00.**

שנה טובה
ורחג שמח

חברת נמלי ישראל
פיתוח ונכסים בע"מ



03-5657915 | www.israports.co.il



מתחת למסילה: המהפכה השקטה של חברת החשמל בדרך למטרו

מבלי שהציבור ירגיש, חברת החשמל מזיזה, מחדשת ומשדרגת תשתיות בת עשרות שנים כדי לפנות דרך למהפכת התחבורה בגוש דן. אברהם ראבוחין, מנהל אגף רשת דן והחוף, מסביר איך מקדמים את פרויקט התשתיות הלאומי בלי להפסיק את זרימת החשמל לבתים אפילו לרגע: "זה כמו לטפל במנוע תוך כדי נסיעה"

// מירי בן־דוד לוי



"העבודה נעשית למעשה תוך כדי תנועה. קודם מתכננים רשת חדשה, מניחים אותה ומתאמים את המעבר. אחר כך מעבירים את הלקוחות מהתשתית הישנה לתשתית החדשה, ורק לאחר שהמעבר הושלם אפשר לפרק את התשתית הישנה ולאפשר לרכבת להתקדם"

באותו רחוב. אם צריך להזיז רשת מרחוב בן יהודה, למשל, אין בהכרח מקום להניח אותה מחדש באותו רחוב. במקרה כזה מעבירים את התשתית לרחוב אחר, ובמקביל מעבים את הרשת ומגדילים אותה, כדי שתוכל להתאים לצרכים החדשים של גוש דן, ובראש ובראשונה של תל אביב.

מדובר בתשתיות חשמל, אבל גם במים, ביוב ותקשורת. במקרה של חברת החשמל, מדובר פעמים רבות בתשתיות שמוטמנות בקרקע, וחלקן ותיקות מאוד. הסיבה לכך שהתשתיות חייבות לזוז קשורה למבנה של הרכבת עצמה. יש פסי רכבת, מעליהם עמודי חשמל שמניעים את הרכבת, ומתחת למסילה נוצקת תשתית בטון. ברגע שהיא נוצקת, כל מה שנמצא מתחתיה הופך לבלתי נגיש. לכן כל מה שנמצא מתחת לפסי הרכבת ובשוליים צריך לזוז משם. אלא שהמילה להעתיק עלולה להטעות. חברת החשמל לא פשוט לוקחת כבל ומעבירה אותו כמה מטרים הצידה. כל הטופולוגיה, כל מבנה הרשת, משתנה.

בנקודה הזאת נכנס האתגר העיקרי מבחינת חברת החשמל. "הרי אנחנו לא אחראים על הרכבת, אלא על החשמל", הוא מזכיר. "צריך להבין שאנחנו כספק שירות חיוני אחראים על אספקת החשמל לתושבים. מבחינת התושב, הרכבת שתגיע בעוד כמה שנים



כשמדברים על מהפכת התחבורה בגוש דן, בדרך כלל חושבים על הרכבות, התחנות, הרחובות שנחפרים והמנהרות שעתידות להיחפר מתחת לעיר. אלא שמתחת לכל אלה מתרחשת מהפכה נוספת, שקטה הרבה יותר, ובלעדיה אי אפשר יהיה לקדם את הפרויקטים הגדולים: רשת החשמל שנדרשת להתפתח יחד עם העיר.

כאן נכנסת לתמונה חברת החשמל, עם תפקיד כפול ומורכב. מצד אחד היא צריכה לאפשר לפרויקטים הלאומיים, ובראשם פרויקט המטרו, להתקדם בהתאם ללוחות הזמנים ולצרכים שלהם. מצד שני, היא חייבת להמשיך לספק חשמל ברציפות לתושבים ולעסקים, גם כאשר הרחובות שבהם עוברת הרשת הופכים לאתרי עבודות, נחפרים ומשנים את פניהם.

"המשמעות היא שהעבודה על פרויקטי התחבורה מתחילה שנים לפני שהציבור רואה רכבת נוסעת או תחנה נפתחת", אומר אברהם ראבוטין, מנהל אגף רשת דן והחוף בחברת החשמל, שמכיר היטב את המורכבות של העבודה בלב גוש דן. "צריך לתכנן מחדש תשתיות, להעתיק רשתות ותיקות, להניח תשתיות חדשות, להעביר אליהן לקוחות, להתמודד עם פגיעות שנגרמות במהלך העבודות ולוודא שבכל שלב החשמל ממשיך לזרום".

"הסיפור מתרחש ברובו המוחלט בגוש דן", הוא אומר, "שהוא אזור עמוס מאוד מבחינה תחבורתית, אבל לא פחות מזה עמוס גם מבחינה חשמלית. מערכת החשמל בגוש דן היא הוותיקה ביותר בארץ. כאן הוקמה תחנת הכוח הראשונה בישראל, ומכאן למעשה הגיע החשמל לשאר חלקי הארץ. התוצאה היא מערכת צפופה, שבחלקה ותיקה מאוד ובמקביל גם מאוד עמוסה".

אל תוך המציאות הזאת נכנסה כבר לפני יותר מעשור מהפכת הסעת ההמונים. הפרויקט הראשון היה הקו האדום של הרכבת הקלה, ובהמשך הגיעו הקו הירוק והקו הסגול. בניגוד למטרו, שרובו המוחלט צפוי לעבור מתחת לפני הקרקע, חלק גדול מתוואי הרכבת הקלה עובר על פני השטח, ולכן הוא פוגש ישירות את התשתיות שכבר נמצאות ברחובות.

כשנתיבי תחבורה עירוניים (נת"ע) מגיעים לרחוב ומתחילים להכין אותו לרכבת, מה למעשה הדבר הראשון שחברת החשמל צריכה לעשות?

"לפנות את תוואי הדרך. במקומות שבהם הרכבת צריכה לעבור, צריך להזיז את התשתיות הקיימות. כאשר מדובר ברשתות שהונחו לפני 50, 60 ואפילו 70 שנה, אין היגיון להעתיק אותן בדיוק כפי שהיו. לפעמים אפילו אי אפשר להישאר





מתכננת רשת חדשה, מניחה תשתיות ומעתיקה תשתיות ישנות, היא מתמודדת באופן שוטף עם פגיעות שנגרמות בגלל קבלני תשתיות שונים שגורמים נזק לתשתיות החשמל ודורשות תיקון מהיר. כשאין לך חשמל בבית, את לא צריכה לחפש מי עבר שם עם טרקטור בדרך וקרע את כבלי החשמל. את לא מכירה את נהג הטרקטור אלא את חברת החשמל. מה שמעניין אותך זה שאין לך חשמל בבית". חשוב לזכור, מדובר בפרויקט שנמשך כמה וכמה שנים, יום ולילה. "לכן, לצד היכולת לבצע את העבודות המתוכננות, חברת החשמל נדרשת גם להגיב במהירות למצבים בלתי צפויים, לתקן פגיעות ברשת ולהחזיר את אספקת החשמל לתושבים. יש כאן גם תוצאה נוספת, חיובית יותר: העבודות שנעשות במסגרת פרויקטי התחבורה מחזקות במקרים רבים את רשת החשמל עצמה".

ראבוחין מדגיש כי כאשר החברה נדרשת להעתיק רשת ותיקה, היא אינה מעתיקה אותה כפי שהייתה, אלא מתכננת אותה מחדש ומשדרגת אותה בהתאם לצרכים העתידיים. "הפרויקטים האלה הם גם הזדמנות להוריד מתח עילי ישן לקרקע, להטמין כבלים במקום העמודים ברחוב. ככה אנחנו לא רק מפנים מקום לרכבת, אלא גם מעבים את הרשת ומשפרים את אמינות האספקה ללקוחות הקיימים. במילים אחרות, עבודות התחבורה הן גם הזדמנות לחיזוק רשת החשמל באזורים שבהם הן



"אחרי שנים של ליווי הפרויקטים הקודמים, בחברת החשמל הבינו שבפרויקט בסדר גודל כזה צריך להבטיח מראש עבודה משותפת ומסודרת עם נת"ע. את כל הליווי המקצועי מול נת"ע מוביל מנהל הפרויקט מטעם חברת החשמל, ארנון מור. הוא מלווה את החברה עוד מהקו האדום, דרך הקו הירוק והקו הסגול, וכיום מוביל את היערכות החברה לפרויקט המטרו"

ובמהלך העבודות האלה עלולות להיפגע גם תשתיות חשמל. "הבעיה מורכבת במיוחד כאשר מדובר בתשתיות ישנות. חלק מהתשתיות הונחו לפני 70 או 80 שנה. במשך עשרות שנים הרחובות שינו את פניהם, ובמקרים מסוימים אפילו לא תמיד ידוע בדיוק היכן נמצאת תשתית ישנה. רוב הפגיעות, אומר ראבוחין, קורות במהלך עבודות מסיביות מאוד".

מה קורה ביום שבו פגיעה כזאת משאירה תושבים בלי חשמל?

"זה בדיוק האתגר הנוסף שחברת החשמל מתמודדת איתו במהלך פרויקטי התחבורה. לצד העבודות המתוכננות, שבהן החברה

בקו האדום, למשל, חברת החשמל השלימה את העבודות שלה בתחום העתקת התשתיות והאספקה כשלוש עד ארבע שנים לפני שפעילות הרכבת החלה. בקו הירוק ובקו הסגול, לדבריו, גם כן הושלמו העבודות הנוגעות להעתקת התשתיות ולחיבורי החשמל. "כלומר, חלק ניכר מהעבודה שמאפשרת את מהפכת התחבורה מתרחש הרבה לפני שהמהפכה נראית לעין".

במקביל לעבודות של חברת החשמל, מתבצעות ברחובות עבודות פיתוח רחבות היקף. חופרים, בונים מחדש רחובות ומשתמשים בכלים הנדסיים כבדים,

חשובה, אבל החשמל שהוא צורך עכשיו חשוב לא פחות. כרגע הוא צריך להפעיל מכונת כביסה, הוא צריך מזגן. התושבים רוצים חשמל, נקודה. ואם חס וחלילה אין להם חשמל, הם לא שואלים אם זה בגלל הרכבת, המטרו או כל פרויקט אחר. הם פונים לחברת החשמל ושואלים מתי יהיה חשמל, ובצדק. בשביל זה אנחנו כאן".

עבודה תוך כדי תנועה

מכאן נוצר למעשה התפקיד הכפול של חברת החשמל בתוך מהפכת התחבורה: לאפשר לפרויקט הלאומי להתקדם, ובה בעת להבטיח רציפות באספקת החשמל לתושבים ולעסקים.

איך עושים שינוי גדול כל כך בתשתית, בלי להפסיק את אספקת החשמל למי שחי ועובד מעליה?

"זו עבודה הנדסית מורכבת מאוד", הוא משתף. "זה כמו שאתה צריך לטפל במנוע של הרכב שלך תוך כדי נסיעה. העבודה נעשית למעשה תוך כדי תנועה. קודם מתכננים רשת חדשה, מניחים אותה ומתאמים את המעבר. אחר כך מעבירים את הלקוחות מהתשתית הישנה לתשתית החדשה, ורק לאחר שהמעבר הושלם אפשר לפרק את התשתית הישנה ולאפשר לרכבת להתקדם. אנחנו מבטיחים אספקה רציפה של חשמל, ובמקביל אנחנו מניחים תשתית חדשה. העבודה הזאת מתחילה שנים לפני שהנוסע הראשון רואה רכבת נוסעת".



"גם בימי המלחמה, הפיתוח לא פסק לרגע. אנחנו ממשיכים לפתח, ובמקביל נותנים שירות ללקוחות הקיימים. הלקוחות לא צריכים לדעת מי תכנן את הרשת, מי העתיק את הכבל ומי דאג לחיבור. הם פשוט רוצים ללחוץ על המתג ושיהיה חשמל, ואנחנו עושים את המקסימום שזה אכן יקרה לכל אורך הדרך"

בפרויקטים האלה. נדרש תיאום בין גופים רבים, ובראשם חברת החשמל, נת"ע ועיריית תל אביב, לצד רשויות מקומיות וגופים נוספים. "לעיריית תל אביב", מציין ראבוחין, "יש מאות אלפי פרויקטים שרצים במקביל, ושיתוף הפעולה בין הגופים הללו הוא חלק חשוב ביכולת לבצע את השינוי".

גם אחרי כמעט ארבעה עשורים בחברת החשמל, הסקרנות המקצועית של ראבוחין לא נעלמה. לאחרונה הוא השתתף בכנס בין-לאומי גדול בתחום מערכות החשמל, שבו משתתפים אלפי אנשי מקצוע מכל העולם ומוצגים הפתרונות החדשים בתחום הציוד, התוכנה והחומרה. "יש דברים שאתה לא יכול ללמוד באוניברסיטה. אתה צריך ללכת, לראות, למשש בידים. לפעמים אני רואה בכנס משהו שמתחבר מיד לצורך קיים בישראל, ואז מתחילה החשיבה כיצד אפשר להשתמש בו. אבל מה שבאמת הכי חשוב, בשורה התחתונה, זה הלקוח".

באגף שהוא מנהל יש יותר ממיליון ו-200 אלף לקוחות, ומתבצעים בו כמעט מחצית מהחיבורים החדשים במדינה. "גם בימי המלחמה, הפיתוח לא פסק לרגע. אנחנו ממשיכים לפתח, ובמקביל נותנים שירות ללקוחות הקיימים. הלקוחות לא צריכים לדעת מי תכנן את הרשת, מי העתיק את הכבל ומי דאג לחיבור. הם פשוט רוצים ללחוץ על המתג ושיהיה חשמל, ואנחנו עושים את המקסימום שזה אכן יקרה לכל אורך הדרך".

משותפת ומסודרת עם נת"ע. את כל הליווי המקצועי מול נת"ע מוביל מנהל הפרויקט מטעם חברת החשמל, ארנון מור. הוא מלווה את החברה עוד מהקו האדום, דרך הקו הירוק והקו הסגול, וכיום מוביל את היערכות החברה לפרויקט המטרו".

במסגרת ההיערכות למטרו קיבלה חברת החשמל גם תוספת משאבים לטובת ביצוע הפרויקט, והוקמה בחברה מנהלת מיוחדת שכל עיסוקה הוא פרויקט המטרו, ממשאבים ותכנון ועד הביצוע. "המטרה היא לא לחכות עד שהעבודות התחבורתיות יגיעו לשטח ואז להתחיל להתמודד עם התשתיות, אלא לתכנן מראש ולבצע את ההתקנות מוקדם ככל האפשר. מבחינת, זה גם השינוי בתפיסה של חברת החשמל". חברת החשמל אינה פועלת לבדה

דווקא במקומות שבהם הצפיפות העירונית והתשתית גבוהה במיוחד".

ראבוחין ממחיש את ממדי האירוע באמצעות דוגמה: תחנה יכולה להגיע לאורך של 200 עד 250 מטרים, ברוחב של עשרות מטרים ובעומק גדול. "זה משהו עצום שחוסם את כל האזור, מקיר של בניין אחד לקיר של בניין אחר, ובתוך אזור כזה נמצאות כמונן גם תשתיות החשמל. הניסיון שנצבר בפרויקט הרכבת הקלה גרם לחברת החשמל לשנות את אופן ההיערכות שלה למטרו".

מה למדתם מהרכבת הקלה, ומה עשיתם אחרת לקראת המטרו?

"אחרי שנים של ליווי הפרויקטים הקודמים, בחברת החשמל הבינו שבפרויקט בסדר גודל כזה צריך להבטיח מראש עבודה

מתבצעות ושיפור נראות המרחב הציבורי". **יש לחברת החשמל תפקיד נוסף בפרויקטים האלה: בסופו של דבר היא גם צריכה לספק חשמל לרכבות עצמן.**

"נכון. וזהו נדבך חשוב בפרויקט, אבל מבחינת היקף הפעילות הוא פשוט יותר מהעבודות המורכבות של העתקת הרשת. במקביל להכנת התשתיות לתחבורה העתידית, החברה צריכה להמשיך לעשות את מה שהיא עושה מדי יום: לספק חשמל למי שכבר חי בעיר.

"אם הרכבת הקלה מחייבת את חברת החשמל להתמודד עם תשתיות לאורך רחובות שלמים, פרויקט המטרו מביא איתו ממדים חדשים. פרויקט המטרו הוא הפרויקט התחבורתי והתשתיתי הגדול ביותר במדינת ישראל, עכשיו ואי פעם. ההערכה הראשונית של עלות הפרויקט עמדה על 150 מיליארד שקלים. התוואי צפוי להגיע לכ-150 קילומטרים ולעבור ב-24 רשויות מקומיות, ובשלב הסופי מדובר בכ-110 תחנות".

אתגר תת־קרקעי

אלא שמבחינת חברת החשמל, לא כל 150 הקילומטרים הם האתגר. "רובו המוחלט של המטרו נמצא מתחת לפני הקרקע. המנהרות צפויות לעבור בעומקים של 40 ולעיתים 60 מטרים, ולכן לאורך רוב התוואי הן אינן פוגשות את תשתיות העיר הקיימות. האתגר הגדול יותר נמצא בתחנות שנבנות באמצעות חפירות מורכבות, וממוקמות



להנדס את העתיד מעבר ל-AI

בעולם שבו הבינה המלאכותית כותבת את הקוד בעצמה, במחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה באוניברסיטת אריאל משנים את כללי המשחק: הכשרה היברידית המשביחה את הידע ההנדסי העמוק, התמחות מעשית בתעשייה ופיתוח הון אנושי שמוביל את הטכנולוגיה ולא מוחלף על ידה

// מירי בן־דוד ליוי





פרופ' עמית דביר, ראש המחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה וראש מרכז הסייבר באוניברסיטת אריאל: "בנינו מחלקה צעירה, גמישה ועדכנית שמבינה שלא ניתן להמשיך ולעסוק בהכשרת הסטודנטים למקצועות שקיימים היום, אלא יש להעניק להם את הכלים להתמודד עם המקצועות והאתגרים של המחר"



ד"ר רן דובין, חבר סגל במחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה ומנהל קורסי הסייבר במחלקה: "השאלה כיום כבר אינה האם לשלב בינה מלאכותית בלימודים, אלא כיצד לעשות זאת נכון, בלי לוותר על הידע הבסיסי וההבנה העמוקה שהופכים סטודנט לאיש מקצוע אמיתי"

לשנה ד' במחלקה, מספר: "אחד היתרונות המשמעותיים בתואר הוא פרויקט 'סמסטר בתעשייה', במסגרתו יוצאים להשתלב בעבודה מעשית בחברה טכנולוגית למשך סמסטר שלם. עבורי זו הייתה המקפצה האמיתית אל תוך התעשייה וזה עזר לי למצוא את העבודה הנוכחית שלי".

מה לגבי הפעילות המחקרית?

בד בבד עם ההתנסות בתעשייה, המחלקה מעודדת גם פעילות מחקרית. יש פרויקטים שבהם הסטודנטים מקבלים מימון כדי לערוך מחקר כבר בתואר הראשון, לעיתים בשיתוף עם חברות מהתעשייה ולעיתים בתמיכת האוניברסיטה. בכך מבקשים במחלקה ליצור שילוב בין לימודים אקדמיים, מחקר והתנסות מקצועית כבר במהלך התואר. זהו חלק מהדיי-אן-איי של המחלקה שמוביל פרופ' עמית דביר, והעובדה שמדובר במחלקה צעירה מאפשרת לה להיות גמישה ולהתאים את תוכנית הלימודים לשינויים המהירים בעולם הטכנולוגיה. "השנה יש לנו סטודנטים שסיימו התמחות, חלקם קיבלו הצעות עבודה במשרת סטודנטים וחלקם ממשיכים לתואר שני בשיתוף פעולה עם מסלול מדעי הנתונים של המחלקה לתעשייה וניהול", מספר פרופ' דביר, "זו רק אחת מהדוגמאות לשיתופי פעולה בין המחלקות בפקולטה להנדסה".

מגויסים למען הסטודנטים

לצד השינויים הטכנולוגיים, באוניברסיטה מתמודדים עם אתגר נוסף שנוצר בשנים האחרונות: הפערים שנוצרו אצל סטודנטים שמשרתים במילואים. "במחלקה קיימת תוכנית תמיכה ומנטורינג, כיתה פתוחה המיועדת לסטודנטים הזקוקים לסיוע בלימודים, כאשר סטודנטים מצטיינים משמשים כמנטורים ומקבלים מימון עבור שיעורי העזר. המטרה היא לאפשר לסטודנטים בכלל ולאילו שנמצאים בתקופת שירות או שחזרו ממנה בפרט להשלים את הפערים במהירות ולא להיגרר לשנה נוספת בתואר. מבחינתנו, זה חלק מהאחריות של המחלקה כלפי הסטודנטים, לתת להם את האפשרות להמשיך להתקדם למרות התקופה המורכבת, מעבר לכך שכל סטודנט וסטודנטית שחוזרים ממילואים נפגשים עם ראש המחלקה לטובת בניית תוכנית לחזרה לשגרה", אומר פרופ' דביר.

דביר בן טובים, שנהנה מהמעטפת הזאת מקרוב כסטודנט משרת מילואים, מוסיף: "יש במחלקה תחושה משפחתית אמיתית, כולם מכירים את כולם. המעטפת הזאת עזרה לי כדי-משמעות להגיע לאן שאני היום. כסטודנט מילואימניק, ההתחשבות המנהלתית שקיבלתי הייתה יוצאת דופן. ראש המחלקה עושה הכול גם בפן האישי וגם בפן המקצועי כדי שהסטודנטים



חיבור ישיר לתעשייה

ד"ר רן דובין, חבר סגל במחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה ומנהל קורסי הסייבר במחלקה, מכיר מקרוב את השינויים שעוברים בשנים האחרונות על עולם ההכשרה הטכנולוגית ועל תעשיית ההייטק. "השאלה כיום כבר אינה האם לשלב בינה מלאכותית בלימודים, אלא כיצד לעשות זאת נכון, בלי לוותר על הידע הבסיסי וההבנה העמוקה שהופכים סטודנט לאיש מקצוע אמיתי", הוא מסביר.

המחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה באוניברסיטת אריאל היא מחלקה צעירה יחסית, שהוקמה במטרה לתת מענה לשילוב ההולך וגובר בין עולמות התוכנה, המחשבים, מערכות הלמידה והחומרה. אחד המאפיינים העיקריים שלה, לדברי ד"ר דובין, הוא הדגש על חדשנות וחיבור ישיר לתעשייה. "תוכנית הלימודים נבנתה מראש כתוכנית עדכנית, שמנסה להסתכל קדימה ולא רק ללמד את הידע המקובל בתחום.

"לצד לימודי התוכנה והמחשבים יש בה קורסים משולבים ומורכבים ביזמות, סייבר ופיתוח חומרה ותוכנה, וכן מסלול ייחודי של התמחות בתעשייה, שהוא חלק אינטגרלי מתוכנית הלימודים", הוא מוסיף. "במסגרת המסלול הזה הסטודנטים מבילים סמסטר בתוך חברות הייטק מובילות, במשך ארבעה ימים בשבוע, ומשתלבים במשרות פיתוח ומחקר. כך, עוד במהלך התואר, הם לא רק לומדים את החומר בכיתה אלא מתנסים בעבודה אמיתית, בתוך סביבת העבודה של התעשייה, כאשר תוכנית הלימודים מאפשרת להם לעשות זאת".

הייחוד, הוא אומר, הוא בכך שלא מדובר בהתמחות שהסטודנט צריך למצוא בעצמו, אלא בהתמחות שהמחלקה מסייעת לו להשתלב בה. ד"ר דובין, שאחראי בין היתר על שילוב וליווי הסטודנטים בהתמחויות, מסביר כי לחברי הסגל יש ניסיון רב בתעשייה וקשרים עם חברות שונות, ולכן הם יכולים לסייע לסטודנטים למצוא מקום התמחות מתאים.

"הסטודנטים מגיעים לחברות בתחומים מגוונים, ובהן חברות סייבר וחברות טכנולוגיה מובילות. במסגרת ההתמחויות הם עוסקים בפרויקטים אמיתיים, החל מפיתוח דרייברים ואפליקציות ועד מחקר בתחום הסייבר. ההתנסות לא מסתכמת רק בכתיבת קוד. הסטודנטים הופכים לחלק מצוותי העבודה ולומדים כיצד נראים חיי העבודה בתעשייה מבפנים. הם נחשפים לכלים של ניהול פרויקטים, לתהליכי העבודה ולדרך שבה צוותים מקצועיים מתנהלים סביב פיתוח של מוצר או מערכת. במקרים מסוימים, ההתמחות אף הופכת למסלול ישיר לעבודה בחברה שבה התמחו". המילים הללו מקבלות גיבוי ישיר מהשטח. דביר בן טובים, סטודנט העולה

עולם שבו בינה מלאכותית יודעת לכתוב קוד, לפתור בעיות ולפתח רעיונות בתוך שניות, כבר אין שאלה האם הבינה המלאכותית תשנה את עולם ההנדסה, אלא אילו מהנדסים יידרשו בעידן החדש. "המחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה באוניברסיטת אריאל נולדה מתוך ההבנה שעולם הטכנולוגיה כבר אינו בנוי מתחומים נפרדים", אומר פרופ' עמית דביר, ראש המחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה וראש מרכז הסייבר באוניברסיטת אריאל.

"הגבולות בין תוכנה, חומרה, סייבר ובינה מלאכותית הולכים ומיטשטשים. כיום התעשייה זקוקה למהנדסים שמסוגלים לראות את התמונה הרחבה, להבין מערכת על כל מרכיביה ולנוע בין עולמות ידע שונים. מתוך התפיסה הזאת בנינו מחלקה צעירה, גמישה ועדכנית שמבינה שלא ניתן להמשיך ולעסוק בהכשרת הסטודנטים למקצועות שקיימים היום, אלא יש להעניק להם את הכלים להתמודד עם המקצועות והאתגרים של המחר".

ההתפתחות המואצת של הבינה המלאכותית בשנים האחרונות ממחישה עד כמה הצורך הזה משמעותי. "מבחינתנו, השאלה איננה האם הבינה המלאכותית תהיה חלק מעבודתו של המהנדס העתידי. היא כבר חלק ממנה. השאלה החשובה היא איזה מהנדס אנחנו רוצים להכשיר לעולם שבו הכלים הללו נמצאים בכל מקום. התשובה שלנו היא שדווקא בעידן ה-AI, הידע ההנדסי העמוק הן בתחום המחשבים והן בתחום התוכנה יחדיו נעשה חשוב יותר. כדי להשתמש בכלים אלו בצורה נכונה נדרש אדם שמבין את הבעיה, יודע לשאול את השאלות הנכונות, לבחון באופן ביקורתי את התוצאה ולחבר את החלקים השונים לפתרון שלם. לכן אנו לא רואים בבינה מלאכותית תחליף למהנדס, אלא מכפיל כוח למהנדס טוב".

ד"ר אור חיים אנידג'ר מציין כי אחד התחומים המובילים כיום הוא ה-Physical AI: "השילוב של בינה מלאכותית בעולם הפיזי מחייב הבנה עמוקה של תוכנה, חומרה, רובוטיקה וחיישנים. כלים אוטונומיים נדרשים לזהות ולהבין את סביבתם באמצעות מידע אקוסטי, גאומטרי ואופטי - החל ממיקרופונים ומערכי חיישנים אקוסטיים, דרך מצלמות RGB ומצלמות עומק, ועד חיישנים המספקים מידע מרחבי מדויק. לצד זאת, עיבוד שפה טבעית ומודלי שפה גדולים פותחים אפשרויות חדשות לניתוח, תכנון מסלולי תנועה וקבלת החלטות. האתגר הוא לחבר בין כל מקורות המידע הללו לכדי מערכת חכמה, בטוחה ואמינה שפועלת במציאות, ולקראת האתגר הזה אנחנו מכשירים את הסטודנטים".



צילום: רלי יוזביץ



ד"ר רועי יוזביץ', חוקר בתחום הבינה המלאכותית וחבר סגל במחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה: "אנחנו יודעים שבעשור הקרוב 95 אחוז מהקודים ייכתבו על ידי מכונות. אנחנו לא באמת יודעים בוודאות מה יהיה, אבל עושה רושם שמה שיקרה זה שהגורם האנושי יהיה באמצע - משהו שמבין את הנדסת המערכת כולה, ומכאן שתהיה לו ראייה עוד יותר רחבה ממה שהבינה המלאכותית מסוגלת להשיג"

צילום: קבוצת יפעת



ד"ר אורי חיים אנידג'ור, חבל סגל במחלקה להנדסת מחשבים ותוכנה ומומחה לעיבוד שפה טבעית וזיהוי דיבור: "ה-AI לא יחליף את האדם, אלא ירחיב את יכולותיו. בתחומי עיבוד השפה הטבעית וזיהוי הדיבור, אנחנו מלמדים מכונות לא רק לזהות מילים, אלא להבין הקשר, כוונה וניואנסים אנושיים. האתגר האמיתי הוא לפתח מערכות שיוודעות לתקשר באופן מדויק, נגיש ואחראי - תוך שמירה על הגורם האנושי במרכז"



מעבר לכתיבת קוד

לדברי פרופ' דביר, בעולם שבו אפשר לקבל בתוך שניות קוד, רעיונות, פתרונות ואפילו תכנון ראשוני של מערכות באמצעות כלי בינה מלאכותית, היכולת של הסטודנט להבין לעומק את מה שהוא עושה הופכת חשובה אפילו יותר. "זו גם הסיבה לכך שאין מקום לשאלה האם עדיין צריך ללמוד הנדסת תוכנה ומחשבים בעידן ה-AI. להפך, דווקא כאשר כלי הבינה המלאכותית מסוגלים לבצע חלק הולך וגדל מהעבודה הטכנית, יש חשיבות רבה יותר ליכולת להבין את העקרונות, לשאול את השאלות הנכונות, לתכנן מערכות ולבחון באופן ביקורתי את התוצרים שהבינה המלאכותית מייצרת".

המעבר הזה דורש שינוי גם מצד המרצים. "אנחנו נדרשים להתאים את הקורסים ואת דרכי ההערכה למציאות החדשה. אם בעבר היה אפשר לבדוק סטודנט בעיקר באמצעות עבודת בית או קוד שהגיש, הרי שהיום צריך לחשוב מחדש כיצד למדוד את הידע וההבנה שלו. הבוגר של העתיד לא יהיה בהכרח מי שיוודע לכתוב הכי הרבה שורות קוד, אלא מי שיוודע להבין בעיה, לתכנן פתרון, להשתמש בכלים הקיימים בצורה חכמה ולחבר בין כל המרכיבים לכדי מערכת שלמה".

ד"ר דובין מלמד עוד מהימים טרם הגעת הבינה המלאכותית לסדר הגודל הנוכחי, ולכן לדבריו הוא יכול לראות היטב את השינוי שעבר התחום. "גם באקדמיה וגם בתעשייה אני מזהה מגמה שבה אנשים נשענים יותר ויותר על כלי AI, ולעיתים הדבר בא על חשבון היכולת העצמאית שלהם בפיתוח. דווקא משום כך אני סבור שהכשרה מקצועית טובה צריכה להיות עמוקה יותר.

"לא מספיק ללמד את הסטודנט לפתח תוכנה", הוא קובע. "צריך ללמד אותו לחשוב כמו מפתח, להבין את הבעיה שהוא מנסה לפתור, לשאול את השאלות הנכונות,

ירגישו טוב. אם צריך עזרה בקורס מסוים לא מתביישים לפנות, ותמיד נענים בחיוב. יש תחושה שהבקשות שלנו עולות למעלה, מקשיבים לנו, ואם צריך לשנות משהו זה מיושם בשטח".

בעניין הבינה המלאכותית. יש בה גם איום על היכולת האנושית?

"אני לא רואה בה איום שצריך להילחם בו, אלא כלי משמעותי שצריך לדעת להשתמש בו", אומר פרופ' דביר, "עם זאת, השימוש בבינה מלאכותית משנה באופן דרמטי את הדרך שבה לומדים ומפתחים תוכנה, ולכן גם האקדמיה נדרשת לשנות את שיטות ההוראה וההערכה שלה. אנחנו משלבים את ה-AI בקורסים ובעבודות הן בתצורת השימוש ב-AI והן בלימוד כיצד לבנות כלי AI חדשניים לעולם התוכנה והמחשבים.

"לצד זאת, קיימת הבנה ברורה שאם סטודנט כותב הכול באמצעות AI, בלי להבין מה עומד מאחורי הקוד שהוא מקבל, הוא עלול לסיים את התואר בלי הידע והיכולת המקצועית הנדרשים ממנו. לכן חשוב לנו ליצור איזון בין שתי המגמות. מצד אחד, הסטודנטים צריכים להכיר את כלי הבינה המלאכותית, לדעת להשתמש בהם ולהבין כיצד הם יכולים להפוך אותם ליעילים יותר. מצד שני, הם חייבים לדעת גם לעבוד באופן עצמאי, להבין את עקרונות התכנות, לתכנן מערכת ולפתור בעיות בעצמם".

אחד הביטויים לכך הוא קורסים ייעודיים שבהם הסטודנטים לומדים לפתח מוצר משלב התכנון ועד המוצר הסופי. "הם לומדים כיצד לתכנן את המוצר, כיצד לפרק בעיה מורכבת למשימות וכיצד לחבר בין המרכיבים השונים של המערכת. לצד השימוש בכלי AI, הם נדרשים במקרים מסוימים לבצע משימות ללא הסתמכות על סוכני AI, ובחינות מתקיימות באופן פרונטלי. המרצים רוצים לדעת מה הסטודנט עצמו יודע".



שנה חדשה
— מתחילה —
בהחלטה נכונה

הצדמנות אחרונה
להירשם ללימודים
באוניברסיטת אריאל!
אנחנו כאן בשביל העתיד



לפרטים נוספים סרקו
או חייגו *3387



יו"ש בתנופה: ההזדמנות הבאה של שוק הנדל"ן הישראלי

זינוק בביקושים, תנופת בנייה ופיתוח מואץ של כבישים ותשתיות מציבים את יהודה ושומרון בחזית הצמיחה של שוק הדיור • צ.פ. החברה הותיקה והפעילה ביותר ביו"ש זיהתה את הפוטנציאל והעמיקה את אחיזתה בשנים האחרונות

ש

וק הנדל"ן הישראלי נמצא בתקופה מאתגרת. הריבית, אי-הוודאות והמחירים הגבוהים ממשיכים להכביד על רוכשי הדירות, ובמחצית הראשונה של 2026 נרשמה ירידה של 1.8% במכירת דירות חדשות בכלל המחוזות בישראל. אלא שבתוך התמונה המורכבת הזו בולט אזור אחד שמציג מגמה שונה: יהודה ושומרון.

נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה למחצית הראשונה של השנה מציגים זינוק של כ-136% בקצב השנתי של מכירת הדירות החדשות באזור. בינואר-יוני 2026 נמכרו ביהודה ושומרון כ-534 דירות חדשות - נתון שכבר מתקרב להיקף המכירות באזור בשנת 2024 כולה. אם הקצב הנוכחי יימשך, שנת 2026 עשויה להסתמן כשנת שיא במכירות הדירות החדשות באזור.

גם בצד ההיצע ניכרת תנופה: ברבעון הראשון של השנה עמד מספר יחידות הדיור בבנייה פעילה ביהודה ושומרון על כ-4,335. המספרים הללו מספרים סיפור רחב יותר. יהודה ושומרון מושכת כיום קהלים חדשים, שלא בהכרח רואים ברכישת דירה באזור החלטה אידיאולוגית. עבור משפחות צעירות, משפרי דיור וגם משקיעים, השיקולים הופכים להיות פרקטיים ומוכרים: מחיר, איכות חיים, נגישות, חינוך, קהילה ופוטנציאל עתידי.

כשהכבישים משנים את מפת הנדל"ן

אחד הגורמים המרכזיים שמחזקים את האטרקטיביות של האזור הוא פיתוח התשתיות. סלילת כבישים חדשים, שדרוג צירים קיימים ושיפור דרכי הגישה ליישובים משנים בהדרגה את מפת הנגישות. עבור משפחה ששוקלת היכן לרכוש את ביתה, השאלה אינה רק מה המרחק הגיאוגרפי מתל אביב או מירושלים, אלא כמה זמן לוקח להגיע.

ככל שהנגישות משתפרת, גם תפיסת המרחק משתנה. יישובים שבעבר נתפסו כרחוקים הופכים רלוונטיים יותר עבור מי שעובד במרכז הארץ, בירושלים או באזורי התעסוקה הסמוכים.

לכך מצטרפת שאלת המחיר. בתקופה שבה רכישת דירה במרכז הארץ הופכת עבור משפחות רבות למשימה מורכבת, האפשרות לרכוש דירה חדשה במחיר נגיש יותר, בסביבה ירוקה ועם חיי קהילה משמעותיים, הופכת את יהודה ושומרון לאלטרנטיבה ממושכת תשומת לב גם מחוץ לגרעין האוכלוסייה המסורתית של האזור.

השינוי שחברת צ.פ. זיהתה לפני הנתונים

החברה שנמצאת בחזית השינוי היא צ.פ. חברה לבניין, שהינה יזמית ומבצעת של פרויקטים למגורים ומסחר ברחבי הארץ. מיום הקמתה ובמשך למעלה מ-30 שנה, יזמה החברה וביצעה בהצלחה את בנייתם של אלפי יחידות דיור בכל רחבי הארץ. ביהודה ושומרון היא נחשבת לאחת הוותיקות והפעילות ביותר. כיום מחזיקה החברה בצבר של כ-1,000 יחידות דיור בבנייה פעילה, המהוות כרבע מכלל יחידות הדיור הנבנות כיום ביישובים באזור.

בחברת צ.פ. אומרים כי מבחינתם, הזינוק הנוכחי הוא תוצאה של תהליך ארוך שנים, שבמהלכו השתנה גם האזור וגם קהל הרוכשים. רן ינאי, מנכ"ל ובעלים של חברת צ.פ., מסביר כי ההתפתחות אינה מסתכמת בעלייה במספר העסקאות, אלא משקפת שינוי במעמדה של יהודה ושומרון בשוק הדיור הישראלי.

אנחנו רואים תהליך שבו יישובים שבעבר נתפסו בעיקר כחלק ממפת ההתיישבות, הופכים בהדרגה גם ליעדי מגורים עבור אוכלוסייה רחבה יותר", אומר ינאי. "המשמעות היא שהשיח סביב רכישת דירה באזור משתנה. לצד הערכים והאידיאולוגיה, נכנסים היום שיקולים של איכות חיים, קהילה, נגישות וכדאיות כלכלית".

לא רק משפחות: המשקיעים נכנסים לתמונה

אלא שהשינוי בקהל הרוכשים אינו מסתיים במשפחות. בשנים האחרונות מתחילים גם

משקיעים לבחון את יהודה ושומרון כחלק ממפת ההשקעות שלהם.

כך לדוגמה בפרויקט "הבית בעלי" של חברת צ.פ., הכולל 210 יחידות דיור, נחתמו כ-70 חוזים בתוך שלושה חודשים, כאשר חלק משמעותי מהרוכשים היו משקיעים. מבחינת אנשי השיווק של החברה, מדובר באינדיקציה מעניינת לכך שהאזור מתחיל להיתפס גם במונחים של פוטנציאל נדל"ני.

הראל פרץ, סמנכ"ל השיווק של חברת צ.פ., מתאר שינוי ברור בהתנהלות של הרוכשים: "אנחנו מרגישים את השינוי כבר בשלב הראשון של המפגש עם הלקוח. בעבר, הרבה מהשיח היה סביב עצם הרצון לגור ביישוב. היום מגיעים אנשים שמבצעים בדיקה הרבה יותר רחבה: הם משווים מחירים, בוחנים את איכות הבנייה, את מוסדות החינוך, את זמני הנסיעה ואת ההתפתחות הצפויה של היישוב ובמקביל את זהות היזם. מה הניסיון שלו ומה ההיקפים שהוא בונה."

לדבריו, גם המשקיעים מגיעים עם שאלות אחרות. "משקיע לא מסתכל רק על הדירה עצמה, אלא על כל הסביבה שבה היא נמצאת. הוא רוצה להבין מה קורה עם האוכלוסייה, איזה פיתוח מתוכנן, מה רמת הביקושים ומה הפוטנציאל של הנכס לאורך זמן. אנחנו רואים יותר אנשים שמגיעים היום עם השאלות האלה."

גם הבנייה משנה כיוון

המעבר של יהודה ושומרון לשלב הבא של התפתחות נדל"נית ניכר גם באופי הבנייה. נתוני הלמ"ס מצביעים על שינוי משמעותי בתמהיל בעשור האחרון: חלקם של צמודי הקרקע בבנייה הפעילה ירד מכ-44.1% בשנת 2016 לכ-31.2% במרץ 2026.

במקביל, הבנייה הרוויה הנמוכה-בינונית - בניינים בני 3-6 קומות - זינקה מכ-25.2% לכ-47.1% והפכה למרכיב מרכזי בפיתוח הנדל"ני באזור.

עבור צ.פ., מדובר בהתפתחות טבעית של השוק,



רן ינאי, מנכ"ל ובעלים צ.פ.

במקום להסתמך בעיקר על הרחבת שכונות של בתים צמודי קרקע, היישובים מפתחים שכונות מגורים גדולות ומגוונות, שמאפשרות לקלוט אוכלוסייה רחבה יותר. דוגמה לכך נמצאת בפרויקטים שהחברה מקדמת בשטח בעלי, קדומים, כרמי צור ויישובים רבים נוספים.

"מה שאנחנו רואים היום הוא לא רק יותר דירות, אלא שוק שמתפתח", אומר רן ינאי "היישובים גדלים, הקהילות מתרחבות, התשתיות משתפרות והלקוחות נעשים מגוונים יותר. זה יוצר מעגל שמזין את עצמו: ככל שיש יותר היצע איכותי, מגיעות יותר משפחות, וככל שהאוכלוסייה גדלה, גם הביקוש לשירותים, מסחר ותשתיות מתחזק."

השלב הבא כבר בדרך. התמונה שמצטיירת היא של אזור שנמצא בעיצומו של שינוי משמעותי: מצד אחד, ביקושים שמציגים קצב צמיחה חריג דווקא בתקופה שבה שוק הדיור הארצי מתמודד עם האטה; מצד שני, היצע שהולך וגדל, בנייה שמשנה את פניה ותשתיות שממשיכות להתפתח.

יהודה ושומרון כבר אינה עוד נקודה על מפת הנדל"ן. עם קצב בנייה גבוה, ביקושים שמתרחבים ותשתיות שמשנות את הנגישות, היא הופכת להיות ההזדמנות הבאה של שוק הדיור הישראלי.



עוד רגע אנחנו מתחילים לבנות
את הסיפור הבא של קדומים!

תחל שנה ובנייניה!

התמונה להמחשה בלבד



הצעירה בקדומים מאחלת שנה טובה לכל בית ישראל!

ומזמינה גם אתכם להפוך את השנה הבאה לטובה הרבה יותר בשכונה חדשה ומתוכננת,
בישוב האייקוני קדומים. לבחירתכם מגוון דירות גן, 4-5 חדרים ופנטהאוזים!

עכשיו במחיר צעיר:
1,590,000 ₪
החל מ-

לפרטים והרשמה
073-705-4333

צ.פ.
בונים מכל הלב

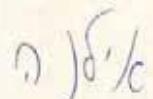


מאחלים שנה טובה!

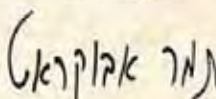
כתיבה וחתומה טובה לעשרות אלפי הבוגרים
והסטודנטים שלנו ובני משפחותיהם.

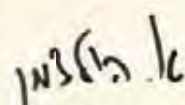
כבר 90 שנה שאנחנו זוכים להכשיר
את המחנכות והמחנכים המובילים בישראל.
נמשיך לעשות הכל כדי שתצליחו. אנחנו חתומים על זה.

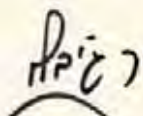

ד"ר רחל הולצבלט

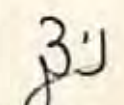

אילנה ביטון

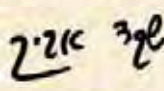

פרופ' דוד אילון

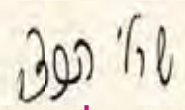

תמר אבוקראט

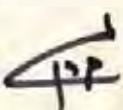

אביבה הולצמן

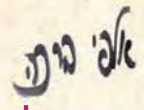

רחל גיבלי

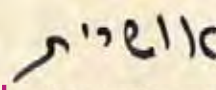

ד"ר ניצן אליקים

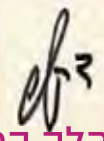

שקד אביב

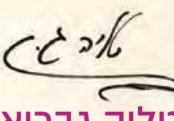

ד"ר שירלי הר-צבי

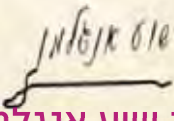

קרן גבאי

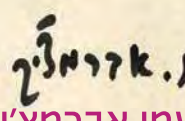

ברכה אלפי

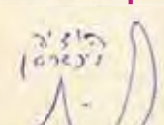

אשרית אביטל

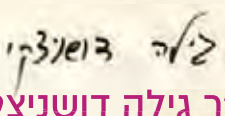

דקלה הררי

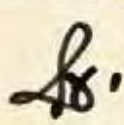

טליה גבריאל

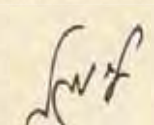

ד"ר שוש אנגלמן

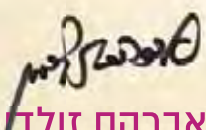

נעמי אברמצ'יק


הודיה ינגרטן


ד"ר גילה דושניצקי


יעלה בדש


לי מזל אדמון


אברהם זולד


יאיר דרמר


מר בנימין בהגון


ד"ר לובה אוסטריצקי

ממלאים על ההצלחה שלך!

שמרנו לך מקום! הזדמנות אחרונה



אשדוד

נועה-נדיה קטנוב

הרב שחר קיקון

חן ראבני

פרופ' ישראל רוזנסון

הרב ד"ר משה רחימי

ד"ר עדי שור

עוזי שמעוני

ד"ר מלכה שנוולד

הלנה שקני

רפי שרפיאן

עינב נתן

ד"ר אורנה סגל

מר יעקב סולר

רינת סיטבון

שלומית סימן טוב

חנה פדל

ד"ר מיכל פלדמן

רותי פלמנבוים

ד"ר נורית פרופ

נטלי צעירי

מוטי לנץ

ד"ר אורלי לנקרי

חנה מאיר

אביחי מדמון

בשמת מיסק

מוריה מתנה

אילה נודליאן

לימור נחום

מורן נחום

אורית נאקש

רחל זיתון

שלמה זלביץ

רחלי חדד

חן ינאי

הראל יצחקי

עמית כהן

יהונתן כהן צמח

רותי כהן צמח

דנה לוי

ד"ר הילה לימוני



לא קונים חמישה חדרים. קונים את עשר השנים הבאות

הילדים לא נשארים קטנים, שולחן השבת רק הולך ומתארך והבית נדרש היום להכיל גם עבודה, לימודים, חברים ואירוח. בפרויקט ORION 2 של קבוצת שפיר באור יהודה מציעים למשפחות להסתכל צעד אחד קדימה: דירות MEGA 5 בשטח של 125 ו-131 מ"ר, תכנון חכם, מרפסות, פארק, נגישות וקהילה שגדלה יחד



החיים המשפחתיים אינם תמונה מסודרת מקטלוג. הם רצף של התרחשויות. בכל רגע משהו נכנס, יוצא, לומד, עובד, מבשל, נח או מחפש משהו. בית חכם אינו מנסה לעצור את התנועה הזאת. הוא נותן לה מקום.

בדירות MEGA 5 השטח הנדיב והחלוקה המדויקת מאפשרים לבית להתמלא בלי להפוך לצפוף. המשפחה יכולה לקיים את אורח החיים שלה בנוחות, ובלי לחשב מראש אם כל אורח נוסף ידרוש שינוי של כל הבית.

להישאר מחוברים למה שקורה בבית. לכך מצטרפת המרפסת, שמרחיבה את אפשרויות השימוש בדירה. היא יכולה לשמש לקפה של הבוקר, למשחק של הילדים, לאירוח, לארוחה באוויר הפתוח או לרגע שקט בסוף היום. היא אינה רק תוספת אדריכלית, אלא עוד מרחב שבו המשפחה יכולה לחיות. זהו הרעיון של MEGA 5: לא להוסיף את המילה "גדול" לדירת חמישה חדרים, אלא להציע דירה שמעניקה יותר מקום בדיוק במקומות שבהם המשפחה זקוקה לו.

הבית צריך לעבוד גם ביום רביעי, לא רק בשבת

שולחן השבת הוא מבחן מצוין לבית משפחתי, אבל דירה טובה צריכה לעבוד עוד לפני שהמפה הלבנה נפרשת. היא צריכה לעבוד ביום ראשון בבוקר, כשכולם ממהרים לצאת. ביום שלישי אחר הצהריים, כשחברים מגיעים מהכיתה. ביום רביעי בערב, כשההורים מנסים לסיים משימות והילדים מתכוננים למבחן. ובחמישי, כשהבית מתחיל להתארגן לשבת וצריך להכיל בישולים, קניות, כביסות וסידורים. החיים המשפחתיים אינם תמונה מסודרת מקטלוג. הם רצף של התרחשויות. בכל רגע משהו נכנס, יוצא, לומד, עובד, מבשל, נח או מחפש משהו. בית חכם אינו מנסה לעצור את התנועה הזאת. הוא נותן לה מקום. בבוקר חשוב שהמעבר בין החדרים לאזור המרכזי יהיה טבעי ונוח. אחר הצהריים יש צורך באפשרות לקיים כמה פעילויות בלי שכל הבית יהפוך לחלל אחד רועש. בערב המשפחה רוצה להיפגש, ובסוף היום כל

לשמור על סדר גם בבית פעיל. כאן נכנסת לתמונה החשיבה שעומדת מאחורי דירות MEGA 5 של ORION 2. הדירות משתרעות על פני 125 ו-131 מ"ר ומציעות תכנון מרווח ומדויק שמעניק משמעות לכל חלק בבית. לא רק חדר נוסף שמסומן בתוכנית, אלא מערכת של חללים שמשרתת את המשפחה לאורך היום. יש מקום לחדרים פרטיים, אבל גם לחללים המשותפים. יש אפשרות לתת לילדים את הפינה שלהם, בלי שהסלון יהפוך למחסן. יש מקום למשפחה להתכנס, לארח ולאכול יחד, בלי שכל פעולה תדרוש להזיז רהיטים ולארגן מחדש את הבית.

ההבדל מורגש דווקא ביום רגיל. ביום שבו הורה אחד עובד מהמחשב, ילד אחד מכין שיעורים, ילד נוסף מארח חבר ובמטבח כבר מתחילים להכין את ארוחת הערב. בית מתוכנן היטב מאפשר לכל אלה לקרות יחד בלי ליצור תחושה מתמדת של עומס.

מה הופך חמישה חדרים ל-MEGA 5?

MEGA 5 אינו רק שם שנועד לתאר דירה גדולה. הוא מבטא תפיסה שלפיה גודל ותכנון חייבים לעבוד יחד. אפשר לבנות דירה בשטח גדול ועדיין ליצור בה מסדרונות ארוכים, פינות בלתי מנוצלות או חללים שקשה לרהט. מנגד, תכנון מדויק יודע להפוך את השטח לחלק פעיל מחיי המשפחה: ליצור תנועה נוחה בין המטבח, פינת האוכל והסלון, לאפשר הפרדה נכונה בין האזור המשפחתי לחדרים, ולתת לכל חלל ממדים שמאפשרים להשתמש בו באמת.

בדירות MEGA 5 של ORION 2, שטח של 125 ו-131 מ"ר מאפשר לתכנון לנשום. המשמעות היא לא רק חדרים מרווחים יותר, אלא בית שבו האזורים המרכזיים מקבלים את המקום הראוי להם. פינת האוכל, למשל, אינה עוד שולחן שנדחק בין המטבח לסלון. במשפחה שאוהבת לארח, זהו אחד המקומות החשובים בבית. שם אוכלים יחד באמצע השבוע, פותחים ספרים ומחברות אחר הצהריים, מארחים חברים ובני משפחה, עורכים קידוש וחוגגים את החגים. כאשר מתכננים לפינת האוכל מקום אמיתי, כל הבית מתנהל אחרת.

גם הסלון אינו נועד רק להיראות טוב כשהבית מסודר. הוא צריך להכיל ילדים, מבוגרים, משחק, שיחה ואירוח. הוא צריך להיות נעים כשהמשפחה לבדה, אבל לעבוד היטב גם כשמצטרפים אליה אורחים. המטבח הוא מוקד פעילות נוסף, במיוחד בבתי שבהם מבשלים ומארחים בקביעות. הוא אינו פועל בנפרד מהמשפחה אלא כחלק מהחלל הציבורי ומההתרחשות. תכנון נכון מאפשר לעבוד בו בנוחות ועדיין

שפחה שנכנסת היום לדירת חמישה חדרים אינה קונה דירה רק לשנה הקרובה. היא קונה את המקום שבו הילדים שלה יעברו מהגן לבית הספר, מהיסודי לתיכון ומילקוט קטן לתיק גדול שמונח דרך קבע ליד הדלת. היא קונה את הסלון שבו יארחו חברים, את השולחן שסביבו יתקיימו ארוחות השבת ואת החדר שיום אחד יצטרך להכיל לא רק מיטה וארון אלא גם שולחן לימודים, מחשב, ספרים, בגדים, ציוד ספורט וכל מה שמגיע עם ילד שגדל.

לכן השאלה החשובה בבחירת דירה משפחתית אינה רק כמה חדרים יש בה. השאלה היא האם היא תמשיך לעבוד בשביל המשפחה גם בעוד חמש, שמונה ועשר שנים. האם יהיה מקום לכל הדברים שמצטברים בדרך? האם הילדים יוכלו להזמין חברים בלי להשתלט על כל הבית? האם יהיה אפשר לעבוד מהבית בזמן שילד אחד מכין שיעורים וילד אחר מארח? האם שולחן האוכל יתאים למשפחה כפי שהיא נראית היום, וגם למשפחה המורחבת שתגיע בשבתות ובחגים? והאם מחוץ לדירה יחכו לילדים פארק, מסגרות, חברים וקהילה?

אלה השאלות שעומדות במרכז הסיפור של ORION 2, פרויקט המגורים של קבוצת שפיר בשכונת נווה רבין באור יהודה. לא עוד שיחה על מספר החדרים בלבד, אלא הסתכלות רחבה על כל מה שמשפחה באמת צריכה כדי לגדול במקום אחד.

הילדים גדלים, וביחד איתם גדל גם הבית

בשנים הראשונות נדמה שילדים זקוקים בעיקר לחדר. בפועל, הם חיים בכל הבית. העגלה עומדת ליד הכניסה. האופניים והקורקינט מחפשים פינה משלהם. הילקוט נזרק לצד הספה. היצירות מהגן מגיעות לפינת האוכל. קופסאות הצעצועים נודדות מהחדר לסלון, ובתוך כמה שנים מתחלפות בספרים, במחשב, בציוד לבית הספר ובחברים שמגיעים אחר הצהריים.

גם הבגדים מספרים את סיפור הגדילה. כשהילדים קטנים, אלה ערמות של בגדים שמחליפים מידה בכל עונה, שמיכות, מצעים וצעצועים שעוברים מילד לילד. אחר כך מגיעים תלבושת בית הספר, בגדי השבת, מעילים, נעליים, תיקים, תחפושות, ציוד לחוגים וכל הפריטים שאי אפשר להשאיר באמצע הבית, אבל גם אי אפשר להעלים. משפחה אינה צריכה רק מספר חדרים מתאים. היא זקוקה לבית שידוע להתמודד עם החיים עצמם - עם האחסון, עם התנועה בין החללים, עם כמה פעילויות שמתרחשות במקביל ועם הצורך





אחד מבקש גם מעט פרטיות. התכנון המרווח של MEGA 5 מאפשר את האיזון הזה. הוא אינו מחייב אתכם לבחור בין המרחב המשותף למרחב האישי, אלא מאפשר את שניהם. זהו יתרון למשפחות עם כמה ילדים, אבל גם למשפחות שמארחות הרבה, עובדות חלק מהשבוע מהבית או רוצות לחשוב קדימה. חדר שמשמש היום כחדר ילדים יכול לשנות את ייעודו בהמשך. פינה שמשמשת כרגע למשחקים יכולה להפוך לאזור לימודים. הבית יכול להתאים את עצמו לשלבים שונים, במקום לאלץ את המשפחה לעבור שוב בכל פעם שהצרכים משתנים.

כשכולם מגיעים לשבת, מרגישים את התכנון

ביום שישי אחר הצהריים הבית עובר למצב אחר. המטבח פעיל, שולחן האוכל נפתח והמשפחה מתחילה להגיע. זוג הורים עם ילדים, אח שחזר מהצבא, סבא וסבתא, חברים מהקהילה או אורחים שהוזמנו אחרי התפילה. במשפחות דתיות ומסורתיות אירוח אינו אירוע חד-פעמי, הוא חלק מאורח החיים. הדלת נפתחת בשבתות, בחגים, בשמחות וגם באמצע השבוע. לכן דירה משפחתית צריכה להכיל יותר ממספר

משפחות רבות אינן שואלות רק "איזו דירה נקנה?" אלא גם "עם מי נגדל את הילדים?". הן מחפשות מקום שבו יוכלו להרגיש שייכות, להכיר משפחות נוספות וליצור קשרים שממשיכים מעבר למפגש אקראי במעלית.

של כל הבית. אבל הסיפור אינו רק כמה אנשים אפשר להושיב סביב השולחן. בית שמאפשר לארח מחזק את הקשרים המשפחתיים. הוא הופך למקום שאליו הילדים רוצים לחזור, שבו האחים נפגשים ושבו הקשר עם המשפחה המורחבת נשמר. במובן הזה, המרחב אינו רק עניין של נוחות. הוא חלק מהדרך שבה המשפחה בונה את עצמה.

משפחות מחפשות היום יותר מדירה

מחפשי דירות נעשו בשנים האחרונות מדויקים הרבה יותר. המחיר ומספר החדרים עדיין חשובים, אבל משפחות בוחנות את

האנשים שמתגוררים בה בקביעות. דווקא ברגעים האלה מתברר אם הדירה תוכננה סביב החיים או רק סביב רשימת חדרים. האם אפשר לפתוח שולחן בלי לחסום את המעבר? האם יש מקום לילדים לשחק בזמן שהמבוגרים משוחחים? האם המטבח יכול להתמודד עם הכנת ארוחה גדולה? האם האורחים מרגישים בנוח, ובו בזמן בני הבית אינם מאבדים את המרחב הפרטי שלהם?

בדירות MEGA 5 השטח הנדיב והחלוקה המדויקת מאפשרים לבית להתמלא בלי להפוך לצפוף. המשפחה יכולה לקיים את אורח החיים שלה בנוחות, ובלי לחשב מראש אם כל אורח נוסף ידרוש שינוי

התמונה המלאה. הן רוצות לדעת אילו מסגרות חינוך נמצאות בסביבה, היכן הילדים יוכלו לשחק, כמה זמן ייקח להגיע לעבודה, האם אפשר לנהל את היומיום בלי לבלות שעות ברכב, מי יהיו השכנים והאם יש במקום תחושת קהילה. הן מחפשות דירה שתתאים למשפחה, אך גם סביבת מגורים שתשרת אותה. פארק אינו רק יתרון נופי, הוא המקום שאליו יורדים אחר הצהריים. הקרבה לגן או לבית הספר אינה רק שורה במודעה. היא משפיעה על שעת הקימה, על העצמאות של הילדים ועל הזמן שההורים מבלים איתם. נגישות לכבישים אינה רק נקודה על מפה, היא יכולה לחסוך זמן מדי יום.

ORION 2 ממוקם בשכונת נווה רבין באור יהודה, בסמוך לפארק ובקרבת מוסדות חינוך, גני ילדים, שירותים קהילתיים ומסחר. מבחינת משפחה, המשמעות היא שחלק גדול מהחיים נמצא קרוב לבית. הפארק מאפשר לילדים לצאת לשחק, לרכוב על אופניים ולפגוש חברים. ההורים אינם צריכים להמציא בכל אחר צהריים פעילות חדשה או להיכנס לרכב כדי לתת לילדים מרחב. הסביבה עצמה הופכת לחלק משגרת המשפחה.

במקביל, המיקום באור יהודה מעניק חיבור מהיר למרכזי התעסוקה והפעילות של גוש דן. הקרבה לכביש 1, לכביש 4, לכביש 412, למחלף שפירים ולצירי תנועה מרכזיים מאפשרת להגיע בקלות יחסית לתל אביב, לפתח תקווה, לראשון לציון ולערים נוספות באזור המרכז. כך נוצר שילוב משפחות רבות מחפשות: מצד אחד דירה גדולה, פארק וסביבה קהילתית, ומצד שני נגישות למקומות העבודה ולמרכזי החיים של גוש דן. לא צריך לעזוב את המרכז כדי לתת לילדים יותר מקום. לא צריך לבחור בין חיי משפחה לנגישות. והבית אינו נגמר בדלת הכניסה, משום שכל מה שהמשפחה צריכה ממשיך בסביבה הקרובה.

קהילה לא נוצרת בקבוצת הווסטאפ של הבניין

המילה "קהילה" מופיעה כמעט בכל פרויקט מגורים, אבל קהילה אמיתית אינה נוצרת מלוגו, מאפליקציה או מקבוצת הודעות. היא נוצרת כאשר אנשים חולקים מרחב, שגרה וקצב חיים. היא מתחילה כשהילדים נפגשים שוב ושוב בפארק. כשההורים מכירים מהגן ומבית הספר. כשמשפחות הולכות יחד בשבת. כששכן יכול לבקש כוס סוכר, וכאשר משפחה חדשה אינה מרגישה שהיא צריכה לבנות את כל מעגל החיים שלה מאפס.

בציבור הדתי והמסורתי יש לקהילה משמעות עמוקה במיוחד. הקרבה בין המשפחות אינה מוגבלת לשעות הפעילות של המסגרות. היא ממשיכה בשבתות, בחגים, בתפילות, באירוח ובעזרה הדדית. הילדים גדלים בתוך מעגל רחב יותר מהמשפחה הגרעינית, וההורים יודעים

דירה לדוגמה צילום: 360UP





שיש סביבם אנשים שחולקים איתם חלק מאורח החיים ומהערכים. לכן משפחות רבות אינן שואלות רק "איזו דירה נקנה?" אלא גם "עם מי נגדל את הילדים?". הן מחפשות מקום שבו יוכלו להרגיש שייכות, להכיר משפחות נוספות וליצור קשרים שממשיכים מעבר למפגש אקראי במעלית. הסיפור הקהילתי של ORION 2 נבנה סביב תפיסת ה"יחד". הפרויקט פונה למשפחות שמחפשות לא רק לשפר את תנאי המגורים שלהן, אלא לבנות חיים בסביבה משפחתית. משפחות דתיות ומסורתיות, משפחות משפרות דור ומשפחות שמבקשות להישאר קרובות למרכז, בלי לוותר על תחושת השייכות. הרעיון "עוברים יחד" מקבל כאן משמעות מעשית. המעבר לקהילה חדשה קל יותר כאשר יודעים שיש בה משפחות דומות, ילדים בגילים קרובים ואנשים שמבקשים ליצור קשרים. לעיתים משפחות עוברות בעקבות קרובי משפחה, חברים או משפחות אחרות מהקהילה שלהן. כך המעבר אינו נתפס כהתרחקות, אלא כהזדמנות להרחיב את המעגל. הדירה הפרטית מעניקה לכל משפחה את המרחב שלה. הפארק, הסביבה והשגרה המשותפת מאפשרים למשפחות להפוך לקהילה.

היתרון נמצא בחיבור בין כל החלקים

אפשר למצוא דירה גדולה במקום מרוחק, או דירה שאינה מתאימה למשפחה במיקום מרכזי. אפשר לגור ליד פארק אבל לבלות זמן רב בדרך לעבודה. אפשר גם לקנות דירה חדשה בבניין שבו אין כמעט קשר בין הדיירים. היתרון של ORION 2 אינו טמון רק ברכיב אחד אלא בחיבור.

דירות MEGA 5 מעניקות 125 ו-131 מ"ר של תכנון מרווח, חכם ושימושי. המרפסות מוסיפות מרחב לחיי היומיום. הפארק מעניק לילדים מקום לצאת אליו ולמשפחות מקום להיפגש. הסביבה כוללת שירותים קהילתיים ומוסדות חינוך. המיקום באור יהודה מחבר את המשפחה למרכז הארץ ולצירי התנועה העיקריים. והסיפור הקהילתי מאפשר להרגיש שלא עוברים רק לדירה חדשה, אלא לסביבת חיים.

בשביל משפחה שבוחנת את עשר השנים הבאות, החיבור הזה חשוב יותר מכל

הבטחה נקודתית. הוא נותן מענה לשעות הבוקר, לאחר הצהריים, לשבתות, לילדים, להורים, לעבודה ולפנאי. זו אינה רק דירה גדולה יותר. זו אפשרות לנהל את החיים בצורה נוחה יותר.

דירה לדוגמה: לראות אין השטח הופך לבית

125 ו-131 מ"ר נשמעים מרשימים, אבל משפחות אינן חיות בתוך טבלת נתונים. לכן הביקור בדירה לדוגמה הוא רגע חשוב בתהליך. שם אפשר לראות אם שולחן האוכל באמת מקבל מקום. להבין כיצד המטבח מתחבר לסלון. לבדוק את המעברים בין החללים, להיכנס לחדרי הילדים ולצאת אל המרפסת. במקום לדמיין את החיים על גבי תוכנית, אפשר להתחיל להציב אותם בתוך הבית. הורים יכולים לשאול

היכן יונחו הילקוטים, היכן הילדים יכינו שיעורים, איזה חדר יתאים לכל ילד והאם יישאר מקום כאשר יגיעו חברים. אפשר לראות היכן תעמוד הספרייה, כיצד ייראה שולחן השבת ואיך הדירה תתפקד כשהיא מלאה. זהו הרגע שבו המונח MEGA 5 מפסיק להיות שם ומתחיל להיות תחושה. לא תחושה של חלל ריק וגדול, אלא של בית שבו לכל פעולה יש מקום. הילדים יכולים לגדול, ההורים יכולים לארח, והמשפחה אינה נדרשת לבחור בכל פעם בין נוחות, פרטיות ויחד.

הבית הנכון אינו מתאים רק למי שאתם היום

משפחה צעירה יכולה להסתדר כמעט בכל מקום, השאלה היא לכמה זמן. הילדים גדלים, מספר החפצים גדל,

המעגל המשפחתי מתרחב והבית מקבל עוד תפקידים. מי שבוחר דירה רק לפי הצורך המיידי עלול לגלות בתוך כמה שנים שהוא שוב מחפש פתרון. לעומת זאת, מי שבוחר בית עם הפנים קדימה יכול להעניק למשפחה יציבות.

דירות MEGA 5 של ORION 2 נועדו בדיוק לנקודת המבט הזאת. הן אינן מציעות עוד חדר על הנייר, אלא בסיס לעשור של חיים: לשנים של גנים ובתי ספר, לחברים שיגיעו אחר הצהריים, לעבודה מהבית, לארוחות שבת, לחגים, למרפסת, לפארק ולמשפחה שתמשיך להשתנות. לכך מצטרפים המיקום, הנגישות והקהילה, משום שגם הדירה המתוכננת ביותר אינה יכולה לתת למשפחה את כל מה שהיא צריכה אם כל יציאה ממנה הופכת למבצע, אם הילדים אינם מוצאים את מקומם בסביבה ואם ההורים מבלים שעות בדרכים.

ORION 2 מחבר בין חלקי הפאזל: דירה גדולה ומתוכננת, מרפסת, סביבה ירוקה, מוסדות ושירותים קרובים, נגישות למרכז וקהילה משפחתית. זהו הסיפור האמיתי של הפרויקט. לא כמה חדרים מקבלים ביום קבלת המפתח, אלא אילו חיים אפשר לבנות בתוכם לאורך השנים. כי משפחה אינה קונה חמישה חדרים. היא קונה את המקום שבו הילדים יגדלו, שבו האורחים ירגישו בבית, שבו השכנים ייהפכו לחברים ושממנו יהיה נוח לצאת בכל בוקר ולחזור בכל ערב. היא קונה את עשר השנים הבאות.

ORION 2 | שכונת נווה רבין, אור יהודה
דירות MEGA 5 בשטח של 125 ו-131 מ"ר עם מרפסות ותכנון חכם ומרווח מבית קבוצת שפיר



המילה "קהילה" מופיעה כמעט בכל פרויקט מגורים, אבל קהילה אמיתית אינה נוצרת מלוגו, מאפליקציה או מקבוצת הודעות. היא נוצרת כאשר אנשים חולקים מרחב, שגרה וקצב חיים. היא מתחילה כשהילדים נכשפים שוב ושוב בפארק.



רואים אותם מקרב

לצד ליווי משפחות ושילוב בתעסוקה, חטיבת בריאות הנפש ב'עזר מציון' מפעילה מיזם ייחודי של עגלות קפה במחלקות הסגורות. המתנדבים, הצוותים והמטופלים מספרים איך מחווה קטנה של חיך וקפה חם מצליחה לסדוק את חומת הבדידות

// יעל בן ישר



מרב לוי, מנהלת חטיבת בריאות הנפש ב'עזר מציון': "נוסף לשקיפות המחלה, ישנו גם ממד הבושה וההסתרה. שלא בצדק, משפחות נוטות לעיתים לחוש בושה, להכחיש את המצב ולנסות להסתיר את המצב האמיתי של בן המשפחה מתמודד הנפש. רמת ההכחשה, ההסתרה והבושה משתנה בין מגזרים שונים, אבל קיימת בכולם"



משה נטוביץ, עו"ס הקהילה ב'עזר מציון': "אחת המטרות של הביקורים במחלקה היא לחדור מבעד לשכבת האדישות לכאורה ולבועה שבה נמצאים המאושפזים. לפעמים מתנדב אומר שהוא לא ראה שום תגובה או שמחה מצד המאושפזים והוא מרגיש שאולי הגעתו הייתה מיותרת, אבל אחר כך המנהלים מקבלים תגובות מהמאושפזים. הם בהחלט ראו, שמעו ונהנו"

משקאות חמים, מאפים וכריכים. כל עגלה מופעלת על ידי זוג מתנדבים, המגיעים לתורנויות שונות בקפוטריות. לדוגמה, בימי חמישי בערב, זמן שנחשב ל"שעה חשוכה" בשבוע. השבת כבר בפתח, מצב הרוח ירוד, והקפה מעודד. צריך לזכור שבמחלקות אלו שעות הביקור מצומצמות ויש מעט מאוד מבקרים. אין פרחים, בלונים או שוקולד, ולכן לנוכחותם של המתנדבים יש משמעות מיוחדת.

המוצרים ניתנים ללא תשלום, והמפגש של החולה עם המתנדבים מאפשר שיחה, הפגת בדידות ותחושה שמישהו רואה אותו. המתנדב שואל איזה קפה הוא רוצה, אם ירצה סוכר או חלב ואיזה מאפה הוא מעדיף. פתאום יש לחולה תחושה שיש לו אפשרות להחליט, שהוא יכול לבחור. ואגב כך מתפתחת גם שיחה מעבר לקפה. המתנדבים עוברים הכשרה ייעודית ויודעים היטב מה מותר ומה אסור להם לומר ולעשות במסגרת זו. "את המאפים אנחנו מביאים מ'הקונדיטוריה של שרה'לה', שמופעלת על ידי מתמודדי נפש, שהם עובדים מן המניין בקונדיטוריה", מציינת לוי. "זוהי דוגמה לשילוב התעסוקתי שאנו שואפים אליו".

מערך המתנדבים של חטיבת מתמודדי הנפש מלווה על ידי משה נטוביץ, עו"ס הקהילה ב'עזר מציון'. המתנדבים עוברים ריאיון אישי והכשרה, וכן הדרכה אישית וקבוצתית. "קשה להיכנס למחלקות הפסיכיאטריות בבתי החולים בארץ", הוא מספר. "בעוד הצוות הרפואי מחויב לאתיקה מקצועית ולסודיות, הם חוששים שמתנדבים שאינם מקצועיים לא יפעלו על פי אמות



בסניפי 'עזר מציון' בנתיבות, בירושלים ובמרכז הארץ ישנם מרכזים חברתיים, שמטרתם הקניית מיומנויות חברתיות ושילוב בקהילה. מתמודדי הנפש חווים ניתוק חברתי ובידודות, והמרכזים נועדו ליצור מקום מפגש עם קבוצת השווים, כלומר עם מתמודדי נפש אחרים, להעצים אותם ולתת להם כלים להשתלבות חברתית, לצד ליווי במינציו זכויות, כדי שיוכלו לקבל את כל מה שיש למדינה להציע להם. בנוסף לכך יש הכשרה וליווי לאורח חיים בריא, חוגי ספורט וחזרי כושר. גם למשפחות יש מרכזים וליווי על ידי אנשי מקצוע, הן בצורה פרטנית והן קבוצתית, וכן ייעוץ משפטי וסיוע במינציו זכויות.

העמותה מפעילה מערך מתנדבים בבתי חולים פסיכיאטריים רבים בארץ: איתנים, הדסה, הרצוג, גהה, שיבא, חיבה (בתוך מעייני הישועה), מעלה הכרמל, באר יעקב ועוד. המתנדבים מגיעים לבתי החולים כדי לשמח את המאושפזים, ובימים מיוחדים מתקיימים אירועים סביב ערבי שבת, ראשי חודשים וחגים. המתנדבים מנגנים ושרים, ומפעילים חוגים כמו האזנה משותפת למוזיקה קלאסית, הרכבת לגו ואומנות. בעיקר הם מנסים להפיג את בדידותם של המאושפזים, שכן אחד המאפיינים של המחלקות הפסיכיאטריות הוא הבדידות ומספרם המועט של המבקרים.

הרבה יותר מנוסף קפה

מיום נוסף וייחודי ל'עזר מציון' הוא הקפוטריות שנפתחו בבתי החולים לבריאות הנפש ובמחלקות הפסיכיאטריות בבתי החולים הכלליים, שאותן מאיישים מתנדבים מטעם העמותה שעברו הכשרה מיוחדת. הקפוטריה היא עגלת קפה המציעה מגוון

המתמודדות עם קשיים נפשיים מלווה פעמים רבות לא רק באתגר רפואי ורגשי, אלא גם בתחושות קשות של בדידות, סטיגמה וחוסר אונים של בני המשפחה, ובקושי ממשי להשתלב בחברה ובתעסוקה. מהשטח עולה שוב ושוב מצוקתם של מתמודדי הנפש ושל בני משפחותיהם, אשר נתקלים בחסמים חברתיים, בהיעדר רשתות תמיכה זמינות ובתחושת ניתוק - הן במהלך האשפוז והן בשגרת החיים בקהילה. מתוך היכרות עם הפערים הללו ועם הצורך במענה כולל ונגיש, התפתח המערך של החטיבה לבריאות הנפש ב'עזר מציון'.

החטיבה מספקת מענה מקצועי למתמודדי נפש בוגרים ולבני משפחותיהם. הסיוע ניתן משלב התעוררות הקושי ועד לשלבי השיקום וההחלמה, תוך שימת דגש על שילוב חברתי ועל הפחתת הסטיגמה והבושה. כדי לסייע למתמודדי הנפש במעגלי החיים השונים, ב'עזר מציון' מציעים מעטפת שירותים רחבה, הכוללת סיוע ותמיכה - הן למתמודד עצמו, הן לבני משפחתו והן לקהילה. מעטפת השירותים כוללת סיוע במינציו זכויות, מרכזי ליווי ומרכזי פנאי, שיקום באמצעות תעסוקה, שילוב בקהילה, נופשים שנתיים ועוד. כ-700 מתמודדי נפש בשנה נמצאים במרכזי התעסוקה והפנאי. מעל 2000 בני משפחה בשנה במרכזי עוגן למשפחות.

מרב לוי, עובדת סוציאלית בהכשרתה ומנהלת חטיבת בריאות הנפש ב'עזר מציון', מסבירה: "בנושא בריאות הנפש אנו מתייחסים לשלושה מעגלים: הפרט - מתמודד הנפש עצמו, המשפחה של המתמודד והקהילה. מטרתה של חטיבת בריאות הנפש היא השילוב בקהילה, הן של המתמודד והן של משפחתו, באמצעות הקניית כלים ומיומנויות ותמיכה להשתלבות בקהילה. במקביל אנחנו מנסים להדריך את הקהילה כדי שתדע להכיל את מתמודדי הנפש בתוכה".

"לא כל הקהילות פתוחות באותה מידה לקבל מתמודדי נפש. קהילות שונות מתנהגות באופן שונה בעניין זה. מחלת נפש היא מחלה שקופה, לא תמיד יש לה נראות מובהקת", מזכירה לוי. "זה לא כמו שנכה יושב בכיסא גלגלים, והסביבה מזהה באופן מיידי את נכותו. בנוסף לשקיפות המחלה, ישנו גם ממד הבושה וההסתרה. שלא בצדק, משפחות נוטות לעיתים לחוש בושה, להכחיש את המצב ולנסות להסתיר את המצב האמיתי של בן המשפחה מתמודד הנפש. רמת ההכחשה, ההסתרה והבושה משתנה בין מגזרים שונים, אבל קיימת בכולם".

ברמת הפרט העמותה מלווה את מתמודד הנפש במגוון מישורים. אחד המישורים החשובים ביותר הוא התעסוקה. "אנו חותרים לשלב את האדם בשוק העבודה ולאפשר לו רצף תעסוקתי. יש לנו מועדון תעסוקתי ומפעלים מוגנים שאנחנו עובדים איתם, המהווים מקומות עבודה שיקומיים למתמודדי הנפש, ובהם מקנים למתמודד מיומנויות תעסוקתיות והכשרה ספציפית. המטרה היא בסופו של דבר להשתלב בשוק העבודה הפתוח בקהילה. לשם כך יש לעמותה ליווי פרטני וליווי קבוצתי", אומרת לוי.



עגלת הקפה במחלקת בריאות הנפש במעייני הישועה (חיבה)

שמענו מאחיו ומגיסתו של איל על ההתנדבות שלהם ב'עזר מציון' במחלקה הפסיכיאטרית בבית החולים רמב"ם, והעתקנו מהם, משתפת שרה.

בני הזוג סגל שובצו במחלקות הפסיכיאטריות בתל השומר שבהן לא היו מתנדבים. השניים מספרים על מערך התמיכה שמעניקים העובדים הסוציאליים של 'עזר מציון' למתנדבים במחלקות הפסיכיאטריות. אחת לחודש או חודש וחצי נערכים מפגשים הכוללים הרצאות, הסברים והדרכות, וכן מפגש עם מתנדבים אחרים. המשתתפים לומדים זה מניסיונו של זה, מעלים בעיות ודנים יחד בסוגיות שהתעוררו. בעיות שעולות מקבלות מענה משני חושן, האחראית מטעם 'עזר מציון' בתל השומר, או ממש, העו"ס של 'עזר מציון'. את חושן הם מזכירים בהערכה רבה, ומספרים שהיא זו שמוודאת שיש להם כל מה שהם צריכים לעגלה מבחינה תפעולית.

"המפגשים עם המטופלים נותנים לנו כוח וסיפוק", מציינים השניים. "כשהמטופלים מבחינים בנו מעבר לחלון, הם מסמנים לנו לבוא כבר, שהם מחכים לנו. הם מאושרים כשאנחנו זוכרים את השם שלהם או איך הם אוהבים את הקפה שלהם. הקשר נעשה אישי וחם. אנחנו מחזקים אותם, ולא רק מגישים קפה ועוגה". שרה מספרת שלאחרונה, לאחר שסיימו לחלק קפה ועוגות, חשבו עם הצוות מה עוד אפשר לעשות, והאחות הציעה לערוך ערב שירה. איל מספר שהערב היה מוצלח מאוד ושהיו שתי בנות עם קול מדהים, "ממש כמו ב'דה ווייס'", וכולם נהנו מאוד.

"בשבילנו זו זכות להגיע", אומרים בני הזוג סגל. "כשנעדרנו לאחרונה עקב נסיעה לחופשה בחו"ל, אפילו אנשי הצוות ואנשי הביטחון במחלקה שאלו מדוע לא הגענו. זה מדגיש לנו את החשיבות של נוכחותנו. אנחנו מגיעים פעמיים בשבוע באופן קבוע, בימים שלישי וחמישי, ומתברר שיש מטופלים ששמים תזכורת לכך שאנחנו מגיעים היום. והיו מי שאמרו שביום שאנחנו באים הם מעדיפים לא לאכול ארוחת בוקר, אלא להמתין לקפה ולעוגה שלנו".

גם הקשרים בין המטופלים מעניינים, ואיל ושרה מספרים על הלומי קרב ממלחמת יום הכיפורים שתומכים בהלומי קרב מהמלחמה הנוכחית ונמצאים איתם בקשר, קשר שמראה למטופלים החדשים שאפשר להמשיך לחיות לצד הטראומה.

"עזר מציון' מתקשרים ומתעניינים באופן קבוע מה אנחנו צריכים עוד לעגלה. יש להם מחסן בתוך המחלקה, ובכל יום שאנחנו מגיעים אנחנו מציידים את העגלה בכל הדרוש ואז יוצאים לסיבוב", מציין איל. שרה מוסיפה שלפעמים המטופלים לא בטוחים אם צריך לשלם או לא. "לכן אנחנו רוצים להכין שלט 'הקפה עלינו, החיוך עליכם', כדי שלכולם יהיה ברור שהכיבוד בעגלה הוא חינם".

לסיכום אומרים שרה ואיל: "יצאנו לפנסיה, וההתנדבות הזאת נותנת לנו פרספקטיבה על החיים. נהיינו חברים של המטופלים".



שרה ואיל סגל, קפיטריה תל השומר



שרה ואיל סגל, מאיישים את עגלת הקפיטריה של 'עזר מציון' בתל השומר: "זו זכות בשבילנו להגיע. כשנעדרנו לאחרונה עקב נסיעה לחופשה בחו"ל, אפילו אנשי הצוות ואנשי הביטחון במחלקה שאלו מדוע לא הגענו. זה מדגיש לנו את החשיבות של נוכחותנו"

כך, למשל, בחג הסוכות מגיעה למחלקה עגלה מקושטת (בתמונה בפתח הכתבה), ובראש השנה מחלקים המתנדבים תפוחים ודבש ומברכים את המאושפזים בשנה טובה. יוזמות אלו מעניקות למאושפזים תחושת שייכות, מחברות אותם לחיי הקהילה ומכניסות רגעים של שמחה, חום ומשמעות גם בתקופות של אשפוז. העמותה תשמח לקבל מתנדבים נוספים (ניתן לפנות למשה 052-3976661).

הקפה עלינו, החיוך עליכם

שרה ואיל סגל הם זוג נשוי שמתנדב יחד ומאייש את עגלת הקפיטריה בתל השומר פעמיים בשבוע. "בתל השומר יש כמה מחלקות פסיכיאטריות לנשים ולגברים, מחלקות פתוחות וסגורות ואשפוז יום. עם יציאתנו לפנסיה חיפשנו מקום להתנדב.

שהמגוון יתאים למאושפזים ככל האפשר. לדוגמה, נאסר על הקפיטריות להביא סופגניות בחנוכה או פופקורן בהפנינג שהיה, בשל הסכנה הטמונה בהם. העמותה מקפידה בראש ובראשונה על בריאות המאושפזים ועל בטיחות המוצרים, בהתאם להוראות הדיאטנית".

הקפיטריות פועלות בבתי חולים ובמחלקות פסיכיאטריות רבות בארץ. בתל השומר משתדלים לאייש את העגלה במשמרת בוקר ובמשמרת ערב בכל יום. כמו כן יש קפיטריות במחלקות של גיה וחיה (מעייני הישועה), ברמב"ם ובהרצוג בירושלים. לאורך השנה, המתנדבים במחלקות הפסיכיאטריות מכניסים אל המחלקה את מעגל השנה ואת אוירת החגים, באמצעות עגלות פעילות מקושטות, מוזיקה, יצירה ומפגשים אישיים.



המידה הנדרשות. ולכן כאשר מתנדבי 'עזר מציון' מגיעים, הצוות יודע שאלו מתנדבים שעברו ריאיון והכשרה שהכניו אותם להתנדבות בתחום בריאות הנפש".

נטובין מסביר כי לא די בכך שהמתנדב יהיה אחראי ויגיע בזמן למשמרת כפי שהתחייב. עליו לנהוג באחריות גם בקשר עם המטופלים, ולא לחבל, גם אם בלי כוונה, בטיפול המקצועי. "לדוגמה, אם הוא שומע תלונה מאחד המטופלים, לא לנסות לתת מענה מדעתו האישית, אלא לעודד את המטופל לפנות לרופא ולהציף את הבעיה. לכן הכשרת מתנדבי הקפיטריות במחלקות הפסיכיאטריות כה חשובה". ההשתלבות בפעילות המחלקות נעשית בהדרגה. "לא מופיעים ביום אחד במחלקה כלשהי ומאיישים עגלת קפיטריה כל יום, כל היום. גם הצוות צריך להתרגל. כך, עם הזמן, אפשר לקבוע משמרות קבועות לעגלות הקפיטריה".

חיבור בגובה העיניים

מתברר שגם הצוות הרפואי במחלקות אלו חש לעיתים שקוף ופחות נחשב בעולם הרפואה. נטובין מספר על אחות שעובדת כבר 20 שנה במחלקה פסיכיאטרית, שסיפרה עד כמה עגלות הקפה והמתנדבים של 'עזר מציון' תורמים גם לצוות כולו. "מגיעים לנו קפה ועוגה ופשוט רואים אותנו". לדבריה, הדבר מחזק את הצוות ומסייע לו להמשיך בעבודתו. נקודה חשובה נוספת שמדגישים בהכשרת המתנדבים היא לדבר עם המטופלים בגובה העיניים. לזכור שהם אנשים מבוגרים וחכמים, וחלקם גם מומחים בתחומם. לא לפנות אליהם, בלי משים, בצורה ילדותית שמקטינה אותם.

"אחת המטרות של הביקורים במחלקה", מוסיף נטובין, "היא לחדור מבעד לשכבת האדישות לכאורה ולבועה שבה נמצאים המאושפזים. לפעמים מתנדב אומר שהוא לא ראה שום תגובה או שמחה מצד המאושפזים והוא מרגיש שאולי הגעתו הייתה מיותרת, אבל אחר כך המנהלים שומעים מהמאושפזים שהם בהחלט ראו, שמעו ונהנו. קלידן שהגיע לנגן ולשמח אמר שהוא לא מרגיש שהוא היה חיוני, שמישהו התעניין בנגינה שלו, אבל אחר כך התברר שהמטופלים ציינו בגאווה שמתנדבים באו מבחוץ ועשו להם מסיבה. כך שלעשייה יש משמעות, גם אם הפידבק לא מגיע מיד".

נטובין מציין כי בדרך כלל הוא יודע לזהות מי מהמטופלים מתחבר לפעילות של המתנדבים, למסיבה או לנגינה, ואפשר לפנות אליו ולפתח איתו שיחה, ומנגד מתי המטופל נמצא במשבר ומנותק לחלוטין, ועדיף לאפשר לו להישאר במרחב הפרטי שלו. "לפני שהתחלנו עם מיום הקפיטריות, נפגשנו עם הדיאטנית במחלקה כדי לקבוע את הרכב העגלה. צריך להתחשב בחולי סוכרת ולהחזיק מוצרים בריאים יותר. חטיפים, עוגות, מגוון סוגי קפה, למשל גם קפה ללא קפאין, כדי

אשכולות

דרך • ארץ • מורשת

העלון החדש של עם ישראל



העלון של העם • הסיפור של הארץ



לא כל בית ספר מתאים לכל ילד: הרוח שמבקשת לחנך דור של משמעות

מעבודה חקלאית שמתחילה לפני הזריחה, דרך נערות שמערכת החינוך כמעט ויתרה עליהן ועד בנות שירות שחזרו למטולה כדי לעבוד בשדות ולסייע לקהילה - מוסדות 'רוח הגולן' נראים לפעמים כאילו אין ביניהם שום קשר. אלא שמאחורי המגוון מסתתרת תפיסה אחת: במקום לשאול איך מתאימים את הילד למסגרת, מנסים לגלות אילו כוחות יש בו - ובעיקר, לאיזו משימה גדולה ממנו אפשר לחבר אותו // **שירה הלוי**



לאה קלינשפיץ, מנהלת אולפנת רגבים בגולן: "נגודל הכוחות כן גודל המשמעות. הבנות שלנו לא מיוחדות בשום צורה. הן הכי רגילות שיש בארץ. הן הבנות של הדור הזה, שבסך הכול יצקו להן לתוך סדר היום את ה'למה'. ברגע שיצקנו את הלמה, הן יודעות שהחקלאי זקוק להן, הן יודעות שהעבודה שלהן משמעותית. והלמה הזה נותן בוסט של כוחות שאת לא מאמינה"

בתוך השדה".
אצל קלינשפיץ, העבודה החקלאית מקבלת רובד נוסף. "העבודה מגלה המון כוחות חיים שלא באים לידי ביטוי כשתלמידה רק יושבת ולומדת", היא מסבירה. "בלימודים באים לידי ביטוי כוחות חשובים של אינטלקט והתמדה, אבל בעבודה מתגלים כוחות אחרים. יש גם כוח אדיר של חבורה שמסתערת ביחד על משימה. את לא עסוקה בעצמך ובהישגים שלך, אלא במשימה הכללית".
אבל כאן מתעוררת שאלה מתבקשת: האם החקלאות היא בסופו של דבר כלי חינוכי, או שהבנות הן באמת כוח עבודה שהחקלאים סומכים עליו? אצל קלינשפיץ אין היסוס. "זה לחלוטין לא עניין של חוויה. זאת משימה", היא מדגישה. "המטרה שלנו היא לא להוציא את הבנות לשדה כדי לפתח אצלן אחריות, חוסן או עבודת צוות. כל אלה אומנם קורים בדרך, אבל הם תוצאה של משהו אחר: העובדה שהן נדרשות למשימה אמיתית, שהחקלאי באמת זקוק להן ושהעבודה שלהן מחליפה כוח אדם שחסר בשטח. דווקא מתוך ההתמסרות הזאת מתרחש גם התהליך החינוכי".

כשהחקלאי מחכה לך מחר

עד כמה המשימה אמיתית? אפילו לוח השנה החינוכי מתכופף, ככל האפשר, לפי צרכי החקלאות. באולפנה משתדלים לרכז את הטיולים והפעילויות החברתיות בתקופות שבהן יש פחות עבודה בשדות, ולהימנע מפעילויות בתקופות שבהן החקלאים זקוקים לידיים עובדות. "כשזקוקים לנו בחקלאות אנחנו לא זזים", אומרת קלינשפיץ. "הבנות יודעות שמוכרחים שנגיע מחר".

דווקא העובדה שמשהו באמת מחכה להן, לטענתה, היא מה שהופך את העבודה לכלי חינוכי עוצמתי. "אם זה לא היה אמיתי, זה לא היה מייצר את מה שזה מייצר. רק בגלל שזאת משימה אמיתית קורים תהליכים חינוכיים גדולים. כי אז זה לא דיבורים, אלא פשוט החיים. אנחנו לא מדברים על אהבת הארץ", אומרת קלינשפיץ, "אנחנו קונים אותה בידיים וברגליים, בדם וביזע. כשאדם בעשייה הוא לא מדבר על החיים - הוא חי את החיים".



כשאני שואלת את קלינשפיץ

טוב על החברה הישראלית. השאלה היא תמיד איך הרעיון הגדול מתחבר לעולם המעשי".
כשהוא אומר "בכל מקום", הוא מתכוון לכך כמעט מילולית. ליפשיץ מדבר על פעילות בקרב הציבור החרדי, על מסגרות המשלבות תורה עם מקצוע ושירות צבאי, על תוכניות לצעירות מחו"ל שמגיעות לשירות לאומי בארץ ועל התרחבות למקומות שבהם העמותה מזהה צורך חברתי או לאומי.

כך היה גם כשישיבת אורות שאול הצטרפה לרשת. לדבריו, התנאי של מנכ"ל העמותה היה שהיא תפעל בדורס תל אביב לא רק כדי ללמוד תורה בתוך עצמה, אלא גם כדי להיות חלק מהמרקם המקומי. בכך, הוא אומר, מבקשת הרשת לבטא שוב ושוב את אותה שאיפה: לא להסתפק במוסד חינוכי שמתפקד היטב בין ארבעת קירותיו, אלא לשאול מה הוא עושה בתוך החברה שסביבו.

גבי חמו, שמנהל את רוח הגולן מאז 1998, מנסח את העיקרון באופן פשוט יותר: "החלטנו בעמותה שאנחנו מצטרפים, בונים, יוצרים ויוזמים כל דבר שיש לו ערך חינוכי או חברתי במדינת ישראל. החברה הישראלית מורכבת מהרבה גוונים, והחלטנו לא לטפל רק בגוון אחד".

חמו מתאר את הכיתה הקלאסית כמעט כמו מוצר שלא עורכן עשרות שנים: מורה עומד מול תלמידים, מדבר רוב הזמן, והילדים נדרשים לשבת ולהקשיב. "פעם המעמד של המורה נבע גם מהידע שלו", הוא אומר. "הוא היה מקור הידע. היום מקור הידע הוא כבר לא רק המורה. הוא נמצא במקלדת ובמסך. לכן צריך לשנות את השיטה. המורה צריך להפוך יותר למנחה".

מאחורי הביקורת הפדגוגית מסתתרת גם ביקורת על נקודת המבט. לדבריו, המערכת שואלת לא פעם איך לגרום לילד להסתדר בתוכה, במקום לשאול אם היא עצמה בנויה נכון בשבילו. "איך ילד נורמלי יכול לשבת עשר שעות על כיסא ולשמוע כל היום?" הוא שואל. "המורה יוצא כל 45 דקות, יש לו חדר מורים וקפה ומקום לנוח. הילד נשאר שם. מי פה נותן שירות למי?"

"לא צריך לתת להם ריטלין. צריך לתת להם מעדר"

אצל חמו, החיבור לחקלאות אינו נוסטלגיה רומנטית לשדות של פעם. הוא מספר שדווקא חלק מהתלמידים בעלי היכולות הגבוהות זקוקים למסגרת למידה אחרת. "יש ילדים שבתוך עשר דקות מבינים את מהלך השיעור, יודעים מה המורה רוצה וכבר מבינים מה יהיה בסוף. אחרי עשר דקות משעמם להם", הוא אומר, "לא כי יש להם בעיית קשב שצריך לתת בגללה ריטלין. להפך - צריך לתת להם מעדר".
המשפט מחויך, אבל מאחוריו עומדת תפיסה רצינית: אם הלמידה מתקיימת רק דרך הראש, חלק מהכוחות של התלמיד כלל אינם נכנסים למשחק. ברגבים, התלמידים והתלמידות אינם נשלחים לעבוד לבדם. גם אנשי הצוות יוצאים איתם. מחנך ותלמיד יכולים לעמוד כתף אל כתף בכרם במשך שעות, לעבוד ולדבר. מבחינת חמו, למפגש כזה יש ערך שקשה לשחזר בשיחה פורמלית בתוך כיתה. "זה קשר ישיר, בלתי אמצעי", הוא אומר. "המחנך עומד עם התלמיד ועובד איתו. הם עובדים יחד, מדברים יחד, לומדים

יום חמישי, בשעה 5:20 בבוקר, בזמן שרוב בני הנוער בישראל עדיין ישנים, באולפנת רגבים בגולן כבר מתחיל היום. בשאר ימות השבוע זוכות התלמידות לעוד 20 דקות של חסד, אז "מעגל הכוח" מתחיל ב-5:40. מי שמגיעה ב-5:41 כבר לא מצטרפת ליציאה לעבודה.

אחרי לימוד קצר, תפילה וארוחת בוקר, ב-6:30 הגלגלים זזים. התלמידות מתפזרות בין משקים חקלאיים ברחבי הגולן, לא לפי המקום שבו הכי נעים לעבוד ולא לפי החברות שאיתן היו רוצות להעביר את הבוקר. רכות העבודה משבצת אותן לפי שאלה אחרת לגמרי: איפה צריכים אותן היום. הן עובדות כחמש שעות, חוזרות לאולפנה, וב-13:00 מתחילות יום לימודים מרוכז שנמשך עד לקראת 17:00. כולן ניגשות לבגרות מלאה. אחר כך, בין 17:00 ל-22:00, מתחיל בית המדרש - לימוד, שיח, שירה וחיי קבוצה.

את סדר היום הזה קשה לקרוא בלי להתעייף מעט. ובכל זאת, לאה קלינשפיץ, מנהלת אולפנת רגבים בגולן, לא מתארת נערות שנגררות מהמיטה. להפך, לדבריה הביקוש למסגרת גדול כל כך, שהאולפנה נאלצת לקבל רק כשישית מהמועמדות.

איך גורמים לנערות בדור המסכים לרצות בכלל ללמוד במסגרת כזאת?

"אני חושבת שהדור הזה מלא בכוחות והוא זקוק למשמעות", אומרת קלינשפיץ. "כגודל הכוחות כן גודל המשמעות. הבנות שלנו לא מיוחדות בשום צורה. הן הכי רגילות שיש בארץ. הן הבנות של הדור הזה, שבסך הכול יצקו להן לתוך סדר היום את ה'למה'. ברגע שיצקנו את הלמה, הן יודעות שהחקלאי זקוק להן, הן יודעות שהעבודה שלהן משמעותית. והלמה הזה נותן בוסט של כוחות שאת לא מאמינה".

המילה הזאת, "למה", חוזרת שוב ושוב בשיחות עם אנשי עמותת רוח הגולן. לפעמים היא לובשת צורה של שדה חקלאי, לפעמים של פנימייה טיפולית, לפעמים של בית מדרש, חדשנות טכנולוגית או גרעין שירות לאומי. ככל שמנסים להבין מה מחבר בין המוסדות השונים של העמותה, מתברר שאולי דווקא השונות ביניהם היא הסיפור.

תחת אותה קורת גג ארגונית פועלות מסגרות חקלאיות, ישיבות ואולפנות, ישיבות הסדר, מוסדות המשלבים לימודי מקצוע וטכנולוגיה, כפר נוער לנערות שנשרו או נמצאות בסכנת נשירה, מדרשות ותוכניות לבנות שירות לאומי. חלק מהצעירים מתחילים את הבוקר במטע, אחרים בכיתה או בבית המדרש. חלקם בעלי יכולות גבוהות שמסגרת לימודים רגילה אינה מצליחה לספק את סקרנותם, אחרים מגיעים אחרי שמערכת החינוך כבר התקשתה למצוא להם מקום.

אין טביעת אצבע חינוכית

"אני לא מחפש את אותה טביעת אצבע חינוכית בכל המוסדות", אומר הרב אברהם ליפשיץ, המנהל החינוכי של עמותת רוח הגולן. מבחינתו, החיבור נמצא קומה אחת מעל השאלה אם התלמיד מחזיק מעדר, מחשב או גמרא. "התפיסה הכוללת אומרת שאנחנו עוסקים בדברים שהם אידיאליסטיים, אנחנו רואים בחברה הישראלית ערך גדול ורוצים להיות שותפים בכל מקום שבו אפשר להשפיע



לה מרחב, קרקע ואמון כדי שתהפוך לאור".

אז איך מודדים הצלחה?

סיפורים אישיים כאלה עובדים מצוין בכתבה. אבל רשת חינוך אינה יכולה להסתפק בסיפורים טובים, וגם ברוח הגולן יודעים זאת. "כל רשת חייבת לבדוק את עצמה ולא לעבוד רק על סמך תחושות", אומר הרב ליפשיץ. המדד הראשון שהוא מציג פשוט: ביקוש. לדבריו, במוסדות רבים של הרשת מספר המועמדים גדול משמעותית ממספר המקומות. ברגבים לבנות מדובר, על פי קלינשפיץ, בקבלה של בערך אחת מכל שש מועמדות. אבל ביקוש לבדו אינו מדד להצלחה. ליפשיץ מספר שבכל מוסד מוגדרים יעדים שונים בהתאם למטרותיו, לצד יעדים כללי-רשתיים. מה שמודדים באולפנת רגבים אינו בהכרח מה שמודדים בכפר נוער או במוסד טכנולוגי. אצל גולן, הצלחה מקבלת הגדרה אחרת. "תעודת בגרות ומצוינות לימודית הן יעדים חשובים", היא אומרת, "אבל ההצלחה העמוקה ביותר היא נערה שיודעת שהיא ראויה, לוקחת אחריות על גורלה ומנהיגה את חייה".

מה התפקיד שלנו עכשיו?

אם יש מוטיב שחוזר שוב ושוב בסיפורי רוח הגולן, זהו הקשר בין חינוך היחיד ובין משהו גדול ממנו. המלחמה הפכה את הרעיון הזה ממשהו שאפשר לכתוב בחזון של עמותה לשאלה מעשית מאוד. אחרי המלחמה הגיע חמו למטולה. העיר הייתה פצועה, רבים מתושביה עוד לא חזרו, והצפון כולו התמודד עם השאלה איך מחזירים חיים למקום שנעצר למשך חודשים ארוכים. מבחינת עמותה שעוסקת בחינוך, היה קל לומר שזה אינו התחום שלה. חמו מספר שהשאלה שעלתה הייתה הפוכה: "יש בעיה בצפון הארץ. מה התפקיד שלנו בנושא הזה? אפשר להגיד 'אנחנו עוסקים בחינוך, זה לא קשור אלינו'. אבל אנחנו שאלנו איך אנחנו מסייעים לצפון". מתוך התפיסה הזאת הוקם גרעין בנות שירות לאומי במטולה. בשנה הראשונה הגיעו 25 בנות. בבוקר הן עובדות אצל חקלאים במטולה וביישובי הסביבה, ואחר הצהריים הן משתלבות בפעילות קהילתית עם ילדים, מבוגרים ותושבי האזור. מבחינת חמו, זו דוגמה לאופן שבו העמותה מבקשת להגיב למציאות: לא להקים תוכנית משום שהיא נכנסת באופן מושלם לקטגוריה קיימת, אלא משום שיש צורך. אחת מבנות הגרעין, בת שירות שהחלה



כפר שלם במקום כמה שעות בכיתה

ההבדל הגדול הוא במעטפת. מסגרת חינוך רגילה פוגשת את התלמידה במשך כמה שעות ביום. באיילת השחר, מסבירה גולן, הכפר כולו הופך למרחב חינוכי: בית הספר, הפנימייה, העבודה, המשק החקלאי, המרחב הטיפולי והקבוצה החברתית. "אין אצלנו נתק בין מה שקורה בבוקר בכיתה ובין מה שקורה אחר הצהריים בפנימייה, בסדנת העבודה, במשק החקלאי או בחדר הטיפול", היא אומרת. "כולנו פועלים באותה שפה". גם הקבוצה היא חלק חשוב בתהליך. נערות שחלקן חוו בדידות או חרמות לומדות לחיות יחד, לנהל קונפליקטים, לעבוד במשק ולהרגיש חלק מקהילה. והמשפחה, מדגישה גולן, אינה נשארת מחוץ לשער. "כפר הנוער אינו תחליף להורים ולבית. המטרה היא להיות עוגן מקצועי שמחזק את הנערה וגם משקם את הגשר בינה ובין המשפחה". הרב ליפשיץ קורא לזה "אמון מוחלט". "אתה רואה את התלמיד ונותן בו אמון מוחלט שהוא מסוגל להגיע לדברים הגדולים ביותר", הוא אומר. "כשמנהלת כפר נוער פוגשת בנות שכבר עברו ממוסד למוסד ואומרת 'הבנות האלה יהיו מנהיגות במדינת ישראל', זה האמון. אתה מתבונן בתלמיד או בתלמידה ורואה אותם כבר בקצה הדרך".

באיילת השחר יש סיפור שממחיש בדיוק את הרעיון הזה. גולן מספרת על נערה שעלתה לישראל בגיל צעיר מצרפת והגיעה לכפר כשהיא, כהגדרתה, "סוס פרא אמיתי": כריזמטית, מלאת עוצמות, אבל מתקשה מאוד לשבת בין ארבעה קירות או לקבל סמכות של מבוגר. אפשר היה לקרוא להתנהגות שלה "בעיה". בכפר ניסו לקרוא לה "כוח". "הבנו שמול כוחות כאלה, שיטות רגילות של ענישה או ניסיון לאלץ אותה לא יעבדו", מספרת גולן. "הן רק יכבו את הניצוץ. חיפשנו מרחבים שידעו להכיל את העוצמה שלה ולתת לה כיוון". המקום הזה נמצא בין היתר בחוות הסוסים ובמשק החי. העבודה הפיזית והטיפול בבועלי החיים הפכו בשבילה למרחב מייצב, והמסעות במדבר אפשרו לפתוח ערוצים רגשיים אחרים.

בהדרגה, מספרת גולן, היא למדה לתרגם את האנרגיה הגבוהה שלה למשמעת עצמית, אחריות ומנהיגות. היום היא לוחמת ביחידת עוקץ. "זה מבחינתי ממחיש את כל המהות של איילת השחר", אומרת גולן. "לזהות את הלהבה הפנימית, לא לכבות אותה, אלא לתת

אם באמת אפשר לדרוש מנערות צעירות אחריות בדומה למבוגרים, היא מתקנת את השאלה. "לא רק שאפשר - צריך", היא אומרת. לדבריה, לבני הנוער כבר יש כוחות ויכולות של מבוגרים, אבל הסביבה ממשיכה לעיתים לספק להם הכול כמו לילדים. "יש להם כל כך הרבה כוחות ויכולות ושאיפות פנימיות להיות משמעותיים ולהועיל לעולם, ואין להם איפה להוציא אותם לפועל. אם אנחנו לא תובעים את הכוחות האלה, במקרה הטוב הם מבוזבזים".

הפרדוקס, לדבריה, הוא שדווקא הדרישה מעוררת שמחה. "ככל שהן עבדו קשה יותר והרגישו שזקוקים להן יותר, הן שמחות יותר. אם לא הייתי רואה את זה בעצמי, הייתי חושבת שאולי אנחנו דורשים יותר מדי. אבל הן פשוט מאושרות באושר שהוא פנימי ועמוק". הדרישה הזאת אינה ייחודית לרגבים. כמה מאות קילומטרים רעיוניים מהנערה שקמה לפני הזריחה כדי לעבוד במטע נמצאת נערה אחרת, שהאגרו שלה שונה לחלוטין: היא כבר הגיעה למסקנה שמערכת החינוך, ואולי גם עולם המבוגרים כולו, ויתרו עליה. שם, באופן כמעט מפתיע, חוזרים שוב אותם שני מושגים: אמון ודרישה.

"מגיעות אלינו נערות נפלאות, חכמות ומלאות כוחות חיים", אומרת מיכל גולן, מנהלת כפר הנוער איילת השחר. "חלקן הגדול מגיעות מתוך מציאות של נשירה - לפעמים נשירה גלויה של ממש, ולפעמים נשירה סמויה, שבה הגוף נוכח פיזית בכיתה אבל הנפש כבר מזמן הרימה ידיים וויתרה".

הנערות שהיא מתארת מגיעות לעיתים אחרי רצף ארוך של אכזבות. חלקן איבדו אמון ביכולת שלהן ללמוד ולהצליח, ולא פעם גם במבוגרים שאמורים היו להיות שם בשבילן. "רבות מהן הרגישו שקופות, פגשו תיוגים של 'מקרה אבוד', או הרגישו שפשוט התייאשו מהן מוקדם מדי", אומרת גולן. "כשהן מגיעות אלינו הן מגיעות פעמים רבות עם חומות הגנה עבות, מתוך ציפייה כמעט ודאית שגם כאן ירימו ידיים מולן". לכן, השאלה הראשונה בכפר אינה כמה יחידות בגרות תעשה הנערה.

מה צריך להחזיר קודם - הישגים או אמון? "אמון, ללא ספק", משיבה גולן. "אבל אמון אמיתי לא יכול להישאר מילים יפות. יש לנו משפט בכפר: 'מה שמואר - צומח'. אנחנו מאירים קודם כול את החזקנות שלה, נותנים לה עוגנים של שייכות, ביטחון ומוגנות, ומאמינים בה עוד הרבה לפני שהיא מצליחה להאמין בעצמה". גם כאן, כמו ברגבים, אמון אינו שם נרדף לווייתור. "האמון הולך יד ביד עם גבולות ברורים, סדר יום וציפייה אמיתית. גבולות הם לא עונש - גבולות הם מוגנות. כשאנחנו דורשים מנערה להתאמץ, להתייצב ולעמול, אנחנו בעצם אומרים לה: אנחנו רואים אותך, סומכים על הכוחות שלך, לא מוותרים עלייך ולא מוותרים לך".

פתאום המרחק בין איילת השחר לרגבים מצטמצם. האחת פוגשת נערות שהתקשו במסגרות קודמות, השנייה נערות שבחרו מלכתחילה במסגרת תובענית במיוחד. אבל בשתיהן חוזר עיקרון אחד: אמונה בכוחות של צעיר או צעירה אינה מתבטאת רק בחיבוק ובהכלה. לפעמים היא מתבטאת דווקא בדרישה.

**הרב אברהם ליפשיץ,
המנהל החינוכי של
עמותת רוח הגולן:
"התפיסה הכוללת אומרת
שאנחנו עוסקים בדברים
שלהם אידיאליסטיים, אנחנו
רואים בחברה הישראלית
ערך גדול ורוצים להיות
שותפים בכל מקום שבו
אפשר להשפיע טוב על
החברה הישראלית. השאלה
היא תמיד איך הרעיון הגדול
מתחבר לעולם המעשי"**



הרבה יותר מבית ספר

הסיפור של רגבים מספק אולי את התמונות הבולטות ביותר בכתבה הזאת: נערות שקמות לפני הזריחה, יוצאות לעבוד בשדות ורק אחר כך מתיישבות ללמוד לבגרויות. אבל אם חוזרים לרגע לתמונה הרחבה של רוח הגולן, מתברר שהמעדר הוא רק דרך אחת לבטא תפיסה חינוכית שמקבלת צורות שונות מאוד במקומות אחרים.

ישיבת ההסדר אורות שאול היא דוגמה כמעט הפוכה. כשהישיבה ביקשה להצטרף לרוח הגולן, מספר הרב אברהם ליפשיץ, אחד התנאים שהציב גבי חמו היה שהיא תפעל בדרום תל אביב. מבחינתו, ישיבה אינה אמורה להיות רק מקום שבו צעירים לומדים תורה ומשרתים בצבא, אלא גם מוסד שנוכחותו משפיעה על הסביבה שבה הוא נמצא.

חמו מתאר כיצד תלמידי הישיבה, שפועלת בשכונת שפירא, הפכו עם השנים לחלק מהמרקם המקומי - מבית הכנסת ועד החיים הקהילתיים בשכונה. ליפשיץ רואה בכך ביטוי מדויק לאותה טביעת אצבע מלמעלה שעליה דיבר בתחילת השיחה - לא ניסיון לגרום לכל מוסדות הרשת להיראות אותו הדבר, אלא ציפייה מכל אחד מהם לשאול מה המשימה שנמצאת מחוץ לכותלי המוסד עצמו. "אנחנו לא מטפלים בנושא אחד", אומר חמו. "החברה הישראלית מורכבת מהרבה גוונים, והחלטנו לא לטפל רק בגוון אחד. הכותרת היא שאנחנו שותפים לכל דבר שיש לו ערך חברתי, לאומי וחינוכי חשוב במדינת ישראל".

כך, מסגרת אחת שולחת נערות לעבוד בחקלאות בגולן, אחרת מנסה לתת לנערות שכבר איבדו אמון במערכת הזדמנות לבנות מחדש את האמון בעצמן, ישיבת הסדר מבקשת להיות חלק משכונה בדרום תל אביב, ובנות שירות מגיעות למטולה כדי לעבוד עם חקלאים ולהחזיר את החיים לקהילה. השיטות שונות, האוכלוסיות שונות ואפילו ההגדרה של הצלחה משתנה ממוסד למוסד. מה שחוזר הוא הניסיון לחבר את ההתפתחות האישית של הצעיר או הצעירה לאחריות שחורגת מהם עצמם.

אלא שכל הדיון הזה פוגש שאלה רחבה הרבה יותר, שמעסיקה היום כמעט כל הורה ומחנך: מה בכלל אפשר לדרוש מהדור שגדל לתוך מסכים, רשתות חברתיות, סרטונים של שניות וגירויים בלתי פוסקים? גם הרב ליפשיץ מכיר היטב את הכינוי "דור הטיקטוק", אבל מבחינתו, המלחמה אילצה את החברה הישראלית לבחון מחדש חלק מההנחות שהדביקה לצעירים שלה. "דיברו על דור הטיקטוק ועל נוער הטיקטוק,

השנה את שנת השירות השנייה שלה במטולה, מתארת את החיבור שנוצר בין העבודה החקלאית, החיים על הגבול והמפגש עם הקהילה המקומית. "בשבילי להיות בת שירות במטולה זה המקום שבו ארץ ישראל, תורת ישראל ועם ישראל נפגשים", היא אומרת. "פגשתי שם אנשים שלא הכרתי קודם - את אנשי הצפון ואת החקלאים שקמים בכל יום לעבוד את האדמה, ובפשטות שומרים לנו על הגבול".

גם היום שלה מתחיל מוקדם. בסביבות חמש וחצי בבוקר יוצאות הבנות לשטח ועובדות אצל חקלאים במטולה וביישובים הסמוכים. לעיתים העבודה מתקיימת ממש קרוב לגבול. "יש פעמים שאנחנו עובדות ורואות מול העיניים את הפעילות של צה"ל", היא מספרת. "את עובדת את האדמה והחיילים מהצד השני שומרים עליה. זו חוויה מאוד חזקה". אחרי שעות העבודה בשטח עוברות הבנות אל החלק השני של השירות: הקהילה. הן פוגשות מבוגרים, ילדים ומשפחות, משתלבות בפעילות המקומית ובעיקר - נמצאות.

במקום שבו במשך חודשים ארוכים בתים רבים עמדו חשוכים, גם עצם הנוכחות הפכה למעשה בעל משמעות. אחד הרגעים שנחרטו בה היה דווקא קטן ושקט. באחד הערבים, כשהלכה ברחוב במטולה, הבחינה בבית גדול שבמשך תקופה ארוכה עמד חשוך - ולפתע דלק בו אור. אחרי חודשים שבהם בתים רבים נותרו ריקים ותושבים עדיין התלבטו אם ומתי לשוב, אור בחלון קיבל משמעות אחרת.

"פתאום לראות בית מואר זה מאוד מרגש", היא מספרת. "התושבים אומרים לנו שגם עצם הנוכחות שלנו ברחובות מחזירה חיים למקום. מטולה שהכרנו בתחילת הדרך הייתה הרבה יותר חשוכה, ולאט לאט רואים עוד אורות נדלקים, עוד אנשים חוזרים. אתה מבין שלפעמים גם עצם זה שיש שוב אנשים ברחוב הוא חלק מהחזרה לחיים".

קל לדבר על בניין הארץ כמושג היסטורי. הרבה יותר נדיר לפגוש צעירה בת ימינו שמספרת על הרעיון הזה בזמן הווה. העבודה במטולה חשפה את בנות השירות שבגרעין גם לחקלאות שעוברת מדור לדור. הן פוגשות באזור משפחות שעובדות את האדמה כבר דורות, ובתוכן חקלאים שהם דור חמישי בענף. "אתה חושב שאנשים פשוט עובדים את האדמה", היא אומרת, "אבל הם בעצם שומרים על הגבול. את גם נחשפת לאנשים שהם לא בהכרח כמוך, אבל העבודה כל כך מחברת. לא צריך יותר מדי לדבר".

עם הזמן השתנה גם היחס שלה לעבודה עצמה. היא התחילה את השירות בלי קשר מוקדם לחקלאות, אבל ככל שהחודשים עברו גילתה שהיא נהנית ממנה יותר ויותר. בסופו של דבר בחרה להישאר לשנה שנייה. כשאני שואלת אותה על היום שאחרי השירות, אם תחזור לחיים הרחוקים מהשדה או אולי תבחר להישאר בצפון, היא עדיין אינה יודעת. אבל דבר אחד כבר ברור לה: היא הייתה רוצה שהחקלאות תישאר חלק מחייה, ואולי אף לחזור לגליל בעתיד.

במובן מסוים, הסיפור שלה סוגר מעגל עם התלמידות של רגבים. מה שמתחיל בגיל 14 או 15 כחינוך לאחריות, לעמל ולחיבור בין הפרט למשימה, מקבל כמה שנים אחר כך ביטוי אחר לגמרי אצל צעירה שבחרת להקדיש שנתיים מחייה למקום שבו היא מרגישה שצריכים אותה.

החדשים ולשפה החדשה לא נעלמה היכולת של צעירים להתמסר, לשאת באחריות ולעשות הרבה יותר ממה שלעיתים המבוגרים מניחים שהם מסוגלים לו. זו בדיוק הנקודה שקלינשפיץ פוגשת בכל בוקר ברגבים, גולן פוגשת עם הנערות באיילת השחר, וחמו מבקש לפגוש בכל פעם שהעמותה בוחרת להיכנס לזירה חדשה. השאלה אינה אם הדור השתנה - ברור שהוא השתנה. השאלה היא מה אנחנו בוחרים לראות בו, ומה אנחנו דורשים ממנו אחרי שראינו למה הוא מסוגל.

לא לחנך לדון אחת, אלא לאחריות

אולי זו גם הסיבה שקשה כל כך למצוא מודל אחד של רוח הגולן. אין כאן נוסחה שאפשר לשכפל ממוסד למוסד. תלמידת רגבים אינה צריכה להפוך לנערה מאיילת השחר, ותלמיד ביישובת הסדר בתל אביב אינו אמור להיות את אותו סדר יום של בת שירות במטולה. הרב ליפשיץ אומר במפורש שהוא אינו מחפש "אותה טביעת אצבע חינוכית" אצל כל התלמידים. החיבור מבחינתו נמצא במקום אחר: בתפיסה שלפיה מוסד חינוכי אינו יכול להסתפק רק במה שקורה לתלמיד בתוכו, אלא צריך לשאול איזה אדם יוצא ממנו - ואיזו אחריות הוא מוכן לקחת על החברה שאליה הוא יוצא.

גם חמו, כשהוא נשאל כיצד תיראה הצלחה של רוח הגולן בעוד עשור, אינו מציב יעד של מספר תלמידים או אחוזי זכאות לבגרות. "נמשיך להקים עוד מוסדות בצפון, בדרום, באזורי הפריפריה ובמרכז הארץ", הוא אומר, "שייתנו מענה לצרכים של הדור". אבל אחרי השיחות עם האנשים שמרכיבים את הרשת, נדמה שהאתגר אינו רק לזהות את צורכי הדור - אלא גם לזהות את כוחותיו.

כי אפשר להביט בדור הזה ולראות את משך הקשב שהתקצר, את הטלפון שאינו עוזב את היד ואת הקושי לשבת שעות בכיתה. ואפשר, בלי להתעלם מכל אלה, לזכור שזה גם הדור שבשעת מבחן התייצב למילואים, חזר מחו"ל כדי לסייע, עבד בשדות כשחסרו בהם ידיים, ונכנס שוב ושוב למקומות שבהם היה צריך אותו.

אולי משום כך השאלה המעניינת שרוח הגולן משאירה אחריה אינה איך מחזירים את הצעירים של היום אל מערכת החינוך של פעם. היא כמעט הפוכה: איזו מערכת חינוך צריך לבנות עבור דור שכבר הוכיח לנו, ברגעים הקשים ביותר, כמה כוחות יש בו? אולי התשובה מתחילה במקום שבו מפסיקים לנסות להכניס את כולם לאותה תבנית. במקום שבו נערה אחת יכולה למצוא את כוחה בשדה, אחרת בין סוסים, צעיר אחר בבית מדרש בלב תל אביב, ובת שירות ברחוב במטולה שבו עוד חלון נדלק אחרי חודשים של חושך.

אלה אינם אותם מסלולים, ולא אותם צעירים. אבל אולי חינוך אינו אמור להביא את כולם לאותו מקום. אולי תפקידו לזהות בכל אחד מהם את הכוח שכבר נמצא שם, לתת לו מקום לצמוח - ואז להעז לבקש ממנו לעשות עם הכוח הזה משהו גדול יותר מעצמו. כי בסופו של דבר, השאלה הגדולה של החינוך אינה רק איזה דור אנחנו רוצים לגדל. היא אם אנחנו מוכנים להאמין בדור שכבר גדל כאן - מספיק כדי לדרוש ממנו, מספיק כדי לסמוך עליו, ומספיק כדי לתת לו אחריות אמיתית על הארץ והחברה שהוא עומד לרשת.



**מיכל גולן, מנהלת כפר הנוער
איילת השחר: "האמון הולך
יד ביד עם גבולות ברורים,
סדר יום וציפייה אמיתית.
גבולות הם לא עונש, גבולות
הם מוגנות. כשאנחנו
דורשים מנערה להתאמץ,
להתייצב ולעמול, אנחנו
בעצם אומרים לה: אנחנו
רואים אותך, סומכים על
הכוחות שלך, לא מוותרים
עליך ולא מוותרים לך"**

ושאלו מה יקרה אם, לא עלינו, תפרוץ מלחמה", הוא אומר. "לצערנו פרצה מלחמה, ולא צריך לומר את זה רק על תלמידי רוח הגולן - הדור כולו הופיע את מסירות הנפש שלו. אנשים הגיעו מחוץ לארץ גם כשלא נקראו למילואים. זה לא קשור לדתי או לא דתי. עם ישראל גילה את הכוחות שלו".

מבחינתו, זו אינה הוכחה לכך שהמסכים אינם מהווים בעיה או שמערכת החינוך אינה צריכה להשתנות. להפך, רוח הגולן עצמה עוסקת גם בחדשנות ובבינה מלאכותית ומנסה להתאים את כלי הלמידה למציאות החדשה. אבל המלחמה המחישת בעיניו משהו אחר: מתחת להרגלים



טעם של חוסן

כשאי אפשר להביא קהל לצפון, מביאים את העסקים אל הלב של המרכז, וכשמתאפשר לחזור למסלול, רותמים קמפיין מקיף להנעת המטיילים בחזרה לגליל. מתוכנית הליווי 'טעם חדש לצפון' והמענקים הכספיים, ועד ליוזמת 'בשביל הצפון' והחיבור למשפיענים: כך משתמשת קבוצת שטראוס בעוצמה השיווקית ובמשאבים שלה כדי להעניק חבל הצלה, חוסן ופרנסה ליזמי הקולינריה בקו העימות

// יוסי אשרי



אבי לאופר, סמנכ"ל שיווק ואסטרטגיה, שטראוס ישראל: "שילבנו לא רק עסקי קולינריה אלא גם חוות סוסים, צימרים ועסקים עם פעילויות לילדים כמו רייזרים. ההסתכלות הייתה באופן כללי על עסקים בצפון עם מיקוד בקולינריה, כי משם אנחנו מגיעים"

לביסטרו-שף עם דגים, פסטות וירקות צלויים מהחקלאות הגלילית.

הימצאותו של העסק בנקודה מבודדת בגליל יצרה אתגר תפעולי ושיווקי יוצא דופן בזמן הלחימה, כאשר האיום הביטחוני והרגישות בסבבים מול לבנון ואיראן הרחיקו את המטיילים. "פתחתי את העסק במערכה הצפונית ומאז ועד היום זה מאתגר מאוד", מסביר דרעי. "אני לא נמצא במרכז עיר או בתל אביב, אלא במקום מרוחק שצריך להגיע אליו במיוחד. לצאת מאזור הנוחות בתקופה כזאת זה קצת מפחיד ויש חשש. כאן שטראוס נכנסו לתמונה. הם לקחו 25 בעלי עסקים מהצפון והצמידו לנו מנטורים. קיבלתי יעוצת עסקית מדהימה, יעל קפלן, שנתנה לנו המון כלים לפיתוח החשיבה והעסק. כעצמאי כמה שנים, מדהים לראות כמה הפרויקט הזה עזר לי".

פרט ליועצים העסקיים, ההשפעה הציבורית והחשיפה התרחשו דרך מהלך ההמשך של החברה, 'בשביל הצפון', שכלל שיתוף פעולה עם יוצרי תוכן ובלוגרים מובילים - בהם נדב בורנשטיין, אופיר הרשקוביץ ועוד - שהגיעו לסקור את העסקים ולהניע את הקהל בחזרה לצפון. "הם הביאו בלוגרים שבאו, קידמו ועשו רעש ברשתות", משחזר דרעי. "יום אחרי שזה פורסם, אנשים פשוט התניעו את הרכב, יצאו ממדינת תל אביב ובאו לגליל. אנשים טיילו והשתמשו במסלולים שהוכנו. זה מדהים שחברה גדולה כזאת מסתכלת על העסקים הקטן וממש תומכת, גם ביום שאחרי".

דרעי מזמין את הציבור הרחב לחזור, ליהנות ולהיות חלק מהחזרה לשגרה בצפון: "פשוט בואו לטייל. הצפון מדהים, פורח וירוק. יש פה קולינריה מעולה, עסקים כשרים ומיוחדים ונוף שאין בשום מקום אחר. אחרי תקופה לא פשוטה, הדרך הכי טובה לחזק את הצפון היא פשוט לבוא ליהנות ממנו".

חיבור היסטורי

לצפון

מאחורי התוכניות החברתיות והליווי המקצועי לעסקים הקטנים עומדת תפיסת עולם ששורשיה נטועים בהיסטוריה של החברה. החיבור לאזור הצפון אינו מהלך תקשורתי נקודתי, אלא חלק בלתי נפרד מהזהות של קבוצת שטראוס.

יותר, אבל ברגע שהתחיל עוד סבב בלחימה - המטיילים פשוט הפסיקו לעלות לצפון. אם הייתי תלוי רק בתיירות ובמטיילים, אני לא בטוח שהייתי מצליח להחזיק מעמד. היתרון הגדול שלי הוא שהעסק אינו רק בית קפה אלא גם בית קלייה, ובתקופות שבהן נעצרה האפשרות להושיב לקוחות במקום, המשכנו למכור קפה לכל הארץ דרך האתר. ההתבססות על הקהל המקומי לצד מכירות האונליין אפשרה לנו להישאר עם הראש מעל המים ולצלוח את התקופות הקשות".

בתוך הטלטלה הכלכלית הזאת, נכנסה לתמונה חברת שטראוס עם התוכנית 'טעם חדש לצפון'. התוכנית בחרה 25 עסקים בתחום הקולינריה מתוך כ-200 פניות של בעלי עסקים בצפון, והציעה להם ליווי מעשי ומקיף ללא תשלום. "בתחילת השנה שטראוס יצאו בתוכנית הזאת, וכשראיתי אותה הבנתי מיד שזה ליווי מקיף שנוגע בדיוק במה שעסק מזון צריך: מספרים, שיווק, תפעול וצמיחה", אומר ניזרי. "אמרתי לעצמי שאני חייב להיות בתוך זה. הפרויקט נמשך כמעט חצי שנה, עם מפגשים שבועיים, הרצאות והרבה מאוד השקעה, וזה פילנתרופי לחלוטין. הנהלת שטראוס הצמידה לנו מלווים עסקיים שליוו אותנו ממש תוך כדי אירועי הלחימה והסגר, ועזרו לנו לקבל את ההחלטות הנכונות".

פרט למעטפת המקצועית, ניזרי מדגיש את הערך המוסף של הקשר הישיר עם דרגי הניהול הבכירים בחברה. "קיבלתי דחיפה וכלים לדעת איך לעשות את הדברים נכון יותר. המנטורית העסקית שלי הייתה דוברת שטראוס, שסייעה לי בעצות, בהכוונה ובחיבור למחלקות הנכונות בחברה. כעסק קטן, בדרך כלל אין לך גישה לאנשים ולאפשרויות כאלה. בטח בזמן מלחמה, כשאף אחד לא באמת יודע מראש איך לנהל סיועאציה כזאת, הכלים והתמיכה שקיבלנו עזרו לנו להמשיך לפעול ולהיפגע כמה שפחות".

בראנץ' בחזית הגלילית

סיפור מורכב נוסף המציג את תמונת המצב בצפון הוא סיפורו של השף-קונדיטור לוטם דרעי, בעלי 'לוטם דרעי' - בייקרי, בראנץ' וביסטרו כשר ביישוב שכניה. בעקבות אירועי 7 באוקטובר נאלץ ברי לסגור את המסעדה הראשונה שלו. במקום לוותר, הוא בחר להרים את הראש ותוך כדי הלחימה העביר את פעילותו ללוקיישן חדש ומרוחק בגליל.

"אני שף-קונדיטור", מספר דרעי. "אחרי / באוקטובר סגרתי את המסעדה הראשונה שלי וחיפשתי לוקיישן חדש. תוך כדי המלחמה, ממש כשהתחילה המערכה בצפון ב-2024, פתחתי את המסעדה החדשה בשכניה. מדובר במטבח גלילי כשר, משהו שמאוד קשה למצוא באזור, במיוחד בכשרות שלא שייכת לרשת. בבוקר אנחנו פועלים כבייקרי עם ארוחות בוקר, תוצרת מקומית וויטרינה מאפים וקינוחים, ובימי חמישי בערב המקום הופך

ובי ניזרי (43), תושב הצפון ולוחם גבעתי במילואים, שירת במשך יותר מ-20 שנה בגדוד 8717 בחטיבה 261. בבוקר 7 באוקטובר, חודשיים בלבד לפני הגעה לגיל הפטור משירות, הוא הוקפץ מביתו הישיר לקרבות בעוטף עזה. מאחוריו נותרה אשתו בחודש השישי להריונה עם תאומים, לצד שני ילדיהם הבוגרים.

במהלך הלחימה הקשה בעזה, שכל ניזרי את רני טחן ויקיר ביטון הי"ד, חבריו הצמודים לחפ"ק המג"ד, שאיתם צעד כברת דרך ארוכה מהשירות הסדיר ועד המילואים. החזרה לבית, שלוותה בלידת התאומים בינואר 2024 ובטלטלת הלחימה והאובדן, הובילה אותו לעשות צעד אמיץ: להפוך את הכאב לצמיחה ולהגשים חלום ישן. החלטה זו הולידה את 'קפה רעות' - בית קלייה ובית קפה כשר במתחם היקב בכפר תבור, שפתח את שעריו ביולי 2024 ומשלב בין תרבות קפה משובחת להנצחת אחוות הלוחמים.

"כשהתגייסתי, אשתי נשארה בבית בחודש שישי בהיריון עם תאומים, ועוד שני ילדים גדולים, עומר ודניאל, שהיו אז בני תשע וחמש", משחזר ניזרי. "היא אמרה: 'כמה שאפשר, אני פה - תלך'. חזרתי אחרי כמעט חודשיים. ב-18 בנובמבר רני ויקיר, שני חברים מהחפ"ק, נהרגו. רני הוא חבר מהשירות הסדיר, היינו בכל דרכנו במילואים יחד, חבר שהוא צמד. בחודשיים קרו המון דברים בחיים שלי, וחיפשתי איך ממשיכים מכאן. הרבה בעזרת אשתי, החלטנו להגשים את החלום הזה".

את החיבור העמוק לקפה טיפח ניזרי במשך שנים. "אני מתעסק בקפה כל החיים. התחלתי כבריסטה, אחר כך היה לי עסק של קפה לאירועים, ותמיד החלום היה לקלות קפה ולשלב את זה עם מקום שיארח אנשים. התאומים נולדו בינואר, וחתמתי חוזה על המקום בינואר 2024, ממש כשחזרתי מהמילואים. ביולי פתחתי את 'רעות', והיה לי ברור שאיכשהו אני מנציח את רני ויקיר בשם של המקום: ערך הרעות, אחוות לוחמים. יש פינה בקפה לזכרם".

העסק החדש, המשלב בית קלייה שמוכר תערובות איכותיות לכל הארץ לצד בית קפה כשר ונעים, זכה במהירות לאהדת הקהל. "היו חסרים מקומות כשרים אצלנו באזור הגליל התחתון, אז זה משך הרבה קהל", מציין ניזרי. "אנשים אוהבים את המקום, אוהבים את הקפה ומתחברים לסיפור". אך למרות ההתלהבות והחיבוק החם מהקהל המקומי, הפתיחה של 'קפה רעות' ביולי 2024 הציבה את ניזרי בלב מציאות ביטחונית וכלכלית מורכבת ביותר. ניהול עסק חדש בצפון בצל הסלמה ביטחונית מתמדת דרש יכולת הסתגלות מהירה וגמישות תפעולית.

"פתחתי בשיא המלחמה", הוא מזכיר. "העסק כל הזמן נתון לשינויים שקורים במדינה ובגזרות השונות. אומנם אנחנו בגליל התחתון רגועים יותר מאשר באזורים צפוניים



צילום: פלג אלקלעי



צילום: בוריס קוזנץ



קובי ניזרי, הבעלים של 'קפה רעות' בכפר תבור: "הפרויקט נמשך כמעט חצי שנה, עם מפגשים שבועיים, הרצאות והרבה מאוד השקעה, וזה פילנתרופי לחלוטין. הנהלת שטראוס הצמידה לנו מלווים עסקיים שליוו אותנו ממש תוך כדי אירועי הלחימה והסגרים, ועזרו לנו לקבל את ההחלטות הנכונות"

המעטפת שקיבלו העסקים לא נותרה ברמת ההצהרות בלבד, אלא תורגמה לשגרת עבודה הדוקה. התוכנית שילבה מפגשי למידה קבוצתיים עם מומחים בתחומי השיווק והניהול הפיננסי, לצד חניכה אישית. לכל עסק הוצמד מנטור מתוך הנהלת שטראוס לדיון בדילמות תפעוליות, ניהול תזרים מזומנים והתייעלות. גולת הכותרת של התוכנית הייתה שלב המענקים המעשיים. העסקים עברו הכשרה בהצגת תוכנית עסקית, ובסיום התהליך הציגו את מודל הצמיחה שלהם בבית שטראוס בפני צוות שופטים. בתום האירוע החגיגי הוענקו מענקים כספיים על סך 60,000 שקלים לשישה מהעסקים המשתתפים - סכום שיועד להצטיידות במכשור מקצועי, להרחבת קווי ייצור או לקמפיינים שיווקיים. לצד הכלים הניהוליים והתמיכה הכספית, בלטה ההשפעה המוראלית של היוזמה על יזמי הצפון שמתמודדים עם מציאות מורכבת נוכח האתגרים הביטחוניים והכלכליים. "יש פה ערך נוסף מאוד חשוב שאי אפשר לכמת אותו במספרים", מדגיש לאופר. "כאשר אתה עסק קטן שנלחם על הקיום שלך בצפון ועלול להישבר, ופתאום מגיעה חברה גדולה שאומרת לך 'אנחנו רואים אותך ואנחנו כאן כדי לתת לך גב' - זה מעניק מוטיבציה עצומה. פרט לליווי המקצועי, הידיעה שהם לא לבד בסיפור הזה נתנה לעסקים את האנרגיה להמשיך להילחם ולהצליח".

שמים את הצפון במרכז

ככל שהלחימה נמשכה ואי-הוודאות הביטחונית בצפון הפכה לשגרה כואבת, הבינו בשטראוס כי לצד הליווי העסקי, העסקים

זקוקים לתמיכה כדי לשרוד. מתוך מיפוי הצרכים בשטח נולדה התוכנית 'טעם חדש בצפון', שנבנתה בשיתוף קרן אדמונד דה רוטשילד וארגון Elevation, במטרה להעניק לעסקים כלים מעשיים להתמודדות עם מציאות משתנה. "הבנו שבשלב הראשון, כשהמצב הביטחוני לא איפשר תנועת מטיילים נרחבת, העסקים זקוקים לחיזוק פנימי ולבניית חוסן תפעולי", מפרט לאופר. "פתחנו תהליך מיון שאליו ניגשו מאות עסקים, ומתוכם נבחרו 25 עסקים שקיבלו ליווי צמוד במשך כמה חודשים. הצמדנו להם מנטורים ומומחים בתחומי הפיננסים, השיווק, התפעול והטכנולוגיה. המטרה הייתה להנגיש לעסק קטן מעטפת מקצועית של חברה גדולה, כדי שיוכל לנהל את המספרים נכון, להתאים את עצמו למצב ולצאת מחוזק".

למהלכים חברתיים נקודתיים. מבחינת הנהלת החברה, הפעילות הכלכלית השוטפת והעשייה החברתית שזורות זו בזו באופן הדוק. תפיסה זו קיבלה משנה תוקף לאורך שנות הלחימה והטלטלה הכלכלית בצפון, מתוך הבנה כי התאוששות האזור מחייבת מעורבות פעילה של התעשייה המקומית. "הדבר הראשון שאנחנו עושים כשאנחנו קמים בבוקר הוא לדאוג לשגשוג של החברה, אבל לצד זה יש לנו אחריות לדאוג גם לשגשוג של הקהילה והכלכלה שבה אנחנו פועלים", מסביר לאופר. "כשבחנו איפה נוכל לתת את הערך הגדול ביותר, זיהינו שהעסקים הקטנים בתחום המזון והמשקאות בצפון - מבתי קפה ועגלות קפה ועד מחלבות ומסעדות קטנות - הם הנפגעים העיקריים מאי-הוודאות הביטחונית ומהיעדר הלקוחות. אלו עסקים חסרי משאבים גדולים שהיו

"לשטראוס יש מחויבות מאוד גדולה לצפון, וזה מתחיל בזה שהחברה נוסדה שם בשנות ה-30 של המאה הקודמת", מציין אבי לאופר, סמנכ"ל שיווק ואסטרטגיה, שטראוס ישראל. "המייסדים, ריכרד והילדה שטראוס, עזבו חיים נוחים בגרמניה, באו מתוך ציונות וחלוציות והקימו מחלבה קטנה בנהריה. זו הייתה תחילת הדרך של עסק קטן שהתחיל עם הרבה קשיים, ועבר את מלחמת העצמאות ומלחמות נוספות. המשפחה חיה בצפון המון שנים, והעסקים המרכזיים נבנו שם".

הזיקה ההיסטורית הזאת מתורגמת גם כיום לנוכחות תעשייתית נרחבת ברחבי הגליל והעמקים, החל ממפעל הממתקים בנצרת ומפעל הקפה בצפת, דרך מפעל הסלטים בכרמיאל ועד למחלבה המרכזית באחיהוד, שבה מייצרים את מותגי הדגל המוכרים כמו מילקי, דנונה וקוטג'. בצד המפעלים הוותיקים, בחרה החברה להרחיב את אחיזה באזור דווקא בצל המורכבות הביטחונית והכלכלית של השנים האחרונות.

"לפני שנה השקנו הקמה של מחלבה צמחית נוספת באחיהוד, בהשקעה של כ-300 מיליון שקלים", מרחיב לאופר. "זו השקעה חסרת תקדים בעשור האחרון לפחות, וההחלטה להשקיע סכום כזה דווקא בצפון נובעת מתוך הראייה והמחויבות לחזק את האזור. ברגע שאתה מקים מפעל כל כך גדול, יש לזה השפעה ישירה על כל האקוסיסטם הכלכלי מסביב - ביצירת מקומות תעסוקה חדשים ובחיזוק מעגל הספקים המקומיים שנהנים מהמהלך. זו המחויבות של החברה, והיא נמצאת בדיא-איי שלנו הרבה מעבר



צהריים, ואחרי הצהריים תיכנס לגלידריה הזאת בנהריה כי זה מדהים.

ערבות הדדית בשטח

הצלחת המסלולים בשטח והפיכתם מתכנון מופשט לגל מטיילים בפועל נשענו על הפעלת המערך השיווקי והתקשורתי של שטראוס, תוך גיוס משאבים נרחבים. "פה בדיוק בא לידי ביטוי הכוח של חברה עסקית בנכונות להוביל מהלכים תקשורתיים ולהניע אנשים", מסביר לאופר. "חברנו לעשרות משפיענים מובילים בישראל ושלחנו אותם למסלולים הללו כדי שיתארו, יצלמו ויחוו אותם מקרוב, ואחרי זה יספרו על כך לעוקבים שלהם. בנוסף לכך, בנינו אתר ייעודי שריכוז את כל המסלולים - כאלה שמתאימים למושפחות, לזוגות, לחברים ולכולם. על ידי המהלך התקשורתי הזה הנענו הרבה מאוד אנשים לטייל בצפון, ליהנות, ועל הדרך לבקר בעסקים".

בתוך המהלך הושמה הקפדה יתרה על גיוון קהלי היעד והתאמת התוכן לכל סגנון חיים. בחברה דאגו לבחור דמויות רשת מעולמות שונים - ממשפיעניות דתיות ויזמי תוכן למשפחות, ועד לזוגות אחים ויוצרי תוכן צעירים - כדי לאפשר לכל משפחה וציבור למצוא את המסלול המתאים להם. "הייתי שם בכמה ביקורים. כשאנשים מגיעים ורואים מה זה עושה לבעלי העסקים - שפתאום רואים את עם ישראל חוזר וקונה אצלם - מבינים שזה הדבר הכי טוב שאפשר לעשות בשבילם", משתף לאופר.

מבחינת הנהלת החברה, רתימת הכלים השיווקיים לטובת העסקים בצפון היא מימוש ישיר של היתרון היחסי של תאגיד גדול. "ביומיום, התפקיד שלי כסמנכ"ל שיווק הוא לקדם את המוצרים והמוותגים שלנו", הוא מפרט. "הפעם החלטנו לקחת את הניסיון, את אנשי המקצוע ואת המשאבים התקשורתיים והכספיים, ולהפנות אותם לקידום העסקים בצפון. יש פה המון עבודה תפעולית מאחורי הקלעים, והחוכמה היא לייצר את ההד התקשורתי שיגרום לאנשים לקום, לצאת מהבית ולפשוט להגיע למקום כדי לפרגן ולתמוך".

בסופו של דבר, המהלך כולו מבוסס על תפיסה עמוקה של סולידריות והדדיות בין התאגיד, הציבור והיזמים בשטח. "אתה מרוויח פה פעמיים: גם נהנה מטיול בצפון היפה, וגם חוזר הביתה בתחושה שעשית משהו טוב ותמכת באחים שלך", מסכם לאופר. "הכוונה פה היא לערבות הדדית בשני ממדים. ממד אחד הוא הערבות ההדדית של עם ישראל, של האזרחים שנוסעים לצפון ומפרגנים לבעלי העסקים. הממד השני הוא הערבות ההדדית של חברה גדולה שנולדה בצפון, שיש לה כיום חוסן ומשאבים, והיא מרגישה מחויבות כלפי העסקים הקטנים ששרדו תקופה מורכבת וזקוקים לגב כדי להצליח".

לוטם דרעי, שף־קונדיטור ובעלי 'לוטם דרעי' בשכניה: "יום אחרי שזה כורסם, אנשים פשוט התניעו את הרכב, יצאו ממדינת תל אביב ובאו לגליל. אנשים טיילו והשתמשו במסלולים שהוכנו. זה מדהים שחברה גדולה כזאת מסתכלת על העסקים הקטן וממש תומכת, גם ביום שאחרי"

של שוקולד, מבשלות ויקבים. הרעיון היה לגרום לאנשים לצאת לצפון ולעשות להם את זה קל - שכל מה שיצטרכו זה פשוט להחליט וזהו".

המהלך הנוכחי הרחיב את היריעה מחוץ לעולמות המזון והמשקאות בלבד, מתוך תפיסה מרחבית כוללת. "שילבנו לא רק עסקי קולינריה, אלא גם חוות סוסים, צימרים ועסקים עם פעילויות לילדים כמו רייזרים. ההסתכלות הייתה באופן כללי על עסקים בצפון עם מיקוד בקולינריה, כי משם אנחנו מגיעים". התוצאה היא עשרות מסלולים מתוכננים ומודרכים, המציעים פתרון מלא למטייל. "בנינו עשרות מסלולים עם הרבה מאוד מומחים כדי שיהיה מאוד קל לבחור", מציין לאופר. "כאשר אתה בוחר מסלול כזה, אומרים לך בדיוק: הנה, אתה יכול לעצור פה לקפה של הבוקר, פה לארוחת

מהעסקים הללו שהדבר שהכי יכול לעזור להם עכשיו, בטח באוגוסט ובחגים, זה שכמה שיותר אנשים יגיעו לצפון כמו בשנים שלפני המלחמה. ברגע שזה קורה הם יכולים לעבוד ולהצליח, וזה מה שהם הכי מחכים לו והכי יכול לשקם אותם. אמרנו: איך אנחנו יכולים לעזור פה? בואו ננסה לגרום לעם ישראל להגיע לצפון".

כדי להפוך את ההחלטה לפשוטה ונגישה ככל האפשר, חברה החברה שוב ליום הקולינרי נדב בורנשטיין ויחד בנייה תוכנית מסלולים רחבה. "החלטנו לבנות מגוון רחב של מסלולים בצפון, שבכל אחד מהם נשלב ביקורים בעסקים הקולינריים שאנחנו עובדים איתם. זה יכול להיות עגלות קפה בתצפיות מדהימות, בתי קפה, מסעדות, מחלבות קטנות עם גבינות מיוחדות וסדנאות, מקומות

זקוקים לדבר הבסיסי ביותר: לקוחות ופרנסה. "כששאלנו אותם מה הם צריכים מעבר לכל הליווי, שזה מעולה, הם אמרו: 'אנחנו רוצים שיבואו לקנות אצלנו, שיבואו לבקר אותנו', הוא משחזר. "אבל זו הייתה הבעיה הכי גדולה שלהם - שלא היו אנשים שבאו לבקר את העסקים האלה. לא משום שהם בקושי מצליחים, אלא פשוט כי לא הגיעו אנשים. ואז באנו ואמרנו: אוקיי, אי אפשר להביא עכשיו אנשים לצפון, אבל בואו נראה איך אנחנו בכל זאת מייצרים לכם עבודה - והבאנו את העסקים מהצפון אל האנשים".

כך נולד המהלך השני והייחודי, 'שמים את הצפון במרכז', שנעשה בשיתוף היזם הקולינרי נדב בורנשטיין. "לקחנו כמה עשרות עסקים במרכז וכמה עשרות עסקים בצפון, ועשינו חיבור ביניהם. אמרנו לבעל עסק מהצפון: אנחנו מחברים אותך עם מסעדת פיצות מצליחה מאוד בתל אביב, ואתה במשך סוף שבוע שלם בא עם הצוות שלך, עם המנות שלך, ואתה הולך לעבוד שם. הוא נותן לך את המסעדה, ואתם הולכים לעשות שיתופי פעולה ומנות מיוחדות".

המהלך גובה בקמפיין תקשורתי נרחב ובהשקעה כספית גדולה כדי ליצור חשיפה משמעותית. "תמכנו בזה תקשורתית ונתנו להם חשיפה גדולה מאוד בקרב הקהל שגר במרכז", מסביר לאופר. "באנו ואמרנו: תראו את הפיצרייה בצפון שכרגע מגיעה למרכז - תבואו, תפרגנו לו, תקנו ממנו ותכירו אותו, כדי שכשתוכלו בפעם הבאה, גם תלכו לבקר אותו בצפון. כשמדברים עם בעלי העסקים הללו, מבינים כמה הם העריכו את זה שרואים אותם, שנותנים להם את הבמה ומחברים אותם עם עוד מומחים".

הערך המוסף של הצעד הזה חרג מהפדיון היומי הנקודתי והחזיר לבעלי העסקים את הרוח הגבית. "פתאום אחרי ימים שלמים שהם בקושי עבדו כי לא הייתה תיירות, הם מגיעים למרכז והם כל היום עובדים. פרט לערך הכלכלי, זה הדבר שנתן להם הכי הרבה אנרגיה וביטחון, והם חזרו לעשייה. ראינו את המסעדות במרכז מארחות את האנשים מהצפון, וראינו כמה עם ישראל הגיע, פרגן ונתן להם פרנסה. והקשרים האלה ממשכים עד היום, כי שיתופי הפעולה האלה באמת טובים".

עם השינוי ההדרגתי במצב הביטחוני והיכולת לשוב ולטייל באזור, נחשפה היוזמה השלישית של הקבוצה, שנפתחה באוגוסט ונמשכת בתקופת החגים. בשטראוס זיהו כי לצד הנכונות של הציבור לחזור לצפון, עדיין קיים חשש מסוים, והעסקים המקומיים זקוקים להנעה מסיבית של מטיילים כדי לשטוף את האזור מחדש. "הגענו לשלב הזה מתוך ראייה שעכשיו אנשים כן יכולים להגיע לצפון, אבל עדיין יש קצת חשש וכבר לא כל כך מורגלים לזה", מפרט לאופר. "הבנו



אחרי המהפכה ביהודה ושומרון, הציונות הדתית עם פנים ליעד הבא: "כן. מייהדים את הנגב והגליל"

המהפכה השקטה שהחלה בהסדרת ההתיישבות הצעירה ובאזרוח המינהל האזרחי ביהודה ושומרון עולה קומה. השר בצלאל סמוטריץ' והשרה אורית סטרוק מציגים את תוכנית העבודה לקדנציה הבאה: העתקת המודל המנצח מיהודה ושומרון אל הנגב והגליל, החזרת הריבונות בפועל, תיקון מפת העדיפות הלאומית וביטול החסמים התכנוניים בצפון ובדרום // **עזרא ישראל**



שר האוצר בצלאל סמוטריץ': "כולם רוצים להיות חלק מההצלחה. אם תוך חצי שנה נקים 20 יישובים בנגב ו-22 יישובים בגליל, נעלה לכל נקודה עשרות משפחות ונקיים טקסי עלייה לקרקע, ניצור את אותה התנופה בדיוק. השרים יבואו ויתחרו ביניהם מי מביא יותר תשתיות ותעסוקה"



יישוב בנקודה מסוימת - ומיד לאפשר עלייה לקרקע עם תשתיות ומבנים יבילים, בלי לחכות עשר שנים לוועדות תכנון שלא נגמרות", הוא מפרט.

סמוטריץ' מביא כדוגמה את הקשיים בהסרת מגבלות הגידול ביישובים הכפריים: "שרי פנים משתי ממשלות שונות ניסו לבטל את לוח 2 בתמ"א 35, שמגביל את גודל היישובים, ולא הצליחו - כי הסמכות נותרה בידי המועצה הארצית לתכנון והיעוצים המשפטיים. אנחנו נאלצים לפעול כמו לוביסטים ולהתחנן בפני גורמי התכנון שיסירו את טבעת החנק. גם כשתיקנו את חוק ועדות קבלה והרחבנו אותו מ-400 ל-700 משפחות, נדרשנו למאבק של שנתיים מול מנהל רמ"י שסירב

עברה לפקידות. זה חלק מההפיכה המשפטית שהתרחשה פה לאורך השנים".

כדי לשנות את מפת ההתיישבות בנגב ובגליל, בציונות הדתית מציבים דרישות מבניות ברורות לקראת השלב הבא. "נדרוש אלינו את רשות מקרקעי ישראל ואת מינהל התכנון, ונשנה את החקיקה", מזהיר סמוטריץ'. "זה מתקשר ישירות לרפורמה המשפטית: סמכות ואחריות חייבות ללכת יחד. האחריות היא עלינו, ולכן הסמכות לתכנון, להקים יישובים, להוציא מכרזים ולשווק קרקעות חייבת לחזור לממשלה ולנבחרי הציבור".

אחד מהמהלכים המתוכננים הוא חקיקה שתאפשר עקירת חסמים תכנוניים בזמן אמת, בדומה לשיטה שהופעלה ביהודה ושומרון. "נעביר חוק שיאפשר לממשלה לקבל החלטה על הקמת

פוליטיות. הבריקרטיה והמשפטיזציה חונקות את ההתיישבות הישראלית - העירונית והכפרית כאחד. כשמסתכלים על התוכניות של 20 השנים האחרונות, רואים תוכניות ענק ליישובים הערביים שיוצרות רצף טריטוריאלי, ומנגד אפס קרקעות ואפס מענה ליישובים היהודיים".

סמוטריץ' מצביע על עיוותים חמורים במדיניות הקרקעות הנוכחית: "נוצרו מנגנונים של העדפה מתקנת ומכרזים לבני המקום בלבד, שהתוצאה בשורה התחתונה שלהם היא שתושב ערבי יכול לקבל קרקע ב-50 אלף שקלים, בעוד שיהודי נדרש לשלם מיליונים. פרט לכך, להקים כיום יישוב חדש בתוך הקו הירוק זה תהליך שנתקע במשך 20 שנה אצל פקידים ויועצים משפטיים. לממשלה אין כיום כמעט יכולת להשפיע, כי כל הסמכות

אין ספק כי בשנים האחרונות עברה ההתיישבות ביהודה ושומרון שינוי עומק מבני: עשרות יישובים מההתיישבות הצעירה הוסדרו, סמכויות הניהול הועברו לידיים אזרחיות, ואושרו תוכניות בנייה ותשתיות בהיקפים חסרי תקדים. את שורת הצעדים הזאת הובילה מפלגת הציונות הדתית, וכעת היא מתכננת לקחת את אותה שיטת עבודה שיושמה ביהודה ושומרון, ולהעתיק אותה לטיפול בסוגיות ההתיישבות והמשילות בנגב ובגליל.

"מה שעשינו ביהודה ושומרון זה קודם כול שינוי של המנגנון, והוא זה שיצר את התוצאות - הן באיכות והן בכמות", מסביר שר האוצר בצלאל סמוטריץ' את הרציונל שעומד מאחורי המהלכים האחרונים. "שינינו את כל הדי-אן-איי של הנהלים: אזרחנו את המינהל האזרחי, ביטלנו החלטות מעכבות, והעברנו את הטיפול המשפטי מיועמ"ש אי"ש למחלקה חדשה ביעוץ המשפטי של משרד הביטחון. כשיש מערכת שלמה שאנשים בה קמים בבוקר ורואים בפיתוח ההתיישבות זכות ושליחות, אפשר להגיע להישגים של 104 יישובים, 160 חוות והחלטות נרחבות על אדמות מדינה ותכנון".

מבחינת סמוטריץ', הניסיון שנצבר ביו"ש אינו מיועד להישאר בגבולות הקו הירוק. השלב הבא, לדבריו, הוא החלת אותה שיטת עבודה בדיוק על הגליל והנגב - אזורים שסובלים לדבריו מתפיסה פקידותית מיושנת. "גם בנגב ובגליל חייבים לשנות קודם כול את המנגנון", הוא קובע. "ברשות מקרקעי ישראל ובמינהל התכנון נוצרה לאורך העשורים האחרונים מציאות פוסט-ציונית. המערכות הללו מתעלמות לחלוטין מסוגיות אסטרטגיות וגאוגרפיות





ליישם את החוק, עד שהעברנו החלטה במועצת מקרקעי ישראל".

תוכנית העבודה של המפלגה מציבה יעדים כמותיים ולוחות זמנים צפופים: "המטרה היא להקים בתוך חצי שנה 20 יישובים בנגב ו-20 יישובים בגליל. במקביל, במגזר העירוני נציף את השטח במאות אלפי יחידות דיור. נחתמו כבר הסכמי גג להיקפים הללו, והתכנון הוא שמכריז הבנייה בערים כוללים 75 אחוזי הקצאה למשרתי מילואים והיתר לבני המקום. המהלך הזה גם יתמרץ את משרתי המילואים, ובאופן טבעי יביא אוכלוסייה חזקה ויחולל שינוי דמוגרפי משמעותי. העלייה של יישובים וחוות לקרקע חדשות תעצור את תפיסת האדמות, אבל מעבר לכך - היא תחזיר את הרוח הציונית והיוזמה לשטח".

סור מרע, עשה טוב

לצד השינויים המבניים, סמוטריץ' מצביע על פן נוסף שלדבריו הוכיח את עצמו ביהודה ושומרון: תחושת התנופה בשטח. "הקמת היישובים והחווות החדשות יצרה רוח ששיתנה את כל הכיוון ואת האווירה", הוא אומר. "אחרי שנים של תחושת סטגנציה, נוצרה תחושה של התחדשות ודחיפה קדימה. בעבר משרדי הממשלה ברחו מעיסוק ביהודה ושומרון, והיום יש תחרות בין המשרדים - משרד התחבורה, משרד התקשורת, משרד החינוך - מי מגיע יותר ופועל יותר בגזרה שלו. כולם רוצים להיות חלק מההצלחה. אם תוך חצי שנה נקים 20 יישובים בנגב ו-22 יישובים בגליל, נעלה לכל נקודה עשרות משפחות ונקיים טקסי עלייה לקרקע, ניצור את אותה התנופה בדיוק. השרים יבואו ויתחרו ביניהם מי מביא יותר תשתיות ותעסוקה".

תוכנית הפיתוח כוללת גם צעדים כלכליים ודמוגרפיים נרחבים שמיועדים ליישובים ולערים הקיימות: "ניתן את הדגש על פיתוח הערים והיישובים הקיימים, כי שם אפשר ליצור דמוגרפי משמעותי. נפזר קרקעות בחינם לחיילים, ניתן סבסודי פיתוח ונבנה במסות. לא יהיו יותר 'דירות בהנחה' באזורי הביקוש במרכז - זה יהיה רק בנגב ובגליל, עם העדפה מובהקת למשרתי המילואים. פרט לכך, היישובים הכפריים והחווות הם אלו ששומרים בפועל על הקרקע ועל השטחים הפתוחים".

לדברי סמוטריץ', המאבק על האזור מורכב משני חלקים מקבילים: חיזוק ההתיישבות היהודית לצד בלימת צעדים מעכבים ואכיפה נחושה. "גורמי התכנון פעלו ב-30 השנים האחרונות כאילו אנחנו חיים בשווייץ", הוא נאנח. "אנחנו חייבים ליצור רוב יהודי בכל אזור ואזור, והגליל כיום נכבש. זה הצד של 'עשה טוב', בצד של 'סור מרע', נדרוש לקחת אחריות על רשות מקרקעי ישראל ועל מינהל התכנון, ונבטל תוכניות ענק פוסט־ציוניות ביישובים הערביים שיצרו רצפים טריטוריאליים בלתי מוצדקים. במקביל, נאכף בשיטתיות בנייה לא חוקית והשתלטות על קרקעות. ביהודה ושומרון הכפלנו ושילשנו את כמות ההריסות, הפכנו את המגמה ויצרנו הרתעה משמעותית. אותו דבר נעשה בנגב ובגליל".

חלק נוסף בתוכנית נוגע לביטחון האישי וללחימה בפשיעה המאורגנת בחברה הערבית, נושא שסמוטריץ' רואה כקשור ישירות למאבק על השטח. "זה האיום בה"א הידיעה על הביטחון הלאומי של מדינת ישראל", הוא קובע. "אנחנו טומנים את הראש בחול. לפי ההערכות, יש בחברה הערבית מיליון כלי נשק לא חוקיים, לצד מאגים, לבנות חבלה וטילים. קושרים את הידיים למשטרה ולשב"כ ולא נותנים להם כלים להתמודד. אי אפשר לנצח איום בסדר גודל כזה בכלים דמוקרטיים



רגילים בלבד, כאילו מדובר בגנב קטן. צריך להכניס את השב"כ פנימה בכל הכוח, עם כל האמצעים, הטכנולוגיות והיחידות המיוחדות שלו".

לדבריו, הטיפול בתופעה ידרוש גם שינויי חקיקה דרסטיים. "חייבים לחוקק חוקות ראייתיות - אם נמצא נשק בבית או ברכב, בעל הנכס הוא האחראי. צריך לקבוע עונשי מינימום קשים, כמו 20 שנה על סחר בנשק, להכניס אלפי אנשים לכלא ולהשתמש במעצרים מינהליים נגד ארגוני הפשע. זו תהיה הוראת שעה לחמש שנים שתחזיר את המצב לנקודת איזון. שיח הזכויות הנוכחי פוגע בביטחון הלאומי, בביטחון האישי ובחזון הציוני של יהוד הנגב והגליל".

לסמוטריץ' אין ספק כי השינוי שבוצע ביהודה ושומרון ייושם גם בשאר חלקי הארץ. "גם ב'עשה טוב' בהתיישבות וגם ב'סור מרע', צריך לשנות את המנגנונים, להגדיר את האיום, לתת כוח לשב"כ ולחוקק עונשי מינימום. בתוך קדנציה אחת, כפי ששינינו את המפה מקצה לקצה ביהודה ושומרון, נוכל לשנות את המפה מקצה לקצה גם בנגב ובגליל. הוכחנו שאנחנו יודעים להסתער על סוגיה, ללמוד אותה לעומק ולעשות מהפכות".

הקרב על הריבונות בשטח בעוד שר האוצר מתמקד בפירוק החסמים התכנוניים והבירוקרטיים מלמעלה, שרת ההתיישבות והמשימות הלאומיות, אורית סטרוק, מתארת את המאבק על האזורים הללו מנקודת המבט של השטח. מבחינתה, המהלכים הנדרשים בנגב ובגליל נועדו לתת מענה לשלוש בעיות אסטרטגיות עיקריות: הדמוגרפיה, הגאוגרפיה והמשילות. "שלושת האלמנטים הללו יוצרים סכנה אסטרטגית ביחס לריבונות בפועל", היא מבהירה.

"מדובר באזורים שהם חלק ממדינת ישראל הריבונית, אבל בחלקים נרחבים שם הריבונות היא על הנייר בלבד ולא באמת בשטח. הבעיה הדמוגרפית מתמקדת בעיקר בערים - חסרות לנו ערים חזקות באזורים הללו. כדי ליצור אותן צריך למשוך אוכלוסיות יעד חזקות ובמקביל לחזק את התושבים הקיימים, תוך בניית תמריצים והטבות שמוזמנים בדיוק לצרכים שלהם".

כדי לממש את היעד הזה, סטרוק מסמנת את הכלי העיקרי שדרכו מנוהל השינוי: עדכון מפת אזורי העדיפות הלאומית. "מפת העדיפות הלאומית צריכה להגדיר אזורים שחשוב לחזק אותם מבחינה לאומית ולמשוך אליהם אוכלוסייה חזקה. הרכיב הסוציו־אקונומי במפה הנוכחית מעוות את התמונה, כי הוא יוצר תמריץ חיובי דווקא להישארות במצב חלש. צריך למחוק את האלמנט הזה ממפת העדיפות הלאומית כליל".

לדבריה, יש להתאים את התמריצים לסוג האוכלוסייה שמבקשים למשוך. "האוכלוסייה באזורים הללו מזדקנת משום שהצעירים עוזבים,

ולנו יש אינטרס לאומי להביא אוכלוסייה צעירה. בתוכנית שכונות הצמיחה ביישובי קו הגבול בצפון, למשל, התמריץ העיקרי שקידמנו היה סבסוד מעונות יום. זה מענה מדויק למשפחות צעירות עם ילדים שיוצאות לעבוד ומפתחות את האזור. באותו אופן, כשרוצים למשוך אוכלוסייה אקדמית או בעלי מקצועות חופשיים, בונים את התשתיות והטבות בהתאם".

סטרוק מצביעה על הצעדים שכבר יושמו בקדנציה האחרונה, לצד התוכניות להרחבת הסמכויות בשלב הבא. "בשונה מהעשייה בשנים האחרונות, שבה הרבה עבודה נעשתה כמאבק על סמכויות שלא היו בידינו באופן מלא, כעת המטרה היא להעמיק את הכלים הממשלתיים בדיוק כפי שעשינו ביהודה ושומרון".

כדוגמה לשינויים שכבר הוכנסו, מציגה סטרוק את התיקונים במפת העדיפות הלאומית: "ניהלנו מערכה מורכבת מול משרדי הממשלה והצלחנו להוסיף למפה יישובים סמוכי גדר הפרדה וקו התפר. הצעד הזה איפשר לנו למשל להכניס למפה את היישוב מי עמי - יישוב קטן עם חשיבות אסטרטגית ששוכן צמוד לאום אל־פחם ולנפת ג'נין וזכה לזריקת עידוד נדרשת. בנוסף לכך, הרחבנו את הניקוד וההגדרות ליישובים חדשים לחמש ועשר שנים, ובכך מנענו מיישובים רבים לאבד את העדיפות".

נדבך מרכזי נוסף בפעילות המשרד נוגע לחיזוק המרחב העירוני בנגב ובגליל באמצעות תוכנית 'ערי ליבה'. "העברנו החלטת ממשלה שמגדירה סדרה של ערים - ובהן חצור, טבריה, בית שאן, צפת, עפולה וכרמיאל - ומעניקה להן סל הטבות ייעודי. זו הפעם הראשונה שבוצעה תוכנית כזאת, שאינה כופה שבלונה אחידה אלא מאפשרת לכל עיר להתאים את מעטפת התמריצים לצרכים הספציפיים שלה ושל תושביה. זו פריצת דרך משמעותית בשטח שראשי הערים כבר פועלים לפיה, והיא מהווה את הבלוק הראשוני להתרחבות בקדנציה הבאה".

פירוק החסמים בהתיישבות הכפרית לצד המהלכים במרחב העירוני, משרד ההתיישבות התמקד בטיפול בהתיישבות הכפרית בנגב ובגליל, שנתקלה במשך שנים במחסומים מובנים. "החסמים הללו נבעו מתפיסה שהגדירה את ההתיישבות הכפרית כחסרת ערך דמוגרפי או כזאת שבאה על חשבון ערכי טבע", מתארת סטרוק. "משפחות שחיות ביישובים מרוחקים, מוקפות באוכלוסייה לא יהודית ובלי תחבורה ציבורית, נדרשו להחזיק כלי רכב מרובים לצורכי הישרדות - ומיד סווגו כבעלות דירוג סוציו־אקונומי גבוה שגשגלות ממנו הטבות. זו הייתה ביצה ותרנגולת שהקפיאה את פיתוח המרחב".

כדי לשחרר את הקיפאון, פעל המשרד בשלושה צירים עיקריים: החסם הקהילתי, מחירי הקרקע

והמגבלות התכנוניות. "החסם הקהילתי נפתר באמצעות תיקון חוק ועדות הקבלה", מפרטת סטרוק. "יישובים קטנים פחדו לגדול שמא המרקם הקהילתי שלהם ייפגע, בלי קשר לזהותם הפוליטית. רתמנו גורמים מכל הקשת הפוליטית והעברנו בכנסת חוק שמאפשר ליישובים לגדול מ-400 ל-700 משפחות. למרות התנגדות ממושכת מתוך רשות מקרקעי ישראל, שדרשה מאבק פוליטי מתמשך, החוק מיושם כיום בפועל באמצעות ועדה ייעודית במשרד ההתיישבות".

בציר הכלכלי, התמקדה הפעילות בהחלת עלויות הקרקע למשפחות צעירות ולמילואניקים. "הובלנו שינוי בהגדרת משרת מילואים פעיל, כך שכל מי ששירת יותר מ-45 ימים במלחמת חרבות ברזל זכאי להטבות, בלי תלות בפז"ם של שש שנים מרגע השחרור. יחד עם סבסודי פיתוח, הגענו להנחות של עד 90 אחוזים במחירי הקרקע באזורים מסוימים, מה שמאפשר לאוכלוסייה צעירה ואיכותית לקבוע את ביתה בנגב ובגליל".

במקביל, ניהל המשרד שיח מקצועי מול מוסדות התכנון לעדכון תמ"א 35. "לראשונה הוכנסה לתוכנית המתאר הארצית אמירה מפורשת כי יש ערך לאומי בהרחבת היישובים הכפריים בצפון ובדרום. במסגרת זו קודמה העלאת תקרה לבניית יחידות דיור, ובמגע עם מתקדמים מסתמנת ביטול דרישת האינפיל' (ציפוף פנים־יישובי) - ההתניה הדקונית שמנעה הרחבה חומתית של יישוב כל עוד נותרה בו פיסת קרקע פנויה".

לצד השינויים הללו, קודמו בשטח פרויקטים



שרת ההתיישבות אורית סטרוק: "הובלנו שינוי בהגדרת משרת מילואים פעיל, כך שכל מי ששירת יותר מ-45 ימים במלחמת חרבות ברזל זכאי להטבות, בלי תלות בפז"ם של שש שנים מרגע השחרור. יחד עם סבסודי פיתוח, הגענו להנחות של עד 90 אחוזים במחירי הקרקע באזורים מסוימים, מה שמאפשר לאוכלוסייה צעירה ואיכותית לקבוע את ביתה בנגב ובגליל"

ממוקדים ובהם שכונות צמיחה בקו הצפון, הקמת שכונות חלוץ בגבעות ערד ובגליל, והקמת צוות ממשלתי לקיצור נוהל הקמת יישובים חדשים - תהליך שנמשך כיום כ-20 שנה. "הצלחנו לחולל שינויים משמעותיים תוך כדי מאבק יומיומי בתוך השוואות הבירוקרטיות", מסכמת סטרוק. "אולם כדי להביא לפריצת דרך אמיתית, הניסיון שצברנו בקדנציה הזאת מבהיר שאי אפשר להסתפק בהישגים נקודתיים. בקדנציה הבאה היעד הוא לקחת את הסמכויות הניהוליות והתכנוניות לידיים, וליישם את תפיסת העולם הציונית בנגב ובגליל באופן מלא, נחוש ונרחב".



בראש סרוג BOPO



שנה טובה ומתוקה

למרות שאנחנו מלוחים (:



בורא סרי האומה
בהשגחת הבר"ץ
ירושלם
החידה