

# מ"שיתוף" ל"השתתפות" ומ"שייכות" ל"מעורבות" הערכת מודל שיתוף הקהילה ביער הקהילתי מגדל העמק

דלית גסול<sup>1\*</sup> ודברה שמואלי<sup>2</sup>

<sup>1</sup> המחלקה לניהול תיירות ומלונאות, המכללה האקדמית כנרת בעמק הירדן

<sup>2</sup> החוג לגיאוגרפיה ולימודי הסביבה, אוניברסיטת חיפה

dalit.gasul@kinneret.ac.il\*

## תקציר

שיתוף הקהילה המקומית המתגוררת בסמוך ליער הוא ערך מרכזי בהגדרה, בהקמה ובניהול השוטף של "יער קהילתי". יער בלפור, שעוטף ככפפה את מגדל העמק, סבל מהזנחה וניכור מצד האוכלוסייה המקומית. קרן קימת לישראל, המקדמת פיתוח יערות קהילתיים, יזמה תהליך מובנה של גיבוש יסודות ליער קהילתי ביער בלפור במטרה לרתום את הקהילה המקומית לאחריות כלפי היער ולפיתוח פעילויות קהילתיות. מטרה נוספת הייתה ביסוס מודל יישומי להחלת התהליך על ידי קק"ל ביערות נוספים.

במסגרת התהליך, שארך כשנתיים, בשנים 2008–2009, זוהו פעילים בקהילה ונערכו מהלכים לרתימתם לקבוצה פעילה ומגובשת של "נאמני יער", קבוצה הפעילה גם כיום, חמש שנים לאחר סיום תהליך גיבוש המודל והקבוצה.

ניתוח מעמיק של התהליך העלה סוגיות מרכזיות במעורבות ציבורית בתהליכי ניהול ותכנון, מהן ניתן להשליך על פיתוח וניהול יערות קהילתיים נוספים בישראל:

- "שיתוף" לעומת "השתתפות": גיבוש היער הקהילתי דרש שינוי תפיסתי בקק"ל – העברה אמיתית של סמכויותיה ביער לקהילה המקומית.
- "אדישות" לעומת "אחריות": גיבוש היער הקהילתי דרש שינוי תפיסתי בעירייה – תעדוף היער כמרחב עירוני הראוי לטיפוח, תוך לקיחת אחריות על תקצוב לאורך זמן והעצמת התהליך, כמו גם האצלת סמכויות לקהילה (על ידי נציגיה).
- "מעורבות" לעומת "שייכות": השינוי התפיסתי המשמעותי ביותר הנדרש הוא של התושבים – העלאת המודעות לחשיבות היער, מעורבות פעילה ותורמת בתהליכי ניהול וטיפוח היער והרגשת שייכות ליער כמרחב מחייה אישי וקהילתי.

מודל הקמת וניהול היער הקהילתי, שנבנה במחקר זה, מבוסס על שיתוף פעולה בין קק"ל – הארגון האמון על ניהול היער, עיריית מגדל העמק – האמונה על ניהול היער והקהילה. זהו

מודל בסיסי להצלחת התהליך בכל מקום. במקביל לתהליך הקמת היער הקהילתי, העירייה וקק"ל פיתחו ביערות העוטפים את היער פארקים, חניונים ושילובי אופניים והליכה, אשר בחלקם היו פרי החזון שנבנה עם פעילי היער הקהילתי, פעילות שחזקה ומינפה במידה רבה את פרויקט היער הקהילתי.

קבוצת "נאמני היער", שקמה במגדל העמק, היא קבוצה מבוססת, פעילה ומשמעותית מאוד בחיי הקהילה והתרבות בעיר. תהליך זה, של העצמה קהילתית, שם את הקהילה ואת צרכיה במרכז. כתוצאה מכך, יוצא היער נשכר בתחזוקה, בחידוש תשתיות ובעיקר בהחזרת התושבים המקומיים לחיקו, והתושבים יוצאים נשכרים בתחושת שליחות ושייכות לסביבת מגוריהם, כמו גם בסביבת יער מטופחת, המהווה מרחב לפעילות פנאי בחיק הטבע.

**מילות מפתח:** יער קהילתי, העצמה קהילתית, שיתוף הציבור.

## מבוא

יער קהילתי (Community Forest) הוא יער אשר בין מטרותיו נכללים היבטים חברתיים ותרבותיים השואפים לספק הזדמנויות של נופש ופנאי, תרבות, בריאות ורווחה לאוכלוסייה המקומית. מדיניות ניהול היער הקהילתי מבוססת על השתתפות ומעורבות פעילה של הקהילה המקומית. הצלחת התהליך עשויה למקסם את ההטבות שהקהילה מפיקה מן היער, כמו גם את מטרות ניהול היער מבחינה סביבתית ותפקודית (UNECE, 2000; Lambrick et al., 2014).

ביער הקהילתי מתקיימות פעילויות שונות הקשורות לסביבה המקומית, לאקולוגיה ולצורכי הקהילה המקומית (Roe, 2006). מדיניות היער הקהילתי, המבוססת על מעורבות הציבור, מכוונת להשגת תמיכה וחיזוק הקשר לאוכלוסייה המקומית המתגוררת בשטח היער או בסמוך לו (Raik & Decker, 2007). שיתוף הציבור יכול לסייע בהעלאת מודעות הציבור לערכי היער, בהשגת שיתוף פעולה מהאוכלוסייה

היער הביא רשויות במקומות שונים להרחקת התושבים המקומיים מהיער באמצעי אכיפה מגוונים, אשר לרוב החמירו את מצב היערות בשל עלייה בהיקף הפעולות הבלתי חוקיות שבוצעו בו, כגון כריתת עצים בלתי מבוקרת (Atmis et al., 2007). בנפאל ובסין, לדוגמה, חוקקו הממשלות חוקים נוקשים לשימור היער ולהפסקת השימושים המסורתיים בו ובמוצריו, חוקים אשר נאכפו על ידי משטר צבאי ולא התחשבו באוכלוסייה המקומית. גישה זו סיפקה בטווח המידי פתרון לשימור היער, אך בטווח הרחוק יותר גרמה לחיכוכים עם האוכלוסייה המקומית ולפגיעה ביער (Khadka & Vacik, 2012; Zhu et al., 2012). תוצאה בלתי רצויה זו הביאה לשינוי נקודת המבט ולהבנת הצורך בשילוב האוכלוסייה המקומית בפעילות היערנית, תוך תשומת לב לצרכיה ולאורח החיים המסורתי שלה (Springate- (Baginski et al., 2003; Thang et al., 2007). במקבולה, אשר 57% משטחה מכוסה ביער, תכנית ממשלתית רחבת היקף להחלת עקרונות ניהול משותף של היערות עם הקהילות הגרות בסמוך ליער, הביאה לשיפור משמעותי בממדים סביבתיים ביערות אלה (Lambrick et al., 2014). מודלים של ניהול משותף של יערות עם הקהילה המקומית (למשל: Community-based co-management – CBCM) התפתחו במקומות רבים, והראו, כי בניגוד לגישה הריכוזית המכפיפה את האוכלוסייה המקומית לחוקים נוקשים הנאכפים מלמעלה, גישת ה-CBCM המשתפת הייתה בעלת ערך גבוה יותר לממשלות, לגורמי הניהול ולאוכלוסייה המקומית, כמו גם למטרות של שימור ארוך טווח ופיתוח בר-קיימא (Zhu et al., 2012; Sturtevant et al., 2007; James, 2008). מודל דומה המתואר בהרחבה בספרות הוא Community-Based Natural Resource Management (CBNRM), אשר החל כמודל לניהול משותף במדינות שונות באפריקה (החל משנות ה-80 בזימבבואה ובדרום אפריקה) לצורך בקרה על ציד בלתי חוקי של חיות בר, וניהול בר-קיימא של חיי הקהילות החיות בשטחי שמורות הטבע. בהמשך, הפך למודל רחב של ניהול משאבי טבע באופן בר-קיימא (Sebele, 2010). במדינות מפותחות, לרוב היער אינו מהווה בסיס לסיפוק הצרכים הקיומיים, אבל בהחלט מהווה ענף כלכלי חשוב, בעיקר לתעשיות העץ והנייר. יערות קהילתיים התפתחו במקומות שבהם לחצי הפיתוח העירוני על היער גבוהים ולאוכלוסייה המקומית ישנה מודעות גבוהה לערכים האסתטיים והחברתיים של היער ולצורך במרחב פנאי מקומי (Janse & Atmis et al., 2007; Konijnendijk, 2007; Konijnendijk, 2000).

האוכלוסייה המקומית, המתגוררת בסמוך ליער, איננה הומוגנית ומורכבת לרוב מקבוצות שונות שלהן אינטרסים שונים ביחס לשימושי היער (Skutusch, 2000). נקודה זו מהותית להבנת עקרונות שיתוף ציבור ביער קהילתי, שכן יש

וכמובן בשיפור מצב היער מבחינה אקולוגית (Atmis et al., 2007; Lambrick et al., 2014; UNECE, 2000).

קק"ל מקדמת פיתוח יערות קהילתיים בהגדרה שלוש מטרות מרכזיות:

- א. שיפור איכות חיי הקהילה על ידי סיפוק תשתיות פנאי בטבע על פי צורכי הציבור.
- ב. חיבור הקהילה ליער והפיכת קו התפר הארוך שבין העיר ליער מחצר אחורית לחלון הראווה בעיני העירייה והתושבים.
- ג. העלאת המודעות הסביבתית ויצירת דעת קהל חיובית אשר תסייע לשמור על היער מפני לחצי פיתוח עתידיים.

במסגרת המהלכים לפיתוח יערות קהילתיים נוספים, זוהה יער בלפור, הסובב את מגדל העמק ונושק ליישובים נוספים במרחב, כיעד מתאים להטמעת עקרונות היער הקהילתי. אחת הסיבות לבחירתו של יער בלפור הייתה העובדה, שבין קק"ל והעירייה נרקמו בתקופה זו יחסי שיתוף פעולה פוריים אשר הובילו למספר פרויקטים מוצלחים ביער. אחד מפרויקטים אלה היה החלטה משותפת להקצות ביער שטח לפארק עירוני מרכזי לעיר, במקום תכנית המייעדת שטח זה למגורים – פארק רבין, שנחנך ב-2007. כמו כן, פותחו באותו זמן סינגל האופניים "סובב מגדל העמק" ו"שביל הרקפות", שהפכו במהרה לאטרקציות חשובות לתושבי העיר ולמבקרים בה. ללא ספק, יחסי שיתוף הפעולה שנרקמו והקמת פרויקטים אלה ברקע, חיזקו את הקמת היער הקהילתי.

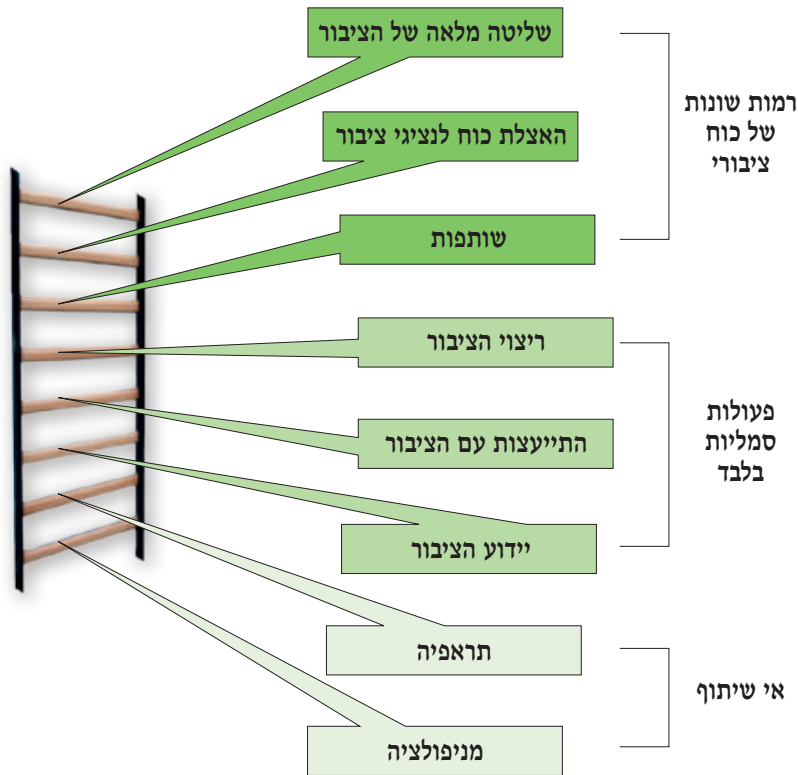
מטרת תהליך שיתוף הציבור, המתואר ברשימה זו, הייתה יצירת מעורבות והעצמה של תושבי השכונות, מנהיגים מקומיים וקבוצות אינטרס בפיתוח יער בלפור במגדל העמק כיער קהילתי. זאת במטרה להפוך את התושבים המקומיים לכוח מוביל בניהול היער, להשיב את היער למודעות כלל התושבים ולקרבת אליו, כמו גם לבסס מודל יישומי להחלת התהליך על ידי קק"ל ביערות נוספים. כיום, כחמש שנים\* לאחר סיום התהליך, שארך כשנתיים (2008–2009), ניתן לבחון את עקרונות המודל לניהול יער קהילתי שגובש ויעילותו לאורך זמן, כמו גם לנסות ולבחון מהי מידת השותפות, המעורבות והשייכות בין הקהילה לבין היער.

## מאפייני הקשר בין הקהילה וליער

לקשר בין הקהילה ליער פנים שונות בתקופות שונות ובתרבויות שונות. במדינות מתפתחות, היער מספק את הצרכים הקיומיים של האנשים החיים בשוליו, העצים משמשים להסקה ולבנייה והפירות למאכל. ניצול יתר של

\* המאמר מהווה גרסה מעודכנת המבוססת על מאמרן של אותן מחברות שפורסם ב"אופקים בגיאוגרפיה" מס' 84 (2013).

פורומים גדולים של שימוע ציבורי ויידוע (ובצידם תהליכים לא פורמליים של מחאה), למערך מפגשים של שיתופי פעולה בין בעלי עניין, המבוססים על בניית קונצנזוס שאינו ידוע מראש (Shmueli, 2005). התפיסה השתנתה: הדגש בתכנון הפיתוח הושם על תכנון עם... יותר מאשר על תכנון בעבור... (Gunn, 1994).



איור 1: סולם שיתוף הציבור על פי Arnstein (1969).  
**Fig. 1:** Ladder of citizen participation (Arnstein, 1969).

בתהליכי מעורבות ציבור בניהול משאבי טבע ניתן, בדרך כלל, לראות שימוש בכלים שתפקידם לחזק את התקשורת עם הציבור (יידוע), ובמידה מסוימת בכלים של "התייעצות" עם הציבור, כגון שימוע ציבורי, כנסים ויצירת קבוצות ציבוריות שתפקידן לייעץ בתהליך (Janse & Konijnendijk, 2007). תהליכים אלה נחשבים לתהליכי תקשורת חד-כיווניים, המהווים שלב נמוך יחסית בסולם שיתוף הציבור של Arnstein (1969).

בבסיס המונח "יער קהילתי" עומדת הקהילה כגורם משתתף, לוקח אחריות, בעל תחושת שייכות, פעיל, אכפתי ומעורב. על כן, יש לפעול למעורבות הקהילה ברמות הגבוהות של סולם שיתוף הציבור. שיתוף הקהילה צריך להביא למעורבות ישירה של הציבור, אשר יכול באופן עצמאי, או בהתארגנות קבוצתית, להחליף דעות ולהשפיע על החלטות

צורך למפות את האינטרסים של כלל קבוצות המשתמשים (או כלל "בעלי העניין"), על מנת לנהל את היער בהתאם לצורכי האוכלוסיות השונות.

## מה בין "שייכות" ל"מעורבות" ומ"שיתוף" ל"השתתפות" בניהול משאבי טבע ויערות

שייכות למקום יכולה להיות מתוארת כמגוון רגשות שאנשים מפתחים כלפי מקומות מסוימים במרחב הציבורי, הגורמים ל"תחושת מקום" ייחודית, הכוללת קשרים רגשיים ואכפתיות כלפי המקום, הנוף והמורשת. קשרים רגשיים אלה בין קהילה מקומית לסביבה הטבעית שלה, חשובים לניהול הסביבתי של המקום ולאפשרות לשלב משתנים חברתיים מקומיים במערך הניהול של משאבי הטבע (Eisenhauer et al., 2000). קשרים רגשיים אלה, להם נקרא "שייכות" (community attachment), ניתן למנף לפעולה קהילתית וחברתית עבור המקום, שאליו הקהילה מרגישה שייכת, וליצור מעורבות קהילתית (community involvement), שבה הקהילה מהווה גורם משמעותי בקבלת החלטות ובניהול משאבי טבע, שטחים פתוחים ויערות.

מעורבות קהילתית בניהול משאבי טבע חשובה גם משום שלקהילה המקומית יש ידע רב על הסביבה, שאינו נמצא בידי המתכננים או בידי הגופים המנהלים את השטח (Sebele, 2010).

השתתפות הקהילה המקומית מהווה גורם מפתח בניהול בר-קיימא של שטחים פתוחים ושמורים, כך שקהילה יכולה, מחד גיסא, לעצב את מרחב מחייתה בהתאם לצרכיה, ומאידך גיסא, הקהילה מגויסת למעורבות אקטיבית בשימור לצד, ולא מנגד, הגוף האמון על ניהול השטח (Buanes et al., 2005; Sebele, 2010). הקריאה לשיתוף הקהילה מבוססת על ההנחה, שהשיתוף יוביל להפחתה בהתנגדויות הקהילה למהלכי תכנון, פיתוח או שימור, ימזער השפעות שליליות ויחיה את הכלכלה המקומית (Hardy et al., 2002).

שיתוף הציבור מאפשר לקהילות שליטה טובה יותר על מהלך חייהן והזדמנות לקחת חלק ולשנות, במידת הצורך, החלטות תכנוניות שישפיעו על הקהילה לאורך זמן. "שיתוף הציבור" הוא מונח המכסה קשת רחבה של כלים ושיטות, הכוללים מידה שונה של מעורבות ציבורית בתכנון ובניהול. Arnstein (1969), הגדירה סולם בן שמונה שלבים המתאר דרגות שונות של שיתוף, מן הרמה הנמוכה ביותר של אי-שיתוף, דרך שותפות למראית עין בלבד, ועד לרמה הגבוהה ביותר, שבה המעורבות הציבורית היא המשמעותית ביותר, והציבור מוביל את התהליך (איור 1).

משנות ה-70 (של המאה הקודמת) ועד היום עברו תהליכי שיתוף הציבור שינויים והתפתחויות בארצות הברית ובמערב אירופה. מתהליכים פורמליים ונוקשים, שכללו בעיקר

הקהילה באחריות על טיפוח ושימור היער הסמוך למגוריה. קק"ל משתיתה תהליך זה על מספר עקרונות:

- א. שימור וטיפוח שטח היער הקהילתי וערכי הטבע והמורשת שבו.
- ב. נגישות חופשית לתושבים לכל חלקי היער ושימוש בו ובמתקניו ללא תשלום.
- ג. ניהול "חיי יער" תוך שותפות ומחויבות הדדית בין קק"ל, הרשות המקומית והקהילה המקומית (שילר, 2009).

תכנית היערות הקהילתיים החלה לפעול, לראשונה, ביערות שוהם וראש העין. במסגרת זו הגדירו נציגי קק"ל ונציגי היישוב את "חזון היער", חתמו על אמנה לשמירה על היער ובנו תכנית לניהול ולתחזוקה של היער לרווחת האוכלוסייה המקומית.

**ביער ראש העין** החל התהליך בשנת 2004, בסדנה שעסקה ביערות קהילתיים בעולם, אשר לאחר נחתמה אמנה בין עיריית ראש העין לרשויות קק"ל על נכונותם והתחייבותם של הצדדים לשיתוף פעולה, לקידום היער לרווחת האוכלוסייה המקומית ולאכיפה מוקפדת על תקנות לשמירה על היער. ביער מתקיימות פעילויות של תלמידי בתי ספר מהעיר, האחראים על ניקיון ופיתוח היער, סיורים מודרכים בעקבות ציפורים ופריחה.

**יער שוהם**, היער השני שבו החל תהליך של שיתוף הציבור בניהול היער (בשנת 2005), נמצא בתחום השיפוט של היישוב שוהם והוא חלק מפרויקט סביבתי, שמטרתו יצירת רצף של שטחים פתוחים מפארק הירקון עד פארק קנדה – איילון. היער, אשר ברבות השנים הפך לאתר פסולת כתוצאה מהפיתוח המואץ של היישוב הסמוך, אומץ על ידי הקהילה בשוהם במטרה להפכו למרכז לפעילויות שטח: רכיבה על אופניים, מסלולי הליכה, טיולי ניווט, ועוד (מדמוני, 2007). כמדניות שגרתית, קק"ל מקיימת עם הציבור אירועים ומבצעים שונים ביערות, כגון: מבצעי ניקיון, טיולים ואירועים בטבע, נטיעות, פריצת שבילים ופעילות חינוכית עם בתי הספר. זאת, על מנת לחזק את הקשר של הציבור עם היער, תוך הבנת חשיבות השימור. ניתן לומר, שקק"ל התמחתה בכלים אשר שייכים, על פי הסולם של Arnstein (1969), לשלבים של יידוע הציבור וריצוי הציבור. בנוסף לכך, קק"ל פיתחה פעילויות רבות שיכולות להתאים במידה מסוימת לשלב של "שותפות", המתמקדות בחינוך סביבתי וביצירת מעורבות של ילדים ונוער. לצורך הגדרת יערות כיערות קהילתיים, המוסתתים על שותפות בניהול היער, נדרשת הרחבה של כלי השיתוף למעורבות הציבור על ידי קק"ל, ראשית לכלל הציבור ולכלל בעלי העניין, ושנית האצלת כוח לנציגי הציבור והעברת השליטה במידה מסוימת לתושבים.

ופעילויות שונות הקשורות ליער. זהו תהליך על בסיס התנדבותי, המצריך שקיפות ואמון הדדי אצל כל המשתתפים (Atmis et al., 2007; UNECE, 2000; Zhu et al., 2012). שיתוף הקהילה יכול לתרום לניהול בר-קיימא של היער על ידי שילוב הידע והמקצועיות של אנשי ניהול היער עם הידע המקומי והמשאבים המצויים בידי הקהילה המקומית. ההחלטה להתבסס על "יער קהילתי" כשיטה ניהולית מותנית הן בנכונות הקהילה המקומית להתחייב לשיתוף פעולה רציף והן בנכונות גורמי ניהול היער לאתגר הכרוך בריבוי שותפים, דעות ואינטרסים (Khadka & Vacik, 2012; Pagdee et al., 2006).

גישה זו מחייבת שינוי תפיסתי וערכי, לפיו "שיתוף הציבור" אינו "פעולות למען הציבור" (כגון נטיעות קהילתיות או אירועי תרבות וספורט ביער), אלא **השתתפות**, הכוללת האצלת סמכויות, קבלת החלטות ובניית יכולות של הקהילה (Atmis et al., 2007; Pagdee et al., 2006).

תהליך הפיתוח צריך להתמקד בהעצמת הקהילה ובהקניית מיומנויות שיאפשרו צמיחה והעצמה, תוך הישענות על כוחות פנימיים במקום על כוחות חיצוניים לקהילה.

Pagdee וחבריו (2006), בחנו במחקר משווה 69 מקרי חקר במטרה להגדיר מהו ניהול יעיל של יער קהילתי. ממצאיהם העלו, כי לא קיים מודל אחיד למדיניות ניהול יער קהילתי, אך הגורמים הבאים נמצאו כחשובים להצלחה: תמיכת הרשויות, הקפדה על ביזור סמכויות, חוקים ותקנות ברורים, ייצוג הולם של כל הקבוצות בעלות העניין, הכנת תכנית ארוכת טווח, תקציב וליווי מקצועי. בכל אחד מהתחומים יש לאסוף נתונים ולנתחם, כדי ליצור מודל ייחודי של שיתוף וניהול על פי התנאים המקומיים.

הביקורת על תהליכי שיתוף הציבור ביערות מתייחסת לשני היבטים עיקריים: חוסר ייצוגיות ושיתוף למראית עין. נושא הייצוגיות מורכב בכל תהליך שיתוף. מצד אחד, רק חלק קטן מבעלי העניין משתתף, מצד אחר, קיום המפגשים מאפשר גם לבעלי עניין שאינם מאורגנים להביע את דעתם. האתגר הוא להשאיר אנשים בתהליך לאורך זמן. ערכו של התהליך תלוי בהמשכיות וביחסים הנוצרים בין בעלי העניין. כאשר הרכב קבוצות העבודה משתנה כל הזמן – ערך זה לא מושג (Sipilä & Tyrväinen, 2005). בשיתוף "למראית עין" לוקים רבים ממיזמי היער הקהילתי. תרומת נציגי הקהילה בתהליך נחשבת, בעיני גופי הניהול החוקיים של היער, כלא מקצועית, ובעיקר כלא לגיטימית, לא קבילה ולא מוצדקת (Khadka & Vacik, 2012).

## פיתוח יער קהילתי בקק"ל

קרן קימת לישראל היא הגוף המופקד על יערות ישראל. בעשור האחרון מפתחת קק"ל תהליך אשר מטרתו לשתף את

## יער בלפור

בתי הספר בעיר (איור 2, מפת היער). מגדל העמק נוסדה בשנת 1953, הפכה מאוחר יותר לעיירת פיתוח והוכרזה כעיר בשנת 1988. בעקבות גל העלייה של שנות ה-90 צמחה מגדל העמק והתווספו לה שכונות רבות. העיר מדורגת 5 מתוך 10 בדרוג החברתי-כלכלי, אך בין שכונותיה השונות קיימת שונות ניכרת במדדים חברתיים-כלכליים. היער, שעוטף ככפפה את מגדל העמק, ובפועל נושק לכל שכונותיה, נוגע גם ביפיע וביישובים הכפריים יפעת וגניגר.

יער בלפור, שנקרא על שמו של לורד בלפור, מחבר "הצהרת בלפור", עוטף את העיר מגדל העמק מכל עבריה ומזמן תצפיות מרהיבות אל יישובי עמק יזרעאל. הנטיעות החלו בשנת 1928 על ידי אנשי קיבוץ גניגר. כיום, היער משתרע על פני יותר מ-4,000 דונם וכולל דרכי נוף, שביל אופניים, פארק עירוני לרווחת התושבים וגן ארכיאולוגי אשר טופח בעזרת

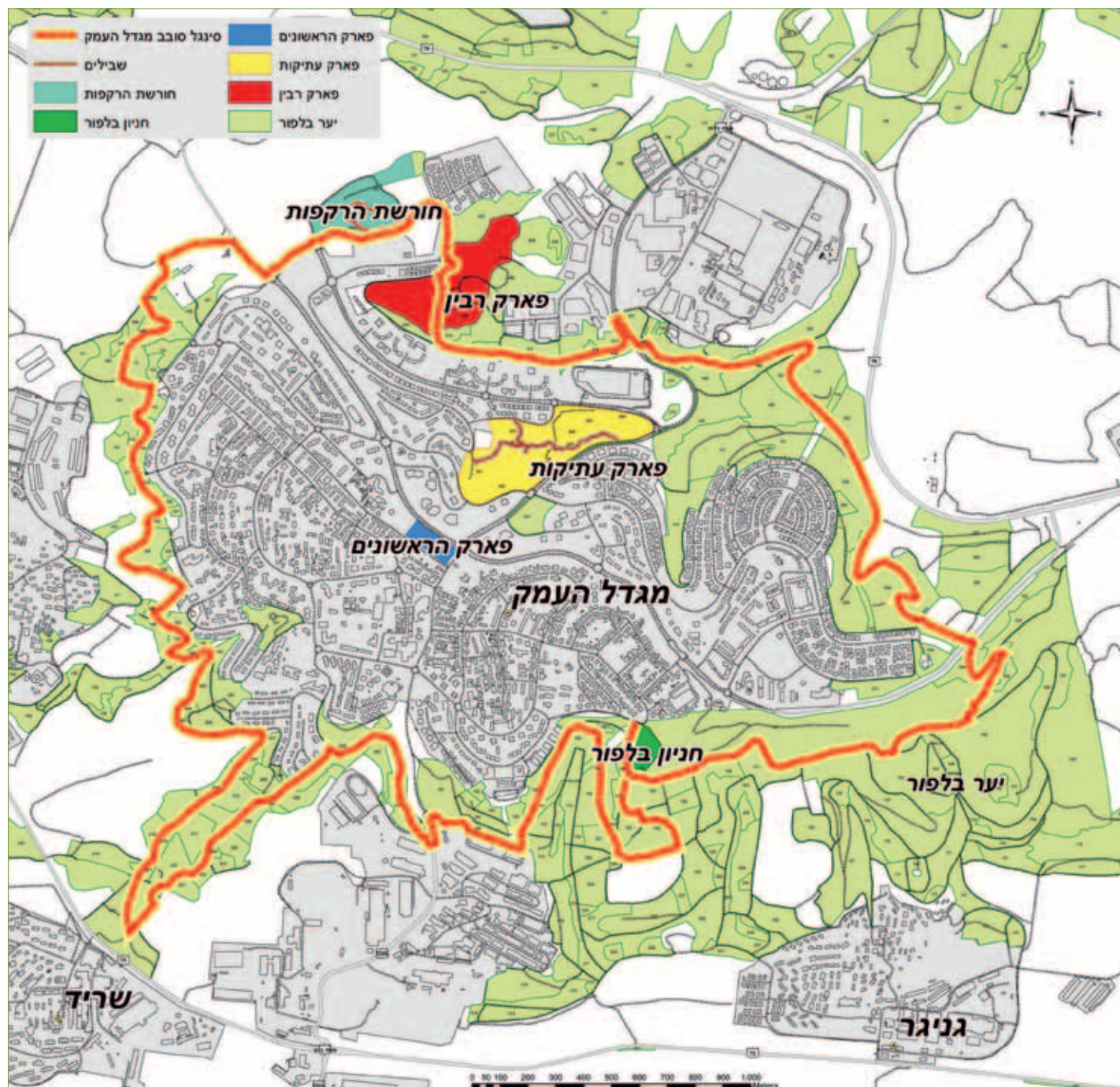


Fig. 2: Balfour Forest map.

איור 2: מפת יער בלפור.

את נקודת המפנה ומדרגה ראשונה בהתקדמות. מהלכים אלה של יצירת מערך הסכמות ארכו שנה תמימה ודרשו נחישות והתמדה של נציגי קק"ל ובראשם יערן האזור, זאת, במקביל לעבודה היערנית השוטפת.

השלבים הטרום-השתתפותיים (איור 3) נערכו במהלך שנת 2007 וכללו מערך מורכב של פגישות עם ראש היער ונציגי מחלקת הרווחה, ארגונים עירוניים ולא-עירוניים (כגון המתנ"ס וארגוני מתנדבים שונים), ולבסוף גיוס המתנדבים על ידי שיחות אישיות והעברה נחושה של מסר ההתנדבות למען העצמת הקהילה במגדל העמק באמצעות הפעילות ביער.



איור 3: מערך ארגוני לגיבוש תהליך שיתוף הציבור (גסול ושמואלי, 2013).  
**Fig. 3:** Organization chart for the public participation process (Gasul and Shmueli, 2013).

ניתן להגדיר את מודל ההשתתפות ביער קהילתי מגדל העמק כתהליך **התקדמות בתנועה ספירלית**, שבו כל שלב בנוי על תוצרי השלב הקודם. בשלושת מפגשי הקהילה הראשונים נבנה הבסיס הרחב של הספירלה והוגדרו, בתהליך משותף, תכני קבוצות העבודה של פעילי היער, באופן המהווה מאגר נושאים לפיתוח וביצוע גם כיום, חמש שנים מסיום התהליך.

נוהל העבודה שהתגבש כלל פגישה מכינה של הצוות לפני כל מפגש עם הקהילה. בפגישה זו הוסדרו הנושאים הלוגיסטיים, כמו גם נקבעו באופן מדויק נושאי הדיון ולוחות הזמנים. לאחר כל מפגש ערכו היועצות, המלוות את התהליך, פרוטוקול וסיכום דיון אשר הופצו לכל המשתתפים.

שלב משמעותי בתהליך היה גיבוש קבוצות העבודה, אשר בראשן מנהיג מקרב התושבים. שלב זה, שאותו ניתן להגדיר כשלב של העצמה ומינוף, התגלה כחסם בדרך. נמצא,

בעבר שימש היער מוקד לפעילויות קהילתיות ומרחב פנאי לתושבי היער, אך סבל מירידה במעמדו, וכתוצאה מכך מהזנחה ואף מוונדליזם.

כחלק מתהליך מושכל של איסוף מידע על יערותיה, הזמינה קק"ל, בראשית שנת 2006, סקר עמדות הקהילה בנושא יערות קהילתיים בהתמקדות על יערות מגדל העמק, שוהם וראש העין. זאת, מתוך מטרה להעריך את מספר המבקרים ביערות ולבחון את מניעיהם של התושבים המקומיים לבקר ביערות. תוצאות הסקר הצביעו על כך, שקרוב למחצית מן הנשאלים בשוהם ובראש העין ביקרו לפחות פעם אחת במשך השנה החולפת ביער הסמוך לביתם, לעומת זאת, במגדל העמק, מרבית הנשאלים, כ-74%, לא ביקרו כלל בשנה החולפת ביער, אך ממוצע הביקורים למבקר עמד על 18 פעם, שהוא הגבוה ביותר מבין היערות הנסקרים. ממצא זה מצביע על פער משמעותי במודעות ליער ובדגם הביקור בין יערות, שכבר החל בהם תהליך של מעורבות ציבורית (ראש העין ושוהם) לבין יער שבו לא הייתה קיימת עדיין פעילות של יער קהילתי (מגדל העמק). מרבית המשיבים ממגדל העמק, אשר אינם מבקרים ביער, טענו, כי אינם מבקרים כיוון ש"אין מה לעשות ביער" (35%) והעידו, כי שיקום, פיתוח ושינוי היער יכולים לגרום להם לבקר בו (48%) (פליישר, 2006). תוצאות הסקר, אשר מחד גיסא, הצביעו על נתק בין אוכלוסיית מגדל העמק לבין היער, אך מאידך גיסא, על נכונות גבוהה לשוב ולבקר ביער אם יחול בו שינוי, בשילוב עם אמונה ביכולת לחולל שינוי והתמדה ראויה לציון של יערן הקק"ל האחראי על היער, הביאו לבחירה ביער בלפור כיעד מתאים להטמעת עקרונות היער הקהילתי.

### יצירת מעורבות והשתתפות ביער קהילתי מגדל העמק

תהליך גיבוש קבוצת "נאמני יער" במגדל העמק – מגויסת, מעורבת, פעילה ובעלת תחושת שליחות ומקום מרכזי בחיבור בין היער לבין היער – היה ארוך עם לא מעט מהמורות לוגיסטיות, תפעוליות ותקציביות במהלך הדרך. חשוב לצייין זאת, שכן תהליכי בניית הסכמות ויצירת מצע לשותפות אמיתית בין ארגונים לבין הקהילה אינו תהליך ספונטני, אלא תהליך שיש לפעול בו בנחישות ובצעדים קטנים הבונים את התשתית.

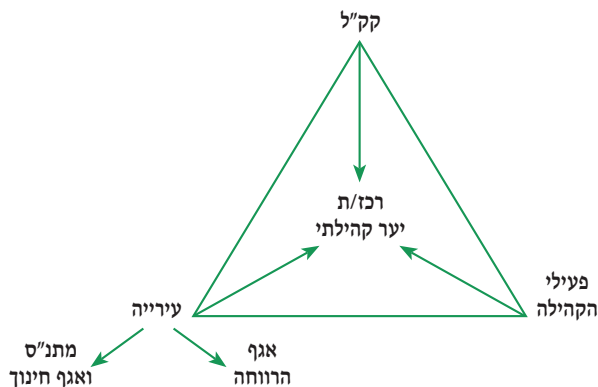
חלק משמעותי בתהליך היה בשלבים של טרם שיתוף הציבור, שכללו פגישות, שמטרתן יצירת הסכמות, ראשית בתוך קק"ל (בחירת יער בלפור והסכמה על ליווי מקצועי לתהליך) ושנית, בין קק"ל לבין העירייה, אשר הביאו לרתימת העירייה לחיובות לתהליך ולהגדרת משרה מתוקצבת חדשה בעירייה של רכזת ליער הקהילתי. השגת מחויבות העירייה לשיתוף פעולה ולהקצאת תקציב לאורך זמן לפרויקט היוותה



איור 4: נאמני היער ונציגי קק"ל (צילום: אהובה ג'ובני חגי).

Fig. 4: Forest trustees and JNF representatives (Photo: Ahuva Gubany-Hagay).

- מפגשי קבוצות העבודה לגיבוש סל פרויקטים בכל תחום. מהלך זה נערך במשך כחמישה חודשים. קבוצות העבודה גיבשו מסמכים, הכוללים חזון ומטרות, מהלכים אופרטיביים לביצוע ולוחות זמנים, זיהוי וגיבוש שיתופי פעולה עם גורמים שונים בעירייה ומערך החינוך בעיר, כמו גם עם גורמים פילנתרופיים ("שותפות 2000", "המועצה לישראל יפה") לתמיכה בפעילות.
- מפגש ציבורי רחב וחגיגי, במעמד ראש העיר, להצגת התוצרים. במעמד זה קיבלו "נאמני היער" את ברכת ראש העיר והתחייבותו לתמוך בתהליך, כמו גם לעזור ולקדם את הפרויקטים שהוצגו על ידי הקבוצות. המסר שיצא מן המפגש הוא מסר של עשייה – להוציא אל הפועל את התכניות ולהרחיב את מעגלי המתנדבים – נאמני היער הקהילתי.



איור 5: מודל ארגוני למערך יער קהילתי (גסול ושמואלי, 2013).

Fig. 5: Organizational model for the community forest scheme (Gasul and Shmueli, 2013).

כי גם תושבים שהתגלו כפעילים וחדורי מוטיבציה לעשייה, במפגשים המונחים על ידי המנחות המקצועיות, נמנעו מלקיחת אחריות על הנהגת קבוצת תושבים והנחיית מפגשיה. משמע, תפקיד הקהילה בתהליך היער הקהילתי התגלה בשלב זה כפסיבי למדי, השתתפות בלבד, אך לא מנהיגות. לאחר מהלכי איתור אינטנסיביים, ומהלכי שכנוע לא מעטים, נבחרו לבסוף מובילי דרך לקבוצות העבודה.

עם המעבר לקבוצות עבודה עצמאיות של הקהילה (בליווי נציג קק"ל ונציג העירייה), כל קבוצה ערכה פרוטוקול אשר נשלח ליועצות לחוות דעת ולהערות. באופן זה, היועצות נשאלו בתמונה וליוו באופן מקצועי את התהליך גם בתום המפגשים הציבוריים המונחים.

#### להלן תיאור המפגשים ותוצריהם:

- מפגש ראשון עסק ברתיעה לתהליך, זיהוי ומיפוי עמדות, רצונות וצרכים כבסיס לפעילות ביער וביידוע המשתתפים לגבי מטרות התהליך. למפגש הגיעו 32 משתתפים מהקהילה, נציגי העירייה ונציגי קק"ל. עלו שפע של רעיונות ותובנות בתהליך שיתופי מובנה. ניכרה התרגשות, סקרנות והתלהבות של הירתמות לתהליך התנדבותי.
- מפגש שני התקיים כסיוור היכרות ביער, שמטרתו יצירת שייכות וקשר חווייתי ליער, כבסיס להירתמות הקהילה לתהליך, כמו גם לזיהוי חסמים לפיתוח היער ולשיקומו.
- מפגש שלישי עסק בזיהוי חסמים לפיתוח היער ורשימה אופרטיבית של נושאים לטיפול. זהו שלושה נושאים עיקריים לטיפול: שיקום ושימור היער, חינוך והעלאת מודעות התושבים ליער ולמשאביו, תכנון פיזי של אטרקציות, מתקנים ותשתיות. על בסיס נושאים אלה גובשו קבוצות עבודה מקרב התושבים.
- מפגש רביעי להיכרות עם חסמים סטטוטוריים וגיבוש קבוצות העבודה: התגבשה קבוצה של כ-20 פעילים, אשר חשה מגויסת היטב לתהליך ונלהבת להתחיל ליזום ולעשות. ההבנה שישנם חסמים ולא ניתן להוציא לפועל את כל הרעיונות שהוצעו במפגש הראשון, לא הייתה נוחה למשתתפים, על כן חשיבותו של מפגש זה הייתה גבוהה ביותר.
- בשלב זה הועברה האחריות לתהליך לתושבים עצמם, על ידי חלוקת הפעילים לשתי קבוצות עבודה: קבוצת תכנון ושימור וקבוצת חינוך והסברה. לכל קבוצה נבחר ראש קבוצה אחראי מקרב התושבים, מלווה מעיריית מגדל העמק ומלווה מקצועי מטעם הקק"ל.
- סיוור להיכרות עם יערות אחרים, מתקני נופש ופעילות ביער במטרה לגבש את הקבוצה. הפעילים התגבשו לקבוצה בעלת סממנים קהילתיים (כולל חולצות עם לוגו היער הקהילתי), היו רתומים לתהליך ובעלי מוטיבציה גבוהה להמשך (איור 4).

- העצמה קהילתית, שייכות, מעורבות ותחושת אחריות.
- המשכיות, למרות בעלי תפקידים שמשתנים.
- טיפוח קהילת "נאמני היער" על ידי השתלמויות, סיורים ואירועים.
- גיוס מתנדבים חדשים על ידי ייזום של קורס "פעילי יער" בן עשרה מפגשים (2012).

ניתוח מעמיק של התהליך העלה סוגיות מרכזיות במעורבות ציבורית בתהליכי ניהול ותכנון, מהם ניתן להשליך על פיתוח וניהול יערות קהילתיים נוספים בישראל:

- "שיתוף" לעומת "השתתפות": גיבוש היער הקהילתי דרש שינוי תפיסתי בק"ל – העברה אמיתית של סמכויותיה ביער לקהילה המקומית.
- "אדישות" לעומת "אחריות": גיבוש היער הקהילתי דרש שינוי תפיסתי בעירייה – תעדוף היער כמרחב עירוני ראוי לטיפוח, תוך לקיחת אחריות על תקצוב לאורך זמן והעצמת התהליך, כמו גם האצלת סמכויות לקהילה (על ידי נציגיה).
- תחושת שייכות ומעורבות: השינוי התפיסתי המשמעותי ביותר היה של התושבים – העלאת המודעות לחשיבות היער, מעורבות פעילה ותורמת בתהליכי ניהול וטיפוח היער והרגשת שייכות ליער כמרחב מחיה אישי וקהילתי.

#### **באיזו מידה ניתן ליישם את המודל שגובש ביערות אחרים?**

המודל, המבוסס על שיתוף פעולה בין קק"ל – הארגון האמון על ניהול היער, עיריית מגדל העמק – האמונה על ניהול היער והקהילה הוא המודל הבסיסי להצלחת התהליך בכל מקום. המעורבות והגיבוי של ראש הרשות לתהליך, כמו גם המחויבות האישית והתמיכה של היערן, אנשי היער, הקהילה והחינוך בק"ל חשובים מאין כמוהם.

עם זאת, ביערות קהילתיים, כמו בתהליכים קהילתיים אחרים, יישום המודל הוא תלוי אנשים ולא תלוי "הגדרת תפקיד". משמע, יש צורך בכוח מניע ראשוני לגייס אנשים לפעולה ולהכרה בחשיבות התהליך, כך שליווי חיצוני להתנעת התהליך, הגדרת המטרות וגיבוש קבוצת הפעילים הראשונה הוא חיוני.

עם זאת, מהתהליך במגדל העמק ניתן ללמוד, שהשקעה מתמשכת בהון האנושי המקומי משתלמת במונחים של תועלת היער. קבוצת "נאמני היער" שקמה במגדל העמק היא קבוצה מבוססת, פעילה ומשמעותית מאוד בחיי הקהילה והתרבות בעיר. תהליך ההעצמה הקהילתית שם את הקהילה ואת צרכיה במרכז ואת נציגי הקהילה כמובילי הדרך. כפועל יוצא מכך, היער יוצא נשכר בתחזוקה, בחידוש תשתיות ובעיקר בהחזרת התושבים המקומיים לחיקו.

המודל הארגוני שגובש בתהליך כולל שלושה קדקודים עיקריים ולב מקשר (איור 5). המודל מבוסס על שיתוף פעולה ארוך טווח, עמוק ורציף בין הקהילה ופעיליה (אשר גובשו לקבוצת "נאמני היער" בתהליך לעיל), בין קק"ל ובין העירייה, כאשר זו אינה רק גוף "ערטילאי" הנותן חסות, אלא נדרשת לשיתוף פעולה של אגף הרווחה (קשר עם המתנדבים, עם הנוער, תקצוב), המתנ"ס ואגף החינוך (קשר עם מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית בעיר). בלב המודל נמצא בעלת תפקיד ייעודי, רכז/ היער הקהילתי, כמינוי של תפקיד מתוקצב מטעם העירייה. תפקיד הרכז/ת להוות את הקשר בין הגורמים, לסייע לאיתור המתנדבים, לשמור על קשר רציף עימם ולקשר את המתנדבים עם אגפי העירייה השונים לצורך ביצוע האירועים והפעילויות ביער.

### **הערכה מסכמת של השתתפות, שייכות ומעורבות הקהילה ביער קהילתי מגדל העמק**

קבוצת "נאמני היער" מהווה את המנוף לפעילות הקהילתית ביער בלפור, כמו גם מעורבות בפעילות חינוכית, ייזום והובלה של תכנון פיזי ותשתיתי ביער.

#### **תוצרים עיקריים של התהליך:**

- הקבוצה מגובשת ויציבה ומהווה מנוף לפעילות קהילתית במגדל העמק.
- מודל שיתוף הפעולה קק"ל – קהילה – אגפי העירייה הורחב לשותפים הקבועים הבאים: המחלקה לשירותים חברתיים, עובדות סוציאליות, רכזות מתנדבים, מתנ"ס מגדל העמק, אגף חזות העיר, "שותפות 2000", "המועצה לישראל יפה".
- ייצור מתמשך של פעילויות: אירועים ביער, חגים, הדרכה ללא תשלום, פעילות רחבה עם מערכת החינוך, ייזום וקידום תכנון לתשתיות ביער.
- גיוס תקציבים – החזון שיצרו "נאמני היער" הביא לשדרוג של חניון בלפור על ידי הקק"ל וצפויות השתתפויות מארגונים שונים, כגון: החברה הממשלתית לתירות ו"שותפות 2000".
- הכרה על ידי העירייה – המשך מימון משרת רכזת היער הקהילתי, תקצוב (חלקי) של פעילויות, דיווח על הפעילויות באתר האינטרנט של העיר.
- תעדוף פרויקטים לביצוע על פי ההכוונה של קבוצת הפעילים (למשל פיתוח החניון, "גן כושר").
- השפעת הפעילות על ההתנהלות הסביבתית ביער – חינוך סביבתי בבתי הספר, גינות קהילתיות, אירועים סביבתיים.



## מקורות

- study from community forest throughout the world. *Society and Natural Resources*, 19: 33–52.
- Raik, D.B. & Decker, D.J. (2007). A multisector framework for assessing community-based forest management: Lesson from Madagascar. *Ecology and Society*, 12(1): 14.
- Roe, M. (2006). Community forestry and landscape identity planning new forest landscapes. Available at: [www.ncl.ac.uk/unescolandscapes/files/ROEMaggie.pdf](http://www.ncl.ac.uk/unescolandscapes/files/ROEMaggie.pdf)
- Sebele, L.S. (2010). Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Khama Rhino Sanctuary Trust, Central District, Botswana. *Tourism Management*, 31: 136–146.
- Sipilä, M. & Tyrväinen, L. (2005). Evaluation of collaborative urban forest planning in Helsinki, Finland. *Urban Forestry and Urban Greening*, 4(1): 1–12.
- Skutusch, M. M. (2000). Conflict management and participation in community forestry. *Agroforestry Systems*, 48: 189–206.
- Shmueli, D. (2005). Is Israel ready for participatory planning? Expectations and obstacles. *Planning Theory and Practice*, 6(4): 485–514.
- Springate-Baginski, O., Dev, O.P., Prasad Yadav, N. & Soussan, J. (2003). Community forest management in the middle hills of Nepal: The changing context. *Journal of Forest and Livelihood*, 3(1): 5–20.
- Sturtevant, B.R., Fall, A., Kneeshaw, D.D., Simon, N.P.P., Papaik, M.J., Berninger, K., Doyon, F., Morgan, D.G. & Messier, C. (2007). A toolkit modeling approach for sustainable forest management planning: Achieving balance between science and local needs. *Ecology and Society*, 12(2): 7.
- Thang, N.N., Rossier, P., Schaltenbrand, H. & Sieber, P. (2007). Safeguarding multifunctional forest ecosystems in Viet Nam introducing village-level community forest management (CFM). *Mountain Research and Development*, 27(3): 196–201.
- UNECE (The United Nations Economic Commission for Europe) (2000). *Public participation in forestry in Europe and North America*. International Labour Office: Geneva.
- Zhu, T., Shivakoti, G.P., Che, H.Y. & Maddox, D. (2012). A survey-based evaluation of community-based co-management of forest resources: A case study of Baishuijiang National Natural Reserve in China. *Environment, Development and Sustainability*, 2(14): 197–220.
- גסול, ד. ושמואלי, ד. (2013). מהות הקהילה ב"יער קהילתי" בהדגמה על יער בלפור, מגדל העמק. *אופקים בגיאוגרפיה*, 84: 103–117.
- מדמוני, ע. (2007). נפגש ליד הברוש פינת האורן. *חיים אחרים* 130: 52–55.
- פליישר, ע. (2006). יערות קהילתיים – סקר עמדות הקהילה. בתוך: ח. יופה (עורכת). *סדנת יערות קהילתיים 2006–2007*. קרן קימת לישראל מרחב צפון, מחלקת קהילה ויער (מסמך פנימי).
- שילר, מ. (2009). היער הקהילתי – העיר נושמת לרווחה. המחלקה לפרסומים, קרן קימת לישראל.
- Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35 (4): 216–224.
- Atmis, E., Özden, S. & Lise, W. (2007). Public participation in forestry in Turkey. *Ecological Economics*, 62: 352–359.
- Buanes, A., Jentoft, S., Maurstad, A., Soreng, S. & Karlsen, G. (2005). Stakeholder participation in Norwegian coastal zone planning. *Ocean & Coastal Management*, 48 (9–10): 658–669.
- Eisenhauer, B.W., Krannich, R.S. & Blahna, D.J. (2000). Attachments to special places on public lands: An analysis of activities, reason for attachments, and community connections. *Society & Natural Resources*. Vol. 13, Iss. 5.
- Gunn, C.A. (1994). *Tourism planning basics, concepts, cases*. Washington, DC: Taylor and Francis.
- Hardy, A., Beeton, R. & Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6): 475–496.
- James, S.G. (2008). Key principles of community-based natural resource management: A synthesis and interpretation of identified effective approaches for managing the commons. *Environmental Management*, 45: 52–66.
- Janse, G. & Konijnendijk, C.C. (2007). Communication between science, policy and citizens in public participation in urban forestry – Experiences from the neighbourwoods project. *Urban Forestry & Urban Greening*, 6: 23–40.
- Khadka, C. & Vacik, H. (2012). Use of multi-criteria analysis (MCA) for supporting community forest management. *I Forest*, 5: 60–71.
- Konijnendijk, C.C. (2000). Adapting forestry to urban demands – role of communication in urban forestry in Europe. *Landscape and Urban Planning*, 52: 89–100.
- Lambrick, F.H., Brown, N.D., Lawrence, A. & Bebbber, D.P. (2014). Effectiveness of community forestry in Prey Long Forest, Cambodia. *Conservation Biology*, 28(2): 372–381.
- Pagdee, A., Kim, Y.S. & Daugherty, P.J. (2006). What makes community forest management successful: A meta-

## אינטרנט

אתר קק"ל – יערות קהילתיים, נצפה בתאריך: 5/5/2015  
<http://www.kkl.org.il/community-forests/>