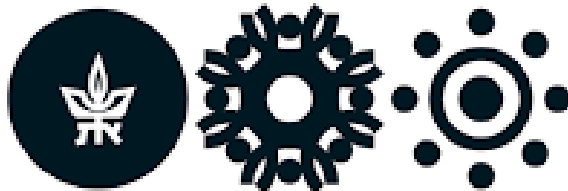


החוג למדיניות ציבורית
הפקולטה למדעי החברה ע"ש גרשון גורדון
אוניברסיטת תל אביב



מסמך מדיניות: פיתוח הספורט בהוד השרון

מוגש לידי עיריית הוד השרון וראש העירייה מר אמיר כוכבי

נכתב במסגרת סמינר מעשי 'שלטון מקומי ועירוניות' – תשע"ט 2018-2019

מנחה: מר אופיר פינס-פז

מגישים:

ריהאם גנאיים

איתי פינה

נתן אימבינדרוב

ספטמבר 2019

תוכן עניינים

2	תקציר מנהלים
3	חלק א' – מבוא
3	חלק ב' – על הוד השרון
4	חלק ג' - הגדרת הבעיה
5	חלק ד' – מטרות ויעדים
6	חלק ה' - זיהוי חלופות המדיניות המוצעות
6	חלופה 'אפס': המשך המדיניות הקיימת
6	חלופה א': פיתוח הספורט העממי והקהילתי
10	חלופה ב': פיתוח הספורט התחרותי
12	חלופה ג': פיתוח הספורט בקרב ילדים ונוער
14	חלק ו' - קריטריונים לניתוח חלופות המדיניות
16	חלק ז' - ניתוח חלופות המדיניות
21	חלק ח' - סיכום והמלצה
23	ביבליוגרפיה

תקציר מנהלים

העיר הוד השרון, עיר צעירה, מתפתחת ובעלת מאזן הגירה חיובי, עם זאת משיחות שערכנו עם תושבים עולה כי לדעתם העיר אינה ממצה את הפוטנציאל הטמון בה בתחום הספורט. הסיבות לכך מגוונות: היעדר תשתיות מתאימות בתחום הספורט, מחסור במגרשים ואולמות ספורט, מחסור בשטחים ציבוריים לקיום פעילות ספורטיבית תחרותית ועממית, היעדר תחרות בין אגודות הספורט השונות בעיר, מחסור בכוח אדם מקצועי ומיומן, מחסור בתקציבים הן מבחינת תקצוב הרשות המקומית והן מבחינת בעלי אגודות הספורט השונות, משיכה של בני נוער בעלי פוטנציאל לערים השכנות, היעדר שיתוף פעולה מספק דיו בין בתי הספר בעיר לאגודות הספורט השונות כך לטענת שיחות שנערכו עם תושבים. בשל אלה, הוד השרון אינה מצליחה לקדם בצורה מספקת את תחום הספורט בעיר כפי שעושות ערים שכנות ודומות מבחינת במספר התושבים והרכב האוכלוסייה.

על כן מסמך מדיניות זה יבקש לטפל בסוגיית פיתוח וקידום תחום הספורט בעיר הוד השרון. לצורך כך, הוצבו מספר יעדים: קידום הספורט בהוד השרון לקראת מיצוי של הפוטנציאל הרב שישנו בעיר, מיתוג הוד השרון כעיר ספורטיבית, הגדלת מספר התושבים המעורבים בספורט לאורך וקידום אורח חיים בריא לתושבים. איתור החלופות נערך על בסיס סקירה של המצב הקיים בערים אחרות בישראל ובמדינות מפותחות נוספות. ניתוח החלופות נערך על בסיס הקריטריונים: אפקטיביות בהשגת המטרות, יעילות בהקצאת המשאבים, בציעות מעשיות ו-סיכון. בעזרת הקריטריונים נותחו ארבע חלופות מדיניות שהוצעו: חלופה 'אפס' שהיא המשך המדיניות הקיימת, חלופה המתמקדת בהשקעה בספורט תחרותי, חלופה המתמקדת בפיתוח תחום הספורט בקרב ילדים ובני נוער וחלופה המתמקדת בפיתוח הספורט העממי והקהילתי. בעקבות הניתוח הוצע לאמץ את חלופת פיתוח הספורט בקרב ילדים ובני נוער, אשר ניתנת ליישום בהדרגה ולאורך זמן.

יישום חלופה זו דורש בראש ובראשונה להציע מגוון רב של פעילויות ספורטיביות. חשיפה למגוון רב של פעילויות ספורטיביות היא קריטית וחשובה להתפתחות נכונה וזיהוי פוטנציאל ספורטיבי בגילאים צעירים. לאחר מכן, יש להקים קבוצות תחרות בתוך הכיתות בבית הספר על מנת לעודד השתתפות של כולם. בנוסף, נדרשת הקמה של ליגה בה מתחרים בתי ספר וכיתות. הרציונל המוביל של צעד זה הוא שיש לתת לצעירים סיבה להתאמן ויעד כדי להתאמץ ולהשקיע לקראתו. כמו כן, יש לארגן פעילויות פעם בשבוע מחוץ למסגרת בית הספר כגון משחקי כדורגל, רכיבת אופניים, שחייה או ריצה במטרה זו להפוך את הספורט והפעילות הגופנית לחלק מרכזי בחייהם גם מחוץ למסגרת בית הספר.

יש לשים דגש מיוחד על האיכות האימונים והתנאים בהם הפעילויות יתרחשו. על האימונים להיות מותאמים לגילאים הרלוונטיים ויש להימנע מאימוני יתר בעקבות לחץ להשגת תוצאות מיידיות. מעבר לפיתוח יכולות פיזיות ושיפור הבריאות הפיזית, האימונים מיועדים לחזק את היצירתיות, הבטחון עצמי והמיומנויות האישיות של הילדים והנוער. לשם כך יש להשקיע בהכשרת מאמנים מתאימים לצד הקמת וועדה שתפקח על איכות האימונים ותחייב את המאמנים לעמוד ביעדים ובתוכנית אמונים מבוקרת.

חלק א' - מבוא

מטרת נייר מדיניות זה היא לבחון כיצד ניתן לפתח את תחום הספורט בעיר הוד השרון. הנייר נכתב לבקשת עיריית הוד השרון וראש העיר מר אמיר כוכבי מתוך רצון לקדם את הספורט בעיר ולהתקרב יותר למימוש הפוטנציאל הגלום בה. בתחילת הנייר תתואר בקצרה העיר הוד השרון ויוצגו כמה מהמאפיינים הנוכחיים שלה בתחום הספורט. לאחר מכן, תוצג הגדרת הבעיה המרכזית שלמען פתרונה נכתב נייר זה ואחריו יפורטו ארבעה יעדים שמימושים יהווה התמודדות עם הבעיה שהוצגה.

חלק ב' - על הוד השרון

הוד השרון היא עיר באזור השרון של מדינת ישראל. יש בה כ- 62,000 תושבים היום, מתוכם כ-40% בגילאי ילדים ונוער. העיר ממוקמת באשכול השמיני במדד הכלכלי-חברתי, היא גדלה בקצב מהיר ועל אף זאת עדיין מאופיינת בריבוי שטחים פתוחים. ערים מרכזיות וקרובות להוד השרון הן: רעננה - לה קבוצות ספורט בכל ענפי הכדור בליגה הראשונה בישראל; כפר סבא - שבה מועדוני נוער ובוגרים מובילים בכדורגל וכדורעף; פתח תקווה - בה פעילות מספר רב של שאגודות ספורט תחרותיות בכל הענפים. תקציב רשות הספורט העירונית בהוד השרון ב-2019 היא 12,783,000 ₪, מה שהיווה ירידה יחסית לתקציב רשות הספורט העירונית מ-2018. כיום תקציב הספורט מהווה כ-2.6% מתקציב העירייה (הצעת תקציב עיריית הוד השרון, 2019-2020).

אגודות הספורט המובילות בהוד השרון הן:

- הפועל הוד השרון בכדורגל - משחקת בליגה א' דרום בעוד שהפועל רעננה והפועל כפר סבא בכדורגל משחקות בליגת העל
- מכבי הוד השרון בכדורסל - משחקת בליגה הלאומית שהיא הליגה השנייה. בתחום הכדורסל ישנה יציבות רבה והקבוצה משתתפת בכבוד שנים רבות בליגה הלאומית. היא נמצאת במעמד דומה לקבוצות מהערים השכנות רעננה וכפר סבא.
- מכבי הוד השרון בכדורעף - זכתה באליפות המדינה ובגביע המדינה בעונת 2006/07. תחום הכדורעף בעיר הוד השרון הוא אחד מסמלי הגאווה הוותיקים של העיר. קבוצות תיכון "מוסינזון" בעיר מתמודדות בכל שנה על אליפות בתי הספר התיכוניים הן בענף הנשים והן בענף הגברים. יתכן וסיבה זו מקורה בשילוב של התיכון עם אגודת הספורט המתאמנות תחת קורות גג אחת בכפר הנוער "מוסינזון" הנמצא בתחום הרשות המקומית. מודל זה יכול להוות דגל ודוגמה לשילוב בני הנוער בקבוצות התחרותיות בעיר.

חלק ג' - הגדרת הבעיה

מסמך מדיניות זה הוכן לבקשת עיריית הוד השרון, נכתב במטרה למצוא פתרונות אפשריים לאתגר המנוסח כשאלה פתוחה – כיצד ניתן לפתח את תחום הספורט בעיר הוד השרון? מחד, הוד השרון הינה עיר בצמיחה שמושכת אליה אוכלוסיה צעירה ואיכותית. מאידך, לפי העירייה תחום הספורט והפעילות הגופנית בעיר לא מפותח דיו והפער בינו לבין הפיתוח בתחומים אחרים ורבים בעיר מצביע על הימצאות פוטנציאל רב ולא ממומש אל מול הפער בין התנופה שהעיר נמצאת בה לבין התקדמות איטית ומתונה יותר בנושא הספורט. עובדה זו היא מקור המתח שהוביל לכתובת נייר זה – להוד השרון פוטנציאל רב אשר ממומש בתחומים רבים בעוד שבתחום הספורט יש עוד עבודה רבה כדי להתקרב למיצוי מלא של הפוטנציאל הקיים. כמו כן, השתתפות בספורט ופעילות גופנית תורמת לבריאות הנפשית והפיזית של המשתתפים בה, ללא הבדל בין קבוצות אוכלוסיה שונות. מתוך התרומה החיובית לספורט נובעת ההצדקה הערכית לעיסוק בסוגיה במסגרת נייר מדיניות זה.

לאורך העשורים האחרונים, הוכח בצורה מדעית וחד-משמעית כי עיסוק סדיר בפעילות גופנית בגיל הרך ובתקופות הילדות וההתבגרות חשוב לגדילה ולהתפתחות תקינות, הן בהיבט הגופני והן בהיבט הקוגניטיבי. עוד הוכח היטב כי עיסוק בפ"ג וכושר גופני תקין בתקופת הילדות וההתבגרות הינם גורמים מרכזיים בשמירה על בריאות גופנית ונפשית ובמניעת תחלואה בקרב ילדים ובני נוער. זאת ועוד, מוכח היטב כי פ"ג סדירה בגיל הצעיר קשורה עם בריאות טובה יותר בהמשך החיים, עם סיכון מופחת ללקות במספר מחלות כרוניות בעתיד, ועם סיכוי רב יותר להיות אדם פעיל גם בבגרות. לאור זאת, ארגוני בריאות רבים, ממשלות וכן ארגון הבריאות העולמי פרסמו במרוצת השנים ניירות עמדה רבים וקווי הנחייה לגבי פעילות גופנית בילדים ובני נוער.

מקור מרכזי להכרת דפוסי הפעילות גופנית של ילדי ישראל ועמדותיהם בנושא הינו הסקר הארצי בנושא פעילות גופנית וספורט בקרב בני נוער בישראל, אשר התבסס על דיווח עצמי ונערך בקרב 3925 תלמידים בשנת 2014 על ידי תכנית המחקר הבינלאומי על רווחתם ובריאותם של בני נוער, בית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן. על פי סקר זה, רק 11% מהמשיבים 7.7% מהבנות ו- 4.14% מהבנים דיווחו כי הינם פעילים גופנית כנדרש – לפחות 60 דקות מדי יום. כ 17% דיווחו כי אינם פעילים אך מעוניינים להיות פעילים גופנית, וכי 45% דיווחו כי הם פעילים גופנית אך מעוניינים להיות פעילים יותר. נתון זה מרמז כי פעילויות להגברת פעילות גופנית בקרב בני נוער בישראל יתקבלו בברכה על ידיהם (נייר עמדה פעילות גופנית בקרב ילדים ובני נוער, האיגוד הישראלי לרפואת ילדים, 2018).

חלק ד' - מטרות ויעדים

הוגדרו ארבעה יעדים שהשאיפה לעמוד בהם הובילה את כתיבת נייר זה וביחס אליהם יבחנו החלופות שיוצגו בהמשך:

1. **קידום הספורט בהוד השרון** - הכוונה היא התקדמות ממצב המוצא שהתקיים בעת כתיבת הנייר לקראת מיצוי של הפוטנציאל הרב שישנו בעיר, כגון הגדלת מספר המשתתפים בספורט, הקמת אגודות ספורט נוספות (2 בכל תחום לכל הפחות), שילוב אפקטיבי בין מערכת הבית ספרית לאגודות הספורט).

2. **מיתוג הוד השרון כעיר ספורטיבית** – ליעד זה שני היבטים שונים. ההיבט הראשון הוא מיתוג ושיווק העיר כלפי חוץ. כלומר, הצבת מצב הספורט בעיר במרכז האופן בו העיר והעירייה מציגות את עצמן כלפי חוץ לרשויות אחרות, לממשלה, לבעלי עסקים, תושבים פוטנציאליים וכולי. ההיבט השני הוא מיתוג העיר כלפי פנים. כלומר, הפיכת הספורט והפעילות הגופנית לחלק משמעותי בזהות המקומית של התושבים, כך שלפחות 50 אחוז מתושבי העיר יקחו חלק בפעילות ספורטיבית. חשוב לשים לב ששיפור המצב בהיבט אחד יכול גם להשפיע על השני אך אינם תלויים בהכרח זה בזה.

3. **הגדלת מספר התושבים המעורבים בספורט לאורך זמן** – ניסוח יעד זה משמעותי כדי ליצור התמקדות בהפיכת הספורט ואורח חיים פעיל לחלק משמעותי מחייהם של תושבים רבים יותר. משמעות הדבר היא שיעד זה מכוון לפיתוח הספורט בעיר מבחינה איכותית ולא רק מבחינה כמותית. הווה אומר, לא רק הגדלת מספר התושבים הנוכחים באירועים ופעילויות הקשורים לספורט אלא גם הגדלת מספר התושבים הפעילים ספורטיבית באימונים והפעלות ספורטיביות אשר מותאמים לקהל המשתתפים, לא מסכנים את בריאותם, נעשים במידה ותחת פיקוח ראוי, כגון פעילות תחרותית, הגעה להישגים ספורטיבים ועוד.

4. **קידום אורח חיים בריא לתושבים** – קשור באופן הדוק ליעד הקודם. הקשר בין השתתפות פעילה בספורט ופעילות גופנית בכלל לבין בריאות גופנית ונפשית הינו קשר ידוע ומוכח (Coalter, 2013; Lindsey, 2018 & Adams, Harris; Donnelly, 2013). תרומת הספורט והפעילות הגופנית לבריאות רלוונטית לכל קבוצות האוכלוסייה באשר הן.

חלק ה' - חלופות המדיניות המוצעות

בחלק זה יוצגו ארבע חלופות המדיניות המוצעות: חלופה 'אפס' - המשך המדיניות הקיימת, פיתוח הספורט העממי והקהילתי, פיתוח הספורט התחרותי ו-פיתוח ספורט הילדים והנוער.

חלופה 'אפס': המשך המדיניות הקיימת

לא לבצע אף אחת מהחלופות. המשך עסקים כרגיל, נכון לשנת 2019 ולפי נתוני תקציב הספורט, רשות הספורט העירונית משקיעה 12,783,000 ₪ לעומת 3,458,000 ₪ תקבולים, מתוכם השקעה של 1,789,000 ₪ במינהל הספורט לעומת 190,000 ₪ תקבולים, 2,165,000 ₪ השקעה בפעילות ספורט לעומת 340,000 ₪ תקבולים ו- 338,000 ₪ השקעה בחוגי ספורט לעומת 190,000 ₪ תקבולים (תקציב רשות הספורט העירונית). לפי מדיניות זו החלוקה וההשקעה נעשית בהתאם לענפי הספורט המובילים בהוד השרון. הוד השרון חזקה במספר ענפים, יש לה תארים בענף הכדורעף- מכבי הוד השרון בכדורעף זכה בגביע המדינה ובאליפות המדינה, וקבוצה תחרותית משמעותית בענף הכדורסל המשחקת בליגה הלאומית, מכבי הוד השרון בסיוף אשר מונה 5 אלופי ישראל, הפועל עירוני הוד השרון אלופי ישראל בשחייה. (אתר עיריית הוד השרון. מה שעומד בבסיס חלופה זו היא גישה בפסיכולוגיה החיובית הדוגלת בחיזוק החזקות והיתרונות במקום לחזק את החולשות, המטרה היא להגיע להישגים גבוהים ולהימנע מהשקעה מיותרת העשויה לגרום לייאוש וסבל (רובינשטיין, 2012). לפי חלופה זו יש להשקיע משאבים בענפים החזקים. כלומר, נתח תקציבי ושיפורים אפשריים בענפים המובילים יהיו בהתאם לחשיבותם ולמימוש היעדים בתחום הספורט.

חלופה א': פיתוח הספורט העממי והקהילתי

האתגר שנמצא בבסיס חלופה זו אינו רק כיצד להגדיל את כמות התושבים המעורבים בספורט ופעילות גופנית אלא כיצד אפשר להגדיל את כמות התושבים המעורבים בפעילות משמעותית המשפיעה על רמת החיים שלהם. כלומר, לא רק כיצד להגדיל את כמות הנוכחים באירועי ספורט קהילתיים, כדוגמת מירוצים או צעדות, אלא כיצד להגדיל את כמות המשתתפים בפעילויות שמביאות להשפעה חיובית על הבריאות ורמת החיים. ביסוד הצעת מדיניות זו ישנן כמה הנחות יסוד שהובילו לבסוף לניסוח חלופת המדיניות שתוצע. ההנחה הראשונה היא שבריאות פיזית ונפשית, כמו גם תחושה חזקה של קהילתיות ולכידות חברתית, תורמות לרמת חיים גבוהה (Sirgy, Rahtz, Muris, & Under, 2000). השנייה היא שספורט ופעילות גופנית תורמים לבריאות הפיזית והנפשית של מי שנוטל בהם חלק (Sirgy, Rahtz, Muris, & Under, 2000; Coalter, 2013). השלישית היא שלמרכיב החברתי משמעות רבה בהחלטה של אנשים רבים להתחיל בפעילות כלשהי או להצטרף אליה, למשל בהחלטה לצאת לפעילות גופנית או ספורטיבית (Jarvie & Maguire, 2002; Scanlan, Babkes, & Scanlan, 2005). מתוך הנחות אלה עולה המסקנה כי התמקדות בפעילות גופנית וספורטיבית בקבוצות יכולה להיות המפתח להתמודדות עם האתגר שצוין לעיל. לכן, הצעת המדיניות תציג כיצד אפשר ליצור קבוצות של תושבי העיר שישתתפו בפעילות גופנית ופעילות ספורטיבית לאורך זמן ובאופן שישפר את בריאותם.

התוכנית לביצוע החלופה

פירוט החלופה:

- קיומן של קבוצות פעילות גופנית רבות בעיר שהצטרפות אליהן תהיה חנימית לתושבים או בתמורה לתשלום סמלי.
- כל קבוצה תתבסס על סוג פעילות מסוים או שתהיה מיועדת לקבוצה מסוימת, למשל: קבוצת פעילות גופנית לנשים בהריון, קבוצת ריצה למתקדמים, קבוצת אימוני תנועה למבוגרים וכולי.
- כל הפעילויות תתקיימנה בחוץ ובשטחים ציבוריים כדוגמת גינות ציבוריות או חצרות בתי ספר.
- בראש כל קבוצה יעמדו מדריך או מדריכה קבועים שיקפידו על בריאות המשתתפים וידאגו לרמה המקצועית ולאיכות של האימונים.
- הרישום לקבוצות בכלל ולכל אימון בפרט יעשה בעיקר דרך אתר או יישומון יעודי אשר יאפשרו גם לעדכן את המתאמנים בכל דבר.
- העירייה תספק לקבוצות מעטפת לוגיסטית (ציוד, פיתוח האתר והיישומון, מימון המדריכים, שיווק וסיוע טכני) דרך מינוי אחראית לפרויקט במשרה מלאה שתכונה 'אחראי ספורט בקהילה'.
- בשלב מאוחר – הקמת קבוצות פעילות ביוזמת תושבים.
- עלות משוערת לשנה הראשונה: בין 170,000 ₪ ל-220,000 ₪

אם כן, השאיפה המרכזית של הצעת מדיניות זו היא יצירת פלטפורמה או תשתיות מצד העירייה שיקלו על תושבים להצטרף לקבוצות המקיימות פעילות גופנית. הכוונה היא במיוחד לפעילויות שניתן לקיים במרחב הציבורי ולא מצריכות הקמה של תשתיות פיזיות חדשות, למשל: קבוצות הליכה וריצה, אימוני יוגה, פילאטיס ועוד. הצעה זו בנויה משלושה חלקים עיקריים שאמורים להתאחד לכדי תוכנית אחת.

החלק הראשון - יש לדאוג לכך שיהיו מדריכים ומדריכות שיעמדו בראש הקבוצות, יפקחו על המתאמנים וידאגו לכך שהאימונים יהיו מקצועיים ואיכותיים. אפשרות אחת היא איתור מדריכים בשכר שהם תושבי העיר או הסביבה שיעשו זאת. אפשרות זו אינה מיטבית מפני שככל הנראה העירייה תתקשה להתחרות בשכר שאותם מדריכים יוכלו להרוויח במכוני כושר ובעיקר מאימונים פרטיים. אפשרות שנייה, ועדיפה, היא מימון הכשרתם של כמה מדריכים ומדריכות בתמורה להתחייבותם לאמן קבוצות בעיר במשך כשנה או שנתיים מסיום הכשרתם. ראשית, תוכניות ההכשרה אינן ארוכות ונמשכות עד חצי שנה כך שניתן "לשלוח" את המדריכים הראשונים להכשרה תוך כדי הקמת התשתית הראשונה לתוכנית (מכון וינגייט 2019).

בנוסף, כך מתאפשר תסריט לפיו בין ההחלטה על המדיניות לבין השקתה בפועל תעבור פחות משנה. שנית, עלות הכשרתם של מדריכים אינה גבוהה ולבטח אינה מתקרבת לעלות שכרם של מאמנים ומדריכים מקצועיים בשוק הפרטי. לשם דוגמא: קורס 'מדריכי כושר Outdoor' במכון וינגייט עולה כ-8,700 ₪ וקורס מדריכי ריצה עולה שם כ-4,300 ₪ (מכון וינגייט, 2019). אם המדיניות תיושם לאורך שנים ולא באופן חד-פעמי אז כלל לא יהיה צורך "להכשיר" בכל שנה כמות גדולה של מדריכים חדשים. בהתחלה יוכשרו כמה מדריכים

להשקת התוכנית אך בהמשך תוכל העירייה לדאוג להכשרת מדריכים באופן ספורדי ונקודתי רק כדי להרחיב באופן מתון את מאגר המדריכים המשתתפים בתוכנית.

החלק השני - על העירייה להקים תשתית דיגיטלית להפצת מידע על הקבוצות והרשמה אליהן. הכוונה היא בעיקר ליישומון ולאחר אינטרנט שיהיה יעודי לכך. דרכם יוכלו התושבים המעוניינים להירשם לקבוצות, להירשם לאימונים ספציפיים ואף לקבל כל עדכון או מידע שיזדקקו לו. ככל הנראה, עדיף שאלה יפותחו על-ידי ספק חיצוני. העלויות של שירות כזה לא אמורות להיות גבוהות מדי שכן לא מדובר באתגר טכנולוגי מורכב – האתר והיישומון אמורים לשמש צרכים פשוטים בסיסיים בלבד שכוללים בעיקר הרשמה ויידוע.

החלק השלישי - על העירייה למנות בעל תפקיד חדש שיכונה 'אחראי ספורט בקהילה' ויעבוד במדור ספורט עממי, אירועים ותחרויות. חשוב להדגיש שבעל תפקיד זה יתמקד בספורט קהילתי ועממי המתרחש כשיגרה ולאורך זמן. בכך הוא או היא יבדלו ויופרדו מהעיסוק באירועי שיא המוניים כטורנירים, צעדות ומרוצים. למעשה אלה אירועים תרבותיים-קהילתיים בעלי אופי ספורטיבי יותר מאשר מיזמים לספורט עממי וספורט קהילתי. אחריותו של בעל התפקיד החדש תהיה להוות גשר בין העירייה לבין קבוצות הפעילות, על המדריכים והמשתתפים בהן. כלומר, תפקידו יהיה לספק מעטפת לוגיסטית וטכנית על מנת שהקבוצות יוקמו, אנשים יצטרפו אליהן והן יפעלו כשיגרה ולאורך זמן.

היבט אחד של עבודתו יהיה שיווק התוכנית ככלל ושיווק פרטני של כל קבוצה וקבוצה. בתוך כך יש מקום ניכר לביצוע מחקר למטרת זיהוי צרכי התושבים ואיתור קבוצות תושבים בעלות מאפיינים משותפים שהופכים אותן לקהל פוטנציאלי. למשל: גמלאים, נשים בהריון או לאחר לידה, צעירים לקראת השירות הצבאי ועוד. אחריות נוספת לבעל התפקיד החדש תהיה תמיכה במדריכים, ליווי שלהם ופיקוח על הפעילות על מנת לדעת אילו פעילויות מבוקשות יותר או פחות, האם המדריכים אכן ממלאים את התחייבויותיהם ועוד.

היבט נוסף, השמור לשלב מאוחר ומתקדם יותר של התוכנית הוא ליווי יוזמות של תושבים להקמת קבוצות כאלה. יתכן ויהיו אלה תושבים בעלי הכשרה ורצון לעסוק בהתנדבות באימון קבוצה בנושא מסוים ויתכן כי יהיו אלה קבוצות תושבים בעלי צרכים ספציפיים שיתאגדו ויבקשו את תמיכת העירייה בגיבושם כקבוצת פעילות, במיוחד על-ידי מציאת מדריך מתאים ומקום בו יוכלו להתאמן.

חשוב לציין - אפשר להתחיל אותה באופן מצומצם, למשל כפיילוט, ולהרחיבו בהדרגה לאורך הזמן ובהתאם להיענות התושבים, לביקוש מצידם ולצרכים נוספים שהעירייה תזהה. למשל, בתור התחלה ניתן להחליט על קיום פיילוט שיאריך כשנה ויכלול חמישה מדריכים. אם כל מדריך יתחייב, בתמורה למימון הכשרתו, להפעיל שתי קבוצות פעילות שתקיים כל אחת שני אימונים בשבוע אז יוצרו עשר קבוצות פעילות ויתקיימו עשרים אימונים מדי שבוע. עם זאת, חשוב לציין כי גם להוצאה לפועל של פיילוט כזה נדרשת השקעה מינימלית שחייבת להתבצע כדי ליצור תשתית להפעלת הקבוצות החדשות: מינוי אחראי/ת ספורט בקהילה, איתור

המדריכים הראשונים ומימון הכשרתם, שיווק קבוצות הפעילות ו-יצירת פלטפורמה דיגיטלית לרישום לאימונים.

העלות המשוערת למימוש מדיניות זו לשנה הראשונה (בהיקף דומה לתוכנית הפיילוט המוצעת למטה) אמורה להיות בין 170,000 ₪ ל-220,000 ₪. סכומים אלה כוללים את עלויות הכשרת המאמנים, עלויות רכישת ציוד והעסקת אחראי ספורט בקהילה והקמפיין השיווקי. חשוב לציין כי עלויות מימוש המדיניות בהיקף דומה מעבר לשנה הראשונה אמורות להיות נמוכות יותר משלוש סיבות. הראשונה – לא אמור להיות צורך לממן בכל שנה הכשרת חמישה מאמנים שכן חלקם ימשיכו לאמן מעבר לשנה אחת וכך עלויות הכשרתם למעשה מתחלקות במספר השנים שכל מאמן עבד במסגרת התוכנית. השנייה – עלויות השיווק צפויות להיות גבוהות יותר בשנה הראשונה כדי ליידע את הציבור מלכתחילה על השקת התוכנית החדשה. בשנים הבאות, לאורך זמן, המודעות לגבי התוכנית תשתרש בקרב הציבור ויהיה צורך בקמפיינים קטנים יותר רק כדי ליידע בנוגע לפרטים טכניים הקשורים לתוכנית כדוגמת מועדי רישום או סוגי פעילויות. השלישית – ככל הנראה אין צורך בכל שנה ברכישה של ציוד חדש לחלוטין אלא יש ציוד שניתן להשתמש לו לאורך כמה שנים.

דוגמא לתוכנית פיילוט :

סה"כ אימונים בשבוע	סוג קבוצה ואימון מספר אימונים בשבוע	סוג קבוצה ואימון מספר אימונים בשבוע	
4 אימונים	קבוצת כושר לנשים בהריון 2 אימונים	קבוצת פילטיס לנשים לאחר לידה 2 אימונים	מאמנת 1
4 אימונים	קבוצת ריצה למתחילים 2 אימונים	אימון הליכה למבוגרים 2 אימונים	מאמנת 2
4 אימונים	קבוצת ריצה למתקדמים 2 אימונים	צעירים לפני גיוס לצבא 2 אימונים	מאמנת 3
4 אימונים	אימון רצועות 2 אימונים	קבוצת ריצה למתחילים 2 אימונים	מאמנת 4
4 אימונים	אימון תנועה למבוגרים 2 אימונים	אימון יציבה 2 אימונים	מאמנת 5

קשיים ובעיות

גם במקרה של יישום המדיניות באופן מלא ניתן לצפות את הופעתם של כמה אתגרים. בעיה ראשונה היא מגבלות שמזג האוויר עלול להטיל על הפעילויות שמיועדות, כאמור, להתקיים כמעט לחלוטין בחוץ. המגבלה העיקרית שצפויה היא משקעים בשיא החורף. פתרון אפשרי לבעיה היא חלוקה לעונות אימון במקום שנות אימון. למשל, ניתן להצהיר על שלוש עונות אימון בשנה: ספטמבר-נובמבר, מרץ-מאי, יוני-אוגוסט. באופן זה ימנעו אימונים בשיא החורף, כאשר עולה משמעותית הסיכוי לביטול אימונים בעקבות גשם או סביבה רטובה. יתרון נוסף לחלוקה לעונות הוא שכך לכל קבוצה יוכל להיות מוצג מעין סילבוס לעונה הקרובה וכך המשתתפים בקבוצות אימון יוכלו לעבור יחד תהליך מתחילתו ועד סופו.

בעיה שנייה היא מחויבות התושבים להגיע לאימונים אליהם נרשמו, במיוחד אם השאיפה היא להציע את השתתפות בחינם. פתרון אפשרי הוא גביית תשלום סמלי מהתושבים, למשל 50 ₪ לעונת פעילות. עצם

התשלום אמור ליצור מחויבות כלשהי מצד הנרשמים כדי שיצדיקו את השקעתם הכספית. כמו כן, התשלום יכול לסייע במידה לסבסוד עלויות התוכנית לעירייה. פתרון אפשרי נוסף הוא גביית ערבון מהתושבים המשתתפים שיוחזר כנגד השתתפות בכמות מסוימת של פעילויות – למשל השתתפות בלפחות ארבע פעילויות חודשיות. הערבון יאפשר לגבות מחיר גבוה יותר מהתשלום הסמלי אך עדיין להציג את הפעילות כחינמית לתושבים.

בעיה שלישית היא כיצד גורמים לכך שהכשרת המדריכים תשתלם להם, שכן הם יכולים לשלם על הכשרתם בעצמם ולהתפרנס מעבודה כמדריכים בשוק הפרטי. הפתרון הוא שהמחויבות שתדרוש העירייה מהמדריכים שעל הכשרתם שילמה לא תהיה מחויבות בהיקף של משרה מלאה. במקום משרה מלאה על העירייה לדרוש בתמורה התחייבות למספר עונות אימונים בהיקף חלקי, למשל ארבעה אימונים בשבוע, באופן הדומה להתחייבות של סטודנטים בתמורה לקבלת מלגה. כך, התוכנית תוכל להשתלם לשני הצדדים. העירייה מצדה תקבל מדריכי כושר במשרה חלקית בתמורה רק לעלות הנמוכה יחסית של הכשרתם. המדריכים, מצדם, יקבלו מימון מלא להכשרה מקצועית לטובת עיסוק שבו הם יוכלו לעבוד במשך רוב השבוע וממנו יוכלו להתפרנס באופן עצמאי גם בעתיד.

חלופה ב': פיתוח הספורט התחרותי

הספורט ההישגי והשאיפה למצוינות בספורט הינם בעלי רובד עמוק יותר מאשר הפעילות הספורטיבית עצמה. הרוח התחרותית שואפת ליצור דרך חיים המבוססת על האושר שבמאמץ, הערך החינוכי של דוגמה טובה, אחריות חברתית וכבוד לעקרונות אתיים בסיסיים ואוניברסליים. המטרה של הרוח התחרותית היא שימוש בספורט לשרות ההתפתחות ההרמונית של האנושות, במטרה לקדם חברה שלווה העוסקת בשימור הכבוד האנושי. לחיצת היד למתחרה שהפסיד, פירגון למתמודד טוב ממך או הגשת סיוע לספורטאי עמית פצוע, מספקים לילד הספורטאי כלים רבים להתמודדות בחברה ומול קשיים בתחומי חיים אחרים. ילדים, בני נוער ומבוגרים אשר בוחרים לבצע ספורט תחרותי, מרוויחים לפיכך גם מחוץ למגרש האימונים. על מנת להיות ספורטאי מצליח ובריא, הספורטאי זקוק לסביבה תומכת, מותאמת גיל והתפתחות, המקדמת הצלחה אך גם פועלת לשמירה על בריאותו הפיזית והנפשית של הילד.

החסרון המשמעותי הוא הקצאת משאבים כספיים רבים כדי להפוך את קבוצות הבוגרים לתחרותיות בליגות העל השונות בישראל.

בהוד השרון קבוצות הספורט התחרותיות המובילות הן קבוצות הכדורעף לנשים וגברים, אשר זכו בתארים ארציים ואף משתלבות באליפויות בתי הספר השונות וזוכות לתארים וקבוצת הכדורסל המשחקת בליגה הלאומית בשנים האחרונות. בנוסף ענף התריאטלון מאוד מפותח בעיר ומנתונים שמסרו לנו בעירייה, בהוד השרון יש הכי הרבה משתתפים מקצועיים. אמנם מדובר בספורט תחרותי אך הוא אינו קבוצתי אלא אישי, ועל כן בחרנו להתמקד בפעילות קבוצתית יותר, כגון כדורעף וכדורסל, ונראה כי מיתוג נוסף של העיר כעיר מובילה בתחום הכדורסל או הכדורעף יעודד בני נוער להשתלב בתחום התחרותי גם בשל תחושת השייכות והגאווה שזכייה שתארים מוסיפה לעיר וממתגת אותה כעיר ספורט מובילה בתחומה.

התוכנית לביצוע החלופה

כעת יתואר בקצרה כיצד תראה התוכנית אם תיושם במלואה ולאחר מכן יוצג פירוט השלבים הנחוצים להוצאתה לפועל. החזון הסופי:

- הקמת בתי תלמיד - הכוונה להקמת מסגרת בה התלמידים יעסקו בספורט תחרותי לא רק בשעות אחר הצהריים אלא החל משעות הבוקר המוקדמות, בשילוב עם הלימודים. בעיר רעננה הדבר מיושם בהצלחה גדולה וקבוצות הכדורגל והכדורסל של העיר שנים רבות מגיעות להישגים ומשתתפות בליגות ברמות הגבוהות ביותר בישראל. התלמידים יזכו גם לתזונה מותאמת לפעילות הספורטיבית בהם הם עוסקים, בשילוב תזונאים, רופאים, פיזיותרפיסטים וכל המעטפת הכוללת. יש סיכוי גם להגירה חיובית של תושבים שירצו שילדיהם ישתלבו בענפים התחרותיים בעיר והשילוב של בתי הספר יכול כמובן לתרום לכך.
- תקצוב עודף לקבוצות וספורטאים מצטיינים באמצעות מלגות או תמיכה כספית אחרת.
- מיתוג העיר כעיר כדורסל או כדורעף, אירוח תחרויות ארציות בתחום מסוים, בניית מותג סביב ענף ספורט מסוים, יצירת קמע, הכנסה בחינם של תושבים למשחקי הכדורסל או הכדורעף כדי לעודד השתתפות ועוד.
- השקעה במאמנים בעלי שם שיגיעו לאמן בעיר גם בגילאים הצעירים יותר, שמות גדולים יגרמו לבני נוער להגיע ולהתאמן אצלם מה שיגביר את המוטיבציה בקרב הצעירים להשתתף בספורט התחרותי. עלות משוערת: 350,000 ש"ח בשנה.
- השקעה בקבוצות הבוגרים התחרותיות בענף הכדורסל והכדורעף. בענף הכדורסל השקעה של כ- 3,000,000 ש"ח בשנה ובענף הכדורעף כמליון ש"ח בשנה.

קשיים ובעיות

ראשית העיסוק בספורט תחרותי מרחיק פעמים רבות בני נוער מלהשתתף בפעילות ספורטיבית עקב החשש כי לא יצטיינו או לא יעמדו בציפיות של הסביבה, בנוסף הם עלולים לחוות משבר או תחושת כישלון שיפגעו בביטחון העצמי שלהם ולמעשה יגרמו לכך שבמקום להפיק תועלת מהעיסוק בספורט הדבר עלול להזיק להם (גילוי דעת, רוני לידור, גם אני רוצה להיות מייקל ג'ורדן": הגיל המתאים להתחיל לעסוק בספורט). בנוסף, עידוד תחרות עלול ליצור גם מתחים חברתיים רבים בין המשתתפים, והדבר יהפוך לתחרותיות שלילית במקום לתחרותיות חיובית, הגברת סכסוכים ומחלוקות במקום יצירת גיבוש ושיתוף. כמו כן, ככל שקברניטי העיר יחליטו לשים את יהבם על תחום ספורט אחד בלבד והדבר לא יצליח, הרי שתקציבים רבים ילכו לאבדון והדבר יגביר את תסכולם של התושבים אצל מקבלי ההחלטות.

חלופה ג': פיתוח הספורט בקרב ילדים ונוער

השקעה בפעילות גופנית בגיל הרך ובתקופות הילדות וההתבגרות חשובה לגדילה ולהתפתחות תקינה, הן בהיבט הגופני והן בהיבט הקוגניטיבי. כמו כן, השקעה בספורט בגילאים אלו היא חיונית ובסיסית לעתיד רווי ספורטאים פוטנציאלים וחזקים (Bass, 2000). המהות של חלופה זו היא השקעה בהווה בשביל לקבל תוצאות רצויות בעתיד המשמשות את המטרה והיעדים הסופיים. קידום הספורט בקרב ילדים ובני נוער הוא מאוד חיוני להשגת המטרות והיעדים שהוגדרו במסמך מדיניות זה. חשיבות זו מתבססת על התפיסה שהאוכלוסייה הצעירה משקפת את העתיד של העיר.

ניסוח ההצעה למימוש וביצוע חלופה זו נעשה לאחר הסקת נתונים ממאמרים אקדמאיים, עיתונים וכתבות, תוכניות ופרויקטים שקודמו על ידי משרדי ספורט וארגונים שונים בעולם אשר הצביעו על שיעורי הצלחה מרשימים, לדוגמה פרויקט ה- project play, awesome sport project, ופרויקטים שהשיקו משרדי ספורט באנגליה ואוסטרליה. כמו כן למידה מתוכניות אשר בוצעו וכשלו, לדוגמה התוכנית הלאומית הנקראת פרחי ספורט שהשיק משרד הספורט בארץ לפני מספר שנים. לפי עיתון הספורט ONE, אחת הסיבות המרכזיות לכישלוננו הייתה חוסר פיקוח ובקרה על איכות האימונים, כמו כן, לא הייתה הכשרה מקצועית למאמנים, המאמנים לא קיבלו את שכרם, כלומר הדגש היה על כמות ולא על איכות (one, 2018).

הסיבה שיש להשקיע ולהגביר את המעורבות של ילדים ובני נוער בספורט היא בשביל להטמיע אורח חיים כשהספורט בו מהווה ערך חשוב המלווה אותם לאורך החיים שלהם, ובכך להגדיל את הסיכוי שישתתפו בענפי ספורט שונים במהלך חייהם. ידוע שבגילאים 13-17 מרבית אלו שהשתתפו ולקחו חלק פעיל בספורט לרוב נושרים (Australian Sport commission, 2018). אי לכך יש לנקוט בצעדים ומהלכים בעלי ערך מוסף ומספיק אטרקטיבי עבורם במטרה לעודד השקעה והתמדה.

ההצעות שנוסחו במסגרת חלופה זו נשענות על שני היבטים, הראשון הוא מספרי כמותי ומתייחס להגדלת מספר המעורבים בספורט בגילאים אלו, כך שככל שהמספר גדול יותר הסיכוי שישתלבו וישחקו בקבוצות תחרותיות גדל יותר. ההיבט השני מתייחס לאיכות האימונים במסגרת הספורטיבית, כמו התנאים הסביבתיים לדוגמה שטח מגרש האימון ומספר המתאמנים בו, כמו כן, אימונים המחזקים מימוניות ויצירתיות. ההנחה היא שהשקעה באיכות האימונים מתזקת את הפוטנציאל, היכולות והכישורים של השחקנים. הצעה זו מחולקת לשלבים וצעדים קטנים שהינם רלוונטיים ומהותיים להשגת המטרה הסופית.

התוכנית לביצוע החלופה

החלק הראשון - היבט כמותי:

- להציע מגוון רב של פעילויות ספורטיביות- כך הסיכוי שהם ישתתפו ויהיו פעילים ספורטיבית יגדל גם כן. כמו כן, חשיפה למגוון רב של פעילויות ספורטיביות היא קריטית וחשובה להתפתחות נכונה וזיהוי פוטנציאל (איציק, 2013).
- להקים קבוצות תחרות בתוך הכיתות ולעודד השתתפות של כולם, ילדים ובני נוער מעדיפים לשחק בקבוצה מפסידה או חלשה מאשר לא לשחק כלל (projectplay, 2015).

- להקים ליגה בה מתחרות כיתות ובתי ספר, הרעיון מתבסס על הגדרת מטרות ויעדים כדי לעודד אותם להתאמן ולהשקיע. לתגמל את הקבוצות המנצחות למשל זכייה בטיול שנתי נוסף, המטרה היא הענקת תחושה של הישגיות והצלחה.
- לארגן פעילויות פעם בשבוע מחוץ למסגרת בית הספר כגון משחקי כדורגל, רכיבת אופניים, שחייה, ריצה וכו', המטרה מפעילות זו היא להפוך את הספורט לערך חשוב בחייהם בלי קשר למסגרת בית הספר.
- להקים פסטיבל ספורט פעמיים בשנה, להציע בו מגוון של פעילויות, להזמין משפחות וחברים שישתתפו וייקחו חלק בפעילויות אלו. המטרה היא לייצר חוויה כיפית עבורם וחיבור חזק לספורט.

החלק שני- היבט איכותי :

- להשקיע בתוכנית מאמנים והכשרתם לאימון ילדים ובני נוער. במסגרת זו, יש לשים דגש על איכות האימונים והתנאים בהם משחקים, על האימונים להיות במינון הנכון ומותאמת לכל גיל וההתפתחות הפיזיולוגית שלו. כמו כן, יש להיזהר מצפיפות יתר באימונים, לשחק במגרשים ששטחם תואם לכמות המתאמנים וליכולות הפיזיות שלהם. יש להימנע מאימוני יתר ומיצירת מתחים ולחצים ולא לדרוש תוצאות מיידיות. להציע אמונים מגוונים המחזקים בעיקר יצירתיות, בטחון עצמי ומיומנויות. (איציק, 2013).
- להקים וועדה המפקחת על איכות האימונים. המטרה היא להימנע מירידה באיכות האמונים ולחייב את המאמנים לעמוד ביעדים ובתוכנית אמונים מבוקרת.
- בגילאים בין ה-13-14 יש להבחין ביכולות שלהם לזהות פוטנציאל ולכוון אותם לענפי ספורט שונים כשהפוטנציאל והיכולות שלהם באים לידי ביטוי.

קשיים ובעיות

חשוב להתייחס לקשיים ובעייתיות העשויים להוות מכשול לביצוע ולהצלחת ההצעה כדי להתכונן ולדעת איך להתמודד איתם היטב. יש לשחקנים הרלוונטיים בהצעה זו חשיבות רבה, אם כי לכולם יש השפעה ניכרת על התוצאות והתועלות הסופיות.

ניתן להצביע על מספר קשיים אפשריים הקשורים לכל אחד מהשחקנים הרלוונטיים במסגרת הצעה זו, קרי, ילדים ובני נוער, מאמנים, העירייה והגופים האחרים על ביצוע התוכנית. קושי אחד עשוי להיות אי התמדה של הילדים ובני הנוער- ניתן להתמודד עם קושי זה על ידי הטמעת ערכים אטרקטיביים, עידוד ותגמול סמלי, לדוגמה שוברים לקנייה בחנויות ספורט. קושי נוסף הקשור למאמנים הוא ירידה בהשקעה באיכות האימונים, חוסר סבלנות ורצון לתוצאות מיידיות. ניתן להתמודד עם קושי זה על ידי תגמול הולם להשקעה ולמאמצים שלהם, כמו כן תיאום ציפיות אודות התוצאות הרצויות ושלבי התוכנית. קשיים נוספים הקשורים לעירייה ולגופים האחרים על ביצוע התוכנית יכולים להיות דילוג על שלבים בתוכנית המוצעת בגלל אילוצי תקציב ומשאבים, הרצון לקבלת תוצאות מיידיות וחוסר מעקב ובקרה אחר ההתקדמות בתוכנית.

כדי להתמודד עם קשיים אלו יש להתאים את התוכנית לתקציב ולמשאבים הקיימים וליישמה מבלי לדלג או לוותר על שלבים, כלומר, עדיף להתפשר על הכמות ועל היקף התוכנית מאשר להתפשר על האיכות ועל השלבים בתוכנית. יש ליישר קו לגבי התוצאות ולהבין לעומק את המהות של ההשקעה, אם כי מדובר בהשקעה בעלת תוצאות לא מיידיים אך כן משתלמת לטווח הבינוני-ארוך ולא הקצר. לשים דגש על נושא הפיקוח והבקרה ולשמור על עקביות ביישום שלה.

חלק ו' - קריטריונים לניתוח חלופות המדיניות

בחלק זה יוגדרו הקריטריונים שבאמצעותם תיבחנה כל אחת מחלופות המדיניות שיוצעו בהמשך. ניתוח כל החלופות לפי אותן קריטריונים הינו הכרחי כדי להצליח להשוות ביניהן ולהמליץ על חלופה ולבסוף מדיניות ליישום. בסיכום הניתוח של כל חלופת מדיניות יופיע הציון שניתן בהתאם לכל קריטריון וינוע בין 1 ל-5, כאשר ציון גבוה יותר מצביע על עדיפות ליישום החלופה לפי אותו קריטריון. לאחר הניתוח לפי כל קריטריון ומתן ציונים בהתאם יסוכמו הנקודות לכדי ציון כולל לחלופה שינוע בין 4 ל-20.

ארבעת הקריטריונים שנבחרו לניתוח החלופות:

1. אפקטיביות בהשגת היעדים – קריטריון זה מודד עד כמה חלופת המדיניות המוצעת תביא למילוי מטרת המדיניות הרצויה (Bardach, 2009). בנייר זה הוגדרו ארבעה יעדים ולכן כל חלופת מדיניות תיבחן ביחס לארבעת היעדים שהוגדרו בפרק הקודם: קידום הספורט בהוד השרון, מיתוג הוד השרון כעיר ספורטיבית, הגדלת מספר התושבים המעורבים בספורט לאורך זמן, קידום אורח חיים בריא לתושבים. קריטריון זה נבחר מפני שהוא בסיסי וחיוני להבנה האם המדיניות המוצעת בכלל ממלאת היעדים שהיא נוסחה למענם. הדבר חשוב במיוחד שכן נייר אינו רק מחקר תיאורטי אלא הוא נייר מדיניות השואף לספק פתרון ממשי ולהביא להוצאתה לפועל של המדיניות שתבחר.

2. יעילות בהקצאת המשאבים – ניתוח לפי קריטריון זה אמור לבדוק עד כמה תשתלם הקצאת המשאבים הציבוריים הכרוכה במימוש המדיניות למימוש התוצאה הרצויה (Bardach, 2009). לקריטריון זה שני היבטים שונים: ניתוח עלות-מטרה (cost-effectiveness) שבוחן את העלות לעומת מימוש המטרה הציבורית הרצוי וניתוח עלות-תועלת (cost-benefit) שבוחן את העלות לעומת התועלת שהתושבים צפויים לקבל (Moore, 1995). קריטריון זה נבחר במיוחד מפני שהנושא המדובר והחלופות המדיניות שהוצעו נוגעות למשאבים ציבוריים ולכן על עיריית הוד השרון, בדומה לכל רשות ציבורית אחרת, צריכה לנהוג במשאבים באחריות ובזהירות ביתר שאת.

3. ביעיות מעשית – קריטריון זה בוחן עד כמה חלופת המדיניות המוצעת ניתנת ליישום בפועל, תוך התחשבות במכשולים וקשיים קיימים או כאלה שצפויים להתגלות בהמשך (לוי, 2011). קריטריון זה נבחר כדי לאפשר להשוות בין החלופות שיוצעו מי מהן ישימה יותר מאחרות. בדומה לקריטריון הראשון שהוצג, גם פה יש לציין כי מטרת הנייר היא להציע את הפתרון הטוב ביותר כשבמקביל הוא גם בר יישום ופועל לפי המגבלות הקיימות במציאות ובמצב הנתון.

4. סיכון – ניתן לנסח את קריטריון זה גם כ"מחיר הטעות" (לוי, 2011). לפי קריטריון זה נבחן את הסיכון שיעלה ממצב בו יישום המדיניות המוצעת לא יביא לתוצאות הרצויות או אף יביא לתוצאות שליליות שלא נצפו מראש. הערה חשובה בנוגע למתן הציון לפי קריטריון זה – סיכון גבוה פוגע בכדאיות של המדיניות ולכן יוביל לציון נמוך בעוד סיכון נמוך מעלה את רמת הכדאיות ולכן יוביל לציון גבוה. הבחירה בקריטריון זה נובעת מהאחריות שיש עירייה על משאבים ציבוריים. כלומר העירייה, כרשות ציבורית, נושאת באחריות גדולה יותר מול הציבור מאשר גוף פרטי בנוגע לטיב השימוש בכספו וההשלכות שיכולות להיגרר מפעולה כזו או אחרת.

המשקל שניתן לארבעת הקריטריונים שהוצגו הינו זהה בניתוח החלופות וההשוואה שתערך ביניהם. זאת, מפני שארבעתם עונים לדרישת העירייה לניתוח החלופות וחיוניים באותה מידה ליישום הסופי של המדיניות שתבחר. עם זאת, במקרה של שינוי בנסיבות (לדוגמה גרעון לא צפוי) יכולה העירייה להגדיר כי אחד הקריטריונים עולה או יורד בחשיבותו ובהתאם לכך יכול הניתוח להשתנות.

חלק ז' - ניתוח חלופות המדיניות

בחלק זה ינותחו ארבע חלופות המדיניות שהוצעו לארבעת הקריטריונים שהוגדרו לעיל בפרק הקודם.

חלופה 'אפס': המשך המדיניות הקיימת

1. אפקטיביות בהשגת היעדים

מבחינת קריטריון זה חלופת אפס מקבלת ציון בינוני-3 מכיוון שחלופה זו מצליחה להשיג את היעדים שהוגדרו במסמך זה באופן חלקי, החלופה מקדמת את הספורט בעיר וממתגת אותה העיר כעיר ספורטיבית לאור ההשקעה בקבוצות גדולות בשני ענפים, אך איננה מגדילה את מספר התושבים המעורבים בספורט לאורך זמן, וגם לא מקדמת אורח חיים בריא עבור התושבים מלבד השחקנים הפעילים בענפים אלו. קשה לגרום למספר גבוהה במיוחד של התושבים להיות מעורבים בספורט כשמציעים רק שני ענפי ספורט.

2. יעילות בהקצאת המשאבים

חלופה זו מקבלת ציון בינוני-3 העלות מטרה היא יחסית כדאית אם כי האפקטיביות בהשגת היעדים היא סבירה ביחס למצב הקיים. גם לפי עלות תועלת הכדאיות היא בינונית, אומנם לא נדרשת כאן עלות השקעה מיוחדת מעבר למצב הקיים, אך עדיין ביחס לעלות ההשקעה ובהינתן נתוני התקציב הקיימים לשנת 2019, רשות הספורט העירונית משקיעה 12,783,000 ₪ לעומת 3,458,000 ₪ תקבולים, כלומר התועלת מהשקעה זו עדיין לא משיגה את היעד הסופי אליו שואפת עיריית הוד השרון.

3. בציעות מעשית

החלופה ישימה מכיוון שאין כאן דרישה או הצעה לשינויים, ההצעה היא להיצמד למצב הקיים, לכן גם לפי קריטריון זה החלופה מקבלת ציון גבוהה.

4. סיכון

לפי קריטריון זה אין כאן מחיר לטעות או השפעות שליליות שאינן קיימות כרגע במצב הקיים אם נבצע חלופה זו, מכיוון שאין כאן הצעה להשקעה נוספת. עם זאת, במצב הקיים העירייה איננה משיגה את היעדים שהיא מבקשת להשיג ובכך עשויים להיות השפעות שליליות להחלטה זו כמו תחושת תסכול בקרב תושבי העיר ואי שביעות רצון מהמצב הקיים. מסמך המדיניות מיועד לשיפור וקידום הספורט ולא לפתרון בעיות כלשהן לכן הסיכון בביצוע החלופה הוא נמוך, ובכך חלופת אפס מקבלת ציון גבוה-5 לפי קריטריון זה.

לסיכום חלופה זו, הציונים שניתנו לה בהתאם לניתוח לפי לקריטריונים השונים :

קריטריונים לבחינת החלופות				
ציון כולל	סיכון	בציעות מעשית	יעילות בהקצאת המשאבים	אפקטיביות בהשגת היעדים
16	5	5	3	3
חלופה 'אפס'				

חלופה א': פיתוח הספורט העממי והקהילתי

1. אפקטיביות בהשגת היעדים (ציון: 4)

- בחינת המדיניות המוצעת לפי קריטריון זה מצריכה בחינה בהתאם לכל יעד בנפרד:
- א. קידום הספורט בעיר – הגדלת כמות התושבים המשתתפים בפעילות גופנית בחסות העירייה באופן קבוע בהחלט עונה על יעד זה. הדבר נכון בפועל, שכן תושבים רבים ישתתפו בפעילות גופנית, אך גם מבחינה תפיסתית שכן שיווק התוכנית ופרסומה תקדם את המודעות לספורט ופעילות גופנית בקרב התושבים.
 - ב. מיתוג כעיר ספורטיבית – חלופת המדיניות המוצעת עוזרת להשיג את יעד רק באופן חלקי. כלפי פנים, כלומר כלפי תושבי הוד השרון, ניתן להניח כי הפעלת התוכנית ושיווקה לתושבים יסייעו למתג בעיניהם את העיר כספורטיבית ואת העירייה כמקדמת פעילות גופנית לטובת התושבים. עם זאת, כלפי חוץ יש ספק רב אם תוכנית כזו תשפיע על דימוי העיר מבחינה שיווקית.
 - ג. הגדלת מספר התושבים המעורבים בספורט לאורך זמן – מפני שהתוכנית מתיימרת לגרום לתושבים רבים להיכנס לשגרת פעילות גופנית באמצעות קבוצות, בשונה מאירועי שיא המוניים ותקופתיים, היא בהחלט עונה באופן מלא על יעד זה.
 - ד. קידום אורח חיים בריא לתושבים – בשל מה שצוין בסעיף הקודם ובשל הקונצנזוס שיש לקשר בין פעילות גופנית לשיפור הבריאות הנפשית והגופנית ניתן להסיק כי חלופת המדיניות המוצעת עונה גם על יעד זה באופן מלא.

2. יעילות בהקצאת המשאבים (ציון: 5)

ראוי לבחון קריטריון זה בשני אופנים שונים: ניתוח עלות-מטרה ביחס למטרה הקולקטיבית הרצויה וניתוח עלות-תועלת ביחס לתועלת שיקבלו התושבים. לפי ניתוח עלות-מטרה חלופת מדיניות זו מצטיירת כמשתלמת במיוחד. הפריטים עליהם העירייה לשלם: הכשרת המדריכות והמדריכים, עלות העסקת אחראי ספורט בקהילה, פיתוח אתר ויישומון לרישום לפעילויות, ביטוח למדריכים והמדריכים, יתכנו עלויות לרכישת ציוד פרטני כדוגמת מזרונני יוגה או רצועות. כאמור, העלויות המשוערות להוצאה לפועל של מדיניות זו בשנה הראשונה נעות בין 170,000 ₪ ל-220,000 ₪. חלופת מדיניות זו לא כוללת עלויות גבוהות של הקמת תשתיות פיזיות או שיפוצן מעבר למה שהעירייה ממילא מבצעת.

גם לפי ניתוח עלות-תועלת לתושבים חלופת המדיניות נראית כמשתלמת. ראשית, בשל עלותה הנמוכה יחסית היא לא מחייבת הטלת חיובים נוספים על התושבים וניתן לקיימה בתוך התקציב הקיים. שנית, אם תצליח היא תוכל לבוא על חשבון פתרונות שהתושבים מוצאים בשוק הפרטי ותוכל אף להביא לחיסכון כספי אצל חלק מהתושבים במקרה ויחליטו שאין להם צורך בתשלום יקר על מנויים למועדוני וחוגי כושר כשבפועל הם משתמשים רק בחלק קטן מהתשתיות והשירותים שמנויים אלה מקנים להם. חשוב להזכיר, קבוצות אלה לא נועדו לאלה שמתאמנים בצורה מקצוענית או בעצימות גבוהה מאד.

3. **בציעות מעשית** (ציון : 5)

מרוב הבחינות חלופת מדיניות זו הינה בת-ביצוע. הצעדים הנדרשים לקיומה ידועים, יחסית פשוטים ליישום ולא דורשים השקעה תקציבית חריגה. עם זאת, ישנו קושי מסוים מבחינה ארגונית שכן יש צורך בפיצול תחום הספורט הקהילתי ברשות הספורט העירונית והעסקת בעל תפקיד חדש – אחראי ספורט בקהילה. כזכור, הכוונה בפיצול היא יצירת הפרדה בין אירועים תרבותיים וקהילתיים בעלי אופי ספורטיבי כדוגמת מרוצים, צעדות וטורנירים עירוניים לבין קידום השתתפות התושבים בפעילויות ספורטיביות כשגרה ולאורך זמן. הפונקציה הראשונה כבר קיימת ומפותחת בעיריית הוד השרון בעוד הפונקציה השנייה היא זו שחלופת המדיניות אמורה לפתח.

4. **סיכון** (ציון : 4)

בשל הסיבות שצוינו קודם, יישום המדיניות לא כרוך בעלות כספית גבוהה במיוחד או בשינוי מבני כלשהו, הסיכון שייוצר כתוצאה מכשלון אפשרי של התוכנית הינו קטן מאוד. להוצאה מוצלחת של התוכנית לפועל יש לשים לב לשני דגשים. הראשון הוא מינוי אחראי ספורט קהילתי ראוי ומקצועי תוך מתן הכלים והמרחב לביצוע עבודתו. השני יצירת קמפיין שיווקי מוצלח, יעיל וממוקד. של העירייה על חשבון דחיפת תושבים להצטרף לקבוצות הפעילות החדשות עלול לפגוע בכל התוכנית. בהינתן שני אלה - סיכויי ההצלחה של התוכנית גבוהים מאוד והגמול בצידה יענה באופן כמעט מוחלט על המטרות שנוסחו בבסיס העבודה על נייר זה. בנוסף, בגלל שהתוכנית המוצעת מתבססת על יצירת תוספת למצב הקיים ולא החלפה או ביטול של מרכיבים בו, מחיר הטעות הינו נמוך מאוד ולכל היותר יהיה עלות חד פעמית של הגורמים הנחוצים להפעלת התוכנית (הכשרת מדריכים, מינוי אחראי, פיתוח אפליקציה, קמפיין שיווקי).

לסיכום חלופה זו, הציונים שניתנו לה בהתאם לניתוח לפי לקריטריונים השונים :

קריטריונים לבחינת החלופות				
ציון כולל	סיכון	בציעות מעשית	יעילות בהקצאת המשאבים	אפקטיביות בהשגת היעדים
16	4	3	5	4

חלופה א': פיתוח הספורט העממי והקהילתי

חלופה ב': פיתוח ספורט תחרותי

1. **אפקטיביות בהשגת היעדים** (ציון : 5)

מבחינת אפקטיביות חלופה זו מקבלת ציון גבוה וזאת לאור ההצלחה של פרויקטים דומים ברחבי הארץ, כדוגמת העיר רעננה והעיר נס ציונה, ששילוב בתי התלמיד שם זכה להצלחה רבה ובני הנוער מגיעים להישגים רבים כבר בגילאים הצעירים יותר. בנוסף, השקעה בתחום ספורט ספציפי כמו כדורסל או כדור עף והקצאת משאבים מתאימים לכך תיצור אפקטיביות גבוהה וסיכויים גבוהים יותר להגיע להישגים, החיסרון הוא כמובן שהדבר יכול לקחת שנים ארוכות והתוצאות אינן מיידיות אלא מצריכות השקעה לזמן ארוך.

2. יעילות בהקצאת משאבים (ציון : 3)

מבחינת קריטריון זה ניתוח עלות מטרה הוא כדאי ומקבל ציון נמוך, סביר להניח שתושבים רבים לא יאהבו בלשון המעטה השקעה בתחום מסוים, דבר שיוביל לחלוקה לא מאוזנת של משאבים, בנוסף הואיל ומדובר בעיר קטנה סביר להניח שמרבית תושבי העיר רואים בספורט צורך נדרש לכלל התושבים ולא לתושבים ספציפיים בתחום מסוים. ספורט אמור לעודד פעילות בריאה בקרב כלל התושבים, ליצור גיבוש חברתית ועוד, יצירת השקעה בתחום התחרותי לבדו עלול להרחיק בני נוער רבים מהשתתפות בספורט מחשש לכישלון ותחושת ניכור ועל כן העוגה לא תחולק שווה בשווה בין התושבים ולכן דווקא במקרה כזה נקראה שהיעילות בהקצאת המשאבים אינה אפקטיבית דיה.

3. בציעות מעשית (ציון : 3)

חלופה זו היא ישימה וניתנת לביצוע, אך העלויות הכרוכות בה רבות, לכן שהיא מקבלת ציון נמוך לפי קריטריון זה. נראה כעיר בסדר גודל של הוד השרון, תתקשה להקצות משאבים כספיים רבים לקבוצות תחרותיות ותעדיף השקעה בנושאים או ענפים אחרים הדורשים פחות הקצאת משאבים זאת בהתבסס על נתונים מפרויקטים שבוצעו במדינות שונות בעולם היישום לא היה קשה ונעשה בצעדים קטנים וביעילות רבה אולם כרוך בהשקעות כספיות רבות (UK department of sport, 2012).

4. סיכון (ציון : 2)

הסיכון הכרוך בביצוע החלופה הוא גבוה, בשל העובדה כי מדובר בהשקעה בעלת תוצאות לא מיידיות, נדרשת השקעה של שנים עד להשגת המטרה, יתכן ואף יצור תסכול בקרב תושבים רבים בעיר, ובשילוב חוסר הסבלנות עלול להביא למצב שבו ממקום שבו קברניטי העיר רצו להנגיש את הספורט לתושבים ולהגביר גאוה עירונית הדבר עלול לגרום לתוצאה הפוכה

לסיכום חלופה זו, הציונים שניתנו לה בהתאם לניתוח לפי לקריטריונים השונים :

ציון כולל	קריטריונים לבחינת החלופות				חלופה ב' : פיתוח הספורט התחרותי
	סיכון	בציעות מעשית	יעילות בהקצאת המשאבים	אפקטיביות בהשגת היעדים	
13	2	3	3	5	

חלופה ג' : פיתוח הספורט בקרב ילדים ונוער

1. אפקטיביות בהשגת היעדים (ציון : 5)

מבחינת אפקטיביות חלופה זו מקבלת ציון גבוהה-5 וזאת בהתבסס על הנתונים ממחלקת הספורט הבריטית מתוך היוזמה שקידמה בשנת 2012 והתבססה על מספר פרויקטים שנעשו לקידום אותה מטרה, יותר מ 800,000 נערים השתתפו והפכו לפעילים ספורטיבית תוך 9 חודשים, הגידול במספר המשתתפים מצביע על אפקטיביות בהשגת היעד (UK department for sport,2012). יחד עם זאת, מחקרים רבים מצביעים על החשיבות של ההשקעה בגילאים אלו כדי לטפח את היכולות והמיומנויות הספורטיביות שלהם (Bass 2000). חלופה זו מקדמת את היעדים שהוצבו במסמך מדיניות זה במידה רבה, ההצעות במסגרת חלופה זו תורמות

לקידום אורח חיים בריא ומקדמת את הספורט בעיר, וכן שמה דגש על הגדלת מספר המעורבים בספורט לאורך זמן, ההשקעה בבני נוער וילדים ממתגת את העיר כעיר ספורטיבית בעיקר בטווח הארוך.

2. יעילות בהקצאת משאבים (ציון : 4)

מבחינת קריטריון זה ניתוח עלות מטרה הוא כדאי ומקבל ציון גבוהה-4, המטרה היא למתג את העיר כעיר ספורטיבית, הגברת המעורבות בספורט ויצירת אורח חיים בריא, בהתבסס על מאמרים ומחקרים ההשקעה בילדים ובני נוער היא כדאית במיוחד, אם כי מדובר באוכלוסייה צעירה בעלת יכולת המחשה ושיקוף של פני העיר בעתיד (Daniel&Gill,2007). גם מבחינת ניתוח עלות תועלת החלופה היא כדאית, כדי לבצע את החלופה נדרשת עלות להכשרת מאמנים ותשלום שכר, כמו כן הקמת וועדה מפקחת, ועלות שנתית להקמת פסטיבל ספורט הדורש מתקנים, ציוד וכוח אדם הכולל אחזקה, עזרה ראשונה ובטחון, עלות זו מוערכת ב כ- 2,299,000 ₪ המהווה עלות מינהל הספורט, שני פסטיבלים ותוכנית הכשרת מאמנים. התועלות לעומת זאת הופכות את ההשקעה לכדאית, ולא דווקא במונחים כספיים, לדוגמה, הגדלת מספר המשתתפים בספורט, כמו כן, אורח חיים בריא לילדים ובני הנוער, חלופה זו שמה דגש רב על האיכות ועתיד ספורטיבי חזק, תועלת נוספת ובהתבסס על מאמרים אקדמאים השקעה בספורט בגילאים אלו שומרת על הבריאות הגופנית שלהם ומפחיתה את הסיכוי למחלות בהווה ובעתיד, תועלת זו מתבטאת בין היתר בחסכון למערכת הבריאות ובהשפעה חיובית, כמו כן הוכח כי מעורבות בפורט בעיקר בגילאים אלו תורמת לשיפור ההישגים בבתי הספר ובחיים בכלל, שיפור המוטיבציה והרצון, וירידה משמעותית במקרי אלימות, יש לתועלות אלו ערך חשוב והשפעות חיוביות. (Ulrich&Smith,2009).

3. בציעות מעשית (ציון : 5)

חלופה זו היא ישימה וניתנת לביצוע במידה רבה, לכן היא מקבלת ציון גבוהה-5 לפי קריטריון זה. בהתבסס על נתונים מפרויקטים שבוצעו במדינות שונות בעולם היישום לא היה קשה ונעשה בצעדים קטנים וביעילות רבה (UK department of sport,2012). אומנם ברמת הביצוע היא עשויה להיות לא הוגנת כלפי אנשים שאין להם ילדים, אך מכיוון שמדובר בהשקעה שמטרתה בין היתר מיתוג העיר כעיר ספורטיבית גם אנשים שאין להם ילדים יכולים ליהנות מהתוצאות הסופיות.

4. סיכון (ציון : 3)

הסיכון הכרוך בביצוע החלופה הוא בינוני-נמוך-3, אם כי מדובר בהשקעה בעלת תוצאות לא מיידיות, כלומר נדרשת השקעה של שנים עד להשגת המטרה במלואה, לכן מחיר הטעות כרוך בהשקעת משאבי כסף וזמן, תוצאות שליליות אחרות עשויות להיות ירידה במוטיבציה של המאמנים ובני הנוער להיות פעילים בספורט.

לסיכום חלופה זו, הציונים שניתנו לה בהתאם לניתוח לפי לקריטריונים השונים :

ציון כולל	קריטריונים לבחינת החלופות				חלופה ג': פיתוח הספורט בקרב ילדים ונוער
	סיכון	בציעות מעשית	יעילות בהקצאת המשאבים	אפקטיביות בהשגת היעדים	
17	3	5	4	5	

חלק ח' - סיכום והמלצה

נייר מדיניות זה נכתב במטרה לקדם את תחום הספורט בעיר הוד השרון ובמסגרתו הוצעו ארבע חלופות לקידום מטרה זו. חלופה אחת היא חלופה 'אפס' שמציעה להמשיך את המדיניות הקיימת. כלומר, המשך עסקים כרגיל, או ביצוע שינויים מינימליים בלבד. החלופה השנייה מציעה את פיתוח הספורט העממי והקהילתי. החלופה השלישית מתמקדת בפיתוח הספורט התחרותי בהוד השרון. החלופה הרביעית מציעה להתמקד בפיתוח וקידום הספורט בקרב הילדים והנוער בעיר. ניתוח החלופות נעשה לפי ארבעה קריטריונים: אפקטיביות בהשגת היעדים, יעילות בהקצאת המשאבים, בציעות מעשית וסיכון. קריטריונים אלו נבחרו מעצם היותם רלוונטיים לנושא ולמטרה, כמו כן, הם מתחשבים במספר גורמים כגון, מאפייני העיר, מעמד סוציו-אקונומי, תקציב, פוטנציאל ועוד.

להלן סיכום הניקוד שניתן לכל חלופה על בסיס ההצגה והניתוח שהופיעו בפרקים הקודמים:

קריטריונים לבחינת החלופות					
ציון כולל	סיכון	בציעות מעשית	יעילות בהקצאת המשאבים	אפקטיביות בהשגת היעדים	
16	5	5	3	3	חלופה 'אפס': המשך המדיניות הקיימת
16	4	3	5	4	חלופה א': פיתוח הספורט העממי והקהילתי
13	2	3	3	5	חלופה ב': פיתוח הספורט התחרותי
17	3	5	4	5	חלופה ג': פיתוח הספורט בקרב ילדים ונוער

בהתאם לניתוח החלופות ולאור זאת שעיריית הוד השרון מעוניינת לקדם את תחום הספורט, החלופה הרלוונטית ביותר הינה החלופה הרביעית – פיתוח הספורט בקרב הילדים והנוער בעיר. מלבד הציון הכולל, חלופה זו עדיפה על פני חלופה 'אפס' באפקטיביות בהשגת היעדים וביעילות הקצאת המשאבים. כמו כן, חלופה זו עדיפה על פני חלופת פיתוח הספורט העממי והקהילתי הן ברמת האפקטיביות והן ברמת הבציעות המעשית. כמו כן, בהשוואה לחלופת פיתוח הספורט התחרותי, למרות שציון האפקטיביות זהה, חלופה זו עדיפה בשלושה פרמטרים: יעילות גבוהה יותר, בציעות מעשית גבוהה יותר ורמת סיכון נמוכה יותר. מכיוון שמשאבי העירייה מוגבלים הרי שהיא צריכה לבחור את החלופה היעילה ביותר שרמת הסיכון שלה נמוכה יחסית. באופן זה עולים הסיכויים ליישום מוצלח של חלופת המדיניות המוצעת והעירייה מגבירה את הסיכוי לקדם את היעדים שהוגדרו בתחילת נייר זה.

מדיניות של קידום הספורט בקרב הילדים והנוער תתרום לקידום אורח חיים בריא ותקדם את הספורט בעיר. כמו כן, ההשקעה בבני נוער וילדים תגדיל את מספר המעורבים בספורט לאורך זמן ותמתג את העיר כעיר ספורטיבית בטווח הבינוני והארוך. למרות שקיים סיכון ליישום החלופה בכך שמדובר בהשקעה בעלת

תוצאות לא מיידיות ונדרשת השקעה של שנים עד להשגת המטרה במלואה, הסיכון איננו גבוה מכיוון שניתן להגיע לתוצאות חלקיות בטווח הבינוני וביחס לחלופת ספורט תחרותי סיכויי ההצלחה בטווח הארוך גבוהים יותר.

כמו כן, בשלב היישום קיימת בידי העירייה האפשרות להוציא לפועל מדיניות שונה מהחלופות שהוצעו, אך כזו שתורכב מאלמנטים שונים שכן הוצגו ונותחו בנייר. דוגמה למדיניות כזו, שעלתה לבקשת העירייה ובהתאם לחזונה וערכיה, היא מדיניות לקידום ספורט הנשים בהוד השרון. כלומר – תכנית מדיניות שתורכב מאלמנטים שונים, מתוך אלה שהופיעו בחלופות שהוצעו עד כה, מתוך המטרה לקדם את הספורט והפעילות הגופנית בקרב נשים, נערות וילדות בעיר. לקידום מדיניות כזו, על בסיס חלופות המדיניות שהופיעו לעיל, ניתן לפנות בשתי גישות עיקריות. הראשונה היא אימוץ אחת החלופות שהוצגו תוך הסבתה לכזאת שתתמקד באוכלוסייה הנשית בעיר במקום בכלל האוכלוסייה. למשל, יישום חלופת המדיניות לפיתוח הספורט העממי והקהילתי דרך הקמת מערך קבוצות ספורט ופעילות גופנית שמיועד רק לתושבות העיר. באופן דומה, אפשר לנסח מחדש את חלופת הספורט התחרותי כך שתתמקד באתלטיות ובקבוצות הנשים של מועדוני הספורט הקיימים או לנסח מחדש את חלופת ספורט הילדים והנוער כך שתתמקד בילדות ונערות.

הגישה השנייה היא קידום ספורט הנשים באופן 'רוחבי' בעיר דרך השקעה בפן התחרותי, העממי-קהילתי ובספורט הילדות והנערות במקביל. גישה זו תדרוש אימוץ של מרכיבים שונים של החלופות והלחמתם לחלופה חדשה. הצעה לחלופה כזו יכולה להיות מורכבת בין השאר מן החלקים הבאים:

- הקמת קבוצות פעילות גופנית ייעודיות לתושבות שהצטרפות אליהן תהיה חינמית או בתמורה לתשלום סמלי.
- שינוי הרכב המלגות כך שחלק שיוצר תיעדוף יחסי לאתלטיות וספורטאיות מצטיינות לעומת אתלטים וספורטאים מצטיינים.
- הקמת ליגת בתי ספר לילדות ונערות בענפים התחרותיים שהיקפה יהיה לפחות כמו הליגות המקבילות לילדים ונערים.
- יצירת שני אירועים עממיים לפחות שיתמקדו בספורט נשים:
 - אירוע קהילתי פתוח שיכלול בעיקר סדנאות פעילות גופנית לנשים, סדנאות לאורח חיים בריא לנשים וכולי.
 - טורניר או מרוץ לנשים ונערות.
- שיווק העיר ומיתוגה כבירת ספורט הנשים של ישראל.

ביבליוגרפיה

לוי, י. (2011). *לכתוב נייר מדיניות*. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה

בן מלך, אי (2013). *הישגים ספורטיביים בגיל צעיר-פוטנציאל או אשליה?*. אוחזר ב-15/07/2019 מתוך אתר המכללה האקדמית בוינגייט:

<https://www.wincol.ac.il/%D7%9E%D7%95%D7%9E%D7%97%D7%99%D7%9D/%D7%A1%D7%95%D7%A8%D7%98-A4%D7%D7%94%D7%99%D7%A9%D7%92%D7%99/%D7%94%D7%99%D7%A9%D7%92%D7%99%D7%9D-%D7%A1%D7%A4%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%99%D7%91%D7%99%D7%99%D7%9D-%D7%91%D7%92%D7%99%D7%9C-%D7%A6%D7%A2%D7%99%D7%A8-%D7%A4%D7%95%D7%98%D7%A0%D7%A6%D7%99%D7%90%D7%9C-%D7%90%D7%95-%D7%90%D7%A9%D7%9C%D7%99%D7%94/>

מכון וינגייט. (2019). *ביה"ס למאמנים ומדריכים*. אוחזר ב-27/06/2019 מתוך אתר מכון וינגייט:

<https://www.wingate.org.il/Index.asp?CategoryID=1394&ArticleID=259>

עיריית הוד השרון (2019). *רשות הספורט העירונית*. אוחזר ב-15/07/2019 מתוך אתר עיריית הוד השרון:

<http://www.hod-hasharon.muni.il/html5/?id=12558&did=2078&g=12345&sm=12558&title=%F8%F9%E5%FA%20%E4%F1%F4%E5%F8%E8%20%E4%F2%E9%F8%E5%F0%E9%FA>

רובינשטיין, ג'. (2012). *טיפול בחוזקות: חיזוק היתרונות במקום תיקון החסרונות*. אוחזר ב-15/07/2019 מתוך

<https://www.giditherapy.co.il/?p=662> :giditherapy.com

One (13/11/2018). *תכנית פרחי הספורט נכשלה, הרפורמה בדרך*. אוחזר ב-15/07/2019, מתוך One

<https://www.one.co.il/Article/324182.html>

Adams, A., Harris, K., & Lindsey, I. (2018). Examining the capacity of a sport for development programme to create social capital. *Sport in Society*, 21(3).

Bardach, E. (2009). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving* (3rd ed.). Washington DC: CQ Press

Bass, S.L. (2000) The Prepubertal years: a uniquely opportune stage of growth when the skeleton is most responsive to exercise? *Sports Med.* 30(2).

Coalter, F. (2013). *The social benefits of sport*. Glasgow: sportscotland - the national agency for sport.

Daniel, F. & Gill, G.(2007). Characteristics of Sports-Based Youth developments programs. *New Directions for Student Leadership*, 115.

Donnelly, P. (2013). Sport Participation. In L. Thibault, & J. Harvey (Eds.), *Sport Policy in Canada* (pp. 177-213). Ottawa: University of Ottawa Press.

- Jarvie, G., & Maguire, J. (2002). *Sport and Leisure in Social Thought*. London: Routledge.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scanlan, T., Babkes, M., & Scanlan, L. (2005). Participation in Sport: A Developmental Glimpse at Emotion. In J. Mahoney, R. Larson, & J. Eccles (Eds.), *Organized Activities As Contexts of Development: Extracurricular Activities, After School and Community Programs* (pp. 275-310). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sirgy, M., Rahtz, D., Muris, C., & Under, R. (2000). A method for assessing residents' satisfaction with community-based services: a quality-of-life perspective. *Social Indicators Research*, 49(3), 279–316.
- Ulrich & Smith. (2009) social and motivational predictors of continued youth sport participation. *Psychology of Sports and Exercise*, 10(1).
- 2018 Physical Activity Guidelines Advisory Committee. 2018 Physical Activity Guidelines Advisory Committee Scientific Report. Part F, Chapter 7, Youth. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services, 2018.
- Awesomesportsproject (2019). *Awesome Sports Project*. Accessed July 15, 2019 from Awesomesportsproject.com: <https://www.awesomesportsproject.com/>
- British Council (2019). *3 things you can do to encourage sports in your school*. Accessed July 15, 2019 from Britishcouncil.com: <https://www.britishcouncil.com/en/programmes/education/youth-sports-leadership-encourage-sports>
- Projectplay (2015). *Welcom*. Accessed July 15, 2019 from: Projectplay.us: <http://youthreport.projectplay.us/welcome>
- Sportaus (2019). *Youth Participation*. Accessed July 15, 2019 from Sportaus.gov.au: https://www.sportaus.gov.au/youth_participation
- Youthsporttrust (2019). *Youth Sport Trust*. Accessed July 15, 2019 from Youthsporttrust.org: <https://www.youthsporttrust.org/>

קריטריון	משקל	ציון
ניסוח כללי, עמידה בכללי כתיבה אקדמית, הגהה ואזכור מקורות תקני	15%	שימו לב לאופן בו אתם כן מאזכרים מקורות, כמו כן ישנה חוסר אחדות ברמת הניסוח והגהה הייתה מטיבה עם העבודה
מבנה של מסמך מדיניות	5%	5
תקציר מנהלים	5%	5
מבוא	10%	9
הגדרת הבעיה	10%	ראו הערות בטקסט 6
מטרות ויעדים	10%	חסר מאוד הגדרות 7 מספריות
קריטריונים	10%	10
חלופות	15%	15
ניתוח חלופות	15%	ניתוח מעמיק ומצוין 15
המלצות למדיניות	5%	5
סה"כ	100	90