

פתרונות קהילתיים ליחידים ולמשפחות בשכונות מוחלשות בישראל בתקופת מגפת הקורונה:

פעילות התוכנית 'מוטב יחדיו'
בקריית שמונה ובעראבה

איה אלמוג-זקן יואה שורק

אוגוסט 2020



עריכת לשון: רויטל אביב-מתוק
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

המחקר הוזמן על ידי ג'וינט ישראל-אשלים ומומן במשותף על ידי ג'וינט ישראל-אשלים, בתמיכת
קרן משפחת ליסה סטון פריצקר וקרן משפחת ג'ון פריצקר, ועל ידי מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | אלול תש"ף | אוגוסט 2020

תקציר

רקע

ב-11 במארס 2020 הכריז ארגון הבריאות העולמי על המחלה COVID-19 כעל מגפה עולמית (פנדמיה). המגפה הובילה לשינויים מהירים וקיצוניים בכל תחומי החיים באופן חסר תקדים וייחודי. ממשלות רבות ברחבי העולם ובהן ישראל הטילו הגבלות על פעילות ותנועה והוציאו הנחיות המורות על בידוד וריחוק חברתי (social distancing). כתוצאה מכך, יחידים ומשפחות שהו זמן רב בבתיהם ללא יציאה למסגרות עבודה, לימודים ופנאי. השילוב של חרדה, לחצים משפחתיים וכלכליים וריחוק חברתי, החמירו מצבי סיכון וסכנה חברתיים בשל אובדן זמני של מערכות תמיכה המלוות ילדים ומשפחותיהם בימים כתיקונם. דווקא בתקופה רווית סיכון זו, היכולת להעניק סיוע פיזי, חברתי וקהילתי פחתה וקהילות נדרשו להפעיל חשיבה ופתרונות יצירתיים לשם הגשת הסיוע הנדרש.

בשנים האחרונות גוברת ההתעניינות בתוכניות קהילתיות כוללניות ובהשפעת חוזקו של ההון החברתי על טיפול בבעיות חברתיות שונות ומניעתן. חוקרים ומומחים ממליצים כי הסיוע למשפחות וילדים יתבסס על הקהילה וכוחותיה, והם קוראים להרחבת פעילותן של תוכניות קהילתיות באזורי מגורים של אוכלוסיות מוחלשות.

התוכנית 'מוטב יחדיו' היא תוכנית קהילתית כוללנית, שפועלת באזורי מגורים של אוכלוסיות מוחלשות. התוכנית נוסדה על ידי ג'וינט ישראל-אשלים בשנת 2006 במטרה לשפר את רווחתם של ילדים ומשפחותיהם אשר חיים בשכונות עוני. התוכנית משתייכת למשפחה של יוזמות קהילתיות כוללניות ומתבססת על מודל שינוי המורכב משלושה מנופים שמובילים את השינוי בשכונות:



מנוף קהילתי

בניית תשתית של תושבים פעילים ומתנדבים המקבלים עליהם אחריות פעילה למען המשפחות בשכונה, ושילוב תושבים בעלי פוטנציאל הנהגה בתהליכי תכנון ויישום של התוכנית בשכונה.



מנוף המענים לילדים ומשפחותיהם

פיתוח, ביסוס והרחבה של מגוון המענים המותאמים לצורכיהם של משפחות וילדיהם בשכונה;



מנוף ארגוני

יצירת תשתית ארגונית בין-תחומית המשלבת צוותים מקצועיים מגוונים למען קידום התושבים בשכונה;



מסמך זה בוחן את יישום מערך החירום הקהילתי הייחודי שהפעילה תוכנית 'מוטב יחדיו' בתקופת ההגבלות שהוטלו בשל הגל הראשון של המגפה בישראל (מארס-מאי 2020), בשתיים מן הערים שבהן הוטמעה התוכנית: עראבה וקריית שמונה.

מטרות המחקר

- לספק מידע על היקף הפעילות של תוכנית 'מוטב יחדיו' בעראבה ובקריית שמונה בעת המשבר.
- לבחון את תפיסות הבכירים ברשויות המקומיות, מפעילי התוכנית והפעילים הקהילתיים בנוגע לפעילותה של התוכנית בעת משבר לאומי, לתרומותיה ולהשפעתה על תחושת החוסן הקהילתי.

שיטת המחקר

נערכו תשעה ראיונות עומק עם מפעילי התוכנית, עם בכירים ברשויות המקומיות ועם פעילים קהילתיים; נאספו נתונים ממערכת המידע המנהלי של התוכנית על היקף המענים והסיוע שניתן; ונערכה סקירת ספרות בנוגע לפעילותן של תוכניות קהילתיות בשעת משבר לאומי.

ממצאים

1. המנוף הארגוני

- **הכנת תשתית ארגונית למערך חירום כבר בזמן שגרה.** לפי תפיסות המרואיינים הכנת התשתית הארגונית בשגרה לזמן חירום הולידה מערך מאורגן ומשומן היטב שפעל גם בעת משבר בלתי צפוי וייחודי כמו משבר הקורונה.
- **'מוטב יחדיו' שימשה גורם מתווך בין התושבים ובין הרשות המקומית והארגונים שסיפקו את הסיוע.** הפעילים המעורבים בתוכנית היו במוקד העשייה: הם שותפו בתהליך קבלת ההחלטות במערך החירום ברשות, הפעילו את מערך גיוס הפעילים, קיבלו את הפניות מן התושבים, מיפו את התושבים הזקוקים לסיוע והפנו את הסיוע אליהם. תהליך זה אפשר לדייק את המענים לצרכים בשטח תוך הגדלת מעגל הפעילים המעורבים בחיי השכונה.
- **ניהול יעיל ומותאם של הפעילים הקהילתיים ושל המענים.** מפעילי התוכנית ערכו מיפוי של מאפייני הפעילים הקיימים (גיל, מחלות רקע וכד') ובאמצעותו זיהו את המתאימים לפעול בעת המשבר. כמו כן הם העריכו את היקף הפעילות ואת הצורך בגיוס נוסף. לאחר המיפוי נוצרה פלטפורמה מסודרת להפעלת הפעילים הקיימים ולגיוס נוסף ומהיר של פעילים נוספים; מפעילי התוכנית והפעילים השתמשו בפתרונות יצירתיים כדי להמשיך ולהפעיל מענים ופעילויות קהילתיות רבות על פי כללי הריחוק החברתי.

2. מנוף המענים

□ **היקף המענים שניתן היה רחב.** ניתן סיוע ל-37% מכלל משקי הבית בקריית שמונה ולכ-54% מכלל משקי הבית בעראבה. המענים שניתנו כללו אספקה של מזון, תרופות וציוד וגם פעילויות הפגה, סיוע בלימודים ופעילויות לחגים.

3. המנוף הקהילתי

- **חיזוק ובנייה של ההון החברתי הקהילתי.** הפעלת מערך החירום באמצעות התוכנית חיזקה את הלכידות החברתית והחוללות הקולקטיבית בקהילה ויצרה תחושת אחדות גם בעת הטלת מגבלות הריחוק החברתי. התרומה של הפעילים סייעה הן להם והן לתושבים. שינוי זה גם תרם לעיצוב נרטיב קהילתי חדש ותרם לחיזוק האמון בין התושבים לרשות המקומית.
- **תרומה רבה של הפעלת מערך החירום.** בטווח הקצר, הוענק סיוע לתושבים והם נרתמו לקיום הנחיות הממשלה. בטווח הארוך, הפעלת מערך החירום סייעה לפיתוח ההון החברתי ואפשרה לטפל בשלל בעיות חברתיות (כגון אלימות במשפחה, בדידות, אי ביטחון תזונתי) ולמנוע אותן.

סיכום והמלצות

בחודשים מארס-מאי 2020 הוטלו לראשונה הגבלות על האוכלוסייה בשל מגפת הקורונה. הקושי ביישום כללי הריחוק החברתי היה כפול ומכופל באזורים המאופיינים ברמה חברתית-כלכלית נמוכה, שבהם משאבי הדיור והנגישות למשאבים הם פחותים גם בשגרה. דווקא לנוכח האתגרים המרובים העומדים בפני קהילות באזורים אלה בשעת משבר ניכר כי כוחן של יוזמות קהילתיות הוא בתכנון ובהפעלה של מענים ושירותים ובמתן סיוע נרחב ומועיל המותאם לצורכי הקהילה ולמאפייניה. לפי תפיסותיהם של המרואיינים, התבססותה של תוכנית 'מוטב יחדיו' על כמה עקרונות עבודה ייחודיים, השפיעה על התועלת המרבית שלה בזמן המשבר. ניתן לגזור מן הממצאים כמה המלצות למדיניות ולמחקר:

✕ מומלץ ליישם את המודל בקהילות ייחודיות מבחינה אתנית או תרבותית (כגון באוכלוסייה החרדית והמוסלמית) או באזורים שבהם מתגוררת אוכלוסייה במצב חברתי-כלכלי נמוך. זאת בשל היכולת של התוכנית להתאים את עצמה למאפייני האוכלוסייה ולהשתמש ב'חוכמת המקום' ליצירת מענים יצירתיים ומוותאמים.

✕ הסתמכות המודל על הפעילים הקהילתיים והשמתם במרכז מאפשרת להישען על כוחה של הקהילה באספקת הסיוע ולהתחבר לרשות המקומית לקבלת המשאבים. מומלץ לחזק את החיבור והאמון בין התושבים לרשות המקומית, אשר תורמים להיענות האוכלוסייה להנחיות בשעת חירום.



✕ חשוב לעגן לאורך זמן בספר התקציב ברשות המקומית את תקצוב התוכנית וכן להקצות תקן עירייה למתכלל התוכנית לטובת המשך פעילותן של תוכניות אלה, ולא להסתמך אך ורק על פעילות התושבים שיכולה לדעוך ואף לגווע ללא ניהול מקצועי ומשמעותי של מתכלל התוכנית.

✕ אחד המפתחות להצלחת התוכנית בחירום היא המעטפת המקצועית הניתנת ליישובים מטעם ג'וינט ישראל-אשלים. מעטפת זו כוללת פיתוח ידע, הכשרות, ליווי, פיקוח ומחקר מעצב מלווה. מומלץ כי הרשות המקומית תדע לאתר תשומות דומות ולהסתייע בהן בהמשך הפעלת המערך הקהילתי.

✕ מומלץ במחקרי המשך לערוך סקרים בקרב התושבים המתגוררים בשכונות שבהן פועלות תוכניות קהילתיות כוללניות, ולבחון את מצבם בתחומי החיים השונים ואת שביעות רצונם מחייהם ומרמת המעורבות הקהילתית. חשוב גם לערוך השוואה בינם ובין תושבי שכונות שבהן לא הופעלה יוזמה קהילתית לשעת חירום.

תוכן עניינים

1	1. רקע
2	1.1 השפעת משבר הקורונה על המרחב החברתי והקהילתי
3	1.2 תוכנית 'מוטב יחדיו'
5	2. המחקר
5	2.1 מטרות המחקר
5	2.2 שיטת המחקר
6	3. ממצאים
6	3.1 המנוף הארגוני - תפיסות בנוגע להקמת התשתית הארגונית בחירום
6	3.1.1 תהליך הקמה מזורז ויעיל של מערך חירום קהילתי בעת משבר הקורונה בישראל
8	3.1.2 תכלול רכיבי מערך החירום תחת קורת גג אחת
12	3.2 תפיסות בנוגע לניהול יעיל של הפעילים הקהילתיים בעת המשבר
12	3.2.1 גיוס פעילים וניהולם באופן מותאם לצורכי היישוב בשעת משבר
14	3.2.2 שמירה על המשך פעילויות קהילתיות על ידי יצירה של פתרונות יצירתיים
15	3.3 מנוף המענים - היקף המענים
17	3.4 המנוף הקהילתי - תפיסות בנוגע לתרומת ההון החברתי והחוסן הקהילתי
17	3.4.1 חיזוק ההון החברתי בקהילה
19	3.4.2 טיפול בבעיות חברתיות רחבות ומניעתן
21	4. סיכום והמלצות
22	מקורות

1. רקע

ב-11 במרס 2020 הכריז ארגון הבריאות העולמי על המחלה COVID-19 כעל מגפה עולמית (פנדמיה). המגפה הובילה לשינויים מהירים וקיצוניים בכל תחומי החיים באופן חסר תקדים וייחודי. ממשלות רבות ברחבי העולם ובהן ישראל הטילו הגבלות על פעילות ותנועה והוציאו הנחיות המורות על בידוד וריחוק חברתי (social distancing). הגבלות אלה, חרף נחיצותן, גרמו לקשיים כמעט בכל תחומי החיים, בהם: מקומות עבודה, מסגרות חינוך ולימוד, מסחר ותעשייה והצטיידות בציד בסיסי לניהול משק הבית (OECD, 2020). בדואליות שבין הרצון להשתמש באמצעים של ריחוק חברתי ובין הבטחת המענים והשירותים הבסיסיים לאוכלוסייה, מדינות שונות מפעילות סוגי מדיניות שונים. אחת ההמלצות העולה מן הספרות היא למדיניות רווחה שתסייע למשפחות וילדים הנשענת על כוחות הקהילה ושיתופה כדי להעניק סיוע לקהילה בעיתות משבר (Inter-Agency Standing Committee [IASC], 2020).¹ המלצה זו מאירה את תפקידה המשמעותי של הקהילה בעת משבר הקורונה ואת יכולתה להתמודד עם בעיות שונות כגון קושי כלכלי, אי-ביטחון תזונתי, טיפול ודאגה לילדים, מענה חברתי ורגשי, הפגת הבדידות ועוד. הקהילה כוללת בתוכה אוכלוסיות הנדרשות לסיוע מחד ומאיך טמונים בה המשאבים וההון האנושי להעניק את הסיוע הדרוש, לחזק את פרטיה ולמנוע היווצרות של בעיות חברתיות מסוגים שונים (Marston et al., 2020).

בשנים האחרונות גוברת ההתעניינות בתוכניות קהילתיות כוללניות (CCI - Comprehensive Community Initiatives) ובהשפעת חוזקו של ההון החברתי על טיפול ומניעה של בעיות חברתיות שונות, כגון הורדת מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער, מניעת התעללות והזנחה בקרב ילדים, חיזוק היכולות ההוריות והמשפחתיות, הפגת הבדידות אצל זקנים וחיזוק חוסנה וכוחה של הקהילה (גרס-מנוס וכהן, 2019; Lavenda et al., 2008; Brisson & Roll, 2017). השאיפה ביוזמות קהילתיות מסוג זה היא לבסס קהילות חזקות וחיוניות שמסוגלות לטפח קשרים בין תושבים לארגונים כדי לפתח הסתגלות למצבי חיים משתנים, להתגבר על משברים ובכך להבטיח את רווחתם של האזרחים.

תוכנית 'מוטב יחדיו' נוסדה על ידי ג'וינט ישראל-אשלים (להלן: אשלים) בשנת 2006 במטרה לשפר את רווחתם של ילדים ומשפחותיהם אשר חיים בשכונות עוני. התוכנית משתייכת למשפחה של יוזמות קהילתיות כוללניות. יוזמות אלו מתמקדות באזור גיאוגרפי מוגדר (יישוב/שכונה), והתוכנית משמשת בו פלטפורמה לגיוס משאבים ולקידום פעילויות התערבות שונות הנקבעות בהתאם לצורכי השכונה. ההתערבות של התוכנית בשכונה נעשית באמצעות התגייסות משותפת של אנשי הקהילה ונותני השירותים, תוך הישענות על הון אנושי וחברתי קיים וגיוס משאבים. נוסף על כך, התוכנית מתבססת על ראייה של מגוון הצרכים והמענים הנדרשים.

להלן יובא רקע על השפעת משבר הקורונה על המרחב החברתי והקהילתי ועל פעילות תוכנית 'מוטב יחדיו' בשגרה ובחירום.

¹ <https://alliancecpha.org/en/child-protection-online-library/program-guidance-preventive-and-responsive-support-children-families>

1.1 השפעת משבר הקורונה על המרחב החברתי והקהילתי

למגפת הקורונה הייתה השפעה על היבטים רבים בחיי האזרחים ברוב מדינות העולם. ההגבלות השונות שיושמו בתגובה אליה צמצמו את היכולת לקיים קשרים בין-אישיים ברמה הפיזית, והציבו קשיים ואתגרים ייחודיים במישורים האישי, המשפחתי והקהילתי. למשל, במישור האישי השפיעו ההגבלות על התגברות של קשיים נפשיים כגון דיכאון וחרדה ועל עלייה בהתנהגויות סיכון הנלוות לעוני כגון עבריינות והתמכרות לאלכוהול, סמים ועוד (Rajkumar, 2020). במישור המשפחתי הם השפיעו למשל על התגברות עצימותם של סכסוכים משפחתיים, ועל התגברות תופעות של אלימות והתעללות במשפחה וכן על קושי גובר בטיפול בילדים, באנשים עם מוגבלות ובקשישים (ריבקין ואחרים, 2020; אייזיק ואחרים, 2020; ארזי וסבג, 2020). במישור הכלכלי השפיע הריחוק החברתי על סגירת חלק מענפי התעשייה ועל סגירת חלק מן העסקים הקטנים, על הוצאת חלק מן העובדים לחל"ת או על פיטוריהם, וכל אלה השפיעו על חוסר יציבות כלכלית (שורץ ואחרים, 2020).

למגפה ולהגבלות הנגזרות ממנה יש השפעה על כלל האוכלוסיות אולם הן משפיעות ביתר שאת על אנשים מאוכלוסיות מוחלשות. אנשים אלה מתאפיינים בתלות גבוהה יותר בתמיכה מן המדינה, הם מתגוררים בצפיפות רבה יותר, בבתים ללא מרפסות או גינות פרטיות ובשכונות עם פחות מרחבים ציבוריים פתוחים. כמו כן יש להם נגישות נמוכה יותר למחשב ולאינטרנט והם בעלי מיומנויות דיגיטליות נמוכות יותר, שמגבילות את השימוש שלהם בשירותים מקוונים בשעת המשבר (אייזיק ואחרים, 2020; IASC, 2020). לסיכונים החברתיים והכלכליים הנובעים מן ההגבלות ישנה השלכה גם על המישור הבריאותי. דוח צוות המומחים המייעץ למל"ל להתמודדות עם מגפת הקורונה (2020) מצביע על קשר בין מעמד חברתי-כלכלי נמוך לבין תחלואה מוגברת. ייתכן שזה נובע ממחיה בצפיפות גבוהה ומתעסוקה מן הסוג שאינו מאפשר עבודה מן הבית. בדוח מודגש כי לרשות המקומית ישנו תפקיד מרכזי בהשפעה על התנהגות הציבור באופן שימנע את התפשטות המגפה.

במישור הקהילתי, מגבלות הריחוק החברתי ומגבלות התנועה במרחב הציבורי השפיעו על יכולתם של אנשים לשמר קשרים חברתיים עם שכנים או להשתתף באירועים קהילתיים, ועל תחושות השייכות של הפרטים לקהילה. מצב זה עלול להגביר את הסיכון לפגיעה בערבות ההדדית וברישות החברתי (OECD, 2020; Stansfield et al., 2020). פסיכולוגים וחוקרים רבים דווקא קוראים להתמודד עם המגפה ועם הצורך בריחוק חברתי באופן חברתי, באמצעות הגדרת הגבלות הריחוק החברתי (social distancing) כריחוק במרחב הפיזי בלבד (spatial distance), ומתוך כך למצוא פתרונות יצירתיים להגברת הקרבה החברתית (social closeness) והסולידריות בין פרטים המתגוררים באותו מרחב גיאוגרפי, כלומר לחזק את ההון החברתי הקהילתי (Abel & McQueen, 2020). תוכניות המבוססות על סיוע מחברי הקהילה עשויות להועיל לשיפור חיי הפרט, לחיזוק המשפחות ולצמצום המתח שבינן ובין נותני השירותים (גרס-מנוס וכהן, 2019). נוסף על כך, בשנים האחרונות מצטברות עדויות לכך שבעיתות משבר מסוגים שונים, לרבות במשברים בריאותיים, לתמיכה של פעילים קהילתיים ישנו כוח רב לסייע לקהילה, הן בהיבטים חומריים ופיזיים, הקשורים להתנהלות בחיי היום יום, והן בהיבט הנפשי. על כן, הומלץ כי

ממשלות וארגונים חברתיים יכוונו את מאמצי הסיוע להפעלת תוכניות קהילתיות למען הקהילות (Marston et al., 2020; Save the Children, 2020; The World Bank, 2020).

בספרות המקצועית טרם נמצאו מחקרים על יוזמות קהילתיות כוללניות שנטלו אחריות לסיוע לאוכלוסייה בזמן משבר הקורונה, אולם יש עדויות שונות ליוזמות מקומיות שהפעילו התערבות קהילתית למתן סיוע במשבר. למשל, במאמרם של אוקונור-טרי ואחרים (O'Connor-Terry et al., 2020) נכתב על יוזמה להבאת סטודנטים לרפואה לעיר פיטסבורג בארה"ב. מן הממצאים עלה שבקהילה זו, המתאפיינת ברמה חברתית-כלכלית נמוכה ובגיוון אתני, הסיוע הנחוץ ביותר היה סיוע חומרי ונפשי לקהילה שבבידוד אף יותר מסיוע רפואי, שלשמו נוצרה היוזמה. עיקר הפניות שהגיעו ליוזמים מארגונים ואזרחים היו בנוגע למחסור במזון, לעזרה בטיפול בילדים, לעזרה לקשישים ופניות על חרדה, דיכאון וסימפטומים נפשיים שצפו עקב ההגבלות של הריחוק החברתי. כמו כן, יוזמה אחרת בבריטניה, התמקדה בחיזוק החוסן הקהילתי בשכונה בזמן המשבר דבר שסייע לתושבים ולרווחתם להתמודדות היטב עם המשבר (Stansfield et al., 2020). יוזמות גלובאליות יותר מתמקדות במדינות עולם שלישי ומצינות את החשיבות ביוזמות קהילתיות במיוחד בקהילות שבהן האתגרים החברתיים והבריאותיים הם רבים, וזאת כדי ליצור פתרונות יצירתיים ומותאמים למקום (International Institute for Environment and Development [IIED], 2020).

1.2 תוכנית 'מוטב יחדיו'

כאמור, ההתערבות בתוכנית 'מוטב יחדיו' מתבצעת ברמת השכונה והיא מבוססת על התגייסות משותפת של התושבים ושל נותני השירותים, תוך גיוס משאבים ופיתוח והפעלה של מענים למגוון הצרכים הייחודיים הקיימים בשכונה. את פעילות התוכנית בשכונה מוביל מתכלל יישובי מטעמה, שמנהל ומוביל את העשייה בה. ההתערבויות נעשות במסגרת שלושה מנופים מרכזיים שמובילים את השינוי בשכונה (סומך ואחרים, 2018) (תרשים 1):

תרשים 1: מודל מנופי השינוי

- **מנוף ארגוני** - יצירת תשתית ארגונית בין-תחומית המשלבת צוותים מקצועיים מגוונים למען קידום התושבים בשכונה;
- **מנוף המענים לילדים ומשפחותיהם** - פיתוח, ביסוס והרחבה של מגוון המענים המותאמים לצורכיהם של משפחות וילדיהם בשכונה;
- **מנוף קהילתי** - בניית תשתית של תושבים פעילים ומתנדבים המקבלים עליהם אחריות פעילה למען המשפחות בשכונה, ושילוב תושבים בעלי פוטנציאל הנהגה בתהליכי תכנון ויישום של התוכנית בשכונה.





פעילות התוכנית החלה בארבע שכונות, ועם השנים התרחבה עד לשיא של 50 שכונות ב-30 ערים ברחבי הארץ. כיום, התוכנית נמצאת בתהליכי הטמעה (לקיחת אחריות תקציבית ותפעולית על התוכנית) בשירות לעבודה קהילתית במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, באמצעות המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות. עד כה הוטמעה התוכנית באחד עשר יישובים, ובמהלך 2021 אמורים להטמיע את התוכנית בעוד חמישה יישובים. שישה יישובים נוספים ממשיכים לפעול באחריות אשלים, בהם עראבה וקריית שמונה.

בשנת 2020, החלה התוכנית בעראבה ובקריית שמונה בשלב המיסוד וההטמעה שלה, שהוא השלב האחרון בהפעלת התוכנית על ידי אשלים. בשלב זה חל צמצום בליווי ובתמיכה של אשלים לרמה של פעילות מעטפת. מטרת התוכנית הייתה ליצור הנהגה שכונתית שתפתח את החוסן הקהילתי ותגביר את הסולידריות החברתית כדי שהקהילה תוכל להתמודד באופן עצמאי עם אתגריה ולשפר את החיים בשכונה. כמו כן, אוכלוסיית היעד שבעבר התמקדה רק בילדים ובמשפחותיהם התרחבה לכלל תושבי השכונה, לרבות התושבים בגיל השלישי ואנשים עם מוגבלות. בקריית שמונה הוטמעה התוכנית על ידי רשת המתנ"סים בעיר בהובלת מנכ"ל הרשת ואילו בעראבה היא הוטמעה במחלקה לשירותים חברתיים בהובלתו של מנהל המחלקה. בשני היישובים מונה מתכלל יישובי. הפעילות ביישובים אלה היא חלק משותפות במימון התוכנית מטעם קרן משפחת ליסה סטון פריצקר, קרן משפחת ג'ון פריצקר וגורמים נוספים מן המגזר השלישי, הרשויות המקומיות, מגבית קנדה והמגזר העסקי, ובראשם חברת איתוראן.

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל ליווה את תוכנית 'מוטב יחדיו' במחקר הערכה בין השנים 2011-2015 (להרחבה ראו: סומך ואחרים, 2018). בשנת 2019 חודש המחקר ונכתב דוח מסכם המציג עשר שנות פעילות של התוכנית בשתי שכונות בערים עראבה וקריית שמונה.

מסמך זה בוחן את יישום מערך החירום הקהילתי הייחודי שהפעילה תוכנית 'מוטב יחדיו' בתקופת ההגבלות שהוטלו בשל הגל הראשון של המגפה בישראל (מארס-מאי 2020), בעראבה ובקריית שמונה.

2. המחקר

2.1 מטרת המחקר

- לספק מידע על היקף הפעילות של התוכנית בעראבה ובקריית שמונה בעת המשבר.
- לבחון את תפיסות הבכירים ברשות המקומית, מפעילי התוכנית והפעילים הקהילתיים בנוגע לפעילותה של התוכנית בעת משבר לאומי, תרומותיה והשפעתה על תחושת החוסן הקהילתי.

2.2 שיטת המחקר

המחקר מבוסס על שלושה מקורות מידע עיקריים:

- איסוף נתונים על היקף היישום של התוכנית ממערכת המידע המנהלית של התוכנית לחודשי הפעילות (מארס-מאי 2020).
- תשעה ראיונות עומק חצי מובנים עם בכירים ברשות המקומית, עם מפעילי התוכנית ועם פעילים קהילתיים בשני היישובים שנערכו בחודש אפריל 2020. הראיונות תומללו, נותחו ועובדו על ידי צוות המחקר במכון ברוקדייל בגישת הניתוח התמטית האיכותנית (שקדי, 2011). למרואיינים הוסבר מראש כי ההשתתפות במחקר היא רצונית בלבד, כי תוכן השיחות יישמר בסודיות וכי הממצאים יוצגו בעילום שם.
- סקירת ספרות בין-לאומית על פעילותן של תוכניות קהילתיות כוללניות ופתרונות קהילתיים בתגובה למשבר הקורונה.

3. ממצאים

בפרק זה יוצגו ארבעה עקרונות עבודה בשעת חירום שעל פיהם פעלו מפעילי תוכנית 'מוטב יחדיו' בעראבה ובקריית שמונה בין החודשים מארס-מאי 2020. עקרונות אלה משקפים את מודל מנופי השינוי שהוצג לעיל ואת התפיסות על אודות ההישגים הייחודיים בעת המשבר: חיזוק החוסן הקהילתי והסיוע שניתן לתושבים בשכונות. נושאים אלה יוצגו וידונו בהשוואה להמלצות לארגונים חברתיים להפעלת תוכניות קהילתיות במשבר הקורונה והפרקטיקה המיטבית לניהול סיוע בשעת משבר.



3.1 המנוף הארגוני – תפיסות בנוגע להקמת התשתית הארגונית בחירום

3.1.1 הפעלה מזורזת ויעילה של מערך חירום קהילתי בעת משבר הקורונה בישראל

כחלק ממערך ההפעלה של התוכנית 'מוטב יחדיו' ובהתאם ליעדים המוגדרים בה, הוקמו בקריית שמונה ובעראבה צוותי חירום שכונתיים בחלוקה לפי אזורים (רובעים/שכונות) עוד בזמן השגרה: בכל אזור פועלת סיירת חירום ייעודית הכוללת פעילים מתנדבים שעברו הכשרה מיוחדת לתפקיד. סיירות החירום פועלות תחת מפקדת האזור בחירום (רכז אזורי) וכלל האזורים כפופים למנהל החירום העירוני ברשות. המטרה היא לבנות בזמן שגרה קבוצת מנהיגות חברתית שתהיה ערוכה לספק מענים לתושבי השכונה בעת חירום: החל ממענים על צורכי תפקוד יום-יומי וביטחון וכלה במענים על צורכי חינוך והפגה. פרויקט החירום הופעל והוקם בשעת שגרה כדי להיערך לזמן חירום והקבוצה פועלת לחיזוק החוסן הקהילתי והערבות ההדדית בשכונה.

בריאיון² עימו, אמר ראש העיר קריית שמונה:

"כי בסוף הרי מה זה עיר? לא העיר עושה את התושבים, התושבים עושים את העיר. קהילה חזקה יש לה עיר חזקה, וזה היה בדיוק הרעיון. ובגלל העבודה היום-יומית שלהם ["מוטב יחדיו"] וזה שהם נמצאים בתוך הרבעים בתוך השטח וחיים את התושבים... אז קודם כל יש להם תפקיד גם חשוב מאוד בחירום, שהם מכירים הכי טוב את הבעיות ובאיזה קומה יש בן אדם עם בלון חמצן ואיפה הוא עם כיסא גלגלים ואיפה שביל החירום. ... בעצם זוהי יחידת העילית של הרשות הזאת. צוות משימה, שידע לקחת משימות ולעשות מזה טוב. אם אני צריך להגיד כראש עיר, נראה לי שזוהי 'יחידת הקומנדו שלי'". (ראש העיר קריית שמונה)

2 הריאיון נערך בשנת 2019, לצורך כתיבת הדוח המסכם לשנת הפעילות 2018-2019.

בהתאם להיערכות בשגרה, בפרוץ משבר הקורונה במארכס 2020 היה לתוכנית 'מוטב יחדיו' תפקיד מרכזי בהובלת מערך החירום העירוני. המובילים העירוניים של התוכנית בשני היישובים נטלו אחריות וניהלו באופן מלא את מערך החירום והסיוע העירוני וסיפקו סיוע נרחב לאוכלוסייה. החלטה זו שהתקבלה היא יוצאת דופן ואינה מאפיינת ארגונים חברתיים, שעל פי רוב מחליטים שלא לפעול בעת חירום ולהוציא את עובדיהם לחופשה ללא תשלום (שיתופים, 2014). המובילים העירוניים של התוכנית ציינו כי רק עובדי התוכנית הוגדרו עובדים חיוניים ולא הוצאו לחל"ת, וזאת בניגוד לעובדי ארגונים חברתיים אחרים ביישובים כמו עובדי המתנ"סים והמחלקות לשירותים חברתיים.

מן הראיונות עלה כי הפעילות היעילה הייתה מבוססת על פעילות ההכנה אליה, בשגרה:



"בערך לפני 5 או 6 שנים בעצם הבנו שאנחנו, אם אנחנו עושים עבודה משמעותית בחירום אנחנו צריכים לסנכרן בינה לבין העבודה בשגרה... אז בעצם כל פעם שהכנסנו מנהל רובע בשגרה הגדרנו אותו כמנהל הרובע גם בחירום [...] במלחמה, ברעידת אדמה, בכל חירום אחר".
(המוביל העירוני, מנכ"ל רשת המתנ"סים בקריית שמונה)

שלא כמו בקריית שמונה, בעראבה לא יושמה התוכנית להקמת צוותי חירום עד למשבר הקורונה. אז, בעת הטלת ההגבלות הוקמו במהירות צוותי החירום ושובצו אליהם הפעילים הקהילתיים שפעלו גם בשגרה. העיר חולקה ל-11 שכונות. בכל שכונה מונה רכז הממונה על קבוצת המתנדבים שפעלו בה. הפעילים ביצעו איתור ומיפוי של תושבים חסרי עורף משפחתי ומשפחות הנזקקות לסיוע בזמן חירום. את הפעילות העירונית ניהלו נציגי אשלים ביישוב והמוביל העירוני - מנהל המחלקה לשירותים חברתיים. לפי תפיסת המרואיינים הפעילות בעת החירום הייתה יעילה ויעילותה נבעה מן התשתית המבוססת בעת השגרה:



"[כשפרץ המשבר] לא היה [מערך חירום יישובי], אבל מה שהקמנו בשנים האחרונות במוטב יחדיו, היה התשתית הבסיסית והחזקה והמאורגנת כדי להוביל את מבצע הסיוע לתושבים במשבר הקורונה. מה שעשינו בשנים האחרונות ... לגבש את הקבוצה, להכשיר את הפעילים, לקדם את היוזמות, להביא אותם לפעילות, זה ממש, שעת המבחן הייתה בחירום והם הוכיחו את עצמם. כל המערך הוכיח את עצמו. אנחנו בנינו ממש רשת ביטחון לתושבים והיו דברים מאוד מדהימים שבזכות משבר הקורונה, לדעתי, הכוחות והיכולות של הפעילים צפו, וגם של הארגון, אני מדבר על הפעילים אבל גם על המערך כולו, הצוותים המלווים, הצוותים המקצועיים, הממשק של הצוותים המקצועיים עם הפעילים והמתנדבים היה משהו מדהים".

(המוביל העירוני, מנהל המחלקה לשירותים חברתיים בעראבה)

יישום הפעלת מודל החירום שעלה מדברי חלק מן המרואיינים עולה בקנה אחד עם עקרונות הפרקטיקה המיטבית לניהול מתנדבים בארגונים חברתיים בעת חירום (שיתופים, 2014). המנהל הארצי של תוכנית 'מוטב יחדיו' מטעם אשלים סיפר על התפיסה המקצועית שעליה מושתתת התוכנית:

"התפיסה הקהילתית שלנו אומרת שמה שעובד בשגרה צריך גם לעבוד בחירום. עכשיו, זה לא משהו שאנחנו המצאנו. זו אמירה מוכרת, רק שאני חושב שההבדל [הוא] שאנחנו הפכנו את זה לחלק מתוכנית העבודה. שזה לא יישאר כותרת. וחירום, יכול ללבוש צורות שונות. אז יש חירום לאומי שנוגע בכולנו. אבל חירום יכול להיות גם איזשהו שיבוש של סדר היום הציבורי ברמה של העיר או ברמה של השכונה, ואז הקהילה צריכה לדעת איך היא מתמודדת איתו. התפיסה שלנו הייתה שאנחנו בונים תשתית קהילתית שיודעת להגיב לכל אירוע באשר הוא, באופן הכי אפקטיבי".

3.1.2 תכלול רכיבי מערך החירום תחת קורת גג אחת

על פי המנוף הארגוני התוכנית יצרה בזמן שגרה תשתית ארגונית בין תחומית המשלבת צוותים מקצועיים מגוונים למען קידום התושבים בשכונה. להלן יוצג כיצד התוכנית, בדומה להתנהלותה בזמן שגרה, פעלה לתכלול מערך הסיוע במשבר תחת קורת גג אחת באמצעות ביסוס פלטפורמת השותפויות; תפקוד כגורם מתווך בין הרשות המקומית לתושבים וחיבור בין צרכים למענים; והצבת הפעילים הקהילתיים במרכז הפעילות - משלב תכנון המשימות והמענים ועד שלב ההפעלה.

ביסוס 'פלטפורמת השותפויות' ביישוב

העבודה בתוכנית 'מוטב יחדיו' בשגרה מתאפיינת בשותפות עם אגפי הרשות המקומית ועם ארגונים רבים במגזר השלישי והעסקי לצורך אספקת השירותים ליישוב. השותפות נעשית בכל הרמות והיא מושתתת על יעוץ הדדי, תכנון, הפעלה ומימון תוכניות במשותף. היא מתבצעת בסינרגייה על ידי כלל הגורמים, ומבוססת על פלטפורמת השותפויות שבנתה התוכנית (סומך ואחרים, 2018). עבודה זו מוגדרת במודל העבודה תחת המנוף הארגוני שמטרתו ליצור תשתית ארגונית בין-תחומית המשלבת צוותים מקצועיים מגוונים למען קידום רווחתם של משפחות וילדים בשכונה.

מן הראיונות עלה כי גם בעת המשבר, צוותי החירום פעלו בשיתוף עם גורמים שונים ברשות ומחוצה לה:



"ברגע שהכנסנו את זה [מערך החירום] למכלול העירוני זה אומר שבחירום יש עובדים סוציאליים שמשוברים לרובע, ויש עובדי חינוך שמשוברים, יש לנו אפילו אנשי צבא שמשוברים לתוכו, יש לנו פלוגה עירונית שכל מחלקה היא ברובע אחר, משוּבָּץ לתוך המערך של הרובע. אנשי לוגיסטיקה שמשוברים אל המכלול ובעצם אני מנהל את מכלול הרובעים והלוגיסטיקה של הרשות בחירום. היום בעצם אנחנו הפעלנו את המכלול לוגיסטיקה והרובעים ולכל רובע משוברים אנשים. ... עובדי רשות כפופים למנהל, עובדים שבשגרה כפופים לרשות - בחירום הם הופכים להיות כפופים לרובע. עכשיו זה משהו שאנחנו לא רק אמרנו וכתבנו לאורך השנה. לאורך השנים יש תרגילים ועכשיו הייתה לנו הזדמנות לתרגל את זה על חי".
(המוביל העירוני, מנכ"ל רשת המתנ"סים בקריית שמונה)

תפקוד כגורם מתווך בין הרשות המקומית לתושבים

בזמן שגרה ניהול השכונה והזרמת המשאבים נעשה בתהליך של שיתוף הציבור. התוכנית מפעילה ועדות מקצועיות במנהלת השכונתית וחברים בהן עובדי הרשות המקומית, מפעילי התוכנית, תושבים ופעילים. הוועדות מתכנסות 3-4 פעמים בשנה ומטרתן לדון בצורכי השכונה, במענים המתאימים ובהקצאת משאבים.

בעת משבר הקורונה, ולנוכח הדרישה לעבוד בזריזות וביעילות, נוצר מנגנון להתאמה בין צרכים למענים. כך למשל, בקריית שמונה פעלו יחד המוקד העירוני (106) והמוקד של רשת המתנ"סים (1221) כדי להפנות את הקריאות למערך הפעילים הקהילתיים שסיפק את הסיוע המותאם לכל קריאה. בעראבה הוקם מוקד מיוחד



וייעודי לפניות התושבים בזמן המשבר במחלקה לשירותים חברתיים, והוכן מגנט עם מספר הטלפון של המחלקה ומספרי חירום נוספים שחולק לכל בית בשכונה. לצורך החלוקה הוכנו אפודים זוהרים של 'מוטב יחדיו' הדומים לאפודים של צוות החירום מטעם פיקוד העורף כדי שהתושבים ידעו שמגיעים אליהם פעילים קהילתיים לסייע.

בד בבד, ארגונים נוספים שסיפקו סיוע וכן הרשות המקומית יצרו קשר עם מפעילי 'מוטב יחדיו' כדי שיוכלו לחלק מצרכים, חבילות מזון, צעצועים, ערכות היגיינה ותרופות לתושבים הזקוקים להם. כך, כמו בשגרה, הפכה התוכנית לגורם המתווך בין התושבים והפעילים ובין הארגונים והרשות נותני השירות.

"משהו אחד שהיה טוב זה שהכול תפקד תחת קורת גג אחת. וואו, אני מנסה לדמיין כאילו אם כל גוף וכל עמותה שעובדת פה איתנו מנסה לפעול לבד, כאילו איזה בלגן היה פה... כפילויות מצד אחד, ואנשים שאף אחד לא מגיע אליהם מצד שני. וכאן, הכול מרוכז תחת אותו מערך שגם מחובר למוקד העירוני וגם אנשים כמוני שיודעים להביא מתנדבים ופעילים יודעים להגיע לשם... תגידו אתם מה הצרכים, אנחנו ננסה לעזור לכם בפתרונות... קיבלנו משימות כאילו באמת שאני לא יודע איך זה בכלל הגיע אליי. איזה עובדת סוציאלית של קופת חולים כללית שדיברה איתי ועם כמה אנשים שנמצאים לבד בבית שמטופלים אצלה, והיא לא יודעת מה לעשות. דיברתי עם עדי [מנהל התוכנית], תוך כמה דקות ארגנו חמישה מתנדבים, אחד לכל אחד, נתנו לכל משפחה. אחד רצה שיתפללו איתו, אחד רצה שסתם יישבו לדבר איתו". (פעיל בקריית שמונה)

הצבת הפעילים הקהילתיים במרכז מערך החירום - משלב התכנון ועד לשלב ההפעלה

בעיצומו של המשבר, הפעילים עצמם היו חלק ממערך התכנון, הגיוס ומתן הסיוע. בתיאוריות של הפעלת יוזמות קהילתיות כוללניות תהליכים אלה נקראים תהליכים 'מלמטה למעלה' (bottom up) ומטרתם לבנות חוסן קהילתי דרך מתן קול וכוח לתושב לפעול ולשפר את החיים בשכונה על אף מצבו החברתי והכלכלי הקשה, שמדיר את קולו מן השיח ומתהליכי קבלת ההחלטות ברשות המקומית (Brisson & Roll, 2008; Kubisch et al., 2010). זאת בניגוד לתהליכים בלעדיים של 'מלמעלה למטה' (top bottom) שבהם הרשות מבצעת תהליכי תכנון עירוניים שאינם מבוססים על סקרים ועל הערכה של צורכי התושבים וללא שיתוף ציבור.

מן הראיונות עולה כי הפעילים שולבו בישיבות מטה ברשות שהתדיינו על מתן הסיוע לתושבים ובהן הם דיווחו על צורכי התושבים ועל הסיוע הנחוץ להם:



”צריך להכפיל את מספר המתנדבים ולא רק לחלק לקשישים אוכל אלא לעזור בתרופות ובמה שהם צריכים. המשפחות רחוקות אחת מהשנייה וכל משפחה לבד עם הילדים בעצמה. הקשישים נשארים בודדים ואין אף אחד ששואל עליהם אז זה מה שחשוב שיהיה. להיכנס ולשאול אם הם צריכים עזרה במשהו שלא יחוש שהם בודדים. בעירייה קיבלו את הרעיון שלי ועכשיו נערכים לזה. יש פרסום לעוד מתנדבים ומגייסים דרך הפייסבוק, מפה לאוזן, חברים של פעילים ודרך תוכניות משרד הרווחה. גם אחרי הקורונה צריך להמשיך בהתנדבות לבקר את הקשישים שלא נעלם להם. צריך לאהוב את מה שאתה עושה. להתנדב מהלב.” (פעיל בעראבה)

באמצעות השימוש בפרקטיקה של “מלמטה למעלה” לא רק שהפעלת מערך החירות ומתן הסיוע לתושבי הקהילה נעשים על ידי הפעילים עצמם אלא שגם גיוס הפעילים הנוספים והפעלתם נעשים על ידם. הפרקטיקות המקבילות של “מלמטה למעלה” ו”מלמטה למטה” נמצאות בבסיס מודל ההתערבות של התוכנית כחלק מן המנוף הארגוני. מנהל מוטב יחדיו הארצי הסביר:

”אנחנו האמנו ומאמינים בחוכמת המקום. וזה בדיוק השילוב בין אנשי מקצוע מקומיים, ואני כולל בתוך זה גם את המנהיגות הפוליטית, את הדרג המקצועי. ואת הפעילים הפוליטיים שנותנים אמון אחד בשני, מכירים אחד את השני, מכירים את הערך המוסף של כל אחד. ונותנים מקום אחד לשני”.

בפועל, הפעילים הקהילתיים במערך החירות תכננו וביצעו את המענים בשיתוף פעולה מלא עם הרשות המקומית ועם ארגונים נוספים. בקריית שמונה למשל, אחד הפעילים המרכזיים בנה וריכז בכוחות עצמו מאגר של 250 מתנדבים שהפעיל בוואטסאפ. לאחר שהרכז של ‘מוטב יחדיו’ פנה אליו, נעשה שימוש במאגר ומתנדבים הכלולים בו הופנו למילוי משימות שוטפות במערך החירות.

הפעילים פעלו גם בתור מגייסים ומפעילים של מתנדבים דרך מוקדי החירות, ובדרך זו יכלו להיענות לקריאות מצוקה של תושבים שלא ניתן היה להעניק להם סיוע דרך גורם אחר.

החיבור המדויק בין הצרכים למענים והעמדת הפעילים הקהילתיים בעמדות מפתח של תכנון המענים וביצוע מערך הסיוע חיזק את האמון בין התושבים ובין הרשות ואפשר לקיים את ההנחיות לריחוק חברתי ביישוב במלואן. המנהל הארצי של תוכנית ‘מוטב יחדיו’ אמר:



”אחת המטרות של התוכנית היא שבסוף יהיה אמון בין הרשות המקומית והמדינה לבין התושבים. למשל במקרה של הקורונה, ההנחיות הן ממש מגבוה. כי יש תושבים שלא בדיוק, מדינה שלא נמצאת איתם ביום יום, פתאום היא מורידה הנחיות, למה שיקשיבו לה?! אז אני חושב שכדי שבאמת הקשר הזה יהיה קיים, צריך לחזק את הקהילתיות. כי אני חושב שבסופו של דבר מי שיכול להעביר את המסר בצורה חדה, מסרים של המדינה או של הרשות בסופו של דבר למשפחה או לתושב זה אותם פעילים. אותם פעילים שנמצאים ביום יום עם המשפחות, עם בני הנוער, אז כשהם [הפעילים] אומרים זה אחרת מאשר כשמישהו אומר את זה במסיבת עיתונאים מתישהו”.

ממנהלי התוכנית נמסר כי במהלך הגל הראשון של המגפה התגלו מעט מאוד חולים מאומתים (עשרה תושבים לערך בכל יישוב) ולא היו מאושפדים כלל, אך יש לסייג ולומר כי אין זה בהכרח נובע מפעילות התוכנית.

הסוגיה של אופן תפקוד הרשות המקומית בשעת המשבר עלתה גם בדוח צוות המומחים המייעץ למל"ל להתמודדות עם מגפת הקורונה (2020), שמציין כי יש קשר הדוק בין אופן העברת ההנחיות וההתנהלות בשעת משבר של הרשות המקומית ובין התנהגות הציבור. על כן, ביישובים שבהם יש אמון בין הרשות לתושבים, התושבים מסוגלים לקיים את הנחיות הריחוק החברתי ולקטוע את שרשרת ההדבקה.

3.2 תפיסות בנוגע לניהול יעיל של הפעילים הקהילתיים בעת המשבר

3.2.1 גיוס פעילים וניהולם באופן מותאם לצורכי היישוב בשעת משבר

מדברי המרואיינים עלה כי גיוס הפעילים הקהילתיים וניהולם בעת משבר הקורונה היה יעיל ומותאם לשעת המשבר. מן הספרות על מאפייני הפרקטיקה המיטבית להיערכות ארגונים לשעת חירום (שיתופים, 2014) עולה כי על מנהלי הארגון החברתי ראשית להיערך להפעלת הפעילים הקהילתיים. כלומר, לבחון את מאפייני הפעילים שפעלו לפני המשבר ואת התאמתם לפעול גם בזמן חירום. ואכן, מן הראיונות עלה כי מנהלי התוכנית בקריית שמונה הגדירו את מאפייני הפעילים המתאימים לפעול בשעת חירום. הם הגיעו למסקנה כי מצב החירום הנוכחי מחייב פעילים שאינם בקבוצת סיכון: מעל גיל 60 ועם מחלות רקע. בין המאפיינים הרצויים לפעילים שהתאימו לזמן משבר הקורונה נמצאו גילם ומצב התעסוקה שלהם - אנשים צעירים שיצאו לחל"ת ובני נוער שבתקופה זו יכולים להיות פנויים יותר למשימה.

נוסף על כך, חלק מן המרואיינים תיארו את תקופת המשבר כהזדמנות להגברת המעורבות החברתית ולהכללת יותר אנשים בעשייה הקהילתית:

"יש לנו בחור שהוא השף של האולם פה, יש לו אולמות בקריית שמונה. והוא הגיע ביום הראשון, הגיע כל כך את יודעת עם כריזמה כזאת, קראתי לו בטלפון [שם פרטי] עירייה', הייתי בטוח שזה עובד עירייה ששלחו לעזור לנו. עובר יום עובר יומיים הבן אדם לוקח, עוזר, נוסע, בא, אני יושב מדבר איתו אני אומר לו איזה אגף אתה עובד? אומר לי איזה אגף? אני השף של האולם בקריית שמונה. והבן אדם הזה עד היום איתנו, עושה הכול, באיזה שלב הוא תופס פוזיציה והוא אומר לי: "מה לעשות?" ו"לאן לקחת?" ו"מה לעשות?". עכשיו הוא גם שף אז הוא מכין לנו ארוחות צהרים ומפנק אותנו כל היום. ופתאום בן אדם שבחיים לא היינו מגיעים אליו בגלל שעות העבודה שלו בגלל כל הדברים נהיה אחד הפעילים הכי בולטים. התקופה הזאת עושה פלאים וחושפת המון המון אנשים טובים". (מנהל תוכנית 'מוטב יחדיו בקריית שמונה')

בעראבה הגדיר הנציג של אשלים את מאפייני הפעילים לשעת חירום - כלל הפעילים בשגרה שהם לא מעל גיל 60 ולא בני נוער. בתחילה נמצאו מתאימים 75 מתוך 150 הפעילים הפעילים בשגרה ובהמשך גויסו עוד פעילים על ידי גרעין הפעילים שהחל לפעול בחירום וכן מארגונים נוספים שפעלו ביישוב. מיפוי האוכלוסייה שנזקקה לסיוע בעראבה בוצע על ידי הפעילים עצמם. כל מתנדב התבקש לציין עשרה בתי אב וכך הרחיבו את הסיוע בכלל היישוב.

במקרה של עראבה, יישוב ערבי-מוסלמי בצפון, התקבלה החלטה שלא לקבל סיוע מן הצבא ולהיעזר ביותר מתנדבים תושבי הקהילה בשל המתיחות והרגישות התרבותית. ניהול הפעילים תחת תוכנית 'מוטב יחדיו' אפשר זאת:

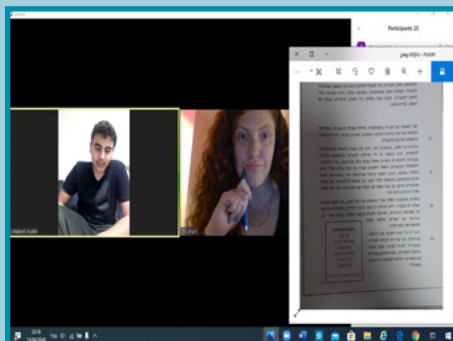
"שמה [בתל אביב] יש פיקוד העורף שמחלק. בבני ברק יש פיקוד העורף. אצלנו [המתנדבים של מוטב יחדיו] הם עשו את העבודה של פיקוד העורף. אגב פיקוד העורף גם רצה להירתם למשימה. אמרנו להם 'תודה, אנחנו מסתדרים'. הם הבינו את הרגישות, הם נכנסים לבתים של האנשים עם מדים, יש בזה מין רגישות מסוימת. אם כי אני מודה להם, הם עשו עבודה נהדרת, מצוינת, ראויה לכל שבח. אבל בכל זאת, אנחנו יכולנו לסמוך על המתנדבים שלנו שבאזרחי לא במדים". (ראש עיריית עראבה)

רכזת מקבוצות הפעילים תיארה את החשש של האוכלוסייה מקבלת סיוע מאנשים שאינם מן המשפחה המורחבת - ה-'חמולה' בשעת המשבר:

"ביום הראשון בחלוקת המזון הייתי עם המתנדבים בשטח ואני רוצה לשתף מה הרגשתי. אני נכנסתי לבית של מישהי עם מסיכה וכפפות והמתנדבת עם המגשים. היא אמרה: 'אוי אתם נכנסים לבית שלי. אתם עם קורונה!' התפיסה שלהם היא שמי שיש לו מסיכה אז הוא נדבק בקורונה... אז אנחנו הכנו אפודים זוהרים של מוטב כדי שיהיה זיהוי שלהם. הם נכנסים לקשישים ולמשפחות אז שיהיה זיהוי, מי הם? למי שייכים? ולאיפה מגיעים? יש חשש בקהילה כי את זרה ונכנסת הביתה. כשהם רואים את זה הם יודעים ונרגעים. בעראבה העיר ייחודית".

3.2.2 שמירה על המשך פעילויות קהילתיות על ידי יצירה של פתרונות יצירתיים

מראיונות העומק עלה כי היקף הפעילות והמענים שניתנו בשגרה נשמר בעת החירום בזכות קיומה של הפעילות בסביבה דיגיטלית, שהיא בטוחה יותר ומשמרת ריחוק חברתי. כך הופעלו מועדוניות לילדים, ניתן סיוע בשיעורי בית, נוצר קשר טלפוני עם קשישים בודדים וניתן להם סיוע נפשי וחיבור לשירותי תמיכה נוספים. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם ממצאים על סגנונות התנדבות חדשים בתקופת מגפת הקורונה, מהם עולה כי 63% מן הפעילות ההתנדבותית התבצעה במרחב המקוון או דרך הטלפון, זאת לעומת 4% בלבד לפני פרוץ המגפה (הרשת להתנדבות ישראלית, 2020).



"הצלחנו להמשיך המון פרויקטים... פעלנו בזום, עשינו ממש, זה ברמה שהיו מגיעים 10, 12 ילדים למרכז העשרה כזה... יש לנו יוזמה שעכשיו אנחנו בשבוע השני שלה, שבעצם קראנו לה 'באתי לעזרת חבר', אנחנו ראינו את כל הכאוס הקהילתי בתחום בעניין הזה של הלמידה המקוונת והקמנו חמ"ל כזה של סטודנטים שזמינים בשעות כאלה ואחרות, שבעצם כל אחד שעושה שיעורי בית, אם ההורים שלו לא יכולים לעזור לו אין להורים שלו זמן, מרים טלפון ומארגנים לו סטודנט או ש"ש שעוזר לו". (מנהל תוכנית 'מוטב יחדיו בקריית שמונה')

כמו כן, בעראבה יושמו פתרונות קהילתיים נוספים שאפשרו באופן רגיש תרבות לשמור על הנחיות הריחוק החברתי ולסייע לאוכלוסייה בעת ובעונה אחת. זאת הודות לקשר ולשיתוף הפעולה בין הרשות המקומית והפעילים, הן בתכנון והן בביצוע מערך החירום. המנהל הארצי של 'מוטב יחדיו' סיפר:



"למשל בחירום [בעראבה], אחת הבעיות במגזר הערבי הייתה שב-28 לכל חודש זה היום שמחלקים את הקצבאות זקנה ואת הקצבאות האחרות. ובהיעדר אמצעים דיגיטליים למשפחות אז החלוקה הייתה באמצעות הדואר. ואז נוצר צוואר בקבוק מאוד גדול והדואר הפך להיות מקום של התקהלות, והוא הופך מאוד חשש להדבקות. כי לא ידעו איך לפתור את זה. והנה בחשיבה מאוד יצירתית של אנשי הפעילים. באו ואמרו לראש עיר: "מה הבעיה? יש שלושה בנקים בעיר. אתה ראש העיר תדבר עם מנהלי הבנקים. תגיד להם שהם יפתחו את הבנקים בימים האלה לשעות יותר ארוכות. אנחנו נדאג להביא את מקבלי הקצבאות בצורה של פעימות כדי שלא תהיה התקהלות. אנחנו נדע להכניס אותם בזה אחר זה" וכך היה. ואז תוך כמה שעות הקצבאות חולקו תוך שמירה על כללי הריחוק, ופיקוד העורף שמע על זה ונדהם מהפתרון הפשוט אבל עובד. כי זה לא קרה באף יישוב ערבי אחר".



עראבה

אחת עשרה שכונות בחירום

מספר התושבים בעראבה עומד על 26,481 איש, המתגוררים בכ-7,000 משקי בית. הסיוע ניתן ל-2,500 משפחות ול-1,296 קשישים בודדים.

סך הכול היקף הסיוע שניתן ביישוב הגיע לכ-54% מסך משקי הבית ביישוב.

פעילים קהילתיים

170 מבוגרים פעילים



קטיף ירקות

30 מתנדבים קוטפים

8 ימי קטיף

180-200 ק"ג ירקות בכל יום קטיף

100-120 ארגזים בכל שבוע



תגמול למתנדבים

1,300 תווי קנייה

החזרי דלק

ארוחה חגיגית (אפטאר)



20,000 מנות חמות

לקשישים ולאוכלוסיות סיכון



550 ערכות הפעלה

ומשחקים לילדים



300 ערכות היגיינה



יום סיוע לקשישים

סיוע במשיכת קצבת ביטוח לאומי מהדואר באופן מסודר ובטוח



מקור: הלמ"ס - מפקד אוכלוסין 2008, מערכת המידע המנהלי של התוכנית (מתכנת עירונית ורובעים)



קריית שמונה

ארבעה רובעים בחירום

מספר התושבים בקריית שמונה עומד על **22,795 איש**, המתגוררים בכ- **7,000 משקי בית**.
הסיוע ניתן ל- **2,500 בתי אב**, משפחות ובודדים.

סך הכול היקף הסיוע שניתן ביישוב
הגיע לכ- 37% מסך משקי הבית ביישוב.

56 ימי חירום 

35,000 מנות חמות 
לקשישים ולאוכלוסיות סיכון

3,000 חבילות 
סלי מזון, ערכות הפגה ותווי קנייה
לקשישים ולאוכלוסיות סיכון

3 משאיות שמחות 
עצמאות, מימונה וקבלת שבת

פעילים קהילתיים 
134 מבוגרים
150 בני נוער
23 ארגונים שותפים
500 תושבים משתתפים
בפרויקטים עירוניים/ ארציים

100 שיעורים פרטיים 
לילדים ולבני נוער בזום

זיכרון לאומי 
2 טקסי זיכרון
3 משמרות כבוד
1 טקס משואות
2 חדרי זיכרון בסלון
122 נרות זיכרון לחללים
הודלקו בבתי העלמין

100 מארזים 
חולקו למשפחות שכולות

150 קריאות בשני מוקדים 
מוקד החברה למתנ"סים (1221)
מוקד עירוני ורובעים (106)

מקור: הלמ"ס - מפקד אוכלוסין 2008, מערכת המידע המנהלי של התוכנית (מתכנתת עירונית ורובעים)



3.4 המנוף הקהילתי – תפיסות בנוגע לתרומת ההון החברתי

הון חברתי הוא מושג המתייחס לרשתות חברתיות, לנורמות משותפות, להדדיות ולתחושת אמון - אשר יחד מאפשרות לחברי השכונה או הקהילה לפעול כקבוצה כדי להשיג מטרות משותפות ולהגדיל את רווחתם גם כפרטים וגם כקבוצה (פאוויין ולב ארי, 2003; Putnam, 2000). בהערכה של תוכניות קהילתיות, ההון החברתי של הקהילה הוא סימן למידת היכולת שלה להשיג את מטרותיה, והוא נבחן באיכות יחסי הגומלין החברתיים, במידת הלכידות החברתית, החוללות הקולקטיביות והפיקוח החברתי הבלתי פורמלי (Sampson et al., 1997; Portes, 1998; Carroll et al., 2005).

בפרק זה מוצגות תפיסותיהם של המרואיינים בנוגע להשפעת מערך החירום של התוכנית בעת משבר הקורונה על פיתוח ההון החברתי ורווחתה של הקהילה: רמת הלכידות החברתית; טיפול בבעיות חברתיות רחבות בשעת המשבר ומניעתן; משמעות ההתנדבות עבור הפעילים הקהילתיים.

3.4.1 חיזוק ההון החברתי בקהילה

מן הראוינות עלה כי הלכידות החברתית שהתהוותה בשכונה טרם פרוץ מגפת הקורונה התחזקה בעת המשבר בשל פעילות התוכנית ביישובים:

"... אני יכול להגיד על עצמי כאילו על התא המשפחתי שלנו שלמדנו כאילו עד כמה ההשקעה במשפחה ובילדים היא נכס הכי חשוב שיש לנו בחיים ועד כמה שתמיכה של קהילה יכולה להיות משמעותית, ואנחנו גרים ממרחק של מאות קילומטרים מהמשפחה האורגנית שלנו. כל האחים שלנו מפוזרים בכל הארץ, אין מישהו שגר כאן באזור שלנו. וכשיש לך קהילה תומכת... אני בשבועיים הראשונים של הקורונה הייתי בעצמי בבידוד. כי הייתי בחתונה ששהה שם חולה קורונה. ואשתי לא יכלה לצאת מהבית עם הילדים והחבר'ה של הקהילה באו עשו לה קניות, הוציאו לה את הזבל. כאילו הביאו לה דברים, זה היה מטורף, אי אפשר לעבור את זה לבד". (פעיל מקריית שמונה)

עוד עלה כי הסיוע שניתן ברובו על ידי פעילים בקהילה תרם לחיזוק תחושת השייכות והחוסן האישי והקהילתי ולתחושת החוללות הקולקטיבית:



"הייתה תחושה טובה לכל האנשים שהיו פה. הרגישו שלא עובדים בשבילים, שכאילו הם חלק מהמאמץ הזה. גם מי שלא מגיע בעצמו להתנדב עכשיו ולא יכול לחלק אבל הוא יודע שהוא בתוך קבוצה וקהילה בשכונה של חבר'ה שעובדים, אז גם אם היום אני לא יכול, בסדר אני הייתי אתמול, אז היום שכן שלי כי אני חזרתי לעבוד. יש תחושה קהילתית שכולם עושים את זה ביחד. מדהים". (פעיל מקריית שמונה)

לחיזוק החוסן החברתי ובינוי קהילתי יש יתרון דו-כיווני לקהילה. מחד, קהילה חזקה ומאורגנת יודעת להצביע על צרכיה ומאידך, הרשות מסתמכת על הקהילה בתהליכי קבלת החלטות, ומנתבת את משאביה להקמת מענים לתושב בהתאם (Kubisch et al., 2010; Walzer & Weaver, 2018). ממצאים אלה מתיישבים עם הספרות שבה נכתב על החשיבות שיש למעורבות התושבים בחיי הקהילה כמשפיעה על החוסן הקהילתי ועל היכולת הספציפית לסייע ולספק תמיכה בעת משבר הקורונה (Stansfield et al., 2020).

לתהליכים של בינוי קהילה וחיזוק החוללות הקולקטיבית בתקופת משבר ישנו גם יתרון ביצירת נרטיב קהילתי חדש. בקריית שמונה למשל, מפעילי התוכנית ריכזו מאמצים בשינוי 'השפה' של התושבים. משפה של 'מגיע לי' לשפה של 'מה אני יכול לעשות עבור עצמי ועבור הקהילה שלי?'. כלומר שינוי הנרטיב אצל תושבים החיים באחת הערים הפריפריאליות ביותר בישראל הנחשבת למקופחת, מוחלשת, צדדית ותחת איום ביטחוני מתמיד, שקיבלה משאבים נרחבים מן המדינה רק עד לתחילת שנות האלפיים. מדברי הפעילים ניתן ללמוד שהסיוע שניתן ואורגן על ידי הפעילים עצמם ביסס את ההבנה כי הקהילה חסונה וחזקה וכי ההתנדבות בה סייעה בכך:



"ויש גם משהו כאילו שהוא חיסרון בסיפור שאנשים מספרים לעצמם על העיר. זה מתחיל כאילו בדברים אמיתיים ונמשך במנטליות שתקועה פה בתוך האנשים שזרקו אותנו ב-48' או 58' ... ולמדינה לא אכפת מאיתנו, ובן גוריון הבטיח לנו ככה, ובגין הבטיח לנו ככה. וכולם אכלו לנו, שתו לנו, שיקרו לנו וכו'. זה לא תמיד קל לחיות במקום שבו הרבה אנשים לא רוצים להיות בו. אבל אנחנו רוצים לספר סיפור אחר. זה מה שאנחנו מנסים לעשות. מקווה שנצליח. שקריית שמונה זה מקום טוב לחיות בו. שאנחנו חיים בנוף ובמרחבים הכי הכי יפים בארץ. ושיש מלא יתרונות להיות עיר שהיא עיר קצה. והקצב חיים פה הוא מדהים, והקהילתיות היא מדהימה, והחום של האנשים והקשר בין כולם. וגם למרחק יש יתרונות. ושיש פה עשייה ציונית אמיתית. לא הרגשתי שאני עושה משהו משמעותי כששירתתי כמפקד בצבא, אבל כשאתה גר בכזה מקום, אתה יודע שכאילו רוב האנשים לא רוצים לגור פה. ואתה מחזיק פה את הדגל לצורך העניין. אז זה נותן לך הרבה משמעות בחיים". (פעיל מקריית שמונה)

בעראבה הסיוע של הפעילים קיבל משנה תוקף כאשר קבוצת פעילים עם מוגבלות בלטה בעזרה שלה לתושבי השכונה: בחלוקת מזון, בקטיף מן החווה החקלאית ובנסיעה עד בתי התושבים. חשוב לציין שהפעילות הייחודית של הקבוצה והבולטות שלה החלה בתקופת השגרה וחבריה מונעים מן הרצון להפוך להיות משמעותיים ובולטים ולשנות את המציאות בקהילה המסורתית שבה הם חיים:



"בהתחלה כל האנשים היו מסתכלים עלינו (אנשים עם מוגבלות) שיש לנו חוסר מסוים. אנחנו החלטנו להראות לאנשים שאנחנו יכולים לעשות הכול, אנחנו יכולים לתת כמו אנשים רגילים. וגם אנחנו לא עסוקים כמו אנשים רגילים רק בעבודה ומשימות אחרות. רצינו להוכיח את עצמנו בקהילה ובעירייה. ובזמן הקורונה הקבוצה ממש בלטה בנושא ההתנדבות. בחור על כיסא גלגלים נוסע ברכב וחילק מנות. גם מוגבלי ראייה וגם נמוכי קומה משתתפים. כשמגיעים בעלי יכולות ומחלקים מתנות לילדים בעלי יכולות זה נותן להם, לילד הקטן הזה נותן חוזק מסוים שגם שהוא יגדל יש לו סיכוי לתת, שיש לו מקום בקהילה". (פעיל בקבוצה)

3.4.2 טיפול בבעיות חברתיות רחבות ומניעתן

בספרות נמצאו עדויות לכך שהקהילה יכולה לסייע לחבריה להתמודד בחיי היום-יום עם תנאים חברתיים קשים כגון עוני, אבטלה וגידול ילדים בתנאים אלה. כמו כן היא יכולה להיות גורם המטפל בתופעות חברתיות ואף למנוע אותן (גרוס-מנוס וכהן, 2019). המוביל העירוני ומנהל המחלקה לשירותים חברתיים בעראבה סיפר על המשמעות של תכלול הסיוע תחת מטריית 'מוטב יחדיו' כמוקד שדרכו ניתן לטפל בשלל בעיות חברתיות שנוצרו בתקופה הזאת, כגון התעללות בילדים והזנחתם, אלימות במשפחה ועוד. בעראבה החליט ראש העיר כי כל הסיוע יעבור דרך המחלקה לשירותים חברתיים. כך קרה שהגיעו פניות ממשפחות שלא היו מוכרות לרווחה במגוון נושאים כגון טיפול בילדים וסיוע לקשישים. דרך מערך הסיוע של 'מוטב יחדיו' ניתן היה לשלוח פעילים לבירור המצב, לחלוקת מזון, לחלוקת צעצועים לילדים ועוד. אם נדרשה הפניה לטיפול מקצועי, היא הועברה למרכזי הטיפול שפעלו במרחב המקוון. כך סיפר המוביל העירוני:

"ובמחלקה אנחנו פתחנו מוקד חירום ופרסמנו כל הזמן באמצעי התקשורת את מספרי הטלפון וביקשנו מאנשים להתקשר ואנחנו מוכנים להגיש כל סיוע. זה באופן יזום, כי לא הייתה קבלת קהל במחלקה, אבל גם במקביל אנחנו היינו בקשר יזום עם המשפחות גם לזהות את הצרכים לתת את המענים ולבנות את הקשר הזה, את החוסן הקהילתי באמצעות, העברת מידע, במתן סיוע, במתן הדרכה, בהפניה, במיצוי זכויות, בסיוע חומרי, הכול. תופתעי לשמוע שהיו הרבה אנשים, ממש, עשרות אנשים, כי אנחנו היינו המחלקה היחידה שעבדנו בתוך העירייה, רוב המחלקות הם היו בבית, וכל הפניות התנקזו אלינו. הרבה אנשים שלא היו מוכרים למחלקה, נדרשנו לטפל בהם ולדאוג לצרכים שלהם. הבעיה גם שרוב המסגרות היו סגורות. אז גם בתי ספר, מזכירות הרווחה, אנשים נמצאים בבית והייתה עליה גם בנושא של אלימות במשפחה שהיינו צריכים להתמודד איתה ואז יחידת האלימות, לטיפול באלימות, יש לנו מרכז לשלום משפחה שהוא עבד גם, פעם בחירום והיו פניות, הפניות לשם כדי לתת את המענה".



תפיסה זאת בנוגע לתרומות התוכנית מתיישבת עם התפיסות בנוגע לתוצאות הרצויות של יוזמות שונות מרחבי העולם (כגון אנגליה וארה"ב), שכללו השקת מסעות פרסום להעלאת המודעות של הציבור לעלייה בתופעות של אלימות במשפחה והתעללות בילדים והזנחתם בעת משבר הקורונה ולירידה בדיווחים בשל סגירת מערכת החינוך. הודגשה החשיבות הרבה של התושבים בתוך הקהילה, המהווים דמויות שבאות במגע עם משפחות וילדים, המגישים סיוע בשעות סגר או בידוד ויכולים לשים לב לסימנים לאלימות אצל ילדים, לדווח ולסייע להם³. מכאן ניתן ללמוד כי ליוזמה של 'מוטב יחדיו' לפעול לסיוע בתחום החברתי תרומה מרכזית להתמודדות האוכלוסייה עם המשבר. ממצאים אלה ואחרים מעידים על מציאת פתרונות קהילתיים יצירתיים ועל פי חוכמת המקום, כאלה שמשרתים את צורכי התושבים והפעילים תוך שמירה על ההנחיות לשעת משבר. חוכמת המקום מתחברת לצרכים רגישי תרבות המגיעים מתוך הקהילה למען הקהילה, ובכך מגבירים את האמון בין הרשות לפעילים ולתושבים ומגבירים את ההיתכנות לשמירה על ההנחיות לשעת חירום ומניעת התפשטות המגפה.

³ <https://www.herts.police.uk/news-and-appeals/constabulary-supports-national-child-abuse-awareness-campaign-0167>
<https://www.derbyshire.police.uk/news/derbyshire/news/news/forcewide/2020/june/people-with-home-visiting-roles-urged-to-look-for-the-signs-of-child-abuse/>
<https://www.jhsph.edu/research/centers-and-institutes/moore-center-for-the-prevention-of-child-sexual-abuse/>
https://www.times-news.com/community/be-aware-of-signs-of-child-abuse-neglect/article_b45bb3f2-3ce8-53bf-aebf-50991fbbdf60.html

4. סיכום והמלצות

בחודשים מארס-מאי 2020 הוטלו לראשונה הגבלות על האוכלוסייה בשל מגפת הקורונה. הקושי ביישום כללי הריחוק החברתי היה כפול ומכופל באזורים המאופיינים ברמה חברתית-כלכלית נמוכה, שבהם משאבי הדיוור והנגישות למשאבים הם פחותים גם בשגרה. דווקא לנוכח האתגרים המרובים העומדים בפני קהילות באזורים אלה בשעת משבר ניכר כי כוחן של יוזמות קהילתיות הוא בתכנון ובהפעלה של מענים ושירותים ובמתן סיוע נרחב ומועיל המותאם לצורכי הקהילה ולמאפייניה (Abel & McQueen, 2020; Marston et al., 2020).

במסמך זה תוארה הפעילות שהתרחשה בחודשים אלה במסגרת תוכנית 'מוטב יחדיו' בשני יישובים שבהם פעלה והוטמעה התוכנית: עראבה וקריית שמונה. ביישובים הוקמו צוותי חירום שכונתיים שאמונים על כל הפעלת מערך הסיוע החברתי בקהילה בחירום כחלק מן הפעילות של התוכנית בשגרה. מערך החירום פעל על פי עקרונות מודל העבודה של התוכנית המתבסס על פעילות שלוש מנופי השינוי: המנוף הארגוני, מנוף המענים והמנוף הקהילתי.

לפי תפיסותיהם של המרואיינים, התבססותה של תוכנית 'מוטב יחדיו' על כמה עקרונות עבודה ייחודיים, השפיעה על התועלת המרבית שלה בזמן המשבר. ניתן לגזור מן הממצאים כמה המלצות למדיניות ולמחקר:

- ✕ מומלץ ליישם את המודל בקהילות ייחודיות מבחינה אתנית או תרבותית (כגון באוכלוסייה החרדית והמוסלמית) או באזורים שבהם מתגוררת אוכלוסייה במצב חברתי-כלכלי נמוך. זאת בשל היכולת של התוכנית להתאים את עצמה למאפייני האוכלוסייה ולהשתמש ב'חוכמת המקום' ליצירת מענים יצירתיים ומותאמים.
- ✕ הסתמכות המודל על הפעילים הקהילתיים והשתתפותם במרכז מאפשרת להישען על כוחה של הקהילה באספקת הסיוע ולהתחבר לרשות המקומית לקבלת המשאבים. מומלץ לחזק את החיבור והאמון בין התושבים לרשות המקומית, אשר תורמים להיענות האוכלוסייה להנחיות בשעת חירום.
- ✕ חשוב לעגן לאורך זמן בספר התקציב ברשות המקומית את תקצוב התוכנית וכן להקצות תקן עירייה למתכלל התוכנית לטובת המשך פעילותן של תוכניות אלה, ולא להסתמך אך ורק על פעילות התושבים שיכולה לדעוך ואף לגווע ללא ניהול מקצועי ומשמעותי של מתכלל התוכנית.
- ✕ אחד המפתחות להצלחת התוכנית בחירום היא המעטפת המקצועית הניתנת ליישובים מטעם ג'וינט ישראל-אשלים. מעטפת זו כוללת פיתוח ידע, הכשרות, ליווי, פיקוח ומחקר מעצב מלווה. מומלץ כי הרשות המקומית תדע לאתר תשומות דומות ולהסתייע בהן בהמשך הפעלת המערך הקהילתי.
- ✕ מומלץ במחקרי המשך לערוך סקרים בקרב התושבים המתגוררים בשכונות שבהן פועלות תוכניות קהילתיות כוללניות, ולבחון את מצבם בתחומי החיים השונים ואת שביעות רצונם מחייהם ומרמת המעורבות הקהילתית. חשוב גם לערוך השוואה בינם ובין תושבי שכונות שבהן לא הופעלה יוזמה קהילתית לשעת חירום.

מקורות

- אייזיק, ע., ברנדר, ד., שרביט, ז., לובצקי-גטה, ש., קפרנוב, א. וריבקין, ד. (2020). התמודדות עם ההשפעות של משבר הקורונה על אנשים החיים בעוני מתמשך: סקירה בין-לאומית. מ-170-20. מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל.
- ארזי, ט. וסבג, י. (2020). הגברת מצבי הסיכון של ילדים ובני נוער נוכח משבר הקורונה. מ-171-20. מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל.
- גרוס-מנוס, ד. וכהן, א. (2019). התערבויות קהילתיות לילדים ובני נוער בסיכון: סקירת ספרות. משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים.
- הרשת להתנדבות ישראלית. (2020). "המתנדבים/ות החדשים/ות" של משבר הקורונה. תמונת מצב מבוססת סקרים. אפריל 2020. https://drive.google.com/file/d/18BWajcTxS6zePH1HQEKwR-ZUEXU_WtKV/view.
- מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל (2020). סוגיות חברתיות בעקבות משבר הקורונה. פרסום מיוחד. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/social-issues-corona/>.
- סומך, ס., אלמוג, א. ובן-רבי, ד. (2018). יצירת חוסן קהילתי כאמצעי לשיפור רווחתם של ילדים, בני נוער ומשפחותיהם בשכונות מוחלשות בישראל. הערכת תוכנית 'מוטב יחדיו - דוח מסכם. מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל.
- פאוויין, א. ולב ארי, ל. (2003). הון חברתי כמנוף להיחלצות מהמשבר בפריפריה. אוניברסיטת חיפה, המרכז לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי. הסוכנות היהודית לארץ ישראל.
- צוות המומחים המייעץ למל"ל להתמודדות עם מגפת הקורונה. (2020). דו"ח מס. 6 - דו"ח מסכם: ראייה שלמה לניהול השוטף של המגפה. צוות המומחים למערכה בקורונה 2020-05-0017. <http://www.weizmann.ac.il/physics/waxman/sites/physics.waxman>.
- ריבקין, ד., ארזי, ט., אורן, י., ברנדר, ד., לובצקי-גטה, ש., סרבר, מ. ומורן-גלעד, ל. (2020). התמודדות עם אלימות נגד נשים במערכת יחסים זוגית בעת משבר הקורונה: סקירה בין-לאומית. מ-168-20. מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל.
- שורץ, א., קשת, נ., בן-מאיר, א. וסומך, ס. (2020). דפוסי עבודה בתקופת התפרצות מגפת הקורונה ולאחריה: ממצאים ראשוניים. מ-173-20. מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל.
- שיתופים. (2014). היערכות לחירום וחזרה לשגרה: מדריך למנכ"ל/ית החברתי/ת. <https://wiki.sheatufim.org.il/w/uploads/sheatufim>.
- שקדי, א. (2011). המשמעות מאחורי המילים המתודולוגיות במחקר איכותני. (עמ' 18-83). אוניברסיטת תל-אביב: רמות.

Abel, T., & McQueen, D. (2020). The COVID-19 pandemic calls for spatial distancing and social closeness: not for social distancing. *Int J Public Health*, 65, 231.

Brisson, D., & Roll, S. (2008). An Adult Education Model of Resident Participation: Building Community Capacity and Strengthening Neighborhood-Based Activities in a Comprehensive Community Initiative (CCI). *Advances in Social work*, 9(2), 157-175.

Carroll, J., Rosson, M., & Zhou, J. 2005. Collective Efficacy as a Measure of Community. CHI, 2005.

Carpiano, R. M. (2006). Toward a Neighborhood Resource-Based Theory of Social Capital for Health: Can Bourdieu and Sociology Help? *Social Science & Medicine* 62(1):165-175.

Gilbert, K. L. (2008). *A Meta-Analysis of Social Capital and Health*. Ph.D, University of Pittsburgh, Pittsburgh.

Harpham, T. (2008). The Measurement of Community Social Capital through Surveys. In: *Social Capital and Health*. Kawachi, I.; Subramanian, S.V.; Kim, D. (eds.), pp. 51-62, Springer New York.

Inter-Agency Standing Committee [IASC]. (2020). *COVID-19: How to include marginalized and vulnerable people in risk communication and community engagement*. <https://interagencystandingcommittee.org/covid-19-how-include-marginalized-and-vulnerable-people-risk-communication-and-community-engagement>

International Institute for Environment and Development [IIED]. (2020). *Emerging lessons from community-led COVID-19 responses in urban areas*. <https://www.iied.org/emerging-lessons-community-led-covid-19-responses-urban-areas>

Kubisch, A. C., Auspos, P., Brown, P., & Dewar, T. (2010). Community change initiatives from 1990–2010: Accomplishments and implications for future work. *Community Investments*, 22 (1), 8–12.

Kubisch, A., Auspos, P., Brown, P., Buck, E., & Dewar, T. (2011). Voices from the field III: Lessons and challenges for foundations based on two decades of community-change efforts. *The Foundation Review*, 3 (1), 138–149.

Lavenda, O., McLeigh, J. D., & Katz, C. (2017). Measuring collective efficacy in the context of community-based child maltreatment prevention. *Child indicators research*, 10(2), 489-504.

Marston, C., Renedo, A., & Miles, S. (2020). Community participation is crucial in a pandemic. *Lancet (London, England)*, 395(10238), 1676–1678. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31054-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31054-0)

O'Connor-Terry, C., Gowda, T., Zuchelkowski, B., Minney, S., & Kwon, J. (2020). Medical Students Have

a Powerful Role in Addressing Community Needs in the COVID-19 Pandemic: An Experience from the US. *International Journal of Medical Students*, 8(1), 70-72.

OECD. (2020). Combatting COVID-19's effect on children.

Portes, A.)1998(. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24, 1-24.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

Rajkumar, R. P. (2020). COVID-19 and mental health: A review of the existing literature. *Asian journal of psychiatry*, 102066.

Sampson, J., Raudenbush, S., Earls, F.)1997(. Neighborhoods and Violent Crime: A Multilevel Study of Collective Efficacy. *Science*, 15, August, 1997, pp: 918-924.

Save the Children. (2020). *Save the Children's COVID-19 Program Framework and Guidance. Version 2.0*. https://resourcecentre.savethechildren.net/node/17089/pdf/save_the_childrens_covid-19_program_framework_and_guidance_-_version_2.0.

Stansfield, J., Mapplethorpe, T., & South, J. (2020). The community response to coronavirus (COVID-19). <https://publichealthmatters.blog.gov.uk/2020/06/01/the-community-response-to-coronavirus-covid-19/>

The World Bank. (2020). *Community Responses to COVID-19: From the Horn of Africa to the Solomon Islands*. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/05/19/community-responses-to-covid-19-from-the-horn-of-africa-to-the-solomon-islands>

Walzer, N., & Weaver, L. (Eds.). (2018). *Using collective impact to bring community change*. Routledge.