

משרד הרווחה  
והביטחון החברתי



1974-2024

50



מאירס ג'וינט  
ברוקדייל

# שירותי הרווחה במלחמת 'חרבות ברזל' - לקחי ביניים

בן אלפסי    יעל בכר    יורי טפר  
אנה רזניקובסקי קוראס    טל ארזי

עריכת לשון: ענת פלדמן  
תרגום לאנגלית (תקציר): דוד סימר  
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

המחקר הוזמן על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי ומומן בסיועו.

**מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל**

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

[brook@jdc.org](mailto:brook@jdc.org) | [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

ירושלים | חשוון תשפ"ד | נובמבר 2024

## רקע

מתקפת הטרור של ארגון חמאס על יישובי עוטף עזה בבוקר יום שבת שבעה באוקטובר 2023 ומלחמת 'חרבות ברזל' שפרצה בעקבותיה הביאו לנפגעים רבים מאוד בגוף ובנפש, לעקירתם של מאות אלפים מבתיהם ולפגיעה קשה ברכוש ובפרנסה. אירוע זה הוא ללא ספק חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל, היוצר אתגר שלא היה כמותו בעבר.

מאז אותה השבת שירותי הרווחה מצויים בקו החזית בכל הקשור למתן מענים שוטפים ומיידיים לנפגעים, ובהם משפחות החללים ומשפחות החטופים, נפגעים ישירים וניצולים מן התופת ומעגלי פגיעה משניים. עם פרוץ המשבר הנוכחי שירותי הרווחה נערכו במהירות לטיפול בנפגעים, אולם הם התמודדו – ועדיין מתמודדים – עם חסמים ואתגרים מסוגים שונים, חלקם תולדה של בעיות רבות שנים וחלקם חדשים בגלל המצב הנוכחי.

## מטרות

כחודש לאחר פרוץ המלחמה הוחלט במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: 'משרד הרווחה' או 'המשרד') על מהלך בזק להפקת לקחי ביניים על אודות התנהלות המשרד ושירותי הרווחה במלחמה, וזאת כדי ללמוד על חסמים המקשים על אספקת שירותים מיטבית, להסיר מכשולים העומדים בפני העובדים בביצוע תפקידם ולטייב את עבודתם.

## שיטה

המחקר נערך בשיטה משולבת (mixed method) במערך של ניתוח גורמים מגשש (exploratory sequential design), בשני שלבים: שלב איכותני, שבו נותחה ספרות מקצועית העוסקת בהיבטים ארגוניים מערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום, ובו נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מפתח במטה המשרד ובמחוזותיו; ושלב כמותי, שבו הופץ שאלון מקוון למיפוי צרכים ומכשולים ארגוניים ואישיים בקרב אנשי מקצוע במטה המשרד ומחוזותיו ולאחר מכן גם בקרב עובדים במחלקות לשירותים חברתיים.

## ממצאים

66.4% מן המשיבים בסקר מטה ומחוזות דיווחו כי חל שינוי בתפקידם, בתחומי אחריותם או באוכלוסייה שבמוקד עבודתם (בקרב עובדי המחוז יותר מאשר בקרב עובדי המטה). כמו כן 58.9% מן המשיבים בסקר למחלקות לשירותים חברתיים דיווחו כי בעקבות המלחמה חל שינוי בתפקידם או בתחום האחריות שלהם. האתגרים והחסמים הארגוניים העיקריים אשר דווחו:

- **מדיניות מקצועית וארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים:** חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות ופערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים במחלקות לשירותים חברתיים

- **תיאום ושיתוף פעולה:** כפילויות במשימות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית, חוסר תיאום ושיתוף פעולה במשרד ובמחוז עם גורמים כנימיים וחיצוניים
- **ידע ומידע:** מחסור בידע מקצועי ובמיומנויות בקרב העובדים, מחסור במידע על אודות הצרכים והבעיות של מקבלי שירות ומחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו עימם בעבר
- **הגעה לקהל היעד והנגשת השירות:** קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות וקושי באיתור מקבלי השירות
- **מתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה:** מחסור במענים רלוונטיים ועומס על מענים קיימים
- **כוח אדם:** טראומטיזציה משנית, מצוקה ושחיקה של העובדים

למרות הדיווח הנרחב על אתגרים וחסמים בתחומים השונים, בשני הסקרים נמצאה שביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה (86.6% מן המשיבים שעובדים במטה ובמחוזות ו-81.5% מן המשיבים שעובדים במחלקות לשירותים חברתיים). המשיבים בשני הסקרים ציינו כי חשוב במיוחד לחזק את ההתערבות הרגשית ואת התמיכה וההחזקה הרגשית עבור מקבלי השירות, את התמיכה וההדרכה הניתנת לעובדים ואת הכשרת העובדים. משיבים מן המטה והמחוזות ציינו גם כי חשוב לחזק מענים של איתור ויישוג, של מיצוי זכויות עבור מקבלי השירות ושל התערבות קהילתית. לעומתם עובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על צורך בחיזוק מענים טיפוליים בתחומי ההתערבות הרגשית ובתחומי התמיכה וההחזקה הרגשית. בהקשר זה, יש לציין ששיעורי ההשבה היו נמוכים בשני הסקרים (18.0% בסקר המטה והמחוזות ו-2.3% בסקר למחלקות לשירותים חברתיים). הסיבות האפשריות לשיעורי ההשבה הנמוכים הן תקלות באופן הפצת השאלונים לעובדים, חוסר פניות של העובדים עקב מצב החירום או אי-אמון בהנהלת המשרד.

## המלצות

### רובד ארגוני ומערכתי

- שיפור התיאום החוץ-משרדי והפנים-משרדי וחיזוק הגוף המתכלל את כל עבודת החירום בתוך המשרד, בין משרדי הממשלה, עם הרשויות המקומיות ועם ארגוני החברה האזרחית
- הסדרת הדרך להעברת מידע בין מחלקות האם למחלקות הקולטות ולמרכזי הפינוי על אודות הצרכים של מקבלי השירות והמענים הקודמים שסופקו להם
- הקמת כלי ממוחשב פשוט ונגיש למיפוי, לתיעוד ולניהול שוטף של מידע על המפונים, הכולל מידע על המאפיינים, הצרכים והמענים הניתנים להם במסגרת מרכזי הפינוי והמחלקות הקולטות
- הגדרה ברורה של תחומי אחריות וסמכויות בעבודת החירום בין היחידות השונות במטה ובמחוזות ותיוכם לעובדי המחלקות, כדי שאלו ידעו מהי הכתובת לטיפול בהתמודדות עם חסמים שונים
- גיבוש מנגנונים של משוב והיזון חוזר מתמיד מן השטח: איסוף שוטף של צרכים קבועים ומשתנים מן השטח ועדכון על אודות מענים ופתרונות

- שימת דגש בתכנון לטווח הבינוני והרחוק (כולל לתקופה שלאחר המלחמה), לרבות קביעת האיזון הראוי בין עבודת החירום ובין העבודה שבשגרה
- הפעלת מערך הכשרות ולמידה מקצועית הממוקד קהל יעד: אבחון וטיפול בטרומה, תמיכה והחזקה רגשית, טיפול במשפחות ובנוער בסיכון וכדומה
- הדרכה ותמיכה לעובדים על רקע קשיים רגשיים: תמיכה רגשית ומקצועית לטיפול בשחיקה וטראומטיזציה משנית, פעילויות הפגה עבור העובדים
- התחשבות מרבית בצורכי העובדים וגמישות באופן העבודה: התחשבות בצורכי עבודה משתנים עקב המצב (בני זוג במילואים ופתיחה חלקית של מסגרות), אישור שעות נוספות ומתן אפשרות לעבודה מן הבית
- מתן סמכות לעובדים ומרחב לשיקול דעת מקצועי במסגרת המדיניות הכללית
- תגמול עובדים: הכרה והוקרה לעובדים על המחויבות והמאמץ

### **הרחבה ותגבור המענים למקבלי השירות**

- תגבור המערך להתערבות בתחום הנפשי-רגשי בדגש על טראומה, תמיכה והחזקה רגשית גם לאחר סיום המלחמה ולתקופה מתמשכת אחריה
- חיזוק החוסן הקהילתי על ידי ליווי קהילות, חיזוק מנהיגות מקומית ויצירת מענים משלימים
- חיזוק אסטרטגיות של ליווי ותיווך למקבלי שירות בנושא מיצוי זכויות
- שימת דגש בפיתוח מענים לאוכלוסיות בסיכון מוגבר, בעיקר עבור בני נוער, נפגעים ישירים ומפונים

## רקע

מתקפת הטרור של ארגון חמאס על יישובי עוטף עזה בבוקר יום שבת שבעה באוקטובר 2023 ומלחמת 'חרבות ברזל' שפרצה בעקבותיה הביאו לנפגעים רבים מאוד בגוף ובנפש, לעקירתם של מאות אלפים מבתיהם ולפגיעה קשה ברכוש ובפרנסה. אירוע זה הוא ללא ספק חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל, היוצר אתגר שלא היה כמותו בעבר.

מאז אותה השבת שירותי הרווחה מצויים בקו החזית בכל הקשור למתן מענים שוטפים ומיידיים לנפגעים, ובהם משפחות החללים ומשפחות החטופים, נפגעים ישירים וניצולים מן התופת ומעגלי פגיעה משניים. מן הספרות המקצועית עולה כי מצבי משבר מעצימים צרכים קיימים ולעיתים אף מביאים להופעה של צרכים חדשים. עם פרוץ המשבר הנוכחי שירותי הרווחה נערכו במהירות לטיפול בנפגעים, אולם הם התמודדו – ועדיין מתמודדים – עם חסמים ואתגרים מסוגים שונים, חלקם תולדה של בעיות רבות שנים וחלקם חדשים בגלל המצב הנוכחי.

## מטרות

כחודש לאחר פרוץ המלחמה הוחלט במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: 'משרד הרווחה' או 'המשרד') על מהלך בזק להפקת לקחי ביניים מהתנהלות המשרד ושירותי הרווחה במלחמה, וזאת כדי ללמוד על חסמים המקשים על אספקת שירותים מיטבית, להסיר מכשולים העומדים בפני העובדים בביצוע תפקידם ולטייב את עבודתם. ייזום מהלך זה אינו מובן מאליו, ואף נועז בהתחשב בנקודת הזמן שבו הוא נערך.

## שיטה

המחקר נערך בשיטה משולבת (mixed method) במערך של ניתוח גורמים מגשש (exploratory sequential design), בשני שלבים.

## השלב הראשון – איכותני

בשלב זה נותחה ספרות מקצועית העוסקת בהיבטים ארגוניים מערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום. לאחר מכן נערכו ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מפתח במטה המשרד ובמחוזות שלו. בתום שלב זה גובשה המסגרת הרעיונית לבדיקה ונבנו שאלונים שהופצו בקרב מעגל רחב יותר של אנשי מקצוע במשרד.

**אוכלוסיית המחקר:** נערכו עשרה ראיונות עומק עם אנשי מקצוע מדרגים שונים במטה ובמחוזות (אנשי מפתח). המרואיינים נבחרו על פי תפקידם בשגרה ובחירום, ותק בתפקיד ודרגה ניהולית. כמו כן הובטח ייצוג של תחומים ומערכים שונים במשרד.

**כלי המחקר:** פרוטוקול הריאיון התייחס לנושאים האלה: קשיים וחסמים אישיים, מקצועיים וארגוניים במילוי התפקיד; שינויים נחוצים לשיפור המצב והפעולות הנדרשות לשם כך; היבטים מסייעים במילוי התפקיד; הצלחות והפעולות הנדרשות לשם כך; צרכים בולטים בקרב מקבלי השירות; מיומנויות וכלים נדרשים למתן מענה מיטבי; מדיניות ארגונית תוך-משרדית והנחיות מדיניות לאומיות; סוגיות של מידע, ידע ודרכי עבודה; קשיים באיתור קהל היעד, בגישה אליו ובהנגשת השירות; סוגיות הקשורות לכוח אדם; אקלים ארגוני; ועבודה עם מערכות תומכות.

**הליך איסוף המידע והנתונים:** הראיונות נערכו באופן פיזי או מקוון, בהתאם לזמינות המרואיינים, בחודש נובמבר 2023. הראיונות המשיכו עד להגעה לרוויה מחקרית, כלומר עד לשלב שבו ראיונות חדשים לא הניבו עוד ממצאים חדשים.

**ניתוח הנתונים:** הראיונות נותחו באופן איכותני באמצעות זיקוק תמות מרכזיות אשר חזרו על עצמן בתשובות המרואיינים.

**אתיקה:** רשימת המרואיינים הורכבה על ידי צוות המחקר ללא מעורבות של מזמיני המחקר. בתחילת כל ריאיון הובטחה למרואיינים אנונימיות וסודיות מוחלטת, כך שרק צוות המחקר נחשף לזהותם.

## השלב השני – כמותי

בשלב זה הופץ שאלון מקוון למיפוי צרכים וחסמים ארגוניים ואישיים בקרב אנשי מקצוע (ביחידות מקצועיות ויחידות סמך תומכות) במטה המשרד והמחוזות שלו ולאחר מכן גם בקרב עובדים במחלקות לשירותים חברתיים.

### אוכלוסיית המחקר:

סקר לעובדי מטה ומחוזות במשרד הרווחה: הסקר הופץ בקרב 777 עובדי מטה ומחוזות של משרד הרווחה. התקבלו 140 שאלונים מלאים (שיעור השבה: 18.0%).

סקר לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים: הסקר הופץ בקרב 7,104 עובדי מחלקות לשירותים חברתיים ברחבי ישראל. התקבלו 146 שאלונים מלאים (שיעור השבה: 2.3%).

**כלי המחקר:** שאלונים לדיווח עצמי שפותחו במיוחד עבור מחקר זה על בסיס הראיונות והספרות המקצועית הרלוונטית העוסקת באתגרים ארגוניים ומערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום. מבנה השאלונים גובש בזיקה למודל הלוגי והם כללו את הרכיבים האלה: מאפיינים של המשיבים ושל השיוך הארגוני; צרכים ארגוניים – האתגרים שעומדים נאלצו המשיבים להתמודד והחסמים שעמדו בפניהם במילוי התפקיד (מדיניות מקצועית וארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים; תיאום ושיתוף פעולה; חסמים ואתגרים הקשורים בידע ומידע; הגעה לקהל היעד והנגשת השירות; מתן מענה מתאים או מספק לצרכים של האוכלוסייה; סוגיות הקשורות לכוח אדם; איכות המענה מן היחידות התומכות); תפוקות – פעולות ומענים עבור מקבלי השירות ועבור העובדים, שביעות רצון מתפקודם של שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה; הצעות ויוזמות לשיפור.

**הליך איסוף הנתונים:** השאלונים הופצו על ידי משרד הרווחה באמצעות קישור מקוון שנשלח בהודעות דוא"ל ומסרונים SMS לכלל עובדי המטה והמחוזות של משרד הרווחה ולעובדים במחלקות לשירותים חברתיים. איסוף הנתונים בסקר לעובדי המטה

והמחוזות נעשה בין 15 ל-29 בנובמבר 2023, ואיסוף הנתונים בסקר לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים נעשה בין 26 לדצמבר 2023 ל-21 לינואר 2024.

**ניתוחים סטטיסטיים:** ניתוחים כמותיים-סטטיסטיים נעשו בתוכנת SPSS-28. כל הממצאים המוצגים בדוח הם אלו שנמצאו מובהקים ברמה של לפחות  $p < .05$ . השאלות הפתוחות בשאלונים נותחו באופן איכותני –זיהוי תמות מרכזיות.

**אתיקה:** המחקר קיבל את אישורה של ועדת האתיקה במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. מילוי השאלונים היה אנונימי, ולא הייתה כל אפשרות לזהות את המשיבים. הסקרים המלאים הועברו ישירות לחוקרים לצורך ניתוח סטטיסטי באופן אגרטיבי בלבד.

## ממצאים ודיון

66.4% מן המשיבים בסקר מטה ומחוזות דיווחו כי חל שינוי בתפקידם, בתחומי אחריותם או באוכלוסייה שבמוקד עבודתם (בקרוב עובדי המחוז יותר מאשר בקרב עובדי המטה). כמו כן 58.9% מן המשיבים בסקר למחלקות לשירותים חברתיים דיווחו כי חל שינוי בתפקיד או בתחום האחריות שלהם בעקבות המלחמה. בהקשר זה, יש לציין ששיעורי ההשבה היו נמוכים בשני הסקרים (18.0% בסקר המטה והמחוזות ו-2.3% בסקר למחלקות לשירותים חברתיים). הסיבות האפשריות לשיעורי ההשבה הנמוכים הן תקלות באופן הפצת השאלונים לעובדים, חוסר פניות של העובדים עקב מצב החירום או הספק בדבר התועלת של הסקר ותרומתו להובלת שינוי על ידי המשרד.

## הערכת אתגרים וחסמים ארגוניים, תוך השוואה בין ממצאי המטה והמחוזות ובין ממצאי המחלקות לשירותים חברתיים

האתגרים והחסמים הארגוניים העיקריים אשר דווחו בחלוקה על פי התחומים:

**א. מדיניות מקצועית וארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים:** האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות ופערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים במחלקות לשירותים חברתיים. משיבים העובדים במחלקות לשירותים חברתיים ציינו גם כי המדיניות אינה עדכנית ואינה תואמת את צורכי השדה.

**ב. תיאום ושיתוף פעולה:** אחד הקשיים שצוין בשני הסקרים הוא כפילויות במשימות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית. מלבד זאת, המשיבים מן המטה ומן המחוזות דיווחו על חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המשרד ובין משרדי ממשלה משיקים (בריאות, חינוך, משטרה) ועל אתגרים וחסמים בשיתופי פעולה קיימים בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד. משיבים שעובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו על חוסר בתיאום ושיתוף פעולה בין המחלקות לשירותים חברתיים ביישובים המפונים (להלן: מחלקות האם) ובין המחלקות הקולטות וכן בין המחלקות לשירותים חברתיים ובין שירותים קהילתיים משיקים (בריאות, חינוך, משטרה). יש לציין שהשאלה על ממשקי העבודה של המשרד עם גופי ממשלה אחרים וגופים מקבילים נשאלה רק בסקר למטה ולמחוזות, והשאלה על ממשקי העבודה של המחלקות לשירותים חברתיים עם גורמים אחרים נשאלה רק בסקר לעובדי המחלקות לשירותים חברתיים.



**ג. ידע ומידע:** האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם מחסור בידע מקצועי ובמיומנויות בקרב העובדים (ידע על אודות מאפייני האוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות), מחסור במידע על אודות הצרכים והבעיות של מקבלי שירות (היעדר גישה לנתונים) ומחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו עימם בעבר.

עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על מחסור במידע על אודות צרכים ובעיות של מקבלי השירות ועל אתגרים וחסמים בהעברת הידע והמידע בין השדה לשטח. ייתכן כי הסיבה לכך היא תקשורת לא טובה דיה בין המטה לשטח. הסבר נוסף הוא שעובדי המחלקות לשירותים חברתיים, בהיותם בלב העשייה, מצאו ככל הנראה פתרונות יצירתיים לאיסוף הידע והמידע בכל הקשור למענים הקיימים בעת משבר ולאלה שחסרים ויש לפתח.

**ד. הגעה לקהל היעד והנגשת השירות:** האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות וקושי באיתור מקבלי השירות. משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו גם כי יש קושי של מקבלי השירות להגיע לקבלת שירות.

עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קושי באיתור מקבלי שירות ועל קושי בשמירה על רצף טיפולי. ייתכן שהסיבה לכך היא שבניגוד לעובדי המחלקות לשירותים חברתיים, החשופים לכלל האירועים המתרחשים, אל המטה מגיעים לרוב מקרי הקצה הדורשים התייחסות (לדוגמה, כאלה שלא קיבלו מענה מתאים ולכן הגיעו לטיפול אנשי המחוז או המטה). מסיבה זו כנראה נוצרה אצל אנשי המטה והמחוזות תמונת מציאות מוקצנת, משום שלא היו חשופים לכלל המענים והפתרונות שנתנו אנשי המקצוע בשטח.

**ה. מתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה:** האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם מחסור במענים רלוונטיים ועומס על מענים קיימים. משיבים מן המטה והמחוזות דיווחו גם על היעדר גמישות באופן מתן המענים וכן על מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (חדרים או ציוד לוגיסטי). עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על עומס על המענים הקיימים ועל מחסור בכוח אדם מיומן, דבר שעלול להצביע על חוסר הבנה של המטה והמחוזות או על חוסר מודעות לפערים, לקשיים ולחוסרים הקיימים בשטח.

**ו. כוח אדם:** האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם טראומטיזציה משנית, מצוקה ושחיקה של העובדים. נוסף על כך משיבים מן המטה והמחוזות דיווחו על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות ועל מחסור בכוח אדם מסייע, ואילו משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים) ועל מחסור בכוח אדם מיומן.

כמו כן אנשי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קשיים בהגדרות התפקידים ותחומי האחריות והסמכות. ייתכן שהסיבה לכך היא שרבים מאנשי המטה והמחוזות נאלצו למלא תפקידי חירום שלא היו מוגדרים מראש והיו פחות סדורים וברורים מבחינת חלוקת תחומי האחריות והסמכויות. לעומתם עובדי המחלקות לשירותים חברתיים, גם אם הופנו לתפקידי חירום, המשיכו לבצע את תפקידם שבשגרה, אך עם אוכלוסייה אחרת אשר לה נתנו מענים רלוונטיים למצב החירום.

**ז. בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות:** משיבים שעובדים במטה ובמחוזות זיהו את האתגרים והחסמים העיקריים האלה: קושי בקבלת מענה ממחלקת החשבות וממערך שירותי הבריאות. משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים הצביעו על

החסמים האלה: קושי בזמינות של יחידת תקצוב וכלכלה, באיכות התגובה שלה או בקבלת מענה מספק ממנה; קושי בקבלת מענה מן המפקחים המחוזיים; קושי בזמינות של הנהלת הרשות המקומית, באיכות התגובה שלה או בקבלת מענה מספק ממנה; קושי בקבלת מענה מן הגזברות ברשות המקומית.

## **שביעות רצון מתפקוד שירותי הרווחה**

בשני הסקרים נמצאה שביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה (86.6% מן המשיבים שעובדים במטה ובמחוזות ו-81.5% מן המשיבים שעובדים במחלקות לשירותים חברתיים). שיעור גבוה זה מפתיע לנוכח ממצאי הראיונות המקדימים שנערכו עם אנשי מקצוע במשרד והשיעור הגבוה של אתגרים וחסמים שהמשיבים ציינו בסקרים. ייתכן ששביעות הרצון משקפת את ההערכה של המשיבים למאמץ שעובדי מערכת הרווחה השקיעו בשעת משבר ולמידה שבה לדעתם שירותי הרווחה ממצים את יכולתם לספק שירותים בנסיבות הקיימות ולמרות הקשיים. עדויות לכך אפשר למצוא במשוב שנתנו עובדי המחלקות לשירותים חברתיים ומקבלי השירות בשאלות הפתוחות. בהקשר זה יש לציין כי שביעות הרצון משירותי הרווחה של עובדים שחל שינוי בתפקידם גבוהה יותר מזו של עובדים שלא חל שינוי בתפקידם. זו מבטאת, כנראה, את תחושת הערך והמשמעות שחשו בעשייתם.

## **הצעות והמלצות המשיבים להתמודדות עם החסמים שדווחו**

המשיבים בשני הסקרים ציינו כי חשוב במיוחד לחזק את ההתערבות הרגשית ואת התמיכה וההחזקה הרגשית עבור מקבלי השירות, את התמיכה והדרכה הניתנות לעובדים ואת הכשרת העובדים. משיבים מן המטה והמחוזות ציינו גם כי חשוב לחזק מענים של איתור ויישוג, מיצוי הזכויות עבור מקבלי השירות והתערבות קהילתית. לעומתם עובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על צורך בחיזוק מענים טיפוליים בתחומי ההתערבות הרגשית ובתחומי התמיכה וההחזקה.

את ההבדלים בדיווח בין עובדי המחלקות לשירותים חברתיים ובין עובדי המטה והמחוזות על אודות מענים שיש לחזק, אפשר להסביר בטיב העבודה של המשיבים ובנקודת המבט המקצועית השונה: בעוד עובדי המחלקות לשירותים חברתיים התמודדו עם הטראומה ישירות ונדרשו בעיקר לספק מענים למקבלי שירות, אנשי המטה והמחוזות נדרשו לזהות חסמים מערכתיים יותר.

## **המלצות**

### **רובד ארגוני ומערכתי**

- שיפור התיאום החוץ-משרדי והפנים-משרדי וחיזוק הגוף המתכלל את כל עבודת החירום בתוך המשרד, בין משרדי הממשלה, עם הרשויות המקומיות ועם ארגוני החברה האזרחית
- הסדרת הדרך להעברת מידע בין מחלקות האם למחלקות הקולטות ולמרכזי הפינוי על אודות צרכים של מקבלי השירות ומענים קודמים שסופקו להם
- הקמת כלי ממוחשב פשוט ונגיש למיפוי, לתיעוד ולניהול שוטף של מידע על המפונים, הכולל מידע על המאפיינים, הצרכים והמענים הניתנים להם במסגרת מרכזי הפינוי והמחלקות הקולטות

- הגדרה ברורה של תחומי אחריות וסמכויות בעבודת החירום בין היחידות השונות במטה ובמחוזות ותיווכם לעובדי המחלקות, כדי שאלו ידעו מהי הכתובת לטיפול בהתמודדות עם חסמים שונים
- גיבוש מנגנונים של משוב והיזון חוזר מתמיד מן השטח: איסוף שוטף של צרכים קבועים ומשתנים מן השטח ועדכון על אודות מענים ופתרונות
- שימת דגש בתכנון לטווח הבינוני והרחוק (כולל לתקופה שלאחר המלחמה), לרבות קביעת האיזון הראוי בין עבודת החירום ובין העבודה שבשגרה
- הפעלת מערך הכשרות ולמידה מקצועית הממוקד קהל יעד: אבחון וטיפול בטרומה, תמיכה והחזקה רגשית, טיפול במשפחות ובנוער בסיכון וכדומה
- הדרכה ותמיכה לעובדים על רקע קשיים רגשיים: תמיכה רגשית ומקצועית לטיפול בשחיקה וטרומה מטיציה משנית, פעילויות הפגה עבור העובדים
- התחשבות מרבית בצורכי העובדים וגמישות באופן העבודה: התחשבות בצורכי עבודה משתנים עקב המצב (בני זוג במילואים ופתיחה חלקית של מסגרות), אישור שעות נוספות ומתן אפשרות לעבודה מן הבית
- מתן סמכות לעובדים ומרחב לשיקול דעת מקצועי במסגרת המדיניות הכללית
- תגמול עובדים: הכרה והוקרה לעובדים על המחויבות והמאמץ

## **הרחבה ותגבור המענים למקבלי השירות**

- תגבור המערך להתערבות בתחום הנפשי-רגשי בדגש על טראומה, תמיכה והחזקה רגשית גם לאחר סיום המלחמה ולתקופה מתמשכת אחריה
- חיזוק החוסן הקהילתי על ידי ליווי קהילות, חיזוק מנהיגות מקומית ויצירת מענים משלימים
- חיזוק ליווי וייעוץ למקבלי שירות בנושא מיצוי זכויות
- שימת דגש בפיתוח מענים לאוכלוסיות בסיכון מוגבר, בעיקר עבור בני נוער, נפגעים ישירים ומפונים

## דברי תודה

דוח זה נכתב בעיצומם של מלחמת 'חרבות ברזל' ואירועים חסרי תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל שדרשו מכלל השירותים החברתיים היערכות מחודשת מהירה ומתן מענים בהיקפים ובתדירות שלא נתנו בעבר. אנו מבקשים להודות למנכ"ל משרד הרווחה והביטחון החברתי, מר ינון אהרוני, ולסמנכ"לית מינהל אסטרטגיה, תכנון כלכלי, מחקר ורגולציה במשרד, הגברת איריס פלורנטין, על יוזמת המהלך האמיץ לבחינת התנהלות המשרד בשבועות הראשונים למלחמה.

כמו כן אנו מבקשים להודות לכל אנשי המקצוע במטה המשרד ובמחוזות שהתגייסו לטובת השתתפות בראיונות, על כך שסיפרו באופן גלוי וחשוף על חוויותיהם המקצועיות בתקופה זו.

לבסוף, אנו מבקשים להודות לכל אנשי המטה, המחוזות והשטח שמילאו את שאלוני הסקרים למרות התקופה המורכבת והעומס הרב שחוו בעבודתם.

# תוכן עניינים

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 1  | 1. רקע                       |
| 1  | 2. מטרת המחקר                |
| 2  | 3. תהליך העבודה ושיטת המדידה |
| 5  | 4. ממצאים                    |
| 41 | 5. מגבלות המחקר              |
| 42 | 6. סיכום הממצאים ודיון       |
| 45 | 7. המלצות                    |
| 46 | עוד פרסומים של המכון בנושא   |
| 47 | מקורות                       |
| 48 | נספחים                       |

## רשימת לוחות

|    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | לוח 1: סוגי האוכלוסייה שבמוקד העבודה                                             |
| 10 | לוח 2: ממשקי העבודה של המשיבים                                                   |
| 11 | לוח 3: אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית                                 |
| 12 | לוח 4: אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה                                        |
| 13 | לוח 5: אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע                                          |
| 14 | לוח 6: אתגרים וחסמים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות                              |
| 15 | לוח 7: אתגרים וחסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה       |
| 17 | לוח 8: אתגרים וחסמים בסוגיות הקשורות בכוח אדם                                    |
| 18 | לוח 9: בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות                                     |
| 21 | לוח 10: המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת                                   |
| 26 | לוח 11: אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים |
| 28 | לוח 12: אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה                                       |
| 30 | לוח 13: אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע                                         |
| 31 | לוח 14: אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות                                    |

|    |                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32 | לוח 15: חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה                      |
| 33 | לוח 16: אתגרים וחסמים בסוגיות הקשורות בכוח אדם                                           |
| 34 | לוח 17: היחידות התומכות ושיעור המשיבים שדיווחו על קשיים ובעיות באיכות המענה שלהן         |
| 35 | לוח 18: האגפים ברשויות המקומיות ושיעור המשיבים שדיווחו על קשיים ובעיות באיכות המענה שלהם |
| 37 | לוח 19: המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת                                           |

## רשימת תרשימים

|    |                                                                                              |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | תרשים 1: אוכלוסייה במוקד העבודה                                                              |
| 19 | תרשים 2: שביעות הרצון של אנשי המטה והמחוזות במשרד הרווחה מתפקוד שירותי הרווחה מפרוץ המלחמה   |
| 23 | תרשים 3: מחוז הפעולה בשגרה                                                                   |
| 23 | תרשים 4: מקום העבודה של המשיב                                                                |
| 24 | תרשים 5: דרג מקצועי                                                                          |
| 24 | תרשים 6: אוכלוסייה במוקד העבודה מאז פרוץ המלחמה                                              |
| 25 | תרשים 7: מאפיינים עיקריים של אוכלוסיות והעובדים שבמוקד העבודה                                |
| 36 | תרשים 8: שביעות הרצון של עובדי המחלקות לשירותים חברתיים מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה |

# 1. רקע

בבוקר שבת שבעה באוקטובר 2023 פתח ארגון חמאס במתקפת פתע על ישראל. במתקפה נרצחו 1,170 אזרחים ישראלים וזרים ו-255 נחטפו (המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2024). אירוע נורא זה הוביל לפתיחתה של מלחמת 'חרבות ברזל' נגד ארגון חמאס ושותפיו ברצועת עזה ונגד ארגון חיזבאללה בלבנון. מתקפת הטרור והמלחמה שבעקבותיה הביאו לנפגעים רבים מאוד בגוף ובנפש, לעקירתם של מאות אלפים מבתיהם ולפגיעה קשה ברכוש ובפרנסה. אירוע זה הוא ללא ספק חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל, היוצר אתגר שלא היה כמותו בעבר.

שירותי הרווחה, האמונים בשגרה על טיפול בכלל אזרחי המדינה, נמצאים כעת בקו החזית בכל הקשור למתן מענים מידיים לנפגעים, ובהם משפחות החללים ומשפחות החטופים, נפגעים ישירים וניצולים מן התופת ומעגלי פגיעה משניים. מן הספרות המקצועית העוסקת בהשפעות השליליות של מצבי משבר עולמיים, כגון אסונות טבע, מגפות, מלחמות ומשברים כלכליים, עולה כי מצבי משבר מעצימים צרכים ולעיתים אף מביאים להופעה של צרכים חדשים (ר' למשל, סבג ואח', 2024; רזניקובסקי-קוראס ואח', 2024), לעיתים גם בחלוף שנים רבות מאותם אירועים (ארזי וסבג, 2020; ריבקין ואח', 2020). עם פרוץ המשבר הנוכחי שירותי הרווחה נערכו במהירות לטיפול בנפגעים, אולם הם התמודדו – ועדיין מתמודדים – עם חסמים ואתגרים מסוגים שונים, חלקם תולדה של בעיות רבות שנים וחלקם חדשים בגלל המצב הנוכחי.

# 2. מטרת המחקר

כחודש לאחר פרוץ המלחמה הוחלט במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: 'משרד הרווחה' או 'המשרד') על מהלך בזק של הפקת לקחי ביניים מהתנהלות המשרד ושירותי הרווחה במלחמה, וזאת כדי ללמוד על חסמים המקשים על אספקת שירותים מיטבית, להסיר מכשולים העומדים בפני העובדים בביצוע תפקידם ולטייב את עבודתם. המחקר עומד על האתגרים שעלים נאלצו אנשי המקצוע במשרד ובשירותי הרווחה להתמודד ועל החסמים שעמדו בפניהם בהיבטים ארגוניים כמו ידע ומידע עדכני, שיתופי פעולה בין שירותי הרווחה השונים ועם גורמים משיקים בממשלה, ברשויות המקומיות ובחברה האזרחית, היבטים של מדיניות ונהלים לזמן חירום, כוח אדם ושיתוף עובדי השטח בהחלטות. לצד מיפוי האתגרים והחסמים המחקר עוסק ביוזמות מוצלחות שכדאי להרחיבן וכן בהצעות שעלו מן המשתתפים לשיפור וטיוב העשייה. ייזום מהלך זה אינו מובן מאליו, ואף נועז בהתחשב בנקודת הזמן שבו הוא נערך, והוא מאפשר ללמוד על הצרכים הארגוניים והאישיים של עובדי המשרד שיש למלא כדי שיוכלו לבצע את תפקידם וייעודם בנסיבות הקיימות, ולבצע תיקונים נדרשים מיידית כדי לספק מענה מיטבי בשעת חירום זו.

### 3. תהליך העבודה ושיטת המדידה

המחקר נערך בשיטה משולבת (mixed method) במערך של ניתוח גורמים מגשש (exploratory sequential design). השלב הראשון, האיכותני, היה שלב של איסוף מידע וניתוחו לצורך מיכוי של הסוגיות העולות מן הפרקטיקה ובחינתן. המידע נאסף מספרות מקצועית העוסקת בהיבטים ארגוניים מערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום (לנטו ואח', 2024; שר וארזי, 2016). כמו כן נערכו בשלב זה ראיונות עומק חצי מובנים עם אנשי מפתח במטה המשרד ובמחוזותיו. בתום השלב הופקו לקחים מעשיים ראשוניים ועל בסיסם נבנו שאלונים למיכוי צרכים ומכשולים ארגוניים ואישיים בקרב אנשי מקצוע במשרד. שאלונים אלו הופצו באופן מקוון בשלב השני, הכמותי, בתחילה לאנשי מקצוע (ביחידות מקצועיות וביחידות סמך תומכות) במטה המשרד והמחוזות שלו ולאחר מכן גם לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים. מטרת השלב השני הייתה לבחון את הממצאים שהתקבלו בשלב הראשון ולהכלילם (Schoonenboom & Johnson, 2017).

#### 3.1 השלב הראשון – איכותני

**אוכלוסיית המחקר:** נערכו עשרה ראיונות עומק עם אנשי מקצוע מדרגים שונים במטה ובמחוזות (אנשי מפתח). המרואיינים נבחרו על פי תפקידים בשגרה ובחירום, ותק בתפקיד ודרגה ניהולית. כמו כן הובטח ייצוג של תחומים ומערכים שונים במשרד. לכלל המרואיינים הובטחה סודיות ואנונימיות, הן בנוגע לעצם השתתפותם במחקר הן בנוגע למידע ולתכנים שעלו.

**כלי המחקר:** פרוטוקול הראיון כלל התייחסות לנושאים האלה (ראו נספח א: פרוטוקול ראיונות עומק חצי מובנים):

- קשיים וחסמים אישיים, מקצועיים וארגוניים במילוי התפקיד
- שינויים נחוצים לשיפור המצב והפעולות הנדרשות לשם כך
- היבטים מסייעים במילוי התפקיד, הצלחות והפעולות הנדרשות לשם כך
- צרכים בולטים בקרב מקבלי השירות, מיומנויות וכלים חיוניים לצורך מתן מענה מיטבי
- מדיניות ארגונית: תוך-משרדית והנחיות מדיניות לאומיות
- מידע, ידע ודרכי עבודה: מגננוני תקשורת שטח-מחוז-מטה, ידע בתחומים מקצועיים רלוונטיים, השתלבות בצוותים מקצועיים ורב-מקצועיים חדשים וזמניים
- קשיים באיתור קהל היעד ובגישה אליו, קשיים בהנגשת השירות
- סוגיות הקשורות לכוח אדם: מחסור בכוח אדם על רקע מילואים, שחיקה, טראומטיזציה משנית, קשיים אישיים בבית, נתק מן העמיתים הקבועים
- אקלים ארגוני: יחסים בין שטח למטה, פוליטיקה פנימית של המשרד ובין המשרד למשרדים משיקים
- עבודה עם מערכות תומכות (למשל, אגף ביטחון, דוברות והסברה, תקציבים והקצאות ומרכזי בזק, ייעוץ משפטי, משאבי אנוש)



**איסוף הנתונים:** הראיונות נערכו בחודש נובמבר 2023. צוות המחקר התקשר אישית לעובדים מתאימים, ולאחר קבלת הסכמה ראשונית להשתתפות בריאיון תואמו ראיונות פיזיים או מקוונים בהתאם לזמינות המרואיין. הראיונות המשיכו עד להגעה לרוויה מחקרית, כלומר עד לשלב שבו ראיונות חדשים לא הניבו עוד ממצאים חדשים.

**ניתוח הנתונים:** ניתוח הראיונות נעשה בשיטה איכותנית – כל מראיין חילץ מתשובותיו של המרואיין תמות עיקריות אשר חזרו על עצמן וכן דגשים ומענים שהמרואיינים ציינו. לאחר מכן נערכה השוואה בין התמות, הדגשים והמענים שחזרו על עצמם בראיונות ובספרות המקצועית העוסקת באתגרים ארגוניים ומערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום (לנטו ואח', 2024; שר וארזי, 2016).

## 3.2 השלב השני – כמותי

### אוכלוסיית המחקר

א. סקר לעובדי מטה ומחוזות במשרד הרווחה: הסקר הופץ בקרב 777 עובדי מטה ומחוזות של משרד הרווחה. התקבלו 140 שאלונים מלאים (שיעור השבה: 18.0%)

ב. סקר לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים: הסקר הופץ בקרב 7,104 עובדי מחלקות לשירותים חברתיים ברחבי ישראל. התקבלו 146 שאלונים מלאים (שיעור השבה: 2.3%)

**כלי המחקר:** שאלונים לדיווח עצמי שפותחו במיוחד עבור מחקר זה על בסיס הדברים שעלו בראיונות והספרות המקצועית הרלוונטית העוסקת באתגרים ארגוניים ומערכתיים, בדגש על מצבי משבר וחירום (שר וארזי, 2016; Aldrich & Benson, 2008). בכל שאלון היו שאלות סגורות ופתוחות: 29 שאלות בשאלון לעובדי המטה והמחוזות (ראו נספח ב: סקר במטה ובמחוזות) ו-32 שאלות בשאלון לעובדי מחלקות לשירותים חברתיים (ראו נספח ג: סקר במחלקות לשירותים חברתיים). השאלונים גובשו בזיקה למודל הלוגי (ארזי ונמר פורסטנברג, 2020) וכוללים את הרכיבים האלה:

- מאפייני המשיבים ושיוכם הארגוני
- צרכים ארגוניים – האתגרים שעומדים נאלצו המשיבים להתמודד והחסמים שעמדו בפניהם במילוי תפקידם בחלוקה לנושאים האלה: המדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים; תיאום ושיתוף פעולה; אתגרים הקשורים בידע ומידע; הגעה לקהל היעד והנגשת השירות; מתן מענה מתאים או מספק לצרכים של האוכלוסייה; סוגיות הקשורות לכוח אדם; איכות המענה מן היחידות התומכות
- תפוקות: פעולות ומענים עבור מקבלי השירות ועבור העובדים; שביעות רצון מתפקודם של שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה
- הצעות ויזמות לשיפור

**הליך איסוף הנתונים:** השאלונים הופצו על ידי משרד הרווחה באמצעות קישור מקוון שנשלח בהודעות דוא"ל ומסרונים SMS לכלל עובדי המטה והמחוזות של משרד הרווחה על בסיס רשימות עובדים. מילוי השאלונים היה אנונימי, ללא כל אפשרות לזהות את המשיבים. איסוף הנתונים בסקר לעובדי המטה והמחוזות נעשה בין 15 ל-29 בנובמבר 2023. איסוף הנתונים בסקר

לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים הופץ גם הוא באמצעות קישור מקוון, שנשלח בהודעות דוא"ל ומסרונים SMS, ונעשה בין 26 בדצמבר 2023 ל-21 בינואר 2024.

**ניתוחים סטטיסטיים:** ניתוחים כמותיים-סטטיסטיים נעשו בתוכנת SPSS-28. הבדלים בין הקבוצות ובין המדידות נבחנו באמצעות מבחן  $t$  או באמצעות מבחן  $\chi^2$  (כתלות בסולם המדידה של כל שאלה). כל הממצאים המוצגים בדוח הם אלו שנמצאו מובהקים ברמה של לפחות 0.05.  $p < .05$ . השאלות הפתוחות בשאלונים נותחו באופן איכותני – זיהוי תמות מרכזיות.

### 3.3 אתיקה במחקר

המחקר קיבל את אישורה של ועדת האתיקה במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. רשימת המרואיינים הורכבה על ידי צוות המחקר ללא מעורבות של מזמיני המחקר. בתחילת כל ריאיון הובטחה למרואיינים אנונימיות וסודיות מוחלטת, כך שרק צוות המחקר נחשף לזהותם. כמו כן בפתיח השאלונים צוין כי המענה הוא אנונימי, כי אין תשובות נכונות או לא נכונות וכי תשובות הנסקרים יועברו לחוקרים לצורך ניתוח סטטיסטי אגרגטיבי והסקת מסקנות. הובא בחשבון שחלק מן השאלות עלולות לגרום אי-נוחות למשיבים, כגון שאלות העוסקות בהתנהלות שירותי הרווחה, באתגרים שעומדים נאלצו להתמודד ובחסמים שעמדו בפניהם בביצוע תפקידם. כדי לצמצם את אי-הנוחות, לא נאסף מידע המזהה את המשיבים.

## 4. ממצאים

### 4.1 שלב ראשון - איכותני

הממצאים מציגים את העדויות והתחושות של אנשי המקצוע כפי שעלו מן הראיונות, בחלוקה לנושאים שהוגדרו על בסיס הספרות המקצועית העוסקת בהיבטים ארגוניים, בין-ארגוניים ומערכתיים (שר וארזי, 2016).

#### 4.1.1 אתגרים במדיניות הארגונית

- באופן כללי, המרואיינים דיווחו כי בשבועות הראשונים של המלחמה התקבל הרושם כי אין תכלול מקצועי וארגוני של מעני החירום בתוך המשרד. הדבר בא לידי ביטוי בהנחיות סותרות, בכפילויות במענים במקרים מסוימים ובמחסור במקרים אחרים. בפרט עולה מן הראיונות כי לא היה תיאום בין מנהלת החירום למנהלים המקצועיים במשרד, דבר שעורר תחושת כאוס וחוסר ודאות
- המרואיינים דיווחו גם על היעדר הגדרה של חלוקת תפקידים ואחריות בטיפול במפונים בין משרד הרווחה, המשרדים המשיקים, הרשות הקולטת והרשות המפונה. בפרט לא הוגדרו התפקידים ותחומי האחריות והסמכות של העובדות הסוציאליות במרכזי הפינוי
- להערכת המרואיינים בשבועות הראשונים של המלחמה עסק מטה המשרד בעיקר ב"כיבוי שריפות", ללא תכנון לטווח המידי ולטווח הארוך
- נטען כי חסרה ראייה כוללת והגדרה ברורה של המטה לסדרי עדיפויות בכל הקשור לטיפול במגוון הצרכים ובהתייחס לאוכלוסיות השונות. הרושם שהתקבל הוא של "התנפלות" והתגייסות טוטאלית של מערכי משרד הרווחה לטיפול בצורכי החירום, ללא מחשבה סדורה על ההשפעות שיכולות להיות להפסקת עבודת השגרה על מקבלי השירות ועל התהליכים השונים במשרד שנעצרו
- להערכת המרואיינים המשרד עסק בהיבטים ארגוניים ולוגיסטיים של פינוי ושיכון המפונים, אך לא נתן את הדעת די הצורך על המענים שניתנים במרכזי הפינוי
- להערכת המרואיינים המשרד לא סיפק הנחיות ברורות לטיפול במפונים. היעדר תורת עבודה מקצועית לטיפול במפונים בכלל ועבור העובדות הסוציאליות במלונות בפרט יצר מצב שבו כל עובד וכל מרכז פינוי עשה כמיטב יכולתו לפי הבנתו

#### 4.1.2 אתגרים בתיאום ובשיתוף פעולה

- המרואיינים דיווחו על קשיים בתיאום ובסנכרון בין מעני החירום והרשויות הקולטות ובין המחלקות לשירותים חברתיים ביישובים המפונים (להלן: מחלקות האם). הם ציינו כי מפונים שהגיעו מיישובים חזקים מבחינה חברתית-כלכלית לא רצו לקבל סיוע משירותי הרווחה ואף סברו ששירותי הרווחה מפריעים להם. כמו כן היישובים המפונים (בעיקר קהילות קטנות) הביעו לעיתים קרובות חשדנות ורתיעה

- מן הראיונות עלתה ביקורת על נציגי המשרדים אחרים, בעיקר בנוגע לאי-מתן מענה רלוונטי ומספק במרכזי הפינוי. משום כך, אנשי מקצוע מתחום הרווחה נאלצו לעיתים קרובות לספק מענים בעצמם או לפעול להשגת מענים בתחום החינוך והבריאות
- להערכת המרואיינים, תהליכי קבלת ההחלטות במטה לא היו סדורים, ובעיקר נטען כי המטה לא ערך התייעצויות עם השטח בטרם קבלת החלטות וכי ההחלטות שהתקבלו לא היו מנומקות או שהנימוקים לא תואכו הלאה. כמו כן לעיתים קרובות החלטות שהתקבלו במטה התגלו בשטח רק במקרה. כתוצאה מכך, עבודה ומאמץ של השטח התבזבזו והעובדים חשו שחיקה, תסכול וחוסר אמון

### **4.1.3 אתגרים הקשורים בידע ומידע**

- להערכת המרואיינים העובדות הסוציאליות במעני החירום היו חסרות ידע רלוונטי לטיפול בנפגעי טראומה ובמקבלי שירות עם מאפיינים וצרכים ספציפיים (למשל ילדים בסיכון)
- להערכת המרואיינים אנשי המקצוע במרכזי הפינוי היו חסרי ידע על זכויות קיימות וזכויות ייעודיות חדשות של מקבלי שירות בזמן המלחמה
- לדעת המרואיינים לא נערך מיפוי של המאפיינים והצרכים של המפונים, ולכן לאנשי טיפול במרכזי הפינוי לא היה מידע עליהם. לפי עדותם, פיתוח מערכת התייעוד נעשה רק בעיצומם של הראיונות
- המרואיינים דיווחו על קושי להגיע למידע אישי רלוונטי על מקבלי שירות מפונים

### **4.1.4 אתגרים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה**

לפי גיל

- לדעת המרואיינים היה קל יותר לספק מענים ראויים של חינוך, הפגה ופנאי לילדים קטנים ובגיל הרך (גילים 3–12) לעומת ילדים גדולים ובני נוער (גילים 12–18)
- המרואיינים דיווחו כי בקרב ילדים גדולים יותר ובני נוער (גילים 12–18) נצפתה עלייה בהתנהגויות סיכון, בשימוש בסמים ואלכוהול, בחוסר תעסוקה ובשוטטות במרכזי הפינוי. כמו כן מרכזי הפינוי לא היו ערוכים לטפל בנוער בכלל, ובנוער בסיכון בפרט, מבחינת סוגי המענים (כגון חינוך, רווחה ופעילות פנאי) וכוח האדם.
- המרואיינים דיווחו כי מבוגרים וקשישים רבים במרכזי הפינוי סבלו מחוסר תעסוקה ואי-ודאות. אלו גרמו לעיתים לנסיגה בשמירה על נורמות חברתיות בסיסיות (למשל, עישון במרחב הציבורי, שתיית אלכוהול ואי-שמירה על ניקיון)

לפי רמת התפקוד

- המרואיינים דיווחו על מחסור בתקציבים לטיפול פרטני במפונים בתפקוד נמוך ועם ריבוי צרכים
- להערכת המרואיינים, סל השירותים שהוצע לאנשים עם צרכים מיוחדים הורחב, אבל הרחבה זו לא תוקצבה כראוי ולכן נוצר לחץ על המענים, עד כדי יצירת "צוואר בקבוק"

## לפי קהילת מוצא

- לדעת המרואיינים, קהילות קטנות, חזקות ומגובשות (בעיקר קיבוצים) פחות שיתפו פעולה עם גורמי הרווחה, ולכן עלה צורך לגבש עבורם מענה אחר מזה שגובש לקהילות גדולות (למשל מערי הדרום)
- להערכת המרואיינים, המפונים מערי הדרום השתייכו לאוכלוסיות וקהילות חלשות יותר, ועל כן נדרש להם מענה מותאם

## אוכלוסייה כללית

- לדעת המרואיינים, עבודת השגרה נזנחה, עד כדי הרעה במקרים מסוימים במצבה של האוכלוסייה הכללית של מקבלי השירות (אוכלוסייה שלא נפגעה ישירות מן המלחמה)
- בראיונות רבים הודגש החשש מהידרדרות תפקודית ורגשית רחבה בעתיד בגלל טראומות ופוסט-טראומות, אשר עלולה להביא גם לפגיעה בביטחון האישי, בחוסן הקהילתי ובאמון של האזרחים בשלטון המרכזי והמקומי. אשר על כן יידרשו בעתיד, לדעת המרואיינים, תגבור של ממש בהיקף השירותים בתחום בריאות הנפש והחינוך ושיפור של איכותם

### 4.1.5 אתגרים הקשורים לכוח אדם

- לדעת המרואיינים הנהלת המשרד לא התנהלה בגמישות, בעיקר בכל הקשור לנושא העבודה מן הבית. לפיכך נוצרו בקרב העובדים חוסר אמון בהנהלה ותחושה שהנהלה אטומה למצבם
- לדעת המרואיינים הם לא תוגמלו כראוי על שעות העבודה הרבות. לתחושתם, הדרג הניהולי ציפה שיעבדו בהתנדבות וניצל את האחריות האישית-מקצועית שלהם
- המרואיינים דיווחו על מחסור כללי בכוח אדם, שמקורו בסיבות שונות, כמו מילואים של בני זוג של אנשי המקצוע, ילדי עובדים ללא מסגרות והסטת כוח עבודה ממשימות שגרה לטיפול בסוגיות חירום. המחסור בחירום החמיר את המחסור שקיים גם כן
- המרואיינים דיווחו על חוסר יציבות של כוח האדם ועל תחלופה מתמדת של עובדים ש"נשלפו" ממקומות שונים לעבודה של "משמרות" במעני חירום
- לדעת המרואיינים כוח האדם בשירותי הרווחה נוהל באופן לקוי, המאופיין ב"אלתורים וסנג'ורים", מצב שלא אפשר יצירת יציבות הכרחית בכוח האדם עבור מענים שבשגרה ובחירום

### 4.1.6 אתגרים באיכות המענה שניתן מיחידות המנהלה

- מן הראיונות עלתה תחושה כללית של התנהלות "מקובעת" ובירוקרטית של מטה המשרד שלא תאמה את צו השעה, לדוגמה קצב ושיטות עבודה של שגרה שלא תאמו את מצב החירום. לכן העובדים נאלצו להשקיע מאמץ וזמן להורדת חסמים בירוקרטיים בתוך המשרד
- לדעת המרואיינים, אף שניתנו תקציבי חירום מוגבלים בהיקפם למחוזות ולרשויות, לשירותים לא ניתנה תוספת תקציבית קבועה והייתה ציפייה מהם שהמענה יהיה רחב תחת אותו היקף תקציב. כמו כן, כל הרחבה תקציבית, גם אם קטנה, חייבה מאמץ ניכר שגזל זמן רב ויצר תסכול עמוק

#### 4.1.7 למידה מהצלחות וגורמים המסייעים לעבודה

- המרואיינים דיווחו כי ברמת השטח יושמה פרקטיקה מוצלחת של שיתוף בידע ולמידת עמיתים, במיוחד כאשר מחלקת האם ברשות המכונה יכולה לספק לאנשי המקצוע במרכזי הפינוי מידע על מקרים פרטניים. יצירת קשר טוב עם מחלקות האם ביישובים המכונים אפשרה לאסוף מידע רלוונטי על מקבלי השירות
- מסירותם של העובדים הזכרה בראיונות רבים כגורם מפתח בעבודת השירותים
- הודגשה תרומתן של שגרות עבודה סדורות וברורות (הערכת מצב שוטפת, העברת נתונים בזמנים קבועים) ושל מכשירים (בזום או פנים אל פנים) בתדירות קבועה של הצוות

#### 4.2 שלב שני - כמותי

בפרק זה יוצגו הממצאים בשלושה חלקים: בחלק א יוצגו ממצאי סקר שנערך בקרב עובדים במטה ובמחוזות; בחלק ב יוצגו ממצאי סקר שנערך בקרב עובדים המחלקות לשירותים חברתיים; בחלק ג תוצג השוואה בין הממצאים בסקר מטה ומחוזות ובין סקר מחלקות לשירותים חברתיים.

#### חלק א: סקר בקרב עובדים במטה ובמחוזות

בחלק זה יוצגו הממצאים על מאפייני הרקע של המשיבים ועל הערכת אתגרים וחסמים ארגוניים, שביעות רצון מתפקוד שירותי הרווחה ושינוי שחל בסוג המענים הנדרשים והיקפם.

##### 4.2.1 מאפיינים דמוגרפיים

להלן המאפיינים הדמוגרפיים של המשיבים (n=140):

**שיוך ארגוני:** 61.4% מחוז, 37.1% מטה, היתר בעלי שיוך ארגוני אחר

**שיוך מנהלי:** 82.8% מנהלי ליבה, 17.2% מנהלים תומכים

**שינוי בתפקיד:** 66.4% מן המשיבים דיווחו כי מאז פרוץ המלחמה חל שינוי בתפקידם או בתחומי אחריותם, 33.6% מן המשיבים דיווחו כי לא חל שינוי

**אוכלוסייה במוקד העבודה: בלוח 1** מוצגים סוגי האוכלוסייה שבמוקד העבודה של המשיבים: 57.1% מן המשיבים דיווחו כי הם עובדים עם משפחות, 52.9% מן המשיבים דיווחו כי הם עובדים עם ילדים ובני נוער, 42.1% מן המשיבים דיווחו כי הם עובדים עם תושבי ערים, 40.7% מן המשיבים דיווחו כי הם עובדים עם תושבי מושבים, יישובים קהילתיים וקיבוצים ו-37.9% מן המשיבים דיווחו כי הם עובדים עם אזרחים ותיקים

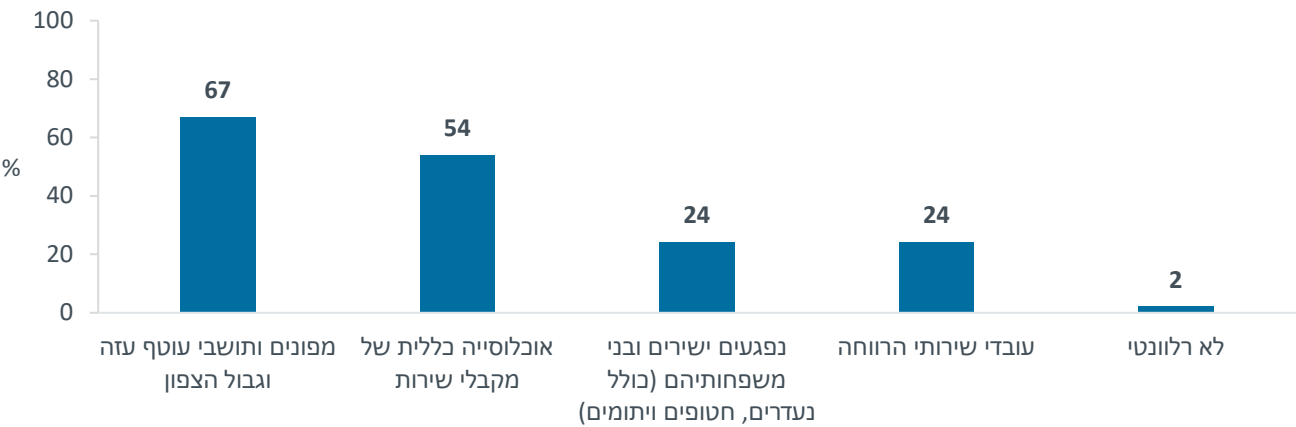
לוח 1: סוגי האוכלוסייה שבמוקד העבודה (באחוזים)^

| אוכלוסייה במוקד העבודה                                | שיעור |
|-------------------------------------------------------|-------|
| משפחות                                                | 57.1  |
| ילדים ובני נוער                                       | 52.9  |
| תושבי ערים                                            | 42.1  |
| תושבי מושבים, יישובים קהילתיים וקיבוצים               | 40.7  |
| אזרחים ותיקים                                         | 37.9  |
| עובדים במחלקות לשירותים חברתיים                       | 32.9  |
| אנשים או ילדים עם מוגבלויות                           | 30.7  |
| שוהים במסגרות חוץ-ביתיות (ילדים ונוער, בוגרים וזקנים) | 22.1  |
| דתיים או חרדים                                        | 15.7  |
| ערבים או בדואים                                       | 12.1  |
| עולים                                                 | 11.4  |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

**בתרשים 1** מוצג המגוון של האוכלוסיות המצויות במוקד העבודה של המשיבים. מרבית המשיבים עובדים עם מכוניות מעוטף עזה וגבול הצפון ועם האוכלוסייה הכללית של מקבלי שירות.

תרשים 1: אוכלוסייה במוקד העבודה (באחוזים)



**בלוח 2** מוצגים ממשקי העבודה של המשיבים: 21.4% דיווחו כי הם עובדים עם משרדי ממשלה אחרים, 15.0% דיווחו כי הם עובדים עם עובדי משרד אחרים ו-13.6% דיווחו כי הם עובדים עם מתנדבים וארגוני החברה האזרחית. היתר דיווחו כי הם עובדים עם שותפים אחרים.

#### לוח 2: ממשקי העבודה של המשיבים (באחוזים)<sup>א</sup>

| שיתופים                     | שיתופים |
|-----------------------------|---------|
| משרדי ממשלה אחרים           | 21.4    |
| עובדי המשרד                 | 15.0    |
| מתנדבים וארגוני חברה אזרחית | 13.6    |

<sup>א</sup> בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

### 4.2.2 קשרים סטטיסטיים בין מאפיינים של משיבים

- עובדי המחוז (72.9%) דיווחו יותר מעובדי המטה (57.7%) על שינוי בתפקיד או בתחום אחריותם
- משיבים שחל אצלם שינוי בתפקיד או בתחום האחריות דיווחו יותר ממשיבים שלא חל אצלם שינוי על עבודה עם אזרחים ותיקים (45.7%) ועם משפחות (68.5%) וכחות על עבודה עם שוהים במסגרות חוץ-ביתיות (10.9%)
- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים ובני משפחותיהם דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על עבודה עם ילדים ובני נוער (75.8%), עם משפחות (81.8%) ועם עולים (24.2%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על עבודה עם אזרחים ותיקים (46.8%), עם משפחות (71.3%), עם אנשים עם מוגבלויות (39.4%), עם תושבי מושבים, יישובים קהילתיים וקיבוצים (50.0%) ועם תושבי ערים (52.1%), וכחות על עבודה עם שוהים במסגרות חוץ-ביתיות (17.0%)

### 4.2.3 הערכת אתגרים וחסמים ארגוניים

הערכת האתגרים והחסמים הארגוניים תוצג בחלוקה לפי התחומים האלה: אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים; אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה; אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע; אתגרים בהגעה לקהל היעד והנגשת השירות; חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה; סוגיות הקשורות לכוח אדם ובעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות.

אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים

**בלוח 3** מוצגים האתגרים והחסמים הקשורים למדיניות המקצועית והארגונית. אפשר לראות כי 55.0% מן המשיבים דיווחו על חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, 42.9% מן המשיבים דיווחו כי הגדרות התפקיד והסמכויות לא ברורות ו-37.9% מן המשיבים סברו כי יש פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות המקצועיות של העובדים בשטח. יתר האתגרים



והחסמים דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

### לוח 3: אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית (באחוזים)^

| אתגר/חסם                                                       | שיעור |
|----------------------------------------------------------------|-------|
| חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום | 55.0  |
| הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות                                | 42.9  |
| פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים בשטח        | 37.9  |
| מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השטח                 | 37.1  |
| הנחיות לא ברורות                                               | 35.7  |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

### הבדלים בדיווח על אתגרים וחסמים בתחום המדיניות המקצועית והארגונית לפי מאפייני המשיבים

- משיבים אשר עובדים עם מכונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים בשטח (43.6%), על הנחיות לא ברורות (41.5%), על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות (55.3%) ועל חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות שגרה וחירום (55.3%)
- משיבים אשר עובדים עם משפחות דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסייה זו על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות (55.0%)

הערות והתייחסויות בטקסט כתוח לאתגרים וחסמים בתחום המדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים (n=55)

- כמחצית מן המשיבים התייחסו לחוסר בתכלול ותיאום בתוך המשרד ולחוסר עקביות וסתירות בדרישות ובהנחיות. כמו כן הם התייחסו להיעדר הנחיות או לחוסר בהירות בנוהלי עבודה ובהגדרות התפקידים, תחומי האחריות והסמכות
- משיבים אחדים הדגישו את חוסר הבהירות והיעדר ההסדרה של האיזון בין עבודת החירום ועבודת השגרה
- משיבים אחדים ציינו שיש צורך בתכנון ארוך טווח, בדגש על ראיית "היום שאחרי" (בהבחנה מתגובה רק לצרכים המיידיים)

### אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה

**בלוח 4** מוצגים החסמים והאתגרים בתיאום ובשיתוף הפעולה. אפשר לראות כי 52.1% מן המשיבים דיווחו על חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין משרד הרווחה ובין משרדי ממשלה משיקים (בריאות, חינוך, משטרה), 47.9% מן המשיבים דיווחו כי יש כפילויות במשימות ומענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית ו-42.1% מן המשיבים דיווחו על אתגרים וחסמים בשיתוף פעולה בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד. יתר התשובות האפשריות דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

לוח 4: אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה (באחוזים)^

| אתגר/חסם                                                                                  | שיעור |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| בין המשרד ובין משרדי ממשלה משיקים (בריאות, חינוך, משטרה)                                  | 52.1  |
| כפילויות במשימות ומענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית | 47.9  |
| בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד                                                      | 42.1  |
| בין המשרד ובין רשויות מקומיות שקלטו מפונים/נפגעים                                         | 30.7  |
| בין המשרד ובין הרשויות המפונות ו/או הנפגעות                                               | 27.9  |
| בין המשרד ובין פיקוד העורף                                                                | 19.3  |
| בין המשרד ובין רשויות מקומיות שלא הושפעו ישירות מן המלחמה                                 | 10.0  |
| בין המשרד ובין ארגוני חברה אזרחית                                                         | 15.0  |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

הבדלים בדיווח על אתגרים וחסמים בתחום תיאום ובשיתוף פעולה לפי מאפייני המשיבים

- משיבים שהם עובדי מטה דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדי מטה על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד (61.5%)
- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עימם על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד (60.6%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין משרד הרווחה ובין משרדי ממשלה משיקים (בריאות, חינוך, משטרה) (60.6%), בין משרד הרווחה ובין רשויות מקומיות שקלטו מפונים או נפגעים (60.6%), בין משרד הרווחה ובין רשויות מקומיות המפונות ו/או הנפגעות (37.2%) ובין משרד הרווחה ובין ארגוני חברה אזרחית (21.3%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על כפילויות במשימות ומענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית (59.6%)
- משיבים אשר מטפלים באזרחים ותיקים דיווחו יותר ממשיבים שאינם מטפלים באזרחים ותיקים על אתגרים וחסמים בתיאום בין משרד הרווחה לבין משרדי ממשלה משיקים (64.2%) ובתיאום בין משרד הרווחה לבין רשויות מקומיות שקלטו מפונים או נפגעים (43.4%)
- משיבים אשר מטפלים באזרחים ותיקים דיווחו פחות ממשיבים שאינם מטפלים באזרחים ותיקים על אתגרים וחסמים בתיאום בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד (30.2%)
- משיבים אשר מטפלים במשפחות דיווחו יותר ממשיבים שאינם מטפלים במשפחות על אתגרים וחסמים בתיאום בין משרד הרווחה ובין משרדי ממשלה משיקים (61.1%), בין משרד הרווחה ובין רשויות מקומיות שקלטו מפונים או נפגעים (42.5%) ובין משרד הרווחה לרשויות המפונות ו/או הנפגעות (37.5%)

### הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לאתגרים וחסמים בתחום התיאום ושיתוף פעולה (n=50)

- כשני שלישים מן המשיבים התייחסו להיעדרו של גוף שמתכלל את עבודת החירום של משרדי הממשלה וזרועותיהם (כמו פיקוד העורף) ושל הרשויות המקומיות וארגוני החברה האזרחית. עוד נאמר כי היעדר התכלול והסנכרון יצר חוסר בהירות בנוגע לחלוקת אחריות וסמכויות בין המשרדים ובין אנשי המקצוע השונים, וכתוצאה מכך נוצרו לעיתים קרובות כפילויות במענים או חוסרים בהם
- חלק מן המשיבים ציינו חוסר בתיאום בתוך משרד הרווחה ואי-בהירות בנוגע לתפקידים, לאחריות ולסמכויות של העובדים שהועברו לתפקידי חירום: מה התפקיד שלהם, מי ממונה עליהם ולמי הם צריכים לפנות לקבלת מענה או סיוע?

### **אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע**

**בלוח 5** מוצגים סוגי האתגרים והחסמים בידע ומידע. 62.9% מן המשיבים דיווחו על מחסור בידע מקצועי ומיומנויות בקרב העובדים (מידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות להן על רקע הנסיבות הקשות), 47.1% מן המשיבים דיווחו על מחסור במידע על אודות הצרכים והבעיות של מקבלי השירות, לרבות היעדר גישה לנתונים, 35.7% מן המשיבים דיווחו על מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו ו-34.3% מן המשיבים דיווחו על מחסור במידע על אודות מענים קיימים וחדשים ודרכי ההתקשרות עימם. יתר התשובות האפשריות דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

### **לוח 5: אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע (באחוזים)<sup>^</sup>**

| שיעור | אתגר/חסם                                                                                                |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 62.9  | מחסור בידע מקצועי ומיומנויות בקרב העובדים (מידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות) |
| 47.1  | מחסור במידע על אודות הצרכים והבעיות של מקבלי שירות (כולל היעדר גישה לנתונים)                            |
| 35.7  | מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו                                                          |
| 34.3  | מחסור במידע על אודות מענים קיימים ודרכי ההתקשרות עימם                                                   |
| 30.7  | קושי בהעברת ידע ומידע בין גופים האחראים לתחומים שונים בתוך המשרד                                        |
| 29.3  | קושי בהעברת ידע ומידע בין המטה לשטח בתוך המשרד                                                          |
| 24.3  | קושי בהעברה של מידע לגורמים מחוץ למשרד ובקבלה של מידע                                                   |
| 21.4  | קושי בשיתוף מידע עם מקבלי שירות ועם בני משפחותיהם                                                       |

<sup>^</sup> בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

### הבדלים בדיווח על אתגרים וחסמים בתחום ידע ומידע לפי מאפייני האוכלוסייה שהמשיבים עובדים עימה

- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על מחסור במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עימם (48.5%)

- משיבים אשר עובדים עם מכונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על מחסור בידע מקצועי ומיומנויות בקרב העובדים (ידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות בכלל ולמצבי טראומה בפרט) (60.6%), על מחסור במידע על אודות אתגרים וחסמים ובעיות של מקבלי שירות (60.6%), על מחסור במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עימם (44.7%) ועל קושי בהעברה של מידע לגורמים מחוץ למשרד ובקבלה של מידע (31.9%)
- משיבים אשר עובדים עם עובדים של שירותי הרווחה דיווחו פחות ממשיבים שאינם עובדים עימם על מחסור במידע על אודות אתגרים וחסמים ובעיות של מקבלי שירות (30.3%)
- משיבים אשר עובדים עם אזרחים ותיקים דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עימם על קושי בהעברה של מידע לגורמים מחוץ למשרד ובקבלה של מידע (35.8%)
- משיבים אשר עובדים עם משפחות דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם משפחות על מחסור במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עימם (46.3%) ועל מחסור במידע על אודות אתגרים, חסמים ובעיות של מקבלי שירות (53.8%)

הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לאתגרים וחסמים בתחום ידע ומידע (n=28)

- כשליש מן המשיבים התייחסו למחסור בבסיס נתונים ובמיפוי של המפונים ומצבם במרכזי הפינוי. הדבר נכון הן לנתונים האדמיניסטרטיביים כמו מספר המפונים ומספרי תעודות הזהות שלהם, הן למידע הנדרש לצורך ההתערבות הטיפולית, כגון מאפיינים, צרכים ומענים שנדרשים ושמוגשים. המשיבים ציינו את הצורך במערכת מידע שתאסוף ותרכז את כל הנתונים על אודות המפונים באופן שוטף
- משיבים אחדים הזכירו ידע מקצועי-ייעודי חלקי במעני החירום מצד אחד והצפה של ידע לא רלוונטי מן הצד האחר
- עלו התייחסויות בנוגע למחסור במידע על אודות מקבלי השירות ממחלקות האם

## אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות

**בלוח 6** אפשר לראות כי מבין כלל האתגרים בסוגיה זו, 42.9% מן המשיבים דיווחו על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות ו-36.4% מן המשיבים דיווחו על קושי באיתור מקבלי השירות. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

## לוח 6: אתגרים וחסמים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות (באחוזים)<sup>א</sup>

| אתגר/חסם                                                    | שיעור |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות | 42.9  |
| קושי באיתור מקבלי השירות                                    | 36.4  |
| קושי של מקבלי שירות להגיע לקבלת שירות                       | 22.9  |
| קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות                             | 19.3  |
| אתגרים בהנגשה שפתית ותרבותית של שירותים                     | 15.7  |

<sup>א</sup> בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

### הבדלים בדיווח על אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות לפי מאפייני המשיבים

- משיבים אשר חל שינוי בתפקידם מאז פרוץ המלחמה דיווחו יותר ממשיבים שלא חל שינוי בתפקידם על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי שירות (51.1%) ועל קושי באיתור מקבלי השירות (46.7%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על קושי באיתור מקבלי שירות (52.1%) ועל קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות (51.1%)
- משיבים אשר עובדים עם עובדים של שירותי הרווחה דיווחו יותר ממשיבים אשר אינם עובדים עימם על אתגרים בהנגשה שפתית ותרבותית של שירותים (27.3%)
- משיבים אשר מטפלים באזרחים ותיקים דיווחו יותר ממשיבים שאינם מטפלים בהם על קושי באיתור מקבלי השירות (52.8%)
- משיבים אשר מטפלים במשפחות דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם משפחות על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי שירות (51.2%) ועל קושי באיתור מקבלי השירות (43.8%)

### הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לאתגרים וחסמים בתחום הגעה לקהל היעד והנגשת השירות (n=32)

- כמחצית מן המשיבים התייחסו לקושי להגיע למפונים בגלל היעדר מיפוי ואי-ידיעה מי נמצא במרכזים ומי זקוק לסיוע
- חלק מן המשיבים ציינו קושי ליצור רצף טיפולי בגלל תחלופה גבוהה של הצוות הטיפולי
- משיבים אחדים הזכירו צורך ליצור חיבורים בין הרשויות המפונות ובין הרשויות הקולטות

### חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה

**בלוח 7** מוצגים החסמים במתן מענים מתאימים לצורכי האוכלוסייה. אפשר להיווכח כי 40.7% מן המשיבים דיווחו על מחסור במענים רלוונטיים, 34.3% מן המשיבים דיווחו על היעדר גמישות באופן מתן המענים, 32.9% מן המשיבים דיווחו על מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (חדרים או ציוד לוגיסטי) ו-30.0% מן המשיבים דיווחו על עומס על מענים קיימים. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

### **לוח 7: אתגרים וחסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה (באחוזים)<sup>^</sup>**

| שיעור | חסם/אתגר                                                      |
|-------|---------------------------------------------------------------|
| 40.7  | מחסור במענים רלוונטיים                                        |
| 34.3  | היעדר גמישות באופן מתן המענים                                 |
| 32.9  | מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (חדרים או ציוד לוגיסטי)            |
| 30.0  | עומס על מענים קיימים                                          |
| 29.3  | תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה ו/או את מאפייניה  |
| 23.6  | מענים שאינם עונים על צורכי האוכלוסייה או לא מתאימים למאפייניה |
| 14.3  | היעדר מרחב לשיקול דעת של העובדים                              |

<sup>^</sup> בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

הבדלים בדיווח על חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה לפי מאפייני האוכלוסייה שהמשיבים עובדים עימה

- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים דיווחו פחות ממשיבים שאינם עובדים עם נפגעים ישירים על היעדר גמישות באופן מתן המענים (18.2%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר מאשר משיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על מחסור במענים רלוונטיים (46.8%), על עומס על מענים קיימים (36.2%) ועל מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (42.6%)
- משיבים אשר עובדים עם עובדים של שירותי רווחה דיווחו פחות ממשיבים שאינם עובדים עימם על מחסור במענים רלוונטיים (24.2%) ועל מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (18.2%)
- משיבים אשר מטפלים בילדים ובני נוער דיווחו פחות מאשר משיבים שאינם עובדים עימם על מחסור במענים רלוונטיים (28.4%)
- משיבים אשר מטפלים במשפחות דיווחו יותר מאשר משיבים שאינם מטפלים במשפחות על מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (43.8%)

הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לאתגרים וחסמים בתחום חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצורכי האוכלוסייה (n=30)

- כמחצית מן המשיבים התייחסו למחסור במרחבים מתאימים במרכזי הפינוי – חדרי מ"ד, מרחבים מותאמים לקיום פעילויות חינוכיות, חדרי טיפול, שטחים ציבוריים ומרחבים פתוחים לשחרור והפגה
- בחלק מן התשובות צוינו מחסור בצידוד, בעיקר מחשבים, וחיבור לא מיטבי לרשת אינטרנט אלחוטית
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בתקציבים נוספים וגמישים לשימוש עבור צרכים שונים

**סוגיות הקשורות לכוח אדם**

**בלוח 8** אפשר לראות כי מבין כלל החסמים והאתגרים הנוגעים לכוח אדם, 46.4% מן המשיבים דיווחו על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות, 34.3% מן המשיבים דיווחו על מחסור בכוח אדם מסייע ו-32.9% מן המשיבים דיווחו על מצוקה וטראומטיזציה משנית של העובדים ועל שחיקה של העובדים. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

## לוח 8: אתגרים וחסמים בסוגיות הקשורות בכוח אדם (באחוזים)^

| חיסם/אתגר                                                                      | שיעור |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות                                 | 46.4  |
| מחסור בכוח אדם מסייע                                                           | 34.3  |
| מצוקה וטראומטיזציה משנית של העובדים                                            | 32.9  |
| שחיקה של העובדים                                                               | 32.9  |
| מחסור בכוח אדם מיומן                                                           | 27.1  |
| חוסר זמינות של עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים)                | 26.4  |
| חוסר שיתוף של אנשי המקצוע בהחלטות                                              | 21.4  |
| חוסר תמיכה וגיבוי לאנשי המקצוע                                                 | 17.9  |
| חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד, למדיניות הארגון הנוכחית או לדרכי העבודה הרצויות | 15.7  |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

### הבדלים בדיווח על סוגיות הקשורות לכוח אדם לפי מאפייני האוכלוסייה שהמשיבים עובדים עימה.

- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עימם על חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד, למדיניות הארגון הנוכחית או לדרכי העבודה הרצויות (30.3%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על חוסר שיתוף של הממונים על אנשי המקצוע בהחלטות (27.7%) ועל קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות (58.5%)
- משיבים אשר עובדים עם האוכלוסייה הכללית של מקבלי השירות דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים ייעודית עם אוכלוסיות נפגעים, מפונים או שיש להן מאפיינים וצרכים ספציפיים על חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים) (43.4%), על מחסור בכוח אדם מסייע (34.2%) ועל חוסר התאמה של כוח אדם לתפקיד, למדיניות הארגון הנוכחית או לדרכי העבודה הרצויות (22.4%)
- משיבים אשר מטפלים בילדים ובני נוער דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עימם על מחסור בכוח אדם מיומן (33.8%)
- משיבים אשר מטפלים באזרחים ותיקים ובבני נוער דיווחו פחות מאשר משיבים שאינם מטפלים באוכלוסיות אלו על מצוקה וטראומטיזציה משנית של העובדים (20.8%) ועל חוסר זמינות של עובדים עקב המלחמה (22.6%)
- משיבים אשר מטפלים במשפחות דיווחו יותר ממשיבים שאינם מטפלים במשפחות על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות (56.3%)

### הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לאתגרים וחסמים בתחום כוח אדם (n=33)

- כשליש מן המשיבים הביעו הערכה רבה לעבודה ולמסירות של אנשי המקצוע בשטח ושל אנשי המקצוע במטה ובמחוזות
- כשליש מן המשיבים התייחסו למחסור בכוח האדם; מחסור שהיה קיים גם לפני פרוץ המלחמה ואף התעצם בעקבותיה
- משיבים אחדים ציינו יחס לא הולם ולא מתחשב מצד המשרד לאתגרים ולחסמים המורכבים של העובדים בעבודתם בשטח וכן לאתגרים ולחסמים שנוצרו עקב גיוס בני הזוג למילואים וסגירת מסגרות החינוך
- משיבים אחדים ציינו קושי לשמר כוח אדם לאורך זמן ואת הבעייתיות שבתחלופה הגבוהה של הצוות המקצועי
- משיבים אחדים ציינו את הצורך לשקף ולהנכיח את העשייה של העובדות הסוציאליות והמשרד כלפי חוץ

### בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות

**בלוח 9** מוצג שיעור המשיבים שדיווחו על קשיים ובעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות: 13.6% מן המשיבים דיווחו על קושי בקבלת מענה מן החשבות ו-11.4% מן המשיבים דיווחו על קושי בקבלת מענה ממערך שירותי הבריאות. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

### לוח 9: בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות (באחוזים)<sup>א</sup>

| שיעור | יחידות תומכות         |
|-------|-----------------------|
| 13.6  | תקצוב וכלכלה / חשבות  |
| 11.4  | מערך שירותי הבריאות   |
| 7.9   | ניהול הון אנושי       |
| 7.1   | חמ"לים                |
| 7.1   | פינוי אוכלוסיות       |
| 5.0   | תשתיות מחשוב          |
| 5.0   | חירום ביטחון          |
| 4.3   | דוברות, תקשורת והסברה |
| 2.1   | מינהל אסטרטגיה        |
| 2.1   | הלשכה המשפטית         |
| 2.1   | רכש תשתיות ותפעול     |
| 2.1   | לשכת מנכ"ל            |

<sup>א</sup>שאלה זו (כמו שאר השאלות) לא הייתה שאלת חובה. על כן השיעור הכולל נמוך מ-100 אחוז.



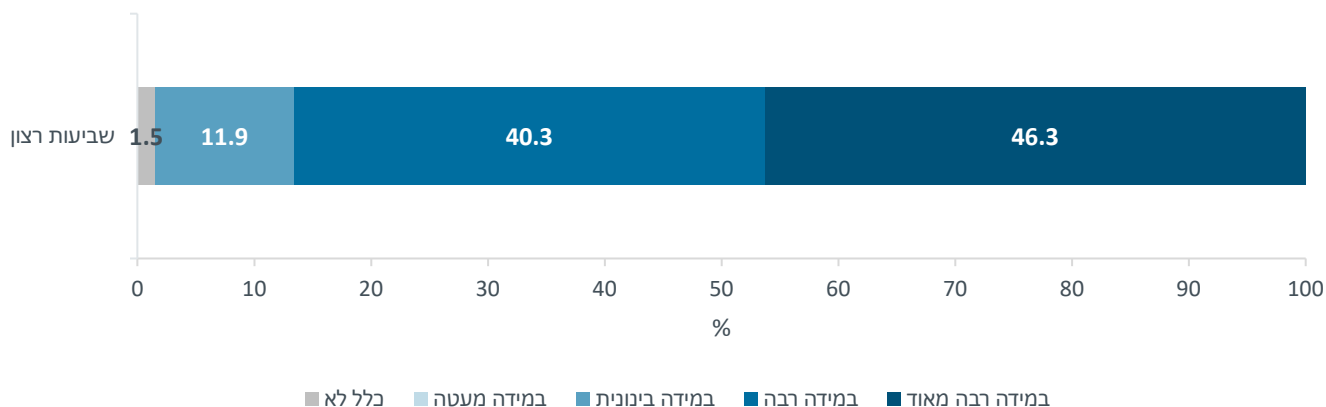
#### הבדלים בדיווח על בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות לפי מאפייני האוכלוסיות שהמשיבים עובדים עימן

- משיבים שהם עובדי היחידות התומכות דיווחו יותר מעובדים אחרים על בעיות בניהול הון אנושי (21.7%)
- משיבים אשר עובדים עם עובדים של שירותי הרווחה דיווחו יותר מעובדים אחרים על בעיות באיכות המענה בתחום של כינוי אוכלוסיות (15.1%) וכן על בעיות באיכות המענה של מינהל אסטרטגיה (9.1%), של תקצוב וכלכלה / חשבות (24.2%) ושל ניהול הון אנושי (18.2%)
- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם נפגעים ישירים על בעיות באיכות המענה של תשתיות המחשוב (12.1%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עם אוכלוסיות אלו על בעיות באיכות המענה של תשתיות המחשוב (10.6%)

#### **4.2.4 שביעות הרצון מתפקוד שירותי הרווחה**

**מתרשים 2** אפשר ללמוד כי 86.6% מאנשי המטה והמחוזות במשרד הרווחה דיווחו על שביעות רצון רבה או רבה מאוד מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה.

**תרשים 2: שביעות הרצון של אנשי המטה והמחוזות במשרד הרווחה מתפקוד שירותי הרווחה מפרוץ המלחמה (באחוזים)**



#### הבדלים בשביעות הרצון משירותי הרווחה לפי מאפייני העובדים

- לא נמצאו הבדלים בשביעות הרצון בין עובדי מטה ובין עובדי מחוזות וכן לא בין עובדי מינהלי הליכה ובין עובדים ביחידות התומכות

הבדלים בשביעות הרצון משירותי הרווחה לפי דיווח על אתגרים וחסמים (בכל תחום ההשוואה היא בין משיבים שדיווחו על בעיות מסוימות לאלו שלא דיווחו עליהן)

- **תחום חסמים במדיניות מקצועית וארגונית:** שביעות הרצון משירותי הרווחה של משיבים שדיווחו כי ההנחיות לא ברורות, כי המדיניות איננה עדכנית או שאין היא תואמת את צורכי השטח, כי הגדרת התפקיד והסמכויות אינה ברורה וכי יש חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, נמוכה משביעות הרצון של משיבים שלא דיווחו כך
  - **תחום אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה:** שביעות הרצון משירותי הרווחה של משיבים שדיווחו על בעיות תיאום בין המשרד ובין רשויות מקומיות שקלטו מכונים או נפגעים ועל בעיות תיאום בין המשרד ובין רשויות מקומיות שקלטו מכונים או נפגעים, נמוכה משביעות הרצון של משיבים שלא דיווחו כך
  - **תחום חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים של האוכלוסייה:** שביעות הרצון משירותי הרווחה נמוכה יותר בקרב משיבים שדיווחו על היעדר מרחב לשיקול דעת של העובדים
  - **תחום סוגיות הקשורות לכוח אדם:** שביעות הרצון משירותי הרווחה של משיבים שדיווחו על חוסר בתמיכה וגיבוי לאנשי המקצוע, על שחיקה וחוסר שביעות רצון של העובדים ועל חוסר זמינות עובדים בגלל המלחמה, נמוכה משביעות הרצון של משיבים שלא דיווחו כך
  - לא נמצאו הבדלים בין שביעות הרצון משירותי הרווחה ובין תחום אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע, תחום אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות ותחום דיווח על בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות
- התייחסות בטקסט פתוח על אודות המשוב המתקבל מעובדי השטח וממקבלי השירות על שירותי הרווחה (n=23)
- כשני שלישים מן המשיבים ציינו כי למרות הקשיים והחוסרים הרבים הצוותים המקצועיים הנמצאים בשטח עושים עבודה טובה ומקבלי השירות מוקירים זאת
  - משיבים אחדים ציינו מחסור במענים למקבלי שירות בשגרה ובמרכזי הפינוי
- הערות והתייחסויות בטקסט פתוח על אודות גורמים ומשאבים שמסייעים בעבודה (n=56)
- כרבע מן המשיבים התייחסו לעבודת צוות, שיתופיות וקולגיאיות
  - משיבים אחדים ציינו את חשיבות הקשר האישי והתמיכה מן הממונים
  - משיבים אחדים ציינו את תחושת השליחות בעבודה
  - משיבים אחדים ציינו רשת תמיכה ועזרה של אנשי מחוז ומטה שאפשר לפנות אליהם בנושאים שונים

## **4.2.5 המלצות והצעות לשינוי בסוג המענים והיקפם**

בחלק זה יוצגו הגורמים והמשאבים שלדעת המשיבים מסייעים להם בעבודה, המענים והשירותים שחשוב לדעתם לחזק וכן הצעות לדרכים לחזק ולתגמל את עובדי המשרד.

**בלוח 10** אפשר לראות כי מבין כלל המענים והשירותים המוצעים, המשיבים סבורים כי המענים שחשוב במיוחד לחזק כעת עבור מקבלי שירות הם מיצוי זכויות (61.4%), התערבות רגשית (57.1%) ותמיכה והחזקה (53.6%). עבור העובדים חשוב לחזק מענים של תמיכה והדרכה (51.4%) והכשרה (25.7%).

**לוח 10: המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת (באחוזים)**

| מענים למקבלי שירותים <sup>^</sup>      | שיעור |
|----------------------------------------|-------|
| מיצוי זכויות                           | 61.4  |
| התערבות רגשית                          | 57.1  |
| תמיכה והחזקה                           | 53.6  |
| אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילות | 48.6  |
| תיווך למענים הניתנים בידי גורמים אחרים | 47.1  |
| סיוע חומרי                             | 39.3  |
| הפגה ופנאי                             | 37.9  |
| יידוע והסברה                           | 30.0  |
| איתור ויישוג                           | 30.0  |
| מענים לעובדים <sup>^^</sup>            |       |
| תמיכה בעובדים והדרכה לעובדים           | 51.4  |
| הכשרת עובדים                           | 25.7  |

<sup>^</sup> בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

<sup>^^</sup> שאלה זו (כמו שאר השאלות) לא הייתה שאלת חובה. על כן השיעור הכולל נמוך מ-100 אחוז.

#### הבדלים בדיווח על המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת לפי מאפייני המשיבים

- משיבים שחל אצלם שינוי בתפקיד, בעיסוק או בתחומי האחריות דיווחו יותר ממשיבים שלא חל אצלם שינוי על הצורך לחזק אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילות (55.4%)
- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עימם על הצורך לחזק מענים של התערבות רגשית (75.8%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עימם על הצורך לחזק מענים של אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילתית (55.3%) ומענים של תיווך למענים הניתנים בידי גורמים אחרים (54.3%)
- משיבים אשר עובדים עם עובדים של שירותי רווחה דיווחו יותר ממשיבים שאינם עובדים עימם על הצורך לחזק מענים של סיוע חומרי (54.5%)
- משיבים אשר מטפלים בילדים ובני נוער דיווחו יותר ממשיבים שעובדים עם אוכלוסיות אחרות על הצורך לחזק מענים של התערבות רגשית (68.9%)

- משיבים אשר מטפלים באזרחים ותיקים דיווחו פחות ממשיבים שאינם מטפלים בהם על הצורך לחזק מענים של הכשרת עובדים (12.3%) ועל הצורך לחזק מענים של התערבות רגשית (67.9%)
  - משיבים אשר מטפלים במשפחות דיווחו יותר ממשיבים שאינם מטפלים במשפחות על הצורך לחזק מענים של תיווך למענים הניתנים בידי גורמים אחרים (55.0%) ושל התערבות רגשית (70.0%)
- הבדלים בשביעות הרצון משירותי הרווחה לפי ציון מענים ושירותים שיש לחזק
- שביעות הרצון משירותי הרווחה גבוהה יותר בקרב משיבים שדיווחו כי יש לחזק מענים של מיצוי זכויות יותר מבקרב משיבים שלא דיווחו כך

#### הערות והתייחסויות בטקסט פתוח בנושא המענים והשירותים שחשוב לחזק כעת (n=30)

- כמחצית מן המשיבים התייחסו לצורך לחזק ולשקם את הקהילות הנפגעות והמכונות בעזרת פיתוח קהילתי, טיפול בטרומה ותמיכה רגשית לאורך זמן (גם אחרי היציאה ממרכזי פינוי), עידוד עשייה פרואקטיבית ובניית חוסן קהילתי
- כמה משיבים קראו לחזק את הצוותים המקצועיים, הן בכך המקצועי של הנגשת ידע ומידע הרלוונטיים למצב (למשל, על ידי חיזוק מערך ההכשרה, ההדרכה והייעוץ המקצועי) ושל פיתוח תורת התערבות בטרומה והטמעתה המיידית בשטח (פרקטיקות פרטניות, קבוצתיות וקהילתיות), הן בתמיכה רגשית בעובדים בעיבוד החוויות המורכבות בעקבות הטיפול במפונים
- משיבים אחדים קראו לחזק את תכנון המענים למקבלי השירות לטווח הבינוני והארוך, כדי לפגוע את תחושת חוסר הוודאות
- משיבים אחדים קראו לחזק את מיצוי הזכויות של מקבלי השירות על ידי שירות של ליווי מול משרדי ממשלה בכלל ומתן מידע למפונים על אודות זכויותיהם בתחום התעסוקה בפרט
- דגשים בהפעלת המענים:
  - פתיחת מסגרות חינוך לילדי המפונים (מגיל גן ועד תיכון) וכיתות לאנשים עם מוגבלויות
  - סבסוד שמירה למסגרות החוץ-ביתיות גם עבור שעות הבוקר משום שבהיעדר מסגרות הילדים שוהים בהן כל היום
  - לוודא שהתמיכה הרגשית שהמפונים מקבלים כעת תימשך גם עם חזרתם למקום מגוריהם

#### הערות והתייחסויות בטקסט פתוח על אודות חיזוק ותגמול עובדי המשרד (n=78)

- יותר ממחצית מן המשיבים ציינו את חשיבות ההכרה בשעות הנוספות (רבים מאנשי המקצוע עובדים ללא תמורה, גם בסופ"ש) ובהוצאות הנלוות (למשל תשלום על חניה). נוסף על כך הועלו בקשות להגדלת מספר השעות הנוספות והכוננויות וכן לחלוקת מענקיים כספיים חד-פעמיים
- כחמישית מן המשיבים ציינו את הצורך בהוקרה מצד הגורמים הממונים, לדוגמה "מילה טובה" וחלוקת תעודות הוקרה
- רבים ציינו את הצורך בקיום ימי גיבוש, שישלבו מעגלי שיח, פעילויות הפגה וסדנאות מקצועיות
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בהתנהלות גמישה בעניין שעות העבודה ומתן אפשרות לעבודה מן הבית
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בכלים וידע מקצועיים הרלוונטיים למצב ולצרכים המורכבים של מקבלי השירות

## חלק ב: סקר בקרב עובדים במחלקות לשירותים חברתיים

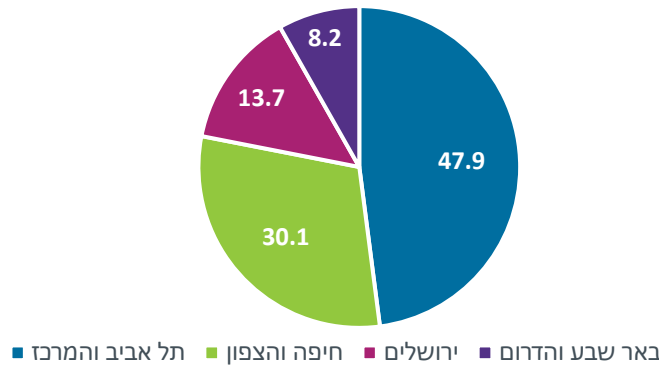
מלבד איסוף המידע מעובדים במטה ובמחוזות נאסף, כמצוין לעיל, גם מידע מעובדים במחלקות לשירותים חברתיים. בחלק זה יוצגו הממצאים על מאפייני הרקע של המשיבים, הערכת אתגרים וחסמים ארגוניים, שביעות רצון מתפקוד שירותי הרווחה וכן השינוי שחל במענים הנדרשים מבחינת סוג המענים והיקפם.

### 4.2.6 מאפיינים דמוגרפיים

להלן המאפיינים הדמוגרפיים של המשיבים (n=146):

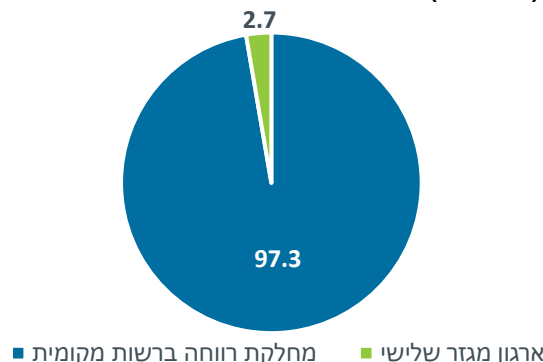
**מחוז הפעולה בשגרה: בתרשים 3** מוצגת התפלגות מחוז הפעולה בשגרה של המשיבים: 47.9% פועלים במחוז תל אביב והמרכז, 30.1% פועלים בחיפה והצפון, 13.7% פועלים בירושלים ו-8.2% פועלים בבאר שבע והדרום.

תרשים 3: מחוז הפעולה בשגרה (באחוזים)



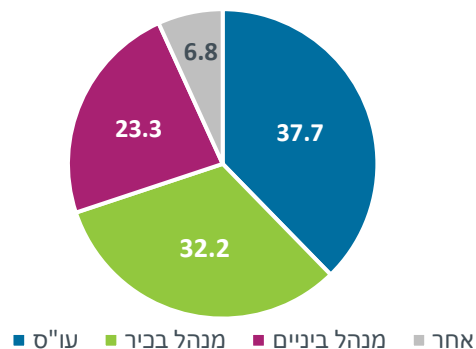
**מקום העבודה: בתרשים 4** מוצגת התפלגות מקום העבודה של המשיבים: 97.3% מן המשיבים עובדים במחלקת הרווחה ברשות המקומית והיתר בארגוני המגזר השלישי.

תרשים 4: מקום העבודה של המשיב (באחוזים)



**דרג מקצועי: בתרשים 5** מוצגת התפלגות הדרג המקצועי של המשיבים: 37.7% עובדים סוציאליים, 32.2% מנהלים בכירים, 23.3% מנהלים בדרג ביניים. במדגם נמצא ייצוג יתר לדרגי ההנהלה, ובמיוחד למנהלים הבכירים יותר במחלקות לשירותים חברתיים.

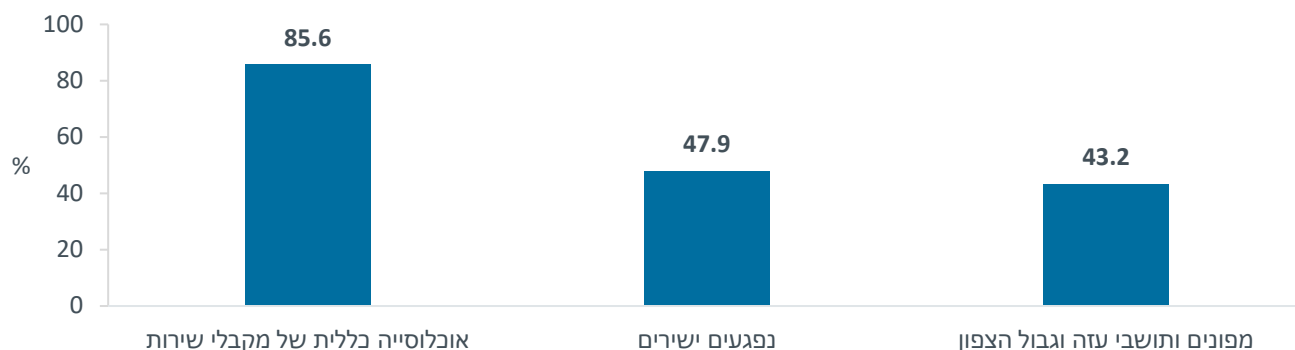
**תרשים 5: דרג מקצועי (באחוזים)**



אשר לאופי התפקיד, 58.9% מן המשיבים ציינו שחל שינוי בתפקידם או בתחום אחריותם בעקבות המלחמה.

**האוכלוסייה שבמוקד העבודה מאז פרוץ המלחמה: בתרשים 6** מוצגת התפלגות האוכלוסייה שבמוקד העבודה: 85.6% מן המשיבים עובדים עם אוכלוסייה כללית של מקבלי שירות, 47.9% עובדים עם נכגעים ישירים ו-43.2% עובדים עם מפונים ותושבי עוטף עזה וגבול הצפון.

**תרשים 6: אוכלוסייה במוקד העבודה מאז פרוץ המלחמה (באחוזים)^**

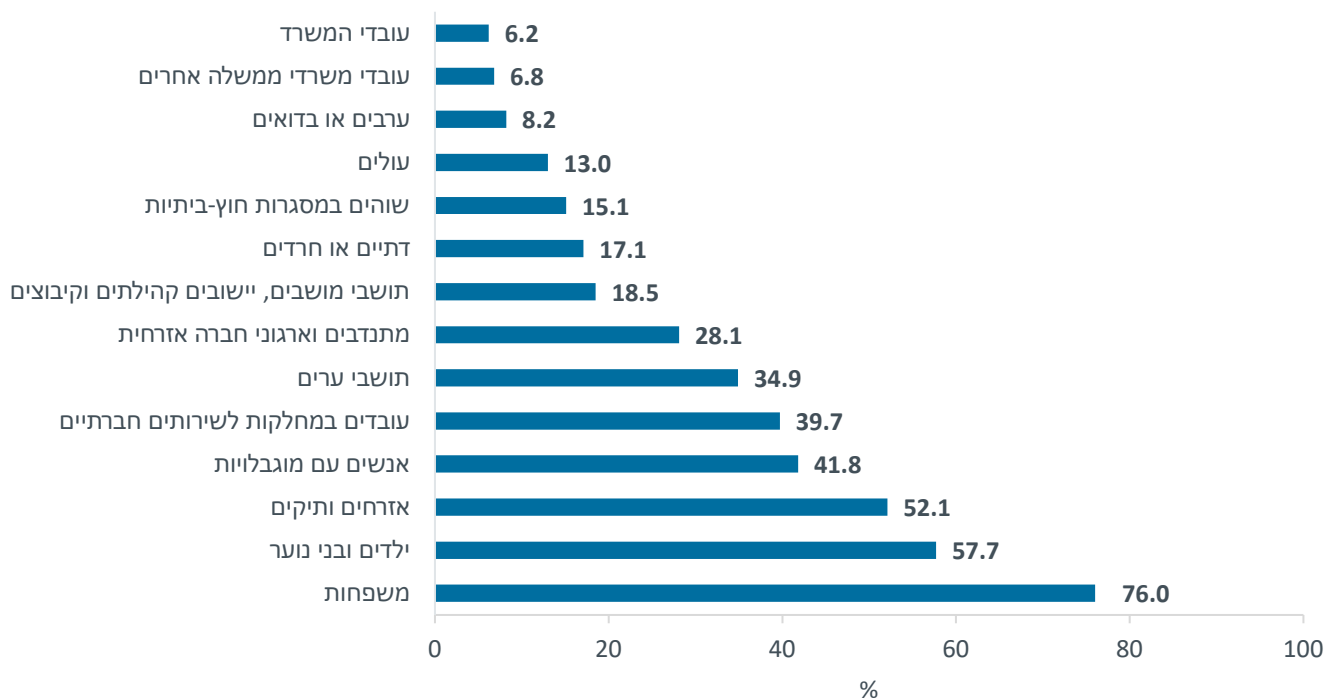


^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

בהשוואה לממצאים בסקר מטה ומחוזות, נמצא שהשינוי באוכלוסייה שבמוקד העבודה של עובדי השטח קטן יותר. בסקר מטה ומחוזות 67% מן המשיבים ציינו שהאוכלוסייה שבמוקד עבודתם היא מפונים, לעומת 43.2% מן העובדים במחלקות לשירותים חברתיים שדיווחו כך. דבר זה יכול להסביר מדוע אופי העבודה של רבים מן המשיבים בסקר זה לא השתנה.

**מאפיינים עיקריים של העובדים והאוכלוסיות שבמוקד העבודה: בתרשים 7** אפשר לראות כי 76.0% מן המשיבים עובדים עם משפחות, 57.7% מן המשיבים עובדים עם ילדים ובני נוער, 52.1% מן המשיבים עובדים עם אזרחים ותיקים ו-41.8% מן המשיבים עובדים עם אנשים עם מוגבלויות.

**תרשים 7: מאפיינים עיקריים של אוכלוסיות והעובדים שבמוקד העבודה (באחוזים) ^**



^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

#### קשרים סטטיסטיים בין מאפיינים של משיבים

- משיבים אשר עובדים במחוז דרום דיווחו יותר ממשיבים העובדים במחוזות אחרים על שינוי בתפקיד או בתחומי האחריות (83.3%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים דיווחו יותר ממשיבים העובדים עם אוכלוסיות אחרות על שינוי בתפקיד או בתחומי האחריות (60.5%)

- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים ובני משפחותיהם דיווחו יותר ממשיבים העובדים עם אוכלוסיות אחרות על שינוי בתפקיד או בתחומי האחריות (57%) ועל עבודה עם ילדים ובני נוער (65.7%) ועם משפחות (88.6%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים ותושבי עוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים העובדים עם אוכלוסיות אחרות על עבודה עם ילדים ובני נוער (66.7%), עם אזרחים ותיקים (65.1%), עם אנשים או ילדים עם מוגבלות (54%), עם תושבי מושבים, יישובים קהילתיים וקיבוצים (38.1%) ועם תושבי ערים (49.2%)

הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לשינויים בתפקיד או בתחום האחריות (n=66)

- כשליש מן המשיבים דיווחו על תפקידים הקשורים לעבודה עם המפונים ובמרכזי הפינוי
- כשליש מן המשיבים עבדו עם מקבלי שירות שנפגעו ישירות מן המתקפה ב-7 באוקטובר או הלחימה שבאה אחריה
- כשליש מן המשיבים דיווחו שנתנו מענה לצורכי חירום שנוצרו בעקבות המלחמה באוכלוסייה הכללית

## 4.2.7 הערכת אתגרים וחסמים ארגוניים

הערכת האתגרים והחסמים הארגוניים תוצג בחלוקה לתחומים האלה: אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים; אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה; אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע; אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות; חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה; סוגיות הקשורות לכוח אדם ובעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות.

אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים

**בלוח 11** מוצגים האתגרים והחסמים במדיניות המקצועית והארגונית: 60.3% מן המשיבים דיווחו על חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, 32.9% מן המשיבים דיווחו כי הגדרות התפקיד והסמכויות אינן ברורות, 31.5% מן המשיבים סברו כי יש פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים בשטח וכי המדיניות אינה עדכנית ואינה תואמת את צורכי השדה. יתר האתגרים והחסמים דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

**לוח 11: אתגרים וחסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים (באחוזים)<sup>^</sup>**

| חוסם/אתגר                                                      | שיעור |
|----------------------------------------------------------------|-------|
| חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום | 60.3  |
| הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות                                | 32.9  |
| פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות המקצועיות של העובדים בשדה       | 31.5  |
| מדיניות לא עדכנית שאינה תואמת את צורכי השדה                    | 31.5  |
| הנחיות לא ברורות                                               | 25.3  |

<sup>^</sup> בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.



הבדלים בדיווח על חסמים ואתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים לפי מאפייני המשיבים

- משיבים שחל שינוי בתפקידם, בעיסוקם או בתחומי אחריותם אחרי פרוץ המלחמה דיווחו יותר מעובדים שלא חל שינוי בתפקידם על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות (41.9%) ועל חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום (67.4%)
- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים ובני משפחותיהם דיווחו פחות משיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים בשטח (22.9%)
- משיבים אשר עובדים עם אוכלוסייה כללית של מקבלי שירות דיווחו פחות משיבים אשר עובדים ייעודית עם אוכלוסיות נפגעים, מכונים או שיש להן מאפיינים וצרכים ספציפיים על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות (29.1%)
- משיבים אשר עובדים עם ילדים ובני נוער דיווחו יותר משיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות (41.7%) ועל חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום (67.9%)
- משיבים אשר עובדים עם תושבי ערים דיווחו יותר משיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על מדיניות לא עדכנית או כזאת שלא תואמת את צורכי השדה (41.2%) ועל פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות המקצועיות של עובדים במחלקות לשירותים חברתיים (45.1%)
- משיבים אשר עובדים עם תושבי המרחב הכפרי דיווחו יותר משיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות (51.9%) ועל חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום (70.6%)
- משיבים אשר עובדים עם המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר משיבים אשר עובדים עם מערכים אחרים על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות (43.1%) ועל חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום (70.7%)
- משיבים אשר עובדים עם שוהים במסגרות חוץ-ביתיות דיווחו יותר משיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על מדיניות לא עדכנית או כזאת שלא תואמת את צורכי השדה (50.0%), על הנחיות לא ברורות (45.5%) ועל חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום (81.8%)
- משיבים אשר עובדים עם עולים דיווחו יותר משיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות המקצועיות של עובדים במחלקות לשירותים חברתיים (57.9%) ועל הנחיות לא ברורות (47.4%)

הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לחסמים במדיניות המקצועית והארגונית (n=89)

- משיבים אחדים ציינו את חוסר הבהירות או הבלבול בנהלים וכן מחסור בנהלים
- משיבים אחדים ציינו את המחסור בכוח אדם
- משיבים אחדים ציינו את המחסור בתקציבים או מחסור בתקציבים גמישים
- משיבים אחדים ציינו את המחסור במענים רלוונטיים

## אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה

**בלוח 12** אפשר לראות כי מבין כלל החסמים והאתגרים בתיאום ובשיתוף הפעולה, 37.7% מן המשיבים דיווחו על כפילויות במשימות ומענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית ו-24.7% מן המשיבים דיווחו על חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם, בין המחלקות הקולטות ובין שירותים קהילתיים משיקים (בריאות, חינוך, משטרה). יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

### לוח 12: אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה (באחוזים)^

| האתגר/החסם                                                                                              | שיעור |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| כפילויות בתחומי האחריות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית       | 37.7  |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם למחלקות הקולטות                                                  | 24.7  |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין שירותים קהילתיים משיקים (בריאות, חינוך, משטרה) | 24.7  |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין הרשות המקומית                                  | 16.4  |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין הנהלת המחוז במשרד הרווחה                       | 11.6  |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין מענים מקבילים ומשיקים במגזר השלישי             | 11.6  |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין פיקוד העורף                                    | 9.6   |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המחלקות האם ובין המחלקות הקולטות                                            | 4.1   |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין שירותי הרווחה באזור                                         | 4.1   |
| חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין מרכז השלטון המקומי                             | 3.4   |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

### הבדלים בדיווח על אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה לפי מאפייני המשיבים

- משיבים אשר דיווחו שחל שינוי בתפקידם אחרי פרוץ המלחמה דיווחו יותר ממשיבים שלא חל שינוי בתפקידם על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין המחלקות הקולטות (34.9%) ועל כפילויות בתחומי האחריות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית (45.3%)
- משיבים אשר עובדים עם מכונים מעוטף עזה ומגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין המחלקות הקולטות (49.2%) וכחות על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקת האם ובין הרשות המקומית (9.5%) ועל כפילויות בתחומי האחריות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית (35.7%)

- משיבים אשר עובדים עם ילדים ובני נוער דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקת האם ובין שירותים קהילתיים משיקים (בריאות, חינוך, משטרה) (38.1%)
  - משיבים אשר עובדים עם אנשים או ילדים עם מוגבלויות דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין המחלקות הקולטות (32.8%)
  - משיבים אשר עובדים עם תושבי המרחב הכפרי דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות מן המרחב העירוני על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין המחלקות הקולטות (55.6%)
  - משיבים אשר עובדים עם תושבי ערים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין המחלקות הקולטות (43.1%)
  - משיבים אשר עובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים במסגרות אחרות על אתגרים וחסמים בתיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין שירותים קהילתיים משיקים (בריאות, חינוך, משטרה) (36.2%)
  - משיבים אשר עובדים עם מתנדבים וארגוני חברה אזרחית דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם גופים אחרים על כפילויות בתחומי האחריות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית (51.2%)
- הערות והתייחסויות נוספות בטקסט הכתוח לאתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה (n=44)

- המשיבים דיווחו על קושי בתיאום ושיתוף פעולה עם ארגוני מגזר שלישי
- המשיבים ציינו את הקושי בתיאום ושיתוף פעולה עם שירותים משיקים (חינוך, בריאות ומשטרה)
- המשיבים ציינו את הקושי בתיאום עם מטה משרד הרווחה
- המשיבים דיווחו על קושי בתיאום עם הרשות המכונה

### אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע

**בלוח 13** מוצגים כלל סוגי האתגרים והחסמים בידע ומידע. אפשר לראות כי 32.2% מן המשיבים דיווחו על מחסור בידע מקצועי ובמיומנויות בקרב העובדים (ידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות (ועל מחסור במידע שיטתי על אודות צרכים ובעיות של מקבלי שירות (כולל היעדר גישה לנתונים), ו-27.4% מן המשיבים דיווחו על מחסור בתייעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו ועל מחסור במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עימם. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

**לוח 13: אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע (באחוזים)^**

| חיסם/אתגר                                                                                                                                 | שיעור |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| מחסור בידע מקצועי ומיומנויות הנוגעים לטיפול בצרכים שעלו/התחדדו בעקבות המלחמה (ידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות) | 32.2  |
| מחסור במידע שיטתי על אודות צרכים ובעיות של מקבלי שירות (כולל היעדר גישה לנתונים)                                                          | 32.2  |
| מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו                                                                                            | 27.4  |
| מחסור במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עימם                                                                                      | 27.4  |
| אתגרים וחסמים בהעברה של מידע לגורמים שמחוץ לשירותי הרווחה ובקבלה של מידע                                                                  | 21.9  |
| אתגרים בשיתוף מידע עם מקבלי שירות ועם בני משפחותיהם                                                                                       | 18.5  |
| אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין מענים ותוכניות שונות בתוך שירותי הרווחה                                                                | 10.3  |
| אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין השדה של מעני הרווחה למחוזות של משרד הרווחה                                                             | 9.6   |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

**הבדלים בדיווח על אתגרים וחסמים הקשורים בידע ומידע לפי מאפייני המשיבים**

- **משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים** דיווחו יותר ממשיבים העובדים עם אוכלוסיות אחרות על מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו (37.1%)
- **משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון** דיווחו יותר ממשיבים העובדים עם אוכלוסיות אחרות על מחסור במידע שיטתי על אודות צרכים ובעיות של מקבלי שירות (42.9%) ועל מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו (46.0%)
- **משיבים אשר חל שינוי בתפקידם אחרי פרוץ המלחמה** דיווחו יותר ממשיבים שלא חל שינוי בתפקידם על מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו (34.9%)
- **משיבים אשר עובדים עם ילדים ובני נוער** דיווחו יותר ממשיבים העובדים עם אוכלוסיות אחרות על מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו (36.9%)
- **משיבים אשר עובדים עם משפחות** דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו (31.5%)
- **משיבים אשר עובדים עם מתנדבים וארגוני חברה אזרחית** דיווחו יותר ממשיבים שלא עובדים עימם על מחסור במידע על אודות צרכים ובעיות של מקבלי שירות (42.9%) ועל מחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו (51.2%)

הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לחסמים ואתגרים הקשורים בידע ומידע (n=28)

- כשליש מן המשיבים התייחסו לאי-קיומה של מערכת ממוחשבת לניהול וריכוז מידע
- משיבים אחדים ציינו את המחסור במידע על אודות נכגעים ישירים ומפונים
- משיבים אחדים דיווחו על חוסר בהירות בנהלים, בלבול או היעדר נהלים
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בהכשרה ממוקדת בטיפול בטראומה ופוסט-טראומה

#### אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות

**בלוח 14** אפשר לראות כי מבין כלל האתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות, 34.9% מן המשיבים דיווחו על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל היעדרות ותחלופת כוח אדם, 31.5% מן המשיבים דיווחו על קושי של מקבלי השירות להגיע לקבלת שירות ו-28.8% מן המשיבים דיווחו על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

#### לוח 14: אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות (באחוזים)<sup>^</sup>

| אתגר                                                        | שיעור |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל היעדרות ותחלופת כוח אדם      | 34.9  |
| קושי של מקבלי השירות להגיע לקבלת שירות                      | 31.5  |
| קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות | 28.8  |
| קושי באיתור מקבלי השירות                                    | 25.3  |
| קושי בהגעה פיזית למקבלי השירות                              | 19.2  |
| אתגרים בהנגשה שכתית ותרבותית של שירותים                     | 9.6   |

<sup>^</sup> בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

#### הבדלים בדיווח על אתגרים בהגעה לקהל היעד והנגשת השירות לפי מאפייני המשיבים ואוכלוסיית היעד שבמוקד העבודה

- משיבים שחל אצלם שינוי בתפקיד מאז פרוץ המלחמה דיווחו יותר ממשיבים שלא חל שינוי בתפקידם על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי שירות (39.5%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על קושי באיתור מקבלי שירות (34.9%) ועל קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי שירות (46.0%)
- משיבים אשר עובדים עם ילדים ובני נוער דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל היעדרות ותחלופת כוח אדם (42.9%)
- משיבים אשר עובדים עם עובדי שירותי רווחה דיווחו יותר ממשיבים אשר אינם עובדים עימם על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי שירות (37.9%)

- משיבים אשר עובדים עם אזרחים ותיקים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על קושי באיתור מקבלי שירות (34.2%)

חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה

**בלוח 15** אפשר לראות כי מבין כלל החסמים במתן מענים מתאימים לצורכי האוכלוסייה 47.3% מן המשיבים דיווחו על עומס על המענים הקיימים ו-37.0% מן המשיבים דיווחו על מחסור במענים רלוונטיים. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

**לוח 15: חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה (באחוזים)^**

| חסם                                                           | שיעור |
|---------------------------------------------------------------|-------|
| עומס על המענים הקיימים                                        | 47.3  |
| מחסור במענים רלוונטיים                                        | 37.0  |
| תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה או את מאפייניה    | 24.0  |
| מחסור בתנאים פיזיים לעבודה – בחדרים ו/או בצידוד לוגיסטי       | 24.0  |
| מענים שאינם עונים על צורכי האוכלוסייה או לא מתאימים למאפייניה | 22.6  |
| היעדר גמישות באופן מתן המענים                                 | 21.9  |
| היעדר מרחב לשיקול דעת של העובדים                              | 19.9  |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

הבדלים בדיווח על חסמים במתן מענה מתאים או מספק לאתגרים וחסמים המרכזיים של האוכלוסייה לפי מאפייני המשיבים והאוכלוסייה שבמוקד העבודה

- משיבים שחל שינוי בתפקידם מאז פרוץ המלחמה דיווחו יותר ממשיבים שלא חל שינוי בתפקידם על עומס על המענים הקיימים (36.2%)
- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה או את מאפייניה (33.3%)
- משיבים אשר עובדים עם ילדים ובני נוער דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על מחסור במענים רלוונטיים (44.0%) ועל מענים שאינם עונים על צורכי האוכלוסייה או לא מתאימים למאפייניה (31.0%)
- משיבים אשר עובדים עם תושבי ערים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על עומס על המענים הקיימים (62.7%)
- משיבים אשר עובדים עם אזרחים ותיקים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה או את מאפייניה (33.3%)

## הערות והתייחסויות בטקסט פתוח למענה מתאים או מספק לצרכים של האוכלוסייה (n=30)

- כשליש מן המשיבים התייחסו למחסור בתשתיות פיזיות, הן בחדרי מגורים המתאימים לשהייה ארוכה של משפחות הן במרחבים ייעודים להענקת טיפול או לניהול של מסגרות חינוך
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בסיוע של תלושי מזון למכונים
- משיבים אחדים ציינו את המחסור בכוח אדם, שהיה קיים עוד לפני המלחמה והתעצם בעקבותיה

## סוגיות הקשורות לכוח אדם

**בלוח 16** אפשר לראות כי מבין כלל האתגרים והחסמים הנוגעים לכוח אדם, 43.8% מן המשיבים דיווחו על חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים), 40.4% מן המשיבים דיווחו על מצוקה וטראומטיזציה משנית של העובדים, 35.6% מן המשיבים דיווחו על שחיקה וחוסר שביעות רצון של העובדים ו-34.9% מן המשיבים דיווחו על מחסור בכוח אדם מיומן. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

## לוח 16: אתגרים וחסמים בסוגיות הקשורות בכוח אדם (באחוזים)^

| חוסר/אתגר                                                                      | שיעור |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים)                   | 43.8  |
| מצוקה וטראומטיזציה משנית של העובדים                                            | 40.4  |
| שחיקה וחוסר שביעות רצון של העובדים                                             | 35.6  |
| מחסור בכוח אדם מיומן                                                           | 34.9  |
| מחסור בכוח אדם מסייע (מתנדבים, סטודנטים וכדומה)                                | 30.8  |
| קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות                                 | 30.1  |
| חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד, למדיניות הארגון הנוכחית או לדרכי העבודה הרצויות | 17.1  |
| חוסר בשיתוף של אנשי המקצוע בהחלטות של מחוזות משרד הרווחה                       | 8.2   |
| חוסר בשיתוף של אנשי המקצוע בהחלטות של ההנהלה הישירה                            | 8.2   |
| חוסר בתמיכה וגיבוי לאנשי המקצוע מצד מחוזות משרד הרווחה                         | 6.8   |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

## הבדלים בדיווח על סוגיות הקשורות לכוח אדם לפי מאפייני המשיבים והאוכלוסייה שבמוקד העבודה

- משיבים שחל שינוי בתפקידם מאז המלחמה דיווחו יותר ממשיבים שלא חל שינוי בתפקידם על מחסור בכוח אדם מיומן (43.0%) ודיווחו פחות על חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (36.0%)
- משיבים אשר עובדים עם נפגעים ישירים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על מחסור בכוח אדם מסייע (39.5%)

- משיבים אשר עובדים עם מפונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות (39.7%)
- משיבים אשר עובדים עם ילדים ובני נוער דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות (39.7%) ועל מצוקה וטראומטיזציה משנית של העובדים (51.2%)
- משיבים אשר עובדים עם תושבי ערים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות (47.1%)

הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לסוגיות הקשורות לכוח אדם (n=35)

- כרבע מן המשיבים התייחסו לחוסר זמינות של העובדות הסוציאליות בעקבות צרכים אישים (בני זוג במילואים, מחסור במסגרות לילדים, חרדות בעקבות המצב)
- כרבע מן המשיבים התייחסו למחסור בכוח אדם מקצועי בעל הכשרה מתאימה (מחסור שהיה קיים טרם המלחמה והתעצם בעקבותיה)
- משיבים אחדים ציינו את הטראומה המשנית של העובדות הסוציאליות והצורך בליווי רגשי, הפגה ותמיכה

דיווח על קשיים ובעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות של הנהלת המחוז במשרד הרווחה **בלוח 17** מוצגות היחידות התומכות ושיעור המשיבים שדיווחו על קשיים ובעיות באיכות המענה שלהן. 15.8% מן המשיבים דיווחו על קושי בקבלת מענה או על מענה שאינו איכותי מיחידת תקצוב ו-10.3% מן המשיבים דיווחו על קושי בקבלת מענה מן המפקחים המחוזיים. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

**לוח 17: היחידות התומכות ושיעור המשיבים שדיווחו על קשיים ובעיות באיכות המענה שלהן (באחוזים)^**

| היחידות התומכות | שיעור |
|-----------------|-------|
| תקצוב וכלכלה    | 15.8  |
| מפקחים מחוזיים  | 10.3  |
| ניהול הון אנושי | 4.8   |
| מנהלי נפה       | 4.1   |
| ממונים מחוזיים  | 3.4   |
| הנהלת מחוז      | 2.1   |
| הלשכה המשפטית   | 1.4   |

^ שאלה זו (כמו שאר השאלות) לא הייתה שאלת חובה. על כן השיעור הכולל נמוך מ-100 אחוז.



הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לבעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות (n=26)

- כמחצית מן המשיבים ציינו כי קיבלו מן היחידות התומכות מענה מהיר, מותאם וגמיש
- כרבע מן המשיבים התייחסו למחסור בכוח אדם מקצועי בעל הכשרה מתאימה (מחסור שהיה קיים טרם המלחמה והתעצם בעקבותיה)
- משיבים אחדים ציינו את הטראומה המשנית של העובדות הסוציאליות והצורך בליווי רגשי, הפגה ותמיכה

### דיווח על בעיות באיכות המענה מן הרשות המקומיות

**בלוח 18** מוצגים האגפים ברשויות המקומיות ושיעור המשיבים שדיווחו על קשיים ובעיות באיכות המענה שלהם. 14.4% מן המשיבים דיווחו על קושי בזמינות של הנהלת הרשות, באיכות התגובה שלה או בקבלת מענה מספק ממנה ו-11.0% מן המשיבים דיווחו על קושי בקבלת מענה מן הגזברות. יתר אפשרויות התשובה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

### **לוח 18: האגפים ברשויות המקומיות ושיעור המשיבים שדיווחו על קשיים ובעיות באיכות המענה שלהם (באחוזים)^**

| אגף ברשות   | שיעור |
|-------------|-------|
| הנהלת הרשות | 14.4  |
| גזברות      | 11.0  |
| אחר         | 4.1   |
| ייעוץ משפטי | 2.7   |

^ שאלה זו (כמו שאר השאלות) לא הייתה שאלת חובה. על כן השיעור הכולל נמוך מ-100 אחוז.

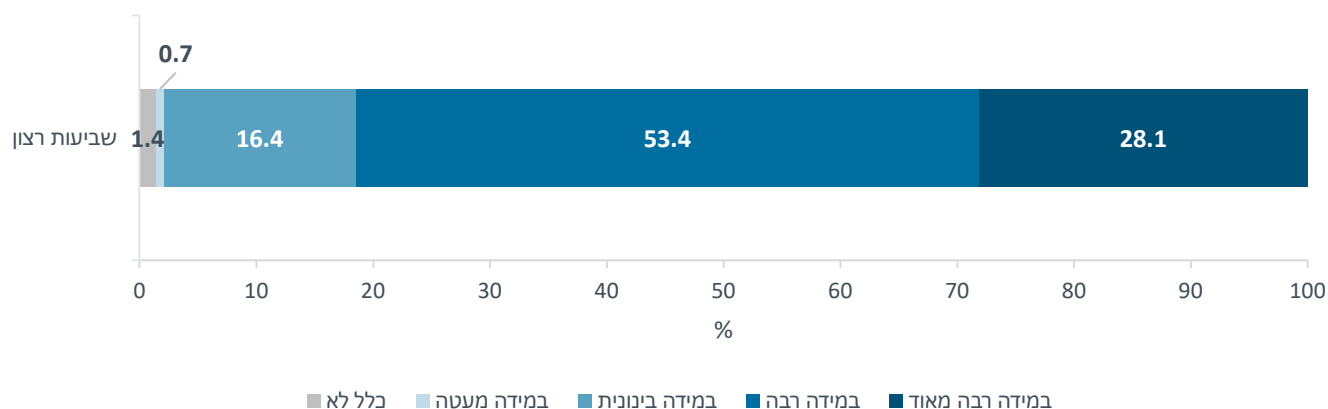
הערות והתייחסויות בטקסט פתוח לבעיות באיכות המענה מן הרשות המקומית (n=22)

- כמחצית מן המשיבים ציינו שהרשות המקומית הייתה זמינה והמענה שקיבלו היה מהיר ויעיל
- משיבים אחדים ציינו את המחסור בתקציבים מצד הרשות המקומית עבור מענים שקשורים למצב החירום

### **4.2.8 שביעות רצון מתפקוד שירותי הרווחה**

**בתרשים 8** מוצגת שביעות רצונם של עובדי המחלקות לשירותים חברתיים מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה: 81.5% מן המשיבים שבעי רצון במידה רבה או רבה מאוד מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה (שיעור דומה לזה שנמצא אצל עובדי המטה והמחוזות). שביעות הרצון הגבוהה מבטאת כפי הנראה את הערכתם של העובדים למאמץ, למרות האתגרים והחסמים שדווחו.

**תרשים 8: שביעות הרצון של עובדי המחלקות לשירותים חברתיים מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה (באחוזים)**



שביעות הרצון משירותי הרווחה נמצאה דומה בקרב כלל המשתתפים ולא נמצאו הבדלים בין המאפיינים השונים (מחוז, דרג מקצועי, מקום עבודה, שינוי בתפקיד או בתחומי אחריות, אוכלוסייה שבמוקד מאז פרוץ המלחמה ומאפיינים עיקריים של אוכלוסיות שבמוקד).

הערות והתייחסויות בטקסט פתוח על המשוב שהתקבל ממקבלי השירות (n=28)

- כמחצית מן המשיבים ציינו שהמשוב ממקבלי השירות הוא חיובי וכי מקבלי השירות מכירים תודה והערכה על שירות זמין ויעיל התייחסויות בטקסט פתוח לגורמים והמשאבים שמסייעים בעבודה (n=79)
- יותר ממחצית מן המשיבים התייחסו לעבודה בצוותי עבודה ולתמיכה ההדדית מחברי הצוות ומן הגורמים הממונים

## 4.2.9 המלצות והצעות לשינוי בסוג המענים והיקפם

בחלק זה יוצגו הגורמים והמשאבים שמסייעים בעבודה, המענים והשירותים שלדעת המשיבים חשוב במיוחד לחזק והצעות לחיזוק ותגמול של עובדי המשרד.

**בלוח 19** אפשר לראות כי מבין כלל המענים והשירותים הקיימים המשיבים דיווחו כי המענים שחשוב במיוחד לחזק כעת הם התערבות רגשית (71.9%), תמיכה והחזקה (67.1%) ותמיכה והדרכה לעובדים (63.7%).

**לוח 19: המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת (באחוזים) ^**

| מענים ושירותים                         | שיעור |
|----------------------------------------|-------|
| התערבות רגשית                          | 71.9  |
| תמיכה והחזקה                           | 67.1  |
| תמיכה והדרכה לעובדים                   | 63.7  |
| מיצוי זכויות                           | 49.3  |
| סיוע חומרי                             | 45.2  |
| הכנה ופנאי                             | 45.2  |
| הכשרת עובדים                           | 41.8  |
| תיווך למענים הניתנים בידי גורמים אחרים | 34.9  |
| אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילות | 32.9  |
| יידוע והסברה                           | 29.5  |
| איתור ויישוג                           | 16.4  |
| אחר                                    | 2.0   |

^ בשאלה זו ניתנה האפשרות לבחור יותר מתשובה אחת. על כן השיעור הכולל גבוה מ-100 אחוז.

**הבדלים בדיווח על המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת לפי מאפייני המשיבים והאוכלוסייה שבמוקד העבודה**

- משיבים שחל שינוי בתפקידם מאז פרוץ המלחמה דיווחו יותר ממשיבים שלא חל שינוי בתפקידם על הצורך לחזק הכשרת עובדים (52.3%)
- משיבים אשר עובדים עם מכונים מעוטף עזה וגבול הצפון דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על הצורך לחזק מענים של מיצוי זכויות (58.7%) ועל הצורך לחזק אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילות (49.2%)
- משיבים אשר עובדים עם ילדים ובני נוער דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על הצורך לחזק מענים של התערבות רגשית (78.6%) ועל הצורך לחזק הכשרת עובדים (48.8%)
- משיבים אשר עובדים עם עובדי שירותי רווחה דיווחו יותר ממשיבים אשר אינם עובדים עימם על הצורך לחזק הכשרת עובדים (55.2%)
- משיבים אשר עובדים עם תושבי ערים דיווחו יותר ממשיבים אשר עובדים עם אוכלוסיות אחרות על הצורך לחזק אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילות (49.0%)
- משיבים אשר עובדים עם מתנדבים וארגוני חברה אזרחית דיווחו יותר ממשיבים אשר אינם עובדים עימם על הצורך לחזק אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילות (48.8%)

#### התייחסויות בטקסט פתוח למענים והשירותים שחשוב לחזק (n=27)

- משיבים אחדים ציינו את הצורך בהכשרת עובדים בנושאי טיפול בטרומה וליווי רגשי תומך
- משיבים אחדים ציינו את הצורך לעבוד ולחזק את מערך כוח האדם וכן להעניק תמריצים ותגמולים כדי למשוך כוח אדם נוסף למערך

#### התייחסויות בטקסט פתוח לשינויים הנדרשים לצורך שיפור השירותים והמענים בתחום הרווחה (n=79)

- כשליש מן המשיבים ציינו את הצורך בעיבוי מערך כוח האדם בתקנים ובמתנדבים נוספים וכן את הצורך בתגמול על שעות עבודה נוספות בחירום
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בהכשרת עובדים ממוקדת, בעיקר בתחומי הטיפול בטרומה והליווי הרגשי
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בתקציבים נוספים וגמישים
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בתכלול יעיל של חלוקת כוח האדם בין המוקדים השונים ובהגדרה ברורה של התפקידים והסמכויות בחירום
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בהרחבת המענים בקהילה

#### התייחסויות בטקסט פתוח לפעולות המיידיות החיוניות עבור ביצוע השינויים הנדרשים (n=67)

- כרבע מן המשיבים ציינו את הצורך בעיבוי מערך כוח האדם דרך הוספת תקנים, העלאת שכר ושיפור תנאי עבודה ודרך פרסום והסברה על החשיבות והנחיצות של העובדות הסוציאליות
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בבניית מערך הדרכה והכשרה לעובדים כדי לתת מענה לצרכים הייחודיים שעלו בעקבות המלחמה
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בתקציבים נוספים
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בשדרוג או בהחלפה של המערכת הממוחשבת כדי לרכז את כל הידע והמידע במקום אחד נגיש וזמין
- משיבים אחדים ציינו את הצורך בשינויי מדיניות, חלוקת תפקידים והענקת סמכויות כך שיתאימו לצורכי השטח בחירום

#### התייחסויות בטקסט פתוח לסוגיה של חיזוק ותגמול עובדי הרווחה (n=84)

- כמחצית מן המשיבים ציינו מתן מענקים והעלאות בשכר
- כשליש מן המשיבים ציינו הדרכות, הכשרות וימי הפוגה
- משיבים אחדים ציינו את ההכרה בשעות נוספות וגמישות במסגרת העבודה

#### התייחסויות בטקסט פתוח לנושאים נוספים לידיעת הנהלת המשרד (n=38)

- משיבים אחדים ציינו את הצורך בחיזוק ושימור של העובדות הסוציאליות במחלקות ובגיוס של כוח אדם נוסף
- כשליש מן המשיבים ביקשו להודות על העבודה המסורה של כלל הגורמים במערך הרווחה ולהודות על הסקר והזכות להשמיע את קולם

## חלק ג: השוואה בין הממצאים של סקר המטה ומחוזות ובין הממצאים של סקר מחלקות לשירותים חברתיים

בחלק זה יוצגו הבדלים בין הממצאים של סקר מטה ומחוזות ובין הממצאים של סקר המחלקות לשירותים חברתיים. כפי שצוין לעיל, מוצגים רק ההבדלים שנמצאו מובהקים מבחינה סטטיסטית.<sup>1</sup>

חסמים ואתגרים הקשורים בידע ומידע:

- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על מחסור במידע על אודות צרכים ובעיות של מקבלי שירות (כולל היעדר גישה לנתונים) – 58.4% מן המשיבים לעומת 41.6%, בהתאמה ( $Cramer's v = .153, p < .01$ )
- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין המטה לשטח – 74.5% מן המשיבים לעומת 25.5%, בהתאמה ( $Cramer's v = .250, p < .001$ )

אתגרים בהגעה לקהל היעד ובהנגשת השירות:

- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קושי באיתור מקבלי השירות – 58.0% מן המשיבים לעומת 42.0%, בהתאמה ( $Cramer's v = .120, p < .05$ )
- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעבר מגורים של מקבלי השירות – 58.8% מן המשיבים לעומת 41.2%, בהתאמה ( $Cramer's v = .147, p < .05$ )

חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים העיקריים של האוכלוסייה:

- עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מעובדי המטה והמחוזות על עומס על המענים הקיימים – 62.2% מן המשיבים לעומת 37.8%, בהתאמה ( $Cramer's v = .177, p < .01$ )
- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על היעדר גמישות באופן מתן המענים – 60.0% מן המשיבים לעומת 40.0%, בהתאמה ( $Cramer's v = .138, p < .05$ )

סוגיות הקשורות לכוח אדם:

- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות – 59.6% מן המשיבים לעומת 40.4%, בהתאמה ( $Cramer's v = .168, p < .01$ )
- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על חוסר בשיתוף אנשי מקצוע בהחלטות – 71.4% מן המשיבים לעומת 28.6%, בהתאמה ( $Cramer's v = .187, p < .01$ )

---

<sup>1</sup> אי אפשר היה לכלח את הנתונים תוך חלוקה בין המטה והמחוזות, זאת משום שמספר המשיבים בכל קבוצה לא היה גבוה דיו.

- עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על חוסר בתמיכה וגיבוי לאנשי המקצוע – 71.4% מן המשיבים לעומת 28.6%, בהתאמה ( $Cramer's v = .168, p < .05$ )
  - עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מעובדי המטה והמחוזות על מחסור בכוח אדם מיומן – 63.4% לעומת 36.6%, בהתאמה ( $Cramer's v = .182, p < .01$ )
- מענים ושירותים שלדעת אנשי המקצוע חשוב לחזק:
- עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מעובדי המטה והמחוזות על החשיבות של חיזוק המענים בתחום ההתערבות הרגשית – 71.9% מן המשיבים לעומת 43.2%, בהתאמה ( $Cramer's v = .155, p < .01$ )
  - עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מעובדי המטה והמחוזות על החשיבות של חיזוק המענים בתחומי התמיכה וההחזקה – 56.6% מן המשיבים לעומת 43.4%, בהתאמה ( $Cramer's v = .139, p < .05$ )
  - עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על החשיבות של חיזוק המענים הניתנים בידי גורמים אחרים – 56.4% מן המשיבים לעומת 43.6%, בהתאמה ( $Cramer's v = .124, p < .05$ )
  - עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על החשיבות של חיזוק המענים בתחום מיצוי זכויות – 54.4% מן המשיבים לעומת 45.6%, בהתאמה ( $Cramer's v = .122, p < .05$ )
  - עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מעובדי המטה והמחוזות על החשיבות של חיזוק המענים בתחום איתור ויישוג – 63.6% מן המשיבים לעומת 36.4%, בהתאמה ( $Cramer's v = .161, p < .01$ )
  - עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על החשיבות של חיזוק המענים בתחום אבחון והתערבות קהילתית או שיקום קהילות – 58.6% מן המשיבים לעומת 41.4%, בהתאמה ( $Cramer's v = .160, p < .01$ )
  - עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מעובדי המטה והמחוזות על החשיבות של חיזוק הכשרות העובדים – 62.9% מן המשיבים לעומת 37.1%, בהתאמה ( $Cramer's v = .170, p < .01$ )
  - עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מעובדי המטה והמחוזות על החשיבות של חיזוק התמיכה וההדרכה לעובדים – 56.4% מן המשיבים לעומת 43.6%, בהתאמה ( $Cramer's v = .124, p < .05$ )
  - שביעות הרצון מתפקודם של שירותי הרווחה מאז פרוץ הלחימה גבוהה יותר בקרב עובדי המטה והמחוזות ( $M = 4.3, SD = .80$ ) מבקרב עובדי המחלקות לשירותים חברתיים ( $M = 4.1, SD = .70$ ) ( $t = 5.602, p < .05$ )

## 5. מגבלות המחקר

1. השלב האיכותני של המחקר שימש לצורך קבלת תמונת מצב רחבה על אודות מגוון הנושאים אשר עובדים בזירת שירותי הרווחה מתמודדים עימם. ממצאי השלב האיכותני שימשו לאחר מכן בסיס להבניית שאלות ותשובות עבור השלב הכמותי, שלב הסקרים. אשר על כן השאיפה הייתה לבחור מרואיינים שייצגו מגוון של תפקידים ודרגים מקצועיים במטה המשרד ובמחוזות. עם זאת, בגלל מצב החירום רבים מן המרואיינים הפוטנציאליים לא יכלו להשתתף בסקר, ועל כן אין במחקר ייצוג הולם של מגוון התפקידים והדרגים. כמו כן חוסר הזמינות של רבים מאנשי המקצוע בגלל מצב החירום והצורך להפיץ את הסקרים לעובדי המטה ועובדי המחלקות לשירותים חברתיים מיידית, הביאו לכך שהיקף הראיונות שנערכו היה מצומצם ותחום. על כן אי אפשר להסיק מדברי המרואיינים על כלל עבודת המשרד ושירותי הרווחה. נוסף על כך לא נערכו ראיונות עם אנשי מקצוע מן המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות, ועל כן נקודת מבטם לא באה לידי ביטוי בפרק האיכותני. גם במקרה זה, ייתכן שתמונת המציאות המשתקפת מן הראיונות אינה משקפת את כל נקודות המבט של אנשי המקצוע.
2. שיעור ההשבה על השאלונים הוא 18% בסקר של עובדי המטה והמחוזות במשרד הרווחה ורק 2.3% בסקר לעובדים במחלקות לשירותים חברתיים. אלו שיעורים נמוכים ולכן המדגם לא מייצג את אוכלוסיית המחקר. יתרה מכך, המדגם שהתקבל אינו אקראי ולכן התשובות שהתקבלו יכולות לשקף הטיות לחיוב או לשלילה ואין דרך לדעת כיצד הן השפיעו, אם השפיעו, על ההטיות. לפיכך יש להתייחס לממצאים כמיפוי מגמות ותמות עיקריות בלבד ולנתונים הכמותיים המוצגים כאל המחשה של מגמות אלו. למרות שיעור ההשבה הנמוך מספר ההתייחסויות בשאלות הפתוחות היה גבוה מאוד, ולכן אפשר לשער שאלו שבחרו להשיב על השאלון מילאו אותו בתשומת לב וביסודיות. ייתכן שהסיבה לשיעור ההשבה הנמוך הוא מועדי הפצת הסקרים. הסקרים הופצו בשלב מוקדם של המלחמה, שבו היה מוטל על רובם של אנשי המקצוע עומס עבודה קיצוני. לכן ייתכן שלא היה להם הזמן או הפניות למלא את הסקר. סיבה אפשרית נוספת יכולה להיות הספק של העובדים בתועלת של הסקר ובתרומתו להובלת שינוי על ידי המשרד.

## 6. סיכום הממצאים ודיון

בסקר מטה ומחוזות דיווחו 66.4% מן המשיבים כי חל שינוי בתפקידם, בתחומי אחריותם או באוכלוסייה שבמוקד עבודתם (בקרוב עובדי המחוז יותר מאשר בקרב עובדי המטה). שיעור דומה נמצא גם בסקר של עובדי המחלקות לשירותים חברתיים, שבו 58.9% מן המשיבים דיווחו על שינוי. בהקשר זה, יש לציין את שיעורי ההשבה הנמוכים בשני הסקרים שנובעים כפי הנראה מלקונה באופן הפצת השאלונים לעובדים או מחוסר פניות של העובדים עקב מצב החירום. מנגד הם יכולים להצביע על אי-אמון בהנהלת המשרד.

### אתגרים וחסמים ארגוניים, תוך השוואה בין ממצאי סקר המטה והמחוזות ובין ממצאי סקר המחלקות לשירותים חברתיים

להלן מוצגים האתגרים והחסמים הארגוניים העיקריים אשר המשיבים ציינו, בחלוקה לתחומים השונים ובהשוואה בין ממצאי הסקרים.

**א. המדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים הרלוונטיים:** האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם חוסר בהירות בנוגע לאיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום, הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות ופערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים במחלקות לשירותים חברתיים. משיבים העובדים במחלקות לשירותים חברתיים ציינו גם כי המדיניות אינה עדכנית ואינה תואמת את צורכי השדה.

**ב. תיאום ושיתוף פעולה:** אחד הקשיים העיקריים שצוין בשני הסקרים הוא כפילויות במשימות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית. מלבד זאת, המשיבים מן המטה ומן המחוזות דיווחו על חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין המשרד ובין משרדי ממשלה משיקים (בריאות, חינוך, משטרה) ועל אתגרים וחסמים בשיתוף פעולה בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד. המשיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו על חוסר תיאום ושיתוף פעולה בין מחלקות האם ובין המחלקות הקולטות וכן בין מחלקות האם ובין שירותים קהילתיים משיקים (בריאות, חינוך, משטרה). יש לציין שהשאלה על ממשקי העבודה של המשרד עם גופי ממשלה אחרים וגופים מקבילים נשאלה רק בסקר למטה ולמחוזות והשאלה על ממשקי העבודה של המחלקות לשירותים חברתיים עם גורמים אחרים נשאלה רק בסקר לעובדי המחלקות לשירותים חברתיים.

**ג. ידע ומידע:** האתגרים והחסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם מחסור בידע מקצועי ומיומנויות בקרב העובדים (מידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות), מחסור במידע על אודות הצרכים והבעיות של מקבלי השירות (כולל היעדר גישה לנתונים) ומחסור בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו עימם בעבר.

עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על מחסור במידע על אודות צרכים ובעיות של מקבלי השירות ועל אתגרים וחסמים בהעברת הידע והמידע בין השטח למטה. ייתכן שהסיבה לכך היא תקשורת לא טובה דיה בין המטה לשטח. הסבר נוסף הוא שעובדי המחלקות לשירותים חברתיים, בהיותם בלב העשייה, מצאו ככל הנראה פתרונות יצירתיים לאיסוף הידע והמידע בכל הקשור למענים הקיימים בעת משבר ולא לאלה שחסרים ויש לפתח. בהקשר זה יש לציין כי עובדי המטה דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על מחסור במענים (34% לעומת 27%, בהתאמה), אך ההבדל לא נמצא מובהק.



**ד. הגעה לקהל היעד והנגשת השירות:** החסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות וקושי באיתור מקבלי השירות. משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו גם על קושי של מקבלי השירות להגיע לקבל שירות.

עובדי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קושי באיתור מקבלי שירות ועל קושי בשמירה על רצף טיפולי. ייתכן שהסיבה לכך היא שבניגוד לעובדי המחלקות לשירותים חברתיים, החשופים לכלל האירועים המתרחשים, אל המטה מגיעים לרוב מקרי הקצה הדורשים התייחסות מיוחדת (לדוגמה, כאלה שלא קיבלו מענה מתאים ולכן הגיעו לטיפול אנשי המחוז או המטה). מסיבה זו כנראה נוצרה אצל אנשי המטה והמחוזות, אשר לא היו חשופים לכלל המענים והפתרונות שנתנו אנשי המקצוע בשטח, תמונת מציאות מוקצנת.

**ה. מתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה:** החסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם מחסור במענים רלוונטיים ועומס על מענים קיימים. משיבים מן המטה ומן המחוזות דיווחו גם על היעדר גמישות באופן מתן המענים וכן על מחסור בתנאים פיזיים לעבודה (חדרים או ציוד לוגיסטי). עובדי המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר מאנשי המטה והמחוזות על עומס על המענים הקיימים ועל מחסור בכוח אדם מיומן, דבר שעשוי להצביע על חוסר הבנה של המטה והמחוזות או על חוסר היכרות עם הפערים, הקשיים והמחסור הקיימים בשטח.

**ו. כוח אדם:** החסמים העיקריים שזוהו בשני הסקרים הם טראומטיזציה משנית, מצוקה ושחיקה של העובדים. נוסף על כך משיבים מן המטה והמחוזות דיווחו על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות ועל מחסור בכוח אדם מסייע, ואילו משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים) ועל מחסור בכוח אדם מיומן.

כמו כן אנשי המטה והמחוזות דיווחו יותר מעובדי המחלקות לשירותים חברתיים על קשיים בהגדרות התפקידים ותחומי האחריות והסמכויות. ייתכן שהסיבה לכך היא שרבים מאנשי המטה והמחוזות נאלצו למלא תפקידי חירום שלא היו מוגדרים מראש והיו כחות סדורים וברורים מבחינת חלוקת תחומי האחריות והסמכויות (גל, 2024). לעומתם עובדי המחלקות לשירותים חברתיים, גם אם הופנו לתפקידי חירום, המשיכו לבצע את תפקידם שבשגרה, אך עם אוכלוסייה אחרת אשר לה נתנו מענים רלוונטיים למצב החירום.

**ז. בעיות באיכות המענה מן היחידות התומכות:** משיבים שעובדים במטה ובמחוזות זיהו את האתגרים והחסמים העיקריים האלה: קושי בקבלת מענה ממחלקת החשבונות ממערך שירותי הבריאות. משיבים מן המחלקות לשירותים חברתיים הצביעו על החסמים האלה: קושי בזמינות, באיכות התגובה או בקבלת מענה מספק מיחידת תקצוב ולכללה; קושי בקבלת מענה מן המפקחים המחוזיים; קושי בזמינות, באיכות התגובה או בקבלת מענה מספק מהנהלת הרשות המקומית; קושי בקבלת מענה מן הגזברות ברשות המקומית.

## שביעות רצון מתפקוד שירותי הרווחה

בשני הסקרים נמצאה שביעות רצון גבוהה עד גבוהה מאוד מתפקוד שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה (86.6% מן המשיבים שעובדים במטה ובמחוזות ו-81.5% מן המשיבים שעובדים במחלקות לשירותים חברתיים). שיעור גבוה זה מפתיע לנוכח ממצאי הראיונות המקדימים שנערכו עם אנשי מקצוע במשרד והשיעור הגבוה של אתגרים וחסמים שהמשיבים ציינו בסקרים. ייתכן ששביעות הרצון הגבוהה משקפת את ההערכה של המשיבים למאמץ שעובדי מערכת הרווחה השקיעו בשעת משבר ולמידה שבה לדעתם שירותי הרווחה ממצים את יכולתם לספק שירותים בנסיבות הקיימות ולמרות הקשיים. עדויות לכך אפשר למצוא במשוב שנתנו עובדי המחלקות לשירותים חברתיים ומקבלי השירות בשאלות הפתוחות. בהקשר זה יש לציין כי שביעות הרצון משירותי הרווחה של עובדים שחל שינוי בתפקידם גבוהה יותר מזו של עובדים שלא חל שינוי בתפקידם. זו מבטאת, כנראה, את תחושת הערך והמשמעות שחשו בעשייתם.

## הצעות והמלצות המשיבים להתמודדות עם החסמים שדווחו

המשיבים בשני הסקרים ציינו כי חשוב במיוחד לחזק את ההתערבות הרגשית ואת התמיכה וההחזקה עבור מקבלי השירות, ועבור עובדים חשוב לדעתם לחזק את התמיכה וההדרכה. משיבים מן המטה ומן המחוזות ציינו גם כי חשוב לחזק מענים של איתור ויישוג, מיצוי זכויות והתערבות קהילתית. לעומתם עובדים במחלקות לשירותים חברתיים דיווחו יותר על צורך בחיזוק מענים טיפוליים בתחומי ההתערבות הרגשית ובתחומי התמיכה וההחזקה. את ההבדלים בדיווח בין עובדי המחלקות לשירותים חברתיים ובין עובדי המטה והמחוזות על אודות המענים שיש לחזק אפשר להסביר בטיב העבודה של המשיבים ובנקודת המבט המקצועית השונה: בעוד עובדי המחלקות לשירותים חברתיים התמודדו עם אירועי הטראומה ישירות ונדרשו בעיקר לספק מענים למקבלי השירות, אנשי המטה והמחוזות נדרשו לזיהוי חסמים מערכתיים יותר.

## 7. המלצות

### רובד ארגוני ומערכתי

- שיפור התיאום החוץ-משרדי והפנים-משרדי וחיזוק הגוף המתכלל את כל עבודת החירום בתוך המשרד, בין משרדי הממשלה, עם הרשויות המקומיות ועם ארגוני החברה האזרחית
- הסדרת הדרך להעברת מידע בין מחלקות האם למחלקות הקולטות ולמרכזי הפינוי על אודות צרכים של מקבלי השירות ומענים קודמים שסופקו להם
- הקמת כלי ממוחשב פשוט ונגיש למיפוי, לתיעוד ולניהול שוטף של מידע על המפונים, הכולל מידע על המאפיינים, הצרכים והמענים הניתנים להם במסגרת מרכזי הפינוי והמחלקות הקולטות
- הגדרה ברורה של תחומי האחריות והסמכויות בעבודת החירום בין היחידות השונות במטה ובמחוזות ותיווכם לעובדי המחלקות, כדי שאלו ידעו מהי הכתובת לטיפול בהתמודדות עם החסמים
- גיבוש מנגנונים של משוב והיזון חוזר מתמיד מן השטח: איסוף שוטף של צרכים קבועים ומשתנים מן השטח ועדכון על אודות מענים ופתרונות
- שימת דגש בתכנון לטווח הבינוני והרחוק (כולל לתקופה שלאחר המלחמה), לרבות קביעת האיזון הראוי בין עבודת החירום ובין העבודה שבשגרה
- הפעלת מערך הכשרות ולמידה מקצועית הממוקדת קהל יעד: אבחון וטיפול בטרומה, תמיכה והחזקה רגשית, טיפול במשפחות ובנוער בסיכון וכדומה
- מתן הדרכה ותמיכה לעובדים על רקע הקשיים הרגשיים: תמיכה רגשית ומקצועית לטיפול בשחיקה וטראומטיזציה משנית, פעילויות הפגה עבור העובדים
- התחשבות מרבית בצורכי העובדים וגמישות באופן העבודה: התחשבות בצורכי עבודה משתנים עקב המצב (בני זוג במילואים ופתיחה חלקית של מסגרות), אישור שעות נוספות ומתן אפשרות לעבודה מן הבית
- מתן סמכות ומרחב לשיקול דעת מקצועי לעובדים במסגרת המדיניות הכללית
- תגמול עובדים: הכרה והוקרה על המחויבות והמאמץ

### הרחבה ותגבור המענים למקבלי השירות

- תגבור המערך של התערבות בתחום הנפשי-רגשי, בדגש על טראומה, תמיכה והחזקה גם לאחר סיום המלחמה ולתקופה מתמשכת אחריה
- חיזוק החוסן הקהילתי על ידי ליווי קהילות, חיזוק מנהיגות מקומית ויצירת מענים משלימים
- חיזוק ליווי וייעוץ למקבלי שירות בנושא מיצוי זכויות
- שימת דגש בפיתוח מענים לאוכלוסיות בסיכון מוגבר, בעיקר עבור בני נוער, נפגעים ישירים ומפונים

## עוד פרסומים של המכון בנושא

בן סימון, ב. וקונסטנטינוב, ו. (2024). השפעות מלחמת חרבות ברזל על הצעירים בישראל: ממצאי סקר. דמ-004-24.  
לנטו, ט. ודולב, ה. (2024). תמיכה באנשי מקצוע בשירותים חברתיים בעת משבר: שיטות עבודה וכלים ממדינות שונות החברות ברשת החברתית האירופית (ESN).  
ברלב, ל., גדג', נ. יאבו, מ., נגר אידלמן, ר. ורימון גרינשפן, ה. (2023). אנשים עם מוגבלות בישראל במלחמת "חרבות ברזל": עובדות ומספרים.  
וייצברג, ר. (2023). האתגרים העומדים בפני מערכת הבריאות בישראל והמענים שהיא מספקת בעת מלחמת "חרבות ברזל" (ישראל-חמאס) 2023: לספר את הסיפור באנגלית ובזמן אמת.  
כהן, י., ברג-ורמן, א., קלסי רטה, ח. ורזניצקי, ש. (2023). זקנים יוצאי אתיופיה: המלצות לפעולה בעת מלחמת 'חרבות ברזל'.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: <http://brookdale.jdc.org.il>

## מקורות

- ארזי, ט. ונמר פורסטנברג, ר. (2020). המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית. מ-20-162. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome\\_thinking\\_guide](https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome_thinking_guide)
- ארזי, ט. וסבג, י. (2020). הגברת מצבי הסיכון של ילדים ובני נוער נוכח משבר הקורונה. מ-20-171. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [/https://brookdale.jdc.org.il/publication/children-and-youth-at-risk-corona](https://brookdale.jdc.org.il/publication/children-and-youth-at-risk-corona)
- גל, ג. (2024). שירותי הרווחה המקומיים בישראל. בתוך מ. אלמוג-בר, מ. אייזנשטדט וג. גל (עורכים), *רווחה בעקבות המלחמה* (עמ' 12–17). האוניברסיטה העברית בירושלים.
- לנטו, ט., דולב, ה. וחסין, ט. (2024). פרקטיקות לניהול שירותים חברתיים באירועי אסון. דמ-24-007. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [/https://brookdale.jdc.org.il/publication/practices-for-the-management-of-social-services-during-disasters](https://brookdale.jdc.org.il/publication/practices-for-the-management-of-social-services-during-disasters)
- המכון למחקרי ביטחון לאומי. (2024). ישראל במלחמה – נתונים מתעדכנים בזמן אמת. <https://www.inss.org.il/he/publication/war-data>
- סבג, י., רזניקובסקי-קוראס, א. וארזי, ט. (2024). השפעת מלחמת "חרבות ברזל" על ילדים ובני נוער בישראל. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [/https://brookdale.jdc.org.il/publication/the-effects-of-the-israel-hamas-war-on-children-and-youth-in-israel](https://brookdale.jdc.org.il/publication/the-effects-of-the-israel-hamas-war-on-children-and-youth-in-israel)
- רזניקובסקי-קוראס, א., שפירא, ה., אלפסי, ב. וארזי, ט. (2024). אלימות במשפחה בזמן מלחמה: סקר 'בזק' מקוון לבחינת היקפי אלימות במשפחה בחברה הישראלית בעת מלחמת 'חרבות ברזל'. דמ-24-001. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [/https://brookdale.jdc.org.il/publication/domestic-violence-in-time-of-war](https://brookdale.jdc.org.il/publication/domestic-violence-in-time-of-war)
- ריבקין, ד. (2020). התמודדות עם אלימות נגד נשים במערכת יחסים זוגית בעת משבר הקורונה: סקירה בין-לאומית. מ-20-168. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [/https://brookdale.jdc.org.il/publication/domestic-violence-against-women-during-corona](https://brookdale.jdc.org.il/publication/domestic-violence-against-women-during-corona)
- שר, נ. וארזי, ט. (2016). "החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [/https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcomes-thinking\\_models](https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcomes-thinking_models)
- Aldrich, N., & Benson, W. F. (2008). Disaster preparedness and the chronic disease needs of vulnerable older adults. *Preventing Chronic Disease*, 5(1), Article A27. [https://www.cdc.gov/pcd/issues/2008/jan/07\\_0135.htm](https://www.cdc.gov/pcd/issues/2008/jan/07_0135.htm)
- The Sasakawa Peace Foundation (2012). *The fukushima nuclear accident and crisis management*. [https://www.spf.org/en/global-data/book\\_fukushima.pdf](https://www.spf.org/en/global-data/book_fukushima.pdf)
- Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to construct a mixed methods research design. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 69(2), 107–131. doi: 10.1007/s11577-017-0454-1
- Semigina, T., & Gusak, N. (2015). Armed conflict in Ukraine and social work response to it: What strategies should be used for internally displaced persons? *Social, Health, and Communication Studies Journal*, 1. <https://journals.macewan.ca/shcsjournal/article/view/269/383>

## נספח א: פרוטוקול ראיונות עומק חצי מובנים

בימים אלו אנו חווים אירוע חסר תקדים בהיסטוריה של המדינה, ואתגר חסר תקדים בטבעו ובהיקפו לשירותי הרווחה. לאחר כחודש מתחילת האירועים הוחלט במנהל תכנון ואסטרטגיה במשרד הרווחה על הפקת מחקר בזק של לקחי ביניים מהתנהלות המשרד במלחמה על מנת לטייב את עבודתו ולהסיר מכשולים העומדים בפני עובדיו בביצוע תפקידם. מחקר בזק יאפשר למידה מהירה על הצרכים הארגוניים והאישיים של עובדי המשרד המונעים מהם וממשרד הרווחה בכללותו למלא את תפקידם וייעודם בנסיבות הקיימות. הממצאים יועברו להנהגת המשרד לביצוע תיקונים נדרשים באופן מיידי.

המחקר יתבצע בשני שלבים, בשלב הראשון (בו אנו נמצאים עכשיו) יתבצעו ראיונות חצי פתוחים עם אנשי מפתח במשרד במטרה להפיק לקחים מעשיים ראשוניים ולשמש בסיס לשאלון שבשלב השני יופץ בקרב מעגל רחב יותר של אנשי מקצוע במשרד.

**חשוב להדגיש:** לכל המרואיינים מובטחת **סודיות מוחלטת**. החוקרים לא יעבירו לאף גורם במשרד ומחוצה לו ולא יזכירו באף דוח מי התראיין עבור המחקר ומי אמר מה. הממצאים והמסקנות יוצגו בצורה כוללת וכללית בלבד.

שאלות:

- א. מה התפקיד שלך במשרד? (מידע זה לא יוצג במסגרת הממצאים והמסקנות)
- ב. האם חל שינוי בתפקיד או התפקוד שלך מאז המלחמה? מה התפקיד הנוכחי שלך לאור המלחמה? (מידע זה לא יוצג במסגרת הממצאים והמסקנות)
- ג. עם אילו מעגלי כגיעה את אתה עובד עכשיו? נפגעים ישירים (כולל נעדרים וחטופים, יתומים) מכונים ותושבי עוטף, אוכלוסייה כללית?
- ד. באילו אוכלוסיות ספציפיות אתה מתמקד בעבודתך כעת? ילדים, זקנים, אנשים עם מוגבלויות, קבוצות מיעוט, קיבוצניקים, דתיים, חרדים, עולים, אוכלוסייה כללית וכד'?
- ה. באילו רמות מעורבות אתה עובד כעת מול מקבלי השירות? (עבודה ישירה, פיקוח, התוויית מדיניות, וכו')?
- ו. באילו בעיות, קשיים וחסמים נתקלת במילוי תפקידך / תפקידם של עמיתך בשדה? (היבטים אישיים, היבטים מקצועיים וארגוניים)
- ז. אילו שינויים נדרשים על מנת לשפר את המצב או לתקן בעיות? מה צריך להיות אחרת?
- א. מה היית רוצה שהמשרד ו/או הרשות המקומית שלך יעשו בימים האלה?
- ב. מה אתה חושבת/ שהמשרד יכול לעשות כדי להתמודד עם המשבר?
- ג. מה היית אומרת/ להנהגה המשרד לו יכולת?
- ח. מה נדרש על מנת לבצע שינויים אלו?

ט. אילו דברים מסייעים בביצוע תפקידך / תפקידם של עמיתך בשדה? (גם כאן, חשוב להתייחס לכל האלמנטים)

י. מאילו הצלחות כדאי ללמוד או לשכפל אותן?

יא. מה נדרש על מנת לשכפל אותן?

יב. אילו צרכים בולטים בקרב מקבלי השירות בזמן הזה ומה המיומנויות והכלים הנדרשים על מנת לתת להם מענה? (מוגנות, רווחה, בריאות, ברה"נ, חינוך, מיצוי זכויות, הפגה ופנאי)

בשלב זה יש לעצור את שאילת השאלות ולתת למרואיין לדבר את שעל נפשו, במידה והוא אינו מתייחס לאחד מההיבטים הארגונים יש לשאול אותו ישירות על כך:

- מדיניות ארגונית – האם קיימת, האם נגישה וידועה, האם- עדכנית ורלוונטית – חשוב להתייחס גם למדיניות תוך משרדית וגם להנחיות מדיניות לאומיות
- סוגיות של מידע וידע ודרכי עבודה – מנגנוני תקשורת שטח-מחוז-מטה, ידע בתחומים מקצועיים רלוונטיים (ניהול מתנדבים, עבודה קהילתית, טיפול מודע טראומה, פליטות), השתלבות בצוותים מקצועיים ורב מקצועיים חדשים וזמניים
- קשיים בהגעה לקהל היעד והנגשת השירות גישה פיזית והנגשה שפתית-תרבותית
- חוסר יכולת הארגון לתת מענה מתאים או מספק לצורכי האוכלוסייה המרכזיים שהוגדרו – העדר מענים, מענים לא מתאימים וכד'
- דגשים מיוחדים נדרשים או שוני בטיפול במעגלי כגיעה שונים ובאוכלוסיות שונות וסוגי קהילות שונים
- סוגיות הקשורות לכוח אדם – חסר על רקע מילואים, שחיקה, טראומטיזציה משנית, קשיים אישיים בבית, נתק מהעמיתים הקבועים
- אקלים ארגוני – מתיחות בין שטח למטה, אינטריגות ופוליטיקה פנימית של המשרד / בין המשרד למשרדים משיקים
- מערכות תומכות - אגף ביטחון, דוברות והסברה, תקציבים והקצאות ומכרזי בזק, ייעוץ משפטי, משאבי אנוש

## נספח ב: סקר במטה ובמחוזות

בימים אלו אנו חווים אירוע חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל המעמיד אתגרים קשים ונרחבים בפני שירותי הרווחה. כחודש לתוך המלחמה הוחלט בהנהלת המשרד לקיים הערכה סדורה על אודות ההתנהלות שירותי הרווחה השונים לצורך הפקת לקחי ביניים. מטרת ההערכה, היא לזהות חסמים ואתגרים, ארגוניים ומקצועיים, העומדים בפני מנהלים ועובדים בביצוע תפקידם. זאת על מנת להגביר את יכולתם לספק מענה מהיר, איכותי ומותאם למקבלי השירות ולאזרחי מדינת ישראל. הערכה זו תסייע גם בהרחבת ההבנה אודות יוזמות מוצלחות שיש לבסס ולהרחיב ותאסוף גם המלצות לשיפור. הממצאים והתובנות ישמשו לשיפור וטיוב העבודה בחירום ולהתאמת המענים למציאות הנוכחית.

השאלון מבוסס על ספרות מקצועית רלוונטית וראיונות שנערכו עם אנשי מפתח במטה, במחוזות ובשדה. תשובות הנסקרים יועברו למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לצורך ניתוח סטטיסטי והסקת מסקנות.

אנונימיות מוחלטת

**הסקר אנונימי לחלוטין** ולאף גורם לא תהיה דרך לדעת את זהות המשיב. ניתוח הנתונים ייעשה בצורה סטטיסטית בלבד (אגרטיבית) ולא מזוהה.

חשוב להדגיש: אין בסקר זה תשובות נכונות או לא נכונות.

כדי להפיק לקחים ולקדם את השינויים הנדרשים בעבודת שירות הרווחה, חשוב לנו לקבל את דעתך הכנה

זמן מוערך למילוי הסקר: כ-10 דקות

השאלון פותח בשיתוף פעולה של מנהל אסטרטגיה במשרד הרווחה והביטחון החברתי עם 'צוות תוצאות' בהובלת דר' טל ארזי, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

לכל שאלה או הערה אפשר לפנות למרכז הסקר דר' יורי טפר (YuriTe@jdc.org.il)

בברכה,

ינון אהרונ

מנכ"ל משרד הרווחה והביטחון החברתי



מה התפקיד שלך במשרד?

**1. שיוך ארגוני:**

- מטה
- מחוז
- אחר : \_\_\_\_\_

**2. שיוך למנהלי המשרד**

- מנהלי ליבה: שח"א, של"ם, אזרחים ותיקים, מוגבלויות
- מנהלים תומכים: מערך שירותי הבריאות, תשתיות מחשוביות, חירום ביטחון, חמל"ים, כינוי אוכלוסיות, דוברות תקשורת והסברה, מנהל אסטרטגיה, תקצוב וכלכלה/ חשבות, הלשכה המשפטית, ניהול הון אנושי, רכש תשתיות ותפעול, לשכת מנכ"ל וכד'

**3. האם חל שינוי בתפקיד או תחומי האחריות שלך מאז המלחמה?**

- כן. פרט: \_
- לא

**4. האוכלוסייה שבמוקד עבודתך (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- נפגעים ישירים ובני משפחותיהם (כולל נעדרים, חטופים ויתומים)
- מכונים ותושבי עוטף עזה וגבול הצפון
- אוכלוסיית מקבלי שירות כללית
- עובדי שירותי הרווחה
- לא רלוונטי

**5. מאפיינים עיקריים של אוכלוסיות והעובדים שבמוקד עבודתך כעת (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- ילדים ובני נוער
- אזרחים ותיקים
- משפחות
- אנשים/ ילדים עם מוגבלויות
- דתיים/ חרדים
- עולים

- ערבים/ בדואיים
- תושבי מושבים, ישובים קהילתיים וקיבוצים
- תושבי ערים
- שוהים במסגרות חוץ ביתיות (ילדים ונוער, בוגרים וזקנים)
- עובדי המשרד
- עובדים במחלקות לשירותים חברתיים
- משרדי ממשלה אחרים
- מתנדבים וארגוני חברה אזרחית
- אחר: \_\_\_\_\_

נא לסמן באלו חסמים ואתגרים נתקלת במילוי תפקידך:

**6. חסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים רלוונטיים לעבודתך**

- מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השטח
- פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים בשטח
- הנחיות לא ברורות
- הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות
- חוסר בהירות לגבי האיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום

**7. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה:** \_\_\_\_\_

**8. אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה**

- בין יחידות, אגפים ומחוזות בתוך המשרד
- בין המשרד לבין משרדי ממשלה משיקים (בריאות, חינוך, משטרה)
- בין המשרד לבין פיקוד העורף
- בין המשרד לבין רשויות מקומיות שקלטו מפונים \ נפגעים
- בין המשרד לבין הרשויות המפונות ולא הנפגעות
- בין המשרד לבין רשויות מקומיות שלא הושפעו ישירות מהמלחמה
- בין המשרד ובין ארגוני חברה אזרחית
- כפילויות במשימות ומענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית

**9. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה:** \_\_\_\_\_

**10. חסמים ואתגרים הקשורים בידע ומידע**

- חוסר בידע מקצועי ומיומנויות בקרב העובדים (ידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות)
- חוסר במידע על אודות צרכים ובעיות של מקבלי שירות (כולל היעדר גישה לנתונים)
- חוסר בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו
- חוסר במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עמם
- אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין המטה לשטח בתוך המשרד
- אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין גופים האחראים על תחומים שונים בתוך המשרד
- אתגרים וחסמים בהעברה וקבלה של מידע לגורמים מחוץ למשרד
- אתגרים בשיתוף מידע עם מקבלי שירות ועם בני משפחותיהם

**11. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: -----**

**12. אתגרים בהגעה לקהל היעד והנגשת השירות**

- קושי באיתור מקבלי השירות
- קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות
- קושי של מקבלי שירות להגיע לקבלת שירות
- אתגרים בהנגשה שפתית ותרבותית של שירותים
- קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות

**13. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: -----**

**14. חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה**

- חסרים במענים רלוונטיים
- עומס על מענים קיימים
- מענים שאינם עונים על צורכי האוכלוסייה או לא מתאימים למאפייניה
- היעדר גמישות באופן מתן המענים
- תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה ו/או מאפייניה
- היעדר מרחב לשיקול דעת של העובדים
- מחסור בתנאים פיזיים לעבודה – מחסור בחדרים ו/או ציוד לוגיסטי

**15. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: -----**

**16. סוגיות הקשורות לכוח אדם**

- קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי אחריות וסמכויות:
- חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד, למדיניות הארגון הנוכחית או לדרכי העבודה הרצויות
- חוסר בשיתוף של אנשי המקצוע בהחלטות
- חוסר בתמיכה וגיבוי לאנשי המקצוע
- מצוקה, טראומטיזציה משנית של העובדים
- שחיקה וחוסר שביעות רצון של העובדים
- חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים)
- מחסור בכוח אדם מיומן
- חוסר בכח אדם מסייע

**17.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

**18.** בעיות באיכות המענה מהיחידות התומכות (מבחינת זמינות, מהירות התגובה ומענה מספק על צרכים)

- מערך שירותי הבריאות
- תשתיות מחשוביות
- חירום ביטחון
- חמל"ים
- פינוי אוכלוסיות
- דוברות תקשורת והסברה
- מנהל אסטרטגיה
- תקצוב וכלכלה/ חשבונות
- הלשכה המשפטית
- ניהול הון אנושי
- רכש תשתיות ותפעול
- לשכת מנכ"ל
- אחר: \_\_\_\_\_

**19.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

**20.** פרטי את המשוב על עבודת שירותי הרווחה המתקבל מעובדי השטח ומקבלי השירות: \_\_\_\_\_

**21.** מהם לדעתך המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):

- ☐ התערבות רגשית
- ☐ תמיכה והחזקה
- ☐ תיווך למענים הניתנים בידי גורמים אחרים
- ☐ סיוע חומרי
- ☐ מיצוי זכויות
- ☐ הפגה ופנאי
- ☐ יידוע והסברה
- ☐ איתור ויישוג
- ☐ אבחון והתערבות קהילתית / שיקום קהילות
- ☐ הכשרת עובדים
- ☐ תמיכה והדרכה לעובדים
- ☐ אחר. פרט (כולל מענים מתחומים משיקים): \_\_\_\_\_

**22.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

**23.** עד כמה אתה בסך הכל מרוצה מתפקודם של שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה?

א. במידה רבה מאד      ב. במידה רבה      ג. במידה בינונית      ד. במידה מוטעה      ה. כלל לא

**24.** אילו שינויים נדרשים על מנת לשכר את השירותים והמענים בתחום הרווחה?

---

---

**25.** מהן לדעתך הפעולות המיידיות שנדרשות על מנת לבצע שינויים אלה?

---

---

**26.** מה הם הגורמים והמשאבים שמסייעים לך ולעובדים שלצידך בעבודתם?

---

---

**27.** מה הם המהלכים והיזמות המוצלחות במשרד, ברשויות מקומיות ובארגונים אחרים שכדאי לחזק ו"לשכפל"?

---

---

**28.** רבים מעובדי המשרד פועלים בהתגייסות ובמאמץ יוצאי דופן. כיצד לדעתך אפשר לחזק ולתגמל אותם?

---

---

**29.** האם ישנם נושאים נוספים שחשוב בעיניך להביא לידיעת הנהלת המשרד?

---

---

## נספח ג: סקר במחלקות לשירותים חברתיים

בימים אלו חווים אירוע חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל המעמיד אתגרים קשים ונרחבים בפני שירותי הרווחה. כחודש לתוך המלחמה הוחלט בהנהלת המשרד לקיים הערכה סדורה על אודות ההתנהלות שירותי הרווחה השונים לצורך הפקת לקחי ביניים. מטרת ההערכה, היא לזהות חסמים ואתגרים, ארגוניים ומקצועיים, העומדים בפני עובדי השדה בשירותי הרווחה במילוי תפקידם.

מנהלת תכנון ואסטרטגיה במשרד הרווחה פונה אליכן ואליכם, עובדים הנמצאים בקו החזית של העבודה ומתמודדים יום יום עם קשיים של מתן מענה במצב חירום לאומי, תוך התמודדות עם אתגרים אישיים ומקצועיים. אתם נמצאים בעמדת התבוננות ייחודית על שירותי הרווחה בישראל ולכן חשוב לנו לקבל את נקודת מבטכם כדי לבצע תיקונים נדרשים שיאפשרו לכם לספק מענה נדרש למקבלי השירות ולאזרחי מדינת ישראל. הערכה זו גם תאסוף המלצות לשיפור וגם תסייע בהרחבת ההבנה אודות יוזמות מוצלחות שיש לבסס ולהרחיב.

השאלון מבוסס על ספרות מקצועית רלוונטית וראיונות שנערכו עם אנשי מפתח מן המטה, המחוזות ועבודת השדה של משרד הרווחה. תשובות הנסקרים יועברו למכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לצורך ניתוח סטטיסטי והסקת מסקנות.

אנונימיות מוחלטת

**הסקר אנונימי לחלוטין** ולאף גורם לא תהיה דרך לדעת את זהות המשיב. ניתוח הנתונים ייעשה בצורה סטטיסטית בלבד (אגרגטיבית) ולא מזוהה.

חשוב להדגיש: אין בסקר זה תשובות נכונות או לא נכונות.

כדי להפיק לקחים ולקדם את השינויים הנדרשים בעבודת שירותי הרווחה, חשוב לנו לקבל את דעתך הכנה

זמן מוערך למילוי הסקר: כ-10 דקות

השאלון פותח בשיתוף פעולה של מנהל אסטרטגיה במשרד הרווחה והביטחון החברתי עם 'צוות תוצאות' בהובלת דר' טל ארזי, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

לכל שאלה או הערה אפשר לפנות למרכז הסקר דר' יורי טפר (YuriTe@jdc.org.il)

בברכה,

ינון אהרוני

מנכ"ל משרד הרווחה והביטחון החברתי

**1. מחוז הפעולה אליו הינך משויכת בשגרה:**

- חיפה והצפון
- ת"א והמרכז
- ירושלים
- ב"ש והדרום

**2. הדרג המקצועי שלך:**

- עובדת שדה (למשל: עו"ס במחלקה, עו"ס תוכניות בקהילה, עוס במסגרת חוץ ביתית, עובד שדה במשרד הרווחה)
- מנהלת ביניים (למשל: מדר"צ, רכז תחום)
- מנהלת בכירה (למשל: מנהלת וסגן מנהלת מחלקה לשירותים חברתיים, מנהלת פנימייה, מנהלת תוכנית התערבות)
- אחר: ---

**3. היכן אתה עובדת:**

- מחלקה לשירותים חברתיים ברשות מקומית
- ארגון מגזר שלישי המספק שירות באחריות הרשות המקומית

**4. האם חל שינוי בתפקיד או תחומי האחריות שלך מאז המלחמה?**

- כן. פרט: \_\_\_\_\_
- לא

**5. האוכלוסייה שבמוקד עבודתך מאז פרוץ המלחמה (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- נפגעים ישירים ובני משפחותיהם (כולל נעדרים, חטופים ויתומים)
- מפונים ותושבי עוטף עזה וגבול הצפון
- אוכלוסיית מקבלי שירות כללית
- אחר: \_\_\_\_\_

**6. מאפיינים עיקריים של אוכלוסיות והעובדים שבמוקד עבודתך כעת (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- ילדים ובני נוער
- אזרחים ותיקים
- משפחות



- אנשים/ ילדים עם מוגבלויות
- דתיים/ חרדים
- עולים
- ערבים/ בדואיים
- תושבי מושבים, ישובים קהילתיים וקיבוצים
- תושבי ערים
- שוהים במסגרות חוץ ביתיות (ילדים ונוער, בוגרים וזקנים)
- עובדי המשרד
- עובדים במחלקות לשירותים חברתיים
- משרדי ממשלה אחרים
- מתנדבים וארגוני חברה אזרחית
- אחר: \_\_\_\_\_

נא לסמן באלו חסמים ואתגרים נתקלת במילוי תפקידך:

**7. חסמים במדיניות המקצועית והארגונית של המטה ושל המנהלים רלוונטיים לעבודתך**

- מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השדה
- פערים בין תפיסות המשרד לתפיסות מקצועיות של העובדים בשדה
- הנחיות לא ברורות
- הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות
- חוסר בהירות לגבי האיזון הראוי בין פעילות השגרה ופעילות החירום

**8. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_**

**9. אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה**

- בין מחלקות לשירותים חברתיים המקוריות של המפונים למחלקות הקולטות
- בין המחלקה לשירותים חברתיים לבין הנהלת המחוז במשרד הרווחה
- בין המחלקה לשירותים חברתיים והרשות המקומית

- בין המחלקה לשירותים חברתיים ושירותים קהילתיים משיקים (בראות, חינוך, משטרה)
- בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין מענים מקבילים ומשיקים במגזר השלישי
- בין המחלקה לשירותים חברתיים ובין פיקוד העורף
- בין המחלקה לשירותים חברתיים למחלקות לשירותים חברתיים
- בין המחלקה לשירותים חברתיים ביישוב ושירותי הרווחה באזור
- בין המחלקה לשירותים חברתיים לבין מרכז השלטון המקומי
- כפילויות בתחומי האחריות ובמענים בין משרד הרווחה, משרדים אחרים, רשויות מקומיות וארגוני חברה אזרחית

**10.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

#### **11. חסמים ואתגרים הקשורים בידע ומידע**

- חוסר בידע מקצועי ומיומנויות הנוגעים לטיפול בצרכים שעלו/התחדדו בעקבות המלחמה (ידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות מותאמות)
- חוסר במידע שיטתי על אודות צרכים ובעיות של מקבלי שירות (כולל היעדר גישה לנתונים)
- חוסר בתיעוד מסודר של התערבויות מקצועיות שנעשו
- חוסר במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עמם
- אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין השדה של מעני הרווחה למחוזות של משרד הרווחה
- אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין מענים ותוכניות שונות בתוך שירותי הרווחה
- אתגרים וחסמים בהעברה וקבלה של מידע לגורמים שמחוץ לשירותי הרווחה
- אתגרים בשיתוף מידע עם מקבלי שירות ועם בני משפחותיהם

**12.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

#### **13. אתגרים בהגעה לקהל היעד והנגשת השירות**

- קושי באיתור מקבלי השירות
- קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות
- קושי של מקבלי שירות להגיע לקבלת שירות
- אתגרים בהנגשה שפתית ותרבותית של שירותים
- קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל מעברי מגורים של מקבלי השירות
- קושי בשמירה על רצף טיפולי בגלל היעדרות ותחלופת כוח אדם

**14.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

**15. חסמים במתן מענה מתאים או מספק לצרכים המרכזיים של האוכלוסייה**

- חסרים במענים רלוונטיים
- עומס על מענים קיימים
- מענים שאינם עונים על צורכי האוכלוסייה או לא מתאימים למאפייניה
- היעדר גמישות באופן מתן המענים
- תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה ו/או מאפייניה
- היעדר מרחב לשיקול דעת של העובדים
- מחסור בתנאים פיזיים לעבודה – מחסור בחדרים ו/או ציוד לוגיסטי

**16. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה:** \_\_\_\_\_

**17. סוגיות הקשורות לכוח אדם**

- קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי אחריות וסמכויות
- חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד, למדיניות הארגון הנוכחית או לדרכי העבודה הרצויות
- חוסר בשיתוף של אנשי המקצוע בהחלטות מחוזות משרד הרווחה
- חוסר בשיתוף של אנשי המקצוע בהחלטות מצד ההנהלה הישירה
- חוסר בתמיכה וגיבוי לאנשי המקצוע מצד מחוזות משרד הרווחה
- מצוקה, טראומטיזציה משנית של העובדים
- שחיקה וחוסר שביעות רצון של העובדים
- חוסר זמינות עובדים עקב המלחמה (מילואים, היעדר מסגרות לילדים)
- מחסור בכוח אדם מיומן
- חוסר בכח אדם מסייע (מתנדבים, סטודנטים וכד')

**18. הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה:** \_\_\_\_\_

**19. בעיות באיכות המענה מהיחידות התומכות של הנהלת המחוז במשרד הרווחה (מבחינת זמינות, מהירות התגובה ומענה**

- (מספק על צרכים)
- הנהלת המחוז
- ממונים מחוזיים
- מנהלי נפה
- מפקחים מחוזיים
- תקצוב וכלכלה

- תקצוב וכלכלה
- הלשכה המשפטית
- ניהול הון אנושי
- אחר: \_\_\_\_\_

**20.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

**21.** בעיות באיכות המענה מהרשות המקומיות (מבחינת זמינות, מהירות התגובה ומענה מספק

על צרכים)

- הנהלת הראשות
- גזברות
- ייעוץ משפטי
- אחר: \_\_\_\_\_

**22.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

**23.** פרטי את המשוב על עבודת שירותי הרווחה המתקבל ממקבלי השירות: \_\_\_\_\_

**24.** מהם לדעתך המענים והשירותים שחשוב במיוחד לחזק כעת (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):

- התערבות רגשית
- תמיכה והחזקה
- תיווך למענים הניתנים בידי גורמים אחרים
- סיוע חומרי
- מיצוי זכויות
- הפגה ופנאי
- יידוע והסברה
- איתור ויישוג
- אבחון והתערבות קהילתית / שיקום קהילות
- הכשרת עובדים
- תמיכה והדרכה לעובדים
- אחר. פרט (כולל מענים מתחומים משיקים): \_\_\_\_\_

**25.** הערות והתייחסויות נוספות לחלק זה: \_\_\_\_\_

**26.** עד כמה אתה בסך הכל מרוצה מתפקודם של שירותי הרווחה מאז פרוץ המלחמה?

א. במידה רבה מאד      ב. במידה רבה      ג. במידה בינונית      ד. במידה מוטעה      ה. כלל לא

**27.** אילו שינויים נדרשים על מנת לשפר את השירותים והמענים בתחום הרווחה?

---

---

**28.** מהן לדעתך הפעולות המיידיות שנדרשות על מנת לבצע שינויים אלה?

---

---

**29.** מה הם הגורמים והמשאבים שמסייעים לך ולעובדים שלך לציידך בעבודתם?

---

---

**30.** מה הם המהלכים והיוזמות המוצלחים במשרד הרווחה, במחלקות הרווחה, ברשויות מקומיות ובארגונים אחרים שכדאי לחזק ו"לשכפל"?

---

---

**31.** רבים מעובדי מעני הרווחה פועלים בהתגייסות ובמאמץ יוצאי דופן. כיצד לדעתך אפשר לחזק ולתגמל אותם?

---

---

**32.** האם ישנם נושאים נוספים שחשוב בעיניך להביא לידיעת הנהלת משרד הרווחה?

---

---