



משרד הכלכלה והתעשייה



ג'וינט אלכא | יסמ"ג



מודל תשתית לצוותי משימה רב-מגזריים לאוכלוסייה מודרת וממשלה

מקרה בוחן בחברה הבדואית

כתיבה: אברהם אסבן ושקד גרינבוים | DNAidea

עריכה: רני דודאי, נטע רוזנפלד ועדיאל שפירא | ג'וינט אלכא

תשרי תשפ"א | אוקטובר 2020

עריכה לשונית: אלישבע מאי

גרפיקה: עדי רובין

תוכן העניינים

5	תקציר מנהלים
9	1. מבוא
9	רקע – תוכנית תואסל
10	פעילות תוכנית תואסל- עד הקמת צוות החירום
11	משבר הקורונה והקמת צוות החירום
14	תיאור מערכתי של משבר הקורונה בחברה הבדואית (מרס-יוני 2020)
15	2. מודל תואסל לשיתוף פעולה רב-מגזרי ותשתית לצוותי משימה בחירום
16	ביסוס האמון
18	ניהול הכאוס
21	הבעיה במרכז
24	גיוון והכללה
26	אי-תלות בגורם המתכלל
28	מודל לשיתוף פעולה ממשלה-אוכלוסייה מודרת: דוגמת תואסל
29	מרכיבי מודל תשתית תואסל: מקרה בוחן של צוות חירום קורונה כצוות משימה
31	3. ניהול מתחים ואתגרים מובנים
31	אתגר הייצוגיות: בין אחריות משותפת ללגיטימציה מובחנת
32	המתח בשיתוף מול יעילות
32	בין הייצוגי/רשמי לבלתי פורמלי
33	אתגר העבודה ב'טמפרטורה' פרודוקטיבית
34	ניהול המתח בין הפוליטי לא-פוליטי
36	4. חשיבה ראשונית על המשך התהוותו של המודל
37	המלצות ראשוניות
40	5. תודות
41	6. נספחים
41	נספח 1: משתתפי המליאה וצוותי העבודה
43	נספח 2: מתודולוגית העמקת האמון ובניית היכולות
44	נספח 3: 'מפת הכאבים'
45	נספח 4: עקרונות צוות החירום הבין-מגזרי
48	נספח 5: 'ציר האירועים' במהלך עבודת צוות החירום הרב-מגזרי
51	נספח 6: דוגמת כרטיס פרויקט 'תואסל'
54	נספח 7: דוגמה לסיכום מפגש
56	נספח 8: המחקר האתנוגרפי
58	נספח 9: תהליך עבודת המידול



תקציר מנהלים

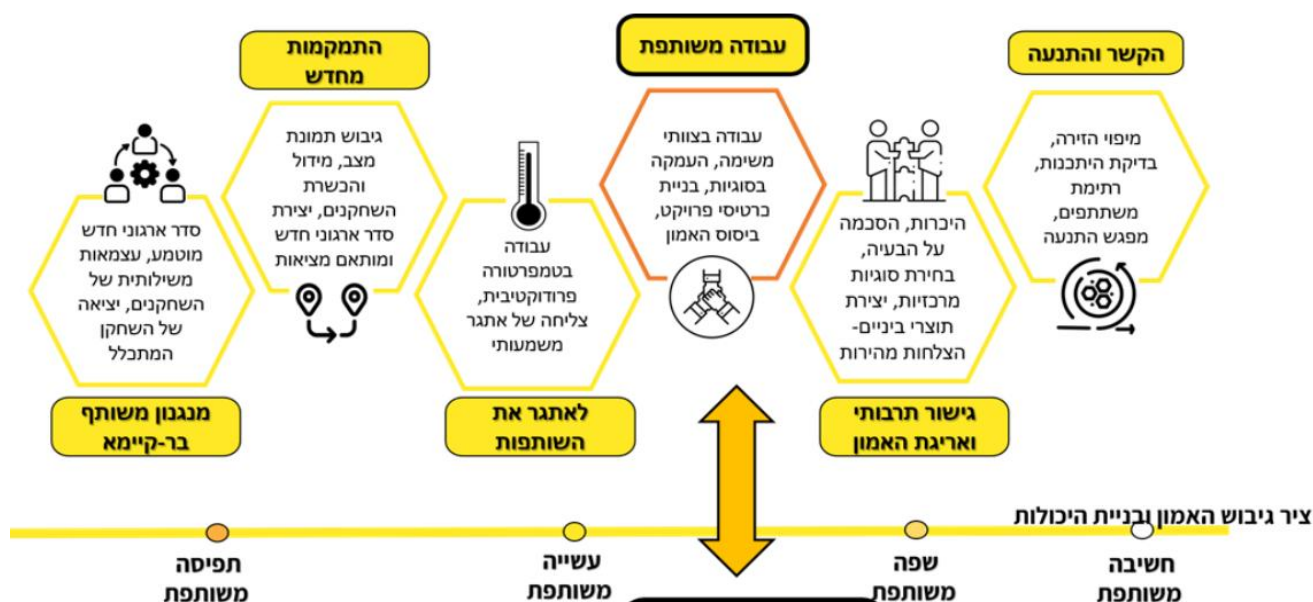
מסמך זה מציע מודל לבניית תשתית לצוותי משימה רב-מגזריים בין אוכלוסייה מודרת לממשלה. המסמך מתבסס על תוכנית משותפת לממשלה ולחברה הבדואית בנגב, שפעלה כשנתיים, לשם גיבוש תפיסת שירותים משותפת והקמת צוות חירום רב-מגזרי בזמן הקורונה. התוכנית התמודדה עם חסמי עומק שמנעו התקדמות בעבר, והתבססה הפעם על בניית אמון ועל הקמת תשתית רב-מגזרית משותפת לפעולה ולליווי מקצועי מובנה. תשתית זו הביאה להקמתה של תוכנית תואסל.

תואסל ('קשרים' בעברית): שותפות רב-מגזרית בין משרדי הממשלה לחברה הבדואית בנגב. השותפות הושקה בפברואר 2019 בהובלת משרד הכלכלה והתעשייה, משרד האוצר ומנהיגות בדואית, ולוותה על ידי ג'וינט אלכא. השותפות תוכננה לבחון מדוע תקציבי מדינה לחברה הבדואית בנגב נמצאים במיצוי חסר ומדוע המגמות המקרו-כלכליות שהמדינה מעוניינת לראות מבוששות לבוא: האם המדיניות אינה מדויקת דיה לצורכי האוכלוסייה או בשל היות החברה הבדואית בתהליכי מעבר תרבותיים ומשום כך שינויים עמוקים לוקחים זמן, הרבה מעבר לתוכנית חומש.

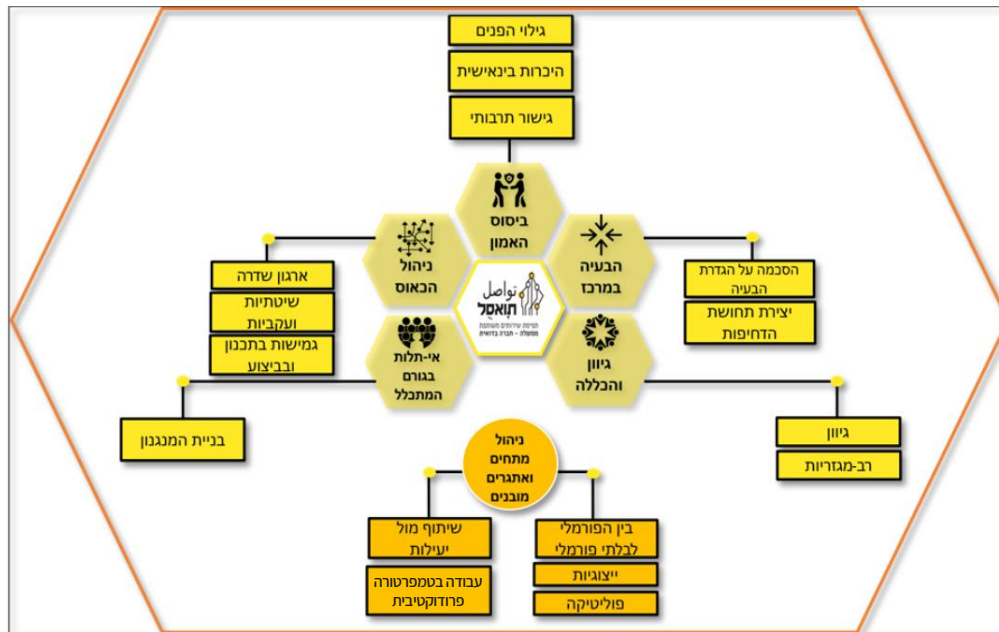
התוכנית כללה שני צירי פעילות:

- **לטווח הארוך:** עקרונות עבודה משותפים לשירותים חברתיים-כלכליים.
- **לטווח הקצר:** פרויקטים המאפשרים פריצת דרך ב'כאבים' מוסכמים, על ידי ארבעה צוותי משימה: ביטחון אישי, חינוך איכותי, פיתוח כלכלי בדגש על נשים ותשתיות פיזיות.

תרשים 1: שלבי מודל תואסל



תרשים 2: רצף העבודה בצוותי העבודה ובמליאה



במסגרת התוכנית, וכמענה להתפרצות הקורונה בישראל, הוקם **צוות חירום רב-מגזרי רב-תחומי** להתמודדות עם משבר הקורונה בקרב החברה הבדואית בנגב. הצוות הוקם תוך הבנת ההשפעה הפוטנציאלית של שיעור ניכר מהאוכלוסייה בנגב על המערכות הבריאותיות-כלכליות-חברתיות הכלליות, וכדי להבטיח מענים מהירים, יעילים ומתואמים לצורכי השטח. הצוות התבסס בעיקר על משתתפי תוכנית תואסל.

צוות החירום הדגים כיצד תואסל התפתחה מתוכנית נקודתית לתשתית רב-מגזרית רב-תחומית, המעוצבת לתכנן מענים חברתיים-כלכליים בחברה הבדואית בנגב, החל מגיבוש מדיניות ועד יישום. תואסל טיפחה אמון, גישה בין נקודות מבט שונות ויצרה קרקע פורייה למאמצים משותפים של הממשלה עם הקהילה הבדואית לטובת רווחת הבדואים בנגב, בין אם בזמני חירום או בשגרה.

עקרונות העבודה: המודל מתבסס על חמישה עקרונות המזהים מתחים סמויים הקיימים בשותפות מסוג זה, ומספק תובנות הרלוונטיות למודל בהמשך ואולי אף לשם הרחבתו לאוכלוסיות נוספות.

1. **ביסוס אמון:** ניהול המתח בין נקודות מבט שונות.

- הבהרת החשיבות של אינטראקציות בין-אישיות ובלתי פורמליות.
- בדיקת היתכנות עם קבוצות מיקוד לגיבוש התוכנית והתהליך עצמו.



- תיאום ציפיות מתמיד והבהרת גבולות ההשפעה.
- אפשרור ריבוי של גישות וכלים למיפוי צרכים ותחומי השפעה.
- ביטול היררכיה בקבוצה על ידי שיח כנה, הדדי ופתוח.

2. **כאוס מנוהל:** ניהול המתח בין ודאות לאי-ודאות ובדיקת התחומים של יכולת ההשפעה.

- גיבוש הסכמה על עקרונות עבודה ותיקופם המתמיד.
- קביעת מנגנון מתכלל לכלל תחומי הפעולה.
- הובלת תהליך ותוכן במקביל.
- הובלה ממוקדת משימה המעצבת תהליך ופרקטיקות.
- פיתוח ידע, המשגה ומידול.
- הנהגת שגרות עבודה ברורות וקבועות, לצד גמישות בביצוע: שמירה על 'טמפרטורה' אפקטיבית.
- קביעת משתתפים כ'גשר' בין תחומים, צוותים ופורומים.



3. **קידום אחריותיות:** ניהול המתח בין אחריות אישית ומשותפת, בין אחריות אישית לאחריות ארגונית.

- פיתוח יכולות באופן משותף, תוך הקפדה על תחומי האחריות של כל ארגון.
- חגיגת הצלחות של כל שותף במסגרת הקבוצה.
- ארגון שדרה כמאפשר, מוביל תהליך בלבד, תוך ניטרליות לתוכן.
- קבלת החברה האזרחית כשותף מלא ולא גוף מפעיל או ספק.
- יצירת מנגנונים אופרטיביים הנסמכים על יכולות ותשתיות קיימות.



4. **הבעיה במרכז:** ניהול מתחים פוליטיים בכל הרמות.

- הענקת מנדט ברור למהלך ולשותפים בו.
- בחירת משתתפים על פי יכולת ההשפעה על הסוגייה, ברמת מדיניות וביצוע.
- הגדרת משימה משותפת.
- הנהגת תחזוקה שוטפת של המסגרת ושימור תחושת הדחיפות.
- השקעת מאמץ משותף: הקמת צוותי משימה רב-מגזריים לגיבוש פרויקטים בתקופה מוגדרת מראש.



5. **גיוון והכללה:** ניהול המתח בין הכללה ושיתוף ליעילות ומועילות, בין ייצוג פורמלי לבלתי פורמלי, והאתגר שבין

- אחריות משותפת לתפקידי המשתתפים הפורמליים.
- בחירת האנשים הנכונים – גברים ונשים.
- קבלת גיוון ושונות כבסיס ליעילות ולמועילות.
- הנהגת פעולה רב-תחומית ורב-מגזרית כבסיס למענים המגובשים.
- 'החלפת כובעים': היכולת לעבור מנקודת מבט של תפקיד וארגון פורמלי לנקודת מבט אישית ו/או משותפת.



תרשים 3: תוצאות עיקריות



9 רשויות מקומיות בדואיות, 20 ארגוני החברה האזרחית בדואים, 15 אגפי ממשלה חזון משותף ממשלה-חברה בדואית בנגב

משמעות התוצאות - אתגור פרדיגמות הבלתי אפשרי:

- בניית אמון ושותפות רחבה.
- רכישת ידע ומודל.
- הנהגת תשתית גמישה וזריזה, רב-מגזרית, היכולה להסתגל ולעבור התאמה במציאות דינמית.

אתגרים עתידיים - איך ליצור מנגנון בר-קיימא:

- הבטחת יכולות השותפות לקיים עצמה לאחר יציאת ארגון השדרה.
- שמירת רלוונטיות הפלטפורמה בסביבה משתנה: הטמעה בגוף ממשלתי ללא מתווך ניטרלי, חירום כלכלי או בריאותי.

במקרה של תואסל ובנסיבות הקיימות במדינת ישראל היום, אנו רואים אתגרים נוספים העלולים לסכן את היכולת להטמיע את התשתית הרב-מגזרית כמנגנון בר-קיימא:

- חוסר ודאות תקציבית.
- חוסר יציבות פוליטי.
- מעבר ממחויבות אישית לארגונית.
- מעבר מנראות פומבית-ציבורית לשותפות.
- רתימת ראשי הרשויות המקומיות לשותפות.

אלו אומנם אתגרים ייחודיים לתואסל, אך הם גם מאפיינים תהליכי פיתוח בסביבה של חוסר אמון, ולכן לעיתים הדרך המיטבית להתחיל בתנועה ובשותפות בין גורמים מסוכסכים היסטורית היא לפעול בצניעות וללא פומביות עד לבניית תשתית איתנה דיה.

מסמך זה בא לתאר מודל של שלושה מהלכים מרכזיים אשר החלו בפברואר 2019 ושיאם (אשר עדיין לא הסתיים) בסתיו 2020 במהלך משבר הקורונה: תובנות מרכזיות, מפתחות להצלחה ואתגרים בבניית תשתית לצוותי משימה רב-מגזריים לאוכלוסייה מודרת וממשלה, סביב מקרה בוחן בחברה הבדואית.

רקע - תוכנית תואסל

תוכנית תואסל (בתרגום לעברית - 'קשרים בין אנשים') התגבשה בשנה השלישית ליישום החלטת ממשלה מס' 2397: "התוכנית לפיתוח כלכלי-חברתי בקרב האוכלוסייה הבדואית בנגב 2017-2021". החלטה זו עוסקת בשיפור מצבה הסוציו-אקונומי של האוכלוסייה הבדואית בנגב בהשוואה לאוכלוסייה הכללית, בחיזוק ובמיצוב הרשויות המקומיות הבדואיות מבחינה ארגונית וכלכלית ובשילוב האוכלוסייה הבדואית בחברה ובכלכלה. בהחלטת הממשלה נקבע כי: "נציגי ציבור מקרב החברה הבדואית בנגב יהיו שותפים בהיוועצויות במסגרת יישום התוכנית ויהיו חברים בוועדה ציבורית למעקב אחר יישום התוכנית".¹ עוד בשלב גיבוש החלטת הממשלה הפעיל צוות האגף לפיתוח כלכלי (בעבר במשרד החקלאות, היום במשרד הכלכלה והתעשייה) תהליכי שיתוף ציבור נרחבים. מתוך גישת שיתוף זו פנו אגף התקציבים באוצר ומשרד החקלאות אשר אמון על יישום החלטת הממשלה 2397 לג'וינט אלכא לגבש את תוכנית תואסל.

מטרתה של תוכנית תואסל היא בדיקת הדיוק במדיניות הממשלה. כלומר, האם יש לדייק את מדיניות הממשלה לצורכי החברה הבדואית ולדרכי היישום האפשריות בה, או שמא מדיניות זו מדויקת דיה ומדובר בתהליכי שינוי תרבותיים ארוכי זמן. הדבר יושג על ידי גיבוש מהלך משותף בין הממשלה לגורמים אזרחיים ומוניציפליים. התוכנית כוללת הגדרת צרכים ('מפת הכאבים') מוסכמים וגיבוש שני צירי פעילות: הציר הראשון הוא לטווח ארוך ונועד לגיבוש תפיסת שירותים משותפת ועקרונות עבודה משותפים להכרעה וליישום. הציר השני, לטווח קצר, כלל גיבוש דרכי יישום מעשיות לזירות התערבות, שתועדפו על ידי משתתפי תוכנית תואסל, לטובת טיוב השירותים החברתיים-כלכליים בחברה הבדואית בנגב.

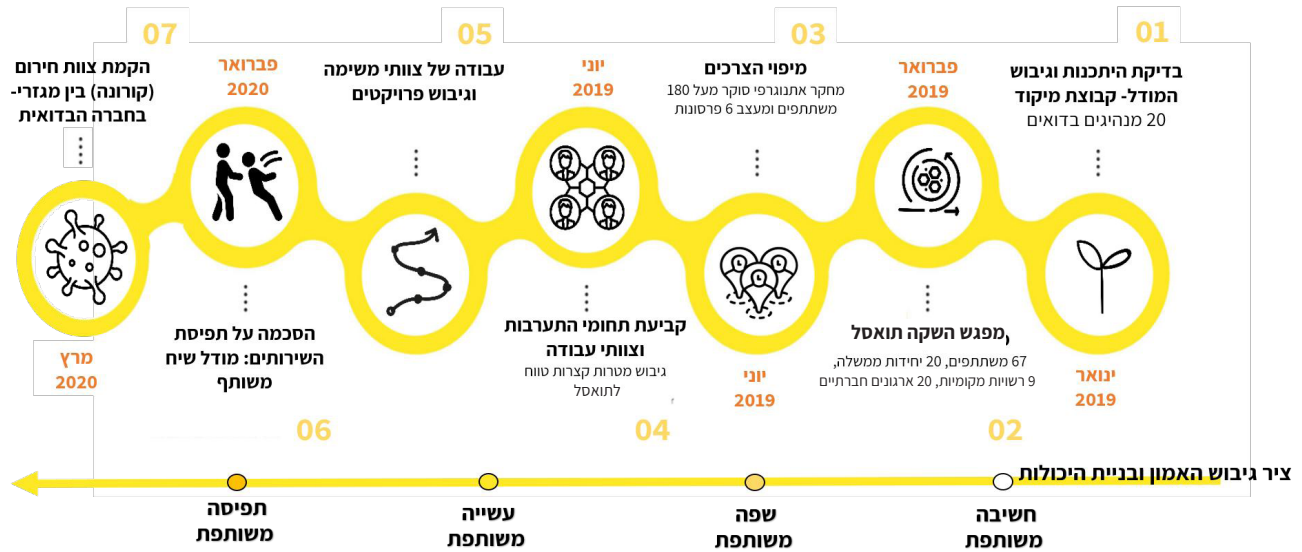
התוכנית עוצבה כשותפות רב-מגזרית בין האגף לפיתוח כלכלי-חברתי בחברה הבדואית בנגב במשרד החקלאות,² אגף התקציבים במשרד האוצר, נציגי החברה הבדואית וג'וינט אלכא. משתתפי התוכנית הם כ-40 אנשי מפתח מהממשלה ומהחברה האזרחית הבדואית, דמויות מובילות ומחויבות לתהליך של קידום שירותים חברתיים עבור כלל הקהילה הבדואית בנגב.³

1. מתוך החלטת ממשלה 2397.

2. עבר למשרד הכלכלה והתעשייה.

3. ראו נספח 1: משתתפי המליאה וצוותי העבודה.

תרשים 4: פעילות תוכנית תואסל עד הקמת צוות החירום



תיאור השלבים

- בדיקת היתכנות וגיבוש המודל - קבוצת מיקוד:** כ-20 אנשי קהילה בדואים, בוגרי תוכניות מנהיגות ונבחרו ציבור. התקיימו שלוש פגישות אשר עסקו בגיבוש מודל תואסל: מטרות התוכנית, רשימת המשתתפים, גבולות השיח, ההשפעה האפשרית ומתווה כללי של התוכנית.
 - מפגש השקה של תואסל:** המפגש עסק בעיקרו בתיאום ציפיות ובהצגת התוכנית.
 - מיפוי צרכים:** מחקר אתנוגרפי שסקר מעל 180 משתתפים ועיצב שש פרסונות המכנסות צרכים נתפסים, ניתוח נתונים סטטיסטיים במנועי צמיחה כלכליים-חברתיים ובמדיניות הממשלה.
 - קביעת תחומי התערבות וצוותי עבודה:** שלב זה עסק במיפוי צרכים, בבחירת מוקדי ההתערבות, בחלוקה לארבעה צוותי עבודה ובגיבוש מטרות קצרות טווח, שיושגו באמצעות פרויקטים ממוקדים שנכתבו לאורך שלושה מפגשים ייעודיים של כל צוות עבודה.
 - עבודה של צוותי משימה וגיבוש פרויקטים:** פירוק מטרות קצרות לכרטיסי פרויקט ישימים בחשיבה משותפת.
 - הסכמה על תפיסת שירותים והעמקה - מודל של שיח משותף:** שלב זה כלל מפגש שבמרכזו חיוניות הטמעת השיח המשותף בין השותפים, הבנת גבולות השיח והאחריות, חשיבה על הטמעת מודל השיח המשותף לתוך העבודה השוטפת הממשלתית והבין-מגזרית.
 - גיבוש האמון ובניית היכולות בין השחקנים:** יצירת קשרים אישיים בין המשתתפים, תוך התנסות בעבודה משותפת ועידוד שיח פתוח על כאבים וחסמים. שלב זה נשזר בכל מהלך התוכנית.
- משתתפים:** 67 משתתפים ובהם: 20 נציגי ממשלה, בעלי תפקידים מתשע רשויות מקומיות ו-20 ארגונים חברתיים.
 - תוצרים:** בין פברואר 2019 לפברואר 2020 התקיימו 3 גישות היתכנות, מחקר אתנוגרפי, 'מפת כאבים' המצביעה על כ-100 צרכים מכלל מקורות הידע; 5 מפגשי מליאה שנפרסו על 7 ימי עבודה מלאים ועוד 12 מפגשים של צוותי עבודה שעירבו כ-65 משתתפים, 180 נסקרים והצמיחו 17 כרטיסי פרויקט ב-4 זירות נבחרות: חינוך, מניעת אלימות, תשתיות פיזיות והיצע תעסוקתי.

המודל התבסס על צירים ושלבים שנעו בין חשיבה משותפת – שפה משותפת – עשייה משותפת – תפיסה משותפת וכן על יחסי התלות וההשלמה ביניהם בדרך ליצירת אמון ובניית יכולות בין חברי הצוות.⁴

- **תהליך יצירת שפה משותפת:**⁵ הכוונה שמשמעותו של מונח מסוים יהיה זהה לכלל המשתתפים על אף השימוש במקורות מידע שונים, כגון מידע מינהלי-ארגוני, מידע אקדמי (תוצאות מחקרים), ניסיונם האישי של צוותים מקצועיים ועצם השיח שהתרחש בין אנשי הצוות במהלך התוכנית. יצירת שפה משותפת מאפשרת לאבחן את צרכי הקהילה, לפתח שירותים קהילתיים בהתאם, להבין לעומק את הבעיות ולהגדיר באופן מדויק מונחים רלוונטיים, כגון: קהילה, צורך, שירותים, מעורבות קהילתית. במקרה הנדון אנו מתייחסים לקהילה באוכלוסייה מודרת, שמאפייניה הרלוונטיים למודל זה הם:
 - חברי הקהילה אינם מאמינים לאנשים 'מבחוץ'.
 - קיימים חילוקי דעות בין חברי הקהילה באשר לצרכי הקהילה ודרכים להשיגם.
 - חברי הקהילה יכולים להדגיש נושאים אשר לא מודגשים על ידי אנשי מקצוע.
 - חברי הקהילה נוטים לפתרונות מעשיים עבור קהילתם.
- מכיוון שתוכנית תואסל עוסקת בגיבוש תפיסת שירותים חברתיים-כלכליים משותפת לממשלה ולחברה הבדואית ומכיוון שחוסר האמון בין שתי הקבוצות משמעותי, התוכנית עיצבה שפה ומונחים המשותפים לכלל המשתתפים, כפי שיובא בדוגמאות ובפרקטיקות הבאות.
- **עשייה משותפת:** לא די בשפה משותפת כדי לגשר על פער ועל חוסר אמון. בשל כך הוקמו צוותי משימה, ששמו את שפת המונחים המתגבשת למבחן הפעולה המשותפת, העמיקו את ההבנה של נקודות המבט השונות ויצרו גשרים ביניהן בעצם העשייה של משימה משותפת. צוותי העבודה נועדו לסייע לכלל משתתפי התוכנית, קהילה וממשלה, להגדיר את סולם העדיפויות, לתכנן מערכת שירותים יעילה ולשפר את השירותים הקיימים.
- עבודת משתתפי התוכנית, שנעה מתאוריה דרך הכרת השטח לעומק וכלה בעיצוב משותף של שירות ממשי, העמיקה את יחסי האמון והביאה **לתפיסת שירותים משותפת:** במה חשוב לעסוק, איך נכון לעסוק בו, מה המשימה המשותפת ומהם תחומי האחריות השונים של כל אחד מהמשתתפים. תפיסה משותפת זו באה לידי ביטוי עוד בהגדרת מרחב הצרכים, תיעדופם, קביעת המשימה המשותפת לכל צוות ועד להסתכלות כוללת כיצד כלל המענים יוצרים יחדיו מנוע צמיחה כלכלי-חברתי לחברה הבדואית.

משבר הקורונה והקמת צוות החירום

בחודש מרס 2020 פרץ משבר הקורונה בעולם ובישראל. לאור מאפייניה, החברה הבדואית נמצאת בסיכון משמעותי למשבר בריאותי-חברתי צפוי. בעוד שראשי הרשויות הם קובעי החלטות, נרתמו גורמי השטח הן בממשלה והן בחברה האזרחית לסייע באופן מהיר ומותאם בהתמודדות עם האתגרים והדילמות שהציב משבר הקורונה בחברה הבדואית בנגב. לשם כך הוקם צוות חירום רב-מגזרי. תהליכי שיתוף הציבור בכתיבת החלטת הממשלה ותשתית תואסל, שפעלה לשיח ולעשייה משותפים, ביססו אמון בין שחקנים שונים בממשלה ובחברה הבדואית (ברשויות המקומיות ובחברה האזרחית). מצב זה אפשר הקמה מהירה ויעילה של הצוות שנשען ברובו (כ-80% מתוך 37 משתתפיו) על משתתפי

4. ראו נספח 2: מתודולוגיית העמקת האמון ובניית היכולות.

5. ראו נספח 3: 'מפת הכאבים'.

תוכנית תואסל (ממשלה וארגוני המגזר השלישי מהחברה הבדואית), במקביל לצירופם של ארגונים נוספים (העמקת המעורבות של משרדי הבריאות והפנים וצירוף פיקוד העורף).

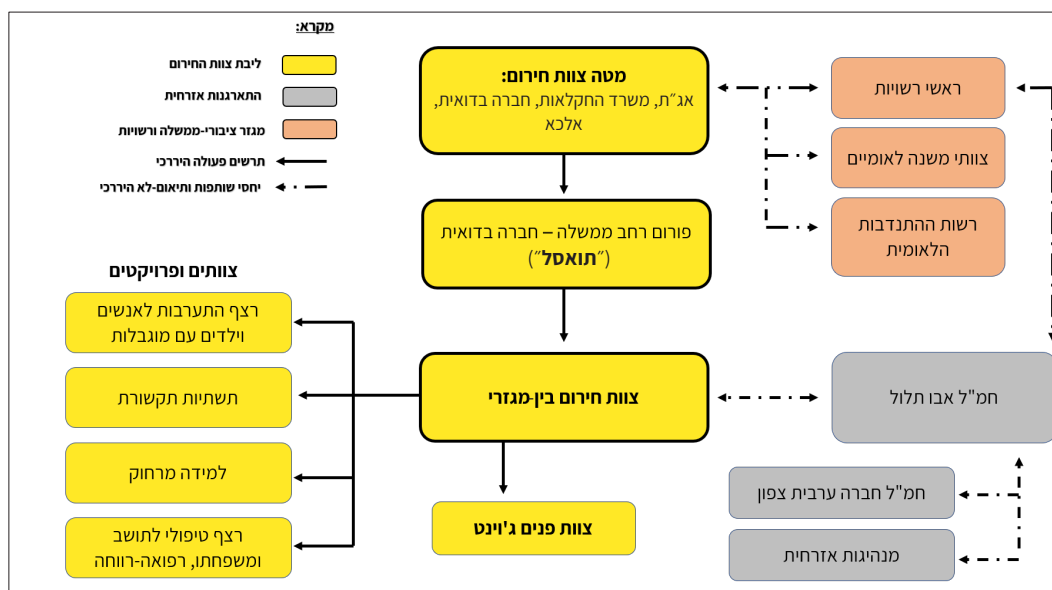
במקביל לצוות זה התקיימו מספר פורומים וצוותים מקצועיים בתחומים משיקים (אשר הוקמו באופן ממוסד או ספונטני). חלקם עסקו באופן ייעודי בסוגיית הבדואים בנגב בתקופת הקורונה וחלקם עסקו בנושאים רחבים יותר ברמה הממשלתית. הצוותים פעלו במקביל, בחפיפה ולעיתים בתיאום עם צוות החירום הבין-מגזרי.

להלן סקירה תמציתית של פורומים וצוותים אלו:

- **מטה צוות חירום בין-מגזרי:** הצוות כלל נציגות ממשלתית (נציגי אגף התקציבים במשרד האוצר ומשרד החקלאות), נציגות מהחברה הבדואית ומג'וינט אלכא. חברי המטה נתנו הכוונה עקרונית להתנהלות הצוות ועמדו בקשר רציף עם ראשי הרשויות הבדואיות בנגב, עם רשות ההתנדבות הלאומית ועם צוותי המשנה הלאומיים כדי לסנכרן צרכים ומענים ברמה האזורית והלאומית.
- **פורום רחב ממשלה-חברה בדואית (על בסיס המשתתפים של תואסל):** הפורום מנה כ-65 משתתפים, בתוכם נציגים ממשרדי הממשלה, מארגוני החברה האזרחית הבדואית ומהרשויות המקומיות. הגורם המתכלל היה ג'וינט אלכא. בזמן החירום נשארה פלטפורמת שיח פתוחה שגם דרכה הועלו צרכים נקודתיים לטיפול צוות החירום, לצד העלאת נושאים לא מטופלים, דרכי טיפול לא מספקות או משברים וקונפליקטים אחרים שהועלו על ידי המשתתפים. הפורום שימש כאחד ממקורות המידע העיקריים על צורכי השטח המשתנים.
- **צוות חירום:** צוות זה תיכלל פעילות רב-מגזרית ויצר פתרונות אד-הוק למציאות דינמית, כולל הקמת **צוותי עבודה** סביב סוגיות מורכבות יותר, הדורשות מאמץ משותף ולא ניתנות לפתרון נקודתי, כגון רצף התערבות לאנשים וילדים עם מוגבלות.
- **צוות פנים ג'וינט:** בצוות זה היו שותפים כלל אגפי ג'וינט ישראל: אשלים, אלכא, אשל, תבת, ישראל מעבר למגבלה, קשרי חוץ ודוברות. מטרתו של הצוות הייתה איגום משאבים וריכוז מאמץ ארגוני של הג'וינט כדי לתמוך בפעילות בקרב הבדואים בנגב בזמן החירום.
- **חמ"ל אבו-תלול:** הוקם ותוכלל על ידי אג'יק ושתי"ל ביוזמת ארגוני החברה האזרחית הבדואית. החמ"ל עמד בקשר רציף עם חמ"ל חברה ערבית ארצי ועם מנהיגות אזרחית, איגם ותיכלל מענים ומשאבים הניתנים לשטח על ידי ארגונים אזרחיים, הפעיל מתנדבים ויישם חלק נרחב מהיוזמות שעלו בשטח. נציגים מהחמ"ל היו שותפים גם בתואסל וגם בצוות החירום הרב-מגזרי והיוו גורם מתאם ומסנכרן בין הצוותים.
- **ראשי רשויות:** משבר הקורונה העצים את האפשרות לעבודה עם ראשי הרשויות באופן פורמלי ולא פורמלי. דחיפות המשבר יצרה הזדמנות ופתיחות מסוימת, הכרה בצורך בשיתופי פעולה סביב צרכים נקודתיים ויכולת לבנות ערוצי ביצוע כפתח להתנהלות מעט שונה ממה שהיה עד כה, כך שגם החירום יכול להזין את השגרה ולא רק השגרה היוותה תשתית לחירום.

תרשים 5: סנכרון ותכלול של כלל השחקנים וההתארגנויות בשדה יחסי הגומלין ביניהם

(התרשים מבוסס על מצגת של צוות החירום לפורום למידה חברה ערבית, פקע"ר, 16.07.20).



כאמור, צוות החירום הבין-מגזרי הוקם מתוך צורך ממשלתי וקהילתי על בסיס תוכנית תואסל והיווה סממן לאמון בפורום, באנשים השונים אשר הרכיבו את תואסל וביכולתם לפעול יחד בחירום. מטרת העל של צוות החירום הייתה "לייצר עבודה מיטבית בחירום הקורונה בחברה הבדואית בנגב". מטרה זו מתבססת על שלבי הבנייה של תואסל ליצירת חשיבה, שפה, תפיסה ועשייה משותפות. הצוות תכלל את הפעילות, קיים שיח משותף ופתוח והתמודד עם קונפליקטים וצרכים מורכבים. רתימת המשתתפים הייתה התנדבותית, תוך שמירה על תפקידו ותחום אחריותו של כל אחד מהחברים בצוות. הערך המוסף של צוות החירום הוא בתיאום ובתכלול בין הפעילויות של החברה האזרחית, הרשויות והממשלה **בלי להחליף** את תפקידים של צוותים וארגונים אחרים. הצוות פעל על ידי יצירה של ערוצי פעולה מהירים (קבלת החלטות-תקצוב-מימון-יישום) להנגשת מעני הסברה ורווחה.

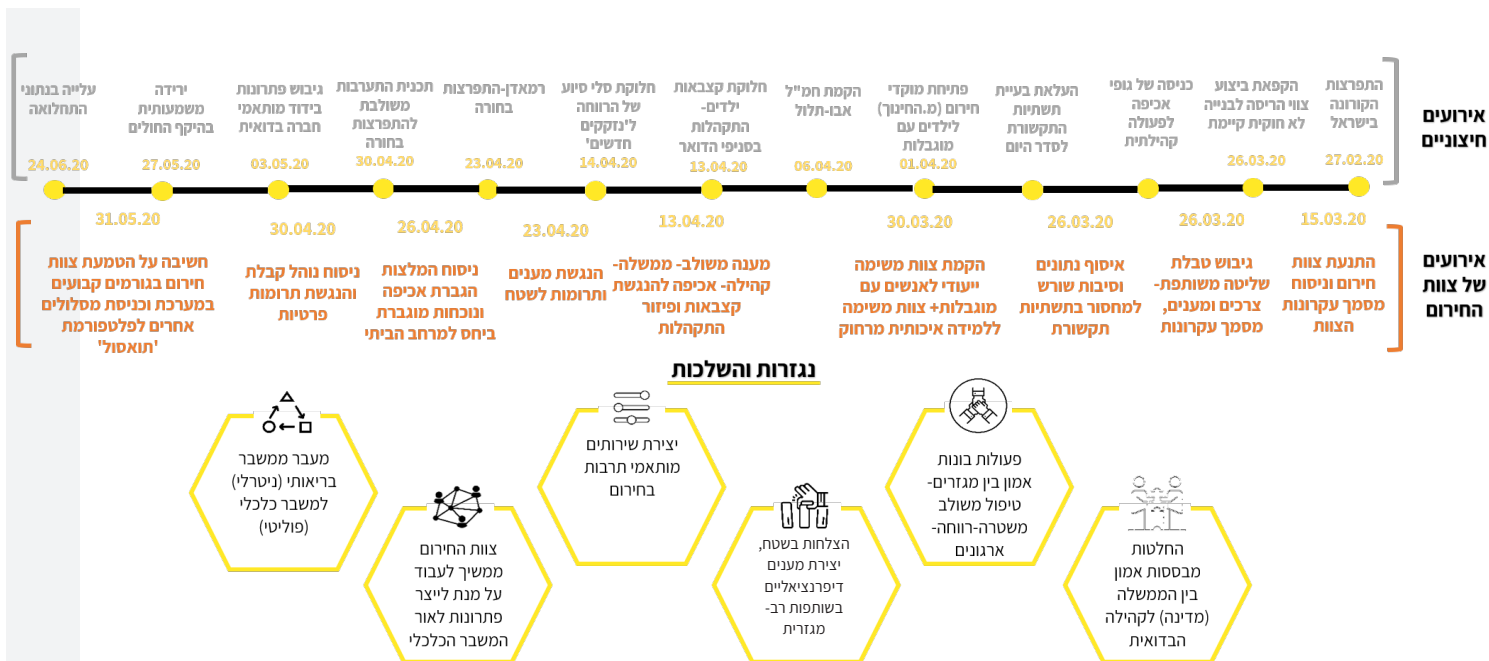
הנחות הבסיס לעבודת צוות החירום

1. הרשויות והקהילה מהוות אבן היסוד בחירום, כמו בשגרה.
2. המצב דינמי ודורש מענים מהירים, מנגנונים גמישים ופורום אפקטיבי לאיסוף צרכים מתמיד ולעדכון מהרשויות ואליהן.
3. לחברה האזרחית, הפעילה בימי שגרה, יש תפקיד משמעותי ויכולות ייחודיות גם בחירום.⁶

6. ראו נספח 4: עקרונות צוות החירום הבין-מגזרי.

תיאור מערכתי של משבר הקורונה בחברה הבדואית (מרס-יוני 2020)⁷

תרשים 6: ציר הזמן הכולל אירועי מפתח בתקופת עבודת צוות החירום

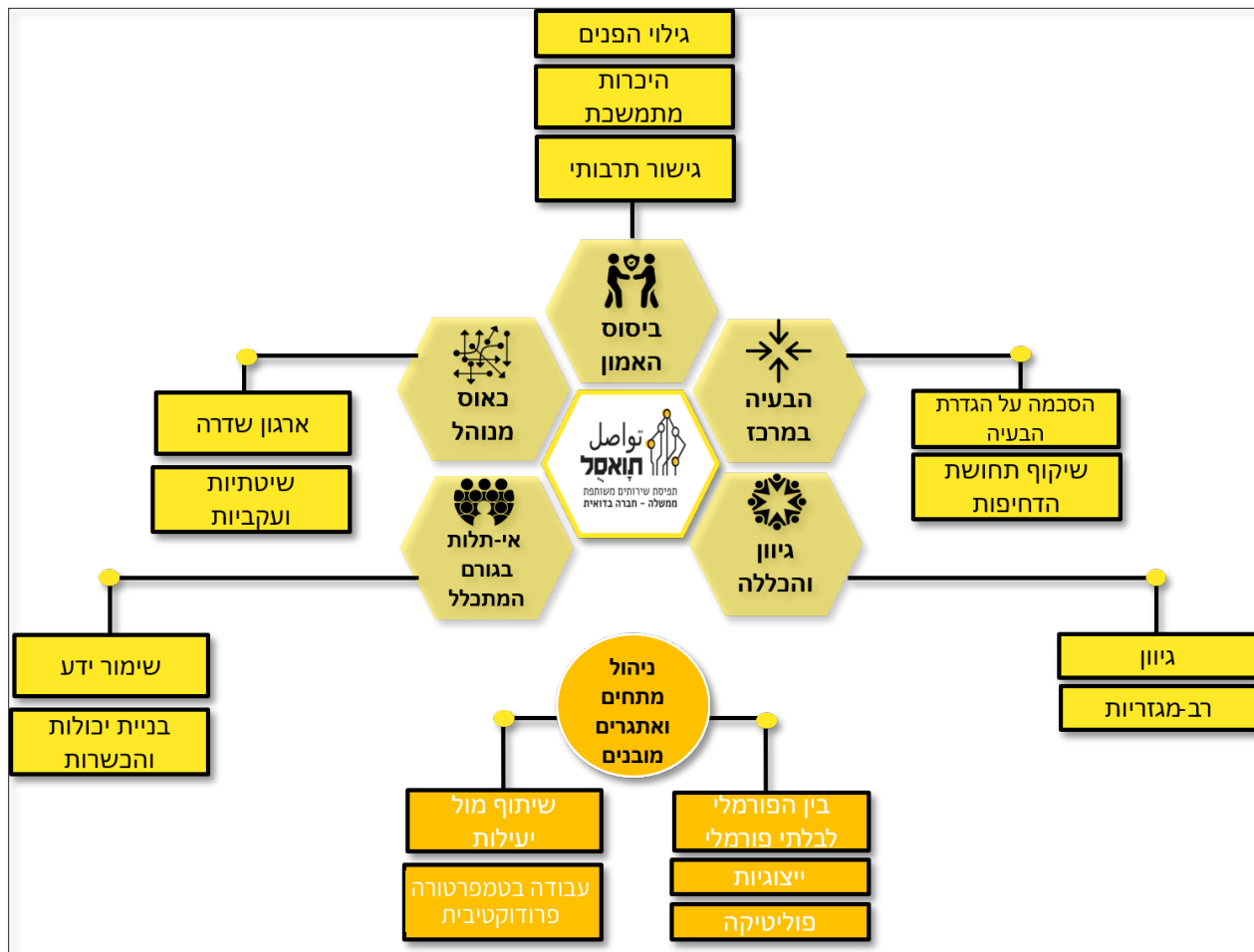


7. ראו נספח 5: 'ציר האירועים' במהלך עבודת צוות החירום הרב-מגזרי כולל גם אירועים שאינם ביוזמתו, בשל החיבור של התהליך המקדים בתואסול למכלול ההתרחשויות.

2 | מודל תואסל לשיתוף פעולה רב-מגזרי ותשתית לצוותי משימה בחירום

המודל כולל חמישה עקרונות, כאשר בכל עיקרון זהו מספר רכיבים מרכזיים. ליבת המסמך תרחיב לגבי פרקטיקות יישומיות הרלוונטיות לכל עיקרון. בהמשך יתוארו חמישה מתחים ואתגרים מובנים, המאפיינים צוותים רב-מגזריים בחירום (מסומנים בתרשים למטה בצבע הכתום). ניתוח המודל, לרבות העקרונות והפרקטיקות היישומיות נגזר מניתוח של פעילות תואסל לפני משבר הקורונה ובמהלך פעילות צוות החירום בגל הראשון של המשבר. המודל מבוסס על ניתוח מסמכי עבודה וראיונות עם גורמים מובילים במהלך.

תרשים 7: מודל תואסל לצוות משימה בחירום בשיתוף פעולה רב-מגזרי





“עצם הקמת פורום החירום הרב-מגזרי מהווה אסמכתה לאמון שנוצר בתואסל”⁸

• **תמצית:** אמון הוא בסיס ידוע ומוכר להובלת שינוי. ב'בעיות נבזיות' (wicked problems) ומערכות רב-מגזריות ורב-ארגוניות רכיב האמון הוא קריטי.⁹ במודל הנוכחי, שבו האתגרים נעו בין רתימה ליצירת שותפות רב-מגזרית ורב-תרבותית, בניית האמון היוותה בסיס לפעולה ולהתמודדות עם האתגרים. ביסוס האמון התבסס על מספר מרכיבים ופרקטיקות והוא סומן כאחד ממפתחות ההצלחה הבולטים של תוכנית תואסל וצוות החירום.

• **מרכיבים בתוכנית תואסל (טרם צוות החירום)**

• **היכרות בין-אישית:** ההיכרות המוקדמת של בעלי התפקידים השונים בפורום הרב-מגזרי, הן מהתהליך שהתבצע בתואסל והן מהיכרות מקדימה מעשייה משותפת בעבודה בין-משרדית ובפרויקטים נוספים, היוותה קרקע פורייה לחיבור ולעשייה. התהליכים של תוכנית תואסל, שהתמקדו בביסוס שיח בונה אמון כתשתית לעשייה משותפת, התגלו כחיוניים בכניסה למרחבים מורכבים ומאתגרים בזמן חירום. היכרות זו אפשרה התנעה מהירה של צוות החירום וקיום שיח פתוח וכנה תוך כדי התנהלות המשבר.

• **'גילוי הפנים':** כינוי לתהליך שבו הפרט שמגיע מארגון/מגזר/קבוצה (לדוגמה: 'פקידי ממשלה', 'קהילה בדואית') חדל, בעיני המתבונן, מלהיות 'נציג' ומתגלה באופן עמוק יותר כאדם. תהליך 'גילוי הפנים' נוצר מתוך היכרות מתמשכת בין המשתתפים בתוכנית תואסל, בנוסף לפורומים ולפלטפורמות אחרות שציינו קודם. בהמשגה שלנו, עם 'גילוי הפנים' נוצר מפגש בין אדם לאדם, אל מול המפגש בשלב המקדים שבו ישב נציג משרד ממשלתי אל מול נציג עמותה בחברה הבדואית. 'גילוי הפנים' מחזק את האמפתיה, ההקשבה והיכולת להכיל דעות ועמדות מורכבות. העמקת ההיכרות הבין-אישית ויצירת חוויות משותפות חברתיות גרידא, יכולות לשמש לטובת גישור בין אי-הסכמות וחוסר האמון הנמצא במיוחד בקרב אוכלוסיות מודרות ובקבוצות רב-מגזריות.

• **גישור תרבותי:** בבסיס הגישור התרבותי ניצבים המושגים 'רגישות' ו'הכלה תרבותית'. כדי לאפשר עבודה משותפת אפקטיבית בקבוצה מגוונת בין-מגזרית ובין-תרבותית, נדרש כל שותף בשולחן הדיונים לצאת מאזור הנוחות שלו, להניח בצד את השיפוטיות והדעות הקדומות ולפעול ברגישות רבה יחד עם שאר השותפים. ההיכרות והלמידה של התרבויות והמגזרים השונים, הבנת הלוגיקה שמאחורי התפיסה התרבותית, כמו גם הבנת השפות הארגוניות, מנועי הפעולה והמנגנונים התרבותיים והארגוניים (מה מניע או מעכב), סוגיות רגישות, קווים אדומים, כל אלו מהווים בסיס לתקשורת בין תרבויות וליצירת קשרים רב-תרבותיים.

• **פרקטיקות יישומיות בתואסל**

• **מפגשי עבודה ממושכים** (בין יום עבודה ליומיים, כולל לינה): מפגשים כאלה מאפשרים התפתחות והעמקה של שיח מקצועי לצד שיח חברי ובלתי פורמלי. האווירה והאקלים החברתי-מקצועי יצרו מרחב לשיח גלוי על הנקודות הכואבות. המפגשים הארוכים, ששילבו חלקים בלתי פורמליים ובין-אישיים, צוינו שוב ושוב כמשמעותיים ביותר

.8 כל הציטוטים המובאים במסמך זה מבוססים על **שלב הראינות** עם משתתפי צוות החירום הרב-מגזרי.
 .9 Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). *Dilemmas in a general theory of planning*. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.

בתהליך ההיכרות האישית ובבניית האמון. המפגשים הללו ציידו את המשתתפים ביכולת לגשר על אי-הסכמות, כפי שעלה תכופות בצוות החירום שפעל באינטנסיביות גבוהה ובמהירות.

- **צוותי משימה:** מתודת עבודה בצוותים קטנים (עד 15 משתתפים), בעלי משימה משותפת מוגדרת בזמן וגיבוש מודלים ישימים משותפים לפרויקטים נתונים. מתודה זו של ריכוז מאמץ גבוה בתקופת זמן קצרה יצרה חוויית אפקטיביות ומשימה משותפת, חיזקה את יכולות העבודה המשותפת וסייעה בביסוס האמון. המשימה הפרויקטלית היא מטרה קצרת טווח בפני עצמה, אך גם מהווה אמצעי ליצירת תחושת משמעותיות ומחויבות לתהליך ולקבוצה בטווח הארוך. זאת, על ידי כך שהיא מספקת חוויית הצלחה מול אתגר משותף.
- **יצירת סטנדרט לניסוח פרויקט:** במסגרת צוותי העבודה של תואסל, מרבית המשתתפים של צוות החירום למדו כיצד לגבש כרטיס פרויקט¹⁰ באופן רב-מגזרי ויישומי. למידה זו אפשרה לצוות החירום להצמיח כרטיסי פרויקט תוך כדי פעילותו. הפורמט של כרטיסי הפרויקט הורכב מחלק רוחבי, שכלל דגשים וקריטריונים רוחביים לשימות הפרויקטים ותיעדוף ביניהם, חסמי הרוחב הפנימיים בחברה הבדואית הדורשים התייחסות ו'חזון' - תחום התערבות נתון (לדוגמה ביטחון אישי). לאחריו הופיע החלק הנקודתי של התערבות ייחודית (לדוגמה: מרכז גישור קהילתי - מג'לס), שכלל את שם הפרויקט, תיאור הבעיה בתוך עולם התוכן - נתונים תומכים, תוצאה רצויה שאליה מבקשים להגיע באמצעות הפרויקט, השותפים לבניית הפרויקט ולביצועו, אופן ההתערבות המתואר בפעולות עיקריות, משאבים נדרשים, מדדי הצלחה ויעדים בתקופת זמן מוגדרות.
- **שיח שווה - אחריות שונה:** המבנה הארגוני תוכנן בצורה סימטרית וגמישה. היו אומנם גורמים מתכללים (ג'וינט אלכא וצוות פיתוח כלכלי בחברה הבדואית), אך ניהול השיח בוצע במודל אפקטיבי. מודל זה יצר שיח שווה, משותף ומעורב, שחיזק את האחריות האישית והארגונית של כל משתתף לצד הכרה בכך שהאחריות הכוללת חלה על כולם יחד, אך מתבטאת בצורה שונה. למשל, האחריות על קביעת המדיניות היא של הממשלה ואילו באחריות הקהילה הבדואית להשפיע על עיצובה וליישמה באופן המותאם ביותר. האחריות הרחבה והשיח השוויוני מחזקים את תחושת הערבות המשותפת להתמודדות עם המשבר. אמנם אופן ביטוי האחריות משתנה בין שותף לשותף, אך **ההיררכיה נעדרת** וכך **מצמיחים משימה משותפת**, שלא ניתן להגיע אליה האחד בלי האחר. בהתבסס על עיקרון זה, כבר בשלב השיח בין משתתפי צוות החירום, זוהו משברים בשל תחומי אחריות ופעילות חופפים וניתן היה לעסוק בסוגיות אלה ולגשר עליהן טרם הפיכתן למשברים.
- **הובלת תוכן ותהליך באופן מקביל:** משתתפי תואסל, נציגי הממשלה, בהיבט של תהליכי מדיניות, וחברי הקהילה, בהגדרת אופני היישום האפקטיביים, הם מומחי תוכן. על מומחי התוכן להיות ברי-סמכא בידע ובעלי יכולת לקבל החלטות ולבצען, לשקול באופן מקצועי את המידע, לקיים תהליך של קבלת החלטות ולקייח אחריות אישית. למעשה, אלו היו הקריטריונים לבחירת המשתתפים בתוכנית תואסל. במקרים שבהם סוגיית אי האמון עמוקה לא מתאפשר למומחי התוכן לחבור יחד לפעולה אפקטיבית משותפת, במיוחד כאשר מדובר באוכלוסייה מודרת. בצוות רב-מגזרי, הניגש לטפל במשותף בסוגיה מורכבת, נדרש מומחה תהליך, שנעדר מהשיח התוכני ועוסק בתיווך הקונפליקט. מומחה התהליך מושקע בייצור הסכמות בין מומחי התוכן. על מומחה התהליך להיות ניטרלי לגבי ההחלטות שיתקבלו, לגשר ולדאוג למרחב בטוח ולשיח פתוח, שיזמין את מומחי התוכן לקבל אחריות משותפת על התוצרים ועל מימושם.
- **אמון במוביל התהליך:** הובלה מקבילה כזו ניתנת להשגה בתנאי שבחדר קיימים מומחי התוכן הנכונים, בעלי ידע וסמכות לקבלת החלטות ולביצוען המיטבי. אלו יתאפשרו רק אם מוביל התהליך חולק באחריות ובסיכון

10. ראו נספח 6: דוגמה לכרטיס פרויקט תואסל.

שלוקחים מומחי התוכן. כלומר, פועל באופן אותנטי, מסור להצלחתם ומייצר אמון בו כמוביל התהליך מתוך שותפות במשימה.

- **שיח הדדי ישיר:** אחת הפעולות המשמרות אמון בין שותפים היא הזמינות בין שותף אחד לאחר. במהלך התוכנית ועבודת הצוות, הזמינות, הנגישות אחד לאחר באופן ישיר הביאו לעלייה באמון ההדדי בקבוצה וקידמו יצירת שפה משותפת.

השלכות על צוות החירום הרב-מגזרי בחברה הבדואית בעת משבר הקורונה

היכרות בין-אישית מבוססת בין רוב חברי הצוות, הבנה והתנסות מקדימה בצוותי משימה משותפים, תחושת משימה ואחריות משותפת גם אם שונה בביטוייה – כל אלו אפשרו לצוות החירום לקצר זמנים ועקומות למידה. הובלת התהליך על ידי מתווך ניטרלי סייעה לחברי הקהילה לגשר על חשדנות טבעית ולצאת לפעולה מהירה.

פרקטיקות יישומיות בצוות החירום

- **ניהול משימתי בהיר תוך רגישות ארגונית ואישית:** בסוף כל פגישה המתווך הניטרלי (במקרה זה ג'ינט אלכא) אחראי להוציא סיכום בהיר, הכולל דילמות שעוד לא הוכרעו ואחריות ביצוע למשימות השונות. הגדרת הדילמות וחלוקת המשימות נעשות בין המפגשים בשיחות גישור ומנוסחות בצורה בונה ולא מפלגת, הקוראת לעשייה משותפת ולא חותרת תחת תחום אחריות של אף גורם. נוסף על כך, הובאו ציטוטים מחזקים ומעוררי השראה מדברי הדוברים במפגש לצד חידוד כאבים לא מטופלים.¹¹
- **שיח תכופ:** השיחות הפורמליות של משתתפי הצוות, שהיו בתכיפות גבוהה (אחת ליומיים בפרוץ המשבר), יצרו תקשורת ישירה במהלך המפגשים ובין המפגשים. אלו קידמו פתרון בעיות על ידי התגבשות של צוותי פרויקט אד-הוק ועבודתם.

ניהול הכאוס¹²

“הצלחנו כי דיברנו כל יום. פשוט כל יום...”



תמצית: רבים מהמרוויינים דיווחו על צורת עבודה מסודרת ומחזורית במהלך תקופת החירום. על אף שכאוס בלתי ניתן לניהול¹³ והנסיבות הסביבתיות היו מחוץ לשליטת חברי הצוות, אפשר היה לנהל את אופן ההתנהגות של חברי הצוות. צוות החירום עבד על הציר שבין הדינמי לקבוע על ידי בניית רמת ודאות מסוימת לעצם דרכי ההתנהלות. השגרות הוחזקו על ידי הגורם המתכלל וצורת העבודה המנוהלת אפשרה לכלל השחקנים לתפקד בצורה מיטבית, תוך יצירת בהירות ושיטתיות בשיח ובפעולה. חלק מ'ניהול הכאוס' הוא לייצר סדר המבוסס על עוגנים קבועים וחזרתיים. היכולת לייצר שגרה ניהולית יציבה עוברת דרך הגדרות ברורות אשר מייצרות ודאות מסוימת ומאפשרות הפעלה של תשתית החירום.

11. ראו נספח 7: דוגמה לסיכום מפגש.

12. מונח שהוטמע והיה בשימוש רב בצוות החירום על ידי המוביל הממשלתי.

13. ראו "מסגרת קינפין" לאופני פעולה אפשריים על פי צירי ידיעה ורמות ודאות.

מרכיבים בתוכנית תואסל (טרם צוות החירום)

- **ארגון שדרה** (Backbone organization): הכוונה לגוף חיצוני **וניטרלי** למערכת, הזוכה לאמון מבעלי העניין השונים. תפקידו של ארגון השדרה (במקרה זה ג'וינט אלכא) לסייע בעיצוב, בתכנון ובניהול התהליך.¹⁴ לארגון השדרה מספר תפקידים, שאותם מילא ג'וינט אלכא: בניית תשתית לתהליך (Setting), יצירת המסגור (Framing) של העשייה המשותפת, חיבור בין השחקנים, סיוע בחלוקת המשאבים ובחזקת המיומנויות, שליטה ושימוש נכון ביתרונות ובחסמים של כל שחקן בשולחן המשותף, בניית מדדים ותוצאות משותפות. ארגון השדרה במקרה של תואסל נסמך על השותף הממשלתי המוביל - אגף פיתוח כלכלי בחברה הבדואית כמומחה מדיניות ועולם התוכן, מי שאחראי ליישום החלטת הממשלה לחברה הבדואית. ארגון השדרה מהווה מקור המנדט לעצם יצירת הצוות, כך שממנו נובעת הלגיטימיות של ארגון השדרה להוביל התהליך.
- **שיטתיות ועקביות**: כדי שתגבש קבוצת עבודה משותפת מאוסף מגוון מאוד של אנשים, נדרשת מסגרת עקרונית שעליה חברי הקבוצה יכולים להסתמך. ככל שפערי התפיסות בין חברי הקבוצה גדולים כך גדל הצורך במסגרת מגדירה וברורה. בהירות המסגרת אינה נוגעת לתוכן אלא לתהליך: עקרונות העבודה, שיטת העבודה, חלוקת התפקידים והטמעתם באופן שיטתי ועקבי בעבודה השוטפת.
- **גמישות בתכנון ובביצוע**: במצב שבו השותפים לעשייה באים מתרבויות ומעולמות מקצועיים שונים, טווח ההשפעה מוגבל וחוסר הוודאות גדול. לכן על התהליך לאפשר גמישות. במסגרת תואסל, התוכנית פעלה ללא ממשלה וללא תקציב מדינה, מתוך ידיעה כי כשהיו התנאים הללו מוחלטים הם עלולים לשנות את 'כללי המשחק', את התכנון והביצוע. הגמישות באה לידי ביטוי הן בעבודת השותפים בתוך התוכנית על ידי אתגור תפקידיהם, שותפות בתכנון המהלך, ביצוע ולקיחת אחריות לתיקון בהתאם למתרחש בצוות ובמציאות סביב. גמישות זו אפשרה לצוות להתאים עצמו אל תובנות ולקחים מופקים, כמו גם אל צרכים, חסמים ומורכבויות העולים במהלך התהליך.

השלכות על צוות החירום הרב-מגזרי בחברה הבדואית בעת משבר הקורונה

- **ארגון השדרה כמתווך ניטרלי** נדרש לתפקידו בזמן החירום בהתנהלות מהירה ולכן היה אחראי על ניסוח ההסכמות, גישור על קונפליקטים (גם מחוץ לפגישות הצוות), ניסוח מסמך העקרונות של צוות החירום ותיקופו לכל אורך התהליך. ארגון השדרה היה צריך לתמוך בצוות החירום, לפעול במרחב שבין הדינמי והקבוע, בשיח פתוח, כדי לייצר מעט ודאות בחוסר הוודאות הכללי.
- **שיטתיות ועקביות**: תקופת המשבר אופיינה בחוסר ודאות שהביא לצורך במסגרת ברורה. מסגרת העבודה של צוות החירום נקבעה מראש ותוקפה לכל אורך המפגשים במחזוריות קבועה ושיטתית, שאפשרה לכל השותפים לפעול בצורה מסודרת ומאורגנת. העבודה המאורגנת והעקבית זימנה ודאות יחסית, מרחב בטוח לשיח מקצועי, ענייני ואפקטיבי, הדגישה את הצורך בפעולה משותפת ואפשרה למשתתפים לקחת את האחריות האישית והארגונית בכל רגע נתון.
- **גמישות בתכנון ובביצוע**: יכולת זו נדרשה בשל ההעמקה בתנאי חוסר הוודאות הבריאותיים, התקציביים והפוליטיים והן בשל הצורך בדרכים יצירתיות במיוחד כדי לעצב מענים ישימים, אתגור מעמיק יותר של תפקידי השחקנים בזירה, ועוד.

Kania, J. & Kramer, M. (2011). *Collective impact; Essentials of social innovation*. Stanford Social Innovation Review, 14 (1), 36-41.

פרקטיקות יישומיות לצוות החירום

• שיטתיות ועקביות

- **מסמך עקרונות:**¹⁵ עם תחילת פעולת הצוות גובש מסמך הכולל את המטרה המשותפת, אוכלוסיות היעד, דרכי ההתערבות, הנחות הבסיס לאופן הפעולה והאחריות של כל אחד מהגורמים. הנחות הבסיס העיקריות שעליהן נשען המסמך נגעו ברשויות ובקהילה כאבני יסוד בעבודת החירום, בהגדרת המצב כדינמי וביצירת מענים מהירים וגמישים. הנחת בסיס נוספת וייחודית היא, שמהותו של הפורום לתאם ולתכלל בין פעולות הארגונים והמגזרים השונים על ידי יצירת שפה משותפת וערוצי פעולה מהירים ללא לקיחת אחריות שאינה לו. כאמור, המסמך נכתב כאחת הפעולות הראשונות של צוות החירום, והוא עודכן, תוקף ודויק לאורך תקופת פעילותו של צוות החירום. המסמך מבוסס על תובנות שנוצרו בזמן תואסל.
- **התכנסויות קבועות:** בתקופת הגל הראשון של משבר הקורונה צוות החירום קיים מפגשים קבועים בתדירות ובפורמט אחיד. בכל מפגש היה סדר קבוע אשר כלל עדכונים מצד השותפים, דיונים בסוגיות, חלוקת משימות, אחריות וכדומה.
- **מבנה מפגש אחיד:** כל מפגש כלל מצגת מלווה ומנהל דיון מוגדר. המפגש חולק לשלושה חלקים: עדכונים על מצב התחלואה; צרכים כלכליים-חברתיים נוספים והצפת מענים; דיון עומק בסוגייה נבחרת.
- **מבנה סיכום אחיד:** לאחר כל פגישה נשלח לכל השותפים סיכום סדור של המפגש. לסיכום המפגשים היה פורמט אחיד אשר יצר סדר ושיטתיות של עבודה. הסיכום כלל: מטרת העל, סטטוס תחלואה, עדכונים בוערים ודיון עומק. האחידות בנוהלי הצוות הרב-מגזרי קבעה, שכל נושא שעולה מקושר לגורמים האחראים עליו וכך נושאים לא נותרו ללא 'מוביל'. הפרקטיקה חיזקה את הרצון להעלות נושאים בידיעה שהם יקבלו כתובת בתוך הצוות.
- **מ(נ)טרת העל כמגדלור:** הסיכומים של צוות החירום הרב-מגזרי נפתחו כולם במטרת העל: "משימה משותפת של כולנו: לייצר עבודה מיטבית בחירום הקורונה בחברה הבדואית בנגב". פתיחה מסוג זה מייצרת ומחדדת מוכוונות מטרה. במצב חירום, שבו כמות וקצב המידע שזורמים גבוהים במיוחד, לעיתים כאנשים וכארגונים אנו נוטים 'לאבד את הכיוון'. החזרתיות וסימון המטרה בפתיחת כל סיכום פגישה מבטיחה מוכוונות של עשייה לעבר המטרה.

• גמישות מול קביעות

- **קבוצת שידור:** שתי קבוצות ווטסאפ שימשו את צוות החירום. האחת פתוחה לכל וכוללת את משתתפי תוכנית תואסל, שם הובעו באופן חופשי דעות, הועלו צרכים, פרגנו לעשייה וביקרו את העשייה שאינה מספקת. קבוצה שנייה שימשה את חברי צוות החירום בלבד (שכאמור כ-80% מתוכם חברים גם בתוכנית תואסל) להנחיות ולהודעות והוגבלה לשידור על ידי מוביל ממשלתי, אזרחי, מטה משרד הבריאות וארגון השדרה.
- **מסמך העקרונות** (הקשיח לכאורה) עבר טיוב לאורך כל זמן עבודת צוות החירום, ככל שדויקו מרכיביו.
- **נוהל הנגשת תרומות:** גיבוש מנגנון מהיר ונוהל עבודה הכולל פילנתרופיה-רשויות-ארגוני החברה האזרחית ומחוז משרד הרווחה להנגשת מענים לשטח תוך 12 שעות מקבלת התרומה: כל צוות החירום מגבש רשימת צרכים מתעדכנת והצוות הרב-אגפי של הג'וינט מציף את הצרכים לפילנתרופיה. כאשר יש מענה פילנתרופי, משרד הרווחה מתעדף כמויות ואזורי חלוקה מול מנהלי רווחה ברשויות המקומיות. משרדי ממשלה ורשויות מקומיות שאינם יכולים להקים התקשרויות ללא מכרז (תהליך שלוקח זמן) מאשרים לארגונים מקומיים של

15. ראו נספח 4: עקרונות צוות החירום הבין-מגזרי.

החברה האזרחית לקיים את ההתקשרות. הארגונים מסייעים להנגשת התרומה לשטח, כולל המרת תרומה כספית בתוצר מוחשי, חלוקתו בתיאום עם הרשות המקומית על ידי מתנדבים והעברת אישור לזיכוי מס לתורמים.

הבעיה במרכז

“כדי להתקדם, הגדרנו ביחד מהן הבעיות שעליהן ניתן לעבוד
ומהן הבעיות שאותן כדאי להשאיר בחוץ”



תמצית: הכוונה בסעיף זה לעיסוק משותף בניתוח פתוח של תופעות לא רצויות ו/או אתגרים במציאות ודיוק בהגדרת בעיה ממשית. הגדרת הבעיה מהווה בסיס לעבודה משותפת, ממקדת את הדיונים, מחזקת את האמון ומעלה את האפקטיביות של הצוות הרב-מגזרי ההטרוגני, שיש לו אינטרסים ונקודות מבט מגוונות בהגדרה.

מרכיבים בתוכנית תואסל (טרם צוות החירום)

- **הסכמה על הגדרת הבעיה:** צוות הטרוגני ובמיוחד צוות רב-מגזרי ורב-תרבותי מגיע אל השולחן עם תפיסות תרבותיות ומקצועיות שונות, עמדות ואינטרסים שונים ואף סותרים. כל שחקן בשולחן תופס את המציאות בצורה אחרת, חשוף לנקודות מבט מסוימות, 'עיוור' לנקודות מבט אחרות. כך נוצרים פערי תפיסה ובצירוף אכזבות עבר הם מעמיקים את חוסר האמון. כדי להתחיל לבנות את הגשר יש להסכים על בעיה ולהגדירה כמשימה משותפת של כלל הצוות. בשלב הראשון, הושקעו תשומות ביצירת בסיס ידע משותף ובהגדרת הבעיה. תשומות אלו כללו: מחקר מקדים בסוגיות אמון בין ממשלה לאוכלוסיות מודרות בעולם, קבוצות מיקוד לבניית המהלך, מחקר אתנוגרפי בחברה הבדואית לגבי צרכים נתפסים, הנגשת נתונים סטטיסטיים כלכליים-חברתיים לכלל חברי הקבוצה ודיון על המדיניות הממשלתית ביחס לחברה הבדואית, כפי שמתבטאת בהחלטות הממשלה. בשלב השני נבנות הסכמות לגבי הבעיה/בעיות שנבחרו.
- **תחושת דחיפות (Sense of urgency):** יצירת תחושה של דחיפות מסייעת לרתימה של צוות בין-מגזרי לעבודה משותפת ולגישור על חוסר אמון ופערי תפיסה. תחושת הדחיפות מסייעת לתעדף במה עוסקים ולמה דווקא זו הסוגייה שדחוף לטפל בה. במקרה שלנו, הנגב מהווה כ-60% משטחה של מדינת ישראל. החברה הבדואית בנגב מהווה כ-30% מכלל התושבים ולכן מהווה אתגר או הזדמנות קריטית מבחינת מנועי צמיחה כלכליים-חברתיים לכלל אוכלוסיית הנגב אף ברמה הלאומית. תוכנית תואסל פעלה טרום הקמת ממשלה ואישור תקציב מדינה, מצב של חוסר ודאות לאומי ברמה הפוליטית והתקציבית. בנוסף לכך, החברה הבדואית בנגב נמצאת בתהליכי שינוי ממבנה מסורתי למבנה, שעדיין נמצא בתהליכי עיצוב, של סמכות חברתית חלופית. כל אלה מסמנים מדוע דחוף לעסוק בצמיחה הכלכלית-חברתית של החברה הבדואית דווקא עכשיו וזה למעשה יצר את ההזדמנות לרתימת השותפים. מניתוח עם השותפים למהלך עולה, כי לתחושת דחיפות זו אפקט משמעותי בהצלחת התהליך. תחושת הדחיפות עזרה לחברי הצוות לשים את המטרה המשותפת (בחינת התאמת המדיניות הממשלתית לצורכי החברה הבדואית דרך גיבוש תפיסת שירותים חברתיים-כלכליים משותפת לממשלה ולחברה הבדואית ועיצוב מענים מייצרי הצלחה ליישום מדיניות זו) מעל לעמדות ארגוניות ולאגו אישי. תחושת הדחיפות סייעה לכולם לכוון אל אותה מטרה, להירתם למשימה, לגבור על פערים תפיסתיים, להתמודד עם אתגרים, מנגנונים וחסמים פוליטיים. כל זאת, כדי לשתף פעולה עם ארגונים וגורמים שונים ולפעול מתוך ערכים משלימים.

- **בדיקות היתכנות:** בשלב המיפוי והתכנון של תוכנית תואסל בוצעו מספר בדיקות היתכנות עם קבוצות מיקוד חד-מגזריות. כך הוגדרה הבעיה ללא ביקורת ושיפוטיות ממגזר אחר, הוגדרו מאפיינים לתהליך ונקבעו גבולות ההשפעה שלו.
- **ניתוח 'פרסונות'** (עבור מי אנו פועלים?): ביצוע מחקר אתנוגרפי מקדים. מחקר אתנוגרפי הוא כלי חדשני לזיקוק איכותני של **צרכים נתפסים**, זיהוי הזדמנויות ואזורי השפעה עיקריים לטיוב איכות החיים של הפרט. המחקר כלל סקירה של מעל 180 אנשים מהחברה הבדואית בחתכים שונים, אבחן צרכים של 'טיפוסים' שונים (שש פרסונות מרכזיות) בתחומים חברתיים משתנים וזיהוי זירות השפעה מרבית.¹⁶ בניית 'פרסונות' המייצגות את קהלי היעד, שלמענם נוצרה הפעילות, כללה אפיון - מי הן הפרסונות, מה הצרכים היום-יומיים שלהן, איפה הן נתקלות בחסמים ומהיכן חסמים אלו נובעים. הפרסונות כללו תושבי כפרים מוכרים ולא מוכרים, נשים וגברים, מבוגרים וצעירים, ולמעשה הציפו את הצרכים של כל אחד ואחת מה'טיפוסים'. עד שלב זה, מקור 'רך' להגדרת צרכים לא הוגדר כלגיטימי בעיצוב מדיניות מבחינת הממשלה. עם הצגתו בתוכנית ותיקופו על ידי המשתתפים הבדואים, מקור זה הוגדר בתור אחד ממקורות המידע החשובים ביותר על ידי כלל המשתתפים, שאף ביקשו העמקה בו ביחידות הממשלה השונות.
- **תיאום ציפיות:** תיאום הציפיות בתוכנית כלל הבהרת תחומי האחריות השונים של המשתתפים, שקיפות בתהליך קבלת ההחלטות, בהירות לגבי תחומי ההשפעה ואי ההשפעה, גבולות הביצוע בנסיבות פוליטיות ותקציביות מורכבות ומהם התוצרים המצופים מהתהליך. תיאום הציפיות חשוב כדי לשמר רתימה של השותפים ולמנוע אכזבות ויש לחזקו לאורך כל התהליך. לדוגמה, לעיתים בעבודה עם הממשלה נוצרת התחושה שהתהליך המשותף ייצור הזדמנות לשותפות בין-מגזרית בקביעת מדיניות, בעוד שהדבר לא מדויק: אכן בתוכנית הופנה קשב ממשלתי ניכר לבחינת דיוק המדיניות, אך עדיין אחריות הממשלה היא לקבוע מדיניות. דוגמה נוספת היא ההבהרה החוזרת ונשנית כי יש תמיכה עקרונית של משרד האוצר בתוצרים, אך לא ידוע הסל התקציבי שיאושר. תיאום הציפיות וגבולות יכולת ההשפעה הובהרו מתחילת תוכנית תואסל ולכל אורכה, תוך כדי אתגור גבולות אלו ולעיתים אף הרחבתם.
- **הסכמה על נתונים כתשתית לעבודה משותפת:** פעמים רבות נתונים הם מקור לאי-הסכמה. הנתונים תלויים בנקודת המבט של המציג, ולכל סוג נתונים תפקיד מעט שונה. כדי לייצר הסכמה על נתונים כמקור תומך החלטות ולהניע לפעולה מתוכם, נוצרו בתואסל **מגוון של מקורות נתונים: נתונים כמותיים**, כגון סטטיסטיקה על ממדי שיעורי העוני בחברה הבדואית. אלה סייעו ביצירת תחושת דחיפות ובהיבור לאתגר בהיר וממוקד. במקרה זה, תחושת הדחיפות הגיעה מכיוון הממשלה (משרד האוצר ומשרד הכלכלה) ונתונים אלו הוצגו על ידם. נתוני **מדיניות** חיזקו את התחושה של מהלך לאומי והוצגו על ידי האגף לפיתוח כלכלי בחברה הבדואית כמגמות בהחלטות הממשלה. נתונים רכים של **צרכים נתפסים** הוצגו, כאמור, במסגרת המחקר האתנוגרפי על ידי סוכן ניטרלי ותוקפו בחדר על ידי המשתתפים הבדואים, שאף תמכו בהצגת הנתונים על ידי גורם מתווך ("במקום ששוב אנחנו באים להתבכין, מכון מחקר מציף את הדברים"). צרכים נתפסים אלו תרמו להעמקת האמון ולכינון השיח הפתוח בין השותפים. בתהליך כינוס מקורות המידע השונים עוצבה **'מפת הכאבים'**,¹⁷ שנתנה לגיטימציה לכל

16. ראו נספח 8: פרסונות מתוך המחקר האתנוגרפי, ויטבורד, 2019.

17. ראו נספח 3: 'מפת הכאבים'.

נקודות המבט, סימנה את כלל הצרכים כמקור מידע מוסכם, זיהתה אזורי החפיפה ואפשרה לתעדף בהסכמה את אזורי ההתערבות.

השלכות ופרקטיקות יישומיות לצוות החירום הרב-מגזרי בחברה הבדואית בעת משבר הקורונה

- **תחושת הדחיפות (Sense of urgency):** במקרה שלנו, מקור תחושת הדחיפות ברור ונוצר כתוצאה ממשבר הקורונה וסיכוניו לאוכלוסייה הבדואית. מניתוח עם השותפים למהלך עולה, כי לתחושת דחיפות זו אפקט משמעותי בהצלחת התהליך. תחושת הדחיפות עזרה לחברי הצוות לשים את המטרה המשותפת (פתרון אתגרים ומתן מענים לצורכי השטח הדחופים) מעל לעמדות ארגוניות ולאגו אישי. תחושת הדחיפות סייעה לכולם לכוון אל אותה מטרה, להירתם למשימה, לשתף פעולה עם ארגונים וגורמים שונים ולפעול מתוך ערכים משלימים. ניתן לראות, כי תחושת דחיפות בחירום קשה יותר לתחזוק לעומת בשגרה בשל שחיקת האנשים הפועלים בזירה. לאורך משבר הקורונה וככל שאופי המצוקה הפך כלכלי-פוליטי יותר, ניתן היה לראות שבקרב חלק מהשחקנים רמת המעורבות יורדת.
- **תיאום ציפיות:** בזמן חירום יש צורך בהבהרה יתרה של מרכיבי הפעולה כדי לאפשר עשייה מדויקת ומהירה. גם במהלך עבודת צוות החירום הובהרו תחומי האחריות השונים של המשתתפים, שקיפות תהליך קבלת ההחלטות, בהירותם של תחומי השפעה ואי השפעה, ומהם גבולות הביצוע בנסיבות פוליטיות ותקציביות מורכבות. תיאום הציפיות התרחש החל מהנעת צוות החירום וניסוח מסמך העקרונות שלו, דרך הצבת עקרונות אלו בתחילת כל פגישה ובסיכום כל דיון, וכלה בתיקוף עקרונות אלו מול מציאות דינמית.
- **הסכמה על נתונים כתשתית לעבודה המשותפת:** כפי שנדון בתיאום הציפיות, במקרה חירום מגוון מקורות המידע ואופי הנתונים חייבים להיות בהירים מאוד במסרים ובצורך שהם משרתים. כחלק מעקרונות העבודה נקבע מקור יחיד להצפת כל סוג של צרכים ונתונים: נתונים **בריאותיים** הגיעו אך ורק ממשרד הבריאות, כך שכל ערב יצא דוח ממשרד הבריאות והונגש לכל חברי צוות החירום כדי לזהות מגמות ומיקומים גיאוגרפיים שיש להיערך להם. נתונים בריאותיים נוספים כללו שיעורי היענות לחקירות אפידמיולוגיות ולבידוד, ונדונו בצוות לגיבוש מענים. נתונים משלימים לכך היו **נתוני רווחה:** משפחה שנכנסת לבידוד בחברה הבדואית למעשה סוגרת שכונה שלמה, לגביה נחסמים הגישה לקבלת שירותים ומקורות פרנסה וצורכי הרווחה עולים. מקור נתוני הרווחה הגיע באמצעות מפקח החברה הבדואית במשרד הרווחה מחוז דרום וממנהלי המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות. נתונים **קהילתיים** הגיעו מהרשויות המקומיות ומארגוני החברה האזרחית וכללו צרכים שחפפו עם תחומי רווחה או רמות אלימות. אלה נבדקו על ידי נציגי המשטרה והרווחה, שנתנו סקירה בזמן אמת. נתונים קהילתיים אחרים, כגון הלכי רוח, נדונו בצוות. מקור הנתונים הקהילתיים ה'רכים' היה חשוב מאין כמותו, במיוחד לגבי אוכלוסייה המרוחקת ממוקד מוניציפלי (תושבי הכפרים הלא מוכרים) ולגבי השלכות תרבותיות והתאמות נדרשות בגיבוש המענים. בקבוצת השידור רק לנציגי גופים אלו הייתה יכולת לשדר ורק את הנתונים שעליהם הם אמונים.
- **שקיפות בהצפת צרכים:** השקיפות בהצפת הצרכים באופן תדיר יצרה לעיתים מתחים שדרשו גישור (כפי שנדון בהמשך המסמך), אך גם העמיקו את האמון בין הגורמים מבחינת זיהוי המגמות הנוכחיות והעתידיות, שימור תחושת הדחיפות והיכולת לגיבוש מענים כוללניים. כל העלאת הצרכים, גם אם ברמת תחושות, נבדקה לעומק ותוקפה על ידי כל בעל אחריות, כפי שהוגדר עוד במסמך העקרונות. לכן בקבוצת הווטסאפ של צוות החירום, שבה נמסרו נתונים בדוקים בלבד, הוקצה מורשה אחד מכל תחום לשתף את החברים במידע ובנתונים.



גיוון והכללה

“בחדר כל רעיון שווה. כמו כל מי שהציע אותו”

תמצית: לאורך בחינת מודל הפעולה של תואסל וצוות החירום עלה שוב ושוב בראיונות השינוי שהתחולל בשיח כאשר הוא עבר משיח בין ארגונים לשיח בין אנשים. העמקת ההיכרות והאמון אפשרו להתבונן באדם מעבר להיותו נציג של ארגון. כך התגלו גברים ונשים כאנשים ערכיים, מחויבים, בעלי תפיסת עולם עשירה, שחולקים מחשבות ורגשות בפתיחות המאפשרת ביסוס אמון והתמודדות עם מצבים ובעיות מורכבות. מחשבות ורגשות אלו קשורים לעולם העשייה הכרוך במחויבותם של המשתתפים לייצוג עמדות מתוך התפקיד הארגוני.

מרכיבים בתוכנית תואסל (טרום צוות החירום)

- **גיוון כבסיס לאפקטיביות:** הגיוון הוא מרכיב מומלץ בצוותים מקצועיים בדגש על צוותים שמשימתם קשורה במציאת פתרונות ומענים מהירים ומדויקים לבעיות ולאטגרים חברתיים מורכבים. המגוון האנושי, המקצועי והתרבותי מאפשר פוטנציאל גדול יותר לפתרון אפקטיבי לסוגייה. הצוות הרב-מגזרי היה בעל גיוון ארגוני ותרבותי רחב, הן מתחומי מקצוע שונים והן בייצוגיות מגזריות. יש לציין, שהגיוון והייצוגיות מזמנים לשולחן השותפות מורכבויות גדולות, לכן הגיוון אינו תמיד הדרך הקצרה ביותר לפתרון. את הגיוון ניתן לייצר על ידי תכנון מקדים של הייצוגיות המיטבית בצוות, כפי שמתואר בפרקטיקות היישומיות מטה.
- **רב-מגזריות כבסיס למענה:** הפורום הרב-מגזרי מאפשר לייצר תמונת מצב כוללנית ומלאה ככל שניתן. מהראיונות עלה, כי התקשורת ההדדית אפשרה למקבלי החלטות מצד הממשלה לקבל החלטות מותאמות ומדויקות יותר. הקהילה מצאה אוזן קשבת אצל פקידי הממשלה והצליחה ליצור בשותפות שירותים מותאמים ואפקטיביים עבורה.

פרקטיקות יישומיות בתואסל

- **מפתח ייצוגים:** מפתח ייצוגים הוא כלי תכנוני בהובלת צוות רב-מגזרי-תרבותי. למעשה, בשלב המיפוי של הזירה, שבה אנו מעוניינים לעבוד (במקרה זה החברה הבדואית), יש לפרוס את כלל השחקנים אשר מושפעים ומשפיעים על הזירה. בשלב התכנון יש לפתח מפתח ייצוגים אשר יגדיר עבורנו אילו שחקנים אנו צריכים ומעוניינים שיהיו סביב לשולחן השותפות. הייצוגים שנבחרו למשתתפי תוכנית תואסל כללו:
- **מגזר:** אזרחי/ממשלתי/בעלי תפקידים ברשויות מקומיות בדואיות.
- **תחומי עיסוק ומומחיות מעולם השירותים החברתיים:** חינוך/רווחה/ביטחון אישי/כלכלה ותעסוקה/ תכנון פיזי/ תכנון קהילתי, ועוד.
- **גיוון מגדרי:** דגש על הכללת נשים בדואיות.
- **רמת תפקיד,** המאפשרת גיבוש מדיניות וביצוע; דרג מקצועי בעמדה המאפשרת קידום שינוי בארגונים שמהם כל משתתף הגיע.
- **רמת ההשפעה:** המשתתפים פעילים בהגדרת תפקידם בתחומי החיים הכלכליים-חברתיים של החברה הבדואית בנגב, ממדיניות ועד יישום.
- **מחויבות והתחייבות** להשקעת משאבי הזמן הנדרשים בתהליך.
- **סוג המגורים:** בתוך משתתפי החברה הבדואית נלקח בחשבון גם סוג המגורים: מועצה אזורית/עיר/מועצה מקומית/ יישובים לא מוכרים/אנשי ציבור וקהילה.

- **שמירה על מפתח ייצוגים:** תכנון נכון של מפתח הייצוגים אפשר לייצר תהליך אפקטיבי יותר. עיקרון מהותי בבניית מפתח ייצוגים הוא הרלוונטיות שלו לקהל היעד, במקרה שלנו - לחברה הבדואית. כאמור, הקריטריונים למשתתפי תואסל הורכבו בעיקר מיכולת השפעתם המעשית על המציאות החברתית-כלכלית על החברה הבדואית בנגב. צוותי העבודה התחומיים בתואסל בחרו להתמקד בחינוך, בתעסוקה, בביטחון אישי ובתשתיות פיזיות. המשתתפים בצוותים הורחבו בהתאם לסוגיות ההתערבות שנבחרו, תוך שמירה על מפתח הייצוגים, היעדר היררכיה בין המגזרים וחלוקה שוויונית בין הממשלה לחברה הבדואית.
- **הזכות 'להחליף כובעים':** המשגה של תהליכים שקרו בצוות. בתהליכים רב-מגזריים אחת המיומנויות שמוביל השיח יכול לייצר מצב בקרב השותפים המאפשר לצאת מהתפקיד הייצוגי שבשמו אותו שותף זומן לשולחן, 'להסיר את הכובע' ולחבוש כובע אחר'. לדוגמה, נציג משרד ממשלתי כלשהו מקשיב לדברי שותף מהחברה האזרחית אשר מתאר את כאבי הקהילה שלו. היכולת להחליף כובעים במקרה זה תאפשר לאותו נציג ממשלתי להניח בצד לרגע את הכובע המשרדי ולהשתמש בכובע האישי. באמצעות השימוש בכובע האישי, הוא יכול לגלות אמפתיה ולכוון את תחושותיו אל מול האמירות של השותף ולאחר מכן, במידת הצורך, לחזור ולבטא את האינטרסים של המשרד שאותו הוא מייצג. הכלי של החלפת הכובעים מייצר דואליות (שניות), מזמין משתתפים להרגיש את המורכבות של הסוגיות ומאפשר יצירת שיח מכיל תוך שמירה על האמון וחיזוק היושרה מסביב לשולחן.

השלכות ופרקטיקות יישומיות לצוות החירום הרב-מגזרי בחברה הבדואית בעת משבר הקורונה

- **אנשים 'כגשר' בין פורומים:** פעילות במרחבי החברה הבדואית אינה בחלל ריק, שכן באותה זירה פועלים ויפעלו ארגונים נוספים ופורומים מקבילים. במקרה של צוות החירום הרב-מגזרי פעלו סביבו מספר פורומים מקבילים וחופפים. באופן טבעי, חלק ממשתתפי צוות החירום ישבו גם בפורומים מקבילים (אדם אחד אשר מייצג את ארגונו במספר פורומים מקבילים). למעשה, החפיפה בין הפורומים הייתה הכרחית ואפשרה להרחיב את ההשפעה לצדדים אחרים ולתווך בין העשייה. לדוגמה, בחמ"ל אבו-תלול ישבו ארגונים מהחברה האזרחית, שחלקם לא היו יושבים בפורום אחד עם נציגי ממשלה ולהיפך, אך פעילותם משמעותית מאוד לתושב. מאידך, מתכללי חמ"ל אבו-תלול היו גם נציגיו בצוות החירום הבין-מגזרי. במהלך החירום הוקם גם פורום ממשלתי ברמה מחוזית, שמתכלליו הביאו את תובנותיו לתוך צוות החירום הבין-מגזרי. צוותי החירום הלאומיים, בראשות משרד ראש הממשלה, הציבו נציג בצוות החירום לחברה הבדואית והוגדר מי בעל האחריות להעברת המידע בין הפורומים, כך שבין הפורומים השונים נבנה גשר של העברת מידע ותיאום פעולות בין הצוותים.
- **ייצוגיות:** הורחבה בצוות החירום גם ביחס לפיקוד העורף.
- **רמת ההשפעה:** בשעת חירום נדרשת פעולה מדויקת ומהירה ולכן נציגי הממשלה בצוות החירום הוגדרו ברמת המחוז, אנשים המכירים את החברה הבדואית ויש ביטוי בשטח לתחום אחריותם. זאת, למעט משרד הבריאות, שבו נדרשה מעורבות הן ברמת המטה והן ברמת המחוז.



אי-תלות בגורם המתכלל

“מי שהגיע לשולחן היה מוכן להקשיב ולהשתנות, כולל את מיקומו בשולחן”

תמצית: בליבת העבודה של הג'וינט עומד מודל ה-DNA הארגוני: Design - פיתוח ותכנון; Nurture - ניסוי ויישום בשטח; Accelerate - הפצה רחבה והטמעה. למעשה, הצלחת התהליך בהובלתו של ג'וינט אלכא כארגון שדרה, קשורה ליכולתו לפתח תשתית בת-קיימא שתוכל להמשיך לפעול גם לאחר יציאת ארגון השדרה, לעצב וליישם מענים אפקטיביים.

מרכיבים בתוכנית תואסל (טרום צוות החירום)

בניית המנגנון: מדובר במנגנון שיוכל להמשיך ולהחזיק את התשתית. לתשתית מספר מרכיבים:

- **פיתוח 'תורה':** הכוונה לפיתוח תפיסות משותפות על ידי כל הגורמים המעורבים. בתואסל פיתוח התורה התבצע במשותף על ידי חברי ועדת ההיגוי. הנחת העבודה היא, כי יציאת הגורם המתכלל מתפקידו מתאפשרת רק לאחר שהתורה מוסכמת, כתובה ומבוצעת הלכה למעשה על ידי גופים קבועים במערכת. עוד בשלב תכנון התוכנית יש להגדיר את חלוקת התפקידים בשלב הפיתוח לעומת שלב יציאת הגורם המתכלל ולבדוק האם מתאימים או משנים הגדרות תפקיד, האם היכולות קיימות, האם נדרש להשלים פערים או משאבים. במסגרת פיתוח התורה יוגש לגוף המטמיע מודל כתוב, המייצג את מודל ההפעלה של התשתית המוטמעת, הפרקטיקות וכל הידע שנצבר במהלך התוכנית. הדבר חשוב כדי ששימור התשתית לא יהיה מותנה בשחקנים באופן אישי ויוכל להיות מועבר לכל שחקן חדש.
- **פיתוח ידע ממשי לפי שדות ההתערבות:** כחלק מעקרונות העבודה של צוותי המשימה בתואסל נקבע כי החלטות מתקבלות בהתבסס על נתונים. בשלב פיתוח התוכנית וביסוס התשתית, הגוף המתכלל לוקח על עצמו לתעד פגישות, לבנות מסגרות עבודה, להביא נתונים תומכים ייחודיים מהארץ ומהעולם לזירת ההתערבות. מתודות פיתוח ידע אלו עוברות בתהליך חניכה לגוף המטמיע, בדרך כלל משרד ממשלתי או למי מטעמו, כך שיוכלו להמשיך ולהתבצע גם לאחר יציאת ארגון השדרה.
- **הנחיה וגישור:** עיקרה של התשתית לייצר הסכמות כאשר מומחי הידע קיימים מלכתחילה בחדר ויש להם יכולות ביצוע. מיומנויות אלו נדרשות בגיבוש הסכמות רב-מגזריות. למבצע תפקיד זה נדרש ידע ארגוני 'רך' שנמצא אצל המשתתפים ובמערכות היחסים ביניהם. ידע זה יש לשמרו ולהעבירו ברגישות, עם ההטמעה, למנחה התהליך החדש.
- **מנגנוני ביצוע:** תיאום ציפיות מתחילת התהליך מבהיר, כי ביצוע אינו תפקידו של הגוף המתכלל. על הגוף המתכלל לסייע **בבניית היכולות** על ידי הבהרת הגדרות תפקיד ארגוניות (לא אישיות) בין השחקנים, על ידי חיזוק תחושת האחריות האישית ובניית מנגנון ביצוע משותף. זאת, על פי מסלול ההתערבות (לדוגמה ביטחון אישי) ופרויקט בתוכו, השלמה של פערים (אם קיימים) על ידי הכשרה, חניכה, מידול וכתובת נהלים ועקרונות עבודה יחד עם שאר השותפים. בדרך זו, כלל היכולות יהיו קיימות אצל השותפים הקבועים בזירת ההתערבות ביום יציאת הגוף המתכלל. בניית היכולות תומכת ביצירת מודל בר-קיימא אשר יוטמע בשטח. במקרה כזה, ארגון השדרה יוכל לייתר עצמו. בנייה וזיהוי היכולות של השחקנים ונכונותם לקחת עליהם את התפקידים באופן קבוע דורשת לייצר שקיפות בתהליך ובחשיבה אשר עומדת מאחוריו, השקעת תשומות בהכשרה ובשימור הידע והטמעת הידע והמיומנויות הנדרשים להובלת התהליך. **האתגר הוא בשימור יכולות קבועות במנגנון ארגוני משותף, מעבר ליכולות האישיות של המשתתפים.** יש לציין, כי דילמה זו ליוותה את פיתוח תוכנית תואסל מראשיתה.

פרקטיקות יישומיות בתואסל

- **המשגה, מידול תהליכים ופרקטיקות:** מידול התהליכים והפרקטיקות הוא היבט חשוב כדי לשמר ידע ובסופו של דבר להרחיב את המודל לזירות נוספות. מידול התהליך כולל שימור כל ידע שנוצר, בין אם קשיח ובין תפיסתי, וכן את תהליך החקר היישומי אשר בוחן את העקרונות והמרכיבים שאפיינו את התהליך. תהליך המידול דורש למידה והתבוננות כוללנית על התהליך כולו ובחינת השפעתו (מסמך זה הוא דוגמה לתהליך כזה). בשל כך, הסעיפים הקשורים לפיתוח ידע ולמחקר מלווה כלולים בתקציב הראשוני של התוכנית. ההמלצה היא להחיל אותם מתחילת הפעלת התוכנית.¹⁸
- **תכנון ההטמעה:** גיבוש המודל צריך להיעשות מראש מתוך חשיבה מה מתוכו חברי השותפות ירצו לשמר ואילו משאבים עומדים לרשות השחקנים הקבועים בתוך מנגנון היישום כדי לעשות זאת. פרקטיקה זו מתחילה עוד בתחילת תכנון התוכנית ומתבטאת בפועל בהגדרת מטרה מדויקת לתוכנית על פי שותפיה, תיאום ציפיות עם השותפים לגבי תפקיד הגורם המלווה, גאנט (לוחות זמנים על פי משימה), הכולל תוכנית עבודה וכן את תוכנית ההטמעה. לצד התכנון יש לשמור על גמישותה של תוכנית העבודה כדי להתמודד עם שינויי נסיבות ומציאות דינמית. 'העברת המקל' בפועל בין הגוף המתכלל לשחקן/שחקנים אחרים צריכה להיעשות בשקיפות, בתיאום ובחשיבה עם כל הגורמים הקשורים לשותפות. כבר מתחילתה של תוכנית תואסל השותפים הקבועים היו חלק מצוות פיתוח מצומצם שעשה כל זאת, כדוגמת שותפות בהנחיית צוותי משימה, גיבוש מתווי המפגשים, הצגת נתונים, ועוד. האגף לפיתוח כלכלי-חברתי בחברה הבדואית הוא השותף המקצועי הממשלתי ובעל המנייה להטמעת התוכנית אם תוכיח הצלחה ויכולת הרחבה. נציין, כי תוכנית תואסל החלה כאשר האגף לפיתוח כלכלי-חברתי היה חלק ממשרד החקלאות, ולאחרונה עבר למשרד התעשייה והכלכלה. מעבר זה ושינויים ממשלתיים נוספים מעכבים את תוכנית ההטמעה.
- **צניעות:** הכוונה לא כמטבע לשון אלא הלכה למעשה. כלומר, הכרה בתפקיד, תחושת אחריות והבנה כי ארגון השדרה אינו נמצא בחזית ולא משתמש במונחי ניהול אלא במונחי ה**ובלה ואיפסור** (Facilitation), תוך סיוע לכל גורם ליישם את אחריותו ולבטא את הערך המוסף שלו על ידי אספקת כלים תומכים ונדרשים. צניעות זו עוזרת להבין את גבולות ההשפעה וגם מסייעת לרתום ולעודד לקיחת אחריות מעשית מצד כלל הגורמים הקבועים במערכת. פעולות אלו מחזקות את מקומו של ארגון השדרה כמומחה תהליך ניטרלי, שעיקר תפקידו הוא לגבש הסכמות ולהניע לביצוע. פרקטיקה זו באה לביטוי בדרך ניהול המפגשים ובשיחות בין השותפים, בשפה ובמושגים לשימוש, בסיכומים הכתובים ובהמשגה של תפקידו של ארגון השדרה (הגורם המתכלל).

השלכות ופרקטיקות יישומיות לצוות החירום הרב-מגזרי בחברה הבדואית בעת משבר הקורונה

- **צניעות:** בכל זירה מורכבת מתנהלות התרחשויות שונות, במיוחד במצב חירום דינמי ומהיר. הצניעות מתבטאת בשימת האגו של הגוף המתכלל בצד, בהכרה הפומבית כי לא כל התרחשויות אלו הן תוצאות של הצוות, בחגיגת הצלחות של כל שותף גם אם בנפרד, בשמירה על קרדיט לכל שותף וגורם. כל אלה מחזקים את מקומם של השותפים כמומחי תוכן ומובילי המהלך, ומסייעים ברתימתם לקראת הטמעת התוכנית. לשם כך נכתב מסמך העקרונות של צוות החירום, תוך חזרה על העיקרון המנחה, כי צוות החירום אינו מחליף או ממלא שום תפקיד שמוחזק תחת אחריותו של גורם מוגדר, אלא מסייע בלבד.
- **תכנון ההטמעה:** צוות החירום הוא תוצאה אחת של תשתית תואסל. הטמעה של מתודה שונה מהטמעת תשתית,

18. ראו נספח 9: תהליך עבודת המידול.

ונשאלת שאלת הרלוונטיות של מתודה לאורך זמן. במקרה חירום ברור, כי לא ניתן לשמר פעולה אפקטיבית באינטנסיביות גבוהה לאורך זמן. ואכן, בימים אלו מתקיימת חשיבה על שינוי מהות צוות החירום ושינוי אופן פעולתו.

מודל לשיתוף פעולה ממשלה-אוכלוסייה מודרת, דוגמת תואסל

עד כה תיארנו את מודל תואסל לשיתוף פעולה רב-מגזרי ותשתית לצוותי משימה בחירום (עקרונות, רכיבים ופרקטיקות). להלן נתאר שישה שלבים עיקריים **למודל של שיתוף פעולה בין הממשלה לאוכלוסייה מודרת**, הרלוונטיים גם לתכנון תהליכים עתידיים. שלבים אלו מתכתבים עם שלבי מודל תואסל (שתוארו בתרשים 1), אינם נפרדים זה מזה ומתקיימים לרוב במקביל:

- 1. הקשר והתנעה:** שלב זה עוסק במה חשוב להתערב וכולל את עצם המנדט שניתן לצוות לעסוק בסוגייה, גיבוש צוות מוביל בעל לגיטימציה, מיפוי ולמידה של הזירה שבה הצוות רוצה לעבוד. בכלל זה: מיפוי רחב של הזירה, זיהוי של כוחות בולטים ושומרי סף, מיפוי צרכים נתפסים של קהלי היעד, ארגון נתונים וכדומה.¹⁹ כבר בשלב זה מתחילה עבודת הרתימה של שותפים פוטנציאליים לתהליך ושיתופם בשלב המקדים בפגישות היתכנות, בהגדרת המשימה המדויקת, אופן הפעילות ותחומי הפעילות.
- 2. גישור תרבותי ואריגת האמון:**²⁰ שלב זה מתרכז בביסוס השותפות שבליבה האמון ושנתמכת על ידי **שפה משותפת**, יצירת הסכמות לגבי צרכים וגיבוש דרכי עבודה **בחשיבה משותפת**. שלב זה הוא המשכי מתחילת התוכנית ועד סופה ומאפיין עבודה בין-מגזרית בסוגייה מורכבת של יחסי אוכלוסייה מודרת-ממשלה. זהו שלב מהותי המחייב תחזוקה רציפה, כפי שצוין בפרקטיקות קודם לכן. האמון הוא שלב מקדים לכל פעולה משותפת, לשיח פתוח ולקיימות התשתית.
- 3. יצירת תחושת דחיפות:** שלב זה מתייחס להעמקת התחושה מדוע חשוב לעסוק בהתערבות. שלב זה מאתגר את השותפות, מזהה צרכים, חסמים והזדמנויות ומייצר את האווירה ליציאה לפעולה.
- 4. צוותי המשימה:** שלב זה נועד לשמר ולעגן את הישגי השלב המקדים והוא מאופיין בעבודה באווירה פרודוקטיבית, בתחושת דחיפות גבוהה ובהתמודדות עם אתגרים משמעותיים. בשלב זה מתבצעת **עבודה משותפת** בתוך הצוות, הכוללת העמקה בסוגיות מורכבות, העמקת הקשר האישי והגעה לתוצרים משותפים. נוסף על כך, יצירת הצלחות מהירות ומוחשיות, שמטרתן לבסס את הקשרים ואת העבודה המשותפת. שלב זה מוגבל בזמן ומתאפיין בעבודה אינטנסיבית למשימה מוגדרת וייחודית, שעם השגתה צוות המשימה נסגר.
- 5. התמקמות מחדש:** לאחר צליחת השלב הקודם וחזרה לקצב עבודה שגרתי, מבצעים גיבוש של תמונת מצב חדשה של הזירה והצוות, מעצבים את **התפיסה המשותפת** של כלל הצוות, משקיעים תשומות במידול ובהכשרת השחקנים ומתכננים סדר ארגוני חדש, המותאם למציאות המשתנה, שבה הארגון המתכלל מפנה את מקומו בהדרגתיות.
- 6. מנגנון משותף בר-קיימא:** בשלב זה השחקן המתכלל משתחרר מתפקידו המהותי, השותפים הקיימים מגלים עצמאות משילוחית וממשיכים להניע את גלגלי המנגנון באופן עצמאי.

19. ראו נספח 3: 'מפת הכאבים'.

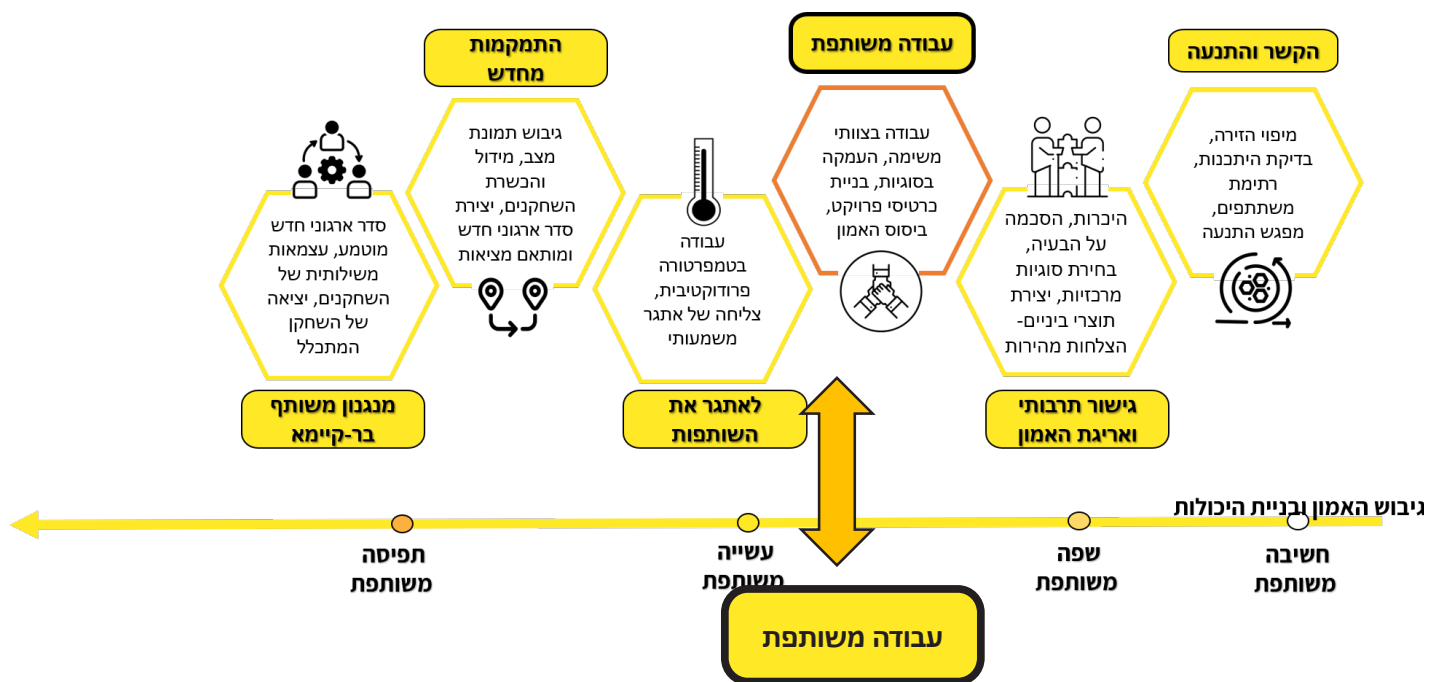
20. בהשראת ההמשגה של פרופ' יחזקאל דרור.

במהלך תוכנית תואסל הוקמו ארבעה צוותי משימה: ביטחון אישי, תעסוקה, חינוך ותשתיות פיזיות. צוות החירום הבין-מגזרי למאבק בקורונה בחברה הבודאית בנגב קם למעשה מתוך התשתית של תואסל כצוות משימה חמישי, בתקופה שבה תוכנית תואסל התכוונה להיכנס לשלב השישי לקראת הטמעה. משבר הקורונה עיכב את התהליכים שבשגרה, אך ששת השלבים המצוינים מעלה מתייחסים לכלל תשתית תואסל.

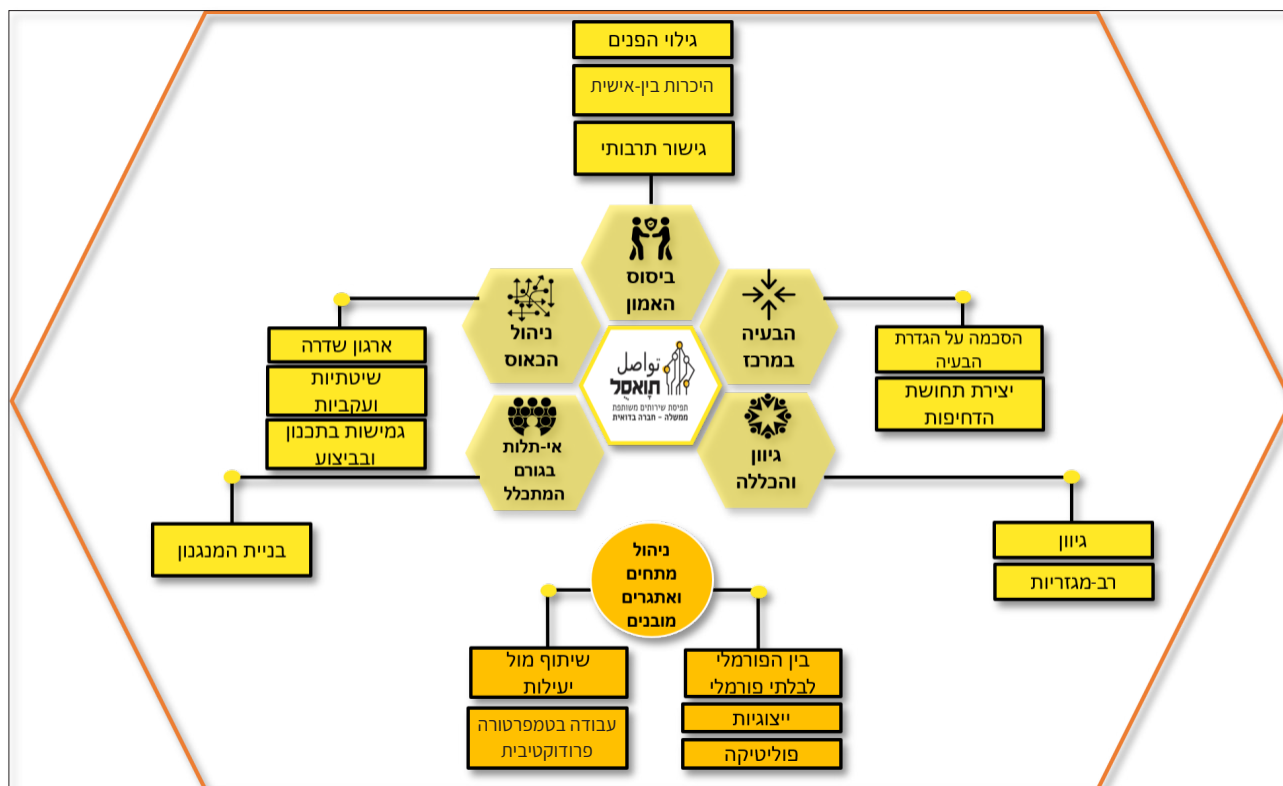
מרכיבי מודל תשתית תואסל: מקרה בוחן של צוות חירום קורונה כצוות משימה

בבחינת עבודת המידול של תואסל ראינו, כי קיימת הבחנה בין תוכנית תואסל, המהווה תשתית, לצוות החירום, המהווה צוות משימה אד-הוק, כפי שלפניו היו צוותי משימה בארבע הזירות הנבחרות: ביטחון אישי, היצע תעסוקתי מותאם נשים, תשתיות פיזיות וחינוך. התרשים שלהלן מתאר את ההבחנה והקשר בין שני מסלולים אלה:

תרשים א8: ההבחנה והקשר שבין תוכנית תואסל לבין צוותי המשימה



תרשים 8ב: רצף העבודה בצוותי המשימה ובמליאה



3 | ניהול מתחים ואתגרים מובנים

גיבוש מודל txt רב-מגזרי סביב סוגייה ו/או אוכלוסייה מורכבת מול מטרות התוכנית, מזמן קונפליקטים, שאת חלקם ניתן לצפות מראש ולתכנן את דרכי התמודדות עימם, כמו גם הפתעות צפויות לאורך הדרך, המחייבות גמישות לצד דרך להכרעה במחלוקות. האתגרים והמתחים המרכזיים שזוהו יוצגו כאן בדגש על הדגמה של דרכי ניהול המתחים וההתמודדות עימם בצוות החירום ותוך שזירת התאוריה הרלוונטית למתחים ולמענים.

אתגר הייצוגיות: בין אחריות משותפת ללגיטימציה מובחנת

אחת ההתמודדויות של ארגון השדרה (ג'וינט אלכא) בתוכנית תואסל ולאחר מכן בצוות החירום נסב סביב הרכב משתתפי צוות החירום. באופן טבעי, נוצר מתח סביב השאלה מהו ההרכב המדויק והיעיל ביותר למטרות הצוות. בחירת השותפים מלווה בקריטריונים ענייניים ומקצועיים לצד לחצים ארגוניים, אינטרסים וכוחות פוליטיים. בתהליך הבחירה נוצר קושי לסרב לכניסתם של ארגונים, גם מעצם אופיו הפתוח והדמוקרטי של המודל וגם מהרצון למנוע משברים מיותרים. ארגון השדרה נדרש לפעול ברגישות בבחירת השותפים כדי לענות על צורכי השטח ועל ערך הייצוגיות בצוות, תוך הקפדה על צוות פרודוקטיבי, שכל משתתף בו הוא מרכיב משמעותי לעשייה המשותפת. אתגר הייצוגיות מהווה נדבך משמעותי מול יוזם השותפות או הצוות שמחליט על האנשים והארגונים שיהיו מיוצגים בו. קיימת מורכבות סביב בחירת השותפים ומספרם: יצירת צוות רב-משתתפים וייצוגי יכול, לדוגמה, לפגוע באפקטיביות וביכולת לקבל החלטות.

- **מספר המשתתפים והארגונים** משפיע על יכולת המענה על האינטרסים הארגוניים של הנציגים בשותפות. השקעת תשומות ומשאבים ארגוניים היא משימה מורכבת בעיקר כאשר מדובר במספר גדול של ארגונים.
- אתגר נוסף קשור ל**רתימת 'האנשים הנכונים'**, בעלי ההשפעה על עיצוב המדיניות ויישומה ביחס לסוגייה. אנשים המסוגלים לפתח מחויבות לצוות המשותף, לחשוב על מענים יחד עם גורמים נוספים ובעלי יכולת השפעה על דרכי התנהלות הארגון שממנו באו, כך שיוכלו להטמיע בו תובנות העולות מהצוות המשותף.
- **האינטרסים** של הארגון והאינטרסים של הצוות המשותף צריכים להיפגש לאינטרס משותף של צליחת המשימה. איחוד האינטרסים חייב להתבצע תוך שמירה על האינטרסים הנפרדים של כל שותף בצוות והלגיטימציה שלו בכל אחד ממעגלי השייכות שלו.
 - אחת הדרכים להתמודדות עם אתגר הייצוגיות בקרב אוכלוסיית היעד היא הגדרת **מפתח ייצוגים** (כפי שצינו לעיל). קריטריונים 'קשים' (כגון מאפיינים דמוגרפיים ופורמליים) לצד קריטריונים הבוחנים מחויבות, מוטיבציה ויכולת השפעה, מסייעים לבנייה מדויקת של פורום המשתתפים.
 - בשלב ההתמודדות עם חירום הקורונה, ייצוגיות זו התבטאה ביצירת לגיטימציה מובחנת ונפרדת של כל אחד מהשותפים בשם המגזר והארגון שמהם הוא בא. **ארגון השדרה** (הגורם המתכלל) גישר בין הגורמים, שמר על הלגיטימציה של כל אחד מהם ועל הערך המוסף המובחן שלו כדי לאפשר המשך עבודה משותפת.

המתח בשיתוף מול יעילות

בתואסל נבנתה קומת בסיס של היכרות בין-אישית, אמון והתנסות בעבודה משותפת, שאפשרה כניסה לעבודה אינטנסיבית של צוותי המשימה ושל צוות החירום הבין-מגזרי בתוכם. המאפיינים הללו סייעו רבות למהירות הקמתו של צוות החירום ולעבודה האינטנסיבית שלו, עד כדי גיבוש צוותי עבודה מצומצמים וכתובת כרטיסי פרויקט גם בזמן החירום. בהובלת צוות החירום בחרו לפעול 'בדרך הארוכה', מתוך הבנה שתוצאות צוות החירום הרב-מגזרי יהיו אפקטיביות יותר ומשמעותיות יותר על פני תוצאות צוות הומוגני (לדוגמה צוות ממשלתי). צוות החירום פעל בצורה כזו שהוא שם את המורכבות 'במרכז השולחן' ואפשר לשותפים לדבר בגילוי לב, להציף 'כאבים', צרכים מהותיים ולא להתחמק משיח על המורכבויות. כדי לאזן זאת ולשמר את יעילות הצוות, צוות החירום נוהל בצורה שיטתית ועקבית (כפי שהורחב קודם לכן).

- **יצירת נורמות של שיח שיתופי:** קבלת החלטות שוויונית ודיאלוג נגיש, שבו כל רעיון שווה עשוי לבוא על חשבון זמן התגובה של הצוות והיעילות הנדרשת ממנו. צוות רב-מגזרי ורב-תרבותי מכניס לחדר מורכבות ורגישויות שונות. כדי לצלוח את המורכבות על הצוות להשקיע תשומות רבות, שבאות על חשבון היעילות של הצוות - אופן קבלת ההחלטות, מהירות קבלת ההחלטות, שיח ענייני ולא רגשי, שיטתיות וכדומה (כפי שצוין לאורך המסמך). להערכתנו, לא פעם הדרך הארוכה היא הקצרה ביותר ומשתלם 'לשלם' את מחיר השיתוף בשל הסיכוי שצוות רב-מגזרי יוביל לתוצאות אפקטיביות יותר מאשר צוות הומוגני, וכן ליצירת תשתית המסוגלת להכיל צוותי משימה אד-הוק מול מציאות המשתנה במהירות. בתוכנית תואסל התקיים שלב מקדים של בניית אמון מעמיק, שאפשר לדרוש מהצוות דרך התנהלות השומרת על המתח שבין שיתוף ליעילות, דרך שבה הוויכוחים שצפים ועולים מתקבלים כדבר חיובי שניתן לגישור.

בין הייצוגי/רשמי לבלתי פורמלי

ניהול המתח בין הממד הפורמלי לבלתי פורמלי היה רכיב חשוב בהצלחת תוכנית תואסל והצוות הרב-מגזרי בחירום. המתח קשור, בין היתר, להבדלים הקיימים לעיתים במפגשים בין **אנשים** לבין מפגשים בין **ארגונים**. צוות התוכנית עסק בניהול המתח כבר מראשית התוכנית דרך המפגשים הממושכים, יצירת 'מפת הכאבים' ושימוש בפרקטיקות שהוצגו במסמך: 'גילוי הפנים' ו'הזכות להחליף כובעים'. ניהול המתח והמעבר בין הפורמלי ללא פורמלי סומן כאחד ממפתחות ההצלחה של המודל אשר אפשר שיח מורכב ופתוח לצד חיבור ליכולות עשייה ארגוניות בממד הממשי.

- משתתפי המפגשים בתואסל ובפעולות צוות החירום החזיקו בתוכם את המתח שבין הצורך והציפייה לייצוג האינטרסים הארגוניים (הפורמלי) לבין התעוררות עולם הערכים האישי והשליחות שהם חשו. אלה התחזקו במקביל להעמקת המפגש והדיאלוג האישי עם חברי הצוות (הבלתי פורמלי).
- למעשה, כאשר מתרחש '**גילוי פנים**' ואדם פוגש את האדם שלצידו, מתחיל להיווצר המתח בין הפרשנויות והמחשבות האנושיות (הבלתי פורמלי) לבין ייצוג האינטרסים הארגוניים (הפורמלי). את המתח הזה ניתן לנהל על ידי שימוש במיומנות של '**החלפת כובעים**'. לעיתים, הדואליות הזו מייצרת סתירות פנימיות אצל האדם. ניהול המתח לא יפתור את הדואליות בכל מצב וסוגייה, אלא ייתן מקום למורכבות הזו בשיח.

- הקדשת זמן למפגש בלתי פורמלי, המאפשר העמקה של היכרות בין-אישית ברובד עמוק ורגשי של ערכים, זהות ותפיסות, מעודד שיח פתוח ומעניק מתן לגיטימציה ל'כאבים' (כפי שנעשה במהלך המחקר האתנוגרפי). בצוות החירום לא הייתה אפשרות להקדיש למפגש הבלתי פורמלי זמן. בהיבט הזה, היסמכות מרבית משתתפי צוות החירום על משתתפי תואסל סיפקה את התשתית להצלחה. סוגייה זו מעלה שאלה לגבי מודל מיטבי להפעלת צוותי משימה בחירום וצוותי חירום בכלל: האם יש לספק תשתית מעמיקה מקדימה, דוגמת תשתית תואסל, להצלחה מיטבית של צוות המשימה.
- עיצוב הולם של חיזוק הצוות, שנותן מענה גם למישור הרגשי ולא רק לצורך הארגוני, נחווה אצל המשתתפים כהתערבות שלמה ומותאמת יותר. העמקת התשתיות הבלתי פורמליות של השיח המשותף מאפשרת לבנות יחד אמון ולבצע במשותף פעילות ברמת יעילות גבוהה יותר במסגרות הפורמליות.

אתגר העבודה ב'טמפרטורה' פרודוקטיבית

העיתוי של הקמת צוות החירום עם פרוץ משבר הקורונה ניצל את עליית 'הטמפרטורה' והגעתה למתח עבודה מיטבי המאפשר פרודוקטיביות גבוהה גם מול אתגרים מורכבים. הכניסה למצב החירום העמיקה במהירות את תחושת הדחיפות הנדרשת לגמישות ארגונית ואישית ועבודה בשותפות, תוך הקטנת עוצמתם של האינטרסים הארגוניים והאישיים. בעת מצב החירום, מובילי צוות החירום השתמשו בפרקטיקות של יצירת סדר וארגון ועבודה שיטתית אשר מטרתן לשמור על מתח עבודה פרודוקטיבי (שעולה ויורד על פי הצורך). עם חלוף 'הגל הראשון' של משבר הקורונה ומעבר המיקוד מסוגיות בריאותיות-קיומיות לסוגיות כלכליות-חברתיות, ה'טמפרטורה' השתנתה משמעותית וכך גם חזרו ביתר שאת האינטרסים הארגוניים והאישיים.

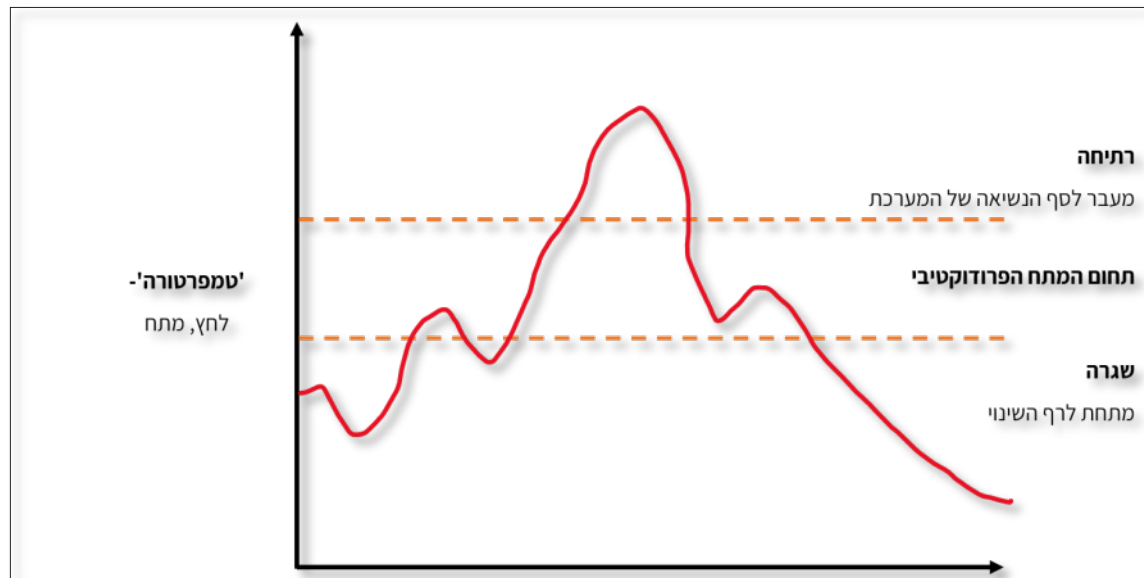
'**ויסות הטמפרטורה**' הוא מושג הלקוח מתיאוריית המנהיגות ההסתגלותית²¹ והוא מתאר את מערכת היחסים בין מי שברצונו להוביל שינוי מסוים בארגון או בקבוצה לבין המבקשים לשמור על הסדר הקיים (במודע או לא במודע). על מוביל השינוי להעלות את המתח לרמה מספקת כדי לייצר מתח עבודה ותשומת-לב לאתגרים משמעותיים, ולהורידו כדי למנוע משברים ושחיקה של כוחות בקבוצה. לכל קבוצה יש 'סף טמפרטורה' משלה. העלאתה יכולה להתבצע על ידי הפניית תשומת הלב לסוגיות קשות ומורכבות, או לאפשר לאחרים להרגיש את כובד האחריות הנובע מטיפול בסוגיות הקשות. ישנן דרכים רבות להורדת 'הטמפרטורה': עיסוק בבעיות טכניות, פירוק הבעיות המורכבות לגורמים, ניהול שגרה (לוחות זמנים קבועים, בניית תהליך סדור לקבלת החלטות, מערכת היררכית לדיווח), לקיחת אחריות על נושא באופן זמני, מקורות השראה מחזקים (למשל משפטי השראה שנאמרו בפגישות צוות החירום וצוטטו בסיכומים), ועוד.

בצוות החירום הרב-מגזרי ה'טמפרטורה' הגיעה לתחום הפרודוקטיבי בפרוץ משבר הקורונה. מצב החירום יצר תחושת דחיפות ומתח נדרש ליצירת שינוי תפיסות ארגוניות ועבודה בשותפות, תוך שימת האינטרסים הארגוניים והאישיים בצד. בזמן פעולת צוות החירום בוצעו פרקטיקות אשר העלו והורידו את המתח בעת הצורך (לדוגמה: שינויים פורמליים ומתוקשרים בתדירות הפגישות, מרכז הדיון במצוקות מיידיות וכדומה).

21. ראו: חפץ, א' ולינסקי, מ' (2007). מנהיגות במבחן: להוביל שינוי ולהישאר בחיים. ידיעות אחרונות.

תרשים 10: ויסות הטמפרטורה

'טווח השגרה' שבו לא מתחולל שינוי, 'מצב רדום'. טווח 'הרתיחה' יגרום לשיתוק או ליציאה משליטה. בין השניים קיים הטווח הפרודוקטיבי, שבו אנו שואפים להיות.



ניהול המתח בין הפוליטי לא-פוליטי

ביישום מדיניות באוכלוסיות מודרות קיים מתח פוליטי, הנובע מהרוח הפוליטית הנושבת בתקופת יישום אותה מדיניות. רוח פוליטית זו יכולה להכריע בעת קבלת החלטות ביישום מדיניות. לדוגמה, הקצאת כספים משמעותיים למערכת החינוך במזרח ירושלים, תוך מתן העדפה במשאבים למוסדות המלמדים את תוכנית הלימודים הישראלית, הנתקלת בהתנגדות התושבים מטיעוני זהות לאומית. גם פקידיה המקצועיים של הממשלה נעים על הציר שבין המקצועי - מה שנכון לעשות, לפוליטי - מה שניתן לבצע. ניהול המתח סביב הסוגייה הפוליטית, שלמשתתפי התוכנית אין שום השפעה עליה במסגרת התוכנית, הוא קריטי כדי שלא לשתק את המשתתפים ולייצר השפעה במישור המקצועי האפשרי.

תואסל עסקה בסוגייה פוליטית מאוד - הפערים החברתיים-כלכליים בחברה הבדואית. הדרך לעסוק בכך הייתה על ידי הגדרה של גבולות יכולת ההשפעה, מסלולים מקצועיים, רתימת שותפים מקצועיים ממשלתיים בדרג המשפיע על עיצוב מדיניות, אך גם על אופן יישומה, אפשרור של שיח פתוח המכיל גם מרכיבים רגשיים ופוליטיים, אבל פעולה במישור מקצועי ממשי.

לעומת תואסל, הגל הראשון של צוות החירום התמקד במצב חירום בריאותי. ככלל, נושאים בריאותיים פחות שנויים במחלוקת, משום שהאיום הוא מוחשי, מידי, ו'שווה' לכלל האוכלוסייה, כך שאובדן שליטה על תת-קבוצה באוכלוסייה מסכן את האוכלוסייה כולה. ניטרליות זו אפשרה לרתום שותפים רבים ולקיים שיח ענייני. אך עם העמקת משבר הקורונה, שחיקה בהישמעות להנחיות וירידה בתחושת הפחד מהדבקה, לצד העמקה של המשבר הכלכלי-חברתי-רווחתי, במיוחד

באוכלוסיות עניות, נוצרה תחרות על משאבים בין אוכלוסיות אלו. היכולת לגשר בין הפוליטיקה לעשייה הצטמצמה, ורתימת השחקנים הפכה לאתגר משמעותי.

למרות שהפרקטיקות ששימשו את צוות החירום במעבר לסוגייה פוליטית לניהול המתח הן בעיקרן אותן פרקטיקות כפי שבוצעו בתואסל, האתגר משמעותי יותר היה מול חזרת חלק מהמשתתפים לתפקידיהם שבשגרה ומול חוסר פניות ושחיקה.

4 | חשיבה ראשונית על המשך התהוותו של המודל

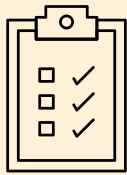
מטרתו של מסמך זה היא לשמר את הידע והתובנות שנצברו במהלך פעולת תוכנית תואסל וצוות החירום ולהניח בסיס לתשתית מקצועית עבור מהלכים וצוותים שיידרשו לעמוד מול אתגרים מורכבים ודומים בעתיד ובוודאי שלאור המשך האתגרים שמזמנת הקורונה בישראל.

התובנה הרוחבית שעולה מתהליך גיבוש המסמך והראיונות, היא ההבנה ש**תואסל היא פלטפורמה** לעיסוק רב-מגזרי בסוגיית רוחב – החברה הבדואית בנגב על היבטיה הכלכליים והחברתיים. פלטפורמה זו משמשת כר פורה לצוותי משימה רב-מגזריים לפתרון בעיות נקודתיות, כפי שדגים המקרה של צוות החירום. נשאלת השאלה האם ניתן להסיק שהמודל המשלב בין פלטפורמה קבועה לצוותי משימה אד-הוק הוא המודל המיטבי לעיסוק בסוגייה מורכבת (דוגמת עוני) באוכלוסייה מודרת (דוגמת החברה הבדואית). זאת, באופן רב-מגזרי, המשלב שחקנים לכל אורך ציר ההתערבות, מקובעי המדיניות בממשלה דרך האחריות המוניציפלית של בעלי תפקידים ברשות המקומית, של המגזר האזרחי ועד לקוח הקצה - התושב.

בחלק זה מופיעות המלצות **ראשוניות** למודל המתהווה ולקראת הגל הבא של משבר הקורונה ובכלל. ההמלצות מוצגות במתודת KEEP-STOP-START (לשמר-לעצור-להתחיל):²² מה חשוב לנו לשמר? מה כדאי שנחדל או נצמצם? במה כדאי שנתחדש?

²² Delong, T. J. (2011). *Three questions for effective feedback*. Harvard Business Review, HBR Blogs, 4.8.2011.

KEEP



המלצות ראשוניות

בניית פלטפורמה המאפשרת צוותי משימה על פי צורך

גיוון מקורות מידע לעיצוב מדיניות: שימוש לא רק במקורות 'קשים' כנתונים סטטיסטיים, אלא גם בצרכים נתפסים וזיהוי אזורי הזדמנות להשפעה כמקור לגיטימי המגייס את הקהילה למהלך משותף. בתואסל בוצע מחקר אתנוגרפי שזיהה 'פרסונות' (עבור מי אנו פועלים?), זיקק איכותנית צרכים נתפסים, הזדמנויות ואזורי השפעה עיקריים לטיוב איכות החיים של הפרט.

ניהול השיח: האקלים החברתי-מקצועי בפורום יצר שיח פתוח ואפשר הקשבה ודיאלוג בין השותפים. ניהול נורמות השיח על ידי תכנון מקדים ושימוש בפרקטיקות התגלו כמשמעותיות ביותר בתהליך, בביסוס האמון בין השותפים וביכולתם לפעול תחת מורכבות.

תפיסת שירותים משותפת: תרגום, התאמה והסכמה על שירותים ממשלתיים לצורכי האוכלוסייה והתרבות הבדואית בנגב. תפיסה אשר מדייקת את עבודת הממשלה והמענים בשטח ומפחיתה התנגדויות.

שימור הדיאלוג: השקעת משאבים ביצירה ובשימור דיאלוג בין הממשלה לחברה האזרחית, גם כאשר ההצלחה לא ממהרת להגיע. הדיאלוג הכרחי לעשייה משמעותית משותפת תחת חסמים ומאפשר בניית גשרים מעל חילוקי הדעות ואי-ההסכמות.

שמירה על שיח מקצועי ולא פוליטי: גם לסוגיות שלגביהן קיימים היבטים פוליטיים, הטיפול בהן יתבצע בהנמקה ובדרכי התערבות מקצועיות ולא בשיח פוליטי מפלג.

שמירה על תחושת דחיפות: בעת הטיפול בשירותים החברתיים-כלכליים בחברה הבדואית בנגב, להוציא גלי חירום קיצוניים.

שותפות עם החברה האזרחית: חשיבותה הייחודית של החברה האזרחית במערכת כגורם מהותי בשגרה ובחירום מתבטא בהיותה שותף מלא לעיצוב צרכים ומענים, הרבה מעבר לספק ביצוע, בעלת תובנות עומק לגבי קהל היעד, נגישות קהילתית ללא מתחרים ואתגור הממשלה.

ארגון שדרה ניטרלי: גורם מתכלל ומארגן, מגשר מהותית בין מחלוקות, מאפשר הסכמות וכינון מנגנונים והתקשרויות ייחודיות ומבסס שיח מקצועי עוקף מכשולים פוליטיים.

STOP



עבודה אינטנסיבית: כל צוות משימה ועל אחת וכמה צוות חירום עובד באינטנסיביות גבוהה בשל תחושת הדחיפות. מחד גיסא, אינטנסיביות מאפשרת גיבוש מענים מהירים, אך מאידך גיסא, היא שוחקת את המעורבים בדבר. לכן חשובה הפרדה בין עבודת תשתית לעבודה בצוותי משימה, המוגבלים בזמן. יש לגבש תהליך סגירה מסודר של צוותי המשימה ולהשקיע את הכוחות בשימור השחקנים לעבודה משותפת במסגרת התשתית, בתכיפות הנכונה בשגרה ולאורך זמן.

אחריות אישית: אחד האתגרים המהותיים במודל הוא הטמעתו והפיכת האחריות בו לפונקציונלית ולא אישית. למעשה, בהטמעת המודל יש לחזור על כל השלבים בצורה ספירלית כדי להמשיך ולבסס אמון, גם כאשר הדמויות משתנות.

עבודה מתחת לרדאר: גם אם בראשית המהלך היה נכון לעבוד עם השטח בממשלה ובחברה הבדואית, ייתכן שרצוי לפתוח את התהליך על ידי פלטפורמות שונות, כמו אתר, מאמרים, קול קורא להשתתפות ובכך לשקף את התהליך לציבור.

חוסר ודאות תקציבית: כדי שהאמון בתשתית ימשיך להישמר יש ליישום הצלחות קצרות טווח שגובשו בצוותי המשימה, אך ללא ודאות תקציבית לא ניתן יהיה ליישמן. הפגיעה באמון שנוצר אצל כל השחקנים בתהליך עלולה לסכן את התשתית כולה ולערער את אמון הצוות ביכולתו לעבוד יחד. סוגייה זו מאתגרת במיוחד בשנה הנוכחית לאור היעדר תקציב מדינה. ייתכן כי עצם היציאה לדרך הייתה צריכה להיות כרוכה בהקצאה תקציבית מראש של סל גמיש.

START



חיבור משמעותי של ראשי הרשויות המקומיות: הרשויות המקומיות אכן היו חלק מהתהליך של תואסל, אך החלטה מושכלת כללה בעלי תפקידים ברשות ולא את ראשי הרשויות עצמם. ייתכן שהחלטה זו הייתה נכונה לשלב כינון האמון, אך בשלב הביצוע לא ניתן לפעול ללא תמיכתם האקטיבית של ראשי הרשויות. הן בתשתית הרחבה והן בצוותי המשימה נשמעה ההבנה בתהליך המידול, כי הגיעה העת לחזק את החיבור של ראשי הרשויות באופן פורמלי, כדי לבסס את מקומן של הרשויות המקומיות באחריות לשירותים לתושב ולקדם הצלחת ביצוע.

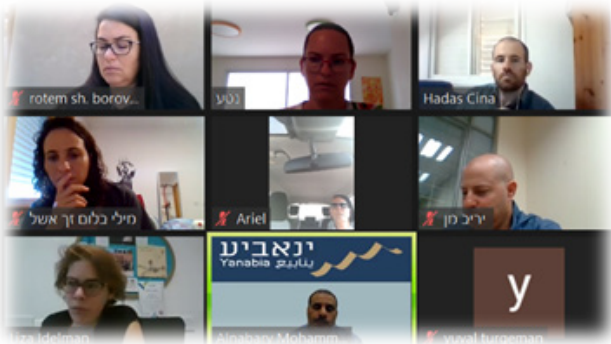
רלוונטיות של צוות משימה למציאות: מהות החירום אשר השתנתה מבריאותית (ניטרלית פוליטית) לכלכלית (סוגייה פוליטית) דורשת השתנות של הצוות. הקשב של המשתתפים השונים השתנה ואינטרסים חדשים עלו אל פני השטח. דרושה התמקמות מחדש של שחקנים חדשים-ישנים, קצב עבודה מותאם והמשך עבודה על יצירת התפיסה המשותפת ופיתוח האמון ואף הגדרה מחודשת של מטרת הצוות אם הוא ממשיך להיות רלוונטי.

‘העברת המקל’: לאור התארכות משבר הקורונה והמצב המסתמן שמציאות זו תלווה אותנו עוד זמן ממושך, אנו ממליצים להתחיל בתהליך שקוף של יציאת ג'וינט אלכא ישראל, לרבות לוחות זמנים ושגרת פגישות ל'העברת המקל'. יש לגבש תפיסה מובחנת בין צוותי משימה לבין התשתית, לתכנן ממה יוצאים וכיצד ומהי תמונת העתיד של התשתית, אם בכלל.

5 | תודות

מסמך זה נוצר מתוך עבודתם הנחושה והמאתגרת של שותפים רבים בימי משבר הקורונה, שבראשם חברי צוות החירום הרב-מגזרי, משתתפי תוכנית תואסל, נציגי ארגונים של החברה האזרחית, נציגי השלטון המקומי, נציגי משרדי הממשלה, המשטרה ופיקוד העורף. כותבי המסמך מודים לכל המשתתפים שתרמו במגוון דרכים לגיבוש ולעיבוד המסמך ולדיוק התובנות הנכללות בו. תודה מיוחדת שלוחה לכלל המשתתפים אשר הקדישו מזמנם והשתתפו בראיונות העומק שבוצעו כחלק מעבודת המידול.

תודה לכולכם על השותפות בהתמודדות המשותפת עם אתגרי הקורונה, שאת תמציתה ועיקר התובנות ממנה השתדלנו לרכז ולהנגיש במסמך זה.



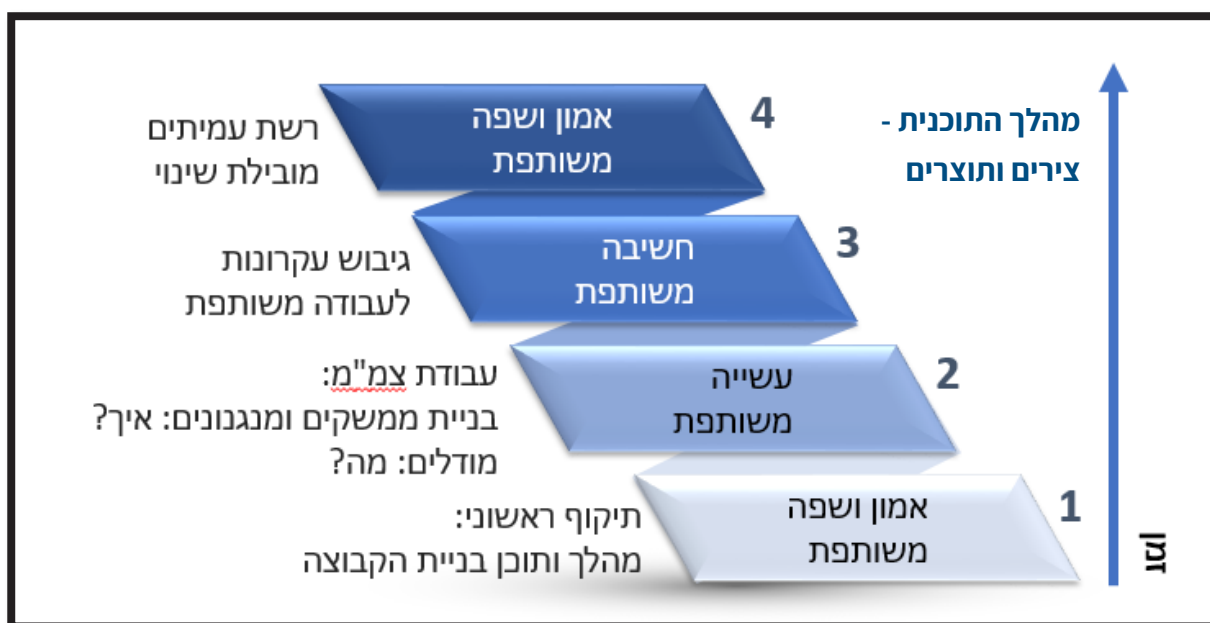
נספח 1: משתתפי המליאה וצוותי העבודה

מניעת אלימות		פיתוח תשתיות ושיפורי פני היישוב		היצע תעסוקתי-מקומי		צוות חינוך	
תפקיד	שם	תפקיד	שם	תפקיד	שם	תפקיד	שם
משטרת ישראל	יניב שלמה	רשות הבדואים	ירון פורטל	משרד הכלכלה	טלי ביאלוסטוצקי	משרד החינוך מחוז דרום	הדס סינה
המשרד לביטחון פנים	עמוס ישי	משרד פנים	ניר אמסל	משרד הכלכלה	הדר וינטר גולן	ג'וינט-אשלים	ניר פאל
משרד החקלאות	יאיר חרותי		אריאל למדני	משרד החקלאות	בני צרפתי	משרד החקלאות	עזרא חן
ג'וינט אלכא	עדי בן-דהן	ג'וינט אלכא	נטע רוזנפלד	ג'וינט	פזית הוכמן	משרד החינוך כסייפה	סולטאן אל קורען
מחוז רווחה	חאלד אזברגה	משרד הפנים	גלעד שור	ג'וינט אלכא	הדס ברזילי	משרד החינוך חורה	יוסף אלעטוונה
מחוז רווחה	קרן כץ	גזבר לקיה	זיאד אבו גנים	זרוע העבודה	גל יעקובי	מל"ג	דועא כעביה
	דניאל ישועה	אג'יק	נטע סיבוני גלילי	מנהלת ריאן רהט	נאאקא	מטה משרד החינוך	ירקית אלקיים
מנהלת מחלקת הרווחה בשגב שלום	צופית גורן	מהנדס העיר רהט	איברהים אבו סהיבאן	חברה כלכלית רהט	מחמוד אלעמור	מפקח חינוך בלתי פורמלי	ג'אבר אבולקיען
אשכול נגב מזרח	יואל רובין	משרד הבינוי	גבריאל פינקלשטיין	אג'יק	נדיה אל טורי	מנהל מרכז תמר	שיבי פרומן
אוניברסיטת בן גוריון	פרופ' שפרה שגיא	משרד התחבורה	סיון הנדל	צוערת חורה	עדי בצר	אג'יק	סלימאן אלעמור
	גאדיר האני	משרד התחבורה	בות'נה	שירות תעסוקה	אמין אלקרינאוי	מנהל יסודי באל קסום	חליל אלכרם
קופת חולים לאומית	עבאס אבו מדיגם		ד"ר ויסאם מרעי	רשות להשקעות	גיל אלוני	מנהל רואד בדרום	מחמד אבו ג'עפר
משרד הבריאות	ד"ר זיוה שטאל	אגף תקציבים	ביאן	משרד ראש הממשלה	נטע אלגבסי	מנהלת יסודי חורה	וופא אלעטוונה
מנהל מחלקת הרווחה בחורה	שחדה אלג'בור	מהנדס חורה	ולד אלקס	מסידרה בלקיה	נעמה אלסאנה	מתנ"ס רהט	פואד זיאדנה
אוניברסיטת בן גוריון	ד"ר סארה אבו כף	חורה עוזר ולד	עוז צוער	מרכז רותם	הייג'ר אבו שארב	מפקח חינוך בלתי פורמלי	טאלב אבו חמאד
אחות מחוזית בריאות	ליאורה שחר רוטברג	מנהל שפ"ע רהט	מחמוד אבו ג'אמע	סגנית מנהל אגף בכיר לפיתוח הנגב גליל	מירית בטיטו	סמנ"כ כל פיתוח כוכבי המדבר	עודד ארמן
מנהלת אגף מניעת וקהילה ברשות לביטחון קהילתי ביטחון פנים	ד"ר ימית אלפסי	תכנון ובינוי משרד החינוך	יובל דרייר שילה	תבת-ג'וינט ישראל	תדהר בן הגיא	מנהלת תחום אקדמיה בכוכבי המדבר	עוואטף אבו מעמר

מניעת אלימות		פיתוח תשתיות ושיפורי פני היישוב		היצע תעסוקתי-מקומי		צוות חינוך	
תפקיד	שם	תפקיד	שם	תפקיד	שם	תפקיד	שם
תושבת לקיה, מפקחת על הגנים ברהט	סמירה אלבדור		מחמד באדור	זרוע עבודה	ספא יונס	מרכז ריאן	מוחמד אבו עשיבה
יועץ	איברהים אלאלעתיקה אבו סלמן		ריאן חנאן אל קרינאוי	נציגת מעוף	ג'לילה אלקרינאוי	מנהל תוכנית החומש במשרד החינוך מחוז דרום	בני מלכה
יו"ר ועד	יצחק דריג'את	מתכננת בשיתוף ציבור	רביד פלג	מנכ"לית פרויקט ואדי עתיר	לינה אלעטאונה	חינוך התיישבותי	אריה רוטשטיין
משטרה	חגית בן שאנן		ד"ר כאיד אלעתמאן	סמנכ"ל סודה סטרים	יניב אבוחצירא	מרכז פסגה רהט	חאלד אלקרינאוי
משטרה	שמעון בוטבול	ינביע	סיגל מ.	חברת קיימא	נטע קליין	קב"ס תל שבע	סלמא אבו כף
	משה לנדזמן	גזבר שגב שלום	עודה אבו סריחאן	מרכז תמר	איברהים נסאסרה	מנהלת מח"ט	קיפאח אלסייד
משרד ביטחון פנים	יוסף אלהוזייל	פרויקטור ערעה בנגב - תל שבע	רועי ולר	מינהל אד"ת	מירב בטאט	מנהל תיכון ניצנה	איימן אגרייה
סגן מנהל מחלקת רווחה נווה מדבר	יעקוב אבו בילאל	עוזר ראש מועצת חורה	טלאל אלנבארי		ירונה בן שלום	מחשבים אוניברסיטת בן גוריון	ג'האד אלסאנע
מרכז חוסן באר שבע	יעל לבאות		קאמל אבו כף	סידרה	אמאל נסאסרא	אוניברסיטת בן גוריון	מוחמד אבו תילך
משרד החקלאות	עותמאן אבו עגאג	סגן ראש מועצת אלקסום ומחזיק תיק התשתיות	רמדאן אלסייד	מרקם אזורי	יעל אגמון	ג'וינט-אשלים	רותם בורביץ
			גאליה אבו כף	שתיל	סולטן אבו עבייד	ינביע	ג'אליה אבו כף
						ינביע	מוחמד אלנבארי
							נטע רוזנפלד
						מפקחת גני ילדים	הג'ר אלפיניש
						מנהל אורט אבו תלול	ראג'י אלכרם
						אלומה	ארן זינר
						מרכז פסגה תל שבע	טורקי אבו עליון
						מפקח שפה עברית	מוחמד אלעתמין
						מפקחת השכלת מבוגרים והנחלת הלשון	רויית בארי
						אג"ת	אורלי

נספח 2: מתודולוגיית העמקת האמון ובניית היכולות

מתוך : מודל תואסל כתשתית לצוותי משימה



נספח 3: 'מפת הכאבים'

צרכים נתפסים	כלי מדיניות: 2397	נתונים		
הון מקצועי בכלל החברה הבדואית: עמותות וכו'	55% בין גילאי 14-0, 25% נוספים עד גיל 24	255 אלף נפש	כללי	
טיפול רק בקצוות אוכלוסייה	15% ממחזור מתגייסים\שירות לאומי	הכפלת האוכלוסייה ב-20 שנה		
ציר ביתחומי: חינוך - תעסוקה - רווחה - תשתיות		שונות בצורות ומעמד סוגי התיישבות		
בעלי צרכים מיוחדים	רפואת חירום	תמותת תינוקות גבוהה	בריאות	
בריאות נפשית	קידום בריאות	גמלאות נכות נמוכה		
בריאות פיזית	גיל רך	תוחלת חיים נמוכה		
אם וילד				
תעסוקה בדגש על נשים				
תעסוקה בדגש על צעירים			כלכלה תעסוקה והתפרנסות	
הגברת היצע תעסוקתי		יחסי תלות		
הגברת מסוגלות תעסוקתית				
עברית לדורשי עבודה				
תחומי תעסוקה מבוקשים ובידע האוכלוסייה				
עוני כללי		עוני כללי		
נשירה בדגש בניסוי ובתיכון				
ניגשים וזכאות לבגרות				
שיפור השגים לימודיים				
עברית				
שיפור איכות ההוראה ותכניות לימוד				
ייצוג ובעלי השכלה אקדמית				
חינוך בלתי פורמלי				
כלים תומכי השתלבות בחברה הישראלית: אקדמיה, תעסוקה ותרבות				
מעורבות הורים חיונית		מצינות	חינוך	
אלימות				
שיפור איכות ניהול מוסדות החינוך				
נוער ונערות בסיכון				
תשתיות פיזיות				
הנגשת שירותים ליישובים הלא מוכרים		מיקוד ב-9 היישובים המוכרים		חוסן רשויות ושירותים לתושב
ממשק מוסדות וממסד דרך החמולות		שיפור השירותים המוניציפליים		
		הגדלת הכנסות עצמיות של הרשות		
הון מקצועי ברשויות		פיתוח ארגוני של הרשויות המקומיות		
ניראות יישובית		ניהול כספי תקין		
צמצום פערי אספקת שירותים		היקף מוסדות ציבור		
צמצום פערי תשתיות שירותים				
תאונות בית ובטיחות				
שירותי חירום				
תאונות דרכים		צעירים ונוער בסיכון	בטיחות ובטחון אישי	
		הזנחת קשישים		
		בעלי צרכים מיוחדים: ילדים ומבוגרים		
פעילות משטרתית				
אלימות				
בניית קהילה מעבר לשבטיות		עבודה קהילתית	קהילה	
מעמד האישה		התנדבות		
מנהיגות פנימית				
רווחה כללית				
תרבות פנאי לצעירים				
נגישות תרבותית לשירותים				
פיתוח ואכלוס תשתיות ציבוריות				
תשתיות פיזיות ותוכניות מיתאר		מבני ציבור רב תכלתיים	תשתיות	
נגישות פיזית לשירותים		כבישים ותח"צ		
חלופות דיור		יחידות דיור 25,000		
קרקעות וסוגיות בעלות		תשתיות ביוב		
הסדרת יישובים לא מוכרים				
טיפול ביישובים מוכרים				

נספח 4: עקרונות צוות החירום הבין-מגזרי

4/21/2020

סטטוס צוות חירום קורונה בדואים בנגב

- מטרה: התמודדות עם מצב חירום קורונה בחברה הבדואית.
- הנחות בסיס
 - רשויות וקהילה – אבן היסוד בחירום.
 - מצב דינמי: צורך במענים מהירים, מנגנונים גמישים ופורום אפקטיבי, איסוף צרכים מתמיד ועדכון מהרשויות ואליהן.
 - ערך מוסף פלטפורמה:
 - תכלול בין החברה האזרחית, הרשויות והממשלה.
 - ערוצי פעולה תקצוב – מימון – יישום: מהירים.
 - חלוקת תחומי אחריות:
 - מדיניות – משרדי ממשלה, מתוכלל על ידי משרד החקלאות.
 - היבט בריאותי בהסברה, הנחיות פורמליות משתנות – משרד הבריאות, פיקוד העורף.
 - צורכי רשויות, קשר ופעילות רשויות-ממשלה: משרד החקלאות.
 - נתונים תומכי צרכים ותיעודף: משרד הרווחה.
 - אכיפה – משטרה.
 - רתימת פילנתרופיה - אשלים-ג'וינט ישראל.
 - התקשרויות ויישום – רשות/ארגוני החברה האזרחית בתיאום עם הממשלה והרשויות ותכלול בין ארגונים.
 - המשגה והסכמות, אסדרת תהליך, חיזוק דיגיטציה, נתיב תקצובי ממשלה-עמותות – ג'וינט אלכא ישראל.
 - עקרונות פעולה: הסברה/אספקת ציוד/אכיפה.
 - תכלול: מידע ופעילות.
 - אמינות המידע.
 - העלאת מודעות.
 - נגישות לאחרון התושבים (מידע מותאם, תשתיות דיגיטל, מתנדבים).
 - תנאים מקדימים ליצירת צוות משימתי אפקטיבי:
 - תחושת דחיפות.
 - כלל הגורמים הרלוונטיים נמצאים.
 - תפיסת משימה משותפת.
 - הבהרת הערך המוסף הייחודי ותחום האחריות הייחודי של כל גורם: שיח שווה ואחריות שונה.
 - "אמון למפרע" של כל גורם כלפי שאר השותפים.
 - מנגנונים גמישים, דינמיים, מהירים ויוצרי רצף מגיבוס מדיניות ועד תקצוב וביצוע.
 - תשתיות עבודה:
 - "מטבחון" ממשלה-חברה אזרחית-חברה בדואית: אג"ת, חקלאות, אג"ק, ינאביע, אלכא. פגישות שבועיות.

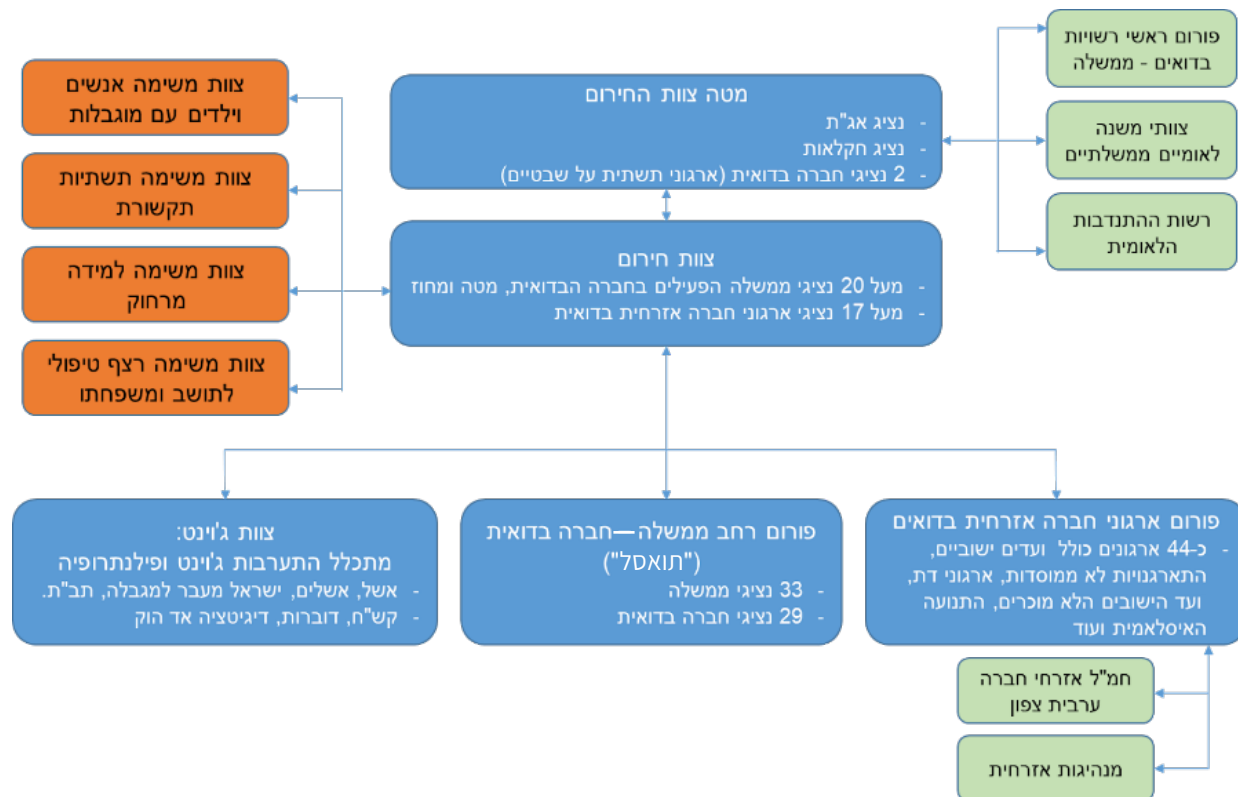
- צוות חירום ממשלה-חברה אזרחית: פגישות על פי צורך, נציג ארגון יחיד על פי נגישות מרבית לשטח למעט משרד הבריאות: חקלאות, אוצר, משטרה, חינוך, רווחה, פנים, ראש הממשלה - ממשל וחברה, פיקוד העורף, אג"ק, ינאביע, 8400, מנדל, אלכא, אשלים, מעוז, מרכז תמר, ישראל מעבר למגבלה.
- רשת ממשלה-רשויות, כולל פורום וסיוורים - בהובלת יריב.
- פורום ארגוני החברה האזרחית בדואים - בהובלת אג"ק.
- פורום אימאמים - בהובלת אג"ק.
- שאר מנגנונים רלוונטיים יתוכללו על ידי נציגי המנגנונים.

• הנחות עבודה נוכחיות - לבחינה מתמדת

- סדרי עדיפות נוכחיים: מניעת הדבקה והשלכות כלכליות חברתיות.
- מיקוד: שינוי דפוסי התנהגות על ידי הסברה/אספקת ציוד/אכיפה.
- בידוד לשבים מחו"ל (לומדים, נסיעות, דת).
- הטמעת הרגלי היגיינה כולל אספקת חומרי חיטוי.
- מניעת התכנסויות (מקומות בילוי, הלוויות, חתונות, תפילה).
- קהלי יעד: אימהות, צעירים, +60, תושבי כפרים לא מוכרים, אנשים וילדים עם צרכים מיוחדים.

○ מיקוד קהלי יעד

- תושבי כפרים לא מוכרים ובתוכם קהלי היעד מעלה, אוכלוסיות רווחה.
- רשויות המבקשות את הסיוע.
- חסמים ללא מענה.



תדירות ואופן פעולה	מוביל מתכלל	פלטפורמה
פגישה שבועית, קבוצת ווטסאפ פתוחה.	הובלה משותפת	מטה צוות חירום
פגישות כל יומיים, סיכום מידי לכלל הפורומים, קבוצת ווטסאפ מוגבלת לעדכונים יומיים.	ג'וינט אלכא	צוות חירום
אד-הוק לגיבוש מענה.	הובלה משותפת על פי נושא	צוותי חירום ייעודיים
מפגש פיזי שבועי תחת הנחיות, ועדות עבודה נושאיות שוטפות, אתר פייסבוק, קבוצת ווטסאפ פתוחה לעדכונים יומיים, דוח פעילות יומי מופץ לכלל הפורומים.	אג'יק	פורום ארגונים אזרחיים
פגישה שבועית, קבוצת ווטסאפ שוטפת ופתוחה.	אשלים	צוות פנים ג'וינט
כרגע פגישות בהקפאה. קבוצת ווטסאפ פתוחה.	הובלה משותפת	פורום רחב ממשלה-חברה בדואית (תואסל)
מפגש שבועי, דוח סיכום לכלל הפורומים, קבוצת ווטסאפ פתוחה.	משרד החקלאות	פורום ראשי רשויות

נספח 5: ציר האירועים במהלך עבודת צוות החירום הרב-מגזרי

(קיימים אירועים שהתרחשו במרחב הזמן והתוכן, ללא הפרדה של מקורות הפעולה, כפי שמצוין במסמך עצמו)

תאריך	אירוע
15.03.20	התנעת צוות חירום בין-מגזרי - קורונה, בחברה הבדואית.
26.03.20	הקפאת הליכי גבייה בחברה הבדואית בהוראת משרד האוצר, הקפאת ביצוע צווי הריסה לבנייה לא חוקית קיימת, הקדמת תשלום קצבאות, גיבוש פתרון בידוד מותאם תרבותית לבידוד בקהילה - הקמת אוהלים ייעודיים באישור פיקוד העורף והמשטרה.
	גיבוש טבלת שליטה משותפת: צרכים ומענים.
30.03.20	מיקוד בתשתיות תקשורת ומחשבים: מאמץ ממשלתי לתשתיות, הקצאת ערוץ טלוויזיה על ידי משרד החינוך, ובמקביל קמפיין אג'יק למחשבים מחברות עסקיות.
	מיקוד פעילות בהסברה מותאמת, הצטיידות לנזקקים, הנגשת טיפול רפואי.
	גיוס קהילתי של רופאים לפניית יזומת למשפחות: רופאי משפחה ביישובים, עמותת הרופאים הערבים.
	מיפוי גופי חברה אזרחית הפעילים בהיבטי כלכלה-חברה-חוסן בחברה הבדואית בנגב.
01.04.20	הירתמות פיקוד העורף ורשות הבדואים לחלוקת ציוד בכפרים הלא מוכרים.
	הגדרת סלי סיוע כלכליים בסיסיים על ידי משרד הרווחה והרחבת הגדרת משפחות רווחה ל"נזקקים חדשים".
	תרגום הנחיות משרד הבריאות לערבית באתר המשרד.
	היערכות פיקוד העורף ומשרד הבריאות להנחיות ולהסברתן במרחב הפרטי בהתאם למבנה החברתי למגורים בחברה הבדואית (משפחות מורחבות).
	הקמת צוות משימה ייעודי לאנשים עם מוגבלות: משרדי הרווחה, הבריאות, החינוך, ג'וינט ישראל מעבר למגבלה, עמותת לנה. דגש על חירשים.
	הקמת צוות משימה ייעודי ללמידה איכותית מרחוק: משרד החינוך, אשלים-ג'וינט ישראל, מרכז תמר.
	פיילוט סלי סיוע תקציביים משרד הרווחה.
	הנגשת ערכות סיוע מאשלים-ג'וינט ישראל למשפחות בכפרים הלא מוכרים.
	נפגעי נפש - פיקוד העורף, משרד הבריאות וישראל מעבר למגבלה חוברים להנגשת סיוע על סמך מיפוי של שולחן עגול, נתוני שטח ומשרדים, עבודה עם איחוד הצלה והחברה למתנ"סים.
	פתיחת מסגרות רווחה לחינוך מיוחד.
פתיחת מוקדי פעילות לחירום לילדים עם צרכים מיוחדים - משרד החינוך.	
היערכות כלכלית-הסברתית לרמדאן: הגדרת דגשים וצרכים. מיקוד במרכזי קניות מזון.	
מיקוד הסברה במרחב המשפחתי סביב ארוחות ותפילות.	
התפרצות נקודתית כסייפה, רהט.	
פתיחת מוקד בדיקות ברהט.	
05.04.20	ניסוח שמונה המלצות ממוקדות למניעת הדבקה לחברה הבדואית.
	הרחבת סלי מזון - משרד הרווחה; מיקוד בקשישים - משרד הרווחה + מפעל הפייס + גיוס תורמי ג'וינט.
	גיוס חומרי חיטוי וחלוקתם על ידי פיקוד העורף, מיקוד במועצות אזרחיות נווה מדבר ואלקאסום בתיאום עם ראשי הרשויות.
דיון עומק בצוות החירום הבי-מגזרי על העתיד הקרוב.	
06.04.20	העברת 20 אלף ש"ח מתורמי ג'וינט דרך אג'יק בתיאום עם ר.ר. אלקאסום לחלוקת ציוד לתושבי הכפרים הלא מוכרים.

תאריך	אירוע
07.04.20	השקת חמ"ל אבו-תלול - ארגוני החברה האזרחית הבדואים.
	מיפוי ילדים בדואים עם צרכים מיוחדים והיערכות לבניית תוכנית כוללנית כמענה לצורכי ילדים/ משפחה/בוגרים, בפילוח צרכים כלכלי-רפואי-רגשי ובפילוח לסוגי מגבלה.
	דיון עומק על צרכים ומענים חברתיים-כלכליים לאור השלכות הקורונה.
12.04.20	הנחיות פיקוד העורף ומשרד הבריאות למלוניות קורונה בהתאמה לחברה הבדואית והיערכות לרמדאן.
	השקת צוות תשתיות תקשורת ברמה ארצית: משרדי ממשלה, בית הנשיא, פורום החברות.
13.04.20	אירוע שמועת החזרת קצבאות ילדים לא מנוצלות לטובת הפקעה לחשבונות מעוקלים - התקהלות בסניפי הדואר ברהט באר שבע, דימונה וירוחם: הפעלת צוות החירום ל-1. טיפול משולב משטרה, רווחה וארגונים לריווח תורים, להנפקת תווים לניצול דיגיטלי וחלוקתם ומינוי מיופה כוח למבוגרים להוצאת קצבאות מרוכזת.
	2. המוסד לביטוח לאומי מוציא בערב הודעה רשמית על אי-הפקעת הקצבאות.
14.04.20	פרסום מסמך מפורט של חדר מצב למשבר הקורונה בחברה הבדואית בנגב.
	ניסוח תוכנית עבודה בין-מגזרית מפורטת לתקופת הרמדאן.
	מיפוי צרכי תשתיות תקשורת.
16.04.20	כתיבת מודל רצף טיפולי מאקרו בהובלת מטה משרד הבריאות בשילוב קופות חולים, מד"א והרשויות.
	העמקה בהשלכות הכלכליות של הקורונה - דיון בהשתתפות משרד הכלכלה, זרוע עבודה והאוצר.
	השקת צוות משימה רצף טיפולי: משרדי ממשלה, קופות חולים, רשויות וארגונים.
21.04.20	שינוי שיחות צוות חירום לפעמיים בשבוע.
	תגבור מאות שוטרים ביישובים לקראת הרמדאן.
	סיור משרד התקשורת ברשויות הבדואיות.
	קול קורא לכלל החברה להפעלת לחץ על חברות התקשורת לפריסת תשתית אינטרנט אוניברסלית.
	הקמת פורום בית הנשיא לעניין תשתיות תקשורת.
23.04.20	קמפיין גיוס מחשבים לתלמידים בהובלת משרד החינוך.
	הקמת תשתית ראשי רשויות ממשלה - ביקורים וקבוצת ווטסאפ.
	פגישת ראשי רשויות בחמ"ל ארגונים.
26.04.20	מיפוי צרכי ילדים עם מוגבלות הועבר לקופות החולים לפעילות בשטח - תגובות מצוינות.
	התפרצות נקודתית ברהט, בערעה, בחורה.
	החלטת הצוות למיקוד הסברה והנחיות לנשים בתקופת הרמדאן: תפקיד במשפחה, צניעות, אפשרויות בידוד ושיעורי בדיקות.
	ניסוח המלצות להגברת האכיפה לנוכחות מוגברת ולנראות בשטח ביחס למרחב הביתי ואופן פתיחת עסקי מזון וקניות לחג ביישובים הבדואים ומרכזי קניות יהודיים.
	הרחבת הקצאה לתווי מזון מטעם משרד הרווחה.
	הקצאת תווי מזון על ידי מפעל הפיס בתכלול משרד הרווחה.
	שינוי מדיניות "נזקקים חדשים" עד 30% ממקבלי הסיוע שאינם מוכרי רווחה.
	החזרת כל עובדי הרווחה הרשותיים לעבודה.
	גיוס מאות סלי מזון מטעם רשות הבדואים ופיקוד העורף וחלוקתם לכפרים הלא מוכרים, הר הנגב ומועצות אזוריות במיקוד.
	הפצת מודל עבודה חמ"ל ארגונים.
הקמת קו חם למשפחות לילדים עם צרכים מיוחדים: קופות חולים וישראל מעבר למגבלה-ג'וינט.	

תאריך	אירוע
30.04.20	ניסוח נוהל קבלת והנגשת תרומות פרטיות: ג'וינט-משרד הרווחה-חמ"ל ארגונים.
	תוכנית התערבות להתפרצות בחורה: בריאות, משטרה, פיקוד העורף, רשות מקומית רווחה, ועדים שכונתיים וארגונים.
	החלטה להאריך את שעות הפעילות של מרכזי קניות מקומיות - לרווח התקהלויות.
03.05.20	דין לקראת היערכות לחזרה לבתי הספר.
	דין המשך מסגרת צוות החירום.
	העברת כלל הסיוע החומרי מחמ"ל ארגונים לתכלול משרד הרווחה ומחלקותיו ברשויות.
	השקת אתר פייסבוק לחמ"ל ארגונים.
07.05.20	החלטה על מלונת לבידוד נוספת באזור הדרום (סוסיא) להפרדת צעירים מנשים ומבוגרים.
	שכונות 9, 10 בחורה בסגר מוחלט.
	מיפוי צורכי נשים - אג'יק.
20.05.20	החזרת צוותי ההוראה לעבודה.
	חסם הסעות תלמידים מכפרים מרוחקים - תוקצב ונפתר.
	היערכות לקראת לילת קאדר ועיד אל פיטר.
27.05.20	דין בנוגע לנוכחות אפסית במערכת החינוך.
	הנגשת טיפול חלב לכלל הילדים לחיסונים.
	גיבוש תוכנית אישורה ותקצובה, לפריסת משדרי וויי-פיי לתקשורת.
03.06.20	תוכנית משרד החינוך להשמשת מחשבים וחלוקתם.
	ירידה משמעותית בהיקף החולים.
	פתיחת בית הספר.
	ניסוח מסקנות מלילת קאדר ועיד אל פיטר.
	החלטה על הקמת יחידה רשותית לתיאום בריאות הציבור: שיתוף פעולה עם משרד הבריאות ברמת מטה ומחוז, רשויות וארגונים.
17.06.20	החלטה על הרחבת וטיוב צוותי צח"י.
	דין עומק בנושאים אלימות ופיתוח כלכלי.
24.06.20	דין ממוקד על רהט בהובלת עוזר ראש הרשות.
	מעבר לפגישה אחת לשבוע.
30.06.20	בקשה לגיבוש מתווה לכנס "שנתיים קרובות בצל הקורונה בחברה הבדואית" בתחומי חינוך/חברה/ כלכלה/ביטחון אישי, ועוד.
01.07.20	מגמת צורכי רווחה - בהתרחבות.
14.07.20	סיור פיקוד העורף ומשרד הבריאות באזור אתמול בניציגות ארגונים וראשי רשויות, דין ברהט.
15.07.20	דין צוות חירום.
22.07.20	פרסום קרן סיוע ממשלה - פילנתרופיה לארגוני חברה אזרחית.
23.07.20	דין צוות חירום: היערכות לחג הקורבן, השלכות כלכליות.
	דין צוות חירום: ירידה במעורבות ארגוני החברה האזרחית: בקשה להפעלה מחודשת של פורום אימאמים בהובלת ראש רשות לקראת חג הקורבן לתמיכה בהסברה. סוגיות בלמידה מרחוק, המלצות לכנס. בקשה לגיבוש מדדי הצלחה בהתערבות למניעת הדבקה - בהובלת משרד הבריאות וג'וינט אלכא. בקשה ליום בנושאי כלכלה: בהובלת משרד החקלאות וג'וינט אלכא.
	כנס למידה מרחוק בחברה הבדואית.

נספח 6: דוגמת כרטיס פרויקט תואסל

כרטיס פרויקט מבוסס נתונים – טיוטות

* יש לשער כי מכיוון שכרטיסי הפרויקט עדיין בעבודה, יחולו שינויים בכתוב.

דגשים וקריטריונים:

1. תוכניות בתחום החברתי-כלכלי לחברה הבדואית העוסקות בארבעת התחומים שנבחרו.
2. תנאי סף לתוכניות: ישימות מבחינת כלל השותפים, ביצוע בטווח קצר וחדשניות בדרכי יישומן (שלא יושמו בעבר).
3. תיעוד בין התוכניות העומדות בתנאי הסף יתבצע על פי שיקולי עלות-תועלת כולל פוטנציאל הרחבה ובשלות כרטיס הפרויקט כולל התמודדות עם חסמים עומק.
4. התוכניות ייושמו ביישובי פיילוט ויבוצע מעקב אחר ביצוען, שלאחריו תיבחן אפשרות להרחבתן ליישובים נוספים.

חסמי רוחב פנים חברה בדואית:

1. סוגית הבעלות על הקרקע.
 - חוסר אחריות על המרחב הציבורי.
 - סכסוכים בין משפחות.
 - פוליטיקה פנימית ולאומית.
2. מחסור בתשתיות.
3. הון מקצועי מקומי לא מספק.

ביטחון אישי ומניעת אלימות ביישוב בדגש על ממשק קהילה-גופי אכיפה וחוק: החברה הבדואית לוקחת על עצמה אחריות מתוך תחושת שייכות, חיה בחוסן ובתחושת ביטחון אישי וחברתי.
שם הפרויקט: מועצה לגישור ושלום / מגלס אלאסלאח ואלסלאם

1. **תיאור הבעיה:** רבות מתופעות האלימות ותחושת חוסר הביטחון האישי ביישובים הבדואים כרוכות בסוגיות מסורת, בתפיסות שבטיות ובחוסר אחריות על המרחב הציבורי. בחברה הבדואית בנגב קיימת מסורת חזקה בכל הרבדים אשר כלל האוכלוסייה נשמעת לה. מניתוח ההתנהלות היום-יומית ניכר כי למרות פתרונות ואכיפה פורמלית על ידי מוסדות המדינה, אין הנושא מסתיים (סיום הסכסוך בכל הרמות) בבית המשפט אלא רק בהתערבות המסורת.
2. **תוצאה רצויה:** הקמת מרכז גישור מוכר על ידי משרדי הממשלה והקהילה, בעל סמכות להסדרת סכסוכים בין גורמים ביישוב במסגרת החוק ועל פי תפיסות ותרבות החברה הבדואית בנגב. **יש לשקול הקמת גוף כלל בדואי לעומת מרכז יישובי.**
3. **שותפים פוטנציאליים:** מטה משרד המשפטים, פרקליטות המחוז, משרד החקלאות, המשרד לביטחון פנים, משרד הרווחה, אנשי מפתח בקהילה (קאדי), נציגות משפחות היישוב, אנשי מחלקות רלוונטיות ברשות, אנשי חינוך ברשות.

4. **קהל יעד:** אנשי חוק, ממסד, קהילה, רשות, כלל האוכלוסייה.

5. **פעולות עיקריות:**

- למידת מודלים דומים: מרכז דיאלוג קהילתי-מוזאיקה, מרכז גישור קהילתי באר שבע, בית משפט קהילתי אשלים-ג'וינט ישראל.
- איגום ידע לתחומי גישור נדרשים: סקר תחושת ביטחון אישי, בניית בייסליין כמות תיקים ותחומים: רווחה + משטרה.
- החלטה על מיקום הפיילוט.
- הקמת גוף היגוי משותף.
- בחירת תחומים להתערבות: על סמך נתונים ובהסכמה עם שותפים.
- המלצה ראשונית: בניית מודל מרכז הגישור – תוכנית עבודה:
 - החלטה על גוף מפעיל.
 - אנשי מקצוע: גיוס והכשרה (יש לשקול מודל מגשרים בקו, יהודי-בדואי, והכשרת כל צד בידע החסר: גישור, חוק פלילי ואזרחי, אלימות במשפחה, בית דין שרעי, מקורות תרבותיים לסכסוכים).
 - תשתית פיזית.
 - תהליכי עבודה: יישוג לקהילה, יחסי גומלין בין משטרה וקהילה.
 - מיצוב מרכז הגישור כמרכז לגיטימי לפתרון סכסוכים – מודעות.

6. **תקצוב: משרד הרווחה דרך גוף מפעיל מוסד הכשרה**

עלויות תפעול	עלויות הקמה	פעולה
	0	בחירת מיקום במרכז אזורי
	0	הקמת ועדת שותפים - מפגשים
	35,000	למידת מודלים דומים, סיורים
	50,000	סקר תחושת ביטחון אישי - כלל החברה הבדואית
	0	בניית בייסליין מקרי רווחה ומשטרה: תחומים ותכיפות
	19,000	גיבוש ידע ונתונים: 380 ש"ל לשעה (שכר יועץ) X 50 שעות
	50,000	גיבוש תוכנית עבודה ומודל שיווקי מותאם
50,000	50,000	מחקר מלווה
108,000	54,000	גיוס רכז 50%
	130,000	הקמת המרכז - שיפוץ, הצטיידות
300,000	150,000	אחזקת המרכז - שכר דירה ואחזקה, כולל אירוח
	5,000	גיוס מגשרים
	55,000	הכשרת מגשרים (כ-100 שעות, כולל מרצים על כלל צירי התוכן) + סיורי למידה X 2 (אוטובוס, כיבוד, כותב מתעד, מנחה, מרצה)
900,000	300,000	החזר הוצאות/שכר מגשרים שוטף (15 מגשרים X 5,000 לחודש למגשר)
50,000		השתלמויות שוטפות (כנסים רבעוניים, מרצים והעשרה כולל סיורים, שכירות מקום וכיבוד)
1,408,000	898,000	סה"כ

7. גאנט: שלבי הביצוע

גאנט 2020												פעולה	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
												■	בחירת מיקום במרכז אזורי
												■	הקמת ועדת שותפים - מפגשים
												■	למידת מודלים דומים, סיורים
												■	סקר תחושת ביטחון אישי - כלל חברה בדואית
												■	בניית בייסליין מקרי רווחה ומשטרה: תחומים ותכיפות
												■	גיבוש ידע ונתונים: 380 ש"ל לשעה (שכר יועץ) X 50 שעות
												■	גיבוש תוכנית עבודה ומודל שיווקי מותאם
												■	מחקר מלווה
												■	גיוס רכז בהיקף של 50%
												■	הקמת המרכז - שיפוץ, הצטיידות
												■	אחזקת המרכז - שכ"ד ואחזקה, כולל אירוח
												■	גיוס מגשרים
												■	הכשרת מגשרים (כ-100 שעות, כולל מרצים על כלל צירי התוכן) + סיורי למידה X 2 (אוטובוס, כיבוד, כותב מתעד, מנחה, מרצה)
												■	החזר הוצאות/שכר מגשרים שוטף (15 מגשרים X 5,000 לחודש למגשר)
												■	השתלמויות שוטפות (כנסים רבעוניים, מרצים והעשרה כולל סיורים, שכירות מקום וכיבוד)

8. תוצאות צפויות:

- עלייה של 10% במספר הסכסוכים הנפתרים במרכז הגישור כל רבעון.
- ירידה של 25% במספר אירועי האלימות בתחומים שנבחרו לטיפול במסגרת המודל.

נספח 7: דוגמה לסיכום מפגש

עדכון מתאריך 3.6.20

מטרת-על: משימה משותפת של כולנו: לייצר עבודה מיטבית בחירום הקורונה בחברה הבדואית בנגב.

עדכונים מהשטח: תודה רבה ליאור על הובלת הדיון במיקוד רהט:

1. **תחלואה:** קפצו משני חולים מאומתים למעל 28 (19 נוספים ביומיים אחרונים). ממוקד במתחם אחד בשכונה 24.
2. **הישמעות להנחיות:** התרופפות עקב תחושה של סיום חירום והתמודדות מצוינת בגל הראשון שהביאה לשיעורי הדבקה נמוכים ושיעורי החלמה גבוהים. הסברה שעבדה בגל הראשון בשיתוף כלל הגורמים והמדיות – לא עובדת כעת. פרדוקס: דיברנו על המחלה אבל קצב ההחלמה מהיר – נותן לאנשים תחושה שאין חירום.
3. **מידע הדבקות:** חוסר שיתוף פעולה של הקהילה עם חקירות אפידמיולוגיות המבוצעות **במידי** על ידי משרד הבריאות למרות צוות בדואי ודובר ערבית, גברים-נשים. **לא ניתן לשתף אחד במידע שמי**, כן במיקומים גיאוגרפיים או פרסום של מקומות ציבוריים שבהם היה חולה מאומת – באתר האינטרנט, מבוסס זמני עדכון מערכות דיגיטליות. קיים יידוע רציף של משרד הבריאות את הרשויות דרך מנגנונים קיימים.
4. **חינוך:** בעיית נוכחות שהייתה לפני ההתפרצות החמירה ועקב כך אנשים לא הולכים לעבוד. משרד החינוך הוא המעסיק הגדול בחברה הבדואית. לא מפעילים חוק חינוך חובה ברמת אכיפה – מובן, אבל חייבים להחזיר את הלמידה. תשתיות למידה מרחוק עדיין בעייתיות. ברהט ביה"ס אחד נסגר אתמול, השאר פעילים. נוכחות מאוד דלה עקב חשש להידבקות למרות היערכות משרד החינוך שמפריכה טענה זו. נוער וילדים שלא הולכים לביה"ס מסתובבים גם באזורים אדומים ומעלים את סיכויי ההדבקה.

 - **פעולות שננקטו:** בשיתוף פעולה עם ראשי הרשויות משרד החינוך ערך ביקורי צוותי הוראה בשטח ללמידה ולשיפור. ניסוח המלצות לצוותים לעודד למידה על ידי מנהיגות אישית חינוכית של הצוות כדי להביא את התלמידים – שיחות אישיות, דוגמה אישית שלהם ועם ילדיהם, תחרות חבר מביא חבר בין התלמידים לציון לשבח על ידי המנהל, הנפקת ציוד חינוכי בביה"ס ואמצעים חכמים לאישורי מחלה. בחלק מביה"ס הגיעו ל-60% נוכחות שזה מאוד משמעותי וצוינו לשבח.
 - **למידה מרחוק** לא יורד מהשולחן לרגע – לשיפור תשתיות ויי-פיי, סלולר וקווי, חלוקת מחשבים על ידי עמותות ומדינה ופדגוגיה מותאמת – **לעדכון קרוב מחוז דרום משרד החינוך**.

5. המלצות: לתיקוף – ליאור לאחר שיחה עם ראש העיר:
 - **הסברה:** שגרת חירום היא עדיין חירום – לא נגמר. עיקר העבודה בשינוי תודעה לחיים בצל הקורונה: להמשיך את מה שעשינו בסגר – שלא בסגר וחיזוק ההצלחות בחברה ערבית בגל ראשון: הישמעות מופתית להנחיות – וזה בזכות ולא בחסד.
 - לחזק קשר רשות-ממשלה-ארגונים-קהילה.
 - למקד בחומרת המחלה עד מקרי המוות.
 - עמותות מתמחות בהסברה נכונה – בתיאום עם מסרי ראש העיר: **נציג עירייה + ארגוני תשתית אזרחיים: אג'יק, שתיל**.
 - 1. **לא להפיץ ברשתות החברתיות שמות או משפחות או שבטים – מייצר אנטגוניזם בקהילה.**
 - 2. תמיכה במסרי ראש העיר ותיאום כלל הגורמים עמם.
 - דגש על שיתוף פעולה עם החוקרים האפידמיולוגיים בדגש על פירוק בושה והישמעות להנחיות: **רשות מקומית – ארגוני קהילה**.

- דגש על הטמעת התנהגות באירועים גדולים המותרים על פי ההנחיות: חתונות ואירועים, ילדים בביה"ס, הנחיות בתוך מבנה משפחתי: **מטה משרד הבריאות-רשות מקומית-ארגוני קהילה**.
- אין סגר: אבל להתמקד במניעת יציאות לא הכרחיות, הפגנת זהירות מעבר להנחיות.
- חבירה למתנ"ס רהט להפצה: **מנהל המתנ"ס**.

• **חינוך:**

1. שיתופי פעולה של משרד חינוך עם הרשות ועם ארגוני החברה האזרחית – אג'ק, כוכבי מדבר: בהתייעצות מתמדת איך להשתפר תוך רתימת הקהילה ולא אכיפה קשה.
2. ביה"ס ערוך יותר למניעת הדבקה מהשכונות הפתוחות: מיקוד בילדים ובני נוער לחזרה לביה"ס היכן שניתן: **רשות מקומית-ארגוני קהילה**.
3. מסר ברור שאם אתה לא בביה"ס – אתה בתוך הבית ולא מסתובב. "או שנהיה בסדר או שנהיה בסגר". איפה שאין הדבקה – הולכים לביה"ס, לעבודה: **רשות מקומית-מחוז משרד החינוך-חמ"ל ארגונים-פקע"ר ומחוז משטרה**.
4. קמפיין שתיל: כלל החברה הבדואית. מסרים – ניתן לחבור **לעירייה – שתיל**.
5. נדרשת מעורבות הקהילה להוריד חששות קרינה להנגשת תשתיות תקשורת ללמידה מרחוק: **ארגונים-רשויות מקומיות (יש קמפיין)**.

- **ארגוני:** ערוכים להקים חמ"ל עירוני. חזרו לקיים ישיבות חירום לאחר הפסקה של שבועיים. **העירייה** תעביר המלצות ראש העיר למשתתפים מקרב משרדי ממשלה ומהארגונים החברתיים.

• **מידע הדבקות:**

- משרד הבריאות ישמח ליידוע של העירייה במידע שלא חשופים אליו: **עירייה-מחוז משרד הבריאות**.
- חבירה למשרד הרווחה לסיוע ממוקד למבודדים ולחולים למניעת יציאה מהשכונה: **עירייה-מחוז משרד הרווחה**.
- חיבור להסברה ולפעילות בסגירת מעגלים מהירה: **עירייה-מטה משרד הבריאות-מחוז משרד החינוך**.

• **טיפול:**

- מיקסום מאמצים להפניית חולים מרצון לבתי חולים – אשקלון: **עירייה-ארגוני קהילה**.
- שינוי הנחיות אכיפה ספציפיות בהתאם לקריטריונים מקצועיים: יבוצע בהתאם.

• **מענים פסיכו-סוציאליים עקב חרדה, טראומה וחוסר ודאות:**

- תיאום רשות-רווחה-ארגונים (**קואליציה לטראומה**).
- 1. קו-חם אנונימי.
- 2. הדרכת הורים להתמודדות עם עצמם ועם הילדים.
- 3. הכשרות צוותים.

• **כללי:**

- מהלקחים עד כה – כולנו עומדים לרשות הרשות המקומית. הזמנה פתוחה מטעם ארגוני החברה האזרחית ומשרדי הממשלה לסיוע במה שנדרש תוך התמחות של חלוקת ציוד, הסברה מותאמת.
- **נציג העירייה:** יעלה את ההצעות לראש העיר ומזמין את הנציגים להצטרף לחמ"ל העירוני, הצטרף לקבוצת החירום הבין-מגזרי כלל בדואי.
- חשיבה על צירוף נציגים קבועים של ראשי רשויות לצוות הבין-מגזרי לווטסאפ: **כולם**.

תודה

נספח 8: מחקר אתנוגרפי

הפרסונות הן בעצם הכללה של עשרות רבות של סיפורים לטיפוסים שמזקקים אגד צרכים משותף

<p>יאָסר</p>	<p>למיפה</p>	<p>סאמר</p>	<p>ג'מילה</p>	<p>אבו חאלד</p>	<p>נסרין</p>
<p>בן 43, נשוי +5, מרהט, מנהל בית ספר יסודי המתמודד עם איכות מורים ירודה המגובה על ידי שייכות לחמולות. הוא עצמו יועד לתפקיד על ידי החמולה שלו. הוא מעוניין לקנות בית בשכונה חדשה אך אינו יכול מאחר ששכונה זו מיועדת למשפחות אחרות.</p>	<p>נערה בת 17 מתל שבע, מצטיינת בלימודיה וחולמת על לימודים גבוהים, מתמודדת עם אב מסורתי, עם עול העזרה בבית ועם מצב כלכלי דחוק בבית.</p>	<p>נער בן 14 מכפר בלתי מוכר אשר באופן רשמי מגיע לבית הספר אך ממעט להיכנס לשעורים ונכשל בלימודיו. הוא מתבייש לבקש עזרה וממילא לא יודע למי יוכל לפנות. הוא מעוניין להיות מוערך ומצליח אך לא יודע כיצד.</p>	<p>בת 50, אישה שנייה ולה 8 ילדים, חסרת השכלה, במקור מעזה, כיום מתגוררת ביישוב הלא מוכר אל זרורה, לאחרונה אובחנה כסוכרתית, כמעט ואינה יוצאת מפתח הבית, בעלה נשא לאחרונה אישה שלישית, אינו מעורב כלל בנידול הילדים וחמיכתו הכלכלית מזערית.</p>	<p>גבר בן 65, נשוי +8 מכפר בלתי מוכר, מסורתי מאוד, מפרנס את משפחתו בדוחק ומתמודד עם השלכות של החיים בכפר לא מוכר עליו ועל משפחתו.</p>	<p>אישה בת 25 שלאחר נישואיה בגיל צעיר עברה מיישוב מוכר ליישוב לא מוכר, הסתגלה לאורחות החיים וכיום מתמודדת עם טיפול בן הנמצא על הספקטרום האוטיסטי.</p>

אחרי זיקוק הפרסונות, בונים לכל אחת מהן מסע חיים, שבו רואים מה המשתנים המשפיעים על חיי הפרסונה ברמת שבוע וחיים שלמים, מה האתגרים עימן היא מתמודדת ומהם מעגלי ההשפעה עליה.

בשילוב כלל הגורמים, אפשר לעצב התערבות בנקודות ההכרעה על ידי הגורמים בעלי ההשפעה הגדולה ביותר על הסובייקט.

הערך המוסף של המתודה – נתונים איכותניים 'רכים' לצרכים נתפסים. משמש ככלי ומתודה לגיבוש הסכמות להבדיל מעיצוב שירות המתבסס על הסכמות.

משתנים המשפיעים על תקודו של התלמיד הבדואי בבית הספר

מסורתית במשפחה	שמרנות	ליברליות
מצב כלכלי של המשפחה	מרוי לפה	יש מהכל
הפיקת ההורים את ביה"ס	מעודדים נשירה	מעורבים ומלווים
גישת הנער ללימודה	לימודים מתסכלים אותו	אוהב ללמוד
מצב חברתי	אני לבד	יש לי גב בחבורה
מרחק ממרכזי לימודה ופעילות	תלוי בהסעות	יכול להגיע לבד

בן 15
נשר בביתה ט'

לימודים בשבילי הם: "בגרות לא תצא לי, מה יש לי לעשות פה?"



שני ההורים עובדים. אבא עובד במועצה ואמא סייעת בפעולות פרוט ביישוב.

גר בתל שבע (גר קרוב לבית הספר)

ילד 5 מתוך 7 אחים

מהדי

"כשתגדל תהיה נהג טרקטור"

מהדי נור קשיי למידה מכתה א'. בבית"ס היסודי אין מורה שמכיר אותו ומלווה אותו. במשך הזמן הוא מתקשה יותר ויותר בלימודים. למרות שאין לו לאורך היסודי הוא מתייחס כחלש על ידי המורים וסובל מהם מהשפלה. הרגיו אינו מוערך ואין לו סביבה תומכת. הם מתייחסים ממנו כבלתי מוכשר. כאשר מציעים להם לאבחן אותו הם לא מבינים מה רוצים מהם בבית הספר ומעדיפים להשקיע את משק המשאבים שלהם באחיו ה"מזלזלים" יותר. המסקול של מהדי הופך לעשומם ובסופו של דבר לאליומות. מהדי מחפש דמויות לחיקוי בסביבתו, ובמשך הזמן מוצא אותן יותר ויותר בדמויות "שליטות", האנשים אתם הוא מתחבר מרחיקים אותו עוד יותר מביה"ס עד לנשירה סופית בכיתה ט'.

ציר חיים

כיתה א' - מנסה ולא מצליח

כשהמורה מתקשה בלימודים, למשפחה אין את הכלים לעזור לו.

בסוף השנה כשחבריו של מהדי, כבר יודעים לכתוב את האותיות, מהדי עדיין לא מצליח. באסיפת הורים, המורה מספרת את זה לאמא של מהדי ששולחת את אחיו הגדול (כיתה ז') לעזור לו. אחיו מנסה כבר כמה פעמים להסביר לו אבל לא מוהי" לא מצליח ואחיו מקיים אותו ולכן הוא מתבייש לבקש ממנו עזרה בהמשך.

כיתה ג' - יותר קל בבית

יצאה קלה מבית הספר, הנמצא מרחק 10 דקות הליכה מבית הספר.

כשנגמרה ההפסקה, בדרך חזרה לכיתה דעתו של מהדי הסחה והוא נכנס לכיתה באיחור ונזנף על ידי המורה מול כל הכיתה. במהלך השיעור מהדי מתקשה להתרכז ומבקש מהמורה לצאת לשיחות. המורה אומר לו שחלום כל שיעור לצאת פעמיים לשיחות ושעששיו יסאר לו ילמד ללכת בהפסקה. מהדי מנסה להמשיך לשבת אבל נשבר וקם מהכיסא, המורה תופס אותו בכתיב בכותב ומעיד אותו חזרה למקום מהדי נעלב ובהפסקה הוא יוצא מהשער האחורי שפתוח והולך הביתה. כשהוא מגיע הביתה הוא אומר לאמא שלו שהוא לא ראה שואם שלו שולחת אותו לישון ולנוח למרות שהוא מבין בעצמו שהריד.

כיתה ה' - מישוה מאמין בי

ביכל סוף שנה יש שיחה על מהדי מתלישים לתת לו לעלות כיתה

יש למהדי מורה חדשה לספרות, הוא אוהב אותה ואוהב להקשיב לה בשיעור. הוא תמיד מחייב את אליו ונותנת לו לומר מדי פעם ורק מזכירה לו לא להפרע. תוך כדי ולחזור לשבת. היא שובת איתו בשיעורים חופשיים ויש לה סבלנות אליו ובחזרה הוא מצליח לכתוב את האותיות ולקרוא מילים בודדות. מהדי איך פעם לא מפסיק שיעור ספרות.

כיתה ה' - יותר קל בבית

יצאה קלה מבית הספר, הנמצא מרחק 10 דקות הליכה מבית הספר.

כשנגמרה ההפסקה, בדרך חזרה לכיתה דעתו של מהדי הסחה והוא נכנס לכיתה באיחור ונזנף על ידי המורה מול כל הכיתה. במהלך השיעור מהדי מתקשה להתרכז ומבקש מהמורה לצאת לשיחות. המורה אומר לו שחלום כל שיעור לצאת פעמיים לשיחות ושעששיו יסאר לו ילמד ללכת בהפסקה. מהדי מנסה להמשיך לשבת אבל נשבר וקם מהכיסא, המורה תופס אותו בכתיב בכותב ומעיד אותו חזרה למקום מהדי נעלב ובהפסקה הוא יוצא מהשער האחורי שפתוח והולך הביתה. כשהוא מגיע הביתה הוא אומר לאמא שלו שהוא לא ראה שואם שלו שולחת אותו לישון ולנוח למרות שהוא מבין בעצמו שהריד.

כיתה ז' - מה אתם רוצים מפני?!?

ממכר בן כיתה ז' רמת הלימודים עלה, מהדי נכשל במטריית המקצועות.

זאת הפעם החמישית השבעה שהמורה קורא למהדי בכינוי מעליב. בהפסקה הילדים מתחילים להקיש אותו ולקרוא לו כך גם הוא נכנס לקטטה בחצר. ביה"ס מזמין את ההורים של מהדי לפגישה שבה המורה מציע להורים לעזור לו. אחיו מנסה כבר כמה פעמים להסביר לו אבל לא מוהי" לא מצליח ואחיו מקיים אותו ולכן הוא מתבייש לבקש ממנו עזרה בהמשך.

מעגלי השפעה

מורה = נושף והטרונגיות בביתה

אבא = חלוקת משאבים

מורה: יוסף, 27, מתחבב צעיר בכיתה ג', הוא מתמודד עם כיתה גדולה ובה תלמידים המגיעים מרקעים שונים. הוא מתמודד עם פערים גדולים מאוד בביצוע הלימודים וצריך כל הזמן לבחור בין השקעה בחלשים לבין התקדמות עם יתר הכיתה. הוא מנסה להשתלט על הכיתה אך לעיתים קרובות מרגיש חסר אונים. הוא מנסה ללכת לא הורים אך לא מקבל שיתוף פעולה.

אבא: יאסין בן 45, עובד במועצה האזורית, שניים מבניו תלמידי טוים סאור, הוא נוצר להקשיב בהם ולקבל נכונות משוערים פזיזים למהדי שלא מגלה מבהמתו כישור ללימודים. "מקסימום, יהיה נהג טרקטור או מכונית". פניות בית הספר בנוגע להישגיו והתנהגותו של מהדי מייאשת אותו, כאשר מהדי הופך לאלים הוא מעדיף שישב בית ולא יסתבך.

אתגרים מחוץ לבית הספר

אין לי חלופות לפעילות מחוץ לבית הספר

משעמם לי

לא מצאתי מה לעשות

אין תשורת

אני רוצה להרוויח כסף טוב ולחכות בכבוד

הולך עם חברים לשחק סנוקר כל יום בבית קפה

משחק באבוב" בטלפון עד השעות הקטנות של הלילה

אני ישן במשך כל היום

משחק כדורגל על מגוש רעוע

מנגד "מלוויה"

מגלה עולם

מהדי יוצא לבתי קפה ולשע וראה סביבו נערים בגיליו ופגש אותם. יפה, נהנים במכונית יפית ומקבלים הרבה כבוד, גם הוא רוצה ונמצא לו מהמנוחה הקשה במשך. מהדי מתחיל להעניין ומתחיל לקחת עבודות קטנות של העברת סמים ומגדל "מלוויה" בחצר. אמו מבינה מה קורה ומנסה להגיע אותו סקר, אורט לא שואה צריך להרוויח כסף באופן שר ומכבוד אך הוא אומר לה שישפך הוא לא יעשה במשך עוף או כמנהג טרקטור.

מתחיל לעבוד במפעל

כעבור שבועיים של העדרת מגיע קב"ם לבית ואומר שמהדי צריך לחזור לבית הספר.

אבא מסרב, אומר שאם יחזור רק תהיה אלימות והוא מוחל על זה. הקב"ם ממלא את הטפסים הפורמאליים אך לא פונה ליועץ המשפטי כי לא רוצה להסתבך עם החמולה. מהדי מתחיל לעבוד במפעל עוף הנגב עם גן זרין הוא עובד קשה וכבר לא חוזר לבית הספר.

אבא מפסיק ללחוץ

הפעם מהדי מעורב בחברת אלימה מול מורה. אחרי השיחה של אביו עם המנהל אבא מדבר עם דוד שלו על מה שקרה ואת דוד שלו אומר לאביו ש"עדיף שיהיה בבית, לפחות ככה הוא לא יסתבך". מהדי מנסה לבוא לבית הספר אך לא אומר כלום.

כיתה ט' - לא שווה השקעה

ההיעדרות של מהדי נעשות בחזרות ובהנה יתור, המורה מתקשרת ואומרת להורים שהוא נעדר וצריך לחזור, ההורים אמורים שהולך לא רוצה ושמכיל על הזמן. גם ככה לא תהיה לו בגרות, המורה אומרת שאולי כדאי לשלוח אותו לשיעורים פרטיים ולחוק אותו. האבא צוחק ואומר שאין לו כסף להק, שמועט שאין להשקיע את הכסף בניו שמצליחים בלימודים כי הם יעשו בגרות וילכו אולי ללמוד להיות מתמטיקאים, הילד הזה טוב היה נהג או מכונית, אבל על הזמן של בית הספר. כשהיועצ מתקשרת ואומרת לאבא שהיא חצתה לקרוא ל"קצין" אבא נבהל ולחוק את מהדי בעצמו לבית הספר במשך שבוע.

כיתה ז' - ד"ר לבאבא"

מהדי לא מגיע בריצות לבית הספר

מהדי מנסה מאבא שלו טלפון ואבא שלו אומר לו שאם ילך לבית הספר ויהנהג טוב הוא יקנה לו. מהדי לא עומד בזה. מהדי מגיע לבית הספר סמיים שלוש שבועות לעיתים מהדי לא נכנס לבית הספר אלא עמו ליד הגדר והולך לקנות לילדים אכל מהמכולת ובדרך לוקח "עמלח חיוך". מהספק שמשהי סתם מהזומה, הוא קנה לעצמו טלפון ותוך זמן קצר הוא מגלה כישורן למשחק האבאב" ונחשב השחקן הטוב ביותר מבין חבריו, דבר שמלא אותו בגאווה מול החברים. לבית ספר אומר למהדי לנאם עם התלפון כדי שתלמידים לא יצלמו בנות באופן שיפגע בכבודו. מהדי מתלמד לומר עליו, וחוור לעיתים תכופות יותר על בית הספר.

נספח 9: תהליך עבודת המידול

הגדרת המשימה

מטרות תהליך המידול הוגדרו כלמידה מהצלחת צוות החירום, מהגדרת עקרונות העבודה, מהמפתחות להצלחה ומההמלצות כדי להתכונן למשבר נוסף ולבסס את הידע הנצבר לטובת תהליכים עתידיים. דגש מיוחד הושם על דרכי העבודה של הצוות, שפותחו בצורה אינטנסיבית לאורך הפעילות. ההצלחות של הצוות הצביעו על כך, שהתעצבו מסלולי פעילות שהתאפיינו ביעילות גבוהה ושכללו נהלים ודרכי עבודה. אלה אפשרו מתן מענה למגוון רחב של אתגרים ומורכבויות.

תהליך המידול התבקש לחשוף את מה שנעשה, לייצר סדר ובהירות בפעולות החירום ולחלץ מתוכן עקרונות והנחות יסוד שיאפשרו את ההצלחות. על בסיס העקרונות והנחות היסוד ייכתבו המלצות מבוססות עבור תוכניות עתידיות בשגרה ועבור אירועים בחירום. בבסיס המסמך, התהליך התבקש לבחון כיצד תרמו הנכסים שגובשו בימי השגרה (במהלך תוכנית תואסל) לעשייה בחירום ומדוע הם התגלו כחיוניים. אלו יהוו הוכחה להפעלת תוכניות מקבילות בעתיד.

שלבי המידול (כשישה שבועות)







חברת זו מתארת מודל לבניית תשתית לצוותי משימה רב-מגזריים בין אוכלוסייה מודרת - הבדואים בנגב - לבין הממשלה. החברת מתבססת על תוכנית משותפת, שפעלה כשנתיים, לגיבוש תפיסת שירות משותפת בין הממשלה לחברה הבדואית וכללה הקמת צוות חירום רב-מגזרי בתקופת הקורונה.

התוכנית זכתה לשם 'תואסל' ('קשרים' בעברית) והיא הושקה ב-2019, בהובלת משרד הכלכלה והתעשייה, משרד האוצר והמנהיגות הבדואית ולוותה על ידי ג'וינט אלכא.

מטרתה של התוכנית לבדוק מדוע תקציבי המדינה לחברה הבדואית בנגב נמצאים במיצוי חסר ומדוע המגמות המקרו-כלכליות שהמדינה מעוניינת לראות מבוששות לבוא.