



אינדיקטורים מרכזיים לפיתוח והתאמת תוכניות לחברה הערבית – דוח סופי עבור הג'וינט

ינואר 2025

סעיד דיאבית – ג'וינט
קרן מורג – SFI
ליהוא אביטוב – SFI

תוכן עניינים:

עמוד	נושא
3	- מבוא
4	- מדריך ה ADAPT
6	- תוכניות מותאמות מהעולם
	○ היספנים בארה"ב
	○ מיקרופייננסינג
8	- בנייה והתאמה של תוכניות מוצלחות לחברה הערבית בישראל
	○ מומנטום
	○ קו-אימפקט
	○ סאווה (מיקרופייננסינג)
12	- התאמת תוכניות מגוונות
	○ עקרונות מהספרות
13	○ עקרונות והמלצות שעלו בשיחות עם צוות הג'וינט ומומחים נוספים:
	▪ המלצות להתאמות בשלב התכנון
	▪ המלצות להתאמות בשלב הביצוע
19	- רשימת מרואיינים
20	- נספח: שאלות מנחות לצוותים- מדריך ADAPT
22	- ביבליוגרפיה

מבוא:

התאמה ובנייה של תוכניות התערבות לאוכלוסיות חדשות מהווה אתגר מורכב עבור ארגונים חברתיים ברחבי העולם. לאחר סקירת ספרות ראשונית, זיהינו מגוון מחקרים אשר תיעדו שיטות וגישות להתאמת תוכניות מוכחות ומתי יש לפתח תוכנית חדשה לגמרי. לאור זה, בחרנו להתחיל בסקירה קצרה של עקרונות ה ADAPT, מסמך מנחה שפורסם בשנת 2021, המספק מסגרת עקרונית ושיטתית לבניית או התאמה של תוכניות התערבות אפקטיביות להקשרים חדשים.

בהמשך, שילבנו דוגמאות מהעולם להתאמת תוכניות כדי להמחיש את יישום הכלים הלכה למעשה (תוכניות חברתיות עבור החברה ההיספנית בארה"ב ותוכניות מיקרופייננסינג ברחבי העולם). בצורה דומה, הצגנו שלוש תוכניות התערבות מוצלחות לחברה הערבית בישראל, לאחר ראיונות עם מובילי התוכניות והדגשים סביב בנייה והתאמת תוכניות בשלב התכנון ובשלב הביצוע: מומנטום (4-5 יח"ל במתמטיקה לחברה הבדואית), קו-אימפקט (תעסוקה הולמת במגזר הפרטי) וסאוה (מיקרופייננסינג לעידוד תעסוקת נשים ערביות בישראל).

לסיום, גיבשנו קווים מנחים להתאמת תוכניות עבור האוכלוסייה הערבית בישראל, תוך שילוב עקרונות ה-ADAPT ותובנות שנאספו מראיונות עומק עם מנהלי תוכניות בארגון הג'וינט, מובילי דעה ומומחים נוספים בתחום. ההמלצות מחולקות לשני שלבים: התאמות בשלב התכנון והתאמות בשלב הביצוע. אימוץ עקרונות אילו נכון גם לבניית תוכניות חדשות (תכנון וביצוע) וגם להתאמת תוכניות מוכחות או חדשות. הדגש סביב התאמת תוכניות נובע מהעדכונים הנדרשים בתוכניות לחברה הערבית בכל שלב התפתחות של יישום וביצוע התוכנית, בוודאי לאור קצב השינויים המהיר בחברה הערבית.

מדריך ה ADAPT

מדריך ADAPT פותח במטרה לספק הנחיות שיטתיות להתאמת התערבויות מוכחות להקשרים חדשים. התאמה של התערבויות מוכחות, במקום פיתוח התערבויות חדשות, עשוי להיות יעיל יותר, אך היעילות של ההתערבויות החדשה תלויה בהתאמות שיטתיות להקשר החדש. המדריך מבוסס על סקירות שיטתיות של פרסומים מדעיים, ראיונות עם מנהלי תוכניות באירופה, ארה"ב ואוסטרליה, ומציע מסגרת עבודה מפורטת להתאמת התערבויות (<https://www.bmj.com/content/374/bmj.n1679>). יישום המדריך צפוי לשפר את תהליכי ההתאמה ולהוביל להחלטות מבוססות יותר על התאמת התערבויות להקשרים מגוונים.

ה ADAPT מגדיר 4 עקרונות כלליים לניהול תהליך התאמה של התערבויות:

1. מעורבות בעלי עניין מהשלבים המוקדמים ולכל אורך התהליך: חשוב לערב קבוצה מגוונת של בעלי עניין כבר בשלבים המוקדמים של תהליך ההתאמה. צוות ההתאמה יכול לכלול חוקרים, אנשי מקצוע בתחום המדיניות והיישום, ובעיקר נציגים מהאוכלוסייה הרלוונטית.
2. הסכמה על עקרונות לקבלת החלטות ושיתוף פעולה: מומלץ לקבוע מראש עקרונות לקבלת החלטות, יחד עם מטרות משותפות עבור כל בעלי העניין. שיתוף פעולה הדוק בין בעלי ידע תיאורטי ובעלי ידע מעשי נחשב קריטי להצלחת ההתאמה.
3. שיתוף פעולה עם מפתחי ההתערבות המקורית: מעורבות המפתחים המקוריים עשויה לתרום רבות, אך גם ליצור אתגרים, כגון קיבוע בגישות מסוימות או חוסר התאמה לתנאים מקומיים.
4. עדכון הרכב הצוות לאורך התהליך: צוותי התאמה עשויים להשתנות במהלך הפרויקט. לדוגמה, ייתכן כי אנשי מקצוע שיבצעו את ההתערבות יזוהו רק לאחר בחירתה, ויש לשלבם בתהליך.

הקווים המנחים של צוות ה ADAPT לבנייה או התאמה של תוכניות חדשות מוצג בגרף (גרסה מקורית מהמאמר) שעוזר להבין את תהליך החשיבה. השלבים מפורטים להלן:

שלב 1: זיהוי הבעיה והבנה של מידת הרלוונטיות שלה לאוכלוסיית היעד.

- הגדרת הבעיה: ניתוח יסודי של הבעיה, תפוצה באוכלוסייה ומידת ההשפעה שלה.
 - זיהוי התערבויות אפשריות: אם אין התערבות מוגדרת מראש, יש לבצע חיפוש שיטתי אחר אפשרויות מתאימות. במידה וקיימת התערבות, יש לבחון את התאמתה לצרכים.
 - איסוף מידע מפורט על ההתערבות והקשריה המקוריים: יש לבדוק מחקרים קודמים, מדריכים ונתונים אודות האפקטיביות, היישום, העלויות וקבלת ההתערבות בהקשרים שונים ומידת הדמיון לצורך הנוכחי.

שלב 2: ביצוע התאמות ספציפיות שיבטיחו את הצלחת ההתערבות בהקשר החדש.

- זיהוי חסמים ומקדמים: יש למפות את החסמים שיכולים לעכב את ההתערבות ולהגדיר מקדמים שיכולים לתרום ליישום מוצלח.
- עדכון חומרי ההתערבות: התאמת מדריכים, תוכניות ותיאוריות תוכן לקהל היעד, תוך שמירה על העקביות עם המטרות המקוריות של ההתערבות.
- גיוס כוח אדם: הגדרת אנשי מפתח וקבוצות שיבצעו את ההתערבות, והבטחת ההכשרה והמשאבים הנדרשים להם.

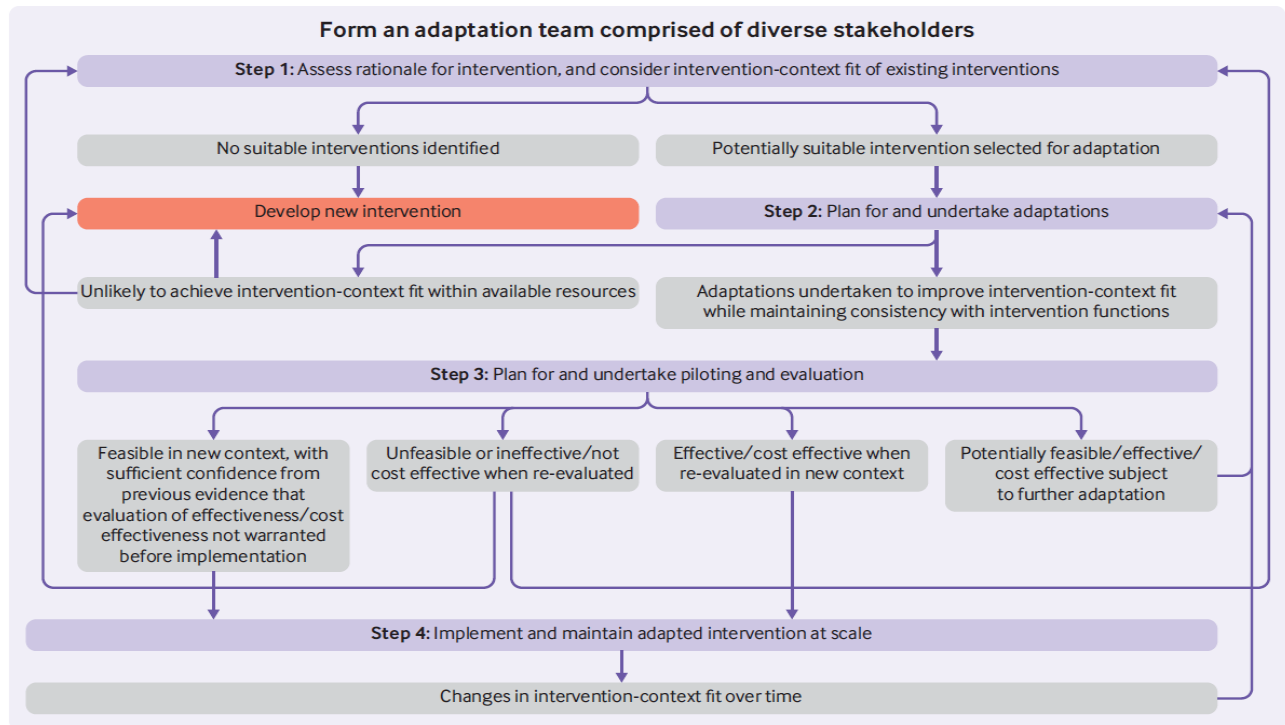


Fig 1 | ADAPT process model for adapting interventions to new contexts. Purple boxes=stages of ADAPT step-by-step guidance (box 3 provides more details). Grey boxes=potential outcomes from each stage. Directional arrows=recommendations for moving, forward, or backwards through stages (or exiting)

שלב 3: תכנון וביצוע פיילוט והערכה: ניסוי פיילוט להערכת ההתאמות שבוצעו.

- בחינת הצורך בהערכה נוספת של האפקטיביות, העלויות, התהליכים וישימות התוכנית. תיקון בעיות שעלו והתמודדות על תגובות מהמשטח.

שלב 4: יישום ההתערבות בהיקף מלא ושימור לאורך זמן

- בניית שותפויות ותכניות שימור: יצירת תשתיות ומשאבים שיבטיחו את המשכיות ההתערבות.
- פיתוח כלים ומערכות למעקב שוטף אחר ההשפעה, תוך הערכת העלויות והיעילות.
- דיווח על ההתערבות כדי לאפשר העברת ידע ולימוד עבור הקשרים חדשים בעתיד.

דוגמאות מהעולם להתאמת תוכניות על רקע תרבותי ושפתי:

הקהילה ההיספנית בארה"ב

התוכנית "Promotores de Salud" היא יוזמה קהילתית בארה"ב אשר מיועדת לשיפור הבריאות והנגשת שירותי הבריאות עבור הקהילה ההיספאנית. התוכנית מתמקדת בהכשרת "פרומוטורס" – עובדי בריאות קהילתיים דוברי ספרדית, המהווים גשר בין שירותי הבריאות לקהילה. הפרומוטורס מספקים חינוך לבריאות, תמיכה רגשית, והכוונה לשירותים רפואיים, תוך התחשבות ברקע התרבותי והלשוני של האוכלוסייה. התוכנית בקהילה ההיספנית זהות במהותן לקהילה הכללית – תזונה בריאה, שירותי אבחון ומניעה שוטפים, ניהול של מחלות כרונית וכו' – אך הן ניתנות במעטפת מותאמת לאופי התרבותי של הקהילות ההיספניות.

- הכשרת פרומוטורס מתוך הקהילה: בתוכנית, "Promotores de Salud" מגייסים ומכשירים חברי קהילה דוברי ספרדית כ"פרומוטורס" (מקדמי בריאות). היותם חלק מהקהילה מאפשרת להם להבין לעומק את התרבות, השפה והערכים המקומיים, ובכך להעביר מידע בריאותי בצורה נגישה ואמינה.

- פיתוח חומרי הדרכה מותאמים תרבותית: המדריך "Promotoras de Salud Training Guide" פותח בהתאמה לתרבות הלטינית, ומבוסס על הספר "Nuestros Cuerpos, Nuestras Vidas". התוכנית מתייחסת לערכים ולמנהגים הייחודיים של הקהילה ההיספאנית, כגון חשיבות המשפחה והקהילה, ומדגישת נושאים כמו תזונה מסורתית ובריאות המשפחה, כדי להגביר את הרלוונטיות והאפקטיביות של ההתערבויות.

ההתאמות התרבותיות מתבססות בחלקן על מסמך שהוציא ה-CDC בארה"ב, מתוך ניסיון לייצר מאפיינים של הקהילה ההיספנית ודרכים לשיפור התקשורת עם הקהילה על פי מגוון הקבוצות בה (מהגרים דור ראשון או שני, גברים מול נשים וכו') (<https://stacks.cdc.gov/view/cdc/13183?utm>). סיכום קצר של מאפיינים שונים בתרבות ההיספנית מתוך דוח ה-CDC נמצאים בנספח #2.

בארה"ב נערכים מאמצים רבים לשפר את הרלוונטיות והיעילות עבור מגוון קהילות על ידי הממשל, ולדוגמא [/https://thinkculturalhealth.hhs.gov](https://thinkculturalhealth.hhs.gov) הכולל מגוון תוכניות להתאמה תרבותית לשירותי בריאות שונים לאוכלוסיות שונות. תוכניות REACH של ה-CDC משתפות פעולה עם ארגונים מקומיים כדי לפתח וליישם תוכניות בריאות המותאמות תרבותית, במטרה להפחית פערי בריאות בקרב אוכלוסיות מיעוט, כולל הקהילה ההיספאנית.

תוכניות כמו "Promotores de Salud" ו-REACH נחשבות למוצלחות בשיפור בריאות הקהילה ההיספאנית בארצות הברית. הפעלת התוכניות העלתה את מספר הפונים לשירותי בריאות ומניעה, עלייה במודעות למחלות כרוניות, חשיבות התזונה הנכונה והצורך בפעילות גופנית, והפחתה בשיעורי מחלות כרוניות כמו סוכרת ויתר לחץ דם. ראוי לצין כי תוכניות אילו מתעדכנות באופן שוטף לאור משובים מהפעילים ומהקהילה.

מיקרופייננסנג (Microfinance)

תוכניות של מיקרופייננסנג מספקות שירותים בנקאיים, כמו הלוואות קטנות, חיסכון וביטוח, לאנשים בעלי הכנסות נמוכות או כאלה שאין להם גישה למערכת הבנקאות המסורתית. השירותים נועדו לסייע לאוכלוסיות מוחלשות לשפר את מצבם הכלכלי, לפתח עסקים קטנים ולצאת ממעגל העוני. מיקרופייננסנג החל את דרכו בבנגלדש בשנות ה-70 על ידי פרופסור מוחמד ינוס, שזיהה את הפוטנציאל של הלוואות קטנות ללא ערבונות לנשים כפריות, שיכולות להשתמש בכספים למטרות כמו חקלאות, ייצור ומסחר. המודל הצליח מאוד והתפשט לאסיה, אפריקה, אמריקה הלטינית ומדינות נוספות, תוך התאמות תרבותיות וכלכליות. מספר דוגמאות להתאמות של המודל בעולם:

בנק אכוות – פקיסטן (אסיה)

אתגר: הקפדה דתית נגד הלוואות בריבית מנעה מאוכלוסיות מוסלמיות להשתתף בשירותי מיקרופייננסנג מסורתיים. התאמה מרכזית: הלוואות ללא ריבית על בסיס עקרונות השריעה האסלאמית. תוצאה: פיתוח כלכלי תואם תרבות ודת, תוך התמקדות בקהילות מוחלשות

איגודי חיסכון והלוואות כפריים – (VSLAs) אפריקה שמדרום לסהרה

אתגר: אוכלוסיות כפריות מנותקות, לרוב ללא אוריינות פיננסית ומתמטית, נזקקו למערכת גמישה ופשוטה. התאמה מרכזית: קבוצות חיסכון מקומיות ללא תלות במערכות בנקאיות פורמליות, תוך שימוש באמצעים פשוטים לשמירה על רישומים (כגון אסימונים). תוצאה: הגברת הכללה פיננסית בקהילות כפריות, במיוחד לנשים.

Accion - ארצות הברית

אתגר: יזמים ממעמדות נמוכים, בערים גדולות בארה"ב, במיוחד מהגרים ומיעוטים, לא קיבלו אשראי ממערכות בנקאיות רגילות. התאמה מרכזית: הלוואות לעסקים קטנים בשווקים עירוניים, בשילוב תמיכה מקצועית וליווי פיננסי. תוצאה: יצירת מקומות עבודה וצמיחה עסקית במגזרים עירוניים חלשים.

Prince's Trust Enterprise, בריטניה

אתגר: חוסר ניסיון ומחסור במשאבים כלכליים הקשו על צעירים לפתח עסקים חדשים. התאמה מרכזית: הלוואות בתנאים נוחים לצד הדרכה עסקית לקידום צעירים מובטלים. תוצאה: עידוד יזמות צעירה וצמצום אבטלת צעירים.

תוכניות בישראל:

לטובת העבודה בחנו מספר תוכניות שנחשבות למצלחות בחברה הערבית בישראל. שוחחנו עם מנהלים ומקימים של תוכניות אילו, מתוך רצון ללמוד על אופי גיבוש התוכנית (בנייה מאפס, התאמות מתוך תוכניות שעבדו בקונטקסט אחר) וכן התאמתה לאורך חיי התוכנית.

מומנטום – אג"ח חברתית להעלאת מספר בוגרי 4 ו-5 יחידות בבגרות במתמטיקה ועברית ברהט אג"ח קבוצת SFI-

מטרת התוכנית, שהחלה ב-2019, היא צמצום פערים לימודיים של החברה הבדואית בישראל יחסית לציבור הכללי. התוכנית התמקדה בשיפור אחוז הניגשים לבגרות של 4-5 יח"ל במתמטיקה ביישוב רהט, אשר למרות השקעת המשאבים של משרד החינוך (במסגרת תוכנית "לתת חמש") הפער אל מול האוכלוסייה הכללית רק התרחב. התוכנית הצליחה בצמצום הפערים באופן משמעותי, ומתרחבת בימים אילו ליישובים נוספים על פי הלקחים של התוכנית (חורה, שגב שלום, ערעה).

התוכנית פותחה לראשונה בישראל והתמקדה בתוכניות העשרה ותרגול לתלמידים המעוניינים לסיים עם בגרות של 4-5 יחידות. ההתאמות בתוכנית היו מיידיות: מחסור במורים בשעות היום הוביל לשינוי באופי התוכנית לטובת לימוד בשעות אחה"צ (במקום חזרה ותרגול) על ידי מורים ערבים שהגיעו מיישובים מהאזור. התאמות נוספות היו בתקופת הקורונה: הקצאה מוגברת של לפטופים לתלמידים (אחרי מבצע איסוף מחברות הייטק) ואישורים מיוחדים ללימוד פרונטלי לתלמידי הפרוייקט. התאמות נוספות גם בתקופת חרבות ברזל: מעבר ללימוד יחידי לאור הקושי בשגרת לימודים, מפגשים בימי שבת וכו'. בנוסף – נעשתה עבודה מאומצת לרתימת ההורים והמשפחה לתהליך.

כך, התוכנית אמנם החלה מתכנון שלה מאפס, אבל ההצלחה מתבססת על התאמות קבועות למציאות משתנה והבנה של צרכים של התלמידים, בתי הספר והקהילה. גל נוסף של התאמות צפוי במעבר לתוכנית המורחבת (סקייל) כדי לשפר את פוטנציאל המימוש של הלימודים המוגברים במתמטיקה:

- אבחון של פוטנציאל למידה לתלמידים שמתחילים את התוכנית כבר בכיתות מוקדמות
- תהליך של "תמונת עתיד" בה מייצרים לתלמידים אינטרס ללמידה מוגברת של מתמטיקה: חשיפה תהליכית לאקדמיה ולתעשייה.
- התוכנית תנסה לקדם את יחס ההורים לבית הספר דרך הגברת מעורבות הורים בחינוך והחשיבות בהגמשת תהליכי הסללה חברתית דומיננטיים בחברה הבדואית.
- דגשים בהכשרה על מיומנויות רכות הנדרשות בעולם התעשייה/לאקדמיה – מצגות, עבודה בקבוצות, ניהול זמן ויעדים וכו'.

כאמור, הצלחת התוכנית היא תוצאה של ניהול שוטף של נתונים ומעקב מתמיד אחר התנהלות התוכנית והעמידה ביעדים. זאת כדי לייצר התאמות מהירות בתוכנית כתלות במאפייני החברה הבדואית. תהליך שכזה אפשרי רק בחלק מהתוכניות, אבל גמישות תפעולית בהסתכלות על תוצאות והתאמה לאוכלוסייה הצליחו פה היטב.

כיום משרד החינוך נערך להרחבת הפעילות בקרב עשרות בתי ספר בדרום תוך הקצאה של עשרות מיליוני ₪ לנושא.

קו-אימפקט השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית

התוכנית החלה בשנת 2013 במטרה לשלב ערבים במשרות הולמות בסקטור הפרטי בישראל, על בסיס מודל עסקי. הקונספט של גישת קולקטיב אימפקט החל בשנת 2011 בארה"ב מתוך מטרה להתמודד עם בעיות חברתיות מורכבות דרך חיבור (קולקטיב) של מגוון מגזרים הפועלים בתחום החברתי: עמותות, ממשלה, ארגוני חברה אזרחית וכו'. הפעילות בישראל החלה תוך שילוב של מגוון עמותות, חברות ייעוץ, נציגי ממשלה, פילנתרופיה ופורום צעירים של החברה הערבית (שהוקם לטובת המיזם), יחד עם השותפים הפוטנציאליים של התחום: מעסיקים גדולים בישראל.

בשלב ראשון, בוצע מחקר מקיף של חברת שלדור, בה אופיינו החסמים הפוטנציאליים לצד הצרכים של המשק והחיבור בין צד הביקוש (מעסיקים) לצד ההיצע (מועמדים).

החסמים שנבחנו בהקשר של שילוב צעירים ערבים בסקטור הפרטי:

א. חברתי-תרבותי

- אפליה מצד המעסיקים ועובדיהם
- זיקה מוגבלת לרשת החברתית של המגזר העסקי (דרך צבא, קשרים למנהלים)

ב. תעסוקתי – הכשרתי

- שליטה חלקית של בשפה העברית והאנגלית
- העדר הכשרה וניסיון בחינם הניתנים בצבא/ שירות לאומי

ג. תשתיתי גיאוגרפי:

- מיעוט תשתיות פיזיות להעסקה ביישובים ערביים
- תחבורה ציבורית לא יעילה

ד. ד. מוסדי-ארגוני

- דרישות סיווג בטחוני
- מנגנוני גיוס וניהול כ"א שאינם מותאמים למאפייני האוכלוסייה הערבית

בשלב השני – אופיינו החסמים בקרב המועמדים מהחברה הערבית (צד ההיצע) – בעיקר חסמים שבסיסם חוסר אמון בנכונות האמיתית של המעסיקים היהודים לשלבם בחברות.

לבסוף הוגדרה תוכנית התערבות אשר נותנת מענה לצרכי ההיצע והביקוש במשק תוך הגדרת יעדים מדידים לבחינת הצלחת הפרויקט לאחר עשור. חברת שלדור הגדירה 4 תוכניות התערבות נפרדות המותאמות לסוגי המעסיקים השונים על בסיס הבשלות שלהם להיכנס לתוכנית.

שנים. כשלב ראשון זוהה 3-4 לכל חברה מונו יועץ ארגוני ומנהל תיק לקוחות אשר ליוו את החברה במשך המניע הכלכלי לשילוב של צעירים ערבים בחברה (הגדלת ההון האנושי לחברות הייטק, הגדלת המכירות

לחברות קמעונאיות וכד'), הוקמו ועדות היגוי בתוך הארגונים בהם שולבו צעירים ערבים לזיהוי נקודות (ביזנס קייס), נבנו תוכניות עבודה תלת שנתיות BC העיוורון (במידה והיו צעירים ערבים חברות) ואיתור ה תוך הגדרות יעדים כמותיים ואיכותיים ובוצעו סדנאות למנהלים על הטיות חברתיות. בנוסף, כל תהליכי גיוס והשילוב בחברות הותאמו לחברה הערבית ונקבעו מנגנונים לדווח למנכ"ל החברה על התקדמות יישום התוכנות. אחת לשנה התייצבו מנכ"לי החברות בבית הנשיא לדווח על התקדמות המיזם.

עם התחלת הפעילות כפיילוט בשש חברות מובילות, נוטרו ההצלחות והאתגרים בהפעלת התוכניות ונבחנו התאמות תוך כדי תנועה דרך הקטנת חסמים. בוצעו התאמות לכל שלבי הגיוס של המועמדים בחברות – החל מתהליך האיתור, המיון, הגיוס, השילוב והקידום בחברה. מספר דוגמאות לכך:

- מועמדים ערבים מתקשים לעבור את ימי המיון שמפעילות חברות עסקיות: הם מיעוט בקבוצה, מדברים מעט ומרגישים "מחוץ לעניינים" כאשר השיח המתפתח הוא על "השירות הצבאי". המאבחים מפרשים זאת כחוסר ביטחון, חוסר יכולת לייצר אינטראקציות חברתיות וכד'. לצורך כך נבנו ויושמו תוכניות לימי מיון נפרדים לצעירים ערבים או שילוב של בוחן מהחברה הערבית שיוכל להפנות זרקור להטיות אפשריות ובכך למנוע פסילה של מועמדים בשל כך.
- שיטת "חבר מביא חבר" לא מתרוממת בארגונים, אם יש מספר קטן של עובדים ערבים בארגון לאור תסמונת Queen Bee, ואותרו דרכים לשפר את המצב בחברות.
- אחד החסמים הקבועים בתהליך הגיוס של מועמד מהחברה הערבית לחברה עסקית הינו מבחני הקב"ט. לצורך כך, נעשתה גם עבודה עם קב"טים בארגונים השונים לגבי אופי השיחה והמבדקים שעוברים המועמדים מהחברה הערבית.
- כדי להפחית את החסמים הפסיכולוגיים ולשפר את כמות הפניות של עובדים ערבים למודעות דרושים, תורגמו המשרות לערבית והותאמו מסרים מבחינה תרבותית ובכלל צילום סרטונים עם טלנטים שהצליחו להשתלב בסקטור הפרטי תוך הפצה במדיה חברתית פופולארית בחברה הערבית
- החברות הקולטות צירפו "באדיז" לעובדים אחרי קליטתם בתפקיד, לצורך שימור והתמדה לטווח זמן ארוך.

שינויים אילו, ורבים אחרים, בוצעו אחרי התייעצות עם פורום הצעירים הערבים Cl לפני התאמת התוכנית ובמהלכה. גם פה, שילוב של אוכלוסיית היעד, ארגוני שטח וסוכני שינוי בצורה שוטפת בהתפתחות התוכנית ובהתאמות שלה הוכח כקריטי לטובת הצלחת התוכנית. בשלב מתקדם יותר של המיזם, הושם דגש רב יותר על צד ההיצע (מועמדים) שלא הדביק את קצב הביקוש (של החברות) ולצורך כך בוצעו מחקרים משלימים ועבודה מעמיקה יותר עם ארגוני החברה האזרחית אשר עובדים בקרב החברה הערבית.

מיזם קו-אימפקט עובד כיום עם מעל 70 חברות מהמובילות במשק, בהם שולבו מעל 10 אלפים עובדים בסקטור הפרטי תוך העלאת אחוזי הייצוג שלהם באופן משמעותי בחברות אלו ושילובם בעמדות מפתח.

מיקרופייננסנג ישראל

תוכנית סאווה החלה בישראל בשנת 2006, במטרה לתמוך בעסקים קטנים בבעלות נשים בחברה הערבית. קרן קורת הובילה את יישום התוכנית בישראל לראשונה בחברה הערבית (המיזם התרחב גם לנשים בחברה האתיופית וניסיון ראשוני לנשים חרדיות אבל רובו המכריע מתבצע בחברה הערבית גם כיום) על פי עקרונות המיקרופייננסנג בעולם. הקרן מלווה עד 10,000 ש"ח לכל משתתפת בתוכנית לטובת הקמת עסק זעיר, בקבוצות של חמש נשים: כך, חמש נשים ערבות יחד להלוואה המשותפת. התוכנית עברה מספר התאמות בשלב התכנון (פיילוט בחברה הבדואית), ובעיקר בשלב הביצוע עם התרחבות המיזם לכלל החברה הערבית בישראל:

- כל קבוצה של ערבות הדדית מקבלת מנחה: לתפקיד נבחרת אישה בעלת התאמה תרבותית ומעמדית של חברות הקבוצה (החלטה משלב התכנון). ההדרכה למנחות הינה ארוכה ומושקעת, שכן הן צריכות לספק תמיכה עסקית למיזמים חדשים מתוך הקהילה.
 - ריבית אינה מקובלת בחלקים שונים בחברה הערבית. לכן פותח מנגנון של "דמי השתתפות שנתיים" לחלקים בחברה שנמנעים מריבית. כך, בחברה הבדואית אין ריבית (תכנון מקורי) ובהתרחבות צפונה קיימת ריבית על הלוואות בדומה לעולם (התאמה בשלב הביצוע).
 - החומרים בשפה מתאימה, כולל שונות במסרים בין תתי קבוצות בחברה הערבית בישראל. הדבר תקף גם לכל החומרים של סאבה: האתר בערבית, המענה בטלפון הוא בערבית. אין ניסיון של "יהודיות ילמדו ערביות מה עושים".
 - הנגשה של חומרים תמיד קיימת במסמכים בנוסף לאתרים: התוצאות הראו שנשים ערביות מבוגרות מעדיפות שלא לעבוד דיגיטלית, ובוצעה תוספת לכתביה + טלפון.
- חגית, מנהלת התוכנית מהקמתה, מודה בכנות כי "עשינו את כל הטעויות האפשריות", אבל גמישות והתאמה בשלבי הביצוע תרמה רבות להצלחת התוכנית.
- עד כה השתתפו כ-10,000 נשים מהחברה הערבית בתוכנית.

הערת העורכים: אחת ההמלצות של הצוות של הג'וינט הינה לבצע הרחבה של המחקר ולבחון תוכניות של ילידים בעולם.

1. **התאמה תרבותית שיתית:** שימוש בשפה המקומית, שילוב ערכים תרבותיים והתאמת התכנים והגישות לצרכים ולמנהגים של הקהילות הובילו להצלחת התוכניות. התאמה זו כללה גם שימוש במדריכים מתוך הקהילה ויצירת חומרים מותאמים תרבותית.
2. **מעורבות הקהילה ומנהיגות מקומית:** שיתוף הקהילות בתכנון וביישום ההתערבויות תרם להעלאת המוטיבציה, ההשתתפות והאמון בתוכניות. שילוב בני משפחה וגורמים מקומיים הפך את התוכניות למשמעותיות יותר.
3. **התייחסות לגורמים חברתיים וכלכליים:** התערבויות שהכירו במצוקות חברתיות, כגון עוני, אפליה וגישת מוגבלת לשירותים, וטיפול בהן, השיגו תוצאות טובות יותר.
4. **שימוש במנגנונים מבוססי ראיות:** תוכניות שנשענו על מחקרים קודמים, פיתחו מדדים כמותיים ואיכותיים והתבססו על נתונים מדידים הצליחו לשפר את מטרות התוכנית בצורה מתמשכת. בנוסף, ניסויי פיילוט והערכת תוצאות אפשרו ביצוע התאמות מדויקות יותר.

התאמות תוכניות התערבות לחברה הערבית בישראל על בסיס ראיונות והמלצות החוקרים:

בהמשך לשיחות ולראיונות שניהלנו עם חברי צוות של הג'וינט, מומחים נוספים ומנהלי תוכניות שהצליחו בעבר, להלן ריכוז של הפרמטרים המרכזיים להתייחסות בכל שלב של פיתוח או התאמה של תוכניות לחברה הערבית בישראל. אנו מדגישים כי תהליכי ההתאמה נדרשים בכל שלבי ה-DNA של הג'וינט, ובאופן גורף נדרש תכנון של התערבויות המאפשר גמישות והתאמה של התוכנית לאור המצב בפועל בשטח. כך, התאמת התוכנית מראש, בשלב התכנון, היא רק השלב הראשון של ההתאמה. התאמה נוספת נדרשת באופן מקומי על פי צרכים ספציפיים, התמודדות עם חסמים, ניצול הזדמנויות, והצוות אשר יבצע בפועל את הנגשת התוכנית לאוכלוסייה. בנוסף, התאמות נדרשות יידרשו עם התקדמות התוכנית כמענה לשינויים שחלים באוכלוסייה ומהמצב הכללי בישראל (קורונה, מלחמה וכו'). להלן המלצותינו לאור שיחות עם המרואיינים והעקרונות שעלו בספרות, מחולקים לשלב התכנון ושלב הביצוע:

שלב התכנון

שילוב החברה הערבית בשלבי התכנון והיישום ("לא עבורם אלא איתם"):

- שילוב אנשי מקצוע דוברי השפה ונציגים מהשטח בצוות החשיבה, התכנון והגדרות של המשימות והיעדים
- למידה מעמיקה של האתגרים והחסמים, תוך דיוק המענה לצרכים
- הפיכת אנשי השטח לסוכני שינוי באמצעות רתימתם משלב התכנון ועד היישום, על פי התאמה לתכנים והיעדים: שילוב גורמים קהילתיים, אנשי דת, מערך הרפואה וכו' בתכנון ככל הניתן.
- הגעה למשימה מעמדת צניעות - ללמוד כמה שיותר על האתגרים והחסמים ואז לדייק את המענה לתוכנית. "לבדוק את עצמנו כל הזמן".

מיפוי והבנת הצרכים של קהל היעד (רלוונטי בעיקר לתוכניות מול קהלים בחברה הערבית, פחות לתוכניות מול רשויות מקומיות):

- מיפוי גיאוגרפי ודמוגרפי של האוכלוסייה ומאפייניה
- התייחסות לשונות בתוך החברה הערבית: בדואים, דרוזים, הבדלים בין החברה הערבית בצפון, בדרום ומזרח ירושלים, משרתים או לא בצבא\שירות לאומי, עיר וכפר וכו'.
- השקעת משאבים ושימוש במגוון כלים כדי למפות את הצרכים האמיתיים של קהל היעד, והדרכים ליישום של קהל היעד (שימוש בסקרים, ראיונות עומק וכו')

זיהוי חסמים מרכזיים :

חסם מרכזי בחברה הערבית הוא חוסר אמון כלפי מוסדות המדינה באופן כללי וכלפי הרשות המקומית בנושאים מסוימים. חיוני שלא להתעלם מחוסר האמון הכללי ולייצר בידול בין "מוסדות המדינה" לבין התוכנית אשר נועדה לשפר מדדי איכות חיים בחברה

- הבנה והתייחסות לצורך של הגברת המודעות לבעיה ולתוכנית, התייחסות לחוסר האמון במערכת הקיימת באופן ולחסמים פסיכולוגיים המונעים פתרון של אתגרים שונים
- הבנה והתייחסות בתכנון לחסמים חיצוניים כדוגמת מחסור בתשתיות, נגישות, תחבורה, מחסום שפה והכשרה, מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית, נגישות לאינטרנט ואוריינות דיגיטלית. החסמים שונים מאזור לאזור בישראל, ובתתי קבוצות בחברה הערבית בישראל.
- נדגיש כי מרבית היוזמות לא יכולות לגשר על הפערים במחסור בתשתיות ולפיכך צריך למצוא דרך כיצד לקיים את הפעילות על אף הקשיים הללו. במקביל - לנסות לקדם את הסוגיות אל מול הגורמים המקצועיים במשרדי הממשלה.
- הגדרה ואפיון של חסמים חברתיים תרבותיים שיכולים להשפיע על הצלחת התוכנית: מגבלות חברתיות מגדריות המגבילות השתתפות של קבוצות מסוימות או התנגדות לשינויים או לפרויקטים שאינם מתאימים לערכים התרבותיים.
- הבנת אופי העבודה עם הרשות המקומית: הבדלים גדולים בין רשויות עירוניות לכפריות, הבדלים במידת האמון כלפי הרשות והרווחה בין רשויות, הבדלים ברמת התפקוד של הרשויות והרצון שלהן להוביל שינוי חברתי. אחת ההצעות שעלו בשיחות, ולדעתנו יש בה הגיון רב, היא בניית מומחיות בתוך הג'וינט של הרשויות הערביות. כך, כל הפעלת תוכנית חדשה ברשות תתבצע תוך תיאום והתייעצות עם "מנהל לקוח" בג'וינט. הוא/היא ידעו מהו הסיכוי להצליח בכל רשות ועם מי כדאי לפעול כדי להגביר את סיכויי ההצלחה.
- אפיון והיכרות של הצוות המפעיל המקומי, תוך כדי רתימתם לתוכנית (הסבר ברור של מטרות, יעדים ואופי התוכנית) והתאמה של התוכניות ליכולות של הצוות המקומי ולקשיים בכל קהילה.
- נושא הפשיעה בחברה הערבית עלה בכל הראיונות שקיימנו, ואי אפשר להקטין בחשיבותה והשפעתה על תוכניות התערבות. הג'וינט לא יכול ולא אמור לטפל בפשיעה, אבל כל תכנון צריך לקחת בחשבון את הסביבה של קהל היעד.

התאמה שפתית ותרבותית (רלוונטי בעיקר לתוכניות מול קהלים בחברה הערבית, פחות לתוכניות מול רשויות מקומיות)

- כבוד לערכים חברתיים ודתיים, שמירה על מסורת והתאמת התכנים לאורח החיים הייחודי של החברה הערבית לשלל צורותיה
- התאמת שפה ומונחים התואמים את קהל היעד: אנשים בחברה הערבית מזהים במהירות מאיפה מגיע הדובר, ולכן חשוב, ככל הניתן, לייצר דוברים מתוך קהילת היעד. חשוב לתת דגש על שם התוכנית, שיכול מאד לעזור לתפיסה שלה כחיובית.
- התייחסות להיבטים מגדריים: האם ניתן לבצע פעילויות מעורבות של נשים וגברים, האם התוכנית מתמקדת בתחומים של דומיננטיות גברית (כלכלה, בריאות) או נשית (חינוך, משפחה).

שווק ויצירת אמון:

- בניית תוכנית הפצה והגברת מודעות לתוכנית באמצעות מדיה חברתית, תקשורת מקומית, מובילי דיעה ומוסדות (חינוך, קופות חולים וכו')
- שילוב של מדיות שונות להעברת המסרים על פי אוכלוסיית היעד. למשל, טיק טוק או אינסטגרם לצעירים, רדיו וטלוויזיה למבוגרים
- לייצר רוח גבית של אנשי מפתח – בני משפחה (כאשר מדובר בתוכניות עם בני נוער)/אנשי דת/בעלי סמכות כמו רופאים בלוגרים/אנשי רוח/פעילים חברתיים ו role models אחרים.
- יצירת קואליציה של שותפים עמותות, אנשי מקצוע, רשויות מקומיות (חלק מ..אבל לא תמיד גורם מרכזי), מתנסים/מרכזי צעירים, משרדי ממשלה, מגזר עסקי, פילנתרופיה (בהתאם לצורך)

פיילוט'ים מותאמים לשינויים מקומיים

- פיתוח פיילוט'ים מוצלחים והתאמות לצרכים המקומיים. המלצתינו ליצור גיוון ברשויות המצטרפות לפיילוט, כך שהוא יכלול יישובים הנמצאים בסבירות טובה להצלחה ויישובים שיתקשו. הצלחה, אפילו חלקית, בפיילוט תוכיח כי התוכנית עובדת ותוכל לשמש במקרה בוחן ליצירת אמון ברשויות וישובים נוספים בהמשך. קשיים המימוש התוכנית הם הזדמנות לאיתור חסמים והתגברות עליהם כחלק מהרחבת התוכנית ליישובים נוספים.
- גמישות והתאמה בכל רשות באופן ספציפי, תחת הנחיות של צוות התכנון כדי לוודא שאין התרחקות מהליבה של תוכנית ההתערבות.
- הבנה של הפוליטיקה המקומית והיחסים בתוך הרשויות והשפעתם על התוכנית ומימושה בשטח: חיוני לרתום את הרשות מבלי להיכבל לצרכים ולרצונות של הרשות.
- פיתוח כלים למעקב והערכת התוצאות, כדי לאפשר תיקון והתאמה תוך כדי יישום הפיילוט'ים

מדדים ויעדים

- קביעת מדדים ברורים: הגדרת יעדים כמותיים ואיכותיים להערכת הצלחת התוכנית
- בניית מערכות בקרה: יצירת מנגנוני מעקב שוטפים לזיהוי מגמות ושיפור התוכנית
- בניית מנגנוני דווח תקופתיים: יצירת מנגנוני דווח תקופתי בפני מובילי התוכנית תוך חתירה מתמדת לעמידה ביעדים
- עבודה מבוססת נתונים, החל משלב התכנון, תקל מאד על התאמות בתוכנית ובחינת מדדי ביצוע בהמשך. אנו ממליצים לשלב מדידות ומדדים מוקדם ככל האפשר וכחלק מהגדרת מטרות התוכנית.

בניית תוכנית מאפס מול התאמה של תוכנית מוכחת

- בניית תוכניות מאפס – אפשרי, אבל ארוך ומסובך. השונות התרבותית בתוך החברה הערבית מכניסה הרבה מורכבות לתכנון ולכן עדיף להתאים לחלקי החברה משהו שכבר הוכח באוכלוסיות הומוגניות יותר.
- מאידך – אם הולכים על תוכנית חדשה – חשיבות גדולה של ביצוע פיילוטים ואז להרחיב. דוגמאות טובות להצלחה של תכנון ייעודי הם מרכזי ריאן וקו-אמפקט: פיילוטים שהתרחבו על בסיס לימוד התמודדות עם חסמים.
- התאמת תוכניות מתאפשרת בקלות יחסית, בעיקר אם הצליחו באוכלוסיות עם מאפיינים דומים לחברה הערבית בישראל: קהילתיות, שמרנות וכו'. חלק מהמראיינים הצביעו על כך שכדאי מאד להתאים תוכניות שעבדו בישראל (זהות של רגולציה וסביבה), עם קווים של חברה שמרנית (פריפריה בישראל, החברה החרדית וכו'). מאידך, עלתה הסוגיה כי התאמת תוכניות לוקחת זמן רב ועד שמבצעים בה עדכון היא פחות רלוונטית, לאור קצב השינויים המהיר בחברה הערבית.

שלב הביצוע

רתימת הגורמים הנכונים להפעלת התוכנית

- המשך שילוב גורמים מתוך החברה הערבית לאורך שלב היישום ("לא להנחית")
- רתימת מנהלים מקומיים כמו מנהלי רווחה או מנהיגי קהילה, מובילי דעה
- זיהוי וניהול של "צמודונים/אלופים" מקומיים שיקדמו את התוכנית בשטח
- המשך שילוב של קואלציה של שותפים שיעבדו על זיהוי הצרכים ופתרונות.
- בחינת אפשרות לשת"פ איזורי/אשכולות

שיתוף הקהילה והמשפחה (רלוונטי בעיקר לתוכניות מול קהלים בחברה הערבית, פחות לתוכניות מול רשויות מקומיות)

- שילוב המשפחה כחלק מהיישום, בהתאם לאופייה הקהילתי של החברה הערבית ואופי התוכנית (בני נוער)
- עבודה עם אנשי דת, רופאים ונציגי הרשויות המקומיות להגדלת האמון והשתתפות
- מוטיבציה לקהילה: להסביר מה מטרת התוכנית ומה הערך שיקבלו המשתתפים מהתוכנית

גמישות ביישום

- התחלה בשטח והתאמה תוך כדי תנועה בהתאם לפתרון החסמים שמתגלים בביצוע
- התאמת השירותים לצרכי הקהילה המקומית, כולל נגישות פיזית ודיגיטלית
- למרות הצורך בגמישות, מפתחי התוכנית מחויבים לשמר את "כוכב הצפון המקצועי" של מטרת התוכנית והעקרונות מאחוריה. כאן מתקיים מתח תמידי בין הצורך להתאים לבין הצורך לשמר

עקרונות בסיסיים. מתוך השיחות שניהלנו ברור כי אין פתרון קסם, והמתח הבריא הזה מתקיים לאורך חיי התוכנית, אך נדרש לשים לב שאין כאן יציאה משיווי משקל.

התמודדות עם חסמים בשלב הביצוע

- התמודדות עם חסמי תשתית – הבנה והכרה שתוכניות של הג'וינט לא יכולות לפתור חסמי תשתית, ולכן לנסות ולמצוא פתרונות שעוקפים את הבעיה.
- חסמים פסיכולוגיים ניתן לצמצם על ידי שילוב ושיתוף של סיפורי הצלחה מקומיים או אחרים, בנייה והצגה של Role Models תואמי קהל היעד וכו'.
- יצירת פתרונות יצירתיים להתמודדות עם בעיות כמו פשיעה ואלימות המשפיעות על יישום התוכנית וכן מצבי חירום שונים

שימור התוכנית והרחבתה

- הקפדה על תוכניות ארוכות טווח והטמעה מתמשכת כדי לשמר הצלחות לאורך זמן ולייצר אימפקט
- הרחבת התוכנית על בסיס תוצאות הפיילוט, עם התאמות לשטח המשתנה: מה שעבד עם הבדואים בדרום יצריך התאמות ביישום בצפון. כמו כן, החברה הערבית עוברת שינוי בקצב מהיר ואת הצורך לביצוע התאמות יש לבצע באופן תדיר: "האם אנחנו עדיין רלוונטיים לצורך המקורי?"
- שימור של know how – תיעוד מהלכים מוצלחים ובניית best practice
- הטמעת תהליך של למידת עמיתים בארגון
- חשיבה על אפשרות ליצירת "מנהלת תיק לקוחות לכל רשות ורשות" לפיתוח מומחיות והכרות מעמיקה עם הפוליטיקה הרשותית

מדידה ובקרה בשלב הביצוע

- קביעת יעדים שנתיים ומדדי ביניים תכופים – זיהוי של מגמות יכול להוביל להתאמות מהירות בביצוע
- בניית מערכות תומכות מדידה – נתונים מאפשרים התאמות ושיפורים באופן שוטף.
- בניית מגנוני דווח על עמידה ביעדים
- קיום מפגשים תקופתיים לטיוב התוכנית על בסיס תוכנות מרכזיות

היערכות להעברת המקל:

- היערכות לשלב "המסירה" כבר משלבים מוקדמים: בניית הון אנושי מקומי והכשרת צוותים שימשיכו להוביל את התוכנית
- הערכות להטמעה מהיום הראשון. "מה יקרה ביום שנצא לאקזיט"
- יצירת רציפות ניהולית: התנסות של צוותי הניהול המקומיים בקבלת החלטות ובביצוען תוך כדי הפיילוט – מעבר חלק ככל הניתן

- דאגה לרציפות במשאבים ותשתיות: הקצאת משאבים נדרשים לשלבי המעבר וליישום העתידי למניעת כישלונות בתהליכי הסקיייל

קווים מנחים- סיכום:

ההמלצות המופיעות פה מבוססות על הספרות, אבל בעיקר על מידע ורשמים שקיבלנו ממנהלי תוכניות בג'וינט וממומחים תוכן ומובילי דעה. אנו מאמינים כי בנייה והתאמה של תוכניות בצורה שיטתית תגביר הצלחה של תוכניות התערבות. ברור לנו, בעיקר לאור שיחת הזום עם נציגים מיחידות שונות בג'וינט כי תחומים מסוימים אינם רלוונטיים אליהם ונדרשת עבודה פנימית נוספת של הג'וינט להטמעת התוכנית, אך שמירה על קווים מנחים לשלב התכנון ושלבי הביצוע יכולה לתרום בהצלחת התוכניות ובחיסכון במשאבים. אנו ממליצים על מפגשים תקופתיים של מנהלי תוכניות מיחידות שונות בג'וינט כדי ללמוד על הצלחות ולדון בכישלונות לטובת הפקת לקחים ושיפור של העקרונות המוצעים כאן.

שלב התכנון	שלב הביצוע
• שילוב החברה הערבית בשלבי התכנון • לימוד והבנת הצרכים של קהל היעד • זיהוי חסמים מרכזיים • התאמה שפתית ותרבותית • שיווק ויצירת אמון • פיילוטים מותאמים לשינויים מקומיים • מדדים ויעדים	• רתימת הגורמים הנכונים להפעלת התוכנית • שיתוף הקהילה והמשפחה • התמודדות עם חסמים בשלב הביצוע • גמישות ביישום • שימור התוכנית והרחבתה • מדידה ובקרה בשלב הביצוע • היערכות להעברת המקל

רשימת מרואיינים

שם	ארגון	תפקיד
איימן סייף	קרן פורטלנד	מייסד הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית
אחמד שייח מוחמד	אגודת הגליל	מנכ"ל
חגית רובינשטיין	קרן קורת	סמנכ"ל
ולדי יופה	SFI	PM – מנהל אג"ח מומנטום
קרן מורג	SFI	מנכ"לית שותפה, מיזם קו-אימפקט השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית
ניצנית דמביץ	ג'וינט – אשל	ראש תחום מבוגרים עצמאיים
ליילה סואעד	ג'וינט – אשל	מנהלת רשת מקומית קהילה לדורות בחברה הערבית
ורדית יצחקי - לייבוב	ג'וינט – אשל	מנהלת תוכנית מרכזי אפ 60+
אירית פישר רייף	ג'וינט – אשל	מנהלת תחום שירותים בקהילה ומהלך השייכות
מחמוד חרבאווי	ג'וינט – ימ"ל	מנהל תוכניות לאנשים עם צרכים מיוחדים
ד"ר אריק רודניצקי	המכון הישראלי לדמוקרטיה	חוקר בתוכנית החברה הערבית בישראל
לירון שטרסמן	ג'וינט – אלכ"א	מנהלת מיצוי משאבים אלכ"א
רוני ליאור	ג'וינט אשלים	משנה למנכ"ל
סעיד דיאבת	ג'וינט אשלים	מנהל תוכניות
ד"ר ערן בוכלצב	יד הנדיב	מנהל תכניות בכיר, תחום חברה ערבית
עמית ירון	ג'וינט אשלים	מנהלת תוכנית עיר מקדמת זכויות
פזית מזרחי ולינא נסאר-סאקאס	ג'וינט אשלים	תוכנית עיר מקדמת זכויות

נספחים

נספח 1: שאלות מנחות לצוותים המתאימים להתערבויות להקשר חדש על פי ADAPT

יצירת צוות התאמה

- האם שילבתם מגוון מתאים של בעלי עניין, כולל מומחים להתערבות ולבסיס הראיות שלה, וכן בעלי ידע על ההקשר החדש?
- האם הצוות שלכם ברור לגבי תפקידים, כולל מי יקבל החלטות על התאמות, מתי ואיך?
- האם תעבדו בשיתוף פעולה עם מפתחי ההתערבות? אם כן, כיצד תנהלו ניגודי עניינים שעשויים לעלות מכך?
- כיצד עשויה חברות צוות ההתאמה להשתנות ולהתפתח במהלך תהליך ההתאמה?

הערכת ההצדקה להתערבות ושקילת ההתאמה להקשר

- מהי הבעיה שההתערבות נועדה לשפר באוכלוסיית היעד?
- האם ישנן יותר מההתערבות אפשרית אחת המבוססת על ראיות? אם כן, האם יש סיבות לכך שאחת עשויה להיות מתאימה יותר מהאחרות, כגון התאמה לתיאוריה התוכניתית שלה ולמנגנוני השינוי שלה?
- מה ידוע על ההתערבות שנבחרה מבחינת תיאוריה תוכניתית, תהליכים, יעילות, עלות-תועלת ויישום בהקשרים אחרים?
- עד כמה טענות ליעילות ההתערבות מבוססות?
- מהן הדמיון והשוני בין ההקשר המקורי להקשר החדש, מבחינת נושאים שעשויים להשפיע על יישום ויעילות?
- האם קיימות בעיות קניין רוחני שמגבילות את השימוש וההתאמה של ההתערבות?

תכנון וביצוע התאמות

- אילו התאמות ניתן לבצע כדי להגיב לחסמים ומקדמים, תוך שמירה על עקביות עם הפונקציות המיועדות של ההתערבות?
- אילו התאמות נדרשות לחומרים של ההתערבות, כגון מדריכים, כדי לשקף את השינויים שבוצעו?
- האם אינטראקציות עם היבטים של ההקשר החדש עלולות לגרום לתוצאות לא מכוונות?
- מהם המשאבים והעלויות הנדרשים ליישום ההתערבות המותאמת?
- מי יבצע את ההתערבות המותאמת, וכיצד תגייסו אותם?

תכנון וביצוע הערכה

- בהתבסס על מה שידוע על ההתערבות ועל סבירות ההעברה של הראיות הקודמות, איזה סוג והיקף הערכה מוצדקים?
- מה תהיה הערך של מידע חדש למקבלי החלטות במדיניות, למיישמים ולבעלי עניין נוספים?
- אילו משאבים זמינים להערכה?
- האם בדיקות ישימות ראשוניות מראות צורך בהתאמות נוספות?
- כיצד תתעדו התאמות תגובתיות ותחליטו אם ההתערבות נשארת עקבית עם הפונקציות והמנגנונים המיועדים שלה?

- כיצד תעריכו יעילות, עלות-תועלת ותהליכים, במידה והדבר נחוץ לאי-ודאות לגבי היכולת להעביר את הראיות הקיימות?

יישום ושימור ההתערבות בקנה מידה רחב

- אילו שותפויות ויכולות נדרשות לשימור ההתערבות בטווח הארוך?
- כיצד תנטרו אם ההתערבות ממשיכה להיות מיושמת ולשמור על יעילותה לאורך זמן במציאות?

נספח #2: מאפיינים תרבותיים של הקהילה ההיספנית על פי דוח CDC:

להלן חמישה מאפיינים תרבותיים ייחודיים של קהילת ההיספנים, כפי שעולים מהמסמך:

1. משפחתיות כערך מרכזי

התרבות ההיספנית מדגישה את ערך המשפחתיות ("פאמיליסמו"), אשר כולל נאמנות, סולידריות והדדיות חזקה בין בני המשפחה. המשפחה מהווה את מרכז החיים, ומתקיימת השפעה משמעותית של יחסי משפחה על קבלת החלטות, כולל החלטות בריאותיות.

2. תרבות קולקטיביסטית

ההיספנים באים מתרבות קולקטיביסטית המדגישה שיתוף פעולה, אחריות קבוצתית והרמוניה חברתית. זה בא לידי ביטוי בחשיבות של פעילויות קבוצתיות והחלטות משותפות על פני אינדיבידואליזם.

3. שימוש ברפואה מסורתית לצד רפואה מערבית

רבים מההיספנים משלבים טיפולים מסורתיים, כגון שימוש בתרופות טבעיות ובשירותי מרפאים מסורתיים, עם רפואה מערבית. לעיתים זה נובע מהקושי הכלכלי לגשת לשירותים רפואיים מודרניים.

4. משמעות של אמונה דתית בחיי היומיום

לדת יש תפקיד מרכזי בתרבות ההיספנית. רוב ההיספנים הם נוצרים קתולים, והאמונה הדתית מהווה מקור לתמיכה רוחנית ופסיכולוגית, בעיקר בתקופות משבר.

5. ערכים מגדריים מסורתיים

התרבות ההיספנית נוטה להדגיש ערכים מגדריים מסורתיים המכונים "מאצ'יסמו" ו"מריאניסמו".

1. **מאצ'יסמו** מתאר את התפיסה של גבריות אידיאלית הכוללת אחריות להגן על המשפחה, להפגין כוח ולעיתים להימנע מבקשת עזרה, במיוחד בנוגע לבריאות.

2. **מריאניסמו** מדגיש את תפקידן של הנשים כמטפלות, צנועות ומסורות למשפחה, תוך הפגנת הקרבה עצמית.

נספח 3 – ביבליוגרפיה מהספרות

Apers, H., Van Praag, L., Nöstlinger, C., & Agyemang, C. (2023). Interventions to improve the mental health or mental well-being of migrants and ethnic minority groups in Europe: A scoping review. *Cambridge Prisms: Global Mental Health*, 10, e23.

<https://doi.org/10.1017/gmh.2023.15>

Copeland, L., Littlecott, H. J., Couturiaux, D., Hoddinott, P., Segrott, J., Murphy, S., Moore, G., & Evans, R. E. (2022). Adapting population health interventions for new contexts: Qualitative interviews understanding the experiences, practices and challenges of researchers, funders and journal editors. *BMJ Open*, 12(10), e066451.

<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-066451>

Dickerson, D., Baldwin, J. A., Belcourt, A., Belone, L., Gittelsohn, J., Keawe'aimoku Kaholokula, J., Lowe, J., Patten, C. A., & Wallerstein, N. (2020). Encompassing Cultural Contexts Within Scientific Research Methodologies in the Development of Health Promotion Interventions. *Prevention Science*, 21(S1), 33–42.

<https://doi.org/10.1007/s11121-018-0926-1>

Joo, J. Y., & Liu, M. F. (2021). Culturally tailored interventions for ethnic minorities: A scoping review. *Nursing Open*, 8(5), 2078–2090. <https://doi.org/10.1002/nop2.733>

Kirk, M. A., Moore, J. E., Wiltsey Stirman, S., & Birken, S. A. (2020). Towards a comprehensive model for understanding adaptations' impact: The model for adaptation design and impact (MADI). *Implementation Science*, 15(1), 56.

<https://doi.org/10.1186/s13012-020-01021-y>

Moore, G., Campbell, M., Copeland, L., Craig, P., Movsisyan, A., Hoddinott, P., Littlecott, H., O'Cathain, A., Pfadenhauer, L., Rehfues, E., Segrott, J., Hawe, P., Kee, F., Couturiaux, D., Hallingberg, B., & Evans, R. (2021). Adapting interventions to new contexts—The ADAPT guidance. *BMJ*, n1679. <https://doi.org/10.1136/bmj.n1679>

Walters, K. L., Johnson-Jennings, M., Stroud, S., Rasmus, S., Charles, B., John, S., Allen, J., Kaholokula, J. K., Look, M. A., De Silva, M., Lowe, J., Baldwin, J. A., Lawrence, G., Brooks, J., Noonan, C. W., Belcourt, A., Quintana, E., Semmens, E. O., & Boulafentis, J. (2020).

Growing from Our Roots: Strategies for Developing Culturally Grounded Health Promotion Interventions in American Indian, Alaska Native, and Native Hawaiian Communities.

Prevention Science, 21(S1), 54–64. <https://doi.org/10.1007/s11121-018-0952-z>