



## פיתוח עוגנים לחוסן כלכלי ב"מציאות משברית" המקרה של יישובי המועצה האזורית שומרון

דורית ימיני, עובדת סוציאלית קהילתית, מרכזת המרכז לפיתוח מנהיגות,  
המח' לשירותים חברתיים, מועצה אזורית שומרון.

המאמר נכתב במסגרת התוכנית "חוכמת המעשה" בבית הספר המרכזי לעובדים בשירותי הרווחה-2004  
בהנחיית גב' אריאלה שטורם. ריכוז- גב' ענת הראל

### פרולוג

אני עובדת ביחידה לעבודה קהילתית שבמחלקה לשירותים חברתיים של המועצה האזורית שומרון כ-9 שנים.  
החלטתי לכתוב מאמר על הניסיון שלנו להתמודד עם "מציאות משברית", מכוון שלעניות דעתי תהליך זה הוא חדשני, ויכול לעניין ולהוות מקור ללמידה לעוס"ים ממקומות אחרים.  
מאמר זה יחולק לשני חלקים בחלקו הראשון אתייחס להתמודדות המחלקה לשירותים חברתיים עם המציאות המשברית, ע"י פיתוח עוגנים לחוסן כלכלי, ברמת הפרט והקהילה.  
בחלק השני אתייחס לפרוייקט יחודי של הכשרת פעילים יישוביים כגייסי כספים ומאגמי משאבים. פרוייקט זה ריכזתי והובלתי באופן אישי, ולכן אני רוצה לשתף אתכם הקוראים בפרטי התהליך.

### "מציאות משברית" - פתיח

בתחום המועצה האזורית שומרון קיימים כ-33 יישובים. היישובים מפוזרים במרחב גדול, שמהווה כ-10% משטח מדינת ישראל.  
יישובי המועצה מגוונים מבחינת הרכב האוכלוסייה, מאפייניה, גודלם של היישובים וכן הלאה.  
בכל יישובי המועצה שיטת הניהול הינה דו-רובדית: המועצה והיישוב - כל אחד בנפרד, מחויבים לספק שירותים שונים לתושבים.  
בשלוש השנים האחרונות, המצב הביטחוני בארץ בכלל ובאזורנו בפרט הולך ומידרדר.





מדינת ישראל  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף למחקר תכנון והכשרה  
ביה"ס המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה  
ע"ש השר מיכאל חזני ז"ל



כמענה לבעיות הביטחון הוקם, בין השאר, מערך חירום מועצתי. במערך חירום זה למחלקה לשירותים חברתיים תפקיד משמעותי ביותר. במקביל לקושי הביטחוני, המשבר הכלכלי בו נמצאת המדינה כולה משפיע על אזורנו וביתר שאת. ישובים רבים רחוקים ממוקדי תעסוקה, הנסיעה בדרכים כרוכה בקשיים רבים. עדות מדבריה של תושבת גנים תוכל להמחיש בצורה הטובה ביותר את הקשיים: "בכל בוקר, בדרכי לעבודתי שבעפולה, מצפות לי הפתעות חדשות: התקלות במטען צד, מחסומים של הצבא, בקבוקי תבערה ואבנים שנזרקות לעבר רכבי, אתרעה על מחבלים חמושים באזור ובשל כך - עיכוב במחסום צה"לי למספר שעות. אני יודעת באיזו שעה אני יוצאת מהבית, אך לעולם אינני יודעת מתי אגיע לעבודתי". עדות זאת ועדויות רבות של תושבים מאזורים מרוחקים - צפון השומרון, גב ההר, היישוב מגדלים הסמוך לבקעת הירדן, מעידות על מצוקה, תחושת אי-ודאות ותסכול. בשל המצב איבדו תושבים רבים את עבודתם וחלקם עזבו מרצונם, וזאת מתוך רצון לצמצם את מספר היציאות מהיישוב. מציאות זו, שנמשכת כשלוש שנים, יצרה משבר מתמשך, שגורם לשחיקת מנגנוני ההתמודדות של התושבים ופוגע קשות במרכיבי החוסן של הפרטים והקהילות במרחב השומרון.

## מה אפשר לעשות? מחשבות על תפקידה של היחידה לעבודה קהילתית ב"מציאות משברית"

היחידה לעבודה קהילתית, שבמחלקה לשירותים חברתיים של המועצה האזורית שומרון, התלבטה: מהו תפקידה במציאות משברית זו, אם בכלל? מהן הדרכים לחולל שינוי שיסייע לפרטים קבוצות וקהילות לתפקד, בעוד הם שרויים במצב זה? גיל רותם, פרסם מסמך בשם: "חוסן קהילתי - הגישה הרב-ממדית". מסמך זה מאפשר להבין מספר מושגי יסוד בסוגיית החוסן.





מדינת ישראל  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף למחקר תכנון והכשרה  
ביה"ס המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה  
ע"ש השר מיכאל חזני ז"ל



עפ"י גיל רותם "חוסן קהילתי הינו מושג רב-ממדי, דינאמי ומשתנה עם הזמן". בנוסף, הוא מצוין כי "חוסן קהילתי איננו דבר אוניברסאלי, הוא מתעצב ומתהווה בהקשר חברתי/קהילתי מסוים. הבנתו יכולה להתבצע רק בהקשר שבו הוא נוצר קרי, על ידי הקהילה והרשות המקומית" (רותם, ג.2002).

לאחר דיונים והתלבטויות הגיעו עובדי היחידה לעבודה קהילתית לתובנה, כי ברמה האסטרטגית עבודתנו חייבת להיות ממוקדת בחיזוק עוגני החוסן הקיימים ובפיתוח עוגנים חדשים.

בשלב ראשון מיפינו היישובים והערכנו את חוסנם ע"פ מדדים שונים. יצאנו מהנחת יסוד לפיה **חוסנו של יישוב משמעו - חוסנם של התושבים.**

התייחסנו למדדים אלה: מיקום גיאוגרפי, רמת סיכון ביטחוני (במיקומו של היישוב או בצירים המובילים אליו), רמת תפקוד המנהיגות היישובית, מצב חברתי, רמת תפקוד סביב אירועי חירום ועוד...

תהליך המיפוי נעשה בשיתוף מחלקות רלוונטיות במועצה.

יישוב "חלש" בממדי החוסן הוגדר - יישוב שקיבל ציון נמוך בשקלול הניקוד שניתן לכל קריטריון. לעומתו, יישוב "חזק" בממדי החוסן הינו יישוב שקיבל ציון גבוה בשקלול הניקוד ומשמעו, שביישוב זה המצב החברתי הינו טוב ומעלה, המנהיגות היישובית מתפקדת באופן משביע רצון, התפקוד במקרה של אירועי חירום היה אפקטיבי וכדומה.

בישיבת עבודה של היחידה לעבודה קהילתית החלטנו על מספר כיווני עבודה לחיזוק החוסן ברמת הפרט והקהילה.

התובנה כי מנהיגות מקומית מתפקדת הינה גורם משמעותי ומכריע במידת חוסנו של יישוב גרמה לנו לבחור במוקד התערבות שהתייחס לאוכלוסייה זו.





מדינת ישראל  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף למחקר תכנון והכשרה  
ביה"ס המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה  
ע"ש השר מיכאל חזני ז"ל



בנוסף, הידיעה כי המצב הביטחוני הוא מצב נתון, שאינו בשליטתנו, גרמה לנו להבין כי אנו יכולים לשכלל את יכולת ההתערבות שלנו במקרי חירום, אך לא מעבר לכך. לעומת זאת, סיוע ליישובים בחיזוק החוסן הכלכלי הינו תחום בו קיים כר נרחב לעשייה. הסיכויים לחולל שינוי ברמת החוסן הכלכלי לגבי פרטים וקבוצות בקהילה הם טובים וברי השגה. שיקולים אלו ושיקולים נוספים - תקציביים ואחרים, גרמו לנו להחליט על שלושה כיווני עבודה לחיזוק החוסן ברמת הפרט והקהילה. אתאר אותם להלן.

**א. פתיחה של סדנאות לתכנון כלכלי ברמה אזורית:**

בשלב הראשון, הסדנאות מיועדות לחזק את חוסן הכלכלי של המשפחות ברמת הפרט. הסדנא הראשונה התקיימה באזור צפון השומרון, בו ישנו ריכוז רב של משפחות במצב משברי בתחום הכלכלי. הסדנא הייתה בנויה מ-3 מודולות מרכזיות: תכנון תקציב משפחתי - בהנחיה של כלכלן, התנהלות משפחה במצב של מחסור במשאבים מהפן הרגשי - אותה הנחה פסיכולוג, תזונה נכונה וחסכונית - אותה הנחתה תזונאית. בסדנא השתתפו כ-30 משתתפים שהגיעו מ-5 ישובים באזור.

המשתתפים הביעו שביעות רצון רבה מהתכנית. אחד המשתתפים ציין במהלך הסדנא כי "אם הוא לא היה מגיע לסדנא הוא לא היה יודע כמה פעולות לא חוקיות מבצעים הבנקים וכי ניתן לנהל מו"מ מול מנהל הבנק". העובדת הקהילתית שמרכזת את הפעילות הסדנאית בנושא ציינה באוזני כי "בהמשך מתוכננות סדנאות באזורים נוספים במועצה, וכן המשך פעילות עם פעילים מרכזיים שהשתתפו בתכנית". ישנה מגמה להיכנס לתהליך העצמה של פעילים אלו ולהפעילים כמעין "נאמני כלכלה", במטרה לסייע לקהילות בהן הם חיים. היא העלתה אף אפשרות לאגם אותם בפורום של "נאמני כלכלה", כדי לשמר ולתחזק אותם במהלך פעילותם. האפשרויות השונות הן כרגע בתהליך בחינה עם הפעילים עצמם.





## ב. הקמת מרכז לפיתוח מנהיגות:

תפקידו של המרכז - אותו אני מרכזת כעובדת קהילתית - לחזק את המנהיגות היישובית הקיימת, לפתח ולהרחיב את מעגל הפעילים ביישובים בתחומים השונים. המרכז מפעיל תכניות העשרה והכשרה לפעילים ובעלי תפקידים ביישובים, כל זאת - כדי לחזק את מעמד המנהיגות היישובית.

המרכז לפיתוח מנהיגות קיים בשנתיים החולפות השתלמויות רבות לפעילים מהיישובים השונים, כגון: השתלמות לחברי ועדים יישוביים, השתלמות לדוברי יישובים, השתלמות לעורכי עלונים יישוביים, השתלמות לבעלי תפקידים ביישוב (מזכיר, רכזת קהילה ויו"ר ועד), השתלמות לחברי ועדות קליטה ועוד.

## ג. ניסיון לתת מענה לחוסנו הכלכלי של היישוב הקהילתי:

יישוב קהילתי משמעו - אגודה שיתופית או ועד מקומי. בדיון עובדי היחידה עלתה השאלה - כיצד אנו יכולים לסייע ליישובים לחזק את חוסנם הכלכלי? היה ברור לנו, כעובדים קהילתיים, כי התפיסה הקהילתית, שדוגלת בלקיחת אחריות של אזרחים לגבי תהליכים הנוגעים לחייהם ועתידם, היא הכיוון הרצוי.

בני גור - מנכ"ל חברת "משימות", מציין במאמרו "גיוס כספים כתהליך העצמה קהילתית" כי "עצם הבחירה של אנשים להשתייך לארגון כלשהו - זו רק תחילת הדרך. בו ברגע שחברי ארגון יפנימו כי עליהם לפעול למען עצמם, הם בתחילתו של תהליך העצמה קהילתית". בנוסף, הוא מציין כי "עצם הפעילות בגיוס כספים יכולה לתרום גם להעצמה אישית" תוך כדי פעולה" (גור, ב. 2000)





## העצמת פעילים כמגייסי כספים ומאגמי משאבים

תקציבי הרשות והממשלה הלכו והידלדלו בשנתיים האחרונות, ולכן היה ברור שצריך לסייע ליישובים למצוא דרך לגייס משאבים ממקורות אחרים. המקורות האחרים הקיימים הם כמובן: כספי תרומות מהארץ ומחו"ל, מגורמים עסקיים ופרטיים, קרנות ועוד.

בחיבה שהתייחסה למשאבים הקיימים הייתה לי תובנה, כעובדת קהילתית, כי באמצעות המרכז לפיתוח מנהיגות ישנה אפשרות להכשיר פעילים מהיישובים, שיפעלו כגייסי כספים ומאגמי משאבים.

כעובדת קהילתית האמנתי כי התהליך אפשרי, למרות המקצועיות הרבה הנדרשת מגייסי כספים.

השלב הבא היה - שיווק הרעיון לוועדת ההיגוי של המרכז לפיתוח מנהיגות, למנהל המחלקה לשירותים חברתיים ולמנכ"לית המועצה, מתוך ידיעה כי פעילות היישובים בגיוס כספים יכולה להחליש את ערוצי גיוס הכספים שהמועצה כבר מבצעת (בסיוע מספר עמותות שהוקמו לצורך כך).

כונס פורום של כל הנוגעים בנושא גיוס הכספים במועצה וחברי ועדת ההיגוי של המרכז ובו הצגנו את רצוננו להוביל את התהליך ולקיים קורס בנושא. לשמחתנו הרבה, קיבלנו גיבוי מלא לביצוע התכנית, ויצאנו לדרך.

גובשה תכנית לקורס, מתוך התפיסה כי הקורס הינו אמצעי להובלת תהליכים לפיתוח חוסן כלכלי ומתוך תפיסה מקצועית לפיה גיוס כספים הינו אמצעי להעצמה קהילתית, כפי שציינתי קודם ממאמרו של בני גור.

גובש מסמך עבודה הכולל את מטרות התכנית ויעדיה, אוכלוסיית היעד, תהליך ביצוע התכנית תוכני הקורס ועוד.

לאחר בדיקה מעמיקה נבחר מנחה מרכזי לקורס, שהנו מומחה בתחום גיוס הכספים ובעל תפיסה חברתית מגובשת ההולמת את תפיסתנו - בני גור, מנכ"ל חברת "משימות".





מדינת ישראל  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף למחקר תכנון והכשרה  
ביה"ס המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה  
ע"ש השר מיכאל חזני ז"ל



גייסתי את היחידה ללימודי תעודה והמשך במכללה האקדמית יהודה ושומרון, אריאל, כנותנת חסות אקדמית ושותפה בתהליך.

בנינו יחד את מסגרת הקורס, שכלל- 8 מפגשים בני 4 שעות, בשעות הערב (הלימוד נקבע לשעות אלו בשל בקשת היישובים לאפשר לפעילים להגיע לקורס לאחר שעות העבודה). בנוסף, תוכנן סיור לימודי בארגונים חברתיים ועסקים הפועלים למען הקהילה.

התחומים הנלמדים בקורס הם: גישה מקצועית חדשה לגיוס כספים - "no more shnore", תכנון אסטרטגי ושנתי, התרמה אישית, עסקים למען הקהילה, אירועי התרמה, דיוור ישיר, גיוס הכספים - ככלי להעצמה קהילתית, וכלי עזר להתרמה.

גיבשנו את דרישות הקורס: כל משתלם מחויב לגבש במהלך הקורס תכנית גיוס כספים לפרויקט יישובי, ולממש אותה כשנה לאחר סיום הקורס, כתרומה לקהילה. הופעלה תכנית שיווקית לקורס. הורכבה ועדת קבלה לקורס. הוועדה כללה את מנהל המחלקה לשירותים חברתיים, מרכזת הקורס – אני, מנחה הקורס ונציגת מכללת יהודה ושומרון.

המועמדים לקורס נבחרו לפי מספר קריטריונים: המלצת היישוב, התאמה על בסיס אישיותי, מוטיבציה שלו לפעול למען היישוב ועוד.

בנינו מנגנוני הערכה ובקרה. לאחר כל 3 מפגשי השתלמות מועבר משוב כתוב לתלמידים, לשם הערכת שביעות הרצון והרלוונטיות של התכנית. לאחר העברת כל משוב מתקיימת פגישה בין מנחה הקורס, רכזת הקורס ונציג המכללה.





מדינת ישראל  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף למחקר תכנון והכשרה  
ביה"ס המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה  
ע"ש השר מיכאל חזני ז"ל



בנוסף נבנה, מנגנון לליווי ומעקב אחר הפעילים לאחר סיום הקורס, ע"י צוות עובדי היחידה לעבודה קהילתית ורכזי המתנ"ס:  
הוגדרו מהן התוצאות מצופות מהקורס, שהן - קבוצה של כ- 20 פעילים מועצמים שהוכשרו לפעול בנושא גיוס הכספים ואיגום המשאבים ביישובים. פעילים אלו יפעלו, לאור התחייבותם, בקרב קהילתם, בתחום גיוס הכספים.  
לאחר גיבוש סופי של התהליך, יצאתי לדרך עם הרבה התלהבות ואמונה.

הקורס שווק בכל היישובים, באמצעות המקומון המועצתי "מראש ההר", בפנייה אישית לבעלי תפקידים פורמאליים ביישובים - מזכיר, רכזת קהילה וחברי מזכירות, כדי שיאתרו אנשים מתאימים ויעניינו אותם. בנוסף, איתרתי אנשים מתאימים ע"י התייעצות עם בעלי תפקידים במועצה, המכירים אנשים מרכזיים ביישובים, ופניתי אליהם אישית.  
לאחר כשלושה שבועות של תהליך מאומץ גובשה רשימה של כ- 30 פעילים שהתעניינו בתכנית.

קיימנו ועדת קבלה לקורס ומתוך הקבוצה התקבלו כ- 25 פעילים להתחיל את הקורס. הפעילים היו נציגים מ- 16 יישובים שונים במועצה, שהיו בעלי בשלות ומוטיבציה להיכנס לתהליך.

בימים אלו אנו נמצאים לאחר ארבעה מפגשי השתלמות, בשלב בו כל פעיל יישובי מתחיל לגבש תכנית לפרויקט יישובי שאליו הוא מעוניין לגייס כספים. הפרויקטים הרלוונטיים הם: קרן לפיתוח היישוב, הקמת בי"כ או מבנה ציבורי אחר ביישוב, הקמת פרויקט חברתי ועוד...  
הועבר כבר שאלון לביצוע הערכת ביניים של הקורס ונקבעה פגישת הערכה שתתקיים בקרוב. באופן כללי, שביעות הרצון של המשתתפים מתכנית הקורס ומהמנחה רבה. קיימות התעניינות ומוטיבציה לגייס משאבים, ואופטימיות רבה כי הם יצליחו להוביל את התהליך.





מדינת ישראל  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
האגף למחקר תכנון והכשרה  
ביה"ס המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה  
ע"ש השר מיכאל חזני ז"ל



כעובדת קהילתית, אני חווה חוויה אישית, "הורית" במובן מסוים:

מצד אחד התלהבות כי אכן ההיריון עבר בהצלחה והילד יצא לעולם - הקורס החל באופן מוצלח והתהליך הולך ומתגלגל כמצופה. במקביל, עולות אצלי שאלות מקצועיות – האם קורס זה אכן יוביל את התהליך הרצוי של פיתוח חוסן כלכלי בקהילות? האם הצפייה שלנו מהפעילים אינה משא כבד מדי? האם יש היתכנות לגיוס ואיגום משאבים ע"י היישובים בתקופה בה קיימת תחרות קשה על המשאבים הקיימים? האם לא תהיה אכזבה קשה ליישובים כשייתקלו בתחרות הקשה, בעולם גיוס הכספים?  
שאלות אלו יעמדו באוויר עוד זמן מה. כעובדים קהילתיים, תפקידנו ליזום ולהוביל תהליכים, כמובן לאחר בדיקת הנתונים, מיפוי, אבחון והערכת היתכנות להצלחה. אך תמיד אנו יודעים כי עם הסיכויים קיימים הסיכונים, ואף על פי כן ולמרות הכול, אנו ממשיכים בתפקידנו.

המחלקה לשירותים חברתיים ובכללה היחידה לעבודה קהילתית עדיין שמה לעצמה למטרה לאגם את כל העשייה בתחום מתחת לגוף שייקרא: **מרכז חוסן קהילתי**.  
האם אכן הוא יקום? כולי תקווה!

## רשימה ביבליוגרפית

1. גור, ב. 2000. גיוס כספים כתהליך העצמה. במגזר השלישי, 27, 13.
2. רותם, ג. 2002. ניהול רב מימדי של החוסן הקהילתי ברשות המקומית-טיוטא לדיון. משרד העבודה והרווחה.

