

אפקטיביות של שירותים ותכניות התערבות בקרב עולים¹

בוסטין, ע., (2004). לנצל את ההזדמנות מערכת הרווחה וקליטת העלייה. ירושלים: ג'וינט ישראל ומשרד העבודה והרווחה.

פרק זה מתייחס אל אחת הנגזרות בעבודה הסוציאלית עם עולים חדשים: שירותים או תכניות התערבות המכוונות אל קידום אישי של עולה, או אל טיפול משפחתי, או אל טיפול קבוצתי המיועד לחזק ולקדם פרט, משפחה או קבוצת עולים.

מטרת תכניות ההתערבות היא לגרום ולתרום לכך שעולים חלשים ירכשו ויעשו שימוש אפקטיבי ביכולות התמודדות ויהיו תלויים פחות בתמיכה ציבורית.

כדי ששירותים או תכניות התערבות יהיו אפקטיביים עליהם להתייחס לשני מדדים: האחד הוא הממד הארגוני, השני הוא הממד התוכני. שני מדדים אלו שלובים זה בזה ואינם יכולים להתקיים זה בלעדי זה, ולפיכך יתייחס פרק זה אל שניהם.

1. הממד הארגוני:

הפעלה באמצעות פרויקטים

תכניות התערבות מצליחות הן בדרך כלל בעלות אופי פרויקטלי: מוגבלות בזמן, מקיפות מספר מוגבל של אנשים, מפעילות כוח אדם מיוחד שאינו נמצא במצבת כוח האדם הרגיל של השירות, ניוזנות מכספים המגיעים מהקצבות חיצוניות (תרומות, קרנות), מאופיינות בשיתופי פעולה בין-ארגוניים ומהוות מעין בועה בחיים השוטפים של השירות.

ייחודם של פרויקטים בהיותם חריגים ושונים ובכך שאין הם מהווים חלק משגרת הפעילות ומתכנית העבודה הרגילה של הארגון. פרויקטים עוסקים, בדרך כלל, בחדש, בשונה, ולעתים קרובות, אינם

¹ מתוך בוסטין, ע. (2004). "לנצל את ההזדמנות – מערכת הרווחה וקליטת העלייה". ירושלים: ג'וינט ישראל ומשרד הרווחה.

פועלים באמצעות המנגנון הרגיל של השירות, אלא שוברים מדרג היררכי ויוצרים התחברויות ארגוניות שהן יוצאות דופן ולעתים אף פורצות את גבולות הארגון (בראון, 1997).

לשימוש הנרחב בפרוייקטים בתחום הטיפול באוכלוסיות עולים יש מספר סיבות:

1. תפיסת העולם של שירותי הרווחה אומרת כי עולים הם אוכלוסייה הנזקקת רק באופן זמני ולטווח קצר ומשום כך יש נטייה להפעיל תכניות קליטה כפרוייקטים (כי פרוייקטים מוגדרים ומוגבלים בלוחות זמנים קצרים ואינטנסיביים).
2. פרוייקטים מלווים על ידי צוות היגוי שמורכב מבכירי השירות המקומי, נציגי מחוז ונציגי המטה לקליטת העלייה ובכך מוגדרת עובדת היותם נקודתיים, מוגבלים בזמן ובמקום ונתונים במוקד של ביקורת ושל בקרה. משום כך הם אינם מהווים איום על עובדי השירות.
3. פרוייקט הוא כלי אטרקטיבי לגיוס משאבים מכיוון שאינו מוצג ואינו נתפס כחלק מהמשימות השגרתיות והרגילות של השירות. זו שפה מובנת ומתאימה לקרנות, לעסקים ולמשרדי ממשלה, משום שהיא מציגה גישה ממוקדת בזמן שאינה דורשת מחויבות כספית לטווח ארוך ואינה נתפסת כ"מלאת מקום" של שירות שהוא במסגרת המחויבות הפונקציונלית של הארגון. פרוייקט נתפס כמטלה נוספת או מאמץ מיוחד שהארגון לוקח על עצמו לבצע.
4. פרוייקט הוא מערכת פעולה שיש בה יכולת ליצור שותפויות קהילתיות ולאגם משאבים בין ארגונים שונים בשולחן עבודה משותף. כך עם עמותות בקהילה, עסקים בקהילה, ארגוני חינוך, רווחה, קרנות ומתנדבים.
5. חלק לא מבוטל מהפרוייקטים בתחום קליטת העלייה מופעלים באמצעות ארגונים ועמותות, המהווים מעין "קבלן ביצוע" של תכניות פיילוט ניסיוניות. יש בכך משום הפחתה בעומס הישיר על הלשכות.
6. פרוייקט הוא מסגרת המאפשרת שותפות ומעורבות של לקוחות, בשל היותו ממוקד, מובנה ומוגדר. הוא מאפשר שיתוף ומעורבות, תוך הגדרת הסמכות, מבלי שיהיה צורך לערב את הלקוחות בכל פעילויות הארגון.

7. גישת פרוייקט היא למידה תוך כדי פעולה, הכשרה תוך כדי התנסות ואימון עובדים תוך כדי עשייה (on the job training).

8. בעבודה על פרוייקט יש קצב מהיר, חדשנות, יצירתיות, מקוריות, פרקי זמן קצרים ומוגדרים, הזדמנות לשיתוף פעולה בתחומי ידע שונים והזדמנות לרכישת ידע תוך כדי עשייה. מעצם טבעו מייצר הפרוייקט אדרנלין, תחושה של הרפתקה, התחדשות וראשוניות "אנחנו הולכים לעשות משהו שלא עשו לפנינו..."

אולם, יתרונותיו של הפרוייקט הם, לטווח ארוך, גם עיקר חסרונותיו בכל הקשור בעבודה עם עולים חדשים הנזקקים לסיוע. מרבית התכניות בהן משולבים עולים פועלות כפרוייקטים קצרים בזמן, העובדים מועסקים על בסיס זמני, תקצובם אינם מובטח לאורך זמן ואינו משוריין בתחילת שנת פעילות.

חשיבות המדיניות, הרטוריקה והעברה ברורה של מסרים

מדינת ישראל מדגישה את חשיבות העלייה לארץ ורואה ביהודים העולים לישראל ומתגוררים בה את תמצית הציונות. בהתאם לדרוג הגבוה של הנושא ברשימת הקדימויות הלאומית מוקדשים משאבים רבים לקליטת העולים החדשים (איזיקוביץ ובאק, 1991).

עם זאת חל שינוי ברור באידיאולוגיה השלטונית: בראשית קום המדינה המדינה המדיניות והמסרים היו ברורים ביותר, קליטת העלייה הייתה בסדר עדיפות מאד גבוה, הייתה ציפייה שהממשלה הנבחרת תפתור את כל בעיות הקליטה. בשנים האחרונות המדיניות שונה, האידיאולוגיה מצדדת בדומיננטיות של המגזר העסקי והציפייה היא שכוחות השוק יאזנו את המצב המשקי. אמנם קיימת רשת בטחון סוציאלי המבטיחה קיום מינימלי אך יש גבולות להתערבות המדינה והציפייה היא שהאזרחים יממנו את כל השירותים שהם מעבר למינימום שנקבע בחוק.

מדיניות משרד העבודה והרווחה והעקרונות המנחים לפעולת המחלקות לשירותים חברתיים, כפי שהם מנוסחים בתע"ס 3.11 "הטיפול בעולים הנקלטים ברשויות המקומיות בקליטה ישירה" (1999) עוסקים בצדדים המקצועיים והמנהליים של קליטת העלייה אך אין בהם העברת מסרים רעיוניים בדבר חשיבות הקליטה, הטיפול הרגיש והתייחסות תרבותית ייחודית הנדרשת מעובדים בשירותי הרווחה בהעניקם טיפול סוציאלי לעולים הנמצאים במצבי מצוקה ומשבר.

עובדים סוציאליים פועלים במסגרת של לשכות לשירותים חברתיים המהוות חלק הן של הרשות המקומית והן של משרד העבודה והרווחה. קיימת השפעה ברורה וחזקה של הגורמים המעסיקים על התרבות הארגונית, על אופן העבודה, על כיווני העבודה ועל סדרי העדיפויות של המערכת הסוציאלית הארצית והמקומית.

על משרד העבודה והרווחה לגבש מדיניות ברורה של עבודה רגישה לתרבויות של העולים, לנסח אותה באופן הברור ביותר ולהעביר אותה הן לרמת המשרד הראשי, הן למחוזות והן ללשכות. בהעדר מדיניות ברורה, קווים מנחים ברורים ומסרים בהירים וחד משמעיים נוקטים שירותי המשרד, נוקטות לשכות ונוקטים עובדים סוציאליים בכיוונים על פי בחירתם ועל פי סדרי העדיפויות המקומיים הפרטניים המקובלים עליהם. **הרטוריקה היא חשובה** (Ahmad & Frost, 2001). אם המדיניות והמסר הם פיתוח יכולות תרבותיות ועבודה רגישה תרבות עם העולים, הרי שמדיניות זאת, מסר זה, דגשים אלו, חייבים להיות מושמעים ומועברים בכל הצינורות המקובלים להעברת אינפורמציה במשרד. כל הפועלים תחת חסות ומנהיגות המשרד צריכים להיות מודעים למסרים המרכזיים ולפעול על פיהם.

כאשר מתגבשת תכנית חדשה במשרד והיא עוברת להפעלה ברמת הלשכות חשוב להעביר אותה יחד עם "מערכת הפעלה אידיאולוגית" ולא רק עם נהלי הפעלה אדמיניסטרטיביים. חשוב להציג באופן ברור מהו החזון על פיו נבנתה התכנית ומהן הציפיות מהגורמים המבצעים וחשוב לעמוד על כך שהקריטריונים להפעלת התכנית יתקיימו הלכה למעשה (כורזים ויואל, 2000).

חשיבות לגישה ולמחויבות של הרשות המקומית.

תכנית מצליחה לקליטה של עולים זקוקה לגיטימציה ולמחויבות של הגורמים המקומיים ובראשן הרשות המקומית. מחויבות הרשות מתבטאת בהעמדה של אישיות ציבורית משמעותית ובעלת עוצמה בראש מערכת הקליטה, בגיוס ובהקצאה של משאבים, בהקמת פורום מקומי מכובד המאגד ומאגם את כל היחידות העירוניות, במעקב שוטף אחר התכניות השונות ובהעברת מסרים ברורים לאוכלוסייה המקומית. רשויות אשר מעמדם הציבורי, הפוליטי והכלכלי אינו יציב מתקשות להפעיל ולנהל תכניות מוצלחות בקליטה של עולים.

חשיבות לאוטונומיה מקומית

שיטת הקליטה הישירה המעבירה את האחריות על הקליטה לרשויות המקומיות יצרה מהפך בקליטת העולים, וגרמה לעומס רב על הרשויות המקומיות האחראיות על הקליטה בקהילה של העולים. העברת האחריות לרשות המקומית לא לוותה בהקצאה מספקת של תקציבים והעומס על הרשויות, בכל הקשור לקליטה של עולים חלשים הנסמכים על לשכות הרווחה, גדל והולך בהתמדה. תופעה זו מוכרת גם בארה"ב, שם החל משנת 1996 האחריות על קליטת מהגרים הועתקה מהממשל הפדרלי למדינות וגם שם לא הועברו תקציבים מספקים (Padilla, 1997). עובדה זו חושפת את השלטון המקומי לתהיות ולהתנגדויות לקבלת עולים חלשים לתחום השיפוט והאחריות שלהן. העולים החלשים מודעים להתנגדות הרשויות המקומיות לקליטתם ברשות ונחשפים לתחושות של דחייה והתנגדות.

כדי שתכנית לקליטת עולים חלשים תהיה אפקטיבית היא אינה יכולה לפעול בחלל ריק אלא אמורה להיות מעוגנת ומחוברת למחלקה מקומית לשירותים חברתיים, מחלקה אשר יש לה מדיניות ברורה וראייה אינטגרטיבית ומערכתית של הצרכים המקומיים. מחלקה אשר לא רק מעתיקה ומשכפלת את המדיניות וסדרי העדיפויות, כפי שנקבעו על ידי משרד הרווחה ותחום קליטת העלייה, אלא עורכת את ההתאמות וההלימה לצרכים המקומיים הייחודיים. נשאלת השאלה באיזו מידה אכן זוכה מחלקה מקומית לאוטונומיה הנדרשת על מנת לערוך התאמות אלו ולנקוט באסטרטגיות ייחודיות המתאימות לקהילת העולים בקהילה המקומית ולקונטקסט החברתי היישובי. עולים נקלטים בישוב ספציפי שהוא בעל מאפיינים ספציפיים ומעבר לצרכים אוניברסליים של עולים יש משמעות מובהקת לקונטקסט המקומי, וכדי שלאפשר לעולים תחושה של רווחה חברתית ולקדם הסתגלות במספר ממדים (חברתי, קהילתי, כלכלי ותעסוקתי) יש לאפשר לאנשי המקצוע המקומיים לערוך התאמה מרבית ותרגום מקומי של מדיניות ונהלי עבודה. יישום מדיניות אוניברסלית חייב להיעשות תוך התאמה למאפיינים התרבותיים והחברתיים המקומיים (Borill & Bhatti-Sinclair, 2000).

לפיכך, כדי שתכנית לקליטת עולים ברשות מקומית תוכל להצליח וכדי שמדיניות הרווחה תוכל להיות מושפעת מצרכים ומסדרי עדיפויות מקומיים יש צורך להגמיש את אופן השימוש בתקציבי הקליטה ובתקצוב כוח האדם. כיום מחלקות לשירותים חברתיים הן זרוע מבצעת של מדיניות

ממשלתית ותקציבן כפוף להחלטות משרד הרווחה או משרד האוצר. משום כך התקציב אינו משקף את העדפות הרשות המקומית בהפקת השירותים השונים ובהגשתם לעולים (כמו גם לכל התושבים) נזקקים. העובדה כי למחלקה המקומית אין כמעט השפעה על שינוי התקציב משמעותה היא כי אין ביכולתה לקבוע סדרי עדיפויות והיא אמורה לפעול על פי תכתיבי השלטון המרכזי (דורון, 1994). רשויות מקומיות יוצרות מעקף, באמצעות ארגונים מתווכים מקומיים או ארציים, המאפשר, אמנם, מתן שירות הולם אך הוא פוגע עוד יותר ביכולת הרשות המקומית לשלוט על מדיניות הרווחה שלה. תקצוב שירותי הרווחה לקליטת העלייה הוא תוספתי ואינו בוחן או מתייחס לצרכים חדשים או מתפתחים (בן-אליא, 1995).

כדי שתכנית תהייה אפקטיבית היא צריכה לאפשר דרגות חופש לאנשי השטח ולא להגביל את ידיהם בנהלים ובקריטריונים נוקשים. מחויבות לקריטריונים נוקשים אינה מאפשרת מתן מענה ספציפי ומתואם לאוכלוסייה המקומית ומגביל את יכולת המטפלים לתת מענים גמישים לצרכים דחופים (Schorr, Farrow, Hornbeck & Watsonl, 1995).

חשיבות לעבודה מערכתית ומשתפת

תכנית מוצלחת אינה יכולה להיבנות ולהיקבע רק על ידי אנשי המקצוע במחלקה לשירותים חברתיים. אמנם, עצמאות מקצועית של עובדים סוציאליים ושמירה קפדנית על קוד האתיקה והסודיות המקצועית היא חשובה, אך היא מרחיקה ומוציאה גורמים מקצועיים שותפים, גורמים מקבלי החלטות וגופים מתווי מדיניות מחשיבה על סדרי העדיפויות בתחומי הרווחה ויש בכך משום בעיה, כי ההתייחסות של העובדים הסוציאליים הן באשר להגדרת הצרכים של העולים והן באשר לשיטות ההתערבות משקפת את הפרקטיקה המקצועית על פיה הם עובדים ולא תמיד הם פתוחים לראות את הצרכים בעיניהם של הפונים או של אחרים הנמצאים עמם במגע, וכאשר הפונים הם בני תרבות אחרת ומביאים לידי ביטוי צרכים שונים, ההתערבויות אינן נמצאות בהלימה לצרכים חשובות גם נקודות ראות וזוויות ראייה רחבות יותר כדי שתכניות ושירותים יהיו בהלימה עם הצרכים האמיתיים, ולפיכך יש להכליל בחשיבה גישות מקצועיות וערכיות שונות (דורון, 1994). רבים מהשותפים לתכניות של שירותי רווחה מקומיים חשים כי העובדים הסוציאליים סוגרים בפניהם את דלתות השותפות בגין דבקותם הרבה (ולא תמיד רלבנטית) בסוגיית הסודיות המקצועית.

תכנית מוצלחת לקליטה של עולים ברשות מקומית תלויה בשיתוף פעולה נרחב בין גורמי ממשל ארצי (מדיניות ותקציבים) לבין גורמי שלטון מקומי וארגונים אזרחיים ארציים ומקומיים (ארגונים וולונטריים, ארגונים קהילתיים והמגזר העסקי). יש תלות אינטגרלית בין כל הגורמים ברמה המקומית וחשוב לחזק תלות זו וליצור לה אפיקי השפעה חברתיים באמצעות יצירת קואליציות אינטרסים מקומיות. "השלטון מעוניין לשתף את נציגי החברה האזרחית בעיצוב העיר ובתמורה להגדיל את היעילות הכלכלית ולהשיג לגיטימציה... המגזר העסקי יכול לסייע לשלטון על ידי אספקת משאבים, העברת חידושים ניהוליים וטכנולוגיות עבודה חדשות. המגזר ההתנדבותי יכול לסייע לשלטון בשל קרבתו ללקוחות והכרתו הטובה את שדה הפעילות ובשל יכולתו לפתח גישות חדשניות בהתמודדות עם בעיות מקומיות. נציגי החברה האזרחית מעונינים בשיתוף, כיוון שהוא מקנה להם גישה למשאבי עצמה פוליטיים ולמשאבים כלכליים" (חסון, 1996 : 7).

שותפויות מסייעות למתן מענה לצרכים של אפקטיביות בעבודה, שיתוף פעולה בין-ארגוני ופיתוח מערכות משתפות ברמות שונות בתוך הארגון ומחוץ לו, במיוחד בתקופה של נדירות משאבים. הצורך החשוב ביותר עליו נותנת שותפות בין ארגונים ובין יחידות ארגוניות בתוך ארגון מענה, הוא הצורך לפתח יחד אסטרטגיות עבודה אחרות הכוללות איגום משאבים, חשיבה יצירתית, תשובות מתאימות יותר לצרכים החברתיים הגדלים והולכים (Graham & Barter, 1999). המשימה של קליטת עלייה היא משימה מורכבת מדי, מכדי שתוכל להיות מושלמת על ידי ארגון אחד בלבד, גדול ומקצועי עלייה ככל שיהיה. קליטת העלייה כוללת ממדים כלכליים, חברתיים, קהילתיים, בריאותיים, פיזיים, חינוכיים – משרד ממשלתי אחד, שירות סוציאלי אחד, ויהיו מקצועיים וגדולים ככל שיהיו אינם יכולים לתת מענה הולם. כדי לתת מענה הולם חייבת להיות שותפות בין כל הגורמים הפועלים.

כדי ליצור שותפויות, על בעלי העניין לאגם משאבים המכוונים להשיג יעדים אשר אותם אין הם יכולים להשיג בנפרד. למשל, לשירותים החברתיים ולבית הספר יש יעדים דומים בתחום חיזוק המעורבות של ההורים העולים בחיי ילדיהם. כדי להשיג יעד זה על שני השירותים ליצור שותפות אמיתית. שירותי הרווחה יכולים לתת את הכוחות המקצועיים, מערכת החינוך יכולה לספק את האוכלוסייה של בית הספר ולהעמיד לרשות התכנית את המתקן הבית-ספרי. שני הגופים זקוקים זה

לזה להשלמת המשימה מאחר ושירותי הרווחה אינם מצליחים להגיע אל כלל אוכלוסיית היעד, הן בגין הסטיגמה של שירותי הרווחה בקרב העולים והן משום שאין להם נגישות ישירה אליהם. בית הספר נתפס כמקום בעל רמה גבוהה של לגיטימציה בקרב ההורים העולים, אך אין בכוחו או במיומנותיו להדריך הורים, פרטנית וקבוצתית, ולשם כך הוא נזקק לשירותי הרווחה. שותפות בין שני הארגונים מול יעד מוגדר וספציפי עשוי לענות הן על הצרכים של כל אחד מהשניים והן על הצורך של אוכלוסיית היעד. שותפות ביעד, במשימה, במשאבים, בחלוקת הוגנת של פעולות תהיה לברכה לשני הארגונים.

דוגמא אחרת לשיתוף בין שני ארגונים מקומיים התפתחה סביב תכנית במעל"ה, תכנית המיועדת לטפל, לתמוך ולקדם ילדים עולים בעלי מגוון בעיות רחב המונע את השתלבותם התקינה במערכת החינוך. כשתכנית במעל"ה נכנסת ליישוב היא מפגישה לדיון משותף את כל הגורמים הרלבנטיים ובעלי העניין ומציגה בפניהם את התכנית, את מטרותיה ואת הקונטקסט והמאפיינים של ילדים במצבי סיכון ומצוקה. דיון מעין זה יוצר שפה משותפת בסיסית בין גורמים מקצועיים מדיסציפלינות שונות ומהווה תשתית לעבודה משותפת. צוות התכנית נפגש עם המורים בבית הספר בשלבים שונים של הפעלת התכנית, יוצר תיאום של מטרות, של ציפיות ושל חלוקת עבודה ומגבש את דרכי הקשר, המעקב המשולב ותכנית העבודה. חשיבות רבה ליצירת מוטיבציה בקרב כל השותפים כי ללא מוטיבציה, תיאום ומחויבות התכנית לא יכולה לפעול באפקטיביות.

קל יותר לפתח שותפויות סביב משימה ספציפית, מוגדרת המשותפת לשניים או יותר מבעלי העניין, משימה המבוססת על מערכת ערכית משותפת אליה מחויבים כולם (למשל, חיזוק המערכת המשפחתית של העולים) וקשה יותר להתמיד בעבודה מערכתית משותפת שאינה על בסיס משימה מוגדרת לאורך זמן. שותפויות אפשר לעשות רק כשכל אחד יודע מה החלק הייחודי שלו ומכבד את החלק הייחודי של השני ולא מתוך איום של אובדן המקום הייחודי או הבכורה המקצועית (רוזנפלד, 1997 ; Schorr, 1998).

שותפות בין מחלקות שונות, שירותים שונים, או ארגונים שונים יוצרת עומס של עבודה, בשל הצורך להשתתף בפגישות תיאום ועבודה ובשל המטלות הנוספות על הגופים השותפים. בעיה נוספת הנובעת

משותפויות סביב תכניות מערכתיות חדשות היא שהן אינן נכנסות לחלל ריק אלא פועלות בתוך דפוסים קיימים שעשויים להיות בלתי פונקציונליים ובלתי מספקים לתכניות החדשות. כלומר, תכנית מערכתית חדשה עשויה להזדקק לפתרונות ולמענים שאינם בנמצא ושאותם צריך לתכנן ויש בכך משום הגברת העומס על השותפים.

יש לזכור כי טרם התפתחה בישראל תרבות ארגונית מתאמת ומשתפת או תפיסה מערכתית ושיתופי פעולה מספיקים בין מערכות עירוניות ולמחלקה לשירותים חברתיים יש קושי לשדר ולהפעיל שיתוף פעולה: הן פנימי והן חיצוני. גם כאן יש חשיבות למסר מרכזי צלול וברור של מדיניות משתפת ומערכתית מהמשרד הראשי ולכל רמות הפעולה.

בעבודה בין-ארגונית חשוב לקבוע את נהלי העבודה המשותפת, לקבוע מתי חיוני ששני שירותים ישתפו ביניהם פעולה ומתי הם יכולים להגיע לתוצאות טובות יותר, או יעילות יותר בנפרד. המטרה, צריך לזכור, היא לשפר את השירות הניתן ללקוחות.

במקומות שונים מתקיימות תכניות המקימות ומבססות שיתופי פעולה בין גורמים: התכנית הביתית - מסע החסידה, המיועדת לקידום ילדים מעולי אתיופיה בגיל הרך ומשפחותיהם, מהווה דוגמא לשיתוף פעולה בין ארגוני נרחב בין מחלקות לשירותים חברתיים, טיפות חלב, מתני"ס מקומי, נציגי שירותים שונים של משרד הרווחה, גוינט ישראל, עמותת העולים עלמ"א, בית ספר להכשרת עובדים סוציאליים בתל אביב וקרן ון-ליר.

קדימה, תכנית אוניברסלית לקידום ילדים בסיכון בקהילה, מבססת שני מעגלי שותפות: מעגל אחד - שותפות עירונית עם רשויות מקומיות על מחלקותיהן הרלבנטיות וכן עם ועדי הורים, ועדי שכונות, מועצות תלמידים ונוער. מעגל שני - שותפות מחלקתית. תכניות המבקשות ליצור שיתופי פעולה נרחבים, פנימיים וחיצוניים, נדרשות לבחון רווחים ומחירים של שיתוף ברמות השונות. בשל הצורך בפעולה אפקטיבית ובשל החשיבות הרעיונית והפרגמטית של שותפות פנימית וחיצונית, יש לבחון את שיווי המשקל האופטימלי בין הרצון לשתף את כל הגורמים הרלבנטיים לתכנית לבין הצורך לנהל אותה ביעילות (כורזים ויואל, 2000).

חשיבות לשותפות של ארגוני המגזר השלישי

מרבית התכניות המוצלחות הן, בעצם, תכניות חיצוניות למחלקות, במובן זה שהן אינן חלק מהמערך הרגיל ופעמים רבות הן בעצם, פרויקטים המופעלים באמצעות עמותות וארגונים חיצוניים. פרויקטים המבוצעים על ידי גורמים חיצוניים הם, בעצם, שירותים מופרטים, אשר על השימוש בהם יש ויכוח הן בקרב קובעי המדיניות והן בקרב אנשי השירותים. ביקורת עיקרית על הפרטת שירותים מציינת את איכות כוח האדם ושמירה על מקצועיותו, את נגישותה של אוכלוסייה חלשה ופריפריאלית לשירותים, בקרה בלתי מספקת וחוסר יכולת לצבור ידע וניסיון. ואולם, בקרב הפועלים בגישה של העצמה קהילתית, הגורסת מתן משקל לגורמים קהילתיים מקומיים, יש עדיפות להפעלה של שירותים באמצעות "ארגונים מתווכים": ארגונים וולונטריים, התארגנויות על בסיס קהילתי מקומי, רשתות סיוע לא פורמאלי ואגודות לעזרה עצמית (כורזים, 2000; דורון, 1995). באמצעות ארגונים וולונטריים יכולים אזרחים לקחת חלק בקידום צדק ורווחה חברתיים, בסיוע לחלשים, בהשפעה על קבלת החלטות ובתפקוד כמנגנון חלופי לממשלה ולרשויות אשר אינן מסוגלות לספק את מכלול השירותים להם נדרשים תושבים (שמיד, 2001).

הסוגייה של פעילות באמצעות ארגונים מתווכים היא רלבנטית מאד בתחום קליטת עולים בכלל וקליטת אוכלוסיות רווחה מקרב עולים חדשים בפרט. בתחום קליטת העלייה פועלים ארגונים של תושבים ותיקים וכן ארגונים שונים שהקימו קבוצות עולים שונות. עמותות עולים עשויות להיות אמצעי רב ערך לטיפול רגיש תרבות בהיותן מורכבות מעולים חזקים יותר, בעלי ניסיון ובעלי מוטיבציה ונחישות לקדם את קליטת העולים מארץ מוצאם ולחסוך מהם חלק מהקשיים בתהליכי הקליטה וההסתגלות. פעמים רבות משמשות עמותות עולים כיוזמות וכמבצעות של פעולות ותכניות הכרחיות אשר השירותים המקומיים אינם מסוגלים להתפנות עבורם ואינם בנויים לעשותם באופן מותאם תרבותית.

עמותות וארגונים מקומיים הם קטנים יחסית, גמישים בדרך פעילותם, עלות הפעלתם נמוכה יחסית, הם קרובים לעולים ומשם כך הם נמצאים עם יד על הדופק על צרכים וקשיים של עולים במקום וזריזים במתן מענים לצרכים אלו. הסתייעות של עובדים סוציאליים בארגוני עולים נושאת רווח לשני

הצדדים : עובדים לומדים את מאפייני הקהילה ומעוררים את אמון העולים, וארגון העולים מרוויח מהידע המקצועי של העובדים הסוציאליים ומקשרים שיש להם עם שירותי הרווחה ועם המערכת הארגונית בכלל (Cox and Ephross, 1998). משום כך חשוב שייבנו קשרים עם ארגוני עולים. אולם, כדי שפעילות המתבצעת על ידי עמותות תהייה אפקטיבית באמת בקידום קליטה והסתגלות יש מקום ויש צורך לשדרג ולשפר את יכולותיהן וזאת ניתן לעשות באמצעות מסלול של הכשרות קבועות ומקצועיות לאנשי העמותות.

הממד הארגוני עסק בדרך ההתארגנות של השירותים החברתיים העוסקים בקליטת עולים בקהילה, הממד התוכני יעסוק בממדים התוכניים של תכניות ההתערבות.

תקציב גמיש וגמישות תקציבית.

תכניות מצליחות מאפשרות תקציב גמיש ורזרבה לשעת הצורך כדי לענות מיידית על צרכים דחופים, כמו רכישת כסא גלגלים, תיקון מקרר או מכונת כביסה. כמו כן הן מחייבות גמישות תקציבית כך שניתן יהיה לנייד תקציבים בין סעיפים ללא שהדבר יהיה כרוך בהליכים בירוקרטיים מורכבים ומסובכים. חשוב שתהייה, לעיתים, היענות מיידית ושלעובד הסוציאלי תהיה סמכות להשתמש בסעיפי הרזרבה של התכנית על פי שיקול דעתו. ככל שלעובדים שיקול דעת גדול יותר כך הם מחויבים יותר לתכנית ולערכיה (Schorr, 1998).

2. הממד התוכני :

מאפייני תכניות המצליחות אינם ייחודיים לתכניות הפועלות בקרב עולים אלא מאפיינים תכניות פעולה בקרב כלל האוכלוסיות הנזקקות לשירותי רווחה ולהתערבויות טיפוליות. להלן מאפיינים הקשורים לממד התוכני ואשר נמצאו בתכניות שנחשבות מצליחות בישראל ובספרות המקצועית.

ערכים בסיסיים של העבודה הסוציאלית.

תכניות מצליחות מעוגנות בערכים הבסיסיים של העבודה הסוציאלית מתוך הבנה כי כדי לשנות חיים של בני אדם יש צורך לא רק במתן שירות אלא בחמלה, דאגה, וסבלנות. המחויבות, ההתמדה, האמונה והשכנוע העצמי ללא תנאי הם חשובים ביותר. מפעילי תכנית צריכים להיות מוכנים לעשות מעל ומעבר לתפקידם כי בכך הם עשויים להיות modeling למשתתפים ולגרום גם להם להתאמץ ולעשות מעל ומעבר ליכולתם.

לעובדים סוציאליים תפקיד מכריע ביצירת קשר בין עולים לבין החברה, במיוחד עולים חלשים המשוללים קשר ונגישות למשאבים מקומיים. סוג הקשר שהעובדים מנהלים עם העולים יכול לגרום לנתק או לתלות מצד אחד, ומצד שני הם יכולים לחבר בין העולמות המנותקים, לפתוח את החסימות ולאפשר מיצוי של זכויות ושל קשרים (סייקס וגולדמן, 2000).

עולים הנתקלים בבעיות מסוגים שונים ובמצבי מצוקה מוצפים ונסערים רגשית, לא תמיד מבינים מהי בדיוק הבעיה, אינם יודעים היכן יוכלו לקבל עזרה מיידית וגם אינם יודעים איך ליישם את תכנית הפעולה שהומלצה להם. כדי שיוכלו להירגע הם זקוקים לכתובת אשר רמת האמינות שלה אינה מוטלת בספק, לאוזן קשבת באמת, להיענות מיידית, לחשיבה בגובה העיניים עם מישהו שמסייע להם לנתח את כל מרכיבי המצב ואת האפשרויות העומדות בפניהם. לא תמיד יכול העולה להיעזר בסביבה הקרובה אליו משום שלא תמיד לקרובים אליו יש את היכולות הרלבנטיות לסייע לו. לא תמיד ימצא העולה את כל אלו בשירותי הרווחה הקיימים ביישוב. שירות רווחה המבקש ליצור מענים אפקטיביים לעולים יסתייע בהזדמנויות קיימות בסביבה (למשל ארגוני המגזר השלישי) כדי ליצור מענה אמין ויעיל בשפתם של העולים. שירות אמין גורם לעולה לחוש שהעובד מבין אותו, רוצה לעזור לו, יכול לעזור לו ולא יגרום לו לנזק כלשהו (סייקס וגולדמן, 2000).

תכניות מצליחות מיישמות פרקטיקה מקצועית חדשה, הדורשת מיומנויות מקצועיות חדשות, נורמות חדשות, יחסי כוח חדשים, ותפיסה חדשה של משמעות המקצוענות. המקצוען החדש עובד על פי גישת הכוחות והוא פועל לחזק את הפונים כדי להתקדם לעצמאות וליותר שליטה על חייהם ועל חיי ילדיהם. לשם כך על עובדים סוציאליים להתמקד ביכולות ובמשאבים של הפונים ולא בפתולוגיות שלהם, ללמוד לראות פונים כמשאב ולא כנטל ולעשות הלכה למעשה עבודה משותפת

להשגת מטרות שהוגדרו במשותף. שיתוף הפעולה צריך להיות אמיתי ולשקף את נכוונתם של אנשי מקצוע לתרום ממומחיותם למשפחות. המשמעות של שיתוף כזה כוללת מוכנות להודות שעובדים סוציאליים לא תמיד יודעים מה צריך לעשות ואין להם פתרונות קסם, וכאשר אין לעובדים פתרונות מתאימים חשוב שיאפשרו לעצמם לחכות לשעת כושר או להזדמנות בה יוכלו להציע לנסות משהו.

תכניות מצליחות עובדות מעל ומעבר לכללים המקצועיים של ריחוק ושל שמירה על גבולות ושל שיפוטיות. עבודה בגישת הכוחות, בקרב משפחות בהן יש פתולוגיות שונות, איננה פשוטה, ומכיוון שכך, כדי שתכנית תצליח עליה להשקיע הרבה מאד בגיוס אנשים עם יכולות, עם מאפיינים אישיים ועם הכשרה מתאימה והשכלה פורמלית. וכך, עובד סוציאלי המאמין בכוחות הפונים מאפשר להפחית תלות ולחזק פונים בכך שהוא מאמץ מתודת עבודה מעצימה ומשתפת. זו עבודה מאד מקצועית המודעת לגבולות ומגבלות אך מרחיבה את מרחב הפעולה אל מעבר למגבלות בירוקרטיות.

התאמה בין צרכי העולים למענים הניתנים להם

התבוננות בתהליכי התערבות וטיפול בקרב אוכלוסיות עולים חלשות מעלה כי קיים פער בין הצרכים של עולים חלשים, שהם בסיסיים וחומריים בעיקרם, לבין המענים אשר המערכת המטפלת מסוגלת לספק להם. עולים חלשים מגיעים למחלקות לשירותים חברתיים כדי לקבל מענה לצרכים ברמה של הישרדות (הנקראים בשירותי הרווחה "צרכים מיוחדים") ולא לשם טיפול פסיכו סוציאלי. מכיוון שלמחלקה מקומית אין אוטונומיה, היא פועלת על פי תכתיבי המשרד הראשי ואינה שולטת בתקציבים ומשאבים למתן מענים לצרכים המיוחדים, נמצאים העובדים במצב מתסכל של חוסר יכולת להיענות לצרכים הברורים של אוכלוסיות הפונים.

שירות או תכנית מצליחים חייבים לצמצם את הפער בין חוסר היכולת של המערכת לתת מענים מידיים ברמת הפרט והמשפחה לבין ההפעלה של תכניות גדולות לטווח ארוך הבאות לתת מענים על צרכים שהפרט לעתים אינו מודע להן. אם בוחנים את הצרכים של העולים על פי סולמות של צרכים, הרי שהעולה אינו מקבל מענים לצרכים הבסיסיים שלו ולפיכך אין הוא פנוי להתמודד על הגשמת צרכים גבוהים יותר בהיררכיה. על המערכת לספק, בראש וראשונה, את הצרכים הבסיסיים המידיים של העולים ומשעשתה זאת להתמודד עם תכניות אסטרטגיות לטווח ארוך. פער זה בין מה

שדרוש לבין מה שניתן גורם לחוסר אמון במערכות המקצועיות ולתחושה שאין להם אוזן קשבת במערכת המקצועית.

יש לפיכך לפעול לשם התאמת המענים לצרכים של עולים באמצעות הרחבת מענים ברמה של צרכים בסיסיים והקצאה רחבה יותר של תקציבים לצרכים מיוחדים.

התחשבות בסדר היום של הלקוחות

מערכות החינוך והרווחה מפתחות תכניות ופרוייקטים רבים הבאים לתת מענים לצרכים ולפערים המזוהים בידי המערכות ואשר טרם זוהו בידי העולים. תכניות אלו פועלות בראייה פרואקטיבית מתוך מגמה להקל על השתלבות העולים בחברה הישראלית ולמתן פערים בין דפוסים תרבותיים של ארץ המוצא וארץ הקליטה. תכניות אלו הן תכניות מובנות, ברובן, אך הן מנסות ליצור התאמות אל המשפחות המשתתפות בהן. וכך, תכנית מוצלחת היא תכנית המאפשרת מרווח זמן מספיק ותדירות מספקת של מפגשים כך שגם סדר היום של המטופל: פרט או משפחה יוכל לבוא לידי ביטוי ולקבל מענה.

מרבית התכניות המובנות בהן משולבים עולים הן תכניות בהן יש סדר יום מוגדר למפעילי התכנית ואולם, כאשר מפעילות של תכניות באות אל בית המשפחה הן עוסקות לא רק בסדר היום המתוכנן שלהן, אלא גם בדברים שעולים מהמשפחה עצמה. כך מדריכות בתכנית הביתית משלימות את המשימות שלהן עם הילדים ולאחר מכן מתפנות לסייע לאמהות בנושאים שונים הדרושים טיפול: סיוע בהפעלה של מכשירים ביתיים, התייעצות בנושאים אישיים, התמודדות עם מוסדות ועוד (לוי רוזליס, איילון, גלפריין, דסברג, רכמן ושדה, 2001).

על פי לוי – רוזליס ואחרים (תשנ"ח) תהליך העבודה בתכנית מוצלחת העובדת עם משפחות של עולים הוא תהליך מגיב (bottom-op) ולא תהליך מתכנן (top-down), כך בהקשר של בניית תכניות וחומרים וכך בהקשר של יצירת קשרים ושותפויות בין-ארגונים. לדעתם תהליך עבודה כזה תורם להצלחה ולרלבנטיות של תכנית לקהילת היעד שלה ומאפשר לחדש ולהתחדש. אולם, מסתבר כי התערבויות מגיבות, המאפשרות גם למטופלים להציף את סדר היום שלהם, אינן אפשריות כאשר הן חלק ממערך העבודה השוטפת של שירותי הרווחה (Schorr, 1998). כל זמן שתכנית היא בגדר

פיילוט, או שהיא מופעלת על ידי גורמים חיצוניים, היא מקבלת התייחסות ממוקדת ואופטימלית ואז היא עשויה לפעול "על פי הספר", בעוד שכאשר תכנית עוברת להפעלה של המחלקות, העומס והאחריות על העובדים הם כל כך גדולים עד שאינטנסיביות הפעולה נמוגה ונעלמת (כך, למשל, בתכניות גן הורים שעברו לאחריות עיריית באר שבע, אחרי שפותרו באמצעות עמותת עלמי"א). כאשר פרויקט הופך מפרוייקט ניסוי לחלק ממערכת הפעולה של השירות האפקטיביות שלו מצטמצמת.

אחד המאפיינים הבולטים של הטיפול הניתן על ידי עובדים סוציאליים הוא שהוא ניתן בתוך המחלקות לשירותי רווחה, כלומר, המידה בה נערך יישוג (reaching out) על ידי עובדים סוציאליים הוא מינימלי ועולים הזקוקים לטיפול אמורים להגיע אל המחלקות. במפגש שהופך פורמלי בעיקרו ומתבצע במשרד, לא יכולים העובדים הסוציאליים להכיר באמת את הקונטקסט של הפונים אליהם, אלא באמצעות מה שאלו מציגים בפניהם בכלים המילוליים העומדים לרשותם. כשעובדים סוציאליים פוגשים את הפונים אליהם בסביבתם הטבעית הם מעשירים את המידע שבידיהם אודות הפונים, אודות עולמם ואודות הצרכים עליהם חשוב לתת מענה ובשל כך הביקור הביתי יוצר נגישות הדדית רבה יותר מעניק הזדמנויות רבות יותר להתערבות מקדמת (ליפשיץ ואחרים, 2002).

כוללניות ומערכתיות

תכניות מצליחות הן כוללניות, מקיפות ומערכתיות. הן לא עוסקות רק בפן אחד של הפרט / המשפחה / הקבוצה, אלא הן שואפות לראות גם את הרקע ואת הקונטקסט של הלקוח ולבחון כיצד ניתן לקדם בו זמנית כמה אספקטים של חייו כדי ליצור מסה קריטית של השפעה ושל שינוי (Schorr, 1998). הלקוח אינו אטום בודד אלא חלק ממערכת משפחתית וקהילתית וחשוב שלתכנית יהיה קשר לאספקטים שונים של חייו: פיזיים, רגשיים, חברתיים וקוגניטיביים. כדי להצליח בשילוב של עולה צריך לטפל בכל האספקטים ולהשתמש בשילוב התערבויות ובמגוון כלים: צרכים בסיסיים, מיצוי זכויות, בניית רצף טיפולי המתייחס למרכיבים שונים בחיי העולה: לימוד שפה, קבוצות תמיכה, עזרה חומרית, קורסי הכשרה, סיוע בכניסה לעבודה, שיקום בתעסוקה ובמידת הצורך התערבות פסיכו-סוציאלית. כדי ליצור רצף התערבויות שיענה על מכסימום אספקטים בחייו של פרט יש צורך בתיאום ושיתוף פעולה ברמה מערכתית-ארגונית (דולב, 2001). הסתכלות כוללנית יחד עם שילוב של

פונקציות שונות במסגרת מרכז ייעוצי לטיפול בעולים בבאר שבע תורמים לאפקטיביות הטיפול, לאינטגרציה והכללה בין מרכיבים אישיים של המטופל ויוצרת רצף טיפולי (גייבסקי, 2001). זאת בשונה מדפוס פעולה שגרתי בו קיימת התערבות מקבילה של יחידות שונות ממחלקה לשירותים חברתיים במשפחות של עולים שאינה יוצרת אינטגרציה בין כלל ההתערבויות, אינה מאפשרת היווצרות של תהליך שינוי בעל משקל ומשמעות ואינה מחלצת את המשפחה ממעגל המצוקה בו היא שרויה.

מפעילים של תכניות מצליחות רואים את משפחת העולים כיחידת התייחסות והתערבות המהווה חלק אינטגרלי מהקהילה ולא כיחידה העומדת בפני עצמה. הם פועלים יותר כעובדים סוציאליים קהילתיים ופחות כמטפלים העובדים על פי המודל הקליני של העבודה הסוציאלית: הם בונים מערכת יחסים וקשרים עם העולים, מתקרבים לבני המשפחה ורואים בהם שותפים, רואים עצמם מחויבים ל – well being שלהם ובשל כך מכירים בחשיבות התמיכה הקהילתית: מסייעים להם לטפח יחסים בקהילה: הן יחסים בלתי פורמליים, עם שכנים, עם רשתות תמיכה טבעיות והן יחסים פורמליים, עם מוסדות, ארגונים ושירותים, בתי ספר, מועדונים שכונתיים. וכך, מדריכות בתכנית הביתית מסייעות לאמהות בתיווך לגורמים בסביבה הארגונית: למורים, לעובדים סוציאליים, לפקדי הביטוח הלאומי, בליווי למוסדות וארגונים ומסייעות להן בתרגום, בסינוור ובפעילויות שגרתיות.

התמקדות בעולים כפרטים

תכנית מצליחה בנויה כך שנקודת המוצא הוא הפרט העולה ומטרת התכנית היא לשפר את רווחתו ואיכות חייו. לפיכך מקבל כל עולה את מכסימום תשומת הלב, הזמן והמקום האפשריים. התמקדות בלקוח פירושה הכרה בכך כי כל עולה הוא בעל אישיות נפרדת וייחודית ואינו נתפס כפרט אחד מיני רבים בקבוצה אתנית מסוימת. עובדים בתכנית מצליחה אינם עובדים על סטריאוטיפים ואינם רואים את כל העולים שעלו מארץ מסוימת כמסה או כקבוצה אחת, אלא מתייחסים לשונות הקיימת גם בקרב קבוצות הנראות במבט ראשון כהומוגניות ומתבססים על היכרות מעמיקה של הלקוחות כפרטים. הנטייה לקטלג קבוצות על בסיס מאפיין משותף אחד (צבע עור בהתייחס לעולי אתיופיה, שפה רוסית בהתייחס לעולי חבר המדינות) מתעלמת מהבדלים עמוקים הקיימים בין קבוצות בתוך קהילות עולים אלו. חשוב שאנשי מקצוע יבואו למפגש עם עולים כאשר הם באמת פתוחים לראות

את האנשים כמות שהם ולשמוע אותם ואת הדרך בה הם מגדירים את צורכיהם, ולא יכפו את תמונת עולמם על הלקוחות. לכל משפחה יש ייחוד, תרבות, מנהגים, מסורת, עליהם יש לבנות את התכנית הטיפולית (קדם, 2000). עובדים סוציאליים מחזקים את האפקטיביות שלהם כאשר הם מאמצים גישה לומדת אמיתית השואפת לגלות את הייחודיות, את נקודת הראות של הלקוח ואת המשמעויות שהלקוחות מייחסים לאירועים, לתופעות ולהתנהגויות עמן הם מתמודדים. הם לא מנסים להתאים את הלקוחות לסולמות או למדדים הידועים להם, אלא מוכנים לבנות עם כל עולה את התמונה הייחודית שלו ואלה להתייחס. הם מבקשים ללמוד את הנרטיב של העולה בשפה שלו, בהתייחסות שלו ובמונחים שלו. זוהי המשמעות האמיתית של להיות עם הלקוח במקום בו הוא נמצא ולראות את הדברים מנקודת המבט שלו. כאשר העולה מלמד את העובד הסוציאלי על חייו, הוא מזהה את העניין של העובד בו באופן אישי, הוא מזהה שלדברים אותם הוא אומר יש משמעות, שהם נלקחים בחשבון, שמכבדים אותו ואת דבריו ולא מקטלגים או שופטים אותו. כאמור, עבודה זו אינה ייחודית לעבודה עם עולים ומתאימה לכלל לקוחות שירותי הרווחה (Bein & Lum, 1999 ; Van Voorhis, 1998).

העיקרון של התמקדות בלקוח מחייב יצירה של תנאים שיאפשרו קשר ומגע ויכולת להתפנות ולהתמקד באמת בלקוח. זה מחייב, בין היתר, התייחסות למגבלות הטבעיות הקיימות על יכולת ההבנה ויצירת קירבה בין עובד סוציאלי לבין עולה: לא תמיד יש תקשורת מילולית זורמת, לא תמיד יש הבנה תרבותית המאפשרת לזהות נורמות התנהגות ולא תמיד יודע העולה הפונה מהי המטרה, מהי התכלית ומהי המשמעות של הימצאותו בקשר עם עובד סוציאלי. גם עולים ניזונים, לעיתים, מדעות קדומות ומסטריאוטיפים בכל הקשור לעובדים סוציאליים. כדי להתגבר על מגבלות אלו ואחרות יש לנקוט בצעדים בוני יחסים ומקדמי תקשורת וקשר. חלקם הם באחריות העובד הסוציאלי וחלקם הם באחריות המערכת.

מידע אודות שירותים סוציאליים

אחד הצעדים החיוניים הבסיסיים הנדרשים היא הסברה על מהות השירותים החברתיים, על מהותה ומשמעותה של עבודה סוציאלית בכלל ושל השירות הספציפי אותו עומדים העולים לקבל בפרט, במיוחד לעולים שהגיעו מארצות בהן מערכות העזרה היו שונות בתפיסתן ובהפעלתן. עולים צריכים לקבל, כבר מראשית בואם, מידע על הפונקציות העיקריות של העובדים הסוציאליים ועל השירותים

הבסיסיים אותם הם מספקים (Sharlin, 1997), מידע זה הוא בסיסי ורלבנטי וקשה להניח שבלעדיו יכולה להיווצר איזו שהיא מערכת יחסים בין עולה לבין עובד סוציאלי. כדי להצליח בבניית תשתית טיפולית ובמערכת יחסים יש צורך בהסברה מעמיקה: כאשר עולים מבינים את משמעות השירות, או את משמעות החוק והנורמות הקיימות הם מוכנים לקבל אותם. אם יוצאים מנקודת הראות של לקוחות עולים, ויש כוונה להתמקד בהם באמת ובתמים, מוטלת על המטפלים אחריות להעביר ללקוחות את כל האינפורמציה הדרושה לתפקוד תקין ולבחון כי אכן הם מבינים אינפורמציה זאת. רק אחר כך ניתן לעבוד באמת.

שאלת ההסברה וזמינות האינפורמציה אודות השירות קשורה באחד העקרונות הבסיסיים בעבודה סוציאלית: שיתוף לקוחות בשלבים שונים של הטיפול הסוציאלי. לא עושים עבור הלקוח אלא עם הלקוח וקשה, ואולי בלתי אפשרי, לפעול מתוך שיתוף הלקוחות כאשר הם חפים מאינפורמציה אודות המתרחש בשירות או בינם לבין השירות. שלב ראשון בכל סולם של שיתוף לקוחות, ערך בסיסי כשלעצמו בעבודה סוציאלית (למשל: Arenstin, 1969), הוא שלב העברת אינפורמציה. כל עוד לא מועברת לעולים מלוא האינפורמציה הנדרשת לא יתאפשר תהליך של שיתוף לקוחות ככלי טיפולי המיועד לקדם אספקטים שונים הנוגעים לחייהם. יתר על כן, אפקטיביות של תהליך התערבות תלויה במידת ההתאמה של ההתערבות לצרכים חברתיים ותרבותיים של העולה.

מחויבות לתוצאות

תכנית אפקטיבית פועלת במטרה לעמוד בתפוקות, בתוצאות ובהשפעות שנקבעו טרם צאתה של התכנית לדרך.

פעמים רבות פועלות תכניות רווחה שונות ללא שנקבעו יעדים ברורים או קריטריונים ברורים על פיהם תיקבע הצלחת התכנית. מתקיים מתח בין הרצון לבחון אפקטיביות של תכנית על פי התהליך המתבצע (עד כמה התהליך המתבצע פועל כפי שתוכנן) או על פי עמידה ביעדים כמותיים (או איכותיים) שנקבעו מראש (ראה הפרק העוסק במדידת אפקטיביות בשירותי הרווחה). עבודה עם אינדיקטורים של תוצאות המשקפים היגיון פשוט ובריא (למשל: הפחתה בשיעור משתמשים בסמים, עלייה בשיעור זכאים לבגרות) מסייעת להתמקד במטרת התכנית ומאפשרת את הגמישות והעצמאות ההכרחיים של אנשי השטח. כשיש לאנשי השטח מחויבות לתוצאות הם מתמקדים ומקדמים את

תוצאות עבודתם ולא עם מילוי של טפסים ושמירה עם נהלים. גישה זו ממקדת את הערכת העבודה לא בתשומות של העובדים אלא בתוצאות שחלו במטופלים שלהם.

וכך גישה זו מכוונת לחיזוק האפקטיביות של תכנית התערבות בשל התמקדות ומחויבות של העובדים הסוציאליים לתוצאות התערבותם (DeJong & Miller, 1995 ; Schorr et al, 1995). כאשר עובד סוציאלי פועל מתוך שילוב בין גישת הכוחות, למידה מהלקוחות והתמקדות בתוצאות יש להניח שהוא מאמין שהלקוחות פועלים באופן טבעי בדרך נכונה ושהתערבויות שלו עמם צריכות להתבסס על מה שיש להם: על משאביהם האישיים, המשפחתיים והקהילתיים, על מסקנות מהתמודדויות קודמות מוצלחות שלהם ועל פתרונות שהעולים עצמם מעריכים כסבירים ומתאימים ושהם עצמם מציעים ויוזמים. עובדים סוציאליים צריכים לקחת בחשבון כי עולים המגיעים לארץ באים מתוך רצון אמיתי ונכונות להשקיע על מנת להשתלב, ולהאמין ביכולתם וברצונם של עולים להתפתח, לעמוד ברשות עצמם, להיות מסוגלים לעצמאות תפקודית. חבירה של העובד הסוציאלי למוטיבציות אלו, של הסתגלות טובה לחברה החדשה והשגת איכות חיים טובה יותר, הופכת אותו ואת העולה למחויבים לתוצאות ולהישגים. דרך עבודה זו חשובה לעובדים סוציאליים בכל עת אך במיוחד כאשר הם עובדים עם לקוחות עולים חדשים הבאים מתרבות שונה הזרה לעובדים הסוציאליים. במקרים אלו על העובדים להתבסס על למידה מהלקוחות, לבחון עמם איך הם רואים את הסיטואציה בה הם נמצאים, מהם הכלים שבידיהם להתמודד עמה ומה נדרש כדי שההתמודדות תוכתר בהצלחה. במקום כזה לא עוזרת גישה קלינית ולא עוזרת התערבות שמרנית, כדי להיות אפקטיבי על העובד הסוציאלי לצאת לדרך עבודה אחרת: הוא צריך לעבוד יחד עם העולה על גילוי העובדות, על הבנת משמעותן, על תכנון השינוי המתבקש, על הוצאתו אל הפועל ואם יש צורך אז גם בסינוור מטעמו של העולה בפני הגורמים הרלבנטיים. וכך, תכניות העוסקות בטיפול משפחתי בקרב ילדים בסיכון מעלות כי כאשר המשפחות מקבלות את החלטות עבור עצמן הן מחויבות להחלטות אלו ועושות כל שבכוון כדי שאלו אכן יעבדו (ורשביאק, בתוך שלום, ברנד ורביבי, 2001).

כדי לעמוד בתוצאות ובתפוקות יש להציב מטרות בנות השגה ולעבוד באופן עקבי ושיטתי להשגתן, תוך גיוס משאבים של הלקוח, של המשפחה ושל הקהילה כולה.

גמישות

תכניות מצליחות הן גמישות ומנסות להתאים למאפיינים ולצרכים הייחודיים של כל אלו הלוקחים בהן חלק. בתכניות אלו לא אומרים ללקוחות "יכול להיות שזה מה שאתה צריך, אך זה לא ביכולתי, או לא חלק מתפקידי לעזור לך לקבל זאת", או "אתה צודק אבל אני לא הכתובת...". גם אם באמת אין זה מתפקידו של המטפל הוא לא ישלול סיוע וטיפול אלא ייקח את האחריות להביא למיצוי של הבעיה ולענות על הצורך. גישה גמישה ובלתי בירוקרטית היא נקודה משמעותית ביותר בהצלחה או בכישלון של תכנית. תכניות מצליחות אינן מספקות הכל לכולם, אך הן גמישות מספיק במענים שהן נותנות, שהרי אנו עוסקים במערכת ומן הסתם קיימת לא רק תשובה אחת לצורך כלשהו המוצג למטפל (Schorr, 1998). מאידך, גמישות מתחייבת משום שבסביבה ארגונית רועשת עולים מדי פעם צרכים חדשים ועל תכנית מצליחה להיות גמישה מספיק כדי להיענות לצרכים משתנים, במיוחד בעתות חירום (International Initiative, 1998).

גמישות היא הכרחית כיוון שתכנית מצליחה היא "תכנית שנתפרה מעשה חייט": מותאמת באופן אישי לכל ילד והורה לפי המקום בו הם נמצאים, ולכל ישוב או שכונה לפי מאפייניהם הייחודיים (לויין-רוזליס, בר-נדב ורטנר, תשנ"ח).

תכנית מצליחה צריכה לבחון כל מקרה לגופו, בהתייחסות פרטנית, ולא להיכנע לתכתיבים שרירותיים. למשל: אם משך ההשתתפות בתכנית הביתית הוא בין 12 ל-24 חדשים והצוות המקצועי מעריך כי המשפחה טרם בשלה ליציאה, בידי הגורם המפעיל נתונה הסמכות להאריך את השהות של המשפחה בתכנית לתקופה נוספת.

גמישות של תכניות מצליחות באה לידי ביטוי בהתייחס לקשרים בין עובדים סוציאליים לעולים: אין הגדרה ברורה של פגישה אחת לשבוע, או לשעות קבועות של קבלת קהל, או למשך הזמן של כל פגישה. כאשר העובד גמיש הוא נוקט בפעילויות הנדרשות מהמצב המסוים בו נמצא העולה בנקודת זמן מסוימת.

השירותים החברתיים אינם מצטיינים בגמישות ובשל חוסר גמישות זו מנועים עולים רבים מקבלת שירותים ומנגישות לשירותים אשר עשויים להקל את קשיי הקליטה שלהם בחברה הישראלית, לדוגמה: מרבית הילדים יוצאי אתיופיה אינם נמצאים במסגרות הגיל הרך הממוסדות, במעונות וגני ילדים. הגמשת הקריטריונים להשתתפות הייתה מאפשרת לילדים עולים להשתלב במעונות היום ולשפר את סיכויי שילובם בחברה הישראלית (דולב, 2001).

שילוב בין מתודות

תכנית מצליחה יוצרת שילוב בין מתודות: בין עבודה פרטנית, עבודה קבוצתית ועבודה קהילתית. עבודה פרטנית נותנת מקום לכל אחד מהמשתתפים בתכנית, רואה אותו כאדם ייחודי ושומרת על ערוצי קשר של אחד לאחד. עבודה קבוצתית מתייחסת אל המכנים המשותפים של כל המשתתפים בתכנית, מכנים הנובעים מעצם ההשתתפות בתכנית ומשלבת את הלמידה שלומד הצוות בגין העבודה הפרטנית.

עבודה קבוצתית מבהירה למשתתפים שהם אינם לבד בקשיים, בבעיות, בהתמודדות, עבודה על תכנים קרובים ללבם מרחיבה את רפרטואר דרכי ההתמודדות שלהם, מגבירה את נכונותם לשתף פעולה ואת נכונותם להיפתח. עבודה קבוצה יוצרת מסגרת של תמיכה ורשת בטחון סביב מכנה המשותף לכולם.

שילוב בין עבודה פרטנית ועבודה קבוצתית עם ילדים מביא לחיזוק תחושת ייחודיות וערך עצמי בגין התייחסות אישית ואוזן קשבת לכל ילד, לצרכיו ולייחודיותו מחד ומאידך מאפשר לילדים לבנות תחושת השתייכות, ביטחון עצמי ותחושת מסוגלות אישית (בר-נדב, לוין-רוזליס ורודוי, 2000).

מתודה קהילתית עושה שימוש בגישה של כוחות, יותר מאשר בגישה של אבחון בעיות ופתולוגיות. היחידים והמשפחות נתפסים כבעלי משאבים אנושיים וכוחות חיוביים שעליהם יש למקד ולבסס את הטיפול (קדם, 2000). עבודה בגישה הכוחות יוצרת "טון" ואווירה הומנית, תומכת, מקדמת סיטואציה של שותפות בין עובד לעולה ויוצרת את התשתית הנדרשת להעצמתו של העולה המטופל (Saleeby, 1996 ; Bein & Allen, 1999). עבודה באסטרטגיה פרטנית מבוססת על גישת הפתולוגיות, רואה בפרט את המקור לבעיותיו ולקשייו, בעוד עבודה באסטרטגיה קהילתית

מערכתית, מבוססת על גישת הכוחות, בוחנת את הפרט על רקע הסביבה החברתית, מזהה את כוחותיו ואת מקורות הכוח בסביבתו ומנסה לתעל אותם לשיפור איכות חייו וקידום השתלבותו.

שימוש במתודה קבוצתית

מתודה קבוצתית מוכיחה את יעילותה הן בעבודה מונעת והן בעבודה טיפולית ואולם, יש צורך בעריכת התאמה תרבותית. למשל, בהתייחס לעולים מחבר המדינות הדגש בקבוצה צריך להיות, לפחות בהתחלה, על למידה קוגניטיבית כי למידה היא ערך מרכזי בתרבות של מהגרים מחבר המדינות. צבירת ידע והבנה אינטלקטואלית הן הדרך הטבעית שלהם לעיבוד התנסויות ולהתמודדות עם מצבי חיים קשים. לכן, הדגשת מרכיבים קוגניטיביים, יותר מתכנים רגשיים, מעודדת יצירת אמון, המוביל לפתיחות ולנכונות לשתף. כאשר עובדים בקבוצה יש חשיבות לעידוד התייחסות גומלין היוצאת מחוץ למפגשים הפורמליים של הקבוצה, שכן הקבוצה מציעה למהגרים מערכת תמיכה חלופית למסגרות החברתיות שאבדו בגלל ההגירה, ומפיגה בכך את בדידותם החברתית. הקבוצה מאפשרת לעולים להיווכח שחלק ניכר מקשייהם הם נורמטיביים ונובעים מקשיים אובייקטיביים ולא מכישלון אישי שלהם (רואר-סטריאר, 1999)

מתודה קבוצתית מתבררת כאפקטיבית בעבודה עם מתבגרים מהגרים בשל נטייתם של מתבגרים להתחבר בקבוצות. אמנם קיימת בעיה של חשש מחשיפה בקרב מהגרים שתרבויות המוצא שלהם אינן מעודדות חשיפה והתחלקות עם זרים בבעיות אישיות, אך קבוצה מספקת מסגרת חברתית וקבוצת שווים במקום החברים שנותרו בארץ המוצא. מתבגרים מעדיפים תמיכה מבני גילם מאשר ממבוגרים וקבוצת שווים מאפשרת למתבגרים הזדמנות להשתייכות למערכת חברתית ולעיבוד משותף של החוויות שלהם כמהגרים יחד עם אחרים החווים את אותו תהליך. קבוצת השווים מסייעת בהפגת הבדידות שלהם, מאשרת את הרגשות של מבוכה, בושה, כעס ותסכול, מאפשרת לבני נוער לחלוק חוויות של ניסיונות למצוא את מקומם מחדש ולהתאבל על האובדן שחוו. בקבוצה מרגישים המשתתפים כי הקשיים שלהם משותפים לאחרים וכי הקשיים נגרמים לא באשמתם אלא בשל גורמים אובייקטיביים. השתתפות בקבוצה ותחושה של "כולם בסירה אחת" ממתנת את הכאב, את התסכול והכעס ומסייעת לגיבוש מחדש של זהות אישית. קבוצה מהווה זירה בה יכולים המשתתפים ללמוד נורמות של הארץ החדשה, להתנסות במיומנויות הנדרשות לחיים בחברה חדשה

וזאת בסביבה המוגנת של הקבוצה. למידה ושליטה במיומנויות ובידע מאפשרת למשתתפים לרכוש תחושה של שליטה על חייהם, לחזק את הביטחון העצמי שלהם ולחוש מועצמים. הקבוצה יכולה להעצים גם במובן אינסטרומנטלי בכך שתפגיש אותם עם מתבגרים שהיגרו לארץ לפנייהם ואשר יכולים לשמש עבורם כמודלים להתנהגות וכמקור לאינפורמציה חשובה המיועדת לסייע בהבנה של המתרחש, של המצופה מהם ושל הצפוי להם (Berger, 1999 ; Shulman, 1992).

יישוג והנגשה של שירותים

תכנית מצליחה היא תכנית המשדרת נגישות וקבלה לאוכלוסיית היעד שלה. כדי לשבור את מעגל התסכול בקשר שבין שירותי הרווחה לבין עולים חדשים יש להפוך את השירותים לזמינים, לנגישים ולמקבלים, פיזית ומנטלית.

תכנית מצליחה היא תכנית בה אנשי המקצוע לא מסתפקים בקשרים מקצועיים במועדים המיוחדים למפגשים אלא מאפשרים לעצמם וללקוחות מרווח זמן רב יותר. תכנית מוצלחת גם אינה ממתינה ללקוחות שיגיעו למחלקה בכוחות עצמם, אלא מפתחת זרוע ארוכה שמגיעה אל אוכלוסיית היעד ולא ממתינה להגעתה אליה בשלבי התדרדרות מתקדמים.

בני אדם משתמשים בשירותים כשהשירותים זמינים ונגישים וכשהם חשים שמתייחסים אליהם ומקבלים אותם. זמינות מתייחסת למיקום בו ניתן לקבל את השירות ולמידה בה הוא עונה על הצרכים. מחלקה לשירותים חברתיים אינה נתפסת כזמינה אם היא ממוקמת במרחק רב ואם עולים אינם חשים מספיק נוח ומספיק בטוח עם יציאה מהמתחם הגיאוגרפי של השכונה בה הם מתגוררים. כך גם אם השירות ניתן בעברית והם אינם שולטים בשפה - השירות לא ייחשב לשירות זמין.

נגישות מותנה ביכולת של הפונה להגיע לשירות. פיצול ומידור של שירותים מקשה על עולים שאינם בקיאים ואינם מתמצאים במערכת לנווט את דרכם ולמצוא את מחוז חפצם. נגישות קשורה גם למידה בה ספקי השירות מתאמצים להגיע אל אוכלוסיית היעד שלהם ולמידה בה פקידת הקבלה או השומר בכניסה מסוגלים לענות לפונים בשפתם. הנגישות קשורה גם למידת האפקטיביות של היישוג (outreach) לקהילה. כדי ששירות ייתפס כנגיש לקהילת העולים הוא צריך לשווק את התכניות

והשירותים בקהילה, להפעיל עובדים בתוך הקהילה, להשתתף באירועים המתקיימים בה, ליצור קשר, לנהל דיאלוג בגובה העיניים, להסתייע במנהיגים מתוך הקהילה ולהיות בקשר מתמיד עם פעילים. בעשותם כך משדרים העובדים כי השירות הוא נגיש לעולים.

השפה היא אחת המגבלות על הנגישות ולפיכך יש חשיבות לעובדים דוברי שפת העולים המיועדים להתגבר על מגבלות השפה ועל מגבלות התרבות. עובדים דוברי שפה ובקיאים בתרבות עשויים לסייע בבחירת שמות מתאימים לתכניות השונות, שכן חשוב להקפיד גם על שמות התכניות והשירותים ולהימנע מלקרוא לשירות בשם שעלול להרחיק ממנו עולים מקבוצות שונות. למשל, אם על שירותי בריאות הנפש יש סטיגמה בקרב עולים מחבר המדינות לשעבר רצוי לקרוא לשירות בשם שאינו בעל סטיגמה ולא יפריע להם להסתייע בו (Cox & Ephross, 1998).

קבלה של העולים והתחשבות בערכים ובאמונות שלהם הכרחית אם השירות מעוניין באמת בהגעה של עולים אליו. עולים ותיקים החיים בארץ שנים רבות מאמצים את ערכי החברה הרחבה ואולם, עולים חדשים צריכים זמן כדי להסתגל לאורחות החיים. עצם הפנייה לקבלת עזרה, עצם החשיפה של בעיות משפחתיות בפני זרים עלולות ליצור קונפליקט ערכי אצל הפונה ומשום כך להיות מאד בעייתית. מה שעשוי לסייע לקבלה זה העסקת עובדים מקרב העדה, שילוב אנשים מהעדה בסוגים שונים של ועדות והסתייעות בהם כדי לגשר על פערי תרבות, כדי למתן קונפליקטים וכדי להגמיש נהלים כך שיפחיתו למינימום פגיעה אפשרית בלקוחות עולים.

למשל, עובדים סוציאליים מציינים את מיעוט הפנייה של עולי קווקז אל שירותי הרווחה ונטייתם לטפל בבעיות במסגרת המשפחה המורחבת, או בתוך העדה, או להשאירן ללא פתרון (קינג, 1998). לעולים הן מחבר המדינות והן מאתיופיה יש דימוי סטיגמטי על שירותי הרווחה. כדי לעודד שימוש בשירותים, יש חשיבות רבה להפחתת תיוגם ולגיוס מקורות עזרה המקובלים בתרבות המוצא. מסגרות ממשלתיות העוסקות בבריאות הנפש או ברווחה אינן זוכות לאמון, מצד שני לבתי הספר היה מעמד מכובד ומרכזי בהקניית ערכים ובפתרון בעיות חינוכיות וחברתיות. ציפו ממורים לפתור קשת רחבה של בעיות. לפיכך, הספקת שירותי מניעה והדרכה בתחום בריאות הנפש בהקשר בית הספר זוכה בהיענות רבה יותר מהספקת אותם שירותים במסגרות טיפוליות ציבוריות. גם מיקום

השירותים במסגרות קהילתיות ולא קליניות תורם לנורמליזציה של ההתנסות מאחר ובעבודה בארגונים קהילתיים אין סטיגמה על השתתפות וככל שעולים ישתתפו בהם הם יתרגלו לצורך שם שירותים ולהשתתף בפעילויות הנערכות שם לקהילה. פעילות בתחנות לבריאות המשפחה, בגני הילדים בארגונים קהילתיים, בבתי ספר ובמתנ"סים היא בעלת גוון חינוכי יותר מאשר טיפולי ובשל כך התנגדות ההורים להשתתפות ילדיהם בפעילות המתרחשת בהם נמוכה יותר (דולב, 2001 ; Berger, 1999).

חשוב להתחבר למוטיבציה הבסיסית של הורים עולים לתרום לעתידם של הילדים בעטייה הם יעודדו כל פעילות אשר עשויה לתרום לקידום של הילדים. מומלץ מודל בו עובדי שירותי בריאות הנפש פועלים בחלקו בתוך מתנ"ס או בית ספר, עושים שם את האיתור ויוצרים אמון ואז מביאים את האנשים למסגרת הטיפולית. צריך קודם כל לרכוש אמון וזה נעשה יותר קל במסגרת קהילתית. גם כאן חשובה יכולת של גמישות ונכונות בין ארגונית לשתף פעולה כאשר המוטיבציה המרכזית היא לסייע לעולים בהשתלבות ובקליטה.

העובדים בתכנית מצליחה מתאימים את עצמם לזמן ולמקום בו המטופלים ובני המשפחות זקוקים להם ולא מגבילים את המגעים לשעות עבודה פורמליות, לשעות קבלה בלשכה, או לסדר עבודה מובנה ובלתי גמיש (סייקס וגולדמן, 2000). הם פוגשים את המטופלים איפה שנוח להם ונמצאים בכוננות מתמדת למקרה של משבר כלשהו. גם כאשר נראה שהדברים מתקדמים צריך להיות תמיד עם יד על הדופק כי הדברים הרי לא תמיד מסתדרים מיד, יש עליות וירידות ומשברים ברמות חומרה שונות והעובדים חייבים להיות מחוברים ומעודכנים. מערכת היחסים, המענים והמוכנות הבסיסית דומים יותר ליחסי משפחה ופחות ליחסים בירוקרטיים. תכניות מוצלחות מלמדות כי מערכת יחסים מתמשכת בעלת אופי כנ"ל היא קריטית לשינוי במשפחה (Schorr, 1998).

תכניות מצליחות לומדות את הקונטקסט של מערכת השירותים בארצות המוצא של העולים כדי להבין את העמדות של העולים כלפי השירותים ואת דפוסי השימוש בהם ולא יוצאים מתוך הנחה שהעולים יתאימו את עצמם לדפוסי המוכרים בקרב האוכלוסייה הוותיקה.

יש לציין כי לעיתים מה שנראה על פניו כמאפיין תרבותי הוא, בעצם, תגובה לתופעה רבת שנים של תחושות קיפוח, אפליה וחוסר רגישות של גורמים ממסדיים ומקצועיים. העדיפות לקבלת עזרה בתוך המשפחה על פני טיפול מקצועי נובעת, לעיתים, מגישה בלתי רגישה של שירותים, מחוסר נגישות שלהם, או מטיפול סטיגמטי ולא מתאים. כלומר, חוסר האמון במערכת המטפלת אינו מאפיין תרבותי אלא תוצאה של טיפול כושל והטענה כי המהגר מעדיף להסתמך על תמיכה פנימית משפחתית היא, לעיתים, רציונליזציה של השירותים והצדקתם את חוסר יכולתם לסייע באפקטיביות לפונים אליהם (Cox & Ephross, 1998).

נגישות מתייחסת גם לאספקטים פיזיים: מיקום התכנית במקום אשר קל להגיע אליו מבחינת מרכזיות ותחבורה, מבנה קל לזיהוי ושעות עבודה נוחות ומתאימות (כנען, היימן-קוחלי והראל, ???). עובדת היותן של מרבית העובדות הסוציאליות נשים ואמהות לילדים מקשה על עבודה בשעות אחר הצהריים והערב ומקשה על ביקורי הבית ועל reaching out לעולים במקומות מגוריהם.

חלק מהתכניות והפרוייקטים מגיעים פיזית למשפחות העולים ופועלים בביתם, למשל התכנית הביתית ("מסע החסידה") ופרוייקט שח"ם (פרוייקט חונכות משפחתית בקרב הקהילה האתיופית, המפעיל בנות שירות לאומי ומורות חיילות). מדריכה או חונכת מגיעה למשפחה פעם או פעמיים בשבוע ומפעילה את התכנית במערך המשפחתי. נגישות זו יוצרת אמון ושיתוף פעולה בין המפעיל למשתתף והופכת את המפעיל לכתובת זמינה להתייעצויות בתחומים שונים. מאידך, מקיימות תכניות שונות מפגשים קבוצתיים עם עולים ולצורך קיום המפגש הקבוצתי יש צורך במיקום פיזי נאות, מזמן, נוח ונעים. כדי שתכנית תוכל לפעול בצורה מכובדת יש להקדיש מחשבה ומאמץ ל – setting של הפעילות. משתתפי התכנית הביתית כמו גם הפעילים המשתתפים בתכניות על"ה בישובים השונים אינם זוכים תמיד למיקום המתאים, המכובד והמכבד (בוסטין, 2001).

רגישות והתאמה תרבותית

עולים נתקלים בקשיים רבים ובכל זאת משתמשים פחות מוותיקים בשירותים חברתיים, כך בארה"ב, בקנדה וגם בישראל. עולים מחבר המדינות ועולים מאתיופיה אינם מכירים את שירותי הרווחה המערביים משום שבארצות מוצאם לא היו בנמצא שירותים כאלו. בחבר המדינות טופלו

בעיות של דיכאון, למשל, באמצעות תרופות ובאיתופיה באמצעות מרפאים עממיים. כלומר, שירותי רווחה במתכונתם המערבית אינם מוכרים ואינם מתאימים לעולים מארצות שאינן מערביות וכדי שהם יהיו רלבנטיים יש לערוך בהם שינויים והתאמות. ללא עריכת שינויים עולים אינם מגיעים וכשהם מגיעים התסכול במפגש גובר על התועלת שבו (Sharlin, 1997).

תכנית רווחה מצליחה היא תכנית אשר מגלה רגישות לתרבות של העולים ופועלת בהתאמה לערכים ולאמונות שלהם (Cox, 2001). עובדים סוציאליים בשירותי רווחה באים, במרבית המקרים, מרקע תרבותי שונה מהרקע של העולים, ובשל שונות תרבותית, ערכים, אמונות ונורמות התנהגות שונים, חווים עובדים סוציאליים תסכול במגעייהם עם עולים, ומצד שני, הבדלים בערכים מקשים על מטופלים לקבל הצעות לעזרה המוצעות להם. התרבות השונה משפיעה על ההחלטה אם לגשת אל השירות ולבקש עזרה, על אופן בקשת העזרה ואופן מתן העזרה, על הדרכים השונות בהן המטפל והמטופל תופסים את הבעיה, את ההתערבות ואת תוצאות ההתערבות. להבדל בתרבויות, בנקודות המוצא ובנקודות המבט יש פוטנציאל מזיק העלול לגרום לאי התאמה בין המטפל למטופל כי הוא עלול לחזק דעות קדומות וסטריאוטיפים משני הצדדים, הן של הפונה והן של המטפל (Cox & Ephross, 1998). כדי להתגבר על הפער התרבותי על העובדים להשקיע הן ברכישת ידע אודות התרבות, מרכיביה ומאפייניה והן בפיתוח רגישות כלפי השונה. רגישות תרבותית מעבירה מסר של כבוד, של אכפתיות ושל סקרנות ולא מסר של פטרוניות ואדישות. כדי לקדם רגישות תרבותית ניתן וחשוב לשלב אנשים מקרב הקבוצה בוועדות שונות, להתלבט אתם, להתייעץ בהם וללמוד מהם. חשוב לשלב בהתערבות טיפולית מרכיבים וסממנים מסורתיים, כי שילוב כזה מעביר שדר של התייחסות מכבדת, רגישה, מתחשבת ולא מתנשאת או מרוחקת.

הסיוע שניתן לעולים מחבר המדינות לשעבר במסגרת המוקד הטלפוני לשעת חירום, שנהגה על יד אנשי מקצוע עולים, נבנה בהתאמה לתרבות ולדפוסי קבלת העזרה בארץ מוצאם של העולים ומשום כך היה רלבנטי ואפקטיבי וסייע לעולים רבים שעלו זה מקורב ובגין עלייתם טרם הספיקו לבנות רשתות ביטחון ותמיכה (מירסקי, 1994).

תכניות למניעת אלימות ולטיפול באלימות במשפחה האתיופית משלבות אלמנטים משיטת הטיפול המסורתית לתיווך וגישור בין בני זוג, כפי שהייתה קיימת באתיופיה. המחלקות לשירותי רווחה מאתרות שמגלוץ, מפגישות אותם עם מערכות הערכים הדומיננטיות בחברה הישראלית, מגדירות את טיב ההתאמה בין הטיפול המסורתי לטיפול המקצועי המקובל ופועלות במשותף כדי להפוך את הטיפול הזוגי והמשפחתי לטיפול אפקטיבי יותר.

תכנית מצליחה כוללת מרכיבים של התייחסות ייחודית או נפרדת לעולים חדשים, תוך רגישות להשתייכותם לארצות מוצא שונות, כדי להיות רלבנטית ומתאימה. תכנית מצליחה עם עולים משתדלת להפעיל עובדים (סוציאליים ובלתי מקצועיים) בעלי ידע ובקיאות בקודים התרבותיים ובנורמות ההתנהגות של העולים ולשלב שיטות התערבות המתאימות לקבוצות השונות של העולים.

רגישות והתאמה תרבותית משמעה שהעובדים המקצועיים צריכים להיות חשופים לתרבות ולקודים המעצבים את חייהם של העולים ולהבין כי תרבות היא, פעמים רבות, תוצר של תנאי חיים וסביבה. התכנית "רפואה שלמה", שיועדה לקדם את בריאות העולים מאתיופיה באמצעות שיפור המפגש בין העולים לבין נותני השירותים הרפואיים, כללה הדרכה לחברי הצוות במרפאה במטרה לשנות עמדות, לגשר על פערים בין התרבויות ולהוסיף ידע על תפיסת הבריאות בקרב עולים אלו. התכנית העסיקה מגשרים יוצאי אתיופיה שתרמו הן לצוות הרפואי והפרה-רפואי והן לעולים.

תכניות רגישות תרבות, דוגמת התכנית הביתית אשר פועלת בקרב עולי אתיופיה ואשר עוברת הסבה תרבותית לקבוצות מיעוט אחרות, בנויות על המסורת והתרבות של העולים ולוקחות בחשבון את ההבדלים בין עולם המושגים המערבי לעולם המושגים המסורתי של הקהילה. מעבר לכבוד לתרבות שמשדרת התכנית היא עושה שימוש בחומרים רלבנטיים תרבותית ובכך אחד ממקדמי האפקטיביות הבולטים שלה.

התערבויות רגישות תרבות צריכות לספק אינפורמציה בצורות המותאמות לתרבות של העולים (למשל, עולים אנאלפביתים לא יקבלו אינפורמציה כתובה אלא מדוברת או מצולמת), לפתח דרכים מיוחדות אשר תגרומנה להם להשתתף בפעילויות, ליזום טכניקות לשיתוף בחשיבה ובקבלת החלטה

על עניינים הנוגעים לחייהם, להמציא דרכים אפקטיביות לאתגר עולים לרכישה ולמידה של מיומנויות אשר יקנו להם כלים להתמצא בענייני ציבור. לאפקטיביות של שיתוף לקוחות יש מדד אחד ברור והוא המידה בה הם משפיעים על קביעת המדיניות וקבלת החלטות הקשורות לחייהם בחברה ובקהילה (Hampton, 1999).

שילוב עובדים מקרב קבוצות עולים ייחודיות

יש תועלת רבה בהפעלת עובדים שהם מאותו מוצא בתכנון שירותים לעולים. הם מכירים את הרקע, את השפה, את הקושי והם צפויים להיתקל פחות בקשיי תקשורת מאשר עובדים מרקע שונה. הם גם יכולים לשמש דגם חיובי ל – modeling ומקור לתקווה. אולם, יש לקחת בחשבון כי עובד מאותו מוצא עשוי להיות חסר סבלנות וחסר אמפטיה כלפי הפונה. הוא עלול גם להוות איום בשל חשש מהדלפה של מידע אודות בעיות מהן סובלים הפונה או משפחתו (Cox & Ephross, 1998). מצד שני העולים עשויים לרצות לעבוד דווקא עם מטפלים מהזרם המרכזי של החברה ולא עם כאלו שהם עצמם עולים או משתייכים לאותה קבוצה אתנית אם בגין רצונם להשתלב מהר יותר ואם בגין חשש מהתייחסות סטיגמטית שבעטיה נשלחו לטיפול אצל עובד מקצועי מאותו מוצא (רואר-סטריאר, 1999 ; Cox & Ephross, 1998).

חשוב שתהיה התייעצות והסתייעות סדירה עם עובדים סוציאליים ועובדים סמך-מקצועיים מקרב קבוצות שונות הפועלים במערכת הרווחה. אין הכרח כי עובדים סוציאליים יוצאי אתיופיה יעבדו רק עם עולים אתיופיים ואולם, חשוב להסתייע בהם כדי ללמוד את המאפיינים, את התרבות ואת הדינמיקה בה מתנהלים חייהם של עולי אתיופיה וכמו כן חשוב לשלב אותם בקבלת החלטות ובקביעת מדיניות המתייחסת לסוגיות שונות בקליטה של בני עדתם. מרבית העובדים הסוציאליים מיוצאי אתיופיה, למשל, הם בתפקידי טיפול ולא נושאים תפקידים שיש בהם קביעת מדיניות או קבלת החלטות וכך נמצא במערכת מצבור ידע רב ערך שאינו מנוצל, ידע אשר העדרו אינו מאפשר עבודה אפקטיבית רגישת תרבות ותורם להצלחה של התכניות. כדי שעובדים סוציאליים מארצות המוצא של העולים יוכלו לתת את המיטב יש לקדם אותם מקצועית באמצעות תכניות העשרה מיוחדות ולאפשר להם התקדמות היררכית.

מתן שירותים בלשון האם של העולים מקל עליהם להתבטא. מתן שירותים רק בעברית מגביל את יכולתם לבטא את עצמם בבהירות. יתר על כן, שליטה מוגבלת בשפה יוצרת חוויה של שליטה מוגבלת במצב, וזו מגבירה את תחושת אין האונים, המוליכה לתסכול ולכעס. נוסף על כך, מתן שירותים בשפת האם של המהגרים משדרת מסר של כבוד לתרבות המוצא שלהם וקבלתה כחלק ממי שהם ומהמטען התרבותי שהם מביאים אתם. למסר חיובי יש חשיבות רבה בשימור ובשיקום תחושת הערך העצמית של העולה.

אמהות הפועלות במסגרת התכנית הביתית, המיועדת ליוצאי אתיופיה, מדווחו כי הן מרגישות שהן יכולות לבטא את עצמן בחופשיות ולדבר "על כל מיני דברים שעולים לנו בראש" בשל היות המדריכות ממוצא אתיופיה ודוברות את השפה. הן גם משמשות modeling לאמהות "מהניסיון של המדריכות שלנו אנחנו יודעות שאם נתמיד ונשקיע אפשר להגיע גם רחוק, בעתיד אנחנו יכולות להיות מדריכות לשאר האמהות שיצטרפו לתכנית".

נראה כי קיימת הסכמה כי בשלבים ראשונים של קליטה בארץ חדשה חיונית עבודה עם איש מקצוע שמקורו באותה תרבות של העולים או עם מתווך בין-תרבותי הדובר את השפה ומכיר את התרבות כדי לרכז, להקל ולמתן את החיכוך בין תרבות העולים לבין התרבות המקומית (Sewell-Coker, 1985), ובשלבם מתקדמים יותר של בניית חוזה ויצירת יחסי אמון עם אוכלוסיית היעד, או בעבודה עם אנשים שהם כבר לא ממש חדשים, ניתן לעבוד גם באמצעות צוות דובר עברית. בכל מקרה יש לגלות רגישות ולבחון את משך השהות של העולה בארץ, את מידת השילוב שלו בחברה, את מידת ההזדהות עם החברה הכללית וערכיה ואת המעמד החברתי והכלכלי שלו. בספרות מצוין כי מהגרים מקבוצות חלשות נוטים לפנות לקבלת עזרה אל שירותים הניתנים באמצעות ארגונים ועמותות עדתיים ייחודיים בעוד שמהגרים ממעמד בינוני מעדיפים להיות מטופלים על ידי שירותים אוניברסליים. כלומר, ככל שהמהגר חזק יותר הוא אינו נזקק לשירותים עדתיים פרטיקולריים בהבדל ממהגרים חלשים (Cox & Ephross, 1998). חשוב כי גם במסגרת הפעילות האינטגרטיבית, או האוניברסלית, תינתן לגיטימציה לעולים לבנות מערכת תמיכה משל

עצמם (כגון פגישות נפרדות בתוך הפעילות הכללית). מערכת תמיכה זו מחזקת, יוצרת הרגשה של קבלה ומסייעת להתמודד עם המצוקה שחווים עולים חדשים (שמש, 2000).

כאשר מדובר בעבודה קבוצתית עם מתבגרים עולים מהווה הקבוצה ההומוגנית המקיימת את הפעילות בשפת האם את הקונטקסט החברתי האופטימלי לשיקום תחושת הזהות של המתבגרים. המשתתפים עדיין חסרי שליטה בשפה החדשה והתנהלות הקבוצה בשפתם מאפשרת להם להתבטא ולשחרר לחצים מחד ומאידך הם מקבלים שדר של המשכיות ושל לגיטימציה לשורשים, לתרבות ולשפת האם בבניית הזהות החדשה והעכשווית שלהם.

ראיית הקונטקסט המשפחתי

תכניות מצליחות רואות את הקונטקסט המשפחתי ולא מתייחסות רק אל אחד המרכיבים במשפחה. הנחת יסוד בתכניות כאלו היא שמשפחה חזקה היא המפתח לילד בריא ולפיכך הן עובדות עם שניים ולפעמים שלושה דורות במשפחה. כך, למשל, מתקיימות תכניות לקשישים המשמשים בתפקידי הורים, כדי לסייע להם לתפקד טוב יותר כהורים. עובדים מקצועיים המבקשים לחזק את הילדים מטפחים את ההורים וכאמור, לעיתים גם קרובים, כדי שאלו יטפחו את הילדים. כך התכנית "קבוצת דיון משפחתית" משלבת את המשפחה המורחבת באחריות למשפחה הגרעינית ולקידום טובת הילדים.

דפוסי העלייה מארצות שונות אינם אחידים. לא תמיד המשפחות עולות כיחידה אחת ולעיתים חלק מהמשפחה עולה וחלק נשאר מאחור ומצטרף בשלב מאוחר יותר, כך מאתיופיה, כך מקווקז. קשיי המעבר למשפחה שעלתה בחלקים אינם מסתיימים כשהמשפחה מתאחדת מחדש. המצטרפים החדשים צריכים להסתגל לא רק לתרבות ולחברה חדשות אלא גם לבני משפחה שהגיעו לפנייהם וכבר עשו כברת דרך. וכך, הורים וילדים שנפרדו למשך מספר שנים צריכים להסתגל מחדש, ילדים צריכים לסור מחדש למרות ההורים וזה מעורר קונפליקטים. המשפחה פגיעה מאד רגשית וקשה לה להתמודד עם החברה הטכנולוגית, הבלתי מוכרת, במיוחד בשל אובדן התמיכה שהייתה להם בעבר בארצם הישנה (Sewell-Coker et al, 1985).

התערבות מצליחה מתבוננת בקונטקסט המשפחתי הספציפי, מתחשבת בתחושות של תסכול וחוסר אונים, לוקחת בחשבון שבעבר טופלו בעיות משפחתיות במסגרת המשפחה או החכם ושעצם המחשבה של חשיפת הקשיים מאיימת. התערבות מצליחה תחשוף את התפיסה של הטיפול הסוציאלי בפני העולים בדרך לא מאיימת, תעשה שימוש משולב בכלים מוכרים (עובדים מקרב הקבוצה) ותעבוד במקביל על מספר רמות ובמספר מתודות התערבות כולל אלו המסורתיות הייחודיות.

בתכנית במעל"ה הפועלת בקרב ילדים מהקהילה האתיופית, המוערכים כרב-בעייתיים, ניתן מקום למעורבות ההורים כדי לחזק את הקשר בין ההורים לילדים ואת כל המשתמע מחיזוק הקשר והמעורבות ההדדית. המידה בה צורכיהם הרגשיים והאינטלקטואלים של הילדים יקבלו מענה תלויה ביכולת ההתמודדות של ההורים, בבריאותם הנפשית, ובמשאבים החברתיים והכלכליים שלהם. תכניות מצליחות אינן באות במקום משפחות חזקות, אך יש ביכולתן לחזק את יכולות המשפחה לגדל ילדים חזקים (Schorr, 1998). וכך, האפקטיביות של ההתערבות הניתנת לילדים ולמשפחות בהפחתת מצבי סיכון קשורה לא רק לשירותים הניתנים, אלא גם למידת שיתוף הפעולה וליכולת השינוי של ההורים (דולב, בננישתי וטימר, 2001). תכניות עם ילדים מחייבות שיתוף פעולה עם הורים ומשום כך הן יוצרות שילוב בין דגש על קידום הילד לבין שמירה על יציבות המשפחה (בר-נדב, לויין-רוזליס, רודוי, 2000). וכך בתכניות המכוונות לילדים מקבלים הורים הסברים על התכנית, מוזמנים לבקר בה ומגיעים למקום הפעילות של הילדים. המפעילים מגיעים אל בית המשפחה, מכירים אותה, עומדים על מהלך החיים של המשפחה, מוסרים מידע ומעבירים מסרים הן לבני המשפחה האחרים והן לילדים המשתתפים בתכנית.

פעמים רבות מסתפקות התכניות בעבודה עם האמהות, אם משום שהן נגישות יותר, אם משום שהמטפלים מאמינים כי בחלוקת העבודה בבית מוטלת האחריות על האמהות והן מסיבות אחרות. נראה כי קיימת הסכמה כי כדי שתכנית תצליח עליה להתייחס גם אל האבות ולשתף אותם, משום שאם האבות יוותרו מאחור והמשפחה לא תחווה את תהליכי השינוי בהתאמה ייגרמו למשפחה נזקים. זוהי הסיבה שתכניות התערבות רבות משתפות לאחרונה גם את האבות וזאת, הן באוכלוסייה הכללית והן בקרב אוכלוסיות העולים.

כאמור, תכניות מצליחות מתאפיינות בממדים של כוללניות ושל מערכתיות. כדי להבטיח הצלחת תכנית העוסקת בקידום המשפחה בכל מדדיה יש לשלב בה גם את האבות ולא רק את האמהות. התמקדות בילד ובאמו בלבד, תוך השארת האב מחוץ למסגרת ההתפתחות פוגעת הן בו והן בבני משפחה אחרים המשתתפים בתכנית, זו אחת ההשגות של המפעילים את התכנית הביתית, תכנית הנחשבת מצליחה בתחומה, של תכנית האתג'ר ושל תכניות אחרות.

בחברות מסורתיות יש למשפחה המורחבת מקום מרכזי בחייו של הפרט ויש לראות בה נכס ומקור כוח ולשלב את חברה בתהליכי הטיפול וההתערבות (Sullivan, 1998).

ראיית הקונטקסט הקהילתי

קליטת עלייה נעשית במערכת קהילתית ומשום כך תכנית מצליחה רואה את הקשר בין עולה או קבוצת עולים לקהילה בתחומה הם מתגוררים. תכנית מצליחה היא בעלת אוריינטציה קהילתית ורואה את המשפחה כחלק ממערכת חברתית שלמה ולא כאטום בודד העומד בפני עצמו. קשיי הפרט והמשפחה משוקעים בקונטקסט הרחב של הקהילה ושל החברה ומשום כך הגישה הקהילתית מתייחסת ומתערבת במשפחה כחלק משכונה ומקהילה קונקרטית ופועלת בתוך הסביבה ולא במנותק ממנה (Saleeby, 1997). תכנית הרואה את הקונטקסט הקהילתי מאבחנת את ההזדמנויות במרחב הקהילתי, הזדמנויות פורמליות והזדמנויות בלתי פורמליות, מזהה כוחות ומשאבים מקומיים, מסתייעת, למשל, במתנדבים מקרב הקהילה, מכה שורשים עמוקים בקהילה בכך שהיא יוצרות מענים רלבנטיים המזוהים על ידי הקהילה (Schorr, 1998).

ראייה קהילתית עשויה ליצור התאמה בין ההתערבות לבין צרכי האוכלוסייה. אחד הביטויים של התערבות הרגישה לצרכים ולתרבות של האוכלוסייה הוא הסתייעות של עובדים מקצועיים בגורמים משמעותיים בקהילת העולים כמתווכים, כמסייעים, כמקור לתמיכה במשפחות במצוקה.

האופטימום הוא ליצור תכניות שמקורן בקהילה והן נבנות במענה לצרכים המקומיים, תוך שהן מאפשרות לקהילה לחוש עליהן בעלות לא להצניח או לאמץ תכניות חיצוניות רק מכיוון שבמקום

אחר הן הצליחו (Wandersman, 1998). ההתאמה האינדיבידואלית היא משמעותית וחשובה. תכנית קהילתית אין משמעה תכנית הפועלת בתוך השכונה או בתוך הקהילה, אלא תכנית שהיא של הקהילה, שהמשתתפים אינם רק קליינטים אלא גם שותפים. כאשר עולים הם במעמד של שותפים הם הופכים להיות העיניים, האוזניים והדופק הפועם של האוכלוסייה, הם מבטיחים את החיבור הנכון בין אנשי המקצוע לבין העולים: מזהים נכון את הצרכים, מפיצים אינפורמציה דו-כיוונית מהשירות לעולים ומהעולים לשירות, רושמים אנשים לתכניות ועוד. כך בתכניות קהילתיות למלחמה בפשע בשיקגו, כשהפכו את תושבי השכונה לשותפים ירד שיעור הפשיעה (Judd & Shiver, 1999). כך במלחמת המפרץ כשהוקם מוקד השירות הטלפוני לעולים מחבר המדינות לשעבר בעקבות יוזמה של עולים שעיסוקם בבריאות הנפש וברפואה. "אחד מ"סודות ההצלחה" של המוקד היה "ההתאמה וההשלמה ההדדית בין משאבים פנימיים של קהילת העולים לבין "סביבה מאפשרת" שסיפקו גורמים חיצוניים לקהילת העולים" (מירסקי, 1994; 201).

הגישה העומדת בבסיס תכניות מצליחות היא כי קיימת תלות הדדית בין המשפחה לבין הקהילה וכי קהילה בריאה מייצרת משפחה בריאה. התערבות עשויה להיות אפקטיבית כאשר היא מתרחשת בקונטקסט הקהילתי ולא במשפחה במנותק מהקהילה (International Initiative, 2000).

תכנית מצליחה צריכה לקחת בחשבון ולתת מקום רב לרשת התמיכה הטבעית: שכנים, חברים, אנשי המשפחה המורחבת. ככל שיהיו חיבורים רבים יותר של השירותים הפורמליים לרשתות התמיכה כך תתחזק האפקטיביות של התכנית.

תכנית מצליחה תורמת להיווצרות מלאכותית של רשת היכרויות ותמיכה בין אישית וחברתית במקום בו אין רשת תמיכה כזו וכשיש בה צורך, כך המפגשים הקבוצתיים בתכנית הביתית במגדל העמק ובקרית עקרון (לוי-רוזליס ואחרים, 2001).

אוריינטציה ארוכת טווח

תכניות מצליחות הן בעלות אורך נשימה, עובדות לטווח ארוך, מאופיינות באוריינטציה של מניעה, חזון ברור והתפתחות לאורך זמן, תוך שהן יוצרות תרבות ארגונית מכוונת לתוצאות. כדי לשנות את

התרבות הארגונית של שירותי הרווחה יש צורך באורך נשימה ובפעילות בשלבים ולא בשיטה של "זבנג וגמרנו".

התכנית המצליחה בנויה על רציונל מסודר ברור, לשותפים בה יש תחושת חזון ברורה ובהירה, היא מנוסחת באופן קליט, פשוט ולא מתוחכם, וכך כל מי שנחשף אליה מבין וקולט אותה מיידית.

תכניות מצליחות אינן מתוכננות מראש על כל פרטיהן וכדי להיות טובות ואפקטיביות יותר הן מתפתחות, משתנות וצומחות תוך כדי דיאלוג ומשוב עם השותפים ברמה הארגונית והבין-ארגונית והן עם המשתתפים – לקוחות התכנית. מטרות התכנית קבועות וברורות אך האסטרטגיות להשגתן משתנות ולעתים סדרי העדיפויות משתנים בשל הצורך להתמודד עם צרכים בסיסיים כדי שאפשר יהיה להתקדם למלא את מטרות התכנית.

אוריינטציה לכוחות

הגישות המודרניות בעבודה סוציאלית ובמיוחד בעבודה קהילתית שמות דגש על יכולת השיקום העצמית וההתמודדות של פרטים, משפחות וקהילות והן מעוגנות בתפיסה שכל פרט וכל קהילה הם בעלי ידע, יכולות וכוחות אותם צריך להעצים ולטפח (Saleeby, 1996; Padilla, 1997). בהתאם לגישת הכוחות תכנית מצליחה יוצאת מנקודת ראות של כוחות ובמקום לערוך מיפוי ואינוונטור של קשיים ובעיות היא עורכת מיפוי של כוחות, יכולות ומשאבים הקיימים בקהילה: מיפוי ההון האנושי והפיזי, היכולות של אנשי הקהילה ואנשי השירותים, המנהיגים, הארגונים והקבוצות. הבעיה בעבודה בקרב אוכלוסייה חלשה היא כי לא האוכלוסייה ולא הגורמים המתערבים רואים אותה כבעלת כוחות, יכולות ומשאבים. כדי ליצור חשיבה חיובית ולחזק אמון באוכלוסייה המקומית תכנית מצליחה צריכה ליצור דינמיקה חיובית שתכלול עשייה משותפת ובגובה העיניים, קבלת החלטות משותפות, יצירת אמון הדדי, הסתייעות הדדית ויצירת מחויבות ארוכת טווח. כדי שבני אדם ימצאו בתוכם את הכוחות ויתחברו אליהם יש צורך בסביבה תומכת, מאתגרת, מאמינה, כי צמיחה אינה מתרחשת בוואקום. במקביל להעברה של מסרים המאמינים בפוטנציאל, על הסביבה לייצר את ההזדמנות ואת הבימה לאנשי הקהילה להיות מעורבים ולתרום לקהילה ולסביבה. הקמה של תכניות ופרוייקטים בהם עולים מוזמנים ומקבלים הזדמנות לתרום מחזקת את הדימוי העצמי שלהם, את רמת היכולות שלהם יחד עם תרומה משמעותית לחיי הקהילה. תכנית על"ה המקדמת מעורבות

פעילה של עולים יוצאי אתיופיה היא דוגמה לתכנית הבונה על הכוחות של העולים ומזמנת להם התנסויות בתכניות בעלות תרומה לאנשי הקהילה.

תכנית מצליחה מתחברת לתקוות ולחלומות של אנשים שמרביתם מתמודדים עם קשיים רבים בהווה ולעיתים נכנעים להם וזונחים את החלומות. תכנית מצליחה בונה יחד עם העולים תכנית עבודה שתקדם אותם לקראת הגשמת החלום שבגללו הם החליטו לעזוב את ארצם ולעלות לישראל ומדברת עם העולים על הקשיים והמכשולים ועל הדרך להתמודד בהם ולהסירם מדרכם. היא מביעה אמון מתמשך ורצוף ביכולות של הפרט ושל הקהילה והופכת לנבואה שמגשימה את עצמה.

אוריינטציה לעצמאות

אחת החוויות הקשות של עולים, במיוחד החלשים שביניהם, היא החוויה של אובדן העצמאות אותה חוו בארץ מוצאם. תכנית מוצלחת היא, לפיכך, תכנית היוצרת מכניזמים אשר יסייעו לעולים להתמודד עם החולשה והמשבר הזמני בו הם נמצאים, ונוקטת באסטרטגיות של העצמה ולא באסטרטגיות המפתחות תלות ומשמרות מצב של חולשה.

עולי אתיופיה חווים חוויה של תלות עוד בתקופת שהותם במחנות באדיס אבבה, בטרם עלייתם לישראל. עם עלייתם הם מתגוררים בדיר זמני, גם שם המערכת המקצועית של הסוכנות היהודית ושל משרד הקליטה, מטפלת בכל צורכיהם. המערכת מפתחת תכניות רבות ומגוונות והיא מצפה כי העולים יתאימו את עצמם לתכניות אלו. את ההתאמה מבקשת המערכת לעשות באמצעות מתרגמים, מתווכים ומגשרים מקרב העדה. אלו מתבקשים לגייס את העולים לתכניות אך אינם נמצאים במעמד בו יש להם יכולת השפעה על עיצוב התכנית ועל קביעת סדרי העדיפויות, או ההתאמה האישית של הפרט לתכנית. התכנית עובדת על פי סטנדרטים קבועים: ההתאמה נקבעת על פי גיל, על פי ותק בארץ או על פי מצב משפחתי.

כדי ליצור תהליך של מעבר מתלות לעצמאות יש צורך בעבודה מערכתית מתואמת אשר תכלול, מצד אחד, חיזוק והעצמה של העולים ברמה אישית וברמה קבוצתית, ומאידך תפעל גם לשינוי ברמת המערכת הארגונית: הממסד המקצועי והציבורי. ללא תיאום וסינכרוניזציה בין השניים לא יתכן

תהליך אפקטיבי של העצמה. תהליך כגון זה צריך להיות מופעל ומלווה על ידי השירות לעבודה קהילתית, באשר המתודה הקהילתית נתפסת כמתודה המתאימה לחולל שינוי ברמת המערכת הארגונית ולא רק ברמת הפרט.

ניהול התכנית

תכניות מצליחות מנוהלות על ידי אנשים בעלי יכולת, מחויבות, מיומנויות מקצועיות, וגישה ניהולית המכוונת ליצירת תרבות ארגונית מכוונת תוצאות. הם מגבשים את הצוות סביב חזון, מטרה, ערכים ועקרונות משותפים. נכון שלעיתים תכנית קמה ונופלת על אישיות כריזמטית, אך יש גם צורך במיומנויות וביכולת ביצוע וניהול. יש חשיבות רבה להשראה, ליזמות, ליצירתיות, למנהיגות, לכריזמה, ליכולת למידה, לנכונות להתנסות, ללקיחת סיכונים, להתמודדות עם מצבי עמימות, לספק הוכחות על עשייה, תוצאות ברורות, לשתף פעולה עם צוות ולאפשר שיקול דעת לצוות השדה. מנהלים של תכניות מצליחות יוצרים סביבה תומכת לצוות, מאפשרים לצוות ללמוד הן ממחקרים וניסיונות של אחרים הן מטעויותיהם שלהם. אנשי השדה מקבלים ממנהלי התכנית את אותו כבוד ואותו טיפוח שהם אמורים לתת ללקוחותיהם וזה עבורם modeling חשוב.

תכנית מצליחה יוצרת אווירה ואקלים תומכים בצוות הפועל בשדה. כדי שתיווצר אווירה תומכת ולא מלחיצה, וכדי שמפקחים ומנהלים לא ילחיצו את העובדים ולא יבקרו אותם עליהם לעבור הכשרה אשר תקנה להם מיומנויות ליווי, תמיכה, חשיבה משותפת ולא רק מיומנויות של פיקוח ובקרה (Walter, 1996). כאשר המפקחים מגיעים לישיבות של צוותי היגוי הם אמורים לשמוע ולהקשיב לחוויות המתארות את ההתמודדות של אנשי הצוות ולהיות קשובים, לתת משוב, לסייע בגיבוש דרכי התמודדות חלופיות בעת הצורך ולהקנות תחושה חזקה של גיבוי ושל שותפות ולא של ביקורת או פיקוח.

אחת הסוגיות הנמצאות על סדר היום ואשר טרם ניתן לה מענה היא סוגיית מעמדם של המפקחים המחוזיים. על מנת להקל על הפעלת תכניות שונות יש להגיע לכלל הבהרת תפקידם ומעמדם של מפקחים מחוזיים של שירותים הרלבנטיים לתכניות העוסקות בקליטת עולים.

צוות התכנית

תכניות מצליחות שמות דגש על העובדים במערכת ומשקיעות בעובדים הדרכה והכשרה כדי להבטיח ביצוע אפקטיבי של המשימות, כדי למנוע שחיקה וכדי למנוע תחלופה ונשירה. צוות של תכנית זקוק לתמיכה קבועה באמצעות ישיבות צוות קבועות ובאמצעות למידת עמיתים המחזקת, תומכת ומסייעת במציאת דרכי התמודדות חדשות (פקר, 2000; שנפלד ושני-בושרי, בתוך שלום, ברנד ורביבי, 2001). צוות של תכנית זקוק להכשרה, להעצמה ולתמיכה כדי לשפר את הנגישות שלו לאוכלוסיות החלשות וכדי שיוכל לתת שירות באיכות גבוהה ומתוך היענות וקשב ללקוחות (דולב, 2001).

כדי שצוות התכנית יוכל לפעול כצוות בעל מחויבות לתכנית וללקוחות עליו להיות מורכב מכוח אדם מקצועי (וסמך-מקצועי על פי התכנית) שעובד ומתקצב לאורך זמן ולא צוות שיודע מראש כי תקופת עבודתו בתכנית היא ארעית וקצרת טווח ללא פרספקטיבה של התפתחות. פעמים רבות אנשי הצוות המגויסים לתכנית אינם ממצים את יכולותיהם ואת מקצועיותם הן משום שהתכנית היא קצרה והן משום שהם יודעים שהתכנית מהווה יחידה סגורה, מעין תכנית "בועה" שאין לה קשר לתכניות בועה אחרות, שמעבר לעשייה הנקודתית לא בהכרח תהייה לתכנית משמעות רחבה והשפעות ארוכות טווח. לכך מתווסף גם פן אישי: כאשר עובד יודע שהתכנית היא לא רק קצרת טווח אלא גם ארעית, שהתקציב אינו מובטח ואינו מעוגן בתכנית רב שנתית קשה לו לפתח מחויבות, להיות בעל מוטיבציה גבוהה, תחושה של אתגר ושל מחויבות לתכנית וללקוחות ולשאוף לאפקטיביות, לתוצאות ולתפוקות. העובדה כי כוח האדם בתכנית אינו מתקצב לאורך זמן ואף העובדים הסוציאליים באים לתכנית על בסיס ארעי היא אחת המכשלות העיקריות. התקציבים המגויסים אינם מאפשרים בנייה של עבודת צוות לאורך זמן ולעיתים בשלב בו נגמר פרק ההרצה של התכנית נגמר גם תקציב ההעסקה של העובדים המקצועיים. כאשר תכנית אינה ממומנת מתקציבם השוטף של המשרדים היא פועלת על בסיס ארעי, אינה מתחילה בראשית שנת הפעילות, אינה יוצרת רצף, אשר הוא חיוני במקרה של תכניות בעלות אוריינטציה חינוכית או טיפולית, והדבר פוגם באפקטיביות פעולתה (ליפשיץ ואחרים, 2002)

תכנית מצליחה מאפשרת האצלת סמכויות ושיקול דעת לצוות המפעיל ובהשפעה מעגלית יש בכך משום תרומה לאפקטיביות, כי ככל שהצוות המפעיל הוא בעל יכולת להפעיל שיקול דעת, וזאת כפועל

יוצא של מדיניות, הכשרה, פיקוח והדרכה, שיקול הדעת שלהם יהיה בהלימה עם מטרות הארגון ובסטנדרטים גבוהים של איכות (Schorr, 1998). ככל שהפועלים בתכנית מיומנים יותר ועוברים הכשרות ולמידה והביטחון המקצועי שלהם רב יותר, הם נוטים פחות להסתמך על תקנות וחוקים. חשוב שהעובדים יוכשרו לא רק לתפקד כמטפלים פרטניים, אלא גם למלא פונקציות של תיאום, תיווך, גישור וסינוור, זה ירחיב את רפרטואר היכולות שלהם (Walter, 1996)

תכניות העוסקות בקליטת עולים חלשים הן בעיקרן תכניות פרויקטליות קצרות טווח והן מעסיקות צוות סמך-מקצועי המשתייך לתרבות המוצא של העולים. כשהתכנית פועלת מטעם המחלקה לשירותים חברתיים מונחה הצוות מונחה על ידי עובד סוציאלי מיומן העוסק במגוון משימות ותפקידים ואשר הנחיית הצוות הסמך מקצועי אינו בראש סדר הקדימויות שלו. ואולם, העובדים הסמך מקצועיים זקוקים מאד להדרכה שוטפת על מנת שיוכלו להתמודד עם המשימות המוטלות עליהם. תכנית מוצלחת נותנת מקום מרכזי לצורכי ההתמקצעות של אנשי הצוות הסמך מקצועי באמצעות הנחיה שוטפת, הדרכה, העשרה והשתלמויות. כשתכנית מופעלת מטעם עמותה או ארגון ציבורי נפרד מהמחלקה ניתנת לאנשי הצוות הנחייה מעמיקה והולמת על ידי עובד סוציאלי המיועד לטיפול בתכנית באופן ברור.

מערכות יחסים

תכניות מצליחות פועלות באופן שמעודד עובדים לבנות ביניהם לבין עצמם וביניהם לבין לקוחותיהם יחסים חזקים המבוססים על אמון הדדי וכבוד. יש לזכור כי אנשים אינם פועלים בחלל ריק ועל הארגון ליצור את הקרקע להיווצרותם של יחסים אלו ולחיזוקם (סייקס וגולדמן, 2000). מחקר שנערך במערכת החינוך האמריקאית הראה כי הגורם המשמעותי ביותר במוטיבציה של ילדים ובני נוער להתקדם בלימודים הייתה יכולת המורה ליצור קשר עם המשפחה של התלמיד ועם חייו מחוץ לבית הספר, כלומר, לראות את התלמיד בקונטקסט רחב יותר מזה המצומצם בין ארבעת הכתלים של הכיתה. מערכת יחסים משמעותית עשויה להתפתח כאשר הפעילות מתבצעת בקבוצה קטנה של לקוחות: בית ספר גדול, כיתה גדולה, לשכות גדולות, עומס רב על מטפלים – מקשים על יצירת התערבויות בעלות גוון אישי וחם.

ולבסוף - כדי לעודד יחסי אמון צריך המקום להיות חם, עם אווירה מקבלת המשרה ביטחון והגנה. אסור למערכת המפעילה להיות סטרילית ונוקשה, אם כי לעיתים הפונים זקוקים למשמעת ולגבולות.

כדי שתכנית עם משפחות עולים במצוקה תוכלנה להיות אפקטיביות על הצוות המפעיל ליצור קשרי אמון עם המשפחה, להימנע מלהוות גורם איום על המשפחה ועל שלמותה, להימנע מלבקר את תפקוד בני המשפחה ולמקם את עצמם כגורם הבא לבחון בשיתוף עם המשפחה את דרכי הפעולה האפשריות באמצעותן תשתפר יכולת ההתמודדות שלה.

הממד הרוחני

שור (Schorr, 1998) טוענת כי לדת ולרוחניות עשוי להיות חלק משמעותי בטיפול. להצלחה תורמת התחושה של "להיות חלק ממשהו שהוא גדול יותר מעבר לצרכים המטריאליים": זו יכולה להיות אמונה דתית, תרבות, או מחויבות לאידיאל משותף כלשהו חילוני ולא דווקא דתי.

חשיבות רבה עבור מהגרים למקום התפילה המסורתי (כנסייה, בית כנסת, מסגד) המהווה כלי לפיתוח תחושה של סולידריות קבוצתית ומנוף ליצירת רשתות חברתיות משמעותיות עבור הפרט ועבור המשפחה. עבור הדורות הצעירים של המהגרים משמש מקום התפילה ככלי להנחלת המורשת העדתית (Chi, 2000). עבור זקנים באזורים כפריים משמשת הדת כאמצעי לשמירה על הבריאות הפיזית והנפשית וכעוגן משמעותי בניהול חייהם (Arcury, Quandt, McDonald, & Bell, 2000).

כך חשים גם עולים וגם עובדים סוציאליים כי יש חשיבות לתחושת ההזדהות הלאומית של "כולנו יהודים" וכי באמצעות ההזדהות הדתית עשויה להתחזק תחושת ההשתייכות החברתית.

בהקשר זה יש לציין כי אחת הבעיות המטרידות את עולי אתיופיה קשורה לממד הרוחני של החיים: סימני השאלה על יהדותם, מחסור אמיתי במקומות תפילה ובתי כנסת וירידת מעמדם של המנהיגים הרוחניים, הקייסים וזקני העדה, אשר היוו קבוצת התייחסות משמעותית ומרכזית בחיי העולים בארץ מוצאם, ונראה כי לירידה במעמדם לא נמצא עדיין לא מענה ולא תחליף. יש לציין עוד כי

התופעה של עזיבת הדת על ידי חלק מהעולים כרוכה גם במשבר זהות שהרי בגין הדת עלו מרבית מעולי אתיופיה לישראל (שינדלר, 1998).

הבעייתיות של תכניות מצליחות

כפי שטען פיטרס (2000) תכניות מצליחות מכילות בתוכן את זרעי הכישלון העתידי שלהן. תכניות מצליחות כוללות את המרכיבים שהוצגו לעיל, את כולם או את חלקם, מרכיבים שידועים במרביתם לאנשי המקצוע ואין בהם, כל אחד לעצמו, משום חידוש מסעיר. התסכול בקרב אנשי השירותים הוא רב משום שאין בידם להטמיע מרכיבים אלו בתוך המערכות הממשלתיות, וכך, למרות שקיימות תכניות מצליחות בתחום קליטת עולים חלשים הן הופכות חלק אינטגרלי מהמערכת הכוללת. השירותים הרגילים הניתנים במחלקות לשירותים חברתיים רחוקים מכלול מרכיבים אלו חלקם או מקצתם ומשום כך תכניות אלו מצליחות לפעול רק בהיותן בתוך בועה מוגנת, מחוץ או בשולי המערכת המקצועית. בועה מוגנת כזו נבנית באמצעות קרנות, ארגונים ציבוריים, פוליטיקאים, ואנשי ציבור וזאת מתוך התחייבות להיותה מוגבלת בהיקפה ומשך פעולתה. הבעיה מתחילה כאשר תכנית מצליחה אמורה להתרחב, להפוך להיות לחלק מהמערכת ולתת שירות לכלל אוכלוסיית היעד, וזה מאיים על ההסדרים הפוליטיים, התקציביים והבירוקרטיים המסורתיים.

לדעת שור (Shorr, 1998) תכניות שמתפתחות בבועה, כאלו שאין עליהן מגבלה בשלב הפיתוח וההרצה, אינן יכולות להתפתח או לשרוד בהצלחה בבירוקרטיה הממשלתית, למרות כל הצער ותחושות החמצה. הקונטקסט הממשלתי אינו מאפשר העתקה ושכפול של תכניות מצליחות מכיוון שהן אינן עומדות בקריטריונים הנוקשים של הבירוקרטיה. תכניות מצליחות אינן תכניות המתאימות לפס ייצור של "סרט נע" או של קונפקציה, הן מתפתחות בתנאים של "עבודת יד" או "תפירה עילית". תכניות כאלו צומחות בתנאי מעבדה, ואין כל אפשרות להחיל תנאי מעבדה על כל המערכת החברתית. וכך, מאמצי שכפול של תכנית מצליחה שהתפתחה בבועה, אשר מתעלמים מהקונטקסט הבירוקרטי, מיועדים להישאר מחוץ למערכות הגדולות (חינוך, שירותי רווחה, הכשרה מקצועית, בריאות, טיפול במשפחה ועוד) כיוון שבמערכות הגדולות אין להן פרספקטיבה של קיום. הפרדוקס הוא שמרבית ההשקעות המיועדות לקליטת עולים נעשות בתוך המערכות הגדולות ולא מחוץ להן והשקעות אלו אינן מגיעות לתכניות המצליחות אלא לפעילות שגרתית שמידת האפקטיביות שלה נמוכה ואשר הן

המפעילים והן העולים חשים מידה רבה של תסכול לגביה. כדי שהמערכת תקלוט באמת ותטמיע את התכניות המצליחות ואת מרכיביהן חייב לחול שינוי המחייב השקעה של מאמצים רבים, עוצמה פוליטית וקואליציה רחבה של גורמים מתוך המערכת אך גם מחוץ לה, וזוהי משימה אשר אינה בכוחם של אנשי השדה. משום כך נראה כי האפשרות הטובה ביותר האפשרית בתנאים הנוכחיים היא לחזק את שיתוף הפעולה עם ארגוני המגזר השלישי, עם עמותות, ארגונים ציבוריים ארציים ומקומיים.

אחת המגבלות הקשורות להרחבה של תכניות מצליחות היא חוסר נכונות להשקיע את המשאבים הנדרשים או חוסר רצון להפר את הסטטוס קוו. למשל, ילדים בגיל הרך מעולי אתיופיה זקוקים להשלמת פערים אינטנסיבית כדי שיוכלו לתפקד בהצלחה במערכת החינוך, בגני הילדים ובבתי הספר. הכלי באמצעותו ניתן להשלים פערים אלו קיים: קיימת מערכת מפותחת של מעונות יום הפועלים בחסות ארגונים שונים ובמימון של משרד העבודה והרווחה. לטענת אנשי המקצוע בשירות לילד ולנוער המענה הנכון ביותר לצורך של השלמת פערים הוא באמצעות שילוב הילדים במעונות היום. אולם, המערכת הממשלתית אינה מקצה כספים לקליטת כל הילדים העולים במעונות היום, משום חוסר משאבים, חוסר נכונות להשקעת המשאבים, או משום חוסר רצון לשנות את הסטטוס קוו הקיים. במקום זאת מוקצים כספים ייחודיים לפרוייקטים נקודתיים המכוונים להעשרת הילדים ושאינן להם השפעה מקיפה, מרוכזת, אינטנסיבית וארוכת טווח.

אחת התופעות המאפיינות את הפעילות הקשורה בקליטה של עולים היא התחלופה המהירה של תכניות. גם כאשר מתקיימות תכניות מצליחות, במקום לשכפל ולהפיץ אותן במערכת הרלבנטית, יוזמים תכניות חדשות ומפעילים אותן זו על גבי זו או זו בצד זו, ללא עריכת סינכרוניזציה ביניהן. ישנן תופעות מנוגדות: מצד אחד ארגונים וקרנות מחסלים תכניות מצליחות טרם מיצו את השפעתן (למשל: תכנית המגשרים במעבר לדיור קבע) בעוד אחרים ממשיכים לממן תכניות פיילוט גם לאחר שכבר מזמן גמרו את תפקידן כפיילוט.

שימור "התקרה" (או הסטטוס קוו) במערכת הממשלתית נעשה גם באמצעות פתרונות המיועדים להתמודד עם המערכת והממסד האחראי – מוצאים כל מיני מעקפים ובלבד לא להיכנס למסלול

הבירוקרטי, לא להתמודד עם המערכת הקשוחה והמסורבלת: למשל, יוצרים כל מיני התחברויות בין כל מיני משרדים או בין משרדים לבין ארגונים ציבוריים, ובדרך זו או אחרת מצליחים לקבל מהמערכת את מה שבאופן רגיל היא לא מוכנה לתת, במקום לפעול למען שינוי בסיסי של המערכת (Schorr, 1998). וכך, מודלים שונים פועלים בעצם בשוליים של המערכת, מגייסים כספי קרנות ומשמשים כשסתומי ביטחון המונעים את שינוי המערכות. וכך, מה שבעצם קורה זה שפרוייקטים אלו, מוצלחים ככל שיהיו, מאפשרים למערכת להישאר כמו שהיא, שהרי יש "עלה תאנה...". הטכניקות שמסייעות להתמודד עם המערכת כאשר המודל הוא קטן ושולי לא עוזרות כאשר יש צורך להרחיב ולשבור את התקרה: אנשי המחלקות לשירותים חברתיים כועסים על כי אלו, הפועלים בפרוייקטים, אינם כפופים לאותן מגבלות, יש להם יותר גמישות, יותר תקציבים, יותר חירויות. המערכת אינה משתנה ותכניות יצירתיות אינן יכולות להתפתח במערכת שאינה משתנה! חייבים לשנות את המערכת כדי שאפשר יהיה להרחיב תכניות לכלל השפעה אמיתית.

אחת המגבלות על פיתוח תכניות בהיקפים גדולים מקורה בסדרי עדיפויות בקרב מקבלי החלטות. אנשי ציבור ופוליטיקאים מקבלים החלטות לא על פי שיקולים מקצועיים אלא בהתאם לסדר עדיפויות אחר. ולכן, בעיקר בתקופות של שפל כלכלי יאמץ הממסד תכניות פיילוט ולא תכניות בקנה מידה נרחב או שיתמכו בהרחבת התכנית אך יקצו במשאבים ובכך יתרמו לכישלונה (Cohen- Weise, 1999; Schorr, 1998).

פעמים רבות מאמצים מנהלים תכניות מוצלחות אך הם "מדללים" אותן: מקצצים במשאבים, מגדילים את כמות המשתתפים לכל מטפל, מפחיתים את זמן המטפל לכל מטופל, ממנים לתפקיד אנשים מיומנים פחות וכיוצא בזה, וכך, הם בעצם לא משכפלים התערבות מוכחת, אלא מהמרים על "תכנית מדוללת", ואז, כאשר התכנית אינה מצליחה יש כאן גם כישלון במבחן התוצאה וגם בעצם חיזוק לתסכול, שהנה, עוד משהו לא עובד...

דגשים

- חשיבות המדיניות, הרטוריקה והעברה ברורה של מסרים הקוראים לעבודה רגישה לתרבויות העולים ולפעילות המכוונת לשילוב העולים בחברה הישראלית.
- חשיבות לגישה, למחויבות ולאוטונומיה של הרשות המקומית לקליטת העולים בתחומה.
- חשיבות לעבודה מערכתית ולשיתוף פעולה בין ארגונים ומחלקות כדי לחזק את המענים הניתנים לעולים חלשים.
- חשיבות לשותפות של ארגוני המגזר השלישי עמותות וארגונים של עולים ושל ותיקים כדי לאפשר פתרונות רגישי תרבות.
- יש להקפיד על התאמה בין צרכי העולים למענים הניתנים להם ועל התחשבות בסדר היום של הלקוחות, גם כאשר תכנית העבודה היא בנויה ומובנית.
- ראיית המשפחה כולה ויצירת עבודה מערכתית וכוללת למשפחה, מתוך הבנה כי משפחה חזקה יכולה לחזק את הילדים, תוך שיתוף פעולה בין כל הגורמים המטפלים
- עבודה המשלבת שימוש במתודות שונות: פרטנית, קבוצתית וקהילתית.
- חשיבות לשינוי עמדות, גישות והתייחסות לעולים, קבלה ולא שיפוטיות, הבנה, רגישות, סבלנות וסובלנות, נכונות ללמידה על העולים ומהעולים.
- חשיבות לרגישות תרבותית ולהתאמה של הטיפול והתכניות לתרבות הייחודית של אוכלוסיית היעד. למידה של מאפיינים תרבותיים והסתייעות באנשי קשר ומגשרים מקרב אוכלוסיות היעד עשויה לקדם רגישות תרבותית.
- חשיבות לניהול מקצועי וכריזמטי של תכניות. חשיבות להעסקת צוות מקצועי ומיומן, לפיתוח רוח צוות ולהעשרה והכשרה, מפגשים בין צוותים מיישובים שונים העוסקים באותו נושא / תכנית ללמידת עמיתים כדי לסייע לעבודה אפקטיבית ולהתמודדות עם שחיקה.
- לדת ולרוחניות עשוי להיות חלק משמעותי בטיפול במיוחד בקרב עולים מארצות מסורתיות, חשוב לשדר כבוד למסורת ולהסתייע במועדים לשם פעילות קהילתית.
- חשוב לבנות על הכוחות, הן של הפרט, הן של המשפחה והן של הקהילה. גם בקרב החלשים ביותר קיימים כוחות אותם חשוב לחזק ועליהם להתבסס כנקודות מוצא וזינוק.
- חשוב לפתח עצמאות ולמתן את הנטייה לתלות בממסד שנוצרה בתקופת העלייה והשהות במחנות המעבר.

□ חשוב להתייחס לתמונה עתידית רצויה ונשאפת ולתכנן במשותף איך ניתן להגיע אליה בכוחות משותפים.

ביבליוגרפיה.

- איזיקוביץ, ר., באק, ר., (1991). מודלים המנחים את חינוכם של ילדים עולים בישראל. עיונים בחינוך (55), 33-51.
- בן אליא. נ. (1995). לקראת מדיניות ביזור דיפרנציאלית בשלטון המקומי. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- בראון. מ. (1997). ניהול פרויקטים. אסטרוטולוג הוצאה לאור.
- בר-נדב. ב. לוי-רוזליס. מ., רודוי. ר., (2000). מעקב אחר בוגרי התכנית לגיל הרך של עמותת עלמיי"א. אוניברסיטת בן גוריון.
- גייבסקי. א. (2001). מרכז ייעוצי לטיפול בעולים מברה"מ לשעבר. בתוך שלום, ד., ברנד, א., רביבי, ע., (עורכים). שותפות בטיפול בילדים והורים הערך והדרך. ירושלים: משרד העבודה והרווחה ואשלים ע"מ 96-97.
- דולב. ט., בנבנישתי, ר., טימר, א., (2001). ועדות החלטה בישראל: ארגון, תהליכי עבודתן ותוצאותיהן. דוח מסכם. ירושלים: משרד העבודה והרווחה.
- דולב. ט., (2001). השירותים לילדים ובני נוער במצוקה ובסיכון בישראל: מגמות ואתגרים. מסמך רקע להכנת תכנית החומש השניה של אשלים 2001-2005. ירושלים: גוינט – מכון ברוקדייל.
- דורון. א. (1994). שירותי רווחה אישיים בתפר שבין השלטון המרכזי ובין הרשויות המקומיות. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- דורון. א. (1995). "ההפרטה של שירותי הרווחה: זירת מאבק חדשה על דמותה של החברה הישראלית", מתוך: בזכות האוניברסאליות- האתגרים של המדיניות החברתית בישראל, ירושלים: מגנס, 57-77.
- דותן. ת., שפיר. נ., (1990). היבטים פסיכולוגיים בתהליך קליטת העלייה. תדפיס. ירושלים: משרד הקליטה.
- ורשיאק. א. (2001). בתוך שלום, ד., ברנד, א., רביבי, ע., (עורכים). שותפות בטיפול בילדים והורים הערך והדרך. ירושלים: משרד העבודה והרווחה ואשלים. ע"מ 34-40.
- חסון. ש. (1996). למחקרי מדיניות. הסדר העירוני החדש. קואליציות ממשל בערי ישראל. ירושלים: מכון פלורסהיימר
- כורזים. י. (2000) פיתוח עמותות מקומיות בתחום הילדים בסיכון מסמך פנימי, משרד העבודה והרווחה.
- כורזים. י., יואל. ב., (2000). תכנית קדימה הערכה מעצבת. דו"ח מס' 1. ירושלים: משרד העבודה והרווחה, גוינט – מכון ברוקדייל.
- כנען. ר., היימן-קוחלי. א., הראל. י., הצעת דגם למערך שירותי רווחה בישוב חדש.
- לוי-רוזליס, מ., איילון, א., גלפרין, י., דסברג, מ., רכמן, א. וְשדה, נ. (2001). הערכת התכנית הביתית.
- לוי-רוזליס. מ., שניידר. פ., ארוז. נ., דיין-פרל. ג., יאסו. ז. (1995). הערכת 11 יישובים. מ.ן. הערכה ויעוץ ארגוני.

לויין-רוזליס. מ., בר-נדב. ב., רטנר. ד. (תשנ"ח). עמותת עלמיי"א הערכת תהליך ההפצה תשנ"ח. תמצית הממצאים.

ליפשיץ, ח., דולב, ט., בנאדור, ד., וקונסטנטינוב, ו. (2002). הערכת פרויקט PACT בעיר באר-שבע ממצאים נבחרים מהערכת הפרוייקט בשנת ההפעלה השלישית 2000-2001. גוינט-מכון ברוקדייל וגוינט ישראל

מירסקי, י. (1994). קליטה ישירה בצל הסקאדים: פסיכולוגים עולים מברית המועצות (לשעבר) בעת מלחמת המפרץ. פסיכולוגיה ד' (1-2). עמ' 199-206.

סייקס, י., גולדמן, מ. (2000). למידה מהצלחות: הפקת ידע מכוון לפעולה מהרהור על עבודת מרכז "קשר". ירושלים: גוינט-מכון ברוקדייל.

פיטרס. ט. (1998) חדשנות או למות. הוצאת מטר.

פקר, פ. (2000). מחשדות ועיונות לנתינה ואהבה – תהליכי שינוי מקצועיים בקרב עובדות סוציאליות מנחות קבוצות "יחדיו". חברה ורווחה, כ, 1, 25-43.

קדם. ע. (2000). המשפחה במרכז. The International Initiative.

קינג. י. (1998). קליטתם של עולי קווקז בשנות התשעים. ירושלים: גוינט-מכון ברוקדייל.

רואר-סטריאר. ד. (1999). חשיבות ההקשר התרבותי בהערכת איכותן של מסגרות טיפול בילדים. חברה ורווחה. יט. 1, 53-67.

רוזנפלד. י. (1997). למידה מהצלחות – כיצד לעצב עבודה סוציאלית ההולמת את מיועדיה? חברה ורווחה. י"ז, 4, 361-377.

שינדלר. ר. (1998). מפגש באוניברסיטת בר-אילן, בית הספר לעבודה סוציאלית. 11.8.98.

שמיד. ה. (2001). שוק שירותי הרווחה. מסך לעניין 5. 8-11. ירושלים: אשל.

שמש. א. (2000). קריטריונים להערכת תכניות. בתוך: נוער עולה מסיכון לסיכון. סיכום שני ימי עיון אוקטובר 2000. גוינט-מכון ברוקדייל, המשרד לקליטת עליה, אשלים.

שנפלד. ג., שני-בושרי. ר. (2001). בתוך שלום, ד., ברנד, א. רביבי, ע. (עורכים). שותפות בטיפול בילדים והורים הערך והדרך. ירושלים: משרד העבודה והרווחה ואשלים.

Ahmad, Y., Frost, L., (2001). Institutional Racism or Institutional Insecurity? An Evaluation of the Management of Ethnically Diverse Mental Health Services. Paper for the Diversity Conference, Charleston, South Carolina.

Arcury, T.A., Quandt, S. A., MacDonald, J., Bell, R. A., (2000). Faith and Health Self-Management of Rural Older Adults. Journal of Cross Cultural Gerontology, 15(1), 55-74.

Arenstein, S. R. S. (1969). "A ladder of citizen participation". Journal of American Institute of Planners, 35, 216-224.

Bein,A., Allen,K., (1999). Hand in Glove? It fits better than you think. Social Work, 44(3). 274-277.

Bein, A., & Lum, D. (1999). Inductive learning. In D. Lum (Ed.), Culturally competent practice: A framework for growth and action (pp. 145-172). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole

Berger,R., (1999). Group Work with Adolescent Immigrant Groups: Issues, Obstacles, and Principles. In Bertcher, H., Kurtz, L.F., and Lamont, A., (eds.). Rebuilding Communities Challenges for Group Work. The Haworth Press Inc.. New York, London, Oxford.

Borill, W., Bhatti-Sinclair, K. (2000). Learning, teaching and culture in the global economy. Book of abstracts. Joint conference of the international federation of Social Workers and the International Association of Schools of Social Work. Canada.

Chi, K. J.W., (2000). Protestant-Catholic-Buddhist: Korean Americans and Religious Adaptation in Greater Boston. Dissertation-Abstracts-International, - A: The Humanities-and-Social-Sciences; 61,5,Nov,2052-A.

Change in Progress: A Policymakers Seminar at Windsor Castle. A Report of International Initiative. June 1998.

Cohen-Weise,S., The Influence of the Fall of Communist Bloc in Europe on the Immigration Policy of Countries of the European Union: A Case Study of Austria, Germany, and France. The Helmut Kohl Institute for European Studies. Jerusalem: The Hebrew University.

Cox A,L., (2001). BSW students favor strengths/empowerment-based generalist practice. Families in Society. 82(3), 305-313.

Cox, C. B., & Ephross, P. H. (1998). Ethnicity and Social Work Practice. New York: Oxsford University Press.

DeJong, P., & Miller, S. (1995). How to interview for client strengths Social Work, 40, 729-736

Graham ,J.R., Barter,K.,(1999). Collaboration: A social work practice method. Families in Society.80(1). 6-13.

Hampton,G., (1999). Environmental equity and Public Participation. Policy Sciences. 32(2). 163-174 Amsterdam

Change in Progress: A Policymakers Seminar at Windsor Castle. A Report of International Initiative. June 1998.

Judd, Jr. G., & Shiver, M. B., (1999). Proactive: Community attack on problems. PM. Public Management. 81(10). 20-24.

Naparstek, A. J., (1999). Community Building and Social Group Work: A New Practice Paradigm for American Cities. In Bertcher, H., Kurtz, L. F., and Lamont, A., (eds.). Rebuilding Communities Challenges for Group Work. The Haworth Press Inc.. New York, London, Oxford.

Padilla, Y. C., (1997). Immigrant Policy: Issues for Social Work Practice. Social Work. 42(6). 595-606.

Saleeby, D. (1996). The Strengths Perspective in Social Work Practice: Extensions and Cautions. Social Work, 41(3), 296-313.

Schorr, L. B., (1998) Common Purpose. Ancor Books. New York.

Schorr, L., Farrow, F., Hornbeck, D., & Watson, S., (1995), The Case for Shifting Results-Based Accountability. Washington: Center for Study of Social Policy

Sewell-Coker, B., Hamilton-Collins, J., & Fein, E., (1985). Social Work Practice With West Indian Immigrants. Social Casework. 1985. 563-568.

Sharlin, S. A. Soviet immigrants to Israel: users and non-users of social work services. International Social Work. 41(4). 455-469.

Shulman, L., (1999). The Skills of Helping Individuals, Families, Groups, and Communities. Ch. 20 Social Work in the Community. F. E. Peacock Publishers, Inc.

Sullivan, W. P. (1998). Culturally Sound Mental Health Services: Ecological Interventions. In Roberta R. Greene & Marie Watkins (Eds.). Serving Diverse Constituencies. New York: Aladine De Gruyter. 221-240.

Van Voorhis, R., (1998). Culturally Relevant Practice: Addressing the Psychosocial Dynamics of Oppression. In R. R. Greene, and M. Watkins (Eds.). Serving Diverse Constituencies. New York: Aladine De Gruyter 97-112

Walter, B., (1996). Children still in need. In: The International Initiative Seminar, Protecting Children by Strengthening Families.