

"בין סגר לסבב": ארגוני החברה האזרחית בדרום בתווך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני

נוגה פיטובסקי-נוה¹

בעקבות תהליכי הפרטה ומיקור חוץ של השירותים החברתיים, ארגוני החברה האזרחית הם שחקן מרכזי באספקה ישירה של שירותי רווחה בישראל. בשלוש השנים האחרונות, הארגונים נדרשים להתמודד עם השפעותיה המתמשכות של מגפת הקורונה, וזאת בזמן שהם מתמודדים עם משבר תקציבי וקשיי תפעול. מחקר זה מתמקד באתגרים המיוחדים את התמודדותם של ארגוני רווחה בדרום, אשר נוסף על מגפת הקורונה מתמודדים עם אתגרים ייחודיים על רקע מיקומם בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל, וכן על רקע המתוחות הביטחונית. איסוף הנתונים התבצע במהלך שנת 2021–2022 באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה עם מנהלים ומנהלות בארגונים המספקים שירותי רווחה לאוכלוסיות מגוונות בדרום ($N=24$), ובהן קשישים, אנשים עם מוגבלות ונוער בסיכון. ממצאי המחקר הצביעו על כך שעבודת הארגונים בדרום מאופיינת בשילוב רב-ממדי של קשיים כלכליים, חברתיים וביטחוניים, ושמשבר הקורונה אף העצים את חומרתם. על אף ריבוי האתגרים, הארגונים שמרו על חינויותם ועל רצף האספקה של שירותיהם לצרכנים. המאמר מציע להסביר את עמידות הארגונים באמצעות המושג **חוסן ארגוני**, המתייחס ליכולתם לשרוד ואף להתפתח במצבי משבר. ממצאי המחקר תורמים לפיתוח הידע הקיים בנושא חוסן ארגוני, וליישומו בהקשר של ארגוני שירותים חברתיים הפועלים במציאות של מגפה, מתח ביטחוני והדרה חברתית.

מילות מפתח: ארגוני חברה אזרחית, שירותי רווחה, קורונה, חוסן ארגוני

1 דוקטור, בית הספר לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית ספיר

<https://orcid.org/0000-0003-2978-6708>

מבוא: ארגוני חברה אזרחית בתחום הרווחה

ארגוני החברה האזרחית (מכונים גם **המגזר השלישי** או אלכ"רים) הם ארגונים פורמליים, אוטונומיים מהמדינה, אשר פועלים ללא כוונת רווח ומסתמכים במישרין על הציבור באמצעות גיוס תרומות וכוח אדם מתנדב (Salamon & Anheier, 1997). לחלק מהארגונים יש מקורות הכנסה נוספים, באמצעות מימון ציבורי או הכנסות עצמיות ממכירת שירותים (גיידסטאר, 2023). במדינת ישראל רשומים כ-47,500 ארגוני חברה אזרחית, מהם כ-15% עוסקים באספקה של שירותי רווחה (להלן **ארגוני רווחה**) (גיידסטאר, 2023; מדהלה ואח', 2018). בעקבות תהליכי הפרטה ומיקור חוץ של השירותים החברתיים, ארגוני החברה האזרחית הם שחקן מרכזי באספקה ישירה של שירותי רווחה בישראל, וכך גם במדינות רבות בעולם המערבי (מדהלה ואח', 2018; Mosley, 2020; Anheier, 2009). בישראל כ-80% משירותי הרווחה מסופקים על ידי ארגונים לא-ממשלתיים, מהמגזר העסקי והאזרחי (Benish, 2018). חלק מארגוני הרווחה פועלים בקשר חוזי עם המדינה ומקבלים מהמדינה מימון למרבית פעילותם. בארגונים אלה הפילנתרופיה היא רכיב משני במימון הפעילות, והם מתבססים בעיקר על כוח אדם מקצועי בשכר (זיכלינסקי, 2010). לעומתם, ארגונים אחרים אינם נמצאים בקשר חוזי עם המדינה ואינם מקבלים ממנה מימון לפעילותם, והם נשענים במידה רבה יותר על פילנתרופיה ומתנדבים לצורך פעילותם השוטפת (אלמוג-בר ואייזנשטדט, 2015; זיכלינסקי, 2010).

מוסלי (Mosley, 2020) הגדירה את ארגוני הרווחה בחברה האזרחית כך: "מנעד רחב של ארגונים שפעילותם העיקרית כוללת אספקת שירותים שנועדו לקדם רווחה, לשפר את החיים ותנאי המחיה, לצמצם אי-שוויון ופערים ולספק סיוע ליחידים, משפחות וקהילות במצוקה" (Mosley, 2020, 255). ארגוני רווחה אלה מהווים רשת ביטחון אחרונה ומספקים שירותי רווחה חיוניים לאוכלוסיות פגיעות המתמודדות עם שוליות חברתית, ובהן תושבי קהילות מודרות בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, אנשים המתמודדים עם עוני ואבטלה, נפגעי אלימות, מהגרים וקבוצות מיעוט, ילדים ונוער בסיכון, קשישים ואנשים עם מוגבלות (אלמוג-בר ואייזנשטדט, 2015; מדהלה ואח', 2018; Mosley, 2020).

על אף מרכזיותם של ארגוני הרווחה באספקת שירותים חברתיים, הם פועלים במציאות רוויית אתגרים אשר מאיימת לא פעם על יכולתם לשרוד. עם אתגרים אלה ניתן למנות חשדנות מצד המדינה ומוסדותיה, עבודה בסביבה תחרותית שבמסגרתה הם נאלצים להתמודד על מכרזים מול ארגוני חברה אזרחית אחרים וכן מול ארגוני מגזר עסקי, משאבים מוגבלים, וקשיים בגיוס מימון ציבורי ופילנתרופיה (Harrison & Irvin, 2018; Hasenfeld, 2015; Mosley, 2020; Schmid, 2013, 2021).

נוסף על אתגרים אלה, אשר מאפיינים את עבודתם של ארגוני הרווחה בימי שגרה, החל משנת 2020 נאלצים הארגונים להתמודד גם עם המשבר הבריאותי, החברתי והכלכלי אשר התחולל בעקבות התפרצות נגיף הקורונה. המגפה והשלכותיה הובילו את ארגוני החברה

”בין סגר לסבב“: ארגוני החברה האזרחית בדרום בתוך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני | 3

האזרחית למשבר כלכלי חסר תקדים בהיקפו, וזה בתורו הוביל לצמצום ניכר של שירותים וכוח אדם ואף לסגירה של חלק מהארגונים; זאת לצד עלייה משמעותית בפניות של צרכני השירותים לסיוע סוציאלי וכלכלי (מנהיגות אזרחית, 2020; Kim & Mason, 2020; Schmid, 2021).

מטרתו של מחקר זה היא להרחיב את גוף הידע החדש אשר מתהווה בשלוש השנים האחרונות, ועוסק בהתמודדות של ארגונים בחברה האזרחית עם משבר הקורונה. המחקר מתמקד בארגונים אשר מספקים שירותי רווחה בפריפריה הדרומית של מדינת ישראל, במטרה להתבונן במאפייניהם הייחודיים לנוכח מיקומם הגיאוגרפי-חברתי והשילוב הרב-ממדי בין המגפה לבין אתגרים נוספים העומדים לפתחם. שאלת המחקר המרכזית העומדת בבסיס המחקר היא זו: מהם המאפיינים המייחדים את ארגוני הרווחה בדרום בהתמודדות עם משבר הקורונה?

המחקר התבצע באמצעות ראיונות עומק עם מנהלי ארגונים בדרום, וניתוח תמטי של הנתונים שנאספו מן הראיונות. ממצאי המחקר מורים כי ארגוני רווחה בדרום מתמודדים עם אתגרים נוספים וייחודיים בשל מיקומם הפריפריאלי ובשל המתיחות הביטחונית המאפיינת את האזור. משבר הקורונה היווה נדבך נוסף של קושי על קשיים אלה, ואף שימש קטליזטור (זרז) שהעצים את חומרתם של קשיים קיימים. על אף ריבוי האתגרים, הממצאים הראו כי הארגונים הדגימו חוסן ארגוני והצליחו לשמר את הקיימות שלהם גם לאורך המשבר, בעיקר בשל מסירותם ומחויבותם של מנהליהם.

סקירת ספרות

סקירת הספרות תעסוק בשלושה נושאים עיקריים. בחלקה הראשון יוצג ידע ממחקרים עדכניים שנעשו בעולם ובישראל בנוגע להשלכותיו של משבר הקורונה על פעילותם של ארגונים בחברה האזרחית. בחלקה השני יוצגו המושג חוסן ארגוני, וידע תאורטי ומחקרי הנקשר למושג זה בהקשר של ארגוני רווחה. בסיום הסקירה יוצגו מאפיינים כלכליים וחברתיים של אזור הדרום בישראל, שבו התבצע המחקר.

ארגוני החברה האזרחית בזמן משבר הקורונה

עם פרוץ נגיף הקורונה בשנת 2020 ניצבו ארגוני הרווחה בחזית ההתמודדות עם המשבר. הם נדרשו להמשיך ולספק שירותי רווחה חיוניים לאוכלוסיות היעד שלהם, בזמן שהם עצמם התמודדו עם משבר בריאותי וכלכלי. בסקר שערך ארגון הגג ”מנהיגות אזרחית” (2020) בקרב 308 ארגוני חברה אזרחית בישראל עם פרוץ המשבר באפריל 2020, דיווחו כ-40% מהארגונים כי הם עלולים להיאלץ לסיים את פעילותם; כ-70% מהארגונים קיצצו

במספר העובדים בשכר שהם מעסיקים; 66% מהארגונים הגדולים ו-54% מהארגונים הקטנים דיווחו על משבר כלכלי, ו-85% דיווחו על שיבושים ניכרים ביכולתם לספק שירותים. מגמות דומות של ירידה במשאבים וקיצוץ בכוח אדם נמצאו בסקרים שנערכו באותה תקופה בקרב ארגוני חברה אזרחית בארצות הברית (Kim & Deitrick et al., 2020; Barr, 2020).

בד בבד, משבר הקורונה המתמשך הוביל לדרישה הולכת וגוברת מצד הציבור לשירותי רווחה, בעקבות החמרה במצבם הרגשי והסוציאלי של צרכני השירותים. הקורונה הובילה לעלייה בדיווחים על מצוקה נפשית, אלימות, שימוש בחומרים ממכרים ואף אובדנות, לצד גידול בעוני, בחוסר ביטחון תזונתי ובשיעורי האבטלה (אייזיק ואח', 2020; שאן-אלטמן ואח', 2021; Krumer-Nevo & Refaeli, 2021; Benjamin et al., 2021).

גל ומדהלה (2020) ציינו כי משבר הקורונה גרם להתרחבות של מצוקה כלכלית, בריאותית ורגשית, וזו הובילה למעמסה יוצאת דופן על שירותי הרווחה – הן על שירותי הרווחה הציבוריים ברשויות המקומיות, הן על עמותות וחברות המספקות שירותי רווחה במיקור חוץ. כאמור, ארגוני הרווחה נדרשו לתת מענה לצרכים ההולכים וגוברים של צרכני השירות, בזמן שהם עצמם התמודדו עם קשיי תקציב עקב דעיכה חדה בשיעור ההכנסות העצמיות ובתרומות הפילנתרופיה (Shi et al., 2020; Kim & Mason, 2020). משבר הקורונה הוביל לירידה עקבית ומתמשכת בשיעורי התורמים ובסכומי התרומות לארגוני החברה האזרחית. כך למשל, בסקר שנערך בישראל בספטמבר 2020 נמצאה ירידה בת 19% בשיעור התורמים, ובד בבד ירידה בת 12% בסכומי התרומה לארגונים, בהשוואה לנתוני שנת 2019. ירידה זו מייצגת ירידה של מאות מיליוני שקלים בהכנסות הכוללות של הארגונים (כץ ופיט, 2020). בהמשך, בשלבים הבאים של המגפה, הקרנות הפילנתרופיות בישראל התגייסו כדי לסייע לארגונים, ואף הקימו בשיתוף עם הממשלה קרן סיוע לארגונים שנקלעו למשבר (קראוז-להב ופיט, 2022).

קיצוצי התקציב אילצו ארגונים רבים לקצץ בכוח אדם, בין שבאמצעות סיום העסקה בין שבאמצעות הוצאת עובדים לחופשה ממושכת ללא תשלום (חל"ת) (Akingbola, 2020; Kuenzi et al., 2021). נוסף על צמצום במצבת כוח האדם בשכר חוו הארגונים אתגר גם בגיוס כוח אדם מתנדב, שכן מתנדבים לא יכלו להגיע לאוכלוסיות היעד עקב בידוד או עקב הנחיות ריחוק חברתי (Shi et al., 2020). אלמוג-בר ובר (2020) ציינו כי ארגונים אשר נוהגים להיעזר במתנדבים המשיכו בכך גם במשבר הקורונה, אולם נאלצו להסב את פעילות המתנדבים בהתאם לצורכי השעה. מתנדבים רבים עברו להתנדבות באמצעות הטלפון או באמצעים דיגיטליים, או שהסבו את ההתנדבות שלהם לסיוע בחלוקת מזון ותרופות לאוכלוסיות במצוקה ולקשישים.

אתגר נוסף שעולה מן הספרות בהקשר של משבר הקורונה הוא שיבושים באספקה השוטפת של השירותים בשל הסגרים, הבידודים והנחיות הריחוק החברתי. הארגונים

נדרשו לשנות את דרכי העבודה שלהם, להשעות חלק מהתוכניות שהם מפעילים, לבטל אירועים חברתיים ואירועי גיוס כספים, ולעבור לפרקטיקה של אספקת שירותי רווחה מרחוק באמצעים טלפוניים או מקוונים (Akingbola, 2020; Kim & Mason, 2020; Neely-Barnes et al., 2021; Shi et al., 2020). במחקר שנערך בקרב מנהלים של ארגוני רווחה בארצות הברית דיווחו המנהלים על שיבושים ניכרים באספקת השירותים. שיבושים אלה נבעו מחששות לבריאותם ולרווחתם של העובדים ושל צרכני השירות, קשיים טכנולוגיים בעבודה מרחוק, קושי לשמור על הנחיות הריחוק החברתי מול צרכני השירות, וקושי של אנשי הצוות להמשיך בשגרת עבודתם כאשר מסגרות החינוך מושבתות והם נדרשים לטפל בילדיהם. לצד קשיים אלה, הממצאים הראו כי המשבר יצר גם הזדמנות ליזמות חברתית ולפיתוח ארגוני בארגון, דוגמת פיתוח מדיניות חדשה, בחינה מחודשת של החזון הארגוני, יצירת שיתופי פעולה חדשים ופיתוח למידה ארגונית (Neely-Barnes et al., 2021). במחקר אחר בארצות הברית, שנשען על ראיונות עם מנהלים של עמותות בתחום שירותים לחסרי דיוור, פיתחו החוקרים את מודל ה-DAIC (Disruptions-Ambiguities-Innovations-Challenge) כדי להמשיג את אופן ההתמודדות עם הקורונה. החוקרים טוענים שהמגפה הובילה לשיבוש באספקת השירותים, וכן לעמימות בשל השינויים התכופים בהנחיות בריאות הציבור. הארגונים נקטו דרכים חדשניות להתמודדות עם האתגרים המתמשכים הללו, ובהם יצירת שיתופי פעולה ומציאת דרכים יצירתיות לאספקת שירותים (Shi et al., 2020).

בישראל, במחקר קודם של המחברת שבחן את השלכות הקורונה על ארגוני רווחה, נמצא כי הקשיים העיקריים שמנהלים דיווחו עליהם היו החמרה במצבם הסוציאלי והנפשי של צרכני השירות, עבודה בתנאים משתנים וחוסר ודאות, משבר תקציבי, מצוקת כוח אדם ושיבושים באספקת השירותים. לצד הקשיים נמצא כי משבר הקורונה היה עבור הארגונים גם הזדמנות לפיתוח ארגוני וליזמות חברתית. דרכי ההתמודדות שנקטו הארגונים כדי לצלוח את המשבר כללו, בין השאר, דבקות במטרות הארגון, פיתוח שירותים חדשים, פיתוח מענים טכנולוגיים וגיוס פילנתרופיה ומתנדבים (Pitowsky-Nave, 2022). המחקר הנוכחי ביקש להוסיף על הידע של קודמו, בכך שהתמקד במאפיינים הייחודיים של ארגוני רווחה בפריפריה הדרומית, ובאופן שבו ארגונים אלה מתמודדים עם משבר הקורונה.

להב-רז ואח' (Lahav-Raz et al., 2021) חקרו את השלכות משבר הקורונה על ארגוני חברה אזרחית המעניקים סיוע לעובדי תעשיית המין בישראל, והשוו בין ארגונים בפריפריה לבין ארגונים במרכז. במחקרם מצאו שהמגפה פגעה באיכות וברציפות השירותים שהארגונים העניקו ללקוחות, וכן שארגונים בפריפריה הגיאוגרפית-חברתית סבלו מהשלכות המגפה יותר מארגונים במרכז. ארגונים בפריפריה קיבלו מימון מופחת יותר מהרשות המקומית, כיוון שזו התמודדה עם מחסור בתקציבים. בשל כך הם נדרשו להסתמך במידה רבה יותר על סיוע מהציבור ועל פתרונות יצירתיים כדי לספק ללקוחותיהם סיוע בצורכיהם הבסיסיים.

הסקירה מלמדת על הקשיים הרבים שארגוני הרווחה נאלצו להתמודד עימם מאז פרוץ משבר הקורונה, ובהם קשיי תקציב, מחסור בכוח אדם וקשיי תפעול באספקת השירותים. עם זאת, הסקירה מעידה גם על נקיטת דרכים יצירתיות ויזמיות כדי לגבור בהצלחה על המשבר ולשמר רצף שירותים חיוני לצרכני השירות. מחקר זה נועד להוסיף ידע לגוף הידע הקיים שנצבר בשלוש השנים האחרונות, ולהעמיק את הידע על אודות האופן שבו ארגוני חברה אזרחית בפריפריה הדרומית בישראל מתמודדים עם שילוב רב-ממדי של קשיים כלכליים, חברתיים וביטחוניים בד בבד עם השלכות המגפה.

חוסן ארגוני

אחד הגורמים המרכזיים המשפיעים על אופן ההתמודדות של ארגון עם מצבי משבר הוא חוסן ארגוני. ארגוני רווחה ושירותי אנוש פועלים בסביבה אשר משתנה באופן תדיר, ולפיכך חשופים להתפתחויות חברתיות, כלכליות ופוליטיות ופוליטיות בלתי פוסקות. כדי לשמר שירותים נאותים לאוכלוסיית היעד שבטיפולם, הארגונים נדרשים לפתח את יכולת העמידות של הארגון, לצד פיתוח של יכולת הסתגלות והתאמה של הארגון ושל השירותים לדרישות המשתנות (Hasenfeld, 2010). השינויים והאתגרים שארגונים חשופים אליהם יכולים לנבוע הן מתוך הארגון הן מחוצה לו. עם האתגרים הללו נמנים, נוסף על מגפות דוגמת הקורונה, גם אסונות טבע, התקפות טרור, מיתון כלכלי, תקלות וטעויות אנוש. היכולת של הארגונים להתמודד בהצלחה עם שינויים ואיומים בסביבתם מוגדרת בספרות חוסן ארגוני (Annarelli & Nonino, 2016).

חוסן (resilience) הוא תכונה בסיסית שניתן לייחס ליחידים, קבוצות, ארגונים וקהילות, ומשמעותו היא היכולת להתאושש ולחזור לתפקוד מיטבי לאחר איום חיצוני או משבר (Witmer & Mellinger, 2016). השימוש הרווח בספרות במושג החוסן הוא בעיקר בהקשרים אישיים וקהילתיים, והכתיבה על חוסן בהקשרים ארגוניים מתמקדת בדרך כלל בעיקר בארגונים עסקיים. לעומת זאת, השימוש בתאוריות של חוסן ארגוני לניתוח ארגונים העוסקים ברווחה ובשירותי אנוש הוא מועט יותר (Kim et al., 2022; van Breda, 2016; Witmer & Mellinger, 2016).

יאנג וסירינג (Young & Searing, 2022) התייחסו לחוסן ארגוני בארגוני חברה אזרחית, והגדירו אותו כיכולת של הארגונים להסתגל לנסיבות משתנות ולהמשיך לבצע את משימותיהם בהצלחה. המחברים טענו שארגוני חברה אזרחית צריכים למדוד את עצמם במונחים של חוסן ולא במונחים של יעילות, כיוון שמדד החוסן מתאים יותר לסוג זה של ארגונים וכן למאה ה-21, המאופיינת בריבוי תהפוכות. כדי לייצר חוסן ארגוני צריכים להתמודד בהצלחה עם משברים נוכחיים, וכן להיערך למשברים עתידיים. כדי להצליח בכך, הם נדרשים לשמר לעצמם **מרווח ארגוני** (organizational slack), שמשמעו שוליים או זרבות של משאבים – הן משאבים פיננסיים הן משאבים דוגמת כוח אדם, רישות חברתי

7 "בין סגר לסבב": ארגוני החברה האזרחית בדרום בתווך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני

וטכנולוגיות. שוליים אלה מאפשרים לארגון את הגמישות הנדרשת כדי להסתגל למצבים בלתי צפויים. להבדיל מארגונים עסקיים, שבהם המשאבים החומריים הם המשמעותיים ביותר למרווח הארגוני, ארגוני חברה אזרחית נשענים במידה רבה גם על משאבים הקשורים למשאבי אנוש, ובהם מוטיבציה וכישורים של אנשי הצוות (Meyer & Leitner, 2018).

ואן ברדה (van Breda, 2016) ניתח חוסן ארגוני בארגוני רווחה והציע מודל בן שלושה רכיבים: (1) חוסן מקום העבודה – מתמקד בחוסן של הארגון כמערכת שלמה. מדובר בתכונות ובתהליכים בארגון אשר מסייעים לו להיות עמיד בפני הרס ולהיות מסוגל להתאים את עצמו למצבים של שינוי ומשבר; (2) חוסן הצוותים – מתמקד באנשי הצוות כאינדיבידואלים אשר מרכיבים את הארגון, והחוסן שלהם כיחידים הוא רכיב משמעותי בחוסן הארגוני כולו. מצבים של שחיקה, מתח ועומס עבודה עלולים לפגום בחוסן של יחידים בארגון; (3) חוסן השירותים – מתייחס לחוסן של תוכנית אספקת השירותים של הארגון. לפי המודל, השירותים צריכים לקדם רווחה והעצמה של אוכלוסיות המשתמשים בהם, תוך מיקוד בחיובי וזניחת התבוננות פתולוגית (התבוננות הממוקדת בחלקים לא בריאים, בדפוסים הרסניים ובבעיות בקרב האוכלוסייה). שלושת הרכיבים הללו משלימים זה את זה ויחד יוצרים מודל הוליסטי של חוסן ארגוני. לפיכך טוען המחבר כי קידום שלושם יגביר את היכולת של הארגון להתמודד עם אירועי מצוקה ודחק.

דביר (2020) התייחסה לחוסן ארגוני בשירותי הרווחה הציבוריים בהקשר של יכולתם להסתגל למשברים ואף לצמוח מהם. היא ציינה כי החוסן הארגוני מבוסס על שני משאבי התמודדות: האחד הוא התמיכה של עמיתים למקצוע, ממונים ואף לקוחות השירותים החברתיים; והאחר הוא החוויה של חוללות עצמית בקרב אנשי הצוות, קרי המידה שבה הם מאמינים כי יש ביכולתם לשרוד משברים בהתבסס על התנסויות קודמות במצבי משבר.

קימברלין ואח' (Kimberlin et al., 2011) התמקדו אף הם בארגוני רווחה וחקרו גדילה וחוסן בארגונים. גדילה היא היכולת של ארגון לזהות הזדמנויות ולהתפתח, וחוסן הוא היכולת של הארגון לשרוד לנוכח משברים ואתגרים בלתי צפויים. המחקר מצא כי המשתנים התורמים לגדילה ולחוסן ארגוני נחלקים לשלוש קבוצות עיקריות: (1) משתנים הקשורים למנהיגות של אנשי צוות ומנהלים: יוזמה, גמישות, יכולת לקחת סיכונים וכולי; (2) משתנים הקשורים לפעילות פנימית של הארגון: יעילות התוכניות, יכולת מנהלית, מתן מענים לדרישות של צרכני השירות ועבודת ממשקים; (3) משתנים הקשורים ליחסים של הארגון עם גורמים חיצוניים, ובהם הקהילה, קובעי מדיניות ומערכות פוליטיות.

מן הסקירה עולה כי בקרב חוקרים שונים של חוסן ארגוני בארגוני רווחה רווחת התפיסה הרב-ממדית, והם רואים בחוסן תכונה הוליסטית הכוללת היבטים שונים בחיי הארגון: מנהיגות וניהול אדפטיביים למצבי משבר, חוסן של אנשי הצוות עצמם כיחידים וכקבוצה, ויכולת להתאים את השירותים לצרכים המשתנים של אוכלוסיות היעד. עם זאת, החוסן

הוא פועל יוצא גם של המשאבים העומדים לרשות הארגון, ושל המידה שבה יש לארגון מרווח ארגוני המאפשר לו הסתגלות וגמישות במצבי משבר. ארגוני חברה אזרחית בתחום הרווחה פועלים, כאמור, במציאות של חוסר משאבים, והדבר עלול להעמיד בסיכון את חוסנם. דוגמה לכך היא המקרה הייחודי של ארגונים בפריפריה הדרומית, המתמודדים עם ריבוי אתגרים כלכליים, חברתיים וביטחוניים.

ההקשר של המחקר: ארגוני רווחה בפריפריה הדרומית

מחוז הדרום הוא הגדול ביותר מבחינה גיאוגרפית במדינת ישראל, ומשתרע על פני 55% מסך הקרקעות של המדינה. הוא כולל בתוכו את שטחי הנגב, מישור החוף הדרומי ועמק הערבה (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2019א). תושבי הדרום מאופיינים בשיעורי עוני ואבטלה גבוהים משל תושבי מחוזות אחרים: בדוח שפרסם מרכז המחקר והמידע של הכנסת על נתוני התעסוקה בדרום נמצא כי בהשוואה לאזורים אחרים, שיעור ההשתתפות בכוח העבודה הוא נמוך יותר, ושיעור העובדים בשכר שהוא נמוך משכר המינימום הוא גבוה יותר (משה, 2017); בדוח שפרסם מרכז טאוב נמצא, בין השאר, כי בדרום שיעור נמוך של בעלי השכלה אקדמית, ריבוי אוכלוסייה המתגוררת במרחב כפרי (בניגוד למרחב עירוני), וציון נמוך במדדי שביעות רצון מהמחיה ותנאי הדיור ביחס למחוזות אחרים (וינרב, 2021). בהקשר לכך, נגר-רון (2021) הדגישה כי מצבם החברתי-כלכלי של תושבי הדרום נקשר לא רק לריחוק הגיאוגרפי מהמרכז, וכי יש לראותו כתוצר של מדיניות ממשלתית אשר פיזרה אוכלוסיות בעיירות הפיתוח בלי לדאוג להן לתעסוקה מתאימה ובלו להשקיע תקציבים הולמים בתשתיות חינוך ותעסוקה באזור.

אחת הבעיות המשמעותיות בפריפריה היא נגישות נמוכה יותר של שירותים ציבוריים, ובהם שירותי בריאות ורווחה. בתחום הבריאות, מי שמתגורר הרחק ממרכז הארץ, בין שבפריפריה הצפונית בין שבדרומית, יזכה לגישה פחותה לשירותי רפואה, בין שעקב חסם כלכלי בין שעקב זמינות נמוכה שלהם. זאת ועוד, הפריפריה מתאפיינת במספר נמוך יותר של רופאים ושל מיטות אשפוז. פערים אלה משליכים גם על תוחלת החיים, והיא נמוכה יותר (מרכז אדוה, 2015; רוזנר, 2021).

גם בתחום הרווחה יש פערים ניכרים בתקצוב שירותי הרווחה הציבוריים במרכז לעומת הפריפריה. דוח מבקר המדינה (2021) מצא כי ביישובים מאשכולות חברתי-כלכלי נמוכים יותר, אשר מרוכזים במידה רבה יותר בפריפריה, התקצוב של תחום השירותים החברתיים וההוצאה עליהם נמוכים יותר. כך למשל ההוצאה על שירותי רווחה לתושב המשתייך לאשכול בדירוג 8 תהיה גבוהה פי 1.8 מההוצאה על אדם באשכול בדירוג 1, ולכך יש השפעה על הזמינות של כוח אדם מקצועי ועל זמינות השירותים. פער זה בולט במיוחד לאור זאת שהביקוש לשירותי רווחה במחלקות לשירותים חברתיים ביישובים פריפריאליים גבוה יותר מהביקוש להם ביישובים במרכז. נתוני הלשכה המרכזית

”בין סגר לסבב”: ארגוני החברה האזרחית בדרום בתוך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני | 9

לסטטיסטיקה (2019ב) הצביעו על כך שבאזורי הפריפריה 195 איש מתוך 1,000 פנו לשירותי הרווחה, בהשוואה ל-112 איש מתוך 1,000 באזור המרכז.

באזורי פריפריה, בשל מיעוט יחסי של מענים בשירותי רווחה ציבוריים, מקומם של ארגוני חברה אזרחית נעשה משמעותי אף יותר כספק מרכזי של שירותים. אולם גם בשירותי הרווחה המסופקים במיקור חוץ על ידי עמותות ניכר כי ההיצע בפריפריה הדרומית נמוך בהשוואה למרכז. החלוקה הגיאוגרפית של ארגוני חברה אזרחית בישראל מאופיינת בחוסר שוויון. יותר ממחציתם ממוקמים בירושלים או בתל-אביב, והיתר מתפזרים על פני שאר חלקי הארץ. מנתוני משרד המשפטים כפי שהם מתפרסמים ב”גיידסטאר”, אתר העמותות של ישראל, עולה כי מתוך 6,830 עמותות הפעילות בישראל בתחום הרווחה, 1,938 פעילות בירושלים, 2,354 פעילות באזור תל-אביב או המרכז, ורק 705 פעילות במחוז הדרום (גיידסטאר, 2023). אם כן, פחות מעשירית מהארגונים מספקים שירותי רווחה בדרום, וזאת אף שמחוז הדרום הוא הגדול בישראל מבחינה גיאוגרפית. ניתן לזהות חוסר הלימה בין ריבוי הצרכים החברתיים של האזור בשל עוני ומאפייני סיכון נוספים, לבין המיעוט היחסי של המענים – הן מצד שירותי הרווחה הציבוריים הן מצד ארגוני חברה אזרחית.

נוסף על התמודדות עם קשיים כלכליים ועם נגישות נמוכה של שירותים חברתיים, מאז שנת 2001 חשופים תושבי הדרום, ובפרט תושבי הנגב המערבי, לירי של רקטות, פצמ”רים ואמצעי תבערה מרצועת עזה (סלומון ואח’, 2017). החיים במציאות טראומטית רבת-שנים ומתמשכת של איום ביטחוני וירי נותנים אותותיהם ומשליכים על מצבם הרגשי, הבריאותי והמשפחתי של ילדים, בוגרים וקשישים תושבי האזור (גטניו-קאלוש, 2022; רגב, 2022; שחורי-ביטון ולאופר, 2015; Nuttman-Shwartz, 2021). נוסף על תושבים המתמודדים עם דחק וחרדה, גם ספקי השירותים החברתיים באזור חשופים להתמודדות מתמשכת. חוקרים שונים ממשיגים זאת **מציאות טראומטית משותפת**: מצב שבו אנשי המקצוע במקצועות טיפוליים מתמודדים גם הם, לצד לקוחותיהם, עם ההשלכות של החיים תחת איום ביטחוני ממושך (לביא ואח’, 2015; נוטמן-שורץ, 2022). בשנים האחרונות מתפתחת טענה ולפיה משבר הקורונה הוא נדבך נוסף של מציאות טראומטית משותפת, כיוון שגם בו אנשי המקצוע שותפים לצרכני השירות בחרדות בריאותיות וכלכליות שמעוררת המגפה (Nuttman-Shwartz & Shaul, 2021). לאור המציאות רוויית האתגרים שבה פועלים ארגוני הרווחה בדרום, הן בשל מיקומם הפריפריאלי הן על רקע המתוחות הביטחונית, עולה הצורך להתמקד במחקר בארגונים אלה ולהתבונן במאפייניהם הייחודיים בהתמודדות עם מגפת הקורונה.

שיטת המחקר

המחקר התבצע בפרדיגמה האיכותנית בסוגה של מחקר פנומנולוגי, אשר מתמקד בחקר ובהבנה של תופעה או אירוע כפי שהם שנתפסים על ידי האנשים שחוו אותם (שקדי, 2003; Creswell, 2013). התופעה במחקר זה היא מגפת הקורונה, והמחקר התמקד באופן הסובייקטיבי שבו היא נחווה על ידי מנהלי הארגונים בדרום אשר התמודדו איתה ברמה האישית והארגונית. איסוף הנתונים התבצע בין פברואר 2021 לפברואר 2022 באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה עם מנהלים ומנהלות בארגוני חברה אזרחית המספקים שירותי רווחה למגוון אוכלוסיות בדרום ($N=24$), ובהן קשישים, אנשים עם מוגבלות ונוער בסיכון. הנתונים נאספו בטווח הזמן שבין שנה לשנתיים מפרוץ משבר הקורונה, מה שאפשר התבוננות בפרספקטיבה של זמן על השפעותיו של המשבר על הארגון.

הארגונים המשתתפים במחקר נבחרו בשיטה של מדגם מכוון על פי קריטריון (criterion sampling). בשיטה זו אין המשתתפים נבחרים באקראי, אלא לאור היכולת שלהם לספק מידע על שאלת המחקר. סוג דגימה זה מתאים לגישת המחקר האיכותנית, הדוגלת בזיהוי ובאיתור משתתפים אשר הם עצמם חוו את התופעה הנחקרת, ולכן רואים בהם בעלי ידע (שקדי, 2011). הקריטריונים אשר הנחו את בחירת הארגונים למדגם היו אלה: (1) ארגונים העוסקים באספקה ישירה של שירותי רווחה; (2) ארגונים שנשארו פעילים גם בתקופת הקורונה; (3) ארגונים הפועלים באזור הדרום (מקריית גת ודרומה); (4) גיוון באוכלוסיית היעד של הארגונים.

המדגם כלל 24 ארגונים העוסקים באספקה ישירה של שירותי רווחה במחוז הדרומי של מדינת ישראל, בטווח הגיאוגרפי שבין קריית גת, אשקלון ודימונה. הארגונים אשר נכללו במדגם עסקו בתחומי רווחה מגוונים, על פי הפילוח הבא: אנשים עם מוגבלות (6, 25%); ילדים ונוער בסיכון (6, 25%); קשישים וניצולי שואה (3, 12%); סיוע במזון לאנשים בעוני (2, 8%); שירותים במגזר הבדואי (2, 8%); קידום חינוך בפריפריה (1, 4%); נשים נפגעות אלימות (1, 4%); סיוע רפואי (1, 4%); מיצוי זכויות (1, 4%); קליטת עלייה (1, 4%). עשרה ארגונים מתוך המדגם (41%) מספקים שירותי רווחה בפריסה ארצית, ו-14 ארגונים פועלים ברמה המקומית (59%). הארגונים נבדלים זה מזה בגודלם וכן במספר המועסקים, המתנדבים וצרכני השירותים שלהם. שישה מתוך 24 הארגונים (25%) הם ארגונים קטנים בעלי הכנסות של עד 3 מיליון שקלים בשנה, שלושה ארגונים (12.5%) הם ארגונים בינוניים בעלי הכנסות של עד 10 מיליון שקלים בשנה, ו-15 ארגונים (62.5%) הם ארגונים גדולים בעלי הכנסה שנתית של יותר מ-10 מיליון שקלים בשנה. הארגון הקטן ביותר במדגם מבוסס על כוח אדם מתנדב בלבד, ללא עובדים בשכר, ומספק שירותים לכ-60 משפחות בשנה ברמה מקומית. הארגון הגדול ביותר מעסיק כ-1,000 עובדים ו-1,000 מתנדבים, ומספק שירותים ל-16,000 צרכני שירות ב-75 סניפים בפריסה ארצית.

”בין סגר לסבב”: ארגוני החברה האזרחית בדרום בתווך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני | 11

בכל ארגון רואיין בעל תפקיד ניהולי: מנכ”ל העמותה (8, 33%) או מנהל בדרג ביניים דוגמת מנהל סניף העמותה המקומי או מנהל מחוז דרום בעמותה (16, 66%). מקרב המרואיינים היו 10 גברים ו-14 נשים, כולם בוגרים בטווח הגילים 30–62, ומרביתם בעלי השכלה אקדמית בתחום מדעי החברה. הרוב המכריע של המרואיינים (22, 91%) גרים באזור הדרום, השניים הנותרים גרים במרכז ומגיעים דרומה בקביעות לצורכי עבודה.

את הראיונות עם מנהלי הארגונים ערכו סטודנטים לעבודה סוציאלית שהשתתפו בקורס הבחירה ”היכרות עם החברה האזרחית והמגזר השלישי בישראל”, במסגרת לימודיהם האקדמיים לתואר ראשון בעבודה סוציאלית במכללה האקדמית ספיר. הסטודנטים לוו בכל שלב, בהכנה ובהנחיה, בידי מרצת הקורס, מחברת המאמר. הסטודנטים שהיו מעוניינים בכך אישרו את השימוש בריאיון שביצעו במסגרת הקורס לצורכי המחקר של המחברת, והוזהר להם כי אישורם הוא על בסיס וולונטרי.

המחקר קיבל אישור מוועדת האתיקה של בית הספר לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית ספיר. כל ריאיון נפתח בהסבר של מטרות המחקר ובהבהרת האפשרות העומדת בפני המרואיין להפסיק את הריאיון בכל שלב. עוד הובטח למרואיינים שיישמרו סודיותם ופרטיותם המזהים (במאמר הם מופיעים בשמות בדויים), וכן נשמרה סודיותם של הסטודנטים המראיינים. הוסבר למרואיינים שדבריהם יישארו חסויים, וישמשו לצורך המחקר בלבד. כמקובל, כל מרואיין וכל סטודנט מראיין חתמו על טופס הסכמה מדעת להשתתף במחקר.

חלק מהראיונות התבצעו פנים אל פנים במקום עבודתו של המרואיין, וחלקם באופן מקוון באמצעות שימוש באפליקציית זום, בהתאם למידת התפרצות המגפה בעת ביצוע הריאיון. משך הראיונות הממוצע היה כשעה. הראיונות נערכו בפורמט של שיח פתוח, תוך היעזרות במדריך ריאיון שהכינה מחברת המאמר מראש. מדריך הריאיון כלל שאלות בנושא השלכות משבר הקורונה לארגון, ובנושאים הקשורים לפעילות הארגון בפריפריה הדרומית, למשל: ”מהם האתגרים המרכזיים שאתה חווה בניהול הארגון בעקבות משבר הקורונה?”, ”מהן לדעתך השלכות של העובדה שהעמותה פועלת בדרום?” ו-”מהם לדעתך המאפיינים הייחודיים של הארגון שלך (או הסניף שלך בארגון) לבין המקבילים לו באזור המרכז?”

הראיונות הוקלטו ותומללו על ידי הסטודנטים המראיינים. תמלולי הראיונות היוו בהמשך בסיס נתונים למחקר, ונחתחו על ידי המחברת בתהליך הניתוח בשלבים שמציעים בראון וקלארק (Braun & Clarke, 2012). לאחר קריאת הראיונות בוצע תהליך קידוד ראשוני של הטקסטים. תהליך זה כלל זיהוי יחידות משמעות (קטגוריות) שכללו תובנות משמעותיות בנוגע להיבטים שונים של פעילות העמותות. לאחר הגדרת הקטגוריות לניתוח, עברו הנתונים מיון מחדש באמצעות העברה של היגדים מדבריהם של המרואיינים ו”הצמדתם” לכותרת שנבחרה. לאורך תהליך הניתוח החלוקה הקטגוריאלית הוגדרה כמה פעמים מחדש, בהתאם לנתונים החדשים שנאספו. התהליך הגיע לסיומו כאשר הנתונים

המצטברים חזרו על עצמם ונכנסו ברובם לאחת הקטגוריות שנוסחו (גבתון, 2001; Braun & Clarke, 2012). בסיומו של התהליך גובשו שלוש תמות עיקריות אשר מאפיינות את עבודת הארגונים, והצירוף שלהן יחדיו מרכיב את התמונה של מאפייני ארגוני הרווחה בדרום לנוכח מיקומם הגיאוגרפי וההשלכות של משבר הקורונה. החלק האחרון של תהליך הניתוח בא לידי ביטוי בפרק הדיון, ובו תמות מרכזיות אלה הופגשו עם ספרות המחקר והתאוריות בתחום. כדי לחזק את אמינות המחקר נשמרה שרשרת העדויות לכל צעד שנעשה במהלך המחקר, החל במדריך הריאיון וכלה בניתוח הנתונים. כן התקיים תהליך של היוועצות עם עמיתים בנוגע לניתוח הממצאים (Lincoln & Guba, 1985).

ממצאים

ניתוח הראיונות עם מנהלי הארגונים מצביע על שלוש תמות מרכזיות הנקשרות להתמודדות הרב-ממדית של הארגונים עם השלכות משבר הקורונה, בשילוב עם עבודתם בפריפריה הדרומית: שוליות פריפריאלית שהוחמרה בעקבות המגפה, חזית משולבת של מגפה וסבבי לחימה, וזיקה רגשית ואידאולוגית לאזור הדרום. כפי שיוצג בפרק, ניתוח הממצאים מורה כי האתגרים אשר מאפיינים את העבודה באזור הדרום בשל המיקום הפריפריאלי והמצב הביטחוני אף מועצמים בשנים האחרונות בשל משבר הקורונה. לצד זאת, גם מידת הזיקה והמחויבות של המנהלים לארגון ולאוכלוסיית היעד גדלה וקיבלה משנה תוקף בתקופת המגפה, ואף סייעה להם לשמר את החוסן הארגוני.

"הקורונה נתנה לנו נוקאאוט רציני": חויית שוליות פריפריאלית שהוחמרה בעקבות המגפה

תמה זו מצביעה על ריבוי האתגרים המאפיינים את עבודת ארגוני הרווחה בדרום כפי שעלו מדברי המרואיינים, ובהם תחושת שוליות, נגישות פחותה של שירותים ומענים בהשוואה למרכז, ואתגרים בהפעלת התוכניות. עוד הצביע ניתוח הראיונות על כך שאתגרים אלה, המלווים את עבודת הארגונים בימי שגרה, הועצמו מאוד בשל המאפיינים הכלכליים והחברתיים של משבר הקורונה.

אחד הנושאים המרכזיים שעלה בדברי המרואיינים הוא הקושי ותחושת השוליות המלווים את עבודתם בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל. שלמה, למשל, מנהל עמותת סיוע לאנשים בעוני, מפגין בדבריו כעס וחוויה של נטישה מצד המדינה:

יש את מדינת ישראל, יש את הדרום ויש את הצפון, ולצערי הרב היום הדרום מרגיש שהוא לא חלק ממדינת ישראל... האנשים שם זרוקים... רק שישתמו את הפה שיגדלו וילכו. וגם יש יותר עוני בדרום, זה מוכח, אני רואה את זה.

קושי עיקרי נוסף שעלה בראיונות בסוגיית הפעילות בפריפריה הוא נגישות פחותה של משאבים ציבוריים. הדבר מתבטא בחסר בשירותי בריאות ורווחה: מיעוט של שירותים, מענים תומכים ואנשי מקצוע, המתנה ממושכת לתורים פנויים, ובעקבות זאת ריבוי צורכי רפואה ורווחה שאינם מקבלים מענה. שרית, מנהלת בית לצעירים עם מוגבלות פיזית, מתארת את ההשלכות של מיעוט המענים בפריפריה על אוכלוסיית היעד שבטיפול:

ילדים שלנו יש המון צרכים שלא נענים בגלל שהם גרים בדרום... יש הרבה פחות מטפלים בכל התחומים... תתארו לכם מה זה לגדל ילד עם נכות מורכבת מאוד ולקיים משפחה, ולעבוד ולהיות זקוקים לטיפול רפואי שניתן רק באזור המרכז... אין מספיק מומחים בעולם הרפואי בנגב, אין שום קהל מקצועי פרה-רפואי מאחר שלא לומדים בשום מוסד אקדמי כאן לא ריפוי בעיסוק ולא קלינאות תקשורת. הילדים שלנו מחכים ומחכים כי פשוט אין.

גם שירלי, מנהלת סניף דרומי של עמותה בתחום בריאות הנפש, מתארת את המחסור במענים טיפוליים מותאמים ובשירותים קהילתיים תומכים בעבור אוכלוסיית משתקמי בריאות הנפש שבטיפול:

באזור המרכז יש הרבה יותר אנשי מקצוע שניתן להפנות אליהם לקבל מענים, יש להם עבודה הרבה יותר שוטפת עם הפסיכיאטרים ובעצם אנשי הרפואה שמתמודדים עם המתמודד בקהילה... גם יש במרכז המון מענים תומכים שלנו אין באזור שלנו, לדוגמה: מרכזי תמיכה למשפחות, אם זה לקהילה הגאה, אם זה לדיירי רחוב... ואנחנו נתקלים בזמינות מאוד נמוכה של פסיכיאטרים שמגיעים לאזור שלנו.

הנגישות הנמוכה של שירותי בריאות ורווחה הוחמרה מאוד בשל המגפה. התורים הממושכים לאנשי מקצוע הלכו והתארכו עקב עלייה בביקוש לאנשי מקצוע מתחום הבריאות ובריאות הנפש מחד גיסא, וירידה בזמינות של תורים לרופאים מאידך גיסא. שירלי ממשיכה ומספרת כי הנגישות הפחותה של אנשי מקצוע נוגעת לא רק למשתקמים צרכני התוכנית, אלא גם לאנשי המקצוע המספקים את השירותים וחיים אף הם בפריפריה, ואף לה באופן אישי: ”אני מכירה על בשרי את החוסרים ואני ממש יכולה להרגיש אותם. אם להם קשה לקבוע תור קרוב לפסיכיאטר טוב, גם לי קשה לקבוע תור קרוב לרופא נשים טוב. אנחנו חווים אותו הדבר וזה בעצם הופך להיות מציאות משותפת”.

אתגר נוסף הנקשר לכך שהעמותות פועלות בפריפריה הוא קשיים בהפעלת התוכנית עצמה. אלה מתבטאים למשל בקושי בגיוס כוח אדם לארגון, וכן בגיוס משתתפים פוטנציאליים לצורך את שירותי העמותה. תוכניות אשר פועלות במסגרת חוזה עם משרד הרווחה או עם משרד הבריאות, כחלק מההפרטה ומיקור החוץ בשירותים החברתיים, מקבלות את תקצובן מהמדינה על פי מספר המשתתפים שיש בתוכנית. מדברי המרואיינים עולה כי בפריפריה קיים קושי ניכר בגיוס צרכנים פוטנציאליים לתוכנית, ולפיכך גם המימון של

התוכניות נמצא מעת לעת בסיכון. כך למשל מספרת רלי, מנהלת תוכנית לצעירים על הרצף האוטיסטי באחת מהערים בדרום:

קשה לנו למצוא מועמדים לתוכנית... יש אנשים שזה נראה להם פריפריאלי מדי. הכי מושך ואטרקטיבי זה המרכז, אנשים הולכים לשם הרבה יותר. שתבינו שיש לנו מכסה עד 30 צעירים במכינה, ואף פעם אנחנו לא מגיעים אליו. סליחה על המילה, אבל הדרום זה לא "סקסי". לעומת זאת התוכניות במרכז מפוצצות עם רשימת המתנה ועם מועמדים.

התפרצות מגפת הקורונה החמירה מאוד קשיים קיימים ממילא שחוו הארגונים. כך למשל הקושי בגיוס צרכני שירות, אשר מאפיין את עמותות הרווחה בדרום בעיתות שגרה, החמיר מאוד בשל משבר הקורונה. צעירים רבים שגרים בדוור חוץ-ביתי חזרו עם התפרצות המגפה לבית הוריהם, כך שמשד הרווחה לא העביר בעבורם תקצוב למשך תקופה זו. לכך היתה השלכה מיידית על יכולתם של הארגונים לכלכל את עצמם ולשלם שכר למדריכים, ובעקבות זאת הוצא חלק מכוח האדם לחל"ת. מספר יוחאי, מנהל עמותה לנוער וצעירים בסיכון:

הרבה צעירים עזבו את הדירות וזה היתה מכה מאוד גדולה... הם נבהלו, כי אמרו אם לא תצאו עכשיו אחר כך לא תוכלו לצאת ואז לא תראו את ההורים... המודל הכלכלי של דירה הוא לצורך העניין זה שיש חמישה צעירים, מדריך ומדריך לילה... אבל אם עוזבים שלושה צעירים ונשארים רק שניים אז אי אפשר לשלם משכורת למדריכה. אז זה יוצר מבוכה וזה יוצר קושי בעמותה להתאים, אז התגובה היתה שהעמותה התחילה להוציא אנשים לחל"ת.

אתגר נוסף שציינו המרואיינים הוא הקושי בגיוס תרומות ופילנתרופיה, אשר משליך בעיקר על ארגונים קטנים שפועלים בפריפריה. חיים, מנכ"ל עמותה לקידום חינוך בפריפריה, מתאר את הקושי לחבור לארגון עסקי, משום שהתורמים העסקיים רוצים בעיקר לתרום לעמותות גדולות ומוכרות:

חברות גדולות רוצות להתחבר לעמותות גדולות... עכשיו אנחנו מתחילים להגיע לכמה חברות, אבל זה לא סכומים גדולים שמאפשרים לנו באמת לפתח את הפעילות ולהגיע לעוד ועוד ילדים ובני נוער. וברגע שנפתח פעילות בצפון ונתחיל לדבר על זה שאנחנו מתרחבים ולייצר איזושהי תפיסה יותר רחבה חברות ותאגידים מסתכלות על זה... יש פה ביצה ותרגולת.

אתגר גיוס התרומות בפריפריה בא לידי ביטוי גם בקושי לגייס תרומות ממשקי בית פרטיים. שלמה, מנהל עמותת סיוע לאנשים בעוני, אף סיפר שהוא נתקל בסטיגמה חברתית כלפי ארגונים שפועלים בדרום, ובתורמים פוטנציאליים שנמנעים מלתרום לעמותה בעקבות זאת:

אני כל יום הולך לבית כנסת ומתפלל לאלוהים שיביא לי תרומות... לעיתים עולים קשיים מזה שאנחנו בפריפריה. לדוגמה יש תורמים שיש להם סטיגמה על הדרום שהם חושבים שבתרומות שלהם הם מפתחים עבריינים, או שהם גזענים לגבי מי

”בין סגר לסבב“: ארגוני החברה האזרחית בדרום בתוך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני | 15

יקבל את התרומות, איזה מוצא עדה, כי פה בעיר יש לנו עלייה של רוסים ואתיופים... ואני יודע שיש תורמים שנמנעים בגלל זה, ואת יודעת מה? תורמים כאלה שלא יתרמו... אני לא צריך את הכסף שלך.

האתגר בגיוס תרומות, המאפיין את פעילות הארגונים גם בימי שגרה, הועצם גם הוא בשל משבר הקורונה והמשבר הכלכלי-חברתי שבא בעקבותיו. משבר הקורונה העצים את הקושי בגיוס תרומות, והוביל לירידה בתרומות הפילנתרופיות המגיעות מחו"ל. בעקבות זאת נאלצו חלק מהארגונים לקצץ בתקופה זו בהיקף התוכניות שלהם, כפי שמספר אחד, מנהל עמותה לקידום נשים במגזר הבדואי:

העמותה ממומנת על ידי התרומות. לפני משבר הקורונה הכול היה בסדר. העמותה עובדת כרגיל. אבל בתקופת הקורונה לא היה הכנסות, ואם אין תרומות אז אין הכנסות. המצב הכלכלי אצל האנשים התדרדר מאוד. אדם שהיה תורם לך בסכום מסוים היום אינו יכול... הקורונה השפיעה על כל הפעילויות של העמותה... כי אין תרומות והכנסות לא יכולים לממן את זה.

גם שרית, המנהלת בית לאנשים עם מוגבלות, מתארת את קשיי התקציב הרגילים, שהעמיקו עקב הקורונה:

בתוך כל עמותה או כל תפקיד ניהולי שהוא גם טיפולי, זה המתח הזה בין שירות לבין משאבים. בסוף גם הרבה דברים שאני רוצה לעשות בתוך הבית, ואין לי אליו משאבים, אני מגייסת אליו משאבים. אני לא מוותרת עליהם... זה לא פשוט בכלל, וגם הקורונה שנתנה נוקאאוט רציני לפילנתרופיה.

בתמה זו ניתן לראות כי ארגוני הדרום חשופים לריבוי קשיים עקב מיקומם הפריפריאלי, ואלה משליכים על יכולתם להסתייע בשירותי בריאות ורווחה ציבוריים, לגייס כוח אדם וצרכני שירות, ולגייס תרומות. כל אחד מאתגרים אלה, שהתקיימו גם טרם פרוץ מגפת הקורונה, החמיר מאוד בעקבות המגפה.

”כמו סבב שאינו נגמר“: הקורונה כסבב לחימה מתמשך

צוותי הארגונים ואוכלוסיות צרכני השירותים הפעילים בדרום בכלל, ובאזור עוטף עזה בפרט, חשופים באופן מתמשך למציאות משותפת של אירועי חירום וטראומה על רקע ביטחוני. לאור חשיפה טראומטית מתמשכת זו, הממצאים הצביעו על מאפיינים ייחודיים להתמודדות של ארגוני הדרום עם משבר הקורונה, ואלה יוצגו בפרק זה. מכיוון שהארגונים מתורגלים בריבוי אירועי חירום, הקורונה היוותה אירוע טראומתי נוסף. היא נחוותה על ידי המרואיינים באופן דומה לסבב טילים, ועל כן הם ניגשו להתמודד איתה בכלים דומים. אולם בניגוד לסבבי לחימה, שהם בדרך כלל קצרים ומנהלי הארגונים מתורגלים בהם, משבר הקורונה נחוה כסבב מתמשך ובלתי נגמר. זאת ועוד, תוך כדי משבר הקורונה פרץ מבצע ”שומר החומות“ (מאי 2021), וחייב את הצוותים וצרכני השירות להתמודדות

כפולה, בשתי חזיתות בד בבד. כפי שיוצג בתמה זו, השילוב הכפול בין החזיתות נתן אותותיו בארגונים, בצוות ובצרכני השירותים, וגרם למצוקה ולשחיקה.

מדברי המנהלים עולה כי עוד טרם משבר הקורונה, צרכני השירות שלהם משלמים מחיר נפשי כבד בשל המצב הביטחוני. האירועים הביטחוניים בדרום משליכים על רווחתם הנפשית של תושבי האזור בכלל, אולם המרואיינים מדגישים כי האוכלוסיות שבטיפולם, אשר מתמודדות עם קושי סוציאלי נוסף דוגמת מגבלה או הדרה חברתית, חשופות אף במידה רבה יותר גם להשלכות של המצב הביטחוני בשל ריבוי חסמים ומחסור ברשתות תמיכה. כך למשל מתארת תמי, מנהלת עמותה העוסקת בקליטת עלייה, את מצוקתם של תושבי מרכז קליטה בעוטף עזה אשר נשכחו מאחור במהלך מבצע "שומר החומות", בזמן שתושבים אחרים באזור פונו למקלטים באזורים אחרים:

עבור העולים זו היתה הפתעה. הם שמעו על זה, אבל זו פעם ראשונה שהם נוכחים במציאות כזאת... החיים בתחנות המעבר באתיופיה היו מאוד קשוחות, והיתה איזו מין אמירה כזאת שזה עובר לידם הצבע האדום... ואנחנו גרים על כיפת ברזל אז אנחנו שומעים את כל השיגורים האפשריים בעוצמה מאוד חזקה וזה מאוד מפחיד... והחיים ממשיכים ונשארו בכל שומר החומות... בסוף העולים הם שקופים.

שרית, מנהלת בעמותה לצעירים עם מוגבלות פיזית, מתארת את מצוקתם של הצעירים בטיפולה. בעת אזעקה הם אינם יכולים להספיק ולהתפנות למרחב מוגן בתוך טווח הזמן של 15 שניות:

זה שהבית שלנו בעוטף עזה אי אפשר להתעלם מזה... ויש כאן ילדים עם חרדות וילדים שחווים פוסט-טראומה על רקע של ביטחון לאומי.. מה עושה ילד עם נכות שאין לו ממ"ד בבית והוא תקוע בלי יכולת להתמגן ובטח בלי יכולת להגיע לשום מקום ב-15 שניות או בחצי דקה... וגם אי אפשר להתארח בבתים של משפחות אחרות כי הם לא נגישים.

מנהלי הארגונים מספרים כי כאשר פרצה מגפת הקורונה, אף שלכאורה אין קשר בין מגפה בריאותית לבין המציאות הביטחונית, אווירת ההתנהלות בחירום וחוסר הוודאות שאפיינה את המגפה הדהדה חוויות קודמות שהן אופייניות בעיקר לארגוני הדרום: עבודה "תחת אש". לפיכך, באופן יוצא דופן, הקורונה נחווה על ידם באופן דומה לסבב טילים. שני, מנהלת עמותה לקשישים, מציינת כי גילוי של חולה קורונה במועדון הקשישים הזכיר לה התראת "צבע אדום", ולפיכך עורר תחושות של שחיקה והצפה:

נוצרת שחיקה שהיא מעבר לשחיקה הרגילה שמרגישים עובדים בתחומים האלה, כי קודם כול זה האי ודאות... זאת אומרת מין מתח כזה שגם אם אתה לא בן אדם מתוח הוא קיים... מישהי שיתפה אותנו שבשבת צפצף לה הטלפון והיא רואה שזה ושזה התגלו חיובי לקורונה, אז פתאום יש איזה הצפה כזאת... עכשיו תחשבי שאנחנו גרים בעוטף עזה... אנחנו גם ככה פוסט-טראומטיים כולנו, אם יפתחו את המועדון או לא כי היה טיל או צבע אדום ועכשיו צריך להודיע לכולם. אז לתוך זה

"בין סגר לסבב": ארגוני החברה האזרחית בדרום בתוך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני | 17

מתווסף לא רק למי להודיע שהמועדון סגור או פתוח, אלא גם מי היה ליד מי, ויש איזה כמה שעות ממש מורטות עצבים של ברגע שמתגלה חולה קורונה.

מצד אחד המנהלים סיפרו שהמגפה פגשה אותם כשהם כבר רוויי אירועי חירום, ובמצב של שחיקה. מצד אחר, בתוך ההצפה הזו ובמקביל אליה, משבר הקורונה הבליט גם את חוסנם של המנהלים והצוותים בדרום, משום שניסיונם הרב בניהול אירועי חירום נתן להם יתרון בתפעול הארגון בזמן המגפה. מדבריו של יוחאי, מנהל עמותה לנוער וצעירים בסיכון, עולה שהמגפה נתפסה על ידו כסוג נוסף של "אירוע" שיש לגשת אליו בכלים דומים לאלה ששימשו אותו באירועי חירום קודמים:

אני חושב שהחשיפה לקסאמים מאוד עזרה פה בניהול האירוע החירומי הזה. העקרונות של הקסאם וההתמודדות שעוצרים, חושבים, מתארגנים ופועלים ועושים ריפריימינג למציאות מאוד עזרו לנו לשכפל, לשעתק את תפיסת העבודה הזו גם לתקופת הקורונה... למסגר מחדש את הסיטואציה, לבחון אותה ולא להיכנס להיסטריה. לומר רגע, בואו נשלוט בזה ולא ניתן לזה להפעיל אותנו... לקחנו אחריות על האירוע ולא נתנו לזה לנהל אותנו.

איתן, מנהל עמותה לצעירים עם צרכים מיוחדים, מקביל אף הוא בין משבר הקורונה לבין האירועים הביטחוניים. לאור ניסיונו רב-השנים באירועים ביטחוניים הוא מחדד את החשיבות שיש לשמירה על שגרה ורצף עבודה, בעיקר לאור אורכו של משבר הקורונה, שהוא מדמה אותו ל"סבב שאינו נגמר". ואכן, חלק מהניסיון רב-השנים בהתמודדות עם אתגרי הביטחון אפשר לארגונים מרחב לקבל החלטה ולפיה גם במשבר הקורונה הם ממשיכים לפעול, ואינם משביתים את הפעילות:

כל התפיסה שלנו בישראל, ובמיוחד באזור שלנו, זה תפיסת הסבבים. עכשיו יש סבב, יכול להיות שבוע יכול להיות חודשיים, אבל זה נגמר וחוזרים חזרה. ופה בקורונה זה לא נגמר ולא נגמר, ואתה רוצה איזה עוגן... אז בנינו אורח חיים מותאם בתוך התוכניות. עכשיו בסבבים ובסגרים אף אחד לא בבית שלו, כולם בתוכנית. הגישה שלנו היא מאוד מאוד פשוטה, והיא נכונה גם לקורונה וגם למצב הביטחוני, ובכל מחיר – שגרה. להמשיך את השגרה... כי השגרה היא העוגן.

כשם שההתנסות במצבי חירום ביטחוניים סיפקה לצוותים כלים להתמודדות עם הקורונה, גם ההפך הוא נכון: כלים שנרכשו בעקבות ההתמודדות עם הקורונה יכלו להיות ישימים גם במשברים ביטחוניים. כך למשל, חלק מהמראיינים ציינו שכלים דיגיטליים שהם הטמיעו בארגון בזמן הקורונה, דוגמת קבוצות וואטסאפ ומפגשי זום, שימשו אותם כדי לשמר רצף מענים גם כאשר הפעילות הרגילה הושבתה בנסיבות ביטחוניות.

כפי שתואר לעיל, המנהלים הבליטו במהלך הראיונות את החוסן והניסיון רב-השנים שצברו בהתמודדות עם אירועי חירום מסוגים שונים. עם זאת, חלקם נתנו מקום גם לקשיים שהם עצמם ואנשי הצוות שלהם חוו בשל החשיפה הכפולה – לקורונה ולמצב הביטחוני. חשיפה כפולה זו הגיעה לשיאה במהלך מבצע "שומר החומות" שפרץ תוך כדי

המגפה, וחיב את הארגונים להתמודד בשתי חזיתות בעת ובעונה אחת. התמודדות כפולה זו אף באה לידי ביטוי לעיתים בממד הפיזי. למשל, באחד הארגונים חדר ששימש לחלוקת מזון וציוד רפואי בזמן הקורונה עבר בעת מבצע "שומר החומות" הסבה למרחב מוגן, ולפיכך הארגון נדרש לפנות ממנו את הציוד.

התמודדות כפולה זו אף הובילה את המנהלים לשחיקה מתמשכת ולחוויה של חוסר אונים. איתן, מנהל עמותה לצעירים עם צרכים מיוחדים, מתאר את תחושת השחיקה המתמשכת שהוא חווה עקב ההתמודדות הכפולה הזאת, עם הקורונה והמצב הביטחוני:

במהלך השנתיים האחרונות אנחנו חיים כל הזמן קורונה מצב ביטחוני, קורונה מצב ביטחוני. זה מייצר גמישות, אבל אני יכול להגיד שלמרות שזה נראה כאילו אנחנו מתכוונים ואנחנו מתרגלים ואנחנו מתורגלים, אני רואה וחווה גם על עצמי וגם אחרים, בפן הנפשי המעטפת, ההגנה על הנשמה, על הנפש, היא הולכת ונסדקת... בתוך כל אחד מאיתנו... זה כמו סדק. זה משהו שהוא לא מתאחה. הוא רק מודחק... כיוון שזה הדחקה, ואז פתאום זה חוזר ואז אתה רואה שזה בעצם מנגנון טוב לטווח קצר, אבל ליותר זמן זה קצת בעייתי.

כפי שניתן לראות מהממצאים, הניסיון רב-השנים של הארגונים בדרום בהתמודדות עם אירועי חירום הוביל לכך שהם חוו את משבר הקורונה כסוג של "סבב" לחימה נוסף. חוויה זו תוארה על ידי המנהלים כחוויה מורכבת, אשר גם סייעה להם בהתמודדות עם המגפה וגם הכבידה עליהם. מצד אחד, בידי הארגונים היו כלים להתמודדות עם אירועי חירום שסייעו להם לשמור על חוסן ולשמר את שגרת שירותים. מצד אחר, הארגונים פגשו את המגפה כשהם כבר רוויים בחירום וחווים הצפה ושחיקה מצטברות מאירועים קודמים. שחיקה זו אף החמירה משפרץ סבב לחימה נוסף תוך כדי המגפה.

"זה מפעל החיים שלי": זיקה רגשית ואידאולוגית לאזור הדרום

על אף ריבוי האתגרים הכלכליים והביטחוניים בניהול עמותה בדרום, כפי שתוארו בפרק הממצאים עד כה, מנהלי הארגונים שרואיינו הבליטו בדבריהם מידה רבה של מחויבות ערכית ואידאולוגית לפיתוח ולאספקה של שירותים חברתיים איכותיים באזור הדרום. כפי שיתואר בתמה זו, תחושות הזיקה והמחויבות של המנהלים כלפי האזור וכלפי צרכני השירותים לא נחלשו בעת המגפה. ההפך הוא הנכון. בשל המגפה המנהלים חשו אף יותר מתמיד את הצורך להיות זמינים לצרכני השירות ולסייע להם, ומחויבות זו סייעה להם לשמר את החוסן הארגוני ולהמשיך ולתפקד על אף ריבוי הקשיים.

מיעוט המענים והשירותים שיש באזור, כפי שתואר קודם, הוא עבור המרואיינים מניע לפיתוח ולהפעלת השירות דווקא בדרום, כפי שעולה מדבריה של יעל, מנהלת עמותה לנערות בסיכון:

לא פעם השירותים שניתנים באזורי פריפריה הם שירותים ”עניים“, לא מספיק מקצועיים, עם כוח אדם חסר. העמותה פועלת מלמטה כדי לקדם נושא זה. כדי להביא מסגרות לדרום, להעלות צרכים מהשטח למטה משרד הרווחה ולהפעיל את השירות המקצועי והטוב ביותר... בסוף, גם אני נפגעת משירותים פחות טובים, וההבנה הזאת גורמת לי לרצות לתת שירות טוב יותר ובכלל להנגיש לכאן שירותים.

מרבית המנהלים שרואיינו ציינו שהם עצמם תושבי הדרום, והדבר מחזק את תחושת השייכות שלהם למקום ואת המחויבות האידיאולוגית לרצות לפתח שירותים באזור זה. כך מספר שלמה, מנהל עמותה לסיוע לאנשים בעוני:

אני אגיד לך, אני גדלתי ברחובות הכי קשים שהיו ב[עיר] פיתוח בנגב]. בכל כניסה גרו 48 ילדים, ואני יודע בגלל השכונה הזאת והגדילה בבלוק הזה מה זה בעצם עוני... ובגלל זה אני עושה את זה, כי אני מבין מה זה עוני. וגם היום אני יכול להגיד לך שאין כל כך הבדל ממה שהיה לפני 50 שנה. הדרום לא משתנה מבחינת העוני, לעומת הצפון והמרכז. ומתוך ההבנה מה הילדים האלה מרגישים אני פועל... אם אני יכול לעזור, למה לא?

נוסף על המחויבות האישית והאידיאולוגית לפיתוח אזור הדרום, המרואיינים ציינו כי המגורים שלהם בדרום אף יכולים להיות משאב וכלי עבודה, כיוון שיש להם היכרות על בסיס אישי עם אנשי מקצוע ושירותים. כך מספרת רלי, מנהלת שירות לצעירים על הרצף האוטיסטי:

תמיד הייתי דרומית. יש כוח בלעבוד בסביבה שאתה חי בה, כי לפחות בעבודה שלנו אתה כי ככה אתה מכיר המון אנשים ומשאבים. אני יודעת למי בדיוק להפנות כל צעיר או עובד ומשתמשת בהיכרות שלי עם האזור והאנשים מהחיים שלי... ההיכרות האישית שלי עם מטפלים, עובדים סוציאליים וגורמים נוספים פה באזור, זה משאב שיש לי... אני משתמשת במשאב חיים שלי שייכנס לי לתוך העבודה. וישרת לי מענים בעבודה.

נוסף על תחושה של מחויבות אידיאולוגית לפיתוח האזור, המרואיינים התייחסו בדבריהם גם ליתרונות אשר לתחושתם מאפיינים את האזור, ובהם חוויה של קהילתיות, שייכות ורב-תרבותיות. איתן, מנהל עמותה לצעירים עם צרכים מיוחדים, הגיע לפני שנים רבות לגור באחת מערי הנגב המערבי והקים בה עמותה, והוא מתאר את אהבתו העמוקה לעיר מגוריו ואת תחושת השייכות והקהילתיות שמאפיינת את העיר:

אני לא יכול להגיד דברים רעים על העיר. אבל זה לא בגלל שאין פה קשיים ובעיות, בגלל שזה מפעל חיים. אני חש את זה ואני גאה. אנשים שבאו לבקר אמרו, אנחנו רוצים לגור פה. הם חוו פה איזשהו חוויה של קהילה. פתאום ב-12 בלילה מישו ממרכז חוסן הביא סיר מרק, מחלק לכולם. ודתיים וחילונים וצעירים... יש פה משהו מאוד מאוד קסם. מאוד מיוחד. זה מפעל החיים שלי. זה הזהות שלי, הבית שלי.

שרית, המנהלת בית לצעירים עם מוגבלות פיזית שנמצא בקיבוץ בדרום, מתארת גם היא בחום את האווירה המיוחדת בקיבוץ שהם גרים בו, וכן את הרב-תרבותיות המיוחדת את עבודתה באזור:

אין על הדרום... איזה מרחב נדיר ומיוחד. ואני חושבת שזה גם איזושהו עניין שאולי הוא קצת דרומי, חוויית השותפות, חוויית העזרה... אז באמת מגיעות משפחות מכל רחבי הדרום, ממקומות מאוד שונים זה מזה. למשל יש לנו ילד מרהט או ילד מהפזורה לעומת ילד שגדל בלהבים... יש לנו גם מתנדבים וגם ילדים שהם דתיים וחילונים, ואפילו ילדה אחת חרדית וגם כמה ילדים בדואים... ובעצם הבית פתוח לכל מי שבוחר להיות בו... והדבר הזה פועל בהרמוניה שאני לא חושבת שאפשר למצוא אותה בשום מקום אחר.

מחד גיסא ההתפרצות של משבר הקורונה הוסיפה על האתגרים הקיימים, כפי שתואר בפרקים הקודמים. מאידך גיסא המשבר הבליט את הזיקה והמחויבות של המנהלים לארגונים שלהם, לאוכלוסיית היעד ולאזור. תחושה זו של מחויבות שימשה להם משאב שדחף אותם להמשיך על אף הקשיים הרבים שהתמודדו עימם. נוסף על כך, האופי הקהילתי ותחושת השייכות עזרו לארגונים לרתום מתנדבים מהקהילה כדי לסייע זה לזה לצלוח את התקופה המורכבת ולהפיג את הבדידות שהתעוררה בזמן המגפה. שני, מנהלת עמותה לקשישים שפועלת במרחב הכפרי בנגב, מתארת יצירה של קבוצת ואטסאפ שחבריה הם "סיירת התנדבות" של תושבים העוזרים זה לזה:

בתקופה הזאת זה הקמנו בכל יישוב סיירת התנדבות, ככה קראנו לזה, זה קבוצת ואטסאפ שבאמצעות קישור והזמנה קראנו לתושבים להתנדב למען אזרחים ותיקים. אנחנו בקבוצה הזאת מכניסים צרכים שלנו ומי שיכול מתנדב. אז צריך לעזור לשושה להתחבר לזום היום או צריך להסיע מישהו לאן שהוא... כל מיני דברים יותר קשים או קלים. להחליף מנורה למשל, ופתאום, בתוך שניות, מישהו שיושב על הספה עכשיו ומשעמם לו הולך לפגוש את האזרח הוותיק, גם עוזר לו וגם קצת מדבר איתו וזה פשוט קסום.

בדומה לכך תמי, מנהלת עמותה קהילתית לקליטת עלייה, מתארת את הקשר הייחודי שלה עם העולים החדשים החיים בשכונת לה במרכז הקליטה, ואת המחויבות שלה להישאר לצידם לאורך כל הדרך, גם במהלך המגפה:

השכונת שלנו היא נותנת ביטחון מאוד עמוק... אנחנו גרים שם. אז תחשבו שהיינו שם כל הקורונה, כשכל הצוות לא היה. קהילה. זה נותן לבן אדם את הביטחון שאני איתו איפה שהוא... הרבה פעמים שהיה את הקורונה והיה אנשים בבידוד, ואב הבית לא יכל לבוא... אז הסופר היה מביא את המשלוח ואנחנו היינו מפזרים את זה בבתים כדי לתת לאנשים את האוכל כשהם היו בבידוד. בסוף בסוף כשיש מצבי קיצון, אנחנו הזרוע. אנחנו הפה, העיניים והידיים.

דיון

ממצאי המחקר מאפשרים להתבונן בקשיים ובצרכים הייחודיים של ארגונים בתחומי הרווחה בהתמודדות עם משבר הקורונה, שהיה משבר גלובלי חסר תקדים בהיקפו, ולהפנות את הזרקור אל המאפיינים המייחדים את ארגוני החברה האזרחית בדרום. בפרק זה יידונו ממצאי המחקר בחלוקה לשני תת-פרקים עיקריים. החלק הראשון יתמקד באתגרים המאפיינים את עבודת הארגונים, בשל המפגש הרב-ממדי בין מגפת הקורונה לבין קשיים קודמים הנובעים ממיקומם הפריפריאלי ומהמצב הביטחוני. קשיים אלה יומשגו כשלוש רמות של מציאות טראומתית משותפת, משום שהם משותפים הן לצרכני השירות של הארגונים הן לאנשי הצוות המספקים להם שירותים. החלק השני של הדיון יוקדש לחוסן הארגוני אשר מאפיין את הארגונים שנבדקו ומאפשר להם להמשיך לשמר רצף שירותים על אף ריבוי הקשיים. בסיום יידונו השלכות הממצאים לתאוריה ולפרקטיקה, תרומת המחקר ומגבלותיו.

שלוש רמות של מציאות טראומתית משותפת

התפרצות מגפת הקורונה בשנת 2020 פגשה את ארגוני הרווחה בדרום כאשר הם כבר רוויי אתגרים וקשיים. צוותי הארגונים וכן אוכלוסיות היעד שלהם התמודדו בשנים האחרונות עם שילוב רב-ממדי של מצבי קושי והדרה בשל שוליות ונגישות נמוכה למשאבים על רקע המיקום הגיאוגרפי, וכן בשל התמודדות עם השלכות טראומטיות מתמשכות של מצב הביטחון. במחקר נמצא כי מגפת הקורונה הייתה נדבך נוסף על הקשיים הקיימים, וכפי שהצביעו הממצאים, היא אף היוותה קטליזטור (זרז) שהחמיר את השפעותיהם של הקשיים הקודמים.

במונחים של מציאות טראומתית משותפת לאנשי הצוות ולאוכלוסיית צרכני השירות ניתן לסווג את הקשיים הללו לשלוש רמות:

רמה 1. מציאות משותפת של שוליות והדרה בשל המיקום הגיאוגרפי. מחוז הדרום מאופיין במידה רבה יותר של עוני ומחסור בתעסוקה (וינרב, 2021; משה, 2017; נגר-רון, 2021). נוסף על כך, האזור מאופיין בנגישות נמוכה של שירותי בריאות ורווחה (דוח מבקר המדינה, 2021; מרכז אדוה, 2015; רוזנר, 2021). לכך יש השלכה ישירה על רווחתם ובריאותם של צרכני השירותים, וכן על אופי השירותים שמספק הארגון. במקום להיות שירות המתווסף לשירות הציבורי ומשלים אותו, ארגוני החברה האזרחית הופכים בעת הצורך לשירות העיקרי ולרשת הביטחון האחרונה לאוכלוסיות מודרות בשולי החברה (אלמוג-בר ואייזנשטדט, 2015). אנשי הצוות עצמם, שרובם תושבי הדרום, חווים גם כאנשים פרטיים את הקושי שגורם מיעוט השירותים.

רמה 2. המצב הביטחוני, המאופיין בירי מתמשך ורב-שנים של טילים מעזה על אזור הנגב המערבי. ממצאי המחקר מחדדים את ההבנה כי האוכלוסיות אשר צורכות שירותי רווחה בעמותות, ומתמודדות ברובן עם קושי על רקע סוציאלי או בריאותי, חשופות אף במידה רבה יותר לקשיי המצב הביטחוני, אם בשל מיעוט רשתות תמיכה אם בשל מגבלה. ההתמודדות עם קשיי המצב הביטחוני מאפיינת גם את אנשי הצוות, והם מתארים רמות גבוהות של מתח, חרדה ושחיקה לנוכח מציאות רבת-שנים זו. ממצאי המחקר עומדים אפוא בהלימה עם כתיבה קודמת בדבר השחיקה של אנשי טיפול ורווחה המספקים שירותים בדרום, לאור החשיפה ארוכת השנים לירי הטילים (לביא ואחי, 2015; נוטמן-שורץ, 2022).

רמה 3. התמודדות מתמשכת בת כשלוש שנים עם מגפת הקורונה, והשלכותיה בטווח הקצר והארוך. בדומה למחקרים קודמים על ארגוני החברה האזרחית בעת הקורונה, מחקר זה מדגים את האתגרים שהארגון נדרש אליהם בשל ריבוי התחלואה והצורך להתאים את שירותיו למגפה. גם בהקשר של הקורונה, אנשי הצוות עצמם חשופים לדאגות בשל מצבם הבריאותי והכלכלי, ולכן ניתן להמשיג את משבר הקורונה כרמה נוספת של מציאות טראומטית משותפת (Nuttman-Shwartz & Shaul, 2021).

שלוש הרמות של המציאות המשותפת שתוארו להלן מתנהלות זו לצד זו ואף מזינות זו את זו. בפרק הממצאים הראינו כי משבר הקורונה העצים באופן ניכר קשיים קודמים והחמיר אותם. אומנם הארגונים בדרום מתמודדים באופן תדיר עם קשיים בגיוס תקציבים ופילנתרופיה, אך משבר הקורונה החמיר קשיים אלה ועשה את גיוס הכספים למשימה מורכבת בהרבה. גם הקשיים בגיוס צרכנים פוטנציאליים לתוכניות ובגיוס כוח אדם החמירו בשל משבר הקורונה. עוד הראו הממצאים כי השילוב בין המגפה לבין המצב הביטחוני הביא לכך שהקורונה נחווה כסוג של סבב לחימה נוסף, והחוויה החריפה את תחושות ההצפה והשחיקה הקיימות בקרב אנשי הצוות. הממצאים מלמדים אפוא כי המציאות של ארגוני רווחה בדרום מאופיינת כערב רב של "מציאויות משותפות", שכן גם אנשי הצוות בארגון וגם צרכני השירות נדרשים להתמודד בד בבד עם שילוב רב-ממדי של הדרה חברתית והצפה טראומטית ושל המגפה.

חוסן ארגוני

לצד הקשיים והאתגרים שתוארו, הארגונים שהשתתפו במחקר שרדו כולם בהצלחה את משבר הקורונה, הצליחו לשמר רצף של שירותים לאוכלוסיית היעד, ואף פיתחו יוזמות כדי להתמודד עם המשבר. הנרטיב העולה מהראיונות עם המנהלים אינו של חולשה כי אם של עשייה, כוחות ויזמות, וכן של מחויבות עמוקה כלפיי אוכלוסיות היעד. לביא ואחי (2015) מציינות כי אנשי מקצוע בתחומי טיפול ורווחה נדרשים לפתח חוסן ועמידות לנוכח מצבים של מציאות טראומטית מתמשכת. ואכן, הממצאים מלמדים כי גם הארגונים בדרום נדרשו

לפתח חוסן כדי לשמר המשכיות ולספק רצף שירותים במציאות רוויית אתגרים חברתיים, כלכליים וביטחוניים.

חוסן ארגוני מתייחס ליכולת הארגון לשרוד בהצלחה זעזועים ומצבי משבר, ואף להתפתח מהם (Annarelli & Nonino, 2016). כפי שטענו ווגס וסטקליף (Vogus & Sutcliffe, 2007), חוסן ארגוני נדרש לא רק במצבי משבר נקודתיים אלא גם לנוכח אתגרים מתמשכים. ממצאי המחקר הורו כי הארגונים נדרשו להתמודד עם האתגר המתמשך של מצוקה כלכלית ומתח ביטחוני, ובד בבד עם איום חיצוני מובחן של מגפת הקורונה. משבר זה התחיל כמשבר נקודתי, אך השלכותיו החברתיות והכלכליות הפכו מתמשכות ונותנות אותותיהן כבר כשלוש שנים.

בספרות רווחת ההנחה ולפיה החוסן הארגוני אינו נגזרת של פעולה אחת, אלא הוא רב-ממדי ומביא בחשבון היבטים שונים בחיי הארגון. המודל של ון-ברדה (van Breda, 2016), למשל, מתייחס לחוסן ארגוני כשילוב משולש של חוסן הארגון עצמו, חוסן אנשי הצוות בארגון, וחוסן השירותים. ממצאי המחקר מעידים כי שלושה רכיבים אלה של חוסן ארגוני באים לידי ביטוי בעבודת הארגונים. אשר לחוסן הארגון, המנהלים הצליחו לשמור על עמידות הארגון ולשמר שגרה של עבודה גם לנוכח ריבוי ה"מציאויות" המשותפות: שוליות פריפריאלית, מתח ביטחוני ומשבר הקורונה. אשר לחוסן הצוותים, הראיונות עם המנהלים הבליטו את המחויבות העמוקה שלהם לארגון, הן משום שמרביתם הם עצמם תושבי הדרום, הן בשל זיקה רגשית ואידאולוגית לאזור, אשר תורמת לנכונותם להמשיך ולתפקד גם בשעת משבר על רקע ביטחוני או בעת מגפה. אשר לחוסן של השירותים, ויטמר ומלינגר (Witmer & Mellinger, 2016) טענו כי ארגון צריך להיות נאמן למשימתו ולהמשיך באספקת שירותי רווחה גם בעיתות משבר. הממצאים הצביעו כי כך אכן היה בקרב הארגונים שנבדקו, והם הצליחו לשמר שגרה ורצף שירותים גם בעת הקורונה וגם בעת מבצע צבאי. גם כאשר הם נדרשו לבצע התאמות בשירותים בשל מגבלת הקורונה, ליבת השירות ומידת המחויבות לאוכלוסיית היעד לא נפגעו.

מבין שלושת הרכיבים של החוסן, ממצאי המחקר מבליטים במיוחד את חשיבותם של אנשי הצוות בארגון לשמירה על החוסן הארגוני (Meyer & Leitner, 2018; van Breda, 2016). מנהלי הארגונים ביטאו מחויבות עמוקה לשירות, לאזור הדרום ולאוכלוסיית היעד שבטיפולם. בשל מחויבות זו הם הפגינו לאורך המשבר מנהיגות ויצירתיות שסייעו להם לשמר רצף שירותים. מכך ניתן ללמוד כי במציאות של שוליות פריפריאלית, הדרה ומיעוט משאבים חומריים, רכיב כוח האדם הופך למשאב המשמעותי ביותר שיש לארגוני הרווחה. המחויבות העמוקה שהפגינו המנהלים כלפיי אזור הדרום בכלל, וכלפי צרכני השירות שלהם בפרט, סייעה להם לרתום את הארגון ולצלוח את המשבר על אף ריבוי האתגרים, אשר נדמה לעיתים כמעט בלתי אפשרי.

לצד תחושת השליחות והחוסן של המנהלים, יש לשים לב שחלקם ביטאו בדבריהם תחושות של קושי רגשי ושחיקה. ביטויים אלה מאפיינים בעיקר ארגוני רווחה בדרום בשל ההתמודדות הכפולה עם המגפה ועם המצב הביטחוני, והם מלמדים על הצורך לפתח מענים ומנגנוני תמיכה למנהלים ולצוותים כדי לחזק את חוסנם כיחידים, וכפועל יוצא ממנו – את חוסן הארגון כולו.

ממצאי המחקר מחדדים את ההבנה כי לארגוני רווחה הפועלים בדרום יש מאפיינים ייחודיים שיש לתת עליהם את הדעת, ושופכים אור על המפגש בין מיקומים שונים של שוליות, הדרה ומציאות טראומתית משותפת המאפיינת אותם, ושהשפעתם אף החריפה מאז פרוץ מגפת הקורונה. בסופו של דבר משבר הקורונה, על אף ייחודו והיקפו חסר התקדים, מתכתב עם ידע שנצבר ממשברים קודמים, במובן זה שהחוסן הארגוני בהתמודדות עם המגפה הוא נגזרת של כוחות ומשאבים קיימים. חוסן ארגוני אינו מגיע יש מאין, אלא נגזר מהמשאבים הקיימים, בין שמשאבים חומריים בין שסוגים אחרים של משאבים ארגוניים דוגמת כוח אדם, רישות חברתי וטכנולוגיות. כאשר הארגון הוא בעל מרווח ארגוני (organizational slack) של משאבים, הסיכוי שיתמודד בהצלחה עם משבר – מגפה או משבר אחר – הוא רב יותר (Young & Searing, 2022).

לממצאים אלה גם השלכות פרקטיות לפיתוח מדיניות ושירותים המותאמים לנסיבות הייחודיות שהארגונים פועלים בהן, כדי לחזק את חוסנם לקראת אירועים שעלולים להגיע לפתחם בעתיד. ארגוני החברה האזרחית בישראל ממלאים תפקיד מרכזי באספקה של שירותי רווחה, ועם זאת הם פועלים במציאות של חוסר במשאבים וכוח אדם, ונאלצים לרדוף אחר תקציבי ממשלה ופילנתרופיה. מציאות זו מאיימת במישרין על חוסנם, משום שהם פועלים במתכונת של הישרדות מתמדת, ללא מרווח ארגוני שמאפשר גמישות. כדי לחזק את החוסן הארגוני יש לספק לארגונים תשתית הולמת ולהסדיר את מעמדם החוקי והנורמטיבי כספק מרכזי של שירותי רווחה. הדבר יתרום לעמידותם ולחוסן שלהם בעיתות משבר וחירום דוגמת מגפת הקורונה, וכן במצבי משבר נוספים על רקע ביטחוני או כלכלי (Schmid, 2021).

הממצאים מחדדים גם את הצורך להעניק תמיכה גם למנהלים ולאנשי הצוות בארגונים בדרום, אשר חשופים לשחיקה בשל עבודתם בתנאי לחץ וחרדה, במטרה להגביר את חוסנם. עוד מחדדים הממצאים את החשיבות שיש לתמיכה בכלים מתאימים גם בשירותי הרווחה שהארגון מפעיל למען אוכלוסיית היעד. ההתבוננות בעבודת הארגונים מנקודת המבט של מודל החוסן הארגוני תורמת בכך שהיא מאפשרת התבוננות הוליסטית – גם על הארגון כשלם, וגם על פעולות של יחידים בתוך הארגון – בהקשרים של חוסן.

מחקר זה מוסיף לגוף הידע הקיים בנושא חוסן ארגוני, ומעשיר אותו בכך שהוא מיישם את התאוריה בהקשר של ארגוני רווחה ובהקשר הייחודי של דרום מדינת ישראל. ידע זה על חוסן הארגוני הוא תוספת חשובה לגוף הידע העשיר הקיים בנושאים של חוסן אישי וחוסן קהילתי.

מגבלות המחקר

לצד תרומתו של המחקר יש בו גם מגבלות. המחקר כולל ארגונים מסוגים שונים, ואינו מתייחס להבדלים בין אוכלוסיות יעד שונות של צרכני שירותים, וגם לא להבדלי ותק וגודל בין הארגונים. לאור זאת, יש צורך במחקר המשך אשר יבחן את הסוגיות שנחקרו תוך התייחסות דיפרנציאלית להבדלים בין סוגי ארגונים. נוסף על כך, מחקר זה מתבסס על ראיונות עם מנהלי הארגונים, ויש מקום להעשיר את הידע בראיונות עם אנשי הצוות בארגונים, אשר חווים ממקור ראשון את האתגרים הארגוניים, וכן בראיונות עם צרכני השירותים עצמם, כדי ללמוד כיצד הם חווים את השירות שקיבלו מהארגונים מאז פרוץ המגפה.

מקורות

אייזיק, ע', ברנדר, ד', שרביט, ז', לובצקי-גטה, ש', קפרנוב, א' וריבקי, א' (2020). **התמודדות עם ההשפעות של משבר הקורונה על אנשים החיים בעוני מתמשך: סקירה בין-לאומית**. מכון ברוקדייל.

אלמוג-בר, מ' ואייזנשטדט, מ' (2015). "יש לך הרגשה שאתה נתקל בקיר, ואז אין לך ברירה אלא להקים עמותה": קווים לדמותם של ארגוני שורשים בחברה האזרחית המספקים שירותי רווחה. **ביטחון סוציאלי**, 98, 97–128.

אלמוג-בר, מ' ובר, ר' (2020). **התנדבות ומעורבות חברתית בזמן משבר הקורונה בישראל**. המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל.

גבתון, ד' (2001). תאוריה מעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תאוריה במחקר איכותי. בתוך נ' צבר-בן יהושע (עורכת), **מסורות וזרמים במחקר האיכותי** (עמ' 195–227). דביר.

גטניו-קאלוש, מ' (2022). לשדר שגרה: אסטרטגיות ויסות רגשי מנקודת מבטם של ילדים צעירים ואימהותיהם החשופים לטרור מתמשך. בתוך א' נוטמן-שורץ (עורכת), **עבודה סוציאלית תחת אש** (עמ' 269–298). פרדס.

גיידיסטאר. (2023). **מידע רוחבי ועדכני אודות עמותות וחל"צ בתחום שירותי רווחה**.

גל, ג' ומדהלה, ש' (2020). מערכת הרווחה מתמודדת עם הקורונה: מבט-על. בתוך א' וייס (עורך), **דוח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות 2020** (עמ' 273–299). מרכז טאוב.

דביר, א' (2020). השירותים החברתיים ברשויות המקומיות שותפים מרכזיים להחזקת ציר הפגיעות בהתמודדות עם מגפת הקורונה – והחוסן של הקהילה: האם זו עמדה זמנית או מגמה של שינוי? **חברה ורווחה**, מ(2–3), 229–232.

וינרב, א' (2021). **מחוז הדרום בישראל: פרופיל חברתי ודמוגרפי**. נייר עבודה מס' 04.2021. מרכז טאוב.

- זיכלינסקי, א' (2010). השפעת תהליכי ההפרטה החלקית והמסחור על תכונות ארגוני המגזר השלישי בישראל. **ביטחון סוציאלי**, 82, 79–111.
- כץ, ח' ופיט, ג' (2020). "פיקוח קורונה דוחה תרומה": תרומות והתנדבות בישראל בימי מגפת נגיף הקורונה. המכון למשפט ופילנתרופיה, אוניברסיטת תל-אביב.
- לביא, ת', נוטמן-שורץ, א' ודקל ר' (2015). מרחב מוגן: התערבות טיפולית במציאות טראומטית משותפת. **חברה ורווחה**, לה(2), 261–284.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2019א). **אפיון יחידות גאוגרפיות וסיווגן לפי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה בשנת 2015**.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2019ב). **פערים בין מרכז לפריפריה, 2016–2017. נתונים מתוך דוח פני החברה מס' 11**.
- מבקר המדינה (2021). **דוחות על הביקורת בשלטון המקומי: מימון שירותי רווחה**. משרד מבקר המדינה ונציבות תלונות הציבור.
- מדהלה, ש', אלמוג-בר, מ' וגל, ג' (2018). **עמותות בתחום הרווחה בישראל: תמונת מצב**. נייר מדיניות מס' 03.2018. מרכז טאוב.
- מנהיגות אזרחית. (2020). **סקר השפעת משבר נגיף הקורונה על ארגונים חברתיים בישראל**.
- מרכז אדוה. (2015). **פערים במצב הבריאות ובשירותי הבריאות: מרכז ופריפריה, בעלי רמות הכנסה שונות, יהודים וערבים**.
- משה, נ' (2017). **נתונים על תעסוקה וענף התעשייה במחוז הדרום**. הכנסת, מרכז המחקר והמידע.
- נגר-רון, ס' (2021). מה בין "פריפריה" למדד הפריפריאליות? על מושגים ומדדים ותרומתם להבנה ולהבניה של המציאות. **תאוריה וביקורת**, 54, 135–147.
- נוטמן-שורץ, א' (2022). מציאות טראומטית משותפת. בתוך א' נוטמן-שורץ (עורכת), **עבודה סוציאלית תחת אש** (עמ' 19–48). פרדס.
- סלומון, ז', יצחקי, ל' ולוין, י' (2017). **חיים בצל טילים: הערכת צרכים ויעילות התערבות**. המוסד לביטוח לאומי.
- קראוז-להב, נ' ופיט, ג' (2022). בין התקרבות לבחינה מחודשת: שותפויות פילנתרופיות ובין-מגזריות לנוכח משבר מגפת הקורונה בישראל. **קריאות ישראליות**, 1, 279–304.
- רגב, ע' (2022). מעשה טלאים: סקירת חיים כאמצעי טיפול בזקנים החשופים למצבי איום וטרור. בתוך א' נוטמן-שורץ (עורכת), **עבודה סוציאלית תחת אש** (עמ' 355–382). פרדס.
- רוזנר, י' (2021). **אי שוויון בבריאות בנגב: תמונת מצב, 2010–2020**. קואליציית ארגוני הבריאות בנגב.
- שחורי-ביטון, מ' ולאופר, א' (2015). פינוי בעקבות חשיפה לאיום ביטחוני מתמשך והקשר למדדי מצוקה בקרב ילדים ביישובי הדרום. **חברה ורווחה**, לה(2), 203–230.

שנאן-אלטמן, ש', אברבנאל כנעני, ל' וסוסקולני, ו' (2021). "איך שעולם מסתובב לו": תגובות נפשיות למגפת הקורונה והשלכות לעבודה סוציאלית. *חברה ורווחה*, מא(2), 190–176.

שקדי, א' (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תאוריה ויישום*. רמות.

שקדי, א' (2011). *המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני – הלכה למעשה*. רמות.

Akingbola, K. (2020). COVID-19: The prospects for nonprofit human resource management. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(1), 16–20. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2020v11n1a372>

Anheier, H. K. (2009). What kind of nonprofit sector, what kind of society? Comparative policy reflections. *American Behavioral Scientist*, 52(7), 1082–1094. <https://doi.org/10.1177/0002764208327676>

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>

Barr, C. (2020). A post COVID-19 agenda for nonprofit and social economy research. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(1), 1–4. <https://doi.org/10.22230/anserj.2020v11n1a373>

Benish, A. (2018). The privatization of social services in Israel. In A. Paz-Fuchs, R. Mandelkern, & I. Galnoor (Eds.), *The privatization of Israel* (pp. 173–200). Palgrave Macmillan.

Benjamin, A., Kuperman, Y., Eren, N., Rotkopf, R., Amitai, M., Rossman, H., Shilo, S., Meir, T., Keshet, A., Nuttman-Shwartz, O., Segal, E., & Chen, A. (2021). Stress-related emotional and behavioural impact following the first COVID-19 outbreak peak. *Molecular Psychiatry*, 26, 6149–6158. <https://doi.org/10.1038/s41380-021-01219-6>

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology* (Vol. 2, pp. 57–71). American Psychological Association.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.

Deitrick, L., Tinkler, T., Strawser, C., & Young, E. (2020). *Nonprofit response to COVID-19: The immediate impacts of the COVID-19 pandemic on San Diego County nonprofits*. The Nonprofit Institute, University of San Diego.

Harrison, T. D., & Irvin, R. A. (2018). Competition and collaboration: When are they good for the nonprofit sector? In B. A. Seaman & D. R. Young (Eds.),

Handbook of research on nonprofit economics and management (pp. 118–131). Edward Elgar.

- Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations* (2nd ed.). Sage.
- Hasenfeld, Y. (2015). What exactly is human services management? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 1–5.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1007773>
- Kim, M., Kwestel, M., Youn, H., Quow, J., & Doerfel, M. L. (2022). Serving the vulnerable while being vulnerable: Organizing resilience in a social welfare sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(2), 279–300.
<https://doi.org/10.1177/08997640211013912>
- Kim, M., & Mason, D. P. (2020). Are you ready: Financial management, operating reserves, and the immediate impact of COVID-19 on nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1191–1209.
<https://doi.org/10.1177/0899764020964584>
- Kimberlin, S. E., Schwartz, S. L., & Austin, M. J. (2011). Growth and resilience of pioneering nonprofit human service organizations: A cross-case analysis of organizational histories. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 8(1–2), 4–28.
- Krumer-Nevo, M., & Refaeli, T. (2021). COVID-19: A poverty-aware perspective. *American Journal of Orthopsychiatry*, 91(3), 423–431.
<https://doi.org/10.1037/ort0000566>
- Kuenzi, K., Stewart, A. J., & Walk, M. (2021). COVID-19 as a nonprofit workplace crisis: Seeking insights from the nonprofit workers' perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 31, 821–832.
<https://doi.org/10.1002/nml.21465>
- Lahav-Raz, Y., Prior, A., Shilo, G., & Peled, E. (2021). Helping individuals in the sex trade during COVID-19: The perspectives of Israeli aid organizations. *American Journal of Orthopsychiatry*, 92(2), 168–175.
<https://doi.org/10.1037/ort0000602>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 181–201. <http://dx.doi.org/10.1002/nml.21316>
- Mosley, J. (2020). Social service nonprofits: Navigating conflicting demands. In W. W. Powel & P. Bromley (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (3rd ed., pp. 251–270). Stanford University Press.

- Neely-Barnes, S., Hunter, A., Meiman, J., Malone, C., Hirschi, M., & Delavega, E. (2021). Leaning into the crisis: Managing COVID-19 in social services and behavioral health agencies. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(4), 293–306.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1915905>
- Nuttman-Shwartz, O. (2021). The long-term effects of living in a shared and continuous traumatic reality: The case of Israeli families on the border with Gaza. *Trauma, Violence & Abuse*, 24(3), 1387–1404.
<https://doi.org/10.1177/15248380211063467>
- Nuttman-Shwartz, O., & Shaul, K. (2021). Online therapy in a shared reality: The novel coronavirus as a test case. *Traumatology*, 27(4), 365–374.
<http://dx.doi.org/10.1037/trm0000334>
- Pitowsky-Nave, N. (2022). From “Crisis” to “Opportunity”: Israeli social service nonprofits’ responses to COVID-19. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2022.2066040>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). Towards a common definition. In L. M. Salamon & H. K. Anheier (Eds.), *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis* (pp. 29–50). Manchester University press.
- Schmid, H. (2013). Nonprofit human services: Between identity blurring and adaptation to changing environments. *Administration in Social Work*, 37(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.676611>
- Schmid, H. (2021). Reflections on the relationship between the government and civil society organizations during the COVID-19 pandemic: The Israeli case. *Nonprofit Policy Forum*, 12(1), 189–197.
<https://doi.org/10.1515/npf-2021-0003>
- Shi, Y., Jang, H. S., Keyes, L., & Dicke, L. (2020). Nonprofit service continuity and responses in the pandemic: Disruptions, ambiguity, innovation, and challenges. *Public Administration Review*, 80, 874–879.
<https://doi.org/10.1111/puar.13254>
- van Breda, A. D. (2016). Building resilient human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(1), 62–73. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1093571>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October 7-10). *Organizational resilience: Towards a theory and research agenda* [Conference session]. International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Montreal, Canada.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/4414160>

Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work, 54*(2), 255–265.
<https://doi.org/10.3233/WOR-162303>

Young, D. R., & Searing, E. A. M. (2022). *Resilience and the management of nonprofit organizations: A new paradigm*. Edward Elgar Publishing.