

# הקורונה והשפעותיה על החברה האזרחית בישראל: דברי פתיחה

הלל שמיד<sup>1</sup>

נגיף הקורונה פרץ לחיינו בסין בחודש דצמבר 2019, והגיע לישראל בפברואר 2020. ארגון הבריאות העולמי הכריז על הקורונה כמגפה (פנדמיה) בפברואר 2020. הימים הראשונים להתפרצות המגפה אופיינו בבלבול ובמבוכה גדולה של הממשלות בעולם עקב עוצמת הפגיעה וקצב ההתפשטות שלה. מרבית מדינות העולם לא היו מוכנות להתפשטות המהירה של המגפה, ולא לתוצאות החמורות והקטלניות שהיו לה. כל מדינה אימצה מדיניות שהתאימה למאפייני השלטון והחברה שלה, ולתפיסות המקצועיות המקובלות בה. כל המדינות הדגישו את הצורך לשמור על ריחוק חברתי, להקפיד על היגיינה אישית ולעטות מסכות. במרבית המדינות הוטלו מגבלות חמורות. סגרים כלליים על האוכלוסייה במטרה למנוע חופש תנועה והתקהלויות, איסור מסחר, השבתת ענפי המשק השונים, סגירת מפעלים, הוצאת עובדים לחופשה ללא תשלום, פיטורי עובדים ועוד. מדינות אחדות נקטו מדיניות ליברלית יותר ולא הגבילו את האזרחים, הכלכלה, המסחר והחינוך. בדיעבד, לאחר כמה חודשים שבהם המגפה לא דעכה, שילמו מדינות אלו על מדיניותן בשיעורי תחלואה ומוות גבוהים (איטליה, ספרד, ארצות הברית, שבדיה ומדינות אחרות).

גם ממשלת ישראל מצאה עצמה נבוכה ומבולבלת בחודשים הראשונים להתפשטות המגפה (פלדמן, 2020; צור וכהן, 2021). הממשלה נדרשה לקבל החלטות משמעותיות וכבדות משקל באשר לדרכי ההתמודדות עם המגפה, ואלה התבססו במידה רבה על ניסוי וטעייה, בהיעדר ידע אמפירי וניסיון בהתמודדות עם מגפה מסדר גודל כזה. ממשלת ישראל נקטה צעדי חירום והכריזה על מצב חירום שאפשר לה לנקוט צעדים שונים להבטחת בריאות הציבור. ב-21 במרץ 2020 הגישה הממשלה לאישור הכנסת תזכיר חוק להגבלת פעילות האזרחים לתקופה בת שלושה חודשים במטרה להגן על בריאותם, לצמצם ולמנוע את התפשטות נגיף הקורונה, וזאת באמצעות הגבלת חופש התנועה, המסחר, הבילוי והפנאי. הגבלות נוספות כללו את הסגר הכללי שהוטל על אזרחי ישראל בחג הפסח, ואיסור על מפגשי משפחות. עוד הוחלט על

---

1 פרופסור (אמריטוס), בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים  
<https://orcid.org/0000-0003-3932-9711>

השימוש בשירות הביטחון הכללי למעקב אחרי חולי קורונה מאומתים או כאלה שיש חשש שנדבקו, במטרה לקטוע את שרשרת ההדבקות.

החלטת הממשלה זכתה לתמיכה מגורמי מקצוע שונים, אך גם לביקורת מצד גורמים שונים בממסד המשפטי והפוליטי, וכן מצד ארגוני החברה האזרחית. אלה התריעו מהפגיעה האפשרית ביסודות הדמוקרטיה, בחופש העיסוק, בזכות לחיי משפחה, בזכות לחינוך ובזכות התנועה, שבג"צ קבע כי היא "זכות על, בעלת עוצמה ומעמד מיוחד בין הזכויות" (יובל, 2020). הממשלה דחתה את הביקורת, ואימצה דרכי פעולה שונות שהביקורת טענה שיש בהן משום פגיעה בערכי הדמוקרטיה הישראלית (אציין כי תקנות לשעת חירום הונהגו גם במדינות אחרות כמו טאיוואן, שבדיה, ספרד, אירלנד, אנגליה וגרמניה). ממשלת ישראל העדיפה בשלבים הראשונים של המגפה להאריך את תקנות שעת החירום במקום ללכת ב"דרך המלך", שהיא חקיקה בכנסת. לאחר השגות שנשמעו בחוגים שונים בממשל ובזירה הפוליטית רוככו התקנות והוגבלו לשלושים יום. התיקונים שריכזו את התקנות היו, בין היתר, שמירה על עצמאות בית המשפט והכנסת, הגנה על הזכות להפגין, הבטחת סמכותה של הכנסת לבטל הכרזה על מצב חירום, הגבלת ההכרזה על אזור מוגבל לשבעה ימים, מניעת כניסתו של שוטר לבית מגורים ללא צו, צמצום מצב החירום מ-45 ימים לשלושים ימים, קבלת אישור מהכנסת לתקנות לשעת חירום, ומחויבות לצרכים של אנשים עם מוגבלות.

משבר הקורונה "תפס" את ארגוני החברה האזרחית באמצע משבר פוליטי שליווה את מדינת ישראל במשך שלוש השנים שקדמו להתפרצות המגפה. המשבר הפוליטי נבע מהעובדה כי אזרחי ישראל נדרשו ללכת, עוד בטרם פרצה המגפה, ארבע פעמים לבחירות, אחרי שנכשלו המאמצים להקים ממשלה יציבה. בהיעדר ממשלה קבועה לא היה למדינת ישראל תקציב לאומי מאושר. היעדר תקציב מדינה מאושר הקשה על ניהול תקין של ענייני המדינה בכלל, ועל עמידת הממשלה בהתחייבויות כלפי ארגוני החברה האזרחית בפרט. התוצאה היתה פגיעה באיתנות הכלכלית והפיננסית של ארגונים אלה, והם נאלצו לתמרן בין מקורות הכנסה שונים כדי להבטיח את רציפות השירותים ללקוחותיהם.

סקר שערך בתחילת המשבר (מרץ 2020) ארגון הגג של ארגוני החברה האזרחית, "מנהיגות אזרחית", ומרבים לצטט אותו (ראו גם במאמרים המתפרסמים בגיליון מיוחד זה), הראה על ההשפעות הקשות שהיו למגפה על ארגוני החברה האזרחית (מנהיגות אזרחית, 2020). השפעות אלו התבטאו, בין היתר, בהפסקת שירותים ללקוחות הארגונים, בפגיעה ניכרת בהכנסותיהם ובפעולותיהם של הארגונים, בהפסקת התקשרות עם הממשלה, בהוצאת מרבית העובדים לחופשה ללא תשלום והשאת גרעין קטן של עובדים חיוניים, בחוסר יכולת לשלם דמי שכירות על שימוש במתקנים שונים, בהיעדר מימון לרכישת ציוד מיגון להגנה מפני הקורונה, ובפגיעה ניכרת בהיקף ובאיכות השירותים. עוד חוו הארגונים ירידה במספר המתנדבים ובהיקף התרומות (כך ופיט, 2020א, 2020ב). לעומת הירידה בהתנדבות הפורמלית, שנבעה בעיקר מהחשש של המתנדבים להיפגע מנגיף הקורונה, ההתנדבות הלא פורמלית נותרה יציבה בהשוואה לשנים שקדמו למגפה (אלמוג-בר ובר, 2020). סקר נוסף שערך "מנהיגות אזרחית" בתום שנה להתפרצות המגפה (מרץ-אפריל 2021) הראה כי 77% מהארגונים צמצמו את כוח

האדם שלהם, 59% דיווחו שלא קיבלו כל סיוע ממשלתי, 57% דיווחו על פגיעה בפעילות, 44% לא החזירו את העובדים מהחל"ת, 60% דיווחו על ירידה בתרומות לעומת 8% שדיווחו על עלייה בתרומות. 33% דיווחו על ירידה בהיקף ההתנדבות ואילו 8% מהארגונים דיווחו על עלייה בהתנדבות. 39% מהארגונים דיווחו על עלייה בביקוש לשירותים.

על רקע הפגיעה באיתנות הפיננסית והכלכלית של הארגונים הופעלו על הממשלה לחצים לתמוך בהם. הלחצים הופעלו על ידי "מנהיגות אזרחית" ועל ידי "השולחן העגול" הבין-משרדי, אך נענו רק בחלקם. ארגונים רבים שהגישו בקשות לקבלת המענקים לא זכו לקבל אותם מפני שלא עמדו בקריטריונים שהממשלה קבעה. היו אלה בעיקר ארגונים קטנים שתקציבם מוגבל והוותק שלהם אינו רב. עם זאת, חשוב לציין ש"מנהיגות אזרחית" הצליחה להשיג כמה הטבות דומות לאלו שהשיג המגזר העסקי, ובהן הטבות בתשלומי ארונה עירונית, חשבונות חשמל, דחיית תשלומי מס ערך מוסף, הטבות רגולטיביות ששחררו את ארגוני החברה האזרחית מחובת דיווח, וכן הקלה בנהלים במגעים עם גופי הרגולציה (רשם התאגידים והעמותות, החשב הכללי, רשות המיסים). זאת ועוד, חלק ממשרדי הממשלה הקדימו את התשלומים לארגונים על חשבון הפעילות העתידית שלהם. הארגונים נהנו גם מתמיכות הממשלה בעסקים שעמדו על סף קריסה. גם את תשלומי החל"ת ששילמה הממשלה יש לראות כהטבה, אך זו התבררה מאוחר יותר כבעייתית, מפני שעובדים רבים שהיו זכאים לקבלת תשלום החל"ת העדיפו לא לחזור למקום עבודתם. הממשלה הצהירה גם על הקמת קרן הלוואות לארגונים בתחום הבריאות, החינוך והרווחה שהכנסותיהם השנתיות הן עד 4 מיליון שקלים. ביצוע הלוואות ניתן לבנקים המסחריים, ואלה דרשו את ערבות המדינה. מנהלי הארגונים חששו ללוות בבנקים מפני שהלוואות יש להחזיר, והם חששו שלא יוכלו לעמוד בתנאי החזר של הלוואה לאור מצבם הפיננסי. התוצאה היתה שרק ארגונים מעטים פנו למסלול הלוואות, ומרבית הארגונים לא מימשו אפשרות זו.

חשוב לציין את תרומת הקרנות הפילנתרופיות לחיזוק האיתנות הכלכלית והפיננסית של הארגונים (קראו-להב ופיט, 2022). "קרן עוגן" שהוקמה מכספי הסוכנות היהודית והקרנות הפילנתרופיות העמידה לרשות הארגונים 40 מיליון שקלים, מהם 13 מיליון שקלים נתרמו על ידי הקרנות הפילנתרופיות. כל התמיכות האלו הקלו אומנם על חלק מהארגונים, אך רבים מהם נאלצו להתמודד – ולא תמיד בהצלחה – עם האתגרים הכלכליים והפיננסיים שאיימו על האיתנות שלהם ועל יכולתם לשרת את לקוחותיהם.

את חוסר היציבות הכלכלית של ארגוני החברה האזרחית ניתן לייחס לכמה גורמים. חלקם איננו קשור כלל למשבר הקורונה, וחלקם הוא תוצאה שלו, כפי שהדברים הוצגו לעיל. אחד הגורמים לחוסר היציבות הגדול יחסית של הארגונים הוא התלות הגדולה שלהם, לטעמי, במימון הממשלתי, על אף שינויים שחלו בהרכב המימון בשנים האחרונות (לעניין היציבות ו"הבריאות הכלכלית" של הארגונים ראו מאמרה של אסנת חזן בגיליון מיוחד זה). תלות זאת, המתבטאת בכך שכ-36% מהכנסות הארגונים מקורם בממשלה, "מרדימה" במידה מסוימת את הארגונים, והם אינם מפתחים די מקורות מימון עצמיים. כ-34% במוצע מהכנסות

הארגונים מקורן בהכנסות עצמיות הנובעות ממכירת שירותים לגורמים פרטיים, ועוד 7% לגורמים ממשלתיים. יתרת ההכנסות, בשיעור של 23%, מקורן בפילנתרופיה מישראל ומחוצה לה (שנתון העמותות, 2020). נוסף על כך, הארגונים אינם משקיעים די משאבים בשכלול מקצועי של מנגנון גיוס המשאבים שלהם. המיזמים המשותפים עם המגזר העסקי הם מעטים, ואינם מהווים מקור הכנסה משמעותי (חלקו של המגזר העסקי מכלל הפילנתרופיה בישראל הוא קטן למדי). גם הניסיונות לפיתוח יוזמות בעלות אופי עסקי בצורה של יזמות חברתית-עסקית מוגבלים בהיקפם ובהכנסות שהם מניבים. זאת ועוד, התלות הגדולה יחסית של הארגונים במימון ממשלתי עלולה לעקר את אחד התפקידים המרכזיים של ארגוני החברה האזרחית, והוא סגור, קידום והבטחת זכויות אזרח, משום שהארגונים מודעים לעובדה כי ניסיון לפעול נגד הממשלה עלול לפגוע בזרימת המשאבים אליהם. מחקרים הראו שארגונים התלויים במימון הממשל המרכזי בדרך כלל "אינם נושכים את היד המאכילה אותם" (Beaton et al., 2020; Chaves et al., 2004; Schmid et al., 2008).

הסבר נוסף לחולשת הארגונים נובע, לדעתי, מהעובדה שמגזר הארגונים האזרחיים ללא כוונת רווח הוא מגזר מפוצל מאוד, המתאפיין בבידול (דיפרנציאציה) ובפיצול (סגמנטציה) גדולים למדי. ארגונים רבים פועלים למען אותן מטרות ואוכלוסיות דומות, והתקציבים העומדים לרשותם מגבילים את פעילותם ואת יכולתם ליצור אימפקט חברתי משמעותי. הארגונים הגדולים מהווים כ-10% מכלל הארגונים האזרחיים, וזוכים גם לנתח הגדול ביותר של התקציבים (כ-84% מכלל הכנסות המגזר). 50% מהארגונים הם ארגונים קטנים שמחזור העסקים שלהם הוא עד 400 אלף שקלים, ו-40% מהארגונים הם ארגונים בינוניים שהכנסותיהם נעות בין 400 אלף שקלים ל-7.6 מיליון שקלים (שנתון העמותות, 2018). הפיצול הזה מחליש את המגזר, גורם לבזבז משאבים ולחוסר יעילות בניצולם. במצב זה של ריבוי ארגונים המספקים שירותים דומים עליהם לשקול יצירת בריתות, שיתופי פעולה, שותפויות מגזריות ובין-מגזריות, היחלצות של הארגונים הגדולים לתמיכה בארגונים הקטנים, חיזוק הסולידריות המגזרית, וכן מיזוג של ארגונים העוסקים בתחומי תוכן ועניין משותפים (לעניין זה ראו מאמרם של גרינשפן, אלמוג-בר, שמיד ואורג בגיליון מיוחד זה). לעומת זאת, אין להתעלם מטענת אלה הסוברים כי קיומם של ארגוני חברה אזרחית רבים תורם למימוש מטרותיה של חברה אזרחית חזקה, הנדרשת לדמוקרטיה חזקה. לטענתם, ככל שירבו ארגוני חברה אזרחית כך יקודמו ויישמרו זכויות האזרחים.

חוסר היעילות של המגזר נובע גם מהיעדר חדשנות מספקת של הארגונים בתחומי הניהול והטכנולוגיה. כאמור, מרבית הארגונים הם קטנים ובינוניים, והמבנה הארגוני שלהם מאופיין בריכוזיות ניהולית. זו מטילה עול ניהולי כבד על המנהלים, שרבים מהם אין השכלה ניהולית מתאימה – למרות הרצון והמוטיבציה שלהם. בארגונים רבים מקודמים אנשי מקצוע בתחומם לתפקידי ניהול ללא הכשרה מתאימה. התוצאה היא שרמת הניהול ואיכותו אינן מאפשרות התמודדות יעילה עם האתגרים העומדים בפני המנהלים והארגונים.

למנהלים רבים אין ידע בניהול פיננסי ובניהול סיכונים – שהם הכרחיים בימי שגרה בכלל, ובשעת משבר בפרט.

גם תפקודן של ההנהלות הציבוריות של הארגונים איננו תורם לאיתנות הפיננסית והכלכלית שלהם. התחקות אחרי עבודת ההנהלות הציבוריות מראה על השתתפות חלקית למדי של חברי ההנהלות בפעילות הארגונים, ועל נוכחות מעטה בישיבות ההנהלה. חברי ההנהלה אינם מתגייסים ו/או מגויסים על ידי מנהלי הארגונים לקידום מטרות הארגון, או לחלופין לניצול הקשרים שיש להם עם המנהיגות הפוליטית והפקידות הממשלתית. במשבר הקורונה (כמו במשברים קודמים) כמעט שלא נשמע קולם של חברי ההנהלות הציבוריות כנציגיהן של אוכלוסיות שנפגעו מהמשבר. לא היתה גם נראות מספקת למאבק להשגת תמיכה ומענקים ממשלתיים שהיו יכולים לחלץ את הארגונים מהמשבר ולאפשר להם "לצוף על פני המים". ניתן להעריך בזהירות כי ייתכן שהיעדר התמיכה של חברי ההנהלות החליש עוד יותר את הארגונים בבואם להציב דרישות מן הממשלה.

משבר הקורונה מוגדר כאירוע קיצון בעל פוטנציאל לשיבוש של החיים הנורמליים והשפעות מרחיקות לכת על הבריאות הפיזית והנפשית של יחידים, משפחות, קהילות וארגונים (Hannah et al., 2009). אירועי קיצון דוגמת מגפה, רעידות אדמה, אסונות טבע אינם בשליטת בני האדם, וגם לא בשליטת הארגונים. במקרים רבים ארגונים אינם צופים התרחשויות מסוג זה, וגם אינם יכולים למנוע אותן. במצבים אלה נעות אמות הסיפים, הספינה מיטלטלת ובני אדם חווים מתח, חששות ופחדים הגורמים לעומס נפשי ופוגעים בבריאות הנפשית שלהם. הם פוגעים גם ביכולת העמידה של הארגונים אל מול האירועים החיצוניים שאינם ניתנים לשליטה.

לענייננו בגיליון מיוחד זה, ניתן לקבוע במפורש שלא רק המדינה נתפסה לא מוכנה למגפה. גם ארגוני החברה האזרחית הופתעו מעוצמתה ומהשפעתה על איתנותם הכלכלית והפיננסית, תפקודם, יכולת ההישרדות שלהם והנגשת השירותים ללקוחותיהם. במיוחד בלטו בהיעדרם מערכים לשעת חירום, מערכות מידע מתקדמות המאפשרות מעקב והתחקות אחר הלקוחות בזמן אמת, וכן קבלת החלטות רציונליות ומבוססות אמפירית, ולא בדרך של ניסוי וטעייה. האלתור היוצר המאפיין את שיטת הניהול בישראל חזר ותפס את מקומו של התכנון האסטרטגי שארגונים רבים אימצו, על צורותיו ודגמיו השונים. הארגונים נדרשו להגיב במהירות ולפעול בכמה חזיתות, אך ללא משאבים מספיקים ובהיעדר פרקטיקות בניהול משברים, היעדר תורה שבכתב כיצד מתנהגים ופועלים בשעת חירום, סגירה או הפסקה של תוכניות, פיטורי עובדים והוצאת חלק מהם לחל"ת, לצד פעולות נוספות.

כדי להימנע ממצבים אלה על הארגונים להיערך בהתאם, וספרות המחקר בתחומי הארגונים מחזירה אותנו למושגי יסוד אחדים שעדיין אקטואליים במקרים כמו מגפת הקורונה. מושגים אלה הם **החוסן הארגוני** (resilience), **המרווח הארגוני** (organizational slack), **גמישות והתאמה**. הראשון שהתייחס למושג החוסן של ארגונים ללא כוונת רווח הוא סלמון

(Salamon, 2012). הוא מגדיר חוסן כיכולת הארגון להיענות לאתגרים ולהזדמנויות שמציבה בפניו הסביבה החיצונית בדרך יצירתית, המציעה מענים אפקטיביים לבעיות ולאילוצים שמקורם אירועים חיצוניים. ארגונים מחויבים בשינויים ובהתאמות לסביבה המשתנה, ושינויים אלה מתייחסים למבנה הארגוני, לתהליכי הניהול, לניהול הפיננסי ולניהול ההון האנושי. ארגונים צריכים גם להיות פעילים יותר בתחום היזמות החברתית והעסקית, פיתוח תוכניות הדרכה והכשרה, חיזוק ארגוני הגג המייצגים אותם, וכן קידום של פעילות הסנגור (Kim et al., 2022; Sarkar & Clegg, 2022).

עוד מושג תאורטי הקשור בחוסן הארגוני הוא המרווח הארגוני (Young, 2023; Young & Searing, 2022). משמעות המושג היא שארגונים צריכים לייצר עתודות משאבים בימים טובים, כדי שיוכלו להמשיך להתקיים ולפעול בימים רעים. לשון אחר, ארגונים צריכים להבטיח שכבת שומן המורכבת ממשאבים כספיים ואנושיים שתהווה מעין בולם זעזועים המחסן את הארגון, ומגן עליו מפני אירועים בלתי צפויים היכולים לאיים על הישרדותו. כשם שגוף האדם זקוק לשכבת שומן שתגן עליו מפני אירועים בלתי צפויים, כך גם ארגונים צריכים להבטיח לעצמם שכבת שומן. זו צריכה להיות לא גדולה מדי שמא תעיק על ליבו – ליבת פעילותו של הארגון, וגם לא קטנה מדי, כזו שלא תהיה עמידה בפני אירועים המסכנים את קיומו. הביטוי המעשי של המרווח הארגוני הוא הפרשת חלק מהתרומות לארגון כזרבות כספיות, קיומן של קרנות צמיתות, פיתוח קווי אשראי המאפשרים קבלת הלוואות ממוסדות פיננסיים, פיתוח יכולות אנושיות להתמודדות עם מצבי חירום, הכנת עתודה של מתנדבים המוכנים להיכנס לפעולה בשעת חירום, שכירת מבנים במקום רכישתם, פריסה וגיוון של מקורות המימון והקטנת התלות במקור מימון אחד, פיתוח רשתות ביטחון ותמיכה, יצירת שותפויות בין-ארגוניות, מיזוג של ארגונים, ביטול כפילויות וניצול יעיל של משאבים כספיים ואנושיים (Fu & Cooper, 2021; Waerder et al., 2022). המרווח הארגוני הוא רכיב מרכזי בפיתוח החוסן הארגוני, אשר עשוי להבטיח את הישרדות הארגון בתקופות של אירועי קיצון, משברים לאומיים, אסונות טבע ואירועים בלתי צפויים אחרים. המרווח הארגוני מאפשר לארגון זמן התארגנות להנהגת שינויים ולעריכת ההתאמות הנדרשות עקב השינויים הבלתי צפויים הנכפים עליו.

רכיב חשוב נוסף בפיתוח החוסן הארגוני הוא עיצוב מבנה ארגוני גמיש, המאפשר התאמות מהירות למצבים המשתנים. במקום מבנים ארגוניים קשיחים וביורוקרטיים, שתהליכי הניהול שלהם מסורבלים ומתקיימים באמצעות דרגי ניהול שונים, על הארגונים לשטח את המבנה הארגוני, לבטל חלק מדרגי הניהול, להרחיב את מוטת השליטה ולהאציל סמכויות במקום לרכז אותן. בניגוד לדעה הרווחת ולפיה ריכוז סמכויות הכרחי בשעת משבר, הדעה האחרת תומכת באצילת הסמכויות לדרגי הביצוע המופקדים על אספקת השירותים, ובשיתופם בתהליך קבלת ההחלטות. הדוגמה הבולטת מימי משבר הקורונה מתייחסת לתביעה הצודקת, לדעתי, של רשויות השלטון המקומי לנהל את המגפה, ולא להשאיר זאת בידי גופי הממשל המרכזי (דביר, 2020).

הלקח הנלמד לארגוני החברה האזרחית הוא אימוץ האסטרטגיות המוצגות בדברי פתיחה אלה ובמאמרים המתפרסמים בגיליון המיוחד. ימי השגרה חוזרים במהירות, וטוב שכך, אך אין ספק שהעולם כולו ומדינת ישראל בפרט יחוו עוד משברים ואסונות לאומיים, ויש להיערך אליהם בעוד מועד. מודל הניהול הישראלי "כשנגיע לגשר נעבור אותו" לא יעמוד לארגונים בשעת המשבר הבאה, אם לא ינקטו צעדים הכרחיים ויעשו את ההכנות וההתאמות הנדרשות להתמודדות עם האילוצים הלא צפויים המחכים להם בסביבות שהם פועלים בהן. רק כך יוכלו להחזיר את שיווי המשקל הדינמי הנדרש ליציבות ארגונית לאורך זמן. משבר הוא גם הזדמנות, והוא משאב יקר מכדי לבזבז אותו. המשבר יוצר הזדמנות לחשיבה מחדש על זהות הארגון, שליחותו ומטרותיו, וכן על ההיערכות הארגונית, המבנית והניהולית. מכאן החשיבות של הלמידה הארגונית השיטתית והפקת הלקחים לקראת היערכות טובה יותר למשבר הבא (Bundy et al., 2017).

ארגונים מחויבים לא רק במחקרי הערכה על תוכניותיהם ועל מידת האפקטיביות שלהן, אלא גם בתחקירים מעמיקים על אירועים והתרחשויות, במטרה להפיק לקחים ברוח הדברים שאמר לפני עשרות שנים ברל כצנלסון (1940) "בזכות המבוכה ובגנות הטיח". עדיף להיות נבוכים מגילוי האמת, ולא לטיח את הדברים ולכסות על מעשים לא ראויים היכולים להוביל את הארגונים למקומות שאינם רוצים להיות בהם.

מטרת גיליון מיוחד זה של **ביטחון סוציאלי** היא לבחון את השפעות מגפת הקורונה על ארגוני החברה האזרחית הפועלים בתחומים שונים: הגשת שירותים חברתיים, סנגור, תיווך, לובי ושינוי חברתי. מגפת הקורונה גרמה למשבר בריאותי, כלכלי וחברתי שמדינת ישראל – כמרבית מדינות העולם – לא חוותה מעולם. למשבר היתה השפעה על בריאותם הפיזית והנפשית של האזרחים, שחלק גדול מהם נפגע מהמגפה, והוא ערער גם את חוסנם של הארגונים בכל המגזרים. חלקם לא שרדו, ונעלמו ממפת הארגונים.

המאמרים המתפרסמים בגיליון זה מציגים היבטים שונים הקשורים להשפעות המגפה על תפקוד הארגונים ועל לקוחותיהם. תהליך הלימוד איננו מסתיים עם ההוצאה לאור של גיליון מיוחד, והוא חייב להמשך בארגונים כדי להכשירם להתמודדות עם המשברים שבדרך. והם יבואו.

המאמר הראשון הוא פרי עטם של חגי כץ וגליה פיט, וכותרתו **תרומה והתנדבות בתחילת מגפת הקורונה: שאלה של סולידריות**. המחברים מדווחים כי בחודשים פברואר-ספטמבר 2020 חלה ירידה ניכרת בשיעורי ההתנדבות הפורמלית והבלתי פורמלית, וירידה קטנה בשיעורי התרומה הפורמלית. הירידה המשמעותית ביותר היתה בקרב האוכלוסיות המוחלשות, שמצבן הכלכלי נפגע באופן חמור ביותר מהמגפה. ממצאי המחקרים שערכו המחברים מעידים על ירידה בסולידריות בישראל ועל הופעת סולידריות מפוצלת לפי השתייכות לאומית או דתית.

המאמר השני נכתב על ידי נוגה פיטובסקי-נוה, וכותרתו **בין סגר לסבב: ארגוני החברה האזרחית בדרום בתווך שבין מגפה, פריפריה ואיום ביטחוני**. המאמר מתאר ומנתח את האתגרים המייחדים את ההתמודדות של ארגוני הרווחה בדרום הארץ עם המגפה, ועם אתגרים נוספים הייחודיים ליישובים בחבל ארץ זה. ממצאי המחקר מראים כי עבודת הארגונים בדרום הארץ מאופיינת בשילוב רב-ממדי של קשיים כלכליים, חברתיים וביטחוניים, ומשבר הקורונה העצים את חומרתם. ממצאי המחקר תורמים לפיתוח הידע הקיים בנושא החוסן הארגוני.

המאמר השלישי הוא פרי עטה של אסנת חזן, וכותרתו **עמותות בסיכון: בריאות כלכלית של עמותות עם תמהיל מימון ריכוזי בעיתות משבר**. במאמר המחברת בוחנת את שאלת הבריאות הכלכלית (פיננסית) של כלל העמותות הפעילות בישראל על רקע משבר הקורונה. הבריאות הכלכלית מוגדרת כתלות בריכוזיות של תמהיל המימון. משני הממדים של בריאות כלכלית – היקף הצמיחה בסך ההכנסות בטווח הקצר, ויציבות של רמת ההכנסות לאורך זמן – נבחן הממד השני, המוגדר במחקרים אמפיריים על דרך השלילה כ"פגיעה כלכלית".

את המאמר הרביעי כתבו איילת מקרוס וחבצלת אריאל, וכותרתו **לשחות במים סוערים – התמודדות של ארגונים חברתיים במצבי אי-ודאות: סגר הקורונה הראשון כמקרה מבחן**. המחברות בוחנות את ההתמודדות של ארגונים חברתיים עם מצבי אי-ודאות בתקופת הסגר הראשון. הן מזהות שבעה תחומים מרכזיים שמהם ניתן ללמוד על דרכי ההתמודדות של הארגונים, וממליצות לארגונים חברתיים המתמודדים עם מצבי אי-ודאות ומצבי חירום לנקוט אותן.

המאמר החמישי, החותם את הגיליון, הוא פרי עטם של איתי גרינשפן, מיכל אלמוג-בר, הלל שמיד ואיילת אורג, וכותרתו **בין משבר ארגוני למשבר בריאותי: מיזוג של ארגונים ללא כוונת רווח כאסטרטגיית התמודדות עם משבר**. המאמר בוחן כיצד מיזוג ארגונים בחברה האזרחית עשוי להוות מענה אסטרטגי להתמודדות עם משבר ארגוני הנוצר עקב משבר חיצוני, דוגמת מגפת הקורונה. המחקר מתמקד בשלושה שלבים במיזוג – שלב הפרה-מיזוג, שלב המיזוג עצמו, ושלב הפוסט-מיזוג – וממצאיו מעידים על היעדר הכנה לתהליך המיזוג בקרב הארגונים המתמזגים, מאבקי אגו בין נושאי תפקידים, וצורך בסוציאליזציה של העובדים למיזוג. המחברים מדגישים את החשיבות שיש לטיפול בהון האנושי ולביסוס יחסי אמון, ליצירת שיתופי פעולה בין העובדים, להיווצרות תרבות ארגונית חדשה ולתחושת שייכות וסולידריות בין העובדים בארגון הממוזג.

לבסוף ברצוני להודות למערכת כתב העת **ביטחון סוציאלי**, לעורך הראשי פרופ' ישראל (איסי) דורון ולמרכזת המערכת מיה עורב-הטל, אשר הכירו בתרומה החשובה שיש להקדשת גיליון מיוחד לדין בהשלכות מגפת הקורונה על ארגוני החברה האזרחית. תודה למחברי המאמרים אשר הציגו את ממצאי המחקרים שערכו ואפשרו לנו להיחשף להיבטים שונים בפעילות הארגונים בתקופת המשבר, וכן לסוגיות ולדילמות שהארגונים ניצבים בפניהן.



ארגונים שלא יפיקו את הלקחים המתאימים ולא יסגלו עצמם לשינויים המהירים ימצאו עצמם במשברים היכולים לאיים על הישרדותם. האחריות להפקת הלקחים ולעיצוב הדינמי של הארגונים מוטלת על מנהיגות הארגונים. עליה לנווט את הספינה לחוף מבטחים.

## מקורות

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

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

יובל, ש' (2020). **משבר הקורונה פגע בזכויות האדם של כולנו**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

כץ, ח' ופיט, ג' (2020א). **תרומות והתנדבות בישראל בימי מגפת נגיף הקורונה: הגל השני**. המכון למשפט ופילנתרופיה, הפקולטה למשפטים ע"ש בוכמן, אוניברסיטת תל-אביב.

כץ, ח' ופיט, ג' (2020ב). **פיקוח קורונה דוחה תרומה: תרומות והתנדבות בימי מגפת הקורונה**. המכון למשפט ופילנתרופיה ע"ש בוכמן, אוניברסיטת תל-אביב.

מנהיגות אזרחית. (2020). **סקר השפעת משבר נגיף הקורונה על ארגונים חברתיים בישראל**.

פלדמן, י' (2020). **החלטה על סגר צריכה להיות אפידמיולוגית, לא התנהגותית**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

זור, ר' וכהן, נ' (2020). **הערכת מדיניות בשעת משבר: מודל להפקת לקחים בעקבות משבר הקורונה**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

קראוז-להב, נ' ופיט, ג' (2022). **בין התקרבות לבחינה מחודשת: שותפויות פילנתרופיות ובין-מגזריות לנוכח משבר מגפת הקורונה בישראל. קריאות ישראליות, 1, 279–304**.

שנתון העמותות 2020 (2020). **משרד המשפטים, רשם העמותות וחל"צ, המכון למשפט ופילנתרופיה, הפקולטה למשפטים ע"ש בוכמן, אוניברסיטת תל-אביב, רשות התאגידים, גיידסטאר**.

Beaton, E., MacIndoe, H., & Wang, T. (2020). Combining nonprofit service and advocacy: Organizational studies and hybridity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 50*(2), 372–396.

<https://doi.org/10.1177/0899764020959477>

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Combs, W. T. (2017). Interpretation and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Chaves, M., Stephens, L., & Galaskiewicz, J. (2004). Does government funding suppress nonprofit political activity? *American Sociological Review*, 69(2), 292–316. <https://doi.org/10.1177/000312240406900207>
- Fu, J. S., & Cooper, K. R. (2021). Interorganizational network portfolios of nonprofit organizations: Implications for collaboration management. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(3), 437–459.  
<https://doi.org/10.1002/nml.21438>
- Hannah, S. T., Uhl-bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>
- Kim, M., Kwesiel, M., Youn, H., Quow, J., & Doerfeld, M. L. (2022). Serving the vulnerable while being vulnerable: Organizational resilience in a social welfare sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51, 279–300.  
<https://doi.org/10.1177/08997640211013912>
- Salamon, L. M. (2012). *The resilient sector: The state of nonprofit America* (2<sup>nd</sup> ed.). Brookings Institution Press.
- Sarkar, S., & Clegg, S. R. (2021). Resilience in a time of contagion: Lessons from small business during the Covid-19 pandemic. *Journal of Change Management*, 21, 242–267.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917495>
- Schmid, H., Almog-Bar, M., & Nirel, R. (2008). Advocacy roles of nonprofit human service organizations: Implications for policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(4), 581–600.
- Waerder, R., Thimmel, S., Englert, B., & Helmig, B. (2021). The role of nonprofit–private collaboration for nonprofits’ organizational resilience. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(4), 672–684. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00424-9>
- Young, D. R. (2023). Nonprofits as a resilient sector: Implications for public policy. *Nonprofit Policy Forum*, 14(3), 237–253.  
<https://doi.org/10.1515/npf-2022-0038>
- Young, D. R., & Searing, E. A. M. (2022). *Resilience and the management of nonprofit organizations: A new paradigm*. Edward Elgar Publishers.