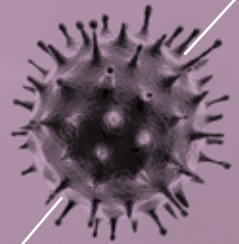


JERUSALEM מכון ירושלים
INSTITUTE למחקרי מדיניות
FOR POLICY معهد القدس
RESEARCH لبحث السياسات



מצלחות בחירום למנגנונים בשגרה

לקחים מהתמודדויות אפקטיביות עם משבר הקורונה

במזרח ירושלים

אפרת סער



מהצלחות בחירום למנגנונים בשגרה

לקחים מהתמודדויות אפקטיביות עם משבר הקורונה במזרח ירושלים

אפרת סער

ירושלים, 2021

הוצאת הפרסום לאור התאפשרה הודות לתמיכה של שותפינו:



**FRIEDRICH NAUMANN
STIFTUNG** Für die Freiheit.

מכון ירושלים למחקרי מדיניות | פרסום מספר 555

**מהצלחות בחירות למנגנונים בשגרה
לקחים מהתמודדויות אפקטיביות עם משבר הקורונה במזרח ירושלים**

אפרת סער

הפקה: שירה נחמני

עימוד: אסתי ביהם

עיצוב כריכה: סטודיו אירה גינזבורג

© 2021, מכון ירושלים למחקרי מדיניות

בית חי אלישר

רח' רד"ק 20, ירושלים 9218604

jerusalemstitute.org.il

en.jerusalemstitute.org.il

E-mail: machon@jerusalemstitute.org.il

תוכן עניינים

4 תקציר

7 רקע

9 ניתוחי מקרה

9 1. תוכנית "אלבשאיר"

12 2. תוכנית "צעדים"

16 3. חמ"ל הקורונה

20 סיכום והמלצות

22 נספחים

22 נספח א: סיכום שולחן עגול

24 נספח ב: רשימת מרואיינים

תקציר

מחקר זה, אשר נכתב בשיתוף קרן נאומן לקידום החירויות, מנתח מקרי הצלחה בולטים בהתמודדות עם משבר הקורונה במזרח ירושלים בשנת 2020 במטרה לכוון את הזרקור למנגנוני יישום אד-הוק שנוצרו תוך כדי פעילות החירום. הדוח מאפיין את מנגנוני החירום ואת הפוטנציאל הטמון בהטמעה שלהם בשגרה באופן שישרת את יישום החלטת הממשלה 3790 לפיתוח מזרח ירושלים.

מקרי ההצלחה הנסקרים בדוח הם **חמ"ל הקורונה**, אשר הוקם על מנת לקטוע שרשראות הדבקה בתוך מערכת החינוך הירושלמית, **פעילות החירום של מדריכי תוכנית "צעדים"**, שכללה מערך הסברה וחלוקת מזון בשכונות מזרח ירושלים, ו**פעילות החירום של הסטודנטים בתוכנית "אלבשאיר"**, אשר סייעו לתושבי מזרח העיר למלא טופסי יציאה לחל"ת עבור הביטוח הלאומי.

פעילות החירום השכונתית של תוכנית "צעדים", וזו הרוחבית של תוכנית "אלבשאיר", ממחישות כל אחת בדרכה כיצד עשייה התנדבותית יכולה לתווך לתושבי מזרח ירושלים שירותים עירוניים וממשלתיים שהם נמנעים מלצרוך בשגרה, ומוסדות, כמו מינהלים קהילתיים, שהם מתקשים לקבל כלגיטימיים. אפיון מודל העבודה של כל תוכנית העלה שהמתנדבים היו במובן מסוים שגרירים של המינהל הקהילתי (במקרה של "צעדים") ושל הביטוח הלאומי ושירות התעסוקה (במקרה של אלבשאיר), ובכך האיצו תהליכים של שינוי תפיסתי בקרב תושבי מזרח ירושלים לגבי אותם גופים.

היכולת להמשיך ולממש הישגים אלו בשגרה מחייבת שינוי תפיסתי וארגוני לגבי קידום ההתנדבות במזרח ירושלים. ההכרה בחשיבות שיש להצמחת מנהיגות מקומית קהילתית ובמרכזיות שיש לעשייה התנדבותית בתהליך הצמחה זה, צריכה לקבל בראש ובראשונה ביטוי ארגוני, בצורה של גוף מובנה המרכז את כל אפיקי ההתנדבות הרלוונטיים במזרח העיר ומצליב בינם לבין האתגרים השונים בקשר עם התושבים על מנת לתת מענה איכותי ומותאם שישפר את יישום החלטת הממשלה הנוכחית וכן החלטות מקבילות בעתיד. הבניית תחום ההתנדבות במזרח ירושלים תקדם עשייה מקצועית יותר, ניהול מושכל של משאבי כוח האדם, וחשוב מכול – שינוי תפיסתי הרואה במתנדבים את עמוד השדרה הפוטנציאלי של הקהילה ולא עוד הזדמנות לכוח אדם בחינם.

חמ"ל הקורונה (בניגוד לתוכניות הקודמות, שהן ותיקות יותר) הוקם בעיצומו של משבר הקורונה והופעל בכל רחבי ירושלים ולא רק במזרח העיר. החמ"ל במהותו נועד לפעול בחירום, אולם מערכת המידע שלו, יחד עם יכולת עיבוד הנתונים והסקת המסקנות שנבעה ממנה, הם מרכיב חיוני בכל מנגנון יישום בשגרה, ובפרט בעבודה במזרח ירושלים, שבבסיסה יש עדיין פערי ידע רבים וצורך גדול ללמוד את השטח תוך כדי תנועה. במקביל ליתרונות מרכיב עיבוד המידע בחמ"ל הקורונה, מצביע המחקר על היתרונות הגלומים בשימוש בקונספט החמ"ל כמנגנון ליצירת חיבור עם השטח. היכולת של החמ"ל לייצר כביש מהיר בתוך סבך שבילי הביורוקרטיה ולתת למוסדות החינוך במזרח ירושלים פתרונות בזמן אמת, הפכה אותו עד מהרה לכתובת אמינה עבורם בכל שאלה ועניין. יישום הרעיון של חמ"לים ממוקדי תחום אשר מבוססים על קיצור ביורוקרטיות יכול להיות מנגנון שמשמש את החלטת הממשלה באותם המקומות שהיא מרגישה צורך לבסס חיבור טוב יותר לתושבים ולמוסדות מקומיים במזרח ירושלים.

לאור התובנות מניתוח מקרי ההצלחה הדוח מנסח מספר המלצות לאופן שבו נכון להטמיע את המבנים היעילים שנוצרו בחירום בעבודה המערכתית בשגרה:

- 1. התנדבות היא כלי חשוב ביצירת לגיטימציה לגופים ושירותים ממסדיים:** התפיסה שרואה בהתנדבות כלי להעצמה של הפרט והקהילה היא כמובן מבוססת ונכונה, אך פעילות החירום חשפה שההשפעות הן דו צדדיות ושבפרויקט התנדבות המנוהל נכון הפרט זוכה להעצמה והארגון שמאחוריו זוכה לגיטימציה והערכה.
- 2. גוף מרכז להתנדבות במזרח ירושלים:** יש לרכז את כל אפיקי ההתנדבות המגוונים הפועלים במזרח ירושלים תחת גג ארגוני אחד, אשר ידאג להתמקצעות בניהול ההתנדבות, לתגמול מוסדר וריאלי למתנדבים ולרכזים, ויותר מכך – לסנכרון מתמשך בין הצרכים העולים מיישום החלטת הממשלה ליוזמות התנדבות. לדוגמה: גוף כזה יכול לזהות חסמים בקשר של הממסד עם השטח ולארגן מדי שנה האקתון התנדבות אשר בו שלל הגופים הרלוונטיים יעלו יוזמות התנדבות שעשויות לתת מענה לאותם חסמים.
- 3. שכפול מודל חמ"ל הקורונה במקומות בהם מזהים חסמים ליישום אפקטיבי:** היעילות של מנגנון העבודה בחמ"ל הקורונה אפשרה לו לתת מענה בזמן אמת למוסדות חינוך. במזרח ירושלים היכולת לתת פתרונות בזמן אמת משמעותית במיוחד להשגת לגיטימציה מהתושבים ומהמוסדות המקומיים לפעולות היישום של החלטת הממשלה. הקמת חמ"לים ממוקדים באותם מקומות שמזהים סרבול ביורוקרטי/מערכתי עשויה לסייע ליישום יעיל יותר, ולא פחות מכך – להעלות את שיתוף הפעולה של התושבים ואת האמון שלהם בתהליך.

4. **מערכת מידע מסונכרנת הינה תשתית חיונית ליישום החלטת הממשלה במזרח ירושלים:** היכולת של החמ"ל לייצר מסד נתונים רוחבי על מערכת החינוך בזמן הקורונה אפשרה הפקת לקחים מבוססת נתונים לכל אורך הדרך. התובנות החשובות ושינויי האסטרטגיה שבאו בעקבותיהן ממחישים את חשיבותם של מאגרי מידע מסונכרנים ומוצלבים המאפשרים ללמוד את השטח (במקרה זה – מגפה) ולהעמיק את הידע לאורך זמן. יישום החלטת הממשלה עובד דרך קבע עם נתונים, אולם נתונים אלו מגיעים ממקומות שונים ללא כל סנכרון ביניהם, והם אינם מאפשרים הסקת מסקנות מבוססת, לא על התקדמות העשייה ולא על ההשפעות שלה בשטח. יש לאמץ את שיטות הצלבת המידע של חמ"ל הקורונה, עד כמה שמגבלות צנעת הפרט יאפשרו זאת, על מנת לטייב את מסד הנתונים ובעקבותיו את היישום.

בשנת 2018 התקבלה בממשלה החלטה מספר 3790 לצמצום פערים חברתיים-כלכליים ופיתוח כלכלי במזרח ירושלים. ההחלטה כוללת בתוכה שישה תחומי פעולה עיקריים: חינוך והשכלה גבוהה, כלכלה ותעסוקה, תחבורה, שיפור השירות לאזרח ואיכות חיים, בריאות ורישום מקרקעין.

יישום ההחלטה מהווה אתגר ממשלתי ועירוני בכל הרמות. החלטת הממשלה הגדירה מנגנון יישום נרחב על מנת לסנכרן מגוון הגורמים המעורבים, ואת הקשר החסר לשטח ממלא צוות מיוחד מטעם פמ"י, שמטרתו לייצר תהליכי שיתוף ציבור עם תושבי מזרח ירושלים בתחומי ההחלטה השונים.

מגפת הקורונה יצרה דחיפות הן בקרב הממשל והן בקרב תושבי מזרח ירושלים לתקשר זה עם זה ולפעול בסנכרון למען מטרה משותפת – בריאות הציבור. במובן זה הקורונה שימשה זרז להיווצרות מנגנוני אד-הוק ליישום מדיניות החירום במגוון מישורים והבליטה את הערך המוסף של החלטה 3790, אשר בשנת עבודה אחת בלבד יצרה מגוון עוגנים מקומיים שניתן היה לפנות אליהם בעת המשבר.

מטרת המחקר היא לבוון את הזרקור לעשייה הספונטנית שהתפתחה אד-הוק במזרח ירושלים בזמן הקורונה במטרה ללמוד ממנה ולשמר את הישגיה גם בזמן השגרה. המחקר יבחן הצלחות בעבודה של הממסד עם התושבים, יאפיין את מנגנוני העבודה ויצביע על המרכיבים שחשוב לשמר על מנת שהחיבורים לא יתמוססו.

היקף פעילות החירום בזמן הקורונה היה עצום ומגוון, ולא ניתן לסקור את כולו במסגרת המחקר. לפיכך יתמקד הניתוח בשלושה מקרי הצלחה בולטים בהתמודדות עם הקורונה במזרח ירושלים:

1. פעילות החירום של הסטודנטים בתוכנית "אלבשאיר", אשר סייעו לתושבי מזרח העיר למלא טופסי יציאה לחל"ת עבור הביטוח הלאומי.
2. חמ"ל הקורונה, אשר הוקם על מנת לקטוע שרשראות הדבקה בתוך מערכת החינוך הירושלמית.

3. פעילות החירום של מדריכי תוכנית "צעדים", שכללה מערך הסברה וחלוקת מזון בשכונות מזרח ירושלים.

המקורות למחקר הם שלל המסמכים המתעדים את התוכניות ואת פעילות החירום שלהן בקורונה, ראיונות שנערכו עם בעלי תפקידים בכל תוכנית¹ ושולחן עגול שנערך מטעם מכון ירושלים למחקרי מדיניות והתמקד בתובנות מבניות מפעילות החירום של תוכנית אלבשאיר.²

כפי שניתן לראות, הניתוח מתבסס רק על גופי ממסדיים הפועלים במזרח ירושלים, והוא מנתח את האופן שבו נתנו מענה לסוגיות ספציפיות בזמן הקורונה. נקודת המוצא של המחקר היא ששלושת המקרים הנסקרים נתפסים בעיני המערכת כמקרי התמודדות מוצלחת, גם אם לא מושלמת, עם משבר הקורונה. בהתאם לכך, אין למחקר כל כוונה להסיק מסקנות על האפקטיביות של תוכניות "אלבשאיר" או "צעדים", וגם לא להציע דרכים לשפר את תפקוד חמ"ל הקורונה, אלא רק לחלץ מתוך פרויקטים ייחודיים וקצרי טווח אלו את המרכיבים שעשויים לשפר את התפקוד של המערכת בטווח הארוך, בשגרה.

¹ רשימת המרואיינים מופיעה בנספח ב.

² המסמך המסכם של השולחן העגול מופיע במלואו בנספח א.

1. תוכנית "אלבשאיר"

תיאור הפרויקט

תוכנית אלבשאיר מבשירה צעירים וצעירות מצטיינים ממזרח ירושלים לקראת לימודים אקדמיים באוניברסיטה העברית ומלווה אותם במהלך הלימודים כדי לסייע להם להשתלב בתעסוקה איכותית. מטרת התוכנית היא לגבש קבוצת מצטיינים מזרח ירושלמים אשר יובילו תהליכי השתלבות באקדמיה, בתעשיית העלית ובציבוריות הירושלמית.

התוכנית גובשה בשנת 2018³ והחלה לפעול במסגרת יישום החלטת הממשלה לפיתוח כלכלי של מזרח ירושלים (החלטה 3790). התוכנית מנסה להתמודד עם אחוז התעסוקה הנמוך של האקדמאים במזרח ירושלים והעובדה שרובם אינם בוגרי המערכת הישראלית, מה שפוגע ביכולת ההשתלבות העתידית שלהם בתעסוקה איכותית. הנחת היסוד העומדת בבסיס התוכנית היא שתנאי מרכזי ליצירת שינוי חברתי וצמצום פערים במזרח העיר מושתת על מנהיגות פנימית משכילה, בעלת אופק כלכלי ותעסוקתי, שמחד תהווה מודל לחיקוי עבור צעירים, ומאידך תהיה בעלת כוחות וכלים לפעול באופן יזום על מנת להיטיב עם הקהילה ולתרום לה.

בתוכנית 408 משתתפים, מתוכם 340 תלמידים ו-68 סטודנטים, והיא מורכבת משלושה שלבים:

שלב התיכון: מיועד לתלמידים מצטיינים בכיתות י"א-י"ב, ובו נחשפים המשתתפים לאקדמיה ואף לומדים יום בשבוע באוניברסיטה העברית, וכן רוכשים כלים ומיומנויות רלוונטיות (עברית, אנגלית, פרזנטציה, עבודה קבוצתית ועוד).

³ כחלק מהתוכניות שפותחו במסגרת תוכנית "מובילים שינוי – מזרח ירושלים", מהלך משותף לג'וינט ישראל, למשרד ירושלים ומורשת ולעיריית ירושלים, ומטרתו לפתח מודלים להתערבות המותאמים למציאות במזרח ירושלים.

שלב האקדמיה: מלווה את הסטודנטים המצטיינים ממזרח ירושלים במהלך השנתיים הראשונות של התואר, כולל תכנים לפיתוח אישי וקבוצתי, הקניית מיומנויות רכות וחשיפה לעולם התעסוקה הישראלי.

שלב התעסוקה: שלב שנמצא כרגע בתהליך פיתוח, ומטרתו ללוות את הבוגרים בסיום התואר ולסייע להם להשתלב בתעסוקה איכותית.

כחלק מהדגש שניתן למרכיב המנהיגות, הסטודנטים בתוכנית מחויבים ל-140 שעות התנדבות בכל שנה למשך השנתיים הראשונות ללימודיהם. במסגרת שעות אלו הם מעורבים בעשייה התנדבותית מגוונת ואף יוזמים פרויקטים התנדבותיים משלהם.

ההתגייסות הסטודנטים במשבר הקורונה

התפרצות נגיף הקורונה ומדיניות הסגר שבאה בעקבותיה הובילה מעסיקים רבים בישראל לצמצום הוצאות ולהוציא עובדים לחל"ת. מציאות זו לא פסחה על מזרח ירושלים, ותושבים רבים אשר יצאו לחל"ת נאלצו להתמודד לא רק עם קשיי הפרנסה אלא גם עם קשיים ביורוקרטיים: מילוי הטפסים הנדרשים לקבלת דמי אבטלה צריך להתבצע בעברית, הטפסים עצמם כתובים בעברית בלבד, וכל זאת כאשר רמת האוריינות הדיגיטלית בקרב התושבים נמוכה, וכך גם רמת התשתיות הטכנולוגיות.

במהלך שהוביל משרד ירושלים ומורשת – שכלל שיתוף פעולה בין הביטוח הלאומי, שירות התעסוקה, מנח"י והאוניברסיטה העברית – הוקם מערך התנדבות אד-הוק עם הסטודנטים בתוכנית "אלבשאיר", ואלו נרתמו לסייע במילוי הטפסים לתושבים שיצאו לחל"ת. הסטודנטים קיבלו פניות טלפוניות מהתושבים, סייעו במילוי הטפסים, בדקו והגישו טפסים שמולאו, וכל זאת 'מסביב לשעון'. בנוסף הכינו הסטודנטים חוברת הדרכה בערבית למילוי הטפסים, וזו קיבלה את אישור שירות התעסוקה ושימשה כלי עזר יישומי לתושבים ולמתנדבים עצמם. מערך ההתנדבות המוצלח והאינטנסיבי פעל כשבועיים בלבד, ובזמן קצר זה טיפל ב-600 פניות של תושבים.

אפיון מנגנון היישום

ההתמודדות המוצלחת עם אתגר טפסי החל"ת יצרה מודל עבודה שבו הסטודנטים של תוכנית אלבשאיר משמשים כגורם מתווך בין התושבים לבין שירותים עירוניים וממשלתיים. השירותים שהנגישו הסטודנטים לתושבים כללו חשיפת מידע רגיש הנוגע למצב כלכלי, וזאת למוסדות שבשגרה אינם זוכים למידה גבוהה של אמון בקרב הציבור

המזרח ירושלמי. היכולת של מודל העבודה להתמודד עם אתגר האמון הושגה דרך מספר מרכיבים:

- ◀ **מרכיב הבחירה:** הסיוע ניתן לאותם תושבים שבחרו להתקשר, ועל ידי אותם סטודנטים שבחרו להתנדב, כך שהתהליך היה מבוסס כבר מתחילתו על רצון חופשי ונכונות מצד המסייעים והמסתייעים כאחד.
- ◀ **מרכיב הזהות:** הסטודנטים היו בעצמם תושבי מזרח ירושלים, כמו האנשים שלהם נתנו שירות. הזהות המשותפת הפכה את הסטודנטים לגורם מתווך בעל אמינות גבוהה בעיני התושבים, ועובדה זאת הגבירה את ביטחונם ואמנםם בביטוח הלאומי וברשות התעסוקה – הגופים הממשלתיים שאותם ייצגו הסטודנטים.
- ◀ **מרכיב השיחה:** התיווך נעשה ברובו דרך הטלפון כך שהפונים יכלו לדבר עם נציג בשפה שלהם. השיח הבלתי אמצעי, ובפרט בערבית, היה משמעותי לביסוס הקשר הראשוני עם התושבים הפונים ולהפגת חששות, כך שלאחר מכן ניתן היה להמשיך את הסיוע גם באופן מקוון.

השלכות הטמעה בשגרה

האתגר במילוי טופסי החל"ת עבור תושבי מזרח ירושלים היה אומנם תוצאה של משבר הקורונה, אך היעדר הנגשה של משרדים ושירותים ממשלתיים ועירוניים לאוכלוסיית מזרח ירושלים הוא תופעה רוחבית וידועה. אוכלוסייה זו, שברובה אינה דוברת עברית ואינה בעלת אוריינות טכנולוגית גבוהה, מתקשה עוד יותר במציאות ביורוקרטית שהופכת יותר ויותר מקוונת. מודל העבודה שיושם במערך החירום של אלבשאיר הוא מנגנון שמומלץ ליישם גם בשגרה על מנת להנגיש שירותים עירוניים וממשלתיים לתושבי מזרח ירושלים, ובמיוחד בקרב אותם גופים אשר אינם זוכים לרמה גבוהה של אמון.

תרשים 1: פוטנציאל הרחבה למודל העבודה של מערך החירום בתוכנית אלבשאיר

שירותי עירייה / ממשלו:	אילו שירותים מוסדיים נוספים יכולים להפיק תועלת ממודל העבודה?
סטודנטים אלבשאיר	אילו תוכניות נוספות יכולות לקחת חלק במערך התנדבות עתידי? כיצד להרחיב את קיבולת ההתנדבות של הסטודנטים בתוכנית הקיימת?
תושבי מזרח ירושלים	אילו צרכים נוספים של התושבים יכולים לקבל מענה במודל העבודה?

גם בהנחה שזוהו צרכים מקומיים ומוסדות שיכולים להרוויח מהטמעת המנגנון ההתנדבותי, יש לתת את הדעת לחסמים הייחודיים הקיימים בשגרה, שכן היכולת לקחת מנגנון שהצליח בשעת חירום (בטווח הקצר) ולהטמיע אותו כך שיתפקד בהצלחה בזמן שגרה (לטווח הארוך) דורשת התאמות, וחשוב לתת מענה למספר סוגיות:

תמריצים: בשעת חירום ניתן לייצר מערך מתפקד על בסיס עבודה 'מסביב לשעון' של כל המעורבים, אך בשגרה מערך כזה לא ישרוד, ויש לדאוג למימון או תמריצים מסודרים למתנדבים ולמרכזי ההתנדבות כאחד. במקרה הספציפי של אלבשאיר חשוב לנסות ולהרחיב את קיבולת ההתנדבות שלהם במהלך הלימודים על חשבון מרכיבים פחות יישומיים.

הרחבת פוטנציאל כוח האדם: הסטודנטים של אלבשאיר הם אומנם חוד החנית של הצעירים במזרח ירושלים, אולם קיים פוטנציאל להתנדבות משמעותית בקרב צעירים נוספים, ביניהם סטודנטים באקדמיה הישראלית והפלסטינית כאחד. פעילות החירום בקורונה המחישה את הכוח שיש להתנדבות בהצמחת מנהיגות מקומית, לכן נכון יהיה לשלב מרכיב התנדבותי בתוכניות רבות יותר במזרח ירושלים, וכך להגיע לאוכלוסיות חדשות שבדרך כלל אינן קהל היעד של תוכניות מנהיגות.

ניהול התנדבות: לאור החשיבות שיש לנושא ההתנדבות ככלי להעצמת הפרט מצד אחד, ולשינוי תפיסתי כלפי הממסד מצד שני, חשוב לנהל אותה נכון: למנוע עומס ושחיקה, לתגמל, לשמור על מרכיב הבחירה החופשית, להנחיל שינוי תפיסתי שרואה בהתנדבות פוטנציאל ליצירת שינוי ולא רק כוח אדם בחינם. ניהול כזה יכול להתרחש כשכל יוזמות ההתנדבות במזרח ירושלים מרוכזות תחת גוף אחד שרואה את התמונה הכוללת ומקבל הכשרה מקצועית בנושא ההתנדבות. יכולת ההובלה הטבעית של משתתפי תוכנית אלבשאיר הופכת אותם למועמדים טבעיים לייצר מהלך התנדבותי רוחבי בגוף מסוג זה.

2. תוכנית "צעדים"

תיאור התוכנית

תוכנית "צעדים" היא תוכנית למנהיגות והעצמת בני נוער בכיתות ט'-י' אשר פועלת במזרח ירושלים משנת 2017 תחת מינהל חברה ונוער בעיריית ירושלים. מטרת התוכנית לפתח מעורבות, אחריות ואכפתיות בקרב המשתתפים ולבנות תשתית של נוער מנהיג שילווה ויעצים בני נוער נוספים וייקח אחריות בתכנון ויישום פעילויות לקהילה ואירועי

שיא בשכונות. התוכנית נפרסת על פני שלוש שנים אשר במהלכן מפתחים המשתתפים מיומנויות של דינמיקה קבוצתית, מודעות עצמית, כישורי מנהיגות ואחריות חברתית. השנה השלישית היא שנת התמחות, ובמסגרתה מקבלים המדריכים את האפשרות לפתח פרויקטים קהילתיים, להוביל יוזמות חברתיות ואף להכשיר את הדור הבא של המנהיגות הצעירה.

פעילות החירום במשבר הקורונה

עם הפסקת כלל הפעילות החינוכית הפורמלית והבלתי פורמלית בגל הראשון של מגפת הקורונה, פותחה במינהל חברה ונוער תוכנית חירום למערך הסברה והנגשת מידע לתושבי מזרח ירושלים. המערך התבסס על תשתיות כוח האדם הקיימות בתוכנית "צעדים" וב"ארגון נוער".⁴ מדריכי השנה השלישית בתוכנית "צעדים" בשיתוף רכזי "ארגון נוער" פעלו בכל שכונות מזרח העיר בתיאום עם המינהל הקהילתי הרלוונטי בכל שכונה⁵ במטרה להעלות מודעות לנושא הקורונה בקרב מבוגרים וצעירים. הפעילות כללה:

- ◀ בניית מערכים ותכנים למפגשים והפעלות בנושא הקורונה לילדים ולנוער בתיאום עם הגורמים המקצועיים הרלוונטיים כגון רופאים וקופות חולים.
- ◀ הפעלת ניידת מודעות העוברת ומחלקת פליירים של מידע בשכונות.
- ◀ הכנת פוסטרים ומצגות והפצתם במדיה וברשתות החברתיות.

במהלך הפעלת מערך הסברה יצרה העבודה הצמודה של המדריכים עם המינהלים הקהילתיים שיתופי פעולה נוספים מעבר לתכנון המקורי, כשהבולט בהם היה חלוקת ארוחות לקשישים וסלי מזון למשפחות נזקקות. מדריכי "צעדים" בכל שכונה היו אחראים לחלוקת המזון, כאשר המינהל סיפק את רשימת הכתובות, שהייתה מבוססת על רשימות של מחלקת הרווחה ועל ההיכרות של המינהל עצמו עם תושבים נזקקים.

אפיון מנגנון העבודה

מנגנון עבודת החירום של תוכנית "צעדים" מקביל במידה מסוימת לזה של תוכנית אלבשאיר, כאשר בשניהם המתנדבים משמשים כסוג של מתווכים. אם בתוכנית אלבשאיר הסטודנטים שימשו כמתווכים בין תושבי מזרח העיר לבין מוסדות ממשלתיים, בתוכנית "צעדים" המדריכים שימשו כמתווכים בין התושבים לבין המינהל הקהילתי בשכונה.

⁴ "ארגון נוער" הוא תנועת נוער שהחלה לפעול במזרח ירושלים במסגרת החלטת הממשלה 3790. בוגרי תוכנית "צעדים" משמשים כמדריכים בתנועה.

⁵ בשכונות שבהן לא קיים עדיין מינהל קהילתי הפעילות התרכזת באחד מבתי הספר בשכונה.

העבודה של מדריכי תוכנית "צעדים" בחירום, הן במערך ההסברה והן בחלוקת המזון, הייתה מבוססת על המינהל הקהילתי. המינהל היה הגוף האחראי על העשייה השכונתית החל מהגדרת מרחבי הפעילות הקהילתית ועד איתור הצרכים ברמת התושב, ואילו מדריכי "צעדים" שימשו מעין זרוע ביצוע שיוצאת מתוך המינהל לשכונה למלא את המשימות הנדרשות. התנהלות זו הפכה אותם לשגרירים של המינהל בפני תושבי השכונה שמכירים את אותם נערים וסומכים עליהם, וכך הגבירה בהדרגה את הביטחון שרחשו התושבים למינהלים. אם בעבר הורים במזרח ירושלים היו מודאגים מהעובדה שילדיהם הולכים לחוגים במינהל, פעילות החירום המחישה להם שקורים שם דברים טובים לילדים ולשכונה.

ההצלחה של מנגנון העבודה אינה מובנת מאליה, כל שכן בפעילות חלוקת המזון לקשישים ולמשפחות, אשר מצריכה מן התושבים מידה מסוימת של אמון גם כדי לחשוף את הקושי וגם כדי לקבל סיוע.⁶ ייתכן שלא רק העובדה שמדובר בשגרירים מקומיים היא שבנתה את האמון, אלא גם גילם הצעיר של השגרירים. מדריכי "צעדים" הם אומנם בני נוער ולא ילדים, אך בהיותם תלמידים הם נמצאים ברשות הוריהם, והשתתפותם בכל תוכנית, ובוודאי תוכנית מנהיגות, נעשית בהסכמה מלאה של ההורים. יוצא שמאחורי כל מדריך צעיר עומדת משפחה שלמה שבוטחת בעשייה שלו ומאמינה, וגב זה הופך את מדריכי "צעדים" לשגרירים אפקטיביים במיוחד ברמה המקומית-שכונתית. הם חלק בלתי נפרד מהשכונה, מכירים את המשפחות ומרגישים בנוח להציע סיוע; תושבי השכונה מכירים אותם ואת משפחתם, וכך הסיוע מתקבל בברכה, והגוף שמעניק אותו – המינהל – כבר אינו גורם חיצוני זר שמניעו לא ידועים, אלא חלק אינהרנטי מהשכונה.

פוטנציאל ליישום בשארה

אחד מהאתגרים שעמדו, ועדיין עומדים, בפני יישום החלטת ממשלה 3790 הוא חוסר היכולת להשתמש במינהלים הקהילתיים כגוף ביצועי. המינהלים בשכונות מזרח ירושלים לא הצליחו להגיע למצב שבו הם מייצגים ומרכזים נאמנה את הצרכים המקומיים, ולא ניכר שהם נתפסים כמוסד מרכזי ומשמעותי עבור התושבים,⁷ כפי שקורה במינהלים במערב ירושלים ובמתנ"סים ברחבי הארץ.

עבודת החירום עם מדריכי תוכנית צעדים, עבודה שנעשתה עם נוער מקומי ועבור הקהילה המקומית, סייעה לשנות את המיתוג של המינהלים בשכונות, והתושבים החלו לראות

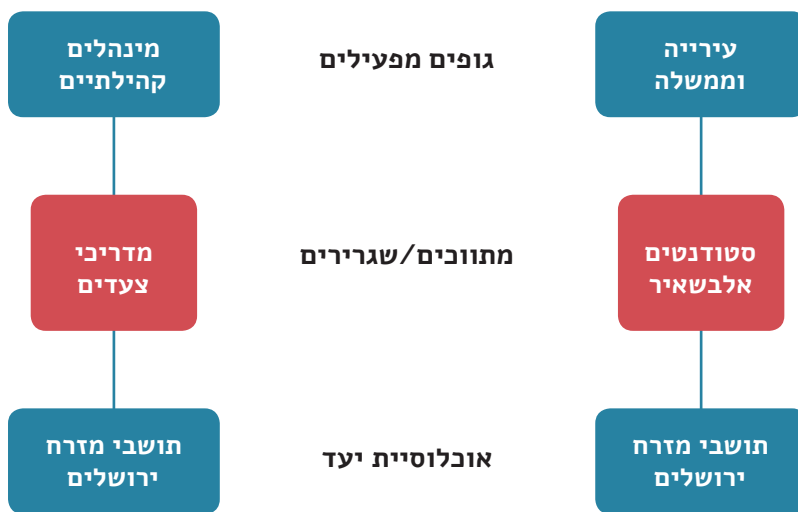
⁶ נושא חלוקת סלי מזון הוא דוגמה לעשייה שפחות הצליחה בקרב הסטודנטים של תוכנית אלבשאר בקורונה, וחלק מהקשיים היו נעוצים בחשש של הסטודנטים מאי נעימות מול התושבים בשל חשיפת הפרטיות שלהם.

⁷ כשאת המקום הזה ממלאים בינתיים בתי הספר בשכונה.

בצורה פשוטה וברורה כיצד המינהל פועל עבורם ונותן שירותים המותאמים לצרכים שלהם. המשך עבודה עם נוער מתנדב בשגרה יכול לסייע למינהל לחזק את האמון של הקהילה המקומית בו ובשירותיו ולחזק מינהלים חדשים שקמים בשכונות כך שיצלחו במהירות את שלב החשדנות ויוכלו להתקבע בתודעה המקומית כגוף לגיטימי.

יש לקחת בחשבון שהמדריכים, אשר חוו תחושה של נחיצות אמיתית, של עבודה חיונית למען השכונה שלהם, עלולים לאבד אותה אם יחזרו לשגרת הפעילות הרגילה של הדרכה בארגון נוער בלבד. על מנת להמשיך ולשמר את ההישגים של פעילות החירום בקורונה, ובראשם אמון הקהילה במינהל וההעצמה מנהיגותית של בני הנוער, יש להוסיף מרכיב קבוע ומשמעותי של התנדבות בקהילה כחלק אינהרנטי מפעילות המדריכים בתוכנית "צעדים", חלק אשר יהיה באחריות המינהל הקהילתי.

תרשים 2: אפיון מודלים של התנדבות בפעילות החירום בתקופת הקורונה



התנדבות נוער

- רדיוס פעילות אפקטיבי: שכונתי
- יתרון: תמיכה משפחתית לפעילות
- חסמים: הסכמת הורים לפעילות אפיקי פעילות מוגבלים

התנדבות סטודנטים

- רדיוס פעילות אפקטיבי: אזורי
- יתרון: מקצועיות וידע
- חסמים: עומס ושחיקה צורך בבניית אמון

כמו ההצלחה של אלבשאייר, גם ההצלחה של תוכנית "צעדים" בפעילות החירום בקורונה מעלה את הצורך בגוף שירכז את תחום ההתנדבות באזור מזרח ירושלים באופן מקצועי ויאפשר ראייה כוללת של הצרכים כמו גם התאמה שלהם ליכולות ההתנדבות המקומיות. את שתי ההצלחות שסקר המחקר הנוכחי ניתן להקביל לשני מודלים של התנדבות, אשר בשניהם משמשים המתנדבים כמתווכים בין התושבים לבין גופים אחרים ובמקביל כשגרירים של אותם גופים.

3. חמ"ל הקורונה

תיאור הפרויקט

החמ"ל (או בשמו הרשמי: חדר מצב מנח"י) נולד בעיצומו של משבר הקורונה, כאשר לקראת החזרה ללימודים בספטמבר 2020 התגבשה בעיריית ירושלים ההבנה שללא מעקב מדויק ומקיף על מערכת החינוך העירונית המסועפת, לא תתאפשר קטיעה אפקטיבית ומהירה של שרשראות ההדבקה, והעיר עלולה למצוא את עצמה במצב של סגר כבר בתחילת שנת הלימודים. מטרתו הרשמית של החמ"ל הייתה לצמצם הידבקות **בתוך מערכת החינוך** ולדאוג שברגע שהתגלה תלמיד חולה, ינקטו במהירות וביעילות מלוא הצעדים הנדרשים למניעת הדבקה.

פעילות החירום במשבר הקורונה

לחמ"ל לא הייתה פעילות שגרה טרום קורונה, כך שפעילות החירום היוותה, ועדיין מהווה, את ליבת העשייה. בפועל הכיל חדר המצב שלושה מרכיבים עיקריים: אתר אינטרנט, מוקד טלפוני מאויש במספר אנשי צוות ומערכת מידע אשר הצליבה בין נתוני מאומתים שהתקבלו ממשרד הבריאות לבין נתוני מנח"י על תלמידים במערכת החינוך. בנוסף, החמ"ל היה בקשר קבוע עם רכזי הקורונה בבתי הספר וקיבל מהם דיווח על אירועי הדבקה, כך שבחמ"ל התרכז כלל המידע הרלוונטי על מערכת החינוך הירושלמית, הן במערב העיר והן במזרחה.

תוך כדי העבודה השוטפת בחירום, התגלתה מערכת המידע שיוצרה עבור החמ"ל ככלי אפקטיבי במיוחד, לא רק לקטיעת שרשראות ההדבקה אלא גם ללמידת המגפה ולשיפור קבלת ההחלטות ברמה העירונית והארצית. במקביל, היכולת של החמ"ל לספק למוסדות החינוך תשובות ברורות במהירות הגבירה את האמינות שלו במזרח ירושלים, והוא אף הצליח לקבל שיתוף פעולה ונתונים גם ממוסדות בחינוך הפרטי אשר אינם נוטים לשתף פעולה בזמן שגרה.

עד מהרה הפך החמ"ל לכתובת לשלל צרכים ושאלות מצד מוסדות החינוך בנושא הקורונה, ובעצם לסוג של מוקד 106 אלטרנטיבי. עובדה זו הביאה את החמ"ל להרחיב מעט את רדיוס הפעילות שלו לתחומים רלוונטיים נוספים כגון מיפוי מרחבי למידה עבור בתי הספר וחלוקת ציוד מחשבים למוסדות חינוך ולתלמידים. החמ"ל אף השביל למנף את הקשר שנוצר עם כלל מנהלי בתי הספר בירושלים והחל בפיתוח פלטפורמה שתאפשר בעתיד תקשורת שוטפת ויעילה איתם לאיתור צרכים ומתן מענה מותאם.

תרשים 3: התרומה המרכזית של חמ"ל הקורונה לממסד (עירייה/ממשלה) ולשטח (מוסדות החינוך)

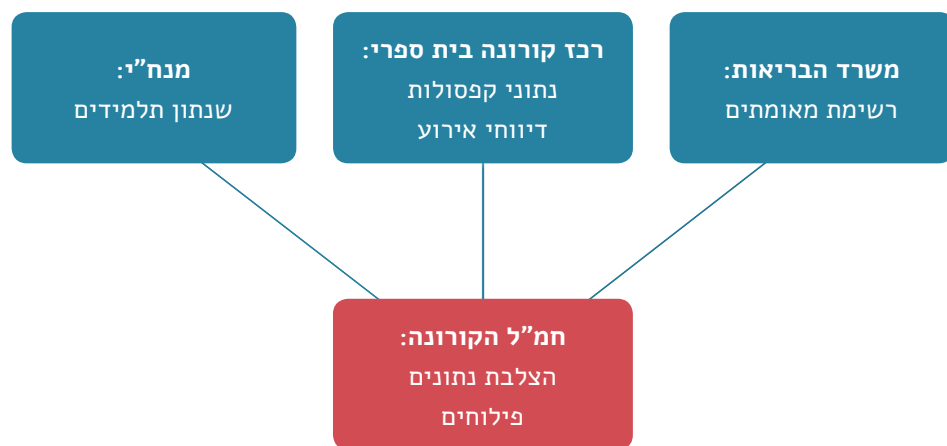


אפיון מנגנון העבודה

המפתח ליכולת התגובה ועיבוד הנתונים של החמ"ל טמון בעבודה המסונכרנת וביכולת להצליב בין מאגרי נתונים של משרד הבריאות, מנח"י וכל אחד ממוסדות החינוך הרלוונטיים. סנכרון זה הוא בראש ובראשונה תוצאה של עבודה על בסיס תעודות זהות, אשר מאפשרות לאגד מאגרי מידע שונים ולקשור בין תופעות (לדוגמה, הדבקה בשני מוסדות שונים על ידי ילדים בני אותה משפחה). מרכיב חשוב נוסף הוא אחראי הקורונה במוסד החינוכי, שבפועל ריכז את כל המידע הרלוונטי של המוסד החל מעובדי ההוראה

ונתוני הקפסולות ועד לרשימות ההסעות, והיה הכתובת לכל עניין ובירור הנוגע לאותו מוסד. היכולת של החמ"ל לייצר לעצמו מנגנון רזה ויעיל, שבו צירי פעולה ברורים מול מקבלי החלטות מצד אחד ומול מוסדות החינוך בשטח מהצד השני, הפכה אותו למעין כביש מהיר בתוך סבך הכבישים המסועף של הביורוקרטיה העירונית והארצית.

תרשים 4: מנגנון העבודה של חמ"ל הקורונה



פוטנציאל ליישום בשגרה

היתרון המשמעותי ביותר של החמ"ל הוא יכולתו להגיב מהר ולספק מידע ביעילות לכלל הגורמים וכך לקטוע שרשראות הדבקה. בזמן שגרה יתרון זה הופך פחות רלוונטי, אך ניתן להפנות את הזרקור דווקא ליתרונות הנלווים שצמחו מפעילות החמ"ל: ליכולת עיבוד הנתונים והפקת הלקחים של מערכת המידע וכן לתשתית האמון שנוצרה בינו ובין מוסדות החינוך בשטח.

מענה בזמן אמת למוסדות מקומיים: כבר בתחילת יישום החלטת הממשלה היה ברור שכדי לייצר אמון בקרב תושבי מזרח ירושלים יש לייצר בהקדם תוצאות בשטח. ואכן מנגנון העבודה של חמ"ל הקורונה מייצר עבור התושבים תוצאות בשטח, לא דרך תוכניות ופרויקטים חדשים אלא דווקא דרך התרת סבך ביורוקרטי ומערכתי בתוכניות ופרויקטים קיימים. הלגיטימציה ושיתוף הפעולה שקיבל החמ"ל מכל זרמי החינוך במזרח ירושלים מחזקים את המחשבה שאימוץ קונספט החמ"ל גם להתמודדות בתחומים נוספים – במיוחד

במקומות שבהם יש מורכבות מערכתית אשר חוסמת השגת שינוי – יכול להוות תחליף ריאלי וישים בטווח זמן קצר יחסית להשגת תחושת מענה בזמן אמת, תחושה כה נחוצה במזרח ירושלים למוסדות ולתושבים כאחד.

סנכרון בסיסי נתונים למערכת אחת כוללת: אם הערך העיקרי של החמ"ל לתושבים היה המענה המהיר, הערך העיקרי שלו לממסד היה היכולת לנתח נתונים באופן רוחבי ולהצביע על מגמות ותופעות באופן מבוסס. יכולת זו אינה נובעת רק מאיסוף נתונים אלא בעיקר מהצלבה ביניהם. ביישום החלטת הממשלה 3790 נדרשת עבודה עם נתונים דרך קבע, אולם מדובר בנתונים אשר נאספים על ידי גופים שונים ללא כל יכולת לסנכרן ביניהם. כך נוצר מצב שלאורך הדרך יש לשותפים להחלטה אינדיקציה טובה לגבי היקפי הפעילות אך מעט מאוד יכולת לעבד את המידע ולהסיק על מידת היעילות של הפעילות בקידום המטרות של ההחלטה. מנגנון הצלבת המידע של החמ"ל הראה עד כמה משמעותי ההבדל בין איסוף נתונים ספורדי (שאפיין את כלל ניהול משבר הקורונה) לבין איסוף נתונים מסונכרן, שאפשר תוך זמן קצר יחסית לייצר הפקת לקחים אמינה ומבוססת.

סיכום והמלצות

ניתוח ההצלחות בהתמודדות עם הקורונה במזרח ירושלים, ובמיוחד בהתחשב בעובדה שמדובר רק בחלק מתוך העשייה שהתרחשה בפועל, מדגים היטב עד כמה שימש המשבר כזרז לתהליכים ארוכי טווח של בניית קשר בין ממסד לתושבים. מטרת הניתוח שהובא במחקר היא לזקק את אותם מרכיבי מפתח בפעילות החירום של המערכת, מרכיבים שייצרו סנכרון עם תושבים וגופים במזרח ירושלים, מתוך ההנחה שלמרכיבים אלו יש פוטנציאל לייעל את מנגנון היישום של החלטת הממשלה 3790. **ההתגייסות הטבעית של כל הצדדים בזמן חירום לא בהכרח תמשיך להתקיים גם בזמן שגרה, ויש לנקוט צעדים אקטיביים על מנת לשמר את ההישגים שהושגו בתקופת החירום, כך שמצב השגרה אליו שואפים יהיה מצב שגרה משופר ולא רק חזרה לאחור.**

מספר המלצות מרכזיות עלו מהדוח באשר לאופנים שבהם ניתן לשמר את הישגי החירום גם בשגרה. ההמלצות הן כאמור תוצאה של ניתוח המבוסס על מידע מהגופים הממסדיים בלבד, וכל תהליך עתידי של עיבוד המלצות אלו לכדי מנגנונים ירוש שיתוף פעולה של המערכת והשטח כדי לוודא שההטמעה בשגרה תהיה מיטבית.

- 1. התנדבות היא כלי חשוב ביצירת לגיטימציה לגופים ושירותים ממסדיים:** פעילות החירום חשפה שההתנדבות אינה רק כלי להעצמה של הפרט והקהילה, אלא יש לה פוטנציאל השפעה דו צדדי. בפרויקט התנדבות המנוהל נכון הפרט זוכה להעצמה, והארגון שמאחוריו זוכה ללגיטימציה והערכה.
- 2. גוף מרכז להתנדבות במזרח ירושלים:** יש לרכז את כל אפיקי ההתנדבות המגוונים הפועלים במזרח ירושלים תחת גג ארגוני אחד אשר ידאג להתמקצעות בניהול ההתנדבות, לתגמול מוסדר וריאלי למתנדבים ולרכזים, ויותר מכך – לסנכרון מתמשך בין הצרכים העולים ביישום החלטת הממשלה לבין יוזמות התנדבות. לדוגמה: גוף כזה יכול לזהות חסמים בקשר של הממסד עם השטח ולארגן מדי שנה האקתון התנדבות אשר בו שלל הגופים הרלוונטיים יעלו יוזמות התנדבות שעשויות לתת מענה לאותם חסמים.
- 3. שכפול מודל חמ"ל הקורונה במקומות בהם מזהים חסמים ליישום אפקטיבי:** היעילות של מנגנון העבודה בחמ"ל הקורונה אפשרה לו לתת מענה למוסדות חינוך

בזמן אמת. במזרח ירושלים היכולת לתת פתרונות בזמן אמת משמעותית במיוחד להשגת ליגיטימציה מהתושבים ומהמוסדות המקומיים לפעולות היישום של החלטת הממשלה. הקמת חמ"לים לפעילות ממוקדת לטווח זמן קצר במקומות שמזהים בהם סרבול ביורוקרטי/מערכתי עשויה לסייע ליישום יעיל יותר ואף להגדיל את שיתוף הפעולה של התושבים ואת האמון שלהם בתהליך.

4. מערכת מידע מסונכרנת הינה תשתית חיונית ליישום החלטת הממשלה במזרח

ירושלים: היכולת של החמ"ל לייצר מסד נתונים רוחבי על מערכת החינוך בזמן הקורונה אפשרה הפקת לקחים מבוססת נתונים לכל אורך הדרך. התובנות החשובות ושינויי האסטרטגיה שבאו בעקבותיהן ממחישים את מחישים את חשיבותם של מאגרי מידע מסונכרנים ומוצלבים המאפשרים ללמוד את השטח (במקרה זה – מגפה) ולהעמיק את הידע לאורך זמן. יישום החלטת הממשלה עובד דרך קבע עם נתונים, אולם נתונים אלו מגיעים ממקומות שונים ללא כל סנכרון ביניהם, והם אינם מאפשרים הסקת מסקנות מבוססת, לא על התקדמות העשייה ולא על ההשפעות שלה בשטח. יש לאמץ את שיטות הצלבת המידע של חמ"ל הקורונה, עד כמה שמגבלות צנעת הפרט יאפשרו זאת, על מנת לטייב את מסד הנתונים ובעקבותיו את היישום.

נספחים

נספח א: סיכום שולחן עגול

ניהול מציאות הקורונה במזרח ירושלים: מהצלחות בחירום למנגנוני עבודה בשגרה והפעם: תוכנית אלבשאיר: תשתית לפיתוח מנהיגות קהילתית במזרח ירושלים
סיכום שולחן עגול | 24.11.20

מטרת השולחן העגול:

השולחן העגול עסק באופן שבו סיפקה "תוכנית אלבשאיר" מענה לצרכים שעלו בזמן משבר הקורונה במזרח ירושלים. הדיון עסק באפיון מנגנון העבודה שנוצר במהלך העשייה, פוטנציאל היישום שלו בשגרה והחסמים להטמעה מיטבית בכל אחד מהגופים הרלוונטיים.

השולחן העגול הוא חלק ממחקר שמבצע מכון ירושלים למחקרי מדיניות בשיתוף קרן נאומן בנושא: "מנגנוני עבודה במזרח ירושלים בימי קורונה: אפיון תהליכי ההיווצרות, החסמים וההזדמנויות שמספקת המציאות החדשה".

מהלך הדיון:

נבילה מנאע, סגנית ראשת אגף החינוך הערבי במנח"י, הציגה את תוכנית אלבשאיר, את הרציונל להקמתה ואת המסלול שעוברים המשתתפים. לאחר מכן הציגה מיסעדה גאבר מצוות שיתוף הציבור של פמ"י את פעילות התוכנית בזמן משבר הקורונה בסיוע לתושבים אשר יצאו לחל"ת במילוי הטפסים הרלוונטיים של ביטוח לאומי ושירות התעסוקה. לסיכום הוצג מודל העבודה של תוכנית אלבשאיר כגוף מתווך בין תושבים לממשל והתקיים דיון בין השותפים על האופנים שבהם ניתן להרחיב את המודל ולהטמיע אותו במערכות קיימות על מנת לקדם את יישום החלטת הממשלה לפיתוח מזרח ירושלים.

תובנות וכיוונים לפעולה:

- ◀ **התנדבות עולה כסף:** בשעת חירום ניתן לייצר מערך מתפקד על בסיס עבודה 'מסביב לשעון' של כל המעורבים, בשגרה מערך כזה לא ישרוד ויש לדאוג לתמריצים מסודרים למתנדבים ולמרכזים כאחד, ואולי לייצר למתנדבים משרות בשכר מינימום.
- ◀ **ניהול התנדבות הוא משימה מורכבת:** על מנת לייצר מערך התנדבות יעיל ומעצים, ולא שוחק ומתסכל, יש צורך בניהול מקצועי ובמשאבי זמן ייעודיים.
- ◀ **חשוב מאוד לשמור על מרכיב הבחירה בהתנדבות** כך שהמשתתפים יוכלו לבחור בהתנדבות שתואמת את הערכים שלהם, יפעלו מתוך תחושת נתינה שלמה ואמון במערכת, וישדרו זאת גם לסביבה שבה הם פועלים.
- ◀ **אלבשאיר בהובלה:** אין לסטודנטים של תוכנית אלבשאיר יכולת לשאת את כל ההתנדבות על כתפיהם, הם קודם כל סטודנטים, אבל יכולת ההובלה שלהם הופכת אותם למועמדים טבעיים להוביל מתנדבים ונהל מערך התנדבות.
- ◀ **התנדבות היא כלי חשוב בפיתוח מנהיגות,** וחשוב לשלב מרכיב התנדבותי במקומות נוספים, לא רק בתוכניות מצטיינים או בתנועות נוער.
- ◀ **הקמת גוף מטה התנדבותי למזרח ירושלים** יכולה לקדם מאוד את התחום: גם לייצר סנכרון בין הגופים העוסקים בכך וגם להיות מקום המפגיש בין צרכים מהשטח לבין יוזמות התנדבות.
- ◀ **פיקוד העורף הוא שחקן משמעותי** אשר יכול להוות פלטפורמה למערך מתנדבים, גם מבחינת המשאבים וגם לאור האמון הרב שהוא זוכה לו מהתושבים.
- ◀ **משרות סטודנט בגופים עירוניים וממשלתיים:** העסקת סטודנטים ממזרח ירושלים במשרות סטודנט בגופים המספקים שירותים לתושבי מזרח העיר יכולה לקדם הנגשה מותאמת לתושבים ולהעלות את הצריכה של אותם שירותים.
- ◀ **שיח בלתי אמצעי כמפתח לצריכת שירותים:** היכולת של תושבי מזרח ירושלים לדבר בטלפון עם נציגים מקומיים בשפה שלהם סייעה מאוד לצריכה של השירות. מרכיב השיחה הראשונית היה משמעותי לביסוס קשר, ולאחריו ניתן היה גם להמשיך באופן מקוון.
- ◀ **החלטה 3790 בבסיס להמשך החשיבה על הטמעת המודל:** יישום החלטת הממשלה מרכז בתוכו את כלל הגופים הפועלים במזרח ירושלים, מה שהופך אותו לפלטפורמה רלוונטית לחשיבה משותפת, כזו שתסמן את התחומים שבהם הפערים בין תושבים לגופי ממשל מהווים חסם ותבחן באילו מהם ניתן להשתמש בכלי ההתנדבות ככלי מתווך בין ממסד לשטח, כפי שהוצג במחקר.

נספח ב: רשימת מרואיינים

אוסאמה גנאים, מנהל מחלקת חברה ונוער למזרח ירושלים, אגף חברה
 טל איתן, מנהלת, תוכנית אלבשאיר
 מוחמד אבו אל היג'א, מפקח רשותי מגזר ערבי, מינהל חברה ונוער
 מיסעדה ג'אבר, אחראית תחום תעסוקה וחינוך, פמ"י
 סאמר ג'אבר מסראוה, מנהלת שלב הסטודנטים, תוכנית אלבשאיר
 סולינא גזמאוי, מנהלת תחום נוער למזרח ירושלים, אגף חברה ונוער
 ציון רגב, מנהל תוכנית החומש במזרח ירושלים ומנהל חמ"ל הקורונה

חברי הוועד המנהל
מכון ירושלים למחקרי מדיניות

דן הלפרן, יו"ר

אורה אחימאיר

אברהם אשרי

פרופ' נאווה בן-צבי

דוד ברודט

פרופ' חנוך גוטפרינד

רענן דינור

ד"ר אריאל הלפרין

רוח חשין

סלי מרידור

ענת צור

גיל ריבוש

ד"ר אהוד שפירא

ליאור שילת, מנכ"ל המכון

מגפת הקורונה יצרה דחיפות בקרב הממשל ובקרב תושבי מזרח ירושלים לתקשר זה עם זה ולפעול בסנכרון למען מטרה משותפת - בריאות הציבור. במובן זה שימשה הקורונה זרז להיווצרות מנגנוני אד-הוק ליישום מדיניות החירום במגוון מישורים.

מחקר זה, אשר נכתב בשיתוף קרן נאומן לקידום החירויות, מנתח שלושה מקרי הצלחה בולטים בהתמודדות עם משבר הקורונה במזרח ירושלים: חמ"ל הקורונה, פעילות החירום של מדריכי תוכנית "צעדים" ופעילות החירום של הסטודנטים בתוכנית "אלבשאיר". המחקר בוחן את ההצלחות שהושגו בעבודה של הממסד עם התושבים, מאפיין את מנגנוני העבודה ומציג המלצות לאופן שבו נכון להטמיע את המבנים היעילים שנוצרו בחירום בעבודה המערכתית בשגרה באופן שישירת את יישום החלטת הממשלה 3790 לפיתוח מזרח ירושלים.

אפרת סער היא חוקרת בכירה בתחום ההערכה, בעלת ניסיון של למעלה מעשור בהערכת תוכניות ממשלתיות, מוניציפאליות ופילנתרופיות ובליווי ארגונים בבניית מנגנוני מדידה והערכה פנימיים. בעלת תואר ראשון בפסיכולוגיה ופילוסופיה ותואר שני בפסיכולוגיה מחקרית.

מכון ירושלים למחקרי מדיניות, שהוקם בשנת 1978, הוא מכון מחקר וחשיבה מוביל ומשפיע, המוציא מירושלים תורה חברתית, כלכלית ומרחבית בת קיימא. המכון הוא הכתובת אליה פונים מעצבי מציאות לבירור, קידום והגדרת סוגיות מדיניות, בישראל בכלל ובירושלים בפרט. מחקריו ופעילותו של המכון מסייעים למוסדות ולגופים לעצב וליישם מדיניות חדשנית ואפקטיבית, ומביאים את ירושלים, על מגוון מרכיביה, אל העולם, ואת העולם לירושלים. ירושלים מהווה עבור המכון מקור השראה, שדה מחקר, מעבדה ומרחב יעד להשפעה. פיתוח העיר לטובת מגוון תושביה, אוהביה ומאמיניה, חיזוק מעמדה הגלובלי ומינופה עומדים בראש סדר היום של המכון. עשייתו של המכון יוצאת מירושלים למעגלים רחבים יותר בישראל ובעולם וחוזרת אליה על מנת לתרום לעיר ולתושביה.