

## תיק פיתוח הדרכה

### מלווה יישובים במועצות האזוריות ביו"ש

**ייזום וניהול הפיתוח:** מפעם מעלה אדומים לאזור יהודה ושומרון.

**פיתוח הדרכה וכתובת תיק הקורס :** דפנה גביש, יועצת ארגונית ומפתחת הדרכה.

**ועדת היגוי:**

יו"ר ועדת ההיגוי- אבי רואה- יו"ר מועצת יש"ע, ראש המ.א מטה בנימין.

**חברים:**

מנהלת מפעם מעלה אדומים לאזור יו"ש	דגנית פוקס
מ.א גוש עציון	משה סוויל- מ"מ ראש המועצה
מ.א הר חברון	אלירם אזולאי- מנכ"ל
מ.א שומרון	אבנר גולדשמיט- מנהל אגף יישובים
מ.א מטה בנימין,	יעל כהן – מנהלת מתנ"ס
מ.א שומרון	רחלי ליבמן- מנהלת ליווי יישובים,
מ.א מטה בנימין,	מיקי אלירז- עו"ס, מנהלת מדור קהילה ,
מ.א הר חברון	לאה מנדל- מנהלת קהילה וצמיחה,
מ.א גוש עציון	אורנה אלגד- עו"ס, מנהלת מדור קהילה
	במחלקה לשירותים חברתיים.
אמנה	חיים פוגל
החטיבה להתיישבות	לאה שלם מנהלת תחום חברה וקהילה

**ניהול מקצועי-** מיכל זהב, סגנית מנהלת, מפעם מעלה אדומים לאזור יהודה ושומרון.

## תאור תפקיד להדרכה מלווה יישובים במועצות האזוריות ביו"ש

**שם התפקיד:** מלווה יישובים

**כפיפות ארגונית:** מנהל מדור/מח' קהילה, מנהל אגף יישובים

**מטרת התפקיד:**

- א. ליווי התנהלות היישוב וקידומו, ברובדים השונים, הנחייה והכוונה לניהול מקצועי, תקין, יעיל ואפקטיבי.
- ב. ליווי והכוונת בעלי התפקידים ביישוב בהתמודדות עם אתגרים וסוגיות ניהוליות במישור הקהילתי, הארגוני, הפיזי והניהולי.

עיקר תפקידו של מלווה היישוב הוא בליווי היישוב וקידומו, לאורך שלבי התפתחותו ובמתן הנחייה, הכוונה, הדרכה וסיוע, להנהגת היישוב ולבעלי התפקידים, בהתמודדות עם האתגרים השונים בניהול היישוב.

### מבוא

ליווי היישובים במועצות האזוריות ביו"ש התמקד בתחילת הדרך בעיקר בהיבט הקהילתי – החברתי. התפיסה כי יישוב נבחן בחוסנו הקהילתי והשאיפה לבנות קהילות חזקות, מאוחדות, עצמאיות עמדו בבסיס תהליך הליווי. עם התפתחות היישובים עלו צרכים נוספים וכיום יש הבנה כי היישובים זקוקים לתמיכה, הכוונה וסיוע בתחומים נוספים ולא רק בתחום הקהילתי – חברתי.

תפיסת ומבנה העבודה בליווי יישובים במועצות השונות, שונה. בחלקן הדגש עדיין קהילתי ברובו. בחלקן המענה הניתן ע"י מלווי היישובים רחב יותר וכולל בנוסף להיבט הקהילתי, ליווי של הנהגות היישובים והמזכיר, הנחייה והכוונה סביב סוגיות ניהוליות, כלכליות וארגוניות. בחלק מהמועצות מלווי היישובים באים בעיקר מרקע חברתי – קהילתי ובחלקן פרופיל מלווי היישובים מגוון יותר עם דגש למלווים בעלי רקע וניסיון בתחום הניהולי.

ניהול יישוב היא משימה מורכבת, רבת פנים, הדורשת הבנה, ידע ויכולות בתחומים רבים. ההנהגה הנבחרת אינה מקצועית ומתחלפת אחת לשנתיים, בעלי התפקידים ובראשם המזכיר, חסרים, פעמים רבות, ניסיון וידע, נתקלים בקושי מול ההנהגה הנבחרת, או/

נדרשים להתמודד עם אתגרים מורכבים. בנסיבות אלו, למלווה היישוב יש תפקיד חשוב בסיוע לניהול התקין והאפקטיבי של היישוב וביכולתו להתמודד עם האתגרים הניצבים בפניו.

## ניתוח התפקיד

ניתוח התפקיד יתאר שלושה אלמנטים מרכזיים המגדירים את התפקיד: מרכיבי התפקיד, תחומי האחריות ותפיסת התפקיד.

### מרכיבי התפקיד:

תפקיד מלווה היישוב, במועצה האזורית, צריך לכלול מספר מרכיבי תפקיד:

- א. הנחייה, הכוונה, תמיכה – תפקידו המרכזי של מלווה היישוב בא לידי ביטוי בסיוע, תמיכה, הכוונה, הנחייה, הדרכה, חניכה וייעוץ להנהגת היישוב ובעלי התפקידים בסוגיות השונות המעסיקות את היישוב בכל התחומים.
- ב. **תכלול, קישור ותיווך** – ראיית התמונה השלמה, הבנת הצרכים וההיבטים השונים וסיוע בתכלול ובחיבור חלקי המערכת הן בהיבט הנושאי והן בהיבט של בעלי התפקידים. הקשר בין בעלי התפקידים ביישוב, בעיקר הקשר בין יו"ר, מזכיר ורכזת קהילה, קריטי לניהול המוצלח של היישוב. חיזוק הקשר, תיווך ותמיכה במקרה של קשיים בתקשורת, סיוע ביצירה של שיח ניהולי ובבנייה של תהליכי שיתוף, תיאום וסינכרון הוא אחד מתפקידיו של מלווה היישוב.
- ג. **קשר מועצה - יישוב** – מלווה היישוב הוא איש הקשר של היישוב עם המועצה ואיש הקשר של המועצה עם היישוב. ראש הרשות או המנכ"ל מצפים ממנו להיות מסוגל לתת תמונת מצב עדכנית של מצב היישוב, בהיבטים השונים. הנהגת היישוב מצפה ממנו לתווך, לפתוח דלתות במועצה, לסייע ולקדם את ענייני היישוב מול המועצה.
- ד. **קידום איזורי** – מלווה היישובים בהיותו נלווה של מספר יישובים, לרוב באותו איזור יכול להציע ולסייע בקידום שיתופי פעולה אזוריים ובקידום אינטרסים אזוריים מול המועצה.

### תחומי אחריות מרכזיים:

נכון להיום תחומי והיקף הפעילות של המלווים שונה בין המועצות השונות ובין היישובים השונים. הליווי מותאם לצרכי היישוב, למידת הנכונות והמוכנות שלו לליווי, למידת הנכונות והמוכנות של בעלי התפקידים לקבל ליווי. בהתאם לכך, לא קיימת הגדרה ברורה של תחומי האחריות ולא קיימת הגדרה של התפוקות המצופות מהמלווה.

תחומי האחריות יכולים להיות מוגדרים הן סביב ההיבט של ליווי והנחיית בעלי התפקידים והן סביב היבטי או מימדי הניהול של היישוב:

- **ליווי והנחייה של הנהגת היישוב** - הנחייה והכוונה של יו"ר הוועד, הנחייה והכוונה של ההנהגה הנבחרת, הוועדות, השתתפות בישיבות ופגישות, סיוע בהגדרת חזון, תוכניות ארוכות טווח, פרוייקטים וכיו"ב
- **ליווי והנחייה של מזכיר היישוב** - בסוגיות של גיבוש תפיסת תפקיד, מבנה ארגוני, קשר עם היו"ר, ניהול צוות, גיוס עובדים, בניית מנגנוני ניהול ועוד.
- **ליווי והנחייה של רכזת הקהילה** - סיוע בגיבוש זהות מקצועית ותפקידית, נתינת כלים לעבודה, סיוע במיפוי צרכים וביצירת פתרונות וכיו"ב.

או/ו

- **ליווי והנחייה בתחום הכלכלי** - ניהול כספי, תקציב, פיתוח ומינוף עסקי, והתייעלות.
- **ליווי והנחייה בתחום הקהילתי** - קליטה, צמיחה דמוגרפית, פעילות נוער, מענה לפרט..
- **ליווי והנחייה בתחום הארגוני** - מבנה ארגוני, סוגיות ניהול עובדים וניהול משאבי אנוש, תהליכי ומנגנוני נהול.
- **ליווי והנחייה בתחום הפיזי - הנדסי** - קידום תוכניות, קידום פרוייקטי בנייה, בנייה ציבורית, תכנון שכונות.

### תפיסת התפקיד

המורכבות וריבוי ההיבטים בניהול יישוב משרשרת, באופן אוטומטי, מורכבות וריבוי פנים גם לתפקיד מלווה היישוב ולתפיסת התפקיד.

האם הוא יועץ או מנטור או שותף או סוג של מומחה מקצועי או איש בקרה או איש ביצוע או מנהל? ואולי הוא גם וגם ואולי הוא לעיתים יועץ ולעיתים מנטור ולעיתים איש ביצוע - בהתאם לצרכי היישוב ולמצבו...?

האם אנחנו זקוקים למלווה יישוב שמקדם תהליכים או למנתח תהליכים, האם צריכות להיות לו יכולות ניהוליות או דווקא ייעוציות, האם הוא צריך להיות ביצועיסט או שצריכה להיות לו יכולת להניע האם הוא צריך לתת חכות או שתפקידו לפתור בעיות, האם הוא צריך לדעת לשאול את השאלות הנכונות או שצריך לדעת ולספק את התשובות הנכונות, האם עיקר

תפקידו בזיהוי בעיות והפנייה למומחים מקצועיים או שהוא מומחה בניהול יישוב ומצופה לסייע בטיפול בבעיות, בתחומים השונים.

האם יש לו אחריות לתוצאות ולתפוקות. באיזה אופן המטרה של קידום היישוב, צמיחתו והתפתחותו משפיעה על תפיסת התפקיד. על מה נמדד המלווה? האם על התהליך בלבד או גם על התוצאות? האם כשיישוב אינו מתקדם, אינו מתפתח זה אומר משהו על המלווה? כל מועצה וכל מלווה צובעים את התפקיד בצבעים שלהם. נכון להיום, תחומי הפעילות וסגנון העבודה של המלווה קשורים מאד לרקע ולניסיון שהוא מביא איתו לתפקיד ותואמים את חוזקותיו.

אולם נראה שקיימת הסכמה לגבי **העקרונות** הבאים:

- ליווי יישוב הוא פרופסיה מקצועית בפני עצמה ואינה זהה או מחליפה תפקידים אחרים ביישוב.
  - מרכיב הליווי בתפקיד, כשם כולל לסיוע, הנחייה, הכוונה, ייעוץ, הדרכה, חניכה וכו' – הוא לב התפקיד.
  - המלווה הוא בעיקר אוזן קשבת וכתובת לחשיבה משותפת, הוא מנתח, מייעץ, מתכלל, מניע לשינוי, נותן כלים, מציב מראות, מזהה בעיות, מסייע בפתרון או מפנה למומחים.
- המלווה מצופה להגיע מעמדה של מחוייבות ומעורבות ולכן נתפס כמלווה – שותף אך אינו מחליף את הנהגת היישוב או את בעלי התפקידים ואינו מצופה לבצע במקומם.

בהתאם לתפיסה זו נראה **שהמאפיינים הקריטיים להצלחה של מלווה הם:**

- א. **יכולת לפתח ולהצמיח** - מפתח יכולות, מייצר רצון לשינוי ותנועה בכיוונו, מכוון, מנחה, תומך אך לא מבצע במקום. שם דגש על חוללות השינוי העצמית של ההנהגה ובעלי התפקידים. מוביל ומאפשר תהליך אישי וארגוני.
- ב. **יכולת להניע ולקדם** – יודע לדחוף ולקדם את היישוב ובעלי התפקידים במסגרתו. להניע לפעולה, להשפיע, לרתום.
- ג. **ראייה מערכתית ותכלול** – התבוננות כוללת ואינטגרטיבית, יכולת לתכלול וחיבור בין תחומי העשייה ומימדי הניהול השונים של היישוב, בין צרכים ואינטרסים, בין בעלי התפקידים, בין יישובים, בין המועצה ליישוב.
- ד. **גמישות ויכולת התאמה** - יודע להתאים את דרכי ושיטות העבודה לצרכי היישוב, מאפייניו ואתגריו. יודע לפעול "בכובעי התפקיד השונים" בהתאם לצרכי היישוב ומצבו – לשקף, לעמת, לדחוף, להניע, לכוון, ללמד...
- ה. **מחוייבות לתוצאות** ?

למרות התחושה שהשם **מלווה** יישובים אינו משקף נכונה את התפקיד, מורכבותו וחשיבותו ויש צורך למצוא שם מתאים יותר - נראה שהמילה ליווי דווקא מייצגת היטב את מהות התפקיד. ליווי של היישוב בשלבי התפתחותו, ליווי בהתמודדות עם אתגרים, עם משברים, עם קשיים. ליווי כשם כולל ליעוץ, הנחייה, הכוונה, שיקוף, סיוע, תמיכה, הנעה – ליווי.

למרות ההבנה וההסכמה הזו לגבי מהות ותפיסת התפקיד חשוב לציין כי המתחים שהוזכרו לעיל הם **מתחים אינהרנטיים בעבודתו של המלווה.**

במיוחד קריטיים להגדרת התפקיד המתחים הבאים, כיון שיש להם השפעה לא רק על תפיסת התפקיד אלא גם על פרופיל הגיוס של בעל התפקיד ועל כיווני הכשרתו.

**מומחיות מקצועית ↔ מומחיות בליווי** – מה חשוב יותר, מה מייצר יותר ערך מוסף או איך מייצרים איזון בין הצורך להבין במימדי הניהול וההתנהלות השונים של היישוב לבין היכולות והמיומנויות השונות של תחום הליווי. היכן הדגש במומחיות התוכן או במומחיות התהליך?

**יכולות נהוליות ↔ יכולות ייעוציות** – מה יועיל יותר בקידום היישוב ניסיון ויכולות ניהוליות או ניסיון ויכולות של העולם הייעוצי.

**מחוייבות לתוצאות ↔ מחוייבות לתהליך** – איך מייצרים איזון בין חשיבות התהליך והדרך, בין הרצון לגדל, להצמיח ולפת את המנהיגות המקומית ואת בעלי התפקידים לבין הרצון להשיג תוצאות: לקדם את היישוב, לייצר צמיחה וכו'.

## רציונאל הכשרה

ארבעה מימדים או תחומים מרכזיים בניהול ישוב: קהילתי, ארגוני, פיזי וכלכלי.

כל ארבעת התחומים צריכים להבנות ולהתנהל מתוך ראייה קהילתית, תכנון וחשיבה אסטרטגית ומנהיגות.



מלווה היישוב נדרש לצורך תפקידו להיות בעל יכולות ומיומנויות ליווי ולהיות בעל ידע בתחומי הניהול וההתנהלות של היישוב. **בעל מומחיות תהליך (הליווי) ומומחיות תוכן (ניהול יישוב וקהילה)**

יכולות ומיומנויות בעולם הליווי יכללו יכולות אבחון וזיהוי בעיות, איתור צרכים, ייעוץ, אימון, חניכה, הדרכה, ליווי תהליכי פיתוח ארגוני ועוד.

**ידע בתחומי ניהול יישוב** יכלול הכרות עם המושגים, התהליכים והכלים המרכזיים בכל תחום, הכרות של דוגמאות לעשייה בתחומים אלו ביישובים אחרים, הכרות עם פתרונות בתחומים אלו ועם יועצים ומומחים מקצועיים רלוונטיים.

היקף ועומק הידע הנדרשים מהמלווה בכל אחד מה- 4 תחומי התוכן הוא מדורג: קהילתי, ארגוני, פיזי וכלכלי. (מהתמקצעות עומק בקהילתי וארגוני עד ידע בסיסי בפיזי וכלכלי).

בחלק מהמקרים הידע יסייע למלווה בזיהוי בעיות, הפנייה למומחים וליווי התהליכים ביישוב ובחלק מהמקרים הידע יאפשר למלווה לבצע בעצמו הנחייה, הכוונה וייעוץ בתחומים אלו. חלק מהמלווים מגיעים לתפקיד עם רקע וניסיון בהיבט של מיומנויות הליווי, חלקם מגיעים עם רקע וניסיון בחלק מתחומי הניהול וההתנהלות של היישוב - כולם או חלקם.

לאור זאת תוכנית ההכשרה למלווי היישובים צריכה לכלול למידה של כל תחומי הניהול ושל מיומנויות הליווי.

מומלץ שהתוכנית תבנה באופן מודולרי כך שלכל מלווה תתאפשר הבחירה ללמוד ולהעמיק בתחומים שיש לו איתם פחות הכרות ושליטה.

### **תוכנית הכשרה – תכנים מרכזיים**

#### **אוריינטציה לתפקיד ולסביבת העבודה – למלווים חדשים**

- תפיסת תפקיד המלווה
- יחסי הגומלין מועצה אזורית יישוב
- הניהול הדו רובדי, חלוקת הסמכויות מועצה - יישוב
- אגודה שיתופית, אגודה קהילתית
- ועד אגודה, ועד מקומי, זהות ועדים
- בחירות לוועד

#### **מיומנויות ליווי**

- אבחון ומיפוי יישוב
- איתור צרכים
- ניהול שינוי
- הובלה וניהול של תהליכים ארגוניים
- עקרונות ומושגים בפיתוח ארגוני
- כלים של מנהיגות דיאלוגית בארגונים
- בניית ופיתוח צוות



- חניכה, מנטורינג
- גישור ונהול קונפליקטים

**מעגל החיים של יישוב** – שלבים בהתפתחות יישוב, סוגיות מרכזיות בכל שלב ותפקיד המלווה סביבן.

#### מימד ארגוני

- מושגים ומאפיינים של ארגונים: פורמליות, חלוקת עבודה, מדרג סמכויות, מרכז וביזור, התמחות, תיאום, שיתוף פעולה, אפקטיביות, יעילות, שלבים בהתפתחות ארגון.
- מבנה ארגוני - בניית והתאמת מבנה ארגוני, הגדרות תפקיד, היקפי כ"א והיקפי משרה
- תשתיות ניהוליות ותהליכי עבודה (כולל מעקב ובקרה, העברת מידע, ניהול ממשקים, נהלים, שיטות ותהליכי עבודה ועוד)
- תרבות ארגונית
- תקשורת ארגונית
- ניהול עובדים, ניהול צוות
- מנגנוני ניהול קריטיים ביישוב פורמטים לניהול יישוב
- דיני מכרזים
- תהליכי משאבי אנוש (כולל הבטים משפטיים) – גיוס ומיון, קליטת עובדים, הדרכה והכשרה, שכר ותנאי העסקה, הערכה ומשוב, שימור עובדים, פיטורים, דגשים מרכזיים בדיני עבודה.
- דוגמאות מיישובים

#### מימד כלכלי

- מושגי בסיס בכלכלה, חשבונאות, ניהול פיננסי
- קריאת דו"ח כספי, קריאת מאזן
- התבוננות על כרסת הנה"ח
- תקציב הוועד המקומי ומקורותיו
- מיסוי
- סל יישובי
- מנועי צמיחה כלכליים של יישוב
- ועדת כספים
- מים

- חשמל
- מעון
- בטחון
- רכישת בתים
- מיקסום כלכלי, מינוף כלכלי, יזמות
- דוגמאות מיישובים

### מימד פיזי

- הכרות עם התשתית הנורמטיבית לנושא התכנון והבנייה ביו"ש
- מוסדות ותהליכי התכנון
- קידום תהליכי תכנון
- תהליכי רישוי בנייה
- תב"ע וקריאת תב"ע
- וועדת בנייה
- מושגים בסיסיים: קרקע, חכירה,
- ייזום וניהול פרויקטי בנייה – הסכמים עם יזמים, תכנון שכונות וכו'
- בנייה ציבורית (מבני ציבור)
- אחזקה
- דוגמאות מיישובים

### מימד קהילתי

- מנגנונים של שיתוף ציבור
- קליטה
- צמיחה דמוגרפית
- ניהול קהילה
- תתי קהילות
- מעברים
- תרבות



**מפעם**  
מרכז אזורי לפיתוח  
המינהל והשלטון המקומי  
באזור יהודה והשומרון  
מתמחה בחינוך, רווחה ושפי"ע

