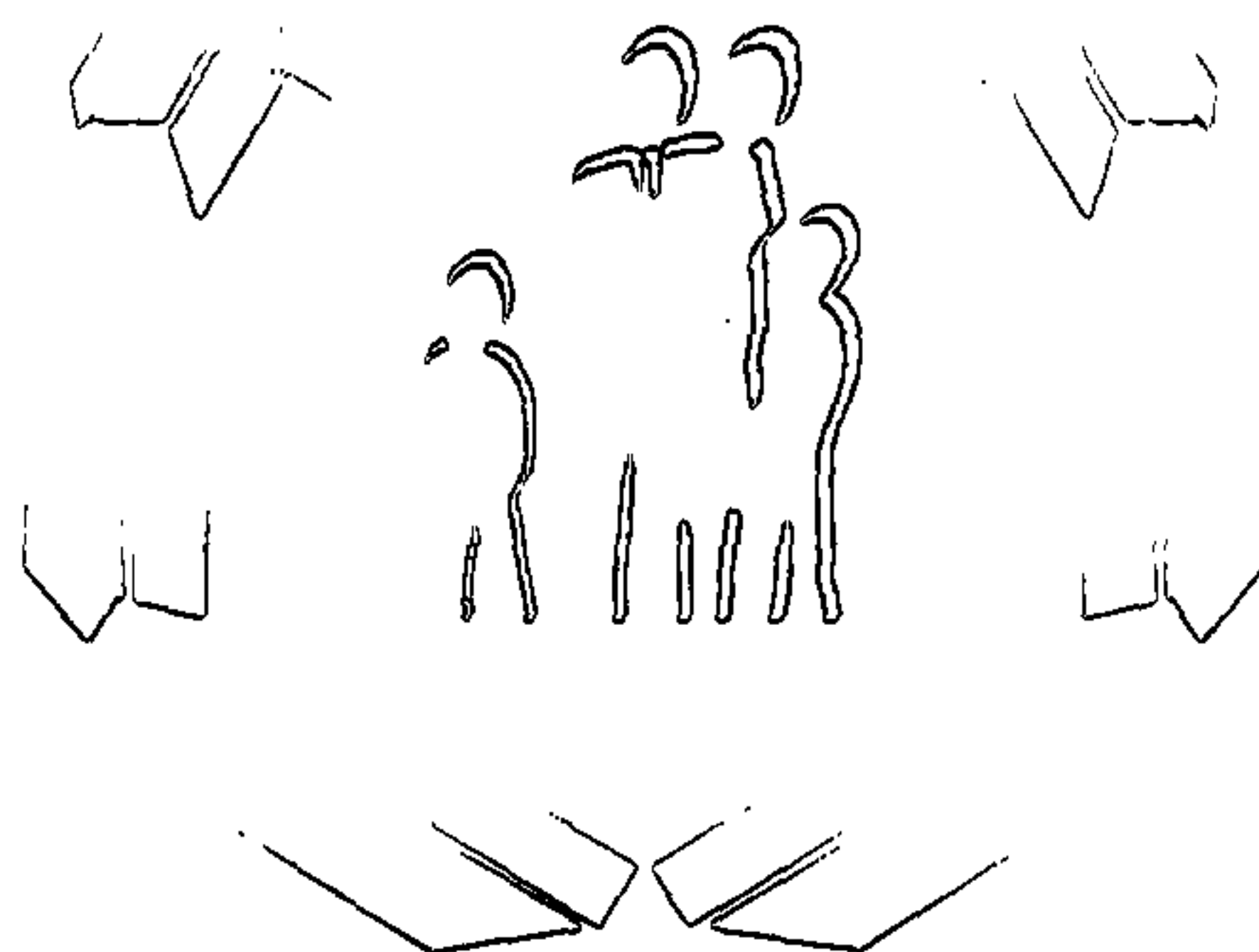


**פיתוח מנהיגות  
במושבי מועצה אזורית  
בקעת בית שאן**

**מאת:  
ד"ר יעקב אזרחי**



**מס' 66**

## המפעלים המיוחדים - הכתובת שלך לרעיונות מקוריים

המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים, תומך בפיתוח שירותי רווחה חדשניים ונסיוניים. "מפעל מיוחד" הוא פרוייקט מקורי העוסק במתן שירותי רווחה קהילתיים. הוא מיועד לציבור מקבלי הגמלאות במוסד לביטוח לאומי (קשישים, נכים, מובטלים, משפחות, ילדים ועוד) ומבוצע על ידי גוף משפטי רשום.

אם יש לך רעיון מקורי הקשור לתחום הרווחה והעבודה הקהילתית, נא לפנות אלינו:

המחלקה למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי, שדרות ויצמן 13, ירושלים  
95437

פרוייקט שאושר על ידינו זוכה ל:

- \* השתתפות במימון תקופה ראשונית-נסיונית.
- \* מעורבות מקצועית בשלבי התכנון וההפעלה.
- \* ביצוע מעקב מחקרי ופרסום ד"ח מפורט.

**המוסד לביטוח לאומי**

**מינהל המחקר והתכנון**

**פיתוח מנהיגות במושבי מועצה אזורית**

**בקעת בית שאן**

**מאת: ד"ר יעקב אזרחי**

**מרטנס הופמן יועצים לניהול בע"מ**

**ירושלים, אייר התשנ"ט, מאי 1999**

## ה ק ד מ ה

אנו שמחים להגיש לקוראים את הפרסום "פיתוח מנהיגות במושבי מועצה אזורית בקעת בית שאן".

פרסום זה מסכם מפעל מיוחד שיזם מתנ"ס המועצה האזורית ואשר פעל מאפריל 1996 עד סוף 1998.

המוסד לביטוח לאומי נענה לפניה של הגבי מנורה זכאי, מנהלת המתנ"ס האזורי בתקופה זו, לסייע בפיתוח מנהיגות חדשה ולא פורמלית באזור, בדרך להתמודד עם הקשיים החברתיים והקהילתיים במושבים.

ביצוע התוכנית לווה בקשיים רבים. אולם, כפי שמצויין בדו"ח, הפרוייקט מהווה פריצת דרך ותחילתו של שינוי.

את ההערכה המחקרית ביצע ד"ר יעקב אזרחי מחברת מרטנס הופמן יועצים, ואנו מודים לו על עבודתו ועל נכונותו להתאים את העבודה לשינויים שחלו במהלך ביצוע התוכנית.

את הפרוייקט ליוותה וועדת היגוי שכללה את השותפים השונים מהמועצה האזורית, משרד העבודה והרווחה, שיקום שכונות וחברות שביצעו את השינוי הארגוני: המכון ע"ש גיורא יוספטל וחברת יעף.

שותפות זו בוועדה סייעה לקידום התוכנית ואנו מודים לכל החברים שתרמו לתהליך המורכב.

תודה מיוחדת לגבי שרית בייץ-מוראי, מנהלת המחלקה למפעלים מיוחדים, ולמר שאול נמרודי ולגבי עמית לשם שליוו את התוכנית מבחינה מקצועית ותקציבית.

שלמה כהן

סמנכ"ל מחקר ותכנון

וועדת היגוי למפעל המיוחד – "פיתוח ארגוני במושבי בקעת בית שאן"

<u>שם</u>	<u>תפקיד</u>
יעל שאלתיאל	ראש המועצה
שורי שולב	מזכיר המועצה
מנחם לוי	ס. ראש מועצה נציג ירדנה – ב. יוסף
שאול נמרודי	המוסד לביטוח לאומי, מח' מפעלים מיוחדים
רחל ברק	מנכ"ל יעף
יעל דובר	יועצת ארגונית - יעף
דני לוי	יועץ ארגוני – יעף
ד"ר יעקב אזרחי	חוקר מלווה
ענת בר-שדה	מח' לשירותי רווחה
עירית דרור	מח' לשירותי רווחה
אביגדור משה	נציג ביכורה
מנוחה זכאי	מנהלת המתנ"ס
גלית הכט	ע. קהילתית מושבים
אילנה בורובסקי	מפקחת עבודה
אהובה ערד	מפע"ס צפון

## תקציר

מתחילת שנת 1996 מתבצע פרוייקט לפיתוח מנהיגות במושבי המועצה האזורית בקעת בית שאן. את הפרוייקט יזם המתנ"ס במקום כדרך להתמודד בקשיים כלכליים ובתפקוד הלקוי בתחום חברתי - קהילתי שאפיין את המושבים באזור. המוסד לביטוח לאומי, באמצעות המחלקה למפעלים מיוחדים, סייע במימון, ההפעלה חניסיונית וחליווי המחקרי.

במסגרת הפרוייקט בוצעו מיפוי סוציומטרי וראיונות אישיים בכל מושב לצורך איתור מנהיגות פוטנציאלית ורתימתה לפרוייקט.

האנשים שאותרו בכל מושב השתתפו בסדנא בת יום או יומיים. בסדנא אפיינו נושאים לטיפול, נקבעו סדרי עדיפויות וחוגדרו דרכי פעולה. בעקבות הסדנא הוקמו צוותי משימה שכללו את המשתתפים בסדנא ומספר אנשים נוספים מהמושב. הצוותים החלו בעבודתם שכללה בנית תוכניות עבודה יותר מפורטות, ניסיון לאיתור משאבים והובלת תהליך השינוי בנושאים שהוגדרו. עבודת הצוותים לוותה בהנחה מקצועית. בשלבים מתקדמים יותר בפרוייקט בוצעה חלקית גם עבודה ברמה אזורית ומול המועצה.

מחקר הערכה בחן את יעילות הפרוייקט ואת תרומתו דרך מעקב אחרי הפעילים בכל מושב לאורך שלבי הפרוייקט, דרך ראיונות עם בעלי תפקידים הקשורים לפרוייקט ודרך ניתוח חומר כתוב רלוונטי.

המחקר מצביע על כך כי כשליש מהפעילים מעריכים כי חלו שינויים במושב בעקבות הפרוייקט. השינויים התבטאו בהקמת קבוצות עבודה ובשינוי מסוים של האווירה במושבים (לכיוון של יותר אמונה ביכולת לשינוי ויותר לקיחת אחריות).

הפעילים במושבים מדווחים על קשיי תקציב המפריעים לקידום הפרוייקטים ל"תכלס" ועל קושי לסחוף אנשים נוספים לפרוייקט.

מתוך שישה מושבים שהתחילו את הפרוייקטים אחד נשר אחרי הסדנא, שניים נמצאים בתחילת הדרך, מושב נוסף התקדם קצת יותר ואילו שניים אחרים התקדמו יפה בזכות הפרוייקט.

הפרוייקט מהווה פריצת דרך ותחילתו של שינוי. יחד עם זאת הן הפעילים והן חברי צוות ההיגוי מסכימים שחשוב להמשיך את הליווי המקצועי בפרוייקט. הפסקת הפרוייקט בשלב זה תגרום להחמצת ההזדמנות שנוצרה לקידום המושבים ולבזבוז המשאבים שחושקו עד כה.

המחקר ממליץ להמשיך בפרוייקט תוך הקפדה בין השאר על ההיבטים הבאים:

- א. הגדרה קונקרטית של היעדים אליהם רוצים להגיע והדרכים להשגתם וזאת ברמת המושב, האזור ומערכת הקשרים מועצה - מושבים. התוכנית תוגש על בסיס לקחים שיוסקו משלב א' בפרוייקט. התוכנית תכלול גם סדרי עדיפויות בין הפרוייקטים ודרכים להערכות לקראת עצמאות המושבים עם תום שלב זה.
- ב. הפרוייקטים שיקודמו בעדיפות ראשונה צריכים לאפשר לימוד דרכי עבודה והפקת לקחים גם לפרוייקטים נוספים וכן לדרכי עבודה מועצה - מושבים. יש לבחון דרכים להפקת לקחים ברמת המושב והאזור.
- ג. ליצור דרכי מעקב ובקרה צמודים לגבי שלב ב', תוך שילוב ומפגש עם נציגי הועדות במושבים.
- ד. יש לחשוב על דרכים לשיווק הפעילות הנעשית במושבים והפעילות הנעשית במועצה מול המושבים.

(לפירוט ההמלצות ראה פרק סיכום ומשמעויות)

## תוכן עניינים

עמוד	
1	כללי
2	הפרוייקט ומטרותיו
4	מטרות המחקר המלווה את הפרוייקט
5	שיטת ביצוע המחקר
8	הקריטריונים להצלחת הפרוייקט
9	חסמים וגורמים מעכבי שינוי בפרוייקט
11	מכון יוספטל - מודל עבודה
12	מודל העבודה של חברת יעף
15	ניתוח ממצאי הסקר בקרב משתתפי הסדנא לקראת סיומה
18	קריטריונים להצלחת הפרוייקט
21	ניתוח ממצאי הסקר בקרב הפעילים במושבים השונים
22	מה נעשה עד כה בפרוייקט – פעילויות וקשיים
27	תרומה אישית בפרוייקט
33	התייחסויות ונקודות הטענות שיפור
35	תפיסות מרכיבים בפרוייקט
37	סיכום ומשמעויות
43	נספחים



## כללי

בבקעת בית שאן שני גושי מושבים: גוש ירדנה בית יוסף וגוש ביכורה. המושבים בגושים אלה מאופיינים בקשיים כלכליים ובתפקוד לקוי בתחום החברתי-קהילתי.

מתנ"ס אזורי בקעת בית שאן יחד עם המועצה האזורית יזמו פרויקט של פיתוח מנהיגות על מנת להקים גוף של פעילים אכפתיים, להכשירם ול"דחוף" אותם לעמדות בהן יוכלו לקחת חלק בקבלת ההחלטות הנוגעות למושבים.

הפרוייקט מתבצע מתחילת שנת 1996 וידע עליות ומורדות. בשלבים הראשונים של הפרוייקט הייתה מעורבת בביצועו חברת יוספטל, שהוחלפה לאחר זמן בחברת יעף.

המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי סייעה כספית בפרוייקט האמור. כחלק ממדיניות המחלקה כל פרויקט מלווה במחקר הערכה משלבי ההקמה הראשונית שלו. הדו"ח שלפנינו מהווה דו"ח מסכם של פעילות מחקרית זו.

חשוב לציין שהמתנ"ס גייס כספים נוספים לפרוייקט גם מגופים אחרים כגון: מפעם, רווחה ושיקום שכונות וזאת כדי לא לפגוע בתאוצה שצבר הפרוייקט.

## הפרוייקט ומטרותיו

בממוצע, אוכלוסיית המושבים הינה אוכלוסייה חלשה המאופיינת בהשכלה נמוכה ובמצב כלכלי די קשה. התושבים חשים רגשות קיפוח ותחושת "מגיע ליי" בקשריהם מול המוסדות. קיים חוסר אמון של התושבים במועצה האזורית.

התושבים מבטאים חוסר אכפתיות כלפי הנעשה במושב מבחינה חברתית וקהילתית. התושבים לא מאמינים ביכולת לשנות ומגלים חוסר רצון להירתם למען המושב (לפירוט המצב במושבים מופנה הקורא לפרק חסמים וגורמים מעכבי שינוי בפרוייקט).

לאור המצב, יזם המתנ"ס האזורי בבקעת בית שאן פרוייקט שמטרתו לגבש פורום פעילים בכל מושב, שיהיו מוכנים לקחת אחריות ליצירת שינוי ברמת המושב וברמת גוש המושבים.

במסגרת הפרוייקט אמורים היו הפעילים להבנות תוכניות פעולה ספציפיות לפיתוח המושב בהתאם להגדרת הצרכים בכל מקום. הפרוייקט אמור גם להקנות כלים לפעילים להובלה, לתכנון וליישום תוכניות פעולה אלה.

בחצעה המקורית שהוגשה לביטוח לאומי הוגדרו מטרות בצורה הבאה :

- א. הקמת גוף של פעילים אכפתיים ובעלי ידע שייקחו חלק בקבלת החלטות הנוגעות למושב עצמו ולגוש המושבים כולו במסגרות אותן הקים המתנ"ס כמו :  
ועדות ילדים ונוער, ועדת תרבות, ועדת צעירים, צוות היגוי לפרוייקט שיקום שכונות חברתי.
- ב. כניסת פעילים אלה כחברים נבחרים למזכירות המושבים שלהם ודאגה להפעלתם בצורה נכונה וטובה.

כחלק מהפרוייקט הפעילים היו אמורים לרכוש ידע בתחומים הבאים :

- א. המושב מבחינה כלכלית וחברתית.
- ב. הכרות עם גורמים וגופים במדינה היכולים לעזור להם בעבודתם.
- ג. הקניית ידע בנושא חיפוש עבודה ויזמות עסקית.
- ד. פיתוח תכונות אישיות כמו אסרטיביות, הצגת נושא אפקטיבית וכו'.
- ה. גיבוש קבוצה שתהווה קבוצת תמיכה בתוך עצמה וכנגד המוסדות.
- ו. קשר עם המנהיגות הקיימת.

בראיונות עם חברי ועדת החיגוי עלו המטרות הבאות :

- א. להצמיח מנהיגות במושבים שתהיה מוכנה לקחת אחריות על הפעלת הישוב.
- ב. לבנות למושבים חזון ולתת להם כלים איך להתארגן להשגת החזון (צעדי עבודה, איגוד כוחות למטרה וכו').
- ג. לעשות מהפך חשיבתי מ"מגיע לנו" ללקיחת אחריות על המצב במושב.

חברת יעף שביצעה וליוותה את הפרויקט הגדירה את מטרותיו בצורה יותר מפורטת :

- א. פיתוח מנהיגות פעילה במושבים.
- ב. יצירת בסיס הסכמה רחב בקרב התושבים לביצוע תהליכי שינוי ופיתוח במושבים.
- ג. הבניית תוכניות לפיתוח הישובים ותוכניות פעולה מותאמות.
- ד. מתן כלים למנהיגות הפעילה להובלה לתכנון וליישום התוכניות.
- ה. יצירת שיתוף פעולה אזורי בין המושבים לבין עצמם ובינם לבין המועצה האזורית, לפיתוח וקידום האזור.
- ו. יצירת ממשקי שיתוף פעולה לקידום וליישום תוכניות הפיתוח בין המנהיגות היישובית והמועצה האזורית.

מבחינת הפעילים עצמם יש שתי מטרות :

- א. רצון לשנות ולתרום.
- ב. קבלת כלים ולימוד איך לשנות.

יש דמיון בין ההגדרות השונות של המטרות. עם זאת, אנשי ועדת החיגוי מדגישים את הצורך בשינוי הקונספטואלי ממגיע לי ל"מה אני צריך לעשות כדי לשנות". חברת יעף הדגישה את השינויים הנדרשים מעבר לרמת המושב (שינויים ברמת האזור וברמת האינטראקציה מועצה-מושבים). נראה שהפעילים עצמם מדגישים את עצם הרצון בשינוי ואת הנכונות האישית לתרום ולהירתם אם ידעו איך משנים את המצב.

## **מטרות המחקר המלווה את הפרוייקט**

1. מתן תמונת מצב על מהלך ביצוע הפרוייקט ועל פערים בין התכנון לבין הביצוע בפועל;
2. איתור קשיים במהלך הפרוייקט ואפיון נקודות הטעונות שיפור;
3. בדיקת תרומת הפרוייקט למושבים אליהם שייכים המשתתפים;
4. הערכת יעילות מודל העבודה הניסיוני ככלי לפיתוח מנהיגות;
5. המלצה על כיווני פעולה להמשך הפרוייקט.

## שיטת ביצוע המחקר

כללי

הפרויקט הינו דינאמי ומשתנה תוך כדי ביצועו. במהלך הפרוייקט הוחלפה החברה המבצעת ושונה כליל מודל העבודה מול המושבים. גם במודל העבודה החדש, היו הבדלים בין המושבים מבחינת הקשיים בהם נתקלה החברה המבצעת והסוגיות מולן התמודדו הפעילים.

מאפיינים אלה היקשו על ביצוע המחקר וחייבו מערך מחקר גמיש עם "יד על הדופק", ע"מ לאתר את השינויים בזמן אמת ולהתאים אליהם את כלי המחקר.

המחקר נבנה על מספר נדבכים :

- א. מעקב אחרי הפעילים בכל מושב לאורך שלבי הפרוייקט.
- ב. ראיונות חצי מובנים עם בעלי תפקידים בכירים בפרוייקט או כאלה הקשורים אליו.
- ג. ניתוח חומר כתוב רלבנטי.

להלן נפרט מאמצי מחקר אלה (כדי לשמור על חסיון הנתונים, מוצגים המושבים בקוד אותיות במקום בשמם).

### מעקב אחרי הפעילים

הפעילים בכל מושב השתתפו בתחילת הפרוייקט בסדנא בת יומיים או יום. בתום הסדנא הועבר למשתתפים שאלון שבחן את הסיבות להגעה לפרוייקט, את ההתרשמות מהסדנא, את הציפיות מהפרוייקט ואת הסיכויים להערכתם שהפרוייקט יצליח (השאלון מוצג בנספח א').

הנתונים בשאלונים אלה היוו גם מעין BASE LINE להמשך המעקב אחרי עמדות הפעילים והשינויים שאירעו במושב במהלך הפרוייקט.

בחלק מהסדנאות השתתפו חוקרים מצוות המחקר כצופים במהלך הסדנא.

מספר שבועות לאחר תום הסדנא בוצע סקר טלפוני בקרב הפעילים בפרוייקט, במושבים ד' ו- ג'. לאחר מספר שבועות נוספים בצענו שוב סקר בשני מושבים אלה וכן במושב ה' ו- א'. השאלונים ששימשו אותנו לסקרים הטלפונים מוצגים בנספח ב' ו- ג'. מושב ו' לא המשיך בפרוייקט ולכן הוא לא נכלל בסקרי המעקב ואילו מושב ב' טרם שולב בפרוייקט במועד הסקר.

בלוח להלן מוצגים מועדי איסוף הנתונים ומספר המשתתפים בכל שלב.

**לוח מס. 1: מועדי איסוף הנתונים בקרב הפעילים בפרויקט**

סקר III		סקר II		סקר I		מושב
מספר משתתפים	תאריך	מספר משתתפים	תאריך	מספר משתתפים בסקר	תאריך חסדנא	
8	10.2.98	15	25.8.97	11 (12)	15/16.6.97	ד'
3	12.2.98	4	6.10.97	7 (7)	26.8.97	ג'
9	19.2.98	--	--	14 (16)	7/8.10.97	א'
5	12.2.98	--	--	6 (6)	3/4.12.97	ה'
-	--	--	--	7 (9)	2/3.7.97	ו'

\* בסוגריים מספר משתתפים בסדנא.

נתוני הסקרים מאפשרים איפוא לבחון האם חלו שינויים במהלך הפרוייקט ומהו אופי השינויים בהשוואה לציפיות שנוצרו במהלך הסדנא בגינוסר.

**ראיונות עם בעלי תפקידים**

בעלי תפקידים בכירים בפרוייקט וכן כאלה הקשורים אליו רואיינו ראיונות עומק חצי מובנים. (חברי ועדת ההיגוי, המנחים ממכון יוספטל וחברת יעף).

הראיונות עסקו בין השאר בנושאים הבאים:

**א. תמונת מצב**

- \*מטרות הפרוייקט
- \*מה נעשה בשטח מול המטרות
- \*נקודות חוזק ותורפה בתהליך הביצוע עד היום
- \*שינויים שחלו במושבים ומה אופיים
- \*מה ניתן לשפר בפרוייקט

**ב. הסתכלות עתידית**

- \*קריטריונים להצלחת הפרוייקט
- \*מה צריך לעשות כדי להגיע להצלחה זו
- \*איך צריכה המועצה להשתלב בפרוייקט
- \*תחזוקה שוטפת של הפרוייקט בעתיד

חלק מבעלי התפקידים רואינו מספר פעמים במהלך הפרוייקט. הראיונות נותחו ניתוח תוכן איכותני ושולבו בדו"ח המחקר.

### **ניתוח חומר כתוב רלבנטי**

נאסף חומר כתוב הרלבנטי למחקר, כגון "החזון" של כל מושב, הפרוטוקולים של הישיבות, דו"ח אבחון של מכון יוספטל וכד'. תומר זה נותח ניתוח תוכן איכותני ושולב במהלך הדו"ח.

### **מבנה הדו"ח**

הדו"ח יציג תחילה על בסיס מקורות המידע השונים מהן מטרות הפרוייקט, מהם הקריטריונים להצלחתו ומהם הקשיים והחסמים בדרך לביצועו. בהמשך יוצג מודל העבודה של מכון יוספטל והסיבות המשוערות לאי הצלחתו. לאחר מכן יוצג מודל העבודה של חברת יעף.

בשני הפרקים לאחר מכן יוצגו ממצאי הסקרים בקרב הפעילים לאחר הסדנא ובמהלך הפרוייקט. בממצאי סקר המעקב נציג גם תמונת מצב מעודכנת לגבי הפעילויות המבוצעות במושבים.

בהמשך נעלה התייחסות ונקודות הטענות שיפור כפי שדווחו לנו בראיונות העומק ובסקרי המעקב. הפרק האחרון של הדו"ח מסכם את המשמעויות הנובעות מהממצאים עד כה ולגבי המשך הפעילות בפרוייקט.

## הקריטריונים להצלחת הפרויקט

חברי ועדת ההיגוי הגדירו את הקריטריונים הבאים כביטוי להצלחת הפרוייקט :

- א. לפחות בחלק מהמושבים, תהיה לפחות ועדה אחת שתפעל וגם תצליח לפרק זמן. עם זאת, הגדרה אחרת דרשה ועדות שמתפקדות על "באמת" ולאורך זמן.
- ב. תושבים יותר אכפתיים מגיעים לאסיפות, הדיונים באסיפות ענייניים ולא על רקע אישי.
- ג. יכולת עבודה משותפת של המושבים עם המועצה. הגדרת רצונות והגדרת החלק של המושב בביצוע והחלק הנדרש מהמועצה. שותפות גם בבניית תוכניות.

הפעילים הגדירו 3 קריטריונים עיקרים להצלחה :

- א. מודעות שיתוף פעולה ותרומה של חברי המושב.
- ב. ראיית תוצאות בשטח, הצלחה בביצוע התוכניות.
- ג. מוטיבציה התמדה ואמונה בעצמנו.

**הקריטריונים להצלחה מדגישים איפוא יכולת של חברי המושב לקדם תוכניות עד לראיית תוצאות בשטח. שינוי במעורבות ואכפתיות של התושבים ויכולת עבודה משותפת בין המושבים למועצה.**



## חסמים וגורמים מעכבי שינוי בפרוייקט

חלק זה נכתב לאור דו"ח האבתון של חברת יוספטל, ראיונות עם אנשי יעף ועם חברי ועדת ההיגוי. במרבית הנושאים הייתה תמימות דעים בין מקורות אלה, ועיקרי החסמים מוצגים כללית ולא בשם אומרם. הפעילים בשאלונים השונים הדגישו חסמים נוספים והם מוצגים להלן.

אוכלוסיית המושבים הינה בממוצע אוכלוסייה חלשה, המתאפיינת בהשכלה נמוכה ומצב כלכלי די קשה המצריך את רוב המאמצים של התושבים ומשאיר מעט אנרגיה ורצון לפעילות קהילתית חברתית.

האוכלוסייה ברובה חשה רגשות קיפוח, הבאות לידי ביטוי בעיקר בדרישה מתמדת לנתינה מצד המוסדות השונים. "מגיע לי". בנוסף, קיים חוסר אמונה ביכולת להביא לשינוי המצב הנוכחי. חוסר האמונה נובע בין השאר מהיסטוריה של אי הצלחות בפרוייקטים דומים בעבר. הנטייה הינה להאשים את האחרים ופחות לקחת אחריות עצמית על מה שקורה.

התושבים ברובם, אינם מכירים בהתנדבות כדרך לביטוי אחריות ונטילת שליטה על החיים. לא קיימים מנגנוני התנדבות קבועים ומסודרים. חברות בועד נתפסת כמקור כוח "קרוב לצלחת".

החברה סגורה ושמרנית, אינה גמישה ופתוחה לשינויים, אין אחדות דעים לגבי מטרות לקידום המושב. בנוסף, אין כמעט שיתוף פעולה בין המושבים - כל מושב נלחם את מלחמותיו לבד.

חלק גדול מהאוכלוסייה אינו בעל מודעות לחשיבות של פיתוח ענייני הקהילה, וחוא חסר את המוטיבציה לפעול לשינוי. רמת האכפתיות כלפי הנעשה במושב מבחינה קהילתית חברתית נמוכה. חוסר של נורמות עבודה וניהול (איסוף מידע, תכנון, דיונים עניינים, עבודה מול מוסדות, עבודת מטה מסודרת וכו').

ברוב המושבים ישנה בעיה עם הנציגות הפורמאלית. חלקה חדשה, חלקה לא מקובלת על התושבים וחלקה מסוכסכת בתוך עצמה. מצב זה מקשה בחלק מהמושבים על קבלת ברכת הדרך לפרוייקט.

קושי נוסף העשוי לעכב שינוי ולעורר התנגדויות נובע מכך שכניסת החברה המייעצת למושבים "מעלה בוך" כלפי מעלה וחושפת מריבות וקונפליקטים על פני השטח.

מובע חוסר אמון עמוק של התושבים במועצה. התושבים חשים קיפוח והפליה לעומת הקיבוצים בתחום יוזמה ופיתוח. כך קיימת חשדנות כלפי הכוונות האמיתיות של המתנ"ס והמועצה בהפעלת הפרוייקט.

קיימים קשיים בחיזוק האוכלוסייה מהסיבות הבאות:

- א. עזיבה של אוכלוסייה משכילה.
- ב. בעיית תעסוקה - בעיקר תעסוקה אטרקטיבית.
- ג. בנים שאינם ממשיכים, אינם יכולים להיות חברים באגודה, לכן נמנעה מהם האפשרות לבחור ולהיבחר ולמעשה אינם יכולים להשפיע.
- ד. קשיים באיכלוס המושבים בתושבי חוץ.

**התושבים עצמם במהלך הסדנא ובסקרי המעקב מגדירים בעיקר את החסמים הבאים:**

- א. חוסר תקציב לפעילות.
- ב. חוסר יכולת להגיע להסכמה במושב מהם סדרי העדיפויות והפתרונות הרצויים.
- ג. חוסר הרתמות של התושבים למען הקהילה וחוסר אמונה ביכולת לשינוי.

**מעניין לציין כי עלו גם מספר נקודות חוזק העשויות לקדם את הפרוייקט:**

- א. ישנו גרעין של אנשים בכל מושב הרוצה בשינוי ומסוגל לקדמו.
- ב. המוכנות של המועצה ובעיקר של המתנ"ס האזורי לדחוף את הפרוייקט ולהשקיע בו.
- ג. העובדה שחברה חיצונית מעורבת בפרוייקט יכולה לתרום להצלחתו על רקע חוסר האמון בין המושבים לממסד.

## מכון יוספטל - מודל עבודה

מכון יוספטל ביצע ראיונות עם תושבים וחברי ועדים במושבים השונים. ראיונות אלה שימשו את המכון לאבחון המצב במושבים וזאת על מנת לבנות את קורס פיתוח המנהיגות בצורה המותאמת לצרכי השטח.

בעקבות האבחון המליץ מכון יוספטל את ההמלצות הבאות:

- א. יש צורך בחשיבה מערכתית כוללת, מעבר לקורס פיתוח מנהיגות. חשיבה כלכלית - חברתית וטיפול יסודי לטווח ארוך.
- ב. הקורס צריך להיות הרבה יותר מעשי ופחות תיאורטי. ליווי ושיתוף הענ"קים בקורס - כדי שיהיו שותפים בתהליך השינוי.
- ג. פעילות מקדימה בקיץ. הרצת פרויקט קטן בכל יישוב, בכדי שהתושבים יחוו הצלחה. פעילות זו אמורה להרחיב את בסיס האמון בין התושבים למועצה.

בפועל לא בוצעה פעילות מקדימה בקיץ. חוקם צוות מצומצם לאיתור מועמדים ושכנועם להצטרף לקורס. הופץ גם דף מידע בנושא.

בפגישות היכרות הגיעו מעט אנשים ומחלק מהמושבים לא הגיעו כלל. בעקבות זאת שלחה ר' המועצה מכתב אישי לכ- 60 מועמדים פוטנציאלים וכן בוצעה פנייה אישית למספר מצומצם נוסף של מועמדים.

בוצעו גם מספר מפגשי היכרות בהם הוסברה חשיבות הקורס והצורך בגיוס אנשים נוספים לפרוייקט. המפגשים אופיינו במיעוט משתתפים ומבלי שנוצר גרעין קבוע של "מכורים" לנושא.

הסיבות לאי ההצלחה נבעו בעיקר מ:

- א. חוסר אמונה של התושבים ביכולת לשינוי על רקע ניסיונות לא מוצלחים קודמים.
- ב. רצון בפעילות "תכלס". התוכנית לא נתפסה כמספקת את הסחורה.
- ג. חוסר אמון בין אנשי המושב לבין המועצה והמתנ"ס יוזם הפרוייקט.
- ד. דילוג על שלב הביניים לפני הקורס (פרוייקט קטן שיאפשר חווית הצלחה).
- ה. גביית כסף עבור הקורס.

בעקבות אי ההצלחה הוחלף מכון יוספטל בחברת יעף.

## מודל העבודה של חברת יעף

כללי

מודל העבודה של יעף כולל מספר מרכיבים :

- א. מיפוי ברמה מושבית לזיהוי מנהיגות.
  - ב. העברת סדנא לצוות היגוי רחב.
  - ג. בניית צוותי משימה וליווי עבודתם.
  - ד. עבודה ברמה אזורית ומול המועצה האזורית.
- בחמשך נפרט מרכיבים אלה.

### מיפוי המושבים לזיהוי מנהיגות

המיפוי ניסה לאתר ברמת המושב את המנהיגות הפורמאלית והלא פורמאלית הן כזו היכולה לתרום לשינוי והן השלילית בהיבט זה.

האיתור בוצע באמצעות מיפוי סוציומטרי וראיונות אישיים עם החברים שאותרו לצורך רתימתם לתהליך.

תושב שמתאים לפרוייקט הוגדר כבעל רצון לשנות ואחד שרוצה לטפל באיזה שהוא נושא ברמת המושב. היה ניסיון לגוון את הקבוצה מבחינת גיל חבר/תושב וכד'. בפועל הפעילים שנבחרו היו אנשים אכפתיים עם מוטיבציה לשנות. מרבית הפעילים לא היו חברי ועד. הפעילים היו בגילאי 35-45 עם ייצוג נאות לנשים וגברים.

המיפוי התחיל לאחר יצירת קשר עם המנהיגות הפורמאלית במושב לצורך קבלת מנדט להפעלת הפרוייקט.

## הסדנא לצוות ההיגוי המורחב

הסדנא מבחינה פורמאלית הייתה אמורה להמשך יומיים וכך אכן בוצע לגבי רוב המושבים. עם זאת צרכים בשטח הכתיבו בחלק מהמושבים סדנא מקוצרת בת כיום.

בשלב ראשון נערך תאום ציפיות - בין המנחים למשתתפים לגבי מטרות הסדנא. בהמשך הועלו "פנטזיות" של התושבים לגבי השינויים שהם רוצים במושבים והשוואתם למצוי. אותרו בסיסי הסכמה, נקי עוצמה וחסמים מרכזיים.

בוצעה חלוקה לצוותי עבודה בנושאים שהוגדרו בעדיפות לפעולה. כאשר כל צוות בונה תרשים זרימה של פעילות בתחום שבאחריותו (כיצד לקדם את הנושא וכיצד לרתום לעשייה תושבים נוספים). במושבים ד', ו', ו-א' הוקמו מספר צוותי עבודה ואילו במושבים ג' ו-ה' התמקדו במספר מצומצם של נושאים. בין השאר בגלל מספר קטן של משתתפים בסדנא (ראה לוח מס. 1).

### בניית צוותי משימה וליווי עבודתם

לאחר הסדנא, הופץ החזון שהועלה בסדנא בקרב תושבי המושב. צוותי המשימה ניסו לשלב בעשייה אנשים נוספים שלא נכחו בסדנא.

הצוותים נפגשו עם הנחיה מקצועית לצורך קידום הנושא אותו לקחו על עצמם (ליווי ומתן כלים לצוותי המשימה ולמנהיגות הפורמאלית ביישוב לצורך בניית תוכניות עבודה, תוכניות תקציב, מדדי פיקוח ובקרה והובלת התהליך). היו גם מפגשים לא מנחה מקצועי.

### עבודה ברמה אזורית ומול המועצה

בהמשך הפרוייקט אמורים היו להתבצע במקביל שני תהליכים נוספים :  
א. בניית קבוצה אזורית, שתורכב מנציגי צוות ההיגוי הרחב בכל יישוב + נציגי המוא"ז. הקבוצה תיפגש למפגש לימודי ויישומי, אחת לחודש ליום שלם.

### מטרות הקבוצה:

- \* פיתוח מנהיגות אזורית פעילה, העובדת בשיתוף עם נציגי המוא"ז והמתנ"ס.
  - \* זיהוי פרויקטים אזוריים, לקידום המושבים והאזור.
  - \* מתן כלים יישומיים לחובלת הפרוייקטים האזוריים.
  - \* יצירת שיתוף פעולה בין מושבי האזור לבין עצמם ובינם לבין הרשות.
- ב. עבודה עם פורום מנהלי אגפים/מחלקות במוא"ז, להתארגנות ולהכנת התשתיות הארגוניות במוא"ז, במטרה לתת מענה מותאם ויעיל לתמיכה בצרכי המושבים ולתוכניותיהם, כפי שיעלו, יתוכננו ויבוצעו.

בפועל לא בוצעו מרכיבים אלה בפרוייקט, בעיקר בגלל קשיים בשלבים הראשונים ברמת המושב וחוסר בשעות.

עם זאת לאחרונה החלה פעילות עם בעלי תפקידים רלוונטיים במועצה ובמתנ"ס, לצורך שיפור הקשר מושבים - מועצה.

בנוסף, יש פעילות משותפת במושבים אי ו- ב'. ניתן לראות שיתוף זה כתחילת הדרך לעבודה ברמה האזורית.

## ניתוח ממצאי הסקר בקרב משתתפי הסדנא לקראת סיומה

### כללי

כזכור, מודל העבודה של חברת יעף כלל השתתפות בסדנא בה הוגדרו תוכניות עבודה בנושאים שדורגו בעדיפות לטיפול במושב. לאחר מכן פעלו בכל מושב צוותי משימה תוך ליווי עבודתם על ידי יועצת מחברת יעף. עם תום הסדנא בגינוסר הועבר למשתתפים שאלון הבוחן את העמדות כלפי הפרוייקט. בפרק הנוכחי נדווח על ממצאי סקר זה.

### הסיבות להגעה לפרוייקט וחשיבות ההצלחה בו

שאלנו בשאלה פתוחה, מהן הסיבות העיקריות בגללן הגיעו המשתתפים לפרוייקט. להלן התפלגות התשובות.

#### לוח מס. 2 - הסיבות להגעה לפרוייקטים (מספרים מוחלטים)

מספר שאלונים	לא ענו	סך ייאוש	הגיע במקרה	הגיע עקב תפקידו (ועד המושב)	קבלת כלים ולימוד איך לשנות	אכפתיות רצון לשנות ולתרום	מושב
11		1	-	2	1	7	ד'
7		-	1	-	-	6	ג'
7		-	1	-	-	6	ו'
14		-	-	-	5	9	א'
6	2	--	--	--	--	4	ה'
45	2	1	2	2	6	32	סך הכל - מספרים
100	4.5	2	4.5	4.5	13.5	71	- אחוזים

מהלוח נראה כי הסיבה העיקרית להשתתפות בפרוייקט הינה האכפתיות והרצון לשנות ולתרום.

מעניין לציין כי כ- 13% מהמשתתפים בסדנא (מעבר למושבים) ציינו את הצורך לרכוש כלים כסיבה להגעתם לסדנא. מרבית המציינים סיבה זו הגיעו ממושב א'.

בדקנו עד כמה חשוב למשתתפים באופן אישי להצליח בפרוייקט. להלן התפלגות התשובות:

לוח מס. 3 - החשיבות להצליח בפרוייקט (מספרים מוחלטים)

סך הכל	לא ענו	כלל לא	במידה מעטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	מושב
11	-	-	-	1	-	10	ד'
7	-	-	-	1	3	3	ג'
7	-	-	-	-	2	5	ו'
14	3	-	-	-	1	10	א'
6	--	--	--	--	2	4	ה'
45	3	-	-	2	8	32	סך הכל - מספרים
100	7	-	-	4	18	71	- אחוזים

מרבית המשתתפים מדווחים על חשיבות רבה עבורם שהפרוייקט יצליח.

**מעורבות בפעילות קהילתית הווה ועתיד**

בלוח הבא מוצגת הצלבת נתונים של הערכות המשתתפים בסדנא לגבי מעורבותם בפעילות קהילתית כיום לעומת פעילות הצפויה בעתיד.

הנתונים מוצגים על כלל המשתתפים בסדנא שענו על שתי השאלות.



לוח מס. 4 - מעורבות בפעילות קהילתית במושב הווה לעומת עתיד (מספרים מוחלטים)

מעורבות כיום							מעורבות בעתיד
סך הכל		כלל לא	מעטה	בינונית	רבה	רבה מאוד	
מספרים	אחוזים						
37	16	1	3	2	3	7	רבה מאוד
35	15	2	5	3	2	3	רבה
12	5	1	2	2	-	-	בינונית
2	1	1	-	-	-	-	מעטה
-	-	-	-	-	-	-	כלל לא
14	6	-	-	-	1	5	כבר מעורב
-	43	5	10	7	6	15	סך הכל - מספרים
100	-	12	23	16	14	35	- אחוזים

מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- א. כמחצית מהמשתתפים בסדנא מעורבים כיום במידה רבה / רבה מאוד בפעילות קהילתית, לעומת כשליש שאינם מעורבים בפעילות מסוג זה (מידה מעטה, כלל לא - ראה שורה תחתונה).
- ב. כ- 70% מדווחים על כוונות השתלבות בפעילות קהילתית בעתיד (שתי הקטיגוריות הגבוהות) - 12% על מידת עניין בינונית להשתלבות כזו (ראה טור שמאלי ביותר).
- ג. מתוך 43 משתתפים בסדנא אצל 17 איש (40%) לא חל שינוי במידת המעורבות בעקבות הסדנא. עם זאת חובה להדגיש ש- 15 מהם נמצאים כבר כיום ברמת פעילות גבוהה (ראה משבצות מודגשות).
- ד. בקרב 23 משתתפים (53%) חלה עליה במוכנות לפעילות קהילתית בעקבות הסדנא, אצל כמחציתם השינוי קורה מאי מעורבות או מעורבות מעטה כיום למעורבות רבה ורבה מאוד בעתיד.
- ה. אצל שלושה משתתפים חל שינוי ממעורבות רבה מאוד כיום למעורבות רבה בעתיד.

נראה איפוא כי ככלל הסדנא תרמה לשיפור המוכנות למעורבות בפעילות קהילתית. מעניין לציין כי במושב א' חלו יחסית יותר שינויים חיוביים, בהשוואה למושבים האחרים.

## קריטריונים להצלחת הפרוייקט

בדקנו מהם לדעת המשתתפים בפרוייקט הקריטריונים להצלחתו. להלן חנתונים בנושא:

לוח מס. 5 - הקריטריונים להצלחת הפרוייקט (מספרים מוחלטים)

מספר קריטריונים שהועלו	סיוע מהמוסדות - ליווי וכסף	מוטיבציה התמדה ואמונה בעצמנו	ראיית תוצאות בשטח, ביצוע התוכניות	מודעות, שיתוף פעולה ותרומה של חברי המושב	מושב
12	1	3	3	5	ד'י
6	-	-	3	3	ג'י
10	2	2	3	3	ו'י
19	2	4	7	6	א'י
6	--	2	--	4	ה'י
53	5	11	16	21	סך הכל

מהלוח עולים שני קריטריונים בולטים להצלחת הפרוייקט הם מעורבות פעילה של חברי המושב מעבר להשתתפות בסדנא וראיית תוצאות בשטח קרי מימוש התוכניות. בשכיחות די גבוהה עלה גם נושא המוטיבציה, ההתמדה והאמונה בפרוייקט. מעניין לציין כי סיוע מהמוסדות (כסף, ליווי וכד') צוין כמאפיין הצלחה בשכיחות הנמוכה ביותר.

### סיכויים להצלחה בעתיד

בדקנו מה להערכת המשתתפים הסיכויים ש"דברים יזוזו" במושב בעקבות הפרוייקט. להלן התפלגות התשובות:

לוח מס. 6 - הסיכויים ש"דברים יזוזו" במושב (מספרים מוחלטים)

הסיכויים לחזות דברים						מושב
סה"כ משיבים	נמוכים מאוד	נמוכים	בינוניים	גבוהים	גבוהים מאוד	
11	-	-	8	2	1	ד'
7	1	1	5	-	-	ג'
6	-	-	5	1	-	ו'
13	-	-	4	5	4	א'
5	--	--	1	3	1	ה'
42	1	1	23	11	6	סך הכל - מספרים
100	2	3	55	26	14	- אחוזים

מהלוח עולה, כי להוציא את מושב א' ו-ה' המשתתפים במושבים האחרים מעריכים כי יש סיכויים בינוניים בלבד ש"דברים יזוזו" במושב בעקבות הפרוייקט. במושב א' כ- 70% ובמושב ה' 80% מהמשתתפים מעריכים סיכויים גבוהים ומעלה להצלחת הפרוייקט.

בקשנו דוגמאות לשינויים שעשויים לקרות בעקבות הפרוייקט או רצוי שיקרו. להלן עיקרי הדברים שעלו במושבים השונים:

א. מושב ד'

- שיפור וטיפוח המושב
- תרבות וחינוך (פעילות לילדים ברמת ביה"ס).
- הקמת מפעל
- שיפור תדמית המושב
- הגדלת האמונה בעצמנו

ב. מושב ג'

- שיפור חזות המושב
- גיבוש עמדות התושבים מול המוסדות
- פעילות קהילתית חברתית ותרבותית
- בניה של בנים במושב

ג. מושב ו'

- טיפוח חזות המושב
- שיפור אווירה חברתית ומעורבות בתרבות ובחינוך
- ניהול מקצועי ותקין של המושב
- שגשוג כלכלי

היענות התושבים להשתתפות באסיפות

ד. מושב א'

- שיפור חזות הישוב
- קידום החינוך הפורמאלי וחלא פורמאלי בישוב
- יותר יכולת ורצון לתרום של החברים
- שיפור מקורות פרנסה
- שיפור חיי התרבות

ה. מושב ה'

- שיתוף פעולה של התושבים מעורבות ואכפתיות
- חזות ישוב מפותחת
- חידוש גן השעשועים
- קשר עם מוסדות + המועצה

מרבית המשתתפים בסדנא מסוגלים איפוא להציע דוגמאות לשינויים רצויים במושב. הדוגמאות מבטאות את שני הקריטריונים להצלחה בהם עסקנו (פרק - הקריטריונים להצלחת הפרוייקט, סעיף 4). חכוונה ליותר מעורבות של התושבים ולראיית תוצאות בשטח.

#### סיכום

המשתתפים הגיעו לסדנא מתוך רצון לתרום, לשנות ולקבל כלים שיסייעו להם ברצונם זה. שיעור ניכר מהמשתתפים מדווח על יותר מוכנות למעורבות בפעילות קהילתית לאחר הסדנא (בהשוואה למצב לפנייה).

הצלחת הפרוייקט קשורה בעיקר לשני קריטריונים:

א. מודעות, מעורבות ושיתוף פעולה של חברי המושב בפרוייקט.

ב. ראיית תוצאות "דברים שזזים" בשטח.

הסיכויים להצלחת הפרוייקט נתפסים כבינוניים בלבד בכ- 3 מתוך 5 המושבים. חריג בנושא הינו מושב א' ו- ה' שתושביהם מעריכים שהסיכויים גבוהים כי "דברים יזוזו" במושב.

## ניתוח ממצאי הסקר בקרב הפעילים במושבים השונים

כללי

כאמור בפרק השיטה, בוצע סקר טלפוני בקרב הפעילים במושבים השונים, תקופה מסוימת לאחר סיום הסדנא בגינוסר.

מטרת הסקר לבחון מה השינויים שחלו במושבים כחלק מפרוייקט פיתוח המנהיגות, מהם הקשיים ומחן הציפיות לעתיד.

תחילה יוצגו ברמת כל מושב מה נעשה עד כה בפרוייקט ומה הקשיים העיקריים שהמושב נתקל בהם. לאחר מכן יוצגו נתונים משווים בין המושבים לגבי תרומת הפרוייקט והצורך להמשיך בו. בחלק מהמושבים (ד' ו- ג') סקרנו את הפעילים שתי פעמים, כך ניתן יהיה לבחון שינויים לאורך זמן. הנתונים של כל המושבים יושו גם לממצאים שהתקבלו בסדנא שהתקיימה בגינוסר. הסקר מתייחס לנתוני ארבעה מושבים: ה', ד', ג' ו- א'.

מושב ו' הפסיק את פעולתו בפרוייקט לאחר הסדנא. במושב זה הסדנא נתפסה כאי הצלחה. לא ברור אם המשתתפים בסדנא ייצגו היטב את המושב. יו"ר הועד לא רצה להיפגש עם החברה המייעצת.

מושב ב' עבר רק לאחרונה (14.6.98) סדנא בת חצי יום. בחלק מהפעילויות השתלב המושב עם מושב א' (ועדת חינוך, ועדת איכות הסביבה) עוד לפני קיום הסדנא.

## מה נעשה עד כה בפרוייקט - פעילויות וקשיים

### מושב ה'

- א. הסקר בוצע כשלושה חודשים מתום הסדנא. בסדנא עצמה השתתפו 9 אנשים ואחת פרשה בהמשך. מתוך השמונה רואיינו 5 פעילים.
- ב. המושב נמצא בעיקר בשלב התכנון. הפעילות מתמקדת בכמה כיוונים:
1. פתיחת מזכירות (ועדה בת 3 חברים מתוכם 1 בועד).
  2. הקמת גן שעשועים (6 חברים מתוכם 1 בועד).
  3. טיפול בחזות המושב ושיפוץ המועדון (6 חברים מתוכם 1 בועד).
- ג. הקושי העיקרי הינו תקציב. לא מצליחים לגייס כספים לצורך מימוש התוכניות. ישנן פעילויות במספר כיוונים:
1. ניסיון לארגן תקציב חד פעמי ממשרד הפנים.
  2. טיפול בהחזר כספי מהמועצה האזורית.
  3. פניה לגופים ציבוריים כגון מפעל הפיס.
- ד. הפעילות הכרוכה ב"נדנדוד", טלפונים ופגישות לא נשאה פרי. כתוצאה מכך היה קושי לפתוח את המזכירות דבר שעיקב את התפעול השוטף של המושב. עם זאת, בעדכון שנעשה לאחר ביצוע הסקר עולה כי לאחרונה נבחר ועד חדש מולו תפעלנה קבוצות העבודה. בנוסף המזכירות במושב נפתחה.

### מושב ד'

- א. במושב קיימות 4 ועדות:
1. תרבות + חינוך (4 אנשים מתוכם 2 בועד)
  2. קליטה (5 אנשים מתוכם 2 בועד)
  3. טיפוח (5 אנשים)
  4. מנגנון (3 אנשים מתוכם 2 בועד)
- ב. ועדת תרבות + חינוך
1. בסקר הראשון דווח על הפעילויות הבאות:  
\*ביצוע סקר צרכים בקרב התושבים על מנת לגבש פעילות חברתית עתידית. בפועל הסקר לא התממש. (לדברי הפעילים הסיבה לכך, הינה סקר דומה של המתנ"ס).  
\*עיבוד בקשה לצרכי תרבות מהמתנ"ס.  
\*גיבוש תוכנית ליצירת פעולות משותפות בין המושבים.
  2. בסקר השני דווח על פעילות בתחומים הבאים:  
\*החלפת הענ"ק ופעילות חוגים רבה יותר לילדים  
\*שיפור מראה המועדון

3. היה ניסיון שלא הצליח לטפל בנושא בית הספר. הפעילות הופסקה בגלל החלפת המנהלת של ביה"ס ועקב חוסר שיתוף פעולה בנושא עם שאר המושבים בגוש.
4. כרגע אין תוכנית מגובשת להמשך הפעילות של ועדה זו. יו"ר הועדה מדווחת על עייפות מסוימת וצורך מחודש בגיבוש המשך הפעילות.
5. שלא דרך הסקר, דוות על ניסיון להפעלת בנות שירות לאומי לעבודה עם ילדים ונוער. לאחרונה אושר התקן בנושא.

#### ג. ועדת קליטה

1. המושב עומד בפני הרחבה של עד 70 יחידות. ועדת הקליטה אחראית למיון המועמדים ובונה קריטריונים למיון.
2. היחידות פורסמו בעיתון והוצא דף מידע בנושא לתושבי המושב.

#### ד. ועדת טיפוח

1. אחד מחברי הועדה נתבקש להכין תוכנית מתאר של המושב עם ציון מקומות לטיפוח.
2. הועדה בשלבי תכנון של שיפור הכניסה למושב.

#### ה. ועדת מנגנון

1. בסקר הראשון דוות על בדיקת האפשרות להוצאת דף קשר שיכלול מידע לגבי תעסוקה מלגות קורסים וכד'.
2. בסקר השני לא דווחה פעילות מיוחדת בועדה.
- ו. לדברי מזכירת המושב, עומד להתקיים קורס יזמות עסקית המיועד לצעירים. בשלב זה מתבצע המיון לקורס. בנוסף בתחום החקלאות בוחנים בשלבי גישוש ראשוניים את המעבר לחממות דגים מתועשות.
- קושי עיקרי בהתקדמות הפרוייקטים השונים הינו חוסר במשאבים כספיים. הפתרונות הננקטים הינם:
  1. פנייה לקבלת פיצויים באתר הקרוונים במושב.
  2. בקשה מהמועצה לגבות מסים גם עבור המושב והפרשת הכסף חזרה למושב.
  3. פנייה לסיוע מטעם המשרד לאיכות הסביבה (בעזרת המתנ"ס).
- קושי נוסף עליו מדווחים הפעילים הינו חוסר היכולת לגייס מתנדבים נוספים לפעילויות השונות בגלל סקפטיות מסוימת הקיימת במושב לגבי הצלחת הפרוייקט. מעניין לציין כי באסיפה כללית שהייתה במושב נבחרו הועד והמזכירות ברוב גדול ובכך קיבלו לגיטימציה לפעילות.

#### מושב ג'

- א. במושב קיימת קבוצה פעילה אחת בת 6 חברים (1 מתוכם חבר ועד). במסגרת הפרוייקט מתוכננים הפעילויות הבאות:
  1. שיפור חזות המושב תאורה שלטים וכד'. בפועל חל שינוי בכניסה למושב.
  2. גני שעשועים בשני צידי המושב ושיפוץ מגרש הכדורסל.

3. גיבוש תקנון מוניציפאלי, והקמת ישות מוניציפאלית לצד האגודה.
- ב. הקשיים העיקרים עליהם מדווחים הפעילים הינם:
  1. ארגון תקציב - בוצעו פניות למפעל הפיס, לש"ס, קרן קיימת לישראל, במגמה לקבל תרומות. בשלב זה אין תוצאות בפועל והפעילות מסתכמת ברמת הבטחות בלבד.
  2. חוסר שיתוף פעולה עם הועד הקיים.
  3. אין הצטרפות של תושבים נוספים לפרוייקט ויתכן שפעילה מתוך הקבוצה תפרוש.
  4. להערכת הפעילים האמונה ביכולת הצלחת הפרוייקט טרם חילחלה בקרב התושבים וזאת לאור היסטוריה של אי הצלחות בעבר.
- ג. הפעילים מעריכים כי הפרוייקט מבחינתם נמצא בתחילת הדרך.

#### מושב א'

- א. בפרוייקט פעילים 17 תושבים מהם רואיינו תשעה. מזכיר המושב משותף גם למושב ב'. במושב פעולות 4 קבוצות עבודה:
  1. חינוך (3 חברים)
  2. הרחבת היישוב (4 חברים)
  3. יזמות (7 מתברים מתוכם 2 בועד)
  4. איכות הסביבה (5 חברים)
- ב. ועדת חינוך
  1. נערך סיכום פעולות נוער עם עני"ק היישוב.
  2. פגישה עם מנהל בית הספר.
  3. הצגת הועדה בפני אסיפת הורים ויו"ר המועצה כגוף הפועל למען החינוך.
  4. נוצר קשר עם אל-סם לצורך ייזום פעילות בנושא סמים.
  5. הפעילים בועדה מדגישים את החשיבות של שתוף פעולה עם מושב ב' בתחום החינוך. (ביה"ס משותף לשני המושבים). בתכנון להקים ועדת חינוך משותפת לשני המושבים (נכון למועד כתיבת הדו"ח מושב ב' הצטרף לועדת החינוך של מושב א').
- ג. ועדת הרחבת היישוב

בשלב דיונים באפשרויות להרחבת המושב.
- ד. ועדת יזמות
  1. תכנון הקמת צימרים הן של כלל המושב והן של חברים פרטיים.
  2. הקמת בית אבות אזורי.
  3. בפועל - התקבל אישור מתברי המושב ליצור קשר עם יזמים לגיוס כספים לפרוייקט הצימרים. התחילו מגעים עם יזמים, וכן קוימו פגישות עם נציגים של משרד התיירות.
- ה. ועדה איכות הסביבה
  1. תכנון גינות במושב ובניית כניסה ליישוב.
  2. מבצע ניקיון תוך גיוס סיוע מהתושבים, בשילוב ילדי ביה"ס.



3. תכנון שיפוץ מקלטים.
  4. תוכנית טיפוח מפורטת (פעילויות ב-ד דווחו לאחר הסקר).
- ו. הפעילים מדווחים על קושי בהשגת תקציב למימוש התוכניות ועל קשיים בהשגת שתוף פעולה טוב יותר עם התושבים.
- ז. כדי להשיג תקציב נעשו הפעולות הבאות:
1. פניה ליזמים להקמת פרויקטים.
  2. בקשת תקציב מהמועצה.
  3. איסוף מענקים להלוואות ממשרד התיירות ומבנקים.
- ז. פעילות נוספת שדווחה לאחר ביצוע הסקר הינה הקמת יישות מוניציפאלית לצד האגודה (עבור אנשים שאינם חברים באגודה). כרגע, מגייסים חברים לפעולה בנושא ובודקים אותו מבחינה משפטית ומה קורה בתחום במושבים האחרים.

#### המפגשים עם המנחה ותרומתם

שאלנו את הפעילים באיזו מידה המפגשים עם המנחה עזרו לקידום מטרות הפרוייקט ובאיזו מידה חשוב להמשיך במפגשים עם מנחה מקצועי בשנה הקרובה. להלן הנתונים בנושא.

לוח מס. 7 - חשיבות המפגשים עם המנחה (מספרים מוחלטים)

חשיבות המשך המפגשים					תרומת המפגשים					מושב
סך הכל ב- %	א'	ג'	ה'	ד'	סך הכל ב- %	א'	ג'	ה'	ד'	
46	3	1	2	5	27	4	1	--	1	רבה מאוד
38	4	2	1	2	36	2	--	2	4	רבה
4	1	--	--	--	27	2	1	2	1	בינונית
8	--	--	2	--	5	--	1	--	--	מעטה
4	1	--	--	--	5	--	--	1	--	כלל לא
24	9	3	5	7	22	8	3	5	6	מספר משיבים

מהלוח עולים הממצאים הבאים:

- א. קרוב לשני שליש מהפעילים תופסים תרומה רבה או רבה מאוד לקידום הפרוייקט, דרך המפגשים עם המנחה. 84% מעריכים כי יש חשיבות רבה להמשך מפגשים כאלה.
- ב. במושב א' ו-ד' קיימת תפיסה יותר חיובית של תרומת המפגשים בהשוואה לממצאים במושבים ה' ו-ג'.

מניתוח התשובות לשאלות הפתוחות בנושא עולה כי המנחה (גב' יעל דובר) נתפסת תורמת לגיבוש הקבוצתי ולקביעת מסגרות העבודה. בנוסף המנחה מייעצת ומכוונת לדרכי פעולה, דואגת לבירור נתונים וליצירת מודעות ואכפתיות של התושבים. "למעשה בלעדיה לא יכולנו לעשות את הצעד הראשון".

עם זאת אצל חלק מהפעילים קיים תסכול הנובע מחוסר תוצאות בשטח "רק דיבורים בתכלס לא זו משהו". תסכול זה וראיית פחות חשיבות בעצם קיום המפגשים יוצרת אצל חלק מהאנשים ביקורת לגבי תרומת המפגשים וחשיבותם בהמשך.

## תרומה אישית בפרוייקט

בדקנו כיצד רואים הפעילים את תרומתם האישית לפרוייקט. כזכור ברזויה וברחוב בוצעו שני סקרים טלפונים לאחר איסוף הנתונים בגינוסר. סקרים אלה מכונים בלוח להלן: הסקר II וה- III. בשני המושבים האחרים בוצע סקר אחד בלבד במקביל למועד בו בוצע הסקר השלישי.

לוח מס. 8 - תרומה אישית בפרוייקט (מספרים מוחלטים)

אחוזים		א'	ה'	ג'		ד'		תרומה אישית
סקר III	סקר II			סקר III	סקר II	סקר III	סקר II	
33	17	4	2	1	2	1	1	רבה מאד
25	33	2	--	1	2	3	4	רבה
25	33	2	2	--	--	2	6	בינונית
17	6	1	1	1	--	1	1	מעטה
--	11	--	--	--	--	--	2	כלל לא
24	18	9	5	3	4	7	14	מספר משיבים

מהלוח עולים הנתונים הבאים:

- א. 50% בסקר השני ו- 58% בסקר השלישי מדווחים על תרומה אישית רבה או רבה מאד. 17% מדווחים על תרומה מעטה בשני הסקרים.
- ב. קיימת עליה בדיווח על התרומה האישית בין שני הסקרים.
- ג. במושב ה' מדווחת פחות תרומה אישית יחסית ליתר המושבים.

בדקנו את הנכונות של הפעילים להמשיך להשתתף בפעילות להלן הנתונים בנושא.

לוח מס. 9 - נכונות להמשיך בפרוייקט (מספרים מוחלטים)

סך הכל		א'	ה'	ג'	ד'	
מספרים	באחוזים					
88	22	8	4	3	7	ממשיכים
12	3	1	1	1	--	אולחלא ממשיכים
100	25	9	5	4	7	מספר משיבים

מהלוח עולה כי מרבית הפעילים מעוניינים להמשיך בפרוייקט. להוציא מושב ד' בכל יתר המושבים נמצא פעיל אחד המהסס אם להמשיך בפעילות.

#### הערכה מסכמת

שאלנו באיזו מידה חלו שינויים במושב כתוצאה מהפעילות בפרוייקט. להלן הנתונים בנושא.

#### לוח מס. 10 - שינויים כתוצאה מהפרוייקט (מספרים מוחלטים)

מידת השינויים	ד'		ג'		ה'	א'	
	סקר II	סקר III	סקר II	סקר III	סקר III	סקר II	סקר III
רבה מאד	--	1	--	--	--	--	3
רבה	4	1	--	--	--	21	3
בינונית	4	5	--	1	2	21	1
מעטה	4	--	1	1	--	26	1
כלל לא	3	--	3	1	3	32	1
מספר משיבים	15	7	4	3	5	19	9

מהלוח עולים הנתונים הבאים:

א. בסקר השני כחמישית מעריכים כי היו שינויים בעקבות הפרוייקט, לעומת כ- 60% המדווחים על חוסר שינויים. בסקר השלישי כשליש מדווחים על שינויים לעומת כ- 30% התופסים חוסר שינויים בעקבות הפרוייקט. נראה איפוא כי לאורך זמן חל שיפור בתפיסת הפעילים את השינויים שמתרחשים בשטח.

ב. במושב א' המצב חיובי יחסית, במושב ד' בינוני ואילו במושבים ה' ו- ג' שיעור גבוה מהפעילים לא תופס שינויים במושב בעקבות הפרוייקט.

בחנו את מהם השינויים שמדגישים המושבים לשאלות הפתוחות בנושא.

#### א. מושב ה'

השינוי הינו עצם הישיבות והמפגשים. "ההתעניינות, הרצון לתרום והאכפתיות זה השינוי", "בלי הפרוייקט לא היה כלום". "דור חדש מדבר עם דור ישן - זה השינוי". "מנסים להזיז ולא מוותרים".

עם זאת חלק מהפעילים מחפש תוצאות בשטח ונשאר מתוסכל.

#### ב. מושב ד'

- עצם העובדה שהקבוצה ממשיכה לפעול.

- לנוער יש יותר רצון לתרום.
- אנשים מגיעים למזכירות.
- התקיימה אסיפה בה הופיעו כל חברי המושב.
- "דבר שלא קרה 20 שנה".
- חזות - צביעת המועדון מעט דשא ושתילים.
- חלה השתפרות ביחסים עם המועצה.
- הוצאת דף מידע.
- הזמנת משרד השיכון לאתר הקרוואנים לצורך קביעת פיצויים.

**ג. מושב ג'**

- הכרה בגוף הפועל ליד הועד הן בתוך המושב והן במועצה.
- פרויקט 60 בצל - הקמת מיצג.

**ד. מושב א'**

- השתתפות באסיפה וקבלת החלטה בפרוייקט הצימרים.
- חזות גינן וניקיון.
- אווירה של רצון לתרום ויותר אכפתיות ואמונה ביכולת לבצע שינוי.

שאלנו בסקר השלישי מה הסיכויים שדברים יזוזו במושב במקרה ש:

א. הליווי המקצועי יסתיים בקרוב.

ב. הליווי ימשיך עוד כשנה.

בלוח להלן מוצגים הנתונים בנושא תוך השוואתם לנתונים אחרי הסדנא (סקר I) והנתונים בסקר הטלפוני (סקר II שבוצע במושבים ג' ו- ד').

**לוח מס. 11 - הסיכויים שדברים יזוזו במושב - ניתוח מעבר למושבים (אחוזים)**

מספר משיבים	לא יודע	נמוכים מאד	נמוכים	בינוניים	גבוהים	גבוהים מאד	
36	--	2	3	50	28	17	סקר I (גינזור)
19	11	--	5	68	5	11	סקר II
20	--	15	20	40	25	--	אם הליווי יפסיק
23	--	4	4	9	35	48	אם הליווי ימשך

מהלוח עולים הממצאים הבאים :

- א. בהשוואה לציפיות שהיו בגינוסר חלה ירידה בתפיסת הסיכויים שדברים יזוזו בסקר השני (הסקר הטלפוני במושבים ג' ו- ד').
- ב. קיים פער בולט בהערכת הסיכויים במקרה שהליווי יפסיק או ימשיך.  
אם הליווי יופסק בקרוב המשיבים נותנים סיכוי נמוך יחסית שדברים יזוזו (יותר נמוך גם מהציפיות בגינוסר ומהסקר הטלפוני השני)
- ג. במידה והליווי המקצועי ימשך, למעלה מ- 80% מהפעילים מעריכים כי יש סיכוי שדברים יזוזו במושב.

בעמוד הבא יוצגו הנתונים בנושא, ברמת המושבים השונים. מהלוח עולים הממצאים הבאים :

- א. בכל המושבים נתפסים יותר סיכויים שדברים יזוזו במצב בו הליווי המקצועי ממשיך וזאת בהשוואה למצב בו הליווי נפסק.
- ב. במושב ד' ו- א' נתפסים סיכויים גבוהים יותר שדברים יזוזו (אם הליווי ימשך) לעומת מושב ג' ו- ה'.

לוח מס. 12 - הסיכויים שדברים יזוהו במושב ניתוח ברמת המושב (מספרים מוחלטים)

א'	ה'		ז'		ח'		ט'		הסיכויים
	אם הליווי יפסיק	אם הליווי ימשך	אם הליווי יפסיק	אם הליווי ימשך	אם הליווי יפסיק	אם הליווי ימשך	אם הליווי יפסיק	אם הליווי ימשך	
--	4	2	1	1	--	--	2	1	גבוהים מאוד
3	5	1	3	1	--	--	5	2	גבוהים
2	4	1	1	--	4	5	--	8	בינוניים
2	--	1	--	--	1	1	--	--	נמוכים
2	--	--	--	1	1	1	--	--	נמוכים מאוד
--	--	--	--	--	--	--	--	2	לא יודע
9	13	5	5	3	5	7	7	14	מספר משיבים

בסקר האחרון שבוצע בקרב הפעילים, כשליש מהם מעריכים כי חלו שינויים רבים במושב בעקבות הפרוייקט ואילו כ- 30% מדווחים על שינויים מעטים.

השינויים המדווחים קשורים: לאווירה אחרת, לאמונה שמשחו זו ובעצם קיום המפגשים. בנוסף מדווחים שינויים מוחשיים בשטח עצמו בתחום חזות היישוב ובתחומים נוספים.

במושב א' ו- ד' מדווחים יותר שינויים יחסית למושבים ג' ו- ה'. בשני המושבים האחרונים קבוצת הפעילים קטנה יותר והם נמצאים בתחילת הדרך.

הפעילים בכל המושבים מדווחים על:

- א. קשיי תקציב המקשים על קידום פרויקטים "לתכלס".
- ב. קושי לסחוף לפעילות אנשים נוספים מהמושב.

קרוב ל- 2/3 מהפעילים מדווחים על תרומה רבה למפגשים עם המנחת. 84% תופסים חשיבות רבה בהמשך המפגשים.

כמחצית מהפעילים מדווחים על תרומה אישית רבה. 17% תופסים את תרומתם האישית כמועטה. אילו הליווי המקצועי ימשך גם בשנה הבאה, למעלה מ- 80% מעריכים כי דברים יזוּו במושב. לעומת זאת אם הליווי יפסק רק כרבע תופסים כי קיימים סיכויים גבוהים שמשחו יזוּו.

במרבית הנושאים הקשורים לפרוייקט לפעילים במושבים ד' ו- א' תפיסה יותר חיובית מאשר לפעילי מושבים ג' ו- ה'.



## התייחסויות ונקודות הטענות שיפור

כללי

בחלק זה נדון כיצד נתפס הפרוייקט על מרכיביו השונים בעיני בעלי תפקידים רלוונטיים (חברי ועדת ההגוי והמנחים בחברה המייעצת).

מקורות המידע שעמדו בפנינו היו ראיונות העומק עם בעלי התפקידים השונים ופרוטוקולים של ועדת ההיגוי.

### תפיסה כללית של הפרוייקט

נוכת הקשיים הבסיסיים שעמדו בפני החברה המייעצת, מרבית המרואיינים מדווחים על שינויים חיוביים במושבים המעורבים בפרוייקט.

השינויים מתבטאים בקבוצות עבודה המנסות לקדם נושאים שונים ובאווירה שמתחילה לחלחל במושבים כי ניתן לשנות. אווירה זו נוצרת ע"י עצם קיום המפגשים וע"י הצלחות קטנות בכיוון הנכון.

במושבים א' ו- ד' המצב טוב יחסית למושבים האחרים. במושבים ג' ו- ה' המצב בתחילת הדרך. מושב ב' התקדם קצת יותר ואילו ו' הפסיק את הפעילות לאחר השתתפות בסדנא.

המושבים נתקלים בקשיים של השגת תקציבים וכך חלק גדול מהפרוייקטים "תקוע" בשלב התכנון ובניסיונות מתסכלים להשיג מימון. בנוסף, לקבוצת הפעילים לא הצטרפו אנשים רבים נוספים. לאור האמור קיימת תחושה חזקה בקרב המרואיינים שהפסקת הפרוייקט בשלב זה תגרום להתמוססות ההישגים והשינויים, להפסקת מרבית הפעילויות ולתחושת כשלון. למעשה מצב כזה נתפס כבזבוז המשאבים העצומים שהושקעו עד כה בפרוייקט.

המרואיינים מדווחים על פער בין התכנון המקורי של הפרוייקט ומטרותיו לבין מה שהתרחש ובוצע בפועל. הפער נבע בחלקו מחוסר בשעות שהושקעו ביצירת הבסיס לשיתוף הפעולה עם התושבים.

המד"בים העובדים בשטח מול ועדות המושבים (בתחום נוער, ילדים ופעילויות תרבות) מדווחים על:

א. פער ציפיות בין הועדה לבין מה שקורה בשטח ומדיניות המועצה בנושא.

ב. אי הסכמה ותיאום בין חברי ועד המושב לבין ועדת התרבות.

כל תוכנית להמשך הפרוייקט תצטרך לתרגם מטרות כלליות לתוכניות אופרטיביות תוך הדגשת האספקטים הבאים:

א. הובלה לעבודה עצמאית של המושבים (ללא חברת ייעוץ) תוך הסתייעות בכוחות מתוך המועצה והמתנ"ס.

ב. מתן דגש לחלקים שנפלו מהפרוייקט או קבלו דגש מועט מידי.

\* עבודה מושבים - מועצה והמתנ"ס.

\* פרוייקטים בין אזורים.

ג. הצורך בהשגת הצלחות ובראיית תוצאות "תכלס" בשטח גם במצב השכיח של קשיים בהשגת תקציבים.

השינויים בין התכנון לביצוע מחייבים לדעת המרואיינים מעקב צמוד על הפרוייקט ע"מ לאתר בזמן אמת קשיים וסטיות מהתכנון.

## תפיסות מרכיבים בפרוייקט

מרכיב חשוב במודל העבודה של יעף הינה הסדנא לצוות ההיגוי המורחב. בתוך "סל השעות" שתוקצב לכל מושב "גזלה" הסדנא נתח משמעותי שיתכן וגרם למחסור שעות בהמשך.

לדעת מנחי חברת יעף יש חשיבות רבה לסדנא מעין זו המגבשת את צוותי המשימה ומהווה את הבסיס להמשך הפעילות.

אנשים מהמושבים השונים הגיעו לסדנא בגינוסר מתוך רצון לתרום, לשנות ולקבל כלים שיסיעו להם ברצונם זה.

שיעור ניכר מהמשתתפים בסדנא מדווח על יותר מוכנות למעורבות בפעילות הקהילתית לאחר הסדנא בהשוואה למצב לפנייה.

התהליך שעברו המשתתפים בסדנא התניע פעילות בהמשך, דרך קבוצות עבודה שניסו לקדם נושאים שונים במושב.

בהיבטים שציינו היוותה הסדנא הצלחה. עם זאת מהמושבים ג', ה' ו- ו' הגיעו רק מעט תושבים לסדנא. יתירה מזו מושב ו' הפסיק את הפעילות בפרוייקט לאחר הסדנא.

ב- 3 מתוך 5 המושבים שעברו סדנא נשארה סקפטיות לגבי הסיכויים להצלחת הפרוייקט וחם נתפסו כבינוניים בלבד גם לאחר הסדנא. בחלק מהמושבים מצאנו "נפילה" בשטח יחסית לציפיות שנוצרו בסדנא.

חשוב לציין שבפועל נתקלנו ב- 3 מודלים של עבודה במרכיב זה של הפרוייקט:

א. סדנא בת יומיים (במושבים ד', א', ה' ו- ו').

ב. סדנא בת יום (מושב ג').

ג. סדנא בת חצי יום לאחר תחילת פעילות (מושב ב').

להערכתנו במצב של מצוקת שעות לא הייתה הצדקה ליומיים סדנא עבור מושב א' (גם אם המושב מאוד לחץ בכיוון) וכנ"ל יש לשקול את התרומה של סדנא זו למושב ב'.

המעבר מרמת הסדנא לרמת פעילות בשטח היה לעתים איטי מדי. חשוב להדגיש כי לזמן שחולף יש מחיר במונחים של תסכול ואובדן אמון.

## צורת ניהול הפרוייקט

המחויבות של חברת יעף למועצה לא הייתה מוגדרת וברורה כיאות. לחברת הייעוץ הוגדרו הקשיים העומדים בפניהם, והיא לכאורה התחייבה במספר שעות נתון לעמוד במטרות שהוצבו. המטרות הוגדרו ברמה כללית בלבד, כך שבפועל מתברר שלחברה אין שום התחייבות מעבר למתן X שעות לפרוייקט (כאשר גם לגבי כמות השעות הייתה אי הסכמה שנבעה כנראה מחוסר הבנה בין הצדדים).

בעיית חוסר השעות הוצפה יחסית בשלב מאוחר. כתוצאה מכך צומצמו או נדחו מרכיבים חשובים בפרוייקט.

דו"חות ההתקדמות בפרוייקט הוצגו לועדת ההיגוי בצורה כללית. דבר זה היקשה על דיון מסודר והפקת לקחים. ברוב המקרים לא נשלח חומר למשתתפים כהכנה לקראת הדיון.

## סיכום ומשמעויות

### האם הפרוייקט הצליח?

בסקר שנערך בקרב הפעילים בפרוייקט, מצאנו כי שליש מהם מעריכים כי חלו שינויים רבים במושב בעקבות הפרוייקט, ואילו כ- 30% מדווחים על שינויים מעטים.

בחלק מהפרוייקטים הוקמו קבוצות עבודה המנסות לקדם תחומים שונים במושב (תרבות, קליטה, תינוך, חזות המושב, מנגנון וכד').

חלק מהועדות נמצאות בשלב לימוד הנושא ותכנון. בחלק מהנושאים ניתן לראות שינויים מוחשיים בשטח (לדוגמא, פתיחת מזכירות במושב ה', מבצע ניקיון משותף למושבים א' ו- ב' וכו').

מרכיב חשוב בשינוי, קשור לאווירה אחרת, ללקיחת אחריות, לאמונה שמשחו יכול לזוז ובעצם קיום המפגשים לדחיפת נושאים שעל הפרק. גם בהיקשר זה חל שיפור מסוים.

יחד עם האמור, הפעילים בכל המושבים מדווחים על:

- א. קשיי תקציב המקשים על קידום פרויקטים ל"תכלס".
  - ב. קושי לסחוף לפעילות אנשים נוספים מהמושב.
- מתוך שישה מושבים שהתחילו את הפרוייקט, מושב ו' נשר אחרי הסדנא, מושבים ג' ו- ה' נמצאים בתחילת הדרך מושב ב' התקדם קצת יותר ורק מושבים א' ו- ד' התקדמו כברת דרך.

בחנו את הפרוייקט בשני היבטים:

- א. הקריטריונים שנקבעו כאינדיקציה להצלחה.
- ב. נקודות התורפה והחסמים שאפיינו את המושבים בתחילת הפרוייקט.

הקריטריונים העיקריים להצלחת הפרוייקט הם: יכולת של חברי המושב לקדם תוכניות עד לראיית תוצאות בשטח, שינוי במעורבות ואכפתיות של התושבים ויכולת עבודה משותפת בין המושבים לבין עצמם ובינם לבין המועצה.

**בחינת הצלחת הפרוייקט מול קריטריונים אלה מביאה אותנו למסקנה כי לפרוייקט ישנה הצלחה חלקית בלבד.**

יחד עם זאת חשוב להסתכל על השינויים שקרו גם מול החסמים ונקודות התורפה מולם יצא הפרוייקט לדרך.

אוכלוסיית המושבים מאופיינת בחוסר נורמות עבודה וניהול ובעלת רמת אכפתיות נמוכה כלפי הנעשה במושב מבחינה קהילתית - חברתית. התושבים חשים רגשות קיפוח, "מגיע לי", חוסר נכונות לקחת אחריות על מה שקורה וחוסר אמונה ביכולת להביא לשינוי המצב. בנוסף, קיים חוסר אמון עמוק בין המושבים למועצה ובחלק מהמושבים ישנה בעייתיות בתפקוד הנציגות הפורמאלית.

**אם נבחן את השינויים שקרו מול החסמים ההתחלתיים ברור שהפרוייקט הצליח לבצע פריצת דרך ומהווה תחילתו של תהליך שינוי אמיתי.**

שאלה נוספת הקשורה להצלחת הפרוייקט בוחנת האם התוצאות וההישגים היו קורים ללא הפרוייקט. נראה שמרבית השינויים לא היו מתרחשים ללא התנופה והדחיפה שנתן הפרוייקט. כ- 2/3 מהפעילים תופסים תרומה רבה לקידום הפרוייקט דרך המפגשים עם המנחה. המנחה תרמה לגיבוש הקבוצתי, קבעה מסגרות עבודה וכיוונה לדרכי פעולה.

דרך אחרת לבחון את הצלחת הפרוייקט הינה לבדוק האם השינויים שהתרחשו יציבים לאורך זמן, האם ניתן להמשיך את פעילות הועדות ללא המטרייה של חברת הייעוץ. על כך בחלק הבא.

**האם להמשיך בפרוייקט הייעוץ?**

84% מהפעילים תופסים חשיבות רבה בהמשך המפגשים עם הנחיה מקצועית. אילו הליווי המקצועי ימשך גם בשנה הבאה, למעלה מ- 80% מהפעילים מעריכים כי דברים יזוזו במושב, לעומת כרבע בלבד החושבים כך, במידה והליווי יפסק.

גם חברי ועדת ההיגוי שותפים לתפיסת הפעילים. לדעתם הפסקת הפרוייקט בשלב זה תגרום נסיגה במרבית ההישגים ולתחושת כשלון בקרב התושבים.

המושבים טרם הגיעו ליכולת לעבודה עצמאית ויש להשקיע הן במתן יציבות לשינויים שכבר קרו ברמת המושב והן לפיתוחם. בנוסף יש לתת דגש רב יותר על דרכי עבודה יעילות בין המושבים למועצה.

**ממצאי המחקר מצביעים איפוא על כך שהפסקת הפרוייקט בשלב זה תגרום לבזבוז המשאבים שהושקעו עד כה ולהחמצת ההזדמנות שנוצרה עקב פריצת הדרך לה תרם הפרוייקט.**

## כיצד כדאי להמשיך בפרוייקט?

יש צורך לתרגם את המטרות הכלליות של הפרוייקט בשלב ב' להגדרות קונקרטיות של המצב אליו רוצים להגיע בכל מושב. כלומר הגדרת הקריטריונים להצלחה, הפעולות שצריך לנקוט על מנת להגיע לקריטריונים אלה, השלבים ולו"ז תוך קישור לעלויות.

בצורה דומה יש להגדיר ברורות גם את רמת האזור ורמת מועצה - מושבים.

חשוב שתוכנית שלב ב' תוגש יחד עם סיכום עבודת שלב א' שתתן חברת הייעוץ. סיכום זה צריך להיות מספיק מפורט כדי ללמוד ממנו ולחפיק לקחים על דרכים יעילות לעבודה בשלב ב'.

נוכח מגבלות צפויות של שעות ייעוץ יש להגדיר סדרי עדיפויות (בין פרויקטים) ברמת המושב. יש לשקול את האפשרות לסדרי עדיפויות מרכזיים תוך אפשרות לנייד משאבים למקומות יותר נדרשים (חשיבה אזורית - מערכתית לעומת מושבית). יש לבחון האם לתת לכל מושב נתח שווה של שעות או לחלק בהתאם להתקדמות הפרוייקטים ולצרכים. יש לבדוק האם כדאי לנסות לשלב גם את מושב ו' בפרוייקט או להתמקד רק במושבים שכבר השתלבו בו.

יש לנתח לאיזה סוג סיוע יזדקקו המושבים בתום שלב ב' ולהתארגן כבר במהלכו למתן הסיוע הנדרש. לדוגמא, נניח שמחליטים כי בעתיד במקום החברה המייעצת יש צורך בעובדת קהילתית נוספת בעלת ניסיון. במקרה כזה יש לתכנן בשלב ב' כיצד העובדת החדשה משתלבת בפרוייקטים מול המושבים השונים וכיצד מכשירים אותה לתפקידה. בצורה דומה יש להכין את עובדי המתנ"ס להשתלבות עתידית בפרוייקט (במידה ויוחלט שהם ישתלבו בו גם בעתיד עם או בלי עובדת קהילתית נוספת).

יש לתת יותר דגש לעבודה משותפת של בעלי תפקידים רלוונטיים במועצה עם הועדות במושבים. ההנחיה המקצועית צריכה לעודד דפוסי שיתוף פעולה על פני "מגיע לי" וכד'. חשוב לתחזק את נהלי עבודה ותהליכי עבודה שיחייבו דיון משותף בתוכניות ובפרוייקטים בין המועצה לועדות ביישובים (לדוגמא, דיון בתוכניות נוער וילדים בין הועדות לאנשי המתנ"ס). כך לועדות תהיה מעורבות בעשייה ויכולת השפעה על מאפייניה.

לאחרונה קבלו המושבים סיוע ממשרד הפנים בגובה של 90,000 ש"ח לכל מושב. המושבים מתכננים להשקיע את הכסף בפרוייקטים אותם החלו לתכנן (לדוגמא, מושבים ג' ו-ה' - הקמת גן שעשועים, מושבים א' ו-ב' - שיפור חזות המושב וכד').



יש לנצל תקציב זה ליצירת תנופה וקידום פרויקטים בצורה הממחישה הצלחה. פרויקט זה יהפוך לפרוייקט מוביל וחשוב לנצל אותו ללימוד דרכי עבודה (תכנון, מעקב ובקרה וכו'). יש ליצור פורום להפקת לקחים מהפרוייקט (מהישגים כמו גם שגיאות) כדי לקדם פרויקטים אחרים במושב.

יתירה מזו למספר מושבים יש פרויקטים דומים. יש לשקול ייעוץ משותף לוועדות ממושבים שונים או פורום משותף להפקת לקחים, לימוד מניסיון של אחרים, לימוד כללי עבודה וכו'. בצורה כזו תתרגלנה הוועדות במושבים השונים לעבודה משותפת גם אם לא מדובר בפרוייקט משותף.

בפרוייקט המוביל חשוב לשלב מקסימום תושבים בהיבטים השונים שלו. לדוגמא מבצע ניקיון שמשלב בני נוער, טקס הנחת פינה לגן השעשועים אליו מוזמנים אנשי היישוב. שילוב כזה יגדיל את תחושת המעורבות והשייכות של התושבים לעשייה ויתרום גם לשיווק הפרוייקט.

חשוב מאוד שהפרוייקטים שנכנסים לסדר העדיפויות בשלב ב' יאפשרו התמודדות והפקת לקחים גם לדרכי העבודה בין המושבים למועצה ובין המושבים השונים ברמת הגוש.

יתכן להגדיל את שכיחות המפגשים של מטה מול מטה במושבים בהם מתנהל הפרוייקט שלב ב'. כך ניתן יהיה להיות קשובים לצורך לשפר דרכי עבודה בין הגופים.

חשוב שבשלב ב' ועדת ההיגוי תהיה עם יד על הדופק בצורה צמודה. הדבר יכול להיעשות במספר דרכים:

- א. קביעת נקודות זמן לדיווח והפקת לקחים מסודרת במהלך הפרוייקט (תוך חלוקת חומר כתוב לפני הישיבה).
- ב. הגדלת הנציגות של המושבים המשתתפים בפרוייקט בוועדת ההיגוי, כך הפרוייקט ייתפס כעשייה ביחד ולא עשייה בשביל. בנוסף יתאפשר לוועדת ההיגוי לשמוע מכלי ראשון על מה שקורה בשטח.
- ג. ניתן גם לזמן לוועדות ההיגוי נציגים של ועדות פעילות על מנת לבחון יחדיו כיצד הפרוייקט מתקדם.

המעקב הצמוד יאפשר איתור מוקדי קושי בזמן אמת וניסיון לתת להם מענה מתאים.

יש לחשוב על דרכים לשווק את הפעילות והתקציבים שמשקיעה המועצה במושבים. שיווק זה יהווה אחת הדרכים למלחמה בתחושת הקיפוח וייצור גם מערכת ציפיות ריאליות של המושבים כלפי המועצה.



נושא נוסף שצריך לקבל דגש הינו שיווק הפעילויות של צוותי העבודה לרמת כלל המושב. יש לחפש דרכים יצירתיות (מעבר לדפי מידע) להעברת הפעילויות עצמן ואווירת השינוי שהן משדרות. יש לבחון דרכים לעידוד הפעילים עצמם כדי למנוע שחיקה בעבודתם.

## **סיכום**

מומלץ להמשיך את הפרוייקט לשלב ב'.  
יש להגדיר בצורה מפורטת את היעדים שרוצים להשיג ברמות השונות (מושב, אזור, מועצה - מושבים) ואת הדרכים והשלבים להשגתם.

## נספחים

## שאלון לחניכים - פרויקט פיתוח קהילתי

### תחילת הפרויקט

שלום רב,

את/ה התחלת בפרויקט פיתוח קהילתי במושבי מועצה אזורית בית שאן. חשוב לנו לדעת מהן הציפיות שלך מהפרויקט כדי שנוכל במידת האפשר לתכנן את מהלכו בצורה יעילה יותר. במהלך הפרויקט וגם לאחר סיומו נפנה אליך מספר פעמים בשאלות על הפרויקט ותרומתו. כדי שנוכל לחבר יחדיו את השאלונים שלך נבקשך למלא את שמך בסוף השאלון. סודיות תשובותיך מובטחת והשאלון שלך לא יועבר באופן אישי לאף אחד מעבר לצוות המחקר.

בתודה מראש

צוות המחקר

1. מהן חסיבות העיקריות בגללן הגעת לפרויקט?

---

---

2. באיזו מידה חשוב לך להצליח בפרויקט הזה?

5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מעטה 1. כלל לא

3. באיזו מידה אתה מעורב כיום בפעילות קהילתית במושבי?

5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מעטה 1. כלל לא

4. באיזו מידה תהיה מעוניין להשתלב בפעילות קהילתית במושבי לאחר סיום הפרויקט?

5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מעטה 1. כלל לא

9. אני כבר משולב בפעילות קהילתית

5. באלה תחומי פעילות קהילתית תהיה מעוניין להשתלב (או שאתה כבר פועל בהם) ?

---

---

6. מהם לדעתך הקריטריונים להצלחת הפרויקט ברמת המושב (לפי מה נדע אם הפרויקט הצליח)?

---

---

7. מהם להערכתך הסיכויים שבעקבות הפרוייקט "דברים יזוזו" במושב?  
5. גבוהים מאוד 4. גבוהים 3. בינוניים 2. נמוכים 1. נמוכים מאוד

8. תן שתי דוגמאות לשינויים שעשויים לקרות במושב שלך בעקבות הפרוייקט (או שהיית רוצה שיקרו)?

✓  
\_\_\_\_\_  
✓  
\_\_\_\_\_

9. אם יש לך הערות נוספות נשמח לקרוא אותן:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ועכשיו כמה פרטים הנדרשים לנו לצורך פניה נוספת אליך בהמשך הפרוייקט.**

10. שם המושב: \_\_\_\_\_  
11. שם ושם משפחה: \_\_\_\_\_ מס' טלפון \_\_\_\_\_

**בתודה מראש על שיתוף הפעולה!**

תאריך: \_\_\_\_\_  
מושב: \_\_\_\_\_  
שם: \_\_\_\_\_  
מס' טלפון: \_\_\_\_\_  
קבוצת עבודה: \_\_\_\_\_

**ראיון חצי מובנה / פרויקט פיתוח קהילתי (מנהיגות צעירה)**

שלום, שמי \_\_\_\_\_, מחברת מרטנס - הופמן.  
החברה מלווה מחקרית את פרויקט פיתוח קהילתי מטעם ביטוח לאומי. ברצוני לשאול אותך מס' שאלות על הפרויקט. התשובות שלך, יחד עם תשובות של חברי מושב אחרים המשתתפים בפרויקט, יאפשרו ייעול תהליכי העבודה במהלך הפרויקט.  
סודיות תשובותיך מובטחת, ודברייך לא יעברו באופן אישי לאיש, פרט לצוות המחקר.

1. האם השתתפת ביום ההכנה במלון גינוסר? 1. כן 2. לא

2. אם לא, כיצד הגעת לפרויקט?  
(לא להקריא) 1. שיחת שכנוע אישית 2. חוברת סיכום ימי הכנה 3. אחר  
שפורסמה במושב

3. מהן הסיבות העיקריות בגללן הגעת לפרויקט?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. לאיזו קבוצת עבודה אתה שייך? \_\_\_\_\_  
שם המנחה \_\_\_\_\_  
חברי הקבוצה \_\_\_\_\_

5. תאר את הנעשה בהקשר לפרויקט בקבוצת עבודתך?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. מה אתה, באופן אישי, עושה בפרויקט? \_\_\_\_\_

---

---

7. מהי תוכנית העבודה של קבוצתך? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

8. מהם הקשיים בהם אתם נתקלים במהלך עבודתכם? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

9. כיצד אתם מתמודדים עם קשיים אלו? \_\_\_\_\_

---

---

### מפגשים

10. מס' המפגשים שהתקיימו עד עכשיו עם המנחה (לא כולל מפגש בגינוסר) \_\_\_\_\_

11. האם התקיימו מפגשים בין חברי קבוצת העבודה ללא המנחה? 1. כן 2. לא  
(אם כן), כמה? \_\_\_\_\_

12. תאר בבקשה את הנעשה במפגש הראשון: עם מנחה/ ללא מנחה, מס' משתתפים \_\_\_\_\_  
התקיים במועד שנקבע כן/לא  
נושאים שטופלו: \_\_\_\_\_

---

---

13. תאר בבקשה את הנעשה במפגש השני : עם מנחה/ ללא מנחה, מס' משתתפים \_\_\_\_\_ ,  
התקיים במועד שנקבע כן/לא  
נושאים שטופלו : \_\_\_\_\_

---

---

---

14. תאר בבקשה את הנעשה במפגש השלישי : עם מנחה/ ללא מנחה, מס' משתתפים \_\_\_\_\_ ,  
התקיים במועד שנקבע כן/לא  
נושאים שטופלו : \_\_\_\_\_

---

---

---

15. בהתייחס למפגש האחרון עם המנחה :  
האם קבלתם משימה קבוצתית לקראת המפגשים הבאים? 1. כן 2. לא  
(אם כן), מהי? \_\_\_\_\_

---

---

---

16. האם קיבלת משימה אישית לקראת המפגש הבא? 1. כן 2. לא  
(אם כן), מהי? \_\_\_\_\_

---

---

---

17. באיזו מידה עזרו המפגשים עם המנחה לקידום מטרות הפרויקט?  
5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מועטה 1. כלל לא  
(ענה 2-5) - במה עזרו? \_\_\_\_\_

---

---

---

(ענה 1-3) - מדוע לא? \_\_\_\_\_

---

---

---

18. באיזו מידה עזרו המפגשים בין חברי קבוצת העבודה ללא המנחה?  
5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מועטה 1. כלל לא  
(ענה 2-5) - במה עזרו?

---

---

---

(ענה 1-3) - מדוע לא?

---

---

---

19. באיזו מידה חלו שינויים במושב כתוצאה מהפעלת הפרויקט?  
5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מועטה 1. כלל לא  
אם כן, (2-5) תן דוגמאות:  
פעילות

---

מעורבות התושבים

---

שינויים באווירה

---

שינויים בחזות המושב

---

אחר

---

---

---

אם לא, (1-3) מדוע לא?

---

---

---

---

20. מהי להערכתך הסיכויים שבעקבות הפרויקט דברים "יזוזו" במושב?  
5. גבוהים מאוד 4. גבוהים 3. בינוניים 2. נמוכים 1. נמוכים מאוד

21. באיזו מידה אתה תורם לקידום מטרת הפרויקט?  
5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מועטה 1. כלל לא

22. האם אתה מתכוון להמשיך את השתתפותך בפרויקט? 1. כן 2. לא



(אם לא), מדוע?

---

---

---

23. האם יש לך הצעות לשיפור תהליך העבודה בפרויקט? \_\_\_\_\_

---

---

---

**תודה לך על שיתוף הפעולה**

תאריך: \_\_\_\_\_

מושב: \_\_\_\_\_

שם: \_\_\_\_\_

מס' טלפון: \_\_\_\_\_

קבוצת עבודה: \_\_\_\_\_

**ראיון חצי מובנה / פרויקט פיתוח קהילתי (מנהיגות צעירה)**

שלום, שמי \_\_\_\_\_, מחברת מרטנס - הופמן.

החברה מלווה מחקרית את פרויקט פיתוח קהילתי מטעם ביטוח לאומי. ברצוני לשאול אותך מס' שאלות על הפרויקט. התשובות שלך, יחד עם תשובות של חברי מושב אחרים המשתתפים בפרויקט, יאפשרו ייעול תהליכי העבודה במהלך הפרויקט והחלטה כיצד להמשיך אותו. סודיות תשובותיך מובטחת, ודבריך לא יעברו באופן אישי לאיש, פרט לצוות המחקר.

**קבוצת העבודה**

1. לאיזו קבוצת עבודה אתה שייך? \_\_\_\_\_

כמה אנשים פעילים בקבוצה זו? \_\_\_\_\_

2. איזה קבוצות עבודה נוספות פעילות במושב? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. תאר את הנעשה בהקשר לפרויקט בקבוצת עבודתך? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. מה אתה, באופן אישי, עושה בפרויקט? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. מהי תוכנית העבודה של קבוצתך? מה אתם מתכננים לעשות בחודשים הקרובים? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. מהם הקשיים בהם אתם נתקלים במהלך עבודתכם? \_\_\_\_\_

---

---

7. כיצד אתם מתמודדים עם קשיים אלו? \_\_\_\_\_

---

---

### מפגשים

8. באיזו מידה עזרו המפגשים עם המנחה לקידום מטרות הפרויקט?

5. במידה רבה 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה 1. כלל לא 9. לא היו

מאוד מועטה מפגשים

\_\_\_\_\_ (ענה 2-5) - במה עזרו?

---

---

\_\_\_\_\_ (ענה 1-3) - מדוע לא?

---

---

9. באיזו מידה עזרו המפגשים בין חברי קבוצת העבודה ללא המנחה?

5. במידה רבה 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה 1. כלל לא 9. לא היו

מאוד מועטה מפגשים

\_\_\_\_\_ (ענה 2-5) - במה עזרו?

---

---

\_\_\_\_\_ (ענה 1-3) - מדוע לא?

---

---

10. באיזו מידה חשוב שבשנה הקרובה ימשיכו להיות מפגשים תקופתיים עם מנחה מקצועי?

5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מועטה 1. כלל לא

**הערכה מסכמת**

11. באיזו מידה חלו שינויים במושב כתוצאה מהפעלת הפרויקט?  
5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מועטה 1. כלל לא

אם כן, (2-5) תן דוגמאות:

פעילות

---

---

מעורבות התושבים

---

---

שינויים באווירה

---

---

שינויים בחזות המושב

---

---

אחר

---

---

---

---

אם לא, (1-3) מדוע לא?

12. אם הליווי המקצועי של הפרויקט יסתים בעתיד הקרוב מהם להערכתך הסיכויים שבעקבות הפרויקט דברים "יזוזו" במושב?

5. גבוהים מאוד 4. גבוהים 3. בינוניים 2. נמוכים 1. נמוכים מאוד

13. אם הליווי המקצועי של הפרויקט ימשיך שנה נוספת מהם להערכתך הסיכויים שבעקבות הפרויקט דברים "יזוזו" במושב?

5. גבוהים מאוד 4. גבוהים 3. בינוניים 2. נמוכים 1. נמוכים מאוד

14. באיזו מידה אתה תורם לקידום מטרת הפרויקט?

5. במידה רבה מאוד 4. במידה רבה 3. במידה בינונית 2. במידה מועטה 1. כלל לא

15. האם אתה מתכוון להמשיך את השתתפותך בפרויקט? 1. כן 2. לא

(אם לא), מדוע?

---

---

---

16. האם יש לך הצעות לשיפור תחליך העבודה בפרויקט?

---

---

---

תודה לך על שיתוף הפעולה

**The National Insurance Institute**  
**Research and Planning Administration**

**Leadership Development in the Moshavim  
(Cooperative Settlements) of the Local Council  
in the Beit Shean Valley**

**Dr. Yakov Ezrachi**

**Mertens Hoffman - Management Consultants Ltd.**

**Jerusalem, May 1999**

## **Abstract**

Since the beginning of 1996, a project for the development of leadership has been carried out in the moshavim (cooperative settlements) of the local council in the Beit Shean Valley. The project was initiated by the local youth cultural center as a way of dealing with the economical and social difficulties that characterized the moshavim in the area. The National Insurance Institute, through the Department of Demonstration Projects, helped finance the project and initiated researching it.

The project's activities included sociometric mapping and personal interviews in each moshav, thus enabling the location of potential leadership and its recruitment to the project.

The people located in each moshav participated in a workshop lasting from one to two days. During this workshop, subjects in need of treatment were characterized, priorities were defined and actions were determined. As a result of the workshop, task teams, which consisted of the workshop participants and a few other moshav members, were established. The teams began working by preparing detailed work plans, attempting to locate resources and leading the change process in the matters defined. During the course of their work, the teams received professional guidance. In the advanced stages of the project, partial work was done on a regional level and with the local council.

An evaluation research was held simultaneous to the implementation of the project. The aim was to evaluate the project's efficiency and effectiveness by examining the activities taking place in each moshav in all stages of the project, by interviewing people connected to the project and by analyzing relevant written material.

The research points out that about one third of the people active in the project feel that there have been changes in the moshavim due to the project, reflected in the work

groups and in a certain change of atmosphere in the moshavim (a stronger belief in the ability to change and a stronger sense of responsibility).

It was reported that budgetary difficulties interfered with the project's progress and that recruitment of new people into the project was problematic.

Out of six moshavim that initialized the project, one dropped out after the workshop, two are still in the preliminary stages, one is advancing a little more than the others, and two of the moshavim have done very nicely due to the project.

The project has been a breakthrough and has started a process of change. However, both the active participants and the steering committee agree that further professional accompaniment of the project is important. By stopping the project at this point, the opportunity to help progress the moshavim will be missed and the resources that have been invested so far will have been wasted.

The research advises continuing with the project while emphasizing, amongst other things, the following:

- a) A concrete definition of the goals to be reached and the ways to reach them must be made on the level of the moshavim, the local council and the relations between the two. A program should be submitted based on the lessons learnt from Phase A of the project. The program will also prioritize projects and preparation methods for the oncoming independence of the moshavim by the end of this stage.
- b) The projects to be advanced as first priority must enable the learning of lessons and of work procedures for future projects, as well as work procedures for council - moshav relations. Methods of lesson learning should be examined both on the regional and on the moshav level.
- c) Forming control and follow up procedures for Phase B while including representatives of the moshavim's committees.
- d) Finding methods of marketing the activities taking place in the moshavim and in the Council, to the moshavim.

(The detailed recommendations appear in the Summary and Implications Chapter)



---

ניתן להזמין פרסומים במוסד לביטוח לאומי, מינהל המחקר והתכנון,  
שד' ויצמן 13, ירושלים 91909, טל. (02)6709579