



# הרשות הלאומית לביטחון קהילתי: סקר בקרב מנהלים יישוביים

בן אלפסי    אנה רזניקובסקי-קוראס    טל ארזי

עריכת לשון: רונית כהן בן-נון  
תרגום לאנגלית (תקציר): סוזן בראון  
עיצוב גרפי: ענת פרקו טולדנו

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

הסקר הוזמן על ידי הרשות הלאומית לביטחון קהילתי במשרד לביטחון לאומי ומומן בסיועה

**מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל**

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

[brook@jdc.org](mailto:brook@jdc.org) | [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

ירושלים | טבת תשפ"ו | דצמבר 2025

## רקע

הרשות הלאומית לביטחון קהילתי (להלן: הרלב"ק) במשרד לביטחון לאומי הוקמה כדי לשפר את הביטחון האישי של תושבי מדינת ישראל באמצעות פיתוח, הובלה וקידום של תוכניות מניעה ומענים למאבק באלימות, בעבריינות ושימוש בסמים ואלכוהול ברשויות המקומיות בישראל ([חוק הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, התשע"ז-2017](#)). הרלב"ק מפעילה את מרבית תוכניותיה באמצעות הרשויות המקומיות, והן נושאות באחריות המלאה להעסקה ולניהול של כוח האדם וליישום התוכניות. בכל רשות מקומית פועל מנהל יישובי שתפקידו לנהל, לרכז ולהוביל את פעולות המניעה בה באמצעות איסוף נתונים, גיבוש שולחן שותפים יישובי, בניית תוכנית עבודה ויישום בפועל של תוכניות המניעה. המנהל היישובי אף עוסק בהפעלת מתנדבים ובהסברה בתחומי התוכן המרכזיים ברמת הרשות המקומית.

## מטרה

לזהות ולמפות את החסמים והאתגרים בעבודתם של המנהלים היישוביים, זאת כחלק מהבניה סדורה ומנומקת של פעילות הרלב"ק ומתוך הבנה שמורכבותה של הפעילות מחייבת תכנון מקיף ומעמיק של תוכניותיה ושל אופן מדידת תוצאותיהן.

## שיטה

המחקר נערך בשיטה כמותית באמצעות סקר מקוון (שאלון לדיווח עצמי בעברית ובערבית) בקרב 256 המנהלים היישוביים של הרלב"ק. לשאלון השיבו 234 מנהלים (שיעור השבה של 91%). בשאלון נבחנו מאפייני הרשויות המקומיות ומאפייני המנהלים היישוביים ונבדקו מגוון חסמים ואתגרים בעבודתם. איסוף הנתונים התבצע בין דצמבר 2024 לפברואר 2025.

## ממצאים

המנהלים היישוביים שהשיבו לשאלון דיווחו על חסמים ואתגרים בעבודתם: 87.9% מן המשיבים דיווחו על עיכוב בהקצאת התקציב לפעילויות הרלב"ק, 36.8% דיווחו על מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השטח ו-36.8% דיווחו על פערים בין עמדות מקצועיות של הרלב"ק ובין תפיסות מקצועיות של העובדים בשטח. 54.7% מן המשיבים דיווחו על קושי בהערכת התקציב והמשאבים הנדרשים, 43.9% דיווחו על קושי בקבלה ואיסוף של נתונים ממקורות שונים, 31.4% דיווחו על נתונים לא מספקים או חסרים על שירותים ומענים בקהילה ו-26.0% דיווחו על קושי בהערכת כוח האדם הנדרש. 45.3% מן המשיבים דיווחו על קושי בגיוס כוח אדם או מחסור בכוח אדם מיומן ו-26.0% דיווחו על שינויים תכופים בכוח אדם.

עוד דווח על חסמים ואתגרים בתיאום ובשיתוף פעולה עם מנהלי אנפים ומחלקות בתחום הבריאות, גופי חירום (מד"א, כבאות, צח"י), ארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי ומתנדבים; על קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות או על תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה ומאפייניה; על יחס שלילי לשירות בקרב מקבלי השירות; על חוסר תמיכה בעובדים וגיבוי שלהם; ועל בעיות ועיכובים בתשלומים לספקים חיצוניים או לעובדים.

מנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים גבוהים דיווחו יותר ממנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים נמוכים על מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השטח ועל היעדר מתן כלים לעבודה כאתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק; על חוסר בתייעוד מסודר של פעולות והתערבויות מקצועיות שנעשו; ועל קשיים בגיוס כוח אדם או מחסור בכוח אדם מיומן.

מנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים נמוכים דיווחו יותר ממנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים גבוהים על כך שעבודתם מתמקדת בצעירים, בערבים ובדואים, בילדים ובלהטב"ק; על עוני; על כך שצעירים חווים היעדר תעסוקה, קשיים במציאת תעסוקה או חוסר נגישות לתעסוקה; על שהיקף הפגיעה גבוה או שהסביבה עבריינית; על כך שתפיסת מסוכנות גבוהה או היעדר תחושת ביטחון הם חסמים ואתגרים מרכזיים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתם; ועל כך שממשקי העבודה עיקריים שלהם הם עם מתנדבים ומנהיגות מקומית.

## המלצות

1. לפתח מערכת ממוחשבת אינטגרלית למדידה שוטפת של כלל פעילויות הרלב"ק ברשויות המקומיות. על המערכת לאסוף נתונים על מאפייני מקבלי השירות ומאפייני הרשות המקומית, על צורכי אוכלוסיות היעד, על הצרכים הארגוניים ברשות המקומית, ועל הפעולות שתוכננו ושיושמו על ידי המנהל היישובי כדי לתת מענה לצרכים אלו ולעקוב אחר מידת השגת התוצאות. חשוב שמערכת זו תיבנה בשיתוף בעלי תפקיד מכל הדרגים ותאפשר היזון חוזר הן באמצעות דוחות עיתיים קבועים הן על בסיס שאילתות על פי צורכי השעה.
2. לפעול להסרת החסמים הבירוקרטיים ולקדם את התיאום בין תכנון התקציב השנתי, הזנתו במערכת הממוחשבת וקבלת התקציבים, ובין תוכנית העבודה השנתית של המנהל היישובי.
3. לעדכן ולנסח מחדש את הגדרת התפקיד של המנהל היישובי כך שתכלול פירוט של תחומי אחריותו, סמכויותיו וממשקי העבודה שלו, ההכרחיים והמומלצים.
4. לחזק את מעמדו ומיצובם של המנהלים היישוביים ולהכיר פורמלית בתפקידם כמובילי תחום שלהם גישה ישירה לדרג הניהולי הבכיר ברשות המקומית.
5. לגייס, לשמר ולפתח כוח אדם איכותי תוך כדי קידום תמריצים כלכליים, זאת כדי למשוך כוח אדם איכותי ומוכשר לעבודת השטח ברשויות המקומיות.
6. להמשיך לפתח מערך הכשרות ייעודי למנהלים היישוביים שישלב בין חיזוק הידע בתחום המניעה והעבודה הקהילתית ובין פיתוח מיומנויות ויכולות ניהוליות וארגוניות. המערך אף יקדם יישום עבודה מתוכננת, מנומקת, מבוססת ידע ומידע ומכוונת להשגת תוצאות מדידות.
7. לפתח מענים והתערבויות מותאמים לאשכול החברתי-כלכלי של הרשות המקומית. באשכולות הנמוכים יש לדאוג לתגבור משאבים והכשרות לחיזוק חוסן קהילתי ומנהיגות מקומית בצד פיתוח מענים ייעודיים לצעירים, להטב"ק וקבוצות מוחלשות נוספות באוכלוסייה. כמו כן יש לדאוג לקידום מדיניות המעודדת יוזמה וחדשנות ולמתן כלי עבודה מותאמים לצורכי המנהל היישובי ולצורכי הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתו.

## דברי תודה

אנו מבקשים להודות לכל מי שסייע ישירות או בעקיפין בשלביו השונים של מחקר: בהכשרת הלבבות, באיסוף הנתונים ובגיבוש הדוח והתובנות שעלו בו. לגב' רונית עובדיה, מנהלת הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, על שתמכה ועודדה את המהלך ואת יישומו; לגב' טלי יוגב, מנהלת אגף בכיר מניעה, טיפול ושיקום ברשות הלאומית לביטחון קהילתי, על האומץ המקצועי, המחויבות אין-קץ למהלך המחקר, על היושרה האישית והמקצועית ללא פשרות, הסבלנות לקשיים ולמורכבויות תוך הסתכלות מתמדת על התמונה הגדולה ועל שותפות ועמיתות אמת; למר גונן ירום, מנהל אגף א' (ארגון, תכנון ותקצוב), ולד"ר אריאל כדורי, ראש תחום פיתוח ידע, על שתרמו רבות מן הידע הרב ומן הניסיון המעשי שלהם לגיבוש שאלוני סקר מדויקים, בהירים ומקיפים. ולמנהלים המחוזיים של הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, על שסייעו בדיוק שאלון הסקר ובהפצתו למנהלים היישוביים.

תודה לד"ר יעל ליטמנוביץ על הייעוץ בשלב התכנון של המהלך ולגב' יעל בכר על העזרה בהוצאתו לפועל.

ולבסוף תודה למנהלים היישוביים של הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, על שהשקיעו מזמנם ומניסיונם במילוי שאלוני הסקר. על בסיס תובנותיהם גובשו לקחים ומסקנות, ואלו מובאים במסמך זה.

# תוכן עניינים

1	1. רקע
2	2. מטרת המחקר
3	3. מערך המחקר
3	3.1 השיטה
3	3.2 כלי המחקר
4	3.3 איסוף וניתוח הנתונים
4	3.4 אתיקה
5	4. ממצאים
5	4.1 מאפייני רקע
8	4.2 צרכים ארגוניים: חסמים ואתגרים בעבודתו של המנהל היישובי
17	4.3 קשרים בין מאפייני הרשות המקומית ובין הצרכים שזוהו
17	4.4 קשרים בין מאפייני המשיבים ובין הצרכים שזוהו
19	5. מגבלות המחקר
20	6. סיכום הממצאים ודיון
23	7. המלצות
26	עוד פרסומים של המכון בנושא
27	מקורות
30	נספח א: שאלון מיפוי צרכים – הרשות הלאומית לביטחון קהילתי
39	נספח ב: מבחני שונות לפי מאפייני רקע

## רשימת לוחות

5	לוח 1: מאפייני המנהלים היישוביים
7	לוח 2: מאפיינים גאוגרפיים, דמוגרפיים ומוניציפליים של הרשויות המקומיות
8	לוח 3: מאפייני הרשות המקומית הקשורים לעבודתו של המנהל היישובי
12	לוח 4: עובדים עיקריים שאיתם יש למנהל היישובי ממשקי עבודה

## רשימת לוחות בנספח

- 39 לוח ב-1: מבחן שונות (t-test) – קבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי
- 39 לוח ב-2: מבחן שונות (t-test) – גורמים שעומדים על משקלם יש ממשקים עיקריים, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי
- 39 לוח ב-3: מבחן שונות (t-test) – חסמים ואתגרים של הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה ביישוב, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי
- 40 לוח ב-4: מבחן שונות (t-test) – אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי
- 40 לוח ב-5: מבחן שונות (t-test) – אתגרים הקשורים בידע ומידע; אתגרים בהגעה לקהל היעד; סוגיות הקשורות לכוח אדם; סוגיות הקשורות לתקציבים, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי
- 41 לוח ב-6: מבחן שונות (t-test) – אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי
- 41 לוח ב-7: מבחן שונות (t-test) – קבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה, לפי מגדר
- 41 לוח ב-8: מבחן שונות (t-test) – חסמים ואתגרים של הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה ביישוב, לפי מגדר
- 42 לוח ב-9: מבחן שונות (t-test) – אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם, לפי מגדר
- 42 לוח ב-10: מבחן שונות (t-test) – מחסור בידע, במיומנויות וכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו, לפי מגדר
- 42 לוח ב-11: מבחן שונות (t-test) – אתגרים בתפקיד המנהל היישובי וחסמים המקשים עליו בביצוע תפקידו, לפי גיל

## רשימת תרשימים

- 9 תרשים 1: חסמים ואתגרים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודת המנהלים היישוביים
- 9 תרשים 2: אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של הרשות המקומית
- 10 תרשים 3: אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק
- 11 תרשים 4: אתגרים בתכנון תוכנית העבודה השנתית וחסמים ליישומה
- 11 תרשים 5: הגורמים שמהם קשה לקבל או לאסוף נתונים
- 13 תרשים 6: אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם
- 13 תרשים 7: מחסור בידע, במיומנויות וכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו
- 14 תרשים 8: אתגרים הקשורים במידע
- 15 תרשים 9: אתגרים בהגעה לקהל היעד ובמתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה
- 15 תרשים 10: סוגיות הקשורות לכוח אדם
- 16 תרשים 11: סוגיות הקשורות למחסור בתקציבים או לעיכוב בקבלתם ולקשיים בהתקשרויות

# 1. רקע

בפברואר 2018 נכנס לתוקפו [חוק הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, התשע"ז-2017](#), ובו נקבע כי תוקם רשות לאומית לביטחון קהילתי (להלן: הרלב"ק) במשרד לביטחון הפנים כדי לשפר את הביטחון האישי של תושבי מדינת ישראל באמצעות פיתוח, הובלה וקידום של תוכניות מניעה ומענים למאבק באלימות, ובשימוש בסמים ואלכוהול ברשויות המקומיות בישראל.

הרלב"ק מפעילה תוכניות מניעה בהקשרים האלה: הפרט, קבוצת השווים, המשפחה, בית הספר, והקהילה כולה. התוכניות נחלקות לרבדים: מניעה ראשונית, המכוונת לכלל האוכלוסייה, ללא קשר להתנהגויות סיכון; מניעה שניונית, המכוונת לקבוצות בסיכון מוגבר להתנהגויות סיכון; ומניעה שלישונית, המכוונת לצורכיהם של נפגעים ופוגעים. התוכניות פועלות במרחבים שונים ובטווחי זמן משתנים וכוללות בין היתר מניעה במערכת החינוך ובשעות הפנאי, גיוס הקהילה לעבודת מניעה, איתור וליווי ועוד. על כן יש הבדלים מהותיים בין התוכניות בהיקפן, בסוגן, באופן יישומן ובאוכלוסיות היעד שלהן (ליטמנוביץ ואח', 2022).

הרלב"ק מפעילה את תוכניותיה באמצעות הרשויות המקומיות, והן נושאות באחריות המלאה להפעלת כוח האדם וליישום התוכניות. כמו כן הרלב"ק, בשיתוף הרשות המקומית, שותפה במימון כוח האדם והתוכניות. בכל רשות פועל מנהל יישובי שתפקידו לנהל, לרכז ולהוביל את פעולות המניעה ברשות באמצעות איסוף נתונים, בניית שולחן שותפים יישובי, בניית תוכנית עבודה ויישום בפועל של התוכניות. המנהל אף עוסק בהפעלת מתנדבים ובהסברה בתחומי התוכן המרכזיים ברמת הרשות המקומית (הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, 2021).

על כן עולה החשיבות בבחינה מעמיקה של מאפייני הרקע של הרשות המקומית ובצידם הצרכים: החסמים והאתגרים, הארגוניים והמערכתיים, של הרלב"ק וכן של דרכי ההתמודדות בעת שגרה בכלל ובעת הנוכחית בפרט, בהינתן ההשפעות המתמשכות של מלחמת "חברות ברזל". מלחמה זו היא אירוע חסר תקדים בהיסטוריה של מדינת ישראל, והיא העמיקה ביתר שאת את האתגרים הקיימים והשפיעה ישירות על החוסן והביטחון האישי של תושבי המדינה. חשיבות זו מעוגנת בהכרה כי חוסר בידע ומידע מקדים מקשה על ההתמודדות, ובהעדרו גם אי אפשר לפתח מערכת שוטפת לניהול, תכנון, ניטור והערכה באופן מבוסס ומושכל.

## 2. מטרת המחקר

לזהות ולמפות את החסמים והאתגרים בעבודתם של המנהלים היישוביים, זאת כחלק מהבניה סדורה ומנומקת של פעילות הרלב"ק ומתוך הבנה שמורכבותה של הפעילות מחייבת תכנון מקיף ומעמיק של תוכניותיה ושל אופן מדידת תוצאותיהן. בתחילה הוגדרה מטרה לגבש מודל לוגי שיפרט את תאוריית השינוי (לרבות מאפיינים, צרכים, תוצאות ותפוקות) של עבודת המנהלים היישוביים של הרלב"ק, ועל בסיסו לפתח מערכת שוטפת לתכנון, ניטור והערכה. אולם כבר בתחילת העבודה הסתבר כי חסר ידע ומידע על אודות הצרכים, החסמים והאתגרים הארגוניים. לכן הוחלט לערוך סקר ייעודי שממצאיו ישמשו בסיס לגיבוש המודל הלוגי שימשם בהמשך לפיתוח מערכת למדידה שוטפת עבור הרלב"ק.

## 3. מערך המחקר

### 3.1 השיטה

המחקר נערך בשיטה כמותית באמצעות סקר מקוון (שאלון לדיווח עצמי) בקרב 256 המנהלים היישוביים של הרלב"ק. לשאלון השיבו 234 מנהלים (שיעור השבה של 91%).

### 3.2 כלי המחקר

פותח שאלון ייעודי לדיווח עצמי עבור המנהלים היישוביים (ראו נספח א). בשאלון 25 שאלות, והוא מתבסס על ספרות מקצועית העוסקת בצרכים, חסמים ואתגרים ארגוניים ומערכתיים (למשל, שר וארזי, 2016) ועל שאלון מחקר שהועבר בחודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל' (השאלון הועבר בנובמבר 2023 לאנשי מטה ובינואר 2024 לאנשי שטח) (אלפסי ואח', 2024). לשאלונים נעשו התאמות בסיוע של אנשי המטה והמנהלים המחוזיים של הרלב"ק.

### רכיבי השאלון

**מאפייני רקע.** בשאלון נבחנו מאפייני הרשויות המקומיות: מחוז, מבנה מוניציפלי, מספר התושבים, אשכול חברתי-כלכלי של הרשות והקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתו של המנהל היישובי. כן נבחנו מאפייני המנהלים היישוביים שהשיבו לשאלון: מגדר, גיל, השכלה, ותק בתפקיד וכפיפות ארגונית.

**צרכים ארגוניים: חסמים ואתגרים בעבודתו של המנהל היישובי.** במחקר נבדקו חסמים ואתגרים ארגוניים המוכרים בספרות המקצועית (שר וארזי, 2016):

- חסמים ואתגרים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה
  - אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של הרשות המקומית
  - אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק
  - אתגרים בתפקיד המנהל היישובי וחסמים המקשים עליו בביצוע תפקידו
  - אתגרים בתכנון תוכנית העבודה השנתית וחסמים ליישומה
  - אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם
  - מחסור בידע, במיומנויות ובכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו
  - אתגרים הקשורים בידע ומידע
  - אתגרים בהגעה לקהל היעד ובמתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה
  - סוגיות הקשורות לכוח אדם
  - סוגיות הקשורות למחסור בתקציבים או לעיכוב בקבלתם ולקשיים בהתקשרויות
- כמו כן נבדקו היכולות והחוזקות, קרי ההזדמנויות, של הרלב"ק ושל הרשות המקומית המסייעים למנהל היישובי בעבודתו.

### 3.3 איסוף וניתוח הנתונים

השאלונים הופצו על ידי מטה הרלב"ק ישירות למנהלים היישוביים בשתי שפות – עברית וערבית. מילוי השאלונים היה אנונימי, ולא הייתה כל אפשרות לזיהוי המשיבים. איסוף הנתונים התבצע בין דצמבר 2024 לפברואר 2025.

במחקר בוצעו ניתוחים כמותיים-סטטיסטיים בתוכנת SPSS-28. נערכו מבחני שונות (מבחן  $t$  ומבחן  $\chi^2$ ) לבחינת הבדלים באתגרים ובחסמים הארגוניים לפי מאפייני הרשויות המקומיות ולפי מאפייני המנהלים היישוביים. כל הממצאים שבדוח מצוין כי הם מובהקים, רמת המובהקות שלהם היא  $p < 0.05$  לפחות.

### 3.4 אתיקה

המחקר קיבל את אישורה של ועדת האתיקה במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. בפתח השאלון הוסבר למשיבים שהסקר אנונימי ושהמידע שיופק ממנו יעובד סטטיסטית ואגרגטיבית, בלי להזכיר שמות או פרטים מזהים.

## 4. ממצאים

### 4.1 מאפייני רקע

#### 4.1.1 מאפייני המנהלים היישוביים

**לוח 1** מציג את התפלגות מאפייני המנהלים היישוביים שהשיבו לשאלון. 52.7% מן המשיבים הן נשים, 46.4% הם גברים ו-0.9% במגדר אחר. הגיל הממוצע של המשיבים היה בעת הסקר 44.6 (סטטיית תקן 8.84), וטווח הגילים רחב ונע בין 27 ל-66. ל-37.9% מן המשיבים השכלה בתחום החינוך; ל-24.2% השכלה בתחום מדעי החברה והרוח ול-12.6% השכלה בתחום הפסיכולוגיה. 88.8% מן המשיבים מילאו את הסקר בשפה העברית והיתר בשפה הערבית. הוותק הממוצע של המשיבים בתפקיד היה בעת הסקר 7 שנים (סטטיית תקן 5.20), וטווח שנות הוותק רחב ונע בין 0 ל-33. 48.8% מן המשיבים כפופים ארגונית למנכ"ל הרשות המקומית; 25.4% לראש הרשות המקומית; 14.9% לראשי אגפים; ו-10.9% כפופים לגורם אחר (7% כפופים למנהלי אגפי רווחה/קהילה/נוער וצעירים/מתנסים 1.5% לאגף ביטחון או קב"ט, 1.5% לסמנכ"ל או גזבר ו-0.9% לגורמים אחרים).

#### לוח 1: מאפייני המנהלים היישוביים (במספרים ובאחוזים)

מאפיינים	n	%
<b>מגדר (n = 220)</b>		
אישה	116	52.7
גבר	102	46.4
אחר	2	0.9
<b>גיל (n = 210)</b>		
35-27	38	18.1
45-36	85	40.5
55-46	59	28.1
66-56	28	13.3
<b>השכלה (n = 95)</b>		
חינוך	36	37.9
מדעי החברה והרוח	23	24.2
פסיכולוגיה	12	12.6
עבודה סוציאלית	8	8.4
קרימינולוגיה	7	7.3
מדיניות ציבורית	3	3.2
מנהל עסקים	3	3.2
הנדסאי	3	3.2

מאפיינים	n	%
<b>שפת מילוי השאלון (n = 223)</b>		
עברית	198	88.8
ערבית	25	11.2
<b>ותק בתפקיד (n = 122)</b>		
עד 5 שנים	61	50.0
10-5 שנים	31	25.4
יותר מ-10 שנים	30	24.6
<b>כפיפות ארגונית (n = 221)</b>		
מנכ"ל	108	48.8
ראש הרשות המקומית	56	25.4
ראשי אגפים	33	14.9
אחר	24	10.9

#### 4.1.2 מאפייני הרשויות המקומיות: מאפיינים גאוגרפיים, דמוגרפיים ומוניציפליים

**לוח 2** מציג את התפלגות המאפיינים הגאוגרפיים, הדמוגרפיים והמוניציפליים העיקריים של הרשויות המקומיות. 41.3% מן הרשויות המקומיות במחוז צפון; 17.4% במחוז חוף; 13.3% במחוז מרכז; 11.9% במחוז דרום; 10.6% במחוז ירושלים ויו"ש ו-5.5% במחוז תל אביב והעיר אילת. 50.3% מן הרשויות המקומיות הן מועצות מקומיות; 34.2% הן עיריות ו-15.5% הן מועצות אזוריות. ב-50.9% מן הרשויות המקומיות חיים עד 50,000 תושבים; ב-32.3% עד 10,000 תושבים; ב-11.4% עד 100,000 תושבים וב-5.4% מן הרשויות המקומיות חיים יותר מ-100,000 תושבים. 36.5% מן הרשויות המקומיות שייכות לאשכול חברתי-כלכלי נמוך (1-3); 33.8% שייכות לאשכול חברתי-כלכלי בינוני (4-6); ו-29.7% לאשכול חברתי-כלכלי גבוה (7-9).

**לוח 2: מאפיינים גאוגרפיים, דמוגרפיים ומוניציפליים של הרשויות המקומיות (במספרים ובאחוזים)**

מאפיינים	<i>n</i>	%
<b>מחוז (n = 218)</b>		
צפון	90	41.3
חוף	38	17.4
מרכז	29	13.3
דרום	26	11.9
ירושלים ויו"ש	23	10.6
תל אביב והעיר אילת	12	5.5
<b>מבנה מוניציפלי של הרשות המקומית (n = 219)</b>		
מועצה מקומית	110	50.3
עירייה	75	34.2
מועצה אזורית	34	15.5
<b>מספר תושבים ברשות המקומית (n = 219)</b>		
עד 50,000	112	50.9
עד 10,000	71	32.3
עד 100,000	25	11.4
יותר מ-100,000	12	5.4
<b>אשכול חברתי-כלכלי של הרשות המקומית (n = 219)</b>		
3-1	80	36.5
6-4	74	33.8
9-7	65	29.7

**4.1.3 מאפייני הרשות המקומית הקשורים לעבודתו של המנהל היישובי**

**לוח 3** מציג את התפלגות מאפייני הרשות המקומית הקשורים לעבודתו של המנהל היישובי. 98.6% מן המנהלים היישוביים דיווחו שעבודתם מתמקדת בילדים ובני נוער; 75.8% דיווחו שעבודתם מתמקדת בהורים; 64.5% דיווחו שעבודתם מתמקדת בבני נוער בסיכון או נוער גבעות; 57.8% דיווחו שעבודתם מתמקדת בצעירים או בסטודנטים; ו-26.0% דיווחו שעבודתם מתמקדת באזרחים ותיקים. יתר הקבוצות באוכלוסייה דווחו בשיעורים נמוכים יותר.

### לוח 3: מאפייני הרשות המקומית הקשורים לעבודתו של המנהל היישובי (במספרים ובאחוזים)

מאפיינים	n	%
<b>הקבוצה באוכלוסייה שבמוקד העבודה של המנהל היישובי (n = 223)</b>		
ילדים ובני נוער	220	98.6
הורים	169	75.8
נוער בסיכון או נוער גבעות	144	64.5
צעירים או סטודנטים	129	57.8
אזרחים ותיקים	58	26.0
ערבים/בדואים	39	17.5
חרדים	28	12.6
עולים מחבר העמים לשעבר או מאתיופיה	25	11.2
חיילים	11	4.9
להטב"ק	10	4.5
בני המנשה	5	2.2

המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

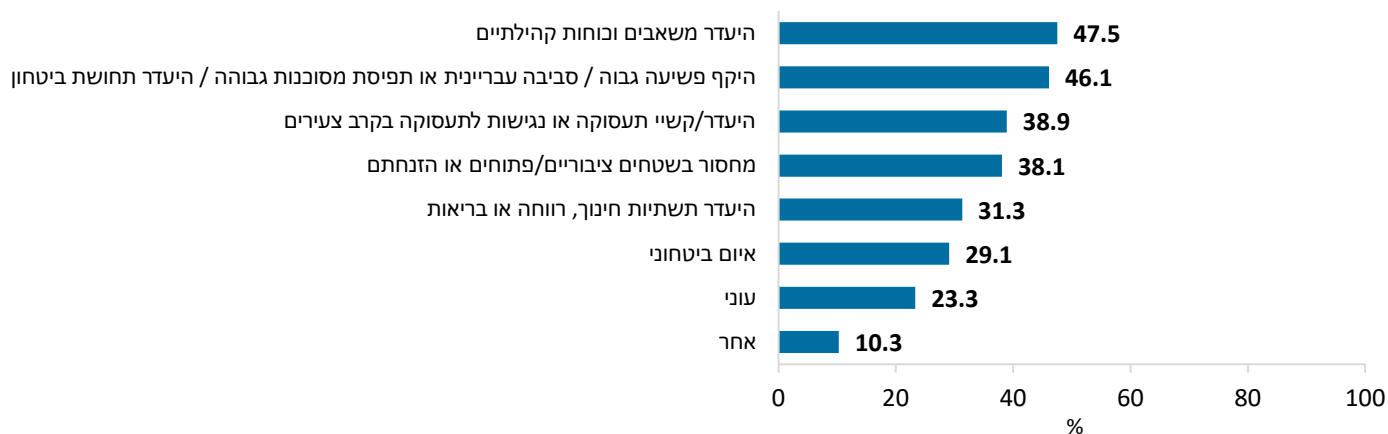
## 4.2 צרכים ארגוניים: חסמים ואתגרים בעבודתו של המנהל היישובי

להלן יוצגו צרכי המשיבים הנוגעים לתפקידם כמנהלים יישוביים של הרלב"ק; חסמים ואתגרים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתם של המנהלים היישוביים; אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של הרשות המקומית; אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק; אתגרים בתכנון תוכנית העבודה השנתית וחסמים ליישומה; אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם; מחסור בידע, במיומנויות ובכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו; אתגרים הקשורים בידע ומידע; אתגרים בהגעה לקהל היעד ובמתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה; סוגיות הקשורות לכוח אדם; וסוגיות הקשורות למחסור בתקציבים או לעיכוב בקבלתם ולקשיים בהתקשרויות.

### 4.2.1 חסמים ואתגרים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודת המנהלים היישוביים

**תרשים 1** מציג את החסמים והאתגרים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתם של המנהלים היישוביים: 47.5% מן המשיבים דיווחו על היעדר משאבים וכוחות קהילתיים (מחסור או היעדר מנהיגות קהילתית או שיתוף פעולה קהילתי, מחסור ברשתות חברתיות תומכות או לכידות חברתית נמוכה, מחסור בהזדמנויות למעורבות חברתית); 46.1% דיווחו על היקף פשיעה גבוה / סביבה עבריינית או תפיסת מסוכנות גבוהה / היעדר תחושת ביטחון; 38.9% דיווחו על היעדר תעסוקה, קשיים במציאת תעסוקה או חוסר נגישות לתעסוקה בקרב צעירים; 38.1% דיווחו על מחסור בשטחים ציבוריים/פתוחים או על הזנחתם; 31.3% דיווחו על היעדר תשתיות חינוך, רווחה או בריאות; 29.1% דיווחו על איום ביטחוני; 23.3% דיווחו על עוני; ו-10.3% דיווחו על חסמים אחרים, ובהם פערי תרבות בתוך הקהילות, פערים בין-דוריים במשכחה ומחסור בתקציבים ותשתיות.

**תרשים 1: חסמים ואתגרים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודת המנהלים היישוביים (באחוזים<sup>^</sup>; n = 223)**

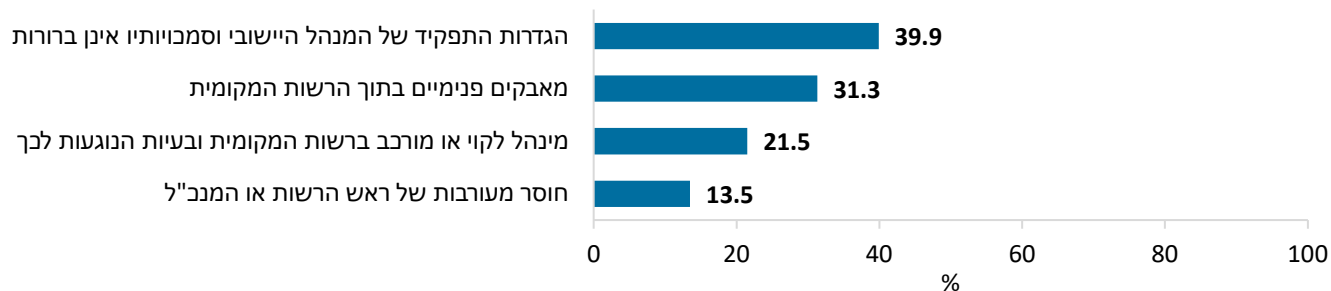


<sup>^</sup> המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

#### **4.2.2 אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של הרשות המקומית**

**תרשים 2** מציג אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של הרשות המקומית. 39.9% מן המשיבים דיווחו כי הגדרות התפקיד של המנהל היישובי וסמכויותיו אינן ברורות; 31.3% דיווחו על מאבקים פנימיים בתוך הרשות המקומית; 21.5% דיווחו על מינהל לקוי או מורכב ברשות המקומית ועל בעיות הנוגעות לכך; ו-13.5% מן המשיבים דיווחו על חוסר מעורבות של ראש הרשות או המנכ"ל בעבודתו של המנהל היישובי ובפעילות הרלב"ק ברשות המקומית.

**תרשים 2: אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של הרשות המקומית (באחוזים<sup>^</sup>; n = 223)**

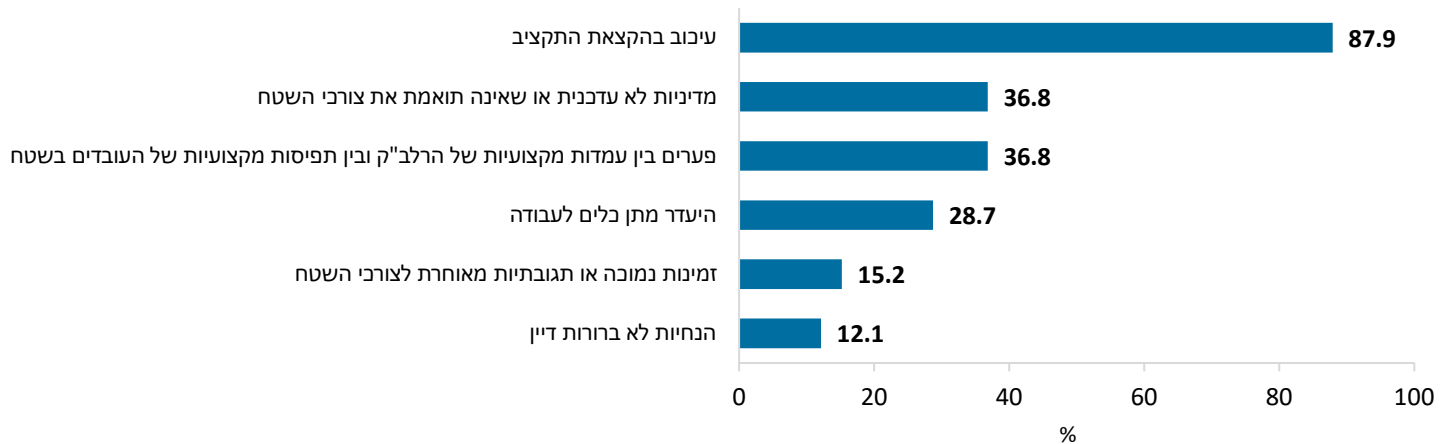


<sup>^</sup> המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

### 4.2.3 אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק

**תרשים 3** מציג את האתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק – מטה ומחוזות. 87.9% מן המשיבים דיווחו על עיכוב בהקצאת התקציב להפעלת התוכניות של הרלב"ק ברשות המקומית; 36.8% דיווחו על מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השטח; 36.8% דיווחו על פערים בין עמדות מקצועיות של הרלב"ק ובין תפיסות מקצועיות של העובדים בשטח; 28.7% דיווחו על היעדר מתן כלים לעבודה; 15.2% דיווחו על זמינות נמוכה או תגובתיות מאוחרת לצורכי השטח; ו-15.2% מן המשיבים דיווחו כי ההנחיות שניתנות אינן ברורות דיין.

תרשים 3: אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק (באחוזים;  $n = 223$ )

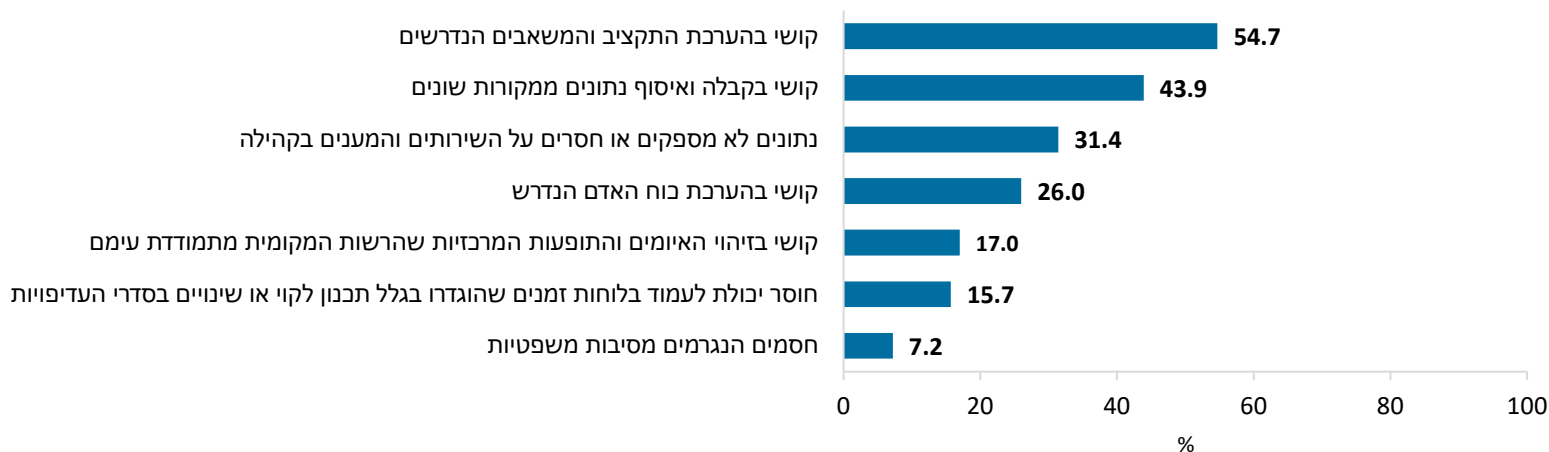


^ המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

### 4.2.4 אתגרים בתכנון תוכנית העבודה השנתית וחסמים ליישומה

**תרשים 4** מציג אתגרים בתכנון תוכנית העבודה השנתית של המנהל היישובי וחסמים ליישומה. 54.7% מן המשיבים דיווחו על קושי בהערכת התקציב והמשאבים הנדרשים; 43.9% דיווחו על קושי בקבלה ואיסוף נתונים ממקורות שונים; 31.4% דיווחו על נתונים לא מספקים או חסרים על השירותים והמענים בקהילה; 26.0% דיווחו על קושי בהערכת כוח האדם הנדרש; 17.0% דיווחו על קושי בזיהוי האיומים והתופעות המרכזיות שהרשות המקומית מתמודדת עימם; 15.7% דיווחו על חוסר יכולת לעמוד בלוחות הזמנים שהוגדרו עקב תכנון לקוי או שינויים בסדרי העדיפויות; ו-7.2% מן המשיבים דיווחו על חסמים הנגרמים מסיבות משפטיות.

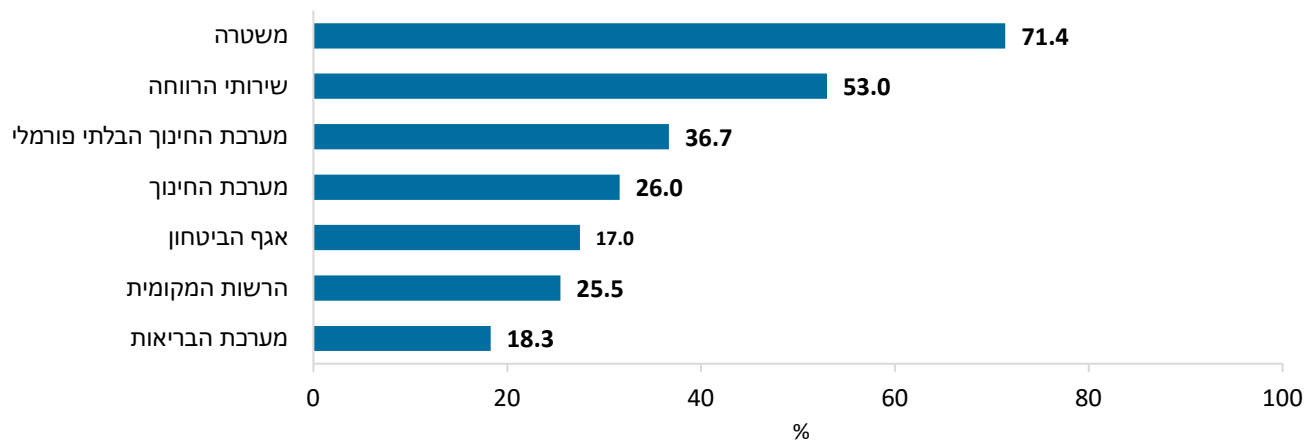
**תרשים 4: אתגרים בתכנון תוכנית העבודה השנתית וחסמים ליישומה (באחוזים; n = 223)**



המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

**תרשים 5** מציג את הגורמים שמהם קשה למנהלים היישוביים לקבל או לאסוף נתונים. 71.4% מן המשיבים ציינו את המשטרה; 53.0% ציינו את שירותי הרווחה; 36.7% ציינו את מערכת החינוך הבלתי פורמלי; 26.0% ציינו את מערכת החינוך; 17.0% ציינו את אגף הביטחון; 25.5% ציינו את הרשות המקומית; ו-18.3% מן המשיבים ציינו את מערכת הבריאות.

**תרשים 5: הגורמים שמהם קשה לקבל או לאסוף נתונים (באחוזים; n = 98)**



המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

## 4.2.5 אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם

**לוח 4** מציג את העובדים העיקריים איתם יש למנהל היישובי ממשקי עבודה. ל-95.0% מן המשיבים יש ממשקי עבודה עם בעלי תפקיד מתחום החינוך, הרווחה או הבריאות; ל-87.0% יש ממשקים עם מטה הרשות המקומית; ל-84.3% יש ממשקים עם עובדים מתחום הביטחון, המשטרה או הפיקוח העירוני; ל-83.9% יש ממשקים עם עובדים מתחום החינוך הבלתי פורמלי; ל-56.5% יש ממשקים עם עובדי מנהלה ברשות המקומית; ל-52.0% יש ממשקים עם מתנדבים וארגוני חברה אזרחית; ל-41.7% יש ממשקים עם נבחרי ציבור מקומיים; ל-18.8% יש ממשקים עם עובדים מתחום בריאות הנפש; ול-3.6% יש ממשקים אחרים, ובהם מנהיגות מקומית, אנשי מקצוע בשטח ונציגי 360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון.

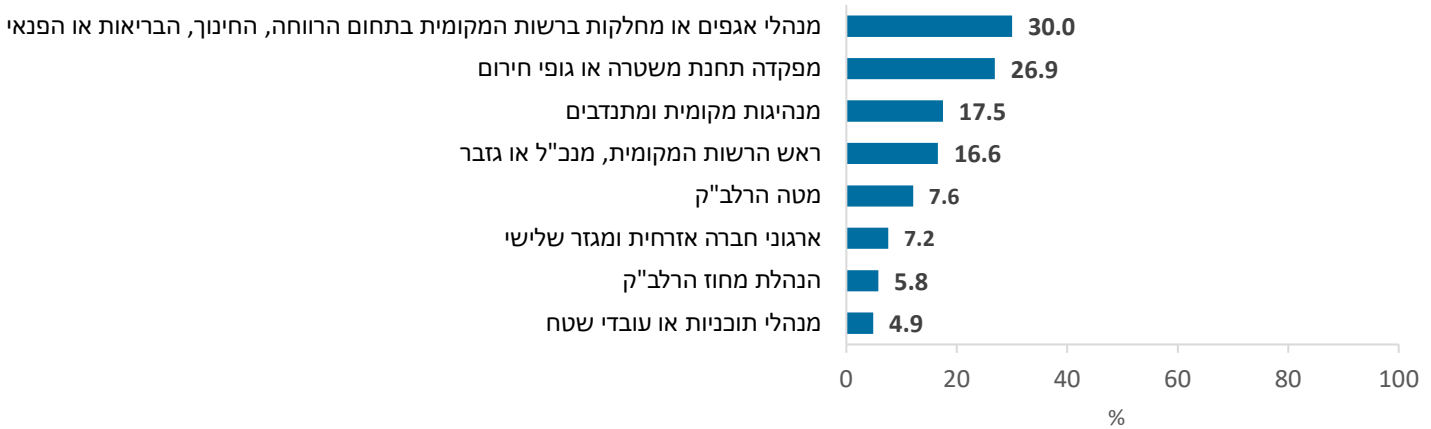
**לוח 4: עובדים עיקריים שאיתם יש למנהל היישובי ממשקי עבודה (במספרים ובאחוזים)**

נ	%	
212	95.0	עובדים מתחום החינוך, הרווחה או הבריאות
194	87.0	מטה הרשות המקומית
188	84.3	עובדים מתחום הביטחון, המשטרה או פיקוח עירוני
187	83.9	עובדים מתחום החינוך הבלתי פורמלי
126	56.5	עובדי מנהלה ברשות המקומית
116	52.0	מתנדבים וארגוני חברה אזרחית
93	41.7	נבחרי ציבור מקומיים
42	18.8	עובדים מתחום בריאות הנפש
8	3.6	עובדים אחרים

^ המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

**תרשים 6** מציג את האתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם. 30.0% מן המשיבים דיווחו על אתגרים בתיאום ובשיתוף פעולה עם מנהלי אגפים או מחלקות ברשות המקומית בתחום הרווחה, החינוך, הבריאות או הפנאי; 26.9% ציינו את מפקד תחנת המשטרה ואת גופי החירום; 17.5% ציינו מנהיגות מקומית ומתנדבים; 16.6% ציינו את ראש הרשות המקומית, מנכ"ל הרשות או הגזבר; 12.1% ציינו את מטה הרלב"ק; 7.6% ציינו ארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי; 5.8% ציינו את הנהלת מחוז הרלב"ק; ו-4.9% ציינו את מנהלי התוכניות או את עובדי השטח.

**תרשים 6: אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם (באחוזים; n = 223)**

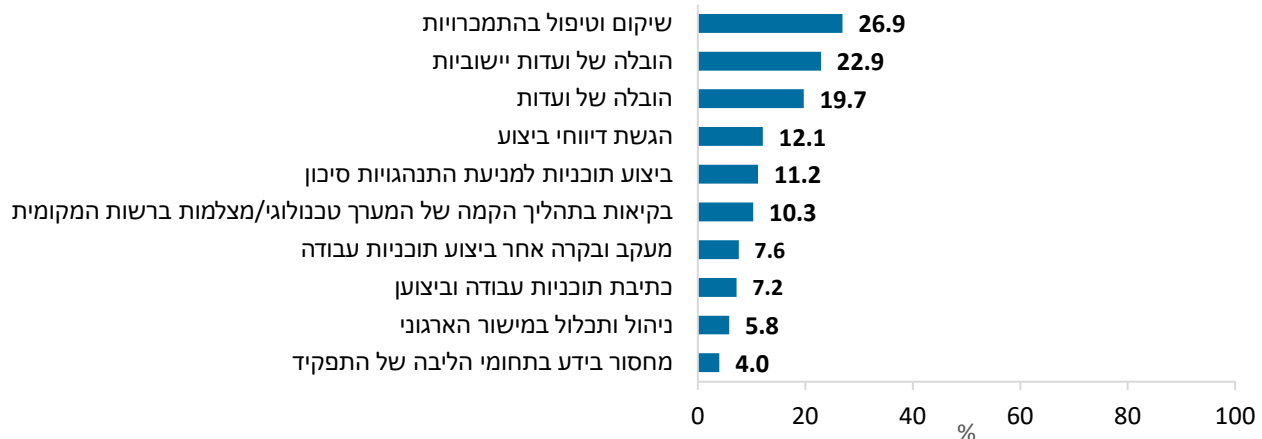


המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

**4.2.6 מחסור בידע, במיומנויות ובכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו**

**תרשים 7** מציג את החוסרים בידע, במיומנויות ובכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו. המשיבים דיווחו על מחסור בידע, מיומנויות וכישורים בתחומים אלו: שיקום וטיפול בהתמכרויות – מתן מענה מתכלל, מקצועי ומותאם ברמה היישובית (כגון גמילה מסם, אשפוזיות, טיפול תרופתי ולהכוונה להמשך טיפול) – 26.9%; הובלה של ועדות יישוביות (סטטוטוריות, ועדת אכיפה וועדות אד הוק) – 22.9%; הובלה של ועדות – 19.7%; הגשת דיווחי ביצוע – 12.1%; ביצוע תוכניות למניעת התנהגויות סיכון – 11.2%; בקיאות בתהליך ההקמה של המערך הטכנולוגי/מצלמות ברשות המקומית – 10.3%; מעקב ובקרה אחר ביצוע תוכניות עבודה – 7.6%; כתיבת תוכניות עבודה וביצוען – 7.2%; ניהול ותכלול במישור הארגוני – 5.8%; ומחסור בידע בתחומי הליבה של התפקיד – 4.0%.

**תרשים 7: מחסור בידע, במיומנויות ובכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו (באחוזים; n = 223)**

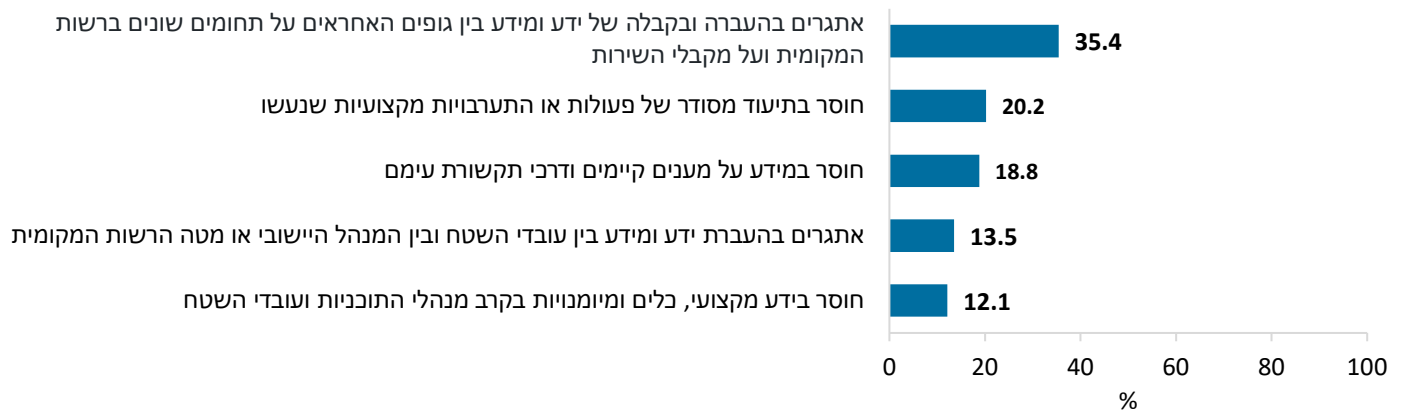


המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

## 4.2.7 אתגרים הקשורים במידע

**תרשים 8** מציג את האתגרים הקשורים במידע הנוגעים לעבודתו של המנהל היישובי. 35.4% מן המשיבים דיווחו על אתגרים בהעברה ובקבלה של מידע בין גופים האחראים לתחומים שונים ברשות המקומית ולמקבלי השירות; 20.2% דיווחו על חוסר בתיעוד מסודר של פעולות או התערבויות מקצועיות שנעשו; 18.8% דיווחו על חוסר במידע על מענים קיימים ועל דרכי תקשורת עימם; 13.5% דיווחו על אתגרים בהעברת מידע בין עובדי השטח ובין המנהל היישובי או מטה הרשות המקומית; ו-12.1% מן המשיבים דיווחו על חוסר בידע מקצועי, בכלים ובמיומנויות בקרב מנהלי התוכניות ועובדי השטח.

**תרשים 8: אתגרים הקשורים במידע (באחוזים; n = 223)**

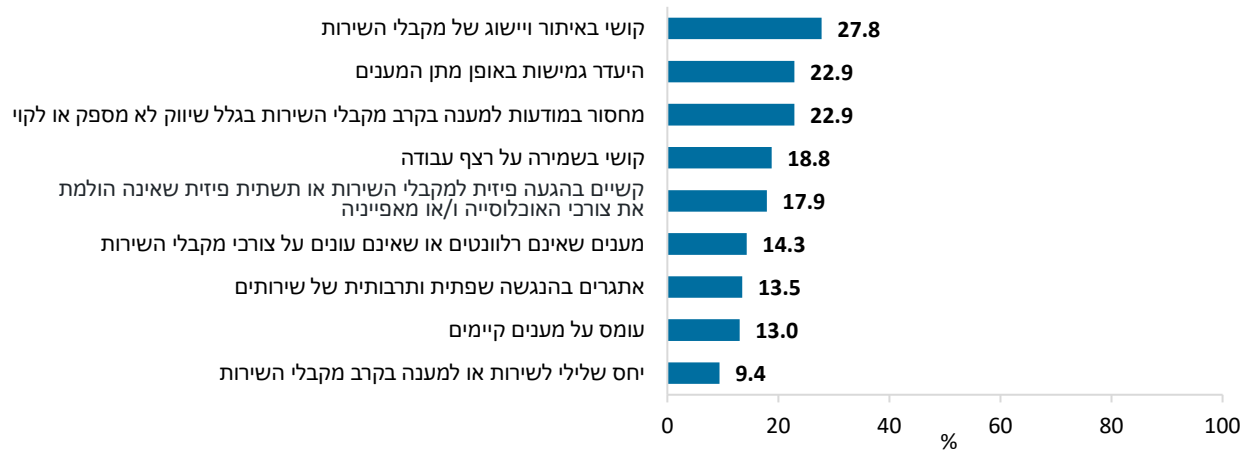


^ המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

## 4.2.8 אתגרים בהגעה לקהל היעד ובמתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה

**תרשים 9** מציג את האתגרים בהגעה לקהל היעד ובמתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה. 27.8% מן המשיבים דיווחו על קושי באיתור ויישוג של מקבלי השירות; 22.9% דיווחו על היעדר גמישות באופן מתן המענים; 22.9% דיווחו על מחסור במודעות למענה בקרב מקבלי השירות בגלל שיווק לא מספק או לקוי; 18.8% דיווחו על קושי בשמירה על רצף עבודה; 17.9% דיווחו על קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות או על תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה או את מאפייניה; 14.3% דיווחו על מענים שאינם רלוונטיים או שאינם עונים על צורכי מקבלי השירות; 13.5% דיווחו על אתגרים בהנגשה שפתית ותרבותית של שירותים; 13.0% דיווחו על עומס המוטל על מענים קיימים; ו-9.4% מן המשיבים דיווחו על יחס שלילי לשירות או למענה בקרב מקבלי השירות.

**תרשים 9: אתגרים בהגעה לקהל היעד ובמתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה (באחוזים; n = 223)**

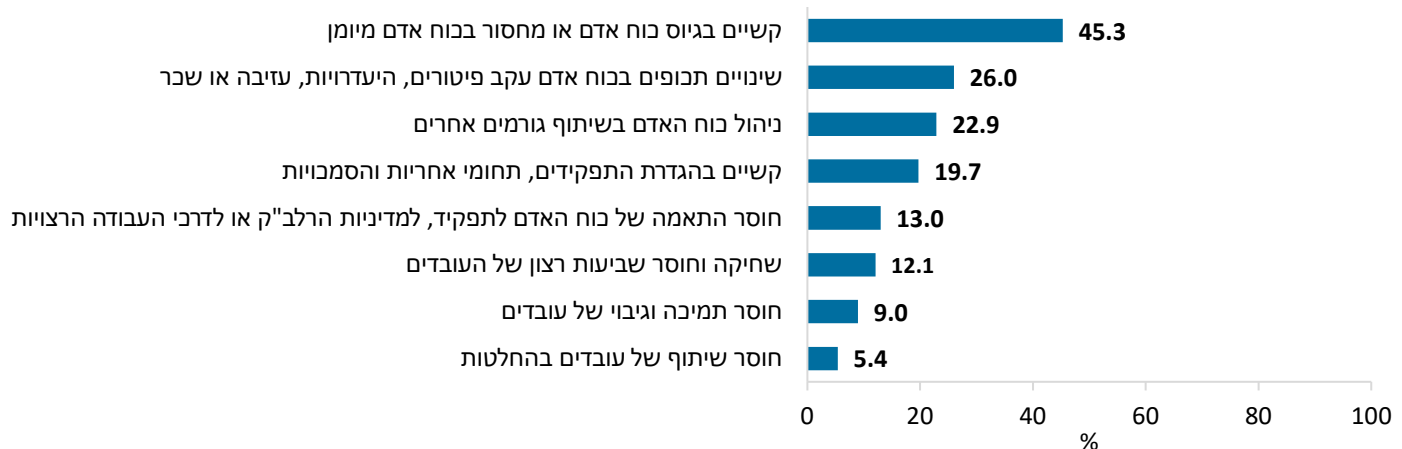


המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

**4.2.9 סוגיות הקשורות לכוח אדם**

**תרשים 10** מציג סוגיות הקשורות לכוח אדם הנוגעות לעבודת המנהל היישובי. 45.3% מן המשיבים דיווחו על קושי בגיוס כוח אדם או מחסור בכוח אדם מיומן; 26.0% דיווחו על שינויים תכופים בכוח האדם עקב פיטורים, היעדרויות, עזיבה או שכר; 22.9% דיווחו על ניהול כוח האדם בשיתוף גורמים אחרים; 19.7% דיווחו על קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי האחריות והסמכויות; 13.0% דיווחו על חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד, למדיניות הרלב"ק או לדרכי העבודה הרצויות; 12.1% דיווחו על שחיקה וחוסר שביעות רצון של העובדים; 9.0% דיווחו על חוסר בתמיכה ובגיבוי של עובדים; ו-5.4% מן המשיבים דיווחו על חוסר שיתוף של עובדים בהחלטות.

**תרשים 10: סוגיות הקשורות לכוח אדם (באחוזים; n = 223)**

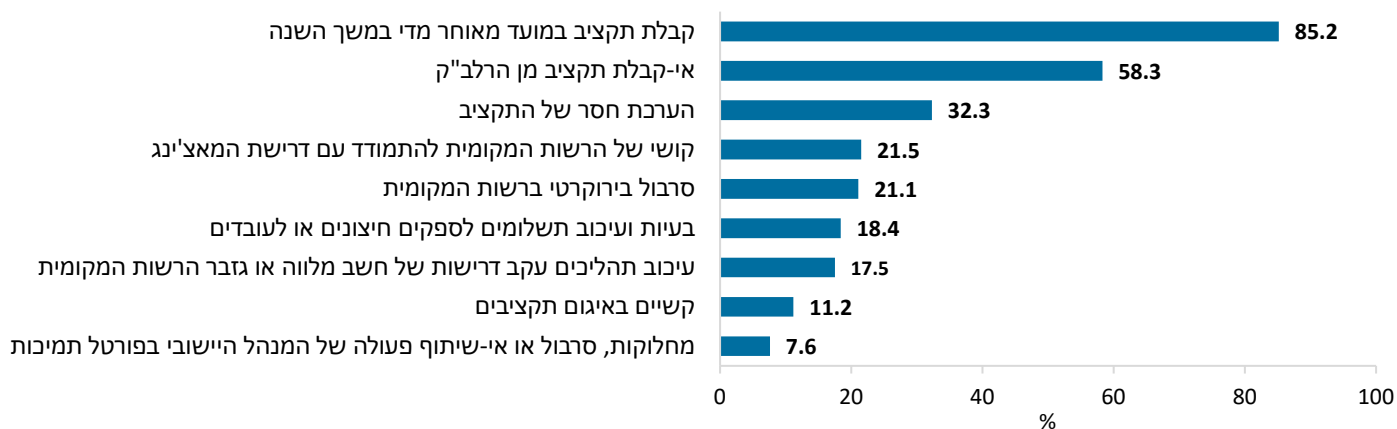


המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

## 4.2.10 סוגיות הקשורות למחסור בתקציבים או לעיכוב בקבלתם ולקשיים בהתקשרויות

**תרשים 11** מציג סוגיות הקשורות למחסור בתקציבים או לעיכוב בקבלתם ולקשיים בהתקשרויות. 85.2% מן המשיבים דיווחו על קבלת תקציב במועד מאוחר מדי במשך השנה; 58.3% דיווחו על אי-קבלת תקציב מן הרלב"ק; 32.3% דיווחו על הערכת חסר של התקציב; 21.5% דיווחו על קושי של הרשות המקומית להתמודד עם דרישת המאצי'נג (matching); 21.1% דיווחו על סרבול בירוקרטי ברשות המקומית; 18.4% דיווחו על בעיות ועיכוב תשלומים לספקים חיצוניים או לעובדים; 17.5% דיווחו על עיכוב תהליכים עקב דרישות של חשב מלווה או גזר הרשות המקומית; 11.2% דיווחו על קשיים באיגום תקציבים (מקור אחד או יותר מעכבים או דוחים את העברת הכספים שסוכמו למענה או שירות); ו-7.6% דיווחו על מחלוקות, סרבול או אי-שיתוף פעולה של המנהל היישובי ב"פורטל תמיכות".

**תרשים 11: סוגיות הקשורות למחסור בתקציבים או לעיכוב בקבלתם ולקשיים בהתקשרויות (באחוזים;  $n = 223$ )**



המשיבים יכלו להשיב יותר מתשובה אחת, ולכן האחוזים מסתכמים ליותר מ-100%.

## 4.2.11 חסמים ואתגרים נוספים בצד יכולות וחוזקות (הזדמנויות)

נוסף על הממצאים שעלו מן השאלות הסגורות בסקר, בשאלות הפתוחות ציינו המשיבים חסמים ואתגרים נוספים שבהם הם נתקלו בעבודתם. עיקרם נגעו לשכרם הנמוך של העובדים, להיעדר גמישות תקציבית, לאתגרים הנובעים מן ההעסקה של המנהלים היישוביים על ידי הרשות המקומית, לקושי בביסוס מעמדו של המנהל היישובי ברשות המקומית ולחסר במענים חדשים שרלוונטיים יותר לאוכלוסיות היעד.

בצד זאת המשיבים ציינו חוזקות ויכולות (הזדמנויות) של הרלב"ק ושל הרשות המקומית המסייעים להם בעבודתם. עיקרן נגעו לליווי של הנהלת מחוז הרלב"ק ושיתוף הפעולה עימה, להכשרות של הרלב"ק ולידע המקצועי שהיא משתפת ולמתן גמישות בהגדרת צורכי אוכלוסיית היעד והגדרת תוצאות פעולות ההתערבות. לבסוף הוקירו המשיבים את התמיכה והסיוע שמעניק מטה הרלב"ק.

### 4.3 קשרים בין מאפייני הרשות המקומית ובין הצרכים שזוהו

אשכול חברתי כלכלי

- מנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים נמוכים דיווחו יותר ממנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים גבוהים שעבודתם מתמקדת בצעירים, בערבים ובדואים, בילדים ובלהטב"ק (לוח ב-1 בנספח ב); שממשקי העבודה העיקריים שלהם הם עם מתנדבים ומנהיגות מקומית (לוח ב-2 בנספח ב); ושהאוכלוסייה ענייה, שצעירים חווים היעדר תעסוקה, שיש קשיים במציאת תעסוקה או חוסר נגישות לתעסוקה, שהיקף הפשיעה גבוה או שהסביבה עבריינית ושתפיסת מסוכנות גבוהה או היעדר תחושת ביטחון הם חסמים ואתגרים מרכזיים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתם (לוח ב-3 בנספח ב). עוד דווח על אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם: מנהלי אגפים ומחלקות בתחום הבריאות, גופי חירום (מד"א, כבאות, צח"י), ארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי ומתנדבים (לוח ב-4 בנספח ב); על קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות או על תשתיות פיזיות שאינן הולמות את צורכי האוכלוסייה ומאפייניה; על יחס שלילי לשירות בקרב מקבלי השירות; על חוסר תמיכה וגיבוי שלהם; ועל בעיות ועיכובים בתשלומים לספקים חיצוניים או לעובדים (לוח ב-5 בנספח ב).
- מנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים גבוהים דיווחו יותר ממנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים נמוכים על מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי האוכלוסייה ועל היעדר מתן כלים לעבודה כאתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק (לוח ב-6 בנספח ב); ועל חוסר בתיעוד מסודר של פעולות והתערבויות מקצועיות שנעשו וקשיים בגיוס כוח אדם או מחסור בכוח אדם מיומן (לוח ב-5 בנספח ב).

### 4.4 קשרים בין מאפייני המשיבים ובין הצרכים שזוהו

על אף שמאפייניהם האישיים של המנהלים היישוביים (כגון מגדר, גיל או ותק) עקרונית אינם אמורים להשפיע על אופן ביצוע התפקיד או על הצרכים המקצועיים העולים ממנו, חשוב לבחון אם יש בכל זאת קשרים בין מאפיינים אלו ובין האתגרים, הצרכים והחסמים שעליהם הם דיווחו. זיהוי קשרים כאלה עשוי להצביע על הבדלים מהותיים באופן שבו קבוצות שונות של מנהלים חווים את תפקידם, את סביבת עבודתם ואת התמיכה שהם מקבלים. ממצאים אלו יכולים אף לתרום לעיצוב מדויק וממוקד יותר של מערכי ההכשרה, הליווי והפיתוח המקצועי שמוביל מטה הרלב"ק ולהבטיח שההתערבויות יתנו מענה מיטבי למגוון הצרכים בשטח.

מגדר

- משיבים דיווחו יותר ממשיבות שעבודתם מתמקדת בצעירים, בערבים ובדואים ובסטודנטים. משיבות דיווחו יותר ממשיבים שעבודתן מתמקדת בהורים, בעולים מאתיופיה, בבני נוער בסיכון ובלהטב"ק (לוח ב-7 בנספח ב).
- משיבים דיווחו יותר ממשיבות שהחסמים והאתגרים המרכזיים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתם הם: מחסור בשטחים ציבוריים/פתוחים או הזנחתם, היקף פשיעה גבוה/סביבה עבריינית, עוני, מחסור/היעדר מנהיגות קהילתית או שיתוף פעולה קהילתי/אישורי רבנים, מחסור בהזדמנויות למעורבות חברתית ותפיסת מסוכנות גבוהה/היעדר תחושת ביטחון (לוח ב-8 בנספח ב).

- משיבים דיווחו יותר ממשיבות על קושי בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם: גזבר הרשות המקומית, מפקד תחנת משטרה, מנהלי תוכניות ועובדי שטח וארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי (**לוח ב-9** בנספח ב).
- משיבים דיווחו יותר ממשיבות על מחסור בידע, במיומנויות ובכישורים הנדרשים בעבודת המנהל היישובי בתחומים הנוגעים למעקב ובקרה אחר ביצוע תוכניות עבודה, ידע בתחומי הליבה של התפקיד וניהול ותכלול במישור הארגוני (**לוח ב-10** בנספח ב).

## גיל

- ככל שגיל המשיבים נמוך יותר כך דווח יותר על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות, על חוסר במיומנויות מקצועיות הנדרשות לתפקיד ועל הנחיות לא ברורות דיין במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק (**לוח ב-11** בנספח ב).
- ככל שגיל המשיבים נמוך יותר כך דווח יותר על חוסר יכולת לעמוד בלוחות הזמנים שהוגדרו בגלל תכנון לקוי או שינויים בסדרי העדיפויות, על אתגרים הקשורים בידע ומידע, על הובלה של ועדות יישוביות (סטטוטוריות, ועדת אכיפה וועדות אד הוק), על חוסר בתיעוד מסודר של פעולות או התערבויות מקצועיות שנעשו, ועל אתגרים בהעברת ידע ומידע בין עובדי השטח ובין המנהל היישובי או מטה הרשות המקומית (**לוח ב-11** בנספח ב).
- ככל שגיל המשיבים גבוה יותר כך דווח יותר על קשיים בגיוס כוח אדם או על מחסור בכוח אדם מיומן (**לוח ב-11** בנספח ב).  
לא נמצאו קשרים מובהקים בין הוותק בתפקיד של המנהלים היישוביים ובין החסמים והאתגרים הארגוניים.

## 5. מגבלות המחקר

לשאלון הסקר השיבו 234 מבין 256 המנהלים היישוביים של הרלב"ק, ועל כן אפשר להציג את המידע ולהכיר בכך שהנתונים מייצגים נאמנה את עמדותיהם ותפיסותיהם של כלל המנהלים. עם זאת לתשובות של כל מנהל יישובי של רשות, גדולה כקטנה, ניתן משקל זהה בהתפלגות התשובות. היות שכל קבוצה בכל תא הייתה קטנה מדי, אי אפשר היה לפלח את הנתונים לפי המחוז, גודל הרשות המקומית או מספר התושבים בה. נוסף על כך בשל שינויים מבניים שחלו ברלב"ק בצל מלחמת 'חרבות ברזל', בצד חסמים לוגיסטיים נוספים בעת ביצוע המחקר ושלא כמקובל במהלכים של מחקר יישומי בכלל ולצורכי פיתוח מערכות שוטפות בפרט, לא כונסה קבוצת מיקוד לאיסוף משוב על המהלך ותוצריו ועל עמדותיהם ופרשנותם של אנשי השטח לממצאים שהתקבלו.

## 6. סיכום הממצאים ודיון

ניתוח המאפיינים של המנהלים היישוביים מעלה כמה סוגיות מהותיות. ל-37% מן המנהלים היישוביים השכלה בתחום החינוך, ל-24.2% השכלה בתחום מדעי החברה והרוח, ול-12.6% השכלה בפסיכולוגיה. המשמעות היא שמרבית המנהלים מגיעים מרקע חינוכי-חברתי. משכך מתחדד הצורך בהידוק תנאי הסף לתפקיד ובחיזוק המיומנויות הנדרשות לתפקיד באמצעות הכשרות ייעודיות תוך כדי העבודה (on the job training), הן בתחומי המניעה והעבודה הקהילתית הן בתחומי ידע הנוגעים למוקדי הצרכים ובמיומנויות ניהוליות וארגוניות, ובכללן עבודה המבוססת ידע ומידע, מתוכננת, מנומקת ומוערכת. ממצא זה מקבל משנה תוקף גם בהיבט הידע והמיומנויות שבו ניכר חוסר: 26.9% מן המנהלים היישוביים דיווחו על מחסור בידע בתחום שיקום וטיפול בהתמכרויות, 22.9% דיווחו על חוסר יכולת להוביל ועדות יישוביות ו-19.7% דיווחו על מחסור במיומנויות הובלת ועדות בכלל. חשוב לציין בהקשר זה כי אין הדבר מעיד בהכרח על חוסר בהכשרות או באיכותן, אלא על עמדתם הסובייקטיבית של המשיבים בנוגע לכשירותם לתפקיד ועל תחושתם שאינה בהכרח תואמת את תפקודם המקצועי.

מבחינת הכפיפות הארגונית, אף ש-48.8% מן המנהלים היישוביים כפופים למנכ"ל הרשות המקומית ו-25.4% כפופים לראש הרשות, 13.5% מהם ציינו חוסר מעורבות של הדרג הבכיר. נוסף על כך, 10.9% כפופים לגורמים אחרים שאינם חלק מן ההנהלה הבכירה ברשות (7% כפופים למנהלי אגפי רווחה/קהילה/נוער וצעירים/מתנ"ס, 1.5% לאגף ביטחון או לקצין ביטחון, 1% לסמנכ"ל או גזבר). אפשר שממצאים אלו מצביעים על פער בין מבנה הכפיפות הרשמי ובין יכולתם למעורבות בפועל, המשפיע ישירות על מעמד המנהל היישובי ועל יכולתו לייצר שיתופי פעולה יעילים. הדבר בולט במיוחד לנוכח העובדה ש-30% מן המנהלים דיווחו על קשיים בתיאום עם מנהלי אגפים ברשות, 26.9% דיווחו על קשיים בתיאום עם גופי חירום ו-17.5% דיווחו על קשיים בתיאום עם מנהיגות מקומית ומתנדבים. זאת אף שאחת ממטרותיה המרכזיות של הרלב"ק היא קידום שיתופי פעולה ועבודה בשולחנות עגולים.

בכל הנוגע לקשרים בין מאפייני הרשות המקומית ומאפייני המשיבים ובין צרכים שזוהו נמצא כי מנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים נמוכים דיווחו יותר ממנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים גבוהים על כך שעבודתם מתמקדת בצעירים, בערבים ובדואים, בילדים ובלהטב"ק. בהקשר זה יש לציין שמרבית הרשויות המקומיות הערביות בישראל (33 רשויות) שייכות לאשכול חברתי-כלכלי 3 (למ"ס, 2024). כמו כן נמצא שמנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים גבוהים דיווחו יותר ממנהלים יישוביים מאשכולות חברתיים-כלכליים נמוכים על חוסר בתיעוד מסודר של פעולות והתערבויות מקצועיות שנעשו. עבודתם של המנהלים היישוביים מתמקדת בילדים ובני נוער (ובהם בני נוער בסיכון ונוער גבעות), בהורים ובצעירים וסטודנטים. חשוב לציין שקבוצות אלו באוכלוסייה נמנות עם אוכלוסיות היעד של שירותי הרווחה ברשויות המקומיות (גל, 2025).

החסמים והאתגרים העיקריים העומדים בפני הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה של המנהלים היישוביים, לפי דיווחיהם, הם: היעדר משאבים וכוחות קהילתיים; היקף פשיעה גבוה או סביבה עבריינית; תפיסת מסוכנות גבוהה או היעדר תחושת ביטחון; היעדר תעסוקה/קשיים במציאת תעסוקה או חוסר נגישות לתעסוקה בקרב צעירים; ומחסור בשטחים ציבוריים/פתוחים או הזנתם.

קהילה איתנה בעלת כוחות היא גורם חשוב לפיתוח חוסן קהילתי. יש פן מניעתי חשוב בזיהוי קהילות פגיעות ובחיזוקן לקראת התמודדויות בעתיד (Ogie & Pradhan, 2019). גם לחוסן קהילתי הגדרות רבות, אשר המשותף לכולן מתבטא בשלושה רכיבים: משאבים קהילתיים, יכולת קהילתית להסתגל ויכולת קהילתית להתמודד עם משברים (Rapaport et al., 2018). חוסן קהילתי מאופיין גם ברשתות חברתיות תומכות, במנהיגות מקומית חזקה ופעילה וביכולת של חברי הקהילה לפעול יחד למען השגת מטרות משותפות (Asay et al., 2013; Berkes & Ross, 2013; Sharifi, 2016). לקידום תוכניות התערבות ומניעה שיתמקדו בתחומים אלו של פיתוח מנהיגות מקומית ויצירה וחיזוק של רשתות חברתיות עשויות להיות השפעות רחבות בהתמודדות של הקהילה עם חסמים ואתגרים (סדן, 2009).

האתגרים העיקריים **במדיניות המקצועית והארגונית** שעליהם דיווחו המנהלים היישוביים הם: היעדר הגדרות מוסכמות בנוגע לתפקיד המנהל היישובי ולסמכויותיו; מאבקים פנימיים בתוך הרשות המקומית; ומנהל לקוי או מורכב ברשות המקומית. ייתכן שקשיים אלו נובעים מן השוני הרב בין הרשויות המקומיות בכל נוגע למבנים ארגוניים, לתפיסות מקצועיות ולמשקים בין גורמים שונים ברשות המקומית (גל, 2025). אף שתחומים אלו אינם באחריותם ובסמכותם של המנהלים היישוביים של הרלב"ק, קידום מענים ייעודיים לשם התמודדות עם אתגרים אלו של קיום מבנה ארגוני סדיר והגדרות תפקיד ברורות ומובחנות עם תחומי אחריות וסמכות מוגדרים הוא תנאי הכרחי למתן שירותים תקין ואיכותי בצד יצירת סביבת עבודה תקינה (נוקד, 2015).

המנהלים היישוביים דיווחו גם על: עיכוב בהקצאת התקציב לפעילויות הרלב"ק; הנחיות מדיניות שאינן עדכניות או שאינן תואמת את צורכי האוכלוסייה; ופערים בין עמדות מקצועיות של הרלב"ק ובין תפיסות מקצועיות של העובדים בשטח. בהקשר זה הספרות המקצועית העוסקת במדיניות מציעה לאמץ פרקטיקה מבוססת ראיות (evidence based practice) כגישה המקדמת פיתוח מענים והתערבויות המבוססים על ידע ומידע מהימנים, מתוקפים ומעודכנים הנאספים ממקורות שונים; ספרות תיאורטית ואמפירית בצד ידע מקצועי שנצבר לאורך זמן, כך שהם משקפים את עמדותיהם המקצועיות של כלל הגורמים במטה, בשטח ובמחקר (טליאס, 2025).

האתגרים העיקריים הנוגעים **לתכנון תוכניות עבודה שנתיות ובחסמים ליישומן** שעליהם דיווחו המנהלים היישוביים הם: קושי בהערכה מראש של הפעילות ומתוקף כך של הערכת התקציב והמשאבים הנדרשים וכוח האדם הנדרש ליישום תוכניות העבודה; קושי בקבלה ואיסוף נתונים מגורמים שונים; ונתונים לא מספקים או חסרים על השירותים והמענים בקהילה. ביטוי נוסף לכך עלה בשאלה על האתגרים המרכזיים שעיימם התמודדו המנהלים היישוביים הקשורים **בידע ומידע**. בשאלה זו ציינו המשיבים העברה וקבלה של ידע ומידע בין גופים האחראים לתחומים שונים בתוך הרשות המקומית ולמקבלי השירות; וחוסר בתיעוד מסודר של הפעולות או ההתערבויות המקצועיות שנעשו אם על ידי המנהלים ואם על ידי מעריכים אחרים. מעקב שוטף אחר נתונים ומידע על השירותים והמענים הניתנים בקהילה, בצד מידע על מקבלי השירות וההתערבויות הנעשות עימם, מתואר בספרות המקצועית כרכיב מרכזי בשלב הראשוני של הערכת המצב והמיפוי ביישוב והכרחי להצלחתה של תוכנית התערבות (ארזי ורזניקובסקי-קוראס, 2025).

האתגרים העיקריים שעליהם דיווחו המנהלים היישוביים בכל הנוגע **להגעה לקהל היעד ומתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה** הם: קושי באיתור ויישוג מקבלי שירות; היעדר גמישות באופן מתן המענים; ומחסור במודעות למענים הקיימים בקרב מקבלי

השירות בגלל שיווק לא מספק או לקוי. הקושי באיתור ויישוג של מקבלי השירות מושפע מכמה מגמות: חוסר אמון גובר בגופי שלטון, שיח ציבורי טעון וביקורתי וצמיחתן של רשתות חברתיות שמגבירות את השיח ואת השפעת התושבים (ארנון ומרון, 2019). כמו כן ייתכן כי היעדר הגמישות באופן מתן המענים מצביע על חסמים בכשירות תרבותית, שהיא רכיב יסודי בתפקידו המקצועי של נותן השירות הבאה לידי ביטוי בנכונות וביכולת של נותני השירות להבין ולכבד את הצרכים התרבותיים הייחודיים של מגוון קבוצות באוכלוסייה, קהילות ומגזרים ולהתאים שירותים חברתיים לצרכים תרבותיים שונים. לפרקטיקה מקצועית מודעת לכשירות תרבותית פוטנציאל ליצירת שירות מועיל, הוגן ובעל משמעות לכלל מקבלי השירות (שמר ואגמון-שניר, 2025). זהו תהליך מתמשך של למידה והטמעה המחייב היערכות מערכתית וארגונית מתאימה, והצלחתו תלויה במידה רבה במעורבות פעילה ובמחויבות של הנהגת הארגון. בתוך כך יש לראות בעקרונות הכשירות התרבותית חלק בלתי נפרד מן התרבות הארגונית הכוללת (המרכז האקדמי רופין, ג'וינט ישראל והמרכז הבין תרבותי לירושלים, 2014).

סוגיות עיקריות הקשורות ל**כוח אדם** שעליהן דיווחו המנהלים היישוביים הן: קושי בגיוס כוח אדם או מחסור בכוח אדם מיומן; שינויים תכופים בכוח אדם; וניהול כוח האדם בשיתוף גורמים אחרים. הסוגייה של גיוס ושימור כוח אדם איכותי ברשויות המקומיות היא רחבה ויש צורך מתמשך בהגדרת תנאי הסף וכן באתגר לגייס, להכשיר, לפתח ולשפר את איכות כוח האדם ברשויות המקומיות. נושא זה קשור לנושאים נוספים, ובהם מינהל תקין, מניעת שחיתות וחריגות שכר (פינקלשטיין, 2020). אפשר שקשיים אלו הם חלק ממגמה רחבה יותר.

מן הנתונים עולים חסמים ואתגרים **במדיניות, במבנה הארגוני ובניהול הידע**: 39.9% מן המשיבים דיווחו על הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות, ו-36.8% דיווחו על מדיניות שאינה עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השטח וכן על פערים בין עמדות מקצועיות של הרלב"ק ובין תפיסות העובדים בשטח. לכך מתווספים דיווחים על היעדר מתן כלים לעבודה (28.7%), זמינות נמוכה ותגובתיות מאוחרת לצרכים (15.2%) והנחיות שאינן ברורות דיין (15.2%). עוד דווח על חסמים בהעברת ידע ובניהול מידע: 35.4% מן המשיבים דיווחו על קושי בהעברת וקבלת ידע בין גופים שונים ברשות ובין גורמי שירות, 20.2% דיווחו על חוסר בתיעוד מסודר של פעולות מקצועיות, 18.8% דיווחו על היעדר מידע על מענים קיימים, ו-13.5% דיווחו על קשיים בהעברת מידע בין עובדי שטח למנהל היישובי או למטה הרשות. בצד זאת 12.1% מן המשיבים דיווחו על מחסור בידע מקצועי ובמיומנויות בקרב מנהלי תוכניות ועובדי שטח. נתונים אלו עשויים להצביע על בעיה מערכתית רחבה הן ברמת ההגדרות והמדיניות הן ברמת ניהול הידע והכלים המקצועיים, הפוגעים ביכולת של המנהלים לבצע את תפקידם באופן מיטבי.

## 7. המלצות

מן המידע שעולה מן המחקר גובשו שמונה המלצות:

1. **ניהול ידע והערכת תוכניות בעזרת מערכת מידע אינטגרטיבית:** על בסיס קטלוג היוזמה והפעילות (קטי"ף) שיכול לשמש תשתית רעיונית ומבנית ראויה, יש לפתח מערכת ממוחשבת למדידה שוטפת של כל פעילות הרלב"ק ברשויות המקומיות. על המערכת לאסוף נתונים על מאפייני הרשות המקומית, על מקבלי השירות, על צורכי אוכלוסיות היעד, על הצרכים הארגונים ברשות המקומית ועל הפעולות שתוכננו ושישמו על ידי המנהל היישובי כדי לתת מענה לצרכים אלו ולעקוב אחר מידת השגת התוצאות. זאת בכלל הרשויות, בדגש על רשויות מקומיות מאשכולות חברתיים-כלכליים גבוהים שבהם דווח יותר על קושי בתיעוד או חוסר תיעוד. כך המערכת תקדם מדיניות מבוססת נתונים על ידי יצירת מנגנון שיבחן את המועילות של המענים והפרקטיקות הנהוגות בשטח. מערכת זו גם תסייע במיפוי היישובי ותאפשר ניתוחים וזיהוי מגמות ברמה הארצית של מטה הרלב"ק. חשוב שמערכת זו תיבנה בשיתוף בעלי תפקיד מכל הדרגים וכן שתאפשר היזון חוזר הן באמצעות דוחות עיתיים קבועים הן על בסיס שאילתות על פי צורכי השעה (שר וארזי, 2017). בהקשר זה ראוי לציין כי הרלב"ק פיתחה לאחרונה שאלוני הערכה ייעודיים עבור כמה בעלי תפקידים וכמה תוכניות (מנהל תוכנית, מדריך מוגנות במרחב הציבורי, רכז סיירת הורים, מדריך מוגנות ועוד), המיועדים למילוי שוטף על ידי אנשי המקצוע בשטח. הטמעת השימוש בשאלונים אלו תייצר תשתית איכותית לקבלת החלטות המבוססת ידע ונתונים שתשולב בעתיד במערכת ממוחשבת כוללת. נוסף על כך הרלב"ק, בשיתוף הלמ"ס, השלימה את הפיתוח של מערכת מת"ר (מדד תופעות רשותי) – מערכת למיפוי של תופעות אנטי חברתיות ברמה היישובית. המערכת מבוססת על נתונים מוסכמים ואמינים שמקורם במגוון משרדי ממשלה וגופים מקצועיים, ומטרתה לאפשר זיהוי ממוקד של תופעות הדורשות התייחסות מיידית ומותאמת – ביישוב, במחוז וברמה הארצית. בכך יכולה מערכת מת"ר לשמש כלי מרכזי לניהול ידע אינטגרטיבי התומך בתכנון מושכל, בקביעת סדרי עדיפויות ובגיבוש מדיניות מבוססת נתונים (הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, א"ת). זאת תוך הקפדה על מניעת כפילויות ועל יצירת ממשקי עבודה משלימים בין מת"ר ובין המערכת שתפותח, כך ששתי המערכות יפעלו בסינרגיה ויחזקו זו את זו.
2. **תקצוב והסרת חסמים בירוקרטיים:** יש לתאם בין תכנון התקציב השנתי, הזנתו במערכת הממוחשבת וקבלת התקציבים ובין תוכנית העבודה השנתית של המנהל היישובי, זאת כדי לאפשר יישום יעיל של התוכנית. אי-הגדרה של התקציב לפני תחילת שנת עבודה מונעת עבודה רציפה ומקצועית כנדרש. כמו כן יש לשקול מתן גמישות תקציבית רחבה יותר למנהלים שתאפשר התאמות לצרכים משתנים ביישוב.
3. יש לגבש ולהטמיע **הגדרות תפקיד ברורות למנהלים היישוביים**, בצד עדכון המדיניות והתאמתה לצורכי השטח, כך שהגדרת התפקיד של המנהל היישובי תכלול פירוט של סמכויותיו, תחומי אחריותו וממשקי העבודה שלו – ההכרחיים והמומלצים בשגרה ובחירום. במסגרת זאת מומלץ להגדיר תהליכי עבודה סדורים הכוללים שלבים מחייבים: מיפוי יישובי שיטתי, בניית תוכניות עבודה שנתיות ובקרה שוטפת של מדידה והערכה. על תהליכים אלו להיות מתועדים ומלווים בהנחיות אחידות. הרלב"ק כבר עשתה צעד חשוב לקידום הנושא כאשר פרסמה הנחיות לתכנון תוכנית העבודה השנתית ברשויות המקומיות.

בתוכנית העבודה השנתית מפורטים ההנחיות לתכנונה, מנגנוני העבודה ועבודת הוועדות, תוכנית הליבה של הרשות ודרכי מדידה, והערכה ובקרה על ביצוע התוכנית (הרשות הלאומית לביטחון קהילתי, 2025). כמו כן מומלץ להמשיך ולפתח את מאגר התוכניות המקוון (קטי"ף) ולעודד את השימוש בו כחלק מהבניית תוכניות העבודה השנתיות, כך שתיעשה בחירה מושכלת של תוכניות ההתערבות על פי מאפייני האוכלוסייה, צרכיה והתוצאות הרצויות עבורה.

4. **חיזוק מעמדם של המנהלים היישוביים:** כדי למצב מקצועית את מעמד המנהל היישובי ולחזק את עצמאותו יש לפעול לקבלת הכרה פורמלית של משרד הפנים בתפקידו כמוביל תחום שלו גישה ישירה לדרג הניהולי הבכיר ברשות המקומית (ראש רשות, מנכ"ל ועוד), דבר שיחזק וימצב את מעמדו. בתוך כך מומלץ לעגן את מעמדו של המנהל היישובי במבנה הארגוני של הרשות המקומית באמצעות חובת מעורבות של הדרג הבכיר (ראש רשות ומנכ"ל) בעבודתו השוטפת. בצד זאת יש לוודא הקמתם של מנגנוני עבודה קבועים ומשולבים כנדרש (כגון ועדות יישוביות, שולחנות עגולים ופורומים רב-מערכתיים) שיבטיחו שיתוף פעולה רציף בין אנפי הרשות, המנהיגות המקומית והמתנדבים. צעדים אלו יצמצמו את הפער בין הכפיפות הפורמלית ובין המעורבות בפועל ויחזקו את שיתוף הפעולה בין כלל הגורמים.

5. **גיוס, שימור ופיתוח כוח אדם איכותי:** יש לשפר את תקרת ההקצאה המאושרת על ידי המשרד עבור העובדים בתוכניות של הרלב"ק כך שישופרו תנאי העסקתם ואף לשקול לקדם תמריצים כלכליים שיכללו העלאת שכר הבסיס, יצירת אופק מקצועי משודרג ושיפור התנאים הסוציאליים. זאת כדי למשוך כוח אדם איכותי ומוכשר לעבודת השטח ברשויות המקומיות, כזה שיישאר בתפקיד לאורך זמן. כמו כן יש לפעול לגיבוש מדיניות ארוכת טווח לפיתוח וקידום מקצועי ברמה הארצית ובשיתוף פעולה עם הרשויות המקומיות, כדי לענות על הצרכים המורכבים של גיוס כוח האדם ברשויות ושימורו.

6. יש לפתח **מערך הכשרות ייעודי למנהלים היישוביים** שישלב בין חיזוק הידע בתחום המניעה והעבודה הקהילתית ובין פיתוח מיומנויות ויכולות ניהוליות וארגוניות, כגון קיום ועדות סטטוטוריות וגיוס, שימור וניהול כוח אדם ובכללן עובדה לפי עקרונות החשיבה התוצאתית. במסגרת זו נדרש להמשיך להעמיק בהכשרות מקצועיות בתחומי שיקום וטיפול בהתמכרויות, בהובלת ועדות סטטוטוריות ויישוביות ובניהול ועדות בכלל. ההכשרות יוכלו לתת מענה לפערים שעלו מממצאי המחקר, לאפשר למנהלים לבצע את תפקידם ביעילות ועל בסיס ידע קיים ולתרום לשיפור איכות העבודה הקהילתית ברמה היישובית והארצית. זאת בצד הטמעת עבודת המנהל היישובי בעזרת מתו"ה (מיפוי, תכנון והערכה) – ערכת עבודה שפיתחה הרלב"ק המשמשת לבניית תוכנית עבודה שנתית. הערכה כוללת שלבי תכנון עבודה על פי ממצאי המיפוי היישובי, בחירת פעילויות ותוכניות ממערכת קטי"ף וכן מדידה והערכה שיטתית של ביצוע התוכניות ושל מידת יעילותן (יוגב ואח', 2025). נוכח ממצאי המחקר שהצביעו על הבדלים בין נשים לגברים, יש לשקול פיתוח הכשרות ייעודיות לפי מגדר. כך למשל, אפשר לבחון עבור גברים סדנאות לקידום של שיתופי פעולה.

7. **מענים מותאמים לצרכים של היישוב:** כפי שעלה מממצאי המחקר, יש לפתח מענים והתערבויות מותאמים לאשכול החברתי-כלכלי של הרשות המקומית. באשכולות הנמוכים יש לדאוג לתגבור משאבים והכשרות לחיזוק חוסן קהילתי ומנהיגות מקומית בצד פיתוח מענים ייעודיים לצעירים, להטב"ק, וקבוצות מוחלשות נוספות באוכלוסייה. כמו כן יש לדאוג לקידום מדיניות המעודדת יוזמה וחדשנות ולמתן כלי עבודה מותאמים לצורכי המנהל היישובי ולצורכי הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד עבודתו.

במסגרת זו מומלץ לחבור למנגנוני עבודה קיימים וקבועים בוועדות היישוביות שימשו תשתית מוסדית לשיתוף פעולה ולהובלת פעולות ומענים בנושאים אלו.

8. **פיתוח וייעול מגנוני עבודה:** ממצאי המחקר מדגישים את החשיבות של גיבוש מנגנוני עבודה קבועים ומשולבים שיחזקו את שיתוף הפעולה בין כלל הגורמים ויבטיחו רציפות ויעילות בעבודתו של המנהל היישובי. נקודה נוספת שעולה מכך היא הצורך לחזק את יחסי העבודה ואת הקשר בין המנהל היישובי ובין המנהיגות המקומית, זאת בין היתר באמצעות הקמת פורומים וועדות יישוביות.

## עוד פרסומים של המכון בנושא

אלפסי, ב., בכר, י., טפר, י., רזניקובסקי-קוראס, א. וארזי, ט. (2024). שירותי הרווחה במלחמת 'חרבות ברזל' – לקחי ביניים. דמ-018-24.

רזניקובסקי-קוראס, א., שפירא, ה. וארזי, ט. (2022). העובד הסוציאלי בתחנות משטרה (עו"ס משטרה): מדידת תוצאות ארגוניות בתוכנית. דמ-915-22.

שר, נ. וארזי, ט. (2017). מערכות לניהול מידע על לקוחות והתערבויות עמם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית. דמ-745-17.

שר, נ. וארזי, ט. (2016). "החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: <http://brookdale.jdc.org.il>

## מקורות

אלפסי, ב., בכר, י., טפר, י., רזניקובסקי-קוראס, א. וארזי, ט. (2024). שירותי הרווחה במלחמת 'חרבות ברזל' – לקחי ביניים. דם-018-24. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/welfare-services-during-the-israel-hamas-war-interim-conclusions>

ארזי, ט. ורזניקובסקי-קוראס. (2025). חשיבה תוצאתית בזירה החברתית: מה זה אומר? למה זה חשוב? ואיך עושים את זה בפועל?. בתוך ה' שמיד וי' צבע (עורכים), מנהיגות וניהול בשירותי הרווחה בישראל (עמ' 663-700), רסלינג.

ארנון, ג. ומרון, ו. (2019). שירות ברשויות המקומיות – תפיסה ומתודולוגיה. משרד הפנים, מנהל פיתוח.

גל, ג. (2025). שירותי הרווחה המקומיים בישראל: מאפיינים ואתגרים ייחודיים. בתוך ה' שמיד וי' צבע (עורכים), מנהיגות וניהול בשירותי הרווחה בישראל (עמ' 35-68). רסלינג. <https://kotar.cet.ac.il/KotarApp/Viewer.aspx?nBookID=114334756&nTocEntryID=114336064#2.346.6.default>

המרכז האקדמי רופין, ג'וינט ישראל והמרכז הבין תרבותי לירושלים. (2014). כשירות תרבותית ברשויות מקומיות בדגש על שירותי רווחה: מערך הדרכה. <https://jicc.org.il/documents/publications/Cultural-Competence-Local-Councils-Training-June-2014.pdf>

ולפנזון, י. (2025). תנאים לרווחה: התמודדות עם משבר כוח האדם בשירותי הרכש החברתיים. קרן ברל כצנלסון וכוח לעובדים. <https://berl.org.il/wp-content/uploads/2025/05/%D7%AA%D7%A0%D7%90%D7%99%D7%9D-%D7%9C-%D7%A8%D7%95%D7%95%D7%97%D7%94-%D7%94%D7%AA%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%93%D7%95%D7%AA-%D7%A2%D7%9D-%D7%9E%D7%A9%D7%91%D7%A8-%D7%9B%D7%95%D7%97-%D7%94%D7%90%D7%93%D7%9D-%D7%91%D7%A9%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%AA%D7%99-%D7%94%D7%A8%D7%9B%D7%A9-%D7%94%D7%97-%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99.pdf>

טליאס, מ. (2025). אתגרים ניהוליים-ארגוניים של המחלקות לשירותים חברתיים בישראל. בתוך ה' שמיד וי' צבע (עורכים), מנהיגות וניהול בשירותי הרווחה בישראל (241-275), רסלינג. <https://kotar.cet.ac.il/KotarApp/Viewer.aspx?nBookID=114334756>

ינאי, א. (2011). הערכת תוכניות רווחה: האתגר וכללי היסוד. ביטחון סוציאלי, 21, 7-27. [https://www.btl.gov.il/Publications/Social\\_Security/bitachon85/Documents/10.pdf](https://www.btl.gov.il/Publications/Social_Security/bitachon85/Documents/10.pdf)

יוגב, ט., פילטמן הבר, ל. וכדורי, א'. (2025). מתו"ה מיפוי, תכנון והערכה – ערכת עבודה למנהל היישובי. הרשות הלאומית לביטחון קהילתי.

ליטמנוביץ, י., מג'אדלה, א. ואייל, י. (2022). ייעוץ בנושא טיוב מדדים הרשות לביטחון קהילתי מחוז דרום, החברה הערבית. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס). (2024). אפיון יחידות גאוגרפיות וסיווגן לפי הרמה החברתית-כלכלית של האוכלוסייה בשנת 2021. הודעה לתקשורת. [https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2024/230/24\\_24\\_230b.pdf](https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2024/230/24_24_230b.pdf)
- נוקד, י. (2015). מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית – הנחיות לצורך סיוע בהכנת מבנה ארגוני ותקינת הרשות המקומית (מבנה הרשות המקומית ובעלי תפקידים) תוך הצגת המאפיינים (פרמטרים) לתקינת הרשות המקומית ובעיות חריגות. משרד הפנים, מינהל הפיתוח, אגף בכיר תכנון ופיתוח הון אנושי ומפעם. [https://www.gov.il/BlobFolder/guide/municipal-information-centre-03/ar/home\\_main\\_local-government\\_municipal-info\\_3\\_municipal-information-centre-03-01.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/guide/municipal-information-centre-03/ar/home_main_local-government_municipal-info_3_municipal-information-centre-03-01.pdf)
- סדן, א. (2009). עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי. הוצאת הקיבוץ המאוחד. <https://kotar.cet.ac.il/KotarApp/Viewer.aspx?nBookID=96010928#1.6280.6.default>
- פינקלשטיין, א. (2020). השלטון המקומי בישראל – רקע כללי, סוגיות ליבה ואתגרים. מחקר מדיניות 157. המכון הישראלי לדמוקרטיה. <https://www.idi.org.il/media/15356/local-government-in-israel-general-background-core-issues-and-challenges.pdf>
- הרשות הלאומית לביטחון קהילתי. (2025). הנחיות לתכנון תוכנית העבודה השנתית ברשויות המקומיות. המשרד לביטחון לאומי. הרשות הלאומית לביטחון קהילתי. (2021). ספר תוכניות. נדלה ב-24 במאי 2021 מתוך: [https://www.gov.il/he/pages/prevention\\_plans?chapterIndex=1](https://www.gov.il/he/pages/prevention_plans?chapterIndex=1)
- הרשות הלאומית לביטחון קהילתי. (א"ת). מדד תופעות רשותי (מת"ר). הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- שמר, א. ואגמון-שניר, ח. (2025). הגבולות החדים והבלתי-נראים לכשירות תרבותית בשירותי רווחה. בתוך ה' שמיד וי' צבע (עורכים), מנהיגות וניהול בשירותי הרווחה בישראל (עמ' 143-174). רסלינג. <https://kotar.cet.ac.il/KotarApp/Viewer.aspx?nBookID=114334756>
- שר, נ. וארזי, ט. (2016). "החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- שר, נ. וארזי, ט. (2017). מערכות לניהול מידע על לקוחות והתערבויות עמם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית. דמ-745-17. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. [https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2018/01/Outcomes-thinking\\_models.pdf](https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2018/01/Outcomes-thinking_models.pdf)
- Asay, S. M., DeFrain, J., Metzger, M., & Moyer, B. (2013). A strengths-based conceptual framework for understanding family violence worldwide. In M. Asay, J. DeFrain, M. Metzger & B. Moyer (Eds.), *Family violence from a global perspective a strengths-based approach* (pp.249-264). SAGE Publications. <https://sk.sagepub.com/book/edvol/family-violence-from-a-global-perspective/toc>
- Berkes, F., & Ross, H. (2013). Community resilience: Toward an integrated approach. *Society & Natural Resources*, 26(1), 5-20. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08941920.2012.736605>

Ogie, R. I., & Pradhan, B. (2019). Natural hazards and social vulnerability of place: The strength-based approach applied to Wollongong, Australia. *International Journal of Disaster Risk Science*, 10, 404-420. [https://www.researchgate.net/publication/334337420\\_Natural\\_Hazards\\_and\\_Social\\_Vulnerability\\_of\\_Place\\_The\\_Strength-Based\\_Approach\\_Applied\\_to\\_Wollongong\\_Australia](https://www.researchgate.net/publication/334337420_Natural_Hazards_and_Social_Vulnerability_of_Place_The_Strength-Based_Approach_Applied_to_Wollongong_Australia)

Rapaport, C., Henrik-Lurie, T., Cohen, O., Lahad, M., Leykin, D., & Aharonson-Daniel, L. (2018). The relationship between community type and community resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 31, 470-477. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420918301791>

Sharifi, A. (2016). A critical review of selected tools for assessing community resilience. *Ecological Indicators*, 69, 629-647. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X16302588>

# נספח א: שאלון מיפוי צרכים - הרשות הלאומית לביטחון קהילתי

הרשות הלאומית לביטחון קהילתי במשרד לביטחון לאומי (להלן: הרלב"ק) פועלת בהיקף רחב, באופן רב ממדי ובממשקים מורכבים. מורכבות והיקפים אלו מצריכים תכנון מקיף ומעמיק, הן של תוכניותיה של הרלב"ק והן של אופן מדידת תוצאות התוכניות. על כן, צוות חשיבה תוצאתית במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל התבקש לסייע בהבניה סדורה ומנומקת של פעילות הרלב"ק כבסיס לתהליכי מדידה והערכה שוטפים. על בסיס בדיקה מעמיקה שנערכה, נוכחנו כי נדרש מהלך מקדים הכולל את מיפוי הצרכים הארגוניים של המנהלים היישוביים. המידע שייאסף בשאלון יאפשר להבין טוב יותר את הצרכים שלך כמנהל יישובי ולדייק את המענים בהתאם.

## אנונימיות מוחלטת

**הסקר אנונימי לחלוטין** חשוב להדגיש שהמידע יעובד באופן סטטיסטי בלבד, בלי להזכיר שמות או פרטים ובאופן שלא ניתן יהיה לזהות אותך לפיהם.

**חשוב להדגיש: אין בסקר זה תשובות נכונות או לא נכונות. כדי להפיק לקחים ולקדם את השינויים הנדרשים, חשוב לנו לקבל את דעתך הכנה.**

**זמן מוערך למילוי הסקר: כ-10 דקות**

השאלון פותח בשיתוף פעולה של הרשות הלאומית לביטחון קהילתי במשרד לביטחון לאומי עם 'צוות תוצאות' בהובלת ד"ר טל ארזי, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

לכל שאלה או הערה אפשר לפנות למרכז הסקר: בן אלפסי ([benal@jdc.org](mailto:benal@jdc.org))

בברכה,

רונית עובדיה

מנהלת הרשות הלאומית לביטחון קהילתי

**1. מחוז:**

- צפון
- חוף
- ירושלים ויהודה ושומרון
- תל אביב והעיר אילת
- מרכז
- דרום

**2. מבנה מוניציפלי של היישוב:**

- מועצה מקומית
- עירייה
- מועצה אזורית

**3. מספר התושבים ביישוב:**

- עד 10,000 תושבים
- עד 50,000 תושבים
- עד 100,000 תושבים
- מעל 100,000 תושבים

**4. אשכול סוציאקונומי של היישוב:**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

**5. האוכלוסיות שבמוקד עבודתך כעת (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- ◻ ילדים
- ◻ בני נוער
- ◻ צעירים
- ◻ הורים
- ◻ אזרחים ותיקים
- ◻ אנשים עם מוגבלויות
- ◻ חרדים
- ◻ עולים מחבר העמים
- ◻ עולים-הקהילה האתיופית
- ◻ ערבים/ בדואיים
- ◻ בני המנשה
- ◻ נוער בסיכון
- ◻ נוער גבעות
- ◻ להטב"ק
- ◻ סטודנטים
- ◻ חיילים

**6. העובדים איתם יש לך ממשקים עיקריים (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- ◻ מטה הרשות המקומית (ראש הרשות/מנכ"ל/גזבר/משא"נ/מהנדס/מנהלי אגפים)
- ◻ נבחרי ציבור מקומיים
- ◻ עובדי מנהלה ברשות המקומית
- ◻ עובדים מתחום הרווחה
- ◻ עובדים מתחום החינוך
- ◻ עובדים מתחום הבריאות
- ◻ עובדים מתחום בריאות הנפש
- ◻ עובדים מתחום הביטחון/משטרה/פיקוח עירוני

- עובדים מתחום הבלתי פורמאלי (מנהל מתנ"ס/ מנהל יחידת הנוער/ מדריכים)
- מתנדבים וארגוני חברה אזרחית
- אחר, פרט/י: \_\_\_\_\_

**נא לסמן באלו חסמים ואתגרים את/ה נתקלת במילוי תפקידך:**

**7. חסמים ואתגרים מרכזיים של הקהילות שבמוקד עבודתך ביישוב (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- היעדר תשתיות חינוך
- היעדר תשתיות בריאות
- היעדר תשתיות רווחה
- היעדר/קשיי תעסוקה או נגישות לתעסוקה בקרב צעירים
- מחסור ו/או הזנחה של שטחיים פתוחים/ציבורים
- איום ביטחוני
- היקף כשיעה גבוה/סביבה עבריינית
- עוני
- מחסור/היעדר מנהיגות קהילתית או שיתוף פעולה קהילתי/אישורי רבנים
- מחסור ברשתות חברתיות תומכות ו/או לכידות חברתית נמוכה
- מחסור בהזדמנויות למעורבות חברתית
- תפיסת מסוכנות גבוהה/ היעדר תחושת ביטחון
- אחר, פרט/י: \_\_\_\_\_

**8. חסמים במדיניות המקצועית והארגונית של הרשות המקומית (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- מינהל לקוי/מורכב ברשות המקומית ובעיות הנוגעות בכך (למשל: הליכים מכרזיים)
- מאבקים פנימיים בתוך הרשות המקומית
- חוסר מעורבות של ראש עיר/ מנכ"ל
- הגדרות תפקיד המנהל היישובי וסמכויותיו לא ברורות

**9. חסמים ואתגרים שלך בתפקיד המנהל היישובי:**

- הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורות
- חוסר בידע מקצועי שנדרש לתפקיד

- חוסר במיומנויות מקצועיות הנדרשות לתפקיד
- בדידות מקצועית והיעדר רשת תמיכה
- היעדר גיבוי מצד מטה הרלב"ק
- שחיקה רגשית ומקצועית
- עבודה מונוטונית
- היעדר משוב
- חוסר באוטונומיה
- שיוך לאגף/מחלקה שאינה תואמת את התפקיד

**10. חסמים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק – מטה ומחוזות (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- מדיניות לא עדכנית, או שאינה תואמת את צורכי השטח
- פערים בין עמדות מקצועיות של הרלב"ק, לתפיסות המקצועיות של העובדים בשטח
- הנחיות לא ברורות דיין
- היעדר מתן כלים לעבודה
- זמינות נמוכה/תגובתיות מאוחרת לצורכי השטח
- עיכוב בהקצאת התקציב

**11. אתגרים וחסמים בתכנון ויישום תוכנית העבודה השנתית (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- קושי בקבלה ואיסוף נתונים ממקורות שונים (אם סומן כן):

**11.א. מאיזה מקור (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- רשות מקומית
- רווחה
- חינוך
- בריאות
- ביטחון
- משטרה
- חינוך בלתי-פורמלי
- ארגוני חברה אזרחית

- נתונים לא מספקים או חסרים אודות השירותים והמענים בקהילה
- קושי בזיהוי האיומים והתופעות המרכזיות איתם מתמודד היישוב
- חוסר יכולת לעמוד בלוחות הזמנים שהוגדרו בגלל תכנון לקוי או שינויים בסדרי העדיפויות
- קושי בהערכת התקציב והמשאבים הנדרשים
- קושי בהערכת כוח אדם הנדרש
- חסמים הנגרמים מסיבות משפטיות - טרם התקבלה חוות דעת משפטית/חוות דעת משפטית לא מאפשרת/מונעת פעילות המשימה

**12. אתגרים וחסמים בתיאום ובשיתוף פעולה בין ובין (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- מטה הרלב"ק
- הנהלת מחוז הרלב"ק
- ראש הרשות המקומית
- מנכ"ל הרשות המקומית
- גזבר הרשות המקומית
- מפקד תחנת המשטרה
- מנהלי אגפים או מחלקות ברשות המקומית בתחום הרווחה
- מנהלי אגפים או מחלקות ברשות המקומית בתחום החינוך
- מנהלי אגפים או מחלקות ברשות המקומית בתחום הבריאות
- מנהלי אגפים או מחלקות ברשות המקומית בתחום הפנאי
- מנהלי התוכניות/עובדי שטח
- ארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי
- מנהיגות מקומית
- מתנדבים
- גופי חירום (מד"א/כבאות/ צח"י)

### 13. מחסור בידע, מיומנויות וכישורים הנדרשים בעבודת המנהל היישובי

- הובלה של ועדות
- כתיבת תוכניות עבודה וביצוען
- מעקב ובקרה אחר ביצוע תוכניות העבודה
- הגשת דיווחי ביצוע
- שיקום וטיפול בהתמכרויות- מתן מענה מתכלל, מקצועי ומותאם ברמה היישובית (כגון גמילה מסם, אשפוזיות, טיפול תרופתי ולהכוונה להמשך טיפול)
- ביצוע תוכניות למניעת התנהגויות סיכון
- בקיאות בתהליך ההקמה של מערך הטכנולוגי/מצלמות ברשות המקומית
- מחסור בידע בתחומי הליבה של התפקיד (למשל: אלימות, שימוש בסמים ואלכוהול)
- ניהול ותכלול במישור הארגוני
- הובלה של ועדות יישוביות (סטטוטוריות, וועדת אכיפה, וועדות אד הוק)

### 14. חסמים ואתגרים הקשורים בידע ומידע (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):

- חוסר בידע מקצועי, כלים ומיומנויות בקרב מנהלי תוכניות ועובדי שטח (ידע על אודות אוכלוסייה, תחומי בעיה או דרכי התערבות ומניעה מייטביות מותאמות)
- תשלומים
- מסודר של פעולות/התערבויות מקצועיות שנעשו
- חוסר במידע על אודות מענים קיימים ודרכי התקשרות עמם
- אתגרים וחסמים בהעברת ידע ומידע בין עובדי השטח ובין המנהל היישובי ו/או מטה הרשות המקומית
- אתגרים וחסמים בהעברת וקבלת ידע ומידע בין גופים האחראים על תחומים שונים בתוך הרשות המקומית ואודות מקבלי השירות

### 15. אתגרים בהגעה לקהל היעד ומתן מענה מתאים לצורכי האוכלוסייה (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):

- קושי באיתור ויישוג מקבלי השירות
- היעדר גמישות באופן מתן המענים
- קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות או תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה ו/או מאפייניה
- אתגרים בהנגשה שפתית ותרבותית של שירותים
- קושי בשמירה על רצף עבודה

- מחסור במודעות למענה בקרב מקבלי השירות בגלל שיווק לא מספק/לקוי
- עומס על מענים קיימים
- מענים שאינם רלוונטיים או שאינם עונים על צורכי מקבלי השירות
- יחס שלילי לשירות או למענה בקרב מקבלי השירות

**16. סוגיות הקשורות לכוח אדם (העובדים שתחת המנהל היישובי) (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- קשיים בהגדרת התפקידים, תחומי אחריות וסמכויות
- חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד, למדיניות הרלב"ק או לדרכי העבודה הרצויות
- חוסר בשיתוף של העובדים בהחלטות
- חוסר בתמיכה וגיבוי של עובדים
- שחיקה וחוסר שביעות רצון של העובדים
- שינויים תכופים בכוח אדם עקב פיטורים/היעדרויות/עזיבה/ שכר
- קשיים בגיוס כוח אדם/מחסור בכוח אדם מיומן
- ניהול כוח האדם בשיתוף עם גורמים נוספים

**17. סוגיות הקשורות למחסור או עיכוב בקבלת תקציבים והתקשרויות (ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):**

- אי קבלת תקציב מספיק מהרלב"ק
- קבלת תקציב במועד מאוחר מדי בשנה
- מחלוקות/סרבול/אי שיתוף פעולה של המנהל היישובי בפורטל תמיכות
- קושי של הרשות המקומית להתמודד עם דרישת המאצי"נג (matching)
- בעיות ועיכוב תשלומים לספקים חיצוניים או לעובדים
- הערכת חוסר של התקציב
- עיכוב תהליכים עקב דרישות של חשב מלווה/גזבר הרשות המקומית
- קשיים באיגום תקציבי- מקור אחד או יותר מעכבים/דוחים את העברת הכספים שסוכמו למענה או שירות
- סרבול בירוקרטי ברשות המקומית

**18. האם ישנם חסמים או אתגרים נוספים בהם אתה נתקלת/ בעבודתך?**

19. מהן ההזדמנויות והחוזקות של הרלב"ק והרשות המקומית המסייעים לך בעבודתך?

---

20. האם ישנם נושאים נוספים שחשוב בעיניך להביא לידיעת הנהלת הרשות הלאומית לביטחון קהילתי?

---

21. מאפייני ממלא הסקר:

מגדר: זכר/נקבה/אחר

גיל: \_\_\_\_\_

ותק בתפקיד: \_\_\_\_\_

כפיפות ארגונית-תחת מי עובד?

ראש הרשות המקומית

מנכ"ל

ראשי אגפים

אחר: \_\_\_\_\_

השכלה (תחום לימודים): \_\_\_\_\_

## נספח ב: מבחני שונות לפי מאפייני רקע

לוח ב-1: מבחן שונות (t-test) – קבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי

t	לא במוקד העבודה		במוקד העבודה		
	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	
*4.395	2.41	5.62	2.06	4.29	צעירים
***4.363	2.25	5.16	2.11	3.51	ערבים ובדואים
**3.200	2.31	4.31	2.22	5.30	ילדים
*3.042	2.28	4.77	1.82	7.00	להטב"ק

$p < .001^{***}$   $p < 0.1^{**}$   $p < .05^*$

לוח ב-2: מבחן שונות (t-test) – גורמים שעימם יש ממשקים עיקריים, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי

t	אין ממשק		יש ממשק		
	סטיית תקן	M	סטיית תקן	M	
*2.372	2.35	5.03	1.95	4.08	ממשקים עיקריים עם מנהיגות מקומית ומתנדבים

$p < .05^*$

לוח ב-3: מבחן שונות (t-test) – חסמים ואתגרים של הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה ביישוב, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי

t	אין חסם/אתגר		יש חסם/אתגר		
	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	
*2.932	2.41	5.24	2.04	4.32	היעדר/קשיי תעסוקה או נגישות לתעסוקה בקרב צעירים
***5.497	2.26	5.50	2.00	3.85	מחסור בשטחים ציבוריים/פתוחים או הזנחתם
***5.089	2.27	5.36	2.03	3.80	היקף פשיעה גבוה או סביבה עבריינית
***7.934	2.18	5.47	1.47	2.88	עוני
***3.569	2.30	5.26	2.16	4.14	תפיסת מסוכנות גבוהה או היעדר תחושת ביטחון

$p < .001^{***}$   $p < .05^*$

**לוח ב-4: מבחן שונות (t-test) – אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי**

t	אין חסם/אתגר		יש חסם/אתגר		
	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	
*2.911	2.29	4.94	1.95	2.88	מנהלי אנפים או מחלקות בתחום הבריאות
*2.522	2.30	4.95	2.01	3.36	גופי חירום
*2.372	2.30	4.97	2.08	3.71	ארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי
*2.500	2.33	4.99	1.63	3.65	מתנדבים

$p < .05^*$

**לוח ב-5: מבחן שונות (t-test) – אתגרים הקשורים בידע ומידע; אתגרים בהגעה לקהל היעד; סוגיות הקשורות לכוח אדם; סוגיות הקשורות לתקציבים, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי**

t	אין חסם/אתגר		יש חסם/אתגר		
	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	
*0.502	2.32	4.70	2.18	5.52	חוסר בתייעוד מסודר של פעולות או התערבויות מקצועיות שנעשו
*2.185	2.35	5.04	1.98	4.10	קשיים בהגעה פיזית למקבלי השירות או תשתיות פיזיות לא מתאימות
***0.166	2.20	4.33	2.27	5.53	קשיים בגיוס כוח אדם או מחסור בכוח אדם מיומן
*0.280	2.28	4.98	2.35	3.81	יחס שלילי לשירות בקרב מקבלי השירות
*4.531	2.36	5.04	1.85	4.08	בעיות ועיכוב בתשלומים לספקים
*0.435	2.30	4.97	2.19	3.80	חיצונים ולעובדים חוסר בגיבוי ותמיכה של העובדים

$p < .05^*$   $p < .001^{***}$

לוח ב-6: מבחן שונות (t-test) – אתגרים במדיניות המקצועית והארגונית של מטה הרלב"ק, לפי ממוצע אשכול חברתי-כלכלי

t	אין חסם		יש חסם		
	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	סטיית תקן	M (ממוצע אשכול חברתי-כלכלי)	
** -3.298	2.32	4.48	2.30	5.53	מדיניות לא עדכנית או שאינה תואמת את צורכי השטח
** -2.994	2.31	4.58	2.15	5.56	היעדר מתן כלים לעבודה

$p < 0.1^{**}$

לוח ב-7: מבחן שונות (t-test) – קבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה, לפי מגדר

t	נשים		גברים		
	סטיית תקן	M	סטיית תקן	M	
***4.118	0.49	0.45	0.45	0.72	צעירים
***-2.465	0.37	0.83	0.46	0.69	הורים
***-1.765	0.33	0.13	0.23	0.06	עולים מאתיופיה
***3.923	0.28	0.09	0.45	0.28	ערבים ובדואים
***-3.023	0.44	0.73	0.50	0.54	נוער בסיכון
***-1.742	0.25	0.07	0.13	0.02	להטב"ק
***2.149	0.29	0.09	0.39	0.20	סטודנטים

$p < .001^{***}$

לוח ב-8: מבחן שונות (t-test) – חסמים ואתגרים של הקבוצות באוכלוסייה שבמוקד העבודה ביישוב, לפי מגדר

t	נשים		גברים		
	סטיית תקן	M	סטיית תקן	M	
*2.316	0.47	0.33	0.50	0.48	היעדר/קשיי תעסוקה או נגישות לתעסוקה בקרב צעירים
***3.183	0.45	0.29	0.50	0.50	מחסור בשטחים ציבוריים/פתוחים או הזנחתם
***4.803	0.38	0.18	0.50	0.47	היקף פשיעה גבוה/סביבה עבריינית
***3.476	0.35	0.15	0.47	0.34	עוני
**2.728	0.41	0.22	0.49	0.39	מחסור/היעדר מנהיגות קהילתית או שיתוף פעולה קהילתי/אישורי רבנים
***3.476	0.37	0.17	0.43	0.25	מחסור בהזדמנויות למעורבות חברתית
*1.848	0.46	0.30	0.49	0.42	תפיסת מסוכנות גבוהה או היעדר תחושת ביטחון

$p < .05^* p < 0.1^{**} p < .001^{***}$

**לוח ב-9: מבחן שונות (t-test) – אתגרים בתיאום עם גורמים שונים ובשיתוף פעולה עימם, לפי מגדר**

t	נשים		גברים		
	סטטיית תקן	M	סטטיית תקן	M	
*1.879	0.25	0.07	0.35	0.15	גזר הרשות המקומית
**2.624	0.37	0.17	0.47	0.32	מפקד תחנת המשטרה
*1.774	0.15	0.03	0.27	0.08	מנהלי תוכניות ועובדי שטח
**3.114	0.15	0.03	0.34	0.14	ארגוני חברה אזרחית ומגזר שלישי

$p < 0.1^{**} p < .05^*$

**לוח ב-10: מבחן שונות (t-test) – מחסור בידע, במיומנויות וכישורים הנדרשים למנהל היישובי בעבודתו, לפי מגדר**

t	נשים		גברים		
	סטטיית תקן	M	סטטיית תקן	M	
*2.059	0.20	0.04	0.32	0.12	מעקב ובקרה אחר ביצוע תוכניות עבודה
*1.910	0.13	0.02	0.25	0.07	ידע בתחומי הליבה של התפקיד
*2.261	0.15	0.03	0.29	0.10	ניהול ותכלול במישור הארגוני

$p < .05^*$

**לוח ב-11: מבחן שונות (t-test) – אתגרים בתפקיד המנהל היישובי וחסמים המקשים עליו בביצוע תפקידו, לפי גיל**

t	ממוצע גילים גבוה		ממוצע גילים נמוך		
	סטטיית תקן	M	סטטיית תקן	M	
**2.763	8.81	45.66	8.46	42.01	הגדרות תפקיד וסמכויות לא ברורים
*2.059	8.72	44.96	9.51	39.16	חוסר במיומנויות מקצועיות הנדרשות לתפקיד
**3.224	8.88	45.18	7.05	39.90	הנחיות לא ברורות דיין
*1.917	8.69	45.15	9.27	41.81	חוסר יכולות לעמוד בלוחות זמנים שהוגדרו
**3.175	8.71	45.68	8.50	41.28	הובלה של וועדות יישוביות
*2.505	8.95	45.34	7.91	41.86	חוסר בתיעוד מסודר של פעולות או התערבויות מקצועיות שנעשו
*2.017	8.49	45.19	10.28	41.13	חסמים ואתגרים בהעברת ידע ומידע בין עובדי השטח ובין המנהל היישובי או מטה הרשות המקומית
*-2.370	8.40	46.225	9.02	43.36	קשיים בגיוס כוח אדם או מחסור בכוח אדם מיומן

$p < 0.1^{**} p < .05^*$