



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 | 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 הפשיעה 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.