

# תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!

## פעילות ופעילים יקרים!

התדריך שלפניכם הוא יוזמה משותפת של השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה ושל היחידה לפיתוח קהילתי במינהל השירותים החברתיים, עיריית תל-אביב-יפו.

כתיבת התדריך נעשתה על-ידי צוות של עובדים סוציאליים-קהילתיים מארגונים שונים, והוא מבטא את הקשר ההדוק בין הפעילים ומנהיגי הקהילה לבין עובדים סוציאליים-קהילתיים.

התדריך ייחודי בהיותו כתוב בראש ובראשונה עבור פעילים, ומטרתו לסייע לכם בפעילותכם בקהילה.

לכם, הפעילות והפעילים, יש ידע רב המבוסס על למידה ועל התנסות. במהדורה זו שילבנו את המשוברים שלכם על כתיבתנו. תקוותנו היא כי בעתיד נוכל יחד עמכם להפיק תדריך דומה שייכתב במשותף איתכם ויתבסס על הידע שלכם ועל הידע של העובדים הקהילתיים.

אנו מבקשים להודות מקרב לב לצוות העובדים הסוציאליים-קהילתיים בראשותה של ענת ברזילי על העבודה הרבה שהשקיעו ועל התוצאות המקצועיות שהשיגו.

יישר כוח!

**רות סופר, אדי רפטוב**  
היחידה לפיתוח קהילתי  
תחום משאבי הקהילה  
מינהל השירותים החברתיים  
עיריית תל-אביב - יפו

**ברוך שוגרמן**  
מנהל השירות לעבודה קהילתית,  
שיקום שכונות וקליטת עליה  
האגף לשירותים חברתיים ואישיים  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים



## תוכן עניינים

4	מבוא - מבוא לתדריך
6	פרק א - זיהוי והגדרת בעיה
10	פרק ב - הכרת הסביבה שבה אנו פועלים
16	פרק ג - גיוס פעילים והנעתם
22	פרק ד - עבודת צוות
34	פרק ה - ניהול יעיל ומועיל של ישיבות
41	הנחיות לרישום פרוטוקולים
46	פרק ו - תכנון, ביצוע והערכת פרויקטים
56	פרק ז - שיווק תכניות חברתיות
64	פרק ח - גיוס משאבים
72	דברי סיום



## תדריך לפעילים כיצד תושבים יכולים לפעול ולשנות!

### מבוא לתדריך

התדריך שלפניכם נועד לשמש כלי מקצועי לסיוע לכם התושבים המעוניינים בקידום ובטיפול בנושאים שונים בקהילה. התדריך מיועד לפעילים קהילתיים (הפועלים במסגרות התארגנות כמו: ועדי שכונות, ועדי הורים בבית ספר, חברי הנהלות ציבוריות במרכזים קהילתיים ועמותות העוסקות בנושאים חברתיים) ולכל תושב הרוצה להוביל שינוי חברתי בקהילה.

בתדריך תוכלו למצוא מידע רב בנוגע לתפקידים ולמיומנויות השונות שאתם נדרשים להם כדי להתארגן בצוות פעולה, לתכנן ולפעול לקידום הנושא שבו אתם רוצים לטפל. פרקי התדריך מופיעים בסדר כרונולוגי המתאר את העשייה הנדרשת מכם בהתאמה לשלבי הפעילות השונים:

- מגדירים בעיה (פרק א - זיהוי והגדרת בעיה)
  - לומדים את הסביבה (פרק ב - הכרת הסביבה שבה אנו פועלים)
  - מקימים צוות פעולה (פרק ג - גיוס פעילים והנעתם)
  - לומדים לעבוד במסגרת הצוות (פרק ד - עבודת צוות, פרק ה - ניהול יעיל ומועיל של ישיבות)
  - מתכננים תכנית פעולה, מוציאים לפועל ומעריכים אותה (פרק ו - תכנון, ביצוע והערכת פרויקטים)
  - משווקים (פרק ז - שיווק תכניות חברתיות)
  - מגייסים משאבים (פרק ח - גיוס משאבים)
  - סוף והתחלה - כמו בשיר הידוע "סוף הוא תמיד התחלה של משהו חדש", אפשר לנצל את ההתארגנות שנוצרה כדי לקדם נושאים נוספים.
- במציאות סדר השלבים אינו מתבצע בדיוק על פי הסדר הכרונולוגי המופיע לעיל. כך, לדוגמה, צוות מתגבש תחילה (פרק ד) ולאחר מכן יתחיל לבדוק בדרך של עבודה משותפת באיזו בעיה לעסוק (פרק א). לפעמים יש פעולות המתקיימות במקביל כמו התחלת תכנון של תכנית הפעולה (פרק ו) ובמקביל גיוס משאבים (פרק ח).

בעמוד הראשון של כל פרק מופיע תרשים זרימה שיסייע לכם למקם את עצמכם בשלב שבו אתם נמצאים, לראות את השלבים שעברתם וגם את השלבים הצפויים לכם בהמשך. **שימו לב** שבמציאות לא תמיד זהו סדר השלבים המתרחש הלכה למעשה.





## מבוא לתדריך



לאורך התדריך תוכלו לקרוא "טיפים"; הכוונה היא לידע ולעצות שרצינו להדגיש. הטיפים מסומנים במנורה כמו זו המופיעה מימין. חלק מהטיפים מופיעים במהלך הפרק וחלקם מופיעים בסופו.

ברצוננו לציין שהתדריך מיועד לנשים ולגברים כאחד, והשימוש בלשון זכר במקומות מסוימים נעשה רק מטעמי נוחות.

חשוב לנו לסייע בפעילות הברוכה שלכם התורמת רבות לשיפור איכות חיי התושבים והקהילה שבה אתם גרים.

נשמח לקבל התייחסויות לתכנים המופיעים בתדריך לכתובת הבאה:  
היחידה לפיתוח קהילתי, מינהל השירותים החברתיים, עיריית ת"א-יפו, רחוב אבן גבירול 69 ת"א-יפו, 64162.

### ועדת ההיגוי לגיבוש ולכתיבת התדריך:

**ענת ברזילי** - רכזת הצוות, עו"ס קהילתית, היחידה לפיתוח קהילתי, תחום משאבי הקהילה, מינהל השירותים החברתיים, עיריית ת"א-יפו

**אלי פדה** - סגן מנהל השרות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה

**גל מי-בר-הלר** - מרכזת נושא משאבי הקהילה, אגף מרכז-צפון, מינהל השירותים החברתיים, עיריית ת"א-יפו

**לילך דאלי** - מרכזת צוות לעבודה קהילתית והתנדבות, אגף הרווחה, עיריית חולון

**דנה הלוי** - לשעבר רכזת קהילתית, החברה להגנת הטבע בת"א-יפו

### כותבות נוספות בתדריך:

**גליה עומרד-לוי** - מרכזת נושא משאבי הקהילה, אגף מזרח, מינהל השירותים החברתיים, עיריית ת"א-יפו

**סבינה שוסטרמן** - מרכזת היחידה העירונית לעזרה עצמית, המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית, אגף הרווחה, המינהל לשירותי קהילה, עיריית ירושלים

### מנחה דידקטית:

**אריאלה שטורם**

תודתנו נתונה לפעילים אשר סייעו לאורך הדרך בקריאה ובמשוּב על התדריך.

**אנו מקווים כי התדריך יסייע בפעילותכם החשובה והמורכבת.**

**צוות התדריך**

## זיהוי והגדרת בעיה יש בעיה?

הכרת הסביבה שבה אנו פועלים  
מה יש בסביבה ומה אין בה

גיוס פעילים והנעתם  
כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"

עבודת צוות  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד

ניהול יעיל ומועיל של ישיבות  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים

תכנון, ביצוע והערכת פרויקט  
איך עושים את זה

שיווק  
לא פרסמת לא עשית

גיוס משאבים  
כסף ודברים טובים נוספים

# בהצלחה

## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!

פרק א

# זיהוי והגדרת בעיה

כתבה: סבינה שוסטרמן

אם אתה קורא/ת את הכתוב כאן, קרוב לוודאי שנתקלת בבעיה כלשהי. על מנת לוודא כי לא מדובר רק בבעיה אישית שלך, אלא בבעיה או במצוקה המשותפת לאנשים נוספים וכדי לאתר את מהות הבעיה, מומלץ לקרוא וליישם את העקרונות המוצגים בפרק זה.

## כל בעיה נובעת מצורך כלשהו

**צורך** - מכלול דברים חומריים או רוחניים אשר אדם זקוק להם על מנת להתקיים בכבוד. כשמדובר בצורך, תמיד מדובר בפער בין המצב הרצוי למצב המצוי. הגדרת הצורך הספציפי תמיד תהיה קשורה להגדרת פער זה. למשל, בשכונה שבה יש אחוז גבוה של קשישים אין מועדון קשישים, הצורך הוא הקמת מועדון קשישים.

## בדיקת הצרכים

**לבדיקת הצרכים יש שני מקורות ידע חשובים:**

1. מקור הידע החשוב ביותר הוא **ידע אישי של בעלי הצורך**, כלומר הידע של האוכלוסייה **שהצורך לא מסופק אצלה**. גוף הידע הזה נבנה במהלך ניסיון החיים וההתמודדות עם הבעיות השונות. הגדרה אישית של הצורך על-ידי אוכלוסייה זו חשובה מאוד, וחשוב להתבסס עליה בבניית תכנית הפעולה בהמשך.

2. מקור **הידע המקצועי** הנמצא אצל אנשי מקצוע בתחום הוא כלי עזר חשוב לקראת הגדרת הצורך ובניית תכנית הפעולה (אם מדובר בצורך הנוגע לחינוך - יש לבדוק עם גורמי החינוך, אם מדובר בצרכים של מזון/תנאים פיזיים, יש לבדוק עם גורמי הרווחה). הדרך להשיג ידע מקצועי היא פנייה לאנשי המקצוע הרלוונטיים.

## כיצד בודקים מהם צורכי התושבים?

**יש כמה דרכים לדעת מהם הצרכים של התושבים בעלי הבעיה/הצורך.**

- **איסוף מידע בלתי פורמלי** מהתושבים בשכונה, בעלי הנושא המשותף, באמצעות שיחות אישיות וקבוצתיות, תצפיות, סיורים וראיונות. לדוגמה, אם מדובר בנושא החינוך בשכונה, ניתן ליצור הזדמנויות לשיחות בלתי פורמליות עם תושבים שהם הורים לילדים - במגרש המשחקים, במכולת או בתור לקופת החולים. דרך זו מומלצת לצורך בדיקה ראשונית, וכדאי להתבסס על מקורות נוספים על מנת להגדיר את הצורך באופן מקיף.
- **חומר כתוב** - סקרים, עיתונות, חומר היסטורי, פרוטוקולים, דוחות שונים ואינטרנט. ניתן למצוא חומרים אלו בשירותים השונים, אצל אנשים שעסקו בנושא, אצל פעילים בעיתונות המקומית ועוד.
- **בניית שאלונים** והפצתם לאוכלוסיית היעד - ניתן לעשות סקר באמצעות הדואר או סקר טלפוני. בבניית השאלונים ובהיערכות להפצתם כדאי להיעזר באנשי מקצוע בתחום (עובדים סוציאליים-קהילתיים, אנשי חינוך וכדומה) ולעייין בשאלונים אחרים. השאלון צריך להיות קצר וממוקד. עדיף להציג שאלות פשוטות וברורות. כדאי





## פרק א זיהוי והגדרת בעיה

ורצוי לבדוק את השאלות על מכרים - האם השאלות בהירות וברורות דיין? האם התשובות שהתקבלו עונות על הגדרת הבעיה/הצורך?  
יש להביא בחשבון שיש היענות נמוכה להחזרת חומרים באמצעות הדואר. ניתן גם להפיץ את השאלונים בריכוזי האוכלוסייה בעלת הצורך - במרכז הקהילתי, בבתי ספר, בקופות החולים ובשירותים מקומיים נוספים. רצוי וכדאי להשתמש באירועים הקהילתיים בשכונה לצורך מילוי שאלונים על-ידי התושבים. ניתן להגיע לאירוע בתיאום מראש עם המארגנים ולבקש מהתושבים כמה דקות מזמנם למילוי השאלון.  
בעת עריכת התשובות שהתקבלו - יש לבדוק אילו נושאים מרכזיים חזרו על עצמם ומהן ההתייחסויות העיקריות של ממלאי השאלונים בנוגע לנושאים השונים.

אם קיימות בשכונה כמה קבוצות, כגון: עולים חדשים, קשישים, הורים לילדים קטנים וכדומה, צריך לבדוק איך הצורך בא לידי ביטוי בקרב כל אחת מהאוכלוסיות הללו. התאימו את אופן הפנייה לאוכלוסיות השונות. לדוגמה: לעולים פנו בשפתם, קשישים או ילדים עדיף לראיין ולא לתת שאלון כתוב.



### להלן כמה שאלות מומלצות שרצוי לשאול בעת הגדרת הצורך:

1. של מי הצורך?
2. האם מדובר בצורך זמני או בצורך מתמשך?
3. לכמה אנשים נוגע הצורך?
4. עד כמה הצורך דוחק ומשמעותי לאיכות החיים של התושבים?
5. האם יש צרכים אחרים שצריך להביא בחשבון?
6. האם המענה לצורך יפגע באנשים אחרים. לדוגמה, שימוש בתקציב לטובת קבוצה מסוימת יפגע בקבוצה אחרת.
7. אם יש צרכים אחדים, צריך להחליט לפי סדרי עדיפויות.

**טיפ חשוב: בעת הגדרת הצורך נוצרים מפגשים בלתי פורמליים רבים. רצוי לנסות כבר בשלב זה לגייס אנשים נוספים לפעילות שהנושא "בוער בנפשם".**

### לסיכום

מדובר בשלב חשוב ביותר של בניית תכנית הפעולה. ככל שהגדרת הצורך תהיה מדויקת וספציפית יותר, כך גוברים הסיכויים לבנות תכנית מוצלחת שתיתן מענה הולם לצורך המוגדר.

**זיהוי והגדרת בעיה**  
יש בעיה?

**הכרת הסביבה שבה אנו פועלים**  
מה יש בסביבה ומה אין בה

**גיוס פעילים והנעתם**  
כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"

**עבודת צוות**  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד

**ניהול יעיל ומועיל של ישיבות**  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים

**תכנון, ביצוע והערכת פרויקט**  
איך עושים את זה

**שיווק**  
לא פרסמת לא עשית

**גיוס משאבים**  
כסף ודברים טובים נוספים

**בהצלחה**



## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!



פרק 1

# הכרת הסביבה שבה אנו פועלים

כתבה: גל מי-בר-הלר

על מנת לזהות בעיות בקהילה (או בשכונה) ולגייס שותפויות בין תושבים, שירותים קהילתיים ואנשי מקצוע, חשוב לזהות ולהכיר את מרכיבי הקהילה על כוחותיה ועל חולשותיה. הקהילה שבה אנו חיים מורכבת מאלה החיים בה (ילדים, נוער, משפחות, קשישים) ומהרשתות הקהילתיות הנארגות ביניהם. כדי לבצע שינוי בקהילה ועל מנת לפעול בה, חיוני להכיר את העוצמות, את ההזדמנויות ואת המשאבים הקיימים בקהילה וכן את החולשות ואת המכשולים המעכבים ומחלישים אותה.

פרק זה נועד לסייע לכם להתכונן כ"עניינים אחרות" כסביבה שבה אתם חיים ולמענה אתם מעוניינים לפעול ולספק לכם כלים שיקלו עליכם לזהות את השותפים הפוטנציאליים לפעולה ואת אלה העלולים לעכב אתכם.

באופן כללי, "היכרות הסביבה" כוללת היכרות עם המבנה הפיזי של השכונה, עם השירותים הפרטיים והציבוריים הפועלים בה ועם מאפייני התושבים. תת-הפרקים הבאים מהווים למעשה רשימה של מרכיבי הקהילה השונים שבחינתם תספק לכם מפה ברורה ובהירה יותר של הקהילה.

נוסף על כך, עובדים סוציאליים-קהילתיים וגורמים נוספים כגון מרכזים קהילתיים נוהגים לערוך "מיפוי קהילתי" באזור שבו הם פועלים. אם קיים גורם כזה בסביבתכם, ניתן לפנות אליו ולהסתייע במיפוי קהילתי קיים. כמו כן, ניתן להיעזר בנתונים ובשנתונים סטטיסטיים המופקים על-ידי הרשות המקומית, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה או ארגוני החברה האזרחית (כדוגמת מרכז "אדווה").

### כיצד כדאי להיעזר בפרק זה?



- חשוב להבהיר כי מטרתו של הפרק להצביע על הכיוונים שדרכם ניתן לבחון ולחקור את הקהילה ואת הסביבה. שימו לב, בדרך כלל אין צורך להגדיר ולבחון את כל הסעיפים הרשומים.
- כדאי לבחון את הנושאים השונים ולראות אם אחד או כמה מהם "מתחברים" לנושא שעמו אתם מתמודדים. חשוב להכיר היטב את הנושאים שבמסגרתם אתם מעוניינים לפעול. לדוגמה, אם אתם מעוניינים לפעול בתחום החינוך לגיל הרך בשכונתכם, חשוב להכיר את מוסדות החינוך הרלוונטיים, לדעת מהו מספר הילדים בגיל זה בשכונה ועוד.
- שימו לב לסעיף המתייחס ל"אופי הקהילה". כדאי לתת עליו את הדעת בכל נושא או בעיה שעמם אתם מתמודדים, שכן ההיכרות עם מוקדי הכוח בקהילה, עם סוגי ההתארגנות ועם דפוסי התקשורת מאפשרת התמודדות יעילה וטובה יותר בכל תחום.

### מהי הקהילה שלנו?

- בדקו והגדירו מהם הגבולות הגיאוגרפיים של הקהילה (מרחוב...עד רחוב...).
- הגדירו וזהו את האזורים בקהילה על-פי מטרתם העיקרית (הפונקציונליות) שלהם: שטחי מגורים, אזורי תעשייה, מסחר ומלאכה זעירה, שטחים ציבוריים, שטחים פתוחים וכדומה.





## פרק ב הכרת הסביבה שבה אנו פועלים

### מאפייני הקהילה

- מספר התושבים בקהילה וחלוקתם על-פי קבוצות גיל: לדוגמה, על מנת לפעול בקרב הגיל הרך כדאי לחפש נתונים על קבוצות גיל 0-3, 3-5 וכדומה.
- מאפייני המשפחות: נסו לחלק את המשפחות בקהילה על-פי קטגוריות: זוגות צעירים ללא ילדים, זוגות צעירים עם ילדים עד גיל 6, משפחות גדולות עם 4 ילדים ויותר, משפחות חד-הוריות, בודדים, קשישים בודדים ועוד.
- פרופיל המשפחות: האם יש משפחות רבות של עולים חדשים בשכונה? האם רוב המשפחות הן ותיקות בארץ? האם המשפחות חילוניות או דתיות?
- ניתן לבחון נתונים נוספים **וזאת בהתאם לנושא שבמסגרתו אתם מעוניינים לפעול**: לדוגמה, אם אתם מעוניינים לפעול בתחום התעסוקה, מומלץ לבחון את המבנה התעסוקתי בקהילה: כמה מובטלים בקהילה? מהו העיסוק העיקרי? האם מרבית התושבים בעלי מקצוע חופשי או שכירים? האם המועסקים עובדים במקומות עבודה הסמוכים לקהילה או רחוקים ממנה?

### אופי הקהילה

- **יחסים חברתיים בקהילה**: מקומות מפגש של תושבים, התארגנויות פורמליות ובלתי פורמליות בקהילה (בתי כנסת, ועד שכונה, חמולות, התארגנויות לעזרה עצמית)
- **דפוסי תקשורת בקהילה**: מקורות מידע ממוסדים כגון עלון קהילתי, לוחות מודעות, רשת אינטרנטית קהילתית וכדומה, אנשים מפיצי מידע בקהילה
- **דפוסי כוח**: מנהיגות פורמלית (ועד שכונה נבחר) ובלתי פורמלית, מעורבות מפלגות פוליטיות בקהילה, קשרי המנהיגות הקהילתית עם נציגי הרשות המקומית

### אילו גורמים בקהילה יכולים לסייע לי?

בסביבה שבה אנו מעוניינים לפעול פועלים בוודאי מגוון גורמים: שירותים ציבוריים (מחלקת רווחה, טיפת חלב, מוסדות חינוך, שירותי דת, משטרה וכדומה), ארגונים שונים, עמותות וכדומה. מומלץ לעשות היכרות עם הגורמים שעשויים לסייע לנו, בהתאם לתחום שבו אנו מעוניינים לפעול ובייחוד אם אנו מעוניינים לפעול למען שיפור איכות השירות הניתן (לדוגמה, אם אינכם שבעי רצון מאופן התפקוד של המרכז הקהילתי, חשוב שתכירו את הפעילות המתקיימת בו ואת הצוות כדי למקד את הבעיה בהתבססות על ידע). דוגמה נוספת, אם אנו מעוניינים לפעול בתחום החינוך בשכונה, חשוב להכיר את מסגרות החינוך הרלוונטיות ואולי אף את הגורם העירוני האחראי לנושא. על מנת להכיר שירות/ארגון מומלץ לקבוע פגישה עם מנהל השירות או עם מי מטעמו

- ולחכן את השאלות מראש. (ראו "עשרת הדיברות" לתכנון וביצוע ריאיון בסוף הפרק).  
 השאלות שלהלן עשויות לסייע לך להכיר את הארגון נותן השירות:
- מהו מבנה השירות: מי עומד בראשו? כמה אנשים מועסקים בשירות? אילו מחלקות יש בשירות?
  - אילו פעולות מבצע השירות?
  - מהם התנאים לקבלת השירות?
  - מי האוכלוסייה הזכאית לשירות?
  - האם יש לשירות קשר עם שירותים אחרים? עם אילו שירותים? מה סוג הקשר?
  - מי מפקח על עבודת השירות? (מידע שקשה לקבל)
  - האם השירות נעזר במתנדבים?
  - האם השירות מצפה לשיתוף פעולה מצד הפעילים. אם כן, באילו תחומים?
  - האם השירות נתקל בבעיות בעת מתן השירות ובאילו בעיות?
  - מהם המקורות התקציביים העומדים לרשות השירות? מה גודל התקציב? (מידע שקשה לקבל)
  - האם יש תכניות עתידיות לשירות?

**עבור כל שירות בקהילה שאלו אתם ניגשים, אפשר להכין כרטסת או רשימה שבה יופיעו: שם השירות, כתובתו, מס' הטלפון, כתובת דוא"ל, שעות פעילות, שעות קבלת קהל, שם מנהל השירות, תחומי השירות (רווחה, בריאות, חינוך, שיכון ודיור, דת, מסחר, בידור ופנאי, עמותות וארגונים התנדבותיים, תעסוקה, תברואה, משטרה, תקשורת כגון דואר).**



- כפי שנאמר בתחילת פרק זה, אין צורך לערוך היכרות עם כלל מאפייני הסביבה והגורמים המרכיבים אותה. ראוי להתמקד במה שרלוונטי לתחום הפעילות שבו אנו מעוניינים. אם אנו מעוניינים לפעול בתחום הדיור, מומלץ להכיר את נושא הדיור והאכלוס בסביבה. לדוגמה:
- כיצד מאופיינת הבעלות על מגורים? האם יש דירות שכורות רבות בקהילה? האם יש מגורים בבעלות ציבורית? אם כן, לאיזו חברת אכלוס שייך הבניין (עמידר, חלמיש, עמיגור וכדומה)? מה קיים בקהילה ובאיזה יחס.
  - מהו אופי הבנייה: בנייה נמוכה, בתי קומות; מה מצב המבנים. האם קיימים צריפים בקהילה? מבנים ארעיים? מבנים מיעדים להריסה?
  - צפיפות ואיכות דיור: האם הדירות גדולות? האם יש דירות רבות של שני חדרים ופחות?
  - מהן תקנות הבנייה העירונית? האם ניתן על-פי תקנות אלה להרחיב את המבנים הקיימים?





## פרק ב הכרת הסביבה שבה אנו פועלים

לאחר שערכתם היכרות עם הקהילה שבה הנכם מעוניינים לפעול והכרתם את מרכיביה השונים, את פרופיל התושבים החיים בה, את מאפייני השירותים ואת מארג החיים, תקבלו תמונה ברורה יותר של הקהילה. כעת, יקל עליכם לזהות ולמפות את הצרכים ואת הבעיות שהנכם מעוניינים לפתור.

### **עשרת הדיברות לתכנון וביצוע ריאיון עם איש מקצוע/נציג ארגון:**

1. קבעו פגישה מראש.
2. הציגו את עצמכם.
3. הציגו את מטרת הפגישה.
4. הכינו שאלות מראש.
5. שאלו את השאלות בצורה ברורה.
6. אל תיכנסו לדברי איש השירות, אך אל תתנו לו לנאום בלי הרף.
7. אל תיכנסו לנושאים אישיים.
8. נסו לא לעורר קונפליקטים ולא לחקור.
9. רשמו תשובות לאחר קבלת הסכמת המרואיין לכך.
10. קבעו דרך להמשך קשר בעתיד.

### **מקורות:**

קליינמן, ד. וקמיניסקי, ש. (2006). יש לנו קהילה. הוצאת משרד הרווחה.  
קמיניסקי, ש. סדן, א. גלעד, ח. (1987). עוד דרך. הוצאת משרד הרווחה.  
התדריך לעבודה קהילתית. השירות לעבודה קהילתית. משרד הרווחה.

**זיהוי והגדרת בעיה**  
יש בעיה?

**הכרת הסביבה שבה אנו פועלים**  
מה יש בסביבה ומה אין בה

**גיוס פעילים והנעתם**  
כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"

**עבודת צוות**  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד

**ניהול יעיל ומועיל של ישיבות**  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים

**תכנון, ביצוע והערכת פרויקט**  
איך עושים את זה

**שיווק**  
לא פרסמת לא עשית

**גיוס משאבים**  
כסף ודברים טובים נוספים

**בהצלחה**



## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!



# פרק ג גיוס פעילים והנעתם\*

כתבה: גליה עומרד-לוי

לאחר שאיתרתם ומיפיתם את הצרכים המרכזיים והכרתם את מאפייני הקהילה ואת הגורמים הפועלים בה, מומלץ לגייס קבוצה שתפעל על מנת להשיג את המטרות שהצבתם לעצמכם. כקבוצה גדולה קל ונעים יותר לפעול, לחלק את נטל המשימות ולהוות קבוצה בעלת כוח והשפעה. כמו כן מטרת גיוס הפעילים היא לעודד תושבים להשפיע על חייהם באופן שייתן ביטוי אמיתי לרצונותיהם ולדעותיהם. הנחה דמוקרטית בסיסית היא כי תושבים מעוניינים להשתתף בקבלת החלטות הנוגעות לסביבתם, אם רק תינתן להם הזדמנות לכך. גיוס הפעילים מתחיל בשלב של איתור הצרכים וממשיך בשלב הנוכחי, שבו רוצים להרחיב את קבוצת השותפים לעשייה. למעשה גיוס הפעילים נמשך לאורך כל משך הפעילות.

\*הבאה לידי תנועה, הזזה, התנעה, הפעלה להתקדמות

## אל מי לפנות?

זה המקום לפנות לאנשים שמסוגלים להשתלב בפעילות ובעיקר - לזהות את האנשים שיוכלו להיות נמרים, "משוגעים לדבר" המוכנים להשקיע משאבי זמן על מנת לקדם נושא שקרוב לכם ולרתום פעילים נוספים לפעילות.

חשוב להגיע לאנשים מרכזיים במוסדות הקהילה: בתי ספר, מוסדות דתיים, ועדי בתים, ועדי שכונות, נציגי עמותות, בעלי משרות ציבוריות כגון שוטרים, עובדי מרכזים קהילתיים. אנשים אלו מעורבים בנעשה בקהילה, מחוברים אליה ובאופן טבעי ניתן יהיה לגייס חלק מהם גם לפעילות קהילתית.

נוסף על כך, ניתן לאתר אנשים שהבעיה שבה אתם מנסים לטפל, נוגעת אליהם, וכך באופן טבעי תהיה להם מוטיבציה לפעול.

ניתן לגייס פעילים גם באמצעות שיחות אקראיות עם תושבים בשירותים קהילתיים ובמקומות מרכזיים, כגון: מרכז קהילתי או גינה ציבורית. במפגשים אלה נוסף על הבנת הלכי רוח בקהילה וצרכיה ניתן יהיה לגייס אנשים לפעילות. כל אלו יאפשרו תשתית לגיוס אנשים פוטנציאליים לפעילות קהילתית.



## מניעים לפעילות

כשאתם מחפשים אנשים לפעילות, נסו לזהות אצלם את הרצון לשנות ולשפר ואת הנכונות להשקיע אנרגיות ומשאבי זמן. אצל אנשים שונים קיימות סיבות שונות שיעודדו אותם לפעול. חשוב לנסות לזהות מראש מהי הסיבה שתניע את האדם שאליו פונים לפעילות ולפנות אליו בהתאם. מניעים לפעילות:

**1. מניע רגשי -** תושב שהבעיה שתטופל במסגרת הפעילות תדבר אל לבו או שזו בעיה הנוגעת לו ברמה האישית. לדוגמה, פנו לאדם נכה או הורה לילד נכה על מנת לגייס אותו לפעילות בנושא נכויות.

**2. מניע אידאולוגי אלטראיסטי -** אלו אנשים שאנו מזהים אצלם אחריות חברתית ורצון לסייע לזולת. נעודד אדם כזה לקחת חלק בפעילות על ידי הצעה לפעול על מנת ליישם אחריות זו, וכך כנציג הציבור הוא יהיה מעורב בתהליכים לשינוי ובטיפול בנושאים הנוגעים לו ולקהילתו.

**3. מניע תועלתי -** כאן יכול לבוא לידי ביטוי הרצון של האדם להתנסות ולהתערות, לרכוש כוח ועצמה, מעמד חברתי וחברים. נציע את הפעילות לאדם זה כהזדמנות לבוא לידי ביטוי בקהילה, להתבלט, להתחבר לחברי הקהילה וכדומה.





**פעילי שכונות דרום מזרח**

# הזמנה

**בואו להיות שותפים שלנו!!!**

**אנו פעילי שכונות דרום מזרח ת"א**

♥ כפיד ♥ כפר שלם ♥ נוה בארבור ♥ ניר אביב ♥  
נווה חן ♥ נוה אליעזר ♥ לבנה

**פועלים בהתנדבות**

בליווי היחידה לעבודה קהילתית במחלקת אפיקים  
לקידום חוחת החיים בקהילה בתחומים:

חינוך

רווחה

תחבורה

תרבות ופנאי

איכות הסביבה

**מה עשינו עד עכשיו**

נאבקנו בהצלחה למניעת הבניה בפארק איילון והשאררתו כשטח ירוק  
הצלחנו למנוע את סגירת הקונסרבטוריון במרכז הקהילתי בית בארבור

סייענו במניעת קיצוצים בגני הילדים והמחלקות הרווחה

גייסנו משאבים לשיפור ושקום התשתיות בשכונות

פעילים בפרוייקט "הפרח בגני" במרכז קהילתי נווה אליעזר

ועוד...

**4. מניע אישי לביטוי הפוטנציאל האישי -** בעת גיוס הפעילים חשוב להגדיר את הפעולות ואת המיומנויות השונות הכרוכות בפעילות הקהילתית ולהבהיר כי יש מקום למגוון תפקידים ואופני פעילות: גיוס משאבים, שיווק, כתיבה, עבודה מול שירותים ועוד. מגוון התפקידים יאפשר לפעיל לבחור את מה שמתאים לו וכך לבטא את הכוחות שבו שעשויים לתרום באופן משמעותי לפעילות.

## **דרכים לגיוס אנשים לפעילות**

שלושה אפיקי גיוס מרכזיים הם: מתן מידע, פרסום המידע, **”חבר מביא חבר”**.  
**א. מתן מידע -** כדאי להכין חומר כתוב שיאפשר לפעילים פוטנציאליים לקרוא על הפעילות ולהתרשם ממנה ובאמצעות חומר הקריאה להתקרב לעצמותיה של העשייה הקהילתית. אם יש הישגים קודמים של פעילות קהילתית, רצוי לצייןם בפרסום בקצרה במטרה להדגים את חשיבותה ואת השפעתה של פעילות קהילתית.

**ב. פרסום המידע -** חומר כתוב על אודות פעילות עשוי לסייע לגייס תושבים ש”הניצוץ” קיים בהם, אך עדיין לא עשו דבר עם הרצון לפעול. הפרסום עשוי לכוון אותם. מומלץ להפיץ פרסומים למיניהם הן בתיבות הדואר והן בשירותים שונים בקהילה.  
**ג. חבר מביא חבר -** אתם הפעילים המגויסים מראשית התהליך מהווים גורם מרכזי בהרחבת קבוצת הפעילים באמצעות הפצת דבר פעילותכם בקרב מכרים, חברים, בני משפחה ועוד.

תצליחו לשכנע פעילים נוספים, כאשר תאמינו בעצמכם בעשייה שאליה הצטרפתם!! הפנייה צריכה להיות ידידותית ומאפשרת חשיבה על ההיבטים השונים של ההצטרפות לפעילות כמו התרומה והסיפוק האישי וכן המחויבות הנדרשת. תושב שיחליט לפעול רק מתוך לחץ שהפעלתם עליו, לא יתמיד זמן רב, כי הוא לא ירגיש מחויב באמת.

הנימה האישית גורמת לאנשים בדרך כלל להקשיב ולשקול הצטרפות לפעילות. ברגע שהפעיל, שהוא שכן, חבר, קרוב משפחה או תושב בקהילה, מספר על חשיבות ההתגייסות ותרומתה לקהילה, זו פנייה שיש בה דוגמה אישית שיוצרת קרבה והזדהות.

לאחר שרתמתם אנשים לפעילות קהילתית ויצרתם קבוצה המגלה עניין בפעילות, עליכם להניע את האנשים לפעול פעילות איתנה, יצירתית ואפקטיבית. בהצלחה, בהנאה ובהנעה!!!





---

מקורות:  
אנגל, ע. (עורכת). (1999). פיתוח קהילה: מהלכה למעשה. ישראל: החברה למתנסים.  
לירון, ר. שפירא. ש. (1984). שיתוף נציגי התושבים בניהול פרויקט שיקום והתחדשות השכונות. תל אביב: המרכז לפיתוח על שם פנחס ספיר.  
סדן, א. (1996). העצמה ועבודה קהילתית. חברה ורווחה, טז (יג), 143-162.  
צרמון, א. וסדן, א. (2003). השתתפות: הדרך שלך להשפיע. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.  
קטן, י. (1980). שיתוף לקוחות הלכה ומעשה. ירושלים: משרד העבודה והרווחה.  
Breton,m(1994).On the Meating of Empowerment and Empowerment-Oriented Social Work Practice,Social work With Groups,17,23-37.

**זיהוי והגדרת בעיה**  
יש בעיה?

**הכרת הסביבה שבה אנו פועלים**  
מה יש בסביבה ומה אין בה

**גיוס פעילים והנעתם**  
כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"

**עבודת צוות**  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד

**ניהול יעיל ומועיל של ישיבות**  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים

**תכנון, ביצוע והערכת פרויקט**  
איך עושים את זה

**שיווק**  
לא פרסמת לא עשית

**גיוס משאבים**  
כסף ודברים טובים נוספים

**בהצלחה**

## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!



פרק ד

# עבודת צוות

כתבה: ענת ברזילי

לאחר שגייסתם אנשים לפעילות, צריך לגבש אותם לעבוד ולפעול כצוות לטובת קידום הנושא שבו אתם מתמקדים.

## מהו צוות?

צוות הוא סוג של קבוצה. קבוצה מוגדרת ככמה אנשים בעלי נושא משותף, מטרה משותפת, קשר ותלות הדדית. בקבוצה הדגש הוא במגעים האישיים המתקיימים בין האנשים. בצוות קיים דגש נוסף של הצבת משימה, מטרות ויעדים. צוות הוא קבוצה המונה שלושה אנשים או יותר הממלאים במשותף מטלות הדורשות תיאום ושיתוף פעולה לצורך השגת מטרה משותפת.

## מדוע לעבוד בצוות?

- **צוות רב-ביצועי:** הרצון לפתור בעיה מסוימת או לקדם נושא כלשהו בקהילה מתחיל בדרך כלל באדם בודד, שהבעיה מפריעה לו. הוא מזהה שהבעיה היא לא רק שלו, ויש אנשים נוספים הסובלים ממנה, וחשוב להם לפתור אותה. אם מדובר בבעיה נקודתית שנפתרת בקלות, לדוגמה התחלת הדלקת תאורת רחוב בשעות מוקדמות יותר, אדם יחיד יכול לפתור אותה לבדו. הוא יכול לפנות לעירייה ולבקש טיפול בנושא. ואולם אם מדובר בבעיה מורכבת כמו שיפור תשתיות התאורה בשכונה - הוא צריך עזרה בפתרונה. בעיות הנוגעות לאיכות החיים בקהילה או לביצוע של שינוי חברתי הן לרוב מורכבות וכרוכות במטלות שונות ורבות. לכן, צוות הכולל קבוצת אנשים שיוכלו להתחלק בביצוען של המטלות הוא המסגרת המתאימה לפתרון בעיות כאלה.

- **זוויות ראייה שונות בצוות:** בעיות הנוגעות לאיכות החיים בקהילה קשורות בדרך כלל לאנשים רבים, ולכן חשוב שבפתרון יבואו לידי ביטוי התייחסויות של אנשים הרואים את הבעיה מזוויות ראייה שונות.

- **צוות רב-כישורים:** המטלות לצורך פתרון הבעיות הן מגוונות, ולשם כך יש צורך באנשים בעלי כישורים שונים. לדוגמה: אנשים שמבינים ומכירים את התכנים של הבעיה הספציפית שבה מטפלים. בעלי כישורי שיווק שיוכלו להציג את הבעיה בפני גורמים שונים. בעלי כישורי כתיבה שיוכלו לטפל בהתכתבויות שונות. בעלי קשרים עם גורמים שונים ויחסי אנוש טובים שיוכלו לסייע בקידום פתרון הבעיה ובכל דבר שעשוי לעזור בטיפול בנושא.

**בעת גיוס האנשים לצוות צריך לחשוב מה יעזור לנו לטפל בבעיה ובהתאם - לחשוב על אנשים שיכולים לתרום לך.**





- **הצוות שלי:** לאנשים לרוב יש צורך בתחושת שייכות שאותה מספקת מסגרת קבוצתית. אנחנו רגילים לזה מרגע היוולדנו - במשפחה, בצוותי עבודה, בקבוצת החברים ובחיים בכלל. קבוצה שחבריה יפעלו יחד תספק תחושת שייכות זו למשתתפיה, ולכן לאנשים יהיה נוח לפעול במסגרת קבוצתית.
- **הצוות בשבילי:** אדם יכול לקבל בצוות משובים והערכה על פעילותו שתורמים לו ומעצימים אותו (מסייעים לו ללמוד ולהכיר את יכולותיו ואת כוחותיו דרך עיניהם של אחרים), כך הקבוצה תורמת באופן אישי למשתתפים בה.

## שלבי התפתחות הצוות

לכל צוות (כאמור, סוג של קבוצה) יש שני **צירי התפתחות**:

- 1. ציר המשימה -** הציר המתייחס לאופן ביצוע המשימה שלשמה הוקמה הקבוצה. הכוונה היא לאופן ההתקדמות, לעמידה בלוח הזמנים, לעמידה במטלות, לחלוקת העבודה וכדומה (פירוט בדבר המרכיבים של ציר זה תוכלו למצוא בפרק העוסק בתכנון, בביצוע ובהערכת פרויקט).
- 2. ציר התהליך -** הציר המתייחס ליחסים בין חברי הצוות. היחסים בין חברי הצוות הם חלק בלתי נפרד, וכמו בחיים דברים רבים «קמים ונופלים» כתוצאה מאופי היחסים בין אנשים. אנשים שמסתדרים ביניהם, יצליחו לעשות דברים יחד, ולעומתם אנשים שלא מסתדרים, יתקשו בכך. חשוב להביא זאת בחשבון ולהתייחס לכך. יש אנשים שעלולים להתייחס ליחסים בין חברי הצוות כאל בזוז זמן, אך אם לא נדבר על מה מפריע לנו ביחסים בין אחד לשני, זה יבוא לידי ביטוי בדרכים אחרות, שיכולות להיות קיצוניות יותר. לדוגמה, מאבק סמוי בין שני אנשים שלא מתמודדים איתו, והוא מתפרץ בצורה של עימות סוער ביניהם. חשוב לעסוק בשאלה איך אנחנו עובדים זה עם זה ולא רק בשאלה מה אנחנו עושים.

**לכל קבוצה יש כמה שלבי התפתחות המפורטים בטבלה שמופיעה בהמשך. ההיכרות איתם תעזור לכם לדעת מה צפוי לקרות בקבוצה בציר התהליך ומהן ההשפעות האפשריות של כך על ציר המשימה.**

שלבי התפתחות הצוות המפורטים בהמשך יסייעו לכם בהתמודדות עם התמרון הנדרש בעבודת הצוות בהתייחסות לשני הצירים; כלומר, ההתייחסות לאופן ההתקדמות של הצוות במשימה (ביצוע מטלות, עמידה בלוח הזמנים ועוד) - ציר המשימה, לבין ההתייחסות ליחסים, לתקשורת בין חברי הצוות ולאופן תפיסת המקום בצוות על ידי המשתתפים (לדוגמה, שני אנשים שמתחרים בצוות על מנהיגות) - ציר התהליך.



**לכל שלב בהתפתחות הקבוצה אופייניים יחסים מסוימים בין חברי הקבוצה. המעבר בין השלבים הוא לא חד-משמעי, ובכל שלב צפויים להופיע גם סוגי יחסים משלבים אחרים.**

## **תפקיד מובילת הצוות על-פי שלבי התפתחות הקבוצה**

למובילת הצוות יש תפקידים המפורטים על-פי שלבי התפתחות הצוות בטבלה שבהמשך.

מובילי הצוות הם למעשה מנהיגי הצוות. הם נדרשים למיומנויות של מנהיגות כדי לקדם את הצוות לביצוע המשימה.

מנהיגות כוללת מגוון תפקידים ותכונות, ביניהם: יכולת קבלת החלטות, יכולת לתכנן, יכולת תקשורתית, רגישות, אסרטיביות ועוד.

חשוב שבעזרת תפקידים ותכונות אלה המנהיג/ה יובילו לתפקוד הצוות, גם אם קיימים קשיים. הקשיים קיימים מעצם העובדה שקבוצת אנשים עובדת יחד, ובאופן טבעי מתגלים דעות שונות, סגנונות שונים, אופי שונה לאנשים ועוד.

המנהיג/ה צריכים לאפשר לצוות להתקדם למרות ובזכות השונות בין המשתתפים, ולוודא שהיא לא תגרום להתנגשויות בין חברי הצוות, אלא תאפשר להם להשלים זה את זה (לדוגמה, חלוקת תפקידים בהתאם לכישורים של חברי הצוות: אחד ישווק, אחר יגייס משאבים ואחר ידאג להתכתביות, או אם שניים עוסקים בגיוס משאבים, מי שמיטיב לנסח, יכין את הפנייה לגורם שאליו פונים, ומי שיודע לדבר בפני אנשים, ייפגש בהמשך לפנייה עם אותו גורם).

עם זאת חשוב, שבהתייחסות לעשייה המנהיג/ה יתנו קדיטים לכל השותפים בעשייה ולא רק למי שמציג את התוצרים של עבודת הצוות.





## שלבי התפתחות הצוות ותפקיד מוביל הצוות בכל שלב

השלב	מאפייני השלב	תפקיד מוביל/ת הצוות
<b>שלב ראשון - קדם קבוצה</b>	שלב זה מתחיל, כשהרעיון הראשוני מתגבש אצל היוזם. הוא בוחן את רעיון הקמת הקבוצה עם עצמו ועם אחרים, כולל משתתפים פוטנציאליים אחרים.	בעת גיוס המשתתפים מוביל/ת הקבוצה צריכים להעלות את המודעות לבעיה ולשווק את פעילות הקבוצה כדרך לפתרון הבעיה.
<b>שלב שני - גיבוש הקבוצה</b>	המשתתפים מכירים זה את זה, יוצרים קשר ושפה משותפת, מגדירים את המטרות, את הנורמות* ואת התפקידים בקבוצה. כל זה קורה באמצעות הדיאלוגים והתקשורת הבין-אישית. כאשר מתקיים תהליך כזה, ניתן לומר כי מתגבשת קבוצה.	מוביל/ת הצוות צריכים להשתמש בסגנון המכוון את הקבוצה באמצעות המהלכים האלה: הגדרת מטרות מציאותיות שאפשר לממש, הגדרת מטלות והבהרתן, הגדרת תפקידים וכדומה.

\*נורמות: כללי התנהגות בקבוצה כמו אופן דיבור, הנושאים שעליהם מקובל לדבר בקבוצה ועוד).

תפקיד מוביל/ת הצוות	מאפייני השלב	השלב
<p>במצבים כאלה מוביל/ת הקבוצה צריכים לעזור לצוות להתגבר על הקשיים באמצעות המהלכים האלה:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• להרגיע את חברי הקבוצה ולהתייחס לכך שתהליכים אלה תהליכים טבעיים לקבוצות מתגבשות. צריך לעודד את חברי הקבוצה לעבוד על התקשורת הבין-אישית בין החברים (הקשבה, להעלות דברים באופן שמאפשר התייחסות ולא באופן תוקפני שגורר תוקפנות נגדית וכדומה).</li> <li>• לקיים דיון הבהרה על מטרות הקבוצה (לבדוק אם המטרות מקובלות על כולם, לתת הזדמנות למתנגדים להתבטא, לוודא שההתנגדות למטרות לא נובעת ממניעים אישיים ולא ענייניים).</li> <li>• להגדיר מחדש את הציפיות ואת התפקידים. יכול להיות שבתחילת העבודה אנשים קיבלו על עצמם משימות שלא מתאימות להם, וצריך לבחון זאת מחדש.</li> <li>• צריך להתייחס למערכות היחסים שנוצרו ולהשפעותיהן על הצוות.</li> </ul>	<p>לפעמים, כאשר נראה שהקבוצה התגבשה ויכולה לצאת לדרך, מתרחש תהליך ובו ביטויים של פירוק הקבוצה ולא גיבושה. תהליך זה יכול לבוא לידי ביטוי בקרב חברי הקבוצה באופנים האלה: בחינה זה את זה, התנגדויות זה לזה וגם בחינה והתנגדות ליוזם הקבוצה, ניסיונות ערעור על סמכות המנהיגות, חוסר שביעות רצון מתהליך קבלת החלטות או קשיים בביצוע המרפים את ידי החברים.</p> <p>מצבים אלה עם ביטויים של התפרקות/חוסר גיבוש בקבוצה יכולים לקרות אחרי כמה מפגשים, אך גם יכולים לא לקרות. הם יכולים להוביל לסיום פעולת הקבוצה או לגיבושה מחדש.</p> <p>קבוצה שעוברת ומתמודדת עם שלב זה מגיעה לשלב הבא מגובשת יותר מאחר ונוצרו נורמות קבוצתיות שיסייעו לקבוצה להתמודד עם קשיים גם בעתיד (מאחר ואם מצליחים למצוא דרך להתמודד עם הקשיים כשהם עולים לראשונה, הקבוצה תוכל להתמודד איתם ועם קשים אחרים גם בעתיד).</p>	<p><b>שלב שלישי - הקבוצה עלולה להתפרק</b></p>





תפקיד מוביל/ת הצוות	מאפייני השלב	השלב
<ul style="list-style-type: none"> <li>• צריך לתת לגיטימציה לשונות בין חברי הצוות ולהגן על משתתפים שמבטאים דעות השונות מדעות רוב חברי הקבוצה. אם לא תהיה לגיטימציה לכיטוי של דעות שונות, הקבוצה לא תוכל לבנות את עצמה ולא תוכל בעתיד להתמודד עם קונפליקטים, דבר שיביא לכישלונה.</li> </ul>		
<p>זהו כאמור שלב הביצוע. הצוות פועל ומתפקד. מוביל/ת הקבוצה צריכים לספק השראה וחדשנות ולספק הזדמנויות ואתגרים חדשים לקבוצה כדי שהיא תגיע להישגים.</p>	<p>אחרי השלב המשברי, אם התרחש, ממשיכה הקבוצה לתפקד והיא מחוזקת יותר, מאחר שהתגבשו נורמות בקבוצה, המשימות ברורות יותר, הציפיות של חברי הקבוצה מהשתתפותם בקבוצה מותאמות יותר למשימת הקבוצה, המשימות והציפיות מתואמות בין חברי הקבוצה. בהתאם לכך, בשלב זה הקבוצה תתקדם בביצוע משימתה בצורה יעילה.</p>	<p><b>שלב רביעי - הקבוצה מתפקדת</b></p>

תפקיד מובילת הצוות	מאפייני השלב	השלב
<p>מובילת הקבוצה צריכים לעזור לקבוצה לסיים את פעילותה ולהיפרד או לעזור לה להגדיר מטרות חדשות.</p>	<p>סיום פעילות הקבוצה מתרחש באופן הרצוי, כאשר הקבוצה מימשה את המטרות ואת המשימות שקיבלה על עצמה. הצלחת פעילות הקבוצה יכולה להיות הזדמנות להתמודדות עם אתגרים חדשים. כדאי להשתמש בניסיון ובמיומנויות שנרכשו כדי לטפל בנושאים אחרים בקהילה. סיום פעילות הקבוצה יכול להתרחש באופן לא רצוי, כאשר הקבוצה לא מצליחה להתמודד עם המטרות, ואז היא הופכת להיות לא פונקציונלית*. חשוב לבדוק מדוע זה קרה, גם אם הקבוצה מתפרקת, כדי שכל אחד יפיק לקחים ממה שקרה לעתיד. לעתים יש ציפייה של המשתתפים להמשיך ולהיפגש. חשוב להתייחס לנקודה זו, כי היא מבטאת קושי של אנשים עם סיום ופרידה. לפעמים נחמד מאוד במסגרת הקבוצה ברמה החברתית, ויש צורך להמשיך להיפגש רק כדי לפגוש את החברים. אם מחליטים להמשיך להיפגש, צריך לסכם מה המטרה ומתי זה רלוונטי (לדוגמה, להיפגש לאחר פרק זמן מסוים על מנת לקבל מידע על הנושא שבו טיפלה הקבוצה). אין טעם להמשיך להיפגש ללא מטרה מוגדרת, כי אז המפגשים חסרי ערך, וזה עלול להרוס את הטעם הטוב של פעילות הקבוצה. ניתן להחליט על המשך פגישות בעלות אופי חברתי, אך זה צריך להיות ברור ומוסכם על כולם.</p>	<p><b>שלב חמישי - סיום פעילות הקבוצה</b></p>

\*פונקציונלית: מתפקדת





## מרכיבים של עבודת צוות יעילה

ישנם מרכיבים אחדים לעבודת צוות יעילה החשובים לקידום המשימה:

- **תכלית ברורה** - החזון, המטרה או המשימה של הצוות הוגדרו, והם מקובלים על כולם.
- **היעדר רשמיות** - האקלים הארגוני נוטה להיות לא רשמי, נינוח ורגוע. אנשים מרגישים נוח לדבר ואוהבים להגיע למפגשים.
- **השתתפות** - בצוות מתקיימים דיונים רבים, וכל חברי הצוות מעודדים לקחת בהם חלק נותנים לכל אחד אפשרות להתבטא.
- **הקשבה** - כדי לאפשר את ההשתתפות, כלומר, שכל חברי הצוות יבואו לידי ביטוי, אנשים צריכים להקשיב זה לזה. הכוונה היא להקשבה - לא רק לשמוע אלא לכוון את עצמנו כדי לקלוט, להבין ולהתייחס לנאמר לנו.
- **התמודדות עם אי-הסכמה** - ניתנת לגיטימציה לקיומה של אי-הסכמה בצוות. הצוות לא מנסה להימנע מאי-הסכמה, להדחיק קונפליקטים או ל"החליק" אותם. הצוות מאפשר להצעות שונות לבוא לידי ביטוי ומנסה לבדוק אותן לעומק, בלי להיגרר למאבקי כוחות או לווייתורים כדי "להרגיע את הרוחות", ומקיים בדיקה עניינית של ההצעות השונות.
- **קונצנזוס** - בעת קבלת החלטות חשובות הצוות שואף להגיע להסכמה עקרונית בין החברים, גם אם לא בהכרח להסכמה פה-אחד, באמצעות דיון פתוח בכל ההצעות המועלות על-ידי החברים. מנסים לבדוק מהן העובדות והנימוקים מאחורי כל הצעה. כדאי לא לקבל החלטות בהצבעה, כי היא מפלגת בין "מנצחים" ל"מפסידים". הקונצנזוס מושג לאחר שכל אחד מחברי הצוות יכול להסכים עם ההחלטה או להיות משוכנע שטיעונו נשמעו, והוא לא יכול לשכנע את האחרים.
- **תקשורת פתוחה** - חברי הצוות מבטאים בחופשיות את רגשותיהם ביחס למשימות הצוות ולאופן ביצוען. אפשר להעלות באופן גלוי התנגדויות של חברי הצוות למשימה שהוטלה עליהם, דעה ביחס למשימה או תחושות.
- **תפקידים ומשימות ברורים** - התפקידים של חברי הצוות ברורים. המשימות המוטלות עליהם מובנות להם ומוסכמות עליהם. חלוקת העבודה הוגנת ונעשית בהתאם לכישורים

ולמידת הפניות של חברי הקבוצה. כמו כן ברור להם לוח הזמנים הרלוונטי לכיצוע תפקידים בהקשר לקידום המשימה, שבה עוסק הצוות.

• **מנהיגות משתפת -** לצוות יש מנהיג פורמלי, אך פונקציות הנהגה שונות מועברות בהתאם לנסיבות, לצורכי הצוות ולכישורי החברים בצוות. לדוגמה, חברי הצוות יכולים לנהל תת-צוות בנושא גיוס משאבים. תת-צוות זה למעשה מנהל את כל נושא גיוס המשאבים. חלוקה זו מאפשרת למנהיג לעסוק במשימות אחרות ומאפשרת לתת-הצוות לבטא את כישוריו לטובת קידום המשימה.

• **קשרי חוץ -** הצוות ממפה את סביבתו, מפתח קשרים עם גורמי מפתח, מניע ומאגם\* משאבים לטובת הפעילות שלו, יוצר שותפויות אסטרטגיות בקהילה ובונה לעצמו שם טוב ואמיץ.

• **מגוון סגנונות -** חברי הצוות מייצגים קשת רחבה של סגנונות אישים (האסרטיבי, המגשר, החד-משמעי, בעל הראייה הרחבה ועוד) ותורמים להיבטים שונים של עבודת צוות. גיוון סגנונות של חברים בצוות מעצים את יכולת הצוות לפעול ביעילות. צוות הנותן מקום למגוון סגנונות אישיים הוא צוות "עשיר" יותר, שיכול לפעול באמצעות מגוון התערבויות וסגנונות.

\*מאגם משאבים: מאחד משאבים יחד עם גורמים אחרים על מנת להגדיל את התקציב.

## "טיפים"



טיפים

### איך לנצל את היתרונות של עבודת צוות?

לכל אדם יש דעה משלו וסגנון חשיבה משלו. כדאי לנצל זאת בצוות כדי להגיע להחלטה הטובה ביותר.

אמנם הקשבה לכולם עלולה להיות מתישה, אך עם זאת - אם מקשיבים לכולם ובוחנים את כל הדעות וההצעות, ניתן להגיע לפתרון העדיף מתוך בדיקת כלל האפשרויות המוצעות. אם לא מקשיבים לכולם - עלולים להחמיץ רעיונות טובים.

מאחר שכל אחד מביע את דעתו, זה מאפשר חשיבה יצירתית ומגוונת יותר, להבדיל מדעה של אדם יחיד שיכול להיות מקובע בכיוון מסוים, שעלול להתברר כמוטעה.





### גורמים הפוגעים בקבלת החלטות בקבוצה:

- כאשר המשתתפים אינם בטוחים בידע שלהם, וחברי הקבוצה משפיעים זה על זה בקלות בלי קשר לידע.
- **פער בין סטטוס וידע** - כאשר האדם בעל הידע הרב ביותר הוא בעל סטטוס נמוך, והקבוצה אינה מקשיבה לו.
- **תהליכים אישיים** - כאשר התהליכים האישיים משפיעים על אופן קבלת ההחלטה (לדוגמה, קונפליקטים בין חברי הצוות).
- **"חשיבת יחד"** - לפעמים הלכידות והמעורבות שנוצרות בקבוצה מתורגמות לדרישה או צורך לחשוב ולפעול כאיש אחד. הסכמה בין חברי הקבוצה הופכת לחשובה יותר ממידע מדויק ומהחלטות שקולות. במקרים כאלה יש נטייה לדחות חברי צוות בעלי דעות שונות ולקבל טווח דעות צר ולא מגוון.

### מקורות:

רוזנוסר, נ. (1997). הצוות המקצועי של המנהל הקהילתי. בתוך: שמיד, ה. (עורך) **המינהל הקהילתי - מגמות ותמורות**, כרך שני. הוצאת ידיעות אחרונות ספרי חמד. לוי, ר. שריג, ס. (2002). **הצוות השכונתי/אזורי הרב-תחומי**. משרד העבודה והרווחה. אנגל, ע. (1997). **מי עדיין מפחד מועדות?** החברה למתנ"סים.

**זיהוי והגדרת בעיה**  
יש בעיה?

**הכרת הסביבה שבה אנו פועלים**  
מה יש בסביבה ומה אין בה

**גיוס פעילים והנעתם**  
כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"

**עבודת צוות**  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד

**ניהול יעיל ומועיל של ישיבות**  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים

**תכנון, ביצוע והערכת פרויקט**  
איך עושים את זה

**שיווק**  
לא פרסמת לא עשית

**גיוס משאבים**  
כסף ודברים טובים נוספים

**בהצלחה**

## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!

# פרק ה ניהול יעיל ומועיל של ישיבות

כתבה: ענת ברזילי

חלק ניכר מעבודת הצוות מתבצע במסגרת ישיבות. לרובנו ניסיון בהשתתפות בישיבות למיניהן - בעבודה, בצבא ועוד. ישיבה מאפשרת לצוות שעובד יחד, לקיים דיונים בנושא שבו הצוות עוסק, לגבש עמדות\* ולקבל החלטות כיצד לפעול. בפרק זה נתייחס למרכיבים שצריך להביא בחשבון בתכנון ובניהול ישיבות על מנת שהישיבות יהיו אפקטיביות ומקדמות את הצוות ולא להפך. ישיבה אפקטיבית היא זו שיש לה תוצאה ברורה הקשורה למטרה שלשמה התכנסה הישיבה. לניהול ישיבות באופן אפקטיבי יש קשר ישיר להצלחת קידום המשימה של הקבוצה. מאחר שאיש לא אוהב בזכוז זמן, ככל שנהיה ממוקדים יותר - המוטיבציה\*\* של אנשים להיות מעורבים ולקחת חלק בצוות תעלה.

\*עמדות: דעות כלפי נושא מסוים  
\*\*מוטיבציה: רצון לפעול



מטרת רוב הישיבות היא קבלת החלטות, אך לא תמיד ניתן להגיע להחלטות מעשיות, ולפעמים מחליטים "לא להחליט".

**שימו לב! חשוב להיערך ולתכנן את הישיבות של הצוות. בישיבות שבהן המטרה לא מוגדרת - אנשים יוצאים מהן בתחושה שבזבוז זמן, וצריך להיזהר מכך. נוסף על כך, מפגשים שהופכים לחברתיים בלבד, מעכבים את עבודת הקבוצה ומונעים ממנה להתקדם.**

ההיערכות וניהול הישיבה הראשונה נעשים באופן טבעי על-ידי מי שיוזם את הקמת הצוות. עליו לשקול אם הוא ממשיך לנהל את הישיבות באופן קבוע או שהוא חולק את ניהולן עם משתתפים נוספים. בשלב הראשון של הפעילות סביר שלא תהיה התנגדות לכך, כי אנשים זקוקים למישהו שיוכיל אותם, אך בנוגע להמשך צריך לשקול אפשרות של ניהול הישיבות ברוטציה (להתחלף בניהול הישיבות באופן שנקבע מראש). הדבר נחוץ כדי לאפשר לאנשים נוספים להתבטא. יש בזאת גם תרומה לצוות; דרכי ניהול שונות מגוונות את דרכי החשיבה, את דרכי הפעולה ועוד.

## היערכות לישיבות

לקראת ישיבות הצוות על יוזם הישיבה להיערך בשלושה תחומים: לוגיסטיקה, תוכן ותהליך.

### 1. היערכות לוגיסטית

**היערכות לוגיסטית** כוללת התייחסות לפרטים הבאים:

#### • לר"ז:

- ♦ בחרו מועד נוח, שיש סיכוי שיגיעו אליו רוב המוזמנים.
- ♦ תכננו כמה זמן תימשך הפגישה. משך זמן אופטימלי לישיבות - כשעתיים (כולל כיבוד).

#### • מקום:

- ♦ בחרו מקום ניטרלי, שהמוזמנים ירגישו בנוח להגיע אליו. לדוגמה, כדאי להימנע מבחירת מקום שמזוהה עם קבוצה המתנגדת לחלק מהמוזמנים.
- ♦ דאגו למקום נעים עם תנאים נוחים (מקום שקט ומרווח, כיסאות נוחים).
- ♦ דאגו למקום נגיש: לנכים, לתחבורה ציבורית ושקיימת בו חניה.

#### • מוזמנים:

- ♦ הזמינו את הפעילים שגייסתם ובהמשך החליטו על-פי הצורך על הזמנת אנשי מקצוע.





## פרק ה' ניהול יעיל ומועיל של ישיבות

### • סדר יום וחומרי רקע:

♦ הכינו ושלחו.

### • עזרים טכניים:

♦ דאגו להביא על-פי הצורך (מחשב נייד, מקרן, מסך וכדומה).

### • כיבוד:

♦ הביאו בחשבון כי כיבוד תורם ליצירת אווירה חיובית. הכינו כיבוד בהתאם למספר המשתתפים.

### • תזכורת:

♦ בצעו תזכורת סמוך למפגש, אך אל תהפכו זאת למסורת במפגשים הבאים; מטלה זו דורשת זמן יקר, ואנשים צריכים להיות אחראים להגעה למפגשים במסגרת האחריות שקיבלו על עצמם. חשוב שתציינו עם קביעת מועד הישיבה הבאה, שהתזכורת הייתה רק בנוגע למפגש הראשון.

## 2. היערכות תוכנית

היערכות תוכנית כוללת התייחסות לשני מרכיבים: תוכן הישיבה וניהול הישיבה:

### א. מרכיבי התוכן של הישיבה

#### • נושאים:

- ♦ קבעו סדר עדיפויות לנושאים שיועלו בישיבה.
- ♦ החליטו על מספר נושאים המותאם לזמן הישיבה והקצו זמן לכל נושא.
- ♦ היערכו לגבי עמדות שצפויות שיבואו לידי ביטוי.
- ♦ תכננו את סדר הנושאים מהקל אל הכבד או להפך - יש המעדיפים להתחיל בנושאים הקלים ואז להתפנות לנושאים הכבדים, ויש המעדיפים לנצל את תחילת המפגש - כאשר אנשים רעננים יותר מאשר את סופו - כדי להתחיל בנושאים הכבדים. בכל מקרה, חשוב לוודא שכל אחד מהנושאים מקבל את הזמן הנחוץ לו.
- ♦ תכננו רצף הגיוני של הנושאים - אם נושא מסוים משפיע על נושאים אחרים, יש לדון קודם בו.
- ♦ הבחינו בין נושאים הגורמים לאיחוד הצוות לעומת נושאים הגורמים לפיצולו - שקלו עיתוי מתאים לכל אחד מהנושאים.

**• החלטות:**

♦ הגדירו מהם הנושאים שבהם צריכות להתקבל החלטות.

**• מטלות:**

♦ הגדירו (לגבי מה שידוע לפני קיום הפגישה) מה צריך להתבצע אחרי הפגישה ומתי.

**ב. מרכיבי ניהול הישיבה**

**• מרכיבים חיוניים בישיבה הראשונה:**

♦ זמן להתכנסות - רצוי להזמין את המשתתפים רבע שעה לפני תחילת הישיבה ולציין זאת בהזמנה כהתכנסות. כך מקצים זמן לשיחות הלא פורמליות, לכיבוד ולהתחלת הישיבה בנינוחות.

♦ עשו סבב היכרות.

♦ הגדירו את מטרות הישיבה ואת התפוקות הרצויות (ראו פירוט בסעיף מטרות).

♦ הציגו את סדר היום הכולל תיאום ציפיות על מטרות הצוות ותחומי עיסוקו.

♦ תיאום ציפיות - חשוב להקדיש בפגישה הראשונה זמן על מנת ליצור מכנה משותף בין הציפיות השונות של המשתתפים בנוגע לכמה נושאים: מטרות ותחומי עיסוק הצוות, תפקידי המשתתפים ותפקיד יוזם ומוכיל הצוות. הדרך לעשות זאת היא לאפשר לחברי הצוות להתייחס לנושאים האלו ולקיים דיון על מנת שהגדרות אלה יהיו ברורות ומשותפות לכולם (כדאי לחזור לתיאום ציפיות אחת לכמה חודשים).

♦ החלטות בנוגע לכתיבת פרוטוקולים - הפרוטוקול משקף את ההחלטות שהתקבלו בישיבות הצוות. הוא משמש כלי עבודה של הצוות למעקב אחר ביצוע החלטותיו וכאסמכתא לאירועים. ההחלטות בישיבה הראשונה הן על עצם כתיבת פרוטוקול בכל ישיבה והגדרה מה הפרוטוקול כולל (נושאים מרכזיים שהועלו, החלטות שנתקבלו, חלוקת מטלות). ראו הנחיות לכתיבת פרוטוקול בסוף הפרק. יש להחליט מי כותב את הפרוטוקול ומי שולח אותו - מומלץ כי בפגישות הראשונות מנהל הישיבה יהיה אחראי לכך, מאחר שהוא תכנן את הפגישה, ומתוקף מעורבותו יהיה לו קל יותר לעשות זאת ולבטא את הדגשים החשובים בפרוטוקול בהתאם לתכנון ובהתאם למה שקרה בפועל בישיבה.

♦ החלטות על נוהלי השתתפות בדיון, כמו: חלוקת זמן דיבור, לא להתפרץ כשמישהו אחר מדבר וכדומה.

♦ נהלים - מדובר על המסגרת המובילה את המשתתפים להתנהגות מחייבת: החליטו על נושאים כמו התחלה וסיום בזמן, הגדרת משך הישיבה וזמן הסיום, קיום ישיבות בהפרשי זמן המתאימים למשימות, נוהל היעדרויות, צירוף חבר חדש, דרך קבלת החלטות. חשוב כי הנהלים שייקבעו יהלמו את היכולות של הקבוצה.





## פרק ה ניהול יעיל ומועיל של ישיבות

### • מטרות:

♦ **יש כמה סוגי מטרות פגישה:** פתרון בעיות וקבלת החלטות, מסירת מידע (לרוב לא מקיימים פגישה רק לצורך מטרה זו), תכנון פעולות ואירועים.

### • כלים לניהול ישיבה:

♦ כשהמטרה היא תכנון פעולות ואירועים, כדאי לקיים סיעור מוחות. במסגרתו המשתתפים מתבקשים להעלות רעיונות רבים ככל האפשר. רושמים אותם על גבי לוח או כרזה כדי שכולם יראו אותם. מטרת סיעור המוחות היא לעודד את היצירתיות בצוות, ולכן רושמים כל רעיון שמוצע, גם אם הוא לא מוצא חן בעיני מישהו. בשלב הדיון ניתנת לכל אחד אפשרות להסביר את הרעיון שלו, ולבסוף נבחרים הרעיונות הטובים ביותר. בישיבות שמטרתן פתרון בעיות או תכנון, יש לקיים דיון נפרד בכל נושא באופן הבא:

- הגדרת הנושא והצגת מידע רלוונטי
- דיון במידע ובדעות השונות של חברי הצוות בנושא
- קבלת החלטות, המלצות או תכניות עבודה

במקרים שבהם מטרת הפגישה הוגדרו אך לא הושגו, צריך לבדוק מה היה הגורם לכך. זה יכול להיות משהו בעבודת הצוות שמונע את השגת המטרה. לדוגמה, מטרת הפגישה היא תכנון אירוע בשכונה. לשם כך מקיימים סיעור מוחות, אך לא מאפשרים לכולם לבוא לידי ביטוי, ואז אין די רעיונות טובים לבחירה, או שלא נותנים לכולם להסביר את רעיונותיהם, ואז רעיונות טובים נפסלים. (ראו פרק על עבודת צוות).

### • סדר יום סמוי:

שימו לב ולימדו מהם האינטרסים השונים של המשתתפים, מהן מערכות היחסים ואיך הן משפיעות על הדיון, מה המשמעות של הדעות השונות הנשמעות וכדומה.

### • סיום הישיבה:

יש להקצות זמן להקריא את ההחלטות והמשימות (מסייע לניסוח מדויק של הפרוטוקול), לציין דברים חיוביים הנוגעים לביצוע איכותי של האנשים בצוות ולהודות לאנשים על ההשתתפות. רצוי שהישיבה תסתיים בקבלת החלטות מעשיות, אך לא תמיד זה אפשרי. דוגמאות למקרים שבהם יש לדחות החלטות: צורך במידע נוסף, צפויים שינויים שישפיעו על הנושא, לא נותר די זמן בישיבה כדי לטפל בבעיה באופן יסודי.

**• מרכיבי הישיבות הבאות:**

מלבד המרכיבים של סבב היכרות, תיאום ציפיות והחלטות לגבי הנהלים השונים, שאר המרכיבים שצוינו רלוונטיים לכל אחת מהישיבות בהמשך. בכל ישיבה יש להגדיר את מטרתה, את התפוקות הרצויות, להציג את סדר היום וכדומה. עם זאת, המרכיבים הרלוונטיים לפגישה הראשונה עשויים לעלות בפגישות בהמשך. לדוגמה, היכרות עם משתתף חדש שמגיע לפגישה; יש לאפשר לו להציג את עצמו ולהסתפק בסבב שמות של שאר הנוכחים.

גם מרכיב תיאום הציפיות עשוי לעלות לאחר כמה פגישות, כשהצוות מתחיל לעבוד, ואז מתברר שיש שינויים בתחומי העיסוק של הצוות (תחום חדש שלא חשבו עליו שיש להוסיפו או להפך - תחום שחשבו שיש לעסוק בו ומתברר שהוא לא רלוונטי).

**• בין ישיבה לישיבה לצוות יש חיים:**

החלטות הצוות הן לרוב משימות לביצוע, ולכן יש חשיבות רבה לעבודה הנעשית בין ישיבה לישיבה. למוכיל הצוות יש תפקיד חשוב לקיים מעקב אחר ביצוע ההחלטות. יש לסכם ולהפיץ פרוטוקול של הישיבה הקודמת ולתכנן את הישיבה הבאה. בין ישיבה לישיבה יש להתייחס לפן המשימתי ולפן האנושי (לפעמים זאת העבודה האמיתית). עושים זאת בשיחות עם חברי הצוות במטרה הן לכדוק את התקדמות ביצוע המשימה והן מתחים שעלו בפגישות ומשמעותן. בין המפגשים זה גם זמן מתאים לאיסוף מידע שחסר לצורך קבלת ההחלטות.

**3. היערכות לתהליך הקבוצתי**

**התהליך כולל את מערכות היחסים הנוצרות בין חברי הצוות** המושפעות מאופי הקשרים והאינטרסים השונים של חברי הצוות ומאופן ניהול הדיונים.

כפי שצוין בנוגע לציר התהליך בפרק העוסק בעבודת צוות, יש חשיבות להתייחסות לתקשורת ולמערכות היחסים בין חברי הקבוצה בזמן הדיון, מאחר שהדבר משפיע על אופי הדיון ועל דרך קבלת ההחלטות. לדוגמה, כשמישהו מתנגד לאחר לא מסיבה עניינית אלא משום שאדם זה פגע בו בעבר, והעניין לא הוסדר ביניהם.

צריך להתייחס לביטויים רגשיים שונים של חברי הצוות בעת הדיון. ביטויים כאלה בולטים במיוחד, כשמדובר בקונפליקט בין שני אנשים. במקום לקבל החלטה עניינית הם מנהלים מאבקי כוח, דבר הפוגע בקבלת החלטה נכונה. צריך לזהות תהליך זה ולהגיד למעורבים בקונפליקט כי המאבק ביניהם פוגע בדיון.





## פרק ה ניהול יעיל ומועיל של ישיבות



### ”טיפים”

זכרו כי הישיבות הן רק כלי לממש את המטרות. לפעמים יש תחושה כי פעילות הצוות מסתכמת בישיבות, בין השאר, כי הגעה אליהן דורשת מאמץ בפני עצמו.

הקפידו לתכנן היטב את הישיבה הראשונה, כי היא מהווה ”כרטיס ביקור” של הצוות המתגבש, והיא עשויה להשפיע על החלטת המשתתפים אם להמשיך להגיע.

מקורות:  
אנגל, ע. (1997). מי עדיין מפחד מוועדות? החברה למתנ”סים.

## הנחיות לרישום פרוטוקולים

### מטרת הפרוטוקול:

פרוטוקול הוא מסמך שמטרתו לתעד דיונים וישיבות לצורך תיעוד תהליך, מעקב אחר קבלת החלטות ושימוש ארכיוני.

### מבנה הפרוטוקול:

פרוטוקול כולל כמה חלקים מרכזיים (ראו בדוגמה המצורפת):

1. תאריך
2. כותרת / הנדון - שם הפגישה + תאריך קיומה
3. רשימת משתתפים וחסרים כולל תיאור תפקיד
4. מטרת הדיון בתמצות (שורה עד שתיים). ראו בדוגמה המצורפת סעיף 1.
5. תיאור מתומצת על-פי הנושאים שהועלו בדיון. ראו בדוגמה המצורפת סעיף 2.
6. החלטות וסיכום - אם יש החלטות, משלבים אותן בהצגת הנושא (הסעיף הקודם). ראו בדוגמה המצורפת, סעיפים 3-6.
7. פרטי רושם הפרוטוקול - שם ותפקיד
8. העתקים

להלן דוגמה למבנה של פרוטוקול:

עיריית ת"א - י"פ  
מינהל השירותים החברתיים  
תחום משאבי הקהילה  
היחידה לפיתוח קהילתי

04 אוגוסט 2005

072

### **הנדון : סיכום ישיבת ועדת היגוי בנושא כנס עירוני למנהיגות קהילתית מתאריך 3.8.05**

**נוכחים:** שמעון כהן - יו"ר ועד לב שלום, קרן לוי - פעילה בשכונת הגפן, אורית בר - פעילה בשכונת שקד, חיה צוהר - חברת ועד נוה אור, חנה שליו - חברת ועד תל נורדאו, חגית הראה - יו"ר ועד כוכבי, דנה כהן - עובדת קהילתית.

**חסרים:** מג'ד אדרים - יו"ר ועד כארם, לריסה כגן - פעילה בשכונת הגפן, רחל פרץ - פעילה בכפר נוי.

### **להלן עיקרי הנושאים וההחלטות שהתקבלו:**

1. מטרת הפגישה היא לתכנן את מטרת, מבנה ותכני הכנס.
  2. **מטרות הכנס -** הוצגו מטרות הכנס שהינן הגברת ההכרות והקשר בין פעילים מאזורים שונים בעיר, העברת ידע מקצועי והוקרת תודה לפעילים.
  3. **מבנה הכנס -** הוחלט כי מבנה הכנס יהיה זהה ברובו למבנה של הכנס הקודם (שהתקיים בשנה שעברה) שכלל: התכנסות ותערוכה בלובי, חלק מקצועי הכולל: הרצאה/הרצאות קצרות, סרט על פעילות המנהיגות הקהילתית בעיר והופעת אומן.
  4. **נושא החלק המקצועי -** לאחר דיון לגבי מספר הצעות שהועלו לגבי הנושא בו צריך לעסוק החלק המקצועי של הכנס, הוחלט כי הנושא יהיה זכויות חברתיות כולל ההיבט של הזכות לשיתוף הציבור בתהליכי קבלת החלטות.
  5. **חלוקת עבודה במשימות השונות -** לאור ריבוי המשימות בתכנון וארגון הכנס חולקו המשימות השונות בין משתתפי הועדה, משתתפי הועדה שלא הגיעו לפגישה מתבקשים לעדכן את דנה באיזה נושא הם מעוניינים לסייע. להלן חלוקת המשימות:
- תכנון החלק המקצועי -** שמעון כהן וקרן לוי, נקבעה פגישה עם דנה ביום ראשון, 4.9.05 בשעה 16:00 בעירייה בקומה 10, חדר 1020.
- תכנון הפעילות בלובי -** אורית בר וחיה צוהר, נקבעה פגישה עם דנה ביום ראשון, 11.9.05 בשעה 17:00 בעירייה בקומה 10, חדר 1020.
- תכנון שיווק האירוע -** חנה שליו וחגית הראה, נקבעה פגישה עם דנה ביום ראשון, 11.9.05 בשעה 18:30 בעירייה בקומה 10, חדר 1020.
- אולם + אומן -** חגית הראה תבדוק מספר אפשרויות ותעדכן את דנה.
- הפגישה הבאה של כלל חברי ועדת ההיגוי לכנס תתקיים ביום ראשון, 25.9.05 בשעה 18:00 בעירייה בקומה 10, בחדר ישיבות.

רשמה: דנה כהן, עובדת קהילתית

העתקים: נוכחים וחסרים.



## טיפים ודוגמאות לרישום פרוטוקול:

1. פרוטוקול צריך לתאר את הנקודות המרכזיות בדיון. אין צורך להיכנס לתיאורים ארוכים ומפורטים אלא להתמקד בעיקרי הדברים.

נכון לעשות	לא נכון לעשות	תיאור
יוסי כהן מדווח כי בתאריך 2.5.06 תתקיים בדיקת מצב המדרכות ברחובות השכונה על-ידי מפקחי אגף שיפור פני העיר.	יוסי אמר שבשבוע הבא יגיע לשכונה נציג אגף שיפור פני העיר. הוא יגיע עם חמישה מפקחים, והם יבדקו את מצב המדרכות במספר רחובות בשכונה. הם מתלבטים אם לכדוק את הרחובות הצפוניים לגשר או את הרחובות הדרומיים לגשר.	תיאור תמציתי וממוקד

2. הפרוטוקול צריך להיות נהיר גם למי שלא נכח בישיבה עצמה.

נכון לעשות	לא נכון לעשות	תיאור
מרכז רב שירותים לקשיש "עזרה" ברחוב ארלוזורוב ייפתח בתאריך 12.12.08 בטקס חגיגי.	מרכז "עזרה" ייפתח בשבוע הבא בטקס חגיגי.	נהיר גם למי שלא נכח

3. יש לרשום פרטים מלאים של הדובר בישיבה ולא להסתפק בציון שמו הפרטי.

נכון לעשות	לא נכון לעשות	תיאור
יוסי כהן מדווח כי בתאריך 2.5.08 תתקיים בדיקת המדרכות בשכונה.	יוסי אמר שבשבוע הבא יגיע המפקח.	פרטים מלאים

**4. יש לשים דגש ברישום הפרוטוקול ב"השורה התחתונה". תיאור התהליך, לעומת זאת, פחות רלוונטי.**

נכון לעשות	לא נכון לעשות	תיאור
<p>הוכן מכתב פנייה לאגף שיפור פני העיר על-ידי יוסי כהן, יו"ר ועדת איכות הסביבה. להלן הערות המשתתפים: מבקשים להדגיש במכתב את הרצון לשיתוף פעולה עם אגף שיפור פני העיר. מבקשים לשנות את הנוסח של דברי הפתיחה.  להלן סיכום יו"ר הישיבה (לציון מי הוא) מודה ליוסי כהן על כתיבת המכתב. תת-צוות בהשתתפות דוד קורן, רונית בר לב ויוסי כהן יעבדו על עדכון המכתב</p>	<p>יוסי כהן כתב מכתב פנייה לאגף שפ"ע. דוד טען שדברי הפתיחה לא מדויקים. רונית טוענת שצריך להדגיש את שיתוף הפעולה איתם.</p>	<p>שורה תחתונה</p>

**5. רישום סעיפי הדיון, במיוחד בסעיפי החלטות, צריך לכלול אחריות ביצוע ולוח זמנים לביצוע.**

נכון לעשות	לא נכון לעשות	תיאור
<p>יוכן המכתב לאגף שיפור פני העיר באחריות יוסי כהן עד לתאריך 1.1.06</p>	<p>יוכן המכתב לאגף שפ"ע</p>	<p>אחריות ביצוע ולוח זמנים לביצוע</p>

**6. רצוי לציין מידע אובייקטיבי וכמותי ככל האפשר.**

נכון לעשות	לא נכון לעשות	תיאור
<p>ביולי 2008 יתקיים הפנינג קיץ בגינת "שקד" לכ-200 תושבי השכונה. ההפנינג יופעל בשיתוף פעולה בין ועד השכונה והמרכז הקהילתי.</p>	<p>יתקיים הפנינג בשכונה.</p>	<p>מידע אובייקטיבי וכמותי</p>



## פרק ה ניהול יעיל ומועיל של ישיבות

**8. תיאור כרונולוגי של הדין- הפרוטוקול אמור לשקף את התהליך הכרונולוגי של הדין. יש להיצמד לרישום הנושאים כפי שהוצגו במהלך הדין.**

נכון לעשות	לא נכון לעשות	תיאור
<p>התקיים דיון בנושא ההפנינג. להלן הערות המשתתפים.</p> <p>א. אמן..... ב. כיבוד.....</p> <p>הועלתה סוגיית תפקוד בית הספר. הנושאים שהועלו בהקשר זה היו:</p> <p>א. ברזיות לא תקינות..... ב. חלונות שבורים.....</p>	<p>יוסי כהן דיבר על אמן להפנינג. רונית ציינה שיש בעיה אחרת בנושא בית הספר.</p>	<p>תיאור כרונולוגי</p>

**8. כאשר יש ריבוי של נושאים באותו דיון, רצוי לציין בתחילת הפרוטוקול סדר יום לדיון ולהציג את הנושאים על-פי הסדר כפי שהוצג בתחילה. יש לציין נושאים שלא הספיקו לדון בהם ומתי יובאו לדיון.**

### על סדר היום:

1. דיווחים
2. תכנון הפנינג קיץ בשכונה
3. בעיות בבית הספר
4. סכסוך שכנים ברחוב הגלבוע - מפאת קוצר הזמן הנושא לא הובא לדיון. יועלה לדיון בפגישה הבאה, באחריות יו"ר הוועד.

**החומר מבוסס על מדריך שהוכן על-ידי ד"ר מורלי שגיב- מרכזת יחידת תכנון מידע והערכה, מינהל השירותים החברתיים, עיריית ת"א-יפו.**



**זיהוי והגדרת בעיה**  
יש בעיה?



**הכרת הסביבה שבה אנו פועלים**  
מה יש בסביבה ומה אין בה



**גיוס פעילים והנעתם**  
כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"



**עבודת צוות**  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד



**ניהול יעיל ומועיל של ישיבות**  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים



**תכנון, ביצוע והערכת פרויקט**  
איך עושים את זה



**שיווק**  
לא פרסמת לא עשית



**גיוס משאבים**  
כסף ודברים טובים נוספים



**בהצלחה**



## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!

# פרק 1 תכנון, ביצוע והערכת פרויקטים

כתבה: דנה הלוי

**ב**מילון אבן שושן פרויקט מוגדר כ"הצעה, תוכנית מעובדת של מפעל, חברה, בנין וכיוצא בזה". פרויקט יכול להיות מתמשך או ארוך טווח, אך גם קצר מועד או חד-פעמי. את תהליך התכנון, ביצוע והערכת הפרויקט המוצע בפרק זה ניתן להחיל על פרויקט רחב היקף (כמו למשל מאבק למניעת סלילת כביש בסמוך לגינה השכונתית), אך גם ניתן להשתמש בשלבים השונים לתכנון פרויקט מצומצם, כמו למשל ארגון הפנינג לתושבי השכונה בנושא מסוים המעסיק אתכם. ישנה חשיבות רבה להשקעת זמן ומאמץ בתכנון הפרויקט. קביעת מטרות ויעדים, בחירת האסטרטגיה ודרכי הפעולה, תכנון לוח הזמנים והתקציב מחייבים מחשבה יסודית כדי שתוכלו להבין בבירור מה אתם מעוניינים להשיג ולשנות ומהן האפשרויות העומדות בפניכם. חשיבה צוותית משותפת בשלב מוקדם תאפשר לכם יצירת תכנית משותפת, מובנת ומקובלת על הקבוצה, תעזור לכם לצפות את הקשיים שעשויים להתעורר ולהיערך אליהם ותשפיע רבות על הסיכוי להצליח בפרויקט.

## תכנון הפרויקט

### קביעת מטרות ויעדים

מטרות ויעדים מתארים מה למעשה היינו מבקשים להשיג. לאחר שהגדרנו את הבעיות והצרכים, עלינו להגדיר מטרות ויעדים ברורים. הם הכרחיים לתכנון ולביצוע אפקטיבי של הפרויקט. הגדרה נכונה של מטרות ויעדים נדרשת לכל פעילות או פרויקט ומהווה בסיס לפיתוח תכנית הפעולה, לבקרה ולהערכה. זהו שלב לא פשוט ואף מאתגר.

**מטרות** הן תרגום מעשי של הרצונות והשאיפות שלנו. המטרה מתארת איך תיראה המציאות לאחר שנגשים את שאיפותינו או לאחר שניצור מענה לצורך. הגדרה נכונה של המטרות מאפשרת לנו לבחון אם הצלחנו להשיג אותן או לא. הגדרה ברורה של המטרות עוזרת להתמקד ולנתב את המאמצים לערוצים הנכונים. המטרות צריכות להיות ריאליות ובהירות.

**יעדים** הם השינויים הממשיים שהיינו רוצים לחולל כמצב הנוכחי בזמן נתון. יעד הוא משפט מדויק שבו מוצהר מה עומדים להשיג בתכנית מסוימת. עמידה ביעדים מובילה, למעשה, לעמידה במטרות. שני המרכיבים החשובים בהגדרת היעד הם:

1. מונחים שניתן לאמוד או למדוד
2. מסגרת של זמן - על היעד לכלול תאריך השלמה

### לדוגמה:

#### מטרה: הפיכת שטח מוזנח במרכז השכונה לגינה ציבורית

יעדים:

1. פינוי הפסולת מהשטח תוך חודשיים
2. תכנון הגינה במשותף עם תושבי השכונה במהלך חודש הפעילות הראשון
3. השגת תמיכה של חבר מועצה אחד בחודש הקרוב

זכרו כי אתם מתחייבים להשיג את היעדים שהצבתם, ולכן אל תרכו ביעדים. היעד צריך להיות מציאותי ובר-השגה.

## אסטרטגיה

אסטרטגיה היא תכנית-על הכוללת את כל הפעולות, לוח הזמנים לביצוען וחלוקת עבודה. אסטרטגיה היא כמו מפת דרכים. זו תכנית להגעה מנקודת המוצא שבה אנו נמצאים ליעד שאליו אנו רוצים להגיע.

אסטרטגיה טובה נשענת על שימוש אפקטיבי בכל המשאבים שקיימים ברשות הקבוצה,





## פרק 1 תכנון, ביצוע והערכת פרויקטים

כגון הכישורים והיכולות של החברים בקבוצה, המשאבים הכלכליים העומדים לרשותם ובעלי הברית שעמם ניתן לפעול בשיתוף. אסטרטגיה צריכה להיות גמישה ולהביא בחשבון מצבים בלתי צפויים, כישלונות והתנגדויות. במקרים כאלו יש להעריך אותה מחדש ולהכניס בה שינויים בהתאם.

אתם עלולים להיתקל במחסומים בניסיון ליישם את האסטרטגיה המקורית שלכם. עליכם להכין אסטרטגיות חלופיות מראש, למקרה הצורך. כך יהיה קל יותר לשנות כיוון ועדיין להמשיך בתנופה המקורית.

לדוגמה, קבוצת תושבים מתארגנת כדי לנסות לפתור מטרדים שגורמים עסקים ובתי מלאכה (מוסכים ונגריות, למשל) המצויים בלב השכונה. בבניית האסטרטגיה עליהם לשאול שאלות, כגון: מיהם הגורמים בעירייה אשר יוכלו לעזור לנו? האם יש עמותות או ארגונים שיוכלו לתמוך ולייעץ? האם בין פעילי הקבוצה יש בעלי קשרים קודמים עם גורמים באגף לרישוי עסקים שבהם יוכלו להיעזר? למי מהפעילים יש היכולת לנסח מכתבים לגורמים השונים?

עניין חשוב לכירור עשוי להיות - מה טיב היחסים עם בעלי עסקים הללו: האם הם שכנים? חברים? זרים? תשובה לשאלה זו תשפיע רבות על האסטרטגיה ותקבע אם תבחר הקבוצה באסטרטגיה של שיתוף פעולה עם העסקים, למשל, על-ידי הכנסתם לקבוצה עצמה ופעילות משותפת עמם, או אם יבחרו באסטרטגיות של מאבק כמו פנייה לרשויות או הליכים משפטיים. לאחר בירור הנושאים הללו ואחרים יוכלו חברי הקבוצה לחלק ביניהם את התפקידים ולבנות לוח זמנים לפעילות שהיו רוצים לבצע.

### מה יוצר אסטרטגיה טובה?

- אסטרטגיה טובה היא תוצר של מאמץ קבוצתי.
- אסטרטגיה טובה מתוכננת מראש.
- אסטרטגיה טובה מסתמכת על ניסיונם של אנשים ומפיקה את מרב התועלת מכישוריהם.
- אסטרטגיה טובה היא כזו שחברי הארגון שותפים בפיתוחה.
- אסטרטגיה טובה היא גמישה ומאפשרת שינויים לפי הצורך.
- אסטרטגיה טובה כוללת לא רק רעיונות טובים, אלא גם צעדים הנחוצים לביצוע הרעיונות.
- אסטרטגיה טובה נעוצה במציאות ומתחילה בתפיסה מציאותית של מה שחברי הקבוצה יכולים ואינם יכולים לעשות.



## דרכי פעולה

על מנת להשיג את המטרות ואת היעדים שהצבתם לעצמכם, תוכלו להשתמש במגוון עצום של דרכי פעולה וכלים. לאחר שהחלט על המטרות ועל היעדים ותוכננה האסטרטגיה, אפשר לבחון אלו כלים ודרכי פעולה יובילו לתוצאות הרצויות. חשוב להדגיש כי מדובר בדרכי פעולה אפשריות. לא חייבים להשתמש בכלן כדי לקדם פרויקט, וכמובן קיימות דרכי פעולה נוספות רבות ומגוונות שייתכן ויתאימו יותר לפרויקט שאתם מתכננים.

### דוגמאות לדרכי פעולה עיקריות:

- **התארגנות של פעילים:** הקמת קבוצה מאורגנת בעלת מטרות, מבנה ארגוני ושם ברורים.
- **הפעלת תקשורת להעלאת מודעות וציבור ולהנעתו לפעולה:** יצירת קשר עם ערוצי רדיו, טלוויזיה ועיתונים, גיוס אנשי ציבור מוכרים, הקמת דוכני רחוב. הזמינו את הציבור להצטרף אליכם ולתרום לפעילות.
- **תמיכה מקצועית ובין-ארגונית:** קבוצה קטנה של אנשי מקצוע מחויבים היא משאב מועיל. אפשר 'לשלוף' אותם בכל פעם כדי לתת סמכות מקצועית להצהרותיכם.
- **הפעלת קואליציות:** הקבוצה היוזמת צריכה לשאוף להפעיל קואליציה של ארגונים מקומיים, אזוריים וארציים היכולים לסייע לפעילותה. צריך לשאול כל הזמן: 'למי עוד יהיה אינטרס לתמוך בנו?' - גופים ציבוריים, מוסדות אקדמיה, איגודים מקצועיים, ארגונים שכונתיים וכל קבוצת אוכלוסייה בעלת אינטרסים דומים. את התמיכה אפשר לגייס בפנייה אישית, באמצעות התקשורת, בסיוורם, בכינוסים ועוד.
- **מיפוי של המתנגדים:** חשוב לעקוב אחר פעילות מחנה המתנגדים למאבק שלכם ולנתח את פעולותיו. מהם האינטרסים שממלאים תפקיד? כלכליים? פוליטיים?

### דוגמאות לכלי פעולה:

- **שם, לוגו וסממה:** כדי לפעול בקרב הציבור ולהגיע להישגים, צריך להיות מוכר ומזוהה, ולכן כדאי להחליט על שם להתארגנות. ניתן לקבוע גם לוגו (סמל גרפי) שיהיה מזוהה עמה וכן סממה הקשורה לנושא/ לבעיה/ למאבק.
- **חומרי הסברה:** עלון שיכיל מידע על הבעיה, דף עמדה שיתאר את דעותיכם ומטרותיכם ויכיל מידע מפורט על הפעילות. חשוב לציין מי הפעילים וכיצד ניתן ליצור עמם קשר.
- **שילוט ופרסום:** מודעה בעיתון, מודעת חוצות, באנרים (שמשוניות).
- **אינטרנט:** השימוש הרווח באינטרנט מאפשר להגיע לקהל רחב ברמה השכונתית, האזורית





ואפילו הארצית, וכל זאת בעלויות נמוכות. ניתן להשתמש באינטרנט כדרך להעברת הודעות בין חברי הקבוצה, אפשר להעביר עצומה אלקטרונית ואפשר גם להקים אתר או בלוג.

#### • **אמצעים להפעלת הציבור:**

תא קולי/מענה קולי: מאפשר החתמה טלפונית על עצומות, הזמנת חומרי הסברה והצטרפות לפעילות.

גלויה/מכתב: ממוענים לגורם ספציפי ומאפשרים לשלוח אליו פניות אחידות. עצומות ואמנות: ניתן להפיץ עצומות ולהחתים עליהן את הציבור. אפשר להפיץ במייל, להחתים טלפונית או להקים דוכן במקומות הומים.

• **כנסים ואירועים:** כנס ציבורי, יום עיון, הפנינג, פעילויות למשפחות ולילדים ואירועים דומים מאפשרים מפגש בלתי אמצעי עם הציבור ויוצרים תחושה של שותפות. אירועים מסוג זה אטרקטיביים לא רק עבור הפעילים המרכזיים, אלא גם לציבור המזדהה עם הנושא אך אינו ממחר לפעול. כאשר האירוע אטרקטיבי, הוא מהווה הזדמנות מצוינת לערב את התקשורת.

• **לובי מול פוליטיקאים:** עבודה מול חברי מועצות עיר וח"כים לשכנע אותם להגיש הצעות לסדר היום, מעקב אחר ישיבות ציבוריות, גיוס פוליטיקאים מקומיים וארציים.

• **מומחים מקצועיים:** פאנל מומחים או פרסום חוות דעת של מומחה בנושא באירוע שבו נוכחים מקבלי החלטות נותנים תוקף לעמדתכם ומאפשרים דיון כשווים מול שווים.

• **הפגנות:** הפגנת המונים היא אחד מאמצעי המחאה הבסיסיים במשטר דמוקרטי. להפגנה טובה במקום הנכון יכול להיות אפקט חזק.

• **הכרזה על הצלחה:** הכרזה על הצלחה בהשגת המטרה תבסס אותה ותחזק אתכם לקראת הפרויקט הבא.

## לוחות זמנים וחלוקת תפקידים

חשוב לקבוע מסגרת של זמן לפעולות השונות המתוכננות. דברים מסוימים חייבים לקרות לפני שדברים אחרים יוכלו לקרות. דברים מסוימים חייבים להתרחש לפני תאריך מסוים, בשל נסיבות חיזויות או בכדי לעמוד בתאריכים אחרים שנקבעו. פיתוח אסטרטגיה מוצלחת כרוך לא רק בידיעת הפעולות והצעדים, אלא גם בקביעתם במסגרת לוח זמנים. קביעת לוח זמנים מראש מסייעת לנו לראות אם אנו מתקדמים כראוי, או אם צריך להעריך מחדש את האסטרטגיה ואף לשנותה.

חלוקת תפקידים ברורה חשובה אף היא. כל משתתף צריך לדעת מהם תחומי האחריות שלו, מהן הפעולות שהוא אחראי לביצוען ומיהם שותפיו בקבוצה שבהם יוכל להיעזר. חשוב שכל משתתף יקבל תפקידים ומשימות המותאמים לכישוריו, לקשריו האישיים ובמידת

האפשר גם לרצונו.

ניתן לבנות טבלה ובה פירוט הפעולות/הצעדים, שמות האחראים לכיצוע, השותפים ולוח הזמנים. טבלה מסוג זה מאפשרת מעקב של הקבוצה כולה אחר ההתקדמות. לדוגמה:

משימות	אחראי	שותפים	לוח זמנים

## תקציב

תקציב הפרויקט משקף את תכנית העבודה הנגזרת מהמטרות ומהיעדים של הפרויקט. למימוש תכנית העבודה משתמשים במשאבים כספיים ושווי כסף שגייסיתם (ראו פרק גיוס משאבים). תכנון נכון של התקציב חיוני ביותר להצלחתכם בפרויקט. בעת תכנון הפרויקט עליכם להביא בחשבון מהם המשאבים שתזדקקו להם, כמה מהם עומדים לרשותכם וכמה תצטרכו לגייס, ובהתאם לכך עליכם לבנות את התכנית התקציבית. יש להקפיד על ניהול מסודר של תקציב הפרויקט: הכנסות והוצאות. ניתן לנסות ולגייס לצורך העניין איש מקצוע מקרב הפעילים שיוכל לעזור לכם בתכנון ובמעקב התקציבי על שלביו השונים.

ניתן להיעזר בטבלה שלהלן לתכנון מעקב:

סעיפי הוצאה	פירוט	שלב ראשון לדוגמה: חודש ינואר עד מרס	שלב שני אפריל - יוני	שלב שלישי יולי-ספטמבר
ציוד		לדוגמה: ציוד משרדי, הדפסת פליירים		
ייעוץ			לדוגמה: הרצאה של איש מקצוע	
שונות				לדוגמה: שכירת אולם לכנס תושבים
סה"כ הוצאות				





## פרק 1 תכנון, ביצוע והערכת פרויקטים

### ביצוע הפרויקט

זהו השלב שבו יוצאים לדרך, השלב שבו מוציאים מן הכוח אל הפועל. חשוב להבין ששלב הביצוע איננו מגיע כהכרח לאחר שלב התכנון, אלא מתרחש בד בבד איתו. למעשה, נוכל לדעת מה באמת אפשרי רק לאחר שנתחיל לפעול. לעתים קרובות (וגם בתדריך זה) אומרים לנו שנצליח או סביר שנצליח, אם נבחן את הסביבה, נכין תכנית פעולה, נפעל, נבחן את פעולתנו וכן הלאה. במציאות, התהליך לא תמיד יוצא לפועל "לפי הספר". לפעמים הפעולה עצמה היא שמביאה אותנו להבנה הנדרשת כדי לפתח תכנית טובה ומציאותית.

#### דגשים חשובים במיוחד בשלב הביצוע:

1. חשוב להיצמד לתכנית, אך עם זאת לגלות גמישות. לא צריך להיבהל אם התכנית לא יוצאת לפועל בדיוק כפי שתכננו. זה טבעי לחלוטין. לדוגמה, תכננו לקיים ישיבה רבת משתתפים ובפועל הגיעו בודדים. האם נעצור את התהליך? כדאי בכל זאת לקיים את הישיבה ולהתאים מחדש את מטרותיה למספר האנשים שהגיעו. יחד עם הקבוצה ניתן לבדוק מדוע לא הגיעו אנשים נוספים, לקבוע מועד חדש ולזמן שוב את הישיבה.
2. חשוב לנסות לעמוד בלוחות הזמנים שנקבעו. עם זאת כדאי לשוב ולוודא שלוח הזמנים מותאם לתכנית הפעולה אך מתחשב גם בצרכים האישיים של חברי הקבוצה.
3. כדאי לנהל דיווח מסודר ולעדכן את השותפים באופן שוטף. כך תוכלו לדעת כמה התקדמתם, איזו עבודה כבר נעשתה ולהסיק מסקנות תוך כדי פעולה כדי להבין מה מצליח ומה לא.
4. חברי הקבוצה המובילים: גלו מחויבות בעצמכם ופעלו לבקש ולהשיג את מחויבותם של האחרים. זהו אחד האתגרים המרכזיים העומדים בפניכם, מאחר ומחויבות מובילה לפעולה.

- חשוב לא להילכד ב"מלכודת של הכנות" - רק עוד ישיבה אחת, רק עוד פרט מידע, עוד ליטוש של התכנית, ואז נדע מה לעשות... לפעמים עשייה בלבד היא המלמדת מה אפשרי, בייחוד בפעולה שמטרתה לחולל שינוי.
- הכירו בתרומתו של כל אחד והחמיאו לו בהתאם - אין כוונה "לפזר" מחמאות שאיש לא מאמין בהן. כדי לשמור על אמינות, הכרה זו צריכה להיות מבוססת על הישגים של ממש.
- הרשו לעצמכם לחגוג, גם את ההצלחות הקטנות. חגיגות הן להכיר בתרומות משמעותיות, להדגיש את העשייה המשותפת ולהעמיק את תחושת הקבוצה והקהילה.
- לא לוותר ולא להתייאש! לפעמים הביצוע קשה יותר מששעירנו, לעתים נתקלים בקשיים שלא יכולנו לצפות מראש, לעתים גורמים שונים שאינם תלויים בנו "מקלקלים" לנו (לדוגמה, מזג אוויר סגרירי וגשום ביום שבו תכננו כנס תושבים). הרשו לעצמכם להיות מופתעים לטובה ברגעים שבהם הדברים דווקא "הולכים בקלות"...



## הערכת פרויקט

אתגר אמיתי הוא לחשוב ולהגדיר כבר בשלב תכנון הפרויקט על-פי אלו קריטריונים נבחן לאורך הפרויקט וכסופו את השגת היעדים והמטרות שהצבנו. אלו הם, למעשה, המדדים להערכת ההצלחה של הפרויקט.

**את המדדים חשוב להגדיר כבר בשלב קביעת המטרות והיעדים.** שאלות שיכולות לעזור בפיתוח מדדים להערכת הפרויקט הן, למשל: איזה שינוי אנו מצפים לראות או להרגיש? איזה שינוי יעיד על הצלחת הפרויקט? הערכה של פרויקט צריכה להיות תהליך מתמשך ולא אירוע חד-פעמי הנערך רק בסיומו של הפרויקט. כדאי לקבוע כבר בשלב התכנון מועדים להערכת ביניים של הפרויקט. הערכות אלו יהוו הזדמנות לבדוק מה מוצלח יותר או פחות בתהליך ולערוך שינויים לפי הצורך במהלך העבודה עוד לפני תום הפרויקט. ניתן להשתמש בשאלות המפתח הבאות כדי לנסות ולהעריך את הפרויקט. אפשר להשתמש בהן בהערכה הסופית ובהערכות הביניים. חשוב לציין כי ניתן ואף כדאי להעריך מרכיבים נוספים בפרויקט מלבד השגת התוצאות והיעדים. לדוגמה, יש חשיבות רבה להערכת עבודת הצוות או דרכי הפעולה שנבחרו. שימו לב שהשאלות מתייחסות גם למרכיבים אלו בפרויקט.

### חמש שאלות מפתח להערכה:

- 1. האם עשינו מה שתכננו לעשות בפרויקט?**  
ציינו מה היו המטרות והיעדים שקבעתם.  
תארו את הפעולות שעשיתם כדי להשיג את המטרות והיעדים.  
האם משהו השתנה כתוצאה מהפרויקט? אם כן, מה השתנה?
- 2. מה למדנו על מה ש"עבד" ומה שלא "עבד"?**  
עד כמה רלוונטיות וריאליות היו המטרות שהצבתם לעצמכם?  
נסו לזהות אלו מהאסטרטגיות ומדרכי הפעולה הצליחו ואלו הצליחו פחות.
- 3. מה השינוי שנוצר בעקבות הפרויקט?**  
התייחסו לשינויים שנוצרו בעקבות הפרויקט (בהקשר לנושא שעמו התמודדתם, להשפעה על הקהילה הרחבה, לשינויים שנוצרו בקבוצת הפעילים ועוד).  
האם קרו דברים שלא ציפיתם שיקרו? שינויים שלא התכוונתם ליצור?
- 4. מה יכולנו לעשות אחרת?**  
אילו כישורים ומשאבים חדשים רכשתם במהלך העבודה?  
האם גיליתם שיטות עבודה חדשות?  
באילו דרכי פעולה הייתם משתמשים שוב?
- 5. איך נשתמש במסקנותינו בהמשך העבודה?**  
נסו לחשוב כיצד תשתמשו במסקנות שהסקתם בשלבים מתקדמים בפרויקט הנוכחי או בפרויקט הבא.





## פרק 1 תכנון, ביצוע והערכת פרויקטים

ניתן להיעזר במסמך זה בתכנון הפרויקט:

### תכנון פרויקט

1. שם הפרויקט: \_\_\_\_\_
2. תיאור הבעיות והצרכים שהפרויקט נותן להם מענה: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. מטרת הפרויקט: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. יעדי הפרויקט: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. לוח זמנים משוער להיצוע הפרויקט: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. עלויות כספיות משוערות: \_\_\_\_\_
7. גורמי מימון: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. שותפים בפרויקט: \_\_\_\_\_
9. הערכה - באילו שלבים תעריכו את הפרויקט ומהם המדדים להערכה: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### מקורות:

- אילני, א. (1999). המדריך לפעילות ציבורית למען הסביבה. תל-אביב: החברה להגנת הטבע.  
קובץ תדריכים בעבודה קהילתית: השירות לעבודה סוציאלית.  
אנגל, ע., גנור, מ. (1989). צוות משימה. ירושלים: החברה למתנס"ים, ג'וינט ישראל.  
Si, Kahn. Organizing. Chapter 8, "Strategy". McGraw Hill.  
Guide to Project Evaluation: A Participatory Approach. Public Health Agency of Canada.  
Ganz, Marshal. Organizing: People, Power and Change, 2002.

**זיהוי והגדרת בעיה**  
יש בעיה?

**הכרת הסביבה שבה אנו פועלים**  
מה יש בסביבה ומה אין בה

**גיוס פעילים והנעתם**  
כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"

**עבודת צוות**  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד

**ניהול יעיל ומתעיל של ישיבות**  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים

**תכנון, ביצוע והערכת פרויקט**  
איך עושים את זה

**שיווק**  
לא פרסמת לא עשית

**גיוס משאבים**  
כסף ודברים טובים נוספים

**בהצלחה**

## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!



# פרק ז שיווק תכניות חברתיות

כתבה: גל מי-בר-הלר

**מדוע יש צורך לשווק תכניות חברתיות?**  
כאשר אנו מזהים צורך או בעיה בקהילה שבה אנו חיים, לא תמיד נמצא מיד שותפים שיתגייסו יחד איתנו למצוא את המענה או את הפתרון. לדוגמה, בשכונה שבה אתה גר חסר מועדון קשישים: לאנשים המבוגרים בשכונה אין היכן להעביר את שעות הפנאי. הבעיה מוכרת לך, כיוון שהוריך הקשישים מתגוררים בשכונה ומתלוננים על היעדר מרכז פעילות שמתאים לאנשים בגילם. ידוע לך כי בשכונה מתגוררים קשישים נוספים.

לא ברור אם יש תושבים נוספים שהבעיה מטרידה אותם. החלטת לפעול, אולם ברור לך כי אינך יכול לקדם את הנושא לבדך. כיצד תשכנע תושבים נוספים להצטרף אליך? כיצד תשכנע את הרשות המקומית לבנות מועדון בשכונה? כיצד תגייס את השירותים המקומיים לנושא? בנקודה זו יש להשתמש בכלי השיווק:

- כדי לשכנע אנשים (תושבים, אנשי מקצוע) לקחת חלק כלשהו בפעילות או בתכנית חברתית שאותה אנו מציעים;
- כדי לשכנע אנשים להשתמש בשירותינו (גם אם אנו מתנדבים);
- כדי לשכנע אנשים לתמוך בעמדתנו ולצדד בנו;
- כדי לגייס משאבים (כספיים, אנושיים ועוד);
- כדי לגייס שיתוף פעולה בתכניות שיש ברצוננו לפתח;
- כדי לעורר מודעות לתכנית שלנו בקרב הרשות.

השיווק מסייע לנו לבדוק אם תכננו את הפרויקט בצורה המותאמת ביותר לקהל שאליו הוא מיועד ואם אנחנו מסוגלים לקדם אותו במציאות בה אנו פועלים. לדוגמה, אם הבעיה שזיהינו היא היעדר פעילות לקשישים, ייתכן שהקמת מועדון קשישים הוא רעיון טוב שאכן יפתור את הבעיה, אולם זוהי תכנית/ זהו «מוצר» שעלות הקמתו הגבוהה תהווה מכשול בגיוס שותפים ומשאבים. לעומת זאת, אם נציע במקום זאת לפתח פעילות חברתית לקשישים בתוך שירות קיים (בתוך מרכז קהילתי, למשל), ייתכן שנצליח לשווק את הרעיון ביתר קלות.

**כדאי לזכור: השיווק הוא כלי שממצב את המוצר/התכנית החברתית בתודעתם של אנשים שאינם שותפים לרעיון!**



### מהו שיווק? שיווק מוגדר כ:

- א. כאסטרטגיה שבעזרתה מתאימים את המוצר שלנו לשוק הנכון בזמן המתאים בכמות המתאימה ובמחיר הנכון.
- ב. כפעילות ניהולית ואנושית שנועדה לספק צרכים ורצונות באמצעות תהליך חליפין. הפעילות מורכבת מלימוד רצונות הפרט (הקונה הפוטנציאלי) והפעלת מערכת חליפין לרווחת הקונים ולתועלת היצרנים.
- ג. כ"אספקת מוצר בדחיפה" - פעילות שמטרתה להביא את המוצר לתודעתו של הצרכן הפוטנציאלי, כאשר הוא אינו יודע שיש מוצר שמתאים לצרכיו, וכן על מנת ליצור אצלו את הצורך (האם הקשישים בשכונה מודעים לכך שקיימים מועדונים חברתיים





עבורם?). השיווק הוא תהליך שמטרתו לספק את צורכי קהל היעד באמצעות עסקת חליפין הנעשית בהסכמת המשתתפים בה. מבחינה מהותית השיווק הוא תהליך חברתי שכמעט כל אדם מעורב בו: היצרן משווק את תוצרתו, הסוחר את סחורתו ואת שירותיו, המורה המומחה - ידע ומיומנות וכן הלאה. "תמהיל השיווק" כולל את ארבעת ה-P: מוצר (product), מחיר (price), מקום (place), קידום מכירות (promotion). ניתן להוסיף מרכיב חמישי: אנשים (people) או משתתפים - לקוחות (participants).

## שיווק תכניות חברתיות

אופן השיווק של זוג נעליים או חליפה זהה לאופן השיווק של פעילות חברתית, כגון מועדון קשישים. השוני הוא בקהל היעד שאליו אנו מעוניינים להגיע. אם נדע לנצל בצורה הטובה ביותר את כלי השיווק - נוכל לשווק את הפרויקט או את התכנית החברתית בצורה המיטבית.

התנאי לכך הוא בדיקת קהל יעד שהוא המרכיב החשוב ביותר ואופי הפנייה אליו - כדי שקהל זה יקלוט אותנו כפי שאנו מעוניינים וכך יסייע לקידומו של הפרויקט ולהצלחתו (האם ועד השכונה הוא קהל יעד לדוגמה שהצגנו? אולי כדאי לאתר קשישים בשכונה שיהיו קהל יעד?).

על מנת לשווק תכנית חברתית יש להשתמש בכלים מעולם העסקים: איסוף מידע, מחקרי שוק, פילוח שוק, מיתוג ועוד. אימוץ כלי השיווק חייב להיות מותאם לעולם התוכן והערכים של העוסקים בשירותים חברתיים. עולם זה, להבדיל מעולם העסקים, אינו כולל מושגים כמו "לשבור התנגדות לקוחות", "מלחמת שיווק" או "שיווק אגרסיבי".

**תהליך שיווקי הוא תהליך קשה ומורכב, כאשר עוסקים במוצרים מוחשיים. הוא קשה שבעתיים כשמדובר בשיווק שירותים (מועדון קשישים), וקשה עוד יותר כשמדובר בשיווק ערכים (כבוד לקשישים). עם זאת, השיווק - מגדיל את הסיכוי שלנו להצליח!!!**

## בניית אסטרטגיה שיווקית לתכנית חברתית - איך עושים את זה?!

על מנת לבחור אסטרטגיית שיווק וכלי פעולה יש צורך לתכנן תחילה את השיווק שלנו. תכנון השיווק מתבסס על תכנון הפרויקט (ראו פרק קודם -תכנון, ביצוע והערכת פרויקט):

- עלינו להגדיר את המטרות: **מה רוצים להשיג באופן כללי?** (לדוגמה, הקמת מועדון קשישים) - אלו אותן מטרות שהגדרנו בתכנון הפרויקט.
- עלינו להגדיר את יעדי השיווק - **מה רוצים להשיג בטווח הקצר והבינוני?** (גיוס תומכים

למועדון קשישים חדש: בקרב התושבים בטווח הקצר, בקרב הרשות המקומית בטווח הבינוני).

- עלינו לקבוע אסטרטגיה שיווקית - **איך להשיג את היעדים באופן כללי?** (איך מגייסים את התמיכה).
- עלינו להחליט על דרכי פעולה שיווקיים - **איך להשיג את היעדים ואיך לבצע את האסטרטגיה באופן מפורט?** (האם להפיץ פלייר בשכונה? האם יש צורך בכתיבת נייר עמדה?).
- עלינו להגדיר את תהליך הפיקוח והבקרה על שיווק התכנית - **איך לפקח על הביצוע ואיך לבדוק את ההישגים?** (איך נדע שאכן יש תומכים לרעיון? בכמה תומכים מדובר?).

### **כדי לבנות את אסטרטגיית השיווק הגדירו לעצמכם את הנקודות המפורטות להלן וענו עליהן:**

**א. מיהו קהל היעד שלנו** - אדם, משפחה, קבוצה, ארגון שאנו רוצים לשווק להם את המוצר שלנו. יש לערוך "פילוח שוק" - תהליך שבו מזהים וממיינים את קבוצות קהל היעד (לדוגמה: ועד השכונה כמטרה, קשישים, גורמים מקצועיים ברשות המקומית, ארגונים או עמותות העוסקים בתחום זכויות לקשישים).  
אנו מבקשים לדעת:

- **תכונות קהל היעד:** נתונים דמוגרפיים (גיל, מין, גודל משפחה ועוד), נתונים חברתיים-כלכליים (הכנסה, השכלה, רמת אבטלה ועוד), תכונות אישיות (תפיסות, אמונות, עמדות, הרגלים).
- **צרכים רצונות וסדרי עדיפויות** של קהל היעד (אם ועד השכונה הוא קהל היעד שלך: מה חשוב יותר לוועד - שייבנה מועדון קשישים או אולי מועדון נוער?).
- **מה ידוע להם על** התכנית שלנו, כיצד תופסים אותה? (כיצד תיתפס הקמתו של מועדון קשישים בשכונה?)
- **מה חשוב שידעו** על התכנית שלנו?
- **מה התועלת שמבקשים להפיק מהשיווק?** (האם אנו מבקשים לשווק את הרעיון רק למען גיוס תמיכה בו? האם אנו מבקשים לשווק את הרעיון למען גיוס תרומות?)

**ב. תועלות** - הסיפוק המוענק לקונה באמצעות שימוש במוצר/תכנית או מהבעלות עליו. המידה שבה המוצר מספק את צרכי קהל היעד היא מידת התועלת שיפיק מהמוצר. (לדוגמה, אם קהל היעד הוא גורמים מקצועיים ברשות המקומית, ייתכן שהתועלת עבורם בהקמת מועדון קשישים עשויה להיות ירידה במספר הקשישים הפונים לקבלת סיוע מלשכות הרווחה).





שאלות מכוונות:

- מה "ייצא" לו מזה?
- מדוע כדאי לו לקנות את המוצר?
- מה הוא ירוויח מקניית המוצר?

**ג. המוצר -** מוצר יכול להיות סחורה, כלומר מוצר מוחשי, שירות או רעיון. תכנון מוצר צריך להתייחס אל: הצרכן - טעמיו והעדפותיו, הארגון - משאבים וידע, סביבה - הזדמנויות, מגבלות ואילוצים. המשווק צריך לדעת:

מהן תפוקות המוצר? (מה "יפיק" מועדון קשישים? מה זה יועיל?)  
כיצד המוצר פועל? (כיצד יופעל המועדון? מי יקים אותו? מי יפעיל אותו?)  
מהם יתרונותיו וחסרונותיו? (האם יש חסרונות בהקמת מועדון קשישים? אולי הקמה של מועדון כזה תבוא "על חשבון" הקמת שירות אחר?)  
כיצד נראה המוצר ביחס למוצרים אחרים עבור אותו פלח שוק? (יש להשוות בין הקמת מועדון קשישים לחלופה אחרת עבור אותה אוכלוסיית יעד; לדוגמה, תכנית "קהילה תומכת" המיועדת לקשישים. לשם כך יש לערוך "סקר שוק" על מנת לבחון מהן החלופות הקיימות למועדון קשישים).

**ד. מיצוב -** צריך לתכנן את האופן שבו יתאים המוצר לקהל היעד וימשוך אותו. מיקום שירות, צורה חיצונית, שם תכנית, סוג כוח האדם המפעיל את התכנית, גביית דמי חבר ועוד הם חלק ממרכיבי מיצוב המוצר. (אם המועדון מיועד לקשישי השכונה, האם יש טעם להקימו מחוץ לשכונה?).

**ה. אמצעי שיווק -** הדרכים שבהן מגיעים עם המוצר לקהל היעד: מכירה בין-אישית, יחסי ציבור, פרסום פומבי, דיוור, טלמרקטינג ושיטות נוספות. כאשר מתכננים אמצעי שיווק, יש להתאימם לקהל היעד. נחזור לדוגמה בתחילת הפרק (היעדר מועדון קשישים בשכונה): נניח כי אנו רוצים "לגייס" את קשישי השכונה לסייע לנו בפעולה לממן הקמת מועדון הקשישים בשכונה. עלינו לשווק את הרעיון ואת כוונתנו לקשישים. כיצד נעשה זאת? מהי הדרך הטובה ביותר? יש להביא בחשבון שחלק מהקשישים מתקשים כבר בקריאה. קשישים בדרך כלל חשדניים ואינם פותחים דלתות בפני זרים... ייתכן כי הדרך הטובה ביותר תהיה לגשת לקשישים, כאשר הם עורכים קניות במרכז המסחרי או באמצעות הטלפון. לעתים יש צורך לנקוט כמה אמצעי שיווק בו-זמנית כדי לבצע שיווק אפקטיבי.



## ”טיפים”

תכנון השיווק מהווה משוב למתכננים: הוא מחייב לענות שוב על השאלות הקריטיות!!!!  
השיווק מסייע לנו לגייס תומכים ולא להישאר “לכד” עם הרעיון.  
השיווק מעביר את הרעיון מ”הזירה הפרטית” שלנו ל”זירה הציבורית”. כך הוא צובר יותר כוח!

אנשים ישכחו עד הצהריים את רוב הדברים שאמרתם בתחילת היום, אבל יזכרו שנים רבות ויעבירו הלאה ציטטה טובה שבה השתמשתם!!!

פעמים רבות שיווק התכנית כרוך בהצגתה בפני גורמים שונים. הצגה מוצלחת של תכנית עשויה לקבוע את מידת התגייסותם של אחרים למען הצלחתה. להלן «עשרת הדיברות» להצגת תכנית:

1. דאגו להקפיד על הופעה אישית מכובדת.
2. הכינו קטע או שני קטעים מסרט העוסק בתחום האקטואליה - גירוי חושים עדיף על מלל מיותר!
3. הזמינו מראש את הציוד הדרוש, ודאו שהוא קיים, בדקו את תקינות הציוד שבו אתם משתמשים לפני הפעילות ולמדו להפעילו. הכינו «תכנית מגירה» במקרה של הפסקת חשמל או שיבושים בציוד.
4. אל תפתחו את פעילות השיווק במלל רב. הקרינו את הקטעים ללא הקדמות מרובות! יצירת עניין בחמש הדקות הראשונות של הפעילות תקבע את רמת ההקשבה ואת ההצלחה של פעילותכם!
5. כמו בסדרת מתח טובה, הפסיקו את הקטע המוקרן בנקודה המעניינת ביותר, ואז קיימו דיון בנושא שבו אתם עוסקים. אל תשכחו להבטיח לחזור להקרנה, אם יישאר זמן פנוי.
6. התאימו את מבנה ההרצאה, את שפת ההרצאה, את הקטעים המוקרנים ואת המצגות לאוכלוסייה שבפניה אתם מציגים.





7. שלבו קטעי הומור בהצגה, במינון הנכון ובהתאם לאוכלוסייה שבפניה אתם מציגים, כדי לעורר עניין אצל בקרב קהל השומעים.

8. את קטעי ההרצאה והמצגת יש "לתבל" בקטעי קישור יוצרי עניין.

9. רצוי "לתבל" קטעי סיפורים אישיים בהצגה ולשמור ככל הניתן על "רצף של עניין" אצל השומעים.

10. לקוח מרוצה מביא לקוחות חדשים. לקוח מאוכזב גורם נזקים!

(מתוך: <http://cms.education.gov.il>)

#### **מקורות:**

יזרעאלי, ד. "שיווק הלכה למעשה". מתוך אתר האינטרנט: <http://cms.education.gov.il>.  
הורניק, י. (1987). ניהול השיווק. האוניברסיטה הפתוחה.  
סדן, א. קמינסקי, ש. וקליינמן, ד. (1990). עקרונות במכירה של תכניות חברתיות. ירושלים: השירות לעבודה קהילתית, משרד העבודה והרווחה.

**זיהוי והגדרת בעיה**  
יש בעיה?

**הכרת הסביבה שבה אנו פועלים**  
מה יש בסביבה ומה אין בה

**גיוס פעילים והנעתם**  
"כיצד לזהות את ה"משוגעים לדבר"

**עבודת צוות**  
איך עובדים יחד וכל אחד לחוד

**ניהול יעיל ומתעיל של ישיבות**  
איך מקיימים ישיבות ונשארים בחיים

**תכנון, ביצוע והערכת פרויקט**  
איך עושים את זה

**שיווק**  
לא פרסמת לא עשית

**גיוס משאבים**  
כסף ודברים טובים נוספים

**בהצלחה**

## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!



פרק ח

# גיוס משאבים

כתבה: לילך דאלי

**כ** כל פרויקט הדבר הראשון שאנו חושבים עליו הוא אם ישויהו לנו משאבים על מנת לבצעו. אם בתחילת הדרך הייתה לנו הערכה משוערת בנוגע למשאבים שאנו זקוקים להם להפעלת התכנית, הרי לאחר שלב התכנון וגיבוש השיווק הערכת המשאבים צריכה להיות מדויקת וברורה.

שאלת גיוס המשאבים חשובה, אך גם אם המשאבים הדרושים אינם כהישג יד בתחילת הדרך, עובדה זו אינה צריכה לרפות את ידינו. תהליך גיוס המשאבים נעשה במקביל לשלבי החשיבה, הבדיקה, התכנון והביצוע. ככל שנתקדם בשלבי התכנון, כך יהיה לנו ברור יותר לאילו משאבים אנו זקוקים. חשוב לציין שלאור החשיבות של גיוס המשאבים מומלץ להתחיל לעסוק בו כבר בשלבים מוקדמים ללא קשר לעובדה שהוא מופיע כפרק האחרון בתדריך. (כפי שצינו במבוא, שלבי הפעילות השונים לא תמיד מתבצעים בסדר כרונולוגי.) גיוס הכספים מטבעו עוסק באנשים. אנשים נותנים לאנשים. מעורבותכם בגיוס המשאבים הכספיים חיונית ביותר. ביכולתכם להפעיל קשרים, לפתוח דלתות ולסלול את הדרך לגיוס כספים.

פרק זה יעזור להבין מה כולל המושג "גיוס משאבים" (לא רק כסף!!!) ומהן הדרכים השונות לגייס משאבים.

## מהו גיוס משאבים?

**גיוס משאבים** הוא מושג רחב הכולל: כספים, כוח אדם, מבנים, שירותים, מידע, ניסיון ועוד. משאבים אלו קיימים בקהילה בידי התושבים, בבתי המסחר, ברשות המקומית, במקומות הציבוריים והפרטיים. משאב הוא כל נכס שברשותנו, שאפשר לנצלו בכיצוע פעילויות בקהילה (בעניין שלנו). המשאב השכיח ביותר הוא כסף, אבל ישנם גם משאבים טבעיים (גינה או שמורת טבע בתחומי הקהילה), משאבי כוח אדם (ידע, כישורים וניסיון) ומשאבים פיזיים (נדל"ן, מחשבים, אמצעי תחבורה). גיוס משאבים המתבצע באופן מתוכנן, מאפשר לנו להרחיב ולהעמיק את הפעילויות שנועדו לתת מענה לצרכים בקהילה.

## מה נשיג באמצעות גיוס משאבים?

- **כוח אדם** - הפעילים שאנו מגייסים לטובת הפרויקט הם משאב בפני עצמו, בשל הנכונות והרצון שלהם לפעול ולתרום. ישנם סוגים שונים של משאבים שניתן להשיג באמצעות פעילים: פעילים שהינם אנשי מקצוע יכולים לתרום מכישוריהם המקצועיים, כגון: רואה חשבון, עורך דין, אנשי מפתח בקהילה בעלי סמכות פוליטית ו/או סמכות ציבורית היכולים למנף את הפעילות ולקדם תהליכים (ראו פרק גיוס פעילים). כאשר אנחנו מצליחים לגייס לטובת הרעיון אנשים בעלי השפעה ובעלי קשרים, הדרך הופכת לקלה יותר.
- **מבנים** - שימוש במבנים ציבוריים הקיימים בקהילה לפעילות, להתכנסות ולביצוע התכניות שימוש במבנים ציבוריים, כגון: מרכזים קהילתיים, מבני חינוך, רווחה ובריאות הציבור





## פרק ה גיוס משאבים

- יכול לשמש אתכם כבואכם לארגן אספת פעילים, פעולות אדמיניסטרציה (טלפונים, ישיבות, כתיבת ושליחת מכתבים) ואו מקום להצגת תכנית לדוגמה והרצאות לתושבים.
- **ציוד** - אמצעי עזר המסייעים לפעילות השוטפת ולהשגת המטרה: ריהוט, ציוד משרדי, טלפון, פקס, כלי רכב ועוד.
- **כספים** - תקציב להפעלת התכנית תמיד נראה לנו כאחד מהמשאבים החשובים ביותר. אחת הדרכים להשגת כספים היא פנייה לגופים עירוניים, ממשלתיים ולקרנות, באמצעות הקמת עמותה או חברה לעמותה קיימת. בדרך זו יש אפשרות לפנות לקרנות לקבלת תמיכות (כמפורט בהמשך). דרך נוספת היא "לאגם משאבים" עם גוף בעל אינטרס דומה.
- **מידע** - מידע הוא כוח. כל מידע הקשור לנושא שעליו עובדים הוא משאב ומאפשר לקצר תהליכים ולקדם את השגת המטרה. מידע הנאסף באופן שיטתי מאפשר לקצר תהליכים מעשיים ולהגיע למקורות תקציביים ולמשאבים מגוונים. לדוגמה, איסוף מידע על אנשים פוליטיים שיעזרו לקדם את הפרויקט, איסוף מידע על תהליכים בירוקרטיים, איסוף מידע על מקורות לגיוס תקציב וכדומה.

## כיצד נגייס תרומות?

- **גיוס תרומות מתורמים פרטיים** - אלה יכולים להיות אנשים המודעים לפעילות הנוכחית או העתידית שלכם - חברים, עמיתים לעבודה או מכרים הסובבים אתכם ואת הפעילים שאיתכם. אלה יכולים להיות אנשים שאינם מכירים אך מחויבים באופן רגשי לרעיון. למשל, אדם שקרוב שלו חולה במחלה מסוימת, והוא מוכן לתרום לטובת תכנית הקשורה לתחום, או הורים לתלמידים המוכנים להירתם לתכנית הקשורה לילדים בשכונה. התרומה של השותפים יכולה להתבטא בגיוס כספים, אבל גם במשאבי ידע, בכוח עבודה ועוד.
- **גיוס משאבים מהמגזר העסקי** - המגזר העסקי הישראלי מהווה תוספת משמעותית למקורות הגיוס המסורתיים. בשנים האחרונות קיימת מודעות ציבורית וחברתית של עסקים בקהילה (גדולים וקטנים) לתרומה לקהילה. עסקים יכולים לתרום כוח אדם, ידע, ציוד וכסף. בדרך כלל העסקים מעדיפים שהתרומה תבטא לא רק בכסף, אלא גם במעורבות פעילה של העובדים בתכנית. לדוגמה: חברה למוצרי נייר החליטה לאמץ את אחת המועדוניות בעיר. תרומתם התבטאה בעובדים ששימשו חונכים של הילדים במועדונית וארגון טיולים לילדים שאותם ליוו ברכיבם. מעורבות כזו היא תוספת של כוח אדם וידע. בפנייה לחברות מהמגזר העסקי נסו לראות כיצד הפנייה יכולה להתחבר

\* איגום משאבים - יצירת מאגר משאבים משותף למטרה מסוימת. בדרך זו אנו מצרפים שותפים נוספים, השגת המשאבים מתחלקת בין כולם, וכל אחד תורם כפי יכולתו.

לאינטרס של החברה. חברת מחשבים, למשל, תתחבר ביתר קלות לרעיון של הקמת חדר מחשבים לילדים בשכונה. כדאי לנסות להיעזר בקשרים אישיים, כאשר פונים לגייס משאבים מהמגזר העסקי. הדרך השכיחה והקלה ביותר היא פנייה לעסקים קטנים, שאתם מכירים מקשרים אישיים או בשל קרבה גיאוגרפית (המכולת השכונתית). עסקים כאלו קל יותר לרתום לרעיון ולגייס מהם כסף או משאבים הקשורים לתחום עיסוקם (בית דפוס - פליירים, מכולת - כיבוד, חנות בגדים - חולצות עם סמל וכדומה). בשוק קיימים מאגרי מידע המרכזים נתונים כלכליים ועסקיים על המגזר העסקי בישראל.

הידוע והמקיף שבהם הוא המאגר העסקי של דן אנד בראדסטריט, אך קיימים מאגרים נוספים, בהם מאגר המידע "עסקים וקהילה" באתר שתי"ל [www.shatil.org.il](http://www.shatil.org.il)

- **גיוס תרומות (כספים) מקרנות** - בקשה לקבלת מימון מקרנות ניתן להגיש רק באמצעות עמותה. אם אינכם מוכרים כעמותה וברצונכם לגייס כספים מקרנות, עליכם לבדוק אם יש ביישובכם עמותה או ארגון אחר העוסקים בנושא דומה ואתם סומכים עליו, אשר יהיה מוכן לשמש "צינור" להעברת הכספים.

- **קרנות** הן למעשה חשבונות בנק המנוהלים בידי נאמן, המחויב לחלק סכום כסף מוגדר מראש אחת לתקופה מסוימת לארגונים שפעילותם מגשימה את המטרות שלשמן הוקמה הקרן. בישראל קיימות עשרות אלפי קרנות שתומכות מדי שנה באלפי ארגונים ועמותות בהיקפים כספיים שונים. רשימה של קרנות הפועלות בארץ ובח"ל ניתן לקבל במאגרי מידע באינטרנט. ניתן לחפש לפי ערך קרנות או גיוס משאבים ובספרו של פרופסור אליעזר יפה

- **מקורות מימון** - המדריך לקרנות בישראל (ראו ביבליוגרפיה בסוף הפרק). על הבקשה להיות מנוסחת היטב בעברית ועל-פי הצורך באנגלית. עליה לכלול פרופיל מפורט של העמותה. לשם הכנתה רצוי להיעזר בקרובים או במכרים המתנסחים היטב ובצורה שיווקית.

לפני הפנייה לקרנות דאגו לברר היטב מהם תחומי הפעילות שלהן. רצוי מאוד שהפניות הראשונות תהיינה קצרות ותתמקדנה בשש נקודות עיקריות:

- מהי הבעיה שבעטייה אתם מבקשים מימון?
- מי אתם וכיצד מעורב ארגונכם בבעיה?
- מה הנכם מציעים לעשות לפתרון הבעיה?
- מהי העלות המשוערת ומהי מטרת המימון?
- האם ארגונכם רשום כחוק ומאפשר ניכוי ממס?
- כיצד תוכלו להוכיח כי תוכלו להגשים את מטרותיכם?
- מהם סיכויי הפרויקט להצלחה?





הפנייה לקרנות מצריכה השקעה רבה של זמן ויכולת כתיבה. לעתים קרובות תיענו בתשובה שלילית, ולעתים התשובה תגיע לאחר זמן רב. אל תתיאשו. הזמן והניסיון יעזרו לכם לשכלל את דרכי הפנייה שלכם ואת יכולת הבחירה לאיזו קרן לפנות ומתי. הדרך הטובה ביותר לגיוס כספים היא למנות לנושא את אחד הפעילים שיהיה אחראי לתחום גיוס המשאבים. באתר [www.amuta.net](http://www.amuta.net) ניתן לקבל מידע נוסף על פנייה לקרנות.

• **גיוס כספים באמצעות הקמת עמותה** - החוק מגדיר עמותה כפלטפורמה מאושרת כדי להתאגדות של מספר בני אדם למען מטרה מסוימת וללא מטרת רווח. הקמת עמותה היא אמצעי לקבלת כספים על-פי חוק.

כדי ליהנות מההטבות לעמותה הקבועות בחוק, עליכם להירשם אצל רשם העמותות. מידע בכל הקשור לעמותות ולארגונים ללא מטרת רווח ניתן לקבל באתר הזווית השלישית. [www.zavit3.co.il](http://www.zavit3.co.il)

פרטים על הקמת עמותה ניתן לקבל באתר ויקיפדיה בערך עמותה: <http://he.wikipedia.org.il>

או באתר המפרט את חוק העמותות: [www.space.org.il/takamuta.doc](http://www.space.org.il/takamuta.doc)

## האם להקים עמותה?

שאלה זו מעסיקה פעילים רבים בבואם לגייס משאבים למען מימוש תכנית קהילתית, מאחר שזו נתפסת כדרך לגייס ולנהל משאבים רבים יותר. אל תמהרו לרוץ ולהקים עמותה! בדקו אם יש לכם שותפים לתכנית שמוכנים להשקיע מזמנם וממרחם. הקמת עמותה מצריכה הרבה זמן וידע הן בשלב ההקמה והן בתפעול תקין שלה. לפני הקמת עמותה בררו אילו פעולות יש לעשות, האם תוכלו לעמוד בהם, האם יש לכם די שותפים לרעיון העמותה והאם הקמת עמותה היא הדרך המתאימה לקידום הרעיון שאתם מובילים.

אפשרות נוספת היא לחבור לעמותה קיימת בקהילה לצורך גיוס משאבים. או-אז עליכם לבדוק אם יש עמותה או ארגון בתחום דומה, או עמותה שמוכנה להירתם ולשמש "צינור" להעברת הכסף, והנכם סומכים על חבריה. סכמו מראש עם חברי העמותה את כל הנושאים הקשורים לגיוס הכספים על מנת שלא יתעוררו בעיות בעתיד.

פרטים על העמותות הקיימות בקהילה אפשר לנסות ולקבל מהיחידה להתנדבות ו/או מהיחידה לעבודה קהילתית ברשות המקומית.

• **גיוס תרומות ממוסדות ציבוריים** - פנייה לוועדת תמיכות ברשות המקומית ולקרנות ממשלתיות. פנייה כזו צריכה להיעשות באמצעות עמותה.

## תהליך גיוס הכספים

1. הכינו רשימה של הצרכים הדרושים לכם להשגת התכנית. לדוגמה, תכנית "יום כיף לילדי השכונה". הצרכים הם: מקום, הפעלות, אמן, כיבוד, שמירה ועוד.
2. זהו את המשאבים הדרושים להשגת צרכים אלו (משאבים כספיים - אומדן מדויק, משאבים חומריים, כוח אדם, ידע). לדוגמה, להפעלת "יום כיף" אנו זקוקים להשכרת אולם - 1,000 ש"ח, להפעלות - 700 ש"ח, לשמירה - 500 ש"ח. אמן גויס בהתנדבות על-ידי ועד השכונה.
3. פנו לגופים עסקיים ולתורמים פרטיים (עדיף דרך חברים או באמצעות קשרים אישיים).
4. פנו לקרנות, לעמותות ולתמיכות - רק אם הנכם מוכרים כעמותה.

כאשר הנכם פונים לתורמים פרטיים או לעסקים, זכרו לא לבקש רק כסף. הפנייה צריכה לכלול גם משאבי כוח אדם ומשאבים חומריים. חשוב מאוד לשתף את התורמים בעשייה ולהגביר את מעורבותם מעבר למתן תרומה כספית.



## לסיכום:

גיוס הכספים אינו משימה קלה. אין נוסחת קסם שתהפוך את משאלות לבכם למציאות מיידית, אך ניתן ללמוד את השיטות ולבצען באפקטיביות מרבית. צריך לזכור שתהליך גיוס המשאבים הוא ארוך, לעתים מתסכל, דורש השקעת זמן והרבה יצירתיות. עליכם להצטייד בהרבה סבלנות ולהביא בחשבון שהתחרות על המשאבים רבה. הפעילו אנשים נוספים והיעזרו בהם לשם חשיבה על דרכים רבות ומגוונות לגיוס משאבים והשתמשו בקשרים קיימים ובאנשים שאיתם יש לכם היכרות מוקדמת.

## לקבלת מידע נוסף:

1. עמותה המסייעת לארגונים ולעמותות במהלך הקמתם והפעילות השוטפת: שתאיל - שירותי תמיכה וייעוץ לארגונים מיסודה של הקרן החדשה לישראל, מסייע לארגונים לשינוי חברתי בשלבי הקמתם ובפעולתם השוטפת [www.shatil.org.il](http://www.shatil.org.il)
2. רשימת קרנות ועמותות הקיימות בארץ ובעולם: נתינה בתבונה - המדריך הישראלי באינטרנט לעמותות ולארגוני מתנדבים [www.givingwisely.org.il](http://www.givingwisely.org.il)
3. מידע על כל העמותות בישראל - רשם העמותות [www.justice.gov.il/MOJHeb/RashamAmutot](http://www.justice.gov.il/MOJHeb/RashamAmutot)





---

#### **מקורות:**

כיצד נגייס משאבים בקהילה - תדריך מעשי לעובד הסוציאלי קהילתי. השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה.  
יפה, א. (2000). נתינה בתבונה - המדריך הישראלי לעמותות ולארגונים מתנדבים. ירושלים: גפן הוצאה לאור.  
יפה, א. (2001). מקורות מימון - המדריך לקרנות בישראל. ירושלים: שמחה הוצאה לאור.

## תדריך לפעילים

כיצד תושבים יכולים  
לפעול ולשנות!

## ולסיום...

### פעילים ופעילות יקרים,

בתדריך זה ניסינו להעביר אליכם ידע מקצועי שייתוסף לידע המעשי ולניסיון שלכם ויסייע לכם בפעילותכם. אנו מקווים כי תיעזרו בידע ובכלים המופיעים בתדריך במהלך פעילותכם בקהילה למען קידום צורכי החברים בקהילה שבה אתם פועלים. ידע הוא כוח, ולכן יש חשיבות רבה להמשיך למידתכם את רזי הפעילות בקהילה וכן עידוד פעילים ופעילות נוספים ללמוד ולהכיר את תחום העשייה הקהילתית. בחרנו לסיים בכמה אמרות מתוך הספר גלולת המנהיגות שכתבו קן בלנצ'רד ומרק מוצ'ניק (בהוצאת מטר, 2006), שמשקפות חלק מתוכני התדריך, והן מובאות כנקודות למחשבה:

- "הנהגת אנשים היא ההפך הגמור מניסיון לשלוט בהם".
- "שותפות ממצה את הפוטנציאל של הצוות".
- "מנהיגות איננה דבר שעושים לאנשים, היא דבר שעושים עם אנשים".
- "להנהיג מתוך יושרה פירושו להתנהג כפי שאתה מצפה שיתנהגו אחרים".
- "אמון הוא תוצאה של מפגש בין הערכים להתנהגות".
- "אנשים נוטים לסמוך עליך ולכבד אותך כשדבריך ומעשיך חד הם".
- "המפתח למנהיגות יעילה הוא היחסים שאתם בונים עם הצוות".
- "כאשר מציגים את התמונה הכוללת, מבטיחים שכולם נמצאים באותו המקום".
- "שבחים הם הדרך הקלה ביותר להראות לאנשים שמעריכים אותם".

ובאמת לסיום... ברצוננו לציין את הערכתנו הרבה לפעילותכם החשובה וההכרחית לשיפור איכות החיים של כל אחת מהקהילות שבמסגרתן אתם פועלים.

## צוות התדריך