

השתתפות פוליטית במישור המקומי

נבחר ציבור במבחן הפעילות

תקציר

המחקר מלווה שני חברי סיעה במועצה מקומית אשר בה 9 חברי מועצה בהתלבטות לגבי דרך עבודתם של חברי המועצה לפני הבחירות לרשויות המקומיות בנובמבר 2008. במהות המחקר ניצבות שתי שאלות: מדוע אנשים - שיש להם הצלחה בתחומים מקצועיים שונים - אינם מוכנים לעבור מאדישות פוליטית להשתתפות פוליטית? ומה היא דמותו של המנהיג הפוליטי העדיף, אשר אותו נרצה לראות משתתף בפוליטיקה? ההתלבטות של שני חברי הסיעה הובילה לנקיטת פעולה אשר מטרתה להביא לבחירתם של חברי מועצה אשר דרך עבודתם מאופיינת: בחשיבה אסטרטגית, בניחוח ענייני של אירועים, בהתבססות על עובדות ונתונים ובעבודה שיתופית עם חברי סיעה אחרים. שיטת המחקר המרכזית בה נעשה שימוש נקראת מחקר פעולה (action research), במסגרתה חוקר החוקר את פעולתו הוא עצמו כדי להביא לשיפור פרופסיונאלי בשלושה היבטים: בקונטקסט הנחקר, בהתפתחות הפרסונאלית של המשתתף ובשינוי מערכתי (Carr and Kemmis, 1983). המחקר עוסק בשתי תקופות זמן: 2003-2008 תקופת קדנציה של לפני בחירות 2008, 2008 ואילך תחילת תקופת הקדנציה של המועצה החדשה שנבחרה לאחר בחירות 2008. תרומתו הצפויה של המחקר הינה בשלושה מישורים: במישור המתודולוגי מעטים המחקרים במדע המדינה בכלל ובשלטון מקומי בפרט שעושים שימוש במחקר פעולה כפילוסופיית מחקר. במישור האמפירי המחקר מנסה להגדיר את דרכי הפעולה הראויים לפעילות נבחר ציבור בשלטון המקומי. במישור המעשי המחקר מציע כלי אשר נבחר ציבור מרשויות מקומיות שונות יכולים לעשות בו שימוש יומיומי לבחינת פעילותם.

מבוא

הוויכוח על זכותם ועל חובתם של האזרחים להשתתף בפוליטיקה היה קיים כבר אצל ההוגים ביוון העתיקה. במאה העשרים ניתן לראות עמדות שונות של אזרחים למימוש זכותם להשתתפות פוליטית: יש אדישים, אשר אינם באים לממש את זכותם להצביע אחת למספר שנים, ויש אחרים, שרמת ההשתתפות הפוליטית שלהם מגיעה עד כדי הפיכתה לעיסוק ששכר בצידו.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחר ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

מחקר זה שואל: מדוע אנשים - שיש להם הצלחה בתחומים מקצועיים שונים - אינם מוכנים לעבור מאדישות פוליטית להשתתפות פוליטית? ומה היא דמותו של המנהיג הפוליטי העדיף, אשר אותו נרצה לראות משתתף בפוליטיקה? בניסיון לתת מענה לשאלות אלה בוצע מחקר פעולה, שמטרתו לשנות את דפוסי ההשתתפות הפוליטית, וכן נעשה שימוש במודל של דרור (2008) להגדרת המאפיינים לדמותו של מנהיג פוליטי.

בחלק הראשון נדון במושגים: **השתתפות פוליטית** (Political Participation), **מנהיגות פוליטית מקומית** (Local Political Leadership) ו**הניהול הציבורי החדש** (New Public Management) מתוך כוונה לבנות מסגרת מושגית לנושא הנחקר.

בחלק השני תוצג שיטת המחקר - מחקר פעולה (Action Research) - שממעיטים להשתמש בה במדעי המדינה (דיוויין 2005), במסגרת שיטה זו פועל החוקר במטרה להביא לשיפור פרופסיונאלי בשלושה היבטים: בקונטקסט הנחקר, בהתפתחות הפרסונאלית של המשתתף ובשינוי מערכתי (Carr and Kemmis, 1983).

בחלק השלישי ייעשה ניסיון לתאר את דרך הגדלת המעגל של ההשתתפות הפוליטית, וכן להגדרת דמותו של המנהיג הפוליטי העדיף באמצעות תיאור מחקר פעולה שבוצע. נקיים דיון לגבי הדרך, שבה המפגש בין החשיבה התיאורטית ובין השטח הוביל להבנות חדשות ביחס לדרכים להגדלת מעגל ההשתתפות הפוליטית ולהגדרת דמותו של המנהיג הפוליטי העדיף. תהליך גיבושן של ההבנות החדשות ישמש למחקר דוגמא לשינוי תפיסה, שעשוי לחול במהלך מחקר פעולה ולדרכי המשגתו.

התיחום המושגי

המחקר עוסק בשלושה מושגים ממספר תחומים: השתתפות פוליטית, מנהיגות פוליטית מקומית והניהול הציבורי החדש. שילוב המושגים תכליתו לבנות מודל שיתאר, יסביר ויעורר אנשים בעלי הישגים מרשימים בתחומים שונים - שלא נטלו בעבר חלק בעשייה הפוליטית - והיו מוכנים, ולו לפרק זמן תחום מראש, להיות מעורבים בעשייה הפוליטית. אמנם, המחקר מתמקד במישור המקומי, אך המודל רלוונטי גם למישור הארצי.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

השתתפות פוליטית

המושג "תרבות אזרחית" נוסח לראשונה על ידי Almond and Verba (1963), אשר הגדירו את השוני בין תרבויות פוליטיות שונות בהתאם לרמת ההשתתפות הפוליטית שלהן ובהתאם לגישת האנשים כלפי הפוליטיקה. החוקרים מצאו שניתן לחלק את כלל האזרחים לשלוש קבוצות: מזדהים, אדישים ומנוכרים. חלוקה זו אינה שונה ממעגלי ההשתתפות הפוליטית, שאותם הגדיר Dahl (1961) - אזרחים שאינם מעורבים כלל לעומת אזרחים, שמגלים רמות שונות של מעורבות פוליטית. ההשתתפות הפוליטית כמרכיב חשוב בדמוקרטיה נחקרה רבות (אריאן ושמיר 2002; שחר 2001; Norris 1999; Verba Schlozman & Brady 1995; Almond & Verba 1963; Lijphart 1997). נראה כי בסוגיה זו שזורים יחדיו אבני יסוד משמעותיים המהווים תנאי לקיום הדמוקרטיה: **שוויון והכרעת הרוב**, ככל שיהיו פחות אנשים מעורבים בתהליך הדמוקרטי - כך יותר בעלי אינטרס מאורגנים, המייצגים מיעוט, יכתיבו את סדר היום של הרוב הדומם. אחוז הצבעה נמוך פוגע בעקרון השוויון, משום שהאזרחים שהצביעו הופכים להיות בעלי השפעה רבה יותר על מבנה הממשלה והאופוזיציה מאשר אזרחים שלא מימשו את זכותם להצביע. הייצוגיות נפגעת, כי יש קבוצות אחדות המיוצגות יותר מקבוצות אחרות באוכלוסייה, לכן שיעור השתתפות גבוה בהצבעה בבחירות משמש כסימן לחוסנה של המערכת הדמוקרטית (Lijphart 1997: שחר 2001; אריאן ושמיר 2002).

מידת ההיענות של הממשלה לציבור - ככל שההשתתפות בהצבעה רבה יותר יכולה ממשלה להיענות בצורה משמעותית לציבור, וכך לקבל החלטות טובות יותר לטובת הכלל. (אריאן ושמיר 2002).

רמת הלגיטימציה שיש לממשלה הנבחרת - ככל שהתמיכה בממשלה פוחתת ובאה לידי ביטוי באי הצבעה בבחירות, עולה רמת הניכור כלפי הממשלה הנבחרת ונוצר אתגר למבנה השלטוני. (Norris 1999)

למרות שהשתתפות פוליטית נתפסת כמרכיב מהותי בחיי היומיום של הדמוקרטיה, מראים מחקרים ששיעור המצביעים בבחירות הכלליות ברחבי העולם הדמוקרטי פוחת והולך עם השנים. (אריאן ושמיר 2002; Dalton 1996; Dahl 1961)

משנות החמישים עד לשנות התשעים חלה ירידה בשיעורי ההשתתפות של אזרחים במערכות בחירות בקרב 17 מתוך 21 דמוקרטיות מתועשות (Dalton 1996:45). מאמצע המאה ה-19 עד

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

לאמצע המאה ה-20 חלה ירידה ברמת ההשתתפות בהצבעות של תושבי ניו הייבן (New Haven) בקונטיקט ארה"ב הן בבחירות לנשיאות והן בבחירות לראשות העיר. (Dahl 1961:277)

שיעור ההשתתפות בהצבעה בישראל נע לאורך השנים סביב 80%, אולם ניתן לראות מגמת ירידה משנות השבעים ואילך, מגמה אשר הגיעה לשפל של 62.3% בבחירות לראשות הממשלה בשנת 2001. (אריאן ושמיר 2002)

השוני במידת המימוש של הזכות להשתתפות פוליטית מעלה את השאלה: מה הם הגורמים לכך? בספרות המחקרית ניתן למצוא לשאלה זו מספר הסברים: ראשית, מידת העניין האישי, שיש לבוחרים בנושאים העולים לסדר היום בזמן הבחירות: ככל שהנושאים פוליטיים ורחבים מצטמצמת ההתעניינות של האזרח, וככל שהנושאים קשורים לסביבתו האישית, ויש עמם תגמול אישי - גדלה התעניינותו של האזרח. (Eliasoph 1998; Dahl 1961)

שנית, גורמים מבניים: הכוונה להסדרי הצבעה, חובת ההשתתפות, גיל הזכאות, שיטת הבחירות ועוצמת המפלגות. למשל: שיטת הבחירות היחסיות מגבירה את ההשתתפות, בעוד שבחירות תכופות גורמות לירידה ברמת ההשתתפות בשל עייפות המצביעים. (אריאן ושמיר 2002)

שלישית, עמדות ותחושות של האזרח כלפי הפוליטיקה הארצית יכולות להגביר או לצמצם את אחוז ההשתתפות בהצבעה בבחירות. הכוונה היא למידת ההזדהות המפלגתית שיש לאזרח, לתחושת ההשפעה הפוליטית שהמערכת הפוליטית משדרת לו, ותחושת המעורבות האזרחית שיש לו. (שחר 2001: ג'אמל 2002; Franklin 1996; Almond and Verba 1963; Dahl 1961)

רביעית, יש הסברים סוציו-דמוגרפיים לגבי רמת ההשתתפות בהצבעה בבחירות כלליות. אזרחים בעלי הכנסה גבוהה, ממעמד חברתי גבוה, בעלי השכלה פורמאלית גבוהה ובעלי מקצועות חופשיים ישתתפו יותר בהצבעה מאשר אזרחים בעלי הכנסה נמוכה, מעמד חברתי נמוך, השכלה פורמאלית נמוכה ומקצועות פועליים. (Dahl 1961; Lijphart 1997; אריאן ושמיר 2002)

חמישית, רמת האמון, שאדם רוחש למוסדות ציבוריים, משפיעה על הצורה בה הוא רואה גופים אלה כמייצגים, ומכך עולה הרצון להשתתף במעשים היוצרים לגיטימיות למוסדות אלה. (ויגודה-גדות ומזרחי 2008: ג'אמל 2002; Giddens 1990)

לסיכום ניתן לראות, שמחד מצביעים המחקרים השונים על חשיבות ההשתתפות הפוליטית לדמוקרטיה, אך מאידך מראים הממצאים שרמת ההשתתפות הפוליטית בדמוקרטיה השונות יורדת.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

האם נמצא דפוס דומה בהשתתפות הפוליטית בשלטון המקומי?, או שמא העובדה, שהשלטון המקומי יותר רלוונטי לחיי היומיום של האזרח, תגרום לרמת השתתפות גבוהה יותר? על כך בחלק הבא של המאמר.

ההשתתפות הפוליטית בשלטון המקומי

למרות שהשלטון המקומי נתפס על ידי האזרחים כיותר מידי ורלוונטי לחיי היום יום, מראים המחקרים השונים מגמת ירידה ברמת ההשתתפות הפוליטית בשלטון המקומי.

מאמצע המאה ה-19 עד לאמצע המאה ה-20 חלה ירידה ברמת ההשתתפות של תושבי העיר בהצבעה בבחירות לראשות עיריית ניו הייבן (New Haven) קונטיקט ארה"ב. (Dahl 1961, p. 277) גולדברג (1987) ובריכטה (1998) הראו במחקריהם, שהבוחרים אדישים ויש מגמת ירידה מתמשכת בשיעורי ההצבעה בבחירות לרשויות המקומיות. הם מצאו, שככל שהרשות המקומית גדולה יותר - כך גדל אחוז הלא מצביעים בבחירות לרשויות המקומיות. את הממצא הזה ניתן להסביר באמצעות תחושת ההשפעה, שיש למצביע הפוטנציאלי כי ביישוב קטן קולו משמעותי יותר מאשר ביישוב גדול. ביישוב גדול יכול התושב לחוש אנונימי יותר, מנוכר ומגלה פחות אכפתיות למה שמתרחש בו, ולכן נטייתו לממש את זכותו להצביע קטנה. מחקר משווה, שבחן עמדות כלפי המגזר הציבורי, בדק גם את ההשתתפות הפוליטית של הנשאלים, הן ברמה הארצית והן ברמה המקומית. ממצאי המחקר עולה, כי אין שינוי משמעותי בהשוואה לשנים הקודמות (1.75 - על ציר של 1 השתתפות נמוכה, 3 השתתפות גבוהה). (ויגודה-גדות ומזרחי 2008)

יוצא דופן אחד מהמגמה המסתמנת עד כה הוא אחוז ההצבעה של האזרחים הערביים בבחירות לרשויות המקומיות - השתתפותם נעה סביב 88%. (מוצטפא 2008)

מדוע מדירים התושבים רגליהם מההשתתפות הפוליטית ברמה המקומית? האם הסיבות לרמת ההשתתפות במישור הארצי דומות לרמת ההשתתפות במישור המקומי?.

ראשית, התושב תופס את הנבחר כמי שאינו עושה את מה שנדרש ומצופה ממנו לעשות, ולכן אין לו כל רצון להיות מעורב בעניינים הפוליטיים. (Box 1998)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

השלטון המקומי הערבי נתפס כמי שממלא תפקיד של פוליטיקה פנימית, התנהגות המעוררת בחלק מהתושבים שאט נפש. (עלי 2008) רמת האמון, שהציבור רוחש לעובדי הרשויות המקומיות, נע בין 2.17 ל- 2.51 (2008-2001) ורמת האמון, שרוחש הציבור כלפי נבחריו הציבור בעירויות 2.27-2.25 (2007-2008). (ויגודה-גדות ומזרחי 2008)

שנית, יש תחושה של חוסר שביעות רצון מהשירותים הניתנים לאזרח. אמנם, ייתכנו מצבים בהם יש אי שביעות רצון מנושאים ממוקדים, אך זה חלק מהמשחק הפוליטי, ולא סביר שיוביל לערעור על כללי המשחק הדמוקרטי. אולם ככל שרמת שביעות הרצון מנושאים ממוקדים ומנושאים כללים הולכת ומתמעטת - כך צפויה ירידה בהשתתפות הפוליטית. (חסון וגון 1997: Norris 1999 : חסון 2001: חסון 2006, מוטלק חיג'אזי: 2008: עלי 2008)

מחקר השוואתי של השנים האחרונות מעלה, כי רמת שביעות הרצון של הציבור מהשירותים הניתנים לו ע"י הרשות המקומית נעה בין 2.6 ל- 3.06 (טווח התשובה 1-5). (ויגודה-גדות ומזרחי 2008)

שלישית, אכזבה של האזרח מאופן תפקודם של המוסדות ומתהליכי קבלת ההחלטות אשר הוגדר ע"י חסון (2006) כ"גירעון בדמוקרטיה" (Democratic Deficit), המושג מתייחס לארגונים, שהם דמוקרטיים במידה מסוימת, אולם אינם ממצים את כל יכולתם להיות דמוקרטיים.

לגירעון בדמוקרטיה - אומר חסון - מספר מאפיינים: קיים ריחוק בין הרשויות המקומיות לבין האזרח, המתבטא ברמת שקיפות נמוכה ובמידה מועטה של השתתפות אפקטיבית של אזרחים, דחיקתם של הנבחרים על ידי ראש הרשות ועל ידי הדרג הביורוקרטי, התפרקות הרשות המקומית לתאגידים ושותפויות והיווצרות אי-בהירות בנוגע לאחריות ולסמכות.

רביעית, הדמוקרטיה בשלטון המקומי היא בעיקרה פורמאלית המקפידה לקיים בחירות תקופתיות וכינון מוסדות בעלי מעמד סטטוטורי. סוג זה של דמוקרטיה מתקשה לרתק את נאמנות הציבור, ולכן במדינות שונות בעולם ישנן עדויות לאפתיה גוברת בקרב האזרחים ביחס לנעשה בשלטון המקומי. (בן אליא 2004)

הביקורת וחוסר שביעות הרצון מתפקודו של השלטון המקומי לא נעלמו מעיניהם של מקבלי ההחלטות, לכן ניתן לראות שינויים בהתנהלות השלטון המקומי בעולם ובארץ שהובילו לכללי משחק אחרים בין התושב לבין נבחר הציבור.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחריו ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

שינויים אלה, שאותם נפרט בהמשך, מאפשרים לתושבים להיות מעורבים יותר בחיי היומיום. התושב הופך מצרכן מעורב למפיק שותף. דגם זה של מעורבות התפתח בדנמרק במסגרת רפורמה, שהונהגה בשנת 1990 ואיפשרה להורי התלמידים מעמד שווה זכויות לזה של הרשות המקומית ומשרד החינוך בתהליך קבלת ההחלטות הנוגעות למדיניות החינוכית של בית הספר ולתפעול המוסד. עוד קודם לכן נחקקו בארצות הברית חוקים של הממשל הפדראלי, אשר חייבו את השלטון המקומי לשתף תושבים בקביעת מדיניות (Berry, Portney and Thomas 1993)

באנגליה התפתחה מעורבות אשר בה חלה על הרשות המקומית חובת היוועצות עם הציבור בנושאים, כמו: מוסדות חינוך. בצרפת יצרו השינויים מהפך מוחלט בדרך התנהלות השלטון המקומי, שבו הושם הדגש על ביזור העוצמה הפוליטית והגברת ההשתתפות הפוליטית של התושבים.

(Mabileau, Moyser, Parrey, Geraint and Patrick 1989)

השינוי מרחיק הלכת ביותר נעשה בניו זילנד, שם הפכו בתי הספר לתאגידים עצמאיים המנוהלים על ידי מועצת מנהלים, שבה מהווים ההורים רוב. מאפייני השינויים הם: חובת ההיוועצות, מעורבות הצרכנים ושותפות ניהולית. (בן אליא 2005)

תכלית השינויים דומה - לפתוח עד כמה שניתן את המסגרות השונות של השלטון המקומי להשתתפות התושבים.

השינויים האמורים יצרו פוליטיקה חדשה. ישי (1999) מתארת את מאפייני הפוליטיקה החדשה, שנוצרה בעקבות שינויים חברתיים בחברות המתועשות. יותר ויותר אזרחי הדמוקרטיה המתועשות נוטים להיכנס לזירה הפוליטית בעצמם, והשתתפות זו היא אחד מסימני ההיכר של הפוליטיקה החדשה, אשר באה על חשבון הפעילות הפוליטית שהייתה מכוונת על ידי אליטות.

Box (1998) מחזק את התיאור של ישי (1999) על הפוליטיקה החדשה באמצעות תיאור הדרך הארוכה, שעברה מועצת עיר בארה"ב, מהקמתה של המדינה עד היום: החל מדומיננטיות של אליטה שלטת, דרך עודף דמוקרטיה במאה ה-19 להדרכה מקצועית במאה ה-20 ולחיפוש העכשווי למעורבות אקטיבית יותר של אזרחים בממשל המקומי. (Box 1998, p.104-105)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

בנוסף להסברים על הסיבות להשתתפות הולכת וקטנה במעשה הדמוקרטי בשלטון המקומי מציעים המחקרים השונים טווח רחב של פתרונות, שתכליתם להגדיל את מעגלי ההשתתפות הפוליטית של התושבים בחיי היומיום.

מילת המפתח של הפתרון - שאותו מציעים החוקרים - היא שותפות בין התושבים לבין הנבחרים הן בהגדרת המטרות והן ביישומן בפועל.

Box (1998) מציע ליישם את המודל השיתופי (Cooperative Model), אשר מעודד את חברי המועצה המקומית לעבוד ביחד על מטרות משותפות, המביאות תועלת לקהילה כולה.

עיקרון דומה עומד בבסיס הצעתו של בן אליא (2004), המציג מגוון של אפשרויות לדיאלוג בין האזרח לרשות המקומית, שאותן ניתן לראות מתקיימות ביישובים שונים ברחבי העולם: מועצות אזרחיות, פורומים להתייעצות יזומה (חבר המושבעים האזרחי), משאל מקומי. חסון (1996) מחזק את חשיבות המרכיב של ההשתתפות כחלק מפתרון בעיית אחוז ההצבעה הנמוך, בדגש על חיזוק הדמוקרטיה העירונית באמצעות שותפות תושבים בקבלת החלטות. שותפות זו באה לידי מימוש באמצעות מינהלות שכונה, מינהלים קהילתיים ומינהלות רובע. בבסיס התפיסה נמצא ביזור סמכויות, שיאפשר יותר מעורבות של תושבים בקבלת החלטות הקשורות לאספקת שירותים והחלטות הנוגעות לצביונה של העיר.

תושבים חייבים ללמוד לקשר את החיים האישיים שלהם לנושאים, שעומדים על סדר היום הציבורי המקומי. רק בדרך זו - אומרת Eliasoph (1998) - תוכל להיווצר יותר מעורבות פוליטית ומוכנות לקחת חלק מהתהליכים הפוליטיים השונים.

עמדה דומה מציג מוטלק חיג'אזי (2008) במחקר על ההשתתפות הפוליטית של תושבים ביישובים הערביים בישראל: מעורבות קהילתית היא אחת מאבני היסוד של הדמוקרטיה והיא חשובה להתפתחות היישוב הערבי, לכן על המנהיגים ברשויות המקומיות לגלות שקיפות, ולהיות קשובים לצרכי הקבוצות הקהילתיות הרוצות להיות מעורבות. (מוטלק חיג'אזי, 2008, עמ' 186)

בפועל ניתן לראות, שמדינות כמו: צרפת, ספרד, ברטניה וגרמניה עושות מאמץ לקשור בין השינויים, שחלים בעקבות אימוץ הניהול הציבורי החדש, לבין שיפור היכולת להתדיינות דמוקרטית ולמעורבות אזרחים פעילה. (בן אליא 2004)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

ללא דמוקרטיה, שבה יש השתתפות מקומית, יעצבו אנשי הביורוקרטיה את חיי התושבים, וכוחם של בעלי הון ושלטון יגבר. (חסון 2006) ניתן לתקן את המצב הקיים דרך חידוש הדמוקרטיה המקומית באמצעות מעורבות גבוהה יותר של התושבים הן בדיונים והן בפעולות מעשיות, הקשורות לתהליכי קבלת החלטות ברשות המקומית. נדרשים גם שקיפות ומתן דין וחשבון לבוחרים, וכן הוגנות בהקצאת המשאבים ובאספקת השירותים.

לסיכום, אומר חסון, יש הכרח לפתח תפיסה חדשה של מהות הדמוקרטיה המקומית ובמרכזה להציב מספר מטרות: העצמת הרשות המקומית, העצמת הקהילות בעיר, הידוק הקשר עם התושבים תוך הקפדה על שקיפות מלאה, התאמת השירותים לצורכי התושבים וחיזוק מעמדם של נבחרים הציבור. גישה דומה מציע רזין (2003) בבואו להגדיר יעדים לרפורמות בשלטון המקומי, שמהם שניים רלוונטיים למחקר זה: האחד עוסק בחיזוק הדמוקרטיה המקומית והגברת מעורבותם של התושבים בניהול העניינים המקומיים, כולל חיזוק מחויבות הנבחרים כלפי בוחריהם. השני עוסק במינהל תקין, תוך הטמעת דפוסי עבודה התואמים מאפיינים של מינהל מודרני (New Public Management).

פיתרון נוסף שמוצע להגברת ההשתתפות הפוליטית בשלטון המקומי הוא הדמוקרטיה העירונית. דמוקרטיה עירונית משמעה שלאחר תהליך הבחירות ממשיך האזרח להיות חלק מהתהליכים הפוליטיים, אך מימוש הדמוקרטיה העירונית מטיל גם על הנבחרים תפקידים רבים. (חסון 2001) ירושלים נבחרה כמקרה בוחן לבדיקת הדמוקרטיה העירונית ורמת הגירעון בדמוקרטיה. חסון (2001) מצא, שלאחר הבחירות בשנת 1998 נדחקו גופי המינהל השכונתיים לקרן זווית, והיחסים בין המינהלות לבין ראש העיר הגיעו לשפל חסר תקדים. הגירעון בדמוקרטיה התגלה בשלושה רבדים: הרכב המועצה, חלוקת עמדות הכוח ותהליכי קבלת החלטות. (חסון 2001, עמ' 30). לדבריו, בכדי לצמצם את הגירעון בדמוקרטיה יש לפעול להעצמת מעמדם של המינהלים הקהילתיים ולמסדם בחקיקה.

גישה שונה לחלוטין מוצגת ע"י מבורך (1997), אשר מציע ליישם את שיטת יפ"ה (יישום פונקציית האיכות QFD) לבחינת תהליכים פוליטיים בארגון. בשיטה זו פונים לבוחר, ומבקשים ממנו לציין, מהן הדרישות החשובות ביותר שיש לו ממועמד פוליטי. שיטה זו מזהה מגוון של תכונות פונקציונאליות הנמצאות במתאם גבוה עם דרישות הבוחר, למשל: ניסיון בפוליטיקה, חיוניות, יכולת אינטלקטואלית. לדברי מבורך, באמצעות השימוש בשיטת יפ"ה ניתן יהיה להקטין בצורה משמעותית את השחיתות

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרים ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

הפוליטית ובמקביל יתמלאו מאגרים פוליטיים של מועמדים באנשים, המכנינים את עצמם לקריירה פוליטית, בידועם את התכונות המבוקשות על ידי ציבור הבוחרים. (מבורך, 1997 עמ' 16).

אמנם, גם מבורך מייחס חשיבות לשיתוף האזרחים בתהליכים הקשורים בפוליטיקה העירונית, אולם המודל שלו עוסק באיתור תכונות רצויות אצל מנהיג פוליטי, כפי שהאזרח תופס. מעבר לכך אין כל התייחסות להשתתפות פוליטית נוספת של האזרחים.

עד כה ראינו שהפתרון המרכזי המוצע על ידי החוקרים לרמת ההשתתפות הפוליטית הנמוכה הוא עידוד שותפות בחיי היום יום בין התושבים לבין המנהיגות של הרשות המקומית.

אם כן, נשאלת השאלה: האם המנהיגות הפוליטית המקומית מסוגלת ליטול על עצמה מהלך מהסוג המוצע? או שמא הקשיים מולם היא ניצבת לא יאפשרו זאת.

מנהיגות פוליטית מקומית

מנהיגות היא עניין חיוני לממשל מקומי. מגוון האתגרים - שמולם ניצב השלטון המקומי - מחייב אישיות חזקה ויצירתית, אשר תוכל לכוון את תהליכי קבלת ההחלטות בשלטון המקומי.

(John 2001)

המחקרים, שבחנו את סוגיית המנהיגות הפוליטית, הציגו תמונה מורכבת מחד ומגוונת מאידך (Kotter & Lawrence 1974; Brooker 2005; Leach & Wilson 2000)

Northouse 2001; Howard & Sweeting 2007; Matrinez-Fuentes 2008; הורקין 2007: מוטלך חיז'אזי 2008: גילי-צוקר ומי-רז 2005: מוצטפא 2008: דרור 2008).

חשוב להזכיר, שמורכבות סוגיית המנהיגות מתנהלת בקונטקסט של השינויים הרבים שהתרחשו בעשורים האחרונים בשלטון המקומי בעולם ובארץ. ניתן לראות שחלק מהמחקרים מתמקדים בשחקן ומאפייני מנהיגותו - בעוד שאחרים מתרכזים בשילוב שבין הארגון והתנאים המבניים לבין השחקן ומאפייני מנהיגותו.

מקצת המחקרים דנים בחברי המועצה, בסמכויותיהם וביכולתם להשפיע. בחלק זה של הסקירה נציג את המחקרים שעסקו במאפייני השחקנים, בשילוב בין השחקן ובין הארגון, ולבסוף - את המחקרים שעסקו בנבחרי הציבור אשר אינם מקבלים שכר על השתתפותם הפוליטית.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

השחקן ואופי מנהיגותו

השחקן ואופי מנהיגותו נחקרה בהקשר של תהליכי שינוי, שהתרחשו בשלטון המקומי במקומות שונים בעולם ובארץ. (Leach & Wilson (2002) בחנו את השינויים שחלו במנהיגות של השלטון המקומי באנגליה, (Valcke, De Ceuninck, Reynaert & Steyvers (2008) בחנו את מנהיגותם של המושלים בבליגיה וגילי-צוקר ומי-רז (2005) בחנו את דיוקנו של ראש רשות בישראל.

מחקרם של (Leach & Wilson (2002) פיתח מסגרת חשיבה להבנת המנהיגות הפוליטית המקומית תוך זיהוי שלושה שלבים בשינוי תפקידי המנהיגים: מהשלב שהוגדר **מעשי**, אשר בו הדגש הוא על אספקת שירות, עד לשלב שהוגדר **משתף פעולה**, אשר בו הדגש הוא על מגוון של שיתופי פעולה עם האזרחים. מעבר זה בתפקידי המנהיגות משקף את המעבר מהדמוקרטיה הייצוגית לדמוקרטיה ההשתתפותית. (Leach & Wilson 2002, p. 666)

בחינת מנהיגותם של המושלים בבליגיה מציגה נקודת מבט מעט שונה על מאפייני המנהיגות המקומית. אמנם, הם ממקדים את מנהיגותם על שותפות כאמצעי לממש מדיניות, אשר הוגדרה על ידם כמשמעותית. אך, הם אינם נבחרים על ידי התושבים אלא ממונים על ידי הממשל המחוזי (regional government) ולכן ניתן להתייחס אליהם כפקידים ממשלתיים.

(Valcke, De Ceuninck, Reynaert & Steyvers 2008)

גילי-צוקר ומי-רז (2005) משלימים את הפער בידע המדעי לגבי מאפייני דיוקנו של ראש רשות בישראל. ממצאי המחקר מציגים שינוי במגמה, שהייתה אופיינית לראשי רשויות עד שנות ה-90: בעבר הושם דגש רב על כישורים פוליטיים ועל קשרים עם המפלגות, בעוד שהשינוי הביא להדגשת כישורי הביצוע ולהתמודדות ברשימות עצמאיות המנותקות מהמפלגות.

למרות השינויים במאפייני דיוקנו של ראש רשות, שהוצגו עד כה, ההתמודדות על תפקיד ראש רשות אינה מושכת מועמדים רבים כפי שמשכה בעבר. (מבורך, 2005, עמ' 125)

בנוסף, נמצא כי רמת התחלופה של ראשי רשויות גבוהה (הורקין, כ"ץ ומבורך 1998). והשיקולים המנחים את הבחור בתהליך החלפתם של ראשי רשויות הם ענייניים ורציונאליים, ורק במידה פחותה שיקולים פוליטיים ומפלגתיים. (הורקין 2007)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

הממצא של הורקין (2007) מתבסס על תיאורית ביצועים-תחלופה שגורסת, שהבוחר (כמו דירקטור בחברות עסקיות) במסגרת תפקידו כמפקח הראשי על הארגון, מפקח על התנהגות נבחר הציבור (כמו מנכ"ל של חברה עסקית), מתגמל הצלחה ומעניש כישלון באמצעים שונים. (הורקין, 2007, עמ' 263)

תפיסה זו יכולה להיות רלוונטית בבחינת תפקידם של חברי מועצה כמפקחים על פעילות ראש המועצה, אולם כפי שמציינים וירשובסקי ורישפי (2005) בחקיקה הישראלית אין לחברי מועצה סמכות, המאפשרת להם תגמול וענישה מהסוג האמור בתיאוריית ביצועים-תחלופה.

ניתן לחלק את המחקרים על דפוסי המנהיגות הפוליטית המקומית לשניים: מודלים תיאורטיים על דפוסים מועדפים ומחקרים אמפיריים, שבחנו בפועל דפוסי מנהיגות.

דפוסים מועדפים, שחר (2001) מציע לחלק את הנושאים המרכזיים - שמעסיקים בוחרים - ביחס למאפייני המועמדים לראשות הממשלה לשלושה: כישורי המועמדים, אמינותם ומנהיגותם. *כישורי המועמדים* מתייחסים ליכולתם המעשית לנהל מערכת מורכבת. *ישרו של המועמד* משמעותי משום שלאחר היבחרו התהליך בלתי הפיך עד לבחירות הבאות, לכן, מצפה הבוחר שהמועמד יממש את הבטחותיו. *מנהיגות מועמד* מתייחסת ליכולת שלו להטמיע באחרים מוטיבציה ולהניעם.

מרכיבים דומים ניתן למצוא במודל של דרור (2008) אשר מציע רשימה של איכויות ליבה הדרושות למנהיגים, אותם הוא מכנה **מכוננים מטיפוס חדש**. מנהיג לא חייב שיהיו לו כל איכויות הליבה, אולם הוא צריך להכיר בנחיצותם, ובמקרה הצורך להסתמך על עמיתים, יועצים ועוזרים להשלמת החסר. רשימת האיכויות נחלקת לחמישה תחומים: תפיסת תפקיד המנהיגות ומשימות עיקריות, איכויות ערכיות ומוסריות, איכויות ידע וחשיבה, איכויות פוליטיות ואיכויות אופי.

בבואנו לשאול את השאלה: מדוע אנשים - שיש להם הצלחה בתחומים מקצועיים שונים - מדירים גליהם מהעיסוק הפוליטי? עלינו להגדיר את האיכויות המובילות אנשים אלה להצלחה. המודל של דרור מאפשר למחקר זה להגדיר חמש קבוצות של איכויות הנדרשות לצורך הצלחה בתפקיד מנהיגותי.

בתחום של **תפיסת תפקיד המנהיגות ומשימות עיקריות** מודגשת חשיבות תפיסת המנהיגות כשליחות ולא כקריירה וראיית עיצוב העתיד כמשימה עיקרית. במילים אחרות, היכולת לראייה אסטרטגית

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). *עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי*. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

המשולבת בתחושה של אחריות אישית, ונובעת מהעובדה שאותו אדם הגיע לפוליטיקה מתוך אמונה עמוקה של שליחות לעשייה לטובת הכלל, ולא משום שהוא מחפש לו עבודה בתנאים נוחים.

בתחום של איכויות ערכיות ומוסריות ההתייחסות היא לאדם, אשר מקפיד על יושר אישי, מתרחק מכוחה של העוצמה ואינו מנצל את מעמדו להפקת תועלת אישית.

בתחום של איכויות, ידע וחשיבה מדבר דרור על היכולת לראייה רב תחומית, על היכולת להתמקד בנושאים מעצבי עתיד למרות לחצי ההווה - על "ראש אסטרטגי רבתי" בעל ראייה ארוכת טווח ורב-ממדית.

בתחום האיכויות הפוליטיות הכוונה לתפיסה ממלכתית ולא עסקנית, אי הגררות אחר תקשורת ודעת הציבור המשתנים לעיתים קרובות.

בתחום של איכויות אופי הכוונה לעצמאות פנימית ויכולת ראייה המתעלה מעל המקובל, נכונות לקבל החלטות נועזות כאשר הן כדאיות, נכונות נפשית להרוס מוסדות והרגלים שעבר זמנם, נחישות החלטה וביצוע לאחר שיקול דעת, יכולת לימוד רבה ונכונות שכלית ורגשית לשנות דעות.

לסיכום, אומר דרור, שמודל זה מטרתו לאפשר הן לראשי הממשלה והן לפרחי מנהיגות צעירים לפתח מנהיגות מכוננת.

כאמור, המחקר הנוכחי עושה שימוש במודל זה מתוך כוונה לגרום לאנשים, אשר להם חלק ניכר מהתכונות הנדרשות ממנהיגות מכוננת - להיות חלק מהמנהיגות המוניציפאלית.

מחקרים אמפיריים, מוצטפא (2008) בחן את דפוסי המנהיגות והפוליטיקה הערבית. ממצאיו הראו שמקורות המנהיגות בשלטון המקומי הערבי בישראל מתבססים על ארבעה סוגים: מנהיגים שצמחו כחלק מההנהגה המסורתית של חמולה מרכזית, מנהיגות מקומית מפלגתית-פוליטית, אנשי עסקים ואקדמאים ובעלי מקצועות חופשיים הנשענים על כוחה של החמולה. לדבריו, הפוליטיקה המקומית הערבית עוברת תהליכי דמוקרטיזציה ופוליטיזציה מאז שנות השבעים, אולם עדיין מעכב המבנה החברתי היווצרות של מנהיגות מקומית או ארצית.

נקודת מבט שונה נמצאה במחקרם של Kotter & Lawrence (1974) אשר חקרו ראשי עיר בארה"ב וזיהו שישה מודלים של מנהיגות פוליטית: שניים קשורים לקביעת מדיניות, שניים קשורים לביצועים ושניים קשורים לניהול, ארגון ושירות.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

מדוע נמצאו סגנונות מנהיגות שונים בשלטון המקומי? לדבריי (Northouse 2001) ישנם גורמים שונים שמעצבים סגנונות מנהיגות, למשל: אישיותו ומטרותיו של המנהיג, המסגרת המוסדית אשר בה פועל המנהיג, המכניזם הפוליטי לזכייה בכוח פוליטי ואמצעי תקשורת ההמונים. למרות מורכבות המושג יש הסכמה לגבי מספר מאפיינים שיכולים לעזור להגדיר את המנהיגות: ראשית - מנהיגות היא תהליך, שנית - מנהיגות קשורה בהשפעה ושלישית - מנהיגות מתרחשת בקונטקסט של קבוצה.

הארגון והשחקן

המחקרים, שבחנו את הקשר בין השחקן הפוליטי לבין מאפייני הארגון הפוליטי ברשויות המקומיות, הניבו הסברים שונים לקשר זה. (Howard & Sweeting 2007; Martinez-Fuentes 2008);

(Bergstrom, Magnusson & Ramberg 2008; שפט 1987)

המפלגות - יוצרות אילוצים משמעותיים על יכולת הביצוע של ראשי הערים. ממצא זה עולה מבחינת המנהיגות הפוליטית של ראשי ערים בספרד. (Martinez-Fuentes 2008)

הניסיון לאמץ תוכנית, שמטרתה להפוך את השלטון המקומי בספרד לשלטון מודרני, יצרה השפעה מעורפלת, ושנויה במחלוקת על יכולת המנהיגות הפוליטית של ההנהגה המקומית.

מודל של מנהל מועצה (Council-Manager Model) - שאומץ בשלטון המקומי במדינות, כמו: אנגליה, אוסטרליה, פינלנד, אירלנד, ניו-זילנד ובערים רבות בארה"ב, מאפשר לקיים תהליכי קבלת החלטות בשלטון המקומי בצורה שונה מהעבר. (Howard & Sweeting 2007)

ממצאי המחקר הראו, שיישום המודל חיזק את המנהיגות הפוליטית המקומית, ושינה את הדינאמיקה של השלטון המקומי. המודל מאפשר השתתפות רבה יותר של התושבים, נשיאה באחריות של הנבחרים ואפקטיביות בעבודת הרשות.

חקיקה - חוק הרשויות המקומיות (בחירת ראש הרשות וסגניו וכהונתם) תשל"ה-1975 יצר שינוי בסמכות ובאחריות של חבר מועצה בישראל: עד לקבלת החוק הייתה בחירתו של ראש הרשות תלויה בכל אחד ואחד מחברי המועצה, גם העברה מכהונתו של ראש הרשות הייתה תלויה, לעיתים, ברצונו של חבר מועצה אחד. מטרתם של יוזמי החוק הייתה ששינוי זה ייצור מועצה, שמפקחת על ראש המועצה כפרלמנט, מועצה שמתווה מדיניות. אם כן, ניתן לומר שמאזן הכוחות בין ראש הרשות לבין

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

חברי המועצה השתנה מאז 1975, והותיר את חברי המועצה עם אפשרויות מועטות יותר להשפיע על התנהלותו של ראש הרשות ועל קביעת סדר היום. (שפט 1992)

הקשר של הביורוקרטיה עם הפוליטיקה: (Bergstrom, Magnusson & Ramberg (2008) בחנו את המורכבות הארגונית והמנהיגותית של השלטון המקומי בשבדיה. באמצעות קבוצות מיקוד אתרו החוקרים שתי סוגיות מרכזיות: מגוון ההיבטים של נושאים בשלטון המקומי והאזור האפור בממשק שבין הביורוקרטיה לבין הפוליטיקה. לדבריהם, אין פתרון אחד עדיף לדרך שבה יש לממש מנהיגות פוליטית, והפתרונות קשורים לקונטקסט שלהם.

השינוי המשמעותי - עליו מצביעים החוקרים - קשור לתיאור מוקדם, שנעשה במחקר הנוכחי לגבי השינויים הרבים שמתחוללים בשלטון המקומי בעולם, בתהליך של התמקצעות הפוליטיקאים כשתפיסת המנהיגות הופכת להיות אופנתית. בשבדיה חל מעבר מפוליטיקה של פעולה קולקטיבית לפוליטיקה של פעולה אינדיווידואלית. (Bergstrom, Magnusson & Ramberg 2008, p. 218)

חברי מועצה סמכותם ואחריותם

הדרך בה ממומשת הדמוקרטיה בשלטון המקומי באמצעות שיטת הבחירות ומעורבות האזרחים בפוליטיקה המקומית נחקרה רבות (Gabriel Hoffmann-Martinot & Savitch, 2000). מערכת היחסים ויחסי הכוחות בין ראש הרשות המקומית לבין המועצה המקומית הוא מאפיין חשוב של הדמוקרטיה, והוא יכול ליצור מופעים שונים של חיי היומיום ברשות. מועצה, שחבריה אינם מקבלים שכר, עלולה להיות חלשה יחסית, אך אם חלק מחברי המועצה ממלאים תפקיד ביצועי - המועצה יכולה להפגין עוצמה. (רזין 2003)

גילי-צוקר ומי-רז (2005) טוענים, שחברי מועצה ברשות מקומית יכולים לשמש דירקטוריון בעל סמכות ביצועית אשר יחייב את ראש הרשות במתן דין וחשבון, אולם בפועל יכולת השפעתם מוגבלת, משום שהחקיקה בישראל בתחום זה אינה מספקת לחברי המועצה מקור של סמכות ואחריות.

הדרישה לחיזוק הרשות המבצעת המקומית הובילה לשינויים רבים במדינות שונות באירופה ולמחקרים, שבדקו את משמעות השינויים. (John 2003; Hambleton 2000)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

חבר מועצה, במציאות של המאה העשרים ואחת, אינו אותו חבר מועצה של לפני עשרים שנה, במושגים של אחריות, מצב חברתי, מקורות מוסדיים או קריירה פוליטית. (Guerin & Kerrouch 2008)

ממצאים הראו שמידת הזמן אותו משקיע חבר המועצה גוברת והולכת, וחלק מהנבחרים מותרים על המקצוע הקודם שלהם כדי שיוכלו להתמקד בתפקידם הנוכחי.

(Guerin & Kerrouch 2008, p. 193)

מחקר נוסף מראה גידול בתהליך ההתמקצעות של השלטון המקומי באירופה. חשוב לציין את ההבדל בין נבחרים - שמתפרנסים מחוץ לפוליטיקה - לבין נבחרים - שמתפרנסים מהפוליטיקה. תופעה דומה של גידול בהתמקצעות נבחרי הציבור נמצאה גם במחקר על השלטון המקומי בשבדיה.

(Bergstrom, Magnusson & Ramberg 2008)

מעטים הם המחקרים הבוחנים את פעילותם של חברי המועצה ברשויות המקומיות שמהווים חלק מהמנהיגות הפוליטית המקומית. וירשובסקי ורישפי (2005) בוחנים את הסמכויות והחובות של חברי המועצות ברשויות מקומיות וטוענים, שלמרות העובדה שכמעט שלושת אלפי חברי מועצה נבחרים בבחירות - קולם כמעט אינו נשמע, דעתם כמעט איננה נלקחת בחשבון ובמרבית המקרים הציבור אינו זוכה להכירם בפועל.

יתר על כן, טוענים הכותבים, למרות שמאז הקמת המדינה פעל המחוקק באינטנסיביות בתחומים רבים, תחום השלטון המקומי לוקה בחוסר של חקיקה חדשה משמעותית ורלוונטית. (וירשובסקי ורישפי, 2005, עמ' 88)

מציאות זו, של חקיקה חסרה ושל חוסר יכולת של חברי מועצות למלא את תפקידם נאמנה, תואמת את תחושות הציבור כלפי המנהיגות המקומית. אי שביעות הרצון מרמת הביצוע של השלטון המקומי גברה, בעיקר מאז המשבר הכלכלי של שנות ה-70 (אורבך 2004). ממצאים דומים עולים ממחקרו של Box (1998) על חברי מועצות ברשויות מקומיות בארה"ב. לנבחרים אין זמן ואין ניסיון לבחון, לפקח ולקיים תהליך של קבלת החלטות רציונאליות בנושאים, העומדים על סדר היום הציבורי של הרשות המקומית. חוסר הזמן והניסיון מוביל להעדר הידע הרלוונטי לקבלת החלטות משמעותיות, ולכן נוצר משבר עמוק בין הציבור הבוחר לבין הנבחרים.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

יכולת ההשפעה של חברי מועצה בביקורת על ראש הרשות אינה חד משמעית - אומר שפט (1992). ברשויות, שבהן ראש הרשות הוא בעל אישיות חזקה עם קואליציה רחבה ויציבה, רק הוא מנהל את העניינים, בעוד שחברי המועצה משמשים כחותמת גומי ללא סמכויות. לעומת זאת, ברשויות, שבהן ראש הרשות הוא בעל אישיות חלשה או הקואליציה שלו אינה יציבה, יכולים חברי המועצה להיות משמעותיים ודומיננטיים בהתנהלות המועצה.

חשוב לציין, שמערכת השלטון המקומי בארץ ישראל קיבלה משיטת השלטון המקומי האנגלי את התפיסה של ניהול על ידי נבחרים, משמע - נבחרים הרשות הם אזרחי המקום, הם אינם מקבלים שכר, והם הגוף המעצב את מדיניות הרשות, מקבל החלטות ומפקח על מנגנון הביצוע. (ראובני 1987)

אולם החוק מגדיר שלוש זכויות מרכזיות, העומדות לרשות חבר המועצה בבואו ליטול חלק בפעילות השוטפת של המועצה: זכות ההשתתפות, הזכות לדעת והזכות להשפיע. (שפט 1992)

מיעוט המחקרים ומשבר האמון וההבנה - שחייב להתקיים שינוי - מובילים את וירשובסקי ורישפי (2005) להעלות מספר הצעות, אשר מטרתן לתת בידי חברי המועצות סמכות ואחריות למלא נאמנה את תפקידם, ולשנות בטווח הארוך את המגמה של אמון נמוך בנבחרים הציבור בשלטון המקומי.

המחקר הנוכחי מצטרף למגמה זו הרואה חשיבות רבה במחקר על פעילותם של חברי המועצות, אשר אינם מקבלים שכר עבור עבודתם.

לשם הבנת הקונטקסט, שבו נבחרים אלה צריכים לפעול, נדון בחלק הבא של הסקירה במושג הניהול הציבורי החדש.

אתגרי ניהול הניצבים בפני השלטון המקומי: האם הניהול הציבורי החדש יביא להם מזור?

אתגרי הניהול - העומדים לפתחו של ראש רשות - השתנו, ובעשורים האחרונים הפכו מורכבים ומגוונים יותר: התוויות מדיניות ודגשים ניהוליים, ניהול מתאם, ניהול משאבים, ניהול מערכי שירות וניהול מערכות תומכות. (בן אליא 1996)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרים ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

פרדוקס הניהול בשלטון המקומי טמון בעובדה, שמתמודד לרשות אינו נדרש לניסיון ניהולי קודם אלא ליכולת להיבחר על ידי התושבים. העדר דרישות סף לתפקיד ניהולי מורכב, אשר לו השפעה מיידית על חיי אלפים, יוצר קושי מובנה לניהול האתגרים המורכבים של רשות מקומית בעידן המודרני.

תיאוריות ניהוליות רבות היוו חלק מהדיון בסוגיית הניהול במגזר הציבורי¹, ואחד ההיבטים של הדיון עסק ברפורמות שהוצעו למינהל הציבורי. המחקר הנוכחי יתמקד במודל, שתפס תאוצה רבה בעשורים האחרונים: 'הניהול הציבורי החדש' (New Public Management – NPM).

קיימת הסכמה בין החוקרים השונים להנחה, שתפיסת הניהול הציבורי החדש עוסקת בשינוי מאפייני ההערכה הארגונית. מטרתה להתגבר על הכשלים של הביורוקרטיה הציבורית ולתת בידי הממשל את היכולת הניהולית הדרושה לנוכח המציאות המשתנה.

הניהול הציבורי החדש מקדם שקיפות ארגונית וציבורית, וכן איכות המידע הזמין בתחומים שונים. הוא מאופיין בהתמקדות בניהול מקצועי אקטיבי, במהות במקום תהליך, במטרות קונקרטיות במקום מטרות כלליות, בביזור סמכויות להפעלת שירותים, בהדגשת היבטים של תחרות, ביעילות ובאפקטיביות. הניהול הציבורי החדש שם דגש על החשיבה האסטרטגית, שהוגדרה כסדרה של החלטות, פעולות והקצאת משאבים אשר קובעות את אופיו, מעמדו וכיוון התפתחותו של ארגון בסביבה בה הוא פועל. (דרור 1995: בן אליא 2004: אורבך 2004: Gerson & Overman 1983)

ניהול אסטרטגי, כחלק מגישת הניהול הציבורי החדש, מחייב ארגון ליצור תהליך מתמשך של מדידת האסטרטגיה לאורך זמן והתאמתה לסביבה, מתוך מטרה ליזום תוכניות, להוביל ולהנהיג - ולא להיגרר לאירוע ולהיות תגובתי.

החשיבות של ראייה ניהולית אסטרטגית נגזרת מעצם המורכבות של השלטון המקומי וסביבתו כמו גם ממגבלותיו של הניהול התפעולי. (בן אליא 1996) ניהול אסטרטגי עוסק במקרו, ולכן הוא משלים את הניהול התפעולי.

גישת הניהול הציבורי החדש קיבלה התייחסות משמעותית בספרות המחקרית החל משנות השבעים המאוחרות (Hood 1991). כיום מציגים המחקרים חמישה אתגרים מרכזיים אשר ניצבים בפני נבחר

¹ דיון מעמיק בתיאוריות הניהוליות השונות בדיסציפלינה של המינהל הציבורי ניתן למצוא אצל: Rabin, J. Hildreth, W.B. and Miller, G.J. (1998). *Handbook of Public Administration*. Marcel Dekker Press. עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

ציבור: הקטנת הביורוקרטיה, ביזור הסמכויות, תרבות ניהולית חדשה, הערכת ביצועים והפרטה. (הכט, 2005).

המחקר הנוכחי בוחן ומנסה ליצור שינוי באחד האתגרים המוצעים: **תרבות ניהולית חדשה**, שבה לא רק ראש הרשות משמש כתובת אלא גם חברי מועצה כפי שהציעו וירשובסקי ורישפי (2005). כאמור, הרפורמה בתחום הניהול במגזר הציבורי בכלל ובשלטון המקומי בפרט תפסה תאוצה בכל העולם: ניו זילנד, אוסטרליה, בריטניה, צרפת, קנדה וארה"ב אימצו את גישת הניהול ציבורי חדש. (Gerson & Overman 1983)

השינויים מתרכזים בשלושה תחומים שבהם חל ביזור: העצמה פוליטית, האצלת סמכויות מוגברות ושינוי מערכת היחסים בין מדרגי השלטון השונים. (בן אליא 2004) בלגיה וצרפת הן דוגמאות למדינות אשר שינו חקיקה, ואפשרו הקמה של רובעים עירוניים - ובכך העצימו פוליטית את הרשויות. איטליה היא דוגמה להאצלת סמכויות אשר גובתה בחוק הביזור (בן אליא 2004), תהליכים דומים קורים בסקוטלנד ובאירלנד.

בארה"ב, אנגליה וישראל אומצה גישת הניהול TQM על ידי רשויות מקומיות. בהתאם לתפיסת הגישה הרשות המקומית היא מערכת אינטגרטיבית, שמטרתה לשרת את התושבים. באמצעות יישום שיטת ניהול זו ברשויות מקומיות יושגו הקטנת עלויות, שיפור איכות השירותים, הגברת ההיענות ללקוחות ומיסוד תרבות של פיתרון בעיות לשביעות רצון הלקוחות. (אורבך, 2004)

האם ניתן לראות תופעה דומה גם בשלטון המקומי בארץ? בן אליא (2004) מתאר את השינויים, שהתרחשו בראשית שנות ה-80 של המאה ה-20 ברשויות המקומיות בישראל, הוא מכנה את השינויים: מוניציפליזציה של ישראל, מעבר ממבנה שלטוני מרכזי למערכת מבוזרת. השלטון המקומי נטל על עצמו מגוון תפקידים, שלא היו נחלתו בעבר, הן בתחום הרווחה והן בתחום הפיתוח המקומי. שינויים אלה לא נבעו ממהלך אסטרטגי מתוכנן היטב אלא נוצרו בשל היחלשות היכולת הניהולית של השלטון המרכזי. (בן אליא 2004)

ארבעה תהליכים יצרו את הרקע לשינוי מעמדו של השלטון המקומי: התפתחותה של נציגות מקומית אסרטיבית, פעלתנות יזמית וחדשנות, שינוי תפיסה ארגונית ושיפור ביכולת הניהול והתכנון.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

מאחר שעם היבחרו נידרש ראש הרשות לתת מענה מייד יומיומי לתושב, הוא נשאב לניהול התפעולי השוטף כחלק מהעשייה הארגונית. מציאות זו מקשה על ביצוע חשיבה אסטרטגית. לדברי בן אליא, הניסיון להטמיע תכנון אסטרטגי בשלטון המקומי לא צלח. (בן אליא 2004).

תמונה דומה עולה ממחקר על התרבות הארגונית ברשויות המקומיות הערביות והשפעתה על ניהולן. אבו שרקה (2008) טוען, שהרשויות המקומיות הערביות סובלות מאז הקמתן ממשבר כספי ומכשל ניהולי וארגוני הנובעים ממאפייני התרבות הארגונית: דומיננטיות של אינטרסים חמולתיים ומשפחתיים, חוסר הקפדה על סדר ונהלים, סגירות, ריכוזיות, סטטיות, עמימות וחשדנות. רוב הרשויות מנוהלות באופן מסורתי קלאסי: ניהול בירוקרטי, שליטה ריכוזית וסמכותית. מנקודה זו אפשר לראות, שלחברי המועצה ברשויות המקומיות הערביות אין כוח וסמכות להשפיע אלא אם כן הם שייכים לחמולה, שמרכיבה את הקואליציה, או לכזו שלמרות היותה מחוץ לקואליציה - היא בעלת השפעה על ראש הרשות.

אבו שרקה לא בוחן לעומק את תפקידם וסמכותם של חברי המועצה, אולם בתיאורו את האווירה הניהולית, בה הם נמצאים, נקל להבין את חוסר יכולתם להיות חלק מתהליכי קבלת ההחלטות. הפתרון המוצע לשינוי: מנהיגות חזקה ומנוסה, סיעה על-חמולתית גדולה, מחויבות הדרג הפוליטי והמקצועי לקידום האינטרסים של כלל תושבי העיר, פיתוח יחסים טובים עם כלל המשפחות, קואליציה יציבה, דרג פוליטי ומקצועי בעל הכשרה וניסיון, ניצול יעיל של משאבי העירייה, גיבוי הדרג המקצועי מצד ראש הרשות והדרג הנבחר. (אבו שרקה 2008)

נקודת מבט אחרת לבחינת הניהול של הרשויות המקומיות בישראל מציע מבורך (2005) העושה שימוש בגישת הניהול QFD (Quality Function Deployment), מתוך כוונה להתמודד עם האתגר של העלייה במרכיב הכלכלי-ניהולי על חשבון המרכיב הפוליטי בשלטון המקומי בישראל. הגישה מאפשרת להשוות - סובייקטיבית ואובייקטיבית - מתחרים שונים בשוק נתון. מבורך משתמש במודל לייצור השוואה ומדידה של ראשי רשויות מקומיות.

תשע דרישות יש לציבור מראש רשות. מבחינת דירוג חשיבותן בעיני התושבים עולה, כי דגש רב מושם על שיקולים כלכליים-ניהוליים (19% מודעות לשירות ולמתן שירותים איכותיים לציבור, 17% ליכולת ניהולית-מנהיגותית ו-14% יכולת תכנון וקביעת חזון ותוכנית פעולה לרשות).

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

בסיכום המחקר מציע מבורך להפוך את הרשויות המקומיות למעבדת חקר לשיטות בחירה אלטרנטיביות מתקדמות ולעשות שימוש במודל QFD להציע את אלטרנטיבת ה"דור הבא" של הדמוקרטיה ההשתתפותית. (מבורך 2005).

המחקר הנוכחי מאמץ כיוון מחשבה זה, שיחייב לא רק ראשי רשויות אלא גם חברי מועצה לעמוד במבחן מדדים מוגדרים וידועים מראש. אולם מצד שני יש לזכור, שחברי המועצה כנבחרים ציבור עושים מלאכתם בהתנדבות, לכן קיים קושי לדרוש מהם רמה גבוהה של הבנה בבואם לקבל החלטות אסטרטגיות.

חשיבות השינוי בסגנון הניהול של רשות מקומית תוביל בסופו של דבר לרפורמה, גם אם זו לא תתמש "מלמעלה" אלא "מלמטה". יש סיכוי, אומר בן אליא, שייוצרו תנאים בהם הבחירה בסגנון האסטרטגי לא תיעשה כמענה לכשלים ארגוניים, אלא תהיה העדפה מודעת ורצויה. (בן אליא 1996 עמ' 26)

זו תכליתו של מחקר פעולה, שעליו ידווח בחלקים הבאים של המאמר: יוזמה מקומית שבאה מלמטה של קבוצת אנשים, הרואים במהות הניהול של הרשות המקומית חשיבה אסטרטגית, ורוצים לגרום לאנשים בעלי ראייה אסטרטגית להיות חלק מהנבחרים של הרשות המקומית.

בחלק הבא של המאמר נבהיר את מהותה של השיטה מחקר פעולה אותה בחרנו, למרות העובדה שהשימוש בה במדע המדינה כמעט ולא קיים. נתאר כאן גם את אוכלוסיית המחקר, את דרך איסוף הנתונים ואת הפעולה, שנערכה באמצעות מעגלי החקר של מחקר הפעולה. בחלקו האחרון של הפרק נקיים ניתוח ופרשנות של הפעולה שנעשתה.

מחקר פעולה

בפעם הראשונה בתולדות התפתחות מדעי החברה עלה הרעיון של שימוש במחקר פעולה על ידי הפסיכולוג החברתי קורט לוין. למרות העובדה שלוין התחנך על מסורת המחקר הפוזיטיביסטי, הוא הציע להוסיף מרכיבים למחקר אשר עיקרם: תרומה לפיתרון בעיות חברתיות, יצירת שינוי חברתי ושיתופם הפעיל של נשואי המחקר בתהליך. (Lewin 1947)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרים ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

מחקר פעולה - בשונה מהמחקר האיכותני והכמותי שמטרותיהם להבנות ידע, אם בדרך בדיקת השערות או בדרך פרשנית - מכוון להבאת שינוי. וככזה הוא מבוסס על תפיסת העולם האקולוגית הגורסת, שהחוקר הוא חלק מהקונטקסט הנחקר, ולכן נמצא בקשר תמידי עם המרכיבים השונים אותם הוא חוקר. מחקר הפעולה מאפשר לשלב בין שתי התבוננויות בעשייה האנושית: האחת היא התבוננות חוזרת של אנשי המעשה בעשייה שלהם, כדי שתהיה משמעותית יותר בעבורם. השנייה היא התבוננות על חוקרים המבקשים להבין, מה עושים אנשים אחרים במציאות מסוימת שהם חיים בה.

חוקרי מחקר הפעולה הגדירו אותו כלמידה של מצב חברתי במטרה לשפר את איכות הפעולה בתוכו. סגנון מחקר זה מאפשר לתעד התפתחות מקצועית במדעי החברה באמצעות רצף מעגלי, הכולל ארבעה שלבים: תכנון, פעולה, תצפית והערכה. (קיני 2006: שלסקי 2006; Elliott 1991; 2006) יתר על כן, מחקר פעולה חותר למזג פעולה וחשיבה אודותיה, תיאוריה ופרקטיקה בשיתוף עם אחרים, כדי להשיג פתרונות מעשיים לסוגיות בעלות עניין חיוני לבני האדם ולמטרת טיפוח יחידים וקהילות. (Reason & Bradbury 2000)

חשוב לציין, שמחקר פעולה אינו מספק הסברים סיבתיים. הוא משתמש בטכניקות איכותניות לאיסוף מידע, ומתבצע על ידי חוקרים שאינם מנותקים מהמערכת הנחקרת, והוא משתמש בתהליך מחקר המשתנה בתגובה לשטח. (Stringer 1999)

בקרב החוקרים, שעושים שימוש במחקר פעולה, קיים ויכוח לגבי הציפיות לשינוי בשלושה תחומים מרכזיים: שינוי חברתי, שינוי בפרקטיקה ושינוי במקצועיות. לעיתים הדגש הוא על שיפור בפרקטיקה ופחות בשינוי חברתי. (Elliott 1997; Coulter 2002) המחקר הנוכחי שואל שאלה, העוסקת בשינוי חברתי, ומאמץ בכך את הגישה הגורסת, שמחקר פעולה משמעותי הוא זה שאינו חוקר רק את הפרקטיקה אלא גם בוחן רעיונות ותיאוריות. (Bridges 2001; Noffke 1995)

בקרב חוקרי התחום נתפס מחקר הפעולה כהזדמנות טובה ליצירת שיתוף פעולה בין האקדמיה לשדה. (Ronnerman 2003)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

ניתן לחלק את המודלים האפשריים במחקר פעולה לשלושה: **המודל האינסטרומנטלי-טכני**, **המודל השיתופי פרקטי והמודל האמנציפטורי-ביקורתי**. יש הרואים בשלושה התפתחות היסטורית, שבה מודל אחד תופס את מקומו של המודל הקודם תוך ביקורת עליו. (צלרמאיר 2001), בעוד שאחרים רואים בהם שלוש אפשרויות שונות למחקר פעולה, אשר קיימות בו זמנית זו לצד זו, וההחלטה לבחור בדרך אחת על פני רעותה תלויה באינטרס של החוקר. (Habermas 1971)

המחקר הנוכחי מאמץ את המודל האינסטרומנטלי-טכני, משום שבמסגרתו הוא יוזם את ההתערבות החוקר (במקרה שלנו החוקרת), מתוך כוונה לשפר מצב נתון (במקרה שלנו תהליכי עבודה של ראש המועצה וחברי המועצה). ההנחה הבסיסית של מודל זה היא כי לחוקרים יש ידע וסמכות בתחום הנחקר, וכי יש להם השערות לגבי תוצאות המחקר. (צלרמאיר 2001: שלסקי 2006)

רוב מחקרי הפעולה עוסקים בעולם התוכן החינוכי (צלרמאיר 2006) בחקר ארגונים ובמחקרים בתחום הסוציולוגיה (Stringer 1999), בעת שבתחום מדעי המדינה בכלל והשלטון המקומי בפרט לא נעשה שימוש בתפיסת עולם מחקרית זאת. תרומתו הצפויה של המחקר הנוכחי היא בשימוש ראשוני של שיטה, שכמעט אינה נהוגה בדיסציפלינה מתוך כוונה הן ליצור את השינוי עליו מדברת שאלת המחקר והן כדי שנוכל להרחיב את הידע הנובע מהפרקטיקה.

השימוש במחקר פעולה במדע המדינה

שיטות מחקר איכותניות ממלאות תפקיד מוצנע במדע המדינה. (דיוויין 2005). יש תת-שדות בחקר הפוליטיקה שבהם עושים שימוש בשיטות אלה, תוך שהם נעזרים בעיקר בראיונות, בקבוצות מיקוד ובתצפיות. (Mills 1993; Seyd 1987; Crewe & King 1995; Smith 1999)

השימוש בשיטות של ראיונות עומק וקבוצות מיקוד מאפשר לבחון חוויות סובייקטיביות של אנשים ושל המשמעויות, שהם מייחסים לחוויות אלה. (Bryman 1988; Rose 1982)

דוגמאות לשימוש במחקר איכותני במדע המדינה ניתן לראות במחקר על המורכבות הארגונית והמנהיגותית של השלטון המקומי בשבדיה, שם נעשה שימוש בקבוצות מיקוד שבהם השתתפו 107 אנשים. (Bergstrom, Magnusson & Ramberg 2008)

מחקר אחר בחן את המודל של מנהל מועצה באמצעות חקר מקרה (case study) אשר בו נערכו ראיונות מובנים למחצה ותצפיות. (Howard & Sweeting 2007)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

עקירב (2003) בחנה את איכות פעילותם של נבחרי ציבור בשלטון המרכזי באמצעות ראיונות פתוחים, תצפיות וניתוח פרוטוקולים של ישיבות ועדות הכנסת. למרות השימוש המועט במחקר איכותני במדע המדינה ולמרות העובדה שלא נמצאו מחקרים העושים שימוש במחקר פעולה במדע המדינה - מאמץ המחקר הנוכחי שיטה זו בכוונה לסייע לנו לענות על שאלת המחקר שנשאלה בתחילת המאמר.

מתודולוגיה

תיאור אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר נחלקת למספר קבוצות: **קבוצה ראשונה** הם חברי המועצה, שכיהנו בין השנים 2003-2008 במועצה מקומית קטנה המונה 9 חברים. ראש המועצה משמש אחד מתשעת החברים. אותם חברי המועצה היו מחולקים לשלוש סיעות: 4 חברים (כולל ראש המועצה) חברי סיעתו של ראש המועצה, 3 חברים בסיעה אחרת ועוד 2 בסיעה נוספת.

במהלך חמש שנות הקדנציה התרחשה תחלופה גבוהה מאוד של חברי המועצה, אשר הובילה לקראת סופה של הקדנציה להיפרדות של 3 חברי מועצה מסיעתו של ראש המועצה. עם סיום הקדנציה היו 4 סיעות במועצה, וראש המועצה מכהן כסיעת יחיד.

קבוצה שנייה היא חברי קבוצת "קשת", שהוקמה בינואר 2008 לקראת הבחירות לראשות המקומית בנובמבר 2008. גרעין הקבוצה מונה 12 חברים, תושבי היישוב, מגילאים שונים, בעלי תחומי עניין שונים. הנושא המאפיין את חברי הקבוצה כולם הוא היותם פעילים בחיי הקהילה לאורך שנים, כל אחד בתחום משלו.

קבוצה שלישית הם חברי המועצה, שנבחרו אחרי הבחירות בנובמבר 2008. במועצה קיימות ארבע סיעות, בסיעת ראש המועצה יש 2 חברים (שהוא אחד מהם), שלוש סיעות בנות שני חברים כל אחת, וסיעה אחת בת חבר אחד בלבד.

כלי המחקר

לאיסוף נתונים ממקורות שונים יש חשיבות רבה, אם ברצוננו לבנות תיאור עשיר של התופעה,

שהמחקר מתמקד בה. (Elliott 1991; Sagor 1993)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

במחקר הנוכחי נעשה שימוש בארבעה כלי מחקר שונים: 1. פרוטוקולים של ישיבות מועצה בין השנים 2003-2009. 2. פרוטוקולים של ישיבות סיעת "קשת" מיום הקמתה ועד לעת כתיבת המחקר. 3. יומן מנהל בידי החוקרת מיום תחילת מחקר הפעולה ועד לעת כתיבת המחקר. 4. שאלונים, שהועברו לנבחרי המועצה לאחר הבחירות האחרונות, אשר מבוססים על המודל של דרור (2008) מנהיגות מכוננת. השאלון היה בנוי משני חלקים: בחלק הראשון - שאלות שעוסקות במקום העבודה של הנשאל, ובחלק השני - שאלות שעוסקות בתחומי ההתנדבות שלו. בכל חלק היו חמישה מימדים, שנגזרו מהמודל של דרור: תפיסת תפקיד המנהיגות ומשימות עיקריות, איכויות ערכיות ומוסריות, איכויות ידע וחשיבה, איכויות פוליטיות ואיכויות אופי.

בחלק הראשון שאלות 1 - 5 עסקו בתפיסת תפקיד המנהיגות ומשימות עיקריות, שאלות 6 - 7 עסקו באיכויות ערכיות ומוסריות, שאלות 8 - 12 עסקו באיכויות ידע וחשיבה, שאלות 13-15 עסקו באיכויות פוליטיות ושאלות 16-25 עסקו באיכויות אופי. בחלק השני שאלות 1-6 עסקו בתפיסת תפקיד המנהיגות ומשימות עיקריות, שאלות 7 - 9 עסקו באיכויות ערכיות ומוסריות, שאלות 10 - 14 עסקו באיכויות ידע וחשיבה, שאלות 15 - 17 עסקו באיכויות פוליטיות ושאלות 18 - 27 עסקו באיכויות אופי. טווח התשובות נע בין 1 במידה מועטה מאוד, 3 מידה בינונית ו-5 במידה רבה מאוד (בנוסף הייתה עוד אפשרות לסמן פריט כלא רלוונטי).

אתיקה מקצועית

האתיקה של מחקר פעולה מתמקדת ביחסים שבין חוקר לבין נחקר, ובדאגה שלא יתבצעו מניפולציות על הנחקרים. (צבר בן-יהושע ודושניק 2006), אולם קיים ויכוח בשאלה: האם עקרון ההסכמה מדעת - שאופייני למחקר האיכותני - תקף באותה מידה גם למחקר פעולה? (Van Den Berg 2001). ההסכמה מדעת מניחה, כי ברור לחוקר מה הן מטרות המחקר מראש, וכי הוא יכול להגדיר אותן בבירור לנחקרים (צבר בן-יהושע ודושניק 2006). אולם, מחקר פעולה מתאפיין במהלכים מעגליים של איסוף נתונים, המקשה לצפות את כיווני התפתחותו ואת השלכותיו, לכן יש כאן אי התאמה בין תפיסת ההסכמה מדעת לבין מאפייני מחקר פעולה. פיתרון לאי התאמה זה מוצע על ידי Van Den Berg (2001) בצורת המרת ההסכמה המדעית לאחריות ואחריותיות (accountability) של החוקר כלפי הנחקרים.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

במהלך כל התקופה של ביצוע מחקר הפעולה הצהירה החוקרת במסגרות שונות (ישיבות מועצה בהן השתתפה כחברה, פגישות קבוצת קשת, מפגשים שונים עם חלק ממשנתפי המחקר) - שמתבצע מחקר על הבחירות. לאחר הבחירות, בעת שחברי המועצה המכהנים התבקשו למלא שאלון שעוסק במנהיגות מכוונת, הבהירה החוקרת שהוא חלק מהמחקר שנערך על הבחירות. אין במחקר הנוכחי תהליך מובנה של הסכמה מדעת, כפי שאופייני במחקר האיכותני, אולם כפי שכבר ציינו, למחקר פעולה מאפיינים ייחודיים לו, שאינם מאפשרים מימוש קלאסי של ההסכמה מדעת.

ההקשר

עוד בטרם היכנסו לתפקיד של חברת מועצה (קצת אחרי אמצע קדנציה, בעקבות פרישתו של חבר סיעה אחר) הטרידו אותי שאלות רבות, שהמרכזית ביניהן הייתה - דפוסי העבודה של חברי המועצה וראש המועצה, והכישורים הנדרשים לצורך מימוש תפקידם של חברי המועצה. עם תחילת תפקידי כחברת מועצה גיליתי, שהאווירה בישיבות המועצה הייתה ברוב המקרים נינוחה, וכך היה גם בפגישות השוטפות שהיו לי כחברת מועצה (פעמיים בחודש) עם ראש המועצה. אולם, כאשר חזר ועלה נושא החשיבה האסטרטגית, והצורך לקיים תהליך קבלת החלטות עם מידע מלא - חשתי חוסר מוכנות לשיתוף פעולה.

מעגלי המחקר

מחקר פעולה כולל מספר מעגלי מחקר, שבכל מעגל יש איתור בעיה, פעולה, הערכה ופעולה מחודשת. (Kemmis & McTaggart 2000)

במחקר הנוכחי נחלק את מעגלי החקר לחמש קבוצות: **קבוצה ראשונה** - שני חברי סיעה המכהנים לפני הקמתה של קבוצת קשת, **קבוצה שנייה** - כל חברי קבוצת קשת בתקופה שבין הקמת הקבוצה עד להחלטה לבחור מנהיג לקבוצה, **קבוצה שלישית** - כל חברי קבוצת קשת בתקופה שבין בחירת מנהיג לקבוצה ועד הבחירות, **קבוצה רביעית** - כל חברי קבוצת קשת לאחר הבחירות ו**קבוצה חמישית** - כל חברי המועצה לאחר הבחירות.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

מעגל ראשון - מאבק בתוך הקיים

המעגל הראשון נפתח בשאלה: מדוע תהליכי הדיון בישיבות המועצה אינם מתבססים על חשיבה אסטרטגית, אשר תוכל לעזור בתהליכי קבלת החלטות של חברי המועצה?
מעיון בפרוטוקולים של ישיבות המועצה בין השנים 2003-2008 נמצא, שבישיבותיה הראשונות עלה הצורך לקבוע חזון ויעדים ליישוב, ואף הוקם צוות מקרב חברי המועצה מתוך כוונה לקדם הגדרת חזון ולפעול על פיו.

- החלטות שאושרו פה אחד על ידי חברי המועצה:
1. יוקם צוות מצומצם שיביא לנוסח לחזון לאישור המועצה על בסיס ההצעה שהוסחה במהלך הישיבה.
 2. המשך קביעת האסטרטגיה ותוכניות הפעולה תעשה בהשתתפות ראשי המחלקות של המועצה ויושבי ראש הועדות השונות.
 3. מונה ראש לצוות האסטרטגי שיסייע לראש המועצה לקדם את נושא העבודה על פי יעדים.

(פרוטוקול ישיבת מועצה מיום 11.1.04)

בישיבה השנייה של המועצה לאחר אישור ההחלטה על תהליך קביעת חזון ליישוב מאשרת המועצה את נוסח החזון. במהלך הדיון עולות הערות שונות לגבי תיקונים ודגשים נוספים, שיש לתת עליהם את הדעת. משפט המפתח של כל הדיון עוסק במהות העניין של חשיבה אסטרטגית בארגון: "המבחן האמיתי יהיה מעקב שוטף אחר המנהלים והוועדות כדי לוודא שהן פועלות עפ"י מטרות העל"
(פרוטוקול ישיבת מועצה מיום 29.2.04)

נושא החזון של היישוב בא לידי ביטוי גם בישיבת מועצה מיום 16.3.04 שעסקה בנושאי החינוך. הדיון התמקד במשאבים הכספיים, שהמועצה משקיעה במערכות החינוך בשל הצורך בקיצוצים משמעותיים, שנוצרו כתוצאה מירידה גדולה במענק האיזון שהיישוב קיבל ממשרד הפנים.
רוב מכריע של הדוברים, חלקם חברי מועצה וחלקם תושבים שבאו לשמוע ולהשמיע את קולם, קשרו את דבריהם לחזון. נשמעו התבטאויות כמו:

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

"החינוך לפני הכול, מטרת על אסטרטגית ראשונה. שמנו את החינוך בראש החזון... החשיבה צריכה להיות ארוכת טווח" (חבר מועצה).

"החזון משמעותי ומחפשים את הדרך להביאו לידי ביטוי" (מנהלת אחד ממוסדות החינוך)
 "החינוך הוא נשמת אפו של היחיד, החברה והאומה... בחזון נאמר שהיישוב יהיה נושא דגלי החינוך ואיכות סביבה... כדי להגשים מטרות אנו צריכים להשקיע זמן, תשומת לב ומשאבים" (חבר מועצה)
 בהמשך ישיבות המועצה מתקיימים דיונים בעניינים שוטפים. שאלת סמכותם ואחריותם של חברי המועצה עולה בפעם הראשונה בישיבת מועצה מיום 12.9.04 על ידי אחד מחברי המועצה, שמעלה את שאלת חובות חברי המועצה ומבקש דיון עקרוני בנושא. אותו חבר מועצה מציין: "כי ייתכן שלאחר דיון עקרוני יגיעו חלק מהנבחרים להחלטה, כי אינם מסוגלים למלא את המחויבויות שלהם".

בעיון בפרוטוקולים של סוף שנת 2004, כל שנת 2005 וחלק משנת 2006 עולה, כי בדיונים לא נשאלו שאלות העוסקות בקישור בין היומיום לבין החזון, שהוגדר בתחילת הקדנציה. השאלות, שנשאלו ע"י חברי המועצה, גובו רק באופן חלקי בנתונים או בתחושה שלא נעשו שיעורי בית לקראת הדיון.

רק בשנת 2007 חוזר הדיון על הנושא האסטרטגי לסדר יומה של המועצה. אחד מחברי המועצה חוזר על המלצתו, שיהיה אדם בתוך הארגון שיכין דו"חות, יעסוק באיסוף נתונים ויציג תמונה מלאה על נושאים שונים. (ישיבת מועצה מיום 26.2.07)

וכך חוזרת חברת מועצה ומבקשת מידע בנושאים שונים, כדי שניתן יהיה לקבל החלטות מלאות ומשמעותיות. (ישיבת מועצה מיום 26.2.07)

"בנושאים משמעותיים יועבר חומר לפני הישיבה, כדי שתתקבל החלטה רציונאלית" (ישיבת מועצה מיום 20.5.07)

באותה ישיבה מועלית הצעה לסדר של חברת מועצה בנושא תוכניות עבודה של המועצה, ובמסגרת ההצעה לסדר מבקשת חברת המועצה:

"להעלות את כל סוגיית תוכנית העבודה הנגזרת מהתקציב. לקראת דיוני התקציב עלינו להכיר את תוכניות העבודה של המועצה, כיצד מתנהלת העבודה מול המערכות הפורמאליות והבלתי פורמאליות, מה הם היעדים. מבקשת שתתקיים ישיבת מועצה אחת לרבעון שמתייחסת לתוכנית

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

העבודה.....חסר משהו שיעסוק בנושא האסטרטגי. צריך לעבור לשלב של צמיחה וזה לא יכול להתבצע ללא חשיבה אסטרטגית".

לקראת דיוני התקציב של שנת 2008 הכינו שני חברי סיעה הצעה לתקציב בתפיסה אלטרנטיבית. לשם כך נאסף מידע רב הן ממנהלי המחלקות השונות, הן מהגזבר והן ממפעילי הפעילויות השונות, שאינם מנהלי מחלקות במועצה. המטרה הייתה לנסות להסתכל אחרת על התקציב, לא תקציב תוספתי אלא תקציב, שתחילתו בהגדרת תפיסה אסטרטגית לגבי סדרי העדיפויות של היישוב והמשכו בתקצוב הסעיפים השונים.

חשוב לציין, שקבוצה נוספת של חברי מועצה הגישה הצעה אלטרנטיבית לתקציב, אולם מעיון בהצעתם עולה, כי לא נעשו "שיעורי בית" רציניים, משום שחלק מההצעות מנוגדות לחוק (למשל: ביטול תפקידו של מנהל מחלקת החינוך והעברת האחריות לראש המועצה) וחלק מההצעות אינו מבוסס על נתונים אלא הם בבחינת משאלה. על כך ניתן להתרשם מהתשובה בדואל שנשלחה על ידי הגזבר לחברי הקבוצה לאחר קריאת ההצעה:

שלחת הצעת קיצוצים מבלי שטרחת לבדוק עימי את מעשיותה ומבלי ששאלת אותי, ולו שאלה אינפורמטיבית אחת, בדבר המידע הכלול בה. אילו היית שולח אליי את ההצעה לפני הפצתה, אפילו כטיוטא להתייחסות - היית מגלה שהיא מבוססת ברובה על הנחות שגויות ולא רלוונטיות.

(דואל מתאריך 24.12.07)

ועוד ישנו בדואל זה פירוט ארוך וענייני לגבי כל אחד מסעיפי ההצעה ומשמעותיותה. ההתנהלות סביב התקציב רק חידדה את התסכול, שחשנו הן מהתנהלותו של ראש המועצה והן מהתנהלותם של חברי המועצה האחרים, שחלקם לא טרחו כלל לקרוא את הצעת התקציב לעומק, ולא יזמו הצעה אלטרנטיבית, ואחרים - שטרחו להכין הצעה אלטרנטיבית - לא ביססו אותה על המציאות.

מקריאת הפרוטוקולים של ישיבות המועצה משנת 2008 ניתן לראות, שבחלק מהמקרים הייתה הצלחה. למשל: הבקשה - לקיים מפגשים עם ראשי המחלקות מתוך כוונה ללמוד ולהכיר את מאפייני העבודה, שיקלו על חברי המועצה בעיצוב חשיבה אסטרטגית כלל יישובית - מומשה. (מנהל מחלקת החינוך הופיע בישיבת מועצה בתאריך 24.2.08 ומנהלת מחלקת הרווחה הופיעה בישיבת מועצה בתאריך 30.3.08)

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

אולם היו מקרים אחרים, שבהם לא הייתה הצלחה. אחת הדוגמאות לכך היא שלמרות העובדה שראש המועצה אמר: "את האסטרטגיה אנחנו צריכים לקבוע. מוכן לקבל השיטה לגבי ייעוץ מקצועי. מוכן שייקבע צוות כבר לדיון הבא שיקבע את הקריטריונים." (ישיבת מועצה מיום 27.11.07) ולמרות הראיה שבתקציב 2008 שוריינו 100,000 ₪ לטובת ייעוץ אסטרטגי למועצה, עד סוף שנת הכספים האמורה לא הוצא אף לא שקל אחד לנושא. משיחות הערכה, שקיימנו לגבי מידת הצלחת הפעולות שנקטנו, הבנו שזו טיפה בים, והמאבק הסיזיפי עוזר אולי רק בשוליים. חוינו תחושת תסכול ואף חוסר רצון להגיע לישיבות המועצה, שמתנהלות ללא חשיבה אסטרטגית. מסקנה זו הובילה למעגל השני שבבסיסו עמדה השאלה: האם אפשר לשנות את דרך הפעולה של ראש המועצה ושל חברי המועצה כך, שהחשיבה האסטרטגית תהיה חלק מתפיסת עולמם ולא יהיה צורך לנהל מאבק על כך?.

מעגל שני - גיבוש צוות אסטרטגי

הפעולה, שתוכננה למעגל המחקרי השני, עוסקת במהותה בשינוי תפיסתי. הבנו שאם נמשיך בסגנון העבודה שלנו, לא נצליח להביא לשינוי מהותי, ולכן חשבנו שהקמת צוות חשיבה אסטרטגי יוכל להוביל את השינוי בהתנהגות נבחרי הציבור בישיבות המועצה. לאור האמור, פנינו לתושבים, שאינם מכהנים כחברי מועצה, אך הם מוכרים ביישוב כמי שתרמו ותורמים מזמנם לפעילות התנדבותית במגוון נושאים (חינוך, גיל רך, נוער, איכות סביבה, אומנים, הגיל השלישי) וביקשנו מהם להצטרף לצוות חשיבה אסטרטגי, שמטרתו לשנות את דרכי החשיבה והעבודה של ראש המועצה וחברי המועצה. לשמחתנו, ההיענות של אותם אנשים אליהם פנינו הייתה מיידית ומלווה בהסכמה לקחת חלק פעיל בהתארגנותה של קבוצת חשיבה אסטרטגית. בקבוצה ניתן היה לראות ותיקים לצד חדשים ביישוב, אנשים שהגיעו ממגוון דיסציפלינות ותחומי עיסוק שונים, טווח ההתנדבויות אף הוא היה מגוון. ניתן אם כך לומר, שהקבוצה הייתה הטרוגנית, והכילה את המגוון הרחב של מאפייני היישוב - הן בהרכב האנשים, הן בתחומי העיסוק שלהם והן בתחומי ההתנדבות שלהם.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים: כרמל. עמודים 129-180.

החל מסוף חודש ינואר 2008 התכנסה הקבוצה, והמפגשים הראשונים עסקו יותר בהיכרות בין האנשים ובשיחות על הסיבות להקמתה של הקבוצה. תדירות המפגשים גדלה לאחת לשבועיים, ומטרתם הייתה לגבש חשיבה אסטרטגית ליישוב ולאפשר לחלק מחברי הקבוצה להיות חברי מועצה, אשר יובילו את השינוי החשיבתי. כל אחד מחברי הקבוצה נטל על עצמו להכין חומר בנושא שקרוב לליבו. מעיון בהתכתבות בדואל עולה, שהחומרים הועברו בצורה מסודרת לקראת כל ישיבה, ותרמו הן לתחושת האחראיות ההדדית והן ליכולת לקיים דיונים מעמיקים וענייניים בכל נושא ונושא. אחד מחברי הקבוצה הציע מודל לעבודה קהילתית, אחר הציע שינוי תפיסתי בדרך התנהלות המועצה, הצעות נוספות עסקו באיכות סביבה, בחינוך, ביחס בין דתיים לחילוניים, במקומו של הספורט העממי בחיי היישוב ועוד.

שלום חברים, בהמשך לשיחתנו מאתמול להלן רשימת הקשר של הנוכחים ורשימת הנושאים בהם נגענו: 1. בעד עצמאות הישוב כרשות עצמאית. 2. החלטנו להגיע לישיבה הבאה עם מסמך רעיונות/חשיבה על יעדים אסטרטגיים (5 נושאים מרכזיים) בתכנון של חמש שנים קדימה. 3. המסמך ינסה לגעת בנושאים של: איכות החיים בכפר, התנהלות אפקטיבית פרו-אקטיבית של המועצה, מקורות הכנסה עתידיים, קביעת סדר קדימויות לתקצוב ותכנון.

(דואל מיום 5.2.08)

סגנון העבודה של הקבוצה התגבש במהלך המפגשים השונים, והייתה בו הקפדה על אוירה נעימה גם אם נמתחה ביקורת, הביאו נתונים לכל דיון, וכאשר היה צורך - אף זומנו למפגש מנהלי מחלקות, שיבהירו לקבוצה את דרכי עבודתם ויספרו על הקשיים שאיתם הם מתמודדים. בסוף כל מפגש הופץ פרוטוקול, שריכז את עיקרי הדברים שנאמרו בישיבה, כולל את חלוקת המשימות לקראת המפגש הבא.

להלן סיכום הישיבה הקודמת: 1. הוצגה פעילות מחלקת החינוך תוך התמקדות בניסיון להוביל מערכת של חשיבה הוליסטית של כל מערכות החינוך בישוב. 2. עלתה בקשה שנייחד דיון לגבי איך מביאים צעירים לישוב. 3. עלתה שאלה של מה תפקידם (על פי הבנתנו) של חברי המועצה שייבחרו למועצה הבאה – והוצע שעליהם להיות מחויבים להמשיך להיות מעורבים התנדבותית גם לאחר תום מרוץ הבחירות על מנת לשמר יכולת להשפיע במדיניות שנקבע. 4. עלתה שאלת חשיבות קביעת מצע, לצורך כך סוכם על שלושה צוותים: צוות לחינוך פורמאלי ובלתי פורמאלי, צוות של תרבות, בינוי קהילה וצוות של פיתוח כלכלי ומשיכת דור צעיר.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחר ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

לישיבה הקרובה כל צוות אמור להביא הצעה ראשונית בנושא לעניין המצע בתחום שלקח.

(דואל מיום 4.3.08)

כמי שנטלה חלק בכל המפגשים ומשיחות עם שאר חברי הקבוצה עולה, כי נוצרה תחושה של אחריות הדדית, של שותפות בדרך שנבחרה ושל מוטיבציה רבה לגרום לשינוי המיוחל. חשוב לציין, שהיו מקרים בהם לא הייתה הסכמה לגבי נושא שעמד על הפרק. הדיאלוג - שהתקיים בין חברי הקבוצה - ניסה לגשר על הפערים, להבין מה הם 'הקווים האדומים' ובעיקר - להקפיד על סגנון הויכוח בתוך הקבוצה ובעמדות, שפורסמו בעיתוני היישוב או היו חלק מהתכתובת כלל יישובית בדואל.

בשיחות שקיימו חברי הקבוצה - כהערכה על שיטת העבודה ודרכה של הקבוצה - עלתה תחושה, שהצלחנו לגבש קבוצה שמתנהלת באופן ענייני ושיטתי, תוך שהיא מקיימת חשיבה אסטרטגית ומקבלת החלטות לאור תפיסה זו. בנקודה זו הייתה תחושה: שמצאנו מענה לשאלה: מדוע אנשים, שיש להם הצלחה בתחומים מקצועיים שונים, אינם מוכנים לעבור ממעגל של אדישות פוליטית למעגל של השתתפות פוליטית? הפעולה אותה נקטנו גרמה לכך שאנשים, שלא היו בעבר מעורבים במעגל של השתתפות פוליטית, היו מוכנים ליטול חלק, בתנאי שיהיו בקבוצת אנשים אשר לה תפיסת עולם דומה בדבר הדרך שבה יש לנהל רשות מקומית. קבוצת התייחסות זו לא חייבת להיות הומוגנית, נהפוך הוא - ההטרוגניות רק מעשירה את הדיאלוג ומחדדת את הצורך בדיון ענייני ולא דיון אמוציונאלי. התחושה שלי מהשיחות עם אנשי הקבוצה הייתה שאין הם מוכנים לבזבז את זמנם בהתעסקות פוליטית אלא מוכנים להירתם לעשייה, אשר תוביל לתוצאות הן בטווח הקצר ובעיקר - בטווח הארוך.

למרות כל האמור עדיין נשארה אותה שאלה עומדת לפתחנו: האם ואיך יכול צוות החשיבה האסטרטגי לשנות את דרך הפעולה של ראש המועצה ושל חברי המועצה, כך שהחשיבה האסטרטגית תהיה חלק מתפיסת עולמם, ולא יהיה צורך לנהל מאבק על כך גם אם נרוץ בבחירות רק למועצה ולא לראשות המועצה?

מעגל שלישי - בחירת מנהיג לקבוצה

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

השאלה האמורה עוררה ויכוח רב בקרב חברי הקבוצה, ולכך ייחדו מספר פגישות אשר במהלכן נותחו האפשרויות השונות ומשמעותן. לבסוף נפלה ההחלטה, שהובלת שינוי אמיתי ומשמעותי מחייבת העמדת מועמד משלנו לראשות המועצה, בנוסף לריצה בבחירות של הקבוצה למועצה, אחרת - היכולת לשנות ולהשפיע תהיה שוב מינימאלית.

במהלך תקופת הקמתה וגיבושה של הקבוצה התקיימו שיחות בנושא הנהגת הקבוצה והריצה לראשות המועצה, אולם אף אחד מחברי הקבוצה לא היה מוכן ליטול על עצמו אחריות זו, לכן פנינו מעל דפי העיתונות המקומית לכלל תושבי היישוב, הצגנו את מאפייני הקבוצה ושאלנו: האם מישהו מעוניין להוביל את הקבוצה בבחירות לרשות המקומית?.

מחפשים ראש מועצה

אנחנו קבוצת תושבים אכפתיים, מאמינים שאנו חיים ביישוב מצוין בעל פוטנציאל התפתחות שעדיין לא מומש. בכדי להצליח למנף את הפוטנציאל הטמון ביישוב ובתושביו אנו מאמינים שדרוש שינוי בהתנהלות וניהול הכפר. אנו קוראים לתושבים המרגישים כמונו ומוכנים לתרום מזמנם ומרצם להצטרף אלינו ובמיוחד אנו מחפשים מנהיג/ה להובלת הקבוצה והצגת מועמדות לראשות המועצה. הזמן קצר והמלאכה מרובה, אנו מאמינים שבינינו קיימים האנשים והכוחות המתאימים למשימה.

יחד נצליח לשמור ולפתח את ביתנו.

(מודעה שפורסמה בעיתון המקומי מאי 2008)

הגיעו שלושה מועמדים. לפני קיום שיחה עם כל מועמד גיבשנו לעצמנו את השאלות והנושאים, שחשוב לנו לשמוע ולדעת מכל מועמד: תפיסת עולמו הניהולית, איך הוא רואה את תפקיד ראש המועצה, מה תפיסתו הקהילתית ועוד.. לכל מועמד הוקדש מפגש, אשר בו שאלנו ולמדנו להכיר את תפיסת עולמו בנושאים השונים, שעמדו על סדר יומה של קבוצת קשת. לאחר מכן קיימנו מפגש, ובו ניתחנו את המעלות והחולשות של כל מועמד (SWOT).

הגענו להחלטה, ופנינו למועמד הנבחר. מנקודה זו ואילך עברה הנהגת הקבוצה מהנהגה שיתופית של כלל חברי הקבוצה להנהגת המועמד הנבחר. בדואל שנשלח לקראת המפגש עם המועמד הנבחר כתב אחד מחברי הקבוצה את הדברים הבאים:

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחר ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

נגמר הפרק הראשון בתהליך שבחרנו להוביל לשינוי בהתנהלות הישוב....מתחיל הפרק בו נצטרך לעבוד לפי האסטרטגיה ודרך הפעולה עליה נחליט. ועל כן בכדי שנוכל לעבוד כצוות כל אחד מאיתנו נדרש לקצת ויתורים ושינויים בתוכניות האישיות או להתאים את עצמו לתוכנית העבודה של הצוות.

(דואל מתאריך 3.6.08)

בשלב זה, יוני 2008, החלו להתקיים ישיבות שבועיות, שבחלקן הראשון התקיים דיון מהותי אסטרטגי במגוון נושאים הקשורים לחיי היומיום של היישוב, ובחלק השני עסקנו בהיערכות לקראת הבחירות.

הקבוצה - ובראשה מנהיג הקבוצה - המשיכה לשמור על מאפייני עבודתה: הקשבה לדעות שונות ומגוונות, איררה נעימה ונינוחה גם כשנשמעה ביקורת וניתוח נושאים על בסיס מידע מקיף, ומעל לכל - המשך הפעילות ההתנדבותית השוטפת של כל אחד מחברי הקבוצה.

דואל אופייני, שנשלח לאחר אחד המפגשים, מציין בנקודות את הנושאים ואת חלוקת התפקידים. (שמות מזהים הושמטו מהדואל)

- אנחנו במהלך עשייה וחשוב לעדכן את הקבוצה :
1. נרכש דומיין לאתר - חומרים ועריכה במהלך השבוע הקרוב
 2. כתבה בעיתון, מחר יום ה' - בתיבות הדואר .
 3. עבודה על חוגי בית -הוכן דף / תקבלו במייל .
 4. רואת חשבון - יש מתנדבת .
 5. הרבה טלפונים לתמיכה - אני בטוח שגם המתנגדים יגיעו
 6. בונים מצגת לחוגי בית
 7. בקשות / רעיונות , בשמחה .

(דואל מתאריך 11.6.08)

ככל שהתקרב מועד הבחירות, מטבע הדברים, עסקנו יותר בבחירות ובהעברת תפיסת עולמנו לכלל תושבי היישוב ופחות דנו בנושאים המהותיים אותם סיימנו לגבש.

בחלק הזה של המחקר אעסוק פחות באסטרטגיית הבחירות ובתגובות לנושאים, שעלו במהלך תקופת הבחירות האלה, ויותר בדרך התנהלותה של הקבוצה ושל העומד בראשה.

השאלה המרכזית שעמדה על הפרק בשלב זה: עד כמה סגנון העבודה של הקבוצה מגובש ומוטמע, עד כדי כך שיוכל לעמוד באינטנסיביות המפגשים ובנושאים הרבים שחלקם שנויים במחלוקת, אשר עלו כמעט כל יום ככל שמועד הבחירות התקרב. ביומן בו תיעדתי את כל מהלך מחקר הפעולה אני כותבת באוגוסט 2008 את הדברים הבאים:

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

בכל שבוע ממשיך להתקיים מפגש של צוות החשיבה האסטרטגי, בין 3-4 שעות. חושבים על המהות חושבים על אסטרטגיית הבחירות. מבססים את סגנון העבודה, סגנון הדיבור ודרך קבלת ההחלטות. נכנסים אנשים נוספים, חלקם לא מתאים לסגנון הקבוצה. אולם בדרך לבחירות צריכים אנשים נוספים בעלי סגנונות שונים.

משיחות שוטפות, שמקיימים חברי הקבוצה בכל הזדמנויות המפגש הרבות, התחושה היא כי כן הצלחנו לגבש קבוצה עם תפיסת עולם ניהולית שונה, קבוצה מגובשת מספיק להתמודד עם קשיים ועם חילוקי דעות. מועד הבחירות המתקרב מחייב את חברי הקבוצה להשקיע הרבה יותר זמן הן בהשתתפות בחוגי בית, הן באיזוש המטה והן בהמשך גיבוש התשובות שלנו לנושאים, העולים מציבור הבוחרים, או בתגובה למתמודדים האחרים.

שבועיים לפני הבחירות עולה חשש גדול מפיצול קולות, משום שעדיין יש ארבעה מועמדים לראשות המועצה ושבע רשימות למועצה. הפיצול עלול לגרום לכך שהמטרה של מחקר הפעולה לא תתקיים, שכן השאיפה הייתה לשנות את דפוסי העבודה, שהיו קיימים עד לבחירות, באמצעות היבחרות למועצה ולראשות המועצה. ביומן אני כותבת את הדברים הבאים:

כיום יש 4 מתמודדים ו-7 סיעות, דבר העלול לגרום לפיצול משמעותי במועצה. והרי כוונת כל התהליך הייתה לייצר מסגרת אשר בה אנשים טובים מגיעים למועצה וסגנון העבודה שלהם הוא ענייני, שיטתי, חושב אסטרטגית. בעוד שמניסיון שנים עברו חלק מהמתמודדים הן לראשות והן לרשימות הם טיפוסים שעובדים כמו קפזונים, ללא הכנת שיעורי בית, ללא ראייה לטווח הרחוק, ללא לקיחת אחריות על נושא וקידומו. השבועיים האחרונים קריטיים, אסור לנו לעשות טעויות, ועלינו לוודא שכל המצביעים שלנו יגיעו ביום הבחירות.

שלושה ימים לפני הבחירות מגיע המתח לשיאו, כל חברי הקבוצה האסטרטגית מתכנסים לקיים פיילוט של יום הבחירות, המפגש נמשך שלוש שעות וחצי.

המועמד הנבחר מסכם את דרכנו עד כה ואת הנדרש מאיתנו ביום הבחירות. מדבריו ומשיחות עם שאר חברי הקבוצה עולה, כי הצלחנו לנהל קמפיין ערכי, ענייני, לא מתלהם ולא נגרר לפרובוקציות. אחדים מאיתנו חשבו שיש בכך תמימות, ובעצם, אין לנו מיומנות פוליטית, אולם הסכמנו כולנו שעדיף לנו להיות 'תמימים' ולשמור על תפיסת עולמנו, שהרי לא יצאנו למהלך מיוחד זה למען קידום אינטרסים אישיים אלא נרתמנו למשימה והקדשנו מזמננו למען היישוב.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחר ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

מעבר לכך, התחושה הייתה שהצלחנו ליצור הרגשה של אכפתיות, הירתמות למען מטרה משמעותית, גיבוש קבוצה של אנשים מצליחים בתחומים מקצועיים שונים, המוכנים לעבור ממעגל של אדישות פוליטית למעגל של השתתפות פוליטית.

לקראת סיום המעגל השלישי הרגשתי, שגם אם לא ננצח בבחירות - את השינוי המיוחל הצלחנו ליצור. שכן חברי קשת והעומד בראשם התחייבו, שלאחר הבחירות ולאורך כל חמש שנות כהונת המועצה הם ימשיכו להוות צוות חשיבה אסטרטגי, וימשיכו לתרום בהתנדבות בתחומים שונים בחיי היישוב.

ועדיין ניצבו בפנינו שתי שאלות: האחת - האם קבוצת החשיבה האסטרטגית של קשת תמשיך לפעול, כפי שהתחייבה? והשנייה - האם חברי המועצה החדשים וראש המועצה הנבחר ישכילו לאמץ את מאפייני החשיבה והעבודה האסטרטגית?

מעגל רביעי - קשת אחרי הבחירות

אחוז ההצבעה בבחירות היה 63%. ראש המועצה הנבחר זכה בסיבוב הראשון עם 43.8% מהקולות ועם שני מקומות במועצה (כולל אותו). המועמד שלנו הגיע למקום השלישי, ואנחנו זכינו בשני מקומות במועצה. ביומן אני מתארת את האווירה במטה ואת התגובה של המועמד שלנו לתוצאות:

מגיעה למטה, אווירת נכאים. הגיעו נתונים מחמש מתוך שבע קלפיות, אנחנו רחוק מאחור. כולם בשוק. הפער בין ההבטחות שהבטיחו לנו לבין המספרים בפועל גדול מידי. אני עדיין אופטימית אולי הקלפי הגדולה שעוד לא נספר יעשה את ההבדל. אומרים שזה לא נגמר עד שהאישה השמנה שרה. נכנס יו"ר הקלפי הגדולה והתברר הפער העצום. נגמרה האופטימיות ואיתה ההשלמה שלא רק שהמועמד שלנו לא נבחר לראשות המועצה אלא שלנו כקבוצה יש בין מנדט לשניים. המועמד שלנו כינס את כולם והודה על הדרך הסולידיית שעברנו, ללא התלהמויות ופרובוקציות. הודה לכולם על ההירתמות. ברגעים אלה נגלה לך מנהיג אמיתי וערכי. השלב הבא לצאת לדרך ולממש את הנושאים שעליהם דברנו לטובת היישוב, גם אם אנחנו לא בראשות אנחנו מקיימים את ההבטחה להמשיך ולפעול כפי שעשינו עד כה.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

למרות הפער בין הצפיות לבין התוצאות הקבוצה והעומד בראשה התעשתו. בנקודה זו מתחיל שלב של המשך גיבושה של הקבוצה ומניעת התפוררות לאחר האכזבה מתוצאות הבחירות ותחילת העבודה הסיזיפית להשגת המטרות, שהגדרנו לנו כחלק מהחשיבה האסטרטגית. מפגש ראשון התקיים במוצאי שבת שלאחר הבחירות, שבו כל אחד מחברי הקבוצה אמר את אשר על ליבו.

עיקרי הדברים הובילו להחלטה, שיש לממש את ההתחייבויות שלנו להוות צוות חשיבה אסטרטגי, אשר יסייע לחברי המועצה המכהנים מטעם הקבוצה, ולנסות ולהנחיל לחברי המועצה החדשים ולראש המועצה את תפיסת העבודה האסטרטגית. כזכור, זו הייתה התכלית של מחקר הפעולה. בסיום הישיבה נקבע, כי תתקיימנה פגישות קבועות של פורום ניהול מצומצם ופגישות תדירות פחות של הפורום הרחב.

מנובמבר 2008 עד לסיום כתיבת המחקר בפברואר 2009, קיימה הקבוצה 6 מפגשים שחלקם כללו את כל חברי הקבוצה וחלקם - לאור דחיפות הדיון בנושאים - כללו צוות מצומצם יותר. לאחר כל ישיבה הופץ פרוטוקול לכלל חברי הקבוצה, התקיימה חלוקה של החברים לועדות המועצה השונות לפי תחומי עניין והפעילות ההתנדבותית. כפי שהייתה הפעילות לפני הבחירות כך היא נמשכת באופן דומה גם לאחר הבחירות ואף מתרחבת (בנושאים כמו בנק זמן, קהילה תומכת, בטחון). אחת משיבות הקבוצה הוקדשה לסוגיית התקציב, ונערכה בה חלוקת תפקידים בין חברי הקבוצה, מתוך כוונה ללמוד ולהכיר את התקציב לעומק ולבחון אלטרנטיביות המבוססות על חשיבה אסטרטגית.

האם מסגרת זו של צוות חשיבה אסטרטגי תמשיך לפעול לאורך כל חמש השנים של הקדנציה הנוכחית? ימים יגידו.

מהיכרותי את ראש הקבוצה ואת שאר חברי הקבוצה, התשובה שלי היא – כן. ההירתמות בינואר 2008 באה ממקום של מוכנות לתרום, בנוסף להתנדבות שהייתה חלק בלתי נפרד ממאפיין הקבוצה. במהלך שנה אחת גיבשו חברי הקבוצה תפיסה הוליסטית לחיי היישוב וניהלו קמפיין בחירות ענייני. כל אחד מהנושאים האלה טומן בחובו אפשרויות רבות למחלוקות, לאי הסכמות ולהתפרקותן של קבוצות, אולם במקרה שלפנינו, לא רק שהקבוצה לא התפרקה אלא הצליחה ליצור גיבוש בין חבריה ודפוסי עבודה יציבים וברורים.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

ניצבות בפני הקבוצה חמש השנים הבאות להוכיח את חוזקו של המבנה, שהם בנו וביססו במהלך שנת 2008.

השאלה האחרונה העומדת על הפרק במחקר פעולה זה היא: האם חברי המועצה החדשים וראש המועצה הנבחר ישכילו לאמץ את מאפייני החשיבה והעבודה האסטרטגית?

מעגל חמישי - שחר של יום חדש?

מיום הבחירות בנובמבר 2008 ועד סיום כתיבת המחקר בפברואר 2009 התקיימו שתי ישיבות מועצה בלבד. הראשונה הייתה ישיבה חגיגית, ובה הצהירו חברי המועצה אמונים ועלו מספר נושאים טכניים לסדר יומה של הישיבה. השנייה כללה שתי ישיבות שבהן החלק הראשון עסק בעדכוני ראש המועצה, ואילו החלק השני כלל דיון ראשוני בטיוטת תקציב המועצה. מהתכתבויות שונות בדואל עולה, כי יש עוד שני חברי מועצה נוספים לנו שבעיניהם יש חשיבות רבה לקבל מידע מלא לפני קבלת החלטות והבנה, שכל החלטה חייבת להיגזר מחשיבה אסטרטגית. שואל אחד מאותם חברי מועצה את היועץ המשפטי:

האם זכאי חבר מועצה לקבל/לקרא מסמכי מועצה ו/או נתונים בנושאים שונים, הקשורים בעבודת המועצה, ומקבלים בסופו של דבר, בין במישרין, ובין בעקיפין, ביטוי תקציבי ו/או המשפיעים על רווחת הציבור? או שיש נושאים בהם הוא אינו זכאי לקבל את כל הנתונים העומדים לרשות עובדי המועצה הבכירים.

(דואל מתאריך 29.1.09)

עונה לו על כך היועץ המשפטי:

סעיף 198 לצו המועצות המקומיות (א), תשי"א-1951, קובע, כי: "ספרי המועצה, מסמכי וניירותיה יהיו פתוחים לעיון ובדיקה לפני כל חבר מועצה, והוא רשאי להכין העתק או תקציר מהם, ובלבד שלא יוצא ספר, מסמך או נייר כאמור ממשרדי המועצה בלי הסכמתו בכתב של ראש המועצה."

(דואל מתאריך 29.1.09)

כאמור, מצד אחד קשה לקבוע על בסיס שתי ישיבות מועצה, האם השינוי החל לחלחל, אך מצד שני, בהתבסס על ישיבת המועצה השנייה שעסקה בנושא התקציב נראה, כי רוח הדברים הולכת לכיוון השינוי. חברי המועצה השונים הציגו את ה'אני מאמין' שלהם לגבי סדרי העדיפויות של התקציב, עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

וועדת הכספים קיבלה הנחיה לאסוף נתונים, ולנסות לגבש על בסיס סדרי העדיפויות שהוצגו תקציב לקראת המשך הדיונים.

בנקודה זו של המחקר פנינו לכיוון נוסף, במטרה לנסות ולהבין את מאפייני הנבחרים בקדנציה הנוכחית ומתוך רצון לענות על שאלת המחקר השנייה: מה היא דמותו של המנהיג הפוליטי העדיף עלינו, אשר אותו נרצה לראות משתתף בפוליטיקה? לשם כך נבנה שאלון, שמתבסס על המודל של דרור (2008) **מנהיגות מכוננת**. בשאלון שני חלקים: בשניהם יש התייחסות לחמש תכונות, שאותן הגדיר דרור (2008) כמשמעותיות לכל מנהיג. בחלק הראשון התכונות מתייחסות למידה שהם מתקיימות במסגרת עבודתו של חבר המועצה, ובחלק השני התכונות מתייחסות למידה שבה הן מתקיימות במסגרת ההתנדבויות שלקח על עצמו כחבר מועצה.

חשוב לציין, שזהו ניסיון ראשון לקחת את המודל האמור ולכמת אותו לכדי שאלון סגור. המטרה העיקרית הייתה לקבל קריאת כיוון ראשונית לגבי המידה שבה תופסים חברי המועצה את עצמם כמנהיגים. בעת חלוקת השאלון לא נאמר שהוא עוסק במנהיגות מכוננת אלא נמסר שהשאלון קשור למחקר בנושא הבחירות לרשות המקומית.

שישה מתוך תשעה חברי מועצה שיתפו פעולה ומילאו את השאלון. בדיקה סטטיסטית ראשונית שנערכה הייתה בדיקת העקיבות הפנימית של השאלון, לכל אחד מהחלקים בנפרד (עבודה והתנדבות), ובתוך כל חלק בדיקת מהימנות חמשת המימדים השונים, כפי שנגזרו מהמודל של דרור. בחלק שעוסק בעבודה ובו 25 פריטים נמצאה מהימנות של 0.827, ובחלק שעוסק בהתנדבות ובו 27 פריטים נמצאה מהימנות של 0.894.

מבחינה מדוקדקת של המימדים השונים עולה תמונה מורכבת יותר: בחלק הראשון (עבודה) רק שני מימדים היו מהימנים – איכויות ידע וחשיבה $\alpha=0.745$ ואיכויות אופי $\alpha=0.816$. בחלק השני (התנדבות) שלושה מימדים היו מהימנים – תפיסת תפקיד $\alpha=0.763$, איכויות ידע וחשיבה $\alpha=0.753$ ואיכויות אופי $\alpha=0.849$.

ממצאים אלה עולה, שלמרות המספר המצומצם של המשיבים, השאלון מהימן, וניתן לעשות בו שימוש רחב יותר, אולם מצד שני יש פריטים מסוימים שצריך להסירם, משום שהם אינם משקפים את עולם התוכן של הפריטים הדומים להם.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

מבחינת התפלגות התשובות עולה, כי יש פריטים שבהם יש ההסכמה בקרב המשיבים. בתשובות אלה הממוצע נע בסביבות 4 - כאשר החציון והשכיח 5, סטיית התקן נעה בסביבות 0.5 (כאמור טווח התשובות נע בין 1 במידה מועטה מאוד, 3 במידה בינונית, 5 במידה רבה מאוד). אולם יש פריטים, שבהם אין הסכמה בין המשיבים. דפוס זה דומה הן בחלק הראשון של השאלון העוסק בתחום העבודה של המשיב, והן בחלק השני של השאלון, אשר עוסק בתחומי ההתנדבות של המשיב.

תחילה יוצגו הפריטים בהם יש שונות גדולה בתחום העבודה, ובשלב השני יוצגו הפריטים, שבהם יש שונות גדולה בתחום ההתנדבות.

בתחום העבודה יש שישה פריטים מתוך עשרים וחמישה בהם השונות גדולה.

פריט	ממוצע	חציון	שכיח	סטיית תקן
אם אכשל במשימה שלקחתי על עצמי אעזוב את התפקיד (2)	3.67	4	4,5	1.506
אני מאמין/ה שהדורות הבאים ישפטו את ההצלחה או הכישלון שלי. (16)	2	1.5	0 (לא רלוונטי)	2.098
אני לא זקוק/ה לתהילה על מעשיי. (17)	3.67	4	4	1.506
אני מוכן/ה לקבל החלטות נועזות כאשר הן כדאיות. (18)	3	4	4	2
אני מוכן/ה להרוס מוסדות והרגלים שעבר זמנם. (19)	3.67	4	4	1.506
יש בי נחישות בעת קבלת החלטה ונחישות לביצוע ההחלטה למרות אי ודאות ביחס להחלטה. (20)	3.5	4	4	1.378

השוני בששת הפריטים יכול ללמד אותנו על תפיסות עולם שונות ביחס למימדי המנהיגות המכוננת, כפי שהגדיר דרוור. לדוגמא: הפריט שעוסק בעזיבת התפקיד אם אכשל במשימה מתבסס על חשיבות הערך של נטילת אחריות כחלק מתפיסת תפקיד המנהיגות. לעיתים, יש מקום לממש את נטילת האחריות, שמופיעה בפריט ראשון כאמירה כללית (אני מאמין בנטילת אחריות אישית) למעשים (אעזוב את התפקיד). המשיבים אינם מתנגדים לאמירה זו, אולם מציינים שהיא מאפיינת אותם במידה בינונית.

הפריט שדן בשיפוט הדורות הבאים מתכוון לכך, שלעיתים בהווה המעשים שלנו אינם פופולאריים, ואף יש בהם ראייה - שרק בטווח הרחוק ניתן יהיה לשפוט אותם.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

שניים השיבו, שמבחינתם היגד זה אינו רלוונטי, בעוד שתשובות אחרות נעו בין מידה מועטה, מידה בינונית, מידה רבה ואף מידה רבה מאוד. התשובות מעידות על אחת משתי האפשרויות הבאות: האחת, שההיגד לא היה ברור בניסוחו. השנייה, שבקרב המשיבים יש תפיסות עולם שונות לגבי הדרך, שבה יש להתייחס לשיפוט של הדורות הבאים.

אם מתבוננים בשלושת הפריטים האחרונים ניתן לראות, שהם עוסקים באיכויות האופי של המנהיג, המידה שבה הוא מסוגל לעשות מעשים נועזים, לשנות את כללי המשחק ולהיות נחוש. המשיבים חלוקים בתפיסת העולם שלהם לגבי המידה, שבה איכויות אלה מאפיינות אותם. חשוב להזכיר, שדרור במודל המוצע של מנהיגות מכוננת מציין את חשיבות כל חמשת המימדים בתכונות המנהיגות, אך לדבריו, ידוע הוא שלא תמיד ניתן למצוא את כל המרכיבים במנהיג, לכן מנהיג חכם ישכיל להשלים את החלקים החסרים באמצעות אנשי מקצוע, שיהוו חלק בלתי נפרד מהצוות שלו.

בחלק השואל על ההתנדבות עולה תמונה דומה. בפריטים אחדים יש הסכמה לעומת פריטים אחרים, שבהם יש שונות גדולה בתשובות.

בתחום ההתנדבות ישנם שבעה פריטים מתוך עשרים ושבעה בהם השונות גדולה.

הפריט	ממוצע	חציון	שכיח	סטיית תקן
אם אכשל במשימה שלקחתי על עצמי אעזוב את התפקיד (3)	3.83	4.5	5	1.602
אני מסוגל/ת לעמוד בלחצים אשר מעדיפים את ההווה על העתיד. (5)	3.67	4	4	1.033
אני מאמין/ה שהדורות הבאים ישפטו את ההצלחה או הכישלון שלי. (18)	1.83	2	0	1.722
אני לא זקוק/ה לתהילה על מעשיי. (19)	3.83	4	4	1.472
אני מוכן/ה לקבל החלטות נועזות כאשר הן כדאיות. (20)	3	4	4	2
אני מוכן/ה להרוס מוסדות והרגלים שעבר זמנם. (21)	3.67	4	4	1.366
יש בי נחישות בעת קבלת החלטה ונחישות לביצוע ההחלטה למרות אי וודאות ביחס להחלטה. (22)	3.5	4	4	1.225

כל הפריטים - שמופיעים התחום העבודה - מופיעים גם בתחום ההתנדבות בתוספת אחת של הגד, העוסק ביכולת לעמוד בלחצים למען העדפת העתיד.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחר ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

מה אנו למדים מכל האמור? **ראשית**, יש בידינו כלי ראשוני ומהימן לבחינת מנהיגות מכוננת הן בקרב המנהיגות בשלטון המקומי, הן בין המנהיגים בשלטון המרכזי והן בקרב מי שרואה עצמו פוטנציאל למנהיגות ברמה המקומית וברמה הארצית.

שנית, במחקר שלפנינו גילינו, שלנבחר הציבור יש מירב המרכיבים של מנהיגות מכוננת, כפי שהוגדר על ידי דרור (2008). השאלה היא עד כמה באים הדברים לידי ביטוי בפעילות היומיומית גם בהתנדבות המועצה וגם בעבודה במקום העבודה.

שלישית, מאחר שאלה ממצאים ראשוניים על נבדקים מעטים, חשוב יהיה להמשיך לפתח מודל זה ומודעות זו בקרב נבחר הציבור.

דיון וסיכום

במסגרת מחקר פעולה חוקר החוקר את פעולתו מתוך מטרה להביא לשיפור פרופסיונאלי בשלושה היבטים: בקונטקסט הנחקר, בהתפתחות הפרסונאלית של המשתתף ובשינוי מערכתי (Carr & Kemmis 1983). המחקר הנוכחי, ראשון מסוגו בתחום של השלטון המקומי, ניסה להוביל שינוי הן בהתפתחות הפרסונאלית והן בשינוי המערכתי.

בימי הראשונים כחברת מועצה הרגשתי כהולכת לבד בתלם, אז עדיין לא הבנתי מה הוא השינוי הדרוש. הייתי עסוקה בעיקר בלימוד נושאים שונים, הניצבים לפתחו של חבר מועצה, הרגשתי סוג של חרדת קודש להיות חלק מקבוצה, שמקבלת החלטות המשפיעות על ציבור רחב. בזכות השימוש במחקר פעולה, שאינו מתודולוגיה מחקרית בלבד אלא אסטרטגיה של שיקוף ושיפור עצמי (מרגולין 2006), הצלחתי להבין במה שונה התלם בו הלכתי מהתלם בו הלכו ראש המועצה וחלק מחברי המועצה. השיפור העצמי שלי היה בשלב בו הבנתי, שאני יכולה להוביל לשינוי מערכתי בזכות ההתפתחות הפרסונאלית שלי.

מנקודה זו ואילך לאורך כל הדרך של מעגלי החקר במחקר הפעולה הייתי, מצד אחד, שותפה פעילה לכל המהלכים, ומצד שני, התבוננתי בילד אותו יצרתי ברגעים מסוימים בגאווה רבה, וברגעים אחרים בחשש - שמא הוא לא יצליח לצעוד את צעדיו באופן יציב.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחר הציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

היום, כשנה לאחר תחילת מחקר הפעולה, נראה כי חשוב לעשות שימוש באסטרטגיה מחקרית זו בעיקר בשלטון המקומי, כדי שניתן יהיה, בשלב ראשון, להכיר ולהבין לעומק את דרכי עבודתם של חברי מועצות וראשי רשויות, ובשלב שני - כדי שניתן יהיה לבצע שינויים, שילוו בתהליכי הערכה, בכוונה לטייב את תהליכי קבלת ההחלטות בשלטון המקומי, ובסופו של דבר יצליחו למשוך אותם אנשים מצליחים בתחומים מקצועיים שונים, שעד כה לא היו מוכנים לעבור ממעגל של אדישות פוליטית למעגל של השתתפות פוליטית.

המחקר גם עשה שימוש ראשוני במודל של דרור (2008) במטרה לאבחן את התכונות הנדרשות ממנהיגות מכוננת. נושא זה דורש מחקרים רבים נוספים, הן ברמת השלטון המקומי והן ברמת השלטון הארצי, בכדי שניתן יהיה לתת בידי המנהיגות העכשווית והמנהיגות העתידית כלי, אשר יעזור להם לפתח את האיכויות הנדרשות למנהיגות מכוננת. "עיצוב עצמי כמנהיג מוכן תוך פיתוח האיכויות לעיל ופעולה בהתאם, היא משימתם הראשונה של ראשי הממשלה שבדרך, כמו גם של פרחי מנהיגות צעירים" (דרור 2008, עמ' 33)

ברמה המושגית עסק המחקר בסוגיית ההשתתפות הפוליטית, המנהיגות הפוליטית המקומית והניהול הציבורי החדש. שילוב המושגים תכליתו הייתה להבנות מודל אשר יתאר, יסביר ויביא לכך שאנשים בעלי הישגים מרשימים בתחומים שונים - שלא נטלו בעבר חלק בעשייה הפוליטית - יהיו מוכנים, ולו לפרק זמן תחום מראש, להיות מעורבים בעשייה הפוליטית.

מחקרים הראו ירידה מתמשכת ברמת ההשתתפות הפוליטית במדינות הדמוקרטיות השונות, ובכוננות של אנשים ליטול חלק במעגלים של השתתפות פוליטית מעבר למימוש הזכות להצביע בבחירות. (אריאן ושמיר 2002 ; Dalton 1996 ; Dahl 1961) ממצאים דומים נמצאו גם ברמת ההשתתפות הפוליטית במישור המקומי. (גולדברג 1987: בריכטה 1998: Dahl 1961)

למרות מגמה זו מתאר המחקר הנוכחי מעשה, שמטרתו הייתה לשנות את רמת ההשתתפות הפוליטית של אנשים - שבעבר לא נטלו בו חלק. מחקר הפעולה הצליח לגרום לכך שאותם אנשים, אשר להם הצלחה בתחומים מקצועיים שונים, ובעבר לא היו מוכנים לעבור ממעגל של אדישות פוליטית למעגל של השתתפות פוליטית - הסכימו להיות חלק ממעגלי ההשתתפות הפוליטית.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

הסיבות להצלחה נובעות מהעובדה ששני אנשים הובילו את המהלך, ואף לא אחד מהם רצה להיות בראש. נקודה זו מראה, שלא היו במהלך העניינים הזה אינטרסים אישיים אלא ראיית טובת הכלל. סיבה נוספת היא תחושת השייכות שנוצרה בין חברי הקבוצה, שייכות אל אנשים דומים בתפישות העולם בדבר הדרך, שבה יש לנהל את הרשויות המקומית, אולם שונים במגוון התחומים, שבהם הם עוסקים בעבודה היומיומית ובתחומי ההתנדבויות.

סיבה שלישית נעוצה בשיטת הניהול, שנקטו חברי הקבוצה עד שנבחר מנהיג לקבוצה, ולאחר שנבחר מנהיג לקבוצה: ניהול משותף המזכיר בתפיסתו את הדמוקרטיה ההשתתפותית. חברי הקבוצה הם בבחינת שווים בין שווים, ומתקיים תהליך קבלת החלטות, שבו נשמעות דעות שונות, גם אם חלקן לא פופולארי.

הצלע השנייה של המודל עסקה במנהיגות פוליטית מקומית. המחקרים הראו, שסוגיית המנהיגות הפוליטית מורכבת ומתקיימת בקונטקסט של שינויים רבים, שהתרחשו בשלטון המקומי בעולם ובארץ. רוב המחקרים עסקו בשחקן, במאפייני מנהיגותו ובתנאים המבניים בהם הוא פועל, ורק מחקרים מעטים עסקו בחברי מועצה, בסמכויותיהם וביכולתם להשפיע.

(Northouse 2001 Kotter & Lawrence 1974; Brooker 2005; Leach & Wilson 2000)

הורקין 2007: מוטלך חיז'אזי 2008: גלילי-צוקר ומי-רז 2005: מוצטפא 2008: דרור 2008).

המחקר הנוכחי מציע למקד את תשומת הלב, ראשית - בחבר המועצה, ואחר כך - בראש המועצה, בשונה מכל המחקרים שנסקרו בסקירה. אומנם, חברי מועצה מתנדבים בפעילותם, והזמן הפנוי העומד לרשותם לצורך כך מועט, לכן יש חשיבות רבה לעזור להם לפתח מיומנויות עבודה ולחקור את דפוסי הפעולה שלהם, משום שהם אלה המצביעים על התקציב, וביחד עם ראש המועצה הם יכולים לעשות שינוי אסטרטגי אשר יכול להשפיע על הישוב.

מצד שני, אם נמשיך להתייחס אל חברי מועצה כחותמות גומי, ולא נסייע בידיהם להבין את אחריותם וסמכותם, נחטא גם לתושבים וגם לתחום המחקרי של השלטון המקומי החסר ידע בנושא.

הצלע השלישית של המודל עסקה בניהול הציבורי החדש, גישה המקדמת שקיפות ארגונית וציבורית, התמקדות בניהול מקצועי אקטיבי, במהות במקום בתהליך, במטרות קונקרטיים במקום במטרות כלליות, בביזור סמכויות להפעלת שירותים, בהדגשת היבטים של תחרות, יעילות ואפקטיביות.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

הניהול הציבורי החדש שם דגש על החשיבה האסטרטגית, שהוגדרה כסדרה של החלטות, פעולות והקצאת משאבים הקובעות את אופיו, מעמדו וכיוון התפתחותו של ארגון בסביבה בה הוא פועל. (דרור 1995: בן אליא 2004: אורבך 2004: Gerson & Overman 1983)

אין עוררין על כך שבמנהל הציבורי יש לאמץ גישות ניהול שקיימות בסקטור הפרטי. המחקר הנוכחי גורס, שגישת הניהול הציבורי החדש חייבת להיות חלק מתפיסת עבודה, הן של ראשי הרשויות והן של חברי המועצה. תפיסה זו צריכה להיות מגובה על ידי משרד הפנים, שיהיה מוכן לעזור לרשויות לבסס שיטת ניהול זו כחלק בלתי נפרד מן העבודה השוטפת ברשויות המקומיות.

מבחינת המרכיבים של מודל המנהיגות המכוננת שמציע דרור (2008) עולה, כי יש בו אלמנטים רבים הנגזרים מגישת הניהול הציבורי החדש.

לכן אימוץ גישה ניהולית זו בשילוב עם אימוץ המודל של מנהיגות מכוננת יכול ליצור קרקע איכותית למשיכת אותם אנשים מצליחים בתחומים מקצועיים שונים שעד כה לא היו מוכנים לעבור ממעגל של אדישות פוליטית למעגל של השתתפות פוליטית.

המחקר הנוכחי הראה, שבתנאים מסוימים יש אפשרות למשוך אנשים אלה למעגל המעורבות הפוליטית, אם מקבלי החלטות בישראל יאמצו את המודל המוצע, ויהפכו אותו לנושא הדגל - יכול השינוי שהחל לקרות בשלטון המקומי לתפוס תאוצה משמעותית.

ביבליוגרפיה

אבו שרקה, נ. (2008). התרבות הארגונית ברשויות המקומיות הערביות והשפעתן על ניהולן. אצל גאנם, א. ועזאיזה, פ. (עורכים) האם ניתן לצאת מהמשבר? השלטון המקומי הערבי בישראל בתחילת המאה ה-21. (עמודים 25-50). ירושלים: כרמל.

אורבך, ג. (2004). ניהול ומינהל בשלטון המקומי. יחידה 8. יסודות השלטון המקומי. האוניברסיטה הפתוחה.

אריאן, א., ושמיר, מ. (2002). הימנעות והצבעה בבחירות 2001. אצל אריאן, א. ושמיר, מ. (עורכים) הבחירות בישראל – 2001. (עמודים 29-55). ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

בן אליא, נ. (1996). מעבר לניהול אסטרטגי בשלטון המקומי. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.

בן אליא, נ. (2004). הדור הרביעי: שלטון מקומי חדש בישראל. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.

בן אליא, נ. (2005). רשות נתונה: אופציות לעיצוב שלטון מקומי חדש. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.

ברכטה, א. (1998). אל תזילו דמעה: החלשות המפלגות בשלטון המקומי. בתוך קורן, ד. (עורך) קץ המפלגות. (עמודים 263-273). הוצאת הקיבוץ המאוחד.

גולדברג, ג. (1987). בחירות מקומיות. בתוך קלכהיים, ח. ואלעזר, ד. (עורכים). השלטון המקומי בישראל. (עמודים 89-111). הוצאת המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה.

גילי-צוקר, א., ומי-רז, ע. (2005, מאי). "גיבורים מקומיים" – מעמדם ותפקידם של ראשי הרשויות המקומיות. נייר עמדה מס' 10 הוצג בוועידת השלטון המקומי ה-1 של בית הספר לממשל ולמדיניות באוניברסיטת ת"א.

ג'אמל, א. (2002). הימנעות כהשתתפות: על תעתועי הפוליטיקה הערבית בישראל. אצל אריאן, א. ושמיר, מ. (עורכים). הבחירות בישראל – 2001. (עמודים 57-100). ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך ברכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים: כרמל. עמודים 129-180.

- דיוויין, פ. (2005). שיטות איכותניות. אצל מארש, ד. וסטרוקר, ג. (עורכים) *תיאוריות וגישות במדע המדינה*. (עמודים 247-268). רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- דרור, י. (1995). מהרגלי אלתור לתרבות של חינוך אסטרטגי. בתוך *תכנון לאומי אסטרטגי בישראל: ניסיון ולקחים*. המועצה לתכנון לאומי וכלכלי. משרד הכלכלה והתכנון. יום עיון 21.2.1995.
- דרור, י. (2008). מנהיגות מכוננת חדשה לישראל. *כיוונים חדשים*. דצמבר. עמודים 17-33.
- הורקין, א., כ"ץ, י., ומבורך, ב. (1998). *גיבור מקומי הבחירות לרשויות המקומיות בעידן הבחירה הישירה*. תל אביב: הוצאת רמות.
- הורקין, א. (2007, מאי). *מחקר אינטרדיסציפלינרי על הגורמים המשפיעים על תחלופה שלא מרצון על מנהלים נבחרים – המקרה של ראשי רשויות מקומיות בישראל*. הוצג בועידת ראש הממשלה לשלטון המקומי. בית הספר לממשל ולמדיניות באוניברסיטת צל אביב.
- הכט, א. (2005, מאי). *ניהול הרשויות המקומיות ודרכים חלופיות לאספקת שירותים מוניציפאליים*. נייר עמדה מס' 7 הוצג בועידת השלטון המקומי ה-1 של בית הספר לממשל ולמדיניות באוניברסיטת תל אביב.
- יגודה-גדות, ע., ומזרחי, ש. (2008). *ביצועי המגזר הציבורי בישראל, נייר עבודה מספר 8*. המרכז לניהול ומדיניות ציבורית. אוניברסיטת חיפה.
- ירשובסקי, מ., ורישפי, א. (2005, מאי) *מעמד חברי המועצות ברשויות המקומיות בישראל: סמכויות וחובות*. נייר עמדה מס' 12 הוצג בועידת השלטון המקומי ה-1 של בית הספר לממשל ולמדיניות באוניברסיטת תל אביב.
- חסון, ש. (1996). *הסדר העירוני החדש: קואליציות ממשל בערי ישראל*. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- חסון, ש. (2001). *המאבק על ההגמוניה בירושלים חילונים וחרדים בפוליטיקה העירונית*. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- חסון, ש. (2006). *הגירעון בדמוקרטיה המקומית – דמוקרטיה למראית עין?*. ועידת השלטון המקומי ה-2 של בית הספר לממשל ולמדיניות באוניברסיטת תל אביב.
- חסון, ש., וגונן, ע. (1997). *המתח התרבותי בין יהודים בירושלים*. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- ישי, י. (1999). פוליטיקה "ישנה" לעומת "חדשה" בבחירות 1996. אצל אריאן, א. ושמיר, מ. (עורכים). *הבחירות בישראל – 1996*. (עמודים 171-201). ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- מבורך, ב. (1997). *יישום שיטות שיווק מתקדמות בתהליכים פוליטיים בארגון: הצבעות במועצת מנהלים, בחירת נושאי משרה, החלטות בוועדות*. אקזקיוטיב אוגוסט ספטמבר. עמודים 11-16.
- מבורך, ב. (2005, מאי). *שיפור המינהל המקומי – בקרה, דוחות ומדדים*. נייר עמדה מס' 7 הוצג בועידת השלטון המקומי ה-1 של בית הספר לממשל ולמדיניות באוניברסיטת תל אביב.
- מוטלק חיג'אזי, א. (2008). *הרשויות המקומיות הערביות – קשרים עם הקהילה*. אצל גאנם, א. ועזאזה, פ. (עורכים) *האם ניתן לצאת מהמשבר? השלטון המקומי הערבי בישראל בתחילת המאה ה-21*. (עמודים 151-189). ירושלים: כרמל.
- עקירב, א. (2010). *השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחר ציבור במבחן הפעילות*. בתוך בריכטה, א., יגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). *עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי*. ירושלים: כרמל. עמודים 129-180.

- מוצטפא, מ. (2008). דמוקרטיזציה, פוליטיזציה ומנהיגות: הפוליטיקה המקומית הערבית בישראל. אצל גאנץ, א. ועזאיזה, פ. (עורכים) האם ניתן לצאת מהמשבר? השלטון המקומי הערבי בישראל בתחילת המאה ה-21. (עמודים 88-114). ירושלים: כרמל.
- מרגולין, א. (2006). בניית מערכות יחסים קולגיאליות כתנאי למחקר פעולה שיתופי וכתוצר שלו. אצל לוי, ד. (עורכת) *מחקר פעולה: הלכה ומעשה*. (עמודים 141-159). מופ"ת.
- עלי, נ. (2008). שביעות רצונו של האזרח העברי בישראל מהשלטון המקומי. אצל גאנץ, א. ועזאיזה, פ. (עורכים) האם ניתן לצאת מהמשבר? השלטון המקומי הערבי בישראל בתחילת המאה ה-21. (עמודים 217-238). ירושלים: כרמל.
- עקירב, א. (2003). *הקשר בין שיטת הבחירות של החכי"ם לבין פעילותם בכנסת השלוש עשרה*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור. האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- צבר בן-יהושע, נ., ודושניק, ל. (2006). הסכמה מדעת – עקרון הדורש שינוי והתאמה למחקר פעולה. אצל לוי, ד. (עורכת) *מחקר פעולה: הלכה ומעשה*. (עמודים 55-66). מופ"ת.
- צלרמאיר, מ. (2001). מחקר פעולה בחינוך: היסטוריה, מאפיינים, ביקורת. אצל צבר בן-יהושע, נ. (עורכת) *מסורות וזרמים במחקר האיכותי*. (עמודים 307-342). דביר.
- צלרמאיר, מ. (2006). הוראת מחקר פעולה – עיצוב גישה ומתודה מתוך התנסות אישית. אצל לוי, ד. (עורכת) *מחקר פעולה: הלכה ומעשה*. (עמודים 161-178). מופ"ת.
- קיני, ש. (2006). מחקר פעולה כפרדיגמה – כתפיסת עולם. אצל לוי, ד. (עורכת) *מחקר פעולה: הלכה ומעשה*. (עמודים 23-32). מופ"ת.
- ראובני, י. (1987). סוגיות מנהליות בשלטון המקומי. אצל אלעזר, ד., וקלכהיים, ח. (עורכים) *השלטון המקומי בישראל*. (עמודים 131-173). ירושלים.
- רזין, ע. (2003). רפורמה בארגון השלטון המקומי בישראל: בין ריכוז לביזוריות בין מסורתיות למודרניות. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- שחר, ר. (2001). *מנהיג בהזמנה על בחרים ואסטרטגיות של שיווק פוליטי*. תל אביב: ספרי חמד.
- שלסקי, ש. (2006). מחקר פעולה כמחקר רפלקסיבי. בתוך לוי, ד. (עורכת) *מחקר פעולה: הלכה ומעשה*. (עמודים 33-53). מופ"ת.
- שפט, א.י. (1992). *השלטון המקומי היבטים משפטיים עבר, הווה, עתיד*. ירושלים: משרד הפנים.

Almond, G.A., and Verba, S. (1963). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. USA: Princeton University Press.

Bergstrom, T., Magnusson, H., and Ramberg, U. (2008). Through a Glass Darkly: Leadership Complexity in Swedish Local Government. *Local Government Studies*. 34(2), 203-220.

Berry, M.J. Portney, E.K. and Thomas, K. (1993). *The Rebirth of urban Politics*. Washington DC: Brookings Institution.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרים ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

- Box, R.C. (1998). *Citizen Governance Leading American Communities into the 21st Century*. Sage Publication.
- Bridges, D. (2001). Professionalism, authenticity and action research. *Educational Action Research*, 9(3), 451-463.
- Brooker, P. (2005). *Leadership in Democracy: From Adaptive Response to Entrepreneurial Initiative*. Houndmills: Palgrave.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Routledge.
- Carr, W. and Kemmis, S. (1983). *Becoming Critical: Knowing Through Action Research*. Victoria: Deakin University Press.
- Coulter, D. (2002). What Counts as Action in Educational Action Research?. *Educational Action Research*. 10(2), 189-206.
- Crewe, I. and King, A. (1995). *SDP: The Birth and Death of the Social Democratic Party*. Oxford: Oxford University Press.
- Dahl, R.A. (1961). *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. New Haven and London: Yale University Press.
- Dalton, R.S. (1996). *Citizen Politics: Public Opinion and Political Parties in Advanced Western Democracies*. Chatham. NJ: Chathan House Publishers.
- Eliasoph, N. (1998). *Avoiding Politics How American Produce Apathy in Everyday Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elliott, J. (1991). *Action Research for Educational Change*. Milton Keynes: Open University Press.
- Elliott, J. (1997). School-Based Curriculum Development and Action Research. In Hollingsworth, S. (ed). *International Action Research: A Casebook for Educational Reform* (pp. 17-28). London: The Falmer Press.
- Franklin, M.N. (1996). Electoral Participation. In LeDuc, L., Niemi, R.G., and Norris, P. (eds). *Comparing Democracies – Elections and Voting in Global Perspective*. (pp 216-235). Thousand Oaks CA: Sage.
- Gabriel, O.W., Hoffmann-Martinot, v., and Savitch, H.V. (eds) (2000) *Urban Democracy*. Leverkusen: Leske Budrich
- Garson, D.G., and Overman, S.E. (1983). *Public Management Research in the United States*. New York: Praeger.
- Giddens, A. 1990. *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

- Guerin, E., and Kerrouche, E. (2008). From Amateurs to Professionals: The Changing Face of Local Elected Representatives in Europe. *Local Government Studies*. 34(2), 179-201.
- Habermas, J. (1971). *Knowledge and Human Interests*. Boston: Beacon Press.
- Hambleton, R. (2000). Modernising Political Management in Local Government. *Urban Studies*. 37 (5-6), 931-950.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*. 69, 3-19.
- Howard, J., and Sweeting, D. (2007). Addressing the Legitimacy of the Council-Manager Executive in Local Government. *Local Government Studies*. 33(5), 633-656.
- John, P. (2001). *Local Governance in Western Europe*. London: Sage.
- John, P. (2003). Urban Regeneration's poisoned chalice: Is There an Impasse in (community) Participation-Based Policy?. *Urban Studies*. 40(3), 581-601.
- Kemmis, S. and McTaggart, R. (2000). Participatory Action Research. In Denzin, N.K., and Lincoln, Y.S., (eds), *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed) (567-605). Thousand Oaks: Sage.
- Kotter, J.P., and Lawrence, P.R. (1974). *Mayors in Action: Five Approaches to Urban Governance*. New York: John Wiley.
- Leach, S., and Wilson, D. (2000). *Local Political Leadership*. Bristol: The Policy Press.
- Leach, S., and Wilson, D. (2002). Rethinking Local Political Leadership. *Public Administration*. 80(4), 665-689.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relation*. 1,143-153.
- Lijphart, A. (1997). Unequal Participation: Democracy's unresolved Dilemma. *American Political Science Review*. 91,1-14.
- Mabileau, A., Moyser, G., Parrey Geraint, P., and Patrick, Q.(eds) (1989). *Local Politics And Participation in Britain And France*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martinez-Fuentes, G. (2008). Local Political Leadership in Spain. *Local Government Studies*. 34(2), 267-278.
- Mills, M. (1993). *The Politics of Dietary Change*. Aldershot. Dartmouth.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. N.Y: The Free Press.
- Noffke, S.E. (1995). Action research and democratic schooling. In Noffke, S.E. and Stevenson, R.B. (eds). *Educational Action Research – Becoming Practically Critical* (pp. 1-10). N.Y: Teachers College Press.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership. Theory and Practice*. London: Sage.
- עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

Norris, P. (ed)(1999). *Critical Citizens – Global Support for Democratic Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Reason, P., and Bradbury, H. (2000) (eds). *Handbook of Action Research-Participate Inquiry and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ronnerman, K. (2003). Action Research: Education Tolls and the Improvement of Practice. *Educational Action Research*.11(1), 9-21.

Rose, G. (1982). *Deciphering Sociological Research*. London: Macmillan.

Sagor, R. (1993). *How to Conduct Collaborative Action Research*. Alexandria: VA. ASCD.

Seyd, P. (1987). *The Rise and Fall of the Labour Left*. London: Macmillan.

Smith, M.J. (1999). *The Core Executive in Britain*. London: Macmillan.

Stringer, E.T. (1999). *Action Research*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Valcke, T., De Ceuninck, K., Reynaert, H., and Steyvers, K. (2008). Leadership, Governance and Legitimacy at an Intermediate Government Level: The Case of Belgian Governors. *Local Government Studies*. 34(2), 245-265.

Van den Berg, O. (2001). The ethics of accountability in action research. In Zeni, J. (ed). *Ethical Issues in Practitioner Research* (pp. 83-91). Williston: Teachers College Press.

Verba, S., Schlozman, K.L., & Brady, H.E. (1995). *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge: Harvard University Press.

Ward, H. (1995). Rational Choice. In Marsh, D. and Stoker, G. (eds) *Theory and Methods in Political Science*. Palgrave: Macmillan.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

נספח: שאלון מנהיגות מכוננת

שלום,

במסגרת מחקר העוסק בהשתתפות בבחירות לרשויות המקומיות אבקש את עזרתך במענה לשאלון המצורף.

בשאלון היגדים שונים, **בחלק הראשון** עלייך לסמן את המידה שהיגד מאפיין אותך **בעבודתך**, **בחלק השני** עלייך לסמן את המידה שהיגד מאפיין אותך **בתחומי ההתנדבות שלך**.

אין תשובות נכונות או לא נכונות.
במקרים בהם ההיגד אינו רלוונטי יש אפשרות לסמן "לא רלוונטי".

תודה על שיתוף הפעולה.
ד"ר אסנת עקירב

חלק ראשון:

סמן את המידה שהיגד מאפיין אותך **בעבודתך**.

היגד	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	לא רלוונטי
אני מאמין/ה בנטילת אחריות אישית						
אם אכשל במשימה שלקחתי על עצמי אעזוב את התפקיד						
אני רואה חשיבות בפיתוח חזון מעשי						
אני מסוגל/ת לעמוד בלחצים אשר מעדיפים את ההווה על העתיד						
אני נוהג/ת לקיים הערכה עצמית ביקורתית						
אני תופס/ת את עצמי כאדם ישר						
אני תופס/ת את עצמי כאדם הגון						
יש לי ראייה רב תחומית						
יש לי היכולת לאבחן בין הבולט לעין לבין החשוב באמת						
יש לי ראש אסטרטגי						
יש לי יכולת התמודדות עם אי ודאות						
יש לי יכולת לשלב בין מחשבה מופשטת לבין מעשיות ופתיחות לרעיונות יצירתיים.						
יש לי ראייה ממלכתית (לא עסקנית)						
דעת קהל לא תגרור אותי להחליט החלטות בניגוד לתפיסותיי						
יש לי יכולת להקשיב לביקורת נוקבת לשם לימוד והפקת לקחים						
אני מאמין/ה שהדורות הבאים ישפטו את הצלחה או הכישלון שלי						
אני לא זקוק/ה לתהילה על מעשיי						
אני מוכן/ה לקבל החלטות נועזות כאשר הן כדאיות						
אני מוכן/ה להרוס מוסדות והרגלים שעבר זמנם						
יש בי נחישות בעת קבלת החלטה ונחישות לביצוע ההחלטה למרות אי וודאות ביחס להחלטה						

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.

						יש לי יכולת לשיתוף פעולה אמיתי עם עמיתים
						אני פתוח/ה לדעות אחרות מדעתי
						יש לי יכולת לימוד רבה
						יש לי נכונות שכלית לשנות דעות כאשר מתברר שהדבר דרוש
						אני מוכן/ה להיעזר בבעלי ידע, בעלי כושר חשיבה, בעלי ניסיון.

חלק שני:

סמן את המידה שההיגד מאפיין אותך בתחומי ההתנדבות שלך.

היגד	במידה מועטה מאוד	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד	לא רלוונטי
פעילות ההתנדבות שלי נתפסת בעיני כשליחות						
אני מאמין/ה בנטילת אחריות אישית						
אם אכשל במשימה שלקחתי על עצמי אעזוב את התפקיד						
אני רואה חשיבות בפיתוח חזון מעשי						
אני מסוגל/ת לעמוד בלחצים אשר מעדיפים את ההווה על העתיד						
אני נוהג/ת לקיים הערכה עצמית ביקורתית						
אני תופס/ת את עצמי כאדם ישר						
אני תופס/ת את עצמי כאדם הגון						
איני מנצל/ת את מעמדי בהתנדבות להפקת תועלת אישית						
יש לי ראייה רב תחומית						
יש לי היכולת לאבחן בין הבולט לעין לבין החשוב באמת						
יש לי ראש אסטרטגי						
יש לי יכולת התמודדות עם אי ודאות						
יש לי יכולת לשלב בין מחשבה מופשטת לבין מעשיות ופתיחות לרעיונות יצירתיים.						
יש לי ראייה ממלכתית (לא עסקנית)						
דעת קהל לא תגרור אותי להחליט החלטות בניגוד לתפיסותיי						
יש לי יכולת להקשיב לביקורת נוקבת לשם לימוד והפקת לקחים						
אני מאמין/ה שהדורות הבאים ישפטו את ההצלחה או הכישלון שלי						
אני לא זקוק/ה לתהילה על מעשיי						
אני מוכן/ה לקבל החלטות נועזות כאשר הן כדאיות						
אני מוכן/ה להרוס מוסדות והרגלים שעבר זמנם						
יש בי נחישות בעת קבלת החלטה ונחישות לביצוע ההחלטה למרות אי וודאות ביחס להחלטה						
יש לי יכולת לשיתוף פעולה אמיתי עם עמיתים						
אני פתוח/ה לדעות אחרות מדעתי						

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 180-129.

						יש לי יכולת לימוד רבה
						יש לי נכונות שכלית לשנות דעות כאשר מתברר שהדבר דרוש
						אני מוכן להיעזר בבעלי ידע, בעלי כושר חשיבה, בעלי ניסיון.

עקירב, א. (2010). השתתפות פוליטית במישור המקומי: נבחרי ציבור במבחן הפעילות. בתוך בריכטה, א., ויגודה-גדות, ע. פדה, ג. (עורכים). עיר ומדינה בישראל: השלטון המקומי לקראת העשור השביעי. ירושלים. כרמל. עמודים 129-180.