

## הקדמה לדו"ח ההנהגה

תנועת ה"מכבי הצעיר" היא עמותה רשומה. מאחר והועידה הארצית עוסקת בקבלת החלטות המשפיעות על התנהלות התנועה והעמותה, יש חשיבות להבנה בסיסית מהי עמותה, וכיצד היא מתנהלת.

עמותה – היא תאגיד למטרה חוקית שאינה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריו ושמטרתו העיקרית אינה עשיית רווחים, ולפיכך היא פועלת בהתאם לתקנות חוק העמותות תש"מ-1980, והוראות רשם העמותות (למתעניינים: אתר האינטרנט של משרד המשפטים/רשות התאגידים/רשם העמותות).

על פי תקנון עמותת המכבי הצעיר: "כל אדם (אישה וגבר) שמלאו לו 18 שנים, וכל סניף "מכבי צעיר", כשירים להיות חברים בעמותה".

מסיבה זו רוב בוגרי התנועה אינם יכולים להיות חברי עמותה וההחלטות המתקבלות במסגרת הועידה (ובכלל על ידי בוגרים), אינן בעלות תוקף חוקי עד לאישורן הפורמאלי על ידי מוסדות העמותה.

בכדי למנוע בלבול בין המוסדות השונים של התנועה ובכדי להבין את תפקידו של כל אחד מהם, מובאת בזאת סקירה קצרה של המוסדות ומהותם:

### א. אסיפה כללית

כוללת את כל חברי העמותה (כולם מתנדבים), והיא הגוף בעל סמכות העל לקבל ולאשר כל החלטה לרבות, החלטות הועידה הארצית, החלטות ופעולות ההנהגה, שינויים בתקנון העמותה ובחירת ועדת הביקורת. אסיפה כללית חייבת להתכנס אחת לשנה.

### ב. ועידה ארצית

קובעת את המדיניות התנועתית לשנתיים הקרובות, תוך דיון בנושאים רעיוניים ודרכי יישומם ובחרת את חברי הנהגת התנועה ואת יו"ר התנועה.

מאחר והועידה הארצית אינה גוף המוכר בחוק העמותות, אנו נוהגים לכנס מיד בתום הועידה אסיפה כללית בהשתתפות כל חברי העמותה הנוכחים בוועידה וחברי ההנהגה הארצית הנבחרת. האסיפה מאשרת את החלטות הועידה ונותנת להן תוקף חוקי.

### ג. הנהגה ארצית (ועד העמותה)

גוף שחבריו נבחרים ע"י צירי הועידה. כולם מבוגרים מתנדבים. תפקידו להנהיג ולהוביל את התנועה (בדומה לדירקטוריון/מועצת מנהלים בחברה עסקית).

ההנהגה הארצית היוצאת הגדירה את תפקידה באופן הבא:

"גוף סטטוטורי (ועד העמותה) משמעותי ודינאמי, בעל זכויות וחובות ע"פ חוק, המנהיג את התנועה ופועל להעצמתה תוך יצירת המשכיות, ותוך שמירה ושימור על ייחודה כתנועת נוער, על עברה ועל הצלחותיה".

### ד. הנהלת התנועה (מנגנון)

גוף המורכב מעובדים שכירים (מנכ"ל, מנהלי מחלקות, חברי מטה וכיו"ב), המנהל את פעילות התנועה השוטפת והיומיומית. חברי הנהלה והמטה אינם חברים בעמותה אלא עובדים בעמותה.

### ה. ועדת ביקורת

קבוצה של שלושה מחברי העמותה (מתנדבים), אשר תפקידם לבקר את התנהלות העמותה. ועדת ביקורת רשאית על פי החלטתה לבדוק כל תחום ו/או פעילות, והיא חייבת להציג דו"ח ביקורת לפחות אחת לשנה.

## ספר הועידה ה"ז

עריכת ספר הועידה ה"ז הוטלה (עוד טרם הועידה) על אחד ממארגניה. כתוצאה משילוב בלתי אפשרי בין אילוצים טכניים ואישיים שאינם תלויים בהנהגה או בהנהלה, התעכבה מאד הוצאת הספר והוא יצא לבסוף רק לפני זמן קצר. ההנהגה מתנצלת בפני הבוגרים על העיכוב והיא תעשה הכל כדי שמקרה כזה לא ישנה.

# דו"ח הנהגה

## כללי

ההנהגה התנועה היוצאת אשר נבחרה בוועידה הל"ז כללה 10 חברים: עידן ליטמן-יו"ר, אחיקם שושן, איזי גורן, אייל בנימין, איריס לנגי, אריאלה בן צור, יעל צפריר, נדב כהן, עודד אזורה ושירית זקס-חיים. במהלך תקופת הכהונה פרשו (מסיבות אישיות) 2 חברי הנהגה נדב כהן ויעל צפריר.

ההנהגה ניסתה ליישם התנהלות מסוג חדש: "קבוצת הנהגה" שלכל אחד מחבריה תפקיד ספציפי, מקצוענות, ומחשבה לטווח ארוך וזאת בהתאם לעקרונות שנקבעו בוועדת סופר (כאמור להלן).

אחת מהחלטות ההנהגה הראשונות שהתקבלו היתה לקרב את כל יו"ר הסניפים להנהגה, להזמין אותם באופן אישי לכל פעילויותיה, לשתף אותם בכל המידע שמקבלים חברי הנהגה, ולרתום אותם לעשייה התנועתית.

החלטה זו יושמה בהצלחה רבה ומרבית היו"רים היו שותפים מלאים לפעילויות ההנהגה, וליישום החלטותיה.

## מטרות ההנהגה ויישומן

בתחילת תקופת כהונתה הגדירה ההנהגה (בשיתוף עם חברי הנהלה) את תפקידיה:

### תפקידי ההנהגה

- מתווה ומובילה מדיניות
- גוף מנחה למזכ"ל (באמצעות המזכירות וועדת הכספים)
- גוף תומך החלטה למנגנון (באמצעות הוועדות).
- מובילה את הדרג המבוגר המתנדב בתנועה (יו"ר סניפים, ועדי הורים)
- טיפול בתחומים שאינם מקבלים ביטוי וטיפול שוטף ממנגנון התנועה.

### מטרות ההנהגה:

המטרה העיקרית שעמדה לנגד עיני ההנהגה הייתה העצמת התנועה מבחינת הישגיה החינוכיים ומבחינת גודלה הפיזי.

ממטרה זו גזרה ההנהגה (בשיתוף עם חברי הנהלה), את מטרותיה לתקופת כהונתה:

- שינוי המבנה הארגוני של התנועה
- פיתוח תשתית הגורם האנושי כבסיס להתפתחות ופיתוח התנועה
- מיצוב התנועה
- עצמאות ארגונית וכלכלית
- גידול התנועה מבחינה מספרית
- חיזוק הקשר עם מכבי ישראל ומכבי תנועה עולמית

### התוכנית האסטרטגית

ההנהגה נטלה על עצמה, במסגרת תפקידה כמובילה וכמתווה של מדיניות התנועה, לבחון את התנהלות התנועה מהמסד ועד הטפחות מתוך כוונה לשפר ולהעצים את התנועה. ועדת אסטרטגיה של ההנהגה, הטילה על ההנהלה לבנות תוכנית אסטרטגית חדשה לתנועה והייתה שותפה לתהליך ארוך ומשמעותי (בהנחיית גורמים מקצועיים), אשר בסופו התקבלו החלטות רבות ובוצעו שינויים רבים כמפורט בהמשך.

## יישום

- שינוי המבנה הארגוני של התנועה  
בנושא זה עסקו ההנהגה וההנהלה במשותף ובאינטנסיביות רבה. יחד בנינו את חזון ארגוני לתנועה. הוגדרו להנהלה מטרות ויעדים, הוגדרו גבולות וסמכויות ונעשה שינוי במבנה הארגוני של התנועה. נושא תפעול הסניפים ואיחוד העמותות נבחן במשך תקופה ארוכה. המטרה היא כי בסוף התהליך יבוטלו העמותות הסניפיות וכל סניפי התנועה יפעלו באופן אחיד וזהה באמצעות עמותת מכבי צעיר. במסגרת פעילות ההנהגה בנושא זה הוכנו נהלים המגדירים את תפקיד וסמכויות יו"ר הסניף, ואופן ההתנהלות הכספית של כל סניף. בימים אלה אנו מתחילים ב"פילוט" של איחוד העמותות בארבעה סניפים ובהמשך לאחר בחינת הצד המעשי של האיחוד יצטרפו כל יתר הסניפים לתהליך.

- פיתוח תשתית כ"א כבסיס להתפתחות ופיתוח התנועה  
ההנהגה זיהתה את נושא שימור המשאב האנושי כבעיה המרכזית המעכבת את ההתפתחות העתידית של התנועה. העובדה כי בוגרי התנועה מוכנים להילחם על תפקיד בקורס מדריכים אך רק מיעוטם מוכן לשוב ולמלא תפקידים בתנועה לאחר השרות הצבאי, מציבה סימן שאלה בנוגע לחינוך שניתן לבוגרים ולאופן בו הם תופסים את הקשר שלהם לתנועה, ופוגעת ביכולת של התנועה לגייס אנשים איכותיים לפעילותה השוטפת, לצמיחתה ולהתפתחותה. בכדי להתמודד עם הבעיה גיבשה ויישמה ההנהגה ביחד עם ההנהלה מספר פתרונות:

- א. הוקמה מחלקה חדשה בהנהלה-מחלקת משאבי אנוש, אשר תפקידה לעסוק בכל הנושאים הקשורים למשאבי אנוש בתנועה: גיוס כ"א, דאגה לרווחת העובדים, יצירת מסגרות המשך למבוגרים, יצירת מנגנוני שימור לבוגרים, הבניית תהליכי גיוס, יצירת מאגר כ"א וכיו"ב
- ב. הגשמה – מניית סטטיסטי של מבוגרי התנועה הפעילים עולה באופן חד משמעי כי רובם היו מגשימים. נתון זה מצטרף ומחזק עוד יותר את הצד הערכי של פעילות המגשימים, על כן הציבה ההנהגה כמטרה עליונה בחשיבותה להגדיל באופן משמעותי את כמות המגשימים.
- ג. מלגות לימודים – ההנהגה הקצתה כספים למימון לימודי חינוך במסלול לחינוך דמוקרטי בסמינר הקיבוצים כנגד התחייבות למלא תפקידים בתנועה. בשנה האחרונה הוענקה המלגה ל-2 מבוגרות הפעילות בתנועה
- ד. פורום צוערים – בשיתוף עם מכבי עולמי הקמנו פורום אשר מכשיר את מבוגרי התנועה להיות שליחים מטעם מכבי עולמי בחו"ל. המחזור הראשון של הפורום החל את פעילותו לפני כשנתיים וסיים אותה בקיץ האחרון. הפורום יצר קשר עם פורומים מקבילים הקיימים במכבי עולמי ואף ארגן ביקור מוצלח של נציגי הפורומים הללו בארץ בזמן המכביה. בשלב זה אנו בוחנים בשיתוף עם מכבי עולמי את המתכונת הנכונה להמשך פעילות הפורום.

- מיצוב התנועה  
ההנהגה וההנהלה התמודדו עם השאלה מה מייחד את תנועת ה"מכבי הצעיר" מיתר תנועות הנוער, ומה יגרום לבני הנוער לבחור דווקא בנו. כחלק מבחינת הנושא, ומתוך כוונה לשמוע את דעת הבוגרים התקיים בקורס העשרה 2008 מרחב פתוח בין ההנהגה והבוגרים בנושא מיתוג/ייחודיות התנועה. בחזון הארגוני של התנועה הגדירו ההנהגה וההנהלה כי "מכבי צעיר תהיה הבחירה הראשונה בכל מקום בו נחליט לפעול". בהתאם להגדרה זו אנו פועלים להפוך את הסניפים למרכזים קהילתיים משמעותיים בקהילות בהן אנו בוחרים לפעול ומשם ינבע ייחודנו. בנוסף אתר האינטרנט של התנועה הוקם מחדש ושודרג במטרה לחשוף את התנועה על ייחודה...

- עצמאות ארגונית וכלכלית  
התפתחות וגידול התנועה דורש משאבים כלכליים נכבדים. המקורות הכספיים של התנועה הם תקציב משרד החינוך, מכבי ישראל, קרנות שונות ופעילויות

שאנו עושים לארגונים נוספים (מועצת תנועות הנוער, מכבי עולמי, ההסתדרות הציונית וכו').  
ב-3 השנים האחרונות השכלנו למקסם את חלקנו בתקציב משרד החינוך וזאת באמצעות לימוד ויישום קפדני של תקנת תנועות הנוער ותקנת שנת השרות.  
ההנהגה הציבה לה כמטרה להגדיל את העצמאות הכלכלית של התנועה תוך הקטנת התלות הפיננסית שלה בתקציב משרד החינוך.  
הדרך בה בחרה ההנהגה לפעול היא באמצעות גיוס משאבים ממקורות חוץ (קרנות, תרומות וחסויות).  
בשנים האחרונות הפך גיוס הכספים ל"מקצוע" ואינו נעשה כדרך אגב במקביל לעיסוק בעבודה אחרת, ולכן בתקציב המיועד לשנת 2010 הקצתה ההנהגה סכום כסף להעסקת גורם מקצועי לתחום זה.  
צריך לקחת בחשבון שבניית העצמאות הכלכלית היא "ריצה למרחקים ארוכים" הדורשת משאבים יקרים (זמן וכסף) למשך תקופה ארוכה, ולכן הצפי הוא שאת פירות ההשקעה נראה רק בעוד מספר שנים.

■ ביסוס התנועה מבחינה מספרית  
גודלה הכמותי של התנועה הוא גורם קריטי המשפיע על יכולתה לפעול. מחד אנו רוצים לשמר את המשפחתיות התנועתית אך מאידך מגודלנו היחסי (ביחס לתנועות הנוער האחרות), נגזרים התקציבים שאנו מקבלים מהמדינה.  
מסיבה זו החליטו ההנהגה וההנהלה להכפיל בתוך 5 שנים את מספר סניפי התנועה, ולחזק סניפים קיימים באמצעות השקעה בכוח אדם איכותי (מגשימים) ובעזרת תקציבית.  
בשנה האחרונה נפתחו 7 סניפים חדשים: פתחיה, יד רמב"ם, חולון, נחל עשן (סניף נוסף בב"ש), אשל הנשיא, שדרות ונעלה. כבר עכשיו פועלים בסניפים אלה כ-270 חניכים וכ-40 בוגרים.

■ חיזוק הקשר עם מכבי ישראל ומכבי תנועה עולמית  
מכבי ישראל-תנועת האם שלנו ומכבי עולמי תנועה אחת לנו הן אחד הדברים המייחדים אותנו מיתר תנועות הנוער. אף אחת מתנועות הנוער אינה קשורה לספורט ולמרבית התנועות האחרות אין תנועה "אחות" המפעילה פעילות של נוער יהודי בחו"ל.

מכבי ישראל  
בשיתוף עם ההנהלה החלטנו לבחון הקמה של סניפים חדשים במסגרת אגודות הספורט של "מכבי". מדובר בסניפים בעלי אופי שונה אשר משתלב בפעילות הנוער באגודות הספורט. השנה מתוכנן לבצע "פילוט" ב-3 אגודות.

מכבי תנועה עולמית  
מטרתנו היא להפוך לגורם משמעותי בפעילות מכבי עולמי. הן בפעילות בקהילות בחו"ל ובמיוחד בפעילות שעושות קבוצות של מכבי עולמי בארץ.  
בדיונים שהתקיימו בינינו לבין מכבי תנועה עולמית הוגדרה משרה חדשה (משותפת לשתי התנועות), אשר תפקידה ליצור פרויקטים משותפים לשתי התנועות ולמצוא ממשקים נוספים על אלה הקיימים היום.  
את המשרה החדשה מאייש גליל (רכז הגשמה לשעבר).

## ממשק הנהגה-בוגרים

הנהגת התנועה השקיעה מחשבה ומאמץ בניסיון לשרד את הממשק בינה לבין הבוגרים.

- א. הבוגרים הם השדרה העתידית של התנועה ולכן ראתה ההנהגה חשיבות לתת לנציגיהם במה בישיבות ההנהגה. ההנהגה יזמה מספר פניות לפורום רכזים צעירים לקחת חלק בישיבותיה והיא חוזרת ומזכירה לכל הבוגרים כי ישיבותיה פתוחות לכולם.
- ב. ההנהגה יזמה ניתוח - SWOT של התנועה אשר בוצע ע"י צוות קורס מדריכים 2008. בסיום הקורס נערכה פגישה בין ההנהגה לצוות הקורס להצגת ניתוח ה - SWOT, ולשיחה משותפת.

ג. בעזרת מחלקת ההדרכה שונתה מסגרת המפגשים השנתיים בין ההנהגה לכלל הבוגרים בקורס העשרה ובמקום מפגש מרכזי (שיחה בין ההנהגה אל מול כל הבוגרים), התקיימו מפגשים קבוצתיים בין חבר הנהגה לקבוצת בוגרים. בקורס העשרה 2008, התקיים מרחב פתוח בין חברי ההנהגה לבוגרים בנושאים הבאים: הגשמה, הדרכת בוגרים, הכשרת בוגרים, התנועה לאן, מיתוג-ייחודיות התנועה, מפעלים מחנאות ובטיחות וקשרי סניף קהילה. בקורס העשרה 2009, הצטרפו חברי ההנהגה לחברי ההנהלה והמטה והעבירו לבוגרים הדרכות המתבססות על השכלתם ונסיונם האישי ב-3 נושאים: פיתוח חשיבה ביקורתית לחמישיות, יוזמה מתוך שגרה לשישיות והתמודדות עם מצבי לחץ לשביעיות.

#### מסקנות והמלצות

סיכום המפגשים ע"פ המשובים וע"פ סיכומי ההנהגה העלו כי הן הבוגרים והן ההנהגה ציינו את השינוי הטובה והמלצתנו היא להמשיך ולקיים באופן כזה את מפגשי ההנהגה-בוגרים.

## יישום דוח ועדת סופר

### רקע

ועדת סופר אשר עסקה במבנה ההנהגה, הגישה את המלצותיה להנהגת התנועה ערב הועידה ה"ז. בין יתר המלצותיה הציעה הועדה כי כל אחד מחברי ההנהגה יעמוד בראש מיני ועדה שתפקידה להיות קבוצת חשיבה בתחום מסוים, אשר תהיה עזר לאנשי ההנהלה בהתנהלות השוטפת, ובנוסף צוות לחשיבה קדימה והגדרת יעדים עתידיים.

### יישום

כאמור לעיל, הנהגת התנועה אשר נבחרה בוועידה ה"ז ניסתה ליישם הנהגה מסוג חדש: "קבוצת הנהגה" (בישיבת ההנהגה הראשונה קיבלה ההנהגה את המלצות ועדת סופר) ובהתאם קיבל על עצמו כל אחד מחברי ההנהגה תפקיד לטפל בתחום:  
אחיקם שושן-מפעלים ובטיחות  
איזי גורן-אסטרטגיה  
איל בנימין-פרויקטים  
איריס לנגי-סניפים  
אריאלה בן צור-הגשמה  
יעל צפריר-הדרכה ובוגרים  
עודד אזורה-ועדת כספים  
שירית זקס חיים-משאבי אנוש

ביישום המעשי של המלצת הועדה התגלו מספר קשיים:  
א. הרכב הוועדות

הוועדות אמורות להיות מורכבות ממתנדבים אשר יש להם ידע ונסיון בתחום עיסוקה של הועדה (יו"רים, מבוגרי התנועה, אנשי מקצוע וכיו"ב) ובנוסף חבר ההנהלה העוסק באותו תחום.

התגלה קושי לאישי את הוועדות וחלקן לא הוקמו מאחר ולא נמצאו מתנדבים מתאימים לאיושן.

ב. תדירות הישיבות

ועדת סופר המליצה כי כל ועדה תתכנס אחת לחודש ולא פחות מפעם ברבעון.

באופן מעשי הסתבר כי סדר היום של המתנדבים עמוס מאד וקשה לתאם ישיבת ועדה בתדירות של אחת לחודש.

### מסקנות והמלצות

הרעיון של מיני ועדות לנושאים כלליים התגלה כבלתי ישים. לעומת זאת הקמת ועדה לנושא מוגדר (אד-הוק) בעקבות זיהוי בעיה/צורך, התגלה כיעיל ונתן תוצאות טובות.

## סיכום

מטבע הדברים ומפאת תקופת הכהונה הקצרה של ההנהגה (שנתיים), לא הושלם התהליך בו התחלנו וידרשו בו עוד שינויים והתאמות במהלך השנים הבאות. אך כבר עכשיו ניתן להצביע על שינוי תפיסתי אחד גדול שהתרחש בתקופה זו בהתנהלות התנועה – שיתוף פעולה מלא ומוחלט ועבודת צוות בין כל האורגנים השונים בתנועה תוך שקיפות מלאה למען הצלחתה. שיתוף פעולה זה נותן לנו את הכוח להמשיך ולהוביל את התנועה, ואני שמח לדעת כי רוב חברי ההנהגה מוכנים להירתם למשימה ולהמשיך לסלול את הדרך גם בתקופת הכהונה הבאה.

ההנהגה מודה למנכ"ל התנועה-רועי תשובה ולהנהלת התנועה: אוסנת צור, דניאל גורביץ, יוגב מתוק ורותם ורון על הפתיחות, על הנכונות לעשות שינויים, על השעות הרבות שהוקדשו לדיונים משותפים, על הוויכוחים העקרוניים, אך יותר מכל על הרצון המשותף להצעיד את תנועת ה"מכבי הצעיר" לעתיד טוב יותר.

לרכזי הסניפים. אתם הנושאים בעול, אתם עמוד האש ההולך לפני המחנה, תודה לכם על ההדרכות ועל הפעולות, על הימים ועל הלילות, על הטקסים, על ההכנות, על הטיולים ועל המחנות. המשיכו לשאת את התנועה על כפיכם ודעו כי ללא עזרתכם לא נוכל לקיים את התנועה

תודה ליו"ר הסניפים על העשייה הברוכה, על ההשקעה, על הדאגה, על החשיבה, על המנהיגות, על החינוך, על הרוח הטובה ועל האחריות. ותודה לחברי ההנהגה על עזרתכם בסלילת הדרך.

הנהגת תנועת נוער הוא תפקיד מחייב, אתגרי הדורש השקעה רבה אך שכרו בצדו, כי אין סיפוק גדול יותר מלראות את הנוער במיטבו.

רק מי שראה באיזו רצינות מכין מדריך פעולה לכתות ג', רק מי שחווה את העוצמה של מפעל ארצי, רק מי שהתמודד עם מפגש בוגרים בקורס העשרה ורק מי שצפה בקבוצת מגשימים מסתערת על טקס הפתיחה בטיול סוכות, יוכל להבין את הרצון של קבוצת מבוגרים לעזוב את עיסוקיהם היומיומיים לטובת פעילות התנדבותית.

על כן בחרנו להקדיש את דוח ההנהגה לכם הבוגרים והמגשימים. דעו לכם כי פעילותכם החינוכית, וההשקעה האין-סופית שאתם משקיעים בשביל ולמען התנועה היא הנותנת לנו חברי ההנהגה את הכוחות ואת הרצון להירתם לפעילותנו ההתנדבותית.

חזק ואמץ  
עידן ליטמן  
יו"ר ההנהגה