

מתודולוגיה: מיפוי מיזמים לחיווק אפקטיביות השירות הציבורי - 1.0 - ינואר 2025

מסמך זה מתאר את המתודולוגיה שיושמה במחקר למיפוי מיזמים העוסקים בחיווק השירות הציבורי בישראל. המחקר בוצע במספר שלבים, תוך שימוש במגוון שיטות איסוף נתונים וניתוח, במטרה להבטיח מיפוי מקיף ומדויק של השדה.

להלן מיפוי שדה חיווק השירות הציבורי והסבר מקוצר על תהליך מיפוי השדה. כמו כן, לאור שאלות שעלו בתהליך, הכנו מסמך שאלות ותשובות.

חשוב לציין כי המחקר שביצענו נושם, ומתעדכן מעת לעת, נשמח לכל הערה, תוספת, מחשבה וכו'. נא לפנות ל eco@tashtit.com

יחידת המחקר

לעיתים קרובות ארגונים בוחרים להתערב בתחומים שונים ומגוונים, ואינם בהכרח מתמקדים בסוגיה אחת. על מנת לנתח את הפעילות בשדה באופן מדויק, הוחלט לבחון אותו דרך הפריזמה של התחומים בהם עוסקים המיזמים בשטח.

"מיזם" בהגדרתנו הוא "פרויקט" או "יוזמה" שמטרתם להוביל לפתרון של בעיה או לחדש בתחום מסוים. המיזם יכול להיות בתחומים שונים, כמו חינוך, טכנולוגיה, בריאות, תחבורה וכו' והוא יכול להתבצע על ידי גופים ציבוריים, חברתיים או פרטיים או קבוצות קהילתיות/התארגנויות ללא ישות משפטית. המשותף לכל המיזמים במיפוי הוא עיסוקם בחיווק השירות הציבורי.

הפריזמה של המיזמים אפשרה לנו להעריך את ההשקעה בכל פעילות. עם זאת, איתרנו מספר **ארגונים שאין להם מיזם**, אך כל מהותם היא העשייה סביב התחום שקטלגנו אותם, הם כוללים מספר ארגונים הנמצאים בתחום האחריותיות ומספר בתי ספר ומרכזי הדרכה הנמצאים תחת תחום פיתוח הון אנושי.

האבחנה והסיווג של הארגונים התבססו בעיקר על המיזמים המרכזיים שהם מובילים. במטרה להציג תמונה ברורה ולמנוע כפילויות במיפוי, השתדלנו להגדיר לכל ארגון תחום פעילות עיקרי אחד שמייצג בצורה המדויקת ביותר את מהות פעילותו. גישה זו נועדה להבטיח שכל ארגון יקבל ייצוג ייחודי וברור במסגרת הסיווג, וכך למנוע מצג שווא של הופעה מרובה בחלקי הפעילות השונים.

עם זאת, חשוב להבהיר שארגונים רבים עוסקים במגוון תחומים ובמיזמים חוצי-נושאים. לפיכך, הסיווג לתחום אחד אינו משקף בהכרח את מלוא פעילותם והתרומה הרחבה שלהם לשדה השירות הציבורי. בחירה זו נועדה לשרת את צרכי המיפוי ולהקל על ההבנה הכללית של תחומי הפעילות בשדה, אך אין בה כדי להציג את הארגון במלוא מורכבותו, לשם כך תהיה הפניה לאתר הארגון דרך אינדקס הארגונים באתר.

שלבי המחקר

1. איסוף מידע ראשוני

זיהוי ראשוני של מיזמים מוכרים בתחום באמצעות ידע מוקדם של מומחים מהשירות הציבורי והחברה האזרחית, בכדי להפיץ אליהם את הקול הקורא.

2. הפצת 'קול קורא' במדיה החברתית

פרסום הזמנה פתוחה לארגונים להירשם למיפוי, בהתאם לשאלון מובנה (ניתן למצוא את השאלון [כאן](#)) והרחבת מאגר המידע באמצעות דיווח עצמי של ארגונים. בקול הקורא הודגש כי המידע יפורסם באינטרנט כחלק ממיפוי מרחב חיזוק השירות הציבורי.

3. חיפוש דיגיטלי מקיף

סריקה מקיפה במקורות גלויים של ארגוני חברה אזרחית העוסקים בתחום וזיהוי של כ-200 מיזמים פוטנציאליים. כמו כן עדכון מיזמים בהתאם לפרסומים ברשת, קבוצות ווטסאפ ופייסבוק פומביות.

4. תהליך סינון

הרציונל שהוביל את תהליך הסינון הוא מיקוד במיזמים העוסקים בחיזוק עבודת המנהל הציבורי על כלל היבטיו. יש להדגיש כי בכל שנה נרצה להעמיק ולהגדיל את המידע שיש במיפוי. בגרסה הנוכחית 2.0 (אוקטובר 2024), אלו הסננים ששמנו מבחינת המיזמים והארגונים:

מיזמים שנכללו במיפוי:

- שלטון מרכזי - משרדי ממשלה ללא חברות ממשלתיות, סקטור בתי החולים, ונותני שירותים.
- שלטון מקומי - רשויות מקומיות ללא תאגידים עירוניים, איגודי ערים, אשכולות אזורים, קרנות עירוניות, וללא ועדות התכנון.
- תכניות אקדמיות - תכניות התמחות בשירות הציבורי ותכניות מינהל ומדיניות ציבורית המיועדות לעובדים בשירות הציבורי בלבד או תכניות מנהלים
- גופים ומיזמים שניתן לקשור בין הפעילות שלהם לחיזוק המנגנון/התשתיות של השירות הציבורי.

מיזמים שסוננו:

- נותני שירותים בשטח - מורים/מנהלים; עו"ס; רפואי/פרה-רפואי (אילנות, נטע, אבני ראשה ועוד)
- מגזרים ביטחוניים - צבא, משטרה, שב"ס (מלט"ק, שהם וכו')

תשתית

לחיווק השירות הציבורי

- חברות ייעוץ אסטרטגי - מיוחסות בפעולות אחר המפעיל/מתקצב, (פועלות ומשמעותיות במרחב, אך לא כשחקן).
- דרג פוליטי/נבחר - כל פעילות הרלוונטית לדרג נבחר גרידא (ח"כים, חברי מועצה, ראשי ערים; הכשרה להשתלבות דרג פוליטי).
- מיזמים שכבר לא פעילים בשנת 2024.
- מוסדות אקדמיים; קרנות פילנתרופיות; חוקרים עצמאיים; יועצים פרטיים; אנשי תקשורת.

*לאחר הסינון צומצמה רשימת המיזמים לכ-125 מיזמים רלוונטיים.

5. קטלוג - חלוקה לקטגוריות מבוססות שטח

חלוקה לקטגוריות ותתי קטגוריות פוזיטיביות על בסיס תחומי הפעילות של המיזמים שנסקרו. החלוקה התבססה בחלקה ממידע שנדלה מאתרי המיזמים ובחלקה מראיונות עם מובילי המיזמים השונים:

שילוב הון אנושי

מאגד פעולות שנעשות לפני כניסת העובד לשירות הציבורי, במטרה להגדיל את מאגר ההון האנושי האיכותי במערכת. כולל את תתי-הקטגוריות הבאות:

- תוכניות השמה
- ערוצי הזנת מצוינות
- תוכניות התמחות בשירות הציבורי - תכניות ייעודיות להתמחות בשירות הציבורי
- הנגשת תעסוקה בשירות הציבורי

פיתוח הון אנושי

מתמקד בפעולות המתרחשות לאחר קליטת העובד לשירות הציבורי, במטרה לפתח ולשמר את ההון האנושי. כולל את תתי-הקטגוריות הבאות:

- הכשרות עובדים (רוחביות ופרופסיונליות)
- הכשרות מנהלים (רוחביות ופרופסיונליות)

בניית יכולות

תשתית

לחיווך השירות הציבורי

מיזמים שמטרתם "לחזק את התשתית והמנגנון של השירות הציבורי".
כולל את תתי-הקטגוריות הבאות:

- מחקר והצעות מבניות - ניתוח ובחינה של תפקוד גופים ציבוריים או תוכניות, סקירת מודלים עולמיים, והצעת חלופות לשיפור ביצועים.
- ליווי והטמעה - ליווי תהליכים ומהלכים בשירות הציבורי לשיפור יכולות ולייעול המנגנונים.
- פיתוח כלים וידע - יצירת כלים חדשניים, פיתוח יכולות וידע תומך לפעילות השירות הציבורי.
- רשתות, פורומים וקהילות מקצועיות

הגברת אחריותיות

מיזמים הממוקדים בפיקוח ובקרה על עבודת הממשל, מדידה והערכה של פעילות ציבורית, שיפור השקיפות והנגשת מידע ציבורי.

כולל את תתי הקטגוריות הבאות:

- ניטור והנגשת מידע ציבורי
- קמפיינים ועתירות משפטיות

6. הוספת קטגוריות נורמטיביות מבוססות אתגרים -

אתוס ותדמית השירות הציבורי

הוספת קטגוריית ה-'אתוס' למיפוי המיזמים נועדה להרחיב את ההסתכלות מעבר למה שכבר קיים בשטח ולכלול גם קטגוריות נורמטיביות המבוססות על מענים אפשריים לאתגרים העומדים בפני השירות הציבורי בעת הזו. קטגוריה זו מתמקדת בערכים, בתפיסות ובמוטיבציות המנחות את עובדי הציבור ואת הציבור הרחב במערכת היחסים ביניהם. האתוס הציבורי משפיע על הנכונות של עובדים לתת שירות מיטבי, על תפיסת הציבור את תפקיד השירות הציבורי והרצון להשתלב בו, ועל היכולת של המערכת להתמודד עם אתגרים ארוכי טווח כמו שחיקה, אי-אמון ציבורי, ושחיתות.

הבחירה להוסיף את קטגוריית האתוס נובעת מהבנה כי לצד פתרונות מבניים, כלים ארגוניים ופיתוח הון אנושי, יש חשיבות עליונה גם לתפיסות ערכיות ומוסריות שמהן נגזרות הפעולות וההחלטות המתקבלות על ידי משרתי הציבור. קטגוריה זו מתייחסת לאתגרי תרבות הארגון, להשרשת תחושת שליחות ציבורית וחיווך הקשר והאמון בין המגזר הציבורי לבין האזרחים.

אתוס משרתי הציבור נשחק בשנים האחרונות. השירות הציבורי עובר את אחת מהתקופות הקשות בתולדות המדינה - עזיבה של עובדים מיומנים, ירידה בביקוש לאיוש תפקידים^[1], צניחה באמון הציבור וצמצום תהליכי תכנון לטווח ארוך. יש צורך להגביר בקרב משרתי הציבור את אתוס השירות הציבורי המקצועי בעל ראייה רחבה, הרואה בעשייתו למען הציבור שליחות ומקור לגאווה. כדי לטפח תחושה זו בקרב משרתי הציבור, נדרשת עשייה מכוונת, שאינה על הדרך, של אתוס ציבורי,

תשתית

לחיווך השירות הציבורי

המספק לעובדים מסגרת ותמריץ פנימי לביצוע משימותיהם מתוך מחויבות עמוקה לשירות הציבורי^[2].

לצד תחושת שליחות ציבורית בקרב משרתי הציבור יש לטפח אתוס של חשיבות השירות הציבורי גם בקרב הציבור הרחב. החוקר רוברט פטנאם טען כי קיים קשר ישיר בין הציפיות של האזרחים מהממשל לבין הביצועים שלו^[3]. כאשר הציבור שואף לממשל מקצועי ואיכותי אחראי ומחויב – הוא הופך לכוח מניע המכריח את המערכת לעמוד ברף מקצועי גבוה שהציב. מכאן, נובעת החשיבות העליונה בטיפול אתוס של חשיבות השירות הציבורי בקרב הציבור הרחב.

7. תיקוף ודיוק

- התייעצות עם מומחים וחברי ארגונים בנוגע להגדרת הקטגוריות.
- בחינה מחודשת של מיקום הארגונים בקטגוריות השונות.
- סבב תיקוף עם הארגונים ומנהלי המיזמים עצמם (ינואר 2025)

8. ניתוח נתונים

לטובת ניתוח הנתונים, נאספו 'שאלות עסקיות' מבעלי עניין ושותפים, והוגדרו הפרמטרים הבאים:

- דרג - סטודנטים, כניסה (38-40, 39-41), ביניים (40-42, 41-43), ביניים-בכיר (41-43, 42-44), בכיר (42-44, 43-45).
- מרחב השפעה - שלטון מקומי, שלטון מרכזי, שלטון מקומי+מרכזי, רב מגזרי
- סוג הארגון - מגזר שלישי, ציבורי, פרטי
- סוג התקשרות - מיזם משותף, חברתי (-מימון פילנתרופי מלא), ממשלתי (-מימון ממשלתי מלא)
- תחומי תוכן - חינוך, רווחה, תרבות, בריאות, תקשורת, תחבורה, סביבה וקיימות, דת, יחסי חוץ, תכנון אורבני, רגולציה, חדשנות, חירום וביטחון, הון אנושי, כלכלה ופיננסיים, רכש, משפט, דיגיטציה, למידה והדרכה, גיוון ושוויון חברתי, שקיפות וחופש מידע, כללי.

אנו מקווים שמיפוי זה יסייע בידי העוסקים במלאכה לחזק את השירות הציבורי ולקדם מדינת ישראל טובה וחזקה יותר.

תשתית

לחיווק השירות הציבורי

[1] על סמך מיזם 'מעשה ידינו', מכרזי כח אדם בשירות המדינה, המרכז להעצמת האזרח 2023

[2] דהן, מ'. (2016). אפקטיביות הממשלה בישראל במבט בינלאומי משווה. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

[3] Putnam, R. D. (1993). What makes democracy work?. *National civic review*, 82(2), 101-107