



פרשת כי תצא

"כִּי יִקְרָא קוֹן צִפּוֹר לְפָנֶיךָ.. וְהָאֵם רֹבֶצֶת עַל הָאֶפְרָחִים אוֹ עַל הַבִּיצִים לֹא תִקַּח הָאֵם עַל הַבָּנִים שֶׁלָּחַתְּ שֶׁלַח אֶת הָאֵם וְאֶת הַבָּנִים תִּקַּח לָךְ לְמַעַן יֵיטֵב לָךְ וְהָאֶרְכָּת יָמִים" (דברים ו-ז)

אדם מגיע לשטח הפקר, בשדה או ביער. הוא רואה על הענף שלידו קן עם ביצים זמינות וטריות, אלא שעליהן רובצת יונה צחורה. ברגע זה, עליו לעצור את תאוותיו ולהישמע למוסר הפנימי. עליו לגרש את האם, כך שלא תצטער ותראה באבדן בני טיפוחיה, ורק לאחר מכן יוכל להכין את החביתה שתכנן.

ייתכן ומצוות "שילוח הקן" מסמלת ומאגדת בתוכה סוג נוסף של מצוות ואלו הן: **"מצוות שבין האדם לעצמו"**. מדובר במקרים יוצאי הדופן, בהם האדם נמצא לבד באין רואה - הוא ומצפוניו, ועליו לקבל לבד את ההחלטה הנכונה כיצד לנהוג.

והשכר?? - במצוות ש"בין האדם לעצמו", מעבר לשכר המצווה והחשבון הא-לוקי שנשגב מבינתנו, הבנוס בעולם הזה מגיע כנראה באופן טבעי. כשהאדם מרגיש שלם עם החלטותיו, פשוט טוב לו!: **"למען ייטב לך"**, ואם יתמיד בכך הרי זו סגולה נוספת ל **"והארכת ימים"**.

יורם קימלמן

שיעור פרשת השבוע: גילי זיוון

| שבת פרשת כי-תצא | | ימי החול | |
|--------------------|-------|-----------------------------|-------------|
| הדלקת נרות | 18:36 | זמן תפילין /טלית | 05:31←05:35 |
| מנחה | 14:00 | שחרית א' | 06:00 |
| שחרית א' | 06:45 | שחרית ב' (בביה"כ) | 06:45 |
| שחרית ב' | 08:30 | שחרית ג' (בביה"ס, ימים א-ה) | 08:00 |
| שחרית ע"מ | 08:00 | סוף זמן ק"ש | 09:31←09:31 |
| מנחה | 13:30 | מנחה וערבית | 18:35 |
| מנחה (בבית שנון) | 14:00 | שקיעה | 18:46←18:55 |
| מנחה ע"מ | 17:00 | ערבית | 20:10 |
| לימוד הורים וילדים | 16:40 | ערבית (בשקד ג') | 21:00 |
| שיעור-הרב ארי | 17:30 | | |
| צאת השבת | 19:30 | | |



שבת
שלום

מצא את ההבדלים

קשה מאוד למצוא קו מחבר בין כל 74 המצוות המפורטות בפרשת השבוע, העוסקות במכלול ההיבטים של חיי האדם בארץ ישראל, ומעצבות את זהותו של הפרט ושל הכלל. ניתן אולי להבחין בחוט מקשר על דרך השלילה – יצירת הבדל בין המוסר והמשפט העברי לבין מערכות משפט ומוסר שהיו מקובלות בעולם בעמים מסביב. לרבות מהמצוות בפרשתנו ניתן למצוא מקבילות דומות מאוד בחוקי חמורבי, הן בלשון והן בתוכן, אך עם טוויסט קל, שעושה את כל ההבדל.

חוקי חמורבי הינם מערכת חוקים קדומה שחברה ע"י חמורבי מלך בבל במאה ה-18 לפני הספירה, ממנה ניתן ללמוד היטב על ערכי המוסר והמשפט שסבבו את בני ישראל בראשית היווצרותם כעם. נקודת הבדל בולטת ניכרת למשל ביחס לחיי אדם. בניגוד לכתוב בפרשתנו, "לא יומתו אבות על בנים ובנים לא יומתו על אבות איש בקטאו יומתו", בחוקי חמורבי דווקא "הגיוני" מאוד להעניש ילדים, שנחשבו לרכוש הוריהם, על עברות של הוריהם: "אם הנשה חובל את בן הלווה בעד נשיו ומת הבן ההוא בביתו (ממכות אשר הוכה), אז בן המלווה יומת".

נראה שההבדל הבולט ביותר הינו ביחס כלפי העבדות והעבדים. בחוקי חמורבי, אשר ראו בעבדות ערך מקודש, קוצצים את אזנו של עבד הכופר בשלטון אדונו, בעוד שלפי התורה, דווקא אדם המסרב לחזור לחירות נענש בסימן באזנו. בחוקים קדומים אלו "מצווה" להשיב עבד שברח מאדונו ואף מקבלים על כך שכר, אך מי שמסייע לו לברוח דינו מוות. בעוד שפרשת כי-תצא קובעת במפורש: "לא תסגיר עבד אף לא אדוניו אשר ינצל אליך מעם אדוניו".

ניתן להציע שזו גם הסיבה שהפרשה מסיימת בחובה להילחם מלחמת חורמה בעמלק - המייצג המובהק ביותר של ערכים מעוותים ביחס לעבדות ולחירות. הרב יעקב מודן מציע שחטיפת בני חורין ומכירתם לעבדות (בעיקר במצרים) הייתה המומחיות המיוחדת של עמלק, כפי שמשתקף למשל בסיפור צקלג. זו הסיבה שעמלק מתקיף את ישראל בנקודות חולשה ומשבר וזהו שורש המאבק הנצחי של עם ישראל בעמלק:

"עמלק, כעם של נודדי מדבר שמשאבי הקרקע שלו דלים, מצא את עיקר פרנסתו מכך ששלט מנקודות התצפית הגבוהות... הוא ניצל שליטה זו למטרות שוד שיירות מבודדות בדרכים הארוכות ולמטרות חטיפת בני חורין ומכירתם בשוקי העבדים במצרים ובמקומות אחרים. אנשים שיצאו מביתם ונפרדו ממשפחתם לצורך פרנסתם - לעולם לא שבו עוד. סוחרים מכובדים הפכו לעבדים נרצעים בניכר עד ליום מותם. אין לך מלחמה גדולה בבשורת יציאת מצרים ובדיבור "אנוכי" הקשור בה, יותר מגניבת בן ישראל ומכירתו לעבד. במקרה של עמלק, שגנב נפשות בשל סיבה לאומית ולא בשל סיבה אישית - על אחת כמה וכמה." (המאמר "עמלק", באתר "התנד")

נסיים בקטע מתוך 'שירת עבדים' שכתבו קרולינה ויואב ליפקין:

| | |
|--|--|
| אָרְץ חַדְשָׁה מִבֵּין הַמְּצָרִים | לוֹ רַק תִּתֵּן בְּנוֹ אֶת הַכּוֹחַ |
| אֲחֵרֵי הַמַּדְבָּר הַיָּם הַהָרִים | לְחַתֵּךְ אֶת הַכְּבָלִים |
| הַתֵּף מִפֶּה הַלְמוֹת הָעֶצֶב, אֲבָק בְּפָנִים | לְפָרֵץ גְּבוּלוֹת גַּם כְּשֶׁלֹּא נָח |
| שִׁירוֹת שְׁוֹרוֹת הַזֹּלְכִים בְּקֶצֶב | בְּחוּץ וּבְפָנִים |
| שִׁירַת עֲבָדִים | לוֹ רַק יָדַע מְתִי לְשִׁמּוֹעַ כְּמוֹ פֶּעַם מְזִמֵּן |
| וְגַם הַחֹל שְׁמִסְבִּיבֵנוּ בְּסוֹף הוּא נוֹדֵד | תִּפְלַת הָעֶבֶד שֶׁבִּינֵינוּ |
| וְכִשְׁהָרוּחַ בּוֹ נִכְנָסֶת לַחֲפֹשׁ הוּא עֵד | תִּפְלַת הָאָדָם |

בליל

אהרלה אדמנית

בְּלִילָה לְבֹן, בְּקֶצֶו

מוֹבֵס אֶל הַסְּלִיחָה

אֶל עֲצָמֵי

לְטֶעַם מְאֵבוֹס הַכְּנִיעָה

בְּלִיל מְחֻשָּׁבוֹת

עֶבֶד אֲנֹכִי, וְטָהוֹר

כְּסַפְּרִים, כָּל סַפְּוֹרֵי

בְּגֵד צוֹאָה עַל אוֹרֵי

**רַע לְפָנַי שֵׁנַת הַשְּׂמִיטָה אִסְתִּימֵת..**

מהי שמיטת כספים?

איך מקיימים את המצווה?

מהו פרוזבול ואיך כותבים אותו?

בשאלות אלו נעסוק בשיעורי השבת בשבועיים הקרובים.

מוזמנים כולם לבית הכנסת בשבת בשעה 17:30.**אזכרה****במלאת 7 שנים לפטירת אבינו****בני גינזברג ז"ל****נקיים אזכרה לע"נ, בעז"ה ביום ראשון, ט"ו באלול (11/9/22 למניינם).****17:45** נעלה לבית העלמין.

התכנסות במועדון לחבר, שתייה וכיבוד קל.

18:30 תפילת מנחה, דברי זיכרון וסיום מסכת.**18:50** ד"ר צביקה אבני: "בני - באהבת הארץ".

תפילת ערבית

מוזמנים להוקיר את זכרו.

המשפחה

דברים יחזקאל א' כ"א כ"ב כ"ג כ"ד כ"ה כ"ו כ"ז כ"ח כ"ט

ראש המועצה – תמיר עידן, מנהל מחלקת החינוך – מוטי אדרי, סבים וסבתות, הורים, מורי בית הספר וכל הצוות, תלמידים יקרים של החטיבה ושל היסודי, ואחרונים חביבים – תלמידי כיתות א' המתוקים, שהצטרפו הבוקר למשפחת דע"ת - שלום לכולכם!

אחרי שנה שלא הייתי כאן, ההתרגשות גדולה במיוחד. תודה לה' שזכיתי לכך, ותודה שהמשרים הגדולים במדינה הסתיימו אתמול, ואנחנו זוכים לפתוח את שנת הלימודים בזמנה.

ילדי כיתה א' היקרים – אני רוצה לספר לכם סיפור קטן. לפני 56 שנים, כשרוב ההורים שלכם עדיין לא נולדו, אני עליתי לכיתה א' בדיוק כמוכם, כאן בבית הספר בסעד (רק במבנים הישנים שמאחוריים). באותם שנים מנהל בית הספר היה מיכה רוזנטלר ז"ל, ועל ידו באותו משרד, ישב אבא שלי – בנצי ז"ל שהיה מזכיר בית הספר והמנהל האדמיניסטרטיבי שלו.

ביניכם ילדים חמודים, יושבים כאן היום שני ילדים מתקומה עם ייחוס מיוחד – בארי סימקוביץ' הנין של מיכה, ודגן לנדאו הנין של אבא שלי. דור רביעי בבית הספר. על זה נאמר: בית חינוך כמשפחה. אני מברך את כולכם – תלמידי כיתות א' וכל שאר התלמידים – שתמיד תרגישו כאן בביה"ס כמשפחה גדולה, שתהיה לכם שנת לימודים טובה ושמחה, שתצליחו בכל מעשיכם, וכמובן - שתזכרו תמיד שמשמיתנו הראשונה היא להיות טובים, ישרים ומאושרים.

במשך הקיץ עבדו כאן אנשים רבים כדי להכין את בית הספר לקראת השנה החדשה. אני מבקש להודות לכולם, ובאופן מיוחד לאשכול אב הבית, ולעוזר שלו אוריה, שהיו כאן כמעט בכל ימי החופש, ועשו דברים טובים וחשובים, לנערים – דוד ואבישי אלון שעזרו לנו רבות, למלכה וירדנה אימהות הבית, לחגית מזכירת היסודי, שעובדת ללא לאות כדי לסייע לנו לעמוד בכל המשימות, למיטל – מזכירת החטיבה, למתוקה ועוזריה על הטיפול המסור בספרי הלימוד, לשמריה מלר שעוזר ליצחק ולי בהתנדבות מלאה בדברים שונים, וכמובן – לצוותים החינוכיים הנפלאים שלנו - לצוות החטיבה בראשותו של יצחק המנהל, ולצוות היסודי, שחזר לראשות. תודה מיוחדת לאפרת הסגנית שלי, שדאגה לחבר בין שנה שעברה לשנה החדשה, ולשמור על הרצף והמסורת.

על כל העזרה מלמעלה והדאגה לעניינים הגשמיים החשובים, תודה לכל עובדי המועצה האזורית בתפקידיהם השונים, ובאופן מיוחד למוטי – מנהל מחלקת החינוך, ולתמיר עידן – שעומד בראש הרשות שלנו, ומשתדל רבות למען החינוך בכלל, ולמען בית ספרנו בפרט.

נמצאת אתנו מחנכת יקרה מאוד שהגיע לבית ספרנו יחד איתי, לפני 31 שנים, ולפני שלושה ימים קיבלה אישור לפרוש לפנסיה. יעל אלנקווה היקרה – תודה והערכה עצומה על שנים של עבודה חינוכית, שנעשתה תמיד מעומק הלב ומכל הלב. המון ברכה והצלחה בהמשך!

שנה טובה ומתוקה לכולם, בריאות ושמחה, והרבה הרבה הצלחה!

"עומ תשים צ'פיק אפק"

כצעד נוסף להתחדשות שלנו, במסגרת ה-"ארגון מחדש" של הקבוצה, הובאה לפתחנו הצעה לפיה, יו"ר הקיבוץ הוא והוא לבדו, יעמוד בראש הפירמידה החדשה והמתקדמת שלנו. לא עוד משולש או זוג, אלא אדם אחד שיהיה אחראי הן על הצד המשקי כלכלי, והן על הצד החברתי-קיבוצי.

חבריי וחברותיי היקרים! כולנו יודעים עד כמה לא פשוט למצוא בעלי תפקידים, בטח ובטח מהמאגר של חברי וחברות הקיבוץ. על אחת כמה וכמה, למצוא אדם שמסוגל להנהיג אותנו, כמי שמבין מספיק, גם בכלכלה ומשק, וגם שוחה בנבכי חברה רב דורית, הנמצאת בתנופת קליטה, ומסוגל לשמור על הדרך והערכים של הקהילה.

הלוואי ויהיה לנו מלאי מספיק של מנהיגים/ות, לכל תפקיד ותפקיד בנפרד, שאחד או שתיים מהם/ן חברי הקבוץ. אדם אחד יהא מוכשר ככל שיהיה, לא יביא בכנפיו פתרון קסם, לצרכים הכוללים שלנו כחברת מופת ערכית וצומחת.

(אני מבקש להזכיר לעצמנו, שהחלוקה הטכנית בין הקהילה לתאגיד האחזקות, נעשתה מסיבה פרוזאית לחלוטין והיא: שלא יהיה ניתן לתבוע חבר או חברה, על הפסדי המשק).

אני קורא לחברים שלא לתמוך בהצעה: ליו"ר יחיד לקבוצה על מנת להתנהל נכון יותר, ובעיקר קיבוצי יותר. בשנים האחרונות, הנושאים החברתיים קיבוציים נדחקו לצערי לקרן זווית.

לא כל חדש - הוא הכרחי,
ולא כל ישן - הוא כ"כ גרוע,
אפשר: קח מזה, וגם מזה.

צאוס ברט

הודעות צ'פיק

חיסון כלבים:

ביום שלישי, 13.9, בשעה 08:30 - יתקיים חיסון כלבים על הדשא שליד המזכירות. יש להגיע עם אמצעי תשלום.

נלחמים ביתושים ובנמלת האש הקטנה:

יתושים - כל כלי קטן אפילו צלחת של עציצים פקק של בקבוק המלאים במים, יכולים להוות מקור לדגירת הזחלים של היתושים. אנא יבשו כל מוקד מים ואפילו קטן/זמני.

נמלת האש - בימים אלה אנחנו מבצעים טיפול נגד נמלת האש הקטנה. מי שיש לו נמלי אש בגינה ליד הבית מתבקש להודיע לי **בווטסאפ**

יואף אפרון

0523934519

”ישן אפני חדש תוציא“

במהלך כהונת המזכירות הקודמת, הגדירה המזכירות את בחינת המבנה הארגוני ניהולי, כאחד מהאבנים הגדולות אותם צריך לבחון ולבדוק וזאת לאור הזמן שעבר מאז הוחלט על המבנה הארגוני (2016) ולאור הערות של מנהלים והנהלות בדבר הצורך לבחון ולדייק את ההגדרות. וזאת לאור מקרים רבים של חוסר בהירות בדבר תחומי האחריות והגדרות התפקידים. המזכירות הקודמת לא הספיקה להשלים את המהלך ולכן משימה זו עברה למזכירות הנוכחית, שגם היא ברכה על המהלך והמהלך יצא לדרך.

הצוות הנבחר נעזר בנפתלי לדר לצורך העמקה וליווי התהליך. התהליך כלל לימוד מעמיק של הנושא הן בלמידת המצב הקיים והדיונים שהביאו להחלטות שהתקבלו ב-2015-16, הן בהסתכלות על הצרכים העכשוויים ובניסיון להסיק מהם מה נצטרך גם בעתיד וכמובן מתוך למידה מהנעשה בסביבה הקיבוצית בה אנו חיים. התהליך שנעשה היה ארוך ומעמיק.

התהליך כלל כמובן הגעה לציבור והסבר, דיון בהנהלות, אישור במזכירות של המודל ושל התיקונים למודל, וכמובן הצגת המודל לציבור וקיום ערבי הסברה על המוצר המוגמר. נכון, אין כאן תהליך או נוהל שמשנה הנחות יסוד בצורה קיצונית, אבל יש כאן העמקה משמעותית בהגדרות. חלק מההגדרות הינם חדשות וחלק מעודכנות ויש לא מעט שנשארו בדיוק כפי שהיו, זה טיבו של תהליך.

במשך שנים רבות לקיבוץ סעד היה ראש אחד. קראו לו מזכיר הפנים. הוא היה יו"ר המזכירות שהיתה ועדיין הגוף שנמצא בין האסיפה לבין ההנהלות, המשקית והקהילתית. מתחתיו היו מרכז משק ומנהל קהילה שניהלו את ההנהלות. כך היה הדבר במשך שנים רבות ולאף אחד לא בער לשנות. בוודאי לא לאוחזים בתפקיד. זה היה מבנה מוסכם ונכון לזמנו, **כיוון שכך החליטו חברי הקיבוץ בזמן ההוא.**

עם בחירתו של חלופ לריכוז המשק, דבר שהיה בגדר תקדים, שכן פעם ראשונה שנבחר מרכז משק חיצוני. הוחלט למנות יו"ר כלכלי לקיבוץ, כדי שיהיה מי שישמור על האינטרסים שלנו. כך הדבר הוצג בציבור. אורן ברנע שמונה ליו"ר שפך לתפקיד זה תוכן וכיהן בו מספר שנים. לאחר עזיבתו מונה לתפקיד אלוף במילואים יודקה שגב, שכיהן בתפקיד תקופה קצרה ביותר מסיבותיו הוא. מאז, במשך מספר שנים ועד שנת 2017 לא היה בסעד יו"ר כלכלי, ו"השיטה פרוחה" שוב (ושוב ושוב). יתרה מזאת באותן השנים ההנהלות איבדו מכוחן בצורה ברורה. מנהלים חזקים שפעלו לילות כימים לטובת הקיבוץ, אך איבדו את ההנהלות שלהם, משולש שייתר את ההנהלות – זו היתה הסיבה להתנעת התהליך שנעשה ב-2016 - 2015. כאשר הובן שגם חלופ וגם בוקי מסיימים את תפקידם פחות או יותר באותו הזמן נתבקש אורן ברנע לחזור לתפקיד היו"ר הכלכלי בכדי שיהיה מי שיעביר את המקל וילווה את מרכז המשק החדש (אותי) בתפקיד. ומאז ועד היום ברצף, אנחנו עובדים עם יו"ר כלכלי.

סיפרתי את כל הסיפור הזה בכדי לומר שהחלטות הינן החלטות לזמנם. אי אפשר לבחון החלטות קדימה עם טענה שככה החלטנו בעבר. שככה הראה המבנה הארגוני של העבר או שככה אנחנו עובדים כבר שנים. שככה בדקנו ומה שבדקנו אז ב-2015 נכון לתמיד. בוודאי שאי אפשר לבחון החלטות קדימה, אם חלילה נכנסים בהם שיקולים אישיים כאלו או אחרים. המבנה הארגוני ניהולי המוצע, בא ומחדש מבנה ארגוני בו וועד הנהלה (דירקטוריון) קובע מדיניות, אסטרטגיה ומפקח על עבודת המנהל ולא הפוך. זהו המבנה הניהולי הנכון. זהו מבנה שבהכרח מחזק את וועדי ההנהלות (דירקטוריונים) ומכוח ההנהלות מחזק גם את המנהלים. כך קיים בכל החברות במשק – דירקטוריון שמכווין ומפקח, מטווה מדיניות ואסטרטגיה מעל מנכ"ל שמנהל פעילויות דרך הנהלה פעילה.

בואו לא נשכח שמתחת למנהלים בסעד, הן בצד המשקי והן בצד הקהילתי ישנם ענפים, תאגידיים, וועדות, פעילויות שלכולם ישנה הנהלה. אנחנו צריכים דירקטוריונים – משקי וקהילתי, חזקים, כאלו שישתכלו קדימה ויכוונו את המנהלים בעבודתם. לא דירקטוריונים שיסרסו את המנהלים וחלילה לא מנהלים שעובדים לבד ללא הכוונה וללא הנהלות. יו"ר אחד הוא הדרך להשיג את הני"ל. יו"ר אחד הוא לא היעד, הוא אמצעי שנראה לנו הנכון בזמן הזה. האמצעי הנכון בזמן הזה למימוש ממשל תאגידי נכון ומיטבי. לא מדובר ב"מלך" (שום תשים...). וגם לא "שילוש קדוש" או קוסם או כוכב. נכון, לא קל למצוא אנשים טובים, ואנחנו לא מחפשים אנשים "שמביאים בכנפיהם פתרון קסם", אנחנו מחפשים מועמדים טובים עם ניסיון בהובלת תהליכים הן כלכליים והן קהילתיים. יש כאלו גם בינינו ואם לא בינינו אז בסביבתנו הקיבוצית הקרובה והרחוקה וגם בחברה שאיננה קיבוצית. כאלו שיכולים בצורה טובה מאוד למלא תפקיד שכזה - תפקיד של יו"ר קיבוץ.

יו"ר אחד שהוא יו"ר של שלושת גופי הניהול המרכזיים. **יו"ר המזכירות** המוביל יחד עם המזכירות את הראיה האסטרטגית הכוללת של המשק, שרואה גם משק וגם קהילה ואת המורכבות מחד והיתרונות מנגד של השילוב המעניין הזה. **יו"ר דירקטוריון תאגידי האחזקות** הרואה לנגד עינו כל הזמן את המטרות של התאגידי מחד ואת הציבור ששלח אותו מנגד **יו"ר ההנהלה הקהילתית** הרואה לנגד עינו את המטרות אך לא שוכח את הצדדים הכלכליים.

יו"ר אחד שמחלק את זמנו בין האתגרים, אך עסוק בכולם כאחד, יביא לראיה רחבה וכוללת ולא לריכוזיות. דירקטוריונים (וועדי הנהלה) חזקים שמסתכלים קדימה ועוסקים בהכוונה אסטרטגית. יוביל לראיה הוליסטית ומשולבת של הדברים, וייתנו למנכ"לים – משקי וקהילתי כאחד, את הדרך לממש את אחריותם בצורה עצמאית וטובה אך עם הכוונה מרכזית הרואה את המכלול.

אין מודל מושלם, גם מודל זה לא מושלם ויש עוד עבודה לעשות. ההנחייה להמשכיות העבודה וההגדרות מונחת ומוגדרת בסעיף 3 בניסוח ההצבעה. ובהחלט על ההנהלות השונות מוטלת עבודה נוספת בהמשך. כולל התאמת התקנונים השונים בסעד שלא נעשתה לאחר התהליך 16-2015.

מיוחס לרב קוק זצ"ל שבהתייחסו לחברה החרדית במזרח אירופה ולאופי הישוב הישן בארץ ישראל הגה הרב זצ"ל את האמרה "**הישן יתחדש והחדש יתקדש**". החדש לא מגיע מעצמו, החדש מגיע מתוך הסתכלות על הישן. ולכן זו היא התחדשות. ועוד כתב הרב זצ"ל ב"מאמר הדור": "ולב האבות יתחיל להכיר את כל אוצר הטוב והסגולה הגנוזה שבבנים, בעומק נפשם הערה והחיה, והבנים יכירו את הקדושה והטהרה, ההוד והתפארת המלאים בלב האבות.. וכל אחד מחבירו יקח את כל הטוב, את כל הנאה והכשר, אחרי הזרחת אור החוכמה, הגבורה העוז והענווה משני הצדדים, שכל אלה יביאו להכרה נאמנה, שרק ע"י ההתאחדות הרוחנית של ישראל הצעיר עם ישראל הזקן תבוא ישועה ותצמח גאולה".

המבנה המוצע נבנה על בסיס איתן מתוך ראייה מפוקחת של דרכי הניהול הנכונות להמשכיות המבורכת של המפעל המבורך הזה שנקרא קיבוץ סעד.

אני קורא לכולם, חברים, ותושבים כאחד – כל המעגלים. להצביע בעד המודל המוצע ולאפשר את המשך הפיתוח המבורך של קיבוץ סעד על כלל מעגליו, עסקיו וחבריו תושבי האגודה וחברי הקיבוץ כאחד.

בברכה והצלחה לכולנו.

כרמל הלפרין

על האמנה הארגוני ניהולי

רבות נכתב ונאמר על ניהול, אך מסתבר שתמיד יש מה לחדש בעניין חשוב זה. ניתן לראות זאת מכמות הספרים המתחדשת כל שנה בעניין, או ממדריכי ניהול (מנטורים) המתרבים ופורחים כל העת. סביר מאד להניח כי ההבנות שלנו הקיימות היום בעניין הניהול צפויות להתחדש ולהשתכלל בבוא הזמן, כנראה שזהו חלק בלתי נפרד מההתפתחות של כל ארגון, יש שיאמרו סוג של מבחן חיות של אותו הגוף, הקהילה, או ארגון כלשהו.

כמה טעמים יש לדבר האתגרים המתחדשים גורמים לכולנו לחשב מסלול ולחדש ולהתחדש, ההבנה כי נדרש מאד העיסוק בדברים, לא רק של כאן ועכשיו, אלא גם הרחוק יותר שלא בהכרח חשים את הצורך בו כעת, ובסופו של דבר מדובר באנשים הן מצד הציבור עצמו והן מצד המנהל ולכל אחד מהם יש את הסגנון והדני"א שלו לצד המורשת והמסורות שלו.

המודל המוצע, שנבנה ע"י הצוות, הוצג בחוברת מאירת עיניים שחולקה לציבור לפני מספר שבועות. הוצג בשני מפגשי הסברה במהלך השבועות האחרונים ובמסגרתם עלו מספר נקודות. תגובות רבות היו שאכן נראה כי הושקעה עבודה מקיפה המתייחסת למכלול ההנהלות ובעלי התפקידים, והחוברת עשויה בטוב טעם וניתן בהחלט להבין ממנה את השינויים המבוקשים. סביב עניין ההצעה לבחירה של יו"ר אחד הן לקהילה והן למשק היו מספר דוברים שהציגו את דעתם על חשש מהמהלך הזה. האמירות התחלקו למספר נקודות, ראשית הקושי, לדעת אותם חברים, למצוא מישהו בעל יכולות להוביל ולנהל את שני התחומים הללו, שנית, ריכוז בידי יו"ר אחד הן של הקהילה והן של המשק, עלולה להפוך לריכוזיות יתר, דבר שאיש מאתנו אינו רוצה בו.

אנסה בשורות הבאות להציג תמונה רחבה יותר של הדברים, ובכך אני מקווה להאיר את עיני הקוראים כי אין מקום לחששות שעלו בעניין יו"ר אחד:

על האמירה שישנו קושי למצוא יו"ר אחד הן למשק והן לקהילה, אענה, כי בקיבוצים רבים בהם קיים מבנה ארגוני כזה בו היו"ר הוא אחד נמצאו להם מספיק מועמדים כדי לבחור מתוכם את המועמד המתאים לאתגרים הניצבים בפני כל אחד מאותם קיבוצים. ומתוך שיחות עימם ועם אנשי השמה העוסקים בתחום זה, זוהי המגמה כיום, מתוך הבנה כי נדרש כיום יו"ר אחד הרואה את כל הקיבוץ על מכלול אתגריו הן בצדדים הקהילתיים והן המשקיים.

לאמירה שישנו חשש לריכוזיות, צריך לזכור כי המבנה הארגוני של הקיבוץ בנוי מאגודת הקיבוץ שלה יש את **אסיפת החברים כגוף עליון הבוחר הנהלה/מזכירות** לכהונה של שלוש שנים. בהצעת הצוות היו"ר מכהן כיו"ר של הנהלה זו וכן כיו"ר לאגודת האחזקות (דת"א) וכיו"ר הנהלת קהילה ואגודה, הוא אינו פועל לבד במרחב הקיבוץ. ראשית יש את שלושת ההנהלות השותפות באופן מלא בבניית הדרך ותוכנית העבודה, כמובן כל אחת בתחומה. בכל הנהלה כזו יש שבעה אנשים שונים לפחות. בנוסף ישנו את צוות התיאום המורכב מהמנכ"ל (מרכז המשק) מנהלת הקהילה והיו"ר. צוות זה עובד באופן תכוף ונפגש לפחות אחת לשבוע ועוסק במגוון סוגיות שונות המועלות ע"י מי מבין החברים בצוות. מובן שלעת הצורך בהתאם לסוגיה והעניין הניצב בפני הצוות מצטרפים בעלי תפקידים אחרים לדיוני הצוות.

לאור האמור לעיל, אני קורא לכל החברים לתמוך במודל המוצע בהצבעה בקלפי ומבקש בהזדמנות זו להודות לחברי הצוות על עבודתם.

גמולין

מהלך העבודה

נדל"ן

בתקופה האחרונה מבשילים תהליכים שונים, חיצוניים ופנימיים הנוגעים בהתפתחות נושא הנדל"ן בסעד. בין היתר ניתן למנות את הישורת האחרונה בהשלמת התב"ע החדש של סעד, התפתחות בקידום פארק תעשיות "נעם", גידול בצורך הנדל"ני בשטחים באזור הדרום בעקבות העלויות הגבוהות במרכז ועוד. בחודשים האחרונים התחלנו לעסוק בנושא זה בצורה משמעותית מתוך הבנה שמדובר בפוטנציאל כלכלי גדול ומשמעותי. עולם הנדל"ן הינו עולם מורכב ורחב הדורש מקצוענות, וזאת בכדי להבין את מכלול הדברים ובכדי להצליח למצות את מלוא הפוטנציאל האפשרי הגלום בנכסים הקרקעיים הקיימים לקיבוץ סעד.

לצורך חיזוק הידע והיכולת של הקיבוץ בתחום הנדל"ן, חברנו לאלון חגי, חבר קיבוץ יגור, מומחה בתחום שימש כיועץ קבוע בנושא זה. אלון בעל ניסיון רב בעולם הקיבוצי, שימש כמרכז משק ביגור והיום הוא יו"ר במספר קיבוצים. כמו כן אלון הינו הבעלים של חברת בשם אלמה א.ח. בע"מ העוסקת ביזום ניהול ופיתוח עסקי עם מומחיות מוכחת בנושא נדל"ן. בחרנו באלון לאחר פגישות עם למעלה מ 6 מועמדים שונים. ואנו סבורים שהבחירה בו תהווה תוספת כוח משמעותית. כיוון שאנו מעוניינים שהנושא יטופל בראיה רחבה, הקמנו גם צוות לטיפול בנדל"ן, חברי הצוות הם: אנוכי – מרכז הצוות, ניסן בצלאל – סמנכ"ל הכספים, יואב פרנקל, אשר רוטנברג, נציג מטעם דירקטוריון תאגיד האחזקות (טרם נקבע) ואלון חגי. הצוות ייעזר ביועצים נוספים ככל ויידרש (עורכי דין, מתכננים, שמאים וכו').

הצוות ירכז ויתכלל את מגוון האפשרויות הנדל"ניות העומדות על הפרק ויעשה כל שנדרש על מנת להעמיד את האופציות הטובות ביותר אל מול ההנהלות השונות והציבור. מובן שככל ויהיו מיזמים הנדרשים לאישור הנהלות ואישור ציבורי הדברים יובאו בצורה מסודרת.

מוסד

לאחר שנות פעילות רבות, ולאחר ניסיונות רבים לאפשר את המשך הפעילות, ניסיונות שלא צלחו, מוסד סעד נסגר בשבוע שעבר. לצערי לא הצלחנו לשמר את הפעילות והעסק הלך והתדרדר עם השנים. בשנה האחרונה נעשה ניסיון נוסף שגם הוא לא צלח. פחות עבודה נכנסה למוסד והעסק המשיך להגדיל את ההפסד. לאור התוצאות הללו הוחלט לסגור את המוסד. גם בראיה קדימה הדבר נכון וזאת לאור כניסה מסיבית של רכבים חשמליים לישראל וייתור הצורך במוסכים ישנים. אני מבקש להודות לכלל עובדי המוסד לאורך השנים על עבודה מסורה לטובת חברי הקיבוץ והענפים. לאחל הצלחה לאבי פחימה שיוצא לדרך חדשה וכמובן לשייע וישראל שעבדו במוסד עד סגירתו. הדלתות של המוסד ננעלו והמנעולים הוחלפו. אנחנו ננסה לאתר שימוש למבנה ולציוד כמוסד המופעל ע"י אחרים לחלופין במידה ולא נצליח נציע את הציוד למכירה ונמצה את הנכס לצרכים משקיים או קהילתיים אחרים. אני מבקש מכל מי שאולי ישם את עינו" על המקום והציוד להימנע מניסיונות כניסה למוסד. כל בקשה נא להפנות ישירות אליי.

מבנה חדר האוכל

במהלך בניית התקציב לשנת 2022 הבנו שיש צורך משמעותי בטיפול במבנה חדר האוכל במספר נקודות הקשורות בתשתית ובטיחות. מוישליה ריכז את ביצוע הסקר שערך קונסטרוקטור מוסמך (זו גם ההזדמנות לשוב ולהודות למוישליה). סעיפי הליקוי דורגו על פי חומרם והגדרנו תוכנית עבודה. במסגרת התוכנית הוחלט להחליף את תקרת אולם ההגשה (שעליה כבר הורחב בעבר), להוסיף חיזוקים קונסטרוקטיביים למבנה המטבח (בקומת הקרקע) ולטפל

בבעיות בעמודי התמך בתוך חדר הכושר. העלות איננה מבוטלת כלל והגיע לכ 200,000 ₪ ולמרות שמדובר במבנה השייך לקהילה מקור המימון לכך הוא תכנית ההשקעות המשקית. בנוסף כפי שכבר הוסבר בעבר, פעלנו להחלפת יחידת מיזוג האוויר שקרסה. גם כאן מדובר בהשקעה של 170,000 ₪ שמומנה מתוך השוטר המשקי. אנו מודעים שהטיפול עדיין לא מיטבי ונידרש לשיפור נוסף בהמשך.

תכנית אב פיננסית - מדרג השימושים

בדיווח הקודם דיווחתי על כניסה לעבודה בנושא. לאור הערות שקיבלתי אני מבקש להבהיר: מדובר בתוכנית אשר באה לתכלל את סך המקורות והשימושים העכשוויים והצפויים (ככל שאפשר לצפות קדימה) ל 5 השנים הבאות לפחות. התוכנית תשים את הסכומים הללו אחד מול השני ובכדי להבין ולהראות איך אנחנו יכולים לשרת את מה שאנחנו רוצים או להתאים במידה וישנם חוסר התאמות. מובן שהדבר קשור גם ל"מדרג השימושים"- כלומר איזה שימוש קודם לחבריו. מדרג שימושים נועד להמליץ למזכירות ולציבור איך נכון להשתמש ברווח הראוי לחלוקה, מה קודם למה ובאילו תנאים. מובן שיש בתוכנית שכזו צדדים משקיים וצדדים קהילתיים. ולכן התוכנית נבנית ע"י אנשי הכלכלה אך משולבים בה צרכי הקהילה כפי שיובאו לצוות בדיונים מול המזכירות וצרכי המשק כפי שיובאו בדיונים מול דירקטוריון תאגיד האחזקות.

אנרגיות מתחדשות

נושא זה נמצא גם הוא בסדר היום השוטף של ההנהלות בסעד. מספר שנים שישנם בסעד אמצעי ייצור חשמל מהשמש- קולטים סולאריים. בבעלותנו שותפות לייצור חשמל סולארי על גגות – נופר סעד (שותפות עם חברת נופר אנרגיה). כמו כן אנו מקיימים פעילות עם חברת אנרג'יקס להפקת חשמל ב 2 שדות סולאריים (כ 200 דונם) באזור המט"ש. בתקופה האחרונה אנו פועלים בתחומים נוספים להפקת ואגירת אנרגיה מאמצעים מתחדשים וביניהם:

- הקמת תחנת אגירת חשמל בנפח של כ 10 מגה בתוך הקיבוץ תחת השותפות של נופר סעד.
 - החוזה כבר נחתם ואנו מקווים שהציוד יותקן ברבעון האחרון של שנה זו או לכל המאוחר ברבעון הראשון של השנה הבאה.
 - כניסה למכרז להקמת תחנת אגירת חשמל במתח עליון – מדובר בפרוייקט לאומי שנכנסו אליו יחד עם אחת החברות היזמיות במשק. הנושא כרגע בבחינה של הרגולטור במדינה וככל שתהיה התקדמות נדווח.
 - בחינה להקמת גדרות סולאריים – הכוונה להקמת גדרות בשטחים חקלאיים או בשטחים של מבני משק המכוסים בצורה מסויימת בפאנלים סולאריים וע"י כך המשתמש נהנה מגדר עפ"י צרכו ואילו היזם או השותפות נהנית מתשלום בעבור החשמל המיוצר
 - אגרו וולטאי – כלומר שילוב של שדה סולארי מעל או בשילוב עם גידולים חקלאיים שונים (מטעים, כרמים, פרדסים) – הנושא בחיתוליו בארץ וגם לנו חוזה אפשרי למימוש במידה והתנאים יבשילו.
- בנוסף אנו בוחנים פרויקטים בתחום ניצול הפסולת. הראשון שימוש בפסולת אורגנית לייצור חלבון מחרקים המעכלים את הפסולת ומייצרים חלבון וקומפוסט, והשני טיפול בפסולות ביתית וחקלאית לייצור חשמל וקומפוסט בתהליכים סגורים וידידותיים לסביבה. מדובר בפרוייקטים מורכבים שככל ויעשו יעשו בשותפות עם גורמים גדולים ומשמעותיים במשק הישראלי. והמשותף לכולם הוא הקיימות. אמשיך לדווח גם בהמשך.

שבת שלום

כרמל הלפרין

למה לי שנינו צכסיו?

"חברה בעלת חזון איננה מחפשת רק איזון בין הליבה (ערכים) והקדמה, היא מעוניינת להיות גם וגם בו זמנית... כל הזמן..." (מתוך "לנצח ניבנו" – קולינס ופוראס)

מבנה ארגוני מייצג את התפיסה הארגונית והניהולית של הקיבוץ ומבטא את מבנה קבלת החלטות שלנו. מבנה ארגוני חייב להיות בעל טבע גמיש, דינמי ואבולוציוני. עליו להתאים לצרכים, לאתגרים ולמציאות המשתנה מעת לעת. אחת למספר שנים נדרש ארגון לעצור לרגע, לבחון את המבנה הארגוני ביחס למצב הנוכחי והעתיד, תוך הסתכלות על האתגרים, ההזדמנויות והאיומים שעומדים בפניו, ולהתאים במידת הצורך, שינויים מבניים בארגון.

המבנה הארגוני-ניהולי שהוצג בפניכם בשבועות האחרונים ויעלה לבחירה באספה בשבוע הבא, הוא מבנה שמחזק את ההנהלות שלנו – את המזכירות, את דת"א ואת ההנהלה הקהילתית. הנהלות חזקות המתוות מדיניות ואסטרטגיה ומפקחות על המנהלים שלהם. המבנה הארגוני המוצע מביא עמו דרכי ניהול שמובילות להתייעלות ארגונית, לתפקוד מיטבי של מערכות הניהול, לשיפור תהליכים ולצמיחה, הן בתחום הכלכלי והן התחום הקהילתי. המבנה מציע יו"ר אחד העומד בראש המערכת הקיבוצית המורכבת שיעקר אחריותו הוא להתוויית הדרך והאסטרטגיה החברתית והקהילתית. הוא זה שיודע לראות את אתגרי הקהילה, את ההזדמנויות הכלכליות ולנווט את ההנהלות והקיבוץ כולו לצמיחה ולשגשוג, הן את המשק והן את הקהילה.

המבנה הארגוני ניהולי מגדיר את השלב הראשון בתהליך ומסמן לנו את הדרך להמשך ההתמקצעות בתהליכי הניהול כבסיס המאפשר את ההתפתחות, ההתייעלות והשיפור המתמיד הנדרש. בקהילה נדרשת מאתנו קפיצת מדרגה נוספת בשיפור תהליכי העבודה ובניהול ענפי הקהילה והוועדות בצורה אפקטיבית, תוך הגדרת מטרות, יעדים מדדים ובניית תכניות עבודה שנתיות ורב שנתיות מקושרות משאבים.

צוות המבנה הארגוני החל את עבודתו לפני למעלה משנה לאחר אישור המזכירות. במהלך תקופה זו הצוות, למד, חקר, חשב ודן באתגרים העומדים בפנינו כיישוב אחד, הטרוגני, משתנה ומתפתח. אני רוצה להודות לכלל חברי וחברות הצוות על עבודתם המעמיקה והיסודית, על שעות רבות של השקעה ועל הבאתו של תוצר ראוי וחשוב המהווה שדרוג התשתית הניהולית ומאפשר את המשך ההתפתחות והצמיחה של הקהילה, המשק וסעד על כל יושביה.

אני מזמינה את כולכם, תושבים וחברים, חברי האגודה הקהילתית, להצביע בעד המודל הארגוני-ניהולי המוצע למען עתידה של סעד על חבריה ותושביה. בואו להשפיע על העתיד והצמיחה של כולנו.

מה נשתנה באמנה הלה? / נחום ארזאי

אני כותב את הדברים כחבר בצוות שמגיש את ההצעה לעדכון המבנה הארגוני, וכמי שהיה שותף לבחינת המבנה הארגוני ב-2015 כמנהל קהילה. מצאתי לנכון לתת מספר דגשים לסיבות ההצעה לשינוי ולמהותו:

1. מקובל בעולם שארגונים גדולים, חיים ותוססים בוחנים את המבנה הארגוני והתאמתו למקום בו נמצא הארגון, כל חמש שנים. סעד של היום, הינה ארגון חי ותוסס, מתפתח מאד כלכלית וחברתית ולכן המזכירות הקודמת, מצאה לנכון בחמשת אתגריה הגדולים שהציבה בפניה לבחון מחדש את המבנה שאושר ב-2016.

2. בסעד התחוללו בשש השנים שעברו מאז הבחינה הקודמת של המבנה הארגוני מספר שינויים:

א. יציאה ממשבר כלכלי עמוק ועלייה על דרך המלך, בעזרת אנשים טובים ובעזרת מלכו של עולם.
 ב. מספר דיונים קהילתיים רגישים שטלטלו את מערכות היחסים בין גופי הניהול לציבור וחיבו חשיבה מחדשת.
 ג. המשך הקליטה והצמיחה וההבנה שחייבים למצוא דרכים לשילוב הדור הצעיר ולגיוסו אל מערכות הניהול וקבלת ההחלטות, כשותף אמיתי מבפנים.

ד. עבודת דירקטוריון האחזקות כגוף ניהולי משמעותי והובלת תהליכי המשק בגישה ניהולית שהוכיחה את עצמה, לשמחנתנו. הצלחה זו מאירה את הדרך לכיוון הנכון בו צריכים לפעול גופי הניהול שלנו, דבר שהודגש על ידי כרמל בערב ההסברה: "הנהלות שמנהלות מנהלים".

ה. סיומה של קדנציה מבורכת של זבולון כיו"ר קיבוץ בשיטות ניהול שונות ממה שנהגנו בעבר, בעיקר בנוגע ל"ניהול משתף" ובחירות פתוחות לגופי ניהול ובעלי תפקידים.

ישנם דגשים נוספים, אך חמשת הסיבות האלה, מצדיקות בעיני מאד, את הכניסה לבחינת המבנה הארגוני והצעת הצוות להתאמות המוצעות.

3. אציין בקצרה, מהו לב השינוי/העדכון המוצע:

א. **ביצוע של חלוקת גזרות האחראיות והיררכיית קבלת ההחלטות בין ההנהלות השונות.** מה נדון היכן ומי כפוף למי בקבלת ההחלטות. דברים אלו, יסייעו מאד לצוות הניהול הנוכחי והעתידי ויקדמו את כולנו בשדה הדמוקרטיה הקהילתית שלנו. אלו לא שינויים דרמטיים אבל דיוקים שעושים שכל וסדר.

ב. **מעבר ליו"ר קיבוץ אחד.**

כפי שכבר צויין במספר מפגשים, זהו המבנה הנפוץ והמקובל ביותר כיום בתנועה הקיבוצית בכלל ובקיבוץ הדתי בפרט. יתרונותיו של יו"ר אחד הם:

1. תכלול מלא של ענייני הקיבוץ על אגפיו השונים – משק וקהילה על ידי בעל תפקיד אחד, וכך ליצר סינרגיה מלאה בין הגופים השונים.

2. מחייב לדייק את תפקידו של היו"ר ולחדד את תאום הציפיות בין הקהילה לבעל התפקיד. כבר לא מדובר ב"מזכיר החברתי" שהכרנו פעם, אלא בדמות ניהול מרכזית שמסתכלת מלמעלה במבט רחב ורחוק ומסייעת למנהל הקהילה והמנהל העסקי ולגופי הניהול שהוא עומד בראשם, להשיט את הספינה אל יעדים חדשים.

אל מול החששות והטענות שיש להן מקום, שמדובר במבנה ריכוזי מדי, ושלא ניתן למצוא "תותח על שכזה" אומר: מתוך ניסיוני ועבודתי כיום בקיבוץ שעשה את המעבר הזה ממזכיר ליו"ר אחד, ביום בשבוע, זה שינוי מבורך שלקח לי זמן להפנים אותו ואת משמעותו, אבל בסופו של יום נדמה לי ולצוות כולו שזה הדבר הנכון לסעד של היום.

אין ספק שכישוריו הנדרשים של יו"ר שכזה הם מורכבים וחובתנו תהיה לעמוד ולא להתפשר על גיוסו של יו"ר מתאים בעל כישורים מספיקים הן בשדה הקהילתי- חברתי והן בשדה הכלכלי- משקי. הם קיימים ואסור לנו להתפשר בעניין. ברור לי שבעוד חמש שנים נבחן שוב את המבנה ובהחלט יתכן שידרשו בו אז התאמות חדשות. בתפילה ובתקווה להחלטות טובות ובחירות טובות למען עתידה של קהילתנו היקרה!

על האמנה הארצונית

לכל שינוי יש שני צדדים. יש בשינוי המבנה הארגוני המוצע הרבה המשכיות של המצב הקיים, יש בשינוי הרבה תמיכה באותם דברים שהמבנה הארגוני הנוכחי הוא טוב ואין צורך לשנות אותם.

חברה טובה בוחנת את עצמה לאורך הדרך האם החלטות קודמות שקיבלה נותנות פתרון למצבים משתנים שחלים בה. חברה טובה לא פוחדת במידת הצורך להבין שהזמן עושה את שלו ויש דברים שרצוי להתאים ולשנות לטובת החברה. בהצעה המוגשת יש פתרון לשני הצדדים - גם שמירה על הדברים הטובים הקיימים וגם שינוי בדברים שמתבקשים לתיקון בעקבות ראייה חדשה שנוצרת עם חלוף השנים.

ההצעה החדשה למבנה הארגוני, מסדרת מחדש את כפיפות הנושאים בין מזכירות, קהילה ועסקים (ארגון חשוב שלפעמים לא היה ברור במבנה הנוכחי).

יש בשינוי המוצע 3 דברים **עקרוניים** וחשובים:

1. בחירת יו"ר אחד המתכלל את הדברים.
2. העצמת ההרכבים השונים שמקבלים החלטות על חיי היום יום שלנו.
3. הגדרות ברורות לסמכות ואחריות של הגופים השונים.

החשש שנשמע בציבור מדבר על כח רב מדי בידיו של היו"ר. בהסתכלות שלי היו"ר הוא **אסטרטג** שצריכה להיות לו ראייה גם כלכלית וגם חברתית ויידע לתת מענה גם לצרכים עסקיים וגם לצרכים חברתיים. הכוח של יו"ר שכזה הוא בראייה הרחבה ולא רק ראייה כלכלית.

ודבר אחרון העצמת החברות והחברים שייבחרו להרכבים החדשים: החוברת קובעת כללים חדשים המתאימים לתקופה הנוכחית. הכללים יכולים לגרום ללקיחת אחריות והבנה של כובד משקל ההחלטות על חיי היום יום שלנו ואני מקווה ומאמין שזה יעצים את המשתתפים בהרכבים החדשים לטובת כולנו.

אבי הלפרין

3.10 צדדים קדימה לשינוי האמנה הארצונית

השבוע הוצגה המלצת הוועדה לשינוי המבנה הארגוני של הקיבוץ. אני רוצה לפתוח באמירת תודה כללית לצוות הוועדה אשר עשה עבודה רצינית, מעמיקה ומקצועית והצליח אף להנגיש את המלצותיו בצורה מובנת וברורה. ידוע לי כי חברי הצוות השקיעו זמן רב מזמנם ומרצם וזאת לטובת הקיבוץ כולו ולו על כך – מגיעה להם הערכה גדולה.

הליך השינוי הארגוני בקיבוצנו חשוב מאין כמותו. הצעת הוועדה, מלבד היעילות הארגונית שבה, תאפשר את המשך התנופה של קיבוצנו – הן בהיבטים משקיים והן בהיבטים קהילתיים – שנים קדימה. ההצעה מסדרת את תחומי האחריות בין בעלי התפקידים השונים, מחזקת את מעמד ההנהלות והדירקטוריונים, ממקדת את עבודת ההנהלות בגיבוש אסטרטגיה ומדיניות תוך בקרה מתמדת ומאפשרת למנהלים הנבחרים להעמיק בפרקטיקה של ביצוע ומימוש החזון.

מבנה הארגון, שדרת הניהול שלו והצוותים התומכים משליכים באופן ישיר על כלל מרכיבי הארגון ובהם: שיטות העבודה, התרבות הארגונית, גמישות מחשבתית וניהולית, יכולות פיתוח המשאב האנושי ובעיקר מחדדות את חלוקת הסמכות והאחריות בין הגורמים השונים.

ארגון פורה השואף לצמוח ולהשתפר, מקפיד לבחון את המבנה הארגוני מעת לעת ולבצע בו שינויים בהתאם לצרכיו, אתגריו ובהתאם לסביבה החיצונית (עסקית/חברתית) המשתנה שבה הוא מתקיים.

כל שינוי, כמובן, טומן בחובו אתגרים ובוודאי שינוי כה מהותי אשר נוגע בליבת החיים בכלל המישורים בקיבוצינו ומשנה סדרי בראשית של ממש. לכן, חשוב בעינינו לפרוט את הקשיים והתהיות ולהתמודד מולן זו אחר זו.

אנסה לתמצת את התהיות המרכזיות שעלו באספה ובהתאמה להסביר כיצד ניתן ליישבן:

כיצד ניתן למצוא יו"ר אשר ידע לתת מענה עסקי תוך התחשבות קהילתית?

ראשית, ישנה חשיבות אדירה בעינינו לעצם העובדה כי יש יו"ר אחד. אחראי אחד. אדם אחד העומד ונושא באחריות הכללית. רוב רובם של הארגונים בעולם העסקי, החברתי והממשלתי – מובלים על ידי יו"ר אחד המנווט את המדיניות, האסטרטגיה והפיקוח על היישום בארגון.

האם ניתן למצוא אדם שכזה?!

וודאי שכן! לאורכה ולרוכבה של המדינה, בשלל סגמנטים שונים, ישנם אנשים המבצעים תפקידים מעין אלו. מרבית הקיבוצים המבצעים חשיבה ארגונית בשנים האחרונות עוברים למבנה של יו"ר מאוחד, חברות ממשלתיות הנוגעות גם בהיבטים חברתיים מובלתי ע"י יו"ר אחד (עמידה, עמיגור, חברות לדיור ציבורי לקשישים, עמותות כלכליות חברתיות כמו גוונים המחזיקה מפעלי תעסוקה ופרויקטים חברתיים, החברה למתנ"סים, חברות כלכליות של רשויות מוניציפליות ועוד ועוד).

האם יו"ר אחד יהיה מספיק נגיש לצרכי הפרט בקיבוץ?

ובכן בעינינו התשובה היא כן ולא. כן, הוא יהיה מספיק נגיש לצרכים. לא, לא כל חבר קיבוץ יוכל לפגוש אותו בדחיפות גבוהה. מדוע זה עדיין מספיק לדעתנו?! כי זו מהות ההצעה והשינוי! עלינו להעצים את כוחם של המנהלים אותם בחרנו. להעצים את כוחה של מנהלת הקהילה מול הצרכים השונים ויכולותיה לקבל החלטות. להעצים את כוחו של מרכז המשק. לשניהם הנהלות שנבחרו אשר מבקרות על הנעשה בשגרה וברציפות ואלו ידעו להכווין, לסייע ולבקר. על היו"ר לגבש חזון ולהוביל את הספינה הענקית הנקראת קיבוץ סעד בראייה כוללת, קהילתית וכלכלית גם יחד, ולא לנהל בעיות פרטניות שגרתיות. לשם כך, בחרנו מנהלים מוכשרים ורציניים שמשקיעים 100% ממרצם בניהול השגרה על כל רבדיה.

כיצד ניתן לוודא שההנהלות והדירקטוריונים השונים חזקים דינו?

עצם השינוי הארגוני המוצע – מחזק מהותית את כוחן של ההנהלות. אך בכנות, לא די בכך. על היו"ר הקיבוץ יהיה לבנות תכנית לכך, יש לשנות ולהתאים את שיטת בחירת הצוותים השונים ועוד והשינוי נוגע בכך. אך בעינינו, ראשית השינוי חייב להגיע מהציבור הרחב. מכל אחד ואחד מאתנו – חברי הקיבוץ.

הבסיס לחוזקם של נבחרים הציבור בהנהלות השונות הינו תמיכה ציבורית נרחבת. בשנים האחרונות, החלטות הנהלות נפסלות או מבוקרות שלא עניינית, החלטות עבר לא מיושמות למרות שעברו הצבעה וישנה אווירה כללית כי השבילים מלאים בטענות וחוסר תמיכה ציבורית בשלל וועדות והנהלות.

כך לא ניתן להחזיק צוותים חזקים. אם אנחנו רוצים לחזק את מעמד המזכירות, הנהלת הקהילה, הדירקטוריונים השונים – עלינו לגבות אותם!

מובן שביקורת עניינית חשובה ומקדמת. אך אל לנו לאבד את האמון הבסיסי הניתן לנבחרי ציבור בעת בחירתם. אנחנו רוצים אנשים רציניים ומוכשרים שיתנדבו עבורנו. שיחשבו על עתידנו וייבנו תכניות ואסטרטגיות שימשכו אותנו מעלה. האנשים הללו צריכים לדעת שהציבור מעריך את ההשקעה שלהם, לוקח ברצינות את העבודה שלהם ואת התוצרים שלהם ולכל הפחות, יודע כי הם מונעים מרצון אמיתי להועיל לקיבוץ ולחבריו.

לאחר שבחרנו צוותים, יש לעמוד מאחורי החלטותיהם ולסייע ליישום שלהם. והכי חשוב, לזכור כי תהליכים עמוקים מלווים באתגרים וכאבים ותוצאות לוקחות זמן.. בואו נעניק לנבחרינו לפחות את 100 ימי החסד לפני שנמהר לשפוט כל החלטה שמתקבלת.

חיזוק הוועדות ומיצובן הוא באחריות כל אחד ואחת מאתנו כאשר אנחנו מדברים עם חברינו לקיבוץ, הולכים בשבילים, מצביעים באסיפות ומגיבים על הודעות והמלצות. הוא אחריותנו בפרגון לחברי הוועדות על ההשקעה וההתנדבות שלהם על חשבון זמנם הפרטי וזמן המשפחה שלהם. גם מילה טובה על עבודתם מדי פעם לא תזיק. ובסופו של דבר, על כל אחד מאיתנו לחשוב מהם החוזקות האישיות שלו אשר עשויות לסייע לקיבוצנו ולממשם בלקיחת חלק אקטיבי בעצמו.

ולסיכום, אני תומך בהמלצות הוועדה למבנה הארגוני ואני חושב שמימושן קריטי להמשך התנופה בה הקיבוץ נמצא בשנים האחרונות – לענפי המשק, אבל לא פחות מכך גם לקהילה.

יואב פרנקל

פינת הטריבונה / יאיר הלפא ומרקא' אפרתי

(נסו למצוא קשר בין השאלות לפרשת כי תצא. תשובות במהופך בעמוד 12)

1. באיזה שם נודעת ספינת המעפילים "יציאת אירופה תש"ז"?

2. ליד איזו עיר שוכן שדה התעופה עטרות, אשר אינו פעיל מאז שנת 2000?

3. מה מודדים בעזרת מדד ג'יני?

4. מי האדם הראשון שהגיע לחלל?

5. למה משמש "חדר נקי"?

6. מי הראשון שנשפט למוות והוצא להורג מאז הקמת המדינה?

7. מי עומד/ת בראש ארגון המורים?

8. איזה מוסד ירושלמי נבנה ב1887 לטיפול חולים בצרעת?

9. מה עושים בבית עבוט?

10. מהי ביצת פברז'ה?

שאלת בונוס: מה המשפט הכתוב לאורך המחיצה בבית הכנסת?