

מס' תיק _____

משרד הפנים
חל' 56

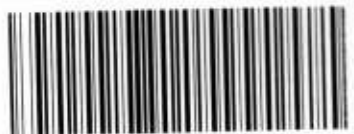
מדינת ישראל

גנזך המדינה

אגף' מחשבים

3/2000 - 1/1999

מחלקה לתחזוקת המידע



שם תיק: מנהלי מחוזות

מזהה פנימי: גל-47124/14

מזהה פריט: 00022

כתובת: 3-306-1-1-4

תאריך הדפסה: 09/08/2018

מס' תיק מקורי _____

⊗ ESSELTE

מ'פ'א

מ'פ'א

מ'פ'א

⊗⊗⊗⊗⊗⊗

מדינת ישראל
משרד הפנים
הממונה על היישובים ביהודה ושומרון

כ"ט באדר א' תש"ס
6 במרץ 2000
תיק: מנהל מחוזות
מס': 235/00

אל: יואל סיגל, מנחה פורום מנהלים במחוז ירושלים, אלכא

ליואל שלום,

הנדון: יתרונותיה ובעיותיה של העיר ירושלים

אנא ראה המצורף.

בהמשך למפגש מיום 28.2 אני מציע:

(א). שכל חברי הפורום יקבלו עותק מהמחקר.

(ב). שיקויים דיון, עם דר' שרה הרשקוביץ או בכל מסגרת אחרת, למשל פורום פיתוח ירושלים, בו יחפשו דרכים כיצד יכולים משרדי הממשלה לעזור לעיר להתגבר על חסרונותיה ואיך לנצל את יתרונותיה.

בברכה,

בנימין ריקרדו
הממונה על היישובים ביו"ש

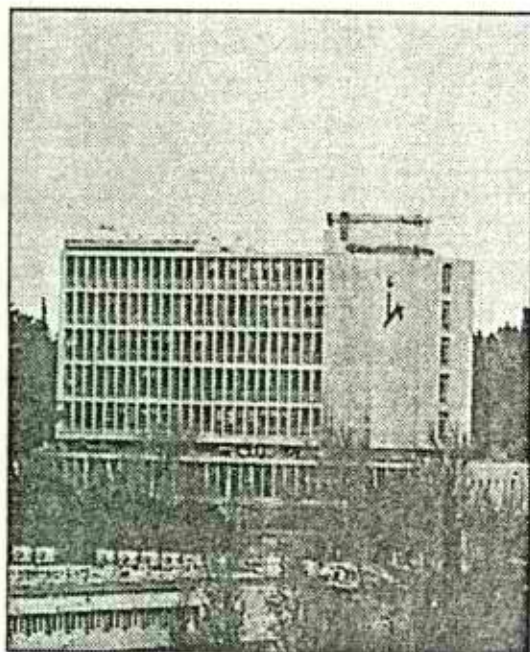
העתק: אפרת אברם, מנהלת תוכנית פורום מנהלי מחוזות, אלכ"א.
מתי חותה, הממונה על המחוז ירושלים

מ'גדל השן

תני גולדשטיין

בירת הבעיות

תיירות והשכלה הם היתרונות היחסיים היחידים שיש לעיר לעומת תל-אביב וחיפה. כ-15 מדדים אחרים אנחנו עדיין בפיגור



נקודת אור. האוניברסיטה העברית

בירושלים יש שיעור גבוה של בעלי השכלה גבוהה ופוטנציאל תיירותי רב, ואלה יתרונותיה היחסיים היחידים על פני ערים אחרות בארץ. כך עולה ממחקר שערכה ד"ר שרה הרשקוביץ, מנהלת החטיבה לתכנון אסטרטגי ומחקר בעירייה. המחקר, העוסק באוכי לוסיית העיר, כולל השוואה בין הנתונים הדמוגרפיים, הכלכליים והחברתיים של ירושלים, תל-אביב וחיפה. המחקר סוקר את מאפייניה המיוחדים של העיר ובוחר את השפעתם על העירייה והתושבים. המחקר מצא 15 מאפיינים שמקשים על העירייה, ורק שני מאפיינים שמשמעותם המעשית חיובית.

אחד המאפיינים הוא "ירושלים כעיר בירה". משמעותו עבור העירייה:

"ריבוי טקסים ואירועים מיוחדים, צורך בהקצאת שטחים לתפקודים בירתיים, הגדלת הנטל הכספי על העירייה וצורך בהגדלת מענק הבירה". המשמעות של המאפיין "ריבוי הכנסה נמוכה" עבור העירייה הוא "חיוק ענפי תעסוקה עם רמת הכנסה גבוהה". הפירוש המעשי של המאפיין "הרכב גילי צעיר, ואחוז צעירים גבוה" הוא "צורך במתן שירותים לאוכלוסייה גדלה של ילדים ונוער". גם בתחומי השכר, היקף העוני, סוגי התעסוקה והיקפה, הדיור והמינוע מובילה ההשוואה עם ערים גדולות אחרות למסקנות קודרות.

המחקר מוצא בעתיד העיר גם שתי נקודות אור וממליץ לעירייה לנצל אותן טוב יותר. בשנת '95 היו 22 אחוזים מתושבי העיר בעלי השכלה של למעלה מ-13 שנות לימוד, ו-10.3 אחוזים בעלי השכלה של 16 שנות לימוד ומעלה (השכלה אקדמית). משיעור המשכילים הגבוה מסיק המחקר, שיש "בסיס קיים של כוח-אדם לפיתוח ענפי כלכלה ומשלח-יד רשמי השכלה גבוהה", כלומר תעשייה עתירת ידע ומדע. היתרון השני הוא התיירות. בשנת '97 ביקרו בעיר 910,600 אורחים, מהם 620,700 תיירים מחו"ל ו-289,900 ישראלים. העיר נמצאת במקום הרביעי בעולם במספר הכנסים והקונגרסים הבינלאומיים הנערכים בה. ב-'96 נערכו 48 כנסים בינלאומיים בעיר, בהשתתפות 45,590 אורחים. חמישים אחוז מהכנסים שנערכו בארץ באותה שנה נערכו בירושלים, בהשתתפות 73 אחוזים ממספרם הארצי של משתתפי הכנסים. המחקר מסכם את סקירת התיירות בעיר במסקנה העדינה, ש"ניצול הפוטנציאל התיירותי הקיים בירושלים יהיה בעל תרומה חשובה לחיוק בסיסה הכלכלי".

כ. ה. א. ר.
3.3.00

לשכת מחוז יהודה ושומרון

מדינת ישראל
משרד החינוך והתרבות והספורט
לשכת מחוז ירושלים

בס"ד, י"ז סיון, תשנ"ט
1 יוני, 1999



אל: פורום מנהלי המחוזות

שלום רב,

הנדון: דחיית המפגש ביום רביעי, ב' בתמוז תשנ"ט 16.6.99

על פי בקשת החברים ובהתייעצות עם מר מתתיהו חוטה והגב' חנה הכהן, אנו נאלצים לדחות את המפגש בגלל בעיות הזמן והשעה. המפגש הבא יתכנס אי"ה מיד לאחר חופשת הקיץ ועל כך נבוא עמכם בדברים. חופשה נעימה, קיץ בריא ושלי.

בברכה

יעקב כהן
מנהל המחוז

העתק: מר מתתיהו חוטה, הממונה על המחוז
הגב' חנה הכהן, מרכז ההסברה

פברואר, 1999

לכבוד

מנהליות מחוזות במשרדי הממשלה



האגודה לפתוח
ולקדם נח-אדם
בשרותים החברתיים
בישראל

The Association
for the Development
and Advancement
of Manpower in
Social Service
in Israel

גבעת ג'ז'נס
3489 ת.ד.
ירושלים 91034
ט. 02-6557181
02-6557182
פקס 02-5664221

JDC Hill
P.O.Box 3489
Jerusalem 91034
Tel. 02-6557181
02-6557182
Fax. 02-5664221

נוסד ע"י
ג'ז'נס ישראל
נתמכת על-ידי
חמשת ישראל
וג'ז'נס ישראל

Founded by
JDC-Israel
and supported
by the Israel
Government
and JDC-Israel

הנדון: סיכום מפגש ראשון של הפורום הארצי למנהלי מחוזות במשרדי הממשלה

המפגש הראשון של הפורום הארצי למנהלי מחוזות במשרדי הממשלה התקיים בתאריכים 12-13.1.99 במלון הייט בירושלים.

המפגש עסק בבחינת היבטים לקידום תהליכי שיתוף פעולה בינמשרדי לפיתוח ולפתרון סוגיות אזוריות ומקומיות הדורשות ראייה מערכתית כוללת והשתתפו בו 53 מנהלי מחוזות ממשרדי הממשלה השונים ומיחידות סמך.

משום שזו הייתה הפעם הראשונה בה נפגשים יחד מנהלי המחוזות מכל משרדי הממשלה, הרי שמטרה חשובה של המפגש הייתה לקדם הכרות אישית בין עמיתים, ליצור ערוצי תקשורת והידברות פתוחים ולזהות צרכים וציפיות משותפים שיהיו בסיס להמשך.

ביחס לתכנים, המפגש התמקד בשני נושאים מרכזיים:

1. בחינת תפקיד מנהלי המחוזות וההשלכות עליו לאור התפתחויות לקראת שנות ה-2000: במערכות ציבוריות בעולם, במערכת הממשלתית בישראל, ולאור התכנון הלאומי.
2. בחינת תפקיד המחוז בקידום תהליכי שיתופי פעולה בינמשרדי לפיתוח אזורי ומקומי: מיפוי ציפיות וצרכים ובניית מסגרות אזוריות לשיתופי פעולה.

נושאים אלו הוצגו במסגרת הרצאותיהם של פרופ' יחזקאל דרור, ד"ר משה מאור, פרופ' אדם מזור, ד"ר רונית דוידוביץ וד"ר נחום בן-אליא ובדיונים בקבוצות הדיון. בנוסף, נערך פנל מנכ"לי משרדי ממשלה ובו דנו בסוגיות הקשורות לתפקידם ולמעמדם של המחוזות בהערכות משרדי הממשלה לקראת העתיד. את הפנל הנחה מר ארנון מנטבר, מנכ"ל גוינט ישראל והשתתפו מר יעקב אפרתי, מנכ"ל משרד הפנים, מר שלמה מאיר גרינברג, מנכ"ל משרד הבינוי והשיכון.

בסיכום המפגש הוחלט:

1. הקמת פורומים מנהלי מחוזות אזוריים - אזור ירושלים, אזור ת"א והמרכז, ואזור הדרום ועל המשך הפעילות בפורום מנהלי מחוזות באזור הצפון.
2. בכל פורום אזורי יוגדרו המהלכים האופרטיביים הנדרשים להקמת הפורום: הרכב משתתפים, אופן ההתכנסות והמסגרת לשיתופי פעולה.
3. מטרת הפורומים האזוריים:
 - ⇒ צמצום פערי ידע ומידע דרך ההכרות עם תחומי הפעילות של המשרדים השונים ופתיחת ערוצי תקשורת ותקשוב בין המנהלים.
 - ⇒ יצירת שותפויות בינמשרדיות בתחומי תכנון ובנושאים הדורשים פעילות אינטגרטיבית של מספר משרדים.
 - ⇒ הפורומים האזוריים יתנו מענה למאפיינים הייחודיים של האזור.

הובע רצון להמשיך קיום פורום ארצי למנהלי המחוזות.

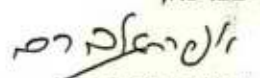
4. מתוך המשובים מהמשתתפים הועלו הנושאים בהם יעסוק הפורום הארצי:
 - הכרת המערכת הממשלתית והציבורית: הרפורמה במינהל הציבורי, תקצוב השלטון המקומי, תהליכי תכנון ארציים כדוגמאת תמ"א 35 ותשתיות לאומיות.
 - המשך הדיון במעמדו ותפקידו של מהל המחוז במערכת הציבורית.
 - הקניית ידע בתחומי החברה, כלכלה, והטכנולוגיה ודיון בהשלכות שינויים ותחזיות בתחומים אלו על תפקיד מנהל המחוז.
 - הקניית ידע בנושאי ארגון וניהול מתקדמים: תורת המערכות, שיטות ניהול חדשניות, ניהול ידע.

4. במקביל להוצאות של מומחים בתחומים השונים, הודגש הרצון בקיום מפגשים עם בכירים במערכת הציבורית (נציבות שירות המדינה, אגף תקציבים, חשב הכללי) ובדיונים בצוותים.

צ"ב סיכום הממצאים משאלון המשוב שהועבר בסיום המפגש וכן רשימת המשתתפים ומספרי טלפון.

לאור החשיבות והתרומה שאלכ"א רואה במפגש בין מנהלי מחוזות לקידום שיתוף הפעולה והתאום הבינמשרדי, נשמח לסייע למנהלים המעוניינים בהקמה וליווי של הפורומים האזוריים.

בברכה,


אפרת אברם

מנהלת התוכנית, אלכ"א

העתקים:

מר ארנון מנטבר, מנכ"ל גיוינט ישראל

גב' דבורה בלוס, מנהלת אגף משאבי אנוש ויו"ר אלכ"א

סיכום ממצאים משאלון המשוב למשתתפים בפורום ארצי למנהלי מחוזות

במשרדי הממשלה

כללי

השאלון מולא על ידי 27 משתתפים מתוך 53 שהשתתפו ביומיים (שיעור הענות של 51%). בשאלון מסוימות מספר המשיבים היה אף נמוך מזה. חשוב לזכור כי זהו מפגש ראשון לכלל מנהלי המחוזות ולכן יש להתייחס לממצאים כמייצגים נטייה מרכזית שיש להמשיך ולהעריך אותה בהמשך.

הנושאים שנבחנו בשאלון המשוב התייחסו לארבעה תחומים עיקריים: תרומתו של עצם המפגש בין מנהלי מחוזות, הערכת המפגש שהתקיים מבחינת התכנים ושיטת העבודה ובחינה של צרכים וציפיות להמשך.

א. תרומת מפגש של מנהלי מחוזות

הערכת התרומה נבדקה בשאלה פתוחה שבה המשתתפים התבקשו לציין מהו הדבר המרכזי שקיבלו מהמפגש בן היומיים.

באופן כללי, מרבית המשתתפים ציינו כי לעצם המפגש יש חשיבות רבה שכן הוא מהווה מסגרת להתייעצות, לחשיבה ולגיבוש עמדות בנושאים המשותפים למנהלי המחוזות. בנוסף, הובע הרצון והעניין להמשך הפעילות.

← 67% משתתפים ציינו כי תרומתו המרכזית של המפגש היא בקידום השיתוף הפעולה הבינמשרדי בין מנהלי המחוזות. מתוכם, 30% הדגישו כי המפגש העלה את הצורך בשיתוף פעולה במסגרת מפגשים אזוריים, שיעסקו בסוגיות ייחודיות לאזור ובהעלאת פתרונות מעשיים שניתן ליישם בשטח.

← 48% מהמשתתפים ציינו כי הדבר המרכזי שהפיקו מהמפגש הוא ההיכרות האישית עם עמיתים לתפקיד במשרדים האחרים, בין אם ברמה האזורית ובין אם ברמה הארצית. חלק מהמשתתפים ציינו כי ההיכרות האישית אפשרה התגבשות של קבוצת עמיתים לחשיבה ולהתלבטות משותפת ותמיכה בבעיות דומות.

← 38% מהמשתתפים התייחסו לידע ולהעשרה שקיבלו בנושאים הקשורים למינהל הציבורי בכלל ולתפקיד מנהל המחוז בפרט. בהקשר זה, 19% מהמשתתפים ציינו כי הידע היה משמעותי עבורם משום שסיפק ראייה מערכתית ומרחבית.

← 15% מהמשתתפים העריכו את תרומת המפגש בכך שהיווה הזדמנות לדון במעמדו ובאתגרים העתידיים בתפקיד מנהל מחוז, לאור המורכבותו המאפייניו הייחודיים.

אסכא

האגודה לפתוח
ולקדם נח-אדם
בשרותים החברתיים
בישראל

The Association
for the Development
and Advancement
of Manpower in
Social Service
in Israel

גבעת ג'י'נס
3489, ת.ד.
ירושלים 91034
טל. 02-6557181
02-6557182
פקס 02-5664221

JDC Hill
P.O.Box 3489
Jerusalem 91034
Tel. 02-6557181
02-6557182
Fax. 02-5664221

נוסד ע"י
ג'י'נס ישראל
ותומכת על-ידי
תחשלות ישראל
וג'י'נס ישראל

Founded by
JDC-Israel
and supported
by the Israel
Government
and JDC-Israel

ב. הערכת התכנים במפגש

בשאלה זו התבקשו המשתתפים לדרג את הידע שהוצג במסגרת ההרצאות והדיונים במהלך היום הראשון של המפגש ממספר היבטים שונים.

לוח 1: הערכת המשתתפים את הידע שהוצג ביום הראשון של המפגש מהיבטים נבחרים (באחוזים)

אחוז המשתתפים שציינו במידה מועטה ובכלל לא	אחוז המשתתפים שציינו במידה בינונית	אחוז המשתתפים שציינו במידה רבה מאוד ורבה	
11%	37%	52%	1. תרם לי ידע חדש לגבי תפקיד מנהל/ת מחוז במערכת הציבורית
11%	26%	63%	2. תרם לי ידע חדש לגבי תפיסת המחוז במערכת הציבורית
	22%	78%	3. סיפק חשיבה מערכתית חדשה
11%	26%	63%	4. תרם להבנה טובה יותר של הידע שהיה בידי
	26%	74%	5. רלוונטי לעבודתי
	7%	93%	6. מעניין
11%	41%	45%	7. תרם לי ידע ניהולי חדש

מתוך הממצאים המוצגים בלוח 1, עולה כי המשתתפים מדווחים על הערכה גבוהה של הידע בכל ההיבטים שנבחנו. נמצא כי תרומה רבה יותר מיוחסת להיבטים של עניין, חשיבה מערכתית חדשה ורלוונטיות לעבודה. ההיבטים האחרים שהם ספציפים יותר הוערכו גם הם במידה רבה על ידי אחוז גבוה מהמשתתפים אך בשיעור נמוך יותר. לאור הציפיות שהועלו בחלק ג' שלהלן הרי שיש מקום להמשיך ולעסוק בהם בצורה מעמיקה בעתיד.

בשונה מתכנים העולים במסגרת מידע הנרכש דרך הרצאות, שולבה במפגש גם עבודה בקבוצות דיון, המאפשרות אינטראקציה בינאישית ישירה ופתוחה יותר. שביעות הרצון של המשתתפים משיטת עבודה זו ובאיזו מידה השיגה את מטרותיה הוערכה על פני מספר ממדים:

לוח 2: הערכת המשתתפים את העבודה בקבוצות הדיון על פני הבחינות הבאות (באחוזים)

אחוז המשתתפים שציינו במידה מועטה ובכלל לא	אחוז המשתתפים שציינו במידה בינונית	אחוז המשתתפים שציינו במידה רבה מאוד	
15%	56%	29%	• הכרות טובה של תחומי הפעילות של המשרדים השונים
11%	19%	70%	• החלפת מידע ודעות
4%	7%	88%	• הכרות הדדית לא - פורמאלית
7%	37%	56%	• הפריה ולמידה הדדית
8%	15%	78%	• יצירת שיתופי פעולה אזוריים חדשים
4%	26%	70%	• העמקת הקשר המקצועי בין מנהליות מחוזות

מתוך לוח 2 אנו למדים כי תרומתן העיקרית של קבוצות הדיון היא להכרות האישית הלא-פורמאלית בין המנהלים ולהעמקת הקשרים בין אם להחלפת מידע ודעות ובין אם ליצירת שיתופי פעולה אזוריים. אחוז נמוך יותר של משתתפים ציין את ההפריה ולמידה הדדית ולהיכרות עם תחומי הפעילות של המשרדים השונים. בתחומים אלו נמצאו גם הבדלים רבים יותר בין המשתתפים, כנראה בגלל ציפיות מוקדמות שונות.

ג. הערכה כוללת של המפגש וציפיות להמשך

הערכה כוללת של המפגש וציפיות להמשך נבדקו בשתי שאלות פתוחות בסוף השאלון. כל המשתתפים ציינו לחיוב את המפגש שהתקיים ואת הרלוונטיות למפגשים נוספים מסוג זה. בדומה לממצאים בחלק א', מנהלים רבים ציינו כי ההכרות האישית והעבודה המשותפת חשובים לקידום נושאים הדורשים פעולות אינטגרטיביות של המשרדים השונים, למציאת פתרונות יעילים ולחסכון במשאבים. חלק מהמנהלים הרחיבו לגבי האופן בו שיתוף פעולה יסייע להם בתפקידם: קיצור תהליכים, התגברות על מיכשולים בירוקרטיים, התייעלות, טיפים ורעיונות חדשים לפתרון בעיות שמנהלים אחרים מצאו ואפשר ליישם. מנהלים אחרים הדגישו את חשיבות שיתוף הפעולה ותרומתו לרווחת כלל ציבור האזרחים.

ביחס להמשך הפעילות, התייחסו המשתתפים לשני היבטים: הנושאים שיש לעסוק בהם במסגרת מפגשים ארציים עתידיים וכן שיטות הלמידה הרצויות.

תכנים מצופים:

- הכרת המערכת הממשלתית והציבורית: הרפורמה במינהל הציבורי, תקצוב השלטון המקומי, תהליכי תכנון ארציים כדוגמאת תמ"א 35 ותשתיות לאומיות.
- המשך הדיון במעמדו ותפקידו של מהל המחוז במערכת הציבורית.
- הקניית ידע בתחומי החברה, כלכלה, והטכנולוגיה ודיון בהשלכות שינויים ותחזיות בתחומים אלו על תפקיד מנהל המחוז
- הקניית ידע בנושאי ארגון וניהול מתקדמים: תורת המערכות, שיטות ניהול חדשניות, ניהול ידע.

שיטת הלמידה הרצויה:

- הרצאות של מומחים בתחומים השונים, הן מהאקדמיה והן מהמינהל הציבורי.
- מפגשים עם בכירים במשק במערכת הציבורית: נציבות שירות המדינה, אגף תקציבים, חשב הכללי.
- עבודה בקבוצות דיון לליבון ופיתוח הנושאים השונים.

סיכום

הממצאים העולים מתוך שאלון המשוב מצביעים על שביעות רצון רבה מהמפגש שהתקיים. המגמה העולה היא כי המנהלים רואים במפגש בין מנהלי מחוזות תרומה רבה בתחום של הגברת שיתוף הפעולה ומימוש הלכה למעשה לפתרון בעיות ברמה האזורית. בנוסף, הועלתה חשיבות הקשר וההכרות האישית כמאפשרת למידה וליבון סוגיות משותפות, שיתוף בידע ורעיונות וגיבוש תפיסת תפקיד.

מסתפי כנס אימורי אמהאי מחוזות

12-13/1/99 מלון הייאט

משרד	מחוז	שם	טלפון
1. פנים	דרום	שלום דנינו	07-6296400 07-6231720
2.	צפון	יגאל שחר	06-6508501 06-6508590
3.	ירושלים	מתתיהו חותה	02-6290200
4. איכות סביבה	צפון	שלמה כץ	06-6570265
5.	חיפה	רוברט ראובן	04-8679291
6.	ירושלים	גיל יניב	6259602 6258947
7.	תל אביב	דליה בארי	03-6952494
8. עבודה ורווחה	תל אביב	עדנה גרוס	03-5125518 052-606919
9.	חיפה	יהודה פוקס	04-8619222
10.	ירושלים	בוני גולדברג	02-6754786
11.	עבודה - מחוז ת"א	נחמיה ארז	03-5634128
12. בינוי ושיכון	גליל	עוזי שמיר	06-6556097
13.	חיפה	וילי קרפ	04-8686222
14.	ירושלים	רינה זמיר	02-5847211 6291141
15.	דרום	מוטי קלרמן	07-6497911 07-6495852
16.	מרכז	אלי ניסים	03-5633101
17.	בניה כפרית-צפון	שלמה פייבולוביץ	06-6972227
18. מ.ע.צ.		אלכס שגיא	
19.		גולדברג מרדכי	
20.		לקס עמי	
21.		הרשקוביץ יצחק	
22.		דורניאנו יונל	
23. בריאות	ירושלים	ד"ר פיאמטה בן-ישי	02-5314811
24.	צפון	ד"ר מיכל כהן דר	06-6573031
25.	באר שבע	ד"ר אילנה בלמקר	07-6464701 07-6464711
26.	אשקלון	ד"ר שמעון שרף	06-6745600 06-6745555

משרד	מחוז	שם	טלפון
.27 קליטה	דרום	בת שבע ראובני	07-6280917
.28	ירושלים	יהודית כץ-כרמלי	6248742
.29 חינוך, תרבות וספורט	דרום	ד"ר יצחק תומר	07-6464111
.30	ירושלים	יעקב כהן	5601605/6
.31	חיפה	אהרון זבידה	04-8353699 04-8353709
.32 מרכז ההסברה		יעקב סלע	
.33		אריה שימרון	
.34		עזרא שטילר	
.35		חנה הכהן	
.36 חקלאות	גליל מערבי	ד"ר אבינועם גולומב	
.37	מרכז	יורם צור	06-6303411 09-7479696
.38 .39	גליל-גולן	יגאל חן	06-6944977 06-6902640
.40	שפלה	צפניה שאולקר	08-9360666
.41	נגב	מאורי קריספין	07-6295549
.42 תעשייה ומסחר	חיפה וצפון	אורי קידר	04-8671669 04-8640921
.43	ירושלים	ישראל משען	
.44	באר שבע	בנימין סימן-טוב	07-6239970
.45 דתות	חיפה	שמעון אורבך	052-637309
.46 הנהלת בית המשפטים	מחוזי - נצרת	סעיד אבו זאלם	06-6478600
.47	מחוזי ת"א	גב' שמחה שלם	03-6926397
.48	שלום - ת"א	דוד סלומון	03-6969759
.49	מוצ"פ ת"א	חנוך ריכטר	03-6926228
.50	בימ"ש עליון	שמריהו כהן	6759603
.51	מחוזי י-ם	סימה מרון	6286995
.52	מחוזי ב"ש	אפרים זכריה	07-6237894
.53	בימ"ש עליון	דוד אורון	

אל:	הנהלת חשבונות, הממונה על דוחות ישראל	תאריך:	19.1.99
מאת:	בני יקרון - יו"ר	חיק מק:	לנהל דוחות
דבריו:	פירוש דוחות דוחות דוחות ישראל		
סימוכין:			

אנא חול-צדק לנכון

בבית



מדינת ישראל
משרד הפנים
הממונה על הישובים ביהודה ושומרון

ב' בשבט תשנ"ט
19 בינואר 1999
תיק: מנהלי-מחוזות
מס': 37-99

לכבוד

הנדון : פרטים על משרדן.

במטרה לשפר את התקשורת בין הגורמים השונים הפועלים כ"יחידות קו" של המינהל הציבורי באזור ירושלים, יזמנו על דעתו של הממונה על המחוז במשרד הפנים עריכת רשימת "מי ומי במינהל הציבורי באזור ירושלים".

אנו משתמשים במונח "אזור ירושלים" ולא במונח "מחוז ירושלים" מפני שמשרדים רבים כוללים ב"מחוז ירושלים" שלהם גם שטחים באזור יו"ש, בדרך כלל את בקעת הירדן, חלקים ממטה בנימין, גוש-עציון והר-חברון והישובים העירוניים שבשטחים אלה כמו מעלה אדומים, גבעת זאב וקרית-ארבע.

מצורפת רשימה התחלתית וארעית הכוללת את הפרטים שהצלחנו לאסוף עוד לפני שפנינו לכל אחד מכם.

להשלמת הרשימה אנא מלא את הפרטים בטופס המצורף (ותקן את הטעון תיקון) עבור כל בעל תפקיד ביחידתך שלדעתך הכללת שמו ברשימה חשובה ורלוונטית והחזר אותו אלי לפי הכתובת שבשולי מכתב זה.

תודה עבור שיתוף הפעולה

בנימין ריקרדו
ממונה על הישובים

העתק: עו"ד מתתיהו חותה, הממונה על מחוז ירושלים.

המשרד/הארגון _____
יחידת הסמך _____

.4	.3	.2	.1	
_____	_____	_____	_____	כנוי היחידה
_____	_____	_____	_____	שם המנהל/ בעל התפקיד
_____	_____	_____	_____	כתובת
_____	_____	_____	_____	מען למכתבים
_____	_____	_____	_____	טלפון
_____	_____	_____	_____	פקס
_____	_____	_____	_____	דאר אלקטרוני

מ' וא' בא'נהל הצ'בורי בא'זור ירושלים

e-mail	פקס	טלפון	מען למכתבים ומיקוד	כתובת	שם המנהל/בעל התפקיד	שם היחידה האזורית	
			ת"ד 6379 91063			משרד ראש הממשלה	
						לשכה מרכזית לסטטיסטיקה	
			ת"ד 75 91000			משרד האוצר	
			כני"ל 94382	רח' יפו 189		משק ודיור ממשלתי	
			כני"ל 94501	רח' בצלאל 18		מנהל הרכב הממשלתי	
			כני"ל 94340	רח' יפו 97 בנין כלל		הלשכה לשיקום נכים	
			כני"ל 94144	רח' כורש 14		נציבות מס הכנסה ומס רכוש	
			כני"ל 96105	רח' חיים פיק 6		מס רכוש	
			כני"ל 94501	רח' בצלאל 18		משרד חקירות	
						שקום נכים	
6259636		6259602				משרד לאיכות הסביבה	
					גיל יניב	מחוז ירושלים	
			ת"ד 18271 91182	רח' קליין 3		משרד הבטחון	
			כני"ל 94146	רח' שלומציון המלכה		פיקוד העורף	
						אגף השיקום	
						מל"ח	
6291155	6240668		ת"ד 1462 91014		רינה זמיר	משרד הבנוי והשכון	
	5847074		ת"ד 1462 91014			מחוז ירושלים	
6223058	6249488		ת"ד 132 91001	רח' הנביאים 52	אלכס שגיא	מחוז ירושלים	
6244385	6249722		ת"ד 971 91009	רח' חשין 1		מחוז ירושלים	
			כני"ל 94230	רח' בן יהודה 34		מחוז ירושלים	
9977770	9977706		ת"ד 43 בית אל 90631	מינהל אזרחי בית-אל	יוסי סגל	ירושלים	
						הממונה על הרכוש הממשלתי-יו"ש	
5314860	5314800		כני"ל 94341	רח' יפו 86	ד"ר פיאמטה בן-ישי	משרד חבראות	
	6236397			רח' יפו 157		לשכת חבראות	
				רח' המ"ג 7		רוקח מחוזי	
			ת"ד 907 באר שבע 84108			מגן דוד אדום בישראל	
			ת"ד 1265 91012			משרד לענייני דתות	
			כני"ל 94384	רח' למפרונטי 4		אזור ירושלים והדרום	
5601603	5601605		כני"ל 95104	רח' דבורה הנביאה 2	יעקב כהן	בית הדין האזורי	
6243863	6242248/9		כני"ל 94581	רח' הלל 37	חנה הכהן	בית הדין השרעי	
						משרד החינוך והתרבות	
						מחוז ירושלים	
						מחוז ירושלים	
	5381071		ת"ד 13088 91130	רח' יפו 191		מרכז ההסברה	
						משרד החקלאות	
						השרותים הוטרינריים	
			ת"ד 1089 91010			משרד לבטחון מים	
						משטרת ישראל	

e-mail	פקס	טלפון	מען למכתבים ומיקוד	כתובת	שם המנהל/בעל התפקיד	שם היחידה האזורית
						משרד המשפטים
		6208122	ת"ד 823 91007	רח' ידידיה 4		פרקליטות מחוז ירושלים
		6246295	ת"ד 2560 91024	רח' בן יהודה 34		לשכת רישום המקרקעין
		6249913	ת"ד 7870 91078			לשכת הסדר המקרקעין
		6209422	כני"ל 94340	רח' יפו 97		אגף שומת מקרקעין
			ת"ד 1254 91012			אגף האמטרופוס הכללי
		6237894	כני"ל 95908	רח' צלאח א-דין 40	סימה מרון	הנהלת בתי המשפט
			ת"ד 919 91008			משרד העבודה והרוחה
		6754786	ת"ד 146 91001		בוני גולדברג	משרד הרוחה
			כני"ל 94584	רח' מסילת ישרים 16		משרד העבודה
			כני"ל 94400	רח' אכטל 11		שרות התעסוקה
				רח' שמעון בן שטח 4		לשכת מזרח ירושלים
						סניף ירושלים
						המוסד לבטוח לאומי
						משרד הפנים
6241986	6290201		ת"ד 1091 91010	רח' שלומציון המלכה 1	עו"ד מתתיהו חותה	מחוז ירושלים
5362137	5362135		ת"ד 915 גבעת זאב 90917		בנימין ריקרדו	ממונה ביו"ש
						מרכז רשות מרחבית מחוז ירושלים
						רשות פס"ח
6249485	6248742		כני"ל 94581	רח' הלל 15		משרד לקליטת העליה
						מחוז ירושלים
						משרד התחבורה
	6228550		ת"ד 867 91520			מחוז ירושלים והדרום
9977745	9977758		ת"ד 32 בית-אל 90631	המינהל האזורי בית-אל	נחום גבאי	המפקח על התעבורה
	5682222		ת"ד 52001 91520			אזור יהודה וחשומרון
6580772				רח' המלמד 44 גבעת שאול		משרד רשויות ירושלים
						מפקח מחוז ירושלים והדרום
						משרד המסחר והתעשייה
6220650	6220617		כני"ל 92149	רח' קרן היסוד 38	ישראל משען	מחוז ירושלים
			ת"ד 99999 91999			משרד התקשורת
	5307314		כני"ל	רח' נרקיס 43		רשות הדאר
						בזק
						משרד התשתיות הלאומיות
					יגאל בן ארי	חברת החשמל
						הסוכנות היחידה לארץ ישראל
						ההסתדרות הציונית העולמית
						הקרן הקיימת לישראל

972 2 6243863



משרד החינוך, התרבות והספורט

מרכז ההסברה

מחוז ירושלים

רח' הלל 14 ירושלים כתובת למכתבים: ת"ד 2740 ירושלים 91027
טלפון: 02-6242248/9 פקס: 02-6243863, מכירת פרסומים 02-6243678

כ"ט טבת, תשנ"ט
17 ינואר, 1999

שלום רב!

כמובטח, להלן דף קשר - "רשימת כוחותינו" - מנהלי המחוזות, לשימושכם.

שם	המוסד	טלפון	פלאפון	פקס
חנה הכהן	מרכז ההסברה	6242248/9	053-823649	6243863
יעקב כהן	משרד החינוך	5601605	052-678781	5601603
סימה מרון	ביהמ"ש מחוזי י-ם	6286995	052-285866	6281284
שמריהו כהן	ביהמ"ש העליון י-ם	6759603	052-637108	6526391
דוד אורון	ביהמ"ש העליון י-ם	6759608	052-870463	6759609
גיל יניב	המשרד לאיכות הסביבה	6259602	052-609925	6259636
רינה זמיר	משרד הבינוי והשיכון	6240668	052-864462	6291155
שגיא אלכס	מע"ץ	6249488	050-247560	6223058
יהודית כץ כרמלי	משרד הקליטה	6248742	052-630615	6249485
בנימין ריקרדו	משרד הפנים	5362135	050-636201	5362137
ד"ר פיאמטה בן-ישי	משרד הבריאות	5314800	052-636973	5314860
ישראל משען	משרד התעשייה	6220617	052-280398	6220650
חותה מתתיהו	משרד הפנים	6290201	052-869166	6241986

להתראות בשמחות.

בברכה
חנה הכהן
מנהלת מחוז י-ם

הקדמה

אלכ"א, כחלק ממטרותיה לבניית מסגרות למידה וחשיבה המשותפות למנהלי ארגונים במגזר הציבורי פועלת בימים אלו בשיתוף עם התחום המוניציפלי והאגף לתכנון והערכה של גיוינט ישראל, להקמת פורום משותף למנהלי מחוזות במשרדי הממשלה.

אנו מאמינים כי פיתוח ומיסוד פורומים כאלו מקדם ומשפר את תפקוד המערכת הארגונית כולה, מסייע בקידום ויישום אפקטיבי של מדיניות משרדי הממשלה ומשפר את הקשר בין האזרח לרשויות.

כללי

הדרג המחוזי במשרדי הממשלה מהווה צומת בעל חשיבות רבה במערכת השילטונית בישראל, בשל היותו ממשיק המפגיש אינטרסים ממלכתיים ואינטרסים אזוריים ומקומיים.

מנהלי מחוזות הינם הזרוע הביצועית של משרדי הממשלה, ואחראים על יישום המדיניות באזורים הגיאוגרפיים השונים בהם הם פועלים ועל התפעול השוטף של יחידתם.

למנהלי המחוזות קירבה לעשייה הממשית בשטח ולצרכי אוכלוסיות היעד. הם מהווים את נציגות המשרד במרחב הגיאוגרפי עליו הם מופקדים, ולפיכך הם אחראים ומעורבים בקשר עם גורמים שונים בקהילה המשולבים במעגלי השירות אותם הם נותנים לצורך שיפור היעילות הכוללת של התהליכים.

מטרות התוכנית

פיתוח ומיסוד של פורום מנהלי מחוזות משרדי הממשלה יקדם שלוש מטרות ציבוריות חשובות:

- יישום אפקטיבי של מדיניות משרדי הממשלה תוך קידום התאום הבין-משרדי ושיפור יכולת התפקוד של המחוזות.
- מתן מענה לסוגיות מחוזיות קריטיות הדורשות ראייה מערכתית כוללת.
- פיתוח מיומנויות הניהול של מנהלי המחוזות כבעלי תפקידים ציבוריים חיוניים.

פורום למנהלי מחוזות במשרדי הממשלה יהווה את המסגרת שבה יאותרו נקודות החיבור האפשרויות בין המשרדים השונים ויזוהו נושאים שהטיפול בהם מחייב ניתוח, תכנון וניהול אסטרטגי, על מנת לחזק תהליכי פיתוח מחוזיים ומקומיים ולהעלות איכות השירות. במישור האישי, פורום מנהלי מחוזות יסייע להגברת האפקטיביות של מנהלי המחוזות כבעלי תפקיד ניהולי מוביל בעל אפיון וצרכים יחודיים.



**האגודה לפתוח
ולקדם כח-אדם
בשירותים החברתיים
בישראל**

The Association
for the Development
and Advancement
of Manpower in
Social Service
in Israel

גבעת ג'וינט
3489, ת.ד.
ירושלים 91034
02-6557181
02-6557182
02-5664221, 0799

JDC Hill
P.O.Box 3489
Jerusalem 91034
Tel. 02-6557181
02-6557182
Fax. 02-5664221

נוסד ע"י
ג'וינט ישראל
נתמכת על-ידי
ממשלת ישראל
וג'וינט ישראל

Founded by
JDC-Israel
and supported
by the Israel
Government
and JDC-Israel

1. איתור צרכים

לשם פיתוח הפורום, נערכו ראיונות וסקר צרכים מקיף שמטרתן לימוד המצב הקיים, מיפוי שיטתי של מאפייני התפקיד ואיתור צרכים וסוגיות המשותפים למנהלי המחוזות:

- ראיונות עם 12 מנהלים מחוזות על פי:

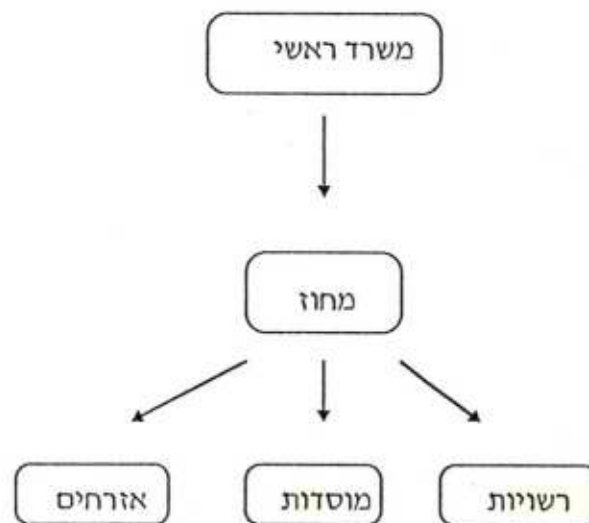
פריסה משרדית - משרד הפנים, משרד הבינוי והשיכון, משרד החינוך והתרבות, משרד העבודה והרווחה, משרד הבריאות, משרד הקליטה, משרד לאיכות הסביבה, משרת ישראל.

פריסה גאוגרפית - מחוז ת"א/מרכז ומחוז צפון/חיפה.

- סקר צרכים מקיף שנשלח לכל מנהלי המחוזות וכלל שאלון העוסק בתחומי הפעילויות המרכזיים ותפיסת התפקיד של מנהלי המחוזות.

ממצאים - סוגיות מחוזיות וניהול מחוזי

נעשה מיפוי של מנהלי המחוזות - מיקומם כלפי המטה והכפיפים, וסוגים שונים של מחוזות.



מנהלי המחוזות מהווים את החוליה המקשרת בין המשרד הראשי לבין הרשויות/מוסדות/אזרחים. השר/מנכ"ל במשרדים אליהם משתייכים מנהלי המחוזות מתחלפים עם חילופי השלטון. השר/מנכ"ל עשויים לראות את המחוז כחוליית קישור חשובה ושותף למדיניות המשרד, או להבדיל, לדלג עליו ואף לבטלו.

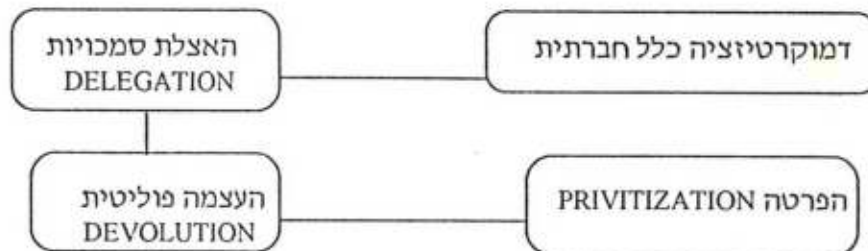
למנהלי המחוזות השונים מעמד סטטוטורי שונה, והמחוזות שהם ניצבים בראשם שונים באופיים - חלקם מחוזות שלטוניים, חלקם פונקציונליים או אדמיניסטרטיביים. קיים שוני בתרבות הארגונית בין המשרדים, שהינו בעל השלכה ישירה למנהלי המחוזות - משרדים ריכוזיים מול משרדים ליברליים, משרדים שהינם קונפדרציה של אגפים/מינהלים/שירותים כשלכל אחד אמירה משלו ועוד.

מגמת השינוי הדומיננטית כיום באה לידי ביטוי בתהליך הביזור - מה מקומו של המחוז בתהליך זה? האם התהליך מיטיב עם המחוז או להיפך?

שני סוגי הביזור העיקריים הם:

1. ביזור בינמימשלי - שלטון מרכזי, שלטון מקומי
2. ביזור פנים-ארגוני - מתבצע בכל משרד לגופו, בביטויים הפנים-ארגוניים של התהליך.

דפוסי ביזור עיקריים:

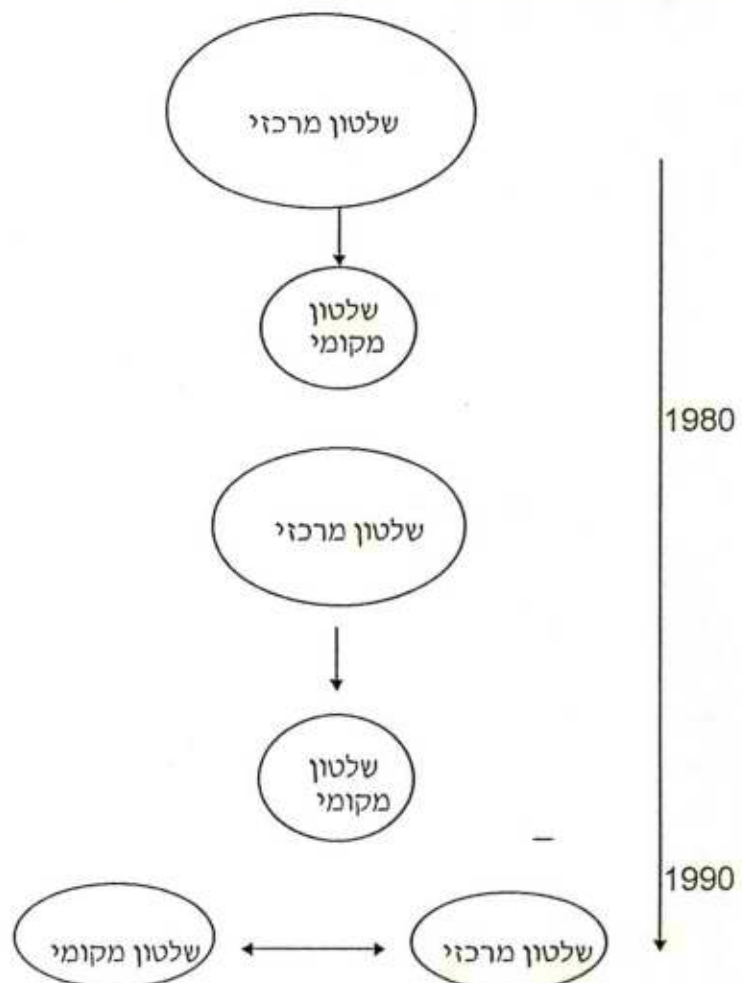


דמוקרטיזציה כלל-חברתית - רצון הציבור להגיב לשלטון ולומר את דברו.
הפרטה - לא במובן של מכירת נכסים, אלא יתר חופש בחירה ברמת הפרט (למשל: מיגוון זרמים בחינוך)

המחוז מעורב בתהליכי הביזור בשני אופנים:

1. באופן מימשלי 2. באופן פנים-ארגוני.

התפתחות מערכת יחסי הגומלין שלטון מרכזי-שלטון מקומי:



עפ"י התהליך המודגם לעיל, החל משנות ה-80 ישנה נטייה מצד השלטון המרכזי (בעיקר עקב מצוקות כלכליות) לאפשר לשלטון המקומי לצמוח ולפתח את יכולותיו המקצועיות. כן חל שינוי מתלות אנכית לתלות אופקית.

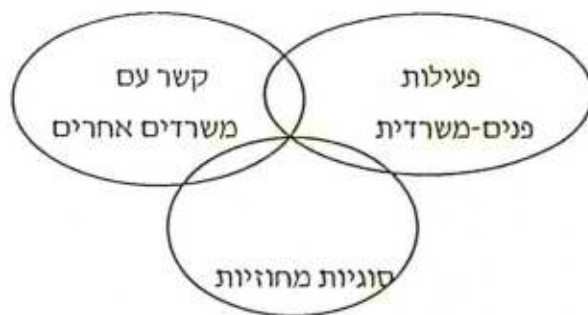
תלות זו הינה לעיתים אסטרטגית ולעיתים טקטית. המערכת כיום מורכבת יותר, בעלת תלות הדדית וחיכוכים מרובים יותר, ללא מדיניות כתובה מוצהרת, אך זהו תהליך סטיכי.

ניתן לראות ארבעה סוגים עיקריים של יחסי גומלין בין המחוז למשרד ראשי:

1. המחוז הינו מבצע סביל של מדיניות המשרד הראשי
2. מצב שבו ישנה יותר ממדיניות אחת
3. מנהל המחוז יוזם ומתמצא במפה המחוזית בצורה טובה יותר מן המשרד הראשי
4. המחוז שותף בעיצוב מדיניות המשרד הראשי, מזין את המשרד הראשי ומביא תקדימים של פרויקטים שנחלו הצלחה.

הדומיננטיות של מודל מסוים אינה קבועה, ומשתנה עפ"י התקופה.

הקשר בין המחוז לבין מחוזות של משרדים אחרים הינו בד"כ רופף ונקודתי.



הסוגיות העולות הן:

- האם נדרש קשר בין המחוזות של משרדים שונים?
- מחוזיות - כיצד עובדים עם נושאים שהינם בעלי חשיבות מבחינת המחוז, אך אינם בתחום הפעילות השיגרתית של המשרד?
- "ללא מרכז" - רשת בינארגונית המתעצבת עפ"י סוגיה. זוהי רשת לא פורמלית, ללא מדיניות המוכתבת מלמעלה, אך בעלת השפעה על ההחלטות הפורמליות.
- המבנה ההיררכי, בו התפקיד של כל רובד הינו ברור, נחלש - עובדה המשנה את כללי המשחק של המחוז.

לאור הנ"ל, מה עתידו של המחוז - בעיקר במשרדי שירות? האם קיימת סיטואציה בה המשרד הנפתי/מקומי מסוגל לענות על כל הצרכים? ואז - מהו הערך המוסף של הפונקציה המחוזית? יש חשיבות בהענקת תוכן לפונקציה זו ולהגדרתה מחדש.

2. הקמת צוות היגוי

הוקם צוות היגוי בו חברים מנהלי מחוזות ממשרדי הממשלה השונים, שהביעו עניין להשתתף ולסייע בעיצוב הפורום.

מטרות צוות ההיגוי:

1. הגדרה משותפת של מטרות הפורום הארצי והמחוזי, מיפוי הנושאים לדיון בשתי המסגרות, וצעדים נדרשים להקמת הפורומים.
 2. גיוס המנהלים לשיתוף פעולה בתכנון והשתתפות בפורומים.
- בדיון שהתקיים נדונו סוגיות משותפות הקשורות לתפקיד ולאופן פעולת הפורום. המשתתפים הסכימו לשמש כצוות היגוי לקידום הפרוייקט ולשיווקו למנהלי מחוזות נוספים.

תוכנית פעולה

עקרונות בעיצוב התוכנית ודגשים

1. ציר התוכן - יעסוק בשלושה נושאים מרכזיים: נושאים אסטרטגיים ממלכתיים, נושאים מחוזיים ומקומיים ונושאים בתחום הניהול, שהם בעלי רלוונטיות וישומיות גבוהים לעבודת מנהלי המחוזות.
2. ציר התהליך - תהליכי העבודה להשגת המטרות במסגרת הפורום יתבססו על עקרונות הבאים:
 - שיתוף פעולה בין מנהלי מחוזות לקידום התאום בין-משרדי ומחוייבות להשגת המטרות.
 - יעילות ומכוונות להשגת יעדים ברורים ותוצאתיים.
3. פורום מנהלי מחוזות יפעל בשני ערוצים במקביל, ארצי ומחוזי.

פורום מנהלי מחוזות - ארצי

מטרות

1. רכישת ידע בתחומי התכנון והניהול האסטרטגיים ברמה הממלכתית והמחוזית להעמקת ההיכרות עם הסביבה והגורמים הפועלים בה.
2. רכישת ידע ומיומנויות בתחום הניהול הנדרשים להתמודדות אפקטיבית בתפקיד מנהל מחוז.
3. הפרייה הדדית וליבון סוגיות תפקיד משותפות להשגת מטרות ברמה המשרדית, מחוזית והאישית.

פורום מנהלי מחוזות - מחוזי

מטרות

- הפורומים המחוזיים ישמשו מסגרת ליצירת תפיסה בין-משרדית מחוזית שמטרותיה:
1. יישום אפקטיבי של מדיניות משרדי הממשלה ברמת המחוז.
 2. ייזום וקידום סוגיות כלל-מחוזיות.
 3. תאום ואיגום משאבים בנושאים המשותפים למשרדים השונים.
 4. הגברת שיתוף הפעולה הבין-משרדי בסוגיות מחוזיות.

1.2.3. "במה" - תכנית לפיתוח ההנהלה הבכירה במשרד הפנים

אוכלוסיית התכנית - חברי ההנהלה המורחבת של משרד הפנים:

המנכ"ל, ראשי מינהלים, מנהלי מחוזות ואנשי מטה בכירים.

מטרת התכנית - 1. שיפור יכולת התפקוד של ההנהלה המורחבת

כצוות ניהולי מוביל, גיבוש תהליכי עבודה לתכנון אסטרטגי ארוך

טווח והובלת יוזמות ושינויים מערכתיים.

2. פיתוח מיומנויות ניהול וכישורים הנדרשים למנהלים בתפקידם כחברי

הנהלה בכירה מחד וכמנהלי יחידות מאידך.

מהלך התכנית נגזר באופן ישיר מהמטרות והוא מתבצע בשני צירים

מרכזיים:

1. פיתוח תפיסות ומיומנויות ניהול המאפיינות צוות ניהולי

מוביל: קבלת החלטות, הובלת שינויים ויוזמות, שיתוף פעולה

ושיתוף במידע.

2. גיבוש מדיניות כוללת בתחומי העבודה של המשרד: בחינת

סוגיות אסטרטגיות בתחומים שונים לגיבוש מטרות ויעדים

כלל-משרדיים, זיהוי ממשקים בין יחידות פנים-ארגוניות וחוץ-

ארגוניות, ובניית תהליכי עבודה ליישום אפקטיבי של המטרות.

במפגשים הקודמים נדונו הנושאים האלה: "יחסי שלטון מרכזי-

שלטון מקומי" ו"מפת הרשויות המקומיות".

שני מפגשים בני יום אחד הוקדשו לעבודת צוות ההנהלה.

ביצוע - מפגשים בני יומיים אחת לחודש.

מנהלי מחוזות במשרדי הממשלה: איפיון התפקיד

1. כללי

שינויים מערכתיים בדפוסי הממשל במדינת ישראל, מגמות ביזור שלטוניים ופנים-ארגוניים וכן תמורות אורבניות-מרחביות, מעלים מחדש את חשיבותו של הדרג המחוזי ומכאן הצורך בחיזוק יכולת התפקוד שלו. כזרתע הביצועית בכירה של משרדי הממשלה באזורים הגיאוגרפיים השונים שבאחריותם, מנהלי המחוזות נדרשים כיום לעמוד מול אתגרים ניהוליים מורכבים.

על רקע זה עמותת אלכ"א (ג'י.נט-ישראל), כחלק ממטרותיה לחיזוק מעמדם ומיומנותם של מנהלי הארגונים במגזר הציבורי, יזמה בשנה האחרונה הקמת פורום משותף למנהלי מחוזות במשרדי הממשלה. פיתוח והמיסוד של פורום ייעודי למנהלי המחוזות יקדם שתי מטרות ציבוריות חשובות:

- יישום אפקטיבי של מדיניות משרדי הממשלה ולקידום התאום הבין-משרדי ע"י חיזוק יכולת התפקוד של המחוזות.
- שיפור מיומנות הניהול של מנהלי המחוזות כבעלי תפקידים ציבוריים חיוניים.

למרות מעמדם הרם בשירות הממשלתי, מנהלי המחוזות הם רובד מנהלים "לא מוכר" אשר לא זכה עד כה להתייחסות מתאימה. מעט מאד ידוע, מבחינה אובייקטיבית ושיטתית, על המאפיינים האישיים, על תנאי פעילותם ועל עמדותיהם של מנהלי מחוזות.

זאת ועוד. כפי שיתברר בהמשך, ניתן לראות בתואר מנהלי מחוזות מכנה סמנטי לתפקידים בעלי מעמד ואופי שונים. מבחינת מעמד ניתן לסווג את התפקיד לארבע קבוצות:

- מנהלי מחוזות בעלי מעמד מעין על-משרדי (הממונים על המחוז של משרד הפנים).
- מנהלי מחוזות מקצועיים בעלי מעמד חוקי (רופאים מחוזיים של משרד הבריאות).
- מנהלי מחוזות כחלק מהיררכיה פיקודית (מפקדי המחוזות של משטרת ישראל).
- מנהלי מחוזות כמנהלים מקצועיים-אדמיניסטרטיביים (שאר משרדי ממשלה, בהם קיים תפקיד של מנהל מחוז).

במטרה להבין טוב יותר את מורכבות התפקיד ואת עולם התוכן של ניהול מחוז הלכה למעשה, יזמה אלכ"א ביצוע סקר ראשון מסוגו בקרב מנהלי מחוזות במשרדי הממשלה. ממצאי הסקר מוצגים כאן.

2. הסקר

סוגיות עיקריות

הסקר נועד לבחון מאפיינים אישיים ותפקודיים של מנהלי המחוזות. במישור התפקודי, בחן הסקר סוגיות עקרוניות העשויות להצביע על הדמיון והשוני הקיימים באשר לתנאי התפקיד ואופן מילוי. סוגיות אלו כללו, בין היתר:

- הגדרת התפקיד (הגדרה פורמלית).
- הגדרת התפקיד (פרשנות אישית).
- מימדים עיקריים של התפקיד.
- זיהוי ואפיון הקשרים האנכיים עם המשרד הראשי ומרכזו.
- זיהוי ואפיון הקשרים האופקיים (מנהלי מחוז אחרים, ראשי רשויות, מנהלי מוסדות וארגונים).
- מנהל מחוז כפונקציה ייחודית בניהול הבכיר הממשלתי.
- צרכי פיתוח הפונקציה (המישור המוסדי).
- צרכי פיתוח הפונקציה (המישור האישי).

שיטת עבודה

הסקר כלל מנהלי מחוזות מהמשרדים הממשלתיים הבאים:

- המשרד לאיכות הסביבה.
- משרד הבינוי והשיכון.
- משרד הבריאות.
- משרד החינוך.
- משטרת ישראל.
- משרד הפנים.
- משרד הקליטה.
- משרד הרווחה.

במסגרת המשרדים האמורים מתפקדים 36 מנהלי מחוזות. (בסקר זה התואר 'מנהל המחוז' משמש כמושג מסגרת לתפקידים הולוונטיים השונים: הממונה על המחוז, מנהל מחוז, רופא מחוזי, מפקד המחוז וכיו"ב). חלק מהראיונות בוצעו באופן אישי ויתרם באמצעות שאלון למילוי עצמי. הממצאים המוצגים בהמשך מתבססים על תשובותיהם של 26 מנהלים. מפקדי המחוזות של משטרת ישראל (5) סירבו ליטול חלק בסקר - למעט אחד מהם אשר הסכים להתראיין במסגרת ראיון אישי לא-פורמלי. כך גם 5 מנהלי מחוזות

ממשרדים שונים שלא נענו לפנייתנו. שלושה משרדים (איכות הסביבה, בריאות ורווחה) מיוצגים באופן מלא.

3. ממצאים: מאפיינים אישיים ומסלולי התקדמות

מאפיינים אישיים

מנהלי המחוזות הנכללים בסקר זה מציגים שונות רבה מבחינת גיל, בטווח שנע בין 35 ל-66. הגיל החציוני של מנהלי המחוזות הוא 53.

באופן מפתיע, בהתחשב לזאת יצוג של נשים בתפקידים בכירים, כ-38 אחוזים מכלל מנהלי המחוזות הן נשים. אף כי הכללת אלה שסירבו להשתתף בסקר היתה מנמיכה שיעור יחסי זה, עדיין היתה מתקיימת ייצוגיות לא-שכיחה (אך ודאי לא שיוויונית) של נשים בקרב רובד מנהלים בכיר זה.

מבחינת השכלה פורמלית, מספר שנות הלימוד החציוני הוא 18 שנה, כאשר לשליש מהמנהלים תואר שני ולשליש תואר שלישי. הרופאים המחוזיים של משרד הבריאות הם הקבוצה המשכילה ביותר (מבחינת שנות לימוד). שני מנהלי מחוזות חסרים השכלה אקדמית כלשהי.

התארים האקדמיים של מנהלי המחוזות פרושים על פני תחומים רבים; מביניהם: כשליש בתחום מדעי החברה והרוח ושליש נוסף בעלי תארים ביותר מתחום אחד.

מסלול התקדמות

המגזר הציבורי הוא סביבת העבודה ה"טבעית" של כ-90 אחוזים ממנהלי המחוזות, ודיינו זהו המגזר בו עבדו מרבית הזמן. רובם המוחלט (77 אחוזים) עבד בשירות הממשלתי והאזרחי והשאר בשלטון המקומי או בשירות ציבורי אחר.

מסלול ההתקדמות היה במהותו פנים-משרדי כשרק 20 אחוזים מהמנהלים באו לתפקיד ממוסד או מגזר אחר.

הוותק החציוני של מנהלי המחוזות הוא נמוך יחסית: 5.8 שנים. כ-30 אחוזים מהמנהלים מכהנים בתפקיד שלוש שנים ומטה - דהיינו התמנו בסמוך לחילופי השלטון בגין הבחירות הכלליות האחרונות. לכ-17 אחוזים מהמנהלים, ותק בתפקיד העולה על 10 שנים (ותק מרבי של 16 שנה).

4. תפקיד מנהל המחוז

מנהל מחוז: מעמד לא-שוויוני ותפקיד הטרורגני

כפי שכבר ציינו, התואר מנהלי מחוזות אינו בעל משמעות אחידה בשל השונות בבסיס המשפטי של התפקיד וכן הבדלים מוסדיים הנגזרים מאופי המשרדים ותרבותם הארגונית-מקצועית.

מבחינה משפטית מצטיירות הבחנה ברורה בין תפקידים המעוגנים בחוק (הממונים על המחוז של משרד הפנים, רופאים מחוזיים של משרד הבריאות) לבין תפקידים הנשענים על הוראות אדמיניסטרטיביות פנים-משרדיות. לבסיס החוקי של הגדרת התפקיד השלכה ישירה על מעמדו של בעל התפקיד, בעיניו ובעיני מנהלי מחוזות ממשרדים אחרים.

מבין כלל בעלי התפקיד, בולט בייחודיותו הממונה על המחוז מטעם משרד הפנים. אף כי הוא משמש, בראש ובראשונה כמנהל מחוזי של משרד הפנים, כוחו הרב נובע מהיותו יו"ר התעדה המחוזית לתכנון ולבנייה. בשל עצמתה של תעדה סטטוטורית זו, ואינטרסים משרדיים הבאים לידי ביטוי בתוכניות הנידונות בה, יש בידי הממונה על המחוז כוח העולה על סמכויותיו הפורמליות.

רופאים מחוזיים של משרד הבריאות מציגים דגם שונה של מנהלי מחוזות בכך שהם, ראשית כול, אנשי מקצוע בעלי תפקידים המעוגנים בחוק. כלומר, פעילותם אינה חשופה במלואה לשינוי מדיניות במשרד הראשי וראייתם הבסיסית של התפקיד היא פרופסיונלית.

מפקדי המחוזות של המשטרה הם היחידים הפועלים במסגרת היררכית-פיקודית. למרות שלמשטרת ישראל תפקידים אזוריים

מרחבים היוצרים ממשקים מערכתיים עם גופים אחרים, המימד האופי הביטחוני (המעין צה"לי של התפקיד) בא לידי ביטוי בסדרי עבודתם.

הקבוצה הרביעית הם מנהלי מחוזות משאר המשרדים. גם כאן מתגלה תפקיד לא הומוגני. ניתן לחלק קבוצה זו לשתי קבוצות עיקריות:

- מנהלי מחוזות בעלי אוריינטציה מקצועית וזיקות פרופסיונליות (משרד החינוך, משרד הרווחה, המשרד לאיכות הסביבה).
- מנהלי מחוזות בעלי אוריינטציה אדמיניסטרטיבית-ביצועית (משרד הבינוי והשיכון).

איפיון עצמי של התפקיד

התפקיד של מנהל מחוז עשוי לבוא לידי ביטוי בארבעה אופנים שונים:

- כמיישם מדיניות המשרד כפי שהיא מתבטאת בהנחיות המתקבלות מהמשרד הראשי.
- כמתאם בין "מדיניות" שונות של המשרד ("מדיניות" של מנהלים/אגפים שונים) ברמת המחוז.
- מתווך/מקשר בין בעלי עניין במחוז (ראשי ערים, מנהלי מוסדות וארגונים) לבין המשרד הראשי.
- יוזם יוזמות התאמות את צרכי המחוז.

בהתחשב לחלוקה זו, התבקשו המנהלים לאפיין את פעילותם הלכה למעשה. מניתוח התשובות עולה ההיררכיה הבאה:

- יישום מדיניות המשרד (הנחיות המשרד הראשי): 100% מהמנהלים רואים במשימה זו כמאפיינת באופן בלעדי או במידה רבה את תפקידם הלכה למעשה.
- יוזם יוזמות התאמות את צרכי המחוז: 92%.
- ותאום "מדיניות" שונות של המשרד: 72%.
- תיווך/קישור בין בעלי עניין במחוז: 61%.

בחינה משלימה של אותם מרכיבי תפקיד, הפעם בהתאם לחשיבות המיוחסת על-ידם לכל אחד מהמרכיבים, מצביעה על כך שיישום מדיניות המשרד נתפסת כמשימה החשובה ביותר, ובסדר חשיבות יורד "ייזום יוזמות התאמות את צרכי המחוז", ו"תאום" "מדיניות" שונות של המשרד ותיווך/קישור בין בעלי עניין במחוז.

מן הראוי לציין את קיומו של מיעוט בקרב מנהלי המחוזות (10 אחוזים) אשר רואים ביישום מדיניות המשרד שהם מייצגים כמרכיב בעל חשיבות משנית (דירוג שלישי או רביעי בסולם החשיבות היחסית).

5. התפקיד בהקשרו הארגוני

הסביבה הארגונית: מידת הריכוזיות-ביזור

קיימים הבדלים ארגוניים בין המשרדים השונים מבחינת מידת הריכוזיות או הביזור המאפיינת כל אחד מהם. שונות זו נגזרת הן ממאפיינים היסטוריים של מבנה המשרד ומידת החזק של המשרד הראשי והן מהבדלי סגנון ניהול של כל מנכ"ל מכהן.

ככלל מצטיירת תמונה של מגמה התומכת ביתר ביזור. להערכת רוב (72%) מנהלי המחוזות, בראייה של עשר השנים האחרונות, יש כיום האצלת סמכויות רבה יותר ממה שהייתה קיימת קודם לכן. רק 8 אחוזים מהמנהלים סוברים שהמצב לא השתנה או אף חל גידול במידת הריכוזיות.

הערכת מנהלי המחוזות לגבי אופי המשרד כיום, מבחינת ריכוזיות-ביזור, הוא כדלקמן:

- המשרד הוא ריכוזי: 35%.
- המשרד הוא ריכוזי בחלקו: 46%.
- המשרד הוא מבוזר: 19%.

מערכת יחסים מרכז-מחוז: מעמד מנהלי המחוזות

קיים שוני בין המשרדים ביחס למעמדם של מנהלי המחוזות כחלק מהנהלת המשרד. בחלק מהמשרדים מנהלי המחוזות משתתפים באופן קבוע (או לעיתים קרובות) בישיבות הנהלת המשרד ואילו אצל אחרים השתתפות זו היא מחדמנת או כלל לא קיימת. הסקר מצביע על כך שכמחצית מהמנהלים המרואיינים משתתפים, לדבריהם, באופן קבוע בישיבות הנהלה ו-12 אחוזים נוספים משתתפים לעיתים קרובות. עשרים וארבעה אחוזים מהמנהלים אינם משתתפים כלל בישיבות הנהלה או לעיתים רחוקות.

בחינה מקבילה באשר לחברותם של מנהלי המחוזות במטה המקצועי של המשרד הראשי, מראה שכמחצית מהם, לדבריהם, פעילים באופן קבוע או לעיתים קרובות במטה המשרד ואילו 37 אחוזים אחרים אינם חלק מהמטה.

מעורבות זו משתקפת בהערכת המנהלים לגבי מידת שותפותם בעיצוב מדיניות המשרד או גיבוש תוכניות מובילות. קצת למעלה ממחצית המנהלים טוענים שהם שותפים בעיצוב מדיניות המשרד. רק 9 אחוזים מהמנהלים אינם רואים את עצמם כשותפים לעיצוב מדיניות המשרד.

ביטוי אחר למעמדם היחסי של מנהלי המחוזות הוא דירוגם או דרגתם, בהקבלה לבעלי תפקידים אחרים במרכז. כ-26 אחוזים מצביעים על דירוג מקביל לסמנכ"לים במשרדיהם, 13 אחוזים נוספים למנהלי המינהלים הראשיים ואילו 39 אחוזים אחרים למנהלי אגפים במשרד.

מערכות יחסים: מידת החשיבות של היחסים הפנים-משרדיים
מנהלי המחוזות התבקשו להצביע על החשיבות היחסית, לצורך מילוי תפקידם, שהם מייחסים ליחסיהם עם גורמים שונים במשרד - החל

מהשר הממונה ועד למקבילים שלהם באותו משרד. המדרג שהתקבל (על פי סיכום של תשובות בקטגוריות 'חשובים מאד' ו'חשובים') הוא כדלקמן:

- ראשי האגפים: 100%.
- מנכ"ל המשרד: 92%.
- עובדים במשרד המחוזי: 92%.
- סמנכ"לים: 84%.
- מנהלי מחוזות אחרים במשרד: 68%.
- עובדים אחרים במשרד הראשי: 61%.
- השר הממונה: 56%.

התמונה המתקבלת מנתונים אלה היא של התייחסות אינסטרומנטלית-פרגמטית, על פיה מידת החשיבות של מערכת היחסית נקבעת על פי תרומתם של הגורמים השונים למילוי תפקידם של מנהלי המחוזות - לא בהכרח על פי ההיררכיה הפורמלית או חשיבותם הפורמלית.

הסקר גם בחן את טיב היחסים שבין מערכת היחסים של מנהלי המחוזות לבין בעלי תפקידים במשרד הראשי, בהתאם להערכה העצמית של המנהלים. ניתוח הממצאים מצביע על מערכת יחסים מורכבת בה טיב היחסים אינו נמצא ביחס לחשיבות היחסים מבחינת מילוי התפקיד. על פי הקריטריון של איפיון היחסים כב'שיתוף פעולה מלא', מתקבלת ההתפלגות הבאה:

- עובדים במשרד המחוזי: 96%.
- מנכ"ל המשרד: 77%.
- סמנכ"לים: 58%.
- ראשי האגפים: 56%.
- השר הממונה: 44%.
- עובדים אחרים במשרד הראשי: 40%.
- מנהלי מחוזות אחרים במשרד: 33%.

6. מערכות יחסים עם גורמי חוץ

מידת החשיבות של היחסים עם גורמי חוץ למילוי תפקידם נדרשים מנהלי המחוזות לקיים יחסים שונים עם גורמי חוץ - ממשלתיים, ציבוריים ואחרים. ניתוח הערכת החשיבות היחסית שמנהלי המחוזות מייחסים ליחסים אלה (על פי סיכום של תשובות בקטגוריות 'חשובים מאוד' ו'חשובים') מצביע על המדרג הבא:

- ראשי רשויות מקומיות: 100%.
- אזרחים: 81%.
- מנהלי מחוזות ממשרדים אחרים: 58%.
- נציגים של גופים ציבוריים אחרים: 58%.
- עיתונאים: 58%.
- יזמים ואנשי עסקים: 48%.
- נציגים מגופים מלכ"רים: 48%.
- פקידי ממשלה אחרים: 38%.
- נציגי גופים מחו"ל הקשורים למחוז: 12%.

בדומה לממצאים במישור הפנים-משרדי, גם במערכת היחסים שבין מנהלי המחוזות מתגלה פער בין חשיבות היחסים למילוי תפקידם לבין טיב הקשרים. שיתוף פעולה - בעיקר שיתוף פעולה מלא - הוא קשר שלא מושג בקלות, כפי שניתן לראות בתוצאות שלדולן (האחרים מתייחסים להגדרת היחסים כשיתוף פעולה מלא):

- ראשי רשויות מקומיות: 48%.
- יזמים ואנשי עסקים: 33%.
- אזרחים: 28%.
- נציגים של גופים ציבוריים אחרים: 21%.
- עיתונאים: 20%.
- נציגי גופים מחו"ל הקשורים למחוז: 12%.
- מנהלי מחוזות ממשרדים אחרים: 4%.
- נציגים מגופים מלכ"רים: 4%.
- פקידי ממשלה אחרים: 4%.

קשרים אישיים עם גורמי חוץ: תדירות

מנהלי מחוזות נדרשים לקיים מערכת של קשרים אישיים שונים, עם מנהלים של משרדים אחרים באותו מחוז וכן גורמי חוץ שונים הפועלים באותו מרחב, למען קידום עניינים הנוגעים למשרדיהם. קשרים אלה נדרשים הן בגלל אופיים המיוחד של נושאים שונים או בשל סמכויות עבדות. בחינת זהות הגורמים עמם מקיימים מנהלי המחוזות קשר תדיר (לפחות פעם אחת בחודש או יותר), מעלה את הממצאים הבאים:

- ראשי רשויות מקומיות: 60% (קיום קשרים עמם של לפחות פעם בחודש).
- משרד הפנים - הממונה על המחוז: 33%.
- המשרד לאיכות הסביבה - מנהל המחוז: 30%.
- משרד הבריאות - הרופא המחוזי: 30%.
- מינהל מקרקעי ישראל: 23%.
- משרד הבינוי והשיכון - מנהל המחוז: 20%.
- משרד החינוך והתרבות - מנהל המחוז: 18%.
- יזמים פרטיים: 18%.
- משרד התחבורה - המפקח על התעבורה: 17%.
- קרן קיימת: 16%.
- הסוכנות היהודית: 12%.
- משרד הקליטה - מנהל המחוז: 9%.
- משטרת ישראל - מפקד המחוז: 8%.
- אזרחים: 0%.

7. תוכניות ופרויקטים מחוזיים

מעל מחצית מן המרואיינים ציינו את קיומם של פרויקטים משותפים בעלי אופי כלל-מחוזי, פרי יחמה שלהם או של עמיתיהם במחוז. בין פרויקטים אלה נמנים:

- שירותי רפואה מונעת.
- שירותי בריאות הציבור.
- פורום כלל הגופים הירוקים במחוז.
- פרויקט בתחום שיקום נחלים במחוז.
- הקמת איגוד ערים לאיכות הסביבה.
- פרויקטים בתחום מערכות ביוב.
- פרויקטים בתחום התעסוקה והיזמות העסקית.
- מפעל חינוך מחוזי.
- תוכניות פיתוח ובנייה.
- תכנון אורבני ואזורי.
- הערכות לשעת חירום.

נראה שמרבית יחזמות אלו הן במהותם פרויקטים בתחום המחוז יותר מאשר פרויקטים מחוזיים (בעלי תחולה כלל מחוזית).

8. מנהל המחוז כמנהל בכיר

תחומי עיסוק

על מנת לבצע את משימות התפקיד, נדרש מנהל המחוז להשקיע תשומת לב בנושאים שונים. במסגרת הסקר נעשה ניסיון לזהות את אותם הנושאים הזוכים לחשיבות מיוחדת במסגרת עבודתו היום יומית. להלן רשימת הנושאים שהוגדרו כ'חשובים' עד 'חשובים מאד':

בתחום ניהול המשרד המחוזי:

- הקשבה לעובדים: 100%.
- פיתוח והחדרת שיטות עבודה חדשות: 92%.
- זאגה לשימוש יעיל של תקציבים מאושרים: 92%.
- הנחיית כפופים במשימות יום-יומיות: 88%.
- הבטחת כיבוד נוהלי העבודה: 91%.
- ניהול כספי, ובקרה תקציבית: 75%.
- עידוד שתוף פעולה בין משרדים ברמה המחוזית: 67%.
- פתרון בעיות וסכסוכים בין-אישיים במשרדי המחוז: 54%.

בתחום ניהול המחוז:

- תכנון כולל של המחוז: 96%.
- ייזום/קידום פרויקטים חדשים: 95%.
- גיוס משאבים לטובת המחוז: 87%.
- לזיות מעורבות בעמדות ורצונות הציבור: 79%.

בתחום מעורבות במטה המשרד:

- השפעה על תהליך קבלת החלטות בתחום המדיניות הכללית של המשרד: 87%.
- מתן ייעוץ לשר הממונה בענייני פוליטיים הנוגעים למחוז: 19%.

השראה ופיתוח מיומנויות

לכל מנהל בכיר מקורות השראה ופיתוח המיומנויות הניהוליות שלו - חלקם פורמליים (דוגמת השכלה ייעודית), חלקם לא-פורמליים (דוגמת דגמי חיקוי, חשיפה לנסיונות בהקשרים אחרים) וכד'. לזולן המקורות השונים שהוגדרו על ידי מנהלי המחוזות כמאד תורמים לפיתוח המיומנויות האישיות כמנהלים בכירים:

- קורסים והשתלמויות: 31%.
- כתבי עת מקצועיים: 31%.
- יעצים מקצועיים: 28%.
- לימודים פורמליים: 24%.
- פורום מנהלי מחוזות: 23%.
- פורומים מקצועיים אחרים: 18%.
- מנהלים מהמגזר הפרטי: 13%.
- מנהלי מחוזות אחרים במשרד: 8%.
- ספרות ניהול כללית: 8%.
- מנהלי מחוז משרדים אחרים: 0%.

9. סיכום ומסקנות

מנהל מחוז כתפקיד בעייתי ומורכב

תפקיד מנהל המחוז, כפי שנוצרה ממצאי הסקר, הוא בעייתי ומורכב. הבעייתיות הכרוכה בו נובעת מכך שברובו, למעט תפקידיהם של הממונה על המחוז במשרד הפנים והרופא המחוזי במשרד הבריאות, תפקיד לא סטטוטורי המתקיים בכוח הסדרים אדמיניסטרטיביים וארגונים המשתנים בין משרד למשרד. התפקיד הוא בעייתי גם מכוח מיקומו ההיררכי והפיסי, המרחיקים אותו מהמטה, ומרצונם של מנהלי המחוזות להיות חלק מהמרכז בגין חשיבותם העולה עקב תהליכי ביזור. התפקיד הוא מורכב מכיוון שמנהל המחוז נדרש לשמש חוליה מקשרת בין צרכים ובעיות העולים מהרמה המקומית לבין המדיניות של המשרד הראשי שאינה תמיד עקבית ומתעלזת.

תפקיד מנהל המחוז עכשווי, במידה רבה מאוד, על ידי אישיותו של ממלא התפקיד - לרבות מידת היזמות שלו, ויכולתו לפעול בסביבה ארגונית משתנה. אין זה מקרה שההגדרה העצמית של התפקיד אינה כוללת רק ביצוע "סביל" של מדיניות המשרד הראשי, אלא גם כיוזם יוזמות ברמה המחוזית ותכלול "מדיניות" שונות של המשרד הראשי (בשל העדר מדיניות כוללת). יתרה מזו, רצונם האישי להיות שותפים בעיצוב מדיניות המשרד וליטול חלק בתהליכי קבלת החלטות במרכז, מביא אותם לחזור ולחלחל את מעמדם כחלק מהסגל הבכיר המוביל במשרד. "מלחמה" זו נדרשת גם בשל התנודות במעמדם עקב מחזורים משתנים, בין היתר בשל שינויים פרסונליים ברמה המיניסטריאלית והמנכ"לית, של ריכוזיות וביזור.

ניהול ברמה המחוזית: מידור משרדי

ניהול ברמה המחוזית הוא במידה רבה ניהול פנים-משרדי. לא נמצא קשר משמעותי בין מנהלים הפועלים באותו מחוז, למעט קשרים אד-הוק (דוגמת טיפול בסוגייה המחייב התייחסות של משרד אחר) או "עסקאות" בין משרדיות במסגרת הועדה המחוזית לתכנון ולבנייה - המסגרת הסטטוטורית העיקרית המפגישה משרדים שונים. יוצא מכלל זה הוא בצפון בו מתקיים פורום פעיל של מנהלי מחוז, המשמש

מסגרת להעברת מידע באשר ליוזמות ממשלתיות בתחום המחוז ולהעלאת נושאים מחוזיים העשויים לדרוש התייחסות בין-משרדית.

אתגר ה'מחוזיות': לקראת פיתוח יכולת הניהול סוגיות מחוזיות מדינת ישראל מאופיינת על-ידי מורכבות הולכת וגדלה. סוגיות רבות הניצבות על סדר היום הציבורי - פיתוח פיזי, איכות הסביבה, בעיות חברתיות דוגמת תעסוקה ואבטלה - מצריכות ראייה בינמשרדית כוללת ואינטגרטיבית. הדבר מחייב מעבר מניהול פנים-משרדי לניהול בינמשרדי. הרמה המחוזית נראית רמה המתאימה לפיתוח פתרונות הן בשל כיסויה המרחבי והן בשל קרבתה לבעיות ברמת השדה. לסוגיות הנ"ל מצטרפים נושאים ה"מחפשים" כתובות - נושאים אשר אין להם מענה משרדי ישיר אך המצדיקים פעולה ממשלתית מתאימה.

ניהול מחוזי על בסיס 'מחוזיות' מניח גם שסוגיות מסוימות אינן זוכות להתייחסות ברמת הממשלה ועל כן יתכן שנדרשת מסגרת אשר תוכל לגבש, ברמת המחוז, ניתוח, תכנון וניהול אסטרטגי של סוגיות אלו כתשומה להיעדר מדיניות ממשלתית או כתשומה עצמית לצורך בעיצוב מדיניות מחוזית. סגנון חשיבה זה הוא זר, בשלב זה, למנהלי המחוזות והשאלה היא האם ישכילו לבצע את תפנית החשיבה המתבקשת. הרחבת אחריות מנהלי המחוזות, מניהול שוטף של ענייני המשרד במחוז, לניהול סוגיות מחוזיות כחלק ממאמץ בינמשרדי כולל, עשויה להתגלות כאחד מבסיסי התחדשות תפקיד מנהל המחוז.