

מתכונת מיזמים ומרכזי מצוינות

מיזמים ומרכזי מצוינות הינם מחקרים המוקמים כדי להתמודד עם נושאים שפתרונם מחייב עבודת מו"פ רב-תחומית על ידי מספר קבוצות מחקר במקביל. הערך של העבודה האינטגרטיבית המשותפת של קבוצות מחקר אמור להיות גדול מהערך המוסף של כלל המחקרים הבודדים. מטרת המיזמים היא לספק, עד תום תקופת המחקר, פתרון לבעיה/שאלה שהמיזם עוסק בה באמצעות ידע ביולוגי ואמצעי התמודדות **יישומיים** שהצטברו במשך תקופת המחקר. המיזם ימומן מתקציב מרכזי (קוד זיהוי אחד) לכל הקבוצות השותפות.

המיזמים ומרכזי המצוינות ינוהלו במערך ארגוני. לכל מחקר ימונו מנהל מדעי ומנהל ארגוני. המנהל המדעי ינהל ויתאם את המחקרים המתבצעים על ידי הקבוצות השונות משלב התכנון והכתיבה של הצעת המחקר, במשך שלבי הביצוע של המחקר, הפקת הלקחים, גיבוש פתרון מעשי לבעיה שביסוד המיזם או מרכז המצוינות, ועד לסיכום התוצאות וגיבוש המסקנות, המנהל הארגוני יהיה אחראי על ניהול העבודה בפועל וביצוע מטלות המחקר. בשלב הגשת תוכנית המחקר יש לקבוע האם החוקר הראשי של המחקר יהיה המנהל המדעי או המנהל הארגוני (ההחלטה נתונה בידי המגישים). החוקר הראשי הוא האחראי הבלעדי לניהול המיזם או מרכז המצוינות מבחינה מדעית וכספית בכל הקשור להתנהלות עם קרן המדען הראשי של משרד החקלאות ופיתוח הכפר (להלן "קרן המדען") ובכלל זה הגשת סיכומי פגישות ועדת ההיגוי והועדה המקצועית, הדו"חות המדעיים והדוחות הכספיים. בכל מיזם או מרכז מצוינות ישתתפו גם חוקרים נוספים שיבצעו את המחקרים – "החוקרים השותפים". החוקרים השותפים יגישו הצעות מחקר פנימיות לוועדת ההיגוי ("הצעות מחקר ייעודיות") ויהיו אחראיים על ביצוע המחקרים שבתחום המומחיות של קבוצת המחקר שלהם, בכפוף להנחיית המנהל המדעי של המחקר. תבנית הצעת מחקר ייעודית מופיע בנספח מספר 1.

לכל מיזם או מרכז מצוינות יוקמו (על ידי המגישים) שתי ועדות: ועדת היגוי וועדה מקצועית בשורות הבאות יוגדרו תחומי האחריות של שתי הוועדות ויוגדרו דרכי הניהול, הבקרה והדיווח של כלל הפעילויות המבוצעות במסגרת המיזם. שמות האנשים החברים בוועדות ייכתבו בהצעת המחקר (ההקדמית ומקיפה) שתוגש לקרן המדען.

המערך האירגוני

ועדת היגוי:

ועדת ההיגוי תרוכז על ידי המנהל הארגוני. היא תכלול 5-10 חברים ותשמש כ"מועצת המנהלים" של המיזם או מרכז המצוינות. חבריה ייקבעו על פי העניין וימונו על ידי יוזמי המחקר. ישתתפו בה קובעי המדיניות והמנהלים של הגופים הרלוונטיים. למשל, נציגי המגדלים (לדוגמה: מועצת הצמחים, שולחנות הגידול, מועצות הייצור), ממ"רים של שרות ההדרכה והמקצוע, נציגי משרד החקלאות, מנהלי המו"פים הרלוונטיים, נציג המדען (אחראי הבקרה המדעית), נציג השירותים להגנת הצומח, וכו'. בוועדת ההיגוי ישתתף גם המנהל המדעי של המיזם. החוקרים השותפים המבצעים את המחקרים בפועל לא ישתתפו כחברים בוועדת ההיגוי. ועדת ההיגוי תכונס על פי הצורך ולפחות פעמיים מדי שנה.

משימות ועדת ההיגוי:

- תגדיר את היעד/ים של המיזם, את האסטרטגיה שתוביל להשגתם ואת לוח הזמנים.
- תמנה את חברי הוועדה המקצועית בהתאם להמלצות המנהל המדעי;
- תדון בעקרונות של תוכניות העבודה שיוגשו לה על ידי הוועדה המקצועית ותאשרם;
- תפנה לחוקרים מתאימים ותבקשם להגיש הצעות מחקר ייעודיות בהתאם לעקרונות תוכנית העבודה, תדון בהצעות המחקר שהחוקרים יגישו ותאשרן;
- תקבע את המסגרת התקציבית של המחקרים שיתבצעו במסגרת המיזם (בהתאם לתקציב הכולל שיאושר לו), תפקח על ביצוע המחקרים המתבצעים במסגרת המיזם ותבחן אם הם מתקדמים בהתאם לתוכניות הביצוע.
- תהיה אחראית על הגשת הדו"חות המדעיים והכספיים של המיזם לקרן המדען הראשי של משרד החקלאות ופיתוח הכפר במועד ועל פי הנהלים באמצעות החוקר הראשי של המיזם.

הנושאים הנמצאים באחריות המנהל הארגוני של המיזם:

- לרכז את ועדת ההיגוי ולהיות אחראי על כתיבת הדו"חות המסכמים של מפגשי ועדת ההיגוי;
- להיות אחראי, יחד עם המנהל המדעי, על העברת תקציבי המחקר לחוקרים ועל תזרים המזומנים של המחקר כולו;
- לפתור את החסמים המעכבים את ביצוע המחקרים;
- יחד עם המנהל המדעי לבקר את הפעילות המחקרית המתבצעת על ידי החוקרים ולוודא שהיא מתבצעת על פי התוכנית.

הוועדה המקצועית:

וועדה זו מהווה את הגוף המקצועי של המיזם. הוועדה המקצועית תרכז על ידי המנהל המדעי. היא תכלול 10-20 חברים שימונו על ידי ועדת ההיגוי. ישתתפו בה החוקרים השותפים ובנוסף, אנשי מקצוע בתחומים הרלוונטיים לנושא המיזם או מרכז המצוינות. למשל, חוקרים ממוסדות המחקר השונים בארץ, אנשי שירות ההדרכה והמקצוע, אנשים מחברות מסחריות ומהתעשייה, אנשי מופ"ים, מגדלים וכו'. בוועדה המקצועית ישתתף גם המנהל הארגוני של המיזם. הוועדה המקצועית תכונס על פי הצורך ולפחות שלוש פעמים מדי שנה.

משימות הוועדה המקצועית:

- קביעת טקטיקות הפעולה שיאפשרו להשיג את היעד/ים של המיזם שהוגדרו על ידי ועדת ההיגוי;
- הגדרת המטרות הספציפיות של המחקרים, פערי הידע ועקרונות תוכנית העבודה;
- להמליץ לוועדת ההיגוי על הנושאים לגביהם יש להזמין הצעות מחקר ייעודיות ועל החוקרים המתאימים;
- קיום דיון מקצועי עם החוקרים שיתבקשו/יוזמנו להגיש הצעות מחקר ייעודיות על תוכנית העבודה שלהם;
- פיקוח על הצד המקצועי של ביצוע המחקרים.

הנושאים הנמצאים באחריות המנהל המדעי של המחקר:

- ריכוז הוועדה המקצועית ואחריות על כתיבת הדו"חות המסכמים של מפגשי הוועדה המקצועית;
- להיות אחראי, יחד עם המנהל הארגוני, על העברה של תקציבי המחקר לחוקרים ועל תזרים המזומנים של המחקר;
- להיות אחראי על ארגון הדו"חות המדעיים השנתיים והדו"ח המסכם של המיזם שיוגשו לקרן המדען;
- להיות אחראי על הפצת מידע רלוונטי בין החוקרים במחקר ועל העבודה האינטגרטיבית בין החוקרים השותפים;
- הצגה בפני חברי ועדת ההיגוי של תוכניות העבודה הייעודיות של החוקרים השותפים;
- לבקר, יחד עם המנהל הארגוני, את הפעילות המחקרית המתבצעת על ידי החוקרים ולוודא שהיא מתבצעת על פי תוכנית העבודה הייעודית.

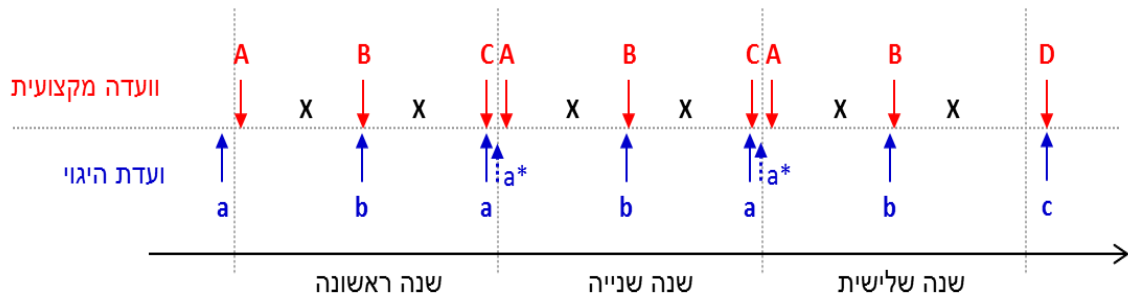
הניהול והביצוע של המחקרים

כללי

לפני כל אחת משנות המחקר תקיים ועדת ההיגוי דיון שבו יוחלט על המחקרים שיבוצעו במסגרת המיזם או מרכז המצוינות בשנה זו ועל מסגרת התקציב של כל אחד מהם. הדיון יערך גם עבור מחקרים פנימיים שתוכננה עבורם תוכנית עבודה רב-שנתית והם יעברו הערכה מחדש בתום כל שנה. זאת, כדי לאפשר גמישות ניהולית, שמשמעותה החלטה על המשך ביצוע המחקרים הפנימיים שיתבררו כתורמים ביותר להשגת היעד והמטרות של המיזם. במקרה הצורך, ניתן יהיה להחליט בסוף כל שנת מחקר על הפסקת מחקרים פעילים ועל הוספת מחקרים חדשים. **בכל מקרה, לא יופסקו מחקרים פנימיים במהלך שנה אלא רק בסופה.** במידה שיוחלט על שינויים מתכנית המחקר שאושרה על ידי קרן המדען, יש לקבל על כך אישור מראש מאחראי הביקורת המדעית של קרן המדען הראשי.

ועדת ההיגוי והוועדה המקצועית ייפגשו כמה פעמים בשנה לפגישות ולדיונים. מועדי הפגישות מוצגים באיור מספר 1 והמהות של כל אחת מהפגישות מפורט בהמשך. המנהל המדעי והמנהל הארגוני של המיזם או מרכז המצוינות ייפגשו עם כל אחד מהחוקרים השותפים במיזם פעמיים בשנה (X באיור מספר 1). במידת האפשר, הפגישות יהיו באתרי הניסוי העיקריים. בפגישה יתארו החוקרים השותפים את הפעילות המחקרית שלהם, תיבחן

ההתאמה של הפעילות המבוצעת לזו המתוכננת ויתקיים דיון על הדרכים שיאפשרו להתגבר על החסמים המעכבים את ביצוע המחקרים (אם ישנם כאלה).



איור מספר 1. תרשים המתאר את תזמון הפעילויות המתבצעות במסגרת מיזמי חוס"ן. a-c: מועדי המפגשים (הראשון עד השלישי, בהתאמה) של ועדת ההיגוי. המפגש המסומן בחץ מקווקו ובאות a^* יזומן על פי הצורך. A-D: מועדי המפגשים (הראשון עד הרביעי, בהתאמה) של הוועדה המקצועית. X: מועדי הפגישות הפרטניות של המנהל הארגוני ומרכז הוועדה המקצועית עם כל אחד מהחוקרים.

ועדת היגוי

בכל אחת מהשנים שבהן יתנהל המיזם יהיו (לפחות) שני מפגשים של ועדת ההיגוי. **המפגש הראשון** (a באיור מספר 1) יתקיים לפני תחילת שנת המחקר. בשנת המיזם או מרכז המצוינות הראשונה המפגש יתקיים לפני הפעלת המיזם ובשנים הבאות הוא יתקיים מיד לאחר סיום המפגש השלישי של הוועדה המקצועית (בו ישתתפו גם חברי ועדת ההיגוי). במפגש זה יציג המנהל המדעי את עקרונות תוכנית העבודה ואת המחקרים המתוכננים לשנת המחקר הקרובה. המנהל הארגוני של המיזם או מרכז המצוינות יציג את הפעילויות הארגוניות שבוצעו ואת אלו המתוכננות, את המסגרת התקציבית ואת תזרים המזומנים של המיזם. לאחר מכן, יתקיים דיון שבו יוחלט על המחקרים שיבוצעו בפועל בשנה הבאה ועל מסגרת התקציב של כל אחד מהם. בדיון יתקיים לפני שנת המיזם או מרכז המצוינות הראשונה ההחלטה תתבסס על הצעות המחקר שיגישו החוקרים השותפים (הצעות מחקר ייעודיות) ובדיונים שיתקיימו לפני שנות המיזם או מרכז המצוינות הבאות ההחלטה תתבסס על ממצאי המחקרים (שיוצגו במפגש השלישי של הוועדה המקצועית) ועל הצעות המחקר הייעודיות. במידה שיהיו דרושים מחקרים מוזמנים/ייעודיים חדשים בתום השנה הראשונה והשנייה, שלא הופיע בהצעת המחקר שאושרה ע"י הקרן, יוזמנו מחקרים ייעודיים מחוקרים שותפים או חדשים ותקיים פגישה נוספת לדון בהם ובהמשך המחקרים מהשנה הקודמת (איור a^* -1 וקו מקווקו). **המפגש השני** (b באיור מספר 1) יתקיים במחצית שנת המחקר, מיד לאחר סיום המפגש השני של הוועדה המקצועית (B באיור מספר 1) ובו ישתתפו גם חברי ועדת ההיגוי. מטרת המפגש – בקרה על התנהלות המחקרים בפועל.

לאחר קיום המפגשים, החוקר הראשי של המיזם או מרכז המצוינות יסכם בכתב את הנושאים שנדונו, את ההחלטות לגבי המחקרים שאושרו לביצוע, את מסגרת התקציב של כל אחד מהם ואת תזרים המזומנים. הסיכום יופץ לכל חברי ועדת ההיגוי, לכל חברי הוועדה המקצועית ולאחראי על הבקרה המדעית בקרן המדען הראשי.

לאחר סיום המיזם או מרכז המצוינות יתקיים מפגש מסכם של ועדת ההיגוי (c באיור מספר 1), אשר יוזמנו אליו גם נציגי המדען הראשי של משרד החקלאות ופיתוח הכפר. במפגש יתקיים דיון לגבי ההצלחה של המיזם והאם המטרות והיעדים שנקבעו בהצעת המחקר המקורית הושגו בפועל.

ועדה מקצועית

בכל אחת מהשנים שבהן יתנהל המיזם או מרכז המצוינות יהיו (לפחות) שלושה מפגשים של הוועדה המקצועית. **המפגש הראשון** (A באיור מספר 1) יתקיים בתחילת כל שנת מחקר. במפגש זה יציגו החוקרים השותפים את תוכנית העבודה המתוכננת לשנה זו. לאחר מכן יתקיים דיון שמטרתו העיקרית היא תיאום: תיאום שיטות העבודה, תיאום דרכי העברה של אמצעים, חומר צמחי, ציוד, או של כל נושא אחר בין החוקרים ותיאום של דרכי ההפצה של ממצאים רלוונטיים מחוקר אחד לחוקרים האחרים. **המפגש השני** (B באיור מספר 1) יתקיים במחצית שנת המחקר. למפגש זה יוזמנו גם חברי ועדת ההיגוי. במפגש יתארו החוקרים השותפים את הפעילויות שהתבצעו עד כה, את הממצאים הראשוניים (אם יש כאלה) ואת תוכנית העבודה המתוכננת להמשך השנה. במידה שהדבר רלוונטי, ייערך סיור באתרי ניסויים לשם הצגת הפעילות המתבצעת בפועל. בתום הצגת הפעילות יתקיים דיון

שמטרתו העיקרית היא בחינה ועדכון: בחינה האם לפעילויות שהתבצעו על ידי החוקרים יש השלכות על מחקרים של חוקרים שותפים אחרים והאם הן מחייבות עדכון או שינויים בפעילות המחקרית של החוקרים השותפים. **המפגש השלישי (C באיור מספר 1)** יתקיים בסמוך לסוף שנת המחקר. למפגש זה יוזמנו גם חברי ועדת ההיגוי והוא יהיה פתוח לקהל הרחב. במפגש זה יציגו החוקרים השותפים את ממצאי המחקרים שבצעו בשנת המחקר שהסתיימה, את המסקנות שלהם ואת עיקרי תוכנית העבודה שלהם לעתיד (אם ברצונם להמשיך את המחקר). לאחר מכן יתקיים דיון לבחינת ההתאמה בין הביצוע לאבני הדרך שהוגדרו, הגדרת פערי הידע שנותרו למחקר ואינטגרציה של ממצאי המחקרים.

לאחר קיום המפגש הראשון והשני המנהל המדעי יסכם בכתב את הנושאים שהוצגו ואת עיקרי הדיון ויפיץ את הסיכומים לכל חברי ועדת ההיגוי ולכל חברי הוועדה המקצועית. הסיכום של המפגש השני יועבר גם לאחראי על הבקרה המדעית בקרן המדען הראשי. לאחר קיום המפגש השלישי החוקרים השותפים יכתבו שני מסמכים: במסמך הראשון החוקרים השותפים יסכמו את ממצאי הפעילות המחקרית שבצעו. הדו"חות יכתבו בפורמט המקובל בקרן המחקרים של המדען הראשי של משרד החקלאות. הדו"חות יוגשו למנהל המדעי שירכזם בקובץ אחד. המנהל המדעי יוסיף פרק המתאר את האינטגרציה של הפעילויות המחקריות ואת שיתופי הפעולה בין החוקרים. בפרק זה גם יושוו הפעילויות והממצאים לאבני הדרך שפורטו בתוכנית העבודה, יוגדרו פערי הידע שנותרו ויתוארו בקיצור הנושאים בהם יתמקדו המחקרים בשנת המחקר הבאה. הדו"ח המסכם יועבר לקרן המדען הראשי של משרד החקלאות. במסמך השני, החוקרים יתארו את תוכניות העבודה המתוכננות לשנת המחקר הבאה (הצעות מחקר ייעודיות). הצעות המחקר הייעודיות יוגשו למנהל המדעי והוא יציגן במפגש של ועדת ההיגוי שיתקיים בהמשך. ממצאי המחקרים והצעות המחקר הייעודיות יהווה את הבסיס לדיון שיתקיים בוועדת ההיגוי ואשר בו ייקבעו אילו מחקרים יבוצעו בשנה הבאה. ההצעות הייעודיות של המחקרים שיוחלט להמשיך בהן יופצו לכל חברי הוועדה המקצועית, והן יהוו את הבסיס לדיון שיתקיים במפגש הראשון של הוועדה המקצועית בשנה העוקבת.

במידה שוועדת ההיגוי תחליט על שינוי במחקרים שהופיעו בהצעה שאושרה למימון על ידי קרן המדען הראשי, על החוקר הראשי לשלוח הודעה על כך לאחראי על הבקרה המדעית של קרן המדען הראשי. במידה שיוחלט על הפסקת מחקר מסוים, ההודעה תכלול הסבר על הסיבות לכך. במידה שיוחלט על הוספת מחקר חדש, יש לצרף את הצעת המחקר הייעודית.

לאחר סיום המיזם או מרכז המצוינות יתקיים יום דיווחים מסכם (D באיור מספר 1) שאליו יוזמנו גם חברי ועדת ההיגוי והוא יהיה פתוח לקהל הרחב. ביום זה יוצגו ממצאי המחקרים שבוצעו בשנת המיזם השלישית ויסוכמו הממצאים שהושגו במסגרת כל שנות המיזם. לאחר מכן יתקיים דיון על מידת ההצלחה של המיזם והאם המטרות והיעדים שנקבעו הושגו בפועל.

נספח מספר 1: סעיפי הצעת המחקר הייעודית של החוקרים החברים במיזם

הצעות המחקר הייעודיות יוגשו על ידי החוקרים מדי שנה למרכז הוועדה המקצועית אשר יפיץ אותן לחברי וועדת ההיגוי. הן ישמשו בסיס לדיונים שיתקיימו בוועדת ההיגוי בשאלה האם לבצע את המחקר המוצע. אם כך יוחלט, הן יופצו לחברי הוועדה המקצועית וישמשו כבסיס לדיון שיתקיים בוועדה זו לגבי תוכנית העבודה. להלן הפורמט של הצעת מחקר ייעודית (אורך ההצעה – 2-3 עמודים).

....כותרת הצעת המחקר הייעודית....

מוגש לוועדת ההיגוי של מיזם חוס"ן
ע"י

....שם החוקר....

הנחות העבודה העיקריות העומדות בבסיס המחקר הן

1. מטרות:

1. מטרה 1

2. מטרה 2

2. תוכנית העבודה:

2.1 תוכנית עבודה למטרה 1

2.2 תוכנית עבודה למטרה 2

3. אבני דרך:

בסוף שנת המחקר הראשונה

בסוף שנת המחקר השנייה

4. לוח זמנים לפעולה (דוגמא):

רביע בשנת				רביע בשנת				מטרה
IV	III	II	I	IV	III	II	I	
								מטרה 1
								מטרה 2

*צבע שחור – פעילות מלאה; צבע אפור – פעילות חלקית

5. דרישות מהנהלת המיזם:

כוח אדם:

תקציב לפעולה ולרכישת חומרים וציוד מתכלה:

..... ש. התקציב מיועד ל.....

תשתיות נדרשות מהנהלת המיזם: