**כלי - שאלון אפקטיביות ארגונית**

**פתיחה**:

מטרתו של כל ארגון חברתי הנה לייצר אימפקט חברתי, דהיינו- להשפיע על החברה, לצמצם פער שהוא זיהה בקרב אוכלוסיית היעד שלו, להפכה לטובה יותר לפי האידיאולוגיה שהוא מקדם. על כן, **על ארגון לשאול את עצמו מהי מידת האפקטיביות שבה הוא פועל?**

תכנון, הערכה ושיפור מתמיד של האפקטיביות הנם חלק אינהרנטי מעיסוקו/ה של כל מנהל/ת חברתי/ת. ישנם מיתוסים רבים בתחום האפקטיביות ומה הם הגורמים המביאים לאפקטיביות. חלק מן המיתוסים שהופרכו על ידי מחקרים הם תקציב גדול, מיתוג מבריק, ניהול מושלם, ייעוד וחזון כתובים. לעומת זאת, אותם מחקרים מצביעים על גורמים המביאים לאפקטיביות מוכחת. בכלי שלפניך ריכזנו את הגורמים הללו.

**כמה הגדרות לפני שמתחילים:**

אפקטיביות ארגונית-

1. ארגון אפקטיבי הוא ארגון שמחולל השפעה ושינוי משמעותיים בחיי מוטביו בהתאם למטרות שהציב לעצמו תוך מיצוי מיטבי של משאבים" (מידות)
2. A high performing nonprofit organization is measurably achieving its mission with the effective use of resources over an optimum period of time”- ארגון ללא כוונות רווח משיג את מטרותיו באופן משמעותי תוך שימוש אפקטיבי במשאביו על פני תקופה אופטימלית של זמן (פרופ' אלן גרוסמן)
3. “Charitie’s ability to improve people’s lives and to create lasting change for the better” -יכולתה של הפעילות לשפר את חייהם של אנשים וליצור שינוי לטובה הנותר עמיד על פני הזמן (NPC)

אימפקט- (impact) הוא ערך חברתי (social value) או ציבורי (public value), מדיד וארוך טווח הבא לידי ביטוי בחזון של הארגון (Mission statement).על פי תפיסה זו אימפקט אינו תוצר של הארגון אלא התוצר החברתי הרחב יותר למענו הוא פועל. לכן, ישנה העתקה של נקודת המבט מהארגון אל השדה.

לקריאה נוספת על אימפקט חברתי באתר שיתופים: <http://www.sheatufim.org.il/website/modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&PoolItemID=400>

**גוף הכלי**:

השאלון מפרט את הגורמים שזוהו כמרכזיים בתרומתם לאפקטיביות הארגון. לגבי כל אחד מן הגורמים שלהלן, את/ה מוזמן/ת לדרג את הארגון בסולם של 1-5 בהתאם למידת ההתאמה של גורם זה לארגון ולאופן בו הארגון מתנהל.

**5= מתאים מאד, 4= די מתאים, 3= מתאים באופן בינוני, 2= לא כל כך מתאים, 1= כלל לא מתאים.**

**אם הגורם אינו רלוונטי לארגון שלכם סמן "0"**

לאחר סיום המענה על השאלון, יש לסכום את הנקודות שסומנו. מספר רב יותר של נקודות מעיד על סבירות גבוהה שארגונך פועל בדרך שתשיג אפקטיביות מירבית.

תחומים בהם סומן דרוג נמוך הם תחומים שבהם כנראה לא מופעלים באופן מלא הכלים שייצרו השפעה מרבית ומומלץ להתמקד בבניה ושידרוג של תחומים אלו בארגון שלך כדי להעצים את רמת ההשפעה של הארגון.

| **תחום** | **קריטריונים** | **מידת הנכונות של האמירה** |
| --- | --- | --- |
| שילוב בין שירות לסינגור | * אנחנו משלבים בין פעילות סנגור לבין פעילות של מתן שירותים.
 | 1 2 3 4 5 0 |
| שימוש בכוחות השוק ובחוקי הכלכלה | * אנחנו מקיימים שיתופי פעולה עם גופים עסקיים.
* אנחנו מקיימים מייזמי הכנסות עצמאיות.
* אנחנו משתמשים בגורמים עסקיים כחלק מאסטרטגית ההשפעה שלנו הרבה מעבר לקבלת כספים או משאבים אחרים
 | 1 2 3 4 5 0 |
| יצירת השראה | * אנחנו מצליחים לחבר אלינו את המתנדבים, תורמים, ויועצים שלנו כך שיתמכו בחזון שלנו מעבר להתנדבות או לכספים שהם תורמים
* אנחנו מצליחים לייצר קהילה רחבה של תומכים בחזון שלנו שמוכנים לפעול עבורנו ולגייס תמיכה בקרב אנשים נוספים.
* אנחנו מגייסים גורמים בעלי השפעה בחברה לטובת החזון שלנו.
 | 1 2 3 4 5 0 |
| יכולת הסתגלות | * אנחנו מקשיבים לסביבה ומזהים הזדמנויות לשינוי/שיפור.
* אנחנו מפתחים רעיונות חדשניים כמענה לנ"ל.
* אנחנו מבצעים הערכה ולמידה מתמידות ביחס לפתרונות שגיבשנו.
* אנחנו מתאימים את התכניות והמענים בהתאם לנתונים.
 | 1 2 3 4 5 0 |
| רישות ארגונים חברתיים | * אנחנו מחוברים לרשת של ארגונים חברתיים הפועלים באותו תחום ונוהגים במתכונת של שיתוף פעולה עמם.
* אנחנו משקיעים זמן ואנרגיה בקידום והצמחת תחום הפעילות שלנו, תוך כדי עזרה גם לארגונים אחרים הפועלים בתחום.
* אנחנו משקיעים מאמץ בהגדלת מקורות הכנסה **לתחום כולו** ולא רק לארגון שלנו.
* אנחנו משתפים בפתיחות ארגונים אחרים בידע הנצבר אצלנו, במומחיות, ובשיטות העבודה שגיבשנו.
* אנחנו מטפחים ומפיצים מנהיגות לא רק בארגון שלנו אלא בקהילה כולה.
 | 1 2 3 4 5 0 |
| מנהיגות משתפת | * יש לי מס' 2 בארגון או שותף מלא בניהול
* אני משקיע בבניית מטה ניהולי בכיר, חזק ועצמאי
* אני מחזק את הועד המנהל ועובד עמו בשת"פ
* אני יוצר שותפויות ככל שניתן מחוץ לארגון
 | 1 2 3 4 5 0 |
| תוצאות | * יש תוצאות מוכחות להשפעה שנוצרה בתחום ברמה לאומית
* יש תוצאות ברורות של שינוי בדפוסים ובתהליכים ברמה לאומית/בין לאומית
 | 1 2 3 4 5 0 |

כעת, לאחר שסיימת למלא את השאלון, תוכל לסכום את הנקודות שצברת.

**אם קבלת 0 – 25 נקודות**

בהשוואה לארגונים שהצליחו להשיג את רמת האפקטיביות הגבוהה ביותר, נראה כי חסרה בארגון שלך מוכוונות ומיקוד בשיפור רמת האפקטיביות וננקטים רק צעדים בסיסיים כדי ליצור לארגון אפקטיביות ארוכת טווח, כזו שתבוא לידי ביטוי ברמה לאומית או בין-לאומית.

יתכן כי הארגון עדיין אינו חושב במושגים של "יצירת אפקטיביות ארוכת טווח" וכי כדאי לערוך חשיבה של הנהלת הארגון על הנושא.
מומלץ לבחון כיצד ניתן לשלב באסטרטגיית הפעילות של הארגון חלק מתחומי הפעילות המוזכרים בשאלון. אין צורך להתחיל לפעול בכל התחומים שלעיל בו זמנית, אלא לבחור מתוכם שניים או שלושה תחומים שבהם אתם מאמינים שתוכלו לייצר הצלחות, ובמשך הזמן להרחיב את תחומי הפעילות.

**אם קבלת 26-55 נקודות**

נראה כי קיימת בארגון מודעות ורצון להגיע לאפקטיביות ארוכת טווח. ייתכן וכבר אימצתם חלק מתחומי הפעילות המוזכרים בשאלון.

מומלץ לזהות באילו מתחומי הפעילות המוזכרים בשאלון אתם כבר פעילים, אך הפעילות לא הגיעה עדיין למיצוי מקסימאלי, ולבחון דרכים לקדם ולשדרג את הפעילות הקיימת.

כמו כן, מומלץ לזהות באילו מבין תחומי הפעילות שבשאלון אינכם פעילים עדיין ולשקול כניסה הדרגתית לפעילות בנושאים אלו (במסגרת תכנית רב שנתית).

רוב הארגונים שהצליחו להגיע לרמת האפקטיביות הגבוהה ביותר (במסגרת המחקר שנערך) פעלו ברוב תחומי הפעילות המוזכרים בשאלון, אך פעילות זו התפתחה אצלם באופן הדרגתי במשך השנים.
לדוגמא: ארגונים שהתחילו כארגוני סנגור, התחילו במהלך השנים באופן הדרגתי לספק גם שירותים לאוכלוסיה שאותה קידמו וייצגו.

**אם קבלת 56-90 נקודות**

הארגון בהחלט בדרך הנכונה. נראה שקיימת בארגון מודעות ומוכוונות ליצירת אפקטיביות לטווח ארוך.

נראה כי אתם כבר פועלים במגוון תחומי פעילות כדי לצור אפקטיביות זו.

באם קיימים עדיין תחומים פעילות המוזכרים בשאלון שאינם פעילים בהם – מומלץ לשקול כניסה לפעילות גם בתחומים אלו.

באם אתם כבר פעילים בכל התחומים – מומלץ לזהות את התחומים בהם הפעילות עדיין לא ממצה את עצמה ולהתמקד בקידום ומיצוי הפעילות בתחומים אלו.

**אם קבלת 91 נקודות או יותר**

אתם עושים עבודה מצוינת – תמשיכו כך!

גם אם לא הגעתם עדיין לתוצאות הרצויות (בסעיף "תוצאות" בשאלון), אין ספק שאתם פועלים נכון והתמדה לאורך זמן תניב תוצאות.

**הערה**: יש להתייחס לפרשנות שלעיל בזהירות. היא מבוססת על המחקר שבדק את תחומי הפעילות של ארגונים שהשיגו את האפקטיביות הגבוהה ביותר בארה"ב. יתכן שהמציאות בארץ שונה במקצת.

עם זאת, להערכתנו מומלץ להתייחס למחקר זה כמתווה דרך .