

מן השטח

"אבני דרך" – תוכנית לחיזוק ארגונים באזורי עימות: סקירה וניתוח השלבים המרכזיים

רחל (קוקה) כהן־רון, חגית שחר, גלי סמבירא

"תנו לי נקודת חשען ואניך את העולם" (ארכימדס)

מאמר זה סוקר ומנתח את היוזמה, התכנון וההפעלה של תוכנית "אבני דרך", תוכנית לבניית יכולות (capacity building) עבור ארגוני חברה אזרחית באזורי עימות. התוכנית פותחה לאחר מלחמת לבנון השנייה במטרה לזהות מנופי צמיחה בארגוני חברה אזרחית, ובהתאם לכך לפתח מודלים למימוש הפוטנציאל ולהגברת האפקטיביות של ארגונים אלה בשגרה ובחירום. בתוכנית השתתפו חמישה־עשר ארגונים שנבחרו על בסיס פוטנציאל הצמיחה שלהם ועברו תהליך של אבחון, בניית תוכנית פיתוח ומימושה באמצעות מגוון שירותים ומומחים. התוכנית נוצרה כשותפות בין שני ארגונים – "שתיל" ו"מרכז שיתופים", והוגדרה מראש כפיילוט. בהתאם להגדרה זו, נערכו תהליכי תיעוד ולמידה לאורך שלבי התוכנית, ותקציר התיעוד מוצג לפניכם.

רקע, רציונל, יוזמה

בבסיס התוכנית עומדת ההנחה כי ארגוני חברה אזרחית הם מרכיב כלכלי וחברתי משמעותי. בהיותם ארגונים מעסיקים הם מהווים, בדומה לעסקים קטנים, מרכיב כלכלי משמעותי בסביבת פעילותם, וכספקי שירותים חברתיים ופעילים לשינוי חברתי הם משמשים מרכיב חברתי משמעותי במרקם הקהילתי. לאחר המלחמה הוצגו תוכניות ותקנות כלכליות לשיקום עסקים קטנים ובינוניים באזור הצפון, אך ארגוני חברה אזרחית לא הוזמנו להשתתף בתוכניות אלה ואף לא זכו לפיצויים דומים על הפגיעה הכלכלית שספגו במשך המלחמה, זאת למרות תפקודם החיוני של ארגונים אלה במהלך המלחמה.

מניע נוסף לתוכנית הוא ההחלטה של "מרכז שיתופים" לפתח שירותים ותשתיות של מידע וידע לטובת ארגוני חברה אזרחית. החלטה זו מקורה בתהליך התכנון שקיים "מרכז שיתופים", ובמהלכו טענו מומחים שונים כי החברה האזרחית בישראל נמצאת בתהליך מתמיד ומשמעותי של גידול, הן במספר ארגוני החברה האזרחית והן בהיקף פעילותם, אך עם זאת בולט חסרונם של ארגוני תשתית, ארגוני גג וארגונים המספקים שירותים לארגונים בקרב החברה האזרחית בישראל.

ארגון "שתיל" הוזמן להצטרף כשותף לתוכנית בהיותו בעל ניסיון מצטבר של 25 שנים בפיתוח יכולות בקרב ארגוני שינוי חברתי. ואכן צירוף ארגון "שתיל" לתוכנית תרם לה ידע, אנשים ותמיכה אדמיניסטרטיבית.

קרן "שמש" הצטרפה לתוכנית כשותפה שלישית, על מנת לספק מענה בתחום ההלוואות.

הידע הדרוש לתוכנית הגיע משני מקורות. הראשון בהם היה כאמור ארגון "שתיל" (בעיקר הידע הקשור לשינוי, בניית שותפויות, פיתוח ארגוני ופיתוח משאבים) והשני – יועצים נוספים אשר השלימו את החסר ובנו ידע נוסף במיוחד עבור התוכנית.

על בסיס ההנחות שהוצגו, הוגשה בקשה למגבית החירום של ה-UJC, והוחלט בשלב הראשון להתחיל בהפעלת התוכנית על 15 ארגונים, כניסוי (פיילוט), ובהמשך לבחון את הרחבת התוכנית לארגונים נוספים.

תוכנית העבודה – מודל הפעולה

פותח מודל עבודה ברמת הארגון, אשר כלל תהליך מקיף ואינטנסיבי של בניית תשתיות ארגוניות בהתאם לצורכי הארגון וליכולותיו (תשתיות פיזיות ותשתיות הנוגעות בתהליכי עבודה).

טווח הזמן שנבחר לתוכנית היה כשנה.

ייעוד התוכנית – חיזוק תשתיות ארגוניות, אנושיות ופיזיות של ארגוני מגזר שלישי, כספקי שירותים ומעסיקים באזורי העימות, תוך יצירת הזדמנויות להיכרות ולשיתופי פעולה בין הארגונים.

מטרות התוכנית – התמקצעות הארגונים המשתתפים בתוכנית בתחומים הבאים: ניהול, תכנון אסטרטגי, תכנון עסקי ומסלולים מניבי הכנסה, פיתוח תוכניות לאוכלוסיית היעד,

הערכה, שיווק, הכשרות כוח אדם, מערכות מידע, תעסוקה – ונושאים נוספים מליבת הפעילות של הארגון הספציפי.

לכל ארגון נבנתה תוכנית פיתוח ייחודית. התוכנית נבנתה על בסיס אבחון מקיף אשר מתוכנן נגורו היקף השירותים הרלוונטיים והנדרשים לארגון. בשלב הראשון הוגדרו השירותים באופן הגמיש ביותר כדי לאפשר פתיחות והתאמה מרבית לצורכי הארגון ובשלב הבא הוגדרו שלושה עד חמישה צירי פיתוח לכל ארגון.

דרך הפעולה

- אבחון מקיף של הארגון (ותיקוף אחת לחודשיים לפי צורכי הארגון).
 - כתיבת תוכנית פיתוח – איתור שלושה עד חמישה צירי פיתוח לארגון, הכוללים ייעוץ ארגוני ופיתוח תחומים, כפי שהוגדרו במטרות התוכנית.
 - התאמת יועצים/מומחים לכל תחום, בניית תוכנית אופרטיבית ולוח זמנים להטמעתה.
 - הקצאת משאבים לבניית התשתיות הארגוניות (שדרוג סביבת עבודה, מחשוב ותקשוב וכד') ובקרה על מימושם במסגרת התהליך.
 - תיעוד וכתיבת תוכניות אסטרטגיות ואופרטיביות.
- התוכנית הציעה "סל שירותים לעמותה" שכלל את המרכיבים: חבילת טכנולוגיה, חבילת מדיה ושיווק, חבילת סביבת עבודה, מחקר ופיתוח, תכנון והערכה, פיתוח משאבים ומסלולים מניבי הכנסה, פיתוח ארגוני, הלוואות ומענקים, פיתוח ידע ותהליכי למידה.

תפיסת הפעולה ותפקידים – ועדת היגוי, מינהלת, מְנַהֵלַת, יועץ־אחראי

- התוכנית הופעלה על ידי מדרג של ועדת היגוי, מינהלת תוכנית, מְנַהֵלַת תוכנית וצוות יועצים מלווים.
- ועדת ההיגוי הורכבה ממנהלי הארגונים השותפים, חברות המינהלת ומְנַהֵלַת התוכנית. תפקידה – התוויית מדיניות התוכנית ומעקב אחר השגת היעדים. הוועדה נפגשה מדי שלושה חודשים בצומתי החלטה שנקבעו מראש (אישור תוכנית העבודה, בחירת הארגונים, בקרה תקופתית).
 - מינהלת התוכנית הורכבה מנציגות הארגונים השותפים ומְנַהֵלַת התוכנית. תפקידה – ניהול שוטף של התוכנית. המינהלת התכנסה מדי שבוע בשלבים הראשונים של התוכנית ובהמשך מדי שבועיים.
 - מְנַהֵלַת התוכנית – מינוי משותף של הארגונים השותפים. אחראית על ניהול הפרויקט בשוטף, תיאום והפעלה של כלל הגורמים.
 - יועץ־אחראי (case manager) – כל ארגון בתוכנית עבד עם יועץ־אחראי שתפקידו להוביל ולהנחות את רכיבי הייעוץ הארגוני ולתכלל את מימושה והטמעתה של תוכנית הפיתוח כולה.

תפקידים עיקריים בתהליך

- ייעוץ: תפקיד היועץ המלווה הוא להדריך ולייעץ למנכ"ל, לארגון ולתוכנית הפיתוח. הייעוץ התקיים ביחס לתהליך העבודה הרצוי והמשמעותיות הארגוניות שלו.
- בקרה: מעקב אחר ביצוע וניצול משאבים, כפי שהוגדרו בתוכנית הפיתוח.
- תכלול: אינטגרציה ושילוב בין צירי הפיתוח שהוגדרו לארגון ובין היועצים השונים.

ביצועם במקביל של תהליכי ייעוץ, בקרה ותכלול, דורש מהמנכ"ל קיום תהליך נוסף של למידה מתמדת על אודות התהליך המתקיים בין היועץ לכינו.

להלן נציג שלבים בהפעלת התוכנית. בכל שלב יוצגו האתגרים, תהליך הביצוע ותובנות מרכזיות.

שלב א' – איתור ומיון ארגונים: חוסר במידע, ריבוי צרכים

האתגר: איתור ומיון עמותות המתאימות לתוכנית ומהוות ייצוג הולם למגזר השלישי ולאוכלוסיית היעד.

הביצוע:

- פרסום התוכנית נעשה בשני שלבים: הראשון, באמצעות רשימות התפוצה של "מרכז שיתופים", "שתיל" וגופים מוכרים הפועלים בקרב עמותות (אלכ"א, "מנהיגות אורחית" ועוד) והשני, באמצעות פרסום בעיתונות מקומית בצפון.
- מיון – טופסי הרשמה נשלחו לארגונים שהביעו בכך עניין. לכל ארגון ששלח טופס נקבע ריאיון. הראיונות נערכו במשרדי "שתיל" בחיפה וב"מרכז שיתופים", בהשתתפות מנהלת התוכנית וחברות המינהלת. ארגון שעבר את הריאיון הראשוני הוזמן למפגש קבוצתי שהיווה כלי להיכרות נוספת ולמיון. בחירת הארגונים לתוכנית נעשתה בהסכמת כל חברי המינהלת. לאחר בחירת הארגונים, פרשו שני ארגונים. האחד מתוך החלטה משותפת עם היועץ המלווה בשל חוסר פעילות בעמותה, ואילו בארגון השני (שמהווה מחוז של ארגון ארצי), תוכנית הפיתוח שנקבעה בשיתוף עם האחראית המחוזית לא התקבלה על ידי המינהלת הארצית, והוחלט לפרוש.

נתונים: בסך הכול פנו לתוכנית 56 ארגונים, 47 הגישו טפסים, 30 רואיינו, וכ־15 לקחו בה חלק.

תובנות:

1. חסר מאגר מידע מקיף ומעודכן על עמותות הפועלות בשטח, וקשה לפנות אליהן בצורה ממוקדת.
2. בשלב המיון, רוב המנהלים/ות התקשו להגדיר במדויק את הצרכים של הארגון והיה צורך באבחון מעמיק ומחזורי כדי לזהות את צירי הפיתוח. האבחון המחזורי דרש גמישות ופתיחות לשינויים בצירי הפיתוח בכל שלבי התוכנית.
3. מקריאת טופסי ההרשמה ומן הראיונות עם מנהלי הארגונים עלתה התובנה, כי קנה המידה הראשון והחשוב ביותר להצטרפות לתוכנית הוא מידת המוטיבציה, ההתאמה,

והבשלות של מנהל/ת הארגון לתוכנית: להוביל את שינוי, להצמיח את הארגון באמצעות הייעוץ והמשאבים שיועמדו לרשותו/ה, ולבסס קיימות שתחזק את הארגון.

4. נמצא קשר בין מאפייני הארגון והשלב ההתפתחותי שלו לבין מוכנותו לביצוע קפיצת דרך משמעותית. נראה שארגונים בתהליך של צמיחה או של מעבר שלב וארגונים בינוניים ויציבים מנפו את תהליך השינוי באופן האפקטיבי ביותר.

שלב ב' – צימוד יועצים מלווים – כמו סיר למכסה

האתגר: תפקידו של היועץ-המלווה מורכב ומרכזי ולכן ישנה חשיבות מכרעת להתאמתו לצורכי הארגון ולצורכי המנהל/ת. התאמת יועצים-מלווים שיצליחו לעורר אמון ולקיים עבודה אפקטיבית ומשמעותית היא מורכבת ביותר, בתהליך שחושף את הארגון ואנשיו מצד אחד, אך דורש בניית אמון מהירה מצד שני.

הביצוע: איתור ובחירת היועצים המלווים נעשה במקביל למיון הארגונים ולאור המאפיינים של הארגונים שנבחרו. מאחר שלא היה זמן לתהליך הכשרה מקדים ומאחר שתהליך הפיתוח עצמו היה ממוקד ומוגבל בזמן, היה צורך לאתר במדויק את היועצים המתאימים ביותר – הן לביצוע התהליך האינטנסיבי והן לצורך עבודה עם מנהלי הארגונים, על המאפיינים הייחודיים להם באותה עת. בנוסף, נדרשה יכולת לעבודת צוות בין היועצים (התייעצות, בניית כלי עבודה, רישות) וחיבור מקצועי לתפיסה ולמודל העבודה. באיתור היועצים ניתנה קדימות לתושבי אזורי העימות. איתור יועץ בדרום ארך זמן רב ולא נמצא יועץ מתאים מאזור עוטף עזה. היועצים הועסקו באמצעות תשלום קבוע ("ריטיינר") כדי ליצור קביעות ויציבות במסגרת התוכנית וכדי לתחום את זמן התוכנית.

נתונים לגבי היועצים: סה"כ נבדקו ורואיינו לתוכנית 17 יועצים-מלווים פוטנציאליים. מתוכם נבחרו בראשית התהליך חמישה (מתוכם יועצת אחת בדרום), בהמשך צורף יועץ-מלווה נוסף. מנהלת התוכנית שימשה במקרים מסוימים בתפקיד מקביל ליועץ-מלווה, ובארגון אחד מונתה יועצת-מלווה חלקית. כל אחד מהיועצים ליווה שניים עד שלושה ארגונים.

תובנות ומסקנות מצימוד היועצים: איתור, גיוס ורישות יועצים בכלל ויועצים מלווים בפרט היווה אתגר מרכזי בשלבי ההקמה של התוכנית. אולם מעבר לכך נדרש דיוק רב בהתאמת היועצים לארגונים: התאמה בין היועץ למנהל, התאמת היועץ לעמותה ולתחום עיסוקה, התאמת "מקבץ" ארגונים לאותו יועץ. מטלה זו הייתה פאזל מורכב, ויכלה לשמש כר מצוין לגיבוש תפישות עבודה עם יועצים בשדה החברתי והזדמנות מאתגרת לבחון את נושא היועץ-המלווה. בתהליך זה הגענו למסקנה כי יועצים-מלווים צריכים להיות חשופים למגוון רחב של תחומי דעת ארגוניים וכי חשוב שהיועצים יהיו חלק בלתי נפרד מליבת התוכנית, מאחר שהם נמצאים בצומת המחבר בין ארגוני השטח ונותני הסיוע להם. היה ברור כי להתאמת היועצים יש חשיבות קריטית להצלחת התהליך בארגון, וחשוב שתהיה אפשרות להחליף יועץ אם וכאשר ההתאמה אינה צולחת. יחד עם זאת, מאחר שהתוכנית הייתה קצרה ותחומה בזמן, כאשר נוצרה הרגשה שהעבודה עם היועץ-המלווה מהווה גורם מעכב לתהליך – הפתרונות שניתנו היו סוג של "טלאי" ופתרו את המצוקה הנקודתית, אבל לא פתרו את הקושי המרכזי של צימוד יועץ-מנהל. ממצאי ההערכה הראו כי התאמת היועצים לארגונים

הצליחה במרבית המקרים. במקרים שבהם היה חיבור פחות טוב בין יועץ למנהל ארגון – נתגלו במקביל קשיים בנייהול הארגון ובמימוש התוכנית.

שלב ג' – אבחון – זה לא נגמר עד שזה לא נגמר

האתגר: האבחון היווה את הבסיס לבניית תוכניות הפיתוח. כדי שניתן יהיה בזמן קצוב לערוך אבחון, להבנות את התוכנית ולבצעה היה צורך לערוך אבחון מקיף ועם זאת ממוקד. האבחון נועד לאתר את הנושאים המרכזיים שבאמצעותם יעבור הארגון תהליך שדרוג, אשר יממש את יכולותיו, יחזק אותן ויבסס את קיימותו של הארגון כנותן שירות לאוכלוסיית הפריפריה. האבחון היווה את הבסיס לבניית תוכניות הפיתוח.

הביצוע: מסמך האבחון נבנה עם תחילת התוכנית והתבסס על ידע ותחומי תוכן מעולם הייעוץ הארגוני ומהשדה החברתי. בהתייעצות עם צוות התוכנית נוספו תחומי דעת נוספים שרלוונטיים לבניית יכולות, בהם: אדמיניסטרציה, מערכות מידע, מקורות מימון וכדומה.

האבחונים התבצעו על ידי היועצים־המלווים. כל אבחון התבסס על טופס ההרשמה, ראיונות עם מנהל הארגון ובעלי תפקידים מרכזיים בו, תצפית על חיי הארגון וסביבת העבודה, ניתוח מסמכים (תוכניות עבודה, פרוטוקולים וכדומה), מפגש עם חברי עמותה ועם מתנדבים. כל האבחונים הוצגו בפני מנהלי הארגונים ומתוכם נגזרו תוכניות הפיתוח. כל אבחון כלל את ההיסטוריה של הארגון (כולל ההיסטוריה הייעוצית של הארגון כדי ללמוד מהצלחות ו/או כשלונות קודמים), חוזקות וחולשות, הזדמנויות ואיומים (לפי מודל SWOT), צירי העבודה המומלצים לפיתוח וכן תפוקות רצויות מהתהליך.

נתונים: נערכו 17 אבחונים, כל אבחון כלל 10-12 שעות של ראיונות ועוד כשעתיים־שלוש שעות של ניתוח המידע וסיכומו בכתב.

תובנות: תהליך האבחון הוא תהליך ספיראלי המתקיים לאורך כל התוכנית. תחילתו בעריכת אבחון רשמי, ולאחר מכן הוא מתבצע באופן מתמשך על ידי היועץ־המלווה והמנכ"ל/ית. אמנם, גם אבחון שטחי מאתר את המאפיינים הבולטים של הארגון (נקודות תורפה וחוזק), ולרוב גם ניכרים בו ה"משקפיים" של המאבחן. לעומתו, אבחון מקיף ומורכב יוצר עומס פרטים ("מרוב עצים לא רואים את היער"). האתגר של האבחון הוא בזיהוי הצרכים החיוניים של הארגון בנקודת זמן מסוימת, כך שניתן יהיה לאתר את הנקודות הארכימדיות ויפקו תפוקות טובות בהשקעה חכמה. האבחון דרש תיקוף "שוטף", מאחר שרובד שלם של נתונים התברר רק לאחר היכרות מעמיקה יותר עם הארגון מצד היועץ־המלווה. בנוסף, תהליך הפיתוח בארגון והסביבה המשתנה יצרו לעתים צרכים חדשים. כל מנהלי הארגונים אישרו את האבחונים כנכונים וכמשקפים את הארגון.

שלב ד' – תוכניות הפיתוח – מהר יותר, גבוה יותר, חזק יותר

האתגר: בניית תוכנית פיתוח שתתמקד בצירים המרכזיים ביותר של תהליך השדרוג שעל הארגון לבצע. תוכנית הפיתוח צריכה להיבנות בהתאם למצב הארגון בזמן נתון, למוטיבציה וליכולת של מוביליו ליצור שינוי, וליכולתו להטמיע את תוכנית הפיתוח. לצד זאת על תוכנית הפיתוח להכיל את ה"גרעין" שיאפשר קפיצת דרך משמעותית ואולי אף חדשנות, שיובילו לחיזוק, ביסוס ואולי התרחבות של הארגון (מועסקים, משאבים, רלוונטיות בשטח,

מענה אמיתי לצורך). מימוש תוכנית הפיתוח היה באחריות מנהל הארגון, ואילו היועץ-המלווה נדרש לתמוך ולוודא את ביצועה של התוכנית בזמן שנקצב.

הביצוע: תוכניות הפיתוח נכתבו ואושרו בשלבים: בעקבות האבחון נכתבו המלצות לצירי פיתוח. המלצות אלו הוצגו בפני מנהל הארגון, ובעצה אחת איתו נבחרו הצירים שאותם רצה לקדם המנהל. צירים אלו נוצקו לתוך תכנית חזית, אשר כללה שעות שיינתנו על ידי יועצים וכספים שיועברו לארגון. בשלב הזה בא לידי ביטוי רצונם של מנהלי הארגונים לקבל עוד משאבים כספיים – מה שחייב את מנהלת התוכנית לוודא שכל משאב מיועד לנושא הנכון, נקבע במינון המתאים, ויש אפשרות לוודא את מימושו. בחלק מהמקרים נבחרה יחידת סמך מתוך ארגון גדול יותר, סניף או מחוז של ארגון ארצי ("אנוש", "נתיבים", "קו הזינוק", "פעמונים") או תת-ארגון בארגון (פנימיית "עדן") – מה שהוליד אתגרים ודילמות לגבי פיתוח של יחידה כאשר הארגון הגדול איננו פועל באותם צירים. תוכניות הפיתוח עברו שינויים במהלך ביצוע התוכנית. כל שינוי היה על פי בקשה של מנהל הארגון, בהתאם לצרכים ולרצונות שהתבהרו תוך כדי העבודה עם היועץ-המלווה ובהתאם ליכולת המימוש שהתחזרה במסגרת התהליך. גם במסגרת המשאבים הישירים שניתנו לארגון נערכו שינויים, וייעוד הכספים הוסט לטובת מימוש אופרטיבי (לעומת צרכים שנראו חיוניים אולם התבררו כלא ניתנים למימוש בנקודת זמן זו עבור הארגון, או שנמצאו מקורות חלופיים עבורם).

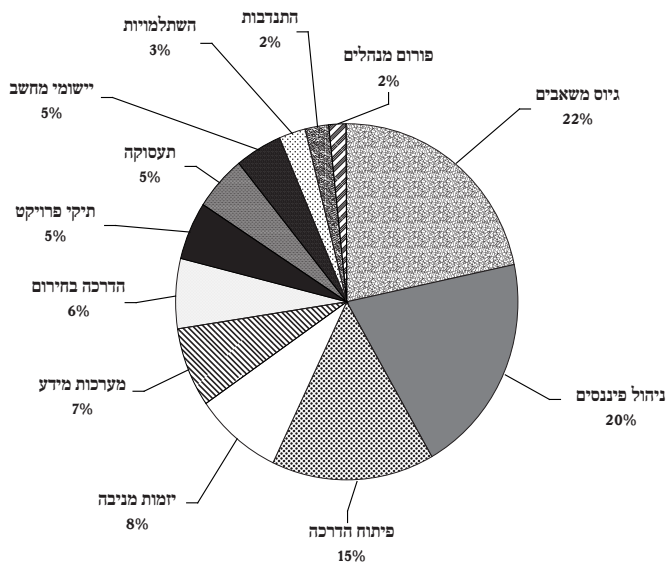
נתונים: עבור כל 17 הארגונים נבנו תוכניות פיתוח. חלק מתוכניות הפיתוח הוגדרו כמסלול "צר", מאחר שבאבחון עלה ספק ביחס למידת ההכלה וההיתכנות של שינוי משמעותי בארגון, בעיקר עקב חולשות גדולות מדי וחוסר יציבות בהיבט כוח האדם הקבוע. בארגון ארצי אחד, תוכנית הפיתוח שנבנתה למחוז בשיתוף עם האחראית מטעם הארגון, לא הייתה מקובלת על המנהלת הארצית ועל כן הם פרשו מהתוכנית. כמעט בכל תוכניות הפיתוח התבצעו שינויים לאחר שלושה או ארבעה חודשי פעילות בארגון, בהתאם לנתונים ולצרכים שחודרו בתהליך הארגוני שהוביל היועץ המלווה. מרבית הארגונים מימשו את כל תוכנית הפיתוח, ואילו חלק קטן מהם לא הצליחו לממש את כל התוכנית בזמן הנתון, בעיקר בשל קשיי ניהול.

תובנות לתוכניות פיתוח עבור הארגונים: בשלב האבחון ניכר היה שנושא בניית תשתיות ויכולות ארגוניות אינם מושגים מוכרים ומשותפים לכל המשתתפים בתוכנית (עלה מתוך שאלות וציפיות של מנהלי ארגונים), ולכן בחלק מהמקרים היה צורך בהליך ממושך של תיאום ציפיות והגדרת המושג של תשתיות ארגוניות. בתוכנית "אבני דרך", חיזוק תשתיות ארגוניות הוגדר באופן הבא:

1. גיבוש תוכניות אסטרטגיות לפעילות העמותה
2. בירור, חידוש וחיזוק דרכי העבודה מול חברי העמותה וגם מול אנשי הארגון
3. פיתוח ארגוני ברמת סגל העובדים ברמות השונות: מנהלים, רכזי תחומים, עובדי פרויקטים, מתנדבים (מחזון ועד הגדרות תפקידים, זיקות בין בעלי תפקידים, תוכניות עבודה שנתיות, פיתוח צוות וכדומה)
4. פיתוח וטיפוח רשתות מתנדבים
5. פיתוח מערכות מידע, מחשוב ותקשוב
6. ייעוץ וסיוע בבניית מערך לפיתוח משאבים
7. יזמות עסקית ופרויקטים מניבי הכנסה כדרך לחיזוק הקיימות של הארגון

8. בניית תוכניות חינוכיות וחברתיות לפי צורכי העמותה
9. גיבוש והקניית כלים באמצעות הכשרות ארגוניות (לתחומי תוכן ולתהליכי מהותיים לאוכלוסיית היעד).
10. איתור צרכים ומיפוי שטח בקרב עמותות שנכנסות ליישוב חדש / אוכלוסייה חדשה – ובניית תוכניות מותאמות
11. הערכת התוכניות קיימות ושיפור הביצועים
12. חיזוק תחומי התוכן של העמותה (נערות בסיכון, תעסוקה, צרכים מיוחדים, מנהיגות, קבוצות דיאלוג וכדומה)

תוכניות הפיתוח שימשו פלטפורמה לבניית היכולות. בממצאי הסיכום עלה כי ככל שצירי הפיתוח היו ממוקדים יותר כך השיגו הארגונים הצלחות ברורות יותר בזמן הנתון. פעילויות בתחום התוכן, כפי שנקבעו בתוכניות הפיתוח – מבט רוחבי על מימושן בכל הארגונים:



שלב ה' – פיתוח השירותים, גיוס יועצים מומחים והתאמתם לארגונים

האתגר: יצירת מאגר שירותים ויועצים מומחים זמינים לארגונים, אשר יספקו ידע מקצועי מבוסס לצד כלים שניתן להתאימם לייחודיות של המגזר השלישי ולארגון. הביצוע: יצירת מאגר היועצים התרחשה בד בבד עם מיון הארגונים ובניית רשימת הארגונים שהתקבלו לתוכנית. לאחר האבחונים הוגדרו תחומי התוכן לפיתוח, ובהתאם לכך אותרו וגויסו אנשי מקצוע. מרבית אנשי המקצוע הם מומחים בתחומם, אולם לרובם אין התמחות ספציפית בעבודה עם ארגוני חברה אזרחית והם מייעצים ופועלים במסגרות נוספות (ארגונים פרטיים, מוסדות ציבוריים, ייעוץ פרטני או במסגרת פרויקט ספציפי שבו

נטלו חלק). ניסיון זה איננו לרועץ להם, אלא שייעוץ לארגון הפועל בשדה ספציפי דורש היכרות רחבה עם השדה ומאפייניו הייחודיים. החיפוש אחרי אנשי מקצוע מתאימים גילה כי יש קושי גדול לאתרם בפריפריה וכי מרבית אנשי המקצוע הידועים בתחומם מתגוררים באזור המרכז. היבט נוסף שהתגלה במסגרת תהליך איתור היועצים והשירותים הוא שישנם "תחומים קלאסיים" של סיוע לארגונים חברתיים (ייעוץ ארגוני, גיוס משאבים), אולם יש צורך אמיתי בהקניית כלים נוספים המשדרגים את הארגון הן בהתנהלותו הארגונית (העסקת עובדים, רישות מתנדבים, יצירת שיתופי פעולה, יצירת מסלולים מניבי הכנסה, מחשוב ומערכות מידע) והן בהתנהלותו מול ארגונים פרטיים המספקים שירותים לאוכלוסיית היעד. יועצי התוכן הותאמו לארגונים על בסיס אישי, התאמנו יועצים אשר התרשמו כי מעבר ליכולות המקצועית יוכלו ליצור דיאלוג אפקטיבי עם מנהל הארגון. מעבר לכך צירפנו למערכת יועצים שנשלחו אלינו מטעם מנהלי הארגונים – ולכן המוטיבציה שלהם לעבוד איתם הייתה ברורה. כמעט כל היועצים שפעלו בתוכנית רואיינו על ידי מנהלת התוכנית, והוגדרה איתם תוכנית הפעילות בכתב. יוצאי דופן היו אנשי מקצוע שגויסו לטובת תמיכה בארגוני הדרום, שהיו במצוקת חירום אמיתית בזמן הפעלת התוכנית.

נתונים: בסך הכול רואיינו לתוכנית כ־30 אנשי מקצוע וחברות שמספקות שירותים לארגונים בתחומים הרלוונטיים. חלק מהמרואיינים היו מאזורי הפריפריה (קו עימות בצפון ובדרום) וחלקם מהמרכז. היועצים מהפריפריה שפעלו באופן אינטנסיבי ואפקטיבי בארגונים היו אלה אשר אותו בידי מנהלי הארגונים עצמם (הן בייעוץ ממוקד כמו יזמות עסקית, הן בייעוץ שוטף כגון הדרכה בחירום, בעיקר בעוטף עזה, והן בהשתלמויות לאוכלוסיית היעד, כמו נערות בסיכון). בתחומי תוכן שרוכזו על ידי התוכנית (מערכת מידע, ייעוץ פיננסי, גיוס משאבים) – היועצים נשלחו גם לצפון וגם לדרום.

תובנות: ייעוץ בתחום תוכן מסוים אפקטיבי יותר כאשר הוא מתקיים בהקשר רחב של תהליך צמיחה בארגון. זהו תהליך מורכב אשר מחייב השקעה ביועץ מתכלל ועם זאת האפקטיביות הכוללת יוצרת שינוי רחב ועמוק בארגון.

פורום מנהלים

1. **האתגר:** גיבוש פורום של מנהלי הארגונים המשתתפים בתוכנית ללימוד וליכון סוגיות מרכזיות לתוכנית (ניהול השינוי בעיתות חירום תוך רישות ויצירת שיתופי פעולה ביניהם) ולבניית מודל להצמחת ארגוני חברה אזרחית בפריפריה.
2. **הביצוע:** פורום המנהלים נפגש אחת לחודשיים. המפגש הראשון (בנושא שותפויות ושיתופי פעולה) והאחרון (המלצות להצמחת ארגוני חברה אזרחית) היו מפגשי פתיחה וסיכום בנוכחות ועדת היגוי. המפגש השני, בנושא ניהול השינוי, התקיים במשרדי "שתיל" בחיפה, ואילו השלישי, בנושא מצבי חירום, התקיים בשדרות. בכל אחד מהמפגשים התקיימה סדנת למידה, ומעבר לכך קיבלו המנהלים גם כלי עבודה מעשיים, כמו ספרי ניהול, מדריכים וחומרים שפותחו בארגונים מקבילים.
3. **נתונים:** התקיימו ארבעה מפגשי פורום מנהלים. משך כל מפגש היה חמש־שש שעות. בכל מפגש נכחו 70-90 אחוזים מהמנהלים.
4. **תובנות:** מפגשי הפורום לא הניבו את התוצרים שייעדנו להם. הקשרים והרישות ששאפנו להם נוצרו באמצעות היועצים המלווים ולא דווקא במפגשים. אמנם שררה אווירה

טובה והתקיימה למידה, אולם מרווחי הזמן הגדולים בין המפגשים, העובדה שהתוכנית חייבה את המנהלים לאינטנסיביות רבה, וכן השוני הרב בין הארגונים שלקחו חלק בתוכנית – כל אלה יצרו מפגש אנושי טוב אולם ללא קונטקסט רחב. מפגישת הסיכום ניתן היה להתרשם על חשיבות התוכנית עבור המנהלים וארגוניהם וכן על הערכתם לאיכות ביצועה. נראה כי על פורומים ללמידה להיות ממוקדים יותר בנושא, ובהתאם לכך לכלול ארגונים מתחומים דומים (לדוגמה – יצירת רשת בין ארגונים הפועלים למען משפחות נזקקות, או רשת ארגונים הפועלים למען אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים, בנושא של "הסתייעות בתקציבי מדינה לביסוס הקיימות של הארגון"), או ליצור למידת עמיתים בסוגיות קונקרטיות, כגון כלים פיננסיים: תכנון תקציב, תזרים מזומנים, הוצאות קבועות ומשתנות וכדומה, טכנולוגיה ברמות שונות: יישומי מחשב, מערכות מידע ותקשוב; תוכנות מדף, תוכנות מותאמות. אסטרטגיה ומבנה ארגוני: חזון, חלוקת תפקידים, תפקידי ועד מנהל, כלים ניהוליים בהתאם לשלב והיכרות עם השחקנים בזירה.

סיכום לקחים מרכזיים בתוכנית:

1. החברה האזרחית בישראל – אין שוק צרכים, אין שוק ספקים – חלק ניכר מארגוני החברה האזרחית פועלים ללא תשתיות ארגוניות ראויות. צמיחה מהירה, חוסר במשאבים, ריבוי אינטרסים של משקיעים, צרכים חברתיים מתרחבים, המתח המובנה שבין ניהול מקצועי "עסקי" לבין הפרופסיות החברתיות הם רק חלק מהסיבות לכך. במצב של חוסר בתשתיות קשה לארגונים לצרוך שירותים "נקודתיים" כמענה לצורכיהם, ויש צורך בתהליכים רחבים ועמוקים של בניית תשתיות. זהו שירות שלרוב ארגוני החברה האזרחית אין יכולת לבצע. מעבר לכך, אין כיום ארגוני תשתית או גופים מייעצים המתמחים ב"טיפול הוליסטי" ("רופא משפחה"). קושי זה בא לידי ביטוי בשני מישורים. האחד, נוגע ליכולת לתת מענה רב־מקצועי, הרואה את כלל הארגון ולא רק תחום מקצועי ספציפי. השני, נוגע לעובדה שגם בהסתכלות מקצועית (תכנון, טכנולוגיה, שיווק, משאבי אנוש וכדומה) חסרים יועצים המכירים את המבנה, התהליכים והצרכים הייחודיים של ארגוני חברה אזרחית.
2. יועץ־מלווה ולא "עוד יעוץ ארגוני" – כדי לבצע תהליך של בניית תשתיות ארגוניות יש לפתח תהליכי עבודה וכלים שישמשו לביצוע אבחון רוחב ספיראלי וכן לעבודה מורכבת של צוות יועצים. בתהליך ממושך יותר, רצוי לערוך הכשרה ליועצים המלווים על בסיס הכלים שפותחו בתוכנית.
3. הכשרות מקצועיות ואוריינטציה לעבודה בחברה האזרחית – הצבת רף של מקצועיות ומהירות הקשתה על איתור יועצים שונים, וקושי זה הוביל למסקנה כי חסרים אנשי מקצוע בתחום. יש צורך בהקניית הכשרה או אוריינטציה למומחים מתחומים שונים, לצורך עבודה עם ארגוני חברה אזרחית.
4. אפקטיביות מקסימלית בארגונים בצמיחה – ניתן להבדיל בבירור בין שלושה סוגי ארגונים: ארגונים קטנים שאינם נדרשים לתשתיות ארגוניות משמעותיות, ארגונים גדולים שכבר פיתחו תשתיות ארגוניות חלקיות וארגונים בצמיחה שנמצאים בשלב

שבו מתעורר הצורך בתשתיות ארגוניות (בשלב של גדילה משמעותית בהיקף הפעילות, התקציב וכוח האדם בארגון). האפקטיביות הגדולה ביותר נצפתה בכירור בארגונים מהסוג האחרון, אלה קיבלו מענה לצורך בעיתוי המתאים ביותר (just in time) והשכילו לממש את מערך השירותים שהציעה התוכנית באופן הטוב ביותר.

5. כלים לעזמת ייעוץ – במהלך התוכנית התברר כי קיים צורך רב בפיתוח ואימוץ כלים, פורמטים, טפסים וכדומה. הדרישה שעלתה ממנהלי הארגונים הייתה לכלים אופרטיביים, ולא עוד תהליכי ייעוץ ארוכים. דוגמה לכך היא אותם מנהלים שעברו קורס אקסל או השתלמות לבניית תוכנית עבודה ועדיין זקוקים למומחה שיבנה עבורם את מבנה התקציב או את המסגרת לתוכנית העבודה של הארגון.
6. עבודה מרוכזת וקצרת מועד מניבה תוצאות – הגדרת תקופת עבודה הייתה תובענית מאוד מבחינת המנהלים, ועם זאת רוב המנהלים העידו שעבודה יסודית וקצרת מועד עדיפה מבחינתם. כך שיוצרים "ריכוז מאמץ" ורואים תוצאות. להערכתנו, פרק זמן של שנה וחצי הוא אופטימלי לתהליך, בעיקר בהתחשב בגורמים שמתקיימים כמעט בכל תהליך – תהליך בניית האמון והתאמת היועץ-המלווה, איתור אנשי המקצוע, חופשות לידה, בשלות הארגון ועוד.

המסקנה המרכזית שעולה מהתוכנית: אין בנמצא מודל מקיף שיכול להציע לארגונים כלים שמותאמים לפי מאפיינים של גודל, שלב התפתחותי ואסטרטגיית פעולה. למעט העבודה של "שתיל", בעיקר בארגונים לשינוי חברתי, לא נמצאו בארץ מודלים של פיתוח ארגוני-כלכלי לארגוני חברה אזרחית, בעיקר כאשר מדובר בארגונים בינוניים וגדולים. יש צורך בפיתוח מודלים מגוונים ומותאמים לארגונים שונים, שיעסקו בניהול חברתי ובבניית תשתיות בארגונים חברתיים. אנחנו מניחות כי מודלים כאלה מתקיימים במקומות שונים, אך אינם מתועדים ונלמדים. נדמה כי אם החברה האזרחית בישראל שואפת להתפתח ולהתבסס כגורם משמעותי המעצב את המרחב החברתי לא יהיה מנוס מלפתח את תחום זה.

דברי סיכום וחוות דעת של מנהלים שהשתתפו בתוכנית

נציין כי המסקנות המוצגות להלן נערכו על ידי צוות התוכנית, אך הן מבוססות על תקשורת מלאה ומתמשכת עם הארגונים והמשוב העולה מהם. ניתן לראות את המסקנות כפי שמוצגות למעלה כבאות לידי ביטוי על ידי מנהלי הארגונים עצמם.

"ההתערבות חייבה אותנו לעצור ולחשוב, ולא רק לפעול תוך כדי תנועה."

"יש לי היום יותר כלים לעבודה השוטפת, הראייה הביקורתית שלי השתפרה, אני יודעת להסתכל היום על הדברים מהצד ולתכנן פעולות לטווח הארוך... היכולת שלי ושל העמותה לערוך בקרה אחר יעדים התחזקה."

"היום אני יודעת טוב יותר איך לנהל. כלומר, איך לראות את התמונה הגדולה ולהימנע מלהישאב לעשייה קטנה."

"היום אנחנו יותר מודעות לחשיבות עבודה מקצועית ואיכותית. למדנו לשאוף ליותר."

"גיליתי שיש הרבה מאוד אנשים שמחפשים שותפויות ומוכנים גם לתת משאבים שהם לא רק כסף, שאני יכול לנצל אותם."

"מגבלת הזמן מחייבת התארגנות והתגייסות, כאשר כניסת התוכנית ללא מגבלת זמן עלולה ליצור עומס ללא מסגרת מוגדרת וברורה."

"התקשורת הפנים ארגונית תמיד הייתה טובה. עם זאת, נוצרה תרבות איכותית יותר. יש מודעות גבוהה בקרב העובדים והכרה בחשיבות עבודה מקצועית ואיכותית."

אז מה עכשיו?

- במהלך השנה האחרונה קיימנו תהליכים מקבילים של למידה על תהליכי צמיחה וצרכים של ארגוני חברה אזרחית. בתהליכים אלה זוהו מספר תחומי ליבה ושירותים שחשיבותם קריטית בהתפתחות ארגוני חברה אזרחית: תכנון אסטרטגי, ניהול פיננסי, גיוס כספים, משאבי אנוש, מחשוב ותקשוב. במסגרת תהליך הלמידה הוצע מודל של מרכזים אזוריים לפיתוח יוזמות חברתיות וארגוני חברה אזרחית. עם זאת, רוב תהליכי הלמידה שתוארו מבוססים על "מספרים קטנים", כך שקשה להתבסס על אלה לשם הערכת היקף הצרכים של ארגוני חברה אזרחית בתחומים השונים ולהקים מערך שירותים מורכב.
- כשלב מקדים בחרנו להתמקד בשלושה תהליכים משלימים:
 - עידוד וקידום יוזמות של שירותים מקצועיים לארגוני חברה אזרחית.
 - פיתוח מודל היועץ־המלווה באמצעות כלים והכשרות ופיתוח שירות של "רופא משפחה" לארגוני חברה אזרחית.
 - פיתוח ארגו כלים למנהלים בחברה האזרחית והצעת שירותי מידע וידע הנגישים לכול.