

## מושגי יסוד בניהול אסטרטגי

מנהל יקר, לעתים נראה כי קיים בלבול וחוסר ידיעה אודות מהי אסטרטגיה ומהו ניהול אסטרטגי, מטרת שורות אלו היא לתאר בפשטות ובבהירות את המושגים הבסיסיים בתחום זה. מסמך זה הינו חלק מסדרת כלים על ניהול אסטרטגי בארגון חברתי, הכלים נכתבו עבור מנהלים חברתיים במטרה לעזור במשימות החשיבה, התכנון והניהול האסטרטגי אותן מבצע המנהל.

### יתרונות הניהול האסטרטגי

- הארגון ככלל מקבל תחושה של כיוון ולכידות וכך גם מנהלים ועובדים בודדים
- מתקבלת גישה לטווח ארוך וכך נמנע עיסוק יתר בנושאים חולפים
- תהליך הניהול הופך יותר עקבי בתוך מסגרת מוגדרת של התוכנית האסטרטגית
- מתקבל בסיס להגדרת מטרות, גורמי הצלחה קריטיים ואמות מידה לביצוע

### מהי אסטרטגיה?

המונח אסטרטגיה מושאל מעולם המונחים הצבאי ומתייחס לתוכנית פעולה שגובשה להשגת מטרה. מקורו מהמילה היוונית Strategos – פירוש "stratus" צבא ו"ago" הנהגה, תזוזה.

אסטרטגיה דורשת ממנהל הארגון לקבל החלטות בנוגע למטרות ולאמצעים של הארגון ולהתחייב לדרך שתניב הצלחה מרבית, בהתחשב בנסיבות. הגדרת המטרות והדרך שהארגון הולך בה חשובה ועוזרת לארגון על משאביו ופעילויותיו להתקדם יחד באופן אחיד וממוקד. **בקצרה אסטרטגיה היא הדרך לגשר על הפער בין איפה שאנחנו נמצאים לאיפה שאנחנו רוצים להגיע.**

בספרות ישנן הגדרות רבות לאסטרטגיה, רובן נוגעות בהיבט זה או אחר של הדרך בה צועד הארגון -

- אסטרטגיה היא הדרך לגשר על הפער בין איפה שאנחנו נמצאים לאיפה שאנחנו רוצים להגיע.
- אסטרטגיה היא מפת דרך מפורטת של הארגון המגדירה את החזון, הייעוד והכיוון אליו הוא צועד.
- אסטרטגיה עונה על השאלה: מה המטרות שלנו ואיך אנחנו רוצים להשיג אותן?
- אסטרטגיה עונה על השאלה: מה הארגון צריך לעשות?
- אסטרטגיה עונה על השאלה: לאלו משאבים אנו זקוקים ואיך נשיג אותם?
- אסטרטגיה היא "דפוס" המתבטא בפעולות לאורך זמן.
- אסטרטגיה היא "מיצוב" כלומר ההחלטה לספק שירותים / מוצרים מסויימים לאוכלוסייה מסויימת.
- אסטרטגיה עוסקת בהתפתחויות לטווח הארוך ולא בפעולות טקטיות, רוטיניות.

נהוג להתייחס למספר רמות של אסטרטגיה בארגון. אסטרטגיה ברמת הארגון, אסטרטגיה ברמת המחלקה ( או כל יחידה ארגונית אחרת), אסטרטגיה ברמת התוכנית / השירות / המוצר ואסטרטגיה פונקציונאלית המתייחסת בין היתר למשאבי אנוש, מערכות מידע, מתקנים וכיוצ"ב.

## מהו ניהול אסטרטגי?

ניהול אסטרטגי מתייחס לתכנון, יישום ובקרה אסטרטגיים. אך הוא יותר מסט של כלים ניהוליים, הוא מתייחס לתפישה, לגישה לפיה על הנהלת הארגון לעקוב באופן שוטף אחר שינויים פנימיים וחיצוניים עמם מתמודד הארגון וההכוונה המתמשכת שלו לעבר הגשמת ייעודו. ניהול אסטרטגי אינו מהלך חד פעמי ועל מנת שיהיה מוצלח, על המנהל לפתח חשיבה אסטרטגית הכוללת בין היתר את המרכיבים הבאים:

1. **"הסתכלות החוצה"** – התבוננות מעבר לגבולות הארגון, סקירת גורמי הסביבה (הפוליטית, כלכלית, טכנולוגית, חברתית). חשיבה אסטרטגית מזהה את ההשפעה הממנפת או המגבילה של גורמים אלו על פעילות הארגון. לדוגמה - ארגון הבא לחולל שינויים רגולטוריים יושפע משינויים פוליטיים, משבר כלכלי ישפיע על משאבי הארגון.

2. **"הסתכלות פנימה"** – משמעותה הערכה שוטפת של ביצועי של הארגון ביחס ליעדיו, זיהוי פערים בין התכנון לביצוע, זיהוי הסיבות לפערים אלו וחיזוק המנגנונים לניהול תהליכים, משאב אנושי, פיננסי ומשאבים נחוצים אחרים. המעקב הפנימי מצריך מנגנוני בקרה המציפים מידע למנכ"ל באופן שוטף. ניהול אסטרטגי אינו חד פעמי אלא תהליך רציף ומתמשך.

3. **"הסתכלות ארוכת טווח"** – ראיית על של מטרות הארגון בטווח הארוך והקשר בין הפעולות השוטפות והיומיומיות של הארגון לבין מימוש מטרותיו. בהתחשב בשינויים תכופים בסביבה, אסטרטגיות עשויות תוך זמן קצר להפוך ללא רלוונטיות ולא לשרת את הארגון. לפיכך, חשוב לבחון אלו התאמות ו/או שינויים נדרשים באסטרטגיה של הארגון כתוצאה משינויים פנימיים וחיצוניים.

בסיכומו של דבר, ניהול אסטרטגי מוצלח משלב תהליכי תכנון ויישום אסטרטגיים לצד חשיבה אסטרטגית שוטפת.

## חשיבה וניהול אסטרטגיים ביחס לניהול שוטף

מנהלים רבים משקיעים את רוב זמנם ב"כיבוי שריפות", בהתנהלות מגיבה לבעיות שנוצרות מדי יום ביומו. במצב זה לא פשוט לעצור ולהביט קדימה אל מה שהיינו רוצים להשיג בטווח הרחוק ולתכנן כיצד נממש זאת. אחד ההבדלים המשמעותיים בין מנהלים חדשים למנהלים ותיקים ומנוסים היא היכולת לשלב מחד בין הניהול השוטף, ה"כאן ועכשיו" לבין ראיית ה"תמונה הרחבה" והטווח הרחוק. אחת הדרכים לפתח יכולת זו היא בצבירת נסיון בתהליך

התכנון האסטרטגי. תהליך זה הוא התנסות המפתחת צורת חשיבה אסטרטגית ומעמידה לרשות המנכ"ל והעובדים המעורבים בתהליך, כלי ניהול וחשיבה שילוו אותם בהמשך.

### מה בין חשיבה אסטרטגית לחשיבה אופרטיבית שוטפת?

חשיבה אופרטיבית שוטפת	חשיבה אסטרטגית
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ טווח קצר – מיידי</li> <li>▪ קונקרטי</li> <li>▪ עשייה</li> <li>▪ פתרון בעיות שוטפות בביצועי הארגון</li> <li>▪ רוטינה שוטפת</li> <li>▪ יעילות</li> <li>▪ פרספקטיבת "על הקרקע"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ טווח רחוק</li> <li>▪ קונספטואלי</li> <li>▪ למידה</li> <li>▪ זיהוי הזדמנויות / בעיות</li> <li>▪ פריצת דרך / "לצאת מהקופסא"</li> <li>▪ אפקטיביות</li> <li>▪ פרספקטיבת "הליקופטר"</li> </ul>

ניתן להבחין בין שני מרכיבים עיקריים של התהליך האסטרטגי אשר משלימים אחד את השני -

א. **תכנון אסטרטגי** – תהליך תחום בזמן המגדיר לאן הארגון רוצה להגיע בשנים הקרובות, היכן הוא נמצא היום ומהי הדרך המיטבית למימוש ייעודו ומטרותיו. תדירות התכנון עשויה להשתנות בהתאם לצרכי הארגון ולדינמיות של הסביבה בה הוא פועל (לרוב בין 3 ל-5 שנים). תכנון אסטרטגי ללא מעבר לשלב היישום הינו חסר ערך.

ב. **יישום אסטרטגי** – הינו ההוצאה לפועל של התוכנית האסטרטגית. מדובר בתהליך מתמשך הכולל תרגום של הכוונות האסטרטגיות לתוכניות עבודה מפורטות ויישום שוטף של תוכניות העבודה תוך בקרה והתכוונות בהתאם לביצועים של הארגון.

אסטרטגיה מגובשת בהתחשב במגוון משתנים והשפעות בזמן נתון כגון חזון של מנהל חדש, אינטואיציה, למידה ארגונית, חדשנות, מה שעובד כבר במבחן המציאות, הזדמנויות וכדומה. יחד עם זאת, המציאות משתנה ואינה סטאטית. לפיכך, יישום וחשיבה אסטרטגית מפוכחים, ייקחו את כל הגורמים הללו בחשבון באופן שוטף ועקבי תוך יישום ההתאמות הנדרשות לאורך הדרך.

**לקריאה על השלבים בתכנון ויישום התהליך האסטרטגי לחץ/י כאן**