

כלי – תוצרי התהליך האסטרטגי: תיאור האסטרטגיה וכתובת תכנית אסטרטגית

משנבחרה החלופה האסטרטגית יש לפרוט אותה ולהעמיק בה כך שתהיה ברורה לכם, לוועד המנהל ולמובילי התהליך הנוספים. פיצוח המשמעויות וההשלכות של החלופה הנבחרת יאפשר לך ולשותפך להבין כיצד יש לממש וליישם את האסטרטגיה על כל השלכותיה. לאחר תיאור האסטרטגיה מצויד המנכ"ל בכלל המסמכים, התובנות והתוצרים שמהם ניתן להכין את התכנית האסטרטגית.

לתהליך אסטרטגי יש שני תוצרים מרכזיים בעלי חשיבות עבור המנכ"ל והארגון:

1. **מסמך תיאור האסטרטגיה – הנחות העבודה ועקרונות הפעולה של האסטרטגיה הנבחרת.**
2. **תכנית אסטרטגית – מסמך שמסכם ומפרט את כלל התהליך שעבר הארגון.**

כלי זה מפרט כיצד לבנות את שני תוצרי התהליך האסטרטגי:

ראשית יפורטו התכונה, המשמעות, ההשלכות והעקרונות של האסטרטגיה שנבחרה. לאחר מכן תפורט הצעה למרכיבי התכנית אסטרטגית. המסמך ישמש קו מנחה לאנשי הארגון בנוגע למשימות שעליהם לבצע וישקף כיצד הן מבטאות את ייעודו של הארגון. תוכלו לבחור את התכנים ואת סדר הופעתם לפי צרכיכם. אין מבנה אחיד ו"נכון" מלבד זה המשמש את הארגון לקידום מטרותיו.

למה צריך לכתוב את התכנית האסטרטגית?

פעמים רבות אתם מגיעים לשלב זה כאשר אתם עייפים מהתהליך הארוך והמורכב ובתחושה שכבר הבנתם לאן צריך לרוץ ואיך צריך לעשות זאת. מסיבה זאת יש נטייה בארגונים להחליט בשלב זה לפעול במלוא המרץ ולדלג על כתיבת התכנית האסטרטגית. ואולם, כתיבת התכנית האסטרטגית היא צעד חשוב ונחוץ לארגון מהסיבות שלהלן:

✓ **מיקוד שלב היישום –**

כדי למקד את כלל העובדים, המתנדבים ובעלי עניין של הארגון סביב כיוון אחיד וברור לאורך זמן חשוב לתעד את התובנות באופן בהיר, מובנה, ומפורט ככל הניתן.

✓ **בגלל בעלי העניין –**

אמנם אתם כמנכ"לים ושותפיכם לתהליך מכירים כל סוגיה על בורייה, אך בעלי עניין רבים לא היו שותפים לכל התהליך או לחלקו ויהיו מעוניינים להבין מה גיליתם בתהליך, מהו השינוי שאתם מתכננים לבצע ולפי אלו אבני דרך, ואיך השינוי הצפוי עתיד להשפיע עליהם בטווח הארוך והקצר. היעדר תיעוד ימנע מהם את כל האמור.

✓ כדי ללמוד בעתיד –

סיבה נוספת היא **תיעוד החוכמה הארגונית** וחיזוק היכולת של הארגון ללמוד ולהתפתח. פעמים רבות בשלב הבקרה או לאחר תקופה מסוימת יכול להתעורר הצורך ללמוד מניסיון העבר של הארגון. תיעוד חסר של התכנית האסטרטגית עלול להוביל לכך **שלא יהיה ניתן ללמוד מהתהליך האסטרטגי שביצעתם**. חמור מכך, בהיעדר תיעוד ייתכן שיהיה צורך לבצע תהליכים מחדש או לקבל החלטות שלא על סמך תהליכים מובנים ומקצועיים.

✓ לאור תחלופת מנהלים –

פעמים רבות קורה שמנהלים מתחלפים בארגון תוך כדי תהליך אסטרטגי או בסמוך לו. יש לראות בתכנית האסטרטגית קו מנחה שאינו ה"בייבי" של מנהל מסוים אלא מענה לצורך קיומי וקריטי לארגון, שיש חשיבות לקדמו גם לאחר בואו של מנהל חדש. מנהל חדש יוכל להתחבר לתכנית האסטרטגית וליישם אותה באופן נכון רק אם תהיה לו תמונה רחבה ככל האפשר, ולשם כך תיעוד התהליך הכרחי.

תיאור האסטרטגיה:

משנבחרה אסטרטגיה יש לפרוט אותה להנחות עבודה ולעקרונות פעולה.

הנחות העבודה מתייחסות לשתי שאלות מרכזיות: מהם הקווים האדומים של הארגון? ומהי התפיסה שעומדת בבסיס ההבנה שלנו? (מעין השערת מחקר לפעולה שבחרנו).
דוגמאות להנחות עבודה:

1. מהם הקווים האדומים של הארגון?

דוגמאות:

- הארגון יגדל עד חמישה סניפים לכל היותר.
- הארגון יפעל רק בשטחי הקו הירוק.
- הארגון ישתף פעולה עם גופים שמובילים תפיסה של דיור בקהילה.
- הארגון יקדם פעילות עם הממשל בהיקף שלא יעלה על 10% מסך הכנסות העמותה.
- הארגון יקפיד על שימור מודל ההתערבות ולא ייכנס למכרזים של רשויות שאינן מכבדות את המודל כפי שהוא.
- הארגון יפעל מול נוער עם מוגבלות פיזית ויכולת קוגניטיבית גבוהה. אפשר לשלב בני נוער עם יכולת קוגניטיבית נמוכה עד שיעור של 20% מכלל המשתתפים.
- הארגון יקצה משאבים להרחבת תקן משרד הבריאות.
- כוח האדם בארגון לא יגדל בשנתיים הקרובות.

2. מהי התפיסה שעומדת בבסיס ההבנה שלנו? (מעין השערת מחקר לפעולה שבחרנו).

- אנו פועלים לשותפות עם ארגון א לשם הובלת חקיקה בתחום ב. השותפות תוכל להבטיח מתן זכויות ראויות ל-ג.
- אנו מרחיבים את הפעילות מחוץ לירושלים על מנת לתת מענה לצרכים שעלו בקרב אוכלוסיות מוחלשות בסביבת ירושלים ובדרום.
- אנו מצמצמים פעילויות א ו-ב על מנת לבסס פיננסית את הארגון בליבת העשייה שלו.
- אנו בוחרים להעמיק את הפעילות ולהרחיב את הצוות המקצועי על מנת להבטיח שינוי משמעותי בחברה בתחום ולצמצם תהליכי התרחבות לא רלוונטיים.

עקרונות הפעולה – בוחנים את האסטרטגיה ופורטים אותה למרכיבים על פי עקרונות אלה:

1. עקרון ההתערבות – האם מודל ההתערבות צריך להשתנות? מה ההשלכות של שינוי במודל ההתערבות?
2. העיקרון הפיננסי – האם צריך לחול שינוי בתשתית הפיננסית הקיימת? מהם הבסיסים או העוגנים הפיננסיים שתומכים באסטרטגיה שנבחרה?
3. עקרון השימוש במשאבים – בחינת התשומות של הארגון – משאבי אנושי, הון, קשרים, ידע, תקשורת והשפעה פוליטית, טכנולוגיה ונכסים. האם יש לשנות את השימוש בהן?
4. עקרון העבודה עם המוטבים – מה ישתנה בחוויית המוטב?
5. עקרון מעורבות בעלי העניין – עד כמה תשתנה חלוקת הכוח בין בעלי העניין השונים לאחר אימוץ האסטרטגיה החדשה? האם יש להוסיף בעלי עניין חדשים או לייתר בעלי עניין קיימים לאור האסטרטגיה החדשה? האם נדרש סוג אחר של מעורבות, חיבור או השקעה מבעלי העניין?
6. העיקרון התפעולי – כיצד פועל הארגון לאור האסטרטגיה החדשה? (עבודה לפי סניפים או לפי סוג השירות / עבודה לפי "בתים" או לפי "שירות" / מתן ידע ולמידה מול מתן שירותים / סגור או מתן שירותים). מהן ההשלכות התפעוליות ברמת הארגון (האם הארגון צריך לבנות מערך לוגיסטי חדש? האם הארגון צריך להכניס תפקידים חדשים שלא התקיימו קודם?)? האם יש שינוי מהותי ובסיסי בתהליכי העבודה של הארגון?

מומלץ לציין מורכבויות צפויות של אימוץ האסטרטגיה שעולות כבר בתהליך האסטרטגי. בדרך כלל יש סביבן דיון ומוכרע מה אפשר וצריך לעשות, לדוגמה:

נבחר קהל יעד ממוקד יותר מזה שהארגון עבד איתו עד היום, אך ברור שיש קושי להגיע אליו ומסד הנתונים הקיים של הארגון אינו מגבה זאת. יש לציין בתכנית האסטרטגית כי האסטרטגיה מחייבת

הפעלת השפעה על קהל היעד שהוגדר בתהליך, ויש צורך להכניס שינויים בתהליכי ניהול הידע ובתהליכי העבודה על מנת להבטיח שקהל היעד הרצוי יהיה במרכז הפעילות ולא כפי שקיים היום.

הנחות העבודה ועקרונות הפעולה של האסטרטגיה שנבחרה מהווים עבור המנהל את התוצר הבסיסי שישמש אותו ליישום האסטרטגיה.

לאחר כתיבת תיאור האסטרטגיה על הנחות העבודה ועקרונות הפעולה מצויד המנכ"ל בכלל המרכיבים לבניית התכנית האסטרטגית. להלן ראשי הפרקים לכתיבת תכנית אסטרטגית בסיסית ולכתיבת תכנית אסטרטגית מורחבת.

ראשי פרקים לתכנית אסטרטגית בסיסית:

1. **תקציר מנהלים:** חזון הארגון וייעודו ואסטרטגיית הפעולה הנבחרת
2. **מבוא:** הרקע שהוביל לתהליך התכנון, המטרה, תיאור התהליך, המשתתפים
3. **החזון**
4. **הייעוד**
5. **הערכים והעקרונות המנחים**
6. **אפיון מעמד הארגון**
7. **הסוגיות האסטרטגיות**
8. **תיאור האסטרטגיה – באופן מלא**
9. **מטרות ארוכות טווח ומטרות קצרות טווח – ברמת הארגון, או ברמות נמוכות יותר (היחידה ו/או השירות).**
10. **יעדים**
11. **מדדי הצלחה**

ראשי פרקים לתכנית מורחבת – כוללת גם היבטי יישום וביצוע:

12. **מרכיבי היישום והתהליך הנדרש**
13. **תכניות עבודה – ברמת שירותים / מוצרים / שינוי חברתי**
14. **מדדי הצלחה מפורטים**
15. **תכניות בנושא משאבי אנוש**
16. **תכניות בנושא פיננסיים – בעיקר תקציב פעילות מתוכנן לכל שנה ותכניות לגיוס כספים**
17. **תכניות בקרה והערכה**

לסיכום, לצורך גיבוש האסטרטגיה ותרגומה למילה הכתובה הצגנו לפניכם בכלי הנוכחי כיצד עליכם לכתוב את מסמך תיאור האסטרטגיה ואת התכנית אסטרטגית, המסכמת ומפרטת את כלל התהליך שעבר הארגון. כתיבה ממוקדת וברורה של המסמכים הללו תקנה לכם ולבעלי העניין בהירות לגבי הכיוון שבחרתם ותאפשר למידה ותייעוד הידע לאורך זמן.



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

עכשיו יש לשקף את הדרך בפני כלל בעלי העניין וחברי הארגון, ליישם אותה הלכה למעשה בארגון ולוודא כי הארגון מממש את האסטרטגיה שגובשה באופן משביע רצון. למעבר לשלב היישום והבקרה **לחצו כאן**.

בהצלחה!