

## כלי - אסטרטגיות פעולה לארגון חברתי

### רקע:

תהליך חשיבה אסטרטגית מהווה כלי לעבודת המנהל/ת החברתי/ת באופן אישי או עם צוותי הניהול שלו (ועד מנהל ו/או הנהלה מקצועית במידה ויש).

תהליך החשיבה האסטרטגית מאפשר למנהל/ת החברתי/ת :

1. לבחון את פעילות הארגון בפועל - מוקדי הפעילות של הארגון, תכניותיו והקצאת המשאבים שלו.
2. לבחון את התיאוריה של הארגון (ראה הגדרה) ומטרותיו.
3. לוודא או לשכלל את ההתאמה בין התיאוריה והמטרות של הארגון לבין הביצוע בפועל. שלו.
4. לבחון את החלופות לביצוע הפעילות הארגונית לשם השגת מטרת הארגון.

תהליך חשיבה אסטרטגית מורכב ממספר שלבים אך הינו קצר יחסית וניתן לביצוע על ידי המנהל/ת החברתי באופן עצמאי. זאת בשונה מתכנון אסטרטגי ותכנית אסטרטגית שהם תהליכי עומק הדורשים גם ליווי מקצועי חיצוני וגם השקעה ניכרת של זמן ומשאבים. למרות שתהליך החשיבה האסטרטגית יכול להיעשות באופן עצמאי ובזמן יחסית קצר, באפשרותו להניב פרי משמעותי לקידום הארגון להשגת מטרותיו.

תהליך חשיבה אסטרטגית מומלץ לבצע פעם בשנה לפני התנעת תכניות עבודה. חשיבה אסטרטגית לארגון חברתי נשענת על המוטיבציה הראשונית של הארגון לקדם שינוי חברתי. חשוב לזכור שתהליך זה אינו מהווה תחליף לתכנון האסטרטגי המקיף המומלץ אחת לשלוש עד חמש שנים.

### כמה הגדרות לפני שמתחילים...

- **חשיבה אסטרטגית** – תהליך מתודולוגי של חשיבה של המנהל/ת החברתי/ת עם/בלי צוות ניהולי מעליו ומתחתיו לשם איסוף מידע וניתוח התיאוריה של הארגון: ניתוח המציאות הארגונית למול מטרות הארגון וזיהוי מורכבויות בתיאוריה ובדרכי היישום.
- **תיאוריה של ארגון** - לכל ארגון יש הנחות עבודה שפעולות X יובילו לשינוי חברתי Y. לדוגמא: מתן שירות לנשים מוכות יצמצם את תופעת הנשים המוכות בדור לאחריו וכיו"ב.
- **תכנון אסטרטגי** – תהליך של תכנון מקיף המברר את עקרונות הפעולה שעל הארגון לאמץ במהלך 3 עד חמש השנים הקרובות. התהליך כולל שרטוט מפת הממשקים וההשפעה: מיפוי אזורי ההשפעה של הארגון ועוצמת ההשפעה. קביעת ליבת הארגון, מוקדי הפעילות, עיון בחלופות לאסטרטגיות פעולה ובחירת חלופה התומכת הן בתיאוריה של הארגון והן בשינוי שהארגון בחר להוביל בשנים הקרובות.
- **תכנית אסטרטגית** - עיצוב תכנית פעולה וגאנט מנחה לפעילות ל- 3 עד 5 השנים הקרובות, התכנית מכילה את כל הידע שנצבר בתהליך המקדים בחלקה הראשון ובחלקה השני לבסס את עקרונות הפעולה

שנבחרו כולל משמעותיות ליחידות הארגוניות השונות : מטרות, יעדים, תחומי אחריות, הערכת זמנים וצמתי בקרה ומעקב.

- **יישום אסטרטגי** – כיצד נוכל ליישם את האסטרטגיה ולהוביל את השינוי? קביעת כלי מעקב ובקרה, חלוקת סמכויות ותחומי אחריות (לדוגמה: מינוי מנהל אחראי ליישום- ברמת ארגון ו/ או ברמת כל אחת מיחידות הארגון, פירוט התכנית האסטרטגית לכדי משימות ב - outlook, קביעת ישיבות קבועות לבחינת התקדמות התכנית, הגשת דוח רבעוני וכדו').
- **אסטרטגיות פעולה**- קיימות מספר אסטרטגיות פעולה אפשריות לפעולה בארגון חברתי (ראה פירוט בנספח). רוב הארגונים משלבים בין מספר אסטרטגיות פעולה כמענה לתפיסת המורכבות הגבוהה ביצירת שינוי חברתי.

**גוף הכלי:**

**שלבי תהליך חשיבה אסטרטגית:**

הארות	מה הוא כולל?	שלב
תהליך איסוף המידע, כולל שימוש בכלים קיימים בארגון שדרכם ניתן להפיק מידע רלוונטי וחשוב: כל תהליכי מדידה, ראיונות, סקרים, ותשאול לקוחות, ספקים, תורמים.	מיפוי ההתרחשות בסביבה הארגונית ובארגון. ניתן לבצע זאת על פי שיטת SWOT. ( <a href="#">פירוט לביצוע ניתוח שכזה</a> , <a href="#">ניתן לקרוא בכלי – ניתוח SWOT</a> ) לעומת בשונה מתהליך תכנון אסטרטגי המידע בשלב זה מבוסס על מדגם בלבד ולא על מיפוי מקיף ויסודי.	1. איסוף מידע מקיף על הארגון וסביבתו.
שאלות אלו מחייבות את המנהל והצוות הניהולי לחשיבה מדויקת ולהטלת ספק ביסודות פעילות הארגון. בדרך זו ניתן לחדד את התיאוריה של הארגון ואת דרכי פעילותו. מומלץ מאד לנהל דיאלוג ושיח על התשובות לשאלות אלו ולא לראות אותן כברורות מאליהן. דיוק בתיאוריה של הארגון יאפשר לבסס תהליך קבלת החלטות על דרכי הפעולה של הארגון.	בניתוח התיאוריה, נדרש המנהל עם או בלי צוות הניהול לענות לשאלות הבאות: א. על איזה צורך חברתי הארגון רוצה לענות? ב. איזה שינוי חברתי** הארגון מעוניין לקדם? מה המצב הרצוי? ג. מה הוא הפער בין המצב הרצוי למצוי? ד. כיצד הארגון מניח שהפער יצטמצם? חידוד התיאוריה של הארגון מאפשרת לנסח ולהגדיר באופן מדויק יותר את מטרות הארגון.	2. ניתוח התיאוריה של הארגון (ראה הגדרות).
המפה הושלמה והגענו לשלב הניתוח המכריע. על המנהל/ת לנתח אזורי הלימה וחוסר הלימה בין התיאוריה והמטרות לבין הביצוע בפועל והסביבה. פערים אלו הכרחיים לביצוע בירור ובדיקה מחודשים של אסטרטגיות הפעולה של הארגון.	התבוננות והשוואה בין תוצרי שני השלבים הראשונים: התיאוריה והמטרות – למול המציאות הארגונית והסביבתית. לשאל את השאלות הבאות: 1. האם יש הלימה בין התיאוריה לבין המציאות? 2. האם התיאוריה תקפה?	3. השוואה בין התיאוריה לבין המציאות בפועל

הארות	מה הוא כולל?	שלב
	<p>3. האם פעילות הארגון מבטאת את מטרות הארגון והתיאוריה שלו.</p> <p>4. מה בפעילות הארגון תומך במטרות ומה אינו תומך?</p> <p>5. לאור אילוצים וצורכי הסביבה מה בפעילות של הארגון תואם גם לצרכים וגם למטרות ומה לא?</p>	
<p>שלב זה מכריע לגבי עתידו של הארגון – לאן משיטים את הספינה? מה צריך לשנות בפעולותיה או לשפר על מנת שהיא תשוט לכיוון הנכון?</p>	<p>שלב קבלת החלטות.</p> <p>לאור כל המידע ותהליכי הניתוח שנעשו. עלינו להכריע מהן אסטרטגיות הפעולה (פירוט מטה) שבהן על הארגון לפעול, על מנת לקדם בצורה המותאמת ביותר את מטרותיו.</p> <p>בשלב זה נשאלות השאלות הבאות:</p> <p>1. מה הארגון צריך לשמר?</p> <p>2. מה הארגון צריך לשפר?</p> <p>3. אילו אסטרטגיות פעולה עליו לאמץ/ לנטוש? מדוע?</p> <p>4. מה המשמעותיות האופרטיביות של החלטות אלו?</p>	<p>4. ניתוח וקבלת החלטות על חלופות אסטרטגיות לפעולה ארגונית</p>
<p>מומלץ שתהליך החשיבה האסטרטגית יתורגם למערך כתוב הכולל בתוכו את מכלול התהליך שנעשה ואת אסטרטגיות הפעולה שנבחרו מתורגמות למטרות ויעדים של הארגון. (ראה כלי Y על מטרות הארגון)</p>	<p>תרגום כל אסטרטגית פעולה שנבחרה לכדי משמעויות אופרטיביות מבחינה ארגונית:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• התאמת המבנה ארגוני/הניהולי ( ראה כלי – <a href="#">שיקולים בעיצוב מבנה ארגוני</a>).</li> <li>• התאמת מאפייני הפעילות מול לקוחות.</li> <li>• פעילויות שיש להתמקד/ לצמצם.</li> <li>• מוקדי הפעילות של כל יחידה.</li> </ul>	<p>5. תרגום אסטרטגיות הפעולה שנבחרו לכדי התאמות ארגוניות נדרשות ועיצוב מטרות ויעדים לארגון לשנה הקרובה.</p>



לקידום החברה האזרחית  
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

מארגז הכלים של שיתופים  
אסטרטגיות פעולה לארגון חברתי

תוצר תהליך החשיבה האסטרטגית הינו מסמך מסכם המכיל את הידע הבא:

1. ניתוח הארגון וסביבתו
2. פירוט תיאורית הארגון ומטרותיו
3. פירוט אסטרטגיות פעולה מרכזיות המתאימות לארגון.
4. מטרות ויעדים ארגוניים לשנה – שנתיים הקרובות.

\*\*שינוי חברתי יכול להיות במגוון תצורות: יצירת תודעה חברתית, העלאת נושא לסדר יום ציבורי, שינוי בתפיסה חברתית כלפי נושא מסוים, שינוי רגולציה, שינוי התופעה בכללותה.

## נספח

### אסטרטגיות פעולה להובלת שינוי חברתי

#### **מגוון אסטרטגיות הפעולה לארגון חברתי:**

בתהליך האסטרטגי, לאחר שהארגון עיבד וגיבש את התיאוריה שלו להפעלת השפעה חברתית. עולה שאלת אסטרטגית הפעולה שתייצר השפעה זו. ניתן לראות בארגון חברתי מגוון ערוצי השפעה ובחירת אסטרטגית הפעולה משפיעה על ערוצים אלו כמו גם על מבנה פעילות הארגון, היקפה, מורכבותה וקשריה עם הסובב אותה.

הארגון בוחר בדרך כלל יותר מאסטרטגית פעולה אחת, עקב המורכבות הגבוהה ביצירת שינוי חברתי ומתוך התפיסה שבעיות מורכבות דורשות פתרונות משולבים. עם זאת, יש לשים לב לשמירה על מיקוד אסטרטגי ולהימנע מריבוי אסטרטגיות פעולה - " תפסת מרובה לא תפסת".

#### **7 אסטרטגיות פעולה להובלת שינוי חברתי הן:**

1. **שירותים / מוצרים:** פיתוח ומתן שירות/ מוצר למוטבים הייעודי לצרכיו ועל ידי סיפוק מוצרים ו/או שירותים אלו יחול השינוי החברתי הרצוי.
2. **סנגור: השפעה על מדיניות ציבורית (חקיקה / לובי / שינוי מדיניות):** מגוון של פעולות הבאות לקדם תהליכי חקיקה, להביא לסדר היום בכנסת או במשרדי הממשלה תכנים רלוונטיים, לבסס מדיניות מסוימת כלפי המוטבים של הארגון וכיו"ב. דרכי הפעולה כוללים: סנגור, לובי, השפעה על מקבלי החלטות, שדולה וכיו"ב.
3. **הפצת ידע ותפיסות עולם:** פיתוח, יבוא ו/או הפצה של תפיסות עולם וידע ייחודי/חדש או איסוף של ידע והפצתו אשר מייצר חשיפה לידע או למידה שלו או הרחבת השיח עליו. הידע מהווה כלי להובלת שינוי תוך עידוד תהליכי זרימת הידע והשקיפות שלו.
4. **השפעה על דעת קהל באמצעות יחסי ציבור ותקשורת ציבורית:** יצירת חשיפה תקשורתית שתאפשר הבנה נרחבת יותר של נושא או יצירת שיח ציבורי רחב על נושא. יצירת השפעה באמצעות ערוצי התקשורת.
5. **אקדמיה ומחקר:** שימוש בקידום המחקר של תחום מסוים כאמצעי להובלת השינוי בו. פיתוח תהליכים לקידום הכרה של אקדמיה בתחום עד יצירת מסלולי לימוד ייעודיים או מוסדות לימוד אקדמי רלוונטיים לתחום.
6. **שותפויות:** פיתוח, הרחבה ומיסוד של שותפויות תוך מגזריות ובין מגזריות כבסיס להובלת השינוי החברתי הרצוי. הנחת העבודה שעל ידי שותפות מסוג מסוים עם הממסד הממשלתי או הרשות או המגזר העסקי יחול השינוי הרצוי.
7. **טכנולוגיה:** פיתוח טכנולוגי ייעודי או שימוש בכלים טכנולוגיים קיימים כתשתית המאפשרת את השינוי החברתי הרצוי בתחום.