

הגענו לשלב המשמעותי והמכריע של התהליך: גיבוש אסטרטגיה לארגון. יש לזכור שהאסטרטגיה נועדה להבטיח את ההשפעה החברתית הרצויה של הארגון תוך שמירה על כושר ההישרדות והקיימות שלו. האסטרטגיה תגובש סביב ההקשרים הספציפיים שעלו במסגרת התהליך. אין הכרח שהאסטרטגיה תשנה את כלל הארגון אבל היא צריכה להיות משמעותית לחיי היום-יום הארגוניים לאורך זמן.

### מיהן הסוגיות האסטרטגיות?

הגדרת סוגיות אסטרטגיות בשלב גיבוש האסטרטגיה היא תהליך של סימון השאלות האסטרטגיות המהותיות שהארגון נדרש להן לאורו של ניתוח העומק שנעשה עד כה. מטרת השיטה היא הגדרת השאלות ה"בוערות" ביותר הנמצאות על סדר היום של הארגון. האסטרטגיה אמורה לתת מענה לסוגיות אקוטיות ברמה האסטרטגית שעלו בתהליך או שהיו עילה לכל התהליך. אסטרטגיה שאינה מתייחסת למורכבות העמוקה שאיתה נאלץ הארגון להתמודד תהיה פחות רלוונטית לארגון, לצורכי המוטבים ולחברה בכללותה ועלולה אף להזיק. סוגיה אסטרטגית היא בעיה קיומית; זיהוי נכון של אותן בעיות יסוד, איומים או הזדמנויות העומדות בפני הארגון יאפשרו לגבש אסטרטגיה אשר תיתן מענה נכון לסוגיות אלו. פתרון הסוגיות האסטרטגיות מתבצע דרך גיבוש חלופות אסטרטגיות, הערכתן ובחירת האסטרטגיה המתאימה ביותר לארגון.

### מדוע חשוב לאפיין את הסוגיות האסטרטגיות?

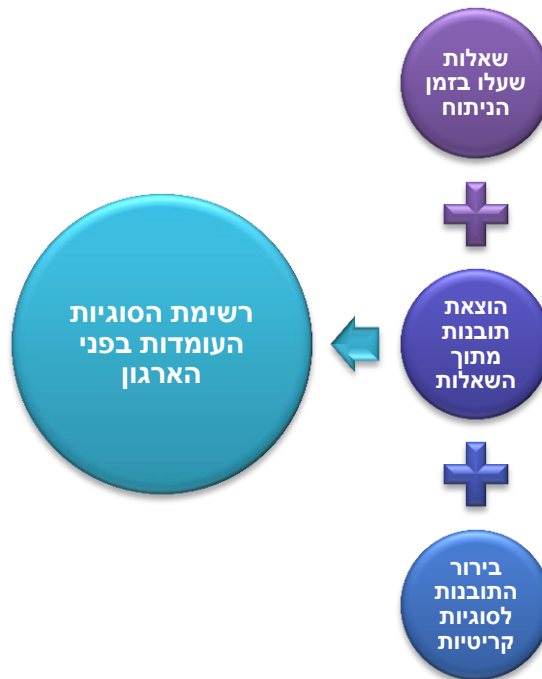
- 1. מיקוד בנושאים החשובים** – יש צורך במיקוד בנושאים החשובים על מנת שהאסטרטגיה שהארגון יבחר תהיה רלוונטית לשינויים שחלו בארגון ובסביבה, לאתגרים הצפויים לארגון, למצב הפיננסי בארץ ובעולם, למצב החברתי בתחום הרלוונטי, לתודעה הציבורית בתחום, למצב הפוליטי והשלכותיו, למציאות של קהל היעד הרלוונטי וכיו"ב. חוסר מיקוד עלול להוליד אסטרטגיה רחבה שלא בהכרח תניב את הפירות הנדרשים.
- 2. מיקוד בסוגיות ולא בפתרונות** – לעתים קרובות קונפליקטים נוצרים בעקבות ניסיון למצוא פתרונות לסוגיות שטרם הוגדרו כראוי. הבהרת הסוגיות לפני שלב ה"פתרונות" מאפשרת לצמצם חיכוכים ולהתקדם לשלב הבא. מיקוד בסוגיות מאפשר לכל השותפים בדיון להבין את ליבת הבעיה ואת מורכבותה ובהתאם לכך לנהל שיח על החלופות והערכתן בצורה מושכלת ואפקטיבית יותר.
- 3. מוכנות לשינוי** – פתיחות ומוכנות לשינוי מתרחשות רק לאחר שמתקיים דיון על תחושות אי-נוחות, מתח, חשש או פחד מהמצב הקיים. דיון מבוקר בסוגיות מציף תחושות אלו אשר מחזקות את הצורך בהובלת שינוי מהותי-אסטרטגי.

4. **רתימת משתתפים לתהליך** – עד שלב זה ייתכן שחלק מהמעורבים בתהליך התכנון טרם הבינו או נרתמו לתהליך מכיוון שהוא היה יחסית "תיאורטי". בשלב זה המידע שנאסף עד כה הופך לבסיס לדיונים קונקרטיים שישפיעו על עתידו של הארגון. כעת התהליך נתפש כ"אמיתי" וכמוחשי יותר ובכך רותם את כלל המשתתפים. לעתים הבנת ההשלכות של הצלחה או כישלון בהתמודדות עם הסוגיות מביאה לניסוח מחדש שלהן (יתרה מכך, החשש מהשלכות התהליך והצורך להתמודד עם שינוי צפוי עשוי אף להביא להתנגדות ולרצון לעצירת התהליך בשלב זה).

## איך נגדיר את הסוגיות האסטרטגיות בפועל?

הדרך להגדרת הסוגיות האסטרטגיות מתבססת על המידע שנאסף עד כה ומורכבת משלושה צעדים:

1. שאילת שאלות מתוך הניתוח.
2. גזירת תובנות משאלות אלו.
3. מתוך רשימת התובנות יש לברור את הסוגיות הקריטיות לעתידו של הארגון. סוגיות אלו מייצרות את רשימת הסוגיות האסטרטגיות העומדות לפתחו של הארגון.



כל ארגון מגיע לתהליך אסטרטגי באופן שונה – יש מי שתורם דחף אותו לתהליך, יש מי שחש את השינויים ולאורם נדרש לתהליך ויש מי שמרגיש שאחרי 3-5 שנים הארגון הגיע לנקודה שמחייבת תשיבה מחדש. כל אחת מהאפשרויות מובילה את הארגון לפרק הזה באופן שונה:

1. **הארגון שואל את עצמו שאלה אסטרטגית ולאורה מגיע לתהליך.** לדוגמה: ארגון שפועל בלי קשר לממשל מזהה שיש כעת מכרזים גדולים מאוד בתחומו. השתתפות במכרזים תהיה עבורו שינוי אסטרטגי וזו הסיבה שהוא יוצא לתהליך. במציאות כזו השאלה האסטרטגית כבר קיימת והתהליך אפשר לעבות אותה ולהבין את עומקה על מנת לבחון לה מענים אפשריים.
2. **הארגון הגיע לתהליך ללא שאלה ברורה מראש** ותוך כדי התהליך עלו שאלות שהלכו והתבהרו, ולכן אין צורך בכלי הנוכחי על מנת להגדיר את השאלות כי הן כבר נוסחו בתהליך וברורות לכול.
3. **הארגון סיים את תהליך איסוף המידע וניתוחו והשאלות עדיין אינן מנוסחות** ומעמיקות, ולכן הוא נדרש לשלב זה של בירור וגיבוש הסוגיות בצורה חדה יותר שתאפשר התקדמות לשלבים הבאים.

#### 4. צעד ראשון – שאלת שאלות

לאחר שסיימת את תהליך איסוף המידע, ניתוחו ועיבודו עליך לסמן 2-3 סוגיות אסטרטגיות שלהן יש לתת מענה. תוכל להציג את השאלות שלהלן לצוות המוביל את התהליך, לוועד המנהל או לגורם אחר שיוכל לסייע בידך לגבש ולנסח את הסוגיות האסטרטגיות:

- א. **המודל החברתי / שיטת ההתערבות** – לאור המידע שנאסף וניתוחו, עד כמה המודל החברתי או שיטת ההתערבות של הארגון פועלים בהצלחה? מה במודל/בשיטה מצליח ומה לא?
- ב. **קיימות** – מהי רמת הביטחון הקיומי של הארגון? עד כמה המשענות הפיננסיות ריאליות ויציבות? האם מקורות המימון מאפשרים קיימות?
- ג. **תפעול וניהול הארגון** – עד כמה המערך הניהולי והתפעולי מותאם לסביבה? האם הוא הולם את החזון והערכים ברמה הדרושה? (ועד מנהל, צוות שכיר, מבנה ארגוני, מערך התפעול והלוגיסטיקה, חלוקת המשאבים, תשתיות עבודה).
- ד. **קשר ארגון-סביבה וקהל יעד** – עד כמה הארגון מחובר לצורכי הסביבה ולצורכי קהל היעד שלו? עד כמה הארגון רלוונטי ופועל באופן נכון להשגת השפעה הרצויה?

#### 5. צעד שני – ארגון התשובות לכדי רשימת תובנות ובניית מסמך תובנות.

דוגמאות:

- המודל החברתי נכון לאזור מסוים אבל לא לאחר.
- אנחנו מבינים שמערך התפעול הנוכחי אינו אפקטיבי לצרכים הנוכחיים.
- אנחנו מבינים שיש צורך בשינוי בוועד המנהל הנוכחי (מבחינת הרכב או מעורבות) בשביל להביא את הארגון להשפעה הנדרשת.
- אנחנו מבינים שהמשבר הכלכלי שינה את כללי המשחק ויש צורך במשענות פיננסיות חדשות.

## 6. צעד שלישי – ניסוח הסוגיות הקריטיות לעתידו של הארגון ושל ההשפעה החברתית הרצויה:

איחוד כלל התובנות לכדי מגמה והגדרת סוגיה שמשמעותה נוגעת בבסיס פעילותו של

הארגון.

### קווים מנחים לגיבוש הסוגיות האסטרטגיות:

- מומלץ לנסח את הסוגיה האסטרטגית כשאלה.
- בניסוח הסוגיה לא מצוי הפתרון – להתמקד בסוגיות ולא בפתרונות.
- לוודא שקיימת מורכבות שמתארת מתחים במצב הקיים, או מחירים ורווחים במצב הקיים.
- הסוגיה האסטרטגית צריכה לטמון בחובה את ההקשר הארגוני והרצון "להשיג" משהו.

### דוגמה לתרגום התובנה לסוגיה אסטרטגית:

**תובנה** – ארגון מאוד מצליח ועם זאת מייצר השפעה חברתית מצומצמת.

**סוגיה** – האם הארגון יכול להרחיב את ההשפעה החברתית במסגרת המודל החברתי הקיים? ואם כן – כיצד?

**תובנה** – התקבלה הצעה לשת"פ מארגון אחר שדורשת מהארגון לשנות את סדרי העדיפויות שלו.

**סוגיה** – מתי נכון לארגון להתחבר לארגון אחר ומתי לא? איך נכון לשתף פעולה? האם שיתוף הפעולה צריך להיות טקטי או אסטרטגי?

### דוגמאות לסוגיות אסטרטגיות:

- מידת הקיימות של הארגון – איך הארגון ישמור על קיומו לאורך זמן, ללא תרומות מקרנות ופילנתרופיה? איך נבטיח בסיס פיננסי להגשמת הייעוד של הארגון? אילו עוגנים פיננסיים רלוונטיים ואילו לא? מהם הקווים המנחים שלנו ביצירת התמהיל הפיננסי?
- איך נשפיע על המדיניות הציבורית ברמה הארצית?
- מה צריך להיות התפקיד שלנו לאור הצרכים המתגברים בקהילה?
- איך נוכל להעלות את הרמה המקצועית של הביצועים הארגוניים ולשמור על כוח אדם צעיר?
- עד כמה לארגון יש זכות קיום לאור מכירת השירות למדינה?
- כיצד אפשר להרחיב את סל השירותים למוטב מבלי להגדיל את עלות השירות?
- כיצד נרחיב את היקף המוטבים שיזכו לשירות הארגון? האם על הארגון לפעול ברמה ארצית?
- האם להמשיך לעבוד עם המדינה או להפסיק?

**בכלי זה** ריכזנו עבורכם קווים מנחים להגדרת סוגיות אסטרטגיות, הצפנו שאלות רלוונטיות לתהליך

והדגמנו כיצד הופכים את הניתוח לרשימת סוגיות אסטרטגיות. הצעד הבא הוא גיבוש חלופות

אסטרטגיות ובחירת חלופה מרכזית. לכלי בנושא זה [לחצו כאן](#).

### בהצלחה!