



FUTURE WORLDS CENTER

תיחרזאה הרבחה ינוגריאל הכרדה תכרע

# FUTURE WORLDS CENTER

© Future Worlds Center  
5 Promitheos Street  
1065, Nicosia, Cyprus  
Phone +357 22 873820 • Fax +357 22 873821  
[www.futureworldscenter.org](http://www.futureworldscenter.org)

## מחבר

רחמי וזירוגולו

## עורכים

אליה פטרידו

מריה גורגיו



מסמך זה הופק בסיוע כספי של האיחוד האירופאי. תוכן מסמך זה באחריות בלעדית של התכנית:  
"זכויות אדם ופיוס - חברה אזרחית פועלת מעבר לגבולות" ואינו יכול להחשב בכל דרך או היקשר  
כדעתה של האיחוד האירופאי

## תוכן עניינים

ארגון סדנא

פעילויות לשבירת קרח, להמרצה, לגיבוש קבוצה

הכנת סדנא

פעילויות לשבירת קרח, להמרצה, לגיבוש קבוצה

מבוא

מה זה פרויקט ?

סינגור והסברה למען זכויות אדם ודמוקרטיזציה בחברה אזרחית

למה תקשורת חשובה לעמותה?

אנושיים משאבים

מגבית

## ארגון סדנא

מספר המשתתפים, אפיוניהם, המיקום, המשך, התאריכים, ותכני הסדנא, כמו גם הבחירה של המדריכים, הם גורמים אשר משפיעים על יישומה של סדנא. לארגון של סדנא נדרש שילוב של כל ההיבטים הללו, ולכן יש צורך בתכנית הכנה טובה.

תכנית הכנה טובה מכילה:

- הערכה של צרכי האדם.
- בחירה של תאריכים
- בחירה של מדריכים
- בחירה של שיטת ההדרכה.
- תכנית לסדנא – מדריך למדריך.
- מחירה של הסדנא
- הודעה על ההדרכה.

### הערכת צרכי היחיד

נועדה להחליט מה צרכיהם של הפרטים<sup>1</sup>. ספציפית – המדריך צריך להגדיר מה חסר או למה שואפים האנשים<sup>2</sup>.

לפני שמתבצעת הערכת צרכי היחיד, צריך המדריך לדעת:

- למי נועדה סדנא זו.
- מי ציבור המטרה.

מרגע שהגדרת את ציבור המטרה אתה יכול להמשיך אל בחירה של מדגם לצורך הערכה. הערכת צרכי היחיד צריכה לכלול סוגיות כמו:

- מה הן המיומנויות שיש לציבור המטרה.
- מה רמת הידע שלהם.
- מה הידע או המיומנויות שהם זקוקים להם כדי להתפתח

ניתן לבצע את ההערכה באמצעות מגוון של כלים<sup>3</sup>:

1. ראיונות.
2. שאלון.
3. תצפית.
4. מבחנים.
5. סקרי עמדות.

### בחירת המועדים

בבחירת מועדי הסדנא חשוב לוודא שאינם מתנגשים בהג כלשהו ושמשיך הסדנא תואם את סוג המשתתפים.

### המיקום

בבחירת המיקום יש לוודא ש:

<sup>1</sup> J. Werner., R. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*, South-Western, Cengage Learning  
<sup>2</sup> <http://www.uta.edu/faculty/mputnam/COMS4322/Notes/Ch3.html>

- הוא נגיש לציבור המטרה.
- גודל החדר תואם את מספר המשתתפים.
- יש מקום או משאבים בהתאמה לצורכי הסדנא.

### בחירת המדריכים

מדריכים יעילים הם כאלו שמסוגלים להעביר את הידע שלהם לאחרים בצורה ברורה, שיש להם מיומנויות בינאישיות טובות ושקיימים בחומר. בבואך לבחור את המדריכים דאג שתהיה לך רשימה של הידע ושל המיומנויות הנחוצים לניהול הסדנא.

מדריך טוב הוא כזה:

- שיודע את החומר לפני ולפנים.
- אינו שיפוטי.
- הוא גמיש.
- יש לו ניסיון בסדנא.
- פתוח לרעיונות ולנקודות מבט חדשים.
- בעל יכולת הכלה.
- מסוגל להניע אחרים.
- לוקח לעצמו זמן להיכרות עם הציבור שלו<sup>4</sup>.
- בעל רגישות תרבותית.

### שיטות הוראה לסדנא בכיתה.

יש מגוון שיטות כדי להשיג יעדי למידה בתוך סדנא כיתתית: הרצאות, דיונים, אמצעים אודיו-ויזואליים והתנסות.

**הרצאה** היא שיטה יעילה להעברת מידע לציבור רחב. במהותה היא תקשורת חד כיוונית – מן המדריך אל הקהל<sup>5</sup>. עם זאת, היא יכולה גם לאפשר מידה כלשהי של התחלקות במידע בין הלומדים. בהיעדר דו-שיח הקהל עשוי להיות במצב שבו לא יוכל לראות את המידע בפרספקטיבה מובנת לו<sup>7</sup>.

**בדיון** המדריך והמודרכים נמצאים בתקשורת אלו עם אלו. הם יכולים להפנות שאלות ולקבל תשובות באופן ישיר. למדריך יש הזדמנות לייצר שאלות רפלקטיביות או פתוחות כדי להגדיל את רמת ההבנה<sup>8</sup>. עם זאת, ניהול דיון אינו משימה קלה. המדריך צריך לדאוג לכך שכל השאלות תכובדנה ושהמודרכים מקבלים חיזוקים על תגובותיהם.

### אמצעים אודיו-ויזואליים

מדובר במגוון אמצעים לצורך איור המידע. חומר אודיו-ויזואלי יכול להחיות אירועים מורכבים בהציגו מידע שקשה להעבירו באמצעים אחרים. המונח אמצעים אודיו-ויזואליים כולל איורים שיש בהם מילים וצורות – חומר כתוב, שקפים, וגם אמצעים 'דינמיים' כמו דיסקים, סרטים, די.וי.די, וכיו"ב<sup>9</sup>.

### השיטה ההתנסותית

<sup>4</sup> <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/Tngworks/>

<sup>5</sup> J. Werner., R. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*, South-Western, Cengage Learning

<sup>6</sup> [http://answers.mheducation.com/business/management/employee-training-and-](http://answers.mheducation.com/business/management/employee-training-and-development/traditional-training-methods)

[development/traditional-training-methods](http://answers.mheducation.com/business/management/employee-training-and-development/traditional-training-methods)

<sup>7</sup> J. Werner., R. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*, South-Western, Cengage Learning

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

היא גישה יעילה ללמידה שבה יש צורך במעורבות פעילה של המודרכים. נכללים בה חקר מקרים, משחקים, סימולציות, למידה בחוץ, הדגמות ומשחק תפקידים. מעורבות פעילה בלמידה מגדילה את הסיכוי של הלומד לזכור מידע חדש, לפתח הבנה גדולה יותר של סוגיות, ולחוש בטוח יותר ביכולתו לאמץ ידע ומיומנויות בתוך עבודתו.

**טיפ: שילוב של שיטות הוראה יכול להגדיל את מידת הזכירה.**

**אילו גורמים משפיעים על בחירת שיטת ההוראה?**

- יעדי התכנית.
- התקציב.
- המיקום.
- המשך.
- צרכי המתלמדים.

#### **קביעת יעדי הסדנא**

היעדים מגדירים את המיומנויות, ההתנהגויות והידע שהלומד ירכוש בסדנא. הם הבסיס לקביעת שיטות ההוראה, והם פועלים ככוחות מניעים עבור הקהל (1). היעדים מתארים את מה שהמתלמד יהיה מסוגל לעשות, למשל "לכתוב חזון עבור הארגון שלהם".

#### **תכנית הדרכה – מדריך למדריך**

תכנית הדרכה היא תכנית שמשמשת כמדריך למדריך. היא כוללת את החומר, שיטות ההוראה והזמן הנדרש כדי להשלים כל פרק. באופן ספציפי היא:

- מתארת את התוכן שיש לכסות.
- מראה את רצף הפעילויות.
- מכילה הגדרות זמן לכל פעילות.
- מגדירה את שיטת ההוראה.
- מגדירה את חומרי ההוראה והאמצעים לשימוש.
- מכילה מבחר של תרגילים התנסויותיים.

#### **מחיר הסדנא**

כשאתה בונה את התקציב, חשוב שתהיה לך תכנית מפורטת של פעילויות ושל מה שנחוץ עבורן. חלק את התקציב להוצאות ישירות, הוצאות עקיפות והוצאות פיתוח. הוצאות ישירות הן אלו הקשורות לתהליך הסדנא ולפעילויות ההוראה; הוצאות עקיפות כוללות את ההוצאות הנדרשות לתמיכה בפעילויות הלמידה, והוצאות הפיתוח הן ההוצאות הנדרשות לשם פיתוח התכנית.

לאחר מכן חשוב על המשאבים שכבר מצויים בידך ועל המשאבים שתזדקק להם, ואז נסה לזהות מקורות מימון אפשריים.

<b>הוצאות ישירות</b>	<b>הוצאות עקיפות</b>	<b>הוצאות פיתוח</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• חומרי גלם</li> <li>• שכר עבודה למדריך</li> <li>• נסיעות</li> <li>• שכירות מקום</li> <li>• מזון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תמיכה אדמיניסטרטיבית</li> <li>• שכר ההכנה למדריך</li> <li>• חימום</li> <li>• אור</li> <li>• הוצאות פרסום</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• בחינה מקדמית של התכנית</li> <li>• עיצוב החומרים לתכנית</li> <li>• עיצוב החומר</li> <li>• האלקטרוני/המושמע</li> </ul>

#### **הודעה על הסדנא**

מרגע שהחלטת מי יהיה ציבור היעד, אתה יכול להתחיל בהכנות לפרסום הסדנא. הפרסום צריך לכלול את מטרות הסדנא, מיקומה, ואופני ההצטרפות אליה.

יש לפרסם באמצעות:

- דואר אלקטרוני.
- איגרות.
- לוחות מודעות.
- איגרות של אוניברסיטאות.
- אתרים ברשת.
- אמצעי תקשורת חברתיים.

## שוברי קרח

פעילויות "שבירת קרח" הן דרך טובה "לשבור את הקרח" בין משתתפים שלא מכירים אחד את השני! הן משמשות בדרך כלל כפעילות הראשונה בהכשרה, ומאפשרות למשתתפים להציג את עצמם זו לזה. אמנם יש מגוון רחב של פעילויות "שוברות קרח", אך בפרק זה יובא רק מבחר קטן - של פעילויות המותאמות להכשרת חברי ארגוני חברה אזרחית, ממגוון הקשרים ורקעים.

### 1. Globingx (גלובינגו)

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 100-150 משתתפים.

חומרים: עותק אחד של המשחק לכל משתתף.

**גלובינגו** הוא תרגיל שבנוי על משחק הבינגו הרגיל - כל אחד צריך להשלים סט של תשע שאלות במהירות הגבוהה ביותר. כל משתתף מקבל גיליון, ובו תשע שאלות. דוגמא לניסוח שאלות: "מצא מישהו שמדבר יותר משתי שפות; מצא מישהו שיודע לנגן בגיטרה; מצא מישהו שעובד בארגון קהילתי", וכיו"ב. מתחת לכל שאלה יהיה מקום לכתוב את שמו של המשתתף שמתאים לשאלה, למשל - שם משתתף שמדבר יותר משתי שפות.

כל משתתף צריך להסתובב בחדר, לשוחח עם האחרים, ולגלות תשעה אנשים שונים העונים לשאלות. ניתן לרשום כל שם רק פעם אחת. הראשון שמשלים את המשימות, צועק 'בינגו' וחושף את התשובות.

יש להתאים את השאלות לכל קבוצה ספציפית של משתתפים.

### 1.ב. זמן מעגל (גירסא איטית).

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 30-100 משתתפים.

חומרים: כיסאות במעגל; רשימה של אמירות למנחה.

צור מעגל של כיסאות, כך שכל המשתתפים יוכלו לראות ולשמוע אלו את אלו. הזמן את המשתתפים המתאימים לאמירה שאתה קורא, לקום ולהחליף ביניהם מקומות ישיבה. לדוגמא: "החליפו מקומות אם אתם עובדים בארגון חברה אזרחית". לאחר שהתיישבו, קרא את האמירה הבאה. האמירות יכולות להיות רשמיות או לא רשמיות, וניתן לבחור אמירות שמוותאמות להכשרה, כך שתהיינה רלוונטיות למשתתפים ולתוכן של ההכשרה. פעילות זו תסייע למשתתפים ללמוד קצת זו על זו, וגם תסייע לך לקבל הבנה טובה יותר של הקבוצה שאיתה אתה עובד.

### 1.ג. זמן מעגל (גירסא מהירה).



זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: כיסאות במעגל.

תרגיל זה דומה לקודמו, אך מהיר בהרבה. עמוד במרכז המעגל. וודא שלכל משתתף כיסא אחד, ואין עודפי כיסאות. קרא את האמירה הראשונה ובקש מכל המזדהים עימה לקום ולהחליף מקומות ישיבה. תפוס אחד המקומות הריקים. אחד מהמשתתפים שקמו יישאר ללא כיסא. עליו לעמוד במרכז המעגל ולהשמיע אמירה שתגרום למשתתפים להחליף מקומות. זו פעילות ממריצה. ותמיד יישאר אחד ללא כיסא.

### ד1. שורה.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-100 משתתפים.

חומרים: אין

בקש מכל המשתתפים ליצר שורה ארוכה על פי האות הראשונה של שמותיהם, בסדר אלפביתי; או לפי מידת הנעליים שלהם; או לפי תאריכי יום ההולדת שלהם; או לפי האות הראשונה של שם המקום שבו נולדו. לאחר מכן, אתה יכול לבקש מהמשתתפים לומר את שמותיהם (או תאריכי ימי ההולדת שלהם, וכו') בקול כדי שכולם ישמעו, וכדי לבדוק אם השורה נכונה.

### ה1. מפה.

זמן: 10 דקות.

גודל הקבוצה: 10-100 משתתפים.

חומרים: אין

בקש מהמשתתפים לדמיין מפה גדולה של העולם (או אירופה, או כל אזור אחר שרלוונטי לקבוצה, עימה אתה עובד). ציין את מיקום הצפון, הדרום, המזרח והמערב, ובקש מהמשתתפים לעמוד במיקום בו הם נולדו (או המקום בו עבדו לאחרונה, או בו ביקרו...), על "המפה", ובקש שיאמרו את שם העיר/מדינה שעליה הם עומדים.

### ו1. תמונות.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: מבחר גדול של תמונות מסוגים שונים, לפחות אחת למשתתף, אך רצוי יותר.

פזר את כל התמונות באמצע החדר או על שולחן גדול, אם יש. בקש מהמשתתפים להסתכל בתמונות ולבחור אחת שעימה מזדהים. ואז בקש מהמשתתפים לשבת, או לעמוד, במעגל, עם התמונה שבחרו, להציג את עצמם ולהגיב על התמונה.

## 1ז. זריקת כדור.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: כדור קטן.

בקש מהמשתתפים לעמוד במעגל. זרוק את הכדור לאחד מהמשתתפים, ובקש ממנו לומר את שמו, ודבר אחד על עצמו (אתה יכול לחבר זאת לתוכן ההכשרה). התרגיל נמשך עד שלכל אחד מהמשתתפים ניתנה ההזדמנות לדבר.

## 1ח. דבר על עצמך.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-3 משתתפים.

חומרים: דברי מתיקה או פריטים קטנים.

העבר בין המשתתפים קערה של דברי מתיקה או פריטים קטנים אחרים. אם אתה משתמש בממתקים, בקש מהמשתתפים שלא לאכול אותם עד אחרי הפעילות. ברגע שלכל משתתף כמה פריטים, בקש מכולם לחשוף על עצמם דברים, כמספר הפריטים שבידיהם; כלומר, אם משתתף לקח שלושה דברי מתיקה, הוא יתבקש לספר שלושה דברים על עצמו.

## 1. ממריצים.

ממריצים הן פעילויות קצרות שמטרתן "להמריץ" את המשתתפים. בדרך כלל משתמשים בהם אחרי קטע פאסיבי ממושך, כגון מצגת ארוכה או הרצאה, אך גם לאחר הפסקות הצהריים או הפסקות קפה. ממריצים גורמים למשתתפים להשתמש בחלקים שונים של המוח שלהם, על ידי הנעת חלקים שונים בגופם (זרועות, ידיים), או על ידי תנועה בחדר. תוכל לבחור פעילויות שמתאימות לקבוצת הגיל ולמצב הפיזי של המשתתפים.

## 2א. סלט פירות.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: אין.

צור מעגל של כיסאות, בהתאם למספר המשתתפים המדויק. לך לא יהיה כיסא. עמוד במרכז המעגל. לכל משתתף יוקצה פרי, לדוגמא: תפוח; בננה; אפרסק. וודא שכולם יודעים מה הפרי שלהם. קרא בקול בשמו של אחד הפירות; על כל המשתתפים המייצגים פרי זה, לקום ולהתחלף במקומותיהם. תפוס מקום פנוי. אחד המשתתפים יישאר במרכז. וכך הלאה.

אם האדם במרכז צועק "סלט פירות", עלכולם לקום ולהתחלף במקומותיהם תמיד יישאר אחד ללא כיסא.

## **2.ב. תיוג.**

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: אין.

כל אחד יכול לרוץ בחדר ולתייג כמה שיותר משתתפים. ברגע שאתה מתויג, עליך לברוע על ברכיך, אך זכור מי תייג אותך. ברגע שאדם זה תוייג על ידי מישהו אחר, אתה יכול לקום ולחזור למשחק. שחק עד שרוב המשתתפים כורעים.

## **2.ג. ריקוד.**

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: אין.

בקש מהמשתתפים לעמוד במעגל. בקש מאחד מהם לרקוד את הריקוד האהוב עליו, ועל כולם להצטרף. לאחר זמן מה עבור לאדם הבא, וכך הלאה עדשכולם הייתה הזדמנות להראות התנועות האהובות עליו.

## **2.ד. שורה (תחרות)**

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: אין.

צור שתי שורות, בעלות אורך שווה, זו מול זו. בקש מכל שורה לסדר עצמם לפי גיל, או האות הראשונה של שמותיהם בסדר אלפביתי, או מידת הנעליים – כל זאת בלי לדבר. הקבוצה המהירה ביותר היא המנצח

## 2. פעילויות גיבוש קבוצה

פעילויות גיבוש משמשות כאשר אתה רוצה לפתח תחושת שייכות בתוך קבוצה מגוונת של משתתפים. הן שימושיות במיוחד, כאשר יש לך משתתפים מרקעים שונה, וכשאתה מעוניין שישייכו לעבוד יחד גם לאחר ההכשרה. הן חשובות גם משום שהן גורמות למשתתפים לפתח אימון הדדי – מה שיגרום לפרטים לחוש נוח יותר בקבוצה הגדולה יותר.

גיבוש קבוצה מייצר תחושה של זהות משותפת בין המשתתפים, כך שניתן להשתמש בו גם לחברות בארגון גדול יותר. לחלופין, אתה יכול להשתמש בתרגילים לשם יצירת תת-קבוצות בקרב המשתתפים, בהתאם ליעדים ולקווי המתאר של קורס ההכשרה שלך. פעילויות גיבוש צריכות להיכלל בתחילת ההכשרה, אך בתכניות הכשרה מתמשכות, מאוד שימושי לשלב תרגילי גיבוש קבוצה במהלך התכנית. בחלק מן הפעילויות ניתן להשתמש בפעילויות ממריצות, לאחר ארוחת צהריים או הפסקת קפה.

### 3א. כיסאות מוזיקליים.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: מוזיקה.

צור שורה של כיסאות, כמספר המשתתפים פחות אחד. השמע את המוזיקה, ובקש מהמשתתפים ללכת או לרקוד סביב הכיסאות. ברגע שהמוזיקה נעצרת, בקש מהמשתתפים לשבת על כיסא. יהיה עליהם להידחק. בכל סיבוב סלק שני כיסאות. המשתתפים יצטרכו לשבת זה על זה, כדי לשבת, שהמוזיקה נעצרת. האתגר הגדול ביותר יהיה בסיבוב האחרון, כאשר ישאר רק כיסא אחד. המשתתפים יצטרכו לעבוד כצוות על מנת שכולם יוכלו לשבת.

### 3ב. לרקוד על עיתון.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: עיתונים או גליונות נייר, מוזיקה.

הנח על הרצפה את העיתונים או גליונות הנייר. השמע את המוזיקה ובקש מהמשתתפים ללכת או לרקוד ריקוד מסביב להם. כאשר המוזיקה נפסקת, הם יצטרכו לעמוד על הנייר. בכל סיבוב, סלק אחד הניירות, או קפל אותו כך שיהיה פחות מקום עליו. זה יהיה מאתגר יותר ויותר עבור משתתפים לעמוד על הניירות, והם יצטרכו לגבש אסטרטגיות צוות.

### 3ג. הקשר הגדול.

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: אין.

בקשמהמשתתפים לעמוד קרובים זה לזה במעגל, להושיט ידיהם למרכז המעגל, ולאחוז בידיים אחרות, אותן הם יכולים לתפוס. אז בקש מהם להתיר את הקשר כדי ליצור מעגל 'תקין'. אסור להם לשחרר את הידיים שהם מחזיקים. אתה יכול גם לעשות זאת בשתי קבוצות, כשקבוצה אחת יוצרת קשר, והקבוצה השנייה מתירה אותו.

### **ד3. יצירת אותיות.**

זמן: 10 דקות.

גודל קבוצה: 10-30 משתתפים.

חומרים: אין.

בקש מהמשתתפים לבחור מילה רלוונטית לנושא ההכשרה. אתה יכול גם להשתמש במילה "צוות". בקש מהם לשכב על הרצפה ולייצר אותיות באמצעות הגוף. הם יצטרכו לעשות תכנון צוותי, כדי להבטיח שכולם ייטלו חלק, וכדי שייצרו את האותיות הנכונות של המילה.

## הכנת סדנא

1. למד להכיר את הקהל שלך ( רקע של השכלה ועבודה, גילים, תחומי עניין).
2. הגדר את היכולות של כל פרט ואת המוטיבציה שלו ללמוד.
3. הגדר את החומר הנדרש לצורך ההכשרה.
4. התאם את הסביבה הלימודית כדי להגיע ללמידה מיטבית.
5. פתח תכנית להכשרה (לוח זמנים, רצף).
6. שלוט בחומר.
7. בנה תכנית הערכה.

התחל את היום הבא בשאלה לציבור:

מה הם 3-4 הדברים שלמדת אתמול שאינך רוצה לשכוח

## ביצוע סדנא:

1. הגדר את יעדי הלמידה לכל יחידה.
2. קבע נורמות לכיתה.
3. השתמש ב'שוברי קרח'.
4. זכור שלכל אדם סגנון הלמידה של עצמו.
5. שאל שאלה ראשון ואז המשך לייצר אינטראקציה.
6. הקשב.
7. שבח אנשים על שאלותיהם או תגובותיהם.
8. התחל כל יום בסקירה של מה שלמדתם ביום הקודם.
9. התחלק בהתנסותך שלך עם הקהל.
01. אל תשפוט ואל תאפשר שיפוט.
11. כתוב מילים של המשתתפים על לוח.
21. סכמ.

ספר הדרכה זה פותח לתמוך במדריכים במשימתם. הוא לוקט על ידי עיון בחומר רלוונטי ונסיון אישי בפעילות זו קהילתי במסגרת פרויקט "החברה האזרחית פועלת מעבר לגבולות" שמומן על ידי האיחוד האירופי והתקיים בישראל הרש"פ וקפריסין. הוא נועד לסייע למדריכים העובדים במסגרת רב קהילתית עם החברה האזרחית וארגונים חברתיים.

## ארגון סדנא

ארגון סדנא מוצלחת דורש השקעה ומסירות של הארגון האחראי. יש להכין את הבמה בכדי שיהיה אפשר לתת למשתתפים מיומנויות וכלים להם הם זקוקים. זה לא מה אתה רוצה להעביר אלא למה הם זקוקים. הבחנה זאת מחדדת את ההבדל בין למידה מבוססת מורה או מבוססת משתלם. סדנא מוצלחת נגיש מידע למשתתפים דרך לימוד מבוסס משתלם.

הארגון של סדנא דורש יותר מאשר פשוט להחליט איזה מידע לכלול. המנחים וארגוני האירוח חייבים להגדיר את מטרות סדנא, לבחור משתתפים, לפתח, לצבור וליישם פעילויות, לנהל את הזמן, למידה, ולוגיסטיקה. סדנא דורש ראיית גולד והיערכות.

ראשית, לפחות שני אנשים עם מידה מסוימת של מומחיות רלוונטית צריכים להיות שנבחרו כמנחים. הם צריכים להיות מסוגלים להעביר חוויות והידע האישיות שלהם למשתתפים; מנחים צריכים להיות מסוגלים לספק את הידע והניסיון שלהם. עבודה צריכה להיות מחולקת בין המנחים, כל אחד צריך גם להוביל בסדנא ולספק גיבוי לפגישות בסדנא בהתאם למומחיותם. בנוסף, מנחים צריכים להיות עם אישיות נעימה, בעלי כישורי מנהיגות חזקים ותקשורת טובה, ורצון להשתתף בהדרכה שהמשתלם במרכז.

בעקבות הבחירה של מנחים, יש לבחור משתתפים בזהירות רבה. הרכב המשתתפים של הסדנא הם מרכיב מפתח לסדנא מוצלחת. על המנחים לברר אם יש ללמשתתף אינטרס בתהליך, רצון ללמוד, או ניסיון בנושאים רלוונטיים. אין נוסחה למשתתף טוב, אבל יש כמה תכונות משותפות. שבתהליך הבחירה, מנחים צריכים לשאול של כל משתתף פוטנציאלי:

- האם יש להם אינטרס בנושא?
- האם יש להם ניסיון אישי, אשר יהיו בעל ערך למשתתפים אחרים?
- האם הרצון שלהם ללמוד אמיתי?
- האם יש להם את התמיכה של הארגון ששלח אותם?
- מה הן הציפיות שלהם מהסדנא?
- מה הן הציפיות שלהם של המנחים?
- האם הציפיות שלהם יתממשו באמצעות הסדנא המסוים הזה?

באמצעות ניתוח זה, יבחרו משתתפים עם עניין אמיתי בנושא, שהם פתוחים, יש להם רצון ללמוד ולעזור לאחרים ללמוד, ושמוסגלים לעבור בדו שיח עם אחרים. יש לבחור משתתפים מגוונים על מנת לטפח קשרים ושותפויות חדשות.

הקצאת הזמן הוא היבט קריטי בארגון של סדנא. בדרך כלל סדנאות מתרחשות על פני מספר ימים כשש עד שמונה שעות ביממה. חשוב להקצות זמן לארוחת צהריים והפסקות קפה, כדי לרענן את המשתתפים לשארית היום. חשוב לכלול סיכום (mindwrap) של חצי שעה בסופו של כל יום כדי להזכיר למשתתפי את נושאים שכוסו, ולספק להם הזדמנות לשאול שאלות הבהרה, ולהגיב על דעותיהם על סדנא, מנחים, ומידע.

השלה הבא הוא איסוף ופיתוח מידע רלוונטי אופן ההכשרה ומגוון פעילויות. מסמך זה צריך להיות מנוצל כמשאב למנחים, זה נועד לכסות את ששת נושאים שנזכרו מעלה והינו רלוונטי לאירגוני החברה האזרחית (CSO) הפועלים במסגרת דו לאומית או קהילתית. המידע כלול נובע מניסיון אישי וסקירה של הספרות המקצועית. מידע נוסף ניתן למצוא באינטרנט ובדפוס. מנחים יכולים לשקול גם לכלול נואם אורח בסדנא שלהם. מרצים אורחים יכולים לחזק את הסדנא עם חוויות אישיות ותובנות חדות. כדי להיות יעיל, הם חייבים להיות מוכוונים על ידי המנחים.

לסיכום של ההכשרה, יש להכין טופס הערכה עבורה משתתפים. זה יעזור למנחים לזהות את נקודות החוזק והחולשה שלהם, אילו פעילויות עבדו, מה ניתן לשפר, ואת המידה אפקטיבית של הסדנא היה – והאם השיג את מטרתו? הערכות יכולות ללבוש צורות רבות, כוללים אך לא מוגבל ל: שאלון, תרגיל אינטראקטיבי שבו משתתפים לנוע כדי להראות את הסכמתם או אי הסכמה עם מדיניות מסוימת על ההדרכה, או פיתוח תוכניות של המשתתפים לנצל את מה שלמד בסדנא.

בעזרת מידע ארגוני זה, מנחים פוטנציאליים צריכים להיות מוכנים להתחיל בתכנון הסדנא! המידע הכלול בפרקים הבאים יכול למעשה להעצים את הסדנא. זכור את המידע הלוגיסטי הבא כדי לארגן סדנא מוצלח:

- פיתוח תכנית תכנית סדנא הכוללת - מטרות הסדנא, ולוח זמנים מוגדרים.
- הזמנה למשתתפים שנבחרו, הכולל דרכי הגעה ומסמכים פיננסיים.
- מצא את אתר לסדנא, ואם יש צורך להתארגן עבור לינה, נסיעות ומזון.
- איסוף מידע רלוונטי כדי לתמוך במטרות הסדנא, ותהליך הלמידה.
- ניהול כל האלמנטים הפיננסיים לסדנא.
- משוב וההערכה לדעת מה ניתן לעשות טוב יותר בפעם הבאה.

## מה זה רישות - Networking

רישות היא בניית מערכת יחסים, מוגדר "אינטראקציה עם אנשים אחרים כדי להחליף מידע ולפתח קשרים..." , זה הוא כלי רב עוצמה ליחידים ולארגונים, יזמים חברתיים וחבריה החברה האזרחית. יש לו פוטנציאל גדול כדי לשפר את יכולותיו של אדם.

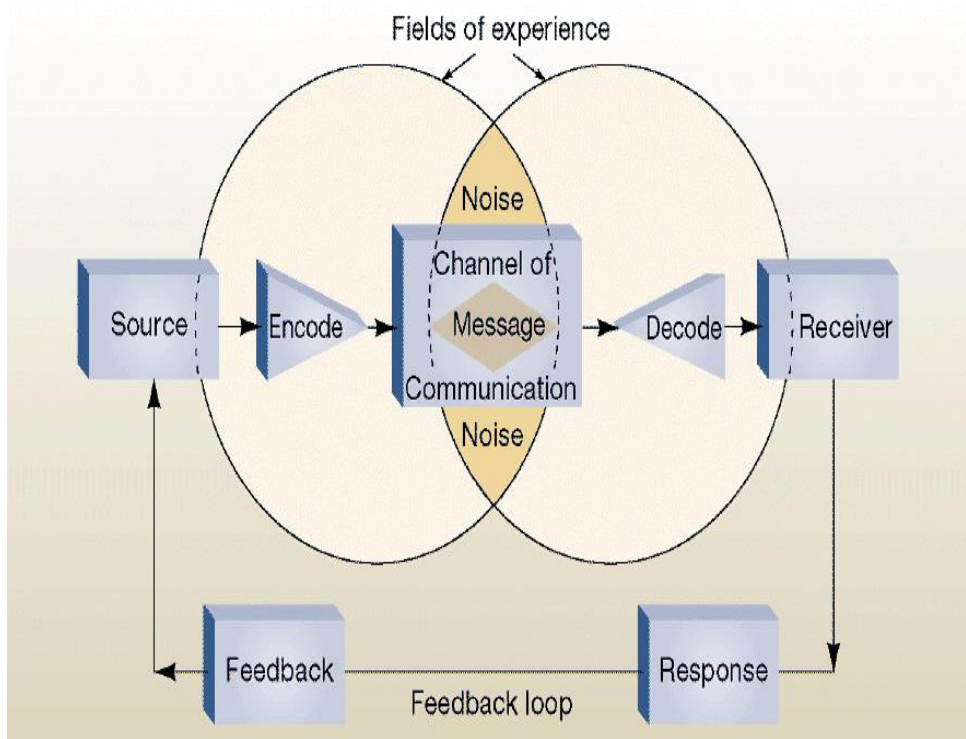
ברישות הרשת של כל מרכיב ברשת הופכת לזה של כל שותף. המשאבים הייחודיים, כישורים ויכולות, של כל שותף יכולים להיות מנוצלים לסיבות מיוחדות. פעולה אסטרטגית עשויה להיות מקודמת באמצעות שיתוף פעולה. המשכיות ניתן לאכוף באמצעות הדדיות בין השותפים. לעורר את יכולת הבנייה של רשתות, יש להבין את היחסים המרכיבים של הרשת, שיטות עבודה ותקשורת ברשת נתונה, איך לפעול במסגרת ולשמור על הרשת או שותפות, ותקשורת מיומנויות יעילות.

## אסטרטגיות תקשורת יעילות

תקשורת יכולה להגביר את ההצלחות וכישלונות ברשתות ומערכות יחסים. במסגרות אלה "אני" ו "אחר" עוסקים בתהליך תקשורת שוטף. בין אם מילולי או לא מילולי, אלים או לא אלים, תקשורת היא תמידית.

באמצעות קשר ישיר, "אני" ו "אחר" יוצרים משמעות משותפת בתקשורת יעילה. הם מייצרים תפיסה של כל אחד כלפי האחר הנעוץ בידע חווייתי. רכישת הידע החווייתי היא תלויה ביכולתו של אדם להכיר נקודות מבט שונות ולהחזיק בו זמנית מספר אמיתות. קשר אישי הוא הבסיס לתקשורת אפקטיבית, ובעצמה מהווה את הבסיס למערכות יחסים ורשתות יעילים.





### 50 משחקים לשבירת קרח, תקשורת<sup>10</sup>

בתקשורת, "אני" מפתח ומקודד הודעה ושולח אותה "האחר" דרך ערוץ תקשורת. ה"אחר" מקבל את ההודעה, מפענח אותה ויוצר משמעות ממנו.

רעש והסחת הדעת משפיעים הן על השולח ועל המקבל. החוויות האישיות שלהשולח והמקבל משפיעים על הקידוד ופענוח, וכן על התגובה להודעה והתפיסה משמעות של התגובה.

כדי לשפר את האפקטיביות של תקשורת צריך:

- להיות תמציתית וברור ;
- לפתוח עם כותרת - להתחיל עם מה שחשוב ;
- שים לב לתגובות של המאזין (מילוליות ולא מילוליות); כוון את התקשורת שלך לחששות שלו ;
- הביטלמאזינים בעיניים, תפנה את עצמך כלפיהם חזיתית, דאגליציבה טובה ;
- שאל שאלות פתוחות ;
- אל תאמר למאזינים איך הם מרגישים.

### פעילות תקשורת מעשית

התהליך התקשורתי הוא על יותר מאשר מסירה של הודעות. כמו מערכות יחסים, תקשורת בנויה על תן וקח .

תרגילים כדי לתרגל מיומנויות תקשורת יעילות (גם משלוח ההודעה וקבלה) הם:

<sup>10</sup> Networking made easy. (n.d.). Retrieved from <http://as.cornell.edu/academics/careers/networking/>

#### א. שלושה סוגים של קבלת הודעה: תרגיל זה יימשך כחמש עשר דקות.

- פיצול הקבוצה לצוותים של ארבעה
- כל חבר צוות תן תפקיד: האחד הוא מספר הסיפורים, אחד שם לב לתקשורת הלא מילוית של המספר, אחד מקשיב למסר המובהק של מספר הסיפורים, ואחד מקשיב להודעות הקוגניטיביות או רגשיות.
- מספר הסיפורים מקבל שתי דקות לספור סיפור או חוויה אישית.
- כל צופה יקבל דקה אחת כדי לתאר את המסרים שקיבלו מנקודתהמבט שלהם.
- להחליף תפקידים עד שלכל אחד יש ההזדמנות לתרגל כל תפקיד.

#### ב. שיטות להקשיב באופן אינטראקטיבי:

- פיצול הקבוצה לקבוצות של שש
- הראה לקבוצות את הטיפים להאזנה הבאים:
- בכל קבוצה לתת לכל אחד תפקיד כמו מספר סיפורים, משחזר, משכתב, מהדר, מגשש, מבהיר, וזכרן.
- כמו התרגיל הקודם מספר סיפורים יקבל שתי דקות לספור סיפור, וכל חבר בקבוצה תהיה דקה אחת בפרפרזה, לחזור, לבדוק, להבהיר או לזכור (כפי שהוגדר על ידי הטיפים ההאזנה)
- להחליף תפקידים עד שלכל אחד יש ההזדמנות לתרגל כל תפקיד.
- 

תעסוק בתקשורת יעילה לעתים קרובות כדי לפתח את כישוריך. הם ישלמו דיבידנדים בהצלחות מערכת היחסים ורשת שלך.

#### טיפים להאזנה

- שכתובאת המסר לדובר על מנת לאשר את ההבנה שלך
- חזור על ההודעה כדי לעזור לך לזכור את מה שנאמר
- בדוק למידע חסר
- הבהר את כל נקודות שאולי לא הבנת לחלוטין
- זכרו את הנקודות החשובות של ההודעה ליישום בעתיד<sup>11</sup>

פעילות זאת נלקחה מספרו של פיטר גרבר *50 Communications Activities, Ice Breakers, and Exercises* ויקח כ 40 דקות לתרגל.

#### יחסים: מודלים ותאוריות

מערכת יחסים מוגדר "אופן שבו שניים או יותר אנשים או ארגונים רואים ומתנהגים זה כלפי זה." רבים מודלים והתאוריות קיימות כדי לפתח הבנה של מערכות יחסים. אלה כוללים:<sup>12</sup>

<sup>11</sup>Networking made easy. (n.d.). Retrieved from <http://as.cornell.edu/academics/careers/networking/>  
<sup>12</sup> Wierzgac, M. A. (2013). *The power of informal networks: Filled with power and potential*. Retrieved from <http://www.micheleandco.com/columns - forwarding thinking/the power of informal networks>

- תאוריה החברתית של חילופין: מערכות יחסים הם הדדיות - הם דורשים משותפים לתת ולקחת, להעריך אחד את השני
- הדגם של קנאפ של יחסי פיתוח: יחסים מתפתחים באמצעות שני תהליכים שונים, נבדקו על ידי שני מודלים נפרדים כל אחד מורכבים מחמישה שלבים
- הדגם של קנאפ יחסי הסלמה: חיבור; שילוב; מתעצם; להתנסות; ייזום
- הדגם של קנאפ יחסי סיום: הבדלה; הגבלה; קיפאון, הימנעות; הפסקה
- תיאורית צמצום אי ודאות: מערכת יחסים בין צדדים לא ידועים מתפתחת בשלושה שלבים
- כניסה לבמה: שותפים לומדים להכיר את הרקע זה של זה. הם חושפים את עצמם כדי לחזק את מערכת היחסים המעמיק
- שלב אישי: השותפים מעמיקים את ההבנה שלהם על בסיס האמונות, הערכים, גישה ואת אישיותו של השני.
- שלב יציאה: שותפים מחליטים על גורלו של הקשר - לצאת, להעמיק, לחדש או לשנות את מערכת היחסים הם בין האפשרויות.

	מה מטרת המערכת יחסים ?
	מהו האחריות והתפקיד של השותף
	איך מתייחסים לעימות ומשוב בשותפות? כפגיעה או פוטנציאל לטוב ?
	מהם החוזקות של השותפות ?
	מהם נקודות התורפה של השותפות ?
	האם חילופי מידע, רעיונות ומשאבים הדדי ?
	האם כל השותפים מרגישים אחריות משותפת להצלחת והכשלונות במערכת יחסים ?

## מאפיינים של מערכות יחסים אפקטיביות

תאוריות ומודלים אלו ורבים אחרים, הציגו כמאפיינים שכיחים במערכת יחסי איתנה כוללים: בהירות לגבי תחומי האחריות של השותפים, דעה חיובית של משוב וקונפליקט, את תחושת אחריות לעצמו ולשותפים, וחילופים הדדיים של טובות הנאה ומשאבים<sup>13</sup>. זה עשוי להיות שימושי כדי לענות על שאלות אלה בכל הנוגע למערכת יחסים ספציפיים.

ללא מאפיינים מסוימים יחסים עלולים לא להיות מועילים לכל הצדדים המעורבים, כדי להתקיים, או להשיג את המטרות הרצויות. רשת שנוסדה ביחסים פגומים מיסודו לא תהיה לו הפוטנציאל לשינוי וליוזמה<sup>14</sup>.

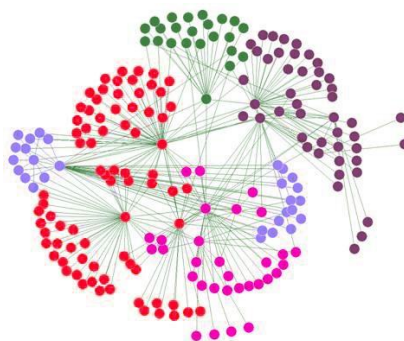
## מה זה רשת

רשתות מורכבות מיחידים או ארגונים עם אינטרסים או אנשי קשר משותפים. הם צפופים, מגוונים ואורגניים, עשויים מחיבורים משתנים וגדלים. הם "קבוצה של אנשים [או ארגונים] שיחליפו ביניהן מידע, אנשי קשר, וניסיון למטרות מקצועיות או חברתיות" שלחבריה יש לי אמונה באמרה כדי לעזור לך, עזרו לי. כולנו משתתפים ברשתות, אבל רק מעטים מנצלים את מלוא היכולות שלהם. אם ננצל אותם כראוי, ייתכן שרשתות ירחיבו את המשאבים הזמינים של אדם, ישפר את הנראות, לספק קשרים מועילים, להבטיח תמיכה רחבה, ולספק אינספור יתרונות נוספים.

## תהליך הרישות

רישות היא תהליך פשוט. זה כרוך בניצול של מערכות יחסים של אדם. בכדי לרשת צריך:

- להגיע אל אנשים שאתה מכיר, או אנשים שאתה הייתי רוצה להכיר ;
- להציג את עצמך או להחדש קשר - להיות תמציתי ;
- למד מי הם ;
- למה פנית אליהם? איך הם יכולים לעזור לך ;
- מה אתה יכול לספק, בתמורה לעזרתם ;
- מעקב (זה חשוב בכל המקרים להיות במעקב אחרי אנשי קשר ושותפים)



<sup>13</sup> Tenerife, D. (Designer). (2014, January 06). Social network diagram [Web Graphic]. Retrieved from <http://phys.org/news/2014-01-people-limit-social-networks.html>

<sup>14</sup> Wierzgac, M. A. (2013). *The power of informal networks: Filled with power and potential*. Retrieved from <http://www.micheleandco.com/columns - forwarding thinking/the power of informal networks>

כאשר מתחילים את התהליך הזה, זה עשוי להיות יתרון להגדיר בבירור את היעדים, את נקודות החוזק, שיטות להשגת מטרות, מכשולים פוטנציאליים, ודרכים למדוד את ההצלחות<sup>15</sup>. ברישות המטרה יכולה להיות לפתח קשרים בתחומים חדשים כדי לסייע בקמפיין הסברה. נקודות החוזק שלהם יכולים להיות שהם טובים במפגש עם אנשים חדשים. שיטות עשויות לכלול שליחת דוא"ל לאנשי קשר פוטנציאלי, ביקור אצל חברה שמעוניינים בשיתוף איתה או ארגון פוטנציאלי, או שימוש ברשת של הקשרים הנוכחית להגיע לאנשים חדשים. מכשולים עשויים להיות קשיים בהשגת פגישות עם אנשים הנכונים, או בעיותבלהסביר מה נדרש מהשותף הפוטנציאלי. הצלחה, במקרה זה, ניתן למדוד על ידי מספר אנשי הקשר החדש שנעשה ומה שהרשת החדשה השיגה.

יעדים	חוזקות וחולשות	שיטות להשיג יעדים	מכשולים	מדידה של הצלחה

תהליך זה הוא לא ליניארי. רישות היא דינמית ומשתנה. משאבים ואנשים כל הזמן באים והולכים, נותנים ומקבלים. רשתות נמרצות יכירו בסביבה המשתנה שלהם וינצלו כל הזדמנות כדי להרחיב או להשפיע לחיוב על הרשת שלהם. הם יעזרו לך, לעזור להם.

מידע בתאוריה החברתית של חילופין משחקתפקיד מרכזי ברשתות מוצלחות ומערכות יחסים המרכיבים אותן. חברי רשת ושותפים חייבים להשתתף באופן המתמיד בקה ותן של משאבים, אנשי קשר, מידע, זמן, ומיקוד. הם חייבים לפעולבאופן מסוגלים לנהל באופן משותף, ולהיות מחויבים לבניית יכולות ולמידה הדדית.רשת לא תממש את מלוא הפוטנציאל שלה, אלא אם כן הוא משרת את כל החברים ושותפים.

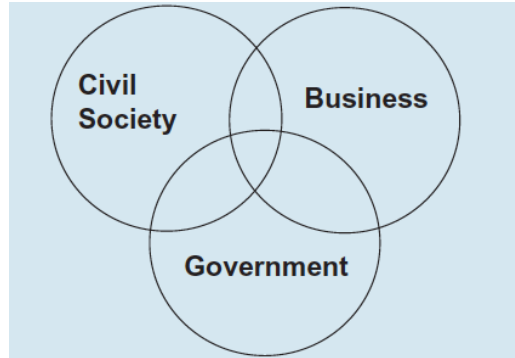
### רשתות ושותפים בין מגזריים

רשתות מספקות את הבסיס להיווצרות שותפות אסטרטגית. יחסים אלה הם כלים רבי עוצמה כאשר מיושמים בתוך משטרים כמו האיחוד האירופי<sup>16</sup>. כאשר השותפים הם בעלי אחריות אחד כלפי השני, האמון הוא מטופח, וסגנון משא ומתן לשיתוף פעולה (אתה מנצה / אני מנצה) מנוצל, שותפויות אלה הן כלים מצוינים לשינוי. שותפויות בין המגזרים חשובות במיוחד.

<sup>15</sup> Knapp's relationship model. (n.d.). Retrieved from <http://communicationtheory.org/knapps-relationship-model/>

<sup>16</sup> Tenerife, D. (Designer). (2014, January 06). Social network diagram [Web Graphic]. Retrieved from <http://phys.org/news/2014-01-people-limit-social-networks.html>

שותפויות בין מגזריים מגשרים בין גופים הפועלים בנושאים מגוונים וברמות שונות. כולם חונינו עם היכולת ליזום שינוי וליצור פיתוח בר קיימא. גיוון מאפשר להם ... "לנצל את הסינרגיות ו... לטפל בבעיות בקנה מידה גדול שאין למגזר אחד המשאבים והיכולת לנהל, ושבו לכל אחד יש עניין."<sup>17</sup> עליהם מוטל להגיע הסכמה על סוגיות ופעולות תמציתיות שעל השותפים השונים והמגוונים להוציא לפועל. ארגון הוא הכרחי לתיאום היעיל של משימות והקצאת המשאבים בין בני זוג.



כלים לפיתוח: מידע עבור אלה העוסקים בפעילות פיתוח<sup>18</sup>

#### פיתוח של רישות ושותפויות בין מגזריים

- פיתוח שותפויות אסטרטגיות, בין מגזריים אלה המפורטים להלן על ידי ארבעה השלבים של תחקיר מוקיר.
- השלב הראשון - גילוי: מהי הבעיה שאנחנו שואפים לטפל? מי הם בעלי העניין? האם יש לבעלי העניין את היכולת להשתתף ברשת או פעולה מעשית? אילו משאבים נדרשים מהשותפים השונים?
  - שלב שני - חלום: מה הן תכונות ייחודיות של כל שותף? האם היו לשותפים ניסיון עם בעיות דומות? איך יניתן לנצל את החוויות האלה כדי לשפר את הבעיה בהישג היד? מה הם הפרמטרים של הבעיה?
  - שלב שלישי - עיצוב: מה הם ערכים משותפים לכל הבעיה? מהן התקוות של השותפים לעתיד? האם שינויים פנימיים נדרשים לשותפות מוצלחת יותר? איך הפעולה שלנו תיראה? איזה תפקיד יהיה לכל אחד מהשותפים?
  - שלב ארבעה - ביצוע: השותפים יספקו את המוצר, יישמו את מה שהשותפות שלהם פיתחה.

שותפויות ורשתות בין מגזריים יכולים לספק מינוף הנדרש לשינוי, במיוחד במשטרים קיימים כמו האיחוד האירופי<sup>19</sup>. בריתות בין החברה האזרחית, ארגונים ממשלתיים ועסקיים מספקים רשת מעובה, ורחבה עם תמיכה לעומק של ידע שאינו זמין לרשתות ושותפויות חד מגזריים הם פועלים בקשר אסטרטגי; הם מקשרים תחומים, מגוונים את המשאבים, מגדילים את הנראות ואריכות הימים של הפעילות

<sup>17</sup> *Interpersonal relationship communication theories*. (n.d.). Retrieved from <http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/relationships.htm>

<sup>18</sup> Dearden, P., CIDT, Jones, S., & Sartorius, R. Department for International Development, Performance and Effectiveness Department. (2002). *Tools for development: Information for those engaged in development activity*. Retrieved from website: [http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1\\_DFID.pdf](http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf)

<sup>19</sup> Fox, J. (1996). How does civil society thicken? the political construction of social capital in rural Mexico. *World Development*, 24(6), 1089-1103.

### מסקנות של רישות

רישות היא דרך הוויה של דרך ישומית. זה לא יכול להיות מופעל לסירוגין, מנוצל בעיקר כאמצעי לקידום עצמי (8). כאמור לעיל, רישות היא בניית מערכת יחסים. אנשים הטובים ברישות משגשים בדינמיות של התהליך. הם תומכים ברשתות ושותפים, ומשתתפים בתן וקח - ריקוד של גילוי חלום, אמון ותמיכה. חברי רשת צריכים להכיר את המאפיינים התוססים של הרשתות שלהם, שינוי של המיקוד של הרשת, הגוון והעומק המשתנה. יכולתו של אדם לקיים אינטראקציה עם ארגונים ואנשים אחרים, להחליף משאבים, לפתח מערכות יחסים, והכי חשוב להשתתף בתן וקח, משפיעה ישירות על היכולת של הרשתות שלהם.

מקורות מידע בנושא רישות

## מה זה פרויקט ?

פרויקט הוא תהליך לטווח קצר, שבוישהתחלה, סוף ותוצר ברור ומטרות הליצור שיפורים לטווח ארוך. המטרה העיקרית שלו היא להפוך / לשנות מצב של ילנו כחיל מצב חיובי. לדברי מרטין אליאונרד "פרויקט הינותהליך מבוקר, מובנה מתוכנן ומיושם מספקיעדים ארגוניים ספציפיים באמצעות מיזם ארעי שישלום שך מוגדר, התחלה ותאריך סיום שמשמש במשאבים אנושיים, עסקיים ופיננסיים המנוהלים באופן מסודר".<sup>20</sup> באופן כללי, פרויקט הוא יוזמה לשנות התנהגויות, להשפיע על קובעי מדיניות וליצור תנאים טובים יותר.

פרויקט בדרך כלל מנצל ניסיון קודם כדי לתכנן את הזמן, מרחב ומיקום. התזמון מעורב בפרויקט ממחיש את מה שצריך לקרות, מתי, היכן ואילו משאבים צריכים להיות מעורבים.

### מהם התכונות העיקריות של פרויקט:

- יש לו יעדים ותפקות ברורים
- הוא ארעי מטבעו
- מוגבל במרחב
- יש לו היקף מוגדר
- הוא שיתופי-הוא משתמש במגוון משאבים
- יש לו תקציב מוגדר
- הוא כלי לשינוי
- הוא יחודי
- הוא ניתן להערכה

### פרויקטים של החברה האזרחית

ישנם סוגים רבים של פרויקטים בחברה האזרחית (פרויקט לישעת חירום, פרויקט שלום וקהילה, פרויקט בריאות, קידום עסקי אחר). השונים האחד מהשני במטרות, האורך, התקציב, התוצאות, משאבים כספיים ואנושיים, המיקום והיקף.<sup>21</sup> פרויקט מתוכנן היטב צריך לשלב את סדרה עדיפיות במדיניות הפיתוח שלה ארגון – או – שלה שותפים עם סדרה עדיפיות והמדיניות של סוכנות הנותן מימון. בנוסף, סוכנויות משלתיות אולא ממשלתיים, מערכות פוליטיות וחברתיות מעצבות את מרחב היש לעבודה הקשורים לפרויקט, והם חיוניים להצלחת הפרויקט.

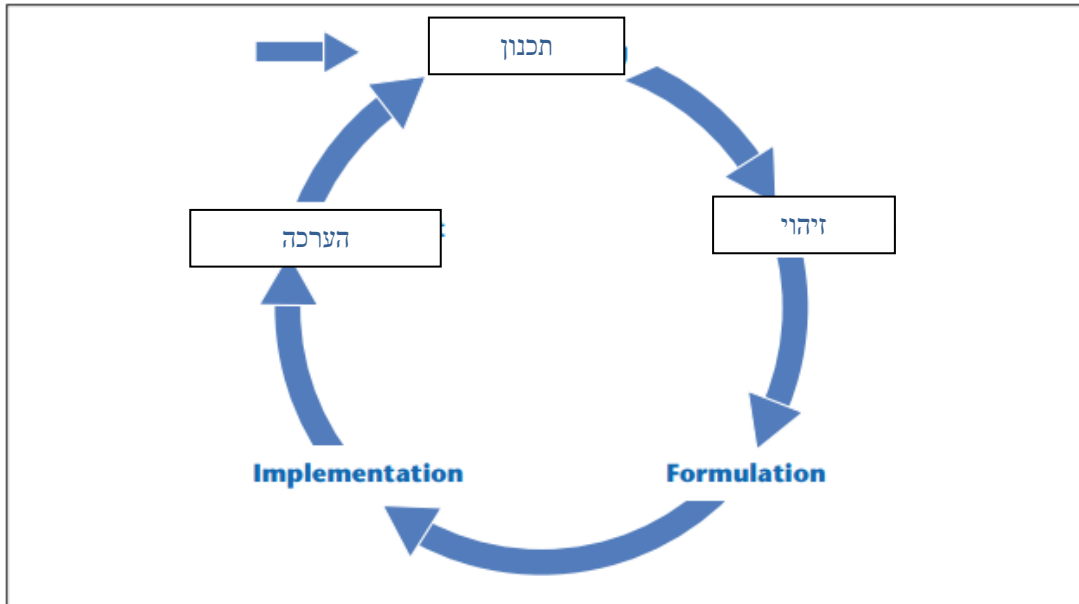
<sup>20</sup>[http://www.bigagiletoolkit.com/B2B/What\\_is\\_a\\_Project.aspx](http://www.bigagiletoolkit.com/B2B/What_is_a_Project.aspx)

<sup>21</sup>[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_adm\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_en.pdf)



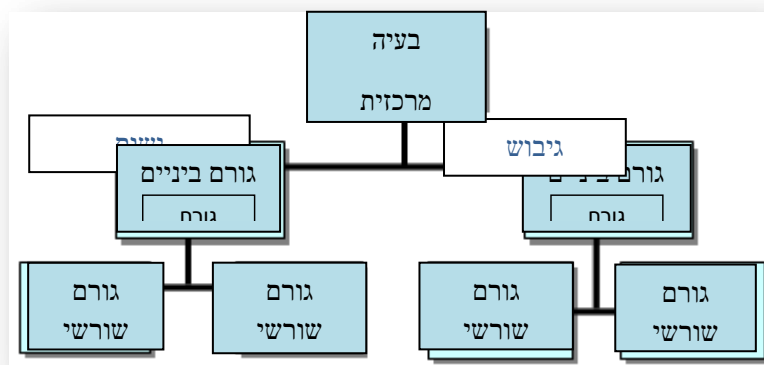
## מתזור הפרויקט

מתזור הפרויקט הוא מסגרת לתכנון, זיהוי, גיבוש, יישום והערכה של פרויקטים. הוא מספק את ההקשר לניהול משאבים ופעילויות במסגרת הפרויקט. השלבים מתוארים בערכת: "הכלים לסיוע ישו מושיטות" שלהנציבות האירופית מומחשים בתרשים שלהלן:

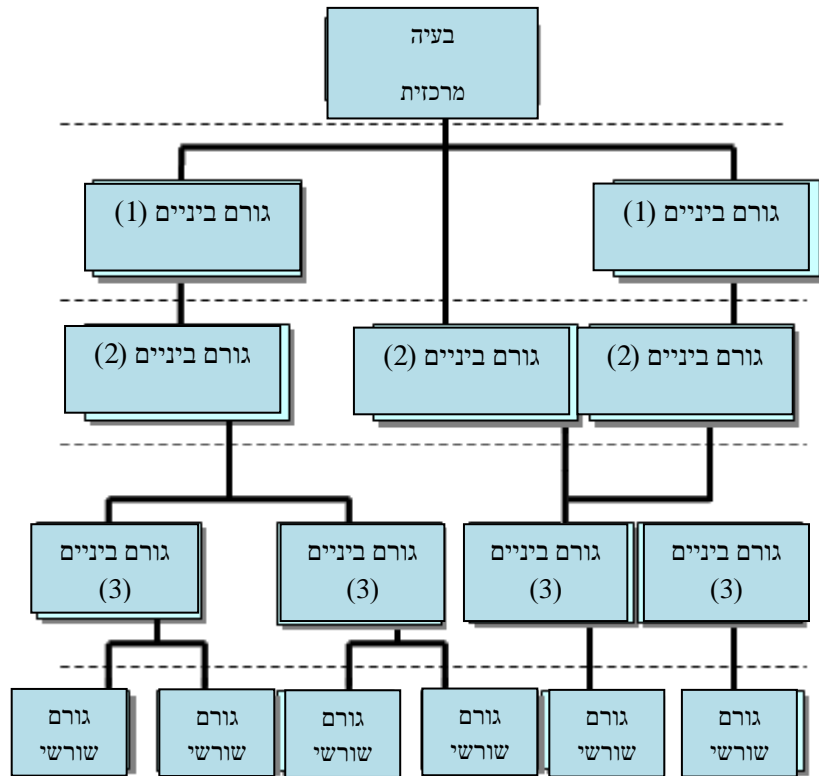


*(The cycle of operations, Aid Delivery Methods, Project cycle guidelines, Vol 1, European Commission, 2004.)*

זיהוי פרויקט מתייחס לתהליך של בחינת היעדים. זה כרוך בזיהוי, ניתוח והערכה של הבעיות, הצרכים והאינטרסים שלא יושגו על ידי ההגות מהפרויקט ובעלי עניין סביבתיים פוטנציאליים. בשלב ראשון זה החונכים מזהים את הבעיה או בעיות בפירוט ורשמיים אותם מאוּעלדי יצירת "עֶזְבֵּעוֹת" פשוט, או תרשים תכנית מורכב או כל סוג אחר של תרשים שהוא רלוונטי לבעיה.



*(Simplified Problem Diagram, [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/tool\\_dpm\\_def\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/tool_dpm_def_en.htm))*



(Complex Problem Diagram [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too\\_dpm\\_def\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_dpm_def_en.htm))

המטרה של "עִקְהֵבֵעִי" היא לזהות את הגורמים, סוגיות ובעיות. לאחר שסוגיות אלה הועשו צעדים על ידי שימוש בפעילויות שיוכלו לתוצאות פותרות הרצויים.

ברגע שהיעדים כבר נוצרו שלב הבא הוא **גורם ביניים** גורם ביניים (1), שיביא לפתרון הרצוי. המטרה של שלב זה היא לזהות את הגורמים האפשריים בהתאם להליך הזה. בשלב זה ניתן מפורטנו צארא שרמשלב בארגון וניהול יאום, כמו גם אסטרטגיית המימון והצעה, ניתוח סיכונים וניהול עלות תועלת, נטור הערכה.

בשלב זה היא גם הפצה שלהתפקידים ותחומי אחריות מבעלי העניין השונים. ניהול שימושי ננסיות מחולקים בהתאם, כמו גם משומות הטכניות ויעוץ. ארגונים מקומיים ובינלאומיים יכולתה מקומית צריכים להיות מאתרים בשלב זה אמהת פרויקט דרוש את זה.

שלבי **שום** הוא ליצירת תוצאות, להשיג את המטרות והיעדים שלה פרויקט. נדרש בשלב זה שום הביקורת שהכספים מנוהלים ביעילות והדיווחים על התקדמות הפרויקט מתקיימים. בשלב זה הפעילות מיושמת אשר תוביל בסופו של דבר לפתרון והשפעה לטווח הארוך.

**הערכה וביקורת**

ההערכה שלה פרויקט חלה עם דו"ח מיוחד המכסה את רלוונטיות, יעילות, אפקטיביות, ההשפעה והקימות שלה פרויקט.

### מדדי הערכה של האיחוד האירופאי

<b>רלוונטיות</b>	יעדי פרויקטהינם נאותים לבעיות שהואהיה אמור לטפל, ולסביבה הפיסייתומדיניות שבמסגרתופעלה. זהצריך לכלול כוללהערכה שלאיכותהכנתפרויקטועיצוב - כלומר ההיגיון ושלמותו שלתהליךתכנוןפרויקט, וההיגיון הפנימיולכידות שלתכנון הפרויקט.
<b>יעילות</b>	העובדה שתוצאות הפרויקטהושגובמחירסביר, כלומר באיזומידהתשומות / אמצעים שהוסבולפעילויות, במונחים שלאיכות, כמותוזמן, והאיכות שלתוצאות שהושגו. זהבדרך כללדורשהשוואתגישותחלופיות להשגתאותהתוצאות, כדי לראותאםאימצאותהתהליךהיעיל ביותר.
<b>אפקטיביות</b>	הערכה שלהתרומה שנעשתהבהתייחס לתוצאות להשגת שבהשגת מטרת הפרויקט, ואיך הנחותיסוד השפיעוהישגי פרויקט. זהצריך לכלול הערכה ספציפית שלהיתרונות שגיבועולקבוצותהיעד, ובמנשים וגברים וקבוצות פגיעות מזוהות כגון ילדים, קשישים ונכים.
<b>השפעה</b>	ההשפעה של הפרויקט על סביבתו הרחבה יותר, ותרום תהליעדי מדיניות אומגזרה רחב יותר (כפי שסוכב במטרה הכוללת של הפרויקט).
<b>קיימות</b>	הערכת אפשרות שלהשגים המיוצרים על ידי הפרויקט ימשיכו לאחר שהמימון החיצוני הסתיים, עם התייחסות מיוחדת לגורמים שלקהל היעד לפי: תמיכה במדיניות, גורמים כלכליים ופיננסיים, היבטים חברתיים ותרבותיים, שוויון בין מינים, טכנולוגיה מתאימה, היבטים סביבתיים, ויכולת מוסדית וניהול.

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid\\_admin\\_pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_admin_pcm_guidelines_2004_en.pdf)

במהלך תקופת הערכה בדרך הביקורת הראשונה מתרחשת. הביקורת היא ביקורת פיננסית רשמית של הארגון וחושבונותיה ואימות כספיה הפרויקט נמצא מבשימושיעיל למטרה שבהסנועדו.

הפרויקט בדרך כלל מתחלק 3 תקופות זמן: (1) תקופת הכנה (2) תקופת ביצוע ולבסוף (3) השלב של עמעום הפעילות והסיום.



## פיתוח שותפויות

יצירת שותפויות אפקטיביות ומכלילות דורשת סביבה מתאימה להנחלת ואספקת מטרות משותפות בתוך תהליכים גמישים. שותפות הינה רבת פנים מטבעה ולכן דורשת טווח ארוך וגישה גמישה. במהלך שותפות, ארגונים מתפתחים וצוברים ניסיון וקרקע בניהול יעיל ובוניית יכולות. במובן זה, שותפויות פעולות כמנגנון למידה ומתן ידע ושיעורים על איך לנהל שינוי ובכך מאפשרים לארגונים להשיג את מטרותיהם. לכן, חשוב לעבוד ולנהל את השותפויות במסגרת אורגנית וגמישה.

שותפויות היעילות ביותר אצל כלל השותפים ישהבנה משותפת למסגרת, התרבות, הערכים, והגישה של כל ארגון שותף.

שישחזון משותף יוכל לנהל ולתאם טובים יותר ובכך יוכל להשפיע לחיוב על תוצאותיו ולהפריקט. בנוסף, חשוב שלכללה חברים ישהבנה ברורה על התפקידים ותחומי האחריות של כללה ארגונים וכיצד העבודה שלהם קשורה מודלתוצאותה הצפויות שלה שותפות.

במקרים רבים,

שיתוף מנהיגות בתקרב אבאשים הוא המפתח לבניית קונסנסוס והעצמת ארגונים לעבוד על מטרות משותפות. בהנהגה משותפת יש פראתאמון בין שותפים אמיתיים ועבודת כליל מידה להרחבת ידיעותה מורכב ויותר והאחרים שלניהול.

מטרת השותפות היא להשיג יותר מאשר ארגונים בודדים יכולים להשיג בכוחות עצמם<sup>22</sup>. לכן, חשוב להבין ולהעריך כיצד שותפות תסייע לארגונים ליהנות ממנותן שיפור מיומנויות בבנייה ושיפור שיטות עבודתה.

ראשית, ארגונים צריכים לבחון אתה סיבות והגורמים להכנס לשותפות ולהשלמה מוצלחת של מטרות הארגון. שאלות אפשוריות להערכה עשויות לכלול:

- למה יש צורך בשותפות?
- האם השותפים הפוטנציאליים תומכים בזה?
- איך זה יועיל לארגון או התוכנית בטווח הקצר והארוך?
- מהם קהלי היעד של השותפות?
- איך השותפות תועיל לקהל היעד?
- איזה ארגון ציבורי או פרטי עוסקים האותו הנושא?
- מה הרווח של הארגון לשותפות?
- מה הרווח של השותפים משיתוף הפעולה?

<sup>22</sup> CCF National Resource Center, *Partnerships: Framework for Working Together* guidebook, 2010

- האם יש מחויבות של השותפים לתמוך בשותפות?
- מה מהות השותפות?
- מה המטרות שהשותפות תתמוך בהם?

כדילהגדיראתהמטרותשלהשותפות,

ארגוניםצריכיםלהיותמסוגליםלתמענהליתרונותלתווחקצרוטווחארוך, אשריהיהתוצאהמשיתוףפעולהזה. באופןספציפי, ארגוניםצריכיםלהיותמסוגליםלזהותאתהאמצעיםלביצועהיעדים בכלארגוןשותףלשנההראשונה, כמוגמאתהיעדיםהכלליים שיתייחסושישוגובטווחהארוךאויעלידיהשלמתהשותפות.

עלידיהסכמהעלצורךשלהשותפות, ארגוניםיוכלוליצורגישהמשותפתועילהלפיתוחושימירהעלשותפות. כצעדראשון, ארגוניםצריכיםלזהותאתתוצאותשותפותהרצויותוגורמיםהמאפשריםאתהצלחהשלתוצאותאלו. יתרעלכן, המצריכיםלזהותאת כלחסמיםהמשיעיעיםעליישוםהשותפותולעבודיחדכדילהלאתהשפעהשלהם / אולבואעמפתרונותמעשיים.

אחדמרכיביהמפתחשלפיתוחשותפותהיאקשורת. תקשורתהיאכלישמנהלאתהנושאיםקריטייםבמהלךשותפות. זההואכלישחושףחששותאישייםומציעפתרונותמעשיים. שמירהעלתקשורתטובהתספקגמישותבתוךהמבנהשלהשותפותהמאפשרתלארגוניםלנהלטובכיםיותראתהבעי ותבסביבהפנימיתוחיצונית. זהיבנהאבניהיסודלהקמתהשלהיישוםהמוצלחשלמטרותהשותפות.

שותפויותדורשות פיקוח והערכהעל ידיהליכיםפורמלייםובלתיפורמלייםעלמנתלאפשרשיפורמתמיד. השיטותשנבחרווצריכותלהיותמוסכמותעמכלהשותפיםויכולותלהתבצעבדרךשלהערכהפנימיתוחיצונית. הערכהפנימיתעשויהלכלולמגווןרחבשלפעילויותכגוןמפגשיםחודשיים / קבועים, סקייפ, מפגשיםפיזיים, אמצעיםסטטיסטייםואחרים.

הערכהחיצוניתמתבצעעלדימוחהחיצונישמודדומנטראתהתהליכיםוהתוצאותהצפויותשלהשותפות. מדידת, ניטורוהערכהשנבחרווצריכיםלהיותמשולביםבשיטותהיומיומיותעלמנתלהשיגתוצאותבאיכותולמקסמאתה השפעהשלהשותפויות.

## זיהוי מקורות מימון

זיהוי של מענקים הוא אחת השימושה ביותר בשימושה של חברות בארגוני החברה אזרחית. מענקים מבטיחים את הישום שלה פעילותה מתוכננת ומאפשרים לארגונים להשיג עדי שלטון ארוך. הזדמנויות מימון זמינות דרך גופים משלתיים ולא משלתיים, עמותות, מוסדות מחקר, ארגונים בינלאומיים, סוכנויות מימון ומקורות אחרים. לכל גוף מימון יש מערכת של כללים, הנחיות יישום וקריטריונים לזכאות משלו ולכן חשוב להקדיש זמן כדי לחקור הזדמנויות קנות ולאסוף את המסמכים הדרושים כדי לתמוך בהליך הגשה למימון.

כאשר פונים לקבלת מענק, יש לוודא שישלך את כל המידע הנדרש להגשת הבקשה לתכנית על פי הדרישות הספציפיות של אותו מוסד. זה כולל בדברך כלל את שמו של הארגון, מעמד, מספר תכנית, פרטים על מענקים קודמים, היקף הארגון וכו'. חשוב להבין מה כל המידע מפורט בהנחיות להכנת הבקשה ולהכין את כל הקבצים והנתונים הדרושים בשלב מוקדם בתהליך.<sup>23</sup> עריכה הפצת דו"ח לתורמים פוטנציאליים תגדיל את האפשרויות של קבלת תרומה או מענק. הדו"ח יעבוד כארכיון של פרויקטים ישנים וחדשים, הנותן לקהל של סוכום של מטרות הארגון ואת חזונו בו בזמן מזמין אותם להיות חלק מפעילות שוטפת אחדת.

עם שפע של כלים זמינים בכל רגע, ארגוני החברה אזרחיים יכולים למקד מאגרת תורמים פוטנציאליים עם טכניקות גיוס כספים דיגיטליות כולל סגור על ידי דוא"ר וגיוס כספים על ידי דוא"ר אלקטרוני, כמו גם באמצעות מנויים בדוא"ר אלקטרוני.

---

<sup>23</sup> CCF National Resource Center, *Partnerships: Framework for Working Together* guidebook, 2010

## תרגילים ופעילויות להכשרה

### 1. מה הבעיות בקהילה שלך?

יעד:

- עשה סיעור מוחות וחקור בעיות ואתגרים בקהילה שלך.

זמן:

45 דקות (תלוי בגודל הקבוצה)

ציוד נדרש:

- נייר צבעוני 4A
- טושים
- חומר להדבקת ההניירות על הקיר

מה עושים:

- בקש מהמשתתפים להתחלק לקבוצות של 3 לכלקבוצה נמסרת ערימה שלה נייר צבעוני וכמה טושים. בקש מהם לחשוב על נושאים, בעיות ואתגרים בקהילה שלהם. בקש מהם לכתוב כל נושא בגיליון אחר של נייר
- בשלבה בא, לאסוף את כל המסמכים, לקרוא אותם ולתקוע אותם על הקיר. נושאים דומים או זהים ישלך בקיץחד. ודאשקבוצה מסכימה עם איך שהנושאים מקובצים. כמוכן, להבטיח כי הם פרוסים היטב ברחבי קירות החדר.
- עכשיו בקש מהמשתתפים לעמוד ליד הנושאים שהמאמינים הוא החיוני ביותר הדורש טיפול. באופן אידיאלי, משתתפים יעמדו בקבוצות קטנות. לשאל את מי שעומדים לבד, לקחת את הנייר מהקיר ולדבר עם כמה מהמשתתפים 'בודדים' האחרים כדי לראות אם הם יכולים להקים קבוצה, אולה סכים כדי לטפל בבעיה שונה. ברגע שישלך מספר של קבוצות קטנות, בקש מהם לשבת יחד כקבוצה עם הנושאים שלהם.
- אתה יכול לתת למשתתפים 10 דקות בתוך הקבוצה שלהם כדי לדון בנושא, מהות הבעיה, הסיבות והשלכות, בעלי העניין המעורבים. ואז שאל את כל קבוצה להציג את הנהגות המפתח שלהם למליאה.

## 2. עץ הבעיות – להפוך בעיה לפתרון

### מטרה:

- חקור בעיה קהילתית בהתייחס לגורמים והתוצאות
- זהה פתרונות אפשריים ופעילויות אפשריות והרווח ארוך הטווח לפתרון
- פתח את המרכיבים המרכזיים: יעדים – פעילויות – תוצאות

### זמן:

45 דקות (תלוי בגודל הקבוצה)

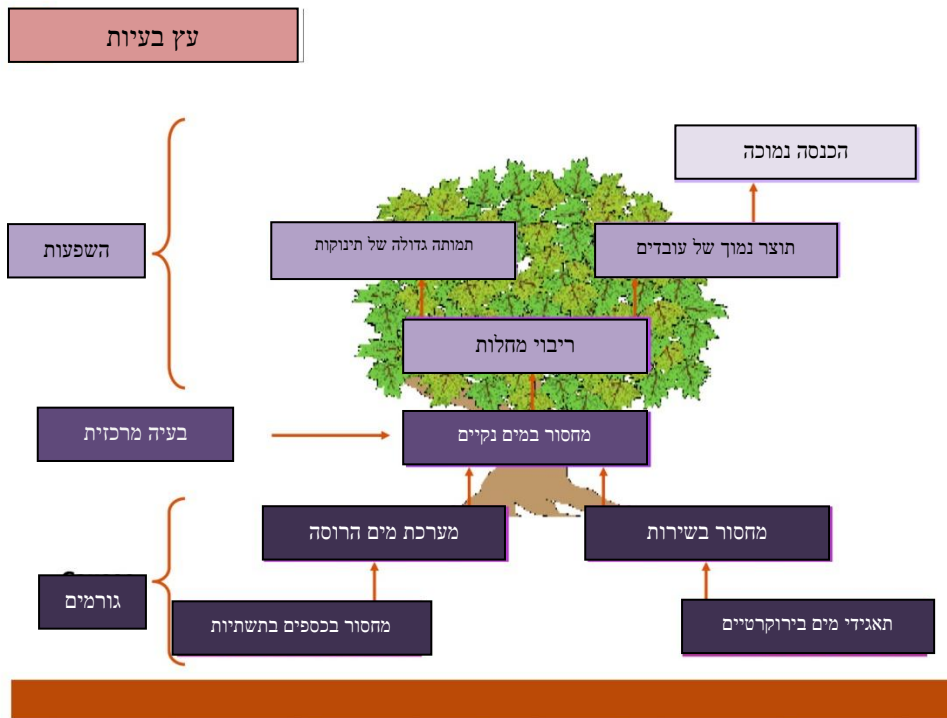
### חומרים נדרשים:

- פליפקצרט - Flipchart
- טושים

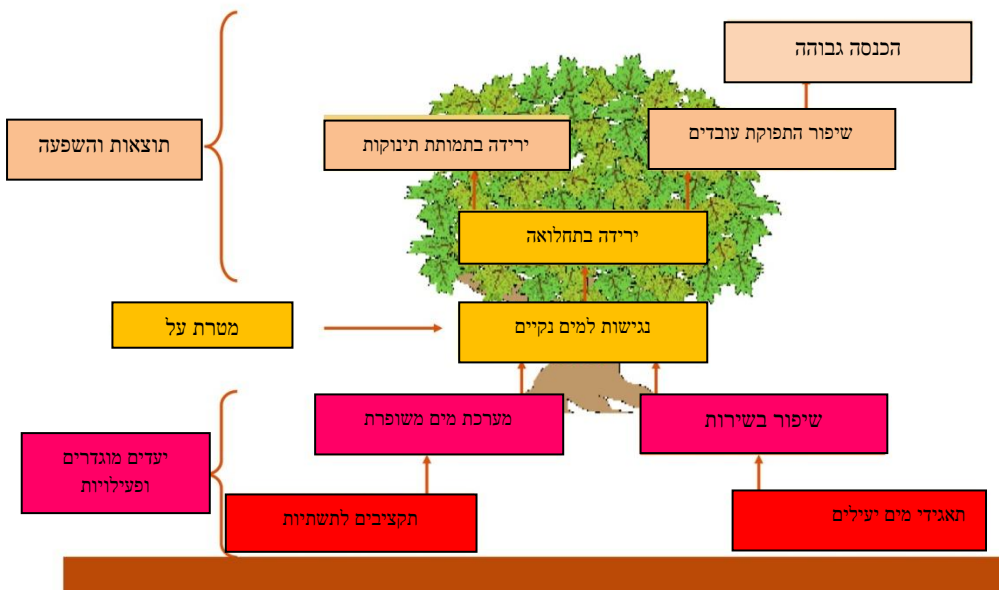
### מה לעשות

- תרגיל זה משמש בעיקר כהמשך לתרגיל הקודם. התחל עם הקבוצות הקטנות שנוצרו להתמודדות עם בעיה מסוימת בקהילה. תן לכל קבוצה 2 ניירות עיתון וטושים. המשימה הראשונה שלהם היא לצייר עץ בעיה בנייר עיתון, עם הנושא / הבעיה המרכזית במרכז.
- שאל את הקבוצה לחשוב על בעיות דומות. בעיות, הגורמות לבעית מפתח הוא זלשיים מתחת, ואילו בעיות שהן תוצאה או תוצאה של הנושא המרכזי, הנמעל. בקש מהמשתתפים לחבר בעיות עם חציים המראים את הסיבה והתוצאה. העץ הסופי צריך להיראות דומה ללד וגמאזו:





בשלב הבא, בקש מהקבוצה לחשוב על הפתרון, החלמה בעיה המרכזית. מה היה הפתרון משיבי עצות לקהילה? בקש מהם לצייר עץ שני על נייר העיתון השני, הפעם עם הפתרון במרכז. בשלב הבא, לבקש מהם להפוך את כל הבעיות לפתרונות, אחד אחר. מה צריך לפתור כל בעיה ובעיה? מה צריך במקום בכדי להתחיל בפתרון? הנה דוגמא של עץ בעיות הפך לעץ פתרון:



- עֵקֶת פִּתְרוֹן חֵיבוּיָהּ יִכּוּל לִשְׁמַשׁ כְּבִסֵּי הָרַעִיּוֹנִים לִפְרוֹיֶקְט. כְּפִישְׁנִיתָן לִרְאוּת בְּדוּגְמָא, אֲתָה יִכּוּל לִזְהוּת אֲתָמִטְרַת הָעֵל, יַעֲדִים וּפְעִילוּיֹת סְפָצִיפִיִּים, כְּמוֹגַמְאָתָה תּוֹצְאוֹת / תּוֹצְאוֹת. בְּרַגְעַשְׁכֵּל הַקְּבוּצוֹת סִימּוֹאָתָה עֲצִימֵשְׁלָהֶם, תְּבַקֵּשׁ מֵהֶם לְהִצִּיג אֶת עֵקֶת פִּתְרוֹן הַמוּצָע.
- דִּיּוֹן בְּמִלְיָאָה עַל הָרַעִיּוֹנוֹת לִפְרוֹיֶקְט – הָאֵם הֵם בְּרִי קִימָא? הָאֵם הֵם רְאוּיִים לְהִקְרָא "פְרוֹיֶקְט", מֵבּוֹסָס עַל הַקְּרִיטֵרִיוֹנִים שֶׁהוֹסְבְּרוּ קוֹדֵם לִכֵּן בְּפֶרֶק זֶה? הָאֵם הַמְּשַׁתְּפִים רוֹצִים לְעֵבוֹד עַל הַפְרוֹיֶקְטִים הָאֵלֶּה?

### 3. נִיתוּת בְּעֵלֵי עֲנִיִּין תְּפִקִּידִים וְאַחֲרָאוֹת

#### מִטְרָה:

- זֶהָ אֵת כָּל בְּעֵלֵי הָעֲנִיִּין וְגוֹרְמִים הַפּוֹעֵלִים בְּהִתְיַחֵס לִפְרוֹיֶקְט הַסְּפָצִיפִי
- זֶהָ אֵת הַתְּפִקִּידִים וְהָאַחֲרָאוֹת שֶׁל הַגּוֹרְמִים הַפּוֹעֵלִים בְּהִתְיַחֵס לִפְרוֹיֶקְט

#### זְמַן:

45 דְּקוֹת (תְּלוּי בְּגוּדֵל הַקְּבוּצָה)

#### צִיּוֹד נִדְרָשׁ

- עִיגוּלֵי נִייר צְבֻעוֹנִיִּים בְּגִדְלִים שׁוֹנִים
- טוֹשִׁים

#### מֵה עוֹשִׂים.

- תְּרַגִּיל זֶה מִשְׁמַשׁ בְּעִיָּקָר כְּהַמְשֵׁךְ לְתִרְגִּיל הַקּוֹדֵם. כָּל קְבוּצַת פְּרוֹיֶקְט תֵּעֲבֹד בְּנִפְרָד. חֵלֶק עֲרִימָה שֶׁל כְּרִטִּיסִים צְבֻעוֹנִיִּים בְּגִדְלִים שׁוֹנִים לְכָל קְבוּצָה, יַחַד עִם כְּמָה טוֹשִׁים. בְּקִשׁ מֵהַקְּבוּצוֹת לְחֹשֵׁב עַל כָּל בְּעֵלֵי הָעֲנִיִּין שֶׁמְעוֹרְבִים בְּפְרוֹיֶקְט שְׁלָהֶם - בֵּין אִם כְּשַׁחְקֵן יִשִּׁיר, כְּקְבוּצַת יַעֲד פּוֹטְנִצִּיאֵלִית אוֹ מִשְׁתַּתֶּף, אוֹ כְּמִי שֶׁהַפְּרוֹיֶקְט הִיָּה רוֹצֵה לְבַקֵּשׁ שִׁיתוּף פְּעוּלָה עִמָּם, אוֹ שְׁזוֹקִים לְאִישׁוֹר מֵהֶם. בְּקִשׁ מֵהֶם לְכַתּוֹב כָּל בְּעֵלֵי עֲנִיִּין בְּכְרִטִּיס אֶחָד. כְּגוּדֵל חֲשִׁיבוֹת בְּעַל הָעֲנִיִּין כִּךְ גּוּדֵל הַכְּרִטִּיס. בְּעַל עֲנִיִּין חֲשׁוֹב הַכְּרִטִּיס יִהְיֶה גָדוֹל יוֹתֵר.
- בְּשֵׁלֵב הַבָּא, בְּקִשׁ מֵהֶם לְסַדֵּר אֵת בְּעֵלֵי הָעֲנִיִּין סְבִיב הַפְּרוֹיֶקְט. כְּמָה קְרוֹבִים הֵם לִפְרוֹיֶקְט, עַד כְּמָה הֵם רְלוּוֹנִטִים וְהֵם חֲשׁוֹבִים לִפְרוֹיֶקְט? הָאֵם הֵם מְחֻבְּרִים? הָאֵם עִמְדַתֶם יִכּוּל לְסַכֵּן אֵת לִפְרוֹיֶקְט? עַד כְּמָה מְעוֹרְבִים הֵם יְהִי?
- בְּרַגְעַשְׁכֵּל הַקְּבוּצוֹת שְׁסִימּוֹ, בְּקִשׁ מֵהֶם לְהִצִּיג וּלְדוֹן בְּמִפְתַּת בְּעֵלֵי הָעֲנִיִּין שְׁלָהֶם בְּמִלְיָאָה.
- כְּצַעַד הַבָּא בְּקִשׁ מֵהַקְּבוּצָה לְרִשׁוֹם אֵת הַתְּפִקִּידִים וְתַחֲזוּמֵי אַחֲרִיּוֹת לְאֵלּוֹ בְּעֵלֵי עֲנִיִּין הַקְּרוֹבִים יַחֲסִית לִפְרוֹיֶקְט. מֵה הַתְּפִקִּידִ שְׁלָהֶם יְהִיָּה? מֵה הָאַחֲרִיּוֹת שְׁלָהֶם? מִסְמֵךְ זֶה יְהִיָּה מוֹעִיל מְאוֹד בְּעַת כְּתִיבַת הַצָּעַת פְּרוֹיֶקְט בְּפוֹעֵל.

אַחֲרֵי הַתְּרַגִּילִים הָאֵלֶּה, אֲתָה יִכּוּל לְבַקֵּשׁ מֵהַמְּשַׁתְּפִים לְנַסֵּחַ מִסְמֵךְ קֶצֶר מֵדַגִּישׁ אֵת הַרְלוּוֹנִטִיוֹת שֶׁל הַפְּרוֹיֶקְט שְׁלָהֶם לְקַהֲלָה הַמְּקוּמִית. אֲתָה יִכּוּל גַּם לְהַסְתַּכֵּל עַל הַזְדַּמְנוּיֹת מִימּוֹן שׁוֹנוֹת יַחַד וּלְחַקוֹר דּוּגְמָא אַחַת, אוֹ לְבַדּוֹק אִפְשָׁרוּיֹת מִימּוֹן בִּיחַד .

הַצָּעָה נּוֹסֶפֶת הִיא לְהַתְּחִיל לִיַּצֵּר אֵת צִיר זְמַן לִפְרוֹיֶקְט - אִיזוֹ פְּעִילוּיֹת צְרִיכוֹת לְקִרוֹת מִתִּי? אִיךָ הֵם קְשׁוּרִים זֶה לְזֶה? מֵהוּ הַהִיגִיוֹן שֶׁל הַבִּיצוּעַ ?

אֲתָה יִכּוּל גַּם לְהַסְתַּכֵּל לְתוֹךְ מִדְּדֵי פִיתוּחַ שִׁיעוֹזְרוּ לְךָ לְמִדּוֹד אֵת הַהֲצַלְחָה שֶׁלְךָ.

באופן כללי יש הרבה גישות בפיתוח ועיצוב פרויקט אבל המפתח הוא להיות רלוונטי לקהילה המקומית, להיות מעשיים ולפעול בשקיפות ואחריות כלפיהתורם.

מבוא

הפרק נפתח בהיכרות עם סינגור והסברה למען זכויות אדם. בהמשך הוא עוסק בזיהוי התחייבויות במדיניות קהילתית, אשר קשורות לזכויות אדם, ומציג מבוא ביחס לניתוח מדיניות. לאחר מכן מוצגים בו צעדים בתכנון מסע סינגור ומתוארים בו צעדים לפיתוח וקידום של יעדים ומטרות סינגור.

לאחר מכן מציג הפרק בפני הקוראים שיטות לזיהוי קהלי יעד. בה בעת הוא גם נותן להם כלים לשם ניתוח קהלי יעד ולשם הגדרות מסרי סינגור יעילים מותאמים במיוחד לקהלי היעד.

הפרק מסתיים בהנחיות לגבי פיתוח תכניות של יישום, ניטור והערכה לגבי מסעות הסינגור.

### פעילות סינגור למען זכויות אדם

המאמן מתחיל את הפגישה בבקשו מהמשתתפים לחשוב על שתי מילים שהם מקשרים עם "סינגור" (ראה לדוגמא 1)

**דוגמא 1: מילים המתקשרות לסינגור:** הגנה, תשומתלב, בנייתתמיכה, שתדלנות, שכנוע, השפעה, יידוע, ראיון, קבלתהחלטות, תקשורת, שינויחשיפה

מתוך: *An Advocacy Training Guide, Mobilizing Communities on young people's health and rights, Family Care International, p.11.*

לאחר מכן המאמן עורך למשתתפים היכרות עם סינגור וזכויות אדם

### הגדרת סינגור וקמפיין הסברה

סינגור היא פעולה המכוונת לשינוי מדיניות, עמדות או תוכניות של כל מוסד שהוא.

*Ritu R. Sharma, Introduction to Advocacy (Training Guide), Support for Analysis and Research in Africa (SARA) and Health and Human resources Analysis in Africa (HHRAA), USAID, Africa Bureau, Office of Sustainable Development*

על פי קק וסיקניק, הפעולות העיקריות בסינגור ובמסע הסברה הן הצגת טיעונים, שכנוע, תימרון, תיעוד, שתדלנות, לחץ ותלונות. מטרתן העיקרית היא פתיחת ערוצים באשר לפגיעה בזכויות אדם, "על ידי פתיחת ערוצי מידע שחסומים במכוון באופן שמתחזק שימוש לרעה בכוח"ת "על ידי יצירת קשרים בין פעילים בחברות אזרחיות, מדינות וארגונים בינלאומיים". קבוצות של סינגור ושל מסעות הסברה "מכפילות את ערוצי הנגישות" הן בתוך והן מחוץ למדינות, באופן ש"גורם לשינוי בריבונות המדינתית"ת גורם לפרסום של פגיעה בזכויות ושל פשעים, ולחינוך בתחום זכויות אדם – בהרחבה גדולה ככל האפשר"<sup>24</sup>

המטרה של מסגרים ופעילים היא לגרום לשינוי התנהגויות של מדינות ושל גופים אחרים האחראים להפרה של זכויות אדם או לדיכוי, ולא לצמ – על ידי פרסום ההפרות או הדיכוי ופגיעה בדימוי שלהם – לאמץ מדיניות חדשה ההולמת קריטריונים בינלאומיים, ולקדם את יישומה. מסעות הסברה כאלו יכולים לכלול ארגון של מפגשים עם פקידי ממשל, עם וועדות, עם גופים המשפיעים על מדיניות או על חקיקה ועם ארגונים בינלאומיים, ופרסום באמצעי תקשורת עולמיים.

- לאחר מכן המאמן מוביל את משתתפים לדיון בהצגת השאלות:
- מי אתה חושב שיכול להיות מסגור/מסבירן?
- למה חשוב לגופים או אנשים אלה לעסוק בכך?

## מילה על זכויות אדם

ההכרזה האוניברסלית אודות זכויות אדם, אשר התקבלה בעצרת הכללית של האו"ם בשנת 1948 – שאינה מחייבת מדינות – משמשת כנקודת התייחסות ליותר מ-80 אמנות בינלאומיות של זכויות אדם, אשר מהוות ביחד חוק בינלאומי של זכויות אדם. התפתחויות נוספות חשובות של חוק זכויות האדם הן: האמנה הבינלאומית של זכויות אזרחיות וזכויות פוליטיות והאמנה הבינלאומית של זכויות כלכליות, חברתיות ותרבותיות, אשר אומצו על ידי העצרת הכללית של האו"ם בשנת 1966 ונכנסו לתוקף בשנת 1976. אמנת זכויות הילד אומצה בנובמבר 1989 הודות למאמצים של קבוצת עבודה, שנוסדה על ידי הוועדה לזכויות אדם, ואשר הורכבה מ UNHCR, UNICEF, ארגון העבודה הבינלאומי, ארגון הבריאות הבינלאומי, ומספר ארגונים. בשנת 1993, לאחר שנים רבות של שתדלנות של ארגונים ושל כמה מדינות, האו"ם ייסד את המשרד של הנציב העליון לזכויות אדם, אשר בין יתר תפקידים – תיאום נושא זכויות האדם במערכת של האו"ם.

הגנה על זכויות אדם אינה פופולרית במיוחד בקרב משטרים מדכאים או ממשלות שערכיהן הדתיים או התרבותיים הם בסתירה לעקרונות של זכויות היחיד. ארגונים של זכויות אדם וארגוני חברה אזרחית, ביחד עם ארגונים

<sup>24</sup>Margaret E. Keck and Kathryn Sikkink. (1998). *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca: Cornell University Press, preface, pp. 1-2.

בינלאומיים כמו האו"ם, מנסים להגדיר ולקדם את הזכויות הבסיסיות של כל אדם, בלא קשר לאמונות או רקע, ולמנוע דיכוי פוליטי או כלכלי. יש ארגונים שמתמקדים בזכויות חברתיות ותרבותיות.

מדינות הן ה"נאמנות" הראשוניות של זכויות, אך גם המפרות הראשיות שלהן. כאשר מדינה מפרה זכויות או מסרבת להכיר בהן, אזרחיה, תושביה, יחידים וקבוצות – לעיתים קרובות מחפשים דרכים להשמיע את קולם בזירה הבינלאומית כדי "לבטא את דאגתם" בקשר להפרות של זכויות אדם, וכדי לייצר רשת של הגנה ביחס לזכויות אלו, אשר לעיתים קרובות כוללות את הזכות הבסיסית לחיים.<sup>25</sup>

על פי המרכז לתוכניות תקשורת, בית ספר ג'ון הופקינס לבריאות הציבור, הסברה אפקטיבית מורכבת בעיקר משישה שלבים:

1. אנליזה
2. אסטרטגיה
3. גיוס
4. פעולה
5. הערכה
6. המשכיות<sup>26</sup>

ניתוח כולל בעיקר את זיהוי הנושא שצריך לשנות את המדיניות לגביו. השלב הבא, אסטרטגיה, כולל את האופן שבו המסבירנים יתייחסו אל הנושא הנ"ל. האסטרטגיה ביחס לנושא מסויים זה צריכה להיות ישימה מבחינה פוליטית, כלכלית וחברתית. גיוס כולל את מבנה הפעולה שתבצע, כולל שיתוף מקבלי החלטות שאותם רוצים לגייס. שיטות גיוס נוספות הן כתיבת מכתבים, העברת מסרים אפקטיביים, בניית מודעות, בניית שיתופי פעולה, וכיו"ב. הצעד הרביעי – פעולה – הוא הרגע שבו המסבירנים, המזהים שמתקיים רצון פוליטי או "חלון הזדמנויות", מבצעים את הצעדים הנחוצים. הצעד החמישי, הערכה, כולל הערכה של מה עבד ומה לא עבד, כדי להציב יעדים חדשים. ולבסוף, המשכיות מבטיחה שיעדים חדשים יוצבו על בסיס של הערכה קודמת ובאופן שיאפשר השגת מטרות גדולות יותר.<sup>27</sup>

- על פי ההנחיות של CARE להסברה יעילה, האסטרטגיה בארגון קמפיינים של הסברה כוללת:
  - תכנון
  - ניתוח מדיניות
  - התוויית אסטרטגיית סינגור
  - השלמת אסטרטגיית סינגור

<sup>25</sup>Margaret E. Keck and Kathryn Sikkink. (1998). *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca: Cornell University Press, p. 12.

<sup>26</sup>Population Communication Services, Center for Communication Programs, John Hopkins School of Public Health. "A" Frame For Advocacy.

<sup>27</sup>Ibid.

▪ □ מסגור תכנית

(האם חסר כאן הסעיף של תכנון?)

## ניתוח מדיניות

### הגדרת ניתוח

אין הסברה יעילה ללא ניתוח יעיל. ניתוח כאמור ינחה את הפעולה. ניתוח אפקטיבי כרוך במידע מדויק והבנה מעמיקה, הבעיות והאנשים המעורבים, המדיניות, היישום או אי יישום של אותה מדיניות, הארגונים, ואת ערוצי הגישה לאנשים בעלי השפעה ולמקבלי החלטות.<sup>28</sup> ניתוח יעיל מוביל להסברה אפקטיבית. ניתוח מדיניות יכול לכלול בדיקת הנושא או הבעיה הספציפית; במקרה שלנו - יישום והשגחה על ביצוע מדיניות של זכויות אדם. זיהוי דמויות מפתח ומוסדות, כמו גם אנשים האחראים לביצוע המדיניות הספציפית שאנו עוסקים בה.<sup>29</sup>

כמה שאלות הנוגעות לניתוח אפקטיבי הן :

- מהי המדיניות הקיימת שגורמת או קשורה לבעיות אלה וכיצד היא מיושמת?
- באיזה סוג של שינוי מדיניות יש צורך (חקיקה, רגולציה, החלטה משפטית, פעילות ממסדית?)
- מי הם בעלי העניין הקשורים לשינוי המדיניות הרצוי?
- מי ומה משפיעים על מקבלי החלטות בנושא הספציפי?
- מה הם סדרי העדיפויות - הרציונאליות, הרגשיות והאישיות?
- מה הם הערוצים שדרכם מגיעים אל קובעי מדיניות?<sup>30</sup>

ככל שיש לך יותר ידע וההבנה לגבי הסביבה הפוליטית באזור שבו אתה רוצה להשפיע, כך תגדל השפעתך על שינוי מדיניות או יישום. ניתן למצוא פתרונות טובים רק כאשר יש הבנה טובה של הבעיות.

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> Anglo training

<sup>30</sup> John Hopkins.



## תכנון ועיצוב מסע הסברה

### עיצוב ותכנון

המאמן יוזם דיון באמצעות בקשה מהמשתתפים לדון באופן שבו ארגוני חברה אזרחית יכולים להגדיל את הסיכויים לתכנון מוצלח בהקשר ליישום מדיניות של הסברה.

תמיד מועיל להגדיר סיכון מינימאלי ופוטנציאל מרבי, כדי להגדיל את סיכויי ההצלחה. את זה אפשר לעשות על בסיס איסוף מידע על מדיניות ועל פוליטיקה (איך מוסדות עובדים, לזהות את מקבלי החלטות והאנשים בעלי ההשפעה במגזרים הרלוונטיים), הערכת סיכונים (סביבה חיצונית), בניית קשרים אסטרטגיים, ביסוס אמינות כסגור וקישור של סינגור למשרד המדינה.

### יעדי מדיניות

הגדרת מטרות לסינגור צריכה לכלול אמירה על מה ברצונך לשנות, מי יבצע את השינוי, באיזה מחיר, ומתי. מטרות לסינגור צריכות להיות SMART- ספציפיות, ברורות מדידה, ברורות השגה, מציאותיות ותחומות בזמן. חשוב להימנע ממטרות שאינן כוללות את "מי". היעד ההסברתי הוא "התוצאה לטווח הארוך של מאמץ ההסברה שלך, זה השינוי שאתה רוצה לראות. זהו החזון שלך או החלום שלך".

### יעדי מדיניות

יעדים הן הצהרות ספציפיות יותר המתארות תוצאות מסוימות שיושגו תוך פרק זמן מסויים. יעדים מציגים את מה שצריך להיעשות כדי להשיג מטרה מסוימת. בדיוק כמו ביחס למטרות של מדיניות, גם יעדים צריכים להיות

### SMART.

#### סוג: פעילות קבוצה מספר 1 (שעה זמן)

1. דיון עם המשתתפים בנקודות שלהלן
2. כיצד מכניסים נושא מוצע אל תוך תהליך קבלת החלטות הפורמלי?
3. מהו התהליך לדיון, לויכוח ואולי לשינוי ההצעה? מי הם השחקנים המעורבים?
4. חלק את המשתתפים לקבוצות של 4-5
5. חלק לקבוצות עבודה ובקש מהן לדון בשאלות שנמצאות בו.
6. תן להם 20 דקות כדי להשלים את העבודה ולאחר מכן בקש מתנדב להציג את התוצאות

לקוח מתוך:

*An Advocacy Training Guide, Mobilizing Communities on young people's health and rights, Family Care International, p.42-43.*

	<p>1. איך יכולים אנשים יחידים להשתתף בקבלת החלטות לגבי מדיניות?</p>
	<p>2. מה הערוצים הקיימים ליחידים ולארגוני החברה האזרחית לקחת חלק בהחלטות אלה?</p>
	<p>3. אילו הזדמנויות כדאי לארגוני חברה אזרחית ולבודדים לנצל כדי לקדם את יישומה של מדיניות</p>
	<p>4. אילו הזדמנויות יש חברה אזרחית וארגוני שוחרי בודדים לנצל כדי לקדם את יישומה של מדיניות?</p>

## קהלי יעד ומטרות

השלב הבא, לאחר שנעשה הניתוח, והוצבו מטרות ויעדים, הוא לכוון את מסע ההסברה שלך אל קהל יעד. באופן אידיאלי, אלה הם אנשים משפיעים (צוות, יועצים, זקנים רבי השפעה) או מקבלי החלטות שיכולים לעזור לך להגיע למטרה של הסגור שלך.

## פיתוח יעדי SMART

יעד הוא אמירה ספציפית שמתארת תוצאות מסוימות שיושגו במסגרת זמן מסוימת. דרך אחת להגדיר היטב יעדים היא להשתמש בגישת SMART.

### SMART משמעו:

**ספציפי - Specific** מה בדיוק אנחנו הולכים לעשות ועבור מי?

**בר-מדידה - Measurable** האם זה ניתן למדידה? כיצד?

**בר-השגה - Attainable** האם אנחנו יכולים להשיגו בפרק הזמן, המוצע עם המשאבים שזמינים לנו?

**רלוונטי - Relevant** מהו היחס בין מטרות העל לבין היעדים?

**מוגבל בזמן - Time-bound** מהי מסגרת הזמן להשגת היעד?<sup>31</sup>

## מיפוי כוחות

כאשר מדובר בסינגור, מיפוי כוחות הוא "דרך לזהות את דמויות המפתח שהן בעלות השפעה או כוח לגבי השאלה אם (וכיצד) מיושמות התחייבויות מדיניות". המיפוי מסייע בזיהוי קשרים פוטנציאליים ודמויות מפתח. זו היא רשימה מקיפה של תומכים פוטנציאליים, מתנגדים או מתלבטים / ניטראליים; זה הוא ניתוח של אוכלוסיית היעד הפוטנציאלית. שחקנים פוטנציאליים אלו – אשר מוגדרים על ידי רמת השפעה והמיקום שלהם, עומדים להיות קהל היעד שלך, והוא ניתן לחלוקה לראשוני, ולשניוני. קהל היעד הראשוני כולל את הדמויות שלהן יש סמכות ישירה לבצע שינויי מדיניות (למשל, משרד החקלאות, חברי פרלמנט, וכו'). הקהלים המשניים הם אותם אנשים שיכולים להשפיע על קהל היעד הראשוני (כלומר קבוצות בעלי עניין, אנשי עסקים, ארגונים מקומיים, תקשורת וחברה אזרחית).

## פעילות 1 (50 דק').

<sup>31</sup><http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx>

## סוג הפעילות: קבוצתית

(א) משתתפים מתחלקים לקבוצות של 5

(ב) בקש מהם לחשוב על נושא מסוים - מדיניות שיש צורך לטפל בה.

(ג) בקש מן המשתתפים להשלים דף עבודה ב' בקבוצותיהם

(ד) לאחר שהם מסיימים את דפיהעבודה, בקש מהם להציג את התוצאות

**דף עבודה ניתוח יעדים**

1. מה היעד של מאמצי ההסברה/סינוור שלך?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

	<p>2. לאילו שינויים אתהמצפה עם יישומה של מדיניות זו?</p>
	<p>3. מי הם מקבלי ההחלטות אתה מכוון?</p>
	<p>4. מה הן הפעולות הספציפיות שמקבלי החלטות אלו צריכים לבצע כדי ליישם את המדיניות שלך?</p>
	<p>5. כמה זמן דרוש כדי להשיג את היעדים?</p>
	<p>6. כמה זמן דרוש להשיג את היעדים</p>

## פעולות של סינגור – שיטות של גיוס

פעילות סינגור הן טקטיקות שתומכות באסטרטגיה שלך. טקטיקות סגור בדרך כלל נבחרות על בסיס רמת הסיכון שלהן, עלותן והסיכויים להצלתן בסביבה הפוליטית הקיימת. לאחר שבחרת את המסרים העיקריים לכל אחד מקהלי היעד שלך, הצעד הבא הוא לבחור פעילויות לשם העברת מסרים אלה. כמה דוגמאות של פעילויות הסברה הן סדנאות דרמה, מחול או שירה, פגישות, תהלוכות ועצרות, תחרויות ספורט, חוברות, עלונים, שלטי חוצות, עדויות אישיות.

### פעילות 2 (40 דק')

#### סוג הפעילות: קבוצתית

- (א) בקש מהמשתתפים לערוך רשימת שיטות של גיוס (ראה דוגמא 3)
- (ב) בקש מהם לרשום את החומרים הדרושים ליישום של כל שיטה
- (ג) בקש מהם לציין את היתרונות והחסרונות של כל שיטה
- (ד) חלק 4 עותקים של **דפי עבודה – קהלי יעד**, לכל קבוצה.
- (ה) בקש מהקבוצות לחשוב על 4 קהלי יעד, ולהשלים את דפי העבודה בהתאם.
- (ו) בקש מהקבוצות להציג את התוצאות.
- (ז) שאל מתנדב להציג את התוצאות

#### **דוגמה 3: שיטות גיוס**

**מפגשים ציבוריים, הפגנות ציבוריות, מכתבים לקובעי מדיניות, מדיה חברתית, באינטרנט, תערוכות, פגישות תומכים, הפקת דוחות, עלונים, עצומות על גלויות**

	1. מהו קהל היעד?
	2. מה הם המאפיינים של קהל היעד?
	3. אילו שיטות גיוס מתאימות לקהל הזה?
	4. איזה חומרים אנחנו צריכים?



## פיתוח מסרי סינגור

### הגדרה מסרי סינגור

מסרי סינגור הן ציוני הדרך של קמפיין הסברה. אם מסר הוא ברור, מקיף ומדויק הוא יכול לחולל פלאים בשכנוע אנשים משפיעים או בשינוי דעת קהל על נושא מדיניות. עם זאת, להגיע לחלק גדול מהאוכלוסייה או להשפיע על קובעי מדיניות כדי לטפל בנושאים שמצויים בשורשי מדיניות של זכויות אדם וחוסר צדק אינה משימה קלה.

מסר סינגור יעיל:

- הוא פשוט וברור
- עושה שימוש עובדות ובנתונים סטטיסטיים
- משתמש בדוגמא מחיים אמיתיים
- קורא לפעולה
- מושך ברמה אישית<sup>32</sup>

מסר סינגור אפקטיבי הוא כזה ש:

- מוסר לקהל מידע על הנושא שבו יש לטפל
- נותן לציבור השראה לייצר שינוי
- מניע את הקהל לפעולה

### שימוש בגישה מבוססת-זכויות

התמקדות בנושא הזכויות כדי להקל על יישום מדיניות או על שינוי במדיניות יכול להיות הרבה יותר יעיל מאשר גישה מבוססת-צרכים. זה עוזר בהתמקדות בעולות פוליטיות, חברתיות וכלכליות גדולות וחושף יחסי כוח בין משקי בית לבין מבני סמכות<sup>33</sup>.

<sup>32</sup><http://pfc.org/publications/periodicals/toolkit/advocacymessage.pdf>

<sup>33</sup>CARE advocacy tools, pg. 7.

זכויות שלובות עם אחריות. מזכויות משתמעות אחריות מסויימות. "ההנאה מזכויות אדם וחירויות יסוד והיישום שלהם קשורים קשר בל יינתק להנחות בדבר החובות והאחריות הגלומות בזכויות אלה...".<sup>34</sup> אחריות מוגדלת כרוכה בהיצמדות גוברת לזכויות אדם, ולהיפך; ולכן גישה המבוססת על זכויות מנסה לזהות מי אחראי לסבל אנושי ולהפריה של זכויות אדם"

סינגור תוך שימוש בגישה המבוססת על זכויות יכול להיות אמצעי שכנוע לאנשים המעורבים בתהליך קבלת ההחלטות שייקחו על עצמם אחריות כלפי אחרים, להציבם כאחראים, ולהגן ולהרחיב את זכויותיהם

### **פעילות 1 (30 דק')**

#### **סוג פעילות: בזוגות**

ספר למשתתפים כי בפעילות יעבדו בזוגות ותן להם לבחור את האדם שעימו היו רוצים לעבוד

- (a) בקש מההזוגות לחשוב על מסר של סינגור
- (b) בקש מהם לחשוב על שלושה קהלי יעד אפשריים
- (c) תן להם 15 דקות להשלים את דף העבודה - מסרי סינגור
- (d) לאחר השלמת דף העבודה בקש מהמשתתפים להציג את התוצאות

---

<sup>34</sup>Declaration of Human Duties and Responsibilities, Valencia

מסר	קהל יעד 1

מסר	קהל יעד 2

מסר	קהל יעד 3

## הפעלת תכנית ניטור והערכה

### הגדרת ניטור והערכה

ניטור והערכה הן פעולות חיוניות כדי שיוזמת סינגור תנוע במסלול הנכון, וכדי להעריך את השינויים שהושגו, על יסוד המטרות המוצהרות שלה. ניטור והערכה אפקטיביים מחייבים תכנון קפדני. תוכניות אלה הן חלק בלתי נפרד מעיצוב יוזמת סינגור, שכן תצטרך לקבוע עוד לפני היישום איזה מידע דרוש לשם מעקב אחר ההתקדמות, וכיצד תוכל להשיג מידע זה.

ניטור צריך להתמקד במעקב אחר **תפוקות, פעילויות, ותשומות**. התפוקות הן בדרך כלל שינויים במודעות למידע ו/או בדעות של קהלי היעד. מפות של מדיניות יכולות להיות כלי ניטור שימושי ביחס לתפוקות. יש לעדכן כך שיכללו שינויים בעמדה של קהל היעד שלך, באינטרסים שלו, בדיעותיו ובידע שלו על נושא המדיניות. שינוי בעמדת קהל היעד ככל הנראה ישפיע על המוקד של פעילות

עקוב אחר מידע חדש על קהל היעד שלך כדי שתהיה יעיל יותר; וכן בחן אלו פעילויות הוכחו שימושיות ואילו לא ניטור נתונים מאפשר לדון במצבם של שינויים במדיניות עם אנשים מהממשלה, הקהילה, העסקים ומגזרים אחרים, ותהליך זה עשוי להגדיל את התמיכה בשינוי המדיניות שאותה אתה מנסה להשיג.

**הערכה של סינגור מתמקדת בהשפעות ואפקטים**. הערכה מגדירה את המידה שבה מטרות המדיניות שלך הושגו, וגם את ההשפעה הסופית של שינויים אלה ביחס להפרות של זכויות אדם.

**סיכום:** סינגור וקמפיין הוא אחת הפעולות הקריטיות ביותר לשינוי התנהגותם של מוסדות וגופים ממלכתיים. קידום יישום או אימוץ של מדיניות חדשה דורש ניתוח הסביבה החיצונית ועיצוב של תכנית סינגור וקמפיין מקיפה

אנחנו חיים בעידן של זרימת מידע מתמדת דרך מספר רב של ערוצים. התקשורת הפכה למנגנון חזק מאוד במרוצת 20-30 השנים האחרונות ולא רק בשירות של מומחים, אבל גם זמין גם לאזרחים פשוטים. כאשר האינטרנט עדיין לא השתלט על חיינו, היינו בצד המקבל של מה שנוצר עבורינו, אבל היום, אנחנו גם הרכיבים של רשת מידע העצום הזה. בהתייחס לשינוי הגדול הזה, הפרק הזה מטרתו לחקור את הסוגים השונים של תקשורת, לשתף בכלים מעשיים שיכולים להנחות ארגונים בחברה האזרחית באסטרטגיות התקשורת שלהם.

היכולת לתקשר רעיונות ופרויקטים הגיעה לרמה בלתי נתפסת. עם זאת, למרות ש'מהפכה' זאת בתקשורת יש זכויות רבות שצריך לברך עליהם, יש צרות מסוימות שמגיעות עם זה. כדי להיות מסוגל להגיע לקהל היעד העיקרי ולהבטיח את מעורבותם עם הנושא שלנו, חיוני עבור העמותה לפתח אסטרטגיה תקשורתית חזקה. במיוחד עבור עמותה שמטרתה לחנך, להשפיע ולעודד את הציבור לקבלת החלטות אחראית, בהחלט יש תפקידים חדשים, ו"כללים" חדשים בשיתוף הפעולה שלהם עם התקשורת.

לתקשורת משתרעת על פני ביטויים שונים. זה יכול להיות מילולי או לא מילולי, ישיר או עקיף, בכתב או בעל פה, פורמלי או לא פורמלי או כל שילוב מהסוגים שונים. זה יכול להיות תקשורת בין אישית לדוגמא, העברת מסר לקבוצה באמצעות מצגת, או באמצעות תקשורת ההמונים. פרק זה יחלוק עצות על תקשורת לעמותה שלך בכתב, כמו גם תקשורת מדוברת, פורמאלית או לא פורמאלית, כמו גם שימוש באמצעי התקשורת המסורתיים והחדשים, תוך התמקדות בשיתוף כלים מעשיים לתרחישים התקשורת הטובים ביותר לארגון שלך.

## למה תקשורת חשובה לעמותה?

עמותה בונה גשרים בין גופים רשמיים והציבורי. מעצם טבעה, עם העבודה שלהן, הן רוכשות יוצרות ידע ומומחיות שמטרתה לרומם את רווחתם של קהילות, הן מקומיות והן עולמיות. אם ידע שנצבר אינו מועבר לציבור הרחב, אין שימוש או תועלת ממשי לידע הזה. זה חיוני לכל העבודה הקשה של ארגון מבצע וגם לתהליכים דמוקרטיים בריאים של כל חברה.

הערוץ המשמעותי ביותר להעברה והפיכת מומחיות הוא תקשורת ההמונים. ערוצי תקשורת המונים משמשים כדי ליידע הקבוצות גדולות של אנשים ועמותה צריכה להיות בעל הבנה חזקה על איך עובדת התקשורת. לפיכך, מומלץ לחבר צוות שיתרכז בעיקר בתקשורת. אם חבר צוות שהוזכר לעיל הוא לא מומחה, חייב הארגון לוודא שהוא / היא מקבל מספיק הכשרה לרכישת המיומנויות וטכניקות רלוונטיות / נחוצות כדי להעביר ביעילות הודעות לתקשורת ולפתח אסטרטגיות כדי לשים "סגור תקשורת" על סדר היום של ארגון.

## פיתוח מיומנויות תקשורת

תקשורת אפקטיבית מבוססת על הבנת הרגש שמאחורי המידע. על ידי מיומנות יכולת להעביר מידע בצורה יעילה אתה יוכל ליידע ולבנות קשרים חזקים עם ארגונים אחרים, בעלי עניין וקהילות ברמה מקומית ובינלאומית.

כדי להיות מסוגל לתקשר מסר אתה אמור להיות מסוגל לענות לשאלות הבאות בצורה יעילה:

- מי קהל היעד שלך?
- מי אמור להיות מושפע?
- מה הם יודעים על הנושא?
- מה הם צריכים לדעת?
- מה הם הצפיות שלהם?
- איך תשכנע אותם?

תקשורת יכולה להיות מחולקת לשתי קטגוריות: מדוברות וכתובות. תקשורת מילולית כוללת מגוון של תקשורת, כגון מצגות פנים אל פנים, מפגשים פורמליים ובלתי פורמליים, וכן שיחות טלפון בזמן שתקשורת כתובה כרוכה בתקשורת למטרות ארגוניות / תפעוליות (מיילים, מכתבים וכו') ולמטרות תקשורת.

## תקשורת מילולית או מדוברת

לפני שנתעמק בנושא זה, בקשמהמשתתפים להציג את עצמם בדקה ולאחר מכן בקשמהםלהציג את עצמם למול הקהל. תודה למשתתפים ותמשיך בנושא.

תקשורת מילולית אפקטיבית כוללת שילוב של מיומנויות כגון הקשבה, תקשורת בשפת גוף, יכולת לרתק את הקהל - לגרום להם להרגיש שמבינים אותם - והיכולת להבין את הרגשות של אלה שאתה מתקשר עם.

לתקשורת יעילה:

- יצר אוירה שבו אנשים מרגישים בטוחים להביע את דעתם
- שאנשים ירגישו שמקשיבים ומבינים אותם
- לנסות לראות את הנשוא בעייני אחרים
- הראה עניין בנאמר
- לא להיות שיפוטי

מתח יכול להשפיע על היכולת של אנשים לחשוב בבחירות ולגרום להם לפעול בצורה בלתי הולמת. לכן, חשוב ללמוד כיצד לנהל את הלחץ כי רק כאשר אתה רגוע ונינוח אתה יכול לקבוע מה יכול תהיה התגובה המתאימה ביותר למצב.

הנה כמה רעיונות להפחת לחץ:

- תכין רשימה של מה רצונך להשיג
- הכן חומרים להעצמת התקשורת
- עשה את לבך ולשונך אחד (עשה מה שאתה אומר)
- תחשוב חיובי
- התמקד במסר
- שמור על קשר עין

שאתה מתחיל בהצגת דבר:

- תתחיל בהצגת הנושא (שאל שאלה, ספר סיפור, הצג תמונה, השתמש בהומור)
- השתמש בקשר עין
- חזור על מילים שהיית רוצה שהמאזינים יזכרו בסוף השיחה
- שאל שאלות
- הקשב
- תן היזון חוזר
- סכם

תקשורת כתובה דורשת טקטיקהשונה מתקשורת מילולית. בתקשורת מילולית, המילים שאנו משתמשים יכולות להיות נתמכות או "צבועות" על ידי הבעות פנים, קצב ונימת הקול שלנו. מצד השני, בתקשורת כתובה "חסרה" קרבה. לפיכך, צריכה תקשורת כתובה לקחת בחשבון אמצעים אחרים של תמיכה במה שמובא. בנוסף, תקשורת כתובה צריכה גם לשקול את הדרך / האמצעי שדרכו בחרנו לספק את המידע. השיטה להעברת מסר (ערוץ תקשורת) תלויה במידע שאתה רוצה להציג. לדוגמא, כאשר אתה רוצה לספר למישהו על עיכוב, של מפגש נניה, הדבר הטוב ביותר יהיה לצלצל אליו. הדבר מצביע על כבוד לזמנו של האדם ולאדם עצמו. שליחת דוא"ל לא תתאים כי יתכן שאין לו גישה לחשבון שלו / שלה ועלול לגרום לתסכול מיותר במיוחד בישיבה עצמה, ותפגע בתקשורת עצמה. מישהו שמודיע על עיכוב של הכנה והגשת דו"ח מצד שני יכול להתבצע באמצעות דואר אלקטרוני. ברגע שאתה שסיימת עם הדוח שלך, אתה יכול לשלוח אותו (בניסיון לשלוח אותו יום או ימים קודם לכן מהמועד החדש, יהיה צעד חיובי בצד שלך), ואילו בדוא"ל אתה יכול להדגיש את ההיבטים החיוביים שיש יותר זמן כדי לעבוד על זה. על ידי שיפור מיומנויות התקשורת שלכם תוכל לבנות אמון ולפתור את חילוקי דעות תוך יצירת סביבה פורה לרעיונות יצירתיים.

סגנון התקשורת הופך להיות יותר מקצועי - לא נוקשה - אבל בהחלט עומד בהנחיות הקשורות במדיהנתונה.

## פעילות 1

1. בקש מהמשתתפים לחשוב על נושא חברתי קריטי שהם היו רוצים לדבר עליו.
2. תן להם 20 דקות לפתח מצגת של 2 דקות הליכה.
3. חלק את משתתפים לקבוצות של 4-5 ובקש מהם להתייג את הנושא בתוך הקבוצות שלהם.
4. אחרי זה, בקשמכל קבוצה לבחור את המצגת שהם חושבים שתהיה לה השפעה הגדולה ביותר, אם יוצג לקהל גדול יותר.
5. תן למשתתפים 15 דקות לעבוד על המצגת כצוות. לאחר מכן נציג מכל קבוצה תציג את המצגת בקדמת הכיתה וכל קבוצה תרשום שני דברים שהם אהבו ביותר על הדרך שבו הוצגה המצגת ו2 דברים שצריכים לשפר. המשוב יכול לכלול תצפיות על שפת הגוף של המגיש כגון יציבה, קשר עין, טון קול וקצב, כמו גם הערת על התוכן של המצגת.



## **הבנת ערוצי תקשורת וכלים**

אחד השינויים הבולטים ביותר שהגיעו עם מדיה החדשה הוא הגדלת התאמה אישית של תוכן. זה נכון במיוחד לשפה המשמשת ב'סיפור משותף' בפלטפורמות המדיה חדשות. אבל גם עיתונאים מסורתיים יותר ויותר מושפעים ממה שמיוצר באמצעי התקשורת החדשה בהבנתם של נושאים "חדשות ראויים".

כדי לעשות את ההבחנה בין אמצעי תקשורת המסורתית וחדש, כלי תקשורת מסורתיים הם הודעות לעיתונות, ראיונות בתקשורת, מסיבות עיתונאים, תוכניות רדיו / טלוויזיה, חוברות, מסמכי מדיניות, וכתבי עת אקדמיות. כלי תקשורת חדשים כוללים אתרי אינטרנט, בלוגים, רשתות מדיה חברתית ופלטפורמות מולטימדיה

שני ערוצי התקשורת עדיין משפיעים באותה מידה והם לא צריכים להיחשב כסותרים. יש להם יכולות משתנות למציאויות שונות של החברה. יש לשקול הבדלים אלה בזהירות בעת פיתוח אסטרטגיית תקשורתית.

אם העמותה שלך פועלת באזור קונפליקט לא כל כלי התקשורת את אותה ההשפעה. חלקם פופולריים יותר בכמה קבוצות גיל ו / או אוכלוסיות ואילו אחרים עשויים שלא לעבוד היטב עם המטרות של הפרויקט שלך. הבנת קהל היעד שלך היא המפתח לבחירה בכלי התקשורת הנכון.

ברור שאם עמותה הפועלת, באזור עימות עם משאבים מוגבלים, כלי תקשורת מסורתיים יהיו יעילים יותר. או באופן דומה, אם מסע פרסום מסוים מופנה יותר אל הדור הצעיר, כלי המדיה חדשים יגדילו את סיכויי הצלחה

## מדיה מסורתית

כדי לנצל ביעילות כלי תקשורת מסורתיים, הארגון שלך צריך להכיר את מה שמפורסם בתקשורת המקומית על מנת להבין מה מושך עניין תקשורתית ומייצר חדשות ראויים

בהכנת מסמכים לעיתונות, הקפד לכלול מידע שיהפוך את מה שאתה מציג לקליט מושך יותר ומושך לעין (למשל הדגשת מילים חשובות, לכלול נתונים, סטטיסטיקות וציטוטים, להשתמש בכותרת שתופסת את תשומת הלב). בנוסף, ודא שאתה מתקשר עם התקשורת או העיתונאי לפני כן ברור מה אמצעי התקשורת האהוב עליהם, או דואר אלקטרוני, פקס ולוודא שאתה תכבד את רצונם. בנוסף, כפי שייידון בפירוט נוסף בהמשך, זה רעיון טוב גם להיות מעודכן בנושאים שכלי התקשורת מכסה. לתקשורת העיתונאי שלך יהיה סיכוי טוב יותר להיות מכוסה אם כלי התקשורת מתעניין בבעיות דומות.<sup>35</sup>

**הודעות לעיתונות:** הודעה לעיתונות עשויות להיות הכלי הנפוץ והמקובל ביותר להצגת מידע. הוא משמש כדי להעביר עובדות ונקודת מבט כגון מקרים של גינוי מעשים, הפצת נתונים סטטיסטיים כדי לחזק את המנדט של הארגון שלך במובן זה, הודעות לעיתונות הן מקור לחדשות וכתובת הודעה לעיתונות טובה לוקחת מחשבה ותכנון. יש לשקול את העיתוי הן מבחינת האינטרס של הציבור בנושא וגם במונחים של לוח הזמנים של עיתונאים וכלי תקשורת באופן כללי.

לא תמיד יש לכתבים ועורכים שיקבלו את ההודעה לעיתונות מידע על הבעיה שאתה פונה. לכן, חשוב לספק את כל

<sup>35</sup> For additional information as well as examples on press kits do visit:  
<http://web.undp.org/comtoolkit/reaching-the-outside-world/outside-world-tools.shtml>

המידע הדרוש. ציטוטים, סטטיסטיקה, מחקר רלוונטי, תאריך וכותרת שמסבירים את עצמם באופן תמציתי יחזקו את ההשפעה של ההודעה לעיתונות.

הקפד לכלול: שמו של הארגון שלך ואת הלוגו, כמו גם שם ולוגו של השותפים, ספונסרים, סוכנויות מימון, מקורביו (אם בכלל), את התאריך, את מקומו של נושא ולבסוף את פרטי איש הקשר של הארגון, תיאור קצר של הנושא שאתה מכסה, המידע חשוב, פתרונות מוצעים, עצומות / קריאה לפעולה<sup>36</sup>.

**רדיו וטלוויזיה:** ניתן להשתמש בשתי אמצעי התקשורת להכרזת אירועים, לתת מידע מדויק על הנושאים שהארגון שלך ההתמודד איתם, לאפשר לאנשים לשייך פנים וקול לנושא הנדון בצורה מעניינת ויעילה, לפתוח במה לדיון בתוכניות בשידור חי וכו'. בעוד הטלוויזיה היא בדרך כלל הכלי תקשורת "החשוב" ביותר הוא כנראה הכי קשה להגיע אליו והיקר ביותר מבחינת פרסום.

## **מדיה חדשה**

בכדי לנצל כלי תקשורת חדשים, צוות התקשורת שלך צריך בראש ובראשונה, להבין כיצד משתמשים בכלים הללו, להעלות באופן קבוע חומר, לאמוד את עניין קהל ולפתח אסטרטגיה.

**אתרי אינטרנט:** האינטרנט הופך את המידע נגיש לקהל גדול, מקומי וגלובלי. זהו כלי שיתופי שכן היא מאפשרת משוב מיידי ויכולה להיות משותפת שוב ושוב ללא הגבלת זמן. אתרי אינטרנט הם שימושיים במיוחד עבור אנשים באזורים המרוחקים לגישה ולמידע של פרויקט. הם מספקים מידע רב בפלטפורמה אחת, כגון פרטי קשר, תיאורי פרויקט, צוות הארגון, קישורים חיצוניים לפרויקטים דומים והם ניתנים בקלות לעדכון.

**בלוגים:** בלוגים הם גרסאות מקוונות של יומנים. אחד האלמנטים הכי האטרקטיביים של בלוג הוא שכל אחד יכול בקלות להוסיף מידע על זה. כל רשומה בבלוג בדרך כלל תכיל קישורים לחומר בנושא הנדון ברשומה. בלוג יכול להרחיב את ההשפעה של מוסד על ידי משיכת קובעי מדיניות ופיתוח ומישמי מדיניות לעסוק באופן שיותר אינטראקטיבי מאשר אתרי אינטרנט ודואר אלקטרוני. הם יכולים ליצור פורום לפרשנות מומחה וניתוח בנושאים חמים של מדיניות. הם קלים לקריאה, לא פורמליים ובדרך זו כלי נהדר כדי להעסיק את הציבור הרחב בנושאים מסובכים.

**מדיה חברתית (פייסבוק, טוויטר):** דפי פייסבוק וטוויטר הם מצוינים לתת חזות ידידותיות לארגון שלך, לחלוק את המידע בו זמנית, תמונות וקטעי וידאו, כמו האירועים ופרויקטים והתקדמותם, לקבל תגובה מיידי ולתחבר לקהל עולמי.

<sup>36</sup>Additional information on preparing a press release or carrying your organization's communication strategy can be found here: <http://web.undp.org/comtoolkit/reaching-the-outside-world/outside-world-tools.shtml>

## פעילות 2

1. בקש מהמשתתפים לחשוב על אירוע שהיה בארגון שלכם ותן להם חמש דקות לחשוב ולכתוב על זה
2. בקש מהם לחשוב על חמש נקודות שהיו רוצים לכלול בהודעה לעיתונות ותן להם לכתוב הודעה כזאת.
3. חלק את המשתתפים לקבוצות של 4-5 אנשים ושיציגו את ההודעות שלהם ביניהם.
4. המשתתפים יתנו היזון חוזר על ההודעות לעיתונות.

### פיתוח של אסטרטגית תקשורת

זה קריטי עבור עמותת הלהיות מודע כיצד לעשות שימוש במקורות זמינים, לשתף פעולה עם התקשורת בכדי להפוך את המידע זמין ואמין לציבור הרחב, לקבוע את סדר היום הפוליטי וליצור תמיכה למטרותם. בהתאם לגודל הארגון שלך הוא אידיאלי לחבר צוות (עובד או מתנדב) שהוקצה במיוחד לתקשורת, או לפחות צוות שיפתח לי, מעקב וליישם את אסטרטגית התקשורת שלך.

### סוגים שונים של אסטרטגיות תקשורת

ניתן לחלק את אסטרטגיות התקשורת של עמותות לשלש:

*תקשורת מסגרת* תקשורת משמש כדי להשפיע על קובעי מדיניות וציבור רחב באמצעות תקשורת המונים על מנת ליצור עניין סביב מטרה לקראת פתרון מתוכנן או רצוי. מדריך זה מתמקד בעיקר בשימוש האסטרטגי בתקשורת המונים והוא היסוד לקיומו של כל ארגון.

*קשרים* עם אנשים ובעלי עניין שעובדים או מעוניינים במסר שלך מתוך הסביבה הפנימית שלך ו / או מחוץ לארגון שלך, הוא אסטרטגיה תקשורתית אחרת. למרות שהרשת תתקיים באופן טבעי באירועים / כנסים / הסמינרים וכו', כאשר תכננו אסטרטגיה, יש לה פוטנציאל גדול יותר כדי להגדיל את החברות של הארגון שלך, לבנות קישורים לשיתוף פעולה בין ארגונים, לפתח שפה משותפת סביב המסר וחלוק משאבים.

*יצירה והפצה של מדיה משלך* כאסטרטגיה היא הרבה יותר זמינה לארגונים בעולם של היום בגלל שהמדיה חדשה נכנסה לחיינו. עמותות מפיקות יותר ויותר עלונים שלהם, ערוצי וידאו, סרטים תיעודיים, פרסומי "ספוט" וכו' ויצור מדיה יכול להיות משלים לכיסוי תקשורת המונים וזה יכול לעבור מעבר למגבלות של התקשורת המסורתית

### לבנות אסטרטגיה משלך

האסטרטגיה שלך לתקשורת תגדיר כיצד הארגון שלך יהיה מיוצג בתקשורת, כצעד ראשון, חשוב לנסח את זהותה. כאשר יש זהות ברורה יהיה קל להעביר את המסר שלך וליצור הבנה של סדר היום שלך.

ניתן להפיץ קטן בין חבריכם לפתח שפה משותפת כאשר מגדחירים את הזהות של הארגון שלך. זה יהיה גם מועיל באופן פנימי בלקיחת בעלות על מה שמייצג את הארגון שלך.

עיצוב לוגו או סמל הוא גם חלק מתהליך זה. ודא שהלוגו שלך מתאראת מטרותשלך, אבל גם לזכור את הרגישויות של הציבור הרחב. אם לארגון שלך כבר יש לוגו או סמל, הבטיח כי יש לו קשר חזק עם הזהות שלה.

### פעילות 3

בקש מהמשתתפים לחשוב על מטרות הארגון שלהם ואז תתחילו דיון לפי השאלות הבאות:

- למה הקימו את הארגון שלכם?
- במה הוא שונה מארגונים אחרים הפועלים באותו התחום?
- איך היית מגדיר את המשמיה של הארגון שלך?
- מהם העקרונות הבסיסים שאינם ניתנים לשינוי?

### מטרות ויעדים

יעדים ומטרות הם שונים אחד מהשני. מטרות הן התוצאות הארגון שלך רוצה להשיגלטווח ארוך, הם משקפים את המשימה ורומזיםעל כיוון ואילו מטרות, הן בעיקר פרויקט או קמפיין ספציפי, יש מסגרת זמן קצרה יותר ויסללו את הדרך למטרות שלך.

צריך לזהות מה הוא המטרה של הארגון שלך ולפתח את הבסיס של התקשורת שלך בהתאם לזה. הבהרת היעדים לטווח הקצר היא יסוד בפיתוח האסטרטגיה התקשורתית שלך. זה יאפשר לך להעריך אם אתה בדרך הנכונה, מה שתוביל למטרות שלך.

"סמארט SMART" הוא כלי טוב להבהרת יעדים.

### פעילות 4

בקש מהמשתתפים לחשוב על הארגון שלהם ולענות:

- מה הארגון שלכם מנסה להשיג?
- מה הלוח זמנים להשגת היעד?
- בקש מהם לכתוב מה ניתן לעשות להשיג את יעדים.
- על היעדים להיות "סמארט SMART"

### קהל יעד

למטרות תקשורת תמיד יש קהל יעד. זיהוי ומיקוד זהיר של הקהל הוא קריטי לקמפיין תקשורתית כלשהו. בקביעת קהל (ים) שאתה רוצה להגיע ולהשפיע עליהם תקבע, בתורו את המסר שאתה מפתח והבחירה של כלי תקשורת

שלך .

יש קבוצות שונות של קהלייעדד שעמותהצריכה לשקול ולמקד: קובעי מדיניות, קהל מקומי, קהל העולמי, מיעוטים, נשים, גברים, ילדים, בני נוער, קשישים, אנשי מקצוע, פעילים וכו'. חשוב לקשר את מטרות שלך עם הקהל שלך וכלי התקשורת בו תשתמש כדי להשיג מטרה זו. בין יתר, הוא יאפשר לך להבהיר את המסר של מסע הפרסום שלך ואת האפקטיביות שלה.

- ❖ הבעיה: המסיבה המרכזית לפעילות
- ❖ פתרון: מה הארגון שלך מציע כפתרון
- ❖ עשייה: הזמנה של בעלי שררה/ציבור ליטול חלק בפתרון המוצע

*(Aids Alliance manual Worksheet)*

לאחר שהבהרת את המטרות וקהל היעד (ים), זה זמן ליצור הודעת ליבה עבור מסע הפרסום שלך, שתכלול שלושה חלקים

עיקריים: בעיה, פתרון ופעולה.

ההודעה שלך צריכה להיות פשוטה וברורה ועדיין חזקה ומשכנעת כדי ללכוד את תשומת הלב של קהל היעד שלך. אתה צריך גם להבטיח את ייצוגם של הארגונים שלך ומטרותיה וזהותה הכוללת. יש לזכור כי את המסר שלך יחשף בכל כלי תקשורת שתשתמש, על כן יש לפתח את השפה (המילים אשר יוצרות את המסר) שלו בזהירות ולשקול ערכים משותפים חיוביים / שליליים של קהל היעד שלך. עשה שימוש במחקרים הקודמים (יומנים, ראיונות, סיקור תקשורתי, סקרים) שנעשו על הנושא שלך כדי להבין את השיח סביבו.

ברגע שהמסר המרכזי שלך נוצר, אתה צריך למקד את כל אמצעי התקשורת הרלוונטי שיפרסם את ההודעה שלך.

### יצירת קשרים עם התקשורת

אי אפשר להתקדם עם התקשורת שלך אם אין לך רשימה לעיתונות. רשימות העיתונות מורכבות משמותיהם של מפקים, כתבים, עורכים, מהרדיו והטלוויזיה אשר עשויים להיות מעוניינים בארגון שלך והבעיות שהיא מטפלת. לצד השמות אתה גם צריך את השתייכותם לכלי תקשורת, כתובת משרד, מספר טלפון במשרד ישיר, (טלפון סולרי, אם זמין), מספרי פקס וכתובות דואר אלקטרוני.

אתה יכול ליצור את הרשימה שלך מספריות מדיה, יחסים אישיים, אתרי חדשות ועוד. המחקר שעשית בעת יצירת הודעת ליבה תועיל גם לזהות אילו עיתונאים מתעניינים במטרות שלך. ודא שיש לך גישה מקוונת לרשימת העיתונות שלך, כמו גם עותק במשרד.

בעת פנייה לעיתונאים, אתה צריך להראות להם שאתה מודאג לגבי לוח הזמנים העמוסים שלהם. שאל אותם אם הם מעדיפים שיטה מסוימת של קשר (דוא"ל, שיחות טלפון וכו' פקס) ועל העיתוי שלהם

### תוכנית פעולה

שלב סופי של פיתוח אסטרטגיה תקשורתית הוא יצירת תוכנית פעולה על ציר זמן מציאותי. איך תנהל את האסטרטגיה שלך והצלחתו תלויה לא מעט במשאבים של הארגון שלך ואתה צריך להיות מסוגל לעקוב אחר משאבים אלה ביחס למטרות שלך.

תכנית פעולה שומרת על לוח זמנים, מאפשרת לך לקחת בחשבון פרטים שונים, מקל עליך לדווח לממונים, מצמצם את הסיכון למצבים בלתי צפויים המתעוררים והופך את מסע הפרסום שלך יעיל וחסכוני.

מה לכלול בתוכנית פעולה:

- ❖ תאריכים לאירועי תקשורת
- ❖ תאריכי יעד ליצירת קשר עם התקשורת (פירסום, הודעות ציבוריות)
- ❖ תקציב: דיור, שכפול, טלפונים, צוות, השכרת משרד ועוד
- ❖ תאריך יעד לסיכום מנהלות לאירוע תקשורת (מזון, חדרים, תרגום)
- ❖ תאריכי יעד לדיווח

*(Aids Alliance manual Worksheet)*



## הערכה של אסטרטגיית התקשורת

ללא הערכה מעמיקה ושיטתית, האסטרטגיית התקשורתית שלך לא תהיה שלמה או יעילה בטווח הארוך. גם אם אתה מחשב כל צעד של אסטרטגיית התקשורת שלך בזהירות, אתה עדיין לא תוכל לדעת אם אתה מגיע לקהל היעד שלך, או אם אתה מנצל את המשאבים של הארגון שלך בתבונה וכו'. בקיצור, זה דבר יסודי לשלב אסטרטגיית הערכה כדי להבטיח מה עבד, מה לא, ואיזה התאמות מחדש צריך ואילו אמצעים דרושים לשלבים הבאים.

אסטרטגיית הערכה צריכה להיות מגולמת בכמה שלבים של אסטרטגיית התקשורת שלך ולא רק בסופו של מסע הפרסום שלך, כדי לאפשר ולעודד מקום לשיפור בכל התהליך. ביצוע הערכה בשלבים שונים תאפשר לך לזהות את הנקודות שבו תצטרך לעשות התאמה מחדש כיעמותה העוסקת בנושאים חברתיים במישרין או בעקיפין, תדרש לכך כי הוא תחום שיש בה דינמיקה בלתי צפויה לעתים קרובות אתה יכול לעשות שימוש במשוב מהקהל שלך, השתמש בסקרים, ראיונות ולפקח על תהליכי קביעת המדיניות שתחזק את ההערכה שלך.

## פעילות 5

1. חלק את המשתתפים לקבוצות של 4-5 אנשים
2. בקש מהאנשים לשתף את האחרים ביעדים שעבדו עליהם בקבוצות העבודה הקודמת
3. בקש מהם לבחור סט אחד של יעדים ובקש מהם ליצור תוכנית תקשורתית ותן להם זמן לשוחח ולתכנן
4. כל קבוצה תציג את התוכנית שלה

## סיכום

תקשורת יעילה מאפשרת לעמותה ליידיע ולבנות מערכות יחסים עם ארגונים אחרים, בעלי עניין וקהילות. על ידי חקירת היבטי תקשורת השונים ואימוץ גישה רב ערוצית לאסטרטגיית התקשורת שלה, עמותה תהיה יעילה יותר בהגברת מודעות למסרים המרכזיים שלה.

"למלח ללא יעד כל רוח אינה טובה" אלמוני

#### הקדמה

פרק זה נועד לספק לאנשים הפועלים בחברה האזרחית כישורים וידע להעריך את החשיבות של יישום תכנון אסטרטגי בפעולות שלהם ואמצעים לעשות זאת. מטרה נוספת היא לאפשר למתרגלים להיות מאמנים עצמם, לחלוק את הידע הזה בתחום שלהם ולערוך סדנאות משלהם על חשיבה ותכנון אסטרטגיים.

תחילת עבודה, אם היית מחפש באינטרנט את הביטוי "תכנון אסטרטגי", היית מקבל 89,000,000 תוצאות באופן אלקטרוני. תוסיף לזה את הביטוי "לארגונים לא ממשלתיים", ואתה מביא את התוצאות עד 2,920,000. מספר עצום בעצמו בהתחשב שאדם כמעט ולא מבין את המטרה של אסטרטגיות במגזר ללא רווח שבו דבר הוודאי היחיד הוא חוסר ודאות, ומדידת תוצאות סופיות כל כך קשה לביצוע. שזה מתסכל אפילו את האדם המנוסה ביותר בתחום.

אז למה תכנון אסטרטגי, מה זה בדיוק אומר, במה זה כרוך לארגון חברתי? איך אפשר לקדם את זה, מי צריך להיות מעורב, מה צריכות להיות הציפיות ממנו ובאיזו תדירות יש לחזור על זה? אלה הם רק חלק מהשאלות שהפרק הזה יעסוק בן. בתהליך של שלבים הכוללים תרגילים שימושיים, הפרק יאפשר לקוראים לעצב לא רק את תוכניות אסטרטגיות של הארגון החברתי שלהם, אלא גם לתת להם את ההזדמנות להורות / מדריך אחרים בתהליך, ומכאן יצירת סוכנים אשר יכולים להיות מכפילי תכנון אסטרטגיים

יש בעלי ניסיון בארגונים חברתיים המחשיבים תכנון אסטרטגי ללב הפעולה של ארגונים. ארגונים רבים פועלים ללא תכנון אסטרטגי, ובכל זאת בדרל כלל בטוח לטעון כי בהעדרו, תוהו ובוהו, בלבול, חוסר כיוון ומטרה ברורה הם "סדר היום".

יחד עם שאר הסדרה, הפרק הוא כאן כדי לטפל בתקלות מבניות ותפעוליות של ארגונים חברתיים ולאפשר לצוותים שלהם לנצל את המשאבים שלהם בדרכים הטובות ביותר האפשריות ומאפשרות להם ליצור את השינוי שהם ממונים לבצע.

#### מטרות למידה הפרק

לאחר תלמד פרק זה תהייה מסוגל:

- להבין את תהליך תכנון האסטרטגי כפי שהיא מתבצעת בתוך ארגונים חברתיים
- החלת תהליך תכנון ועיצוב האסטרטגי לפרויקט או ארגון
- לשלב צוות לתהליך התכנון והעיצוב

- להשתמש בכלים ונהלים לזהות בעיות תפעוליות
- שתהיה לך הבנה טובה יותר של אופן הארגון שלך פועל
- יהיה לך רעיון ברור יותר של היעדים ארוכי הטווח של הארגון והיכן הארגון שלך הוא ביחס אליהם

### מהו תכנון אסטרטגי

מילת האסטרטגיה מוצאת מקורו במילה "strategia" היוונית והוא מחולק ל=stratos הצבא ו-ageian= להוביל. במהלך השנים התפתחה המילה כדי לסמן תכנית פעולה. לכן, תכנון אסטרטגי הוא התכנון הכולל אשר יקל על ניהול תהליך; פשוט כל תהליך, גדול או קטן, לטווח קצר או לטווח ארוך.

בזמן שבתכנון אסטרטגי כבר נעשה שימוש נרחב, לעשיית רווח, בעשרות השנים האחרונות האוריינטציה העסקית נכנסה לעולם של אנשי מקצוע בחברה האזרחית גם כן. וזה למה שפרק זה יהיה להתרכז.

### תהליך תכנון אסטרטגי לארגונים חברתיים<sup>37</sup>

אז מה זה בדיוק תכנון אסטרטגי לארגונים חברתיים? כרוך, האם זה שונה בכל דרך מהתכנון וביצוע בתאגיד? איך אפשר ליישם את זה? האם יש משהו שיש לשקול או להזהר ממנו?

מה שמבדיל את תכנון אסטרטגי בארגון חברתי מתהליך בסביבה עסקית הוא כנראה הרעיון של שינוי, מה שכרוך בשינוי וכיצד שינוי נמדד בפועל. הסיבה להבדל זה בא לידי ביטוי הוא אופן הפעולה של ארגונים חברתיים שהם צריכים לשים לב לתוצרים של פרויקט, מועדי סיום, קריאות חדשות לפרויקטים, פעילויות פרויקט, ציפיות מממנים או תורמים. למעשה, זה יכול להסיט את תשומת לב מהתמונה הגדולה של היעד הסופי והשינוי שהארגון החברתי רוצה להביא<sup>38</sup>.

היות ששינוי זה הדבר היחידה בטוח בעולמם של ארגונים חברתיים זה מועיל שיש מושג איפה היית רוצה שהארגון ימצא את עצמו בהמשך. זה יעזור לדמיין איך היא יכולה לנצל את המשאבים קיימים, לראות מה יהיה צורך בהמשך במנחים של כספים, ציוד, כמו גם משאבי אנוש וכל זה בהתייחס לתחזיות האופטימיות של הארגון כלפי החברה בכללותה ו / או קהל היעד של הארגון, (כלומר יש לארגון תכנית אסטרטגית לאותו קהל יעד). בנוסף, תכנית אסטרטגית גם יכולה לעזור בשיפור היחסים "החיצוניים" שלהארגון החברתי<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> How to ... design and implement a strategic plan מידע נוסף

<http://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2013/sep/19/how-to-strategic-planning>. In addition: Chapter 3 Strategic Planning available in PDF on:

[http://www.progressio.org.uk/sites/progressio.org.uk/files/3\\_Strategicplanning.pdf](http://www.progressio.org.uk/sites/progressio.org.uk/files/3_Strategicplanning.pdf)

The chapter is part of: Capacity Building for NGOs: A guidance manual for good practice.

For the theory of change look into: "What is a theory of change and how do we use it."

<http://oxfamblogs.org/fp2p/what-is-a-theory-of-change-and-does-it-actually-help/>

<sup>38</sup> זוהי סיבה מדוע מספר אנשי המקצוע הרחיבו / הרחיב אתהדיון אסטרטגיה לתכנון, עידוד «תאוריה של שינוי»,

אשר עלול לסייע לארגון להבין מה חשוב באמת עבורם. לקבלת מידע נוסף לבדוק את- <http://oxfamblogs.org/fp2p/what-is-a-theory-of-change-and-does-it-actually-help>

<sup>39</sup> הרעיון הוא שעם שגברו רלוונטיות הארגון מתקדם, תקשורת עם גופים חיצוניים, תקשורת, פעילות אחרי סבתחום, הממנים, תורמים וכו', היו משתפרת.

תכנון אסטרטגי של ארגון אינו יכול להיות סטטי. אם ניקח בחשבון את המגוון של שינויים הפנימיים והחיצוניים שיכולים להתרחש משפיעים על הפעולה של ארגון חברתי יוש לך עומס של משתנים לשקול. עם זאת, ניתן לטעון כי בעודארגון חברתי גדול עם התקציבים שלהם באמת יכול לפעול על פי תוכניות ל שלוש או חמש שנים, אך ארגונים קטנים יותר עם יותר תלות בתורמים ומממנים היו כנראה מתקשים להישאר על מסלול של תכנית כזו. עם זאת, התהליך עצמו של בניית חזון לטווח הארוך עבור צוות, שווה את הזמן שמשקיעים היופי של תהליך התכנון האסטרטגי, נשען על היכולת שלה לאפשר לצוותים להעריך במדויק את המשאבים שלהם, הסביבה שלהם, הרצונות שלהם, מטרות, ייעוד, חזון ואינטרסים, לשקול את המשאלות ורצונות של בעלי עניין ואנשים או קהילה הקשורים (כשרלוונטי) ובאמצעות תהליך שקוף וכוללני להתקדם אל היעד שלהם. בהתאם לגודל הארגון, משך הזמן של תהליך התכנון האסטרטגי נמשך בדרך כלל בין 3-5 ימים<sup>40</sup>.

### **שלבי תכנון והאנשים מעורבים**

בהמשך נתייחס לאיך צריך להתכונן לתכנון האסטרטגי באופן כללי. בפרט, היא תשקול כמה שאלות שכדאי שיהיו בראש (לסיוע בשלב ההכנה), לחשוב על אנשים שצריכים להיות מעורבים, (ואיך להחליט את מי לשתף), וכלים / חומרים להכנה למפגש.

בסך הכל, יש צורך בתהליך תכנון אסטרטגי, כאשר אחת או יותר מהבעיות הבאות עולות

1. אתה לא מקבל את התוצאות הרצויות ;
2. הכיוון הולך לאיבוד ;
3. צריך לאמץ חזון משותף על ידי צוות ;
4. עבודה כבר אינה מעוררת השראה
5. צוות מאבד את העניין לעבודה.

תכנון אסטרטגי מאפשר 'שליטה' ארגוני על הגורמים הלא ידועים הרבים בהם נתקלים על בסיס יומי. זה מעמיד בפרספקטיבה את החזקות וחולשות של הארגון, תוך זיהוי 'המקום' של הארגון ברגע הנוכחי ביחס לחברה בכללותה, כמו גם ביחס ליעד שלה (קבוצה, קהל, מטרה). בתהליך התכנון הצוות שהוקצה למשימה צריך לקחת בחשבון את הסביבה החיצונית, את כל שינויים המתרחשים וכיצד היעדים והמטרות מתייחסים למה שקורה בעולם שבחוץ. בעיקרו של הדבר, זה מאפשר את הפיתוח של בסיס שממנו ניתן למדוד את התקדמות<sup>41</sup>.

כנקודת מוצא [שלב 1] צריך להתחיל בחשיבה ברמה הארגונית והלוגיסטית של פגישת התכנון האסטרטגית. כמה שאלות שימושיות יש לזכור הם:

<sup>40</sup>תהליך משתף ושקוף יכול לקדם עמותה דרך ארוכה ולעולם אסור לזלזל בו.  
<sup>41</sup>יש מנהלים ברמת הנהלה שיש להם מושג להיכן הארגון מתקדם, או ליתר דיוק, למקום שבו הם רוצים שהארגון ילך, זה לא פחות חשוב להגיע / לקבל את ההסכמה של הצוות של הארגון. חיזוק קשר בין הצוות והנהלה הוא חשוב גם, ואילו התהליך מסייע גם בלגיטימיות של הארגון.

### 1. מי צריך להשתתף בתהליך התכנון האסטרטגי?

מי צריך להשתתף בתהליך התכנון האסטרטגי?  
צעד טוב להתחיל יהיה לזהות מי ישתתף. זה הכרחי לקבל את דעתם של התורמים (אם זה אפשרי).  
שלזהות מי בעלי העניין שלך ולהחליט איך אתה מערב אותם. האם תזמין אותם? האם תראיין אותם  
לפני פגישת התכנון האסטרטגית שלך? איך תישמע דעתם של קהל היעד שלך (אם יש לך קבוצת היעד)?  
- האם שאלון יסייע? אולי סרטון וידאו קצר כאשר המגיבים למספר השאלות קריטיות<sup>42</sup>?

בשלב זה צריך להיות ברור מה רמת המעורבות של מנהלים ואלו שיהנו מפעילות הארגון. ודא שהמנחה (אם יש  
לך אחד לסייע לך) יהיה מסוגל לשמור על התהליך ואף קבוצה משתתפת לאתחטוף את התהליך.

### 2. מי צריך להוביל את תהליך התכנון האסטרטגי?

האם זה יהיה חבר בצוות שיוכיל את התהליך או יוזמן מומחה חיצוני? זוהי שאלה קריטית וישפיע על  
העלויות של תהליך התכנון האסטרטגי. מומחה חיצוני הוא לפעמים רעיון טוב, אדם אובייקטיבי בדרך  
כלל מביא אמינות רבה יותר לתהליך; עם זאת, באופן ברור זה תלוי בתקציב הזמין.

### 3. האם יהיה צורך בתייעוד בתהליך? / מה צריך הצוות לקחת בחשבון במונחים של נושאים מנהליים?

צריך לשקול את התהליך ולהחליט על כל מסמכים שצריכים להיות בהישג יד. האם יש תקנות מדינה או  
איחוד אירופי שהנוכחים צריכים לדעת? או הסכמים בינלאומיים שיש לקחת בחשבון? ברור שמסמכי  
המשימה / חזון / ערכים של הארגון צריכים להיות שימושיים גם כן! התוכניות השנתיות, פרויקטים  
נוכחיים, מגמות כספיות שנתיים כדי לעזור לתת מושג למשתתפים על עבודתו שלהארגון. אסוף את  
המסמכים האלה, עשה מספר עותקים ודאג לגירסה אלקטרונית שלהם והייה מוכן לחלוק אותם עם  
המשתתפים.

בנוסף למסמכים הצוות צריך גם לחשוב מראש ולנסות לחזות בעיות שעלולות להתעורר במהלך התהליך  
ולקצות תחומי אחריות. ככל שהתכנון הארגוני יהיה קפדני יותר, כך התהליך יהיה חלק יותר והתוצאות  
שתתקבלנה יהיו טובות יותר! קריטי לזה הוא הזמן (שעות או ימים) שהצוות והמשתתפים מוכנים  
להשקיע בתהליך הזה. בהתבסס על כך ניתן להגדיר את סדר היום שלך!

תהליך התכנון האסטרטגי מסייע לארגון להבהיר, לאחד או להקים את המסגרת האסטרטגית שלה. משובצים  
במסגרת האסטרטגית הם הערכים והחזון של הארגון.

אם ניקח בחשבון את הדרישות הלוגיסטיות לתהליך, הפרק ימשיך בזיהוי מספר הצעדים כאמצעי הדרכה על איך  
אפשר להמשיך. איננו קובעים שזה הוא התהליך היחיד; זה הצעה של איך אפשר לקדם את התהליך. מידע  
לקריאה ולהצעות נוספות מסופק בביבליוגרפיה.

<sup>42</sup> אם המימון שלך מגיע באמצעות קריאות להצעות מוכנים באופן ברור להצעות, אז אתה יודע מה הן הדרישות של סוכנויות המימון. זה  
בעיקר מתייחס לקול קורא של האיחוד האירופי שבו קשה כנראה לגרום לאנשים של האיחוד האירופי שישתתפו בכנס או להגיב על שאלון.

## שלבי תכנון

לאחר שהוחלט על הצורך בתכנון אסטרטגי, קבוצת פעולה, כבר נוצרה (הצוות) כדי לטפל בהיבטים הלוגיסטיים של התהליך כולו. הקבוצה הנ"ל אחראית להפיץ את ההודעה, לזהות את האנשים שישתתפו וזיהוי היעדים לתהליך (קביעת סדר היום במילים אחרות). קבוצה זו היא גם אחראית לממשאת היבטים לוגיסטיים של המפגש, שמירה על סביבה ידידותית שבו כולם מרגישים בנוח ויכולים להביע את דעתם בגלוי. לוודא שכל האורחים משולבים ומשתתפים כגון בעלי עניין - מממנים / תורמים והקהילה. ניתן להזמין אותם לפגישה או לאסוף את תגובותיהם במספר הנושאים מוגדרים. הנקודה היא לשמוע את מה שיש לבעלי העניין שזוהו לומר ולקחת את זה בחשבון בשלב התכנון האסטרטגי.<sup>43</sup>

ברגע שהוחלטה על הפגישה והפרטים הלוגיסטיים המתאימים טופלו - מיקום נוח, תה / קפה, עטים, בלוק כתיבה, לוח נייר, טושים, נייר ריק, פתקים דביקים, וכל דבר אחר נחשב שימושי ל"התרת רסן הדמיון היצירתי" של המשתתפים, יקבע הצוות מי שירשום פרוטוקול, יקיים פגישה סופית עם המנחה החיצוני (אם יש) כדי לבדוק על פרטים סופיים להבטיח שתהליך הושלם

ביום של האירוע, איש צוות צריך להסביר את הכללים של ההליך ולהמשיך למשחקי הכרות כדי לגרום לאורחים להרגיש יותר בנוח.

## שלב 1 – החזון והיעוד של הארגון

כצעד ראשון יש לבקש מהמשתתפים להתפצל לקבוצות ולדון בחזון של הארגון. אם לארגון מצטרפים אנשים חדשים באופן קבוע צריך להעשות תזכורת לחזון ומשימה של הארגון בכדי לוודא שכולם באותו הכיוון. בנוסף, התהליך מאפשר יצירת רעיונות חדשים, ממריץ ומעצים את המשתתפים, נותן תחושה ברורה של כיוון ובונה קשרים פנימיים טובים.

בעבודה בקבוצות ניתן לשואל את המשתתפים כמה מן השאלות הבאות

- חשב על החברה האידיאלית שלך. איך זה נראה?
  - מה ערכים ועקרונות הדרושים לארגון כדי לקדם מעבר לקראת חברה כזאת?
  - שקלו את ערכי הארגון שלנו - תדונו כיצד הם יכולים להשתפר. האם יש משהו נוסף שצריך?
- תלוי בזמן הפנוי, המשתתפים יכולים להתעמק יותר בנושא עם את התרגיל הבא<sup>44</sup>. על נייראו לוחות מחיקים פזורים מסביב לחדר, לצייר חמישה עמודים שכותרתו: אישי, חברתי, כלכלי, פוליטי ואחר. הזמן אתמהמשתתפים לסייעור המוחות האידאל שלהם לחברה (או הפרויקט עליו אתם עובדים) - בהתאם לנושא של תהליך התכנון האסטרטגי. ברגע שכולם סיימו אסוף את התשובות הנפוצות, ובמקביל אפשר דיון באלה השונים או מנוגדים. סנן חילוקי הדעות עד שמגיעים לקונצנזוס ורשום את חילוקי הדעות הבלתי פתורים.

<sup>43</sup>דיון מעמיק יותר בנושא התכנון יתקיים בהמשך

<sup>44</sup>The exercise has been adopted from: *Capacity building for NGOs: A guidance manual for good practice. Chapter Three, Strategic Planning.*

תרגיל נוסף יהיה לכתוב פסקה מדמיינת את הארגון בעוד חמש שנים (בהנחה שהתכנון האסטרטגי הוא עבור הארגון כולו). קבוצות הדיון רואות את הנקודות של התכנסות וקיימו דיון ביחס למשימה / החזון הנוכחי של הארגון. האם יש משהו שאתה רוצה להוסיף? לשפר? לשנות? להבהיר?

*הערה: לאורך כל התהליך של השלה הראשון צריך לוודא שרשומות המתאימות נשמרות כך שהצוות יכול לחזור אליהם ברגע שהתהליך נגמר, בו בעת יש לפתח את התכנית השנתית, התכנית הפיננסית, תכנית העבודה שנתית האישיית ותכנית עבודה השנתית שלהצוות*

### **שלב 2 – להגיע להסכמה על המנדט ותחום הפעילות של הארגון**

בחלק זה, הרעיון יהיה להגיע להסכמה על המנדט ותחום הפעילות של הארגון. בהתחשב בבעלי העניין השונים, כמו גם ואולי החברים חדשים בצוות המשרד, זה רעיון טוב כדי לרענן את זכרונם של המשתתפים במנדט, בהיקף של הארגון, לא רק כתרגיל הבהרה, אלא גם כאמצעי שליטה בציפיות ודרישות שאינן נופלות תחת המנדט שלהארגון. מספר מאמרים מציעים לגשת לתהליך זה על ידי הצגת מספר שאלות סביב הנושאים הבאים: "מה יכול הארגון שלנו לעשות, כמו כן מה הוא לא יכול לעשות, ומה הוא חייב לא לעשות". מילה של זהירות בשלב זה, צריכים להיות זהירים בשאלה "מה הוא חייב לא לעשות" בגלל שזה יהיה אסון לדכא את רוח היצירה שלהמשתתפים כאשר שואלים "מה הוא חייב לא לעשות". בכל מקרה, בזיהוי המנדט שלהארגון זה רעיון טוב לאסוף את הדרישות הפורמאליות ובלתי פורמאליות של הארגון - לראות מה התובנות של המשתתפים, ואם יש סתירות בין בעלי העניין במונחים של ציפיות, יש "לדוג" אותם מבעלי העניין ולהבהיר אותם

### **שלב 3 - סביבה חיצונית פנימית**

צעד שלישי שהוא מתייחס לסביבה החיצונית ופנימית

בדיון בסביבה החיצונית והפנימית של ארגון הנקודה החשובה היא לסקור את הגורמים המשפיעים החשובים הפנימיים והן חיצוניים ביחס לעבודת הארגון. בכדי לזהות את הכיוון שהארגון הולך, קודם כל יש צורך בהבנה ברורה היכן הארגון מוצא את עצמו עכשיו. שאלה רלוונטית אחת לסיוע בתהליך תהיה: מה הארגון שלנו וארגונים אחרים עושים ביחס ל] שם נושא / מטרה / המטרה הסופית של הארגון, לדוגמא: בטיחות באינטרנט, או לקדם את התקשורת ושלוש באזור]. לדוגמא, אם את המנדט של הארגון הוא לקדם את הבטיחות באינטרנט, השאלה הרלוונטית היא: "מי היא הקבוצה הפגיעה ביותר, ואז לשאול איך ניתן להגיע אליהם, או מה היא השיטה היעילה ביותר להגנה עליהם (לדוגמא: העלאה מודעות או שתדלנות עבור אמצעי בקרה מחמירים)<sup>45</sup>.

הסביבה הפנים אירגונית, באופן מובהק, ברורה הרבה יותר מהסביבה החיצונית

הסביבה החיצונית קשורה באופן ישיר למשימה של הארגון, מהם קהלי היעד, מה כוונתם של קהלים אלה. בהתייחס לסביבה החיצונית זה יהיה אידיאלי לשקול את נקודות החוזק וחולשה של הארגון ושל קבוצת היעד (תלוי במה הארגון עוסק). הערכת יכולות, נקודות תורפה, נקודות ההתעניינות, יתרונות שיש לקחת בחשבון וכו' - כולם יכולים להיות מאוד מועילים בזיהוי / שירטוט תהליך התכנון האסטרטגי של הארגון

<sup>45</sup> בשלב זה של התהליך זה, הצוות המארגן יכול להזכיר למשתתפים שיש מסמכים נוספים שלקטו; למשל סטטיסטיקה, דוחות להעלאת מודעות, שימוש באינטרנט, פשעים שדווחו, איזה סוג של עבירות, את רמת המודעות של בטיחות באינטרנט וכו

הפעלה שיכולה להקל על התהליך תהיה להציג מספר השאלות ולאפשר 15-20 דקות למשתתפים לחשוב עליהם ולאחר מכן לחלק אותם לקבוצות לדין. בקבוצות הם מחליטים מהן הנקודות העיקריות וכל קבוצה מציגה אותן במליאה.

נקודות או שאלות לחשוב עליהן

- 
- זיהוי של נקודות החוזק והחולשה של הארגון<sup>46</sup>.
- מהן הנקודות החזקות של הארגון שלנו?
- כיצד אנו יכולים לנצל אותם?
- הפקת לקחים מפעולות שלנו עד כה<sup>47</sup>?
- אילו הן הקבוצות שבעיקר הושפעו מהעבודה שלנו.
- האם שחקנים אחרים שהיו מעורבים בזה?
- איך אי השגת המטרות שלנו משפיע על קבוצות מסוימות?

אפשר בקלות להבחין כי נקודות אלה מכוונות ישירות לניתוח S.W.O.T. ואכן כך הם עושים, וזה נושא קריטי של התכנון האסטרטגי של ארגון שיידון ביתר פירוט בהמשך הכתיבה.

---

<sup>46</sup> עכשיו אפשר להבין מדוע הבחירה של משתתפים היא כל כך חשובה. שילוב בעלי העניין רבים מדי עלולים לגרום לסביבה נוקשה שאינה פתוחה לתקשורת חופשית של רעיונות.

<sup>47</sup> הצוות יכול להביא על כל ביקורת מהעבר ותוצאות הערכה ודיווחים / המלצות ביקורת. הרהורים על הצלחות או כישלונות עבר יכולים לכוון למקום שבו הארגון צריך להשקיע / מה צריך לשפר ומה צריך לנצל!



אנחנו נבנה על התהליך שהתחלנו, שלב 4 יקל את התהליך של פענוח הנקודות שהועלו לעיל אם הן אכן בעיות אסטרטגיות של הארגון.

כצעד ראשון, רצוי שהנושאים האסטרטגיים הפוטנציאליים יוצגו בצורה של שאלות. בנוסף, כדי לעזור למשתתפים לחשוב על הנקודות ולהחליט אם הם נושאים אסטרטגיים או לא, יש מספר השאלות מוצעות כ"מבחן לקמוס" לתהליך<sup>49</sup>.

בראש ובראשונה, חשוב לשאול אם הנושא שעל פרק הוא אכן חשוב, ואם כן מדוע? שאלת מפתח תהיה לשאול אם הנושא הינו תחום זמן, כלומר אם הפתרון שלו / או אי פתרון תהיה בעיה או לא בעתיד. זה בטוח שיש בעיה אסטרטגית כאשר התשובה לשאלה האם יש השלכות של פעולה או אי פעולה, היא חד משמעית כן.

לארגונים, סדרי עדיפויות, שלעיתים קרובות הן יותר כמו קו אופקי, מאשר קו אנכי. המפתח בשלב זה הוא להביא את הנושאים אסטרטגיים המוצעים, לסנן אותם ולוודא שהצוות בוחר רק בנושאים החשובים באמת. נושאים אשר קריטיים עבור קבוצת היעד או לארגון, שהם גם רלוונטיים למשימה ולחזון ובעלי פתרון אפשרי. (זה לא צריך להיות פתרון קל אבל לפחות פתרון שניתן לדמיין).

בהתבסס על הרשימה של נושאים אסטרטגיים שהמשתתפים כתבו הארגון יצטרך להמשיך ולהחליט על החלטות לפעולה. יש לראות מה צריך התאמה מחדש, להחליט על משאבים, משאבי אנוש, פעילות העצמה וכו'.

#### שלב 5 – זיהוי היעדים הארגוניים

**מילים של זהירות:** צריך להיות ברור מה הכיוון הרצוי כי אם התהליך "יחטף" ברגע זה, זה יהיה אסון. זיהוי היעדים הארגוניים (סדר עדיפויות) יכול להיות תרגיל קבוצתי. חלק את המשתתפים לקבוצות קטנות ולבקש מהם לזהות 2 - 4 נושאים שהם ראויים וחיוניים לשיקול נוסף. במליאה הפריטים המסוכמים מקובצים יחדיו והמשתתפים מתבקשים להצביע עליהם. בהתבסס על פריטים שיקבלו את מירב הקולות, אפשר להמשיך בפיתוח / זיהוי המטרות האסטרטגית שלך.

יעדים צריכים להיות ברורים ועניינים. הם צריכים להצהיר בבירור מה הארגון רוצה להשיג, תוך כיבוד ההתחייבויות הקודמות שקיימות לארגון, ומשקפים (כפי שכבר צוין לעיל) את המשימה, חזון ומטרות של הארגון עם מטרות ברורות בהישג היד, אתה מוכן להמשיך בפיתוח האסטרטגיה שלך.

#### שלב 6 - פיתוח אסטרטגיה

---

<sup>48</sup> הרישומים של הארגון צריכים להיות שימושיים כרגע, בהתבסס על הדיונים עד כה. רושם הפרוטוקול צריך להיות מסוגל לאתר כמה נקודות, ולפתח אותם לשאלות ואיתם לכוון את הדיון.

<sup>49</sup> Chapter 3: Strategic Planning, of the book entitled: Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice," provides a concise set of questions to facilitate discussion on what constitutes a strategic issue. The chapter can be retrieved here:

[http://www.progressio.org.uk/sites/progressio.org.uk/files/3\\_Strategicplanning.pdf](http://www.progressio.org.uk/sites/progressio.org.uk/files/3_Strategicplanning.pdf)

אסטרטגיית פיתוח הוא כמו חיבור נקודות מהתמונה הגדולה. בעשותך כך, אתה יכול להשתמש בשאלות לעידוד דיון. לדוגמא: "מי יכול לעזור, איך אנחנו הולכים על זה, מה שצריך לעשות, עם מי עלינו ליצור קשר, מה שאנחנו צריכים לדעת לפני התחלה". כשהאסטרטגיה מתפתחת הקבוצה מוכנה להסתכל ולאחר משאבים

#### **שלב 7 - משאבי אנוש ומשאבים וכספיים**

בשני המקרים אתה צריך להעריך את מה בהישג היד עכשיו. איפה אתה "עומד" כארגון - המשאבים הכספיים שבהישג היד, הזדמנויות המימון שיש לך, כך שתוכלו לראות מה עוד צריכים להיעשות, אלו משאבים נוספים אפשרלנצל. מהם המשאבים הכספיים הדרושים בכללותו להשגת החזון שלך ואיך ניתן להשיגם

במונחים של משאבי אנוש הרעיון הוא דומה. שאל את צוות שלך: "מה יש לנו כיום? כישורים? מה אנחנו צריכים להשגת המטרה שלנו? איזו הכשרה והקניית מימנויות אנחנו צריכים להביא בחשבון? האם עלינו לקחת בחשבון גם שותפויות חדשות? האם יש צרכים בארגון שלא נענו ?

עם השלבים שלעיל התרגול לתכנון האסטרטגי הוא הרבה יותר קרוב להשלמה. עכשיו מה שתלוי ועומד הוא תכנית עבודה שנתית של הצוות, תקציב שנתי ואם אתה באמת בעל מוטיבציה - תכניות עבודה אישיים ובקרת ביצועים אישיים שנתית לקידום הנושאים הנ"ל.

בשלב זה את הפרק ימשיך לרמה עמוקה יותר, עם ניתוח מצב שבו הדגש הוא על תהליך איסוף הנתונים

## ניתוח המצב

מטרת ניתוח מצב היא לאפשר לארגונים להבין ביתר פירוט את הנתונים שנאספו במהלך תהליך ההערכה ולסייע להם לתכנן תכנית פעולה.<sup>50</sup> אמנם, ישנם כמה כלים שיעזרו לארגונים לסקור ולארגן את הנתונים הללו, למטרות פרק זה אנחנו הולכים לקחת בחשבון:

- ניתוח של בעלי עניין
- ניתוח S.W.O.T.

טיפים לניתוח מצב מוצלח:

- כלול את כל האנשים שמושפעים מהתהליך
- תל אנושים במקום כדי להביע את הרעיונות שלהם ולספק פתרונות משלהם לבעיות שדורשים טפל
- עודד יצירתיות

## ניתוח בעלי עניין

לדברי קבוצת הבנק העולמי<sup>51</sup>, ניתוח בעלי עניין (Stakeholder Analysis - SA) היא מתודולוגיה שימושית כדי לסייע בתהליכי רפורמה בארגונים ובמדיניות על ידי לקיחה בחשבון את הצרכים, אינטרסים והיכולות של כל קבוצת ופרט שיש לו אינטרס בתהליך של תכנון אסטרטגי. בפרט, על ידי איסוף מידע על האינטרסים של בעלי העניין ומיומנויות. השיטה מספקת את הארגון עם מאגר של כלים שניתן לבחירה, כדי להקל על יישום תכנית פעולה בת קיימא.

## זיהוי בעלי עניין

הצעד הראשון ב SA הוא להחליט מי צריך להיות מעורב. האנשים שייקחו חלק בתהליך צריכים לייצג את האינטרסים של כל בעלי העניין והמידע שנצבר מהשתתפותם נחוץ כדי להבטיח את יישומה של תכנית מוצלחת<sup>52</sup>. רוב הארגונים עושים את הטעות של הנחה מובנת מאליה שהנהלה הבכירה היא בעלת העניין המרכזי בתהליך העיצוב האסטרטגי. בעת בחירת בעלי העניין הארגון צריך לכלול כאלה שבתוך הארגון והן מחוץ לארגון כדי להביא מגוון של נקודות מבט בתכנית.

<sup>50</sup> International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies., 2010. *Project/Programme Planning* p.16

<sup>51</sup> <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf> p.1

<sup>52</sup> Thomas, J. C. (1993) *Public Involvement and Governmental Effectiveness: A Decision-Making Model for Public Managers*. Administration and Society, 24:4 pp. 444-69 - (1995) *Public Participation in Public Decisions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass

במהלך זיהוי של בעלי העניין בארגון צריך לשקול את השאלות הבאות:

- מי מעורב ביישום או הצהרת כוונות?
- מי מושפע?
- מהו קהל היעד של החזון?

בעלי העניין עשויים לכלול צוות, קבוצות של ארגון היעד או מוסדות ו( בתי ספר, עמותות, תקשורת) אחרים שעלולים להיות מעורבים בתהליך התכנון האסטרטגי.

הניתוח צריך לבחון את הצרכים, הבעיות, תחומי עניין, פוטנציאל והאינטראקציות של כל בעלי עניין<sup>53</sup>.

- מה הם הצרכים שלהם?
- מה הבעיות שהם מתמודדים איתם?
- מה מניע אותם?
- איך הם יכולים לפתור את הבעיות שזוהו?
- מה החיבור של בעלי העניין אחד עם השני?

#### איסוף מידע

דרך הנפוצה ביותר לאיסוף נתונים ב SA היא על ידי ביצוע ראיונות. ישנם מספר סוגים של ראיונות שיכולים להתנהל על מנת לספק מידע שימושי ליישום תכנית הפעולה. אחת הוא על ידי עריכת ראיונות ישירות עם בעלי העניין, והשני הוא על ידי עריכת ראיונות עם מומחים בתחום של הארגון, מדיניות או ניהול פרויקטים<sup>54</sup>. על ידי שילוב של שתי שיטות לארגון יהיה ראייה רחבה של הנושאים שצריכים להיות מכוסים ויקבל רעיונות איך לטפל בהם. התוכן של השאלות צריך להיות ממוקד במידע הדרוש כדי לעזור לצוות ההנהלה בתהליך העיצוב ותכנון הפרויקט ו / או מידע המזהה את בעלי העניין. ניתוח S.W.O.T.

#### ניתוח S.W.O.T.

לכל אדם וארגון יש נקודות חוזק וחולשה פנימיות, והם מושפעים מגורמים פנימיים וחיצוניים. ניתוח S.W.O.T. מספק מידע כדי לשפר את ארגון או את יכולתו של האדם. קודם כל יש לזהות, ולאחר מכן לנתח, היבטים אלה מספקים נקודות מבט חדשות על אפשרויות, בעיות ופתרונות S.W.O.T. הוא כלי שנועד לסייע לניתוח כזה. ארבעה אלמנטים מרכיבים : S.W.O.T. חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים ( Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). החוזקות וחולשות מתייחסות לגורמים פנימיים; ואילו הזדמנויות ואיומים מתייחסים לגורמים חיצוניים. ניתוח S.W.O.T. יזהה כוחות חיוביים ושליליים המעכבים או יכולים לגרום להצלחה אישית, ארגונית ופרויקט.

ניתוח S.W.O.T. היא בדיקה מדויקת שצריכה לכלול את הכוחות הפנימיים והחולשות של ארגון או אדם. אלה כוללים:

<sup>53</sup>International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.,2010. *Project/Programme Planning*p.17

<sup>54</sup><http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>

- משאבים כספיים - הכנסות, הוצאות, וכל
- משאבי אנוש - עובדים, מתנדבים, מומחיות פנימית, וכל
- משאבים פסיים - מיקום, מתקנים, וכל
- פעילויות וקישוריות - פרויקטים, חברויות, רשת חברתית, וכל

אנחנו עוברים לגורמים חיצוניים המשפיעים על ארגון: הזדמנויות ואיומים. אלה עשויים לכלול הזדמנויות ואיומים שבמישרין או בעקיפין יכולים להשפיע על אדם או ארגון, כגון<sup>55</sup>:

כלכלה ופיננסי - מקורות מימון, מצב של כלכלה (מקומי לאומי בינלאומי)

- סביבה פיזית
- מדיניות הממשלה וחקיקה
- אפשרויות עתידיות

גורמים חיצוניים הם דינמיים, משתנים ללא הרף, ואינם בשליטתנו. הם יוצרים את האקלים וארגון או אדם צריך להסתגל לתנאים חדשים על מנת לשגשג. הבנה של מגבלות יאפשר לאמץ נקודות החוזק שלהם בהצלחה.

## **פעילות 1**

זמן נדרש כ 30 דקות

ציוד: דף עבודה A וכלי כתיבה

1. מחלקים את משתתפים לקבוצות של 4-5.
2. בקשמהשתתפים לחשוב על הבעיות שעוללות להשפיע על פעולה בארגונים שלהם ולאחר מכן בקש מכל קבוצה את רשימת החולשות המשפיעות על הנושאים שהם שואפים לטפל (ראו נספח), דף עבודה (A).
3. בקשמהשתתפים לעשות את אותו הדבר עם החזקות.
4. בקש מהמשתתפים ללהשתתף בסיעור המוחות על השאלה הבאה: מה הם ההזדמנויות והאיומים המשפיעים על פעולה בתוך הארגון?
5. תן למשתתף 30 דקות כדי להשלים אתהרישום ולאחר מכן לבקש מתנדב מכל קבוצה להציג את התוצאות

## **פיתוח יעדים**

יעדים מתייחסים לתוצאת מדידה ספציפית שהארגון רוצה להשיג. בתהליך של זיהוי היעדים, צוות התכנון משקף את הצהרת הכוונות ומחליט מה התוצאות שהם מנסים להשיג ומת<sup>56</sup>. זה קריטי לנהל את התהליך באופן משתף, ביניהם נציגים של האנשים שיהיו מושפעים תהליך זה ישנם שלשה סוגים של יעדים:

- יעדים התנהגותיים
- קהילה – יעדי תוצאה
- יעדי תהליך

<sup>55</sup>Ibid.

<sup>56</sup>Kansas Health Foundation. VMOSA: An approach to strategic planning. Wichita, KS: Kansas Health Foundation

**מטרות התנהגותיות** מתייחסות למטרות שמכוונות לשינוי ההתנהגויות של אנשים ואת התוצאות של ההתנהגות שלהם. לדוגמא, "עד סוף החודש, הפרט יוכל ללמד אנגלית". לדברי Alberto ו Troutman כל מטרה התנהגותית צריכה לזהות את המרכיבים הבאים:

1. אדם או אנשים שעבורם היעדים נכתבו
2. התנהגות ממוקדת לשינוי
3. תנאים שבם ההתנהגות תבוצע
4. קריטריונים לקביעה כאשר הביצועים המקובלים של ההתנהגות מתרחש

**יעדים ברמת הקהילה** מתייחסות ליעדים המודדים את השינוי בקהילה. הם דומים למטרות התנהגותיות, אך הם התמקדו יותר ברמה קהילה<sup>57</sup>.

**יעדי תהליך** הן המטרות שמתמקדות ביישומה של תכנית הפעולה<sup>58</sup>.

#### שימוש ב S.M.A.R.T. לתכנון יעדים

S

**S.M.A.R.T.** (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-oriented) הוא כלי שימושי לפיתוח תוכניות, מטרות ויעדים מעשיים. זוהי שיטה שימושית להגביל את המציאות של מצבים ולוקחת בחשבון גורמים פנימיים וכוחות חיצוניים. תוכניות, מטרות, ויעדים שעוצבו באמצעות שיטת S.M.A.R.T הם<sup>59</sup>:

ספציפי

מדיד

מעשי

מציאותי

אוריינטציה זמן

מאפיינים אלה יש ביכולתם לעגן את התוכניות, המטרות והיעדים; הם סוגרים את הפער בין מה שרוצים ומה שהם עשוי לקרות, בין פעולה לחוסר המעש. עקרונות S.M.A.R.T. תורמים לביצוע המוצלח של מטרות, תוכניות ויעדים.

יעד חייב להיות ספציפי וברור. זה צריך לתאר את מה שצפוי, מי מעורב ומתי זה אמור להסתיים. טעות נפוצה להימנע ממנו וקורה לעתים קרובות הוא לא להגדיר באופן מדויק יעדים. זה פועל לרעתה של המשימה שלנו, יעדים עמומים - טבעם לעכב פעולה.

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> <http://www.kean.edu/admin/uploads/SMART%20Objectives.pdf>

מדידות של יעד מאפשרת לקבוע את המידה שבה היעד שלנו הושג. אחד חייב להיות מסוגל לעקוב אחר השינויים בהתנהגותם של היעדים להבחין במידה של הצלחה. המידע שנאסף יעזור לאנשים לתכנן פעולות נוספות כדי לייצר, ביעילות רבה יותר, את התוצאות הרצויות.

יעדים חייבים להיות ברורות השגה ומציאותית - הם חייבים להיות סבירים במונחים של משאבים הפנימיים (או היעדרם) וכוחות היצוניים. מה שבר השגה או מציאותי שונה מאדם לאדם, וארגון לארגון. כל אחד חייב להבחין מה הוא בר השגה בתוך המצב הנוכחי שלהם, עם העוצמות, החולשות, הזדמנויות והאיומים שלהם (ראה S.W.O.T. לעיל). אם רודפים אחר יעד בלתי ניתן להשגה אז לא נצליח להשיג את התוצאות הרצויות שלנו.

לבסוף, בשיטת S.M.A.R.T. יעדים צריכים להיות מונחי זמן. על ידי הצבת גבולות זמנים, אחד יבטיח את ההשלמה בזמן של היעדים. באמצעות S.M.A.R.T. יעדים יכולים להיות מתוכננים ומיושמים עם סבירות גבוהה יותר להצלחה.

## **פעילות 2**

זמן דרוש: 20 דקות .

- 1) חומר: דפים עבודה וטושים
- 2) באותם הקבוצות של 4-5 משתתפים מתבקשים:
- 3) חשוב על ניתוח S.W.O.T. ותזה 3 בעיות שאתה רוצה להתמודד. איתם
- 4) רשמו את 3 יעדים בכדי לתת מענה לבעיות להתמודד.

## **פעילות 3**

זמן דרוש: 40 דקות .

- 1) חומר: גיליון B, כלי כתיבה
- 2) תן 3 עותקים של גיליון העבודה B (נספח א') לכל קבוצה .
- 3) בקש מהמשתתפים לכתוב על גליונות העבודה את המטרות שזוהו בפעילות הקודמת שלהם.
- 4) תן להם 30 דקות כדי להשלים את העבודה ואז לבקש מהם להציג את התוצאות

## **מנחה מבחון**

למנחים מבחון יש התמחויות, מיומנויות וכלים כדי להביא את התהליך תכנון האסטרטגי לפועל בצורה היעילה יותר. למרות שצוות התכנון עשוי להיות מסוגל לעצב תכנית אסטרטגית יוצאת דופן, אין לה מעיטה תפקיד של מנחה מבחון. התפקיד שלהם הוא קריטי במיוחד:<sup>60</sup>

- כאשר על משתתפים להתמודד עם הפחדה, או אפליה
- יריבויות והוסר אמון מתבטאות בין משתתפים
- הגדרות שונות לבעיות
- חשוב לסיים על פי לוח זמנים

<sup>60</sup>S.P. Shchuman., 2010. *When to use an outside facilitator*

▪ מורכבות של סוגיות מעורבות דורשת מנחה עם מומחיות (Schuman)

בנסיבות אלה, שכירה של מנחה חיצונימנוסה תהיה מוצדקת. עם כישוריו, ניטרליות, ועמדה של "אאוטסיידר", השתתפות ויכולת ההנחייה יוכיחו כמועילים לסיוםמוצלח של תהליך התכנון האסטרטגי, בזמן הדרוש ובאופן יעיל והחסכוני.

#### **הערכה של העיצוב האסטרטגי ותהליך עיצובו**

הערכה היא כפי שתוארה בשלב הסופי של תהליך העיצוב ותכנון האסטרטגי והיא מוגדרת "הערכה, שיטתי ואובייקטיבי ככל האפשר, של פרויקט מתמשך או שהושלם, תכנית או מדיניות, תכנון, יישום ותוצאותיה. המטרה היא לקבוע את הרלוונטיות ואת הגשמת מטרות, התפתחות יעילה, אפקטיביות, השפעה ואחריות סביבתית"<sup>61</sup>. המידע שנאסף במהלך ההערכה צריך להיות אמין ובונה. ההערכה יאפשר לצוות התכנון לזהות את המדדים שיובילו להצלחה של תכנית הפעולה (או כישלון) ולהחליט אם הם צריכים לשמור על אותה תכנית הפעולה, ליישם אחד חדש או לסיים אותה<sup>62</sup>.

#### **יישום תכנית הפעולה**

תכנית הפעולה של הארגון כרוך בעקרונות המנחים ליישום וההישג של המטרות שפותחו קודם לכן בתהליך זה. התכנית צריכה להיות ספציפית וצריכה להיות קו מנחה להבאת התהליך לסיום

עבור כל יעד צוות התכנון צריך להיות מסוגל לטפל בהיבטים הבאים:

- 1) צעדי פעולה. (מה צעדים נחוצים להשלמת המטרה)
- 2) לו"ז. (מהו העיתוי לכל שלב)
- 3) מי אחראי. (מי אחראי לפעולה הספציפי)
- 4) משאבים הנדרשים. (מה משאבים ותמיכה הנדרשים)
- 5) מחסומים פוטנציאליים. (מה הם החסמים הפוטנציאליים עלולים להשפיע על השלמת הצעוד)
- 6) בקרה. (איך צריכים לטפל במחסומים)
- 7) שותפים (מי עוד יכול להשתתף לצעד)

#### **פעילות מספר 4**

זמן דרוש: 60 דקות.

חומר: גיליון נייר כלי כתיבה

באותו קבוצות העבודה המשתתפים מתבקשים:

- 1) לבחור 2 מטרות מהפעילויות הקודמות

<sup>61</sup>International Federation's Evaluation Policy, adopted from the OECD/DAC (Development Assistance Committee), Working Party on Aid Evaluation, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2002.

<sup>62</sup>International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies., 2010. Project/Programme Planning p.7



2) למלא גיליון עבודה (ראה נספח C)

3) הצג את התוצאות

## פילוטלתכנית הפעולה

תכנית הפעולה צריכה להבדק באופן ראשוני על יד פילוט, ארגונים צריכים לכוון להשגת משוב ממקורות שונים, כגון צוות, מתנדבים, חברי הקהילה וקהלי יעד נוספים שהיו חלק מתכנית הפילוט שלך. לאחר צבירת משוב תכנית הפעולה צריכה להיות מתוקנת וצריך להעשות שוב פילוט עד למוצר מוגמר.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup>Kansas Health Foundation. *VMOSA: An approach to strategic planning*. Wichita, KS: Kansas Health Foundation

דף עבודה A ניתוח S.W.O.T

היצוני		פנימי	
איומים	הזדמנויות	חולשות	חוזקות

**דף עבודה B ניתוח יעדים**

	<b>1. מה היעד שלך</b>
	<b>2. לכמה שינוי ניתן לצפות</b>
	<b>3. איך ניתן להשיג את היעד</b>
	<b>4. האם השגת היעד יוביל לישום מטרות הארגון</b>
	<b>5. מה הלו"ז לישום</b>





## אנושיים משאבים

משאבים אנושיים הם המרכיב המשמעותי ביותר של ארגון. המיומנויות שלהם והניסיון תורמים לצמיחתו של ארגון ולכן יש לתמוך בהם על ידי מבנה ניהולי יציב. פרק זה יציג בפניכם מושגים כמו משאבים אנושיים בתכנון ובעיצוב פרויקטים, ביזור של סמכויות, מוטיבציה, ניהול צוות וניהול מתנדבים והערכת ביצועים בארגוני חברה אזרחית. זאת ועוד, הוא גם חוקר את הרעיונות של מנהיגות ושל אינטליגנציה רגשית ומסייע לך לגלות את סגנון המנהיגות האישי שלך. ולבסוף – פרק זה מסייע לך להגדיר את נקודות החוזק שלך ואת נקודות החולשה ומספק קווים מנחים להתפתחות אישית באמצעות מערך של פעילויות קבוצתיות, תרגילים וחקר מקרים.

## מטרות למידה

- הגדרת ניהול משאבי אנוש
- הגדרת ניהול צוות בתהליך התכנון והעיצוב האסטרטגי
- דיון באפיונים של מודל ניהול יעיל
- הגדרת ניהול מתנדבים
- הגדרת הערכת ביצועים
- זיהוי אפיונים אישיים ותכונות של מנהיג טוב
- דיון בסגנונות מנהיגות שונים
- הגדרת אינטליגנציה רגשית
- התפתחות אישית

## ניהול משאבי אנוש בארגוני חברה אזרחית (אח"א CSO)

### משאבים אנושיים

משאבים אנושיים הם הנכס החשוב ביותר של ארגון. המיומנויות, המומחיות, הידע והניסיון שהם מביאים אליו הם קריטיים ליעילות ולצמיחה שלו. חיוני שאנשים יעבדו במבנה שמטפח את המיומנויות שלהם ואת הייחודיות שלהם, ובה בעת הם מספק להם חוייה מתגמלת. ארגונים עם קוי תקשורת ברורים ומבנה יציב הם אכן שואבת לאנשים מיומנים.

### מה הוא ניהול משאבי אנוש? במה הוא כרוך?

ניהול משאבי אנוש (נמ"א) הוא גישה אסטרטגית לניהול אנשים אשר מאפשרת לצוות לתרום לארגון בצורה יעילה<sup>64</sup>. נמ"א כרוך בטווח נרחב של פונקציות, כמו גיוס ושכירת עובדים, פיצויים, ניהול ביצועים, ניהול, פיתוח ארגוני, רווחה אנושית, מוטיבציה, פיתוח קריירה והכשרה<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> [http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm)

<sup>65</sup> Ibid.

## הצוות בתכנון האסטרטגי ובתהליך העיצוב

יצירת יעד וחזון הם שני הצעדים הראשונים בתכנון האסטרטגי ובתהליך העיצוב. בתהליך זה ארגונים צריכים להחליט מה המשאבים שהם זקוקים להם כדי להשיג את היעד באופן היעיל ביותר. הצוות שעוסק בכך צריך להבטיח שכל מי שמעורב יסייע לארגון להשיג את מטרותיו. בשלב זה חשוב מאוד גם שתהיה לארגון תמונה ברורה של האופן בו היחידות פועלות בתוך עצמם ובינן לבין יחידות אחרות. עליהם לדעת בבירור איזה מבנה הם רוצים והאם הם יישמו מערכת סמכות צנטרליסטית או מבוזרת.

### מה זה ביזור סמכויות?

ביזור סמכויות מתייחס להתכוונות המודעת לפזר קבלת-החלטות בכל רמות הניהול של הארגון<sup>66</sup>. ביזור הוא ההיפך מריכוז סמכויות. בריכוז (צנטרליזציה) הכוח הוא בידי הרמה הגבוהה ביותר של הניהול (מרכז). בביזור, רק כוחות וסמכויות רחבים מרוכזים במרכז. בארגונים גדולים או צומחים, תיחזוק של מערכת מבוזרת של סמכויות יכול להיות מאתגר. מרכז הסמכויות איננו פתרון ראוי, משום שאיננו הפתרון הרצוי או הטוב<sup>67</sup>. במרבית המקרים, ארגונים מחליטים לחלק את הארגון ליחידות או מחלקות ולתת להם הסמכות לעשות החלטות בעצמם. ביזור הוא האצלה לכל היחידות בארגון. באמצעות ביזור של כוח ארגונים מאצילים כוח לצוות שלהם לעשות את החלטותיהם בעצמם, וכך – מייצר תחושה של שותפות באחריות, אשר כשלעצמה מגדילה את האיכות הכוללת ואת האפקטיביות של הארגון.

"כל מה שמגדיל את חשיבות התפקיד של הכפופים הוא ביזור, כל מה שמקטין אותו הוא ריכוזיות". - Henry Fayol

### מה היא הכרזה חזונית (vision)?

הכרזות חזוניות הן היגדים קצרים שמבטאים את התקוות של הארגון לעתיד. על ידי יצירת הכרזות חזוניות, ארגונים מתכוונים להרשים את הציבור בערכים של הארגון<sup>68</sup>.

#### הכרזות כאלו הן:

- קלות לתקשור.
- משותפות לחברי הקהילה.
- מעוררות השראה.

### מה היא הכרזה משימתית (mission)?

הכרזות משימתיות מבהירות את התוצאות הבסיסיות שארגון פועל להשיגן במהלך פעילותו היומיומית.

<sup>66</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_28.htm#sthash.gapEMi6v.dpuf](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm#sthash.gapEMi6v.dpuf)

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/vision-mission-statements/main>



## הכרזות כאלו הן:

- כוללניות.
- מכוונות-תוצאות.
- קצרות, פשוטות ובהירות.

## תיאורי תפקידים

במהלך תהליך התכנון האסטרטגי, הצוות הביצועי קובע תיאורי תפקידים. תיאור תפקיד הוא רשימה שבה מוגדרות המטלות הכלליות והאחריות של תפקיד, וכן התכונות, המיומנויות והכישורים שמצופים מהאדם לתפקיד.

## תרגיל 1 (15 דק')

המדריך מבקש מהמשתתפים לחשוב על תפקיד אדמיניסטרטיבי בארגוניהם.

- אילו מטלות תפקיד זה כולל?
- מה התכונות האישיות שבעל התפקיד זקוק להן?

## תרגיל 2 (15 דק')

המדריך מבקש מהמשתתפים לחשוב על תפקידים הנוכחי או על תפקיד קודם ולחשוב על המטלות והאחריות שהוא כולל. לאחר מכן יתבקשו להשלים את תיאור התפקיד שלעיל:

**כותרת:**

**אחריות:**

**תכונות:**

לאחר השלמת שני תרגילים, המדריך שואל את השאלות שלהלן ומייצר אינטראקציה עם הקהל.

- מה האפיונים של מודל ניהול אפקטיבי?

תשובות יכולות לכלול:

- זיהוי האנשים הנכונים.
- תקשורת יעילה.
- הבנה.
- האצלה של יעילות.
- הנהגת אנשים.
- ניהול שינוי.
- הכשרת אנשים.
- פיתוח אנשים.
- ניהול סכסוכים.
- הנעת אנשים.
- קבלת החלטות.
- פתרון בעיות.
- הבנת דינמיקה של קבוצות וטיפוח יחסים טובים<sup>69</sup>.

- מה צריכים אנשים בתפקידי ניהול לדעת על הצוות?

אנשים בתפקידי ניהול צריכים לדעת:

- מה הכי חשוב לצוות.
- מה הם מבקשים בתמורה.
- עד כמה הצוות מסופק.
- עד כמה הצוות עסוק.

הדבר החשוב ביותר שאני למדתי אי פעם אודות ניהול הוא שהעבודה צריכה להיעשות על ידי אנשים אחרים

Alfred P. Sloan

<sup>69</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_28.htm#sthash.gapEMj6v.dpuf](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_28.htm#sthash.gapEMj6v.dpuf)

## מוטיבציה (הנעה)

המדריך מייצר דיון אודות מוטיבציה בעזרת השאלה:

- האם אתם חושבים שאתם מסוגלים להניע אחרים?

מוטיבציה מרחיקה הרבה מעבר ליחיד. לכן קשה להניע ולנהל אחרים. אדם יכול לא לבצע היטב כאשר יש מגבלות ארגוניות בסביבת העבודה. היחיד עשוי להיזקק לאימון כדי להתפתח או לרכוש מיומנויות וידע כדי לבצע מטלות ספציפיות. הם עשויים להיות עמוסים יתר על המידה בעבודה ולסבול ממתח. הם עשויים לחוש לא בטוחים או להיות מוגבלים במשאביהם. אחרים עשויים לחוש שמשכורתם אינה הולמת את העבודה שהם מבצעים, בעוד אחרים עשויים לחוש שהמיומנויות והידע שלהם אינם מנוצלים בצורה הטובה ביותר האפשרית.

- כיצד אתם יודעים אם למישהו באמת יש מוטיבציה? אילו סימנים נחפש בהתנהגותו?

### שיעורי מפתח

- אל תניח שמטרותיו של כל אחד הן כמו שלך.
- זכור שאנשים הם מורכבים.

### הקשבה ושאלת שאלות מניעה אנשים

כדי להכיר את המוטיבציות והיעדים של אחרים צריך להתבונן בדפוסי ההתנהגות לאורך זמן. הקשבה ושאלת שאלות יכולות לסייע לך להבין מה גורם ליחיד להיות מונע<sup>70</sup>. יעדיו של היחיד עשויים להשתנות במהלך הזמן ולכן חשוב להתבונן בתגובותיו למצבים במהלך זמן.

### ניהול מתנדבים

מתנדבים הם חלק אינטגרלי עבור רוב הארגונים החברתיים האזרחיים. ניהול מתנדבים משמעו שיפור המיומנויות של כל מתנדב, ובה בעת – הבטחה שיהיו להם התנסויות מספקות.

### מה כולל ניהול מתנדבים?

- הגדרת הפרופיל של מתנדב.
- זיהוי המתנדבים שתואמים פרופיל זה.
- ארגון יום אוריינטציה.
- להכיר למתנדבים את מטלות היומיום שלהם.
- הכנסתם אל תרבות הארגון.
- התאמת המיומנויות למשימות.
- שילוב מתנדבים בצוותים.
- תמיכה במתנדבים.

---

<sup>70</sup> J. Hunt, L. Mellon., London Business School

- בקרה והערכה של הביצוע.
- עיצוב ועדכון של מדיניות המתנדבים.
- זיהוי הזדמנויות להתפתחות

### **פיתוח תכנית עבור מתנדבים**

לארגון צריכה להיות הליך (פרוצדורה) רשמית לניהול מתנדבים. על ידי פיתוח של תכנית, הארגון יכול לנהל מערכת יעילה של מתנדבים<sup>71</sup>. התכנית צריכה להיות תוצר של הערכים של הארגון, צריכה לשקף את מה שמצופה מהמתנדב, וגם לכלול דרכי בקרה והערכה.

לפני יצירת תכנית, עליך לקחת לעצמך זמן כדי לבחון את השאלות הבאות:

- מי יהיה אחראי למתנדב?
- כמה זמן צריך/רצוי שהמתנדב ייתן?
- כמה עבודה מצפים ממנו?
- מה טווח הפעילויות בהן הם יכולים להיות מעורבים?
- מה יהיה הליך הבקרה עליהם?
- כמה מידע ארגוני אמור להיות זמין להם?
- מה המוטיבציה של המתנדב בהצטרפו לארגון?
- כיצד ירוויח הארגון מכך שיש לו מתנדבים?

### **מי יכול לנהל מתנדבים?**

גודלו של הארגון, יכולותיו, אופי העבודה שהמתנדבים אמורים לבצע, מספר חברי הצוות בשכר ומספר המתנדבים – כל אלו הם גורמים חשובים לגבי השאלה מי יקבל את התפקיד. האדם שיהיה אחראי לתפקיד זה אמור להיות בעל ידע ומיומנויות מתאימים (6). הוא יכול להיות מנהל הארגון, מנהל יחידה, חבר צוות או מנהל מתנדב.

### **הנעת מתנדבים**

הכרת המוטיבציות של כל מתנדב יכול לסייע לך להבין כיצד להשתמש במיומנויות שלו באופן שיתאים לצרכיו. חשוב מאוד להקדיש זמן לשיחה עם כל מתנדב ולפתח תכנית עבודה שתהלוּם את ציפיותיהם. אנשים בעלי מוטיבציה הם אלו שמפגינים (13):

- יעדים
- כיוון.
- מאמץ
- התמדה.

טיפ: זכור תמיד שהישגים מייצרים תוצאות.

## ניהול יעיל של מתנדבים

מתנדבים צריכים לדעת מה מצופה בהם ושהתרומה שלהם מוערכת. חשוב שתהיה ברור ביחס לסיבות שלך לשלבם בפעילויות הארגון שלך – זה יסייע לך להגדיל את האפקטיביות שלהם<sup>72</sup>.

- מדוע יש לנו מתנדבים?
- מה תפקידם?
- מה אנחנו יכולים להציע?
- כיצד הארגון מרוויח מכך שיש לו מתנדבים?
- האם יש תמיכה והערכה למתנדבים על תרומתם?

חשוב שיהיה לארגון חזון משותף לעצם קיומו ולמה שיכול שילוב של מתנדבים להביא.

### פעילות 1 (30 דק')

- א. חלק את המשתתפים לקבוצות של 4-5.
- ב. בקבוצות הם ידונו ב:
  - מה ההיקף של הארגון שלכם?
  - האם הוא כולל מתנדבים?
- ג. לאחר מתן התשובות המשתתפים יבחרו אחד מהארגונים המוצגים כדי להגיב לשאלות להלן:
  - מדוע מתנדבים נחוצים בארגון שלך?
  - מי יכול להיות מתנדב?
  - מה התועלת לארגון?
  - מה התועלות למתנדבים?
  - כיצד ינוטרו ויוערכו המתנדבים?
- ד. באותן קבוצות, בקש מן המשתתפים לערוך רשימות של יעדים קצרי טווח וארוכי טווח עבור מתנדבים.

\* הערה למדריך: אם יש קבוצות שלאף אחד מחבריהן אין בארגונו מתנדבים, אתה יכול לבקשם לעבור לקבוצות אחרת או להציע להם לחשוב על ארגוניהם מחדש.

### הכרזות משימתיות ומתנדבים

כאשר ארגון מחליט שהוא זקוק למתנדבים, הקבוצה המנהיגה צריכה להתייחס לתפקיד המתנדב בארגון ולשלבם גם בהכרזות המשימה. הכרזת המשימה צריכה להיות קצרה, פשוטה וברורה. עליה לומר מדוע יש לשלב מתנדבים.

כתוב הכרזה משימתית:

---

<sup>72</sup> Ibid.

**פעילות 2 (10 דק')**

כתוב תיאור תפקיד למתנדבים.

**נותרת:**

**אתריות:**

**כישורים נדרשים:**

## הערכת ביצועי הצוות

הערכת ביצועים הוא תהליך מתמשך אשר משפר ביצועים ואיכות השירותים שהצוות מספק. בנוסף – הוא תורם לתקשורת חיובית ולכבוד הדדית ומקדם צמיחה אישית<sup>73</sup>.

הערכת ביצועי הצוות צריכה להיות מתוכננת באופן ש הפרטים:

- יקבלו הכרה
- יקבלו הזדמנויות להתפתחות אישית
- יידעו מה מצופה מהם.
- יקבלו פידבק בזמן.

ארגונים צריכים להתחיל לפתח תכנית הערכה על ידי הגדרה של מועד ההערכה. באופן אידיאלי צוות אמור לקבל פידבק מצוות ההערכה מדי שישה חודשים. התכנית צריכה להילקח בחשבון משך ההעסקה, התפקיד והציפיות מהפרט.

רצוי שההערכה תכלול הסתכלויות של יותר מאדם אחד. אפשר לכלול: עמיתים, מדריכים ו/או האדם האחראי, מנהל הארגון, מנהלים אחרים וכו'. רצוי שתהליך ההערכה יחולק לשניים. בחלק הראשון ההערכה תתמקד ברמה שבה הושגו היעדים. היא צריכה לכלול את נקודות החוזק של הפרט ואת נקודות החולשה שלו. החלק השני צריך להתרכז סביב תכנית התפתחות של היחיד. עליו לכלול "הצבת מטרות" לתקופת ההערכה הבאה.

בתום ההערכה, הצוות אמור לקבל את תוצאותיה. הצוות שאחראי על ההערכה צריך לדון בתוצאות עם כל חבר צוות וליצור תכנית התפתחות אישית חדשה ומעודכנת.

## הנהגה

"המטרה של מנהיגים רבים היא לגרום לאנשים להעריך את המנהיג יותר. המטרה של מנהיג טוב היא לסייע לאנשים להעריך את עצמם יותר" J. Carla Nortcutt

## תרגיל 1:

המדריך מתחיל בדיון אודות יחסים טובים ויחסים קשים עם בעלי הסמכות. עליו לבקש את המשתתפים:

לחשוב על יחסים טובים שיש להם עם בעל סמכות.

- מה גורם לתחושה זו?

לחשוב על יחסים קשים שהיו להם עם בעל סמכות.

<sup>73</sup> Ibid.



- מדוע היו כאלו?

לאחר הדיון המשתתפים מן הסתם יוכלו לזהות שני סגנונות מנהיגות: הסגנון הכופה והסגנון הסמכותי.

כופה	סמכותי	
אופן ההתנהלות של המנהיג	דורש ציות מידי	מניע אנשים לעבר חזון
ביטוי מילולי לסגנון	"עשה מה שאני אומר לך"	"בוא איתי"
כישורי האינטליגנציה הרגשית	דחף להשיג, יוזמה, שליטה עצמית	ביטחון עצמי, אמפתיה, מניע שינויים
מתי הסגנון עובד הכי טוב	במשבר, להניע שינוי רציני, עם עובדים בעייתיים	כאשר יש צורך בשינוי הסתכלות, או כאשר יש צורך בכיוון ברור
ההשפעה הכוללת על האוירה	שלילית	בעיקר חיובית

(ששת סגנונות המנהיגות במבט אחד<sup>74</sup>)

עכשו המדריך פותח בדיון על הכישורים של מנהיג טוב.

- מה הם כישורים של מנהיג טוב?

תשובות יכולות לכלול:

- מיומנויות תקשורות
- פיתוח כישרון.
- קידום עבודת צוות.
- קבלת החלטות.
- ניהול שינויים.
- מתן השראה.
- יכולת לצפות מראש.
- האצלת סמכויות.
- הדרכה ואימון.
- פתרון בעיות.
- תכנון וארגון.

**מודל מנהיגות מצבי**

<sup>74</sup> <http://www.yourarticlelibrary.com/management/centralisation-of-delegation-meaning-advantages-and-limitations-of-centralisation/25705/>

מנהיגות מצבית היא גישה שמניחה ש"אין מידה אחת שמתאימה לכל" במנהיגות. זו גישה שבה נקבע סגנון ההשפעה יעיל ביותר תוך לקיחה בחשבון של רמת ההכוונה, האימון והתמיכה הנדרשים, כמו גם הכשירות של האנשים להשלים משימות.<sup>75</sup>

ארבעת סגנונות המנהיגות הם:

- מכוונת.
- מאמנת.
- מאצילה.
- תומכת.<sup>76</sup>

מנהיג מצבי ישתמש במגוון סגנונות מנהיגות וייקח בחשבון את הצרכים ברגע נתון.

### **חקר מקרה (50 דק') – חלק ראשון**

1. חלק את המשתתפים לקבוצות של 4-5.
2. בקש מהם להציג עצמם ולחלוק מידע ביחס לרקע שלהם.
3. תן להם זמן לקרא על המקרה ולענות על השאלות שנמצאות בסופו.
4. בקש מכל קבוצה להציג את תשובותיה.
5. בסיום ההצגות בקש מהמשתתפים לדבר על האופן שבה הם שיתפו פעולה ביניהם ולכתוב שת תכונות אישיות או שתי יכולות ביחס לכל חבר בקבוצה.

---

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

**הובלה מעוּנִי לשפּע בלסוֹטוֹ: המקרה של קאלי צ'רלס תאנינה, נכתב על ידי דר. אנטוני ססטאבי, ועובד על ידי ארלט פּרנקסט נערך על ידי סטיבן ד. פּירס<sup>77</sup>.**

מחקר של מנהיגות מגשרת בלסוֹטוֹ, שנעשה בשיתוף עם רשת המנהיגות המחוזית (LeaRN), 2003

## רקע

קאלי צ'רלס תאנינה נולד ב-1955 בכפר קטן בשם מאהלאנינג בהרים שבקירבת מאסרו – בירת הממלכה ההררית של לסוֹטוֹ. הוא נולד לתוך עוני וחוסר וודאות. אך ביחד עם נקודת התחלה זו הגיעו גם תחושות חזקות של משפחתיות, אחריות ומטרה. על אף שהמשפחה חייתה מתחת לקו העוני, הייתה בה שמחה עם הולדתו של הילד הראשון, בן חזק, קאלי צ'רלס, והייתה בה אמונה חזקה שאלוהים ידאג לו. עוד חמישה ילדים נולדו, ובסך הכל מנתה המשפחה ארבעה בנים ושתי ילדות – שכל אחד מהם נתפס כברכה בעיני ההורים, אך כל אחד גם הוסיף משקל למשפחה הדלה בממלכה ההררית הקטנה. ללסוֹטוֹ מסורת גאה של עצמאות, והיא אחת מהמדינות האפריקאיות המעטות שמעולם לא נשלטה על ידי המערב. היא הייתה רק פרוטקטורט תחת הבריטים, אך מעולם לא הייתה מושבה שלהם.

פני האדמה ההרריים של לסוֹטוֹ היוו אתגר אפילו לקולוניאליסט הנחוש. היא מוקפת מכל עבריה בהרים הגובלים בדרום אפריקה ובסופו של דבר קיבלה את ההגנה של הבריטים, ונודעה בשם בסוטולנד. אנשי בסוֹטוֹ חצבו את קיומם הדל מתוך האדמה הסלעית, והשתמשו כמעט רק בסוסי פוני הרריים כדי לנוע ממקום למקום.

כאשר קאלי צ'רלס היה ילד צעיר 'רוחות השינוי' סחפו את אפריקה. המדינה אימצה שם חדש – לסוֹטוֹ – וויתרה על ההגנה של בריטניה ב-1966. חבלי הלידה של לסוֹטוֹ החדשה – מדינה יבשתית – היו גדולים במיוחד, וכללו קונפליקטים פוליטיים פנימיים וגם קונפליקט עם משטר האפרטהייד בדרום אפריקה. הימים הראשונים של העצמאות אופיינו בסחרחרת פוליטית כתוצאה מקשיים מתמשכים ביישוב של תהליכים ומבנים דמוקרטיים עם החברה המסורתית מאוד, כפי שיוצגה על ידי המלך. מאידך גיסא, היא הסתבכה בקונפליקט עם משטר האפרטהייד, שאיתו הייתה כלכלתה משולבת. לסוֹטוֹ סיפקה מקלט לרבים מפעילי ה-ANC שגלו מדרום אפריקה בין שנות החמישים של המאה העשרים ועד סוף שנות השמונים שלה, ולכן סבלה מאלימות מצד כוחות חשאיים של דר"א. למלך יש אמנם מעט כוח חוקתי, אך הוא עדיין רב השפעה כמגלם את המסורת התרבותית וכשחקן בפוליטיקה המורכבת של המדינה.

על אף שרוב אנשי בסוֹטוֹ הם נוצרים, למנהגים, לטקסים ולאמונות המסורתיים יש תפקיד בתמיכה, בהסבר ובמתן כיוון בחיים הקשים של אנשי האדמה. סופות רעמים עזות בקיץ, ושהרים מושלגים בחורף מספקים למדינה את המשאב הטבעי החשוב ביותר שלה – מים. סחף קרקעות הוא בעייה רצינית; רעייה לא מפוקחת, חקלאות וסלילת כבישים הגבירו את הדלות והצחיחות של האדמה. על אף שלרבים ממשקי הבית והקהילות יש חקלאות שמספקות קיום בסיסית רוב המזון של דסוֹטוֹ מיובא. מעט תעשייה, מכירת מים ומינרלים (יהלומים) ותיירות הם מקור הכנסה במטבע זר. מעבר לחנויות מקומיות קטנות, יש 3 אזורי תעשייה קטנים מחוץ למרכזי ערים קטנות ומאסרו.

על אף שבעיר ובעיירות יש שירותים, במרבית האזורים הכפריים יש מעט מהם, והדרכים הן גרועות. בעיירות גשם, הדרכים עשויות ליהפך בלתי עבירות. נערים גדלים להיות רועים, ולעיתים קרובות נשארים בהרים

<sup>77</sup> [http://www.synergos.org/bridgingleadership/casestudies/kali\\_c\\_thaanyne.pdf](http://www.synergos.org/bridgingleadership/casestudies/kali_c_thaanyne.pdf)

למשך שבועות, אפילו בימי חורף מקפיאיים. רבות מהנערות והנשים עדיין צריכות לקום בטרם שחר ולצעוד מרחקים ארוכים כדי לשאת משאות כבדים של מים או עץ.

### לגשר על עוני באמצעות חינוך ומסחר

ב-1966 נפטר אביו של קאלי, ובהתאם למסורת הילד הצעיר הפך להיות "הגבר במשפחה" – תפקיד שמעולם לא השתמט ממנו. אימו מארי עבדה כעובדת בית באוניברסיטה הלאומית של לסוטו בעיירה רומה, וסיפקה את המעט שיכלה עבור מזון וחינוך לילדיה היתומים. היא הייתה נחושה בדעתה שלהם יהיו הזדמנויות שלה ולבעלה לא היו מעולם. היא האמינה בילדיה, ובעיקר בקאלי שחלק את עול המשפחה איתה מגיל צעיר. קאלי ואימו פיתחו יחסים חזקים מאוד, והיא סמכה עליו יותר ויותר והתירה לו להחליט החלטות, וסמכה עליו בהקשר לאופן ניהול הבית. אפילו בזמנים קשים ביותר היא הייתה תומכת ובעלת חשיבה חיובית, עם יכולת לייצר שמחה וצחוק נוכח מצבי החסר. קאלי כיבד את אימו, לא רק כאם, אלא כאישה חזקה, מסורה וישרה. יחסיו עימה היוו את היסודות ליחסי כבוד שלו בהמשך חייו עם נשים בכלל, לא רק עם אימו ועם אשתו.

אף כי היו עניים, הם חוו שמחה, אושר וקלילות בביתם, ואהבה חמה, תמיכה ועידוד מאימם. הילדים ביקרו בבתי הספר המקומיים, ולכל אחד ואחת היה חלק בתפקידים הפיזיים הקשים בניהול הבית – כמו הבאת מים או עצים, כביסה בגדים ושמיכות, יפוש צמחים לאכילה בהרים. בסוף שנות השישים של המאה שעברה קאלי ומשפחתו הוצגו בכמה כתבי עת בינלאומיים כמייצגי העוני של אפריקה; בית קטן ומאובק אך נקי, בגדים וכלי בית ישנים ובלויים, ריהוט מיד שנייה; משפחה עם תת תזונה ילדים רזים בעלי עיניים גדולות וחיוכים גדולים. קאלי היה מבוגר דיו כדי להיות ושפע מאירוע זה. הוא היה גאה ולא הייתה לו שום כוונה להרשות לעצמו או למשפחתו להיות ממוגדר על ידי העוני החומרי. הוא היה החלטי ביחס לכך שמשפחתו ואפריקאים אחרים יתרוממו מעל מעגל העוני הכל כך אפריקאי. הוא כל העת היה מודע לכך שבתוך כל העוני החומרי, הוא, משפחתו וקהילתו לא סבלו מעוני רגשי או אינטלקטואלי. הוא סירב לקבל שעוני חומרי יגביל את החזון שלו או של אחרים ביחס לעתיד. זה היה אחד מהכוחות המניעים החזקים ביותר שלו. הקונטקסט שבו צמח – משפחתו ומדינתו בעולם משתנה – תרם לעיצוב של קאלי צ'רלס תאנינה להיות האיש המרשים של היום.

קאלי תאנינה הוא אדם מלא תשוקה. הוא שונא אלימות, ייאוש, אנוכיות וחוסר הגינות, והוא מאתגר עוני. הוא שונה עימותים פוליטיים ואחרים שמונעים התקדמות. הוא באופן מיוחד בז לתפיסות השליליות שלדעתו יש לאפריקאים ביחס לעצמם, ומודע לכך שהתנהלות העולם תרמה לתפיסות אלו. "מדוע עלינו ללחום אלו באלו?", הוא ממשיך ואומר, "בטוח שיש לנו יותר מהמשתתף מהמבדיל. בטוח שאנחנו רוצים אותם הדברים עבור אנשינו, המדינה שלנו, היבשת שלנו". נקודת המוצא שלו בחיים הייתה ההחלטה שלו "לעשות הבדל". "מעולם לא ריחמתי על עצמי", הוא אומר, "אלוהים ברא אותי עם מטרה וגיליתי מוקדם שזו לא הייתה רק לעזור למשפחתי אלא גם לפעול למען העולם וכל האנשים החיים בו".

הפיכת חלומו למציאות החלה בחינוך. קאלי זכה במילגה של המדינה הודות לכך שסיים את החינוך היסודי שלו בהצטיינות ב-1971. ב-1976 הוא עבר את בחינות הבגרות והיה זכאי להיכנס לכל אוניברסיטה. אך הוא החליט למלא את המחויבויות המשפחתיות שלו – לעבוד וללמוד חלקית, כך שיוכל לתרום לחינוך של אחיו. בין היתר עבד במכרות בדרום אפריקה. זו לא הייתה הצלחה גדולה, אך העבודה סיפקה לו כסף עובר המשפחה, מה שגרם לו תחושה טובה. הניסיון הזה גם סיפק לו הזדמנות לחוות אפרטהייד מכלי ראשון ביחד עם עבודה פיזית קשה.

אף כי לא היה פעיל פוליטית, הייתה מודעות פוליטית. היות שהגיע מלסוטו, שבה לא היה אפרטהייד חוקי לפחות, הוא יכול היה לחוש הזדהות עם הדרום אפריקנים, אך דאגתו הייתה נתונה ללסוטו. בסופו של דבר, הדרישה הבוטה שלו לשוויון גרמה לפיטוריו. כפי שניסח זאת קאלי "הסיבה שבגללה פוטרתי היא שהייתי האדם השחור היחיד שעבד במשמרות עם שני אנשים לבנים. דרשתי הזדמנויות שוות עבור אחריות שווה. עבור שלטונות המכרה זה הפך אותי למורד, והם החליטו לסיים את החוזה עימי".

אך זו הייתה רק סטייה מהדרך. קאלי היה החלטי בכוונתו להגיע למשהו והוא האמין שהדרך לשם היא באמצעות חינוך. תוך שעבד במגוון עבודות, הוא המשיך ללמוד בהתכתבות, בדרך כלל – בנושאים הקשורים לניהול עסקי. בין עיסוקיו היו: עבודות בניין וכבישים; רחיצת מכוניות; משלוחים; עבודה פקידותית; מחסנאות; אריזה. הוא גם עסק ביזמות, כמו רכישת מצרכים ומכירתם. ב-1984 היו בידי תעודה של ניהול עסקים ורישיון נהיגה. במהלך הכתיבה של חקר מקרה זה הוא המשיך להשיג הכשרות נוספות בשיווק ובעסקים. אולי עוד יותר חשובה עבורו היא העובדה שאחד מאחיו, שבו תמך, השלים לימודי תואר ראשון במסחר באוניברסיטת לסוטו.

קאלי הפך להיות מנהיג חשוב בתחום העיסוקי בממלכת לסוטו. היוזמת הקנייה-מכירה הראשונה שלו התרחבה ליוזמה של מסחר במזון שנקראת לטסמה. בהמשך הוא התגוון והחברה שלו מחזיקה מינימרקט במאסרו, מסעדה שתהפוך להיות מסעדת מזון מהיר, משרד ליעוץ והכשרה בניהול, ובית ספר לעיצוב אופנה שבו מעודדים נשים לשלוט בחייהן ולרכוש כישורי מסחר. מאז 1993 יש לו בית ספר שבו יש קורסים מוכרים בשיווק, במיומנויות מחשב, ובלימודי עסקים. בכל שנה עוברים למעלה מאלף סטודנטים בקולג' שלו. יש המשתמשים בו כגשר להמשך לימודים בתוך לסוטו או מחוצה לה. אחרים בונים את עסקיהם שלהם. קאלי מספר כיצד החליט למנוע 'נפילה' של בית הספר – יותר מדיי אנשים היו צריכים להצליח. הוא אמר "התחלנו עם חדר אחד ששימש כמשרד ביום וככיתה בערב. מילאנו את החדר בשומרי לילה כך שייראה כאילו הוא מכיל הרבה סטודנטים. בכל פעם שנרשם סטודנט חדש, שומר לילה אחד עזב. זה נמשך 6 חודשים עד שהיו לנו מספיק סטודנטים ויותר משרדים וחדר למידה".

רבים מבוגרי בית הספר שלו לעסקים גם הפכו להיות בעלי תפקידים בכירים בתאגידים. זו היא כוונתו של קאלי – לשבור את גבו של העוני לא רק עבור עצמו ועבור משפחתו, אלא גם בשביל רבים אחרים. הוא לא ינוח עד שחלומו יתגשם. לקאלי יש מניות בכורה בחברה שעוסקת במימון עסקים והוא יושב ראש של חברה שבסיסה הוא במאלאווי ואשר נותנת הכשרה עסקית ושירותי ייעוץ בסוואזילנד, זימבאבווה וזאמביה. "החברה זו בנויה באופן שאינו מכיר בגבולות, בהפרדה לפי צבע ובהפרדה מגדרית", הוא אומר בגאווה.

לחברת ההשקעות לטסמה יש מחוייבות לפתח את עובדיה, בצורה המשקפת את עניינו של קאלי בפיתוח לסוטו ואנשיה. העובדים נחשבים שותפים, והם מקבלים מניות בחברות הבת שבהן הם עובדים וכס הם גם מעסיקים ומחזיקי מניות. יש להם סדנאות שבהן הם לומדים על כל ההיבטים של ניהול עסק יעיל, מניב ויציב. המוראל של הצוות הוא גבוה, ותחושת האחזיות והמחוייבות גבוהה מאוד. רעיון זה של מתן מניות לעובדים מיושם גם במסעדה המכובדת במכרה. הרעיון הוא שגם לכורים תהיה הזדמנות לרכוש מניות, וכך נחצות ההפרדות על בסיס גזע. קאלי גם משתעשע קצת בנוסטלגיה בהיזכרו בימיו במכרה.

## מה היה האתגר?

האתגר שבפניו עמד קאלי היה האתגר שבפניו עמדה לסוטו: כיצד לחרוג ממעגל העוני ולהשתמש במשאבים שיש לאנשים כדי לייצר עושר שממנו ירוויחו רבים, ולא רק מעטים. עבור קאלי ומשפחתו הגדולה זה הרחיק עוד: כיצד לתמוך באחרים מבלי שייהפכו להיות תלויים? כיצד לפתח תחושת הערכה עצמית באחרים, כך שיכבדו עצמם. כיצד לשכנעם לקחת אחריות על המצב הכלכלי שלהם ולפתח תפיסה שמקדמת הצלחה, ולא כשלון, בהיותם אפריקאים? הוא מאמין שכישלון הוא מצב זמני, תהליך למידה שמוביל להצלחה הבאה. אם תשאלו אותו עכשיו, הוא יאמר שאינו זוכר שום כישלון בחייו. האופן בו הוא התייחס לבעיות בהן נתקל היה להתחיל בעצמו, בחלומותיו, באמונה בעצמו. הוא מתעקש ש: "כל מה שאתה מדמיין בבהירות, עובד עליו בחריצות, מאמין בו ללא ספקות – יתגשם בסופו של דבר".

## משפחה ומגדר

ההישגים של קאלי בחינוך ובעסקים הם תוצאה של היותו אדם שאינו יושב ומחכה לדברים שיקרו. הוא משבח את הוריו, ובעיקר את אימו בכך שנטעה בו גישה זו כלפי החיים. יש לו משאבי אנרגיה אדירים והוא מאושר ביותר כשהוא פעיל. הוא עשוי לאבד סבלנות כלפי מי שאיטיים מדי, לטעמו, בפעילות. אשתו מן הסתם היא השומעת את תסכוליו. עבורו האתגר ברור – לבנות חיים טובים יותר לכל אנשי אפריקה. "הבה נעשה זאת", הוא אומר. אך הוא שועה לנזיפות אשתו "עליך לתת לאנשים הזדמנות. אתה דוהר קדימה. אנשים רוצים להיות בטוחים לפני שהם פועלים".

המחוייבות של קאלי ביחס לשוויון מגדרי בולטת בחברה האפריקאית המסורתית. הוא לא רק משלם מס שפתיים. אשתו, אם ארבעת ילדיו, היא אישה חזק אשר, בזכות עצמה מנהלת מספר מיזמים עסקיים שלהם. היא משמשת דוגמה ומופת לנשות באסוטו. כטוענים כנגדו שאשתו חיה יותר כגבר מאשר כאישה, הוא מתקן בעדינות באומרו שאשתו היא אישה באסוטית מצויינת אשר לא רק ממלאה את תפקידי הרעייה והאם המסורתיים, אלא גם ממלאה תפקיד בכלכלה של המדינה, תוך שהיא מקדמת חיים של רבים אחרים. הוא מכריז בגאווה שאלמאל רעייתו, הוא לא יכול היה לעשות כל מה שהוא עושה, ושגם משפחתו וגם עסקיו לא היו מצליחים באותה מידה. היא מאפשרת לו למלא תפקידים רבים מעבר לעסקיו. יחסיהם הם שותפות בתוך המשפחה, החיים והעסקים, תוך שהם תורמים לפיתוח של לסוטו ושל אפריקה. אילו הם יחסים המבוססים על כבוד הדדי ועל השקפות עולם דומות..

## מנהיגות עסקית

קאלי הוא חבר במכון הדרום אפריקאי של ניהול עסקי (IMM) – ארגון מקצועי ללא מטרת רווח, בעל הכרה בינלאומית. הארגון מקדם מקצועיות ומצוינות בשיווק ומספק ומעודד חינוך והכשרה בכל ההיבטים של שיווק. הוא מספק שירותים מקצועיים לפרטים ולארגונים העוסקים בשיווק ומשרת את אפריקה הדרומית בכך שהוא מעודד את הקהילה העסקית לדבוק בקוד של אתיקה שיווקית. כדובר נלהב של IMM קאלי מקדם את החשיבות של שיווק בכלכלה של יוזמה חופשית.

קאלי הוא מזכיר של לשכת המסחר והתעשייה של לסוטו, ופועל רבות כדי לקדם את מטרת הארגון לבנות סקטור עסקי חזק בלסוטו שיקיף וישלב את האנשים הפשוטים. משפט שהוא מרבה להשתמש בו הוא "לשנות את דפוסי החשיבה שלא נשים – זה מה שעלינו לעשות". תפקידו בלכשה כולל לעיתים קרובות גישור, כשמעסיקים ומועסקים פונים אליו לעזרה בפתרון קונפליקטים. כמה מהמשאים והמתנים והגישורים הבולטים שהוא עסק בהם היו:

- גישור בין הבנקים של לסוטו לבין עובדיהם ב-1993.
- גישור בין הנהלת חברת הטלקומוניקציה של לסוטו לבין העובדים השובתים ב-1995.
- ניהול מו"מ על רכישת מיזמים ממשלתיים על ידי הסקטור הפרטי.
- ניהול מו"מ עם ממשלת לסוטו כדי שאנשי באסוטו ייכללו בכלכלה בתהליכים הוגנים.
- ניהול מו"מ עבור ארגונים פיננסיים קטנים כדי שיוכרו כשחקנים בכלכלה של לסוטו.

### אסטרטגיה

האסטרטגיה של קאלי מבוססת על ההשקפה שכל התפתחות מתחילה ביחיד, אך שכיחים אינם יכולים לפעול לבד או בריק. סגנונו הוא חיובי, ממושמע, פרואקטיבי וחרוז, אך לא עימותי, והוא מציב סטנדרטים גבוהים של ציפיות. הוא מאמין שידע ומידעת משולבים בעבודה קשה סבלנות ומיקוד, תמיד ייצרו תוצאות חיוביות. הוא מאמץ שיחידים וארגונים צריכים לעשות אינטרוספקציות, ומקדם גישה אופטימית פרו-אקטיבית. אתגרים, בעיות, חילוקי דיעות אינם מסתלקים מעצמם. יש להתעמת עמם ולתקוף אותם מכל הצדדים. הוא מאין שאפילו בעיין אישי, עדיף לחלוק אותו עם אחרים, שעליהם סומכים. התמיכה שלהם, החמלה, נקודות המבט שלהם, יכולים לספק פרספקטיבה רחבה יותר. לדעתו, יש להציב מטרות קצרות טווח וארוכות טווח ולפעול אליהן. יש לפעול ביושרה, מחויבות ומשמעות בתהליכים אלו ובפתרונות אליהם מגיעים. לא משנה עד כמה זה נראה קשה, אם מגיעים לפתרון בתהליך נכון, ומיישמים אותו בצורה הנכונה, התוצאה תהיה מוצלחת – כך מאמין קאלי. קאלי מבין היטב פשרה, לא כמפלה או ויתור, אלא כמציאותית וכבחירת הפתרון הטוב ביותר האפשרי, אפילו אם רק בטווח הזמן הקצר. הוא מאמין שדברים שליליים קורים כדי להזכיר לנו שיש צורך לחפש ידע ומידע ודרכים חדשות. דברים שליליים, או קשיים גורמים לחשיבה מחדש על עמדות, לשינוי עמדות, ולכן אינם בהכרח שליליים, אלא חיוביים. סוגיות חברתיות, פוליטיות, כלכליות וטכנולוגיות משולבות אלו באלו והן נתונות לכוחות שדורשים שינוי והתאמה מהר יותר ממה שהרגלים ודפוסיים אנושיים מסוגלים לאפשר. הוא מקדם שינוי ופשרה באמצעות משא ומתן מבוסס מידע שיש לאזנם בצורה דמוקרטית. כל מי שמעורב צריך לקחת חלק; כולם אחראים; לכולם יש קול; כל אחד חייב לתת וחייב לקבל, בלי קשר לגודל התרומה או הרווח. אם אין לך הידע או המיומנות, הזמן את מי שיש לו, ובנה עימם יחסי כבוד, הקשבה ולמידה; אולי תזדקק להם שוב. עשה הערכה של האנשים שאתה עומד מולם, וזהה את האתגר הקיים; יש מי שזקוקים לארוחה לצורך דיון יותר אינטימי ולא רשמי לפני שייקחו חלק בתהליך קבוצתי; אחרים זקוקים לתזכורת מעודנת לכך שהכוח שלהם אין משמעו בהכרח שדעתם, עמדתם או הצעותיהם הם הטובים ביותר; אחרים – שקטים – זקוקים לכך שמה שיש להם לומר יישאב מהם ויקבל אישוש בטרם יוכלו לתרום ביתר ביטחון. כללים וקודים להתנהגות צריכים להיות מעשיים, אפשריים, בהירים, ידועים, ומקובלים על כולם. לכל מפגש צריכה להיות מטרה וצריך להיות סיום חיובי. יש לארגן את הזמן.

כל אחד יכול להשפיע בצורה חיובית, לא רק עבור עצמו, אלא גם עבור משפחתו, הארגון והמדינה אליה הוא שייך. הוא מיישם אסטרטגיה זו בצורה אוטומטית ובצורה דיפלומטית; הוא התנסה בה והתאמן בה מאז היותו נער בביתו בחיי משפחתו. הודות למיומנותיו אלו, והודות למוניטין שלו כאיש עסקים וכמנהיג מוצלח, קאלי הוזמן לתיווכים כבדי משקל בעסקים ובמדיניות. בצניעותו הוא טוען שהצלחה תלויה גם בנכונות ובעוצמה של הויכוח, כשם שהיא תלויה בכישורי המתווך.

### מנהיגות קהילתית

היקף המעורבות שלו בקהילתו מגיע אל מעבר למעורבות העסקית. בהיותו ידוע כנייטרלי, הוגן, עקרוני ודמוקרטי בטבעו ובסגנונות קאלי מונה להכשיר את צוות המועצה האלקטורלית (IEC) בכל לסוטו. הוא התמקד בבניית צוותים שהגדירו מחדש את תפקידם מהיות מורים לאלקטורט אל מתן שירות לאלקטורט. כיום הוא מונה להיות מגשר ל IEC בלסוטו. ראוי לציין, על רקע הקונטקסט שבו גדל ובו הוא חי, שקאלי אף פעם אינו מתאר אנשים באמצעות גזע, דת, או זיקה פוליטית, ולעיתים רחוקות מגביל אותם בשל כך.

אנשים הם אנשים, ועליהם להוכיח את עצמם בדרך כלשהי לפני שהוא יתייחס לאפיונים אלו. הגישה שלו אומרת משהו אודות העם הבאסוטי ואודות ההעסטוריה הפוליטית המיוחדת של לסוטו. על אף היותה קטנה, יבשתית, ענייה ולחוצה ואפילו מזועזעת על ידי אירועים בדרום אפריקה, לסוטו מעולם לא חוותה מצבי דיכוי קיצוניים. אנשי באסוטו ומדינת לסוטו התכחו למדיניות האפרטהייד שצבעה את החיים הפוליטיים, החברתיים והכלכליים בדרום אפריקה למשך דורות. קאלי מסתכל מעבר לקהילתו ולגבולות של לסוטו. הוא מאמץ בהתחדשות האפריקנית ולוקח חלק ותורם להתפתחות של עניינים פאן-אפריקניים. זה תואם את המוטיבציה שלו ארוכת השנים להגדיר מחדש את הגישה והתפיסה האפריקניות מתפיסה של עוני לתפיסה של שפע. המכונים שלו הם חלק ממיזמים אפריקניים נרחבים כמו איגוד הקולג'ים הפרטיים באפריקה הדרומית, ורשת עסקית דרום אפריקנית, שבה יש לו תפקיד פעיל. "דברים שאיננו יכולים לעשות לבד, אנו יכולים לעשות ביחד" – זו קריאתו לאחרים כשהוא משכנעם להצטרף ולפעול יחדיו ברשתות אלו. הוא מוקסם מהרבגוניות של אנשים, מעבר לגזע, מגדר, רמת העושר, גגיל ולאומיות, ומאמין שגיוון זה, תוך איחוד כוחות להשגת מטרות משותפות, הוא שיביא את ההצלחה של ההתחדשות האפריקאית.

### **מודלים לחיקוי**

קאלי מצוטט שתי דמויות חיקוי, פרט להוריו ולאימו: נלסון מנדלה ומרטין לותר קינג הצעיר. הוא מעריץ את מרטין לותר קינג על ההחלטיות שבה פעל לשחרור האפרו-אמריקאים משליטת גזעים אחרים, על השקפת עולמו שהתעלמה מהפרדות תרבותיות; אל האומץ שלו להסתכן עבור משהו שהאמין בו ועל החמלה והאכפתיות שלו. הוא מעריץ את מנדלה על היעדר המרירות שלו לאחר שנות הסבלת על ההחלטיות שלו לבנות ולא להרוס, על יכולתו לסלוח, על השקפת העולם שמתעלמת מהבדלים ומחפשת דברים משותפים, ובעיקר – על יכולתו לדבוק בעקרונותיו ומחויבות להיות הוא עצמו בכל מחיר. גיבורים אלו הם עבורו החזון לעמו שלו: אנשים עצמאיים, שסומכים על עצמם, בעלי יושרה ובעלי יכולת לבנות עתיד טוב יותר לעצמם ולילדיהם. אם תשאל את אנשי לסוטו, אלו הקשורים למיזם כלשהו של קאלי, וגם אחרים, הם יאמרו לך שקאלי הוא אחד מדמויות החיקוי שלהם. הם יאמרו לך שהוא מנהיג גדול שהביא והניע שינויים חשובים בלסוטו, ובחיי אנשים רבים. הם יאמרו לך שיש לו קשרים עם מנהיגים גדולים אחרים בעסקים ובמשל ברחבי אפריקה הדרומית והעולם. כמו שאמר אחד האנשים: "הוא הוכיח לך שאדם יכול להגיע משום מקום ומכלום וליהפך למישהו מאיפה שהוא".

### **אירוע קריטי**

קאלי נזכר שכאשר התחיל לסחור במוצרים בקופסאות, רצה להיות בטוח בבסיס הלקוחות שלו, ולכן חקר בקהילות הכפריות שבין מאסרו ורמהת ותוך כך החליט מה המוצרים שהיכ כדאי יהיה לו להתחיל בהם (דג משומר, ריבה, סוכר ארוזת סבונים). אז הלך מספק לספק כדי למצוא המחירים הטובים ביותר לסחורות אלו. אז חזר לספק שנתן לו ההצעה הטובה ביותר ושכנע אותו לשפר אותה,



כך שקאלי יוכל לכסות את הוצאות ההובלה לכפרים. הוא הראה לספק את רשימת הלקוחות שלו ושכנע אותו שלקוחות אלו מובטחים ושהוא יגיע מדי יום לקבל סחורה. הוא הראה לו את הסינר שאימו תפרה עבורו ושעליו הוא צייר את המילים 'LETSEMA' (אנחנו עובדים יחדיו). הספק התרשם, ולא רק שנתן לו מחיר טוב יותר, אלא גם סיפק לו עגלה קטנה שתקל על שינוע הסחורות בכפרים. קאלי גם שכנע מרצה באוניברסיטה של לסוטו, שנסע מדי יום ממאסרו לרומה לצורך עבודתו, שיסיע את קאלי ואת סחורתיו בחינם מדי יום ממאסרו לכפר בדרך לרומה (10). עבור קאלי פירושו של דבר היה שעליו לקום מוקדם במיוחד מדי יום כדי לבצע המשימות האחרות לפני שייצא למאסרו. מיזם המכירה הקטן ביסס את המוניטין שלו באיזור. ביקוריו בכפרים הרבים רמו לכך שאנשים רבים ידעו עליו. הם החלו לבקש ממנו לספק סחורות אחרות ולספר לו על לקוחות אחרים שרצו לפוגשו ולקנות ממנו. תוך זמן קצר היה עליו לסחוב יותר סחורה משהיה מסוגל. הוא פתר זאת בשלושה חלקים: א. במחסן גרוטאות הוא לקח גלגלים מעגלות שבורות, תלת אופנים, מכסחות דשא, וחתיכות אץ ותיל. ב. בכל כפר אליו הגיע עשה עיסקה עם צעיר משכיל יחסית כדי שיעזור לו. תרומתו ומחויבותו של הצעיר נבחנה בכך שהכין עגלה מהחומרים שקאלי מסר לו ובכך שהרחיב את בסיס הלקוחות. ג. הצעיר היה אמור לפוגשו בנקודה מסוימת, לקבל ממנו הסחורה, להעמיסה על העגלה שיצר, ולמכור אותה, תוך שהוא מקבל חלק מוסכם מההכנסות. במבט לאחור קאלי חושב שהיו אחד או שני אירועים לא נחמדים, בשל חוסר הניסיון שלו, בעיקר בזיהוי אופי של אנשים. פעם אחת היה עליו לפטר סייע משום שהוא עשה שימוש בסחורה לטובת מסיבה פרטית במקום למוכרה ללקוחות שחיכו לה. לא רק שלא היה מודאג מכך שלעסק היו לקוחות לא מרוצים, אלא שגם לא היה מודאג ביחס לאפשרות שקאלי עלול להפסיד. קאלי אומר שזה היה משונה אבל שהוא הזכיר לעמו שהוא לא נכנע לעוני ושארף אדם אחר לא יגרום לא להיות עני. בהמשך הרחיב קאלי את עסקיו, וארגן מחסן חגיגי עבור הסחורות בכל כפרת לעיתים קרובות – בביתו של הסייע. כך יכול היה להביא יותר סחורות בכל עת, והן יכלו להימכר במהלך השבוע כולו. בכפרו שלו אחיו עזרו לו, וכך גם הרוויחו וגם יכלו לתרום לצרכי המשפחה. הוא פתח חשבון בנק, למד אודות ענייני בנק שהשפיעו עליו ופיתח יחסים עם יועצי בנקאות. בהמשך לקח רבים מסייעיו לבנק וגרם להמלפתוח חשבונות בנק ולפתח רשתות עבודה. הוא גילה שכל זה גרם ליחסים טובים עם הבנק, משום שהם תמכו בו כשנה לאחר מכן כאשר ביקש לראשונה הלוואה כדי לסייע בלימודי נהיגה, ברכישת רישיון נהיגה וברכישת מכונית יד שנייה.

אף כי המרצה מעולם לא ביקש ממנו תשלום על הסיוע הנדיב שנתן לו בשינוע הסחורות, קאלי שלח לו מדי פעם סחורות כמחוות תודה. הוא גם הזמין את המרצה לביתו לארוחת ערב מדי פעם (11). קאלי מודה שלא הייתה זו רק הבעת תודה אלא גם רצון לעסוק בדיונים אינטלקטואליים יותר. המרצה ומשפחתו היו אורחים בחתונות, וכך גם הסוחר שסייע לו בתחילת דרכו, ומרבית הסייעים הכפריים שלו.

בהמשך, כאשר הוא ביסס את המיני מרקט שלו במאסרו, הוא שמר על קשרים עם רבים מסייעיו וסייע להם לצמוח מ"ספקי עגלות ומחסנאים" ולהיות בעלי חנויות מקומיות קטנות, להן הוא סיפק סחורה. הוא הרחיב את רשת האספקה שלו להרבה יותר כפרים בלסוטו. כמחווה לרצון טוב וכסמל לאפשרות הצמיחה, הוא מספק ללקוחותיו הסוחרים בכפרים עגלה קטנה. כיום, הוא והסוחרים עורכים קניות סיטונאיות ביחד, וכוח הקנייה המשותף שלהם מאפשר להם מחירים נוחים יותר.

### שאלות על המקרה:

1. אילו תכונות אישיות אתם רואים בקאלי?

2. מה האיכויות והכישורים שהפגין?
3. כיצד תתארו את סגנון המנהיגות שלו?
4. מה הגורמים המשפיעים על הסגנון שלו?

## אינטליגנציה רגשית

מה היא אינטליגנציה רגשית?

אינטליגנציה רגשית (א"ר) היא היכולת לנהל את עצמנו ואת יחסינו בצורה אפקטיבית (14). א"ר חזקה משמעה יכולת טובה לזהות, להבין ולנהל רגשות, באופנים חיוביים להיות אמפתיים לאחרים, לבנות אימון, לשחרר מתחים ולתקשר בצורה יעילה. א"ר מורכבת מארבעה יכולות בסיסיות: מודעות עצמית, ניהול עצמי, מודעות חברתית, ומיומנות חברתית<sup>78</sup>.

### מודעות חברתית

אמפתיה: התעניינות פעילה בדאגות וברגשות של אחרים

התכוונות לשירות: מענה לצרכי אחרים

מנהיגות חזונית: השראה באמצעות חזון משכנע

### מיומנות חברתית

פיתוח אחרים: פיתוח יכולות של אחרים

תקשורת: העברה ברורה ומשכנעת של מסרים

עבודת צוות" בניית צוותים וקידום שיתוף פעולה

ניהול קונפליקטים: ניהול מצבי אי הסכמה, הצעת פתרונות

### ניהול עצמי

שליטה עצמית: ריסון רגשות סוערים

אמינות: היות ישר ובעל יושרה

מודעות: ניהול עצמך ואחריותך

הסתגלותיות: הסתגלות לסביבות משתנות

מכוונות להשיג: דחף להשיג סטנדרטים

יוזמה: נכונות ליטול הזדמנויות

<sup>78</sup> D. Goleman. 2000. *Leadership that gets the results*, Harvard Business Review

## מודעות עצמית

מודעות עצמית רגשית: קריאה והבנה של רגשותיך, זיהוי השפעתם על עבודה, יחסים וביצוע.

הערכה עצמית מדוייקת: הערכה מציאותית של יכולותיך ומגבלותיך.

ביטחון עצמי: תחושה חיובית של ערך עצמי<sup>79</sup>

- טיפוח האינטליגנציה הרגשית שלך משמעה שינוי בהרגליך.
- אימוץ התנהגות חדשה לוח זמן ויכול להיות מושג רק באמצעות חזרה ואימון

## מה אני יכול לעשות כדי לנהל ולהבין את רגשותיי?

- להכיר את נקודות החוזק ונקודות החולשה שלך
- לבקש משוב
- לפתח את מיומנויות התקשורת שלך
- לנהל מתחים
- לבנות מערכות יחסים

## התפתחות אישית

המדריך מקדם דיון אודות סגנון המנהיגות של המשתתפים ואפיוניהם:

- מדוע שמישהו יונהג על ידיך?
- מה רוצים אנשים שמונהגים על ידיך?  
אנשים מחפשים:
  - משמעות
  - קהילה
  - התלהבות
  - אמיתיות
- מה אתה יכול לעשות כדי לקדם את סגנון המנהיגות שלך?

## טיפים לקידום סגנון המנהיגות שלך:

<sup>79</sup> <http://www.yourarticlelibrary.com/management/centralisation-of-delegation-meaning-advantages-and-limitations-of-centralisation/25705/>

- אל תנסה להיות מושלם
- העבר מסרים ביחס למה שייחודי אצלך
- חזק את נקודות החוזק שלך
- הגדל את המשוב שאתה מקבל ונותן
- נסה לפתח או לנהל את נקודות החולשה שלך
- קדם את האינטליגנציה הרגשית שלך

"כדי לקדם אנשים, לך אחריהם" לאו טצו

המדריך מטה את הדיון אל שאלות שעליהם להציב לעצמם לצורך התפתחות מקצועית

- מה אתה חושב שאני עשיתי טוב במהלך השנה החולפת?
- מה אתה חש שיכול הייתי לעשות טוב יותר?
- מה עלי לעשות כדי פתח עצמי בשנה הקרובה?

### פעילות: חקר מקרה (15 דק') – חלק 2

1. בקש מהמשתתפים לחזור לקבוצותיהם ולהתחלק בתשובותיהם
2. תן להם 15 דקות כדי לחשוב על התשובות שקיבלו ולכתוב:
  - א. מדוע לדעתם קיבלו תשובות אלו (תכונות ויכולות)
  - ב. מה הם יכולים לעשות כדי לחזק את נקודות החוזק ולנהל את נקודות החולשה

### **סיכום**

הצוות והמתנדבים הם הגרעין של הפעילות. הידע שלהם, מיומנויותיהם והייחודיות שלהם מסייעים לארגונים לגדול ולפרוח. ארגונים בעלי קוי תקשורת ברורים ומבנים יציבים הם מגנט עבור אנשים מיומנים. יצירת מבנה יציב שתומך ומקדם מיומנויות וידע שלהצוות ארגוני חברה אזרחית מושכים ומשמרים אנשים מוכשרים שיסייעו להם להשיג את מטרותיהם ואת חזונם.

גיוס כספים ממלא תפקיד חיוני לתפקודו של ארגון חברה אזרחית). ארגון חברתי (עכשיו זאת תקופה של האטה בפעילות הכלכלית הכללית דבר שיכול לחסום את זרימת כסף בתחום הפילנתרופיה, מאידך אנחנו חיים בעידן של שינוי כלכלי, שהולך יד ביד עם התקדמות טכנולוגית. זה הזמן שבו מומחיות וידע חשובים אפילו יותר מתמיד.

פרק זה יהיה יעסוק בשני בדרכים המסורתיות והחדשות של גיוס כספים.

## הבנת ההתרמה

כל ארגון זקוק למשאבים כספיים כדי להיות מסוגל לתפקד. עלויות פרויקט, שכר, עלויות ניהול, תחזוקת בניין, עלויות ציוד וכו' הרשימה היא אינסופית. להיות ארגון בלי כל עניין ברווח, זה חיוני כדי לגייס כסף כדי שתוכל להמשיך ולעבוד למען המטרה.

בראש ובראשונה מכשיר לגיוס כספים הוא בתקציב השנתי של הארגון שלך. זה, זה בעצם, יציג את הסכום שהוקצית ואת הסכום שאתה צריך להשקיע. זה יאפשר לך לעקוב אחר ההתקדמות שלך בדרך ליעד שלך. אתה צריך לשמור על קשר הדוק עם מחלקת הנהלת חשבונות של הארגון שלך על מנת להעריך את הפעילות שלך.

לפני שנכנס לפרטים של טכניקות ומקורות לגיוס כספים, חשוב לפתח הבנה. עצמאות כלכלית תמיד צריכה להיות המוטיבציה הראשונית של ארגון חברתי. פיתוח מקורות ההכנסה עצמאיים יאפשר יותר שליטה על התפקוד והמבנה של הארגון שלך. אחרת דאגות על איתנות כלכלית יתגברו על העבודה שלך למען המטרה שבעצם בגללה הקימת את הארגון שלך. רוב ארגונים חברתיים אינו מנוסים בשיטות עסקיות, אבל זה הכרחי כדי לעסוק בתחומים כאלה. אתה תראה בתחום הולך וגדל של הזדמנויות עבור הארגון שלך אם אתה תפנים את ההבנה הזו. ייצור ומכירה או שירותים שקשורים באופן הדוק לעבודה למטרה שלך, או מתן מומחיות לאחרים על בסיס ייעוץ הם רק חלק מדוגמאות.

כמו כן, חשוב לפתח קשר חזק עם הקהילה המקומית. זה ייתן תחושה של בעלות למטרה שלך באוכלוסייה רחבה יותר ולסייע בפיתוח מערכת יחסים, מימון, גיוס תמיכה במזומן ולקבל מתנדבים מעורבים. קרנות זרות הן טובות, אבל מעורבות מקומית כגורם היא הרבה יותר יעילה בהשגת המטרה שלך.

## האתגרים

גיוס כספים הוא עבודה קשה מאוד. יש די הרבה תחרות וזה לוקח אדם בעל יכולת תקשורת ומיומנות כדי להתמודד עם הלחץ. כאשר הנושא הוא לבקש כסף זה תמיד יהיה אתגר. במיוחד היום, העובדה שמשברים כלכליים הם מציאות גלובלית זה יותר מקשה באיתור המקורות מתאימים לגיוס כסף. אבל זה לא אומר שיש פחות הזדמנויות אלא זה אומר פיתוח אסטרטגיה לגיוס כספים הוא יותר ויותר חשוב. זה עניין של לדעת איפה להתחיל.

גיוס כספים בעולם הוא תחרותי מאוד. ארגונים שלוקחים גיוס כספים ברצינות מתחילים לפתח מקורות עצמאיים של הכנסה. משמעות דבר היא כי המקורות הברורים והקבועים שלך מקבלים מספר גדול והולך של בקשות לתרומות. זה גם אומר שתהיה מתחרה עם ארגונים חדשים, מלאים אנרגיה וההתלהבות. אלה עשויים לעסוק באותם המטרות או מטרות דומות לארגון שלך. התפקיד שלך הוא לשכנע את התורמים שהארגון שלך הוא מוצלח, יעיל, וחדשני - בקיצור, שאתה הארגון טוב ביותר לכספיו של התורם.

יתר על כן, ארגונים לא ממשלתיים בינלאומיים בעיקר לוקחים את הנתח הגדול ביותר בעולם המימון עם סניפיהם בכל רחבי העולם. מסיבה זו, חיוני לתרום להקמה של מגזר ממשלתי מקומי נמרץ ופעיל כדי להיות מסוגל להשיג נתח הולך וגדל בעולם של ארגונים לא ממשלתיים.

בניית אסטרטגיה תאפשר לך ציפייה מציאותית למימון מעל מרוצת זמן ארוכה. מדריך זה ידריך אותך באימוץ טכניקות רלוונטיות, בפיתוח כישורים הדרושים ולבוא עם רעיונות ספציפיים למטרה שלך.

### **כמה עקרונות מרכזיים בגיוס כספים**

עיקרון ראשון והברור ביותר של גיוס כספים הוא לבקש כסף ו / או תרומות. גייס כספים טוב חייב להבין את עמדתו של התורם, שאל באופן ברור בדיוק מה הם רוצים ולמה ולתת תשובות מוצקות לכל שאלש שהתורם עשוי לשאול. גייסי כספים רבים מעדיפים לשלוח את הבקשות בכתב לבקש תמיכה. עם זאת זו אינה הדרך היעילה ביותר. חשוב להתאים אישית את הגישה שלך באופן מקצועי וקשרים אישיים יכול להיות מועילים יותר במובן הזה. בעיה אחת עם לבקש היא שלעתים קרובות תורמים לא יודעים עד כמה מצפים מהם לתת, במקרה ואם אנחנו לא מדברים על תכנית קיימת כמובן. לכן, להיות ספציפי לגבי מה שאתה רוצה.

אנשים רוצים לדעת שמה שהם נותנים משמש כדי לעזור לאנשים אחרים או לעשות משהו חיובי כדי ליצור עולם טוב יותר. אתה צריך להראות איך אתה עובד לקראת זה. אתה יכול להשתמש במקרים הממחישים את העבודה שלך עם עובדות ונתונים כדי להראות עד כמה אתה כבר עוזרת בעבר ומסוגל בעתיד לעזור. בדרך זו אתה יכול להוכיח לתורמים איך הכסף שלהם יכול לעשות את הבדל. עם זאת אף על פי שזה נשמע לא אנושי, גיוס כספיים יש לזכור הוא יותר על שיווק רעיון מ סיפור על מעשים. זה חיוני כי התורם הפוטנציאלי שלך יודע את הסיפור שמאחורי המטרה שלך, אבל במרכזו אתה צריך להראות סיבות מדוע העבודה היא חשובה. היזהר מהתרגשות, זה יכול להיות מרתיע אם אתה מעצים את הסיפור. ההצלחה שלך תלויה ביכולת שלך לעורר השראה באנשים כדי לעשות משהו כדי לעזור.

כמו כן, חשוב לגייס הכספים לבדוק אם יש לתורם סיבה אישית לביצוע תרומה. זה יעזור להתאים את הגישה להתקרב אליהם. יתכן שאנשים מאוד רגישים ומעורבים בנושא, וזה יכול להתחבר עם המטרה שלך. לכן, ודא שאתה עושה מחקר מקיף על הפרופיל התורם.

אנשים מעדיפים לתת לארגונים וגורמים שהם שמעו עליהם. משמעות הדבר היא כי אמינותו של הארגון ופרסום טוב הן חיוניות. עבוד בשיתוף פעולה הדוק עם המחלקה לתקשורת שלך כדי לפקח על סיקור עיתונאי, משוב ציבורי וחוות דעת מומחה על עבודת הארגון שלך. תציע הצעות בכל התקופה האסטרטגית בהתייחסות למפגשים שלך עם תורמים פוטנציאליים. אחרי הכל, אם הם בטוחים בעבודה שאתה עושה, ואם הם יכולים לראות את ההצלחה שלך, הם נוטים יותר לתמוך בך.

### **אסטרטגיית גיוס כספים**

להיות אסטרטגי בהשקשר של גיוס כספים מסייע לתכנית הארגון לטווח ארוך לצרכים ארגוניים לצמיחה והתפתחות עתידיות. זה דורש מהארגון להיות מודעים לשינויים ואפשרויות בסביבת המימון ולנצל את ההזדמנויות האלה.

בתחילה אתה חייב לנתח את הצרכים הארגוניים שלך. זה עוזר לעמותות להיות פרואקטיביות עבהקשר לאסטרטגיה שלהם ולא לחקות "קול קורא" או להצעות לתוכניות מתורמים. מסמכי היסוד אשר קבעו את החזון האסטרטגי לארגון צריכים להיבדק כדי להנחות את הפיתוח של האסטרטגיה לגיוס כספים. סקירה של התכנית האסטרטגית של ארגון ותכנית עבודה שנתית, למשל, תסייע להגדיר את צרכי התוכניות והמוטבים. לאחר מכן, בהתבסס על צרכי התוכניות והמוטבים ולאחר הביקורת של התחייבויות מימון הנוכחיות, ארגון יכול להחליט כמה כסף הם יצטרכו ולהחליט איך הם הולכים למלא את פערי מימון אלה.

זה הרבה יותר קשה לגייס כסף לפרויקט שכבר יצאו לדרך, זה נותן את הרושם שלא נעשה תכנון אסטרטגי מספיק לפני כן, כך שגייסי כספים צריכים להיות מודעים על תוכניות עתידיות ועלויות בכל העת. הם צריכים להיות מעודכנים לגבי כל הפרטים של הוצאה מתוכננת כך שהוא / היא יכולה להסביר את הפרויקט באופן מדויק לתומך פוטנציאלי.

### פיתוח אסטרטגיית גיוס הכספים

כל ארגון חברתי הוא ייחודי ומיוחד בדרך בה הם פועלים ובמטרות הספציפיות שלהם. ייחוד זה יעזור בצורה משמעותית בעולם התחרותי זה, כאשר אתה בא אל התורם הפוטנציאלי שלך. בתור התחלה אתה צריך להבליט את הייחוד במסמכי הארגון שלך. קחו למשל את השאלות הבאות כפרקטיקה:

- מהי המטרה הייחודית של ארגון חברתי שלך?
- מה הם הצרכים הבסיסיים שארגון חברתי זה ממלא?
- מה קבוצה היעד שזה משרת ואיך אתה עונה על הצרכים של המוטבים?

ברגע שיש לך מושג ברור לגבי זהותו של הארגון שלך, אתה יכול לעבור לנקיטת צעדים מוצקים ומעשיים. יש צורך לפתח מדיניות לגיוס כספים ותקנות. זה צריך להיות בהתייעצות עם עובדים אחרים שלארגון חברתי והדירקטוריון. המדיניות צריכה לציין איזה סוג של מימון דרוש בהתאם לקשרים שלך עם הקהילה המקומית, את נקודות החוזק בזירה בינלאומית, פרופיל החברים של הארגון ואת מבנה הפרויקט שלך. לדוגמא אולי אתה צריך להתחיל פרויקטים לטווח קצר לצד של הפרויקט המרכזי שצריך מימון, כדי למשוך תחומים שונים של תומכים. או אם יש לך עניין מקומי רב במטרות, אתה יכול לקיים מפגשים כדי לגרום להם להרגיש מעורבים בקביעת מדיניות והאנשים האלה יהיו גם התורמים הפיננסיים שלך, או באמצעות דמי חבר או תרומות לאירוע שאורגן ביחד.

ועדת גיוס כספים היא חיונית. ודא שהוועדה הוקמה עם תיאור ברור של תחומי אחריות ומשימות. שקול לקיים סדנת מימון שבה כל הצוות של הארגון שלך להשתתף. זה חשוב מאוד כי שכל המחלקות חולקים את החזון והבנה של האסטרטגיה שלך ומשתפים פעולה בביצועה לאורך כל התהליך. זה יהיה אפשרי, כמובן, על ידי בדיקה מעת לעת איך פעילות גיוס הכספים מתייחס לנעשה בארגון שלך בתחומי עבודה אחרת.

מלבד ההבנה פנימית, אתה צריך גם לשפר את ההבנה של הציבור לחשיבות של העבודה שלך לתקופת גיוס יעילה. שוב, שיתוף פעולה הדוק עם המחלקה לתקשורת שלך יעזור לך לקבל את אמון הציבור בארגון שלך וכיצד תרומתם יכולה לעשות את ההבדל. תחשוב על איך הפעילות שלך עשויה להיראות לציבור: האם זה יכול להיות לא מובן או לעורר ביקורת? אם אתה מקבל פרסום רע, להיות כנה לגבי טעות או דיסקרטי בתגובה.



## בדיקה, הערכה ובקרה

ללא תכנית הערכה, זה בלתי אפשרי שתהיה אסטרטגיה לגיוס כספים יעילה ומוצלחת. עליך להיות מודע למשאבים השונים של הארגון וכיצד לעשות השימוש הטוב ביותר במשאבים אלה.

רוב הארגונים משתמשים ביקורת כלכלית (Audit) לפיתוח וכלי להערכה פנימית ביחס לתכנית גיוס הכספים הכוללת שלהם, לבחון את הניהול, הון אנושי, מערכות פיתוח, נהלים, יחסי תורם וגישות לגיוס כספים. וכן כדי למדוד את הפער בין מאמצי גיוס הכספים הנוכחיים של ארגון ביחס לשיטות וסטנדרד בענף.

ביקורת פיתוח חיונית להנחיית גיוס כספים. זה מאפשר להם לזהות את חולשות, את נקודות החוזק ודפוסי תורם. בדרך זו תוכל לקבוע סדר עדיפויות ולהגדיר מטרות יעילות יותר. ישנן רמות שונות של ביקורת החל ממורכב מאוד (לדוגמא SWAT ניתוח) לביקורת בסיסית מאוד. לצורך מדריך זה, אנו ניקח בחשבון ביקורת בסיסית ויעילה, הכוללת ארבעה תחומי יסוד של ביקורת:

### • מנהיגות: דירקטוריון, מנכ"ל / מנהל, צוות

- האם כל חברי הדירקטוריון תרומים כלכלית כאות למחויבות?
- האם חברי הדירקטוריון משתתפים באופן פעיל בתהליך פיתוח המקורות הכספיים?
- האם יש ועדת פיתוח?
- האם הצוות מקצועי ובעל ידע מספק?
- האם יש מחויבות להכשרה מקצועית רגילה והשכלה?
- האם ברורים תפקידי צוות הפיתוח מוגדרים והתמקדו רק בגיוס כספים?
- האם הצוות שמור על אתיקה בגיוס כספים?
- האם איוש הצוות ברמה מספיקת כדי לענות על צורכי גיוס כספים?

### • סקירת תומכים

- סקירת בוחרים
- האם מכיר את 25 התורמים המובילים? מתי הם נותנים וכמה הם נותנים?
- האם יש לך מערכות במקום לזיהוי תורמים פוטנציאליים, לרכוש תורמים פוטנציאליים חדשים?
- האם אתה סוקר וחוקר על תורמים ותורמים פוטנציאליים?
- האם יש לך מערכת ניהול הנתונים במקום לשימור ותיעוד תורם / תורם פוטנציאלי?

### • פעילות גיוס כספים

- פעילויות גיוס כספים
- האם תכנית גיוס הכספים שלך מגוונת? האם אתה מעסיק מספיק שיטות שונות כדי לגייס כסף?
- האם מאמצי גיוס כספים שיטתיים ועקביים?

- האם אנחנו משתמשים בשיטות הטובות בתחום ( Best Practice )
- מהן גישות עבודה הטובה ביותר עבור הארגון שלך?
- האם אסטרטגיות גיוס כספים משקפות את הפעילות, המשימה ותכנית?
- מה הוא החזר השקעה (ROI) לתכנית הכוללת ועבור כל פעילות? האם אתה עוקב באופן קבוע על העלויות והכנסות?
- כמה הכנסות היו לך?
- מה היו ההוצאות שלך?

● זמניות משאבים

- כמה שמות נמצאים במסד הנתונים?
  - כמה תורים בפועל נמצאים במסד הנתונים?
  - האם רשימת התורמים מעודכנת לגבי תורמים פעילים?
  - מהו גודל התרומה הממוצעת לתורם בשנה נתון?
  - מה היא תדירות הנתינה הממוצעת לתורם בשנה נתון?
  - כמה תורמים חדשים תרמו בשנה זו? למה?
  - מה הם המקורות של תורמים אלה?
  - האם התורמים שדרוגו או הקטינו את התמיכה שלהם? למה?
  - מה אתה יכול לעשות בכל אחד מהתרחישים הללו?
- אתה צריך להעריך את תכנית גיוס הכספים הכוללת שלך כל שנה וכן את הגישה כל הזמן. כדי להשלים את תהליך ההערכה, תיצור קבצים או קלסרים עם:

▪ דו"ח כספי

▪ פרוטוקולים של פגישת הערכה

▪ רשימה של מכשולים ופתרונות אפשריים

ארגן אותם בתוך קבצי אירוע או קלסר שיהיו בארכיון. אלה יהיו קבצים חשובים להביא בחשבון בעת ביצוע תוכניות ראשוניות להערכה של השנה הבאה, גם התייחסות הכרחית לבקרה קבועה של התכנית שלך

תבנית לדוגמא להערכת תכנית גיוס הכספים שלך

מה עבד ומה לא עבד ?	מי השתתף?	ממוצע שנתרם (ברוטו לחלק בכמות התורמים)	כמה גויס: ברוטו ונטו	תגובה: מספר ואחוז ( לחלק את כמות התרומות במספר הלקוחות הפוטנציאליים)	כמה תורמים בפוטנציה הוזמנו לאירוע או התבקשו לתרום	אסטרטגיה
עבד: הנהלה הגישה שמות של תורמים פוטנציאליים לא עבד: הצוות הקליד את כל שמות התורמים החדשים לבד	צוות וחברי הנהלה (מסיבת דיור)	€55	€8,250 ברוטו €7,750 נטו	150 / 5%	3000	דוגמא: מבצע דיור שנתי

Source: *Evaluating Your Individual Donor Program*, by Stephanie Roth, *Grassroots Fundraising Journal*, Jan/Feb, 2006

## תורמים יחידים

תרומות רבות נעשים באמצעות מערכות היחסים בין אנשים. חברים יתרימו חברים, עמיתים לעמיתים לעבודה או למצו, משפחה למשפחה וזה סוג של מערכת יחסים שאתה רוצה לעבוד לכיוון. לארגונים חברתיים רבים, במיוחד בעולם המפותח, כבר זמן רב מהווים תורמים פרטיים את המקור הגדול ביותר של מימון. תורמים פרטיים יכולים להיות ממוקדים באמצעות דרכים שונות וזה הוא צורה פחות אינטנסיבית של גיוס כספים בהשוואה להצעות לפרויקטים וגיוס כספים של חברות כלכליות. ארגון חברתי יכול ליהנות במיוחד מתורמים פרטיים על ידי טיפוח התורמים שלהם לאורך זמן כדי ליצור קשר הדוק יותר ובתורו תרומות כספיות גדולות יותר.

- פיתוח מערכות יחסים כנים בכדי להכיר את התורמים שלכם. זה חשוב להבין את המוטיבציה של התורם שלך לתמיכה במטרה שלך. פשוט לתת להם להסביר למה הם תרמו, להודות להם על התמיכה שלהם, שואל למה הם בחרו לתמוך ארגון חברתי שלך, להסביר כיצד בכוונתך להשתמש בתרומתם איך זה ישפר את המצב. לעודד אותם לבקר בארגון וליצור קשר בכל פעם שהם רוצים.
- השתמש בזמן ובמשאבים שלך בצורה יעילה כדי לפתח את העניין של התורם שלך במטרה שלך לאורך זמן.
- תמיד להציג את ההשפעה של הארגון שלך. תורמים רוצים לראות איך תרומתם משפר את חייהם של קהל היעד, לעתים קרובות זאת המוטיבציה הגדולה ביותר שלהם. הראה להם איך הכסף שלהם באמת שינה את חייהם של המוטבים לטובה באמצעות מכתבים, תמונות, קטעי וידאו וכו'. תודה לתורמים שלכם ותן להם להרגיש חלק מסיפור ההצלחה שלך ושזה לא היה קורה בלי התמיכה שלהם.
- תן לתורמים בחירה: בדרך כלל תורמים בודדים אומרים מעט מאוד על אופן שימוש התרומות שלהם, אבל זה לא חייב להיות ככה. למעשה, לעתים קרובות אתה יכול לשדל תרומה טובה יותר באופן משמעותי מהתורמים שלך, אם אתה יכול לספק להם הזדמנות לתרום למשהו שהוא קרוב במיוחד ללבם. להשקיע מאמץ כדי למצוא כמה פרויקטים שונים או סוגים שונים של מוטבים, אשר עשוי להחזיק משיכה גדולה לכמה תורמים.

## מענקים ממשלתיים

מענק ממשלתי הוא הכסף שהוענק לארגון בהתאם לחוזה בין הממשלה לבין הארגון. יש תהליך יישום עבור כל המענקים הממשלתיים, ולא כל המועמדים זכאים. ישנם קריטריונים לזכאות שנקבעו בהתאם לאופייה של תכנית המענק. אם הארגון שלך מתאים לכל הקריטריונים ויש טיעון משכנע לעניין המענק, אתה ככל הנראה תיקרא לראיון. לאחר מכן, בעת קבלת מענק, אתה מסכים לבצע את הפעילויות מתוארות בבקשת המענק שלך ולדבוק בכל התנאים של המענק. כל המענקים כאלה כוללים תנאים שונים, שאחד מהם הוא תמיד שבעל ההרשאה חייבת לספק דו"חות כספיים ותכנית תקופתיים על הפעילות "חוזית" שלהם.

קרנות ממשלתיות יכולות לפעמים לשמש כדי להתחיל את ארגון, אבל השימוש הטוב ביותר שלהם הוא עבור פרויקטים ספציפיים, אשר יש תועלת הדדית לארגון ללא מטרות רווח והסוכנות הציבורית מעורבת בשניהם. יותר מרוב הקרנות הפרטיות, סוכנויות ממשלתיות, בדרך כלל מעדיפות לממן פרויקטים ספציפיים עם התחלות וסיום ברורים, ותוצרים מוגדרים. קרנות אלה הן בדרך כלל אינן מתאימות לתמיכה תפעולית מתמשכת, למצבי חירום, או לסנגור או פעילויות שנויות במחלוקת כגון עצירה כביש או סכר.

עם רוב תוכניות מענקים הממשלתיים, הסוכנות אחראית משחררת בקשה לקבלת הצעות (RFP) ומקבלת מאות בקשות למספר קטן של מענקים. בתהליך תחרותי, תצטרך להגיש פרויקטים שיש קשר הדוק עם מה שהסוכנות רוצה לממן. אתה צריך לדבר עם מישהו בסוכנות שהוא מעורב עם תכנית המימון כדי לקבל מושג טוב יותר של מה בדיוק הסוכנות רוצה. ההצעה שלך צריכה לייצג את המאמץ הטוב ביותר שלך כדי לעמוד בכל הדרישות מפורטות בבקשה להצעה. אם חסר לך משהו, ההצעה שלך עשויה להיחשב כלא שלמה והצעתך לא תתקבל כלל ויתעלמו ממנו.

יש בכתיבת הצעת ממשלה הרבה במשותף עם כתיבת הצעת לקרנות, ולכן אולי כדאי לך לבדוק את הסעיף הרלוונטי של פרק זה.

כמה טיפים להכנת הצעות למענק ממשלתיים כוללים:

- שקול שיתוף פעולה עם ארגון אחר. סוכנויות ממשלתיות מעדיפות, בדרך כלל, לממן הצעות הכרוכים ביותר מארגון אחד.
- קרא את ההוראות בקפידה לפני ההגשה. לכל סוכנות ממשלתית, בדרך כלל, יש פורמט מעט שונה. ארגן את ההצעה שלך בדיוק כפי שכתוב ב RFP. יותר מקרנות, משרדי הממשלה הם מדקדקים בפרטים.
- הצג את אמינותו של הארגון שלך בציון פרויקטים אחרים שבצעתם, רשימת אנשי מפתח או אנשי צוות וכו'. אתה צריך לשכנע את הסוכנות שאתה יכול לעזור להם עם עבודתם, לספק את מה שאתה מבטיח, ותחסוך מהם זמן וטרחה.
- ודא שהמטרות ספציפיות, מוחשיות, ושניתן לכמת והינן מציאותיות. חבר בין המטרות המוצהרות של מה שהסוכנות רוצה שהכסף יעשה ויממש למטרות שלך עם תכנית ויעדים.
- בהכנת התקציב שלך, הקפד לכלול את העלויות לארגון שלך לנהל את הפרויקט, אלא אם כן זה אסור בהחלט לפי הוראות ההגשה. אם לא נשלל באופן ספציפי יש לכלול עלויות תפעול כמו דמי שכירות, שירותים, עלויות גיוס, עלויות הנהלת חשבונות וכו'

## הנה כלי שימושי כדי להמחיש עד כמה סיוע לפיתוח מחולק ברחבי העולם.

### מימון סיוע מענק ופיתוח בינלאומי

כל מדינה מארחת ארגונים בינ"ל כמו סוכנויות האו"ם, ארגון הבריאות העולמי, ארגון המזון והחקלאות, הנציבות האירופאית, הבנק העולמי, USAID, בנק לפיתוח אסיה וכו'. רוב הארגונים האלה מייצגים מדינות מערביות. לעתים קרובות יש להם צורך להפגין את הרצון הטוב שלהם על ידי תמיכה בארגונים לא ממשלתיים מקומיים בארצות שבהם הם פועלים. כספים ממקורות אלה נוטים להיות זמינים יותר באמצעות ארגוני גג ארציים. ראוי לגלות מה תרומתם לממשלה ולארגונים לא ממשלתיים הגדולים במדינה שלך. מידע זה יהיה זמין מהממשלה או מהאו"ם המקומי, משלחות אירופיות, שגרירויות וכו'. מלבד ארגונים אלה יש הזדמנויות אחרות כדי להפיק תועלת ממקורות בינלאומיים.

- חפש באינטרנט! תפיק תועלת מהכלי המופלא של אינטרנט כדי לגלות ארגונים בינלאומיים גדולים שפועלים בקווים דומים עם הארגון שלך. מצא את פרטי הקשר שלהם ובנה איתם תקשורת.
- 
- שגרירויות זרות. יש להם לעתים קרובות כספים זמינים לפרויקטים בקנה מידה קטן וכל שגרירות בדרך כלל מתמקדת בתחום אחר. התמקדות זו עשויה להשתנות בכל תקופת המימון. ניתן לקבל מידע מאתרים שלהם ויצירת הקשר עם הצוות שהוקצה למשימה זו שלהם.

לכל תורם תהליכי הגשה שונים והם לעתים קרובות מחמירים במבנה ובעיתוי. עקוב מקרוב למועדי הגשה ולקרוא את ההנחיות בקפידה. לעתים קרובות בעת ההשקה של תקופת ההגשה, הם יקיימו פגישה לעבודה לרישות ובסדנה על הנחיות ההגשה. להשתתף בכל פגישה שמתוכננת, זה עוזר בהיכרות עם התהליך וגם עם המעריך הפוטנציאלי שלך.

כאשר ממלאים את טופס הבקשה, לזכור כי מתווה התקציב שלך תיבחן בפירוט. הם מתעניינים יותר בעלויות פרויקט (יישום של פעילויות) מאשר בעלויות ארגוניות (עלויות תקורה - עלויות עבור טלפון / פקס, דואר אלקטרוני, דואר, חשבון חשמל, וכו'). מסיבה זו, תמיד כולל שורת תקורה בעת הגשת הצעת פרויקט. UNICEF מאשרים 14%, אבל 10% סביר יותר עבור ארגון קטן מאוד. עם זאת כמה תורמים לא אוהבים לשלם הרבה לכיוון תקורה. במקרה זה, למצוא את המדיניות של התורם בתקורות ולהתאים את ההצעה בהתאם.

[http://philantropia.org/International\\_Fundraising.pdf](http://philantropia.org/International_Fundraising.pdf)

אחת מרשימות הרבות הזמינות והמקוונות ומקיפות למענקים בינלאומיים.

### קרנות

קרנות הוקמו על ידי אדם פרטי, משפחה או ארגון עם המטרה הספציפית של תרומת כסף לסוג מסוים של עבודה או לעבוד במקום מסוים. כסף מושקע בקרן, והקרן משתמשת בריבית על הכסף הזה לתרומות. הם נשלטים על ידי חבר נאמנים.

קרננות משתנות באיך הם תורמים מכספם. לדוגמא, כמה נאמנויות יכולות להסכים לתרום כל סוג של פעילות שמעניין את הנאמנים. עם זאת, רוב הנאמנויות מוגבלות לתמיכה באזור מסוים של עבודה על ידי הכוונות של האדם או החברה שהקימה את הקרן.

עליך לברר איזה בסוג של עבודה הקרן מסוגלת לתמוך לפני שתגיש את הבקשה שלך. אם אתה לא עושה את זה, ייתכן שתבזבז את הזמן שלך על ידי הגשה קרן שלא יכולה לתת מענקים לאזור של עבודה שלך. במדינות מסוימות, רשימות של נאמנויות וקרנות מתפרסמות, אשר נותנים מידע על איזה סוג של עבודה כל קרן יכולה לתמוך וכמה כסף הם יכולים להעניק

זה חשוב לברר את כמות הכסף שקרן יכולה להעניק. ישנם, נאמנויות גדולות ועשירות וקטנות, אשר מסוגלות לתת רק סכומים קטנים לכל פונה.

קרנות חייבים דין וחשבון על הדרך בה הם השקיעו את הכסף של הקרן, ולכן הם יבקשו ממך את תקציב מפורט של איך אתה הוצאת את המענק שלהם. אם הכסף הוא לרכוש פריט, תצטרך לשלוח להם את הקבלה. אם זה כדי להקים פרויקט, אתה תהיה צפוי לייצר פירוט של עלויות, לו"ז ופרטים של איך אתה תקיים את הפרויקט ברגע שהמענק כבר יגמר.

בדרך כלל, קרנות מספקות טופס בקשה. עליך לספק את כל המידע הנדרש בטופס, אחרת הבקשה שלך לא תיחשב. הגשות בדרך כלל, נפתחות בזמן מסוים בשנה, הקפד לעמוד בתאריך היעד. השתמש בשפה ברורה בטופס ותכלול את כל המידע הנדרש. היה זריז לתת מענה לכל בקשה למידע נוסף מהקרן.

אם הקרן אינו מספק טופס בקשה ומצפה להצעה, ודא שההצעה שלך כוללת את כל המידע הנדרש וזה מובנה היטב. הבקשה צריכה להיות קצרה, אך לוודא שאינך מחסיר מידע. ספק רק את המידע שהם צריכים לדעת. לפרט את השם מלא, כתובת, מספר טלפון וכתובת דואר אלקטרוני של הארגון שלך.

#### טיפים להכנת ההצעה

- לאסוף ולארגן את המידע שנאסף בהערכת צרכים. תפיץ את הערכת הצרכים בתוך ארגון חברתי וקבל משוב שלא שכחת משהו.
- תכנית ראשונית צריכה לתת תשובות לשאלות המהותיות הבאות: מה? איפה? למה? איך? מתי? כמה? התכנית תתאר מדוע יש צורך בפרויקט, המטרה, היעדים, מיקומו, המוטבים, משך הזמן שלה, בנייה / שיפוץ, תוצאות צפויות, זמנים של פעילויות, תיאורי תפקיד ודיווח.
- התכנית צריכה לכלול שיטה מתאימה של בקרה עם לוח זמנים.
- התכנית צריכה לפרט אם הבקרה וההערכה הינה משימה פנימית או חיצונית.
- הקצאת המשימות של כתיבת החלקים השונים של ההצעה.
- טיוטת תקציב מפורט; לוודא שהוא משקף את כל פעילות וההוצאות המנהליות.
- כתוב הוצאה חודשית צפויה של עלויות המשקף את כל פעילות, כולל ניהול.
- ודא שאתה מפיץ את ההצעה הראשונית בקרב כל המעורבים, לאסוף ולדון במשוב שלהם ולשלב את המשוב שהוסכם.
- קבל את אישורה של הדירקטוריון להצעה.

## מבנה ההצעה

הצורך	+
מה הארגון שלך עושה על הצורך	+
תוצאה מתוכננת	+
תוצאות ניטור	+
עלות	+
כסף כבר העלה	+
הבקשה למימון	+
נספח של דוח (במידת צורך)	+

<http://foundationcentre.org/>

מסד נתונים של כל הקרנות האמריקאיות ומדריכים על איך לפנות אליהם.

<http://www.efc.be/Pages/default.aspx>

עמותה מבריסל של קרנות אירופאיות וחברות כלכליות התורמות כספים.

## תרומות מחברות ועסקים כלכליים

כתוצאה לגידול במודעות צרכנית והלחץ הנלווה, עסקים מרגישים את הצורך להיראות כבעלי אמון והמתעניינים בקהילות שבהם הם פועלים. בעוד שבעבר סוג זה של פעילויות היה מוגבל למתנה מזדמנת לכנסייה מקומית או צדקה, היום המושג גדל והפך למרכיב מרכזי של עסקים בינלאומיים על כן תורמים עסקיים הופכים במהירות למקור יותר בולט ונגיש למימון למלכ"רים. תורמים עסקיים מציעים צורות מגוונות יותר לתמיכה מאשר מסופקים בדרך כלל על ידי קרנות. עם זאת, תוכניות שנועדו לשפר את מערכת היחסים בין תאגידים והקהילות בהן הם פועלים באופן ישיר, ולכן חשוב להתמקד בחברות מקומיות. יתר על כן, בניגוד לקרנות, תאגידים יחפשו מה הם יכולים לקבל בתמורה, כגון הזדמנויות עבודה להציג את שם החברה שלהם. על מנת לנצל אפיקים כה עשירים של סיוע, ארגונים יצטרכו להפגין לא רק את הצורך שלהם בתמיכה כספית, אלא גם אופן שבו התאגיד עצמו יכול להפיק תועלת מהשותפות.

חברות הוקמו כדי להרוויח כסף ולא לתת אותו. אתה צריך להיות מודע לכך שהבקשה שלך היא לא בראש סדר העדיפויות של חברות. זה תלוי בכך לשכנע את חברה שזה באינטרס שלהם כדי לתמוך בעבודה של הארגון שלך.



לחברה יהיה קל יותר לעזור בדרכים קטנות ולעתים קרובות מגיבים היטב לבקשות לפריטים שהם יודעים יהיו שימושיים, ולא על ידי תרומת כסף. עבור חברה, תרומת ציוד או סחורה מבטיח לה שיש פחות סיכוי שהתרומה שלהם לא ישמש למטרות הלא נכונות. לדוגמה מלון או יצרנית מזון עשוי להסכים במהירות לתרום ארוחות צהריים לילדים בבית הספר שלך, או חנות עשויה לתרום בגדים שלא נמכרו או שיש בהם פגמים למשפחות עניות.

אם אתה רוצה תמיכה משמעותית יותר מזה, אתה חייב להיות מוכן להיות סבלני. אתה צריך לבנות את האמון והבנה בעבודה שלך כדי לשכנע את החברה לתמיכה בארגון שלך באופן משמעותי, וזה יכול לקחת שנים כדי להשיג. אם אתה רוצה לשכנע חברות לתמוך בעבודה שלך אתה צריך להתחיל להסתכל על זה מנקודת מבט שלהם.

חברה הנראת שהיא תומכת במטרה טובה היא מכובדת. זה אומר שזה משפר את תדמיתה, וזה טוב לעסקים.

מה יהיה רווח החברה על ידי התמיכה ארגון חברתי זה או אחר? האם הארגון חברתי זה אמין? האם הוא יודע להתמודד עם כסף באחריות? האם הארגון עושה את עבודה ראויה? איך הם מוציאים את הכסף שלנו? איך נדע את הכסף שלנו עשה את ההבדל? האם הארגון באמת זקוק לעזרה זו?

לפני שתיגש לחברה, עשה מחקר מקיף כדי לזהות מאילו חברות יש הסיכוי הטוב ביותר לתמיכה בעבודה של הארגון שלך. לארגן פגישה עם מקבל ההחלטות הנכונות. לא לתת למנכ"ל ערימת ניירות ועלונים לקריאה. הם מאוד עסוקים ואין להם זמן לקרוא. תביא סיכום קצר וברור של העבודה והחשבונות שלך ואת ההצעה שלך.

#### 4 טכניקות

##### אירגון אירוע התרמה

אירועי התרמה מצוינים לגיוס כספים וגם מודעות למטרה שלך. אבל באותו הזמן, הם מסוכנים כי העלויות עלולות לעלות על הרווח בסופו של הדבר. לכן, חיוני מאוד להעריך מרכיבים שונים של אירוע התרמה.

- איך הכסף יגויס? (בדמי כניסה, חסות, תיבת תרומה)?
- כמה תהיה עלות האירוע בכסף וזמן?
- כמה יהיה הרווח מהאירוע? (היה מציאותי, אפילו פסימי)!
- מי ישתתף באירוע ואיך תוכל לשכנע אותם לבוא?

ראוי לעשות אירוע התרמה רק אם אתה יכול להראות שזה יביא רווח טוב. צריך לחשב את הרווח בהנחה שאתה צריך לשלם את העלויות הגבוהות ביותר האפשריות. חשוב מה יכולות להיות עלויות בלתי צפויות כדי למזער את הסיכון.

לפני שמתקרב לחברה, לעשות מחקר מקיף כדי לזהות אילו הם סיכוי הטוב ביותר לתמוך בעבודה של הארגון שלך. לארגן פגישה עם מקבל ההחלטות הנכונות. דון לא לתת למנכ"ל ערימת ניירות ועלונים לקריאה. הם מאוד עסוקים ואין להם זמן לקרוא. תביא סיכום קצר וברור של העבודה והחשבונות שלך ולהפוך את ההצעה שלך.

לפני שמתקרב לחברה, לעשות מחקר מקיף כדי לזהות אילו הם סיכוי הטוב ביותר לתמוך בעבודה של הארגון שלך. לארגן פגישה עם מקבל ההחלטות הנכונות. דון לא לתת למנכ"ל ערימת ניירות ועלוני לקריאה. הם מאוד עסוקים ואין להם זמן לקרוא. תביא סיכום קצר וברור של העבודה והחשבונות שלך ולהפוך את ההצעה שלך.

שיעור הכנסת	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ עלות של המקום (קה בחשבון את הגודל</li> <li>✚ כדי שיהיה מספיק כדי לארח את המספר</li> <li>✚ הצפוי של אורחים)</li> <li>✚ עלות של קייטרינג</li> <li>✚ עלות ההדפסה (כרטיסים 1 / או הזמנות)</li> <li>✚ עלות של קידום (כרזות, פרסומות וכו)</li> <li>✚ עלות של תחבורה (צוות מופע אם בכלל)</li> <li>✚ עלות התשלום של המופע (אם רלוונטי)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ הכנסות ממכירת כרטיסים / כניסה / תרומות</li> <li>✚ / חסות</li> <li>✚ הכנסות מהקייטרינג</li> </ul>
<b>הוצאה</b>	<b>הכנסה</b>

אתה צריך להחליט אם ההשוואה בין העלויות וההכנסות שווה את הזמן ואנרגיה שיוקדש לאירוע זה.

שקול גיוס כסף במספר דרכים שונות באירוע כגון מכירת חולצות, תגים, כרטיסים, לוחות שנה, תיבות תרומה, הגרלה וכו. ארגן את האירוע בדרך שהאורחים הפוטנציאליים שלך ייהנו. קח בחשבון מי קהל היעד שלך. האם זה יהיה לקהל צעיר? האם זה יהיה קהל שמרני וכו'?

בחר במקום התואם את הצרכים שלך וזמן נוח לאורחים שלך. להשתמש באירוע כדי לזכות בפרסום. ודא שהעיתונות המקומית כולל הטלוויזיה והרדיו יודעים על האירוע. הזמן אותם להשתתף.

### התרמה ע"י קופסאות התרמה

הצבת תיבת תרומה בחנויות, בתי קפה או מועדונים יכול לגייס הרבה כסף לאורך הזמן.

חשוב לשים את הקופסה במקום גלוי לעין, נגיש ומאובטח. שימוש בצבעים בהירים ומושכים, לוודא שהשם, לוגו, הכתובת וטלפון של הארגון שלך כלול. להצהיר בבירור על הקופסה למה הכסף ישמש. שמור תיעוד של הכתובת שבו כל תיבה ממוקמת, עם שמו של חבר צוות שאחראי לזה, ולהקליט את התאריך שהצבת אותו שם. בדוק שהכסף נאסף באופן קבוע.

### 4.3 דיורר ישיר

גיוס כספים על ידי דיורר ישיר מתבצעת כאשר שולחים פניות לאנשים, בדרך כלל באמצעות הדאר. דיורר ישיר הוכח כדרך מוצלחת, ובדרך כלל אפשר לסמוך עליו לגיוס כסף, ברגע שהרשימה "החמה" שלך היא מבוססת היטב.

רשימה 'חמה' היא רשימה של אנשים שכבר נתנו תרומה לארגון שלך. רשימה 'קרה' היא רשימה של אנשים שמעולם לא תרמו לארגון שלך. רשימות התפוצה שלכם תהפוך לנכס בעל ערך לארגונים שלך, במיוחד ברגע שבנית רשימה חמה אמינה של אנשים שנתנו לך לתקופות ארוכות יותר. שמור את רשימת התפוצה שלך מעודכן.

כאשר אתה מפעיל את דיוור ישיר, אתה צריך :

- השמות וכתובות של אנשים שיש להם מספיק כסף כדי לתרום, ואם אפשר, שסביר להניח שירצו לתת
  - רעיונות טובים על איך להניע אנשים אלה לתרום לעבודה שלך
  - הבנה של למה אנשים נותנים
  - כסף מספיק כדי לשלם עבור המשלוח.
- מה צריך להיות בחבילה ?

חשוב לתפוס את תשומת לבם של אנשים באופן מידי כי דיוור ישיר הוא בשימוש רב לקידום ופרסום .

במארז שלך צריך להיות עלון או מכתב עם צבעים בהירים ומושכים. מידע המופיע בעלון צריך להיות קצר, ברור ובולט. המסר שלך צריך להיות ברור והפניה שלך צריכה להיות אישית. צרף טופס תרומה ברור שכולל מעטה למשלוח ממוען ומבויל .

כאשר אתה מקבל תגובה מהתפוצה שלך, תשיב באופן מידי. תורמים ותורמים פוטנציאליים הם חשובים מאוד; הארגון שלך תלוי בנדיבותם. אז להתייחס אליהם בנימוס ולגרום להם להרגיש מוערכים.

### סיוע עצמי יצירתי

כפי שהוזכר קודם חיוני לארגון חברת לשאוף לעצמאות בראש ובראשונה. יותר ויותר אנו עדים לדרכים מאוד יצירתיים לגיוס כסף, בעיקר באמצעות התקשרות עם מדיה חברתית. דרכים מסורתיות של יצירת משאב יכולות גם עדיין להיות מאוד יעילות ומעצמים בטווח הארוך. הנה כמה הצעות :

- אתה יכול להציג דמי חבר, זה מסייע לפתח תחושת בעלות של חברים ואחריות כלפי הארגון שלהם.
- אתה יכול לבקש דמי השתתפות לאירועים .
- אתה יכול למכור את הפרסומים של הארגון שלך, או ספרות רלוונטית למטרתך ליצור מכירות או למכור שטחי פרסום בפרסומים .
- אתה יכול לקיים אירועי גיוס כספים, הגרלות או תערוכות אמנותיות .
- אתה יכול לנסות לגייס כסף מבני עמך הגרים בארצות אחרות ולבקש מהם לתמוך בעבודה שלך .
- אתה יכול לגייס מתנדבי נוער לתרום לפיתוח שירותים. גם אתה יכול לעבוד עם מתמחים מיומנים בתמורה לניסיון.

### עסקים המנוהלים על ידי או לטובת ארגון חברתי

בחיפוש אחר מקורות עצמיים לקיומו של מימון, ארגונים ללא כוונת רווח רבים כיום הפכו לנותני שירות ומסתכלים על הקהילות שלהם כלקוחות פוטנציאליים. הם החלו במתן שירותים ישירים, הקמת עסקים,

מכירת מוצרים, וכו', ושימוש ברווחים כדי לתמוך בעבודתם. חלק ניכר מעבודה זו ניתן לקבץ תחת היזמות החברתית ומדובר בתחום המתרחב במהירות בעולם ללא כוונת רווח. לרוב ארגוני הנוער הרבה ניסיון, שהוא מעניין לאחרים, הם יודעים הרבה על בני נוער בקהילתם. מומחיות זו יכולה להיות מוצעת לחברות, ארגונים או אנשים אחרים שיכולים לשלם עבור זה.

כמובן, השאלה הראשונה ובראשונה על ארגון חברתי בניהול עסקים היא האם זה מוסרי לעשות זאת מכיוון שהם צמחו ממהות שללא מטרות רווח. עם זאת, עבור ארגונים חברתיים רבים, מיזם הרווח הוא האפשרות היחידה להישרדות. ארגונים חברתיים עסקיים מצאו הצלחה עצומה בחלקים רבים של העולם המתפתח. ואכן, זה גם מקובל וחוקי לארגון חברתי לעשות קצת רווח ברוב המדינות. בדרך כלל, ארגון חברתי פשוט צריך לתעל את כל הכנסה שעשו מהשירותים שלהם לפרויקטים אחרים, או להוצאות הניהוליות של השנה שלאחר מכן.

- אתה יכול להשתמש בחלק השטח בבניין של הארגון שלך כדי להפעיל את בית קפה קטן שיכול להיות מופעל על ידי מתנדבים .
- אתה יכול למכור את פריטים ומוצרים עם הלוגו של הארגון שלך והודעות רלוונטיות למטרה שלך עליהם. זה היה יוצר מודעות למטרה שלך והכנסה .
- אתה יכול להפוך את העסקות השגרתיות עם חברות למקור הכנסה. לדוגמא, אם אתה מארח באופן קבוע אירועים, אתה יכול לעשות עסקה לעבוד עם חברת קייטרינג מסוימת בתמורה לתרומות קטנות שלהם על בסיס קבוע. או שאתה יכול לקבל פרסומות בפרסומים שלך, אתר אינטרנט וכו.
- אתה יכול לעשות עסקה עם חברת GSM כדי לאפשר למשתמשים שלהם כדי לתרום באמצעות מסרון (SMS)
- אתה יכול להשאיר אחוז קטן של התרומות לחברה וזה גם יחזור אליהם כפרסום טוב של פילנטרופיה.

### **Crowdsourcing קהל מבוסס**

מספר הולך וגובר של ארגון חברתי פונים לאינטרנט כדי לגייס כספים כדי לתמוך בעבודתם. השיטות שונות בצורה מכפתור תרומה הבסיסי באתר האינטרנט של ארגון ועד לפלטפורמות גיוס כספים מבוסס קהל כגון Kickstarter Indiegogo Ideo ובארץ Headstart זדמנויות חדשות הם מתעוררים כל הזמן עם שיעור גדל והולך של צדקה הנובעת ממקורות מקוונים

### **גיוס כספים מקוונת**

קמפיין באינטרנט הפך לאחת הדרכים העיקריות שדרכו ארגון חברתי יכול לגייס כספים. לפני שנצא לחקור דרכים חדשות שנעשה שימוש באינטרנט כדי לתרום למאמצי גיוס כספים יש לציין כי שימוש בערוצי מדיה חברתיים לבד לגיוס כספים לא יהיה יעיל כמו שלהפוך אותו חלק מאסטרטגיה הרב מסלולי הכוללת טכניקות התרמה מסורתיות. זה כולל שימוש בדואר אלקטרוני, אתר אינטרנט, מודעות גוגל, אירועי פנים אל פנים ולהגיע אל מדיה המקוונת והמדיה המסורתית.

### **מגמות חדשות בגיוס כספים מקוונת.**

אסטרטגיות שמטרתן למשוך ולשמר תורמים חודשיים / או תורמיים קבועי. כח החלטה לתורם - בעידן של מדיה חברתית, תורמים באים לארגונים עם הציפייה להיות שותפים מלאים בעבודתה, לא רק ספק קר של כסף. עדות זו באופן ברור השפיעה על ארגונים כמו Kiva שבו תורמים בחורים למי בדיוק הם מלווים כסף או DonorsChoose.org בו תורמים יכולים לבחור לאיזה פרויקט כיתתי הם רוצים לתת חסות.

יצירת יישומונים שיכולים להיות ממוקמים באתרים אחרים שונים

• Social Vibe

רשתות חברתיות

• Facebook Causes, Tweetsgiving, Making full use of YouTube Channels

אתרים מקוריים אחרים שדרכו אנשים יכולים לתרום בחינם:

• Youtube Project for Awesome, Yahoo Good Search, FreeRice.com

במקור לתרום לכסף:

• Text to give, Buy a pixel for Stop Poverty Now, Global Giving

1. [http://www.familycareintl.org/UserFiles/File/Anglo\\_TrainingGuide\\_June2008.pdf](http://www.familycareintl.org/UserFiles/File/Anglo_TrainingGuide_June2008.pdf)
2. Margaret E. Keck and Kathryn Sikkink. (1998). *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca: Cornell University Press, preface, pp. 1-2.
3. <http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~//media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx>
4. Population Communication Services, Center for Communication Programs, John Hopkins School of Public Health. "A" Frame For Advocacy.
5. <http://pfc.org/publications/periodicals/toolkit/advocacymessage.pdf>
6. CARE advocacy tools, pg. 7.
7. Declaration of Human Duties and Responsibilities, Valencia
8. Writing a Media Analysis, Prepared for the Communications Consortium Media Center by Douglas Gould and Company, October 2004  
<http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper2.pdf>
9. IssueLab: [www.issuelab.org](http://www.issuelab.org)
10. Future Connect: A review of Social Networking Today, Tomorrow and Beyond
11. <http://www.communicationforsocialchange.org/pdfs/future%20connect.pdf>
12. Successful communication: A toolkit for Researchers and Civil Society Organizations.
13. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/192.pdf>
14. <http://web.undp.org/comtoolkit/reaching-the-outside-world/outside-world-tools.shtml>
15. UNOY Non-profit Fundraising: A Guide to New Trends and Resources
16. <http://www.unoy.org/unoy/wp-content/uploads/2013/03/NonProfitFundraising.pdf>
17. River Network Fundraising Guide- Government Grants
18. <https://www.rivernetwork.org/rn/fundraisingguide/government>
19. Philanthropia International Fundraising: A Resource Guide
20. [http://philantropia.org/International\\_Fundraising.pdf](http://philantropia.org/International_Fundraising.pdf)
21. Global Change makers Fundraising Toolkit
22. [http://www.global-changemakers.net/wp-content/uploads/2012/10/Global-Changemakers-Fundraising-Toolkit-23\\_Oct.pdf](http://www.global-changemakers.net/wp-content/uploads/2012/10/Global-Changemakers-Fundraising-Toolkit-23_Oct.pdf)
23. Directory of Social Change The Worldwide Fundraiser's Handbook – A Resource Mobilisation Guide for NGOs and Community Organisations

24. [http://www.dsc.org.uk/portal\\_products/products/002926/attachments/Look%20Inside%20-%20Worldwide%20Fundraisers%20Handbook.pdf](http://www.dsc.org.uk/portal_products/products/002926/attachments/Look%20Inside%20-%20Worldwide%20Fundraisers%20Handbook.pdf)
25. The Chronicle of Philanthropy: <http://philanthropy.com/section/Home/172>
26. Foundation Center's free online resources and training courses:
  27. <http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/gfr/info.html>
28. Guardian.co.uk Philanthropy: <http://www.guardian.co.uk/society/philanthropy>
29. 'NGO Fundraising Plan for Sustainability': <http://www.fundsforngos.org/ngo-fundraising-plan-for-sustainability/ngo-fundraising-plan-for-sustainability/>
30. Philanthropy News Digest: <http://foundationcenter.org/pnd/index.jhtml>
31. 'Raising Funds in the New Normal': <http://www.nynp.biz/strengthening-nonprofits/2103-raisingfunds-in-the-new-normal>
32. Giving in Europe: <http://www.givingineurope.org/>
33. Anastasiou, H. (2002). Communication across conflict lines: The case of ethnically divided cyprus. *Journal of Peace Research*, 39(5), 581-596.
34. Coburn, C. (n.d.). *Negotiation conflict styles* . (Master'sHarvardUniversity)Retrieved from <http://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/Ombuds/files/NegotiationConflictStyles.pdf>
35. Dearden, P., CIDT, , Jones, S., & Sartorius, R. Department for International Development, Performance and Effectiveness Department. (2002). *Tools for development: Information for those engaged in development activity*. Retrieved from website: [http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1\\_DFID.pdf](http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf)
36. Fox, J. (1996). How does civil society thicken? the political construction of social capital in rural mexico. *World Development*, 24(6), 1089-1103.
37. Five tips for better communication in the office. (2013, December 19). *Business Insider*, Retrieved from <http://www.businessinsider.com/tips-better-communication-in-office-2013-12>
38. Garber, P. (2008). *50 communications activities, ice breakers, and exercises*. Amherst, MA: HRD Press. Retrieved from <http://www2.cortland.edu/dotAsset/c1a635f6-a099-4ede-8f15-79b86e315088.pdf>
39. *Integrated marketing communications, and direct marketing*. (n.d.). Retrieved from <http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt18/>



40. *Interpersonal relationship communication theories*. (n.d.). Retrieved from <http://oregonstate.edu/instruct/comm321/gwalker/relationships.htm>
41. *Interpersonal relationship development*. (n.d.). Retrieved from <http://managementstudyguide.com/role-of-employees-in-interpersonal-relationship.htm>
42. *Knapp's relationship model*. (n.d.). Retrieved from <http://communicationtheory.org/knapps-relationship-model/>
43. *Networking made easy*. (n.d.). Retrieved from <http://as.cornell.edu/academics/careers/networking/>
44. Tenerife, D. (Designer). (2014, January 06). Social network diagram [Web Graphic]. Retrieved from <http://phys.org/news/2014-01-people-limit-social-networks.html>
45. Wierzgac, M. A. (2013). *The power of informal networks: Filled with power and potential*. Retrieved from [http://www.micheleandco.com/columns\\_-\\_forwarding\\_thinking/the\\_power\\_of\\_informal\\_networks](http://www.micheleandco.com/columns_-_forwarding_thinking/the_power_of_informal_networks)
46. <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
47. <http://www.kean.edu/admin/uploads/SMART%20Objectives.pdf>
48. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>
49. Alberto, P. A., & Troutman, A. C. (1999). *Applied behavior analysis for teachers*. New Jersey: Merrill.
50. *International Federation's Evaluation Policy*, adopted from the OECD/DAC(Development Assistance Committee), Working Party on Aid Evaluation,2002.*Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*.
51. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.,2010.*Project/Programme Planning*.
52. Kansas Health Foundation. *VMOSA: An approach to strategic planning*. Wichita, KS: Kansas Health Foundation.
53. *Public Managers*. Administration and Society, (1995) Public Participation in Public Decisions, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
54. S.P. Shchuman., 2010. *When to use an outside facilitator*.
55. Thomas, J. C. (1993) *Public Involvement and Governmental Effectiveness: A Decision-Making Model forPublic Managers*.
56. Robert Glaser. 1983 *Education and Thinking: The role of Knowledge*, Technical Report No. PDS-6
57. [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too\\_dpm\\_def\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_dpm_def_en.htm)

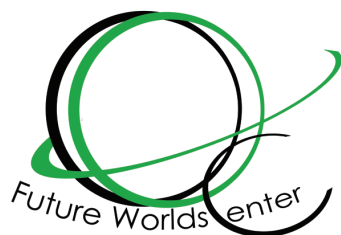






העמותה לחינוך מתקדם ע"ש מאיר יערי

Organizer



The project is co-funded  
by the European Commission