



## אבחון ארגוני / קהילתי

### מהו אבחון ארגוני?

אבחון ארגוני הנו אוסף גישות ושיטות פעולה המאפשרות לממלאי תפקידים בארגון ובעלי עניין הקשורים אליו, לגבש הבנה על מצבם ולהעריך לפעולה.

הנחות היסוד לגישת האבחון הארגוני / הקהילתי הן:

- תהליך האבחון מתנהל מתוך כבוד לערכים, היחסים ודרכי ההתארגנות הקיימים.
- אנשי הארגון ובעלי העניין שותפים פעילים באבחון, עיבוד וביצוע פעולות הנוגעות להם.
- תהליך האבחון משלב שיח מתמשך בין בעלי העניין
- תהליך האבחון מתפתח לכל אורך ביצוע תוכנית הפעולה.
- סיוע מקצועי יאפשר לכלל בעלי העניין לקיים אבחון מיטבי.

יתרונו של האבחון המוצע הוא בהיותו **כלי עבודה גמיש**, המאפשר למפות את הנתונים המשמעותיים ביותר שנאספו לשם **קבלת החלטות**.  
אבחון הנו **חלק מן ההתערבות** עצמה משום שהוא מסייע להנעת תהליכים בארגון.  
תהליך האבחון יעודד העצמה והתארגנות עצמית כך בעלי העניין ופרט אלה המושפעים ישירות מתהליך ההתערבות, יהיו בעלי **אחריות רבה יותר בתהליך** ובעלי **נגישות רבה יותר** למידע הנאסף והמופק במהלכו.

### מטרות האבחון

1. **תמונת מצב, משמעויות, אפשרויות** – כאשר יש לממלאי תפקידים ובעלי עניין, רצון לגיבוש תמונת מצב, הבנת המשמעויות הנובעות ממנה ובדיקת אפשרויות פעולה.
2. **תכנון פעילות / תהליך 'נושם' / הערכה מעצבת** – ביצוע אבחון כחלק מתהליך התערבות לקראת פיתוח שירות, הנעת שינוי או התמודדות עם אתגר. במצבים מורכבים, נקיים תהליך נושם המאפשר שיח ולמידה מתמדת של בעלי העניין. במהלך תהליכים ארוכים נקיים 'הערכה מעצבת' לשיפור התהליך תוך כדי ביצוע.
3. **שיפור החיבור** – חיזוק הקשרים, ושינופי הפעולה, חיזוק ההון החברתי ויצירת אקלים ארגוני מיטבי. אבחון מתמשך שמטרתו לשמר קשר שוטף עם בעלי העניין, על מנת: לגייס את חכמת הרבים, לשמור על קשר טוב בין המעורבים ולגייס את בעלי העניין להשתתפות פעילה בתהליכי שינוי.  
בתהליכי עבודה אפשר בהחלט לשלב בין סוגי האבחון, גם במקרה זה, רצוי להתאים את שיטת הפעולה לתוצאות הנדרשות.

### מתי מיותר לערוך אבחון?

קשה למצוא סיבות מדוע להימנע מביצוע תהליך אבחון, ובכל זאת... ישנם מצבים שבהם תוכלו להתחמק מעריכת אבחון קהילתי:

- אם **אינכם מוכנים לשנות דבר**, אל תאבחנו. האבחון עלול לחשוף ושאלות שלא הכרתם.
- אם **החלטתם לא לתת לעובדות או לאנשים לבלבל אתכם** – אתם יודעים מה טוב וזהו.
- אם **אתם יודעים הכול** – אינכם צריכים לאבחן.

## א. תמונת מצב - שיטות ליצירת 'תמונת מצב' ארגונית/קהילתית כוללת

1. ישנו רפרטואר רחב של כלים מארגנים ליצירת 'תמונת מצב', כגון: S7 של מקנזי, שש הקופסאות של וייסבורד, שבעת ההרגלים של קובי, ניתוח SWOT, מודל אינה פוקס לראיה מערכתית של מוסדות חינוך, פרופיל קהילה להכרה רחבה של קהילות.

2. מעגלי הקהילה / הארגון - מבוסס על ארבע יסודות המשלימים זה את זה ומשפיעים זה על זה היוצרים את תופעת ה'קהילה', כפי שנמצאו בעבודת מחקר שערכתי (בן יוסף 2010). שיטת האבחון יכולה להיות על בסיס שיטות שיח ציבורי ושיטות עיבוד (המפורטות בהמשך) תוצרי האבחון מעובדים על ידי המשתתפים לארבע קטגוריות: משאבים חומריים, התארגנות, מערכות יחסים ותרבות. כדלהלן:

### נכסים חומריים

- תשתית פיזית, שימושי קרקע, אויר, מים; מבנים, כבישים מרחבים ציבוריים וכו'.
- בריאות הציבור במישור הגופני והנפשי.
- תשתיות טכנולוגיות, ציוד, תקשורת.
- המימד הסביבתי הוא גורם מזמן רחב ונח, ליצירת תחושת אחריות משותפת בקהילה.

### דרכי התארגנות

- מבנה - הקמת ארגונים, קבוצות, התארגנויות, ועדות, צוותי משימה
- מנגונים ותהליכים לאיתור אתגרים, הצבת יעדים, קבלת החלטות, ביצוע.
- דפוסי הקהילתיים ההסטוריים של התמודדות עם שינוי וקופליקטים.
- דפוסי מנהיגות קהילתית, סוגי מנהיגים (רוחני, מעשי, חברתי) והיחסים ביניהם. סגנונות מנהיגות, צמיחת מנהיגות וכו'.
- מנגנוני וערוצי תקשורת פנימיים וחיצוניים.
- מאפשר: השרדות, הסתגלות והשפעה על הסביבה החברתית, הכלכלית ופיזית .

### קשרים, תקשורת ומערכות יחסים

- מערכות היחסים בין פרטים וקבוצות.
- התחושות והרגשות שמעוררת הקהילה כולה ויחסי הגומלין בתוכה.
- רשתות חברתיות.
- דמת אמון, לכידות, אכפתיות, מחוייבות.

### משמעות ותכלית

- תרבות ארגונית, ערכים, אמונות, נורמות
- משמעות הקהילה/ארגון כמכלול, לחבריה, לסביבתה.
- רובד הזהות האישית והקבוצתית המתגבש מהשתייכות לארגון/קהילה .
- הקהילה/ארגון כמרחב למשמעות וזהות, להכרה בערכם ויחודם של פרטים וקבוצות, בתוכה.

3. מעגל המנהיגות – ניתוח תפקוד של מערכת (ארגון קהילתי / קבוצת פעילים וכו'). על בסיס מצבם היחסי של ארבעה רכיבים: משימתיות, שיטתיות, תרבות, השפעות גומלין. נעשה בדרך כלל במשותף עם קבוצת בעלי עניין מהקהילה.

4. שיח רבים תכליתי – שימוש במגוון שיטות המאפשרות לאנשי הארגון / חברי הקהילה ולבעלי עניין נוספים להתבונן יחד על מצבם, לאסוף את חכמת הרבים ולגבש תמונת מצב ולהעריך לפעולה. הסבר כללי על עבודה עם קבוצות גדולות ניתן למצוא באתר [ניוט](#) [במורכבות](#). אפרט כאן מספר שיטות (קישור לאתרים רלוונטיים בכל איזכור):

- **שיטת המרחב הפתוח ( Open Space Technology )**
- **חקר מוקיר ( Appreciative Inquiry )**
- **קפה עולמי ( World Café )**
- **SWOT שולחנות** – המשתתפים בקבוצות קטנות (4-6) מבצעים ניתוח עוצמות / חולשות / סיכונים / סיכויים, בסבב תחנות בקצב של כ 15 דקות לתחנה. בתום הסבבים מבצעת כל קבוצה סיכום של אחד התחומים. בשלב הבא מתכנסים בקבוצות שונות להפקת משמעויות.
- **שולחנות עגולים** –דיונים בהנחייה לפי נושאים שנבחרו מראש .

## ב. תכנון פעילות

כאשר יש עניין ביצוע אבחון כחלק מתהליך התערבות לקראת פיתוח שירות, הנעת שינוי או להתמודדות עם אתגר קהילתי

אבחון קהילתי לתכנון פעילות הוא שיטה סדורה על פי שלבים ושאלות מנחות:

1. מהן מטרות ויעדי האבחון או איזו פעולות הוא משרת?
2. מי השותפים לאבחון, ובאיזו דרך ישתפו?
3. מה המידע הנדרש ומה מקורות המידע?
4. כיצד נשיג את המידע (שיטות האיסוף)?
5. כיצד נעבד וננתח את המידע לידע שימושי?
6. שימוש בתוצאות האבחון לקבלת החלטות ויישום התכנית.

### 1 מטרות האבחון

מטרתו הראשונה של תהליך האבחון היא, כאמור, לאסוף מידע לצורך קבלת החלטות. ראשית כול, יש להגדיר את אוכלוסיית היעד של תכנית ההתערבות, את כיווני הפעילות הצפויים, ואת גבולות הגזרה (זמן, משאבים, התניות ואילוצים) גורמים אלו מסייעים למקד את מטרת האבחון.

#### מטרות נלוות

- השפעה על התדמית ועל המיצוב של הארגון / התהליך / הקהילה.
- טיפוח רשת תמיכה, גיוס שותפים ומניעת התנגדות.
- הנעת תהליכים בארגון / קהילה.

### 2 הגדרת שותפים ומידת השתתפותם

איתור כלל בעלי העניין והחלטה על מידת שילובם בתהליך ובתוצאות האבחון. מי יהיו השותפים לתהליך? כלל אלו שעזרתם חשובה לנו, אלו שעלולים להפריע בהמשך ובעיקר אלו שאמורים להנות / להפגע מהשינוי. הגדרת רמת השתתפותם: ידיעה/משוב/שותפות בהחלטות/שותפות בביצוע, לפי שלבי התהליך.

ג'אנוף וויסברוד (Weisbrod & Janoff 2007) מתארים פעולת אבחון קהילתי הכוללת את כלל בעלי העניין לפי ראשי התיבות: 'All the system ARE IN the room'

Authority	– מוסמכים להחליט
Resources	– מחזיקי משאבים
Expertise	– מומחים
Information	– מקורות מידע
Need – the effected population	– מושפעים (קהל היעד)
Legitimacy suppliers	חשוב שיתמכו

### 3 מידע נדרש ומקורותיו

- הגדרת המידע הנדרש וזיהוי מקורות המידע.
- אל תתאמצו להשיג מידע לא-רלוונטי, שיקשה עליכם לקבל החלטות.
  - אל תנסו להשיג מידע הידוע לכם.
  - שאלו את השאלות הנכונות כדי לקבל תשובות לבעיות המטרידות אתכם באמת.

### 4 שיטות לאיסוף מידע

בחירת שיטות לאיסוף המידע וביצוע האיסוף על-פי השיטות שנבחרו. שיטות איסוף לדוגמא: משוב; קבוצת מיקוד; תצפיות; שאלונים וסקרים; ראיונות אישיים; איסוף מידע מסוכני מידע כגון רשויות מאגרי מידע ואינטרנט. האבחון הקהילתי נועד בראש ובראשונה לשמש כלי בידי אנשי הארגון / הקהילה לשיפור מודעותם למצבם, וכראי שבו משתקפת אליהם דמותם. בתהליך בחירת שיטת האיסוף צריך לוודא שתהליך האבחון יתייחס לארגון / קהילה כאל סובייקט. לשם כך מומלץ לבחון את השאלות האלה:

- כיצד נעורר תחושה, כי באמצעות האבחון יוכלו אנשי הארגון/קהילה להגביר את מודעותם לסביבתם?
- מי שותף לביצוע האבחון?
- האם תהליך האבחון ער לדפוסים התרבותיים השונים הקיימים?
- כיצד מציגים את תהליך האבחון לפני הציבור?
- מי שותף למידע הנאסף בתהליך האבחון?

### 5 שיטות לעיבוד מידע לידע שימושי

להלן מבחר שיטות לעיבוד מידע אשר יכולות לסייע בתהליך קבלת ההחלטות:

**שדה כוחות** – שיטה הבוחנת את זהות השחקנים המשפיעים על תכנית ההתערבות או המושפעים ממנה, ומתמקדת ביחסי הכוחות ביניהם – המקדמים או הבולמים את שיפור המצב החברתי. מומלץ להשתמש בשיטה הזאת כאשר מעוניינים לגייס תמיכה לתכנית ולהקטין את ההתנגדות לה. לעיון נוסף: יורק ואדר, 1988: עמ' 49-53.

**S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** – שיטה הבוחנת את נקודות החוזק ואת נקודות החולשה של תופעות שונות בקהילה, את ההזדמנויות ואת הסיכונים שהם מזמנים לעורכי התכנית. מומלץ להשתמש בשיטה הזאת כאשר יש לבחור בין חלופות שונות לפעולה. כל חלופה מוערכת על-פי ארבעה מדדים: נקודת החוזק שלה; נקודת החולשה שלה; האיומים שבה; ההזדמנויות שהיא מזמנת. לעיון נוסף: בהם, 1998: עמ' 55-62.

**ניתוח כשלי הנגשה** – מומלץ להשתמש בשיטה הזאת כאשר מבקשים לשפר את נגישותה של האוכלוסייה לשירותים הקיימים בקהילה. בשיטה הזאת בוחנים עד כמה השירות נגיש לאוכלוסייה. הבחינה מתייחסת לששת הממדים האלה: נגישות פיזית, נגישות למידע, נגישות טכנולוגית, נגישות תרבותית, נגישות כלכלית, נגישות לקבלת החלטות.

**ניתוח סביבה** – כאשר מנסים להפעיל שירות בסביבה לא מוכרת, לקדם יוזמה חדשה או לפעול בשוק רווי תחרות, יש משמעות רבה להבנת יחסי הגומלין עם הסביבה. על-פי שמיד קיימות שתי רמות של סביבה, שאליהן יש להתייחס: הסביבה התפקודית-משימתית והסביבה הכללית. הסביבה התפקודית-משימתית כוללת את הממדים האלה: לקוחות; ספקים; מתחרים; תרבות, חוקים ונורמות. הסביבה הכללית כוללת את הגורמים האלה: דמוגרפיה; חברה; תרבות; כלכלה; פוליטיקה; דת; טכנולוגיה. לעיון נוסף: שמיד, 1997: עמ' 235-265.

**ניתוח שירות** – נעזרים בשיטה הזאת כאשר מטרת האבחון היא להקים שירות חדש בקהילה. בשיטת עיבוד המידע הזאת יש לברר את ארבעה הנתונים האלה:  
א. הצורך – עד כמה הקהילה זקוקה לשירות הזה?  
ב. העלות – כמה משאבים נדרשים להקמת השירות ולהפעלתו?  
ג. הערך – כמה הקהילה תיאות לשלם בכסף ובשווה-כסף בעבור השירות?  
ד. החלופות – האם ישנם שירותים חליפיים, המציעים אלטרנטיבה טובה לשירות או זולה ממנו?  
לעיון נוסף: בהם, 1998: עמ' 23-28.

**שאלות ותשובות** – בשיטה הזאת מעבדים את המידע שהתקבל, בהתאם לשאלות ולהשערות שהועלו בשלב השלישי של הגדרת המידע הנדרש וזיהוי מקורות המידע.

**תיעודו** – שימוש ב'חכמת הרבים' (וירטואלי בשאלון גוגל או באמצעות מדבקות) על מנת לקבוע סדרי עדיפויות בין חלופות או ללקבל תחושה של 'מה חשוב לקהילה' מתוך מגוון אפשרויות.

## 6 שימוש בתוצאות האבחון לקבלת החלטות ויישום התכנית.

א. קבלת החלטות

במקרים רבים תוצאות האבחון מעוררות מחלוקת, מציפות קשיים. מומלץ:  
1. לתכנן היטב את דרכי הפצת המידע על תוצאות האבחון, לגלות רגישות לאנשים ולמוסדות העלולים להיפגע ממנו  
2. להכיר במגבלות האבחון, הוא איננו 'האמת המוחלטת' אלא בסיס להמשך תכנון. להשאיר פתח לתובנות נוספות והמשך למידה.  
3. לנסח את מסקנות האבחון בדרך המאפשרת דיון מושכל ומקדמת קבלת החלטות (התיחסות לארבע שאלות: למה? מה? מי? ואיך?)

ב. יישום התכנית

1. 'חיישנים' – במהלך האבחון לבקש מהאינפורמנטים, להמשיך להיות בקשר, לעדכן בנקודת מבטם במידה ויש צורך.  
2. שותפים – במהלך האבחון ניתן לאתר אנשים ומוסדות היכולים לסייע במימוש התכנית  
3. תרבות של 'ארגון לומד' – האבחון הוא הדמנות לחיזוק הרשת ארגונית, יצירת תרבות של למידה מתמדת שתועיל במהלך היישום

## ג. תהליך נושם

אבחון קהילתי מתמשך שמטרתו לשמר קשר שוטף עם הציבור, על מנת: לגייס את חכמת הרבים, לשמור על קשר טוב בין מנהיגות לציבור ולגייס את הציבור להשתתפות פעילה בתהליכי שינוי.

### מטרותיו:

- לתחזק אמון במהלך
- לשמר קשר שוטף עם בעלי העניין ולגייס אותם למעורבות חיובית
- לגייס את חכמת הרבים,
- לגייס את הציבור להשתתפות פעילה בתהליכי שינוי.

### כלים המסייעים לתהליך נושם

- **מ'אגו' ל'אקו'** – יצירת תהליך המשלב תקשורת פתוחה בין מחזיקי עניין ממקום של 'אי ידיעה'. יצירת מרחב המאפשר השמעת עמדות שונות וסותרות. פחות 'אני' ויותר 'אנחנו'.
- **טיוטות** – עדיף להפיץ מסמכים כטיוטא לתגובה מאשר כמוצר סופי. גם אם אתם חושבים שהוצאתם גירסה נהדרת היא יכולה להיות מוגדרת כטיוטא לשיפור, כך תקטינו התנגדות ותרחיבו שותפים.
- **שקיפות** – דיווח שוטף למחזיקי העניין במגוון ערוצים. העלאת חומרים רלוונטיים לאתר איטרנט/מיילים/ רשתות חברתיות. קיום ערוץ פתוח לשיח מתמשך.
- **צוות מארגן רחב** – 12-18 משתתפים המייצגים חתך מייצג של מגוון מחזיקי העניין ומהווים פורום להתייעצות, קבלת החלטות ושיתוף מעגלים רחבים לאורך התהליך.
- **התייעצות אקראית** – משתתפי התהליך מתייעצים עם גורמים רלוונטיים בעת הצורך ומביאים את ממצאיהם לפורום.
- **שימוע** – הצגת תוכניות או מסמכים בשלב הטיוטא לתגובת מחזיקי העניין. ניתן לבצע אל מול קבוצות מיקוד הטרוגניות או הומוגניות, בחוגי בית או בארוע בשיתוף ציבור רחב.