



זירה

על-זירתי

הגדרת חזון, מטרות ויעדים

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



הכלי על רגל אחת

זירה: על-זירתי

1

תקציר הכלי

ניסוח חזון, הגדרת מטרות וקביעת יעדים, שהם שלבים חשובים בהצלחה של כל פעילות, פרויקט או מיזם.

2

מתי אשתמש בכלי?

כאשר אני מעוניין לקיים פעילות, פרויקט או מיזם, שיהיה להם מצפן ערכי ויסודות ברורים, שיראו את כיוון הפעולה ואת אבני הדרך לביצוע.

3

מה תהיה התוצאה?

פעילות, פרויקט או מיזם שיש להם בסיס תכנוני, הכולל חזון מלהיב, המסייע ברתימת שותפים ופעילים; מטרות המכוונות את הפעילות; יעדים ברורים ומדידים המכוונים את צעדי הביצוע.

חזון, מטרות ויעדים הם רכיבים הכרחיים לכל פעילות או התארגנות. חזון הוא הרעיון שממנו הכול נולד, הוא המניע לפעילותו של הפרויקט או של הארגון. מטרות ויעדים הם התרגום המעשי של החזון והצעדים למימושו.

יש חשיבות רבה לכך, שהחזון יהיה מוגדר בצורה ברורה ומנוסחת היטב משום שהוא רותם לעשייה, מעורר מוטיבציה וגורם להצלחת הארגון.

הקדמה

”אם אתה מסוגל לחלום זאת, אתה מסוגל לבצע זאת.”
וולט דיסני

שאלות אופייניות

• **למה צריך חזון?** חזון הוא המצפן שיזכיר לך ולשותפך מדוע יצאתם לדרך ומה אתם רוצים להשיג. הגדרת חזון הוא השלב הראשון לניהול תהליך תכנון מסודר. כך לגבי ארגונים גדולים וכך גם לגבי מיזמים מקומיים או חד-פעמיים.

• **ואם בהמשך רוצים לשנות את החזון?** זה לא נורא... החזון הוא בסיס. הוא נקודת המוצא. אם הבסיס מספיק רחב ויציב, כל הבניין שייבנה עליו בהמשך יהיה מוצלח ומוצק יותר. בהמשך התהליך אפשר לדייק את החזון ולהוסיף הבהרות.



שאלות אופייניות

• **אולי בשלב הזה אתה רוצה לשאול: "אם אני לא מקים חברה מסחרית, מדוע עלי לבזבז זמן על הגדרת חזון, מטרות ויעדים?"** בארגונים חברתיים יש לחזון חשיבות רבה יותר מאשר בחברות מסחריות, שבהן פעמים רבות הרעיון של "להרוויח כסף" מכוון את העשייה. לעומת זאת, בגופים חברתיים הרווח הכספי אינו מטרה בפני עצמה ולכן, לחזון ולמטרות חשיבות רבה, כי הם בלבד מכוונים את הפעילות. בארגונים חברתיים, השאיפה ליצור חברה טובה יותר היא תשתית החזון. גם כאשר אתה מקבץ סביבך קבוצת פעילים, שיחד רוצים להניע פרויקט, בין אם מדובר בגינה קהילתית, חרם צרכנים או הפקת פודקסט בנושא מסוים, חזון ומטרות יזכירו לך לאורך הדרך את הסיבה למענה יצאת למסע הזה והיעדים יכוונו אותך כיצד להתקדם.

• **האם עבור פרויקט חד-פעמי כדאי להשקיע שעות רבות בגיבוש חזון, מטרות ויעדים של ארגון גדול? כן ולא.** ההשקעה צריכה להיות תואמת את היקף הפעילות. בכל זאת, רצוי להשקיע מחשבה על חזון, מטרות ויעדים כאשר אתה יוצא לדרך עם פרויקט, משום שעצם החשיבה המסודרת עשויה להעלות מאוד את הסיכויים שלך להצליח. לארגונים גדולים ולחברות יצרניות כמעט תמיד יש חזון, מטרות ויעדים. לעיתים הם מוצגים לראווה במקום בולט. למעשה, נמצא, כי אחד הדברים המשותפים לחברות מצליחות הוא שיש להן חזון. המטרות והיעדים חשובים גם לצורך הערכת ההצלחה שלך, שכן איך אפשר למדוד הצלחה אם אין מטרות ויעדים מוגדרים? על הערכה אפשר ללמוד יותר בכלי להערכת פרויקט חברתי.

• **למה צריך גם חזון, גם מטרות וגם יעדים? חזון, מטרות ויעדים הם למעשה שלושה שהם אחד.** הם שונים זה מזה, אבל משלימים זה את זה לתמונה שלמה שתכוון אותך בעשייה:

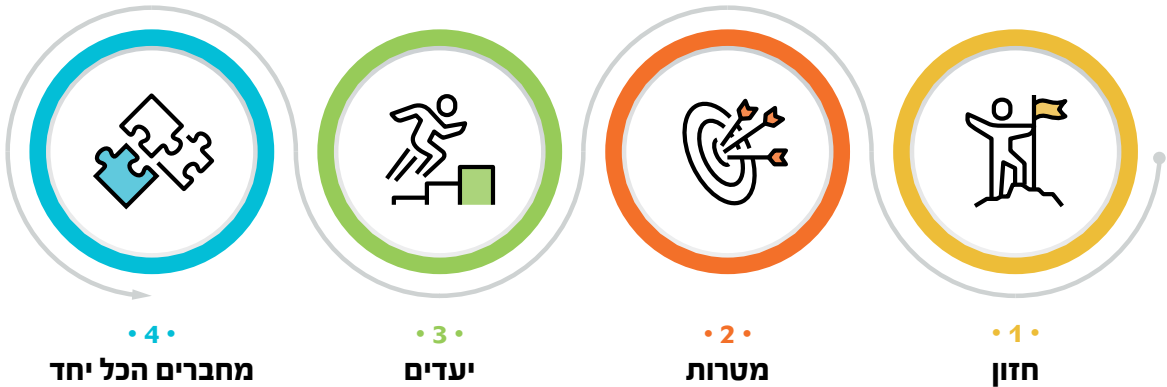
החזון הוא תמונת העתיד, החלום שממנו הכול מתחיל והוא המצפן שמכוון את העשייה שלך.

המטרות נגזרות מתוך החזון. הן התרגום המעשי של החזון ונותנות תשובה לשאלה: "מה צריך להשיג כדי לממש את החזון?"

היעדים נגזרים מתוך המטרות. הם ייחודיים יותר ומגדירים כיצד הדברים יראו בשטח.



חזון, מטרות ויעדים: מסיסמאות למעשים



כפי שכבר נאמר, החזון הוא המצפן שמכוון את הפעילות; הוא תמונת העתיד המתארת את המצב שאליו את רוצה להגיע. החזון הוא משפט או פסקה, המסבירים את הסיבה לקיום הפעילות / המיזם / הארגון ומה מניע אתכם. זו אמירה עוצמתית וברורה, המבוססת על הערכים שלכם, ומספרת מה שיכול וצריך להיות בעתיד.

1 חזון

מהו חזון טוב?

- ברוב הצהרות החזון נמצא מאפיינים מסוימים וקווים מנחים, כמו:
 - **בהירות:** כל השותפים צריכים להבין את הצהרת החזון ולהיות שותפים לה.
 - **איזון:** בין מסר ממוקד לבין גמישות לשינוי בעתיד. הצהרת החזון צריכה להיות ממוקדת במסר אחד ברור, אבל גם רחבה דיה כדי לכלול מגוון של נקודות מבט ולאפשר התפתחות ושינויים לאורך זמן (למשל: החזון "לכל ילד יהיה כריך לבית הספר בכל יום לימודים" הוא מאוד ממוקד, אבל פחות מאפשר גמישות, משום שהוא מתייחס באופן ייחודי לכריך וללימודים. במקומו אפשר לנסח חזון רחב יותר, למשל: "כל ילד יזכה לתזונה בריאה ומזינה". בחזון כזה יש מקום לשינויים ולהתפתחויות בעתיד).
 - **השראה:** הצהרת החזון צריכה לעורר השראה והתרוממות רוח אצל כל מי שמעורב במאמץ לממשו.
 - **רתימה:** החזון צריך לעודד אנשים להצטרף לעשייה.
 - **תמציתיות:** רצוי שהצהרת החזון תהיה קצרה, כדי שתוכל להיכתב גם על גבי חולצה.

לדוגמה

חזון הפורום לזכרה של מיכל סלה (הוקם בעקבות רציחתה על ידי בן זוגה):
אפס נרצחות בשנה בישראל.

לדוגמה

חזון קרן שח"ף: קידום, פיתוח וביסוס קהילות משימתיות, המובילות לשיפור באיכות החיים, חיזוק החוסן הקהילתי ועידוד המעורבות האזרחית, כחלק מהמארג השכונתי והיישובי וקידום שותפויות רב-מגדריות.



איך מגדירים חזון?

אפשר למצוא דרכים קלות יותר או מורכבות יותר להגדיר חזון אישי, קבוצתי או קהילתי. להלן המלצה קלה יחסית:

• **שלב 1 - דמיין:** התרווח בכיסא (או בכל מצב אחר) ודמיין את המציאות כפי שאתה רוצה שהיא תהיה בעתיד, בהקשר של הפרויקט או התוכנית שאתה מנסה לקדם.

• **שלב 2 - נסח במילים כתובות:** נסה להגדיר את החזון שלך במשפט אחד! כך העין תוכל לראות אותו כתוב.

• **שלב 3 - אמור בקול:** שתף חברה או שותפה לדרך. כך תוכל לשמוע בעצמך את החזון וגם לשתף ולקבל משוב מאחרים.

• **שלב 4 - יישם:** עבור להגדרת מטרות על בסיס החזון שחלמת ושניסחת.

חשוב לדעת: לצד החזון המרכזי של המיזם, יכולות להתקיים במקביל הגדרות חזון נוספות, חזון אישי שלך או של השותפים, חזון קהילתי או של קבוצות ומיזמים מקבילים. אין שום בעיה בכך, אבל חשוב שהגדרות החזון לא יסתרו זו את זו ולא יעוררו ניגודי עניינים.

כלים נוספים המתאימים לגיבוש קבוצתי שיתופי של חזון ניתן למצוא ב:

- אתר [הטריבונה](#)
- [במדריך המתורגם ל- Dragon Dreaming](#)

לדוגמה

חזון עמותת 'עמיחי': קיום רצף שירותים וסל אפשרויות, בהתאם לעקרונות העמותה, שיספקו לאדם החריג, בכל פרק של מסלול חייו, מינקות עד זיקנה, את מסגרת החיים המתאימה ביותר עבורו, תוך שיתוף מלא ושווה זכויות בקהילה.

לדוגמה

חזון עמותת 'אחרי': כל ילד בישראל יזכה למרב הכלים לעצב לעצמו עתיד כרצונו. כל אדם בישראל יהיה אחראי לעתידו ולעתיד קהילתו. החברה בישראל תהיה דמוקרטית, צודקת, סולידרית ושוחרת שלום.

לדוגמה

חזון עמותת 'משאלת לב': העולמית: אנשים בכל מקום ישתפו בכוח של משאלה.



חזון, מטרות ויעדים: מסיסמאות למעשים

2

מטרות

השלב הבא בתהליך התכנון הוא גיבוש מטרות. המטרות הן מעין תרגום מעשי של החזון. זהו תיאור הדברים שאם יושגו, יביאו למימוש החזון. המטרות נגזרות מהחזון ונותנות תשובה לשאלה: "מה צריך להשיג כדי לממש את החזון?" אף שהצהרות מטרה אינן מפורטות מאוד, הן מתחילות לרמוז, באופן כללי, איך האדם או הקבוצה מתכוונים לפעול כדי לממש את החזון. להלן עקרונות אחדים בניסוח מטרות:

1. תמציתיות: אמנם המטרה אינה קצרה כמו הצהרת החזון, אבל היא עדיין אמורה להעביר מסר במשפט אחד.

2. התמקדות בתוצאה: הצהרות מטרה מסבירות את התוצאות הכלליות שהקבוצה שלך פועלת להשיג.

3. מבט כולל: הניסוח צריך להיות רחב, כך שלא יגביל את האסטרטגיות או את המגזרים שעשויים להשתלב במיזם.

לרוב, מטרות אינן מוגבלות בזמן, עליהן להיות גדולות מספיק כדי לעורר התלהבות ולהעניק השראה להמשיך קדימה. החזון יכול להיות מתורגם למטרת-על אחת או למטרות אחדות המשלימות זו את זו.

לדוגמה

מטרת הפאב הקהילתי בירושלים 'המפלצת':
להוות מקום מפגש קהילתי.

לדוגמה

מטרת 'סירי לידה' ביישובים שונים: להקל על היולדת הטרייה ועל משפחתה באמצעות העברת סירים של אוכל מזין, משיביע וטעים מהמבשלים לבית היולדת.

3

יעדים

לאחר עיצוב החזון והמטרות יש להגדיר יעדים ייחודיים, הנגזרים מכל מטרה. יעדים הם תוצאות בנות-מדידה המובילות להשגת המטרה. יש שלושה סוגים בסיסיים של יעדים:

1. יעדים התנהגותיים: מבקשים לשנות את התנהגותם של אנשים (את מה שהם עושים ואומרים) ואת התוצרים (או התוצאות) של ההתנהגויות שלהם. למשל, קבוצה שמטרתה לשפר את מצב השכונה עשויה לגבש יעד סביב הגדלת כמות התיקונים הנעשים בבתי (ההתנהגות) או סביב שיפור הדיור (התוצאה).

2. יעדי תוצאות ברמת הקהילה: יעדים אלה קשורים ליעדים ההתנהגותיים, אבל מתמקדים ברמה הקהילתית יותר מאשר ברמת הפרט. למשל, אותה קבוצה עשויה להציע להגדיל את שיעור הדיור הראוי והבר-השגה בקהילה כיעד של תוצאה ברמת הקהילה.

3. יעדי תהליך: יעדים שעניינם ביצוע הפעילויות הנחוצות כדי להשיג יעדים אחרים. למשל, הקבוצה עשויה לאמץ תוכנית מקפת לשיפור הדיור בשכונה.

חשוב להבין שסוגי יעדים שונים יכולים להתקיים במקביל. רוב הקבוצות מגבשות יעדים בכל שלוש הקטגוריות.

לדוגמה

להגדיל ב-30% את מספר בעלי הכלבים שמטיילים עם הכלב שלהם רק עם רצועה

לדוגמה

להגיע לעלייה של 40% במס' בני הנוער המשלימים 12 שנות לימוד עד 2020

לדוגמה

להעביר תוכנית הכשרה ל-5 מתנדבים חדשים עד 12.2020



מודל SMART להגדרת יעדים

קריטריונים להגדרת יעד 'חכם' או בראשי תיבות SMART

ייחודיים (ממוקדים ולא כלליים).	1 Specific
מדידים (ניתן להגדיר יעד מספרי/כמותי).	2 Measurable
ברי-השגה.	3 Achievable
רלוונטיים (להתקדמות אל המטרה וגם מול נקודת המוצא שלכם).	4 Relevant
מעוגנים בזמן.	5 Time-bound

לעיתים, קשה למצוא יעדים העונים על כל התנאים האלו, במיוחד כאשר עוסקים בתהליכים קהילתיים וחברתיים. אבל אם תשים לנגד עיניך את הקריטריונים האלה כאשר אתה מגדיר יעדים, יש סיכוי טוב שתצליח להגדיר יעדים שימשו אותך טוב יותר ויסייעו לך ולשותפיך לדעת אם ומתי אתם באמת מצליחים להתקרב לעבר המטרות שלכם.



חזון, מטרות ויעדים: מסיסמאות למעשים

4

מחברים הכל יחד

בוא נראה איך הכול מתחבר יחד.

ניקח לדוגמה פרויקט של הקמת גינה קהילתית בשכונה שלך. בטבלה הבאה תמצא דוגמאות לחזון, למטרות וליעדים אפשריים:

חזון:

- מרחב קהילתי של חקלאות עירונית, המאפשר חיבור בין תושבי השכונה לטבע.

מטרות:

- הנגשת האפשרות של גינון וחקלאות עירונית לכל תושב בקהילה.
- יצירת זהות ומיתוג של הקהילה.
- טיפוח ושיפור נראות המרחב הציבורי.
- הקמת 'ריאה ירוקה' בלב סביבה עירונית.

יעדים:

- לשתול 50 שתילים מארבעה סוגים לפחות עד אמצע חודש יוני.
- לגייס 20 תושבים להשתתפות בעבודה בגינה הקהילתית עד סוף השנה.