

# חשיבת עתיד ארגונית

ד"ר אהרון האופטמן



# חשיבת עתיד ארגונית



## ■ מבוא

רקע ורציונל, מושגי יסוד, הזיקה לחשיבה מערכתית ולתכנון אסטרטגי ולחדשנות אחראית

## ■ 2. מסגרת תפיסתית

תחומי ליבה, מסלולים, מודל בשלות; דוגמאות לתחזיות

## ■ שיטות של חשיבת עתיד

## ■ 5. זיהוי וניתוח "קלפים פרוצים"

## ■ 6. ניהול תרגיל ומתווה ליישום חשיבת עתיד בארגון

# אז מהי חשיבת עתיד?



- גישה שנועדה לזהות את הסוגיות והאתגרים שיעצבו את ההתפתחות העתידית בתחום העניין של הארגון, כדי לתמוך בגיבוש מדיניות שתוביל למימוש העתיד הרצוי לארגון.
- התכלית היא לבחון באופן שיטתי עתידים אפשריים ורצויים, כדי לשפר את קבלת ההחלטות בהווה
- מעין "מודיעין על העתיד": לצמצם את אי הוודאות באשר למה שעשוי להתרחש.
- בעולם שבו קצב השינויים הולך וגובר, עם תהליכים שהמורכבות שלהם הולכת וגדלה, **חשיבת עתיד הופכת להכרח.**

# אז מהי חשיבת עתיד? (המשך)



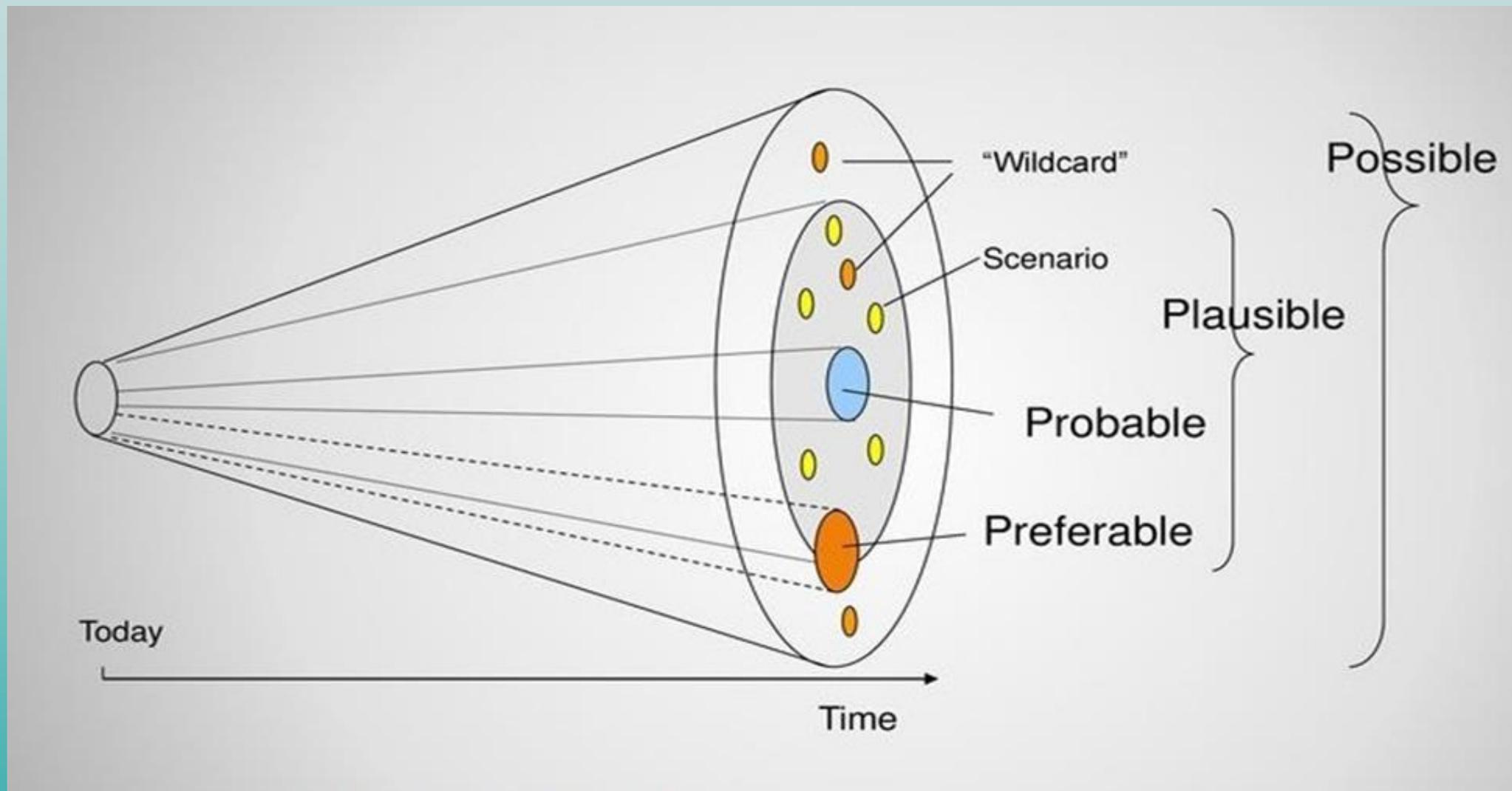
- הימנעות מחשיבת עתיד כמוה כהנחה ש"מה שהיה הוא מה שיהיה", ואין לצפות לשום שינוי. אך השינויים יקרו, אם נרצה בכך ואם לא.
- הישג מצופה מחשיבת עתיד: מירוב התועלת ו/או מזעור הנזק הטמונים בשינויים שיתחוללו.
- הצלחת תחזיות המופקות בחשיבת עתיד אינה תלויה דווקא בדיוק שלהן, אלא במידת תרומתן לשיפור קבלת החלטות מושכלות בהווה.
- לפעמים ההצלחה הגדולה היא דווקא באי-התגשמות של תחזית מסוימת (בלתי רצויה), אם מניעתה נובעת מפעולות שננקטו לאור התחזית.

סוגי עתידים – תיאור בעזרת  
"חרוט עתידים" –  
Futures Cone



המכון לחקר  
עתידים בחינוך

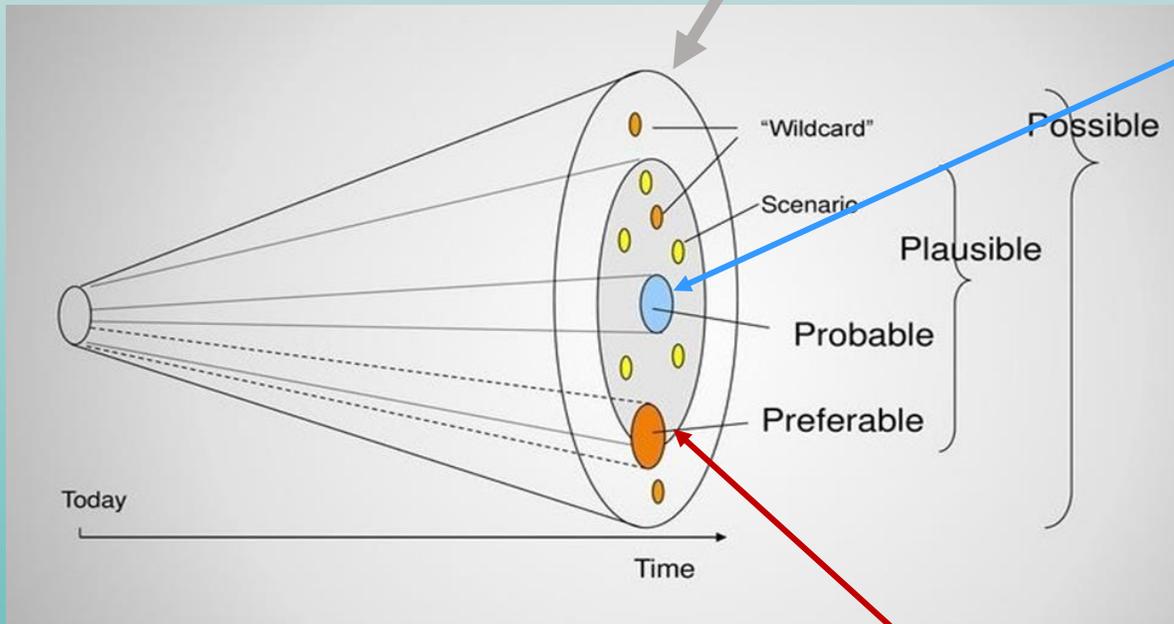
# סוגי עתידים ("חרוט עתידים")





המכון לחקר  
עתידים בחינוך

**עתידים אפשריים (Possible)** – כל מה שעשוי אולי לקרות ("might" happen), גם אם זה על בסיס ידע עתידי שעדיין אינו קיים או אינו בשל.

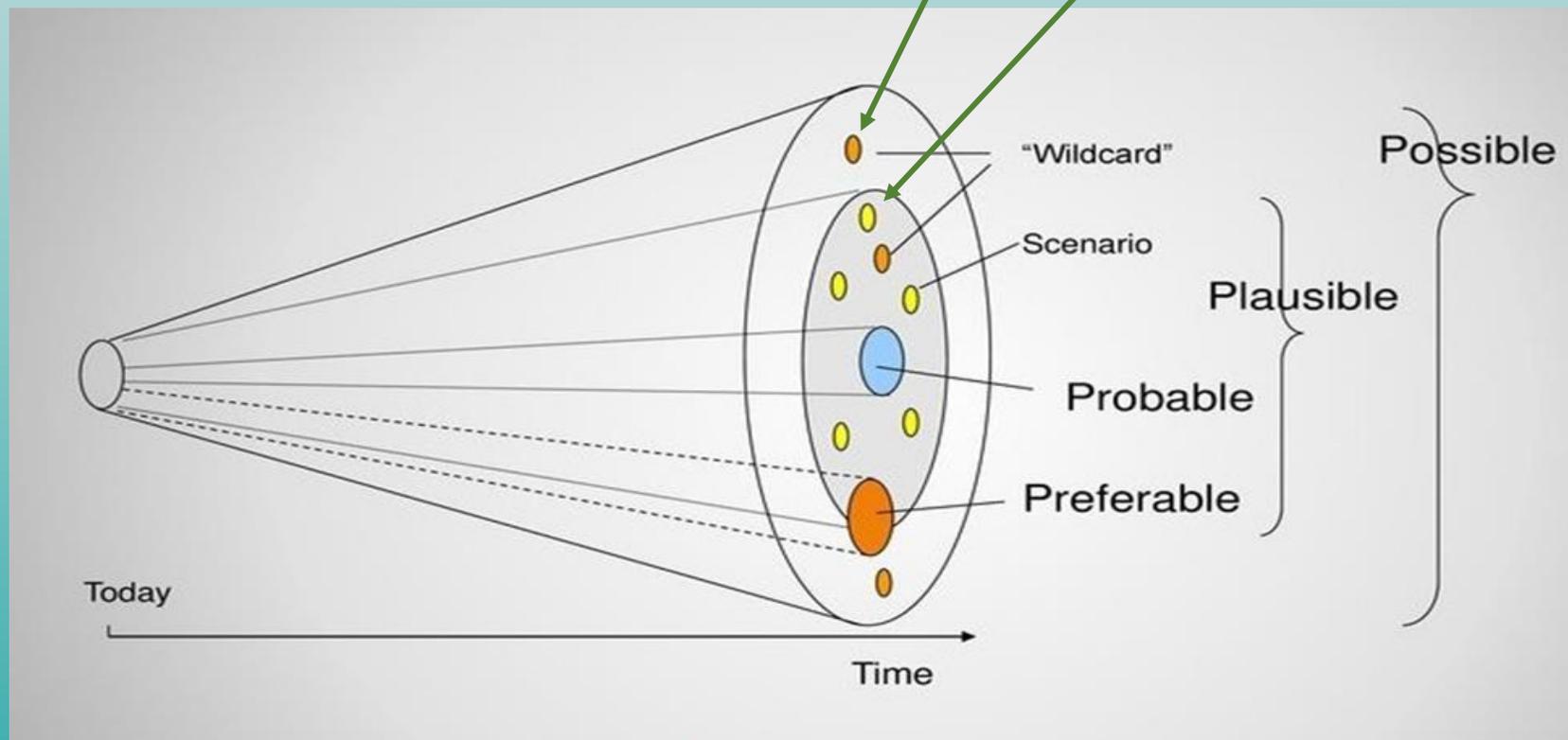


**עתידים סבירים (Probable)** – סביר (אך לא בטוח) שיתרחשו, על סמך המצב הקיים ומגמות עכשוויות מוכרות.

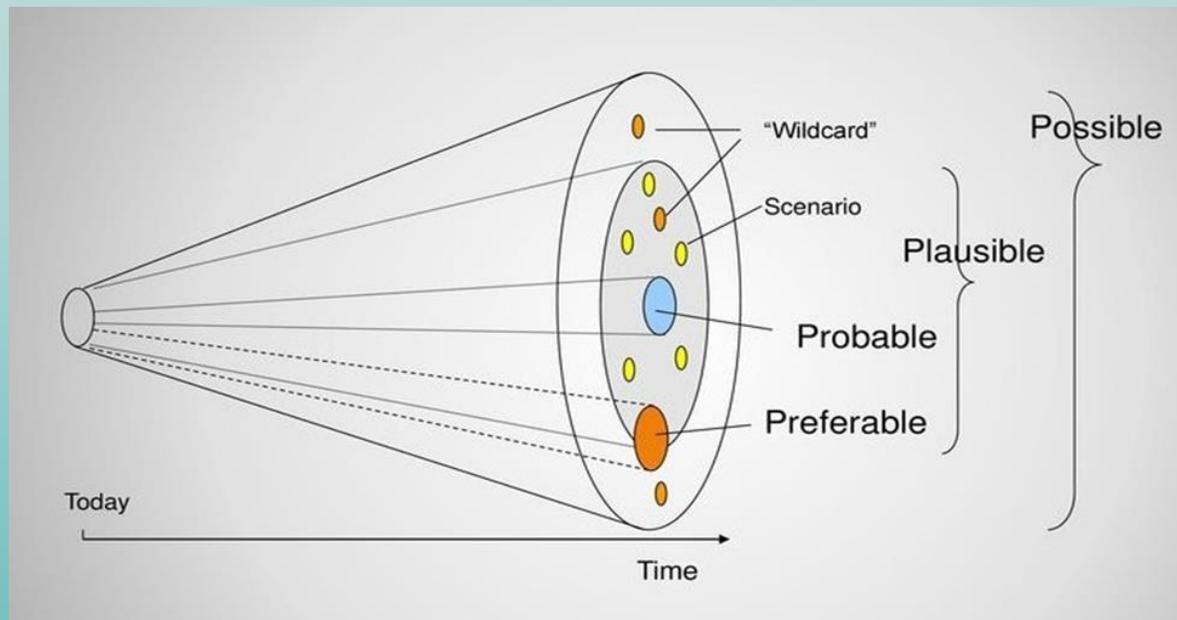
**עתידים מועדפים (Preferable)** – עתידים "נחשקים".

כאשר ארגון מגבש חזון מוסכם הוא מפתח אסטרטגיה שאמורה להביאו אל העתיד הרצוי ביותר מבחינתו.

"קלפים פרועים" – Wild Cards - אירועים פוטנציאליים בעלי סבירות נמוכה, אך השפעה עצומה (אם יתרחשו). זהו מושג בעל חשיבות מיוחדת בחשיבת עתיד, ונדון בו בפרק השיטות.



# חוקרי עתידים קפדנים מבחינים בתת-קטגוריה של "עתידים אפשריים" (Possible), והיא "עתידים מתקבלים על הדעת" (Plausible)



**עתידים "מתקבלים על הדעת" (Plausible)** – כל מה ש"יכול לקרות" ("could" happen), בהסתמך על הידע הקיים ועל הבנתנו לגבי האופן שבו העולם פועל (חוקי טבע, תהליכים חברתיים וכו').

ומחוץ לתרשים: עתידים "בלתי אפשריים", לפחות לפי התפישה (המוגבלת?) שלנו כיום. ביניהם עתידים מדומיינים שלפעמים אנחנו אוהבים לקרוא עליהם בספרי מדע בדיוני, למרות שבתפישתנו אין אפשרות שיתממשו במציאות.

# ניתוח STEEP



בחינת מחוללי השינויים בתחומים שונים.  
תחומים ודוגמאות:

- החברתי: דמוגרפיה, ערכים, סגנון חיים, דת...
- הטכנולוגי: טכנולוגיות/מוצרים/שירותים חדשים (בתקשורת, אנרגיה, תחבורה, רפואה וכו'...)
- הכלכלי: תעסוקה, ריבית, מיסוי, אינפלציה...
- הסביבתי: שינויי רגולציה בהגנת הסביבה, זיהום, מים, אנרגיה, שינויי אקלים...
- הפוליטי: שינויים בעוצמה הפוליטית של גופים שונים, חקיקה, מדיניות מיסוי, ....

Social

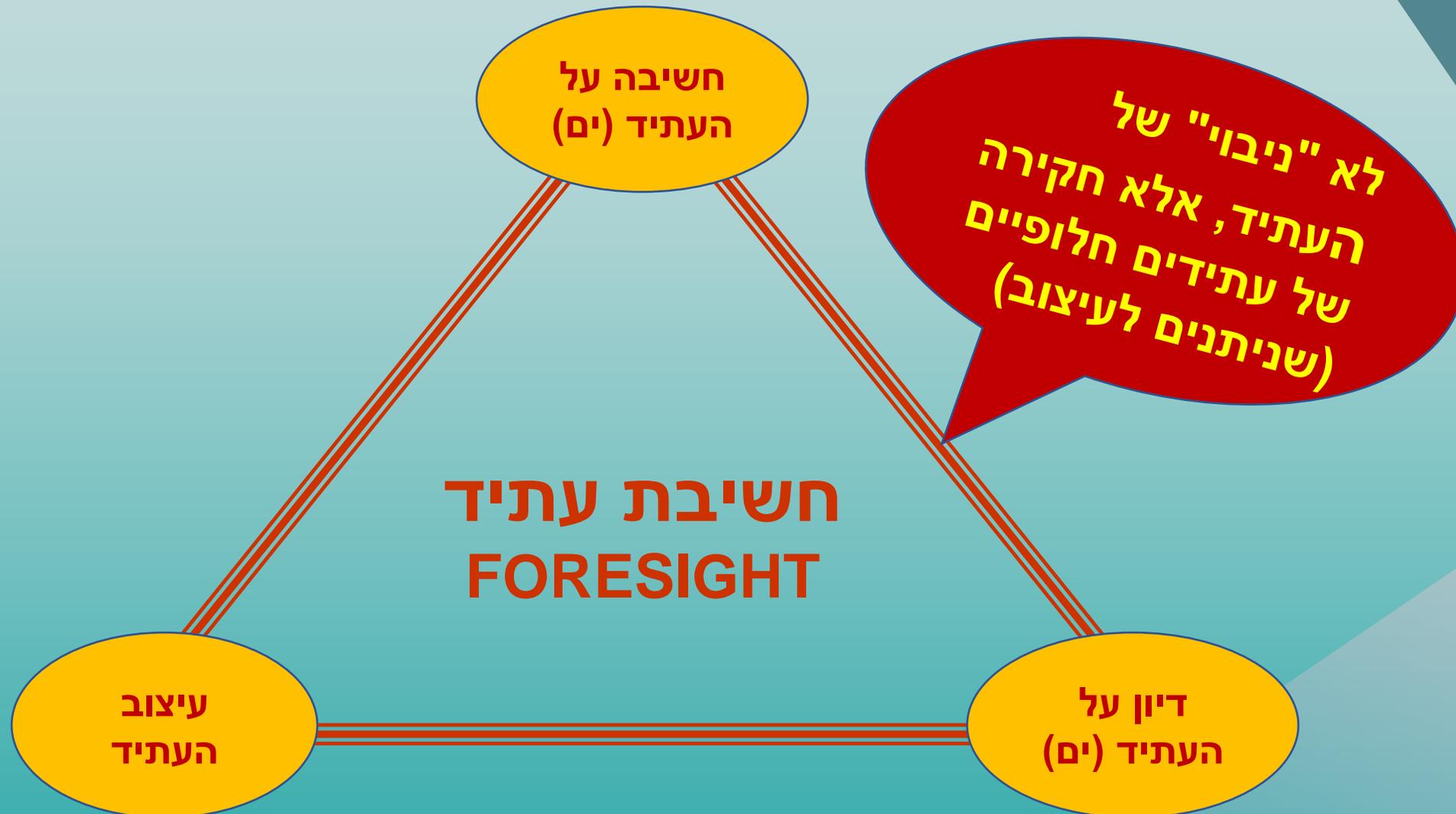
Technological

Economic

Environmental

Political

# אז מהי חשיבת עתיד?



# הזיקה של חשיבת עתיד לחשיבה מערכתית



- חשיבה מערכתית היא הסתכלות על מערכת מורכבת "במבט על", ומתמקדת בהבנת קשרי גומלין, דפוסים ואירועים לאורך זמן, יותר מאשר בחלקים נפרדים ובתמונת המצב הרגעית שלהם.
- אם לא מסתפקים רק ב"צילום מצב" עכשווי אלא גם מנסים להביט לעתידים הפוטנציאליים, של המערכת (למשל, מערכת החינוך) – חשיבת העתיד הופכת לחלק מחשיבה מערכתית.

# חשיבת עתיד תומכת בתכנון אסטרטגי ומדיניות

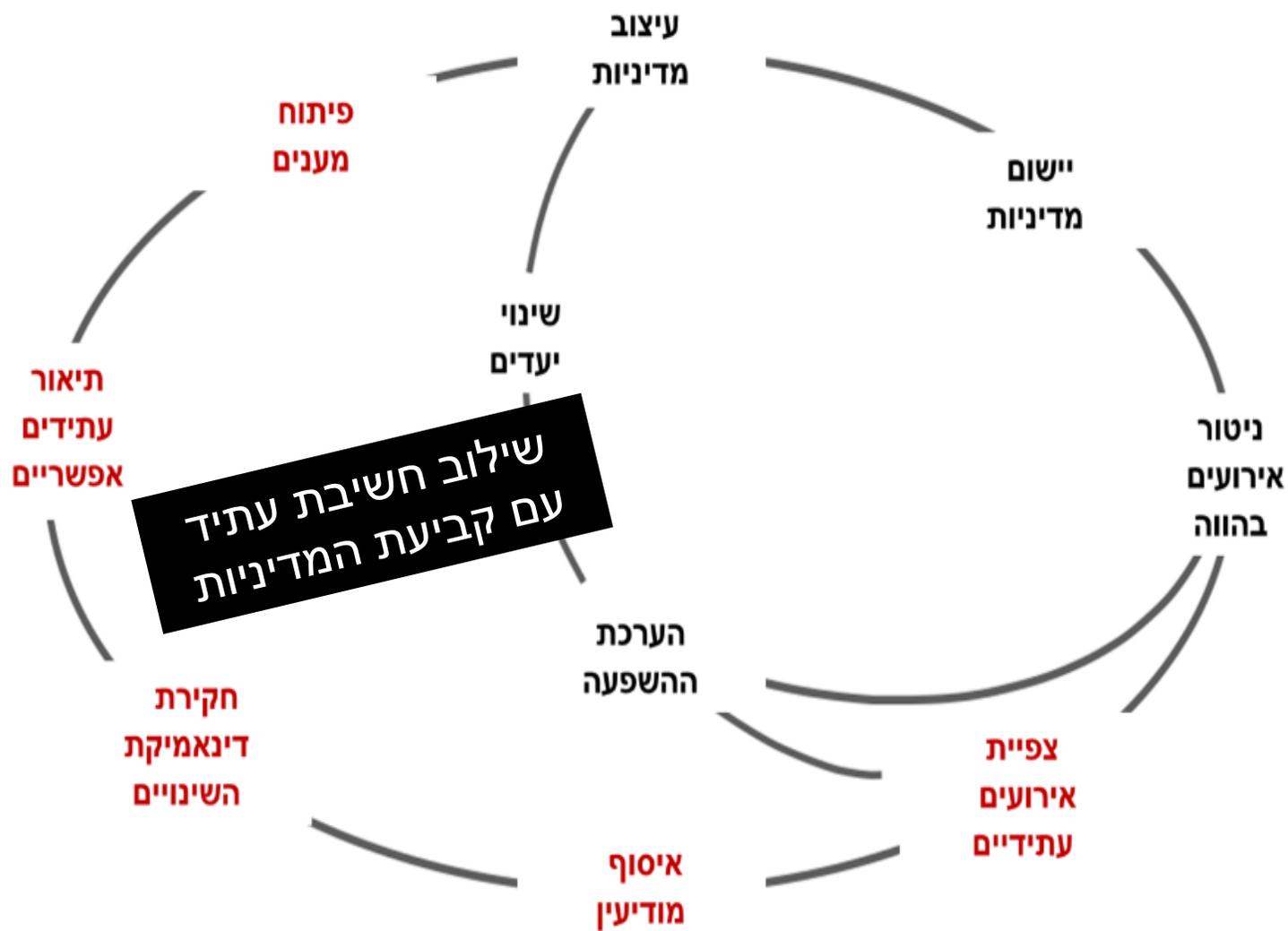


## תהליך טיפוסים של גיבוש מדיניות / תכנון אסטרטגי:

- עיצוב מדיניות וקביעת יעדים
- יישום ע"י יוזמות ואמצעים מתאימים
- ניטור: מעקב אחר ההתקדמות, והתאמת הפעילות בהתאם לצורך
- הערכת האימפקט של היישום, מול היעדים שנקבעו
- שינוי והתאמה במידת הצורך, כדי להגדיל את האימפקט



# חשיבת עתיד כתומכת בתכנון אסטרטגי ומדיניות

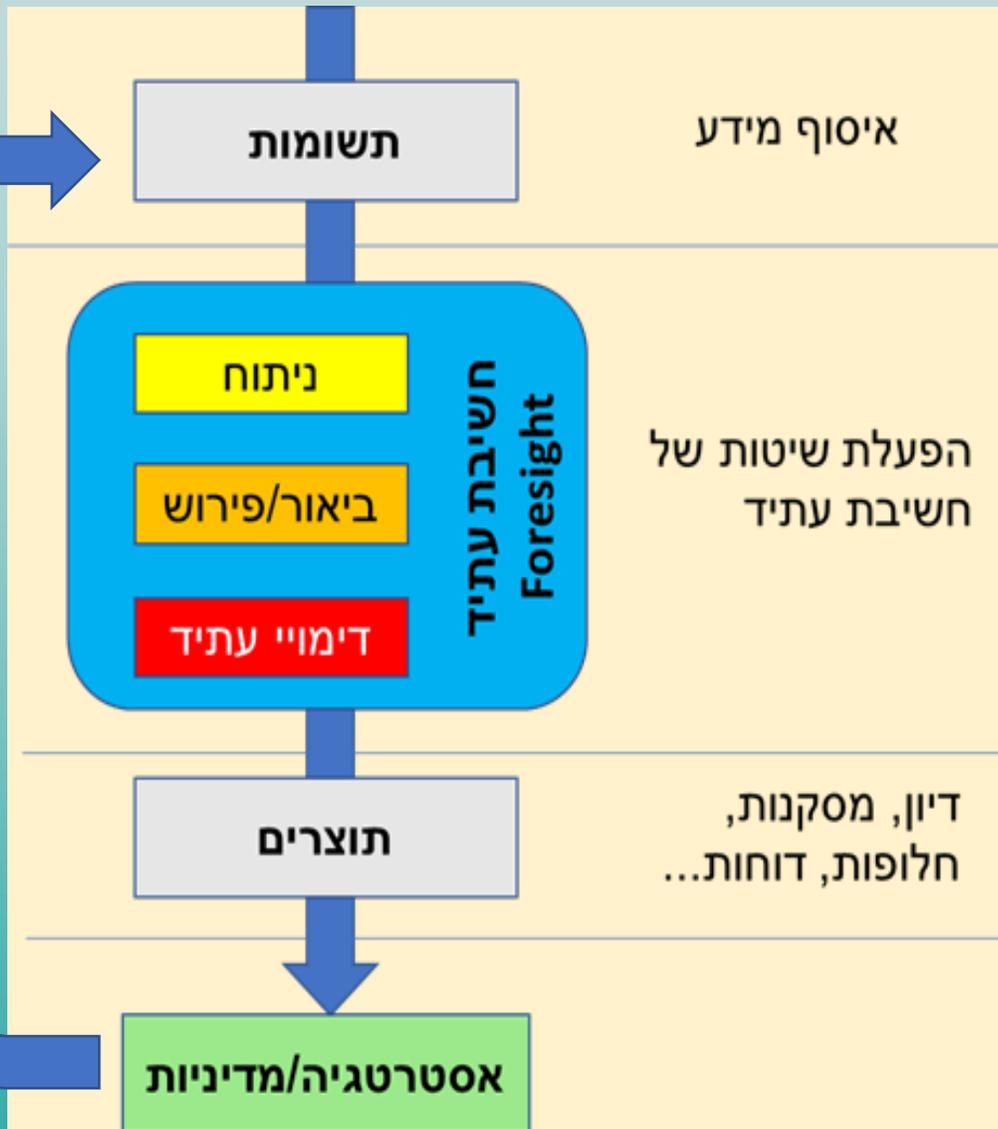


## תרומת חשיבת עתיד לתכנון אסטרטגי ומדיניות:

- איסוף מודיעין על העתיד (ליתר דיוק, על עתידים פוטנציאליים)
- חקירת הדינמיקה של שינויים
- תיאור העתיד הרצוי
- פיתוח ובחינה של מענים מתאימים

# תהליך "גנרי" של חשיבת עתיד

## Generic Foresight Process



- התהליך אינו בהכרח לינארי (סידרת פעולות עוקבות). בדרך כלל יש בין השלבים היזון חוזר ואיטרציות.
- השיטות בכל שלב אינן "חוקקות בסלע", ויכולות להיבחר בהתאם לצרכי/מאפייני הארגון.

# תהליך "גנרו" של חשיבת עתיד

## Generic Foresight Process



### תשומות (קלט):

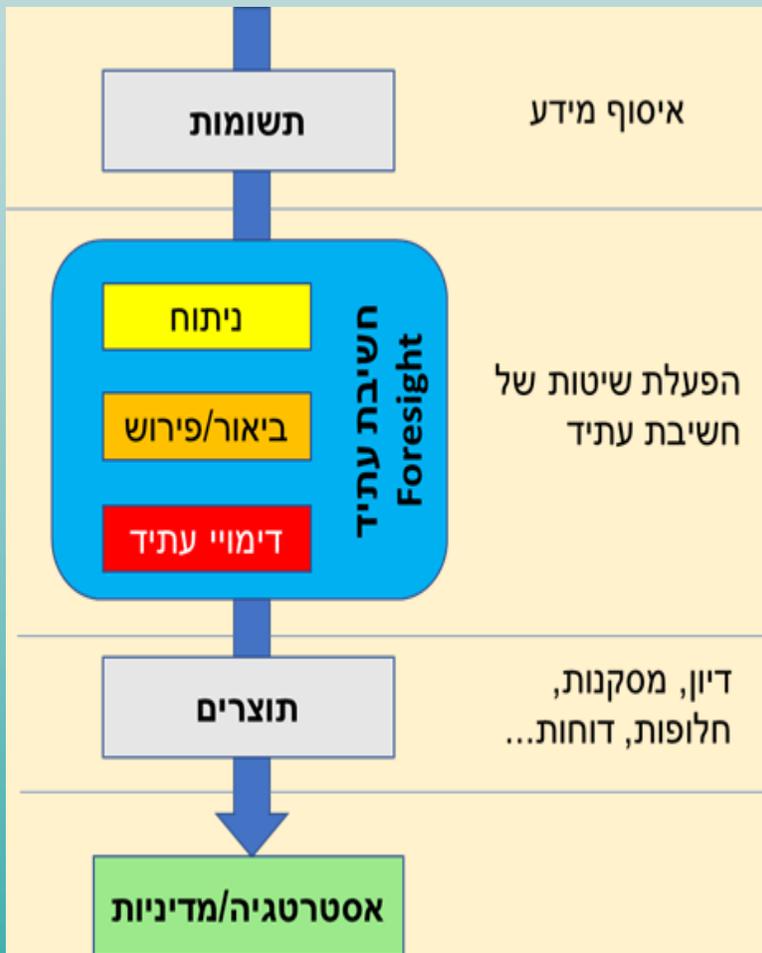
סריקת הסביבה החיצונית כדי לספק "מודיעין" על מה שעשוי להתרחש בה.

### ניתוח:

ניתוח של ממצאי הסריקה. בחינת השינויים לצורך זיהוי ראשוני של השלכות פוטנציאליות.

### פרשנות:

העמקה כדי להפיק תובנות חדשות, לזהות הנחות והשקפות לגבי העתיד, המעצבות את תפישת העתיד של הארגון.



# תהליך "גנרי" של חשיבת עתיד

## Generic Foresight Process



### חיזוי; דימויי עתיד

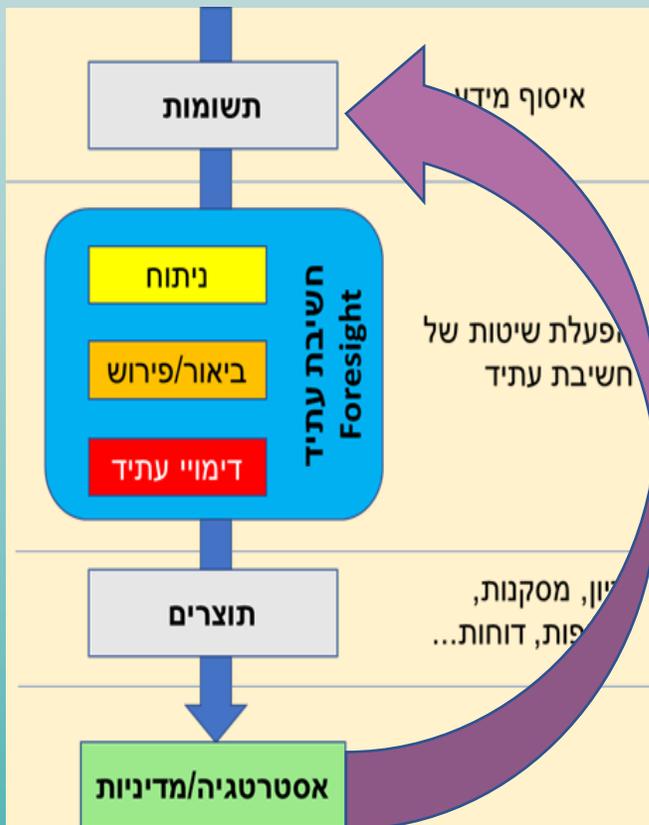
מה סביר שיקרה? מה אנחנו רוצים שיקרה?  
פיתוח דימויי עתיד / תרחישים לעתיד הארגון.  
זהו השלב שבו יש מקום לשימוש בדמיון ליצירת דימויי עתיד.

### תוצרים:

סיכום התובנות. דגש על שינויי החשיבה שחולל התהליך.  
השאלה במוקד שלב זה: "מה ייתכן שנצטרך לעשות?"

### אסטרטגיה:

צעדים ופעולות למימוש העתיד הרצוי לארגון.  
התוצאות מוזנות בחזרה לשלב התשומות (הקלט). הערכה  
מחדש ו"תיקון מסלול" בהתאם לצורך.



# טווחי זמן בחשיבת עתיד



▪ **מיידים: עד שנתיים מהיום:** נקבע בד"כ ע"י החלטות קודמות, ולכן מחוץ לעיסוק בחשיבת עתיד.

▪ **קצר: 2 עד 5 שנים.** אופייני לתוכניות אסטרטגיות ו"תוכניות חומש" בארגונים שונים.

▪ **בינוני: 5 עד 25 שנים.** מתאים לפיתוח חזון, השקעה במו"פ, וכו'.

▪ **ארוך: 25 עד 50 שנים.**

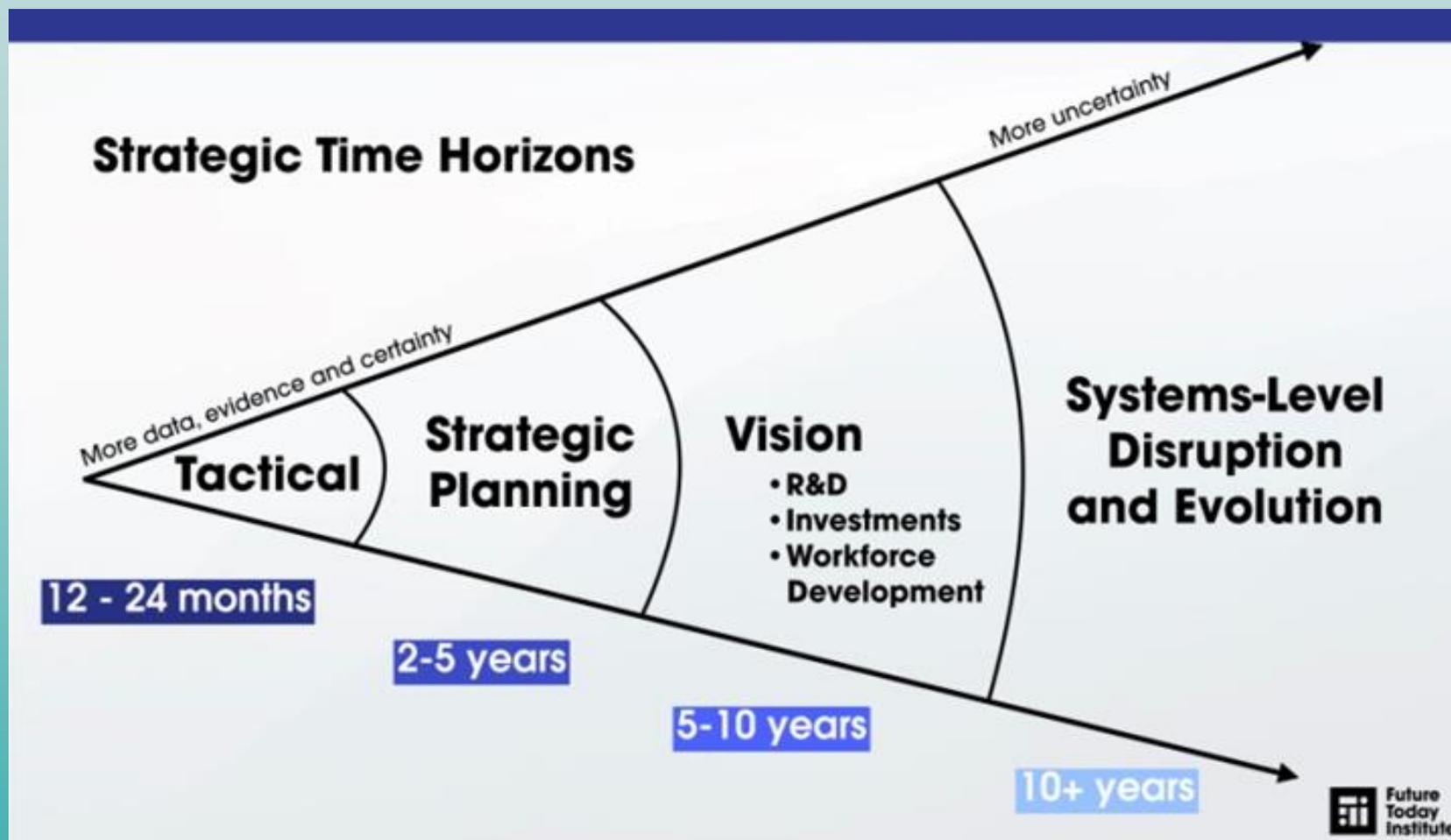
חשיבת עתיד בטווח זה אופיינית יותר למדינות או ארגונים בינ"ל גדולים. מביאה בחשבון התפתחויות בלתי צפויות או "משבשות".

▪ **ארוך מאוד: מעל 50 שנים.**

בד"כ מחוץ לחשיבת עתיד של ארגונים. אי וודאות גבוהה מאוד. חשוב כשהשקעות במו"פ או בתשתיות צפויות להניב פירות בטווח ארוך.

הגדרות אלה אינן "חקוקות בסלע". ייתכן, למשל, שמחקר יגדיר טווח של 7 שנים כ"קצר"

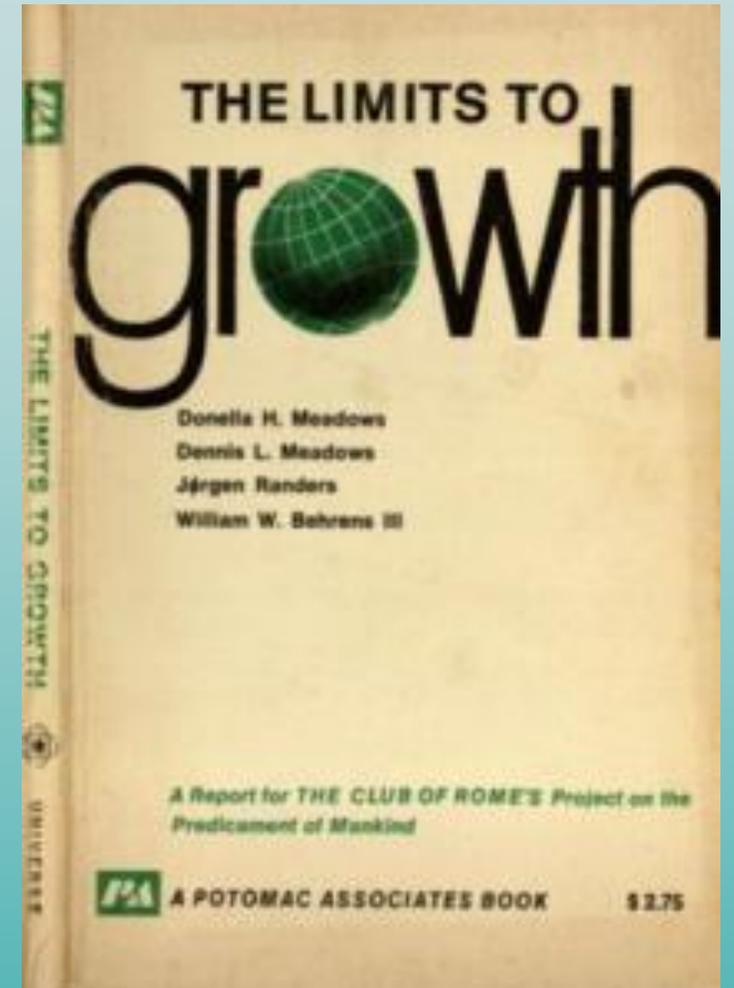
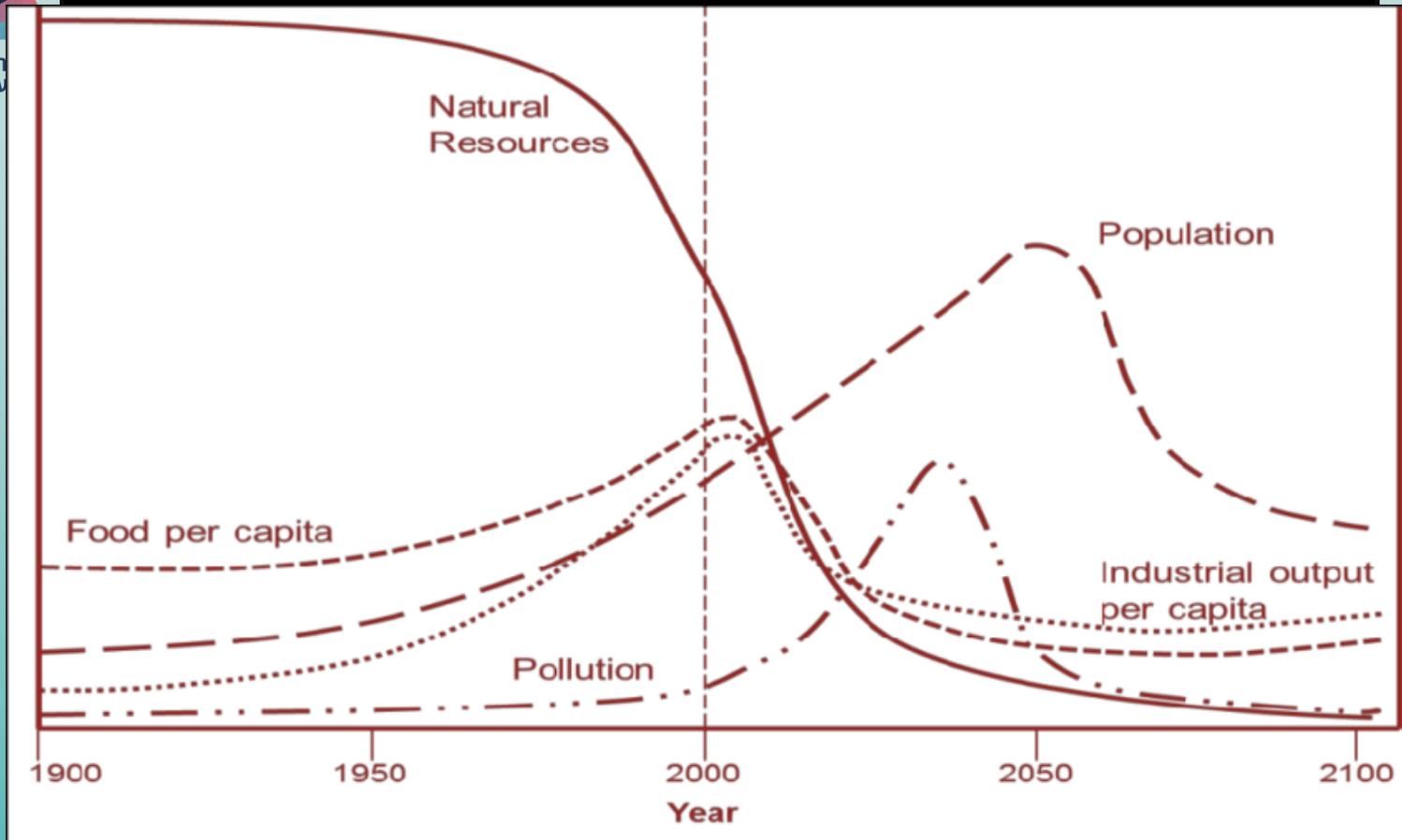
# טווחי זמן בראייה של תהליך אסטרטגי ארגוני

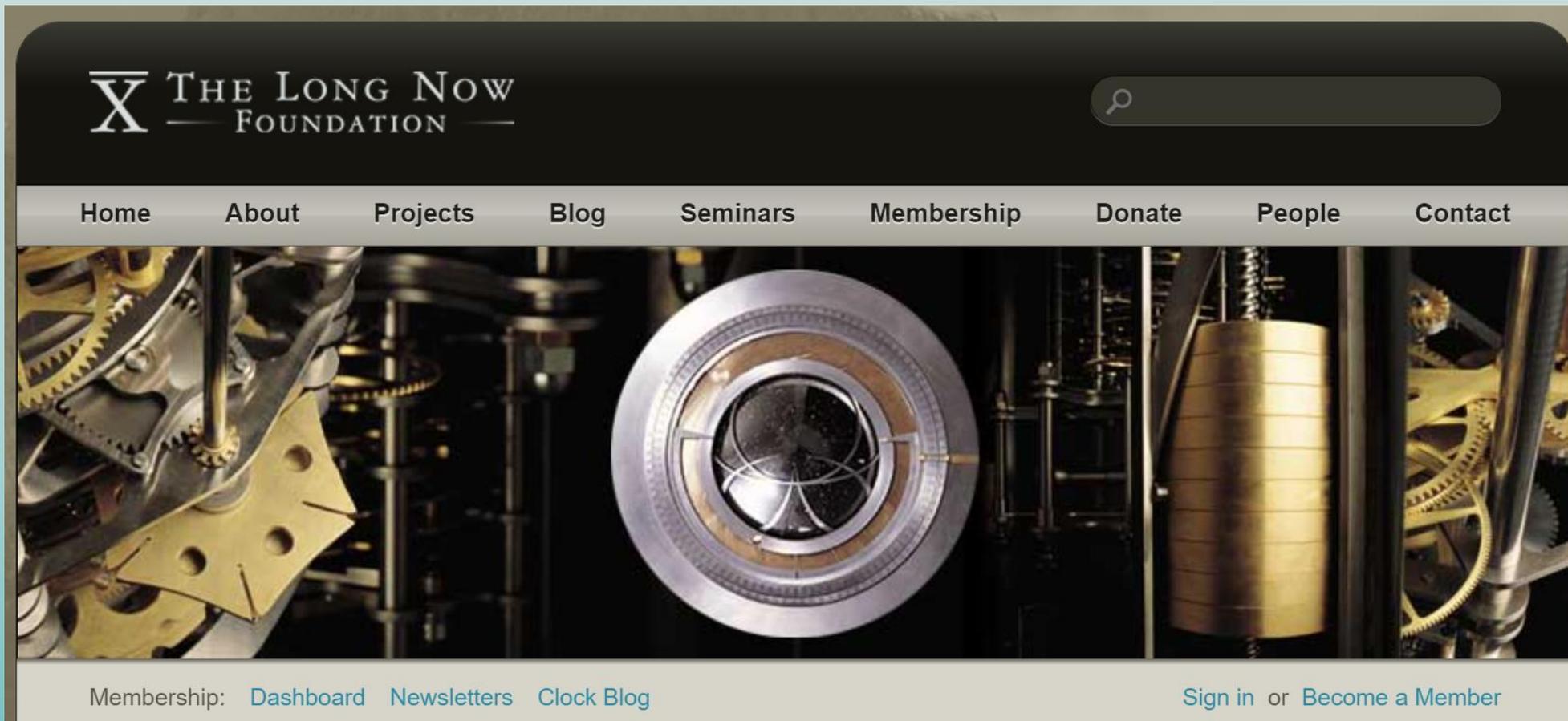


# דוגמה לחשיבת עתיד לטווח ארוך מאוד



המכון לחקר  
עתידים בחינוך





*established in 01996 ... to make long-term thinking more common.... to foster responsibility in the framework of the next 10,000 years.*

# 6 תחומי ליבה בחשיבת עתיד ארגונית

# שני תחומים הם "מעטפת" ארגונית: תנאים מקדימים לחשיבת עתיד בארגון



מהות ותפקיד	תחום	
<p>לסייע לארגון להטמיע את חשיבת העתיד ו"לתרגם" אותה לפעולה מתמשכת.</p>	<p><b>מנהיגות</b> <b>(Leadership)</b></p>	
<p>לסייע לארגון לתחום את "גבולות הגזרה" של התהליך ו"להתארגן" בהתאם (תקציב, מחויבות ארגונית, מינוי גוף האחראי על הפעילות, וכו')</p>	<p><b>מסגרת עבודה</b> <b>(Framing)</b></p>	

# ארבעה תחומים הם "לב" חשיבת העתיד בארגון:

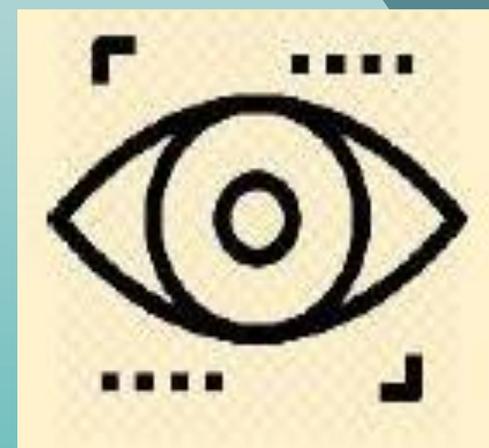
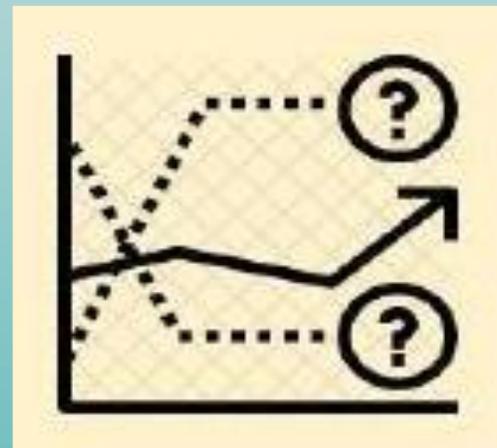


תכנון PLANNING

חזון VISIONING

חיזוי FORECASTING

סריקה SCANNING



אסטרטגיה  
תוכנית פעולה

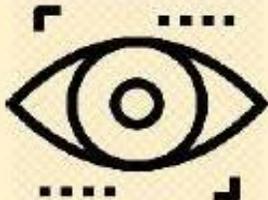
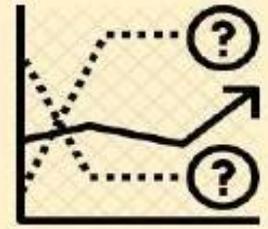
עתיד  
רצוי

עתידיים  
חלופיים

אותות  
ומגמות

# תפקיד תחומי הליבה (1)



<p>לסייע לארגון להבין מה קורה בסביבת הפעילות שלו בפרט, ובעולם בכלל. איסוף המידע הרלוונטי בפורמט שמאפשר איחזור נוח.</p>	<p><b>סריקה</b> <b>(Scanning)</b></p>	
<p>לסייע לארגון לדון במגוון של אפשרויות עתידיות. תיאור של תוצאות/השלכות ארוכות טווח על רקע המצב בהווה, בראייה של שיפור בקבלת החלטות.</p>	<p><b>חיזוי (Forecasting)</b></p>	

## תפקיד תחומי הליבה (2)



<p>לסייע לארגון להחליט מה הוא שואף להיות בעתיד. יצירת עתיד רצוי/מועדף, תוך מתן ביטוי יצירתי לערכים של הארגון.</p>	<p><b>בניית חזון</b> <b>(Visioning)</b></p>	
<p>לסייע לארגון לפתח תוכניות, כישורים ותהליכים אשר תומכים במימוש החזון.</p>	<p><b>תכנון</b> <b>(Planning)</b></p>	

# התהליכים הננקטים בכל תחום ליבה של חשיבת עתיד

מגדירים **מה צריך לעשות** כדי לממש את התפקיד של כל תחום.  
"איך עושים זאת" שייך לפרק השיטות הספציפיות לחשיבת  
עתיד.

# תהליכים בתחום המנהיגות:



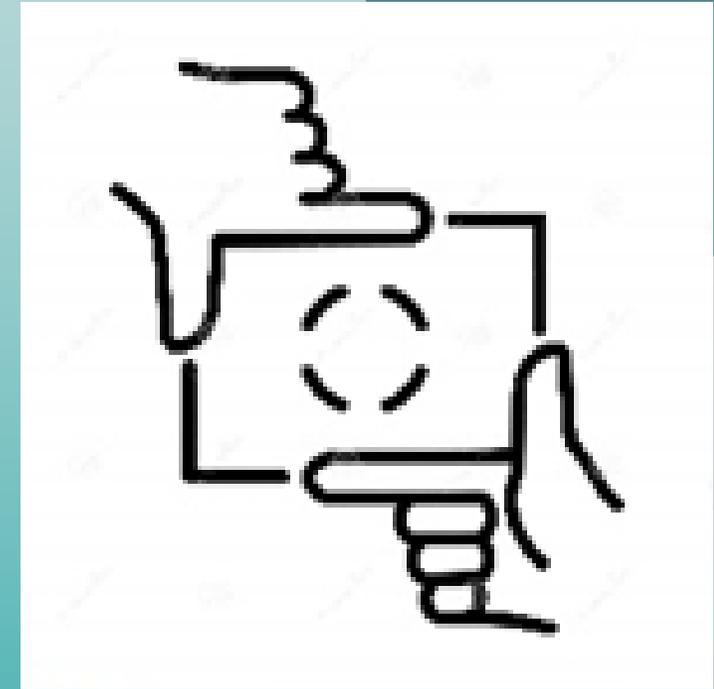
1. שיתוף אנשים בפעילות
2. יצירת סביבה מתאימה לאימוץ שינויים חיוביים ותגובה יצירתית לשינויים שליליים.
3. הבהרת המטרות, התוצאות וההשלכות של פעילויות חשיבת העתיד.
4. יצירת סביבה ותהליכים ההופכים את התובנות מחשיבת העתיד לפעולה.



# תהליכים בתחום מסגרת העבודה:



1. זיהוי סוגיות היסוד המניעות את הפרויקט של חשיבת עתיד בארגון.
2. הגדרת יעדים מדידים שיש לגביהם הסכמה בקרב בעלי העניין.
3. מעקב אחר התקדמות לעבר היעדים, ועדכון סוגיות היסוד בהתאם לצורך.



# תהליכים בתחום הסריקה:



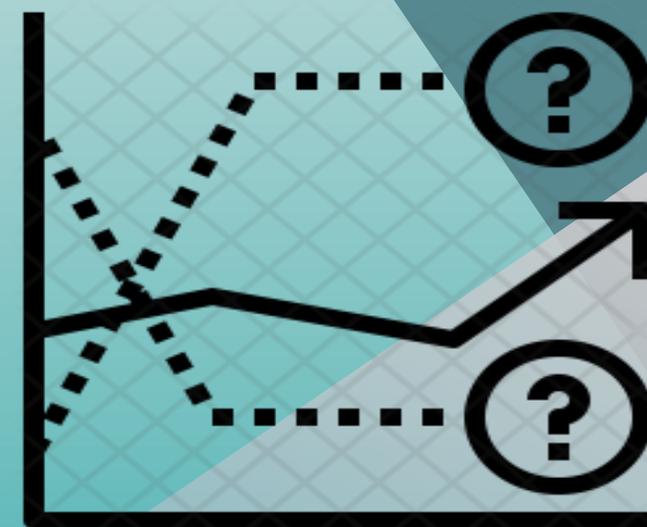
1. מיפוי הנושאים שבהם צריך לעסוק
2. איסוף מידע רלוונטי ממגוון של מקורות אמינים
3. זיהוי איתותים על שינויים קרבים שישפיעו על סביבת הפעילות של הארגון
4. יצירת מאגר מידע שימושי ונגיש.



# תהליכים בתחום החיזוי:



1. הפקת תובנות לגבי נושאים מפציעים, בעקבות צבירה מסודרת של מידע רלוונטי .
2. לקיחה בחשבון של מגוון רחב ככל הניתן של עתידים חלופיים.
3. פירוט העתידים שבהם יתמקדו שיקולי הארגון



# תהליכים בתחום החזון:



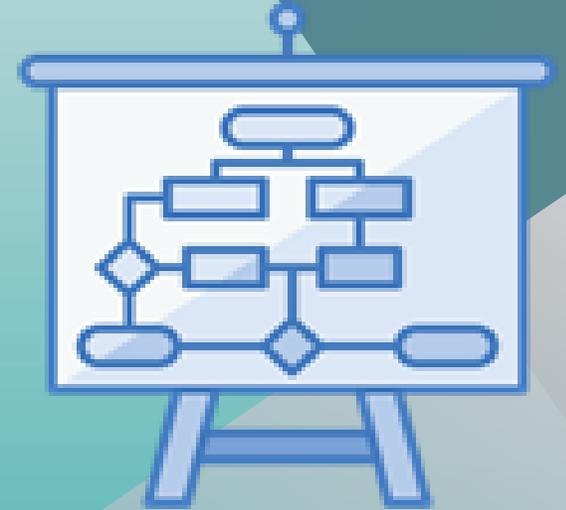
1. הצפה של יעדים, ערכים ושאיפות של חברי הארגון ובעלי עניין.
2. בניית חזון בצורה מעוררת השראה ומוטיבציה, המהדהדת את התחושות והמחשבות של אלה שאמורים לפעול לאור החזון



# תהליכים בתחום התכנון:



1. חקירה של מגוון אסטרטגיות פוטנציאליות.
2. בחירת האסטרטגיה המתאימה להתקדמות לקראת מימוש החזון
3. גיבוש תוכנית למימוש האסטרטגיה



**מודל בשלות של חשיבת עתיד  
ארגונית  
(מתייחס לתחומי הליבה)**



המכון לחקר  
עתידים בחינוך

FMM - Foresight Maturity Model

# רמות הבשלות (בכל תחום ליבה)



תיאור	רמה בתחום ליבה X
הארגון אינו מודע, או מודע באופן שולי, לשיטות בחשיבת עתיד, ועבודתו נעשית ללא תוכניות או מומחיות בתחום.	רמה 1: אד הוק
הארגון מודע לקיום שיטות בתחום, ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר.	רמה 2: מודע
לארגון יש גישה עקבית ליישום שיטות בתחום, המספקת רמת ביצועים מניחה את הדעת והחזר השקעה.	רמה 3: מסוגל
הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות בשיטות ותהליכים מתקדמים בתחום.	רמה 4: בוגר
הארגון נחשב למוביל בתחום, ולעתים קרובות הוא מפתח ומפיץ שיטות חדשניות.	רמה 5: מוביל עולמי

## תחומי הליבה:

- מנהיגות
- מסגרת עבודה
- סריקה
- חיזוי
- חזון
- תכנון

# המודל מציג בכל תחום ליבה טבלת מדדים לכל רמת בשלות של כל תהליך



## תחומי הליבה:

- מנהיגות
- מסגרת עבודה
- סריקה
- חיזוי
- חזון
- תכנון

תחום ליבה X	רמת בשלות 1	רמת בשלות 2	רמת בשלות 3	רמת בשלות 4	רמת בשלות 5
תהליך 1	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים
תהליך 2	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים
תהליך 3	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים
תהליך 4	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים	מדדים

# דוגמה: תחום ליבה – חיזוי

## טבלת מדדים לרמת בשלות של שני תהליכים



המכון למחקר

רמה 5 – מוביל עולמי	רמה 4 – בוגר	רמה 3 – מסוגל	רמה 2 - מודע	רמה 1 - אד הוק	תחום ליבה: חיזוי
הארגון מוכר ביכולתו ליצור מסגרת תפישתית למיצוי תובנות מתוך המידע שנאסף	ארגון המידע מבוסס על מודלים ממוסדים, לצורך פרספקטיבה לנושאים ורעיונות	ארגון מידע כך שרעיונות ונושאים מועילים יבצבו בבירור	איסוף וארגון מידע באופן התומך ביצירת רעיונות מעניינים	איסוף וארגון מידע שניתן לזיהוי בקלות על פני השטח	הפקת תובנות לגבי רעיונות או נושאים מפציעים, בעקבות צבירה מסודרת של מידע רלוונטי
הארגון בוחן מנעד רחב של עתידים אפשריים (מהסביר ועד לפרוע), לכיסוי מקיף של תחום העניין הארגוני	הארגון חוקר באופן מובנה את מרבית האפשרויות המתקבלות על הדעת כדי לספק כיסוי מלא לתחום העניין הארגוני	הארגון מציף עתידים אפשריים מניתוח הקשרים נוספים כדי להבין את אפשרויות רחבות יותר	הארגון מגדיר עתידים אפשריים הן בתחום העניין שלו והן בתחומים הקשורים אליו ישירות ומספקים מגוון אפשרויות	הארגון מתייחס לעתידים הנמצאים באזור הנוחות (וריאציות על העתיד הצפוי ביותר)	התייחסות למגוון רחב ככל הניתן של עתידים חלופיים המתקבלים על הדעת

# תרגיל חשיבה (30 דקות)



- מהי רמת הבשלות של ארגונכם בתחומי הליבה?
- מה הן התובנות העיקריות?
- במה האגף צריך להשתפר במיוחד, וכיצד?

עבודה בקבוצות על טבלאות שנשלחו.

תזכורת:

תחומי הליבה - מנהיגות, מסגרת עבודה, סריקה, חיזוי, בניית חזון, תכנון.

רמות הבשלות:

1-אד הוק, 2 – מודע, 3-מסוגל, 4-בוגר, 5-מוביל.



# הסבר ודוגמה לתרגיל החשיבה: רמות בשלות בתחום המנהיגות

רמה 5 – מוביל עולמי	רמה 4 – בוגר	רמה 3 – מסוגל	רמה 2 - מודע	רמה 1 - אד הוק	תהליכים:
הארגון מפתח ומפיץ שיטות ותהליכים חדשניים בתחום	הארגון השקיע משאבים נוספים לפיתוח מומחיות בשיטות ותהליכים מתקדמים	לארגון מיישם שיטות ותהליכים בתחום, ברמה מניחה את הדעת	הארגון מודע לתהליכים ושיטות בתחום ולומד מתוך קלט חיצוני וניסיון העבר	הארגון אינו מודע או מודע באופן שולי לשיטות ותהליכים, ופועל ללא תוכניות או ידע בתחום	
הארגון מוכר כמסוגל לדמיין עתיד רצוי ולגייס את כל חבריו לעסוק בחזונום הקולקטיבי	הפעילויות הן חלק בלתי נפרד מעיצוב עתיד הארגון, בצורה יעילה ועקבית	הפעילויות נמצאות על סדר היום בכל רמות הניהול בארגון. לתוצאותיהן תפקיד חשוב בקבלת החלטות	<b>הפעילויות מופיעות בלוח השנה של הארגון. תוצאותיהן מחלחלות לארגון אך משפיעות באופן לא שיטתי על עתידו</b>	פעילויות חשיבת עתיד מתקיימות לעתים רחוקות, עם קשר מקרי בלבד לפעילות התכנון הארגונית	<b>רתימת אנשים מכוונת לחשיבת עתיד</b>
			נימוקים, תובנות: .....		<b>נימוקים, שיפורים, תובנות</b>
לארגון יש תהליכים מוצלחים לניטור ותגובה יעילה בתחום. הוא בחזית העשייה בתחום.	הארגון עוקב באופן שיטתי אחר שינויים, ומגבש תוכניות כדי להגיב בהצלחה ובזמן.	<b>הארגון פיתח תרחישים שונים ומשתמש בהם כדי להגיב ביעילות לשינויים עם התהוותם</b>	הארגון יצר מבנה בלתי פורמלי הצופה שינויים משמעותיים ויכול ליישם במהירות תוכניות תגובה.	שינויים מפתיעים בדרך כלל את הארגון. תגובותיו מבוססות על הבנה שטחית של ההשלכות	<b>יצירת סביבה העוקבת אחר שינויים, מאמצת שינויים חיוביים ומגיבה באופן יצירתי לשינויים שליליים</b>
		נימוקים, תובנות: .....			<b>נימוקים, שיפורים, תובנות</b>
לחשיבת עתיד השפעה שוטפת על החלטות, וחברי הארגון הם חלק מחוג משוב מיידית המתאים את היעדים והתוצרים.	כל אנשי הארגון משתמשים בתוכניות של חשיבת עתיד כבסיס להחלטות ופעילות שוטפת	תוצרי חשיבת עתיד מועברים לכל חברי הארגון, המודעים להשלכות ומשנים את אופן עבודתם ואחריותם בהתאם	יעדים ותוצאות של חשיבת עתיד מתועדים בדרך כלל אך מועברים בעיקר למנהלים ולאנשי מפתח	<b>לארגון יש תוכניות שטחיות ולרוב בלתי מתועדות בחשיבת עתיד. המנהלים הבכירים אינם מודעים תמיד לחשיבות של מאמץ זה.</b>	<b>תקשור ברור של המטרות, התוצאות וההשלכות של פעילויות חשיבת העתיד</b>
					<b>נימוקים, שיפורים, תובנות</b>

# תוכנית לשיפור רמות בשלות (דוגמה)



רמה 5 מוביל	רמה 4 בשל	רמה 3 מסוגל	רמה 2 מודע	רמה 1 אד הוק	
	← יעד		היום		<b>מנהיגות</b>
		← יעד		היום	<b>מסגרת עבודה</b>
	← יעד			היום	<b>סריקה</b>
		← יעד		היום	<b>חיזוי</b>
			← יעד		<b>חזון</b>
← יעד			היום		
	← יעד			היום	<b>תכנון</b>

# שיטות המשמשות בתחומי הליבה בחשיבת עתיד ארגונית



המכון לחקר  
עתידים בחינוך

# תחום ליבה: סריקה - Scanning

סדנת שלושת האופקים



Horizon Scanning – סריקת אופקים



7 שאלות; מסמך נושאים



# תחום ליבה: חיזוי – Forecasting



ניתוח מגמות	
אופן עתידים	
דלפי	
צירי אי ודאות	
בניית תרחישים	

# תחום ליבה: בניית חזון - Visioning



Visioning

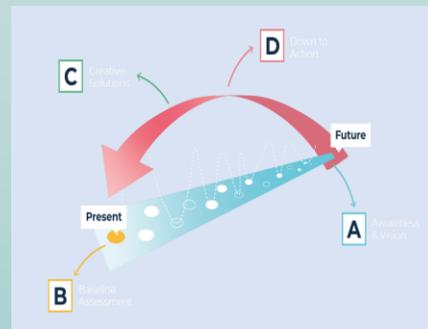


סדנת שלושת האופקים



# תחום ליבה: תכנון – Planning

Backcasting - השלכה לאחור



Roadmapping - מיפוי דרכים



Policy Stress-testing – מבחן חוסן מדיניות



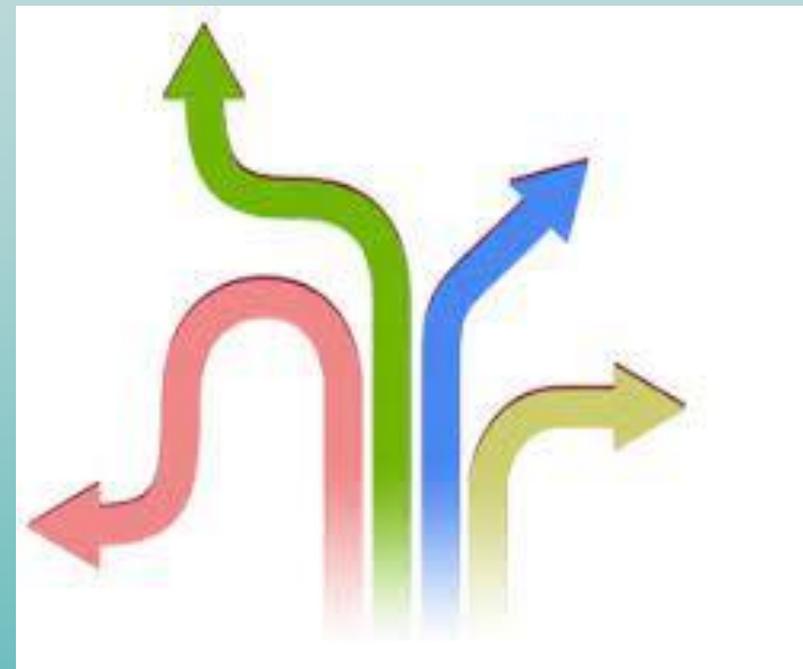
# מסלולים בחשיבת עתיד ארגונית



המכון לחקר  
עתידים בחינוך



- מסלול = פעילות שאמורה לתת מענה לצורך מסוים של הארגון (למשל, לזהות הזדמנויות ואיומים עתידיים).
- מתבצע תוך שימוש בשילוב של מספר שיטות לחשיבת עתיד.



# 7 מסלולים - עבור צרכים ארגוניים שכיחים. לכל מסלול מוצעת סידרת שיטות



לפי "ערכת העתידים" (The Futures Toolkit) שפורסמה ב-2017 ע"י ממשלת בריטניה כמדריך לחשיבת עתיד במשרדי הממשלה)

## רצף שיטות מוצע

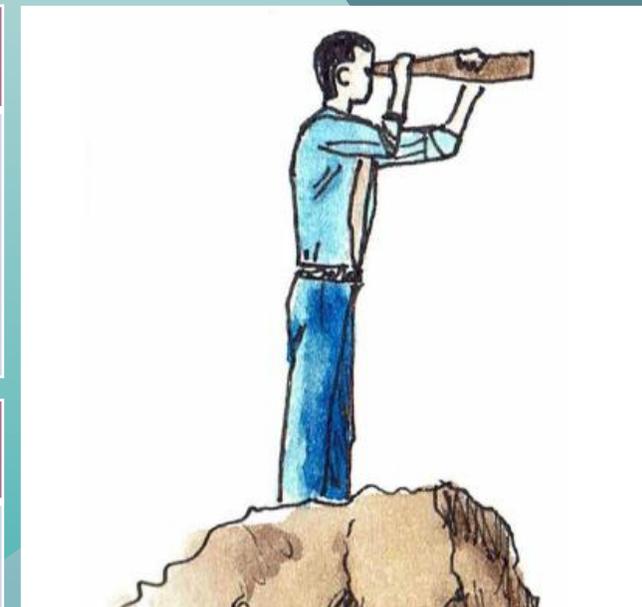
- סריקת אופקים
- 7 השאלות
- מסמך ריכוז נושאים

## מסלול 1

חקירת סוגיות בסיסיות בעת  
סקירה או הגדרה של תחום  
מדיניות מסוים.

## הצורך הארגוני

בניית מודיעין על העתיד



# 7 מסלולים - עבור צרכים ארגוניים שכיחים. לכל מסלול מוצעת סידרת שיטות



## רצף שיטות מוצע

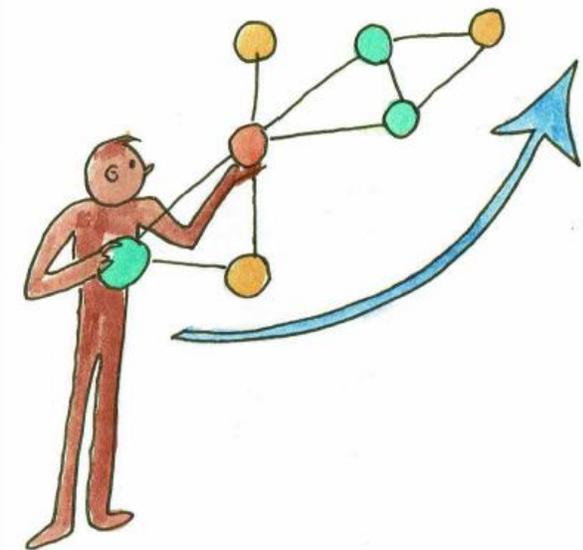
- סריקת אופקים
- מיפוי כוחות מניעים
- Visioning

## מסלול 2

גיבוש חזון עבור תחום מדיניות חדש

## הצורך הארגוני

ליצור שאיפה משותפת לגבי העתיד



# 7 מסלולים - עבור צרכים ארגוניים שכיחים. לכל מסלול מוצעת סידרת שיטות



## רצף שיטות מוצע

▪ **מבחן חוסן מדיניות**  
**Policy Stress-testing**

## מסלול 3

**בדיקת אופציות מדיניות**  
**עבור תחום מדיניות קיים**

## הצורך הארגוני

**להבטיח שהמדיניות תהיה**  
**"חסינת עתיד"**



# 7 מסלולים - עבור צרכים ארגוניים שכיחים. לכל מסלול מוצעת סידרת שיטות



רצף שיטות מוצע	מסלול 4
<ul style="list-style-type: none"><li>■ מיפוי כוחות מניעים</li><li>■ צירי אי-וודאות</li><li>■ בניית תרחישים</li><li>■ Policy Stress-testing</li></ul>	<p>בדיקת אפשרויות של מדיניות עבור תחום מדיניות חדש</p> <p>הצורך הארגוני</p> <p>להבטיח שהמדיניות תהיה "חסינת עתיד"</p>



# 7 מסלולים - עבור צרכים ארגוניים שכיחים. לכל מסלול מוצעת סידרת שיטות



## רצף שיטות מוצע

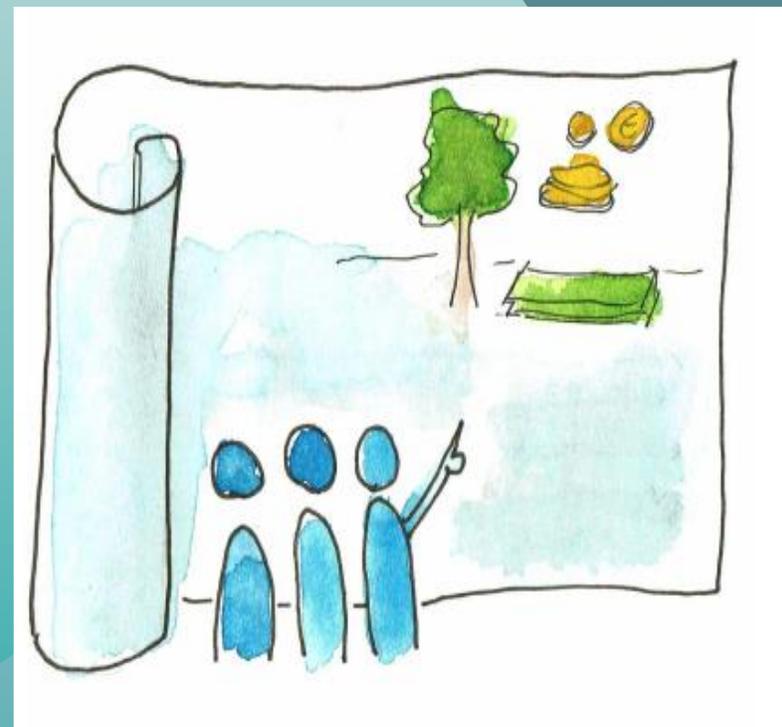
- סריקת אופקים
- מיפוי כוחות מניעים
- צירי אי-וודאות
- בניית תרחישים
- ניתוח F-SWOT
- מיפוי דרכים

## מסלול 5

חקירה ותקשור של מורכבות של מצב מסוים.

## הצורך הארגוני

לפתח ידע על דינמיקת שינויים והבנת דרכים חלופיות שהמדיניות עשויה לפתח



# 7 מסלולים - עבור צרכים ארגוניים שכיחים. לכל מסלול מוצעת סידרת שיטות



## רצף שיטות מוצע

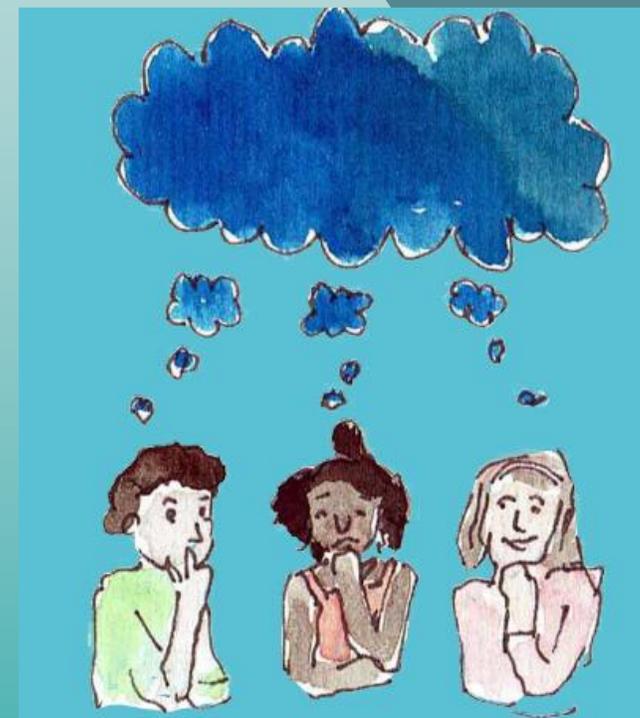
- סריקת אופקים
- ראיונות
- מיפוי כוחות מניעים
- מיפוי דרכים

## מסלול 6

זיהוי עדיפויות בחקר  
עתידיים

## הצורך הארגוני

לזהות פערי ידע לגבי  
מה שיהיה חשוב  
בעתיד



# 7 מסלולים - עבור צרכים ארגוניים שכיחים. לכל מסלול מוצעת סידרת שיטות



## רצף שיטות מוצע

- סריקת אופקים
- 7 השאלות
- נייר ריכוז נושאים
- מיפוי כוחות מניעים
- ניתוח F-SWOT
- מיפוי דרכים

## מסלול 7

זיהוי ותעדוף הזדמנויות  
ואיומים עתידיים, לצורך  
פעולה

## הצורך הארגוני

לזהות איומים והזדמנויות  
בטווח הקצר, הבינוני  
והארוך



# תזכורת: מסלול 3 – לקראת תרגיל חשיבה

## שיטה מוצעת

Policy Stress-testing  
מבחן חוסן מדיניות

## מסלול 3

בדיקת אופציות מדיניות  
עבור תחום מדיניות קיים

## הצורך הארגוני

להבטיח שהמדיניות תהיה  
"חסינת עתיד"



# שיטת "מבחן חוסן מדיניות" - Policy Stress Testing

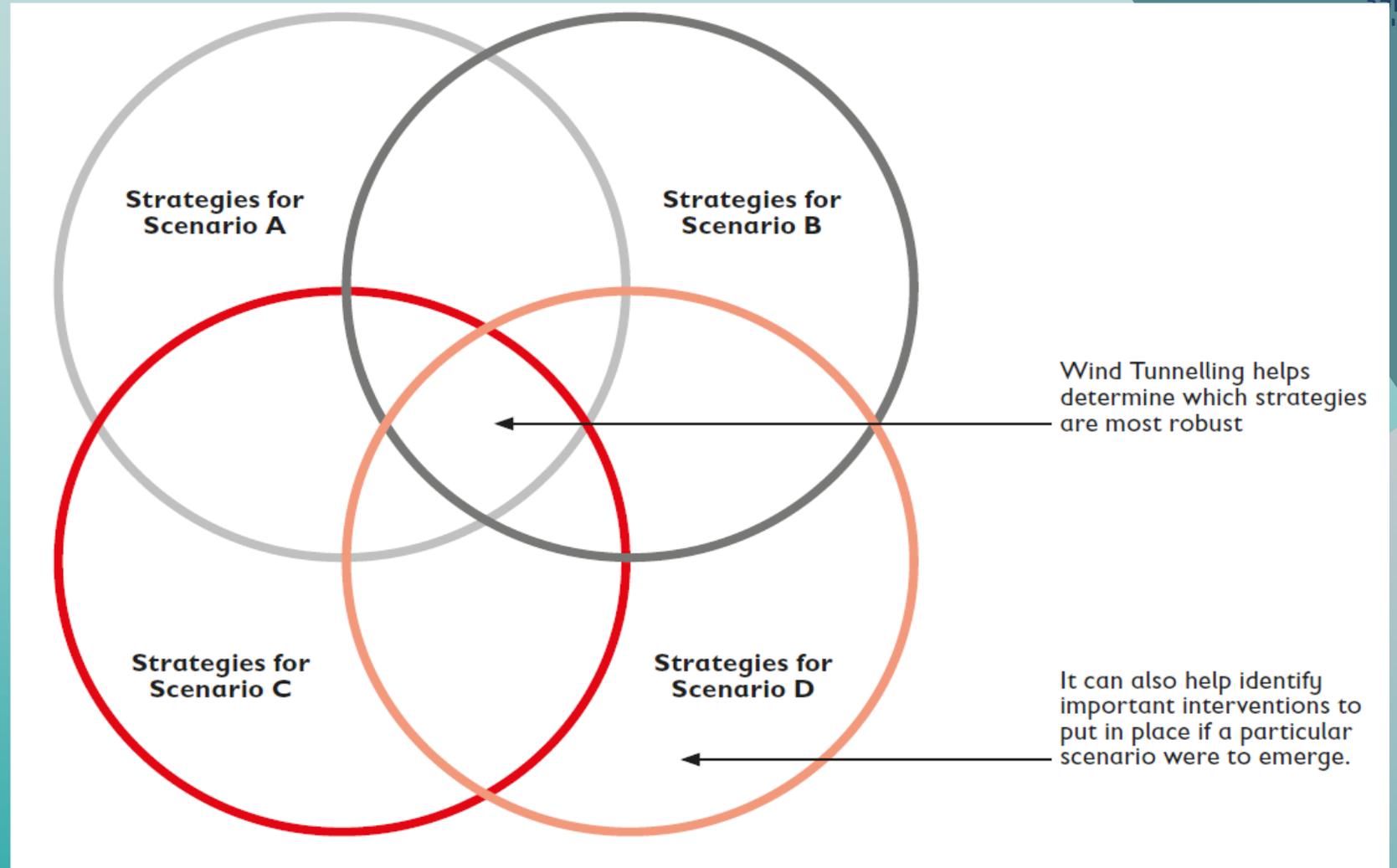
ידועה גם בשם "מינהור רוח" – Wind Tunneling



# "מבחן חוסן מדיניות" - Policy Stress Testing



עד כמה המדיניות  
"עמידה" בתרחישים  
שונים ואיך היא עשויה  
להיות מושפעת  
מתרחיש כזה או אחר.



# "מבחן חוסן מדיניות" - Policy Stress Testing



✓ = חסין

? = דורש התאמה

✗ = לא יעבוד

3 תרחיש	2 תרחיש	1 תרחיש	
?	✓	✓	מרכיב מדיניות א
✗	?	✓	מרכיב מדיניות ב
✓	?	✓	מרכיב מדיניות ג

# תרגיל חשיבה: מבחן חוסן מדיניות "למידה היברידית"



תרחיש 1: שיגרה	תרחיש 2: מצב חירום	תרחיש 3: מצב ניתוק	
ניתן ללמוד פיזית בביה"ס ללא מגבלות. יש תקשורת מקוונת	ניתן ללמוד פיזית בבי"ס באופן מוגבל או בכלל לא. יש תקשורת מקוונת.	לא ניתן ללמוד פיזית בבי"ס. אין תקשורת מקוונת (מצב חירום + מתקפת סייבר)	מרכיב מדיניות א'
			מרכיב מדיניות ב'
			מרכיב מדיניות ג'

## שאלות מנחות:

- מול כל תרחיש: אילו מרכיבי מדיניות יהיו חסינים? אילו ידרשו התאמה? אילו לא יעבדו?
- אילו מרכיבי מדיניות חסינים יותר? (יעבדו היטב לפחות בחלק מהתרחישים)
- אילו מרכיבי מדיניות ניתן לשפר כך שיהיו יותר חסינים, וכיצד?
- כיצד ניתן להתאים את מרכיבי המדיניות כדי לתת מענה לתרחיש הניתוק?

# תרגיל חשיבה: מבחן חוסן מדיניות "למידה היברידית"



<b>תרחיש 3: מצב ניתוק</b> לא ניתן ללמוד פיזית בבי"ס. אין תקשורת מקוונת (מצב חירום + מתקפת סייבר)	<b>תרחיש 2: מצב חירום</b> ניתן ללמוד פיזית בבי"ס באופן מוגבל או בכלל לא. יש תקשורת מקוונת.	<b>תרחיש 1: שיגרה</b> ניתן ללמוד פיזית בביה"ס ללא מגבלות. יש תקשורת מקוונת	✓ = חסין <b>דורש התאמה (לפרט)</b> X = לא יעבוד
			<b>מרכיב מדיניות א':</b> תמיכה בלמידה בכל מקום ובכל זמן
			<b>מרכיב מדיניות ב':</b> תמיכה בלמידה סינכרונית וא-סינכרונית
			<b>מרכיב מדיניות ג':</b> תמיכה בלמידה מקוונת ולא מקוונת

**תודה !!**



**המכון לחקר  
עתידים בחינוך**