

## קורס מיפוי מערכת בסיס לשינוי חברתי

*A bad system will beat a good person every time / Edwards Deming*

**היקף:** שנתי (נובמבר 2022 עד אפריל 2023), 4 נקודות זכות  
קבלה לקורס לאחר שיחת הכרות.  
**ימים ושעות:** ימי שלישי אחת לשבועיים, 16:00 עד 19:00  
**פורמט:** מפגשי פתיחה וסיום פיזיים, שאר השיעורים בזום.

בשנת 2015 הגדיר האו"ם 17 יעדי פיתוח גלובליים (ה-SDGs) במטרה לתת מענה לבעיות הגדולות בעולם. כשמתבוננים בבעיות אלו, דוגמת שינוי אקלים, עוני או פערים בבריאות, בדרך כלל רואים רק את קצה הקרחון. הגורמים העמוקים לרוב סמויים מן העין, ובכדי להבינם לעומק עלינו לזהותם ולמפותם באופן שיטתי תוך יישום מתודולוגיות סדורות. מתוך הבנה שבעיות חברתיות, סביבתיות וכלכליות, המכונות בעיות דוניות, *Problems Wicked*, נעוצות תמיד בהקשר מערכתי רחב, נתחקה אחר מערכות אלו. נדון באתגרים הגדולים ביותר עימם מתמודדת האנושות, תוך יישום כלים לניתוח מערכתי, יצירת דיאלוג אינטרדיסציפלינרי ביקורתי ושיח בין-מגזרי. במהלך ההרצאות, ישולבו מרצים שיציגו מגוון בעיות מורכבות מתחומים שונים, נתרגל את כלי הניתוח שנלמד תוך ניתוח הבעיות שיוצגו ואתגרים שיעלו משתתפי הקורס.  
הקורס, ראשון מסוגו בארץ, ישלב תיאוריה ופרקטיקה, סדנאות, עבודה קבוצתית ואפשרות להשתתף בתחרות "System the Map" היוקרתית של בית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת אוקספורד.

בוגרות מחזור קודם - ענבל קלי כרמי ולימור פרומר לבנה, מסכמות את חווית הקורס שלהן:  
"במסגרת הקורס ניתנה לנו הזדמנות חד פעמית להשתתף בתחרות *Map the System* - אירוע בינלאומי מדהים עם הרבה אימפקט ומשמעות. זה לא טריוויאלי לחוות חוויה כזו בשלב שלנו בחיים ויצאנו עם תחושת סיפוק מאוד גדולה. הקורס וההכנה המקצועית לתחרות הקנו לנו כלים יישומיים שילוו אותנו וניקח איתנו גם להמשך הדרך המקצועית שלנו".

**ליווי והנחייה מקצועית: פרופ' מעיין אגמון | מייסדת מרכז קיימא.**

### **מרצים מובילים:**

**שם: גיא אברוצקי**

קישור ללינקדאין: <https://www.linkedin.com/in/guyavrutzky/>

רקע מקצועי: גיא משמש כ-PMO בג'וינט-אלכא מאז 2021, לאחר שחזר משנת לימודים לתואר שני באוניברסיטת הארוורד במסגרת תכנית וקסנר. לפני צאתו ללימודים, הוביל גיא בג'וינט-אלכא את תחומי התכנון והפיתוח האסטרטגי, המדידה והערכה. גיא הצטרף לג'וינט בקיץ 2011, לאחר שבתפקידו הקודם כיהן כמנכ"ל עמותת נובה המעניקה ייעוץ אסטרטגי לארגונים חברתיים. גיא חבר ועד מנהל מייסד בעמותת מע"ש לחיזוק והתחדשות השירות הציבורי, וחבר ועד מנהל בעמותת משקפיים ורודות המנגישה טיפול רפואי לניצולי שואה. בנוסף, גיא בעל תואר ראשון

בתכנית פכ"מ (פילוסופיה, כלכלה ומדע המדינה) ותואר שני בתכנית המצטיינים במדיניות ציבורית, שניהם מהאוניברסיטה העברית, וכן בוגר תכנית REAP MIT.

### שם: ריטה גולשטיין-גלפרין

קישור ללינקדאין: <https://www.linkedin.com/in/ritagg>

רקע מקצועי: לריטה 15 שנות ניסיון כמשרתת ציבור במגוון תפקידים בכירים בשירות הציבורי, לרבות הקמה ומיסוד של הנספחות הכלכלית של ישראל לארגון ה-OECD בפריז (ויז"ר קבוצת העבודה לסחר בארגון) וניהול תכנית ההכשרה הממלכתית "צוערים לשירות המדינה". כיום עומדת בראש התכנית לרפורמות בשירות הציבורי במכון הישראלי לדמוקרטיה, חברה בוועד מנהל של שתי עמותות, מנהלת תכנית רכש חברתי בג'וינט-אלכא, יזמת חברתית, מרצה באקדמיה וכותבת בלוג על חדשנות ציבורית: <https://www.makeoverstrategy.com>

ריטה בוגרת משפטים ותואר שני בתכנית המצטיינים למדיניות ציבורית, שניהם מהאוניברסיטה העברית. בנוסף בוגרת סמינר "הובלת שינוי בעולם מורכב" של ביה"ס למנהל עסקים INSEAD בצרפת.

### מטרות הקורס:

1. הבנת התפיסה של בעיות חברתיות-סביבתיות-כלכליות באמצעות חשיבה מערכתית ותרגול כלים פרקטיים לניתוח עולם הבעיה.
2. הכרות עם תיאוריות עדכניות משדה החשיבה המערכתית והאבולוציה ההגותית של תיאוריות אלו.
3. תרגול ויישום כלים מעשיים למיפוי וניתוח בעיות מורכבות דוגמת: Rs Model; The 5 Whys Method; מודל הקרחון; Impact Gaps Canvas; Feedback Loops.
4. התנסות מעשית צוותית בניתוח ומיפוי של בעיה מורכבת לבחירה.
5. חשיפה לתחום הניתוח המערכתי הבינלאומי ולימוד לפי מקרי בוחן מהעולם.
6. הכרות ועבודת צוות משותפת עם עמיתים מכל ארבעת המגזרים (עסקי-פרטי, חברתי-פילנתרופי, ציבורי-ממשלתי, אקדמי-מחקרי).

### ייחודיות הקורס:

זהו הקורס היחיד בארץ שמשלב בסיס תיאורטי מעמיק ותשתיתי יחד עם כלים פרקטיים שמיושמים ומתורגלים על בעיה חברתית/סביבתית מוגדרת. משלב שיטת הוראה שונות – מפגשים היברידיים, הרצאות תיאוריה, מרצים מהפרקטיקה בישראל, סדנאות ותרגולים, עבודה קבוצתית, אירוע גאלה ומרצים מחו"ל. גולת הכותרת היא השתתפות בתחרות "Map the System" היוקרתית של אוניברסיטת אוקספורד (קבוצת הסטודנטים אשר תזכה בתחרות המקומית, תייצג את האוניברסיטה בתחרות הבינ"ל הנערכת באוקספורד).

### למי מתאים הקורס?

מכיוון שייחודיות הקורס הוא התפיסה הרב-מערכתית ורב-זוויתית של בעיות חברתיות, אנחנו שואפים לקבוצה מגוונת ברקעים, תחומי עיסוק, דיסציפלינות, השכלה קודמת ועוד. הקורס יכול לעניין במיוחד:

1. מנהלים ונושאי משרה בארגון המעוניינים לרכוש ולהרחיב את הידע שלהם על תפיסה מערכתית ככלי לניתוח אתגרים חברתיים מורכבים
2. עובדים במגזר החברתי והציבורי, המעוניינים להעמיק את הבנתם בתחום ולרכוש כלים תיאורטיים ומעשיים לניתוח מערכתי ועיצוב מדיניות.
3. אלו השוקלים שינוי או קידום בקריירה שלהם ומבקשים לייצר יתרון תחרותי בשדה האימפקט החברתי, תוך יישום והטמעה של מודלים מתקדמים מהעולם.
4. סטודנטים ממגוון מקצועות ורקעים, המעוניינים להרחיב את הידע והכלים אשר רכשו בתואר.

### עיקרי הקורס: (נושאים מרכזיים, תקציר, פרקטיקום, קישור לסיליבוס מלא)

קורס זה יבקש להעמיד בקדמת הבמה הבנה מעמיקה של בעיות, עוד לפני שאנו ממהרים להציע להן פתרונות. כך נבקש לבחון באופן ביקורתי ורפלקטיבי את האתגרים שמערכות מורכבות מייצרות ושאלנו לוקחים בהם חלק. נלמד שמערכות מכילות אנשים וארגונים עם כוונות טובות, אך פעמים רבות למעשיהם ישנן השלכות בלתי-מכוונות המנציחות את הבעיה. לכן, לפני שניגש לפתור את הבעיות הנראות לעין, נחפש לגלות את האופי הרב-שכבתי שלהן, לנתח לעומק בעזרת כלים משדה החשיבה המערכתית, ותוך יישום גישה אינטרדיסציפלינרית ובין-מגזרית.

בקורס זה נדון באתגרים הגדולים ביותר עימם מתמודד העולם. באמצעות מרצות מומחיות בתחומן נחשף לבעיות סבוכות בתחומי האקלים, עוני, בריאות וחינוך. בכדי למפות ולחקור את שורש הבעיות הללו ניצור דיאלוג בין-מגזרי ונתרגל חשיבה ביקורתית, תוך שימוש במודלים לניתוח מערכות כמו מודל הקרחון, Causal Loop Diagrams, Rs MODEL.

עם סיום הקורס וביצוע כלל המטלות הנדרשות הסטודנטים/ות ינתחו בקבוצות בעיה מערכתית מורכבת תוך יישום המודלים שנלמדו.

### **חובות הקורס**

#	רכיב
1	עבודה קבוצתית מסכמת בת 3,000 מילים *
2	מצגת קבוצתית + פרזנטציית סיכום של 10 דקות *
3	פסקת התייחסות ** (כל סטודנט נדרש להתייחס לשני פריטי קריאה במהלך הסמסטר)

	4
--	---

\* העבודה והמצגת לאוקספורד מוגשות באנגלית. ניתן לוותר על ההגשה לאוקספורד ולתחרות המקומית, ולהגיש עבודה בעברית.

\*\*פסקת התייחסות: החל מהשיעור השני, כל סטודנט נדרש לבחור שני פריטי קריאה (מאמר/פרק), לקרוא, לכתוב ולהגיש עד חצי עמוד של התייחסות לפריט הקריאה. אין הכוונה לסיכום של הפריט, אלא להציג את דעתו של הסטודנט לגבי הכתוב. דעה יכולה להיות: הצגת דוגמא מעולם התוכן של הסטודנט המחזקת / מחלישה את הכתוב, ביקורת (מבוססת), התייחסות לכתוב ביחס למה שנלמד בכיתה עד לאותו שיעור, כיצד הכתוב בא לידי ביטוי במערכת שהסטודנט בוחר / עובד בה, וכן הלאה.

בשיעור הראשון יפורסם קישור והסטודנטים ידרשו להרשם לשני שיעורים (ובכל שיעור, לבחור פריט קריאה אחד). יש להגיש את הפסקה, עד 24 שעות לפני השיעור.

### **הערכת הסטודנטים**

כל מסיימי הקורס יקבלו תעודת סיום מטעם מרכז קיימא. סטודנטים מן המניין, יקבלו גם ציון בנוסף לתעודת הסיום.

סילבוס מפורט

חובה לקרוא את המדריך לסטודנט, A Student Guide to Mapping the System.

\*תחילת שנה"ל האקדמית, יום ראשון, 23/10/22

שיעור	תאריך	נושא	פירוט	מרצה אורח	קריאה
1	8/11/22	מבוא והכרות	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הכרות, תיאום ציפיות</li> <li>• מהי מערכת וכיצד ניתן לזהות ולאפיין מערכות?</li> <li>• מה הופך מערכת למערכת?</li> <li>• מושגי יסוד המרכיבים ומגדירים מערכות וניתוח של מערכות: אלמנטים, יחסים/זיקות, מטרה, Feedback Loops</li> <li>• הצגת תוצר יוני 2022 ותובנות</li> </ul>	ענבל / לימור	<p><u>חובה</u></p> <p>יותם הכהן, הערך <a href="#">חשיבה מערכתית</a>, מאגר הידע של דואלוג, 2022.</p> <p>יותם הכהן, הערך <a href="#">תורת המערכות הכללית</a>, מאגר הידע של דואלוג, 2022.</p> <p>A Student Guide to Mapping the System, 3<sup>rd</sup> edition, pp 8-24</p> <p>עבודת הסיכום של צוות תעסוקת מבוגרים יוני 2022</p> <p><u>רשות</u></p> <p>*Stroh, D. P. (2015). Systems thinking for social change: A practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results, pp 13-19.</p>

שיעור	תאריך	נושא	פירוט	מרצה אורח	קריאה
					<p>*Donella H. Meadows. Thinking in systems (2004) introduction and part one- the basic.</p> <p>*Kutty, Adeeb A., et al. "A system thinking approach for harmonizing smart and sustainable city initiatives with United Nations sustainable development goals." Sustainable Development 28.5 (2020): 1347-1365.</p>
2	22/11/22	הגדרת בעיה	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הכרות עם שלושה סוגים של בעיות: Tame, Wicked &amp; Critical</li> <li>• כיצד מגדירים בעיה, מהם גבולות הגזרה של בעיה, מהי תופעה בלתי רצויה.</li> <li>• סקירת אתגרי תוכן רחביים בישראל</li> <li>• כיצד נבנית הערכת המצב החברתית / כלכלית של ישראל</li> <li>• כיצד מגיעים מנתונים לבעיות</li> <li>• מנגנונים לזיהוי פערים ואתגרים חברתיים</li> <li>• מקורות מידע לאתגרים חברתיים</li> </ul>	<p>יובל אדמון (מועצה לאומית לכלכלה)</p>	<p><u>חובה</u></p> <p>אברהם אלטמן, לחשוב מערכת, 183-195 יגיל לוי, לכתוב נייר מדיניות, הגדרת הבעיה, 2009, עמ 12-26.</p> <p>* Wicked Problems: Problems Worth Solving, SSIR, Jon Kolko Mar. 6, 2012</p> <p><u>רשות</u></p> <p>ישראל 2048: לקראת סדר עולמי חדש, 4/2018, מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים, האוניברסיטה העברית ירושלים</p>

שיעור	תאריך	נושא	פירוט	מרצה אורח	קריאה
					לקראת 2048: חשיבה אסטרטגית רב תחומית, 15/4/2018, מרכז שאשא למחקרים אסטרטגיים, האוניברסיטה העברית ירושלים <a href="#">ספר תכניות העבודה הממשלתי 2022</a>
3	6/12/22	חשיבה מערכתית	<ul style="list-style-type: none"> <li>מהי חשיבה מערכתית וכיצד היא יכולה לסייע להבין ולהתמודד עם בעיות סוררות (Wicked)?</li> <li>במה חשיבה מערכתית שונה ומועילה יותר מחשיבה לינארית קונבנציונלית/רדוקציוניסטית להובלת שינויים חברתיים?</li> <li>מודל הקרחון ומודל 5Ys</li> <li>קייס סטאדי – TBD</li> </ul>	שיתופים (מיכל רום)	*Thinking in systems- Donella H. Meadows (2004) part two chapter3: why systems work so well. *Student guide: the iceberg model, 5ys Student Guide to Mapping a System, 20-21 * Systems Thinking for Social Change, Chapter 3, Telling Systems Stories, 40-50 <a href="#">*סדרה על שורשי הקפיטליזם</a>
4	20/12/22 (נר שני של חנוכה)	מיפוי שדה ובעלי עניין	<ul style="list-style-type: none"> <li>מיפוי בעלי עניין וזיהוי יחסי הכוח במערכת, ארכיטיפים של מערכות ואפיון בעיות אינהרנטיות למערכות.</li> <li>מפת אמפתיה</li> <li>קייס סטאדי – TBD</li> </ul>	נר קידר (מנכ"ל מרכז טאוב)	*Daniela Papi, <a href="#">Reclaiming Social Entrepreneurship</a> *Ideo, <a href="#">What is Human-Centered Systems Thinking?</a>
5	3/1/23	Feedback Loops	<ul style="list-style-type: none"> <li>תיאור רכיבי המערכת והיחסים בין מרכיבי המערכת</li> </ul>	יותם הכהן (דואולוג)	*** בתום השיעור הזה חייבים להשתבץ + לבחור נושא

שיעור	תאריך	נושא	פירוט	מרצה אורח	קריאה
			<ul style="list-style-type: none"> <li>אילו רכיבים ודינמיקות מקרבים את המערכת להשגת מטרותיה המוצהרות ואילו מעכבים</li> </ul>	<p>או</p> <p>מיכל שלם ומיכל אנדרסון – לבנטל מערכת חינוך</p>	<p>*Ashuka and Catalyst2030, New Allies: How governments can unlock the potential of social entrepreneurs for the common good</p> <p>*Daniela Papi, Tackling Heropreneurship, <a href="#">SSIR</a></p> <p>*Student guide pages 52-60.</p> <p>*System thinking for social change chapter 4 – Deciphering the plots of systems stories.</p> <p><a href="#">חינוך 2030 – מפת דרכים לחינוך ולמידה בישראל</a>, מיכל שלם ומיכל לבנטל אנדרסון, 2020.</p>
6	17/1/22 (מפגש אחרון לסמסטר א')	Feedback Loops המשך	<ul style="list-style-type: none"> <li>המשך עבודה על Feedback Loops</li> <li>תרגול FBL על האתגרים הנבחרים (עבודה בצוותים)</li> <li>הצגת עבודת צוות כושר נשיאה, יוני 2022</li> </ul>	<p>דפנה כרמלי (בנושא צפיפות וילודה) + מיכאל</p>	<p>אתר עמותת צפוף, <a href="https://population.org.il/">https://population.org.il/</a></p> <p>*Student guide: Feedback Loops</p> <p>עבודה צוות כושר נשיאה, יוני 2022</p>
7	31/1/23 [חופשת סמסטר]	זיהוי פערים ומבופי השפעה	<ul style="list-style-type: none"> <li>כיצד להתאים פתרון לבעיה?</li> <li>דרך ה-Impact Gaps Canvas נסתכל על איך שואלים שאלות, איזה סוג של שאלות, ואיך מחפשים תשובות? ואילו תשובות חשובות?</li> </ul>	<p>פרופ' רוני סטריאר בנושא בעיית</p>	<p><a href="#">Donella Meadows, Leverage Points: Places to Intervene in a System, 1999</a></p> <p>*Feedback Labs - <a href="https://feedbacklabs.org/">https://feedbacklabs.org/</a></p>



שיעור	תאריך	נושא	פירוט	מרצה אורח	קריאה
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• זיהוי הפערים בפתרונות הקיימים</li> <li>• צוותים מציגים את הבעיה ואת מודל הקרחון</li> </ul>	הבטחון התזונתי בישראל	
8	7/2/23 (חופשת סמסטר)	צוותים מנצחים	<ul style="list-style-type: none"> <li>• דינמיקה קבוצתית</li> <li>• חלוקת משימות ושת"פ בצוות</li> <li>• שגרות ניהול צוות</li> <li>• שאלון מחקר איכותני</li> </ul>	עדי גבע – דינמיקה קבוצתית מעין – על ניסוח מדריך ראיון	
תרגול	14/2/23 (חופשת סמסטר)	אינפוגרפיקה והצגת נתונים	<ul style="list-style-type: none"> <li>• שימוש בכלי מיפוי ואינפוגרפיקה</li> </ul>	ענת פרקו טולדנו (ברוקדייל)	
9	28/2/23 (סמסטר ב')	דינמיקות של כוח	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הבנת יחסי כוחות של קבוצות שונות</li> <li>• קולות מודרים מהשיח</li> <li>• זיהוי אינטרסים סמויים</li> <li>• בהתבסס על מיפוי FBL ודוגמאות אתנוגרפיות</li> </ul>	אלקס ריף (לובי המליון)	Baljeet Sandhu, <a href="https://www.powercube.net/">Building Opportunities for Inclusive Leadership</a>

שיעור	תאריך	נושא	פירוט	מרצה אורח	קריאה
			<ul style="list-style-type: none"> <li>הצגה של הצוותים: Feedback Loops ו Impact Gap Canvas עבור הבעיה</li> </ul>		
10	14/3/23	הובלת שינוי רב מגזרי הצגה מלאה ראשונה	<ul style="list-style-type: none"> <li>מנגנונים להובלת שינוי בין מגזרי</li> <li>הצלחות בשינוי בין מגזרי</li> <li>הצגה ראשונית של הקבוצות את העבודה עד כה</li> <li>אתגרי מערכת (אתגרי משותפים וחוצים את אתגרי התוכן)</li> </ul>	אבי אסבן, מנכל DNAidea	<p>John Kania, Mark Kramer, Peter Senge, The water of System Change, 2018</p> <p>John Kania &amp; Mark Kramer, <a href="#">Collective Impact</a>, SSIR, 2011</p> <p>Avrutzky and Dudai, <a href="#">Strategies for overcoming Systemic Social Failures</a>, SSIR, 2019</p>
תרגול	21/3/23	פרזנטציה אפקטיבית	<ul style="list-style-type: none"> <li>התנסות סדנאית - איך להעביר מסרים ומצגת</li> </ul>	ליאור שוהם	
11	28/3/23	קייס סטאדי בינ"ל הצגה שניה מלאה	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכרות עם סוגים שונים של מצגות מצוותים בחו"ל</li> <li>הצגה שניה של המצגת</li> </ul>	מרכז ברטה בדרא"פ - ניתוח קייס סטאדי	<p><a href="#">Map the System Global Final 2022</a></p> <p>חומר רקע - לעבור על ההגשה של הצוות המתארח [דראפ]</p>
12	20/4/23	תחרות מקומית	תחרות מקומית	שופטים	