



ניתוח הסביבה המשפיעה משמעותו ניתוח הגורמים הפועלים בסביבה החיצונית הקרובה לארגון אשר משפיעים על השינוי החברתי שהארגון מקדם. ניתוח סביבה זו מסייע לארגון להבין את הסביבה שבה הוא פועל. הגורמים הפעילים בסביבה זו הם בין השאר גורמים השולטים במשאבים, מוטבי הארגון, תורמים פוטנציאליים, שותפים, ארגונים נוספים, מתחרים, מתנדבים פוטנציאליים, ספקים, גופי ממשל, רגולטורים ועוד.

בכלי זה ריכזנו עבורכם את גורמי ההשפעה הרלוונטיים ואת דרכי הניתוח המומלצות לבחינה מיטבית. השתמשו בתבונה בהכוונה שלפניכם תוך בחינת התחומים והנושאים הרלוונטיים ביותר לארגון שלכם. **מטרת הכלי** היא לסייע לכך בייצור מפה כוללת של סביבת הארגון המשפיעה על השינוי החברתי, דרך ניתוח גורמי ההשפעה הרלוונטיים.

איך נבצע את הניתוח בפועל?

1. **אפיון המידע לניתוח** – נגדיר מהו המידע שנרצה לנתח. רצוי לפרט את כל המשתנים בסביבה ולבחור מתוכם את הנושאים לניתוח בהתאם למטרות התהליך האסטרטגי שבמסמך ההערכות.
2. **הגדרת מקורות המידע** – נגדיר איך נאסוף את המידע. אפשר לנתח מידע קיים, כמו תכניות עבודה, דוחות כספיים, דוחות בקרה, וכדומה, או ליצור מידע חדש באמצעות ראיונות אישיים, קבוצות דיון, סקרים ועוד.
3. **איסוף המידע** – איסוף המידע יכול להתבצע על ידי צוות תכנון פנימי של הארגון או על ידי חברת ייעוץ שמתמחה בכך.
4. **ניתוח המידע** – למידת עומק של המידע שנאסף. בירור הנתונים מזוויות שונות (אנשי צוות, מחלקות שונות, מערכות מידע), הצלבת הנתונים, הסקת מסקנות, מגמות ותובנות.
5. **הכנת התוצר** – ריכוז הנתונים שנאספו לצד הניתוח שלהם – המגמת, המסקנות והתובנות – לכדי תוצר שמביא בפני הארגון תמונת מצב מלאה המתרגמת את ממצאי הניתוח למסמכים, טבלאות, גרפים ומצגות.

מה לנתח? גורמי ההשפעה המוצעים לניתוח הסביבה המשפיעה הם:

1. ניתוח בעלי העניין המסייע בזיהוי גורמים קריטיים להצלחה (KSF-Key Success Factors).
2. ניתוח השדה המימוני
3. ניתוח מאפייני ארגונים מקבילים

כעת נציג כל גורם באופן מפורט:

1. ניתוח בעלי העניין

בניתוח בעלי העניין יש להעריך כיצד הארגון נתפס ומוערך על ידי בעלי העניין שלו. מטרת ניתוח זה היא למפות את התחומים שבהם קיים פער בין המצב הקיים למצב הרצוי ולהבין את החוזקות והחולשות של הארגון כפי שמשמע מפערים אלו.

מהות הניתוח היא **בחינת הקשר עם בעלי העניין המרכזיים** ודירוג יחסי הגומלין של הארגון איתם. לניתוח בעלי העניין ארבעה שלבים:

- א. מיפוי בעלי העניין – בניית רשימת בעלי העניין
- ב. ניתוח מאפייני בעלי העניין
- ג. ניתוח ציפיות בעלי העניין מהארגון
- ד. יצירת מפת בעלי העניין

א. שלב ראשון – מיפוי בעלי העניין

עליכם לבנות רשימה של כל בעלי העניין שהארגון נמצא אתם בקשר.

- דוגמה 1 למיפוי בעלי העניין: שימוש בשמש הממשקים – מעבר על שמש הממשקים וסימון בעלי העניין הרלוונטיים בסביבה המשפיעה על השינוי החברתי שבה פועל הארגון.



- דוגמה 2 למיפוי בעלי העניין: מיפוי בעלי העניין בעמותה העוסקת בתחום הספורט:



ב. שלב שני – ניתוח מאפייני בעלי העניין

לאחר בניית הרשימה יש לבחון כל אחד מבעלי העניין ולתאר את רמת הקשר שלו לארגון, את רמת המעורבות שלו בארגון ורמת ההשפעה שלו עליו, את שביעות הרצון של בעל העניין מהקשר עם הארגון ואת ההיבטיים הכלכליים של הקשר. בבחינת מאפייני בעלי העניין אנו ממליצים להבחין בין בעלי העניין מהשדה המימוני לבין בעלי עניין מבין הארגונים המקבילים הפועלים באותו השדה לשינוי החברתי.

קריטריונים מוצעים לאפיון בעלי העניין:

- **גופים רגולטורים – מאפיינים**, רמת מעורבות, רמת השפעה ופוטנציאל הכנסה
- **ארגונים שותפים – מאפיינים**, אופי השותפות, שביעות רצון ופוטנציאל עתידי
- **ספקים – מאפיינים**, רמת מעורבות, רמת השפעה והיבטים פיננסיים
- **רשויות מקומיות – מאפיינים**, מעורבות, רמת השפעה, דרכי סיוע והיבטים פיננסיים
- **בעלי השפעה – תיאור**, מוטיבציה, רמת מעורבות והשפעה

ג. שלב שלישי – ניתוח ציפיות בעלי העניין מהארגון

בשלב זה נזהה את הנושאים החשובים לבעלי העניין ונגדיר את הקריטריונים שלפיהם הם מעריכים את הארגון. אפשר לבצע הערכה עצמית לפי ההיכרות המקדימה עם בעלי העניין ובמידת הצורך לאשר את הנושאים באמצעות יצירת קשר עמם.

ד. שלב רביעי – יצירת מפת בעלי העניין

בשלב זה נעריך את הביצועים של הארגון ביחס לקריטריונים שנקבעו בשלב הקודם. יצירת המפה תאפשר לנו לבחון בצורה טובה מהם הפערים הקיימים בין הרצוי למצוי בפעולותיו של הארגון ביחס לבעלי העניין שלו. דוגמה למפה תוכלו למצוא בהמשך.

2. ניתוח השדה המימוני

בניתוח השדה המימוני יש להעריך את המאפיינים של מקורות המימון הקיימים ושל מקורות פוטנציאליים להגדלת משאבי הארגון. בין מקורות המימון יש לכלול גורמים פילנתרופיים (פרטיים וקרנות), הקצאות ממשלתיות ותקציבי ממשלה, הכנסות מעסקים ועוד, בהתאם למקורות המימון המאפיינים את הארגון.

קריטריונים לניתוח

א. מקורות מימון קיימים

- מאפייני מקור המימון
- מוטיבציית המימון
- רמת המעורבות

- רמת ההשפעה
- כוונות ארוכות טווח

ב. מקורות מימון פוטנציאליים

- מקורות מימון פוטנציאליים
- פוטנציאל תרומה עתידי

3. ניתוח מאפייני ארגונים מקבילים

חשוב לנתח את הארגונים בסביבת הפעילות של הארגון המשפיעים על השינוי החברתי שהוא מקדם.

קריטריונים לניתוח

- מאפייני הארגונים
- שירותים ניתנים
- מוצרים
- יכולות הליבה
- שיתופי פעולה
- יתרונות יחסיים

טיפ! מניתוח מקורות המימון של ארגונים מקבילים אפשר ללמוד אילו גורמי מימון עשויים להתעניין בפעילות הארגון שלכם.

לסיכום, כדי לייצר ניתוח כולל בתהליך האסטרטגי על הארגון והנהלתו לבחון, לצד ניתוח הארגון, גם את השינוי החברתי הרצוי ואת סביבת הארגון, המשפיעה באופן ישיר ועקיף על מטרותיו ועל פעילותו. לצורך הרחבת תהליך הניתוח ויצירת הבנה רחבה יותר בנינו עבורכם כלי לניתוח החברה כולה ביחס לארגון. למעבר לכלי לניתוח החברה כולה [לחצו כאן](#).

דוגמה למפת בעלי עניין

רצוי			מצוי		
עד כמה פעילות העמותה נותנת מענה לצורכי בעל העניין?	מה חשוב לבעל העניין?	מה אנו רוצים מבעל העניין?	מידת החיבור לעמותה	עוצמת השפעתו	בעל העניין
במידה בינונית	<ul style="list-style-type: none"> העלאת המודעות לבטיחות בדרכים שינוי התנהגות נהגים והולכי רגל הקטנת מספר תאונות הדרכים 	<ul style="list-style-type: none"> תקציב תקורה תקציב לפעילות שטח פתיחת דלתות יצירת מודעות שילוב בקורסים מקצועיים 	בינונית	גבוהה	1. משרד התחבורה
במידה בינונית	<ul style="list-style-type: none"> חינוך להתנהגות נאותה בכביש דגש על יחס לילדים בכביש ובמכונית 	<ul style="list-style-type: none"> תקציב לפעילות שטח השפעה על מקבלי החלטות 	גבוהה	גבוהה	2. תורם פרטי X
במידה נמוכה	<ul style="list-style-type: none"> מידע ברור על העמותה הגדרת תפקיד המתנדב פידבק לאורך הדרך תחושת ערך הערכה 	<ul style="list-style-type: none"> סיוע בהכשרות התמדה לאורך 6 חודשים לפחות מקצועיות 	נמוכה	בינונית	3. מתנדבים

תבנית למפת בעלי עניין

בעל העניין	עוצמת השפעתו	מידת החיבור לעמותה	מה אנו רוצים מבעל העניין?	מה חשוב לבעל העניין?	עד כמה פעילות העמותה נותנת מענה לצורכי בעל העניין?
			•	•	
			•	•	

תבנית לניתוח השדה המימוני

מקור מימוני	מוטיבציית המימון	מידת החיבור לעמותה	רמת המעורבות	רמת ההשפעה	כוונות ארוכות טווח	מה חשוב לבעל העניין?	עד כמה פעילות העמותה נותנת מענה לצורכי בעל העניין?
			•	•	•	•	
				•	•	•	

תבנית לניתוח ארגונים מקבילים

שם הארגון החברתי	מאפייני הארגון	שירותי הארגון כיום	מוצרי הארגון (אם יש)	יכולות ליבה	ייחודיות הארגון	פריסה גיאוגרפית	קהל יעד	מחזור כספי	אחר
		•	•	•	•				
			•	•	•				



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

