

ניתוח SWOT (עוצמות, חולשות, הזדמנויות, אימים)

הכלי: כלי המאפשר למפות את הסביבה החיצונית והפנימית של הארגון- מומלץ לשימוש לשם -
אבחון מצבו הכללי של הארגון, אבחון פרויקט מסוים, אבחון תחום (צוות, מתנדבים, סביבה פיזית,
תוכניות וכד').

הנחיות לביצוע ה-SWOT

- א. בראש ובראשונה יש לשמר את רעיון האבחון בתודעה הארגונית. אחת לשנה בין אם בשגרה ובין אם לאור משבר יש לבצע את הניתוח ולזהות מהו בדיוק מצב הארגון..
- ב. חשוב לזכור כי גם אם המצב טוב היום, אין בזאת משום הבטחה שהוא יישאר כך בשנה הבאה. האבחון מאפשר לנו לזהות ולהתכונן למצבי חירום אשר עלולים לפגוע בנו בהמשך. לדוגמה: ארגון שמקבל מימון לשלוש שנים נמצא במצב מצוין בשלוש השנים הנוכחיות ועשוי לשכוח/להתעלם מן העובדה כי בעוד כמה שנים יאלץ לשנות את דרך פעילותו. ניתוח ה-SWOT יעורר את תשומת לב מנהלי הארגון הנ"ל ויביא אותם להתמודדות עם הבעיה מבעוד מועד.
- ג. המנהל הוא זה שצריך להוביל את תהליך אבחון ה-SWOT.
- ד. כדאי להיעזר בעובדים נוספים מתוך הארגון, מנהלים עמיתים מארגונים אחרים, קהל היעד אליו פונה הארגון (במידת האפשר), תורמים ועוד גורמים נוספים שבאים במגע עם הארגון לשם איסוף ואימות אינפורמציה. לדוגמה: הדרך הטובה ביותר לגלות אם השרות שהארגון שלי נותן לוקה בחסר היא דרך תשאול קהל היעד אליו אני פונה – סליחה שאני מעצבנת אבל זה נכון? יכול להיות לדוגמא שבארגון נותן שירותים סוציאליים העובד הסוציאלי יכול לקבוע טוב יותר את רמת השירות? האם יש כאן כלל? .

שלבי עבודה לביצוע ה-SWOT

- א. מפה את **העוצמות (Strengths)** של הארגון. תאר את הגורמים האפשריים להצלחתו של הארגון, ה"נכסים", הגורמים הקיימים בתוך הארגון המקדמים אותו בדרך להצלחתו (לדוגמה: כוח אדם מיומן, מוטיבציה להצלחה, יחסי עבודה בתוך הצוות).
- ב. מפה את **החולשות (Weaknesses)** - אותם גורמים אשר מהווים חסמים פוטנציאליים להצלחה בתוך הארגון (לדוגמה: חוסר במשאבים מספקים, חוסר ניסיון קודם, היעדר מקורות ידע, היעדר שותפויות).

ג. מפה את ההזדמנויות (Opportunities) - הגורמים אשר נמצאים מחוץ לארגון אשר עשויים להוות הזדמנות להצלחתו וליסייע להצלחתו (לדוגמה: עניין רב של תורמים חדשים בארגון, דרישה גוברת למענה שהארגון מספק).

ד. מפה את האיומים (Threats) - הגורמים אשר נמצאים מחוץ לארגון ומהווים איומים אשר עלולים למנוע מהארגון לעמוד ביעדיו (לדוגמה: מצב חברתי או כלכלי, החלטות מוסדיות לגבי אוכלוסיית היעד, חוסר הכרה בצרכים של אוכלוסיית היעד).

ה. נסה לזהות חולשות ואיומים מאותו המימד אשר עלולים ליצור "בטן רכה" בארגון. לדוגמה- אם מצאנו בחולשות כי אנו לא יודעים לספק שירות אדיב, ומצאנו באיומים כי המתחרים שלנו מתחזקים, אזי יש לנו "בטן רכה" בה החיבור בין חולשה לאיום מגדיל את הסיכון כי קהל היעד שלנו יפנה למתחרים. כעת עלינו לתכנן תוכנית עבודה לשם שינוי המצב.

ו. נסה לזהות עוצמות והזדמנויות מאותו המימד אשר עשויות ליצור "מנוף" אותו נוכל לנצל לטובתנו. לדוגמה- אם גילינו בעוצמות שהצוות שלנו מיומן ביותר במתן שירות זריז ויעיל, וגילנו בהזדמנויות שהביקוש לשרות אותו אנו מספקים עולה בחודשים האחרונים, אזי יש לנו "מנוף" אותו נוכל לנצל לטובתנו. כעת עלינו לתכנן תוכנית עבודה לשם ניצול המצב.

דוגמה לאבחון SWOT- עמותת "יצירה"

עמותת "יצירה" היא עמותה דמיונית, העוסקת בפיתוח חשיבה יצירתית. העמותה מתמודדת עם שני אתגרים: להעמיק את חדירתה בקהלי יעד רלבנטיים ולהתפתח לתחומי פעילות חדשים ו/או לקוחות חדשים. במקביל, מתמודדת העמותה עם הצורך לגייס מדריכים שיתאימו להיקף הגדל של הפעילות ולפרופיל העתידי של העמותה.

מנהל העמותה חש כי לאחר מספר שנים של פעילות נקלעה העמותה לדשדוש. הוא כינס את הצוות הבכיר לחשיבה מחדש באמצעות SWOT. הצוות הקדיש 3 מפגשים בני 3 שעות כל אחד. את המפגשים הנחה מנהל העמותה. כחלק מכללי המפגש הוגדר כי בשלב הראשון כל רעיון / דעה ירשמו ולא יעשה כל סינון לדברים. הנאמר בכל מפגש סוכם והופץ למשתתפים לקראת המפגש הבא. כמו כן, התבקשו המשתתפים לחפש ולהביא למפגש הבא נתונים, עדויות, ראיות מסוגים שונים – כל מה שיכול לתמוך או להפריך כל אחת מה"השערות" שעלו בשלב הדיונים.

תוצרי השלב הראשון:

<p style="text-align: center;"><u>הזדמנויות חיצוניות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ נושא אשר נמצא על סדר היום של גורמים מוסדיים שונים ○ חבירה לארגונים מקבילים אשר מספקים שירותים משיקים לצורך של שיתוף פעולה ויצירת סינרגיה ○ קהל יעד של נוער בסיכון אינו מטופל באמצעות עמותות מסוג זה. הפעלת התערבויות העמותה על קהל זה הנה ייחודית. 	<p style="text-align: center;"><u>עוצמות פנימיות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ צוות מקצועי ○ צוות בעל מוטיבציה להצלחה ○ לקוחות מזוהים לפרויקטים העיקריים של העמותה ○ עבודת צוות מצוינת בקרב חברי הצוות – תיאום, הפריה הדדית, פרגון
<p style="text-align: center;"><u>איומים חיצוניים</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ תחרות מצד ארגונים מקבילים אשר מספקים שירותים שנתפסים כדומים 	<p style="text-align: center;"><u>חולשות פנימיות</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ משאבים לא מספקים לאורך זמן – התכנון "על הקצה" ○ פרויקטים שמתקשים מאוד לקיים עצמם באופן עצמאי ○ מנהל חדש אשר עדיין נמצא בתהליך כניסה לתפקיד ○ תחושה של "התפזרות לכל הכיוונים", חוסר מיקוד

מתוך ניתוח זה עלה:

(1) **"בטן רכה"**- השילוב בין החולשה של "תחושה של "התפזרות לכל הכיוונים", חוסר מיקוד" לבין האיום של "תחרות מצד ארגונים מקבילים אשר מספקים שירותים שנתפסים כדומים" יוצר "בטן רכה" שעלינו להיזהר מפניה. מתוך הניתוח עולה כי במידה ולא נפתור את בעיית חוסר המיקוד אנו עלולים לאבד חלק מקהל היעד שלנו לארגונים מתחרים.

(2) **"מנוף"**- השילוב בין העוצמה צוות מקצועי לבין ההזדמנות של "נושא אשר נמצא על סדר היום של גורמים מוסדיים שונים" יוצר "מנוף" אותו נוכל לנצל לטובתנו. מתוך הניתוח עולה כי שימוש מושכל בצוות המקצועי יאפשר גיוס רחב יותר של קהל יעד.