

הסביבה הפנימית היא אחד מארבעה תחומים לניתוח **בשלב הניתוח** של התהליך האסטרטגי. **מטרת** ניתוח הסביבה הפנימית היא למפות את התחומים שבהם קיים פער בין המצב הקיים למצב הרצוי בתוך הארגון ולהבין מתוך כך את החוזקות והחולשות של הארגון, כמו גם את הייחודיות שלו ואת יכולות הליבה שלו.

אילו נושאים בסביבה הפנימית של הארגון יש לנתח?

- א. ניתוח תשומות ומשאבי הארגון – ניתוח השירותים, הפעילויות והמוצרים
- ב. ניתוח תהליכים ופעילויות – ניתוח דרכי הפעילות להשגת המטרות - תרגום ה"תשומות" ל"תפוקות".
- ג. ניתוח תפוקות ותוצאות – ביצועי הארגון בפועל, שינוי חברתי וערכים מוספים.
- ד. ניתוח יכולות הליבה בארגון – יכולות שהן לרוב ייחודיות לארגון בהשוואה לארגונים אחרים הפועלים בתחום. מדובר בניסיון ובידע נצברים אשר אינם קלים לחיקוי ומקנים לארגון יתרון בביסוס קיימותו.

דעק □ ג ריב בה סייע

ככל

משמעותי בגיבוש הכיוון האסטרטגי שתבחרו בתהליך.
נספח המרכז את רשימת כל הגורמים לניתוח פנימי לאור הקטגוריות הללו מובא בהמשך.

איך נבצע את הניתוח בפועל?

- 1. אפיון המידע לניתוח – נגדיר מהו המידע שנרצה לנתח.** רצוי לפרט את כל המשתנים בסביבה. את הנושאים נבחר בהתאם למטרות התהליך האסטרטגי שבמסמך ההיערכות, ובהתאם לנושאי הניתוח של הסביבה הפנימית.
- 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. מקורות המידע האפשריים מפורטים בנספח של רשימת הניתוח הפנימי המובא בהמשך.
- 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, הסקנת מסקנות, מגמות ותובנות.
- 5. הכנת התוצר – ריכוז הנתונים שנאספו לצד הניתוח שלהם – המגמת, המסקנות והתובנות – לכדי תוצר שמציג בפני הארגון תמונת מצב מלאה המתרגמת את ממצאי הניתוח למסמכים, טבלאות, גרפים ומצגות.**

ניתוח פנימי מוצלח של הארגון הוא ניתוח שבמסגרתו:

- ✓ נבחנו **המנגנונים הפנימיים התומכים** בפעילות הארגון.
- ✓ נבחנו **השירותים והפעילויות** שהארגון מספק תוך הבנת ההשפעה החברתית של פעילות הארגון בטווח הקצר והארוך.
- ✓ נבחנו **נתונים לאורך זמן** ונלמדה ההיסטוריה של הארגון – אילו פעילויות או אסטרטגיות הצליחו בעבר ואילו לא, מהן החוזקות או הנכסים של הארגון ומהן חולשותיו.

לסיכום: כלי זה מלווה את ניתוח הסביבה הפנימית ואת בניית התמונה הכוללת של הארגון – מפת תחומי הפעילות, התהליכים והיכולות שלו – באופן שיוכל לעזור בהמשך בבחירת החלופות האסטרטגיות הרלוונטיות לארגון.

בהתאם להחלטת הארגון לגבי מטרות התהליך האסטרטגי עליו להמשיך בנייתו ולבחון גם [את השינוי החברתי הרצוי](#), זאת באמצעות בחינת [הסביבה החיצונית המשפיעה על הארגון](#) וניתוחה.

נספח – רשימת גורמים לניתוח עבור ניתוח פנימי של הארגון

להלן פירוט הגורמים לניתוח בכל אחד מההיבטים המרכזיים בארגון. רשימה זו היא הצעה עבור צוות התכנון בביצוע הניתוח. יש לברור את הסעיפים הרלוונטיים לניתוח על פי מטרות התהליך האסטרטגי.

א. ניתוח תשומות ומשאבים	
<u>ניתוח מאפייני כוח האדם בארגון</u>	
משתנים לדוגמה	סטטוס (יש/אין מידע, איסוף בוצע/לא בוצע, ניתוח בוצע/לא בוצע)
• ועד מנהל	• רמת מעורבות, רמת עניין, רמת השפעה, תחלופה, מאפיינים נוספים
• מאפייני עובדים	• ידע, כישורים, אפיון סוציו-דמוגרפי, רמת ביצוע, מוטיבציה, שביעות רצון, תחלופה
• מאפייני מתנדבים	• מספר מתנדבים, שעות התנדבות, ידע, כישורים, מאפיינים סוציו-דמוגרפיים, רמת ביצוע, מוטיבציות, שביעות רצון, תחלופה
• מאפייני עבר	• עובדים, מתנדבים, שכר, תחלופה.
• הכשרה והדרכה	• תכניות הכשרה, רמת השתתפות הצוות, שביעות רצון
• תשתית ארגונית	• מבנה ארגוני והתאמת המבנה לפעילות הארגון
• תרבות ארגונית	
• אחר:	
 מקורות מידע: יחידת משאבי אנוש, מסמכי קליטה, מערכות המידע של הארגון	
<u>ניתוח פיננסי</u>	
משתנים לדוגמה	סטטוס (יש/אין מידע, איסוף בוצע/לא בוצע, ניתוח בוצע/לא בוצע)
• ניתוח דוחות כספיים	

		• מקורות הכנסה נוכחיים
	5 השנים האחרונות	• מגמות עבר
		• צפי עתידי
		• התפלגות הכנסות והוצאות
		• ניתוח תזרים וחודשי פעילות ממומנים עתידיים
	נוכחיים ופוטנציאל עתידי	• הערכת משאבים שווי כסף
	מה עבד ומה פחות	• שיטות גיוס הכספים הקיימות מול כל מקור כספי
		• אחר:
<p>📌 מקורות מידע: דוחות כספיים, רו"ח של הארגון, עובדים ומתנדבים בארגון</p>		
<p><u>ניתוח מערכות מידע</u></p>		
<p>סטטוס (יש/אין מידע, איסוף בוצע/לא בוצע, ניתוח בוצע/לא בוצע)</p>		<p>משתנים לדוגמה</p>
	אילו מערכות, מאפייני המשתמשים ואופי השימוש	מערכות מחשוב נוכחיות
		שביעות רצון מהמערכות בקרב מנהלים, משתמשים, מוטבים ועוד
		יתרונות וחסרונות של המערכות ושל השימוש בהן
	עד כמה הפעילות הארגונית מתועדת (מוטבים, שירותים, תורמים וכו') ומשמשת לשימור ולפיתוח הפעילות בעתיד	פעילות מבוססת נתונים
		אחר:
<p>📌 מקורות מידע: סקרים ארגוניים, ניתוח דוחות מחשוב</p>		
<p><u>שיווק</u></p>		
<p>סטטוס (יש/אין מידע, איסוף בוצע/לא בוצע, ניתוח בוצע/לא בוצע)</p>		<p>משתנים לדוגמה</p>

בוצע	
	<ul style="list-style-type: none"> אתר אינטרנט <p>ניתוח אפקטיביות ורלוונטיות ביחס למטרותיו מול אוכלוסיות היעד</p>
	<ul style="list-style-type: none"> כנסים <p>ניתוח אפקטיביות ביחס למטרותיו ועלות מול תועלות</p>
	<ul style="list-style-type: none"> יחסי ציבור <p>האם פעילות העמותה באה לידי ביטוי בתקשורת, מהן ההצלחות וההחמצות ביחס למטרות</p>
	<ul style="list-style-type: none"> חומרים שיווקיים <p>בחינת החומרים – האם קוהרנטי, מייצג ונכון</p>
	<ul style="list-style-type: none"> מותג <p>האם רלוונטי, מוכר, זכיר</p>
	<ul style="list-style-type: none"> מודעות <p>האם קיימת מודעות והיכרות עם פעילות העמותה בקרב אוכלוסיות היעד</p>
	<ul style="list-style-type: none"> אפקטיביות <p>עד כמה פעילויות השיווק מסייעות בפעילות מול תורמים, מוטבים ובעלי עניין למיניהם</p>
	<ul style="list-style-type: none"> אחר:
ב. ניתוח תהליכים ופעילויות	
תהליכים	סטטוס (יש/אין מידע, איסוף בוצע/לא בוצע, ניתוח בוצע/לא בוצע)
	מהו המודל הלוגי המתרגם תשומות לתפוקות (תיאוריית השינוי)?
	אילו פעילויות הארגון מקיים?
	מהן התכניות המוצעות? מהי איכותן?
	מהם המוצרים המוצעים? מהי איכותם?
	אחר:
<p>זקורות מידע: חברת יחסי הציבור או סקירת עיתונות, בחינה מול "משתמשי הארגון", מחקר ייעודי, ידע וניסיון של עובדים ובעלי עניין של העמותה. תכניות עבודה, קבוצות דיון, דוחות בקרה.</p>	
ג. ניתוח תפוקות ותוצאות	
תפוקות לדוגמה	סטטוס (יש/אין מידע, איסוף

<p>בוצע/לא בוצע, ניתוח בוצע/לא בוצע</p>	<p>הערכת התוצאות תיעשה לפי מדדים איכותיים וכמותיים רלוונטיים, כגון מספר המוטבים שצרכו את המוצר והשירות ורמת שביעות הרצון שלהם, מספר האנשים ששוקמו, תקנות או החלטות שהתקבלו במסגרת שינוי חברתי וכו'.</p>
	<p>משתתפים ומוטבים – כמות, תדירות וכדומה</p>
	<p>שינוי במאפיינים אישיים של המוטבים</p>
	<p>שינוי בידע, בעמדות ובשביעות רצון של המוטבים</p>
	<p>שינוי בפעילות או בסגנון חיים של המוטבים</p>
	<p>שינוי בקרב מקבלי החלטות, שינוי מדיניות ותהליכים, שינוי חקיקה</p>
	<p>אחר:</p>
<p>מקורות מידע: סקרים, משוברים, תקשורת.</p>	
<p>ד. מיפוי יכולות הליבה של הארגון</p>	
<p>סטטוס (יש/אין מידע, איסוף בוצע/לא בוצע, ניתוח בוצע/לא בוצע)</p>	<p>יכולות לדוגמה</p>
	<p>ידע משמעותי בתחום מסוים</p>
	<p>תהליך ייחודי</p>
	<p>קשרים הדוקים עם צרכנים ועם בעלי עניין</p>
	<p>תרבות ארגונית</p>
	<p>אחר:</p>
<p>מקורות מידע: סיכומי ממצאים ותובנות הנכתבו בשלב הניתוח.</p>	