**שרידות של ארגונים שלא למטרת רווח – מחקר אמפירי/ג. וירורדנה, ר. מקדונלד, ג.ס. מורט**

**בית הספר למינהל עסקים, אוניברסיטת קוינסלנד, אוסטרליה**

**Journal of World Business 45 (2010), 346 - 356**

**תמצית המאמר:**

ארגונים שלא למטרת רווח תורמים לחברה באמצעות יצירת ערך חברתי. הם פועלים בסביבה שהולכת ונעשית מאתגרת יותר ויותר, ועל כן הצורך לייצר ארגונים בני קיימא (sustainable) הולך וגובר.

המחקר התבסס על עשרה case studies בעשרה ארגוני מגזר שלישי שונים בגודלם, תפקידם ואופיים הפועלים באוסטרליה.

שאלת המחקר הייתה כיצד הצורך לבנות ארגון בר קיימא השפיע על האסטרטגיה והתפעול בארגונים שלא למטרות רווח. הממצאים מראים כי בתגובה להיווצרות סביבה תחרותית יותר ויותר, ארגוני מגזר שלישי נדרשו אימצו שינויים משמעותיים הן ברמה האסטרטגית והן ברמה האופרטיבית של ניהול הארגון, אך הדבר לא פגע ביכולתם לייצר ערך חברתי בהתאם ליעודם.

**רקע:**

שאלת הליבה המעסיקה ארגוני מגזר שלישי במציאות חייהם כיום היא **הצורך לבנות ארגון בר קיימא, שיוכל להמשיך לייצר ערך חברתי העולה בקנה אחד עם היעוד החברתי של הארגון**.

הרוח המנשבת כיום בשדה המגזר השלישי קוראת לארגונים בו **לאמץ דפוסים עסקיים** המאפיינים ארגונים במגזר הפרטי.

**האתגר**: במגזר הפרטי המוקד הוא בלקוח, מקבל השירות/מוצר, המשלם בעבורו. לעומת זאת, ארגוני מגזר שלישי, ובפרט אלה שהכנסתם מבוססת על תרומות, אינם יכולים להתמקד בלקוחות מקבלי השירות/מוצר בלבד (המוטבים). הם חייבים להביא בחשבון גם את התורמים, הממשלה, קשריהם עם גורמים עסקיים – דבר שהופך את **הניהול במגזר השלישי למאתגר בשל ריבוי בעלי העניין.**

**מטרת המחקר** היא לבדוק האם הסביבה הדינמית והמאתגרת בה פועלים ארגונים אלה משפיעה עליהם וכיצד.

**שלוש שאלות המחקר**:

1. כיצד הסביבה הדינמית של ארגוני המגזר השלישי משפיעה על **האוריינטציה האסטרטגית** של ארגונים שלא למטרת רווח?
2. כיצד הצורך בקיימות/שרידות (sustainability) משפיע על ניהול ארגונים שלא למטרת רווח **ברמה האופרטיבית**?
3. כיצד הצורך בקיימות/שרידות (sustainability) משפיע על **האסטרטגיה ליצירת ערך חברתי** של ארגונים שלא למטרת רווח?

**המתודולוגיה:**

לצורך המחקר נבחרו עשרה ארגוני מגזר שלישי בערים מרכזיות על קו החוף המזרחי של אוסטרליה – ארגונים ותיקים בעלי מוניטין של יזמים מצליחים בשדה החברתי. ארגונים הוגדרו כ"ותיקים" אם התקיימו כחמש שנים או יותר לפני המחקר (אם כי חלק מהארגונים קיימים מזה עשרות שנים, ושנים מהם אף מאה ויותר), וכ"מצליחים" בהתבסס על הערכת עמיתים בתחום וההערכה שזכו לה כספקי שירותים.

**ממצאי המחקר:**

1. ביחס לשאלת המחקר הראשונה נמצא כי **הסביבה הדינמית והתחרותית בה פועלים ארגוני מגזר שלישי אילצה ארגונים אלה לאמץ אסטרטגיה יזמית – עסקית על מנת להבטיח את קיימות הארגון**. שינוי זה בא לידי ביטוי באימוץ תרבות ארגונית המתאפיינת באחריותיות (accountability) ובאימוץ פרספקטיבה שיווקית שנעדרה בעבר מהחשיבה הניהולית בארגונים אלה. הוטמעה תפיסה שאין מתחילים פרויקטים חדשים ללא מימון מובטח, וכן אומצה אסטרטגיה פרואקטיבית, המתאפיינת בחיפוש יזום אחר הזדמנויות חדשות לצמיחה ארגונית. בנוסף, קיים קונצנזוס בקרב המנהלים לגבי הצורך בגיוון מקורות המימון כחלק מהחשיבה האסטרטגית הניהולית.
2. ביחס לשאלת המחקר השניה, נמצא כי **הצורך ליצור ארגונים בני קימא הוביל לאימוץ גישה תפעולית המכוונת להבטיח יציבות כלכלית לארגון**. ההשפעה על ההיבטים האופרטיביים בניהול באה לידי ביטוי בהתמודדות על מכרזים ממשלתיים לאספקת שירותים, גביית דמי חבר מהחברים בארגון, פיתוח יוזמות עסקיות בתוך הארגון או לידו על מנת לאפשר את השגת המטרה החברתית של הארגון, העמקת הקשרים ושיתופי הפעולה עם ארגונים עסקיים, חיזוק הקשר עם תורמים קטנים להבדיל מהסתמכות רק על תומכים בהקפי תרומה גדולים, יצירת שותפויות גם בשווי כסף (למשל בתחום התקשורת) וכן גיוס מתנדבים מתנדבים והפעלתם לצורך צמצום הוצאות הארגון.
3. ביחס לשאלת המחקר השלישית נמצא כי **הצורך ליצור ארגונים בני קיימא הוביל לאימוץ מגוון אסטרטגיות חדשניות להמשך יצירת ערך חברתי ברוח חזון הארגון**, ובכללן – הגדרה מחדש של החזון החברתי של הארגון, אימוץ מודלים של best practice בפעילות הארגונים, התמקדות בפרויקטים שיש להם אימפקט רחב, שימת דגש על חדשנות בפעילות הארגונים, הן בגיוס משאבים והן באספקת שירותים, יצירת שיתופי פעולה מגוונים עם ארגונים אחרים במגזר השלישי, הפיכת הארגונים לארגונים לומדים, עידוד אנשי הצוות להעלות רעיונות עסקיים חדשים והצעות יעול, וברמת הניהול – גילוי מנהיגות בשדה התוכן בו פועל הארגון – ייזום מחקר, קביעת סטנדרטים, לובינג וכו'.

**סיכומם של דברים, המחקר מצביע על כך שהצורך בקיימות/שרידות משפיע מאוד על ארגונים שלא למטרת רווח, הן ברמה האסטרטגית והן ברמה התפעולית**:

1. התחרותיות בשדה גרמה לאימוץ אסטרטגיות ניהוליות חדשות השואבות השראה מהעולם העסקי.
2. חלו **שינויים משמעותיות בתפעול הארגון** - בשל ההכרח להשיג יעילות תפעולית באמצעות הגדלת הכנסות וצמצום הוצאות.
3. **יצירת הערך החברתי של הארגונים לא נפגעה, אלא גובשו אסטרטגיות חדשות להשגתה** – הגדרת היעוד הארגוני מחדש, חדשנות הפכה לחלק מהתרבות הארגונית בגיוס משאבים כמו גם באספקת שירותים, שיתוף פעולה היה לערך מפתח בניהול הארגונים.