

ניהול השלישי על שיפור הביצועים במגזר השלישי: מה ניתן ללמוד ממנהלים מצליחים במגזר העסקי

רונית עמית, חיכאל קריינדלר

המגזר השלישי בישראל הפך בשנים האחרונות לשחקן מרכזי בשדה הכלכלי והחברתי של המדינה. הגידול בהיקפי המגזר והרצון להשפיע על החברה בישראל מציבים בפני ארגונים ללא מטרות רווח אתגרים ניהוליים וארגוניים. לצד השפעתם ונוכחותם ההולכת וגוברת, הם נמצאים בתחרות על משאבים המחייבת אותם להוכיח התנהלות בסטנדרטים גבוהים, והביטויים שקיפות ואחריותיות (transparency and accountability) הפכו לשגורים כמעט בכל דיון המתקיים באקדמיה ובשטח.

כמו כן, בישראל מתפתחת פילנתרופיה שמקורה בעיקר במנהיגות העסקית. הם מבקשים להעתיק את ניסיונם המוצלח כמנהלים ומביעים ציפיות מארגונים במגזר השלישי להתנהל על פי קודים הנהוגים במגזר הפרטי.

לא ניתן לתאר את המגזר השלישי מבלי להתייחס למשבר הכלכלי הפוקד אותו בימים אלו. כמו ארגונים רבים בעולם, נמצאים אלכ"רים רבים בישראל במלחמת הישרדות. הם נדרשים לתת מענה למספר רב יותר של פונים בעזרת משאבים מדוללים. מגמה זו מציבה בפני המנהלים אתגר משמעותי ומחייבת אותם להציג ביצועיים ניהוליים גבוהים.

מטרתו של מחקר זה לפתח ידע חדש עבור מנכ"לים של ארגונים ללא מטרות רווח כדי שיוכלו לשכלל ולמקסם את יכולתם הניהולית, ובכך להנהיג את הארגונים בראשם הם עומדים למימוש ייעודם ולהגברת האפקטיביות שלהם.

ממצאי המחקר מפרטים מספר שינויים ארגוניים וניהוליים, העשויים לסייע למנכ"לים במגזר השלישי בניהול אפקטיבי ובשיפור ביצועים. כמו כן, מובאות המלצות מעשיות לפילנתרופים, להנהלות ציבוריות ולארגוני תשתית, והצעות למחקר עתידי.

מבוא

פרק זה יספק מידע תיאורטי עליו מבוסס המחקר. המידע מגיע ממספר דיסציפלינות, כגון: חקר ארגונים, מדעי הניהול, יעוץ ארגוני, וכמובן חקר הפעילות של ארגונים ללא מטרות רווח.

א. ארגונים ללא מטרות רווח: הגדרה, ותיאור מצב קיים

המושגים מגזר שלישי וארגון ללא מטרות רווח (אלכ"ר) מתארים ארגונים שאינם חלק ממוסדות המדינה ומחברות פרטיות, ופועלים למען הציבור (גדרון ואלון, 2007; Gomes & Owens, 1998). הרחבת ההגדרה כוללת התייחסות ל: התנדבות, ערכים חברתיים ובניית מוצרים ושירותים לרווחתם של תושבים ללא רצון ליצור רווחים כספיים (Anheier, 2002; Salamon, 2003; Anheier, Holerweger & Badlet, 2005). ומתארת את השדה בו הם פועלים, כגון: קידום לובינג וחקיקה, מתן שירותים, טיפוח מתנדבים ופלטפורמה להתארגנות תושבים (גדרון ואלון, 2007). ניתן לראות על פני רצף היסטורי כיצד תפקידיו של המגזר השלישי השתנו והורחבו בהתאם לצרכי החברה והמדינה: באנגליה לדוגמה, כבר במאה ה-17 הוגדרה פעילותו בהקלה על העוני וקידום החינוך והדת. כיום, לאחר 400 שנה, התרחב שדה פעילותו של המגזר ונוספו תחומים חיוניים כגון: טיפוח מדע, תרבות ואמנות, בריאות ואיכות סביבה, קידום זכויות אדם, גישור וסיוע לפתרון קונפליקטים, ושמירה על חיייה הדמוקרטיים של החברה (Guidstar, 2008; Schuman, 2000).

לפי הנתונים שהתפרסמו לאחרונה, התפתחותם של ארגונים ללא מטרות רווח כגורמים מרכזיים, והגידול בהשפעתם על חיי הכלכלה והחברה בעולם, ניכרת במיוחד בשני העשורים האחרונים ומתבטאת, בין השאר, בעלייה משמעותית של מספר הארגונים. בארצות הברית לדוגמה, גדל מספרם של הארגונים מ-1.5 מיליון בשנת 2000 ועד ל-1.9 מיליון בשנת 2006. כמות הארגונים הבינלאומיים צמחה מ-13,000 בשנת 1981 ל-47,000 ארגונים בשנת 2001 (Anheier, 2005; Guidstar, 2008; Salamon, 2006).

החוקרים זיהו מספר גורמים לשינויים אלו: ירידה באחריות של ממשלות לתושביהם וניסיון להפריט שירותים, עלייה בצריכת השירותים הללו על ידי הציבור, מודעות גבוהה של תושבים לזכויותיהם ושיפור תהליכים דמוקרטיים, ויכולתם של אלכ"רים לקחת אחריות כדי לקדם אינטרסים של קבוצות מיעוט (גדרון ואלון, 2005; 2007; Young, 2002; Berman, 2002).

מקומם כגורם חיוני ואקוטי מעמידים את ארגוני המגזר השלישי בפני אתגרים חדשים: הם נמצאים בתחרות גוברת על משאבים מול אלכ"רים אחרים ומול חברות פרטיות, נדרשים לתפקד בסביבה משתנה ובאי ודאות, והציבור מצפה מהם להראות הצלחות והישגים משמעותיים בשינוי חברתי (Ritchie, 2002; Mort, Weerawardena & Carnegie, 2004; Anthony & Rubens, 2004). ציפיות אלו יוצרות לא אחת ביקורת על התנהלותם, שלעתים גורמות לירידת אמונו של הציבור במגזר. נשמעות טענות על יכולתם המוגבלת בהוכחת תוצאות לפעילותם, על תפקוד ארגוני לקוי, חוסר שקיפות וחוסר אמינות (שמיד ורודיק, 2007; 2008; Capers, Collins & Gooneratne, 2008; Primaloro, 2007).

המצב החדש והאתגרים שהוא מציב מביאים לכך שמנהיגי הארגונים מחפשים דרכים וכלים שישפרו את יכולתם הביצועית ויגדילו את סיכוייהם של הארגונים להצלח (Anheier, 2000; Salamon, 2006).

א.1 המגזר השלישי בישראל

תיאור מצב הארגונים בעולם משקף גם את מצבם של הארגונים החברתיים בישראל. לצד גידול במספרם, הם תופסים תפקיד משמעותי בחייה של המדינה. בחינת הכנסות המגזר השלישי בישראל מלמדת על מגמת עלייה, בשנת 2008 עמדו ההכנסות על כ-101 מיליארד ש"ח, בעוד שבשנת 2004 הם עמדו על כ-80 מיליארד – גידול של למעלה מ-20% בארבע שנים (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2009). מגמה זו באה לידי ביטוי גם בהיקף הפעילות של המגזר. בשנת 2007 למשל חל גידול של 10.5% במספר הארגונים הרשומים אצל רשם התאגידים, ועמד על 27,000, וכוח העבודה של המגזר היווה בשנה זו 11% מכלל המשק (כץ, אלון, גדרון ובביס, 2006; Jaffe, 2002).

גם בישראל, בדומה לשאר העולם, יחד עם ציפיות גבוהות נשמעת אכזבה מהתנהלותן של עמותות, ועולה הטענה כי למרות פעילותן הרבה הן אינן מצליחות להיות אפקטיביות ולהציג שינוי חברתי אמיתי. נשמעת ביקורת ציבורית על חוסר שקיפות, ניהול לקוי, ולעתים אף על אי סדרים ועבירות על החוק. מחקרים וסקרים מצביעים, בין השאר, על ריבוי ארגונים הפועלים בשדה זה, מחסור בידע ובמידע שיסייע בקבלת החלטות ותשתיות ניהוליות חסרות (חרותי-סובר, 2006; מנר-נגרין, 2003; Halevi & Kuna 2002).

הצורך לחזק את המגזר השלישי עודד מהלכים לקראת שותפות תלת מגזרית (המכונה "המשולש החברתי") בין הממשלה, השדה העסקי והמגזר השלישי. לצד הקמת פלטפורמות לדיאלוג בין המגזרים, נעשים ניסיונות לפתח ידע משותף, לאגם משאבים וליצור אווירה שמגדילה את סיכוייהם של ארגונים חברתיים להגיע להישגים משמעותיים (גדרון, אלון, שלנגר ושוורץ, 2006; דינור, 2008; Jaffe, 2002).

ב. ביצועים ארגוניים – הגדרות וגישות

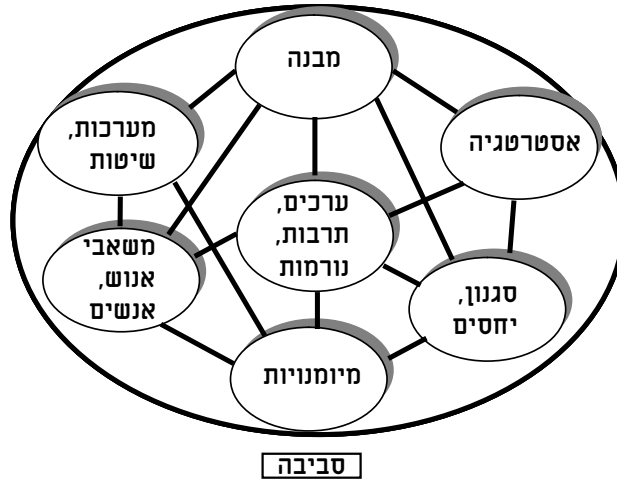
חוקרים מבקשים לגלות את הגורמים המשפיעים על הצלחתו של ארגון, והשאלה מה גורם לכך שארגון אחד מצליח ואחר לא שורד, מעסיקה רבים בשדה התיאורטי והפרקטי. לשם כך, נדרשת ראשית הגדרה המתארת מהו ארגון מצליח וזיהוי הרכיבים שמאפיינים יכולת ביצוע גבוהה (Frantz, 2004). ישנן הגדרות רבות המסבירות מהו ארגון מצליח, ואופיין מושפע מהשדה המדעי ממנו הן מגיעות (סמואל, 2005), כגון: הסוציולוגי, הניהולי, הפוליטי או הפסיכולוגי, חלקן משלימות זו את זו ואילו אחרות אף סותרות זו את זו.

בניסיון ליצור הסבר ממצה ומדויק יותר, הציע דרוקר (דרוקר, 2000) את המושג 'אפקטיביות ארגונית'. על פי מושג זה, ארגון אפקטיבי מצליח להשיג את מרבית יעדיו במינימום משאבים. למרות השימוש הרב שנעשה במושג זה, הוא נתפס כצר ובלתי מספק, ולכן נוספו לו אלמנטים משמעותיים כגון יכולתה של החברה להתפתח ולהוביל בתחום בו היא פועלת ולשרוד לטווח הארוך (Luzato, 2008).

ריבוי ההסברים לשאלה מהו ארגון משפיע על כמות כלי המדידה, והאבחון של הישגי הארגונים שפותחו בשנים האחרונות. מרבית השיטות מציעות למדוד את הרכיבים הפנימיים של הארגון (כמו אנשי מקצוע ומשאבים כלכליים) ולנתח אלמנטים הקשורים ליחסי הארגון עם הסביבה, כגון שוק לקוחותיו ומתחריו (Khanna & Rivkin, 2001).

אחד המודלים הנפוצים למדידת ביצועים מבוסס על מחקרו של מקנזי, ומכונה מודל 7S, פורסם על ידי חברת מקנזי (קפלן, 2005; Martens & Dehaes, 2008). המודל מזהה שבע

קטגוריות המעידות על יכולותיו של הארגון: מבנה, תרבות ארגונית, איכות הצוות, דרכי הניהול ומערכות מידע ומעקב.



מודל 75

יתרונו של מודל זה בכך שהוא מציע ראייה ארגונית כוללת, המעריכה כל אחת משבע הקטגוריות, אך גם את הקשרים ביניהן. בנוסף, מאפשר המודל להבין את הקשר בין מאפייני הארגון לבין הגורמים שתורמים להצלחתו.

כאמור בתחילת הפרק, הגדרת המאפיינים של ארגון מצליח קשורה לרצון להבין מה הן הסיבות הגורמות לארגון להגיע להישגים גבוהים. לאור ריבוי ההגדרות, נוצרו גישות מגוונות המסבירות את הגורמים להצלחה, אף הן מגיעות משדות חקר שונים: הגישה הפסיכולוגית מעמידה, בראש ובראשונה, את השפעת הגורם האנושי על הצלחתו של הארגון (דולן, גרסייה ולנדאו, 2007). לעומתה ישנן גישות סוציולוגיות, המדגישות את גורמי הסביבה בה פועל הארגון (Frantz, 2004). מספר התיאוריות הרב ביותר שייך למדעי הניהול. רובן טוענות כי הצלחה נובעת הן מגורמים פנים ארגוניים והן מסיבות חיצוניות. מחקר שנעשה בתחילת שנות ה-2000 בחן 500 חברות הנחשבות למצליחות מאוד בתחומן (Blanchard, 2002). על פי ממצאיו, הסיבות בגללן חברות אלו הגיעו להישגים מצוינים הן: חזון ברור שיש בו ערכים חברתיים, התנהלות על פי קודים אתיים גבוהים, התייחסות אנושית והוגנת לעובדים, תוך עידוד עבודת צוות ואספקת אמצעים שיאפשרו להם להגיע למקסימום ביצועים. בנוסף, מוזכרת יכולתה של החברה להתייחס לצורכי לקוחותיה ולספק שירותים ומוצרים איכותיים מאוד. חברות עסקיות רבות אימצו את המלצותיו, אך נשמעה גם ביקורת על היות המודל חד ממדי ושטחי. בהמשך פותחו מודלים דינמיים יותר, המסבירים את הגורמים להישגים בהקשר של האופי והטבע השונה של כל ארגון, ובחשיבותם של השינויים שחלים בארגון לאורך שנות קיומו (Adizes, 2000). המורכבות בהגדרת הרכיבים שמאפיינים ארגון מצליח, והדעות הרבות באשר לגורמים המשפיעים על הישגיו הופכים להיות קשים לאין ערוך כאשר בוחנים אותם בשדה של ארגונים ללא מטרת רווח.

1. הגדרה ומדידת ביצועים של ארגונים ללא מטרת רווח על אף המורכבות בהגדרת הביצועים של ארגונים ללא מטרת רווח ובהסבר מהי אפקטיביות, עולה הדרישה של הציבור, של התורמים ושל הממשלות להעריך את ביצועי הארגונים ואת הישגיהם בפתרון בעיות חברתיות (Sawhill & Williamson, 2003). הצורך עולה גם ממנהלים במגזר החברתי, החשים תסכול משום שאינם מצליחים ליצור שינוי משמעותי למרות שמושקעים מאמצים רבים (Capers, Collins & Gooneratne, 2008).

לכן, טבעי הוא שההגדרה הראשונית למושג אפקטיביות (Wing, 2004) מתארת את מידת יכולתו של הארגון להשיג את מטרותיו. גישה זו הוגדרה כבעייתית, שכן אינה מתמודדת עם ארגונים בעלי ריבוי מטרות, ועלתה הטענה שאפקטיביות ארגונית באלכ"רים היא רב ממדית ואמורה לכלול שלל מטרות וציפיות (Herman & Renz, 2004). בניסיון להתמודד עם טענה זו פותחו תיאוריות (Sowa, Selden & Sandfort, 2004) המתארות אפקטיביות על פי היחסים בין האלכ"ר לסביבתו, ותיאוריות אחרות המדגישות גורמים הקשורים למשאבים פנים ארגוניים. בנוסף, המטרות באלכ"רים הן מטרות חברתיות, הקשות למדידה במהותן.

הוויכוח הופך להיות נוקב כאשר עולה השאלה מהן שיטות המדידה על פיהן מעריכים הישגים של אלכ"ר. הדרישה של בעלי עניין 'לראות תוצאות' מביכה, במיוחד כאשר כל אחד מהם מספק הסבר אחר לשאלה מהן התוצאות הרצויות, ומשאירה מנהלים רבים חסרי אונים ומבולבלים (Boyd, 2004; Sawhill & Williamson, 2003).

למרות ההסכמה בקרב אנשי מקצוע כי הערכת ביצועים היא תהליך הכרחי, המסייע לבדוק מה מצבו הכללי של הארגון ולהביא בפני המנהל מידע לצורך קבלת החלטות (Carson, 2000), מוצע מגוון רב ולא אחיד של פרמטרים להערכה. חוסר אחידות זה בא לידי ביטוי במיוחד בניסיון להעריך תוצרים של הארגון, וקיימים מושגים רבים ושונים כמו Outcomes, Results, Impact, ועוד (Cunningham & Ricks, 2004; Twersky, 2008).

גם במגזר השלישי, בדומה לעולם העסקי, החוקרים מנסים לספק הסבר לשאלה מהם הגורמים המשפרים את סיכויי הארגון להצלחה. חלק מהגישות טוענות שגורמים להצלחה באלכ"רים דומים מאוד לאלה הנהוגים במגזר העסקי (Dart, 2004). הם מנמקים זאת בכך שפעילותם של אלכ"רים, כגון פיתוח מוצרים או שירותים, דומה לזאת של עסקים, הם נדרשים להיות ברי תחרות, ומתמודדים כמו עסקים עם קשיים תקציביים (סיני, 2007). גישה זו זוכה להתנגדות בשדה החברתי, בו נטען שמהות קיומם של ארגונים חברתיים שונה לחלוטין, ומחייבת אותם להתנהל אחרת, וכל למידה על גורמים המנבאים הצלחה עסקית כדי ליישם במגזר השלישי אינה אפשרית (Anheier, 2000).

הבלבול הרב, לצד הניסיון למצוא כלים שישפרו את הסיכויים של ארגונים לבצע שינוי חברתי משמעותי, הביא בשנים האחרונות להתפתחותה של תיאוריית השינוי (Theory of Change). תיאוריה זו מונה את הגורמים העיקריים המשפיעים על הישגיו של אלכ"ר ומשפרים את סיכוייו לבצע שינוי חברתי (Anderson, 2006). בין השאר מוזכרת יכולתו לקשור ולהדגים את היחסים בין תפוקות הארגון למטרותיו המרכזיות, להציב מדדים ברורים, וליצור תהליכים ארגוניים הכוללים הגדרת יעדים ואספקת כלים מקצועיים לצוות. לסיכום, הקושי להגדיר ולמדוד הישגים בארגונים חברתיים מגביל את האפשרות לזהות גורמים המסייעים להישגיו. עם זאת, ברור כי כל תהליך של מדידה חייב לתת מענה לרב

ממדיות במטרות ולרב שכבתיות של תהליכים בארגונים ללא מטרות רווח (Sowa, Selden & Sandfort, 2004), ובכל ניסיון לזהות גורמי הצלחה יש להתייחס לאופיו של הארגון, הסיבה לשמה נוסד ואופי הפעילות שלו.

ג. ביצועי מנהלים והשפעתם על הישגי הארגון

ההנחה שקיים קשר בין הישגי הארגון לבין הביצועים של העומד בראשו מעלה את השאלה כיצד ניתן לזהות מנהל מצליח (Ritchie, Anthony & Rubens, 2004).

יש לומר שהנחה זו שנויה במחלוקת. תומכיה הקיצוניים (גל, 2006), רואים את המנהל שעומד בראש הארגון כמי שמשפיע בצורה חזקה על אופיו של הארגון ועל תרבותו. עמדה זו נתמכת במיוחד על ידי מחקר שזיהה את השפעת אישיותם ומאפייני הניהול של יזמים על אופיו והישגיו של הארגון שהקימו (שריר, 2003).

לעומתם, חוקרים אחרים ומתונים יותר (Berman, 2002), טוענים שהשפעת המנהל על הארגון היא אחת מיני רבות ולכן אינה משמעותית. אחרים מסבירים שבגלל חוסר הסכמה על השאלה מהו ארגון מצליח, בחינת הקשר בין הארגון לביצועי המנהל אינה רלוונטית (Johnson & Geal, 2005).

מרבית המודלים המגדירים מהם ביצועים ניהוליים וכיצד הם נמדדים, מתבססים על שני סוגי תפקידים: ניהול משימות וניהול אנשים, וחלקם מגדירים את הצלחתו של המנהל במידת יכולתו ליצור איזון בין שני התפקידים הללו (Blanchard, 2002; Collins, 1997).

למודלים הללו מצטרפות הגישות שבוחנות את יכולתו של המנהל כמנהיג המצליח ליצור מוטיבציה ולהניע עובדים, וכמנהל המבצע משימות פורמאליות כגון: תכנון, מעקב ובקרה (Collins, 2002; Muldoon, 2003).

להגדרת המאפיינים של מנהל מצליח מתווספות גם השאלות מה גורם מה גורם לעיצובם של דפוסי הניהול של המנהל, ומהם הגורמים שמשפיעים על סגנון הניהול שלו. התבוננות רחבה על סוגיה זו מזהה שלושה גורמים: אישיותו של המנהל, לרבות הערכים שלו; עמדותיו כלפי משימות הניהול וכיצד הוא תופס את תפקידו; והמיומנויות המקצועיות שנובעות מהידע והניסיון שרכש (Collins 2002; Hambrick, 2007).

כל ההסברים הללו מובילים לשאלה האם וכיצד משפיעים דפוסי הניהול על הישגי הארגון. תשובות לשאלה זו קשורות, לעתים קרובות, להגדרת תפקידיו של המנהל. לכן, תיאוריות שמדגישות ניהול אנשים בארגון טוענות כי הישגי הארגון מושפעים במיוחד מאיכות ניהול המשאב האנושי (דרוקר, 2000; Buckingham & Coffman, 2001), בעוד אחרות מדגישות ביצוע משימות כגורם המשפיע ביותר על הצלחת הארגון (Mastrangelo, Eddy & Lorenzet, 2004). אולם, מרבית המודלים התיאורטיים והאמפיריים משלבים מספר גורמים: מיומנויות "רכות" כמו בניית חזון, הטמעת ערכים, היכולת לשמש "מודל" לעובדים, יחד עם דפוסים פורמאליים יותר כמו קבלת החלטות, בניית אסטרטגיה ארגונית ומעקב אחר ביצוע משימות (דרוקר, 2000; Klein & Napier, 2003).

לגורמים הללו מתווסף ממד הדינמיות, המבוסס על ההנחה שארגונים צומחים ומשתנים, ולכן מחייבים את המנהל להתאים עצמו ולהיות מסוגל לשנות דפוסי ניהול (Adizes, 2000; Klein & Napier, 2003).

מתוך תפיסות אלו, ובניסיון לתת הסבר מפורט על הקשר בין ביצועי המנהל להישגים הארגוניים פותח על ידי בס ואבוליו (Bass & Avolio) מודל "המעגל הניהולי השלם" (כץ, 2007) המוצג כאן:



התבוננות בתרשים מלמדת שכדי להגיע לביצועים ניהוליים אופטימליים וכדי לקדם את הישגי הארגון, נדרש המנהל להשתמש ביכולות מגוונות ושוונות, הן כמנהיג (הצד הימני של המעגל) והן כמנהל ביצועים.

לסיכום, למרות מגוון העמדות המתארות מהו מנהל טוב, והצורך להתייחס בזהירות לשאלה כיצד משפיע המנהל על הישגי הארגון בראשו הוא עומד, אנו למדים כי ככל שהמודל מציע הבנה רחבה וכוללת לביצועי המנהל, הוא יכול לספק הסבר משמעותי יותר לקשר בינם לבין הצלחה ארגונית (Kaplan, 2005; Martens & Dehaes, 2008).

1.ג הניהול במגזר השלישי

בעבר, המושג "ניהול" זכה לגנאי בארגוני המגזר השלישי, כיוון שנתפס כמנוגד למושגים כמו אידיאולוגיה, חמלה ונתינה. התעצמותו של המגזר הביאה לכך שהנושא הפך למרכזי והשאלה מה צריך מנהל אלכ"ר לעשות היא חלק בלתי נפרד מהשיח באקדמיה ובשטח (Anheier, 2000). הדיונים מתמקדים בעיקר במתח בין המצב הקיים לבין המודל הרצוי. גם בחקר הניהול במגזר השלישי מוצגות דעות המחברות בין אישיותו של המנהל ותפיסותיו לסגנון הניהולי שלו. בחינת המוטיבציות של המנהל מראה כי שיקוליו לבחירה בתפקיד קשורים לשליחות, רצון לשינוי חברתי ורצון להשפיע להשגת חברה טובה יותר (Singleton, Cunningham & Evans, 2006). בהקשר זה עולה הטענה כי תפיסה אידיאולוגית כזו מקשה על מוכנותם של המנהלים לקבל החלטות מושכלות בתחומים הפרקטיים והפיננסיים של הארגון (Ritchie, Anthony & Rubens, 2004). מחקרים

נוספים (Bell, Moyers & Wolfred, 2007; Shamir & Nachumi, 2003) על הקשר בין הרקע האקדמי והמקצועי של המנהלים, המגיע בעיקר מהשדה החברתי, לבין המחסור במיומנות ניהולית. מנהלים המודעים למחסור זה מבקשים ליווי והכשרה שיקדמו את כישוריהם הניהוליים.

במקביל לדרישה מאלכ"רים להציג הצלחות באופן ברור ומדוד נשמעת ציפייה מצד המנהלים לשנות את הדגש מגישה של 'נחמדות וכוונות טובות' לעמדה שרואה בהשגת יעדים ומטרות מרכיב חשוב בניהול (Dart, 2004). ביקורת זו מצביעה על כך שהם אינם מצליחים לאסוף מידע אמין ואיכותי על ביצועי הארגון כדי לקבל החלטות ומתקשים לשפר את הישגי הארגון (Ritchie, Anthony & Rubens, 2004).

בהקשר זה מעניין במיוחד לשמוע את דעתם של המנהלים: בסקר בו נתבקשו מנכ"לים של אלכ"רים להעריך את איכות הניהול של קודמיהם, סיפרו 56% מהם כי קיבלו ארגון במצב קשה, הנובע מכשלים בניהול משימות, במיוחד בניהול הפיננסי, של המנהלים הקודמים (Singleton, Cunningham & Evans, 2006).

ד. האם ההשוואה בין ניהול עסקי לניהול אלכ"ר היא רלוונטית?

לאורך הדיון הוצג המתח בין המצדדים בדמיון בין אלכ"ר לחברה עסקית לבין השוללים אותו. ויכוח זה משפיע גם על השאלה האם יש צורך בפיתוח תיאוריות ופרקטיקות ארגוניות וניהוליות נפרדות (Anheier, 2000). אימוץ הגישה הרואה את הדומה בין שני הארגונים תאפשר שימוש במודלים עסקיים, ולעומתה תפיסה המדגישה את הערך הייחודי והשונה שיש לאלכ"ר תחייב פיתוח מודלים אחרים.

ההבדלים בגישות נוגעים בשני פרמטרים: המהותי – המתייחס לסיבה לקיומם של ארגונים, והיישומי – הבודק את רלוונטיות המשימות הארגוניות.

מי שתוענים למהות ארגונית דומה בין עסקים לאלכ"רים מנמקים זאת בכך ששני סוגי הארגונים נדרשים להציג תוצאות ומוצרים, אין זה משנה אם התוצאות הן חברתיות או כלכליות, ובסופו של דבר לכל פעילות ארגונית יש "שורה תחתונה". לדבריהם, גם תהליכים של פיתוח מוצרים ושירותים הנם דומים בשני הסקטורים, שכן שניהם נדרשים להציג מוצרים איכותיים המותאמים ללקוחותיהם (Gomes & Owens, 1998; Herman & Renz, 2004; Theuvsen, 2004). בנוסף, נדחות הטענות שאידיאולוגיה וערכים שייכים אך ורק למגזר החברתי, ולראיה המקום שתופסת אחריות חברתית בעסקים בשנים האחרונות (Benioff, 2006). טענה זו נתמכת על ידי מחקרים המצביעים על קשר בין הצלחה עסקית לבין קיומו של חזון ערכי אידיאולוגי (דולן, גרסיה ולנדאו, 2007; Collins & Porass, 1996).

עמדה זו מוצגת גם על ידי פילנתרופים הבאים מהעולם העסקי, המבקשים לראות ארגונים במגזר השלישי אשר מנוהלים על פי טקטיקות וערכים ניהוליים מכווני מטרה, ואף טוענים שההתכחות לדמיון בין עסקים לאלכ"רים גורמת לפגיעה ביכולתם של אלכ"רים להשיג הצלחות חברתיות (שמעוני, 2008).

בהקשר דומה, קיימים מחקרים שמצאו דמיון בין התנהגותם של יזמים חברתיים לבין זו של יזמים עסקיים. הם מסבירים ששני סוגי הארגונים נדרשים בסופו של דבר להראות ערך מוסף ללקוחותיהם (Mort, Weerawardena & Carnegie, 2002), וכדי להצליח זקוקים היזמים לתנאים דומים (שריר, 2002).

הטוענים לדמיון בין עסקים לאלכ"רים (Gomes & Owens, 1998; Young, 2007) מסתמכים גם על היבטים מעשיים. הם מסבירים את הצורך ההולך וגדל של אלכ"רים להתמודד בסביבה תחרותית, לגבות כספים ולמכור מוצרים בשוק הפרטי לשם המשך קיומם, פעולות שמקבילות לאלו של עסקים.

חוקרים אף מציינים את הדומה בין התנהלותן של קרנות פילנתרופיות לחברות הון סיכון, שכן שתיהן נדרשות לבחור תכניות ולדאוג למקסום ההשקעה בתכניות אלו, בין אם היא כספית או חברתית (Capers, Collins & Gooneratne, 2008; Grossman, Lets & Ryan, 1997).

עמדה זו מבקרת את דרכי הניהול במגזר השלישי, וטוענת כי מנהלים נוהגים להשתמש בשפה העסקית, אך בפועל אינם מיישמים אותה (Shamir & Nachumi, 2003). לכן נקראים מנהלים להטמיע דפוסים ניהוליים הנהוגים בעסקים, כמו ניהול אסטרטגי, שימוש בבקרה וניהול מקצועי של המשאב האנושי (Theuvsen, 2004).

אך כאמור, ישנה קבוצה גדולה של חוקרים ואנשי מקצוע השוללת השוואה בין שני המגזרים בשל אופיים השונה. לטענתם, למרות שניתן לזהות משימות ארגוניות דומות, יעדיהם שונים מהותית. אי אפשר להשוות קיום לשם עשייה חברתית לקיום לשם רווחים. לכן השונות הופכת כל השוואה או ניסיון ליישום מעולם ידע אחד לאחר ללא רלוונטיות (Berman, 2002; Croson, 2004). לפיכך הם מציעים לפתח לסקטור החברתי תיאוריות ייחודיות, שאינן מסתמכות על ידע מהמגזר העסקי (Young, 2007).

המסתייגים מהשוואה בין ניהול חברתי לניהול עסקי מצביעים על הסכנות הטמונות בניהול עסקי במגזר החברתי, במיוחד ברצון לשים דגש על ניהול פיננסי במקום להתמקד בייעודו של הארגון (Anheier, 2000). ראייה זו מדגישה את הצרכים הייחודיים שקיימים למנהלי אלכ"ר, ואת העובדה שניהול אלכ"ר הנו מסובך יותר מניהול עסקי. מנהל נדרש להתמודד עם ריבוי בעלי עניין, ריבוי צרכנים ולקוחות, ציפיות גבוהות מהקהילה וניהול עובדים לצד מתנדבים. הוא נדרש לגייס משאבים לארגון ללא קשר להצלחתו ולהתפתחותו (Anheier, 2005; Chung & Lo, 2007).

קבוצה זו מדגישה כי הבעיה אינה רק במידת הרלוונטיות של ההשוואה, אלא גם בסכנה הטמונה בה, שארגונים חברתיים יאבדו את אופיים הייחודי ואת כוחם לחולל שינוי חברתי (שמיד אצל סיני, 2007). ההיצמדות לתיאוריות וכלים ניהוליים מהעולם העסקי עלולה למנוע מאלכ"רים את הרוח הייחודית של אידיאליזם, דאגה לאחר, הומאניות, יחס הוגן לעובדים וניהול מתנדבים, ההכרחית להמשך קיומם (Anheier, 2000; Young, 2007).

התבוננות בדעותיהם של שני המחנות מעודדת את הצורך בפיתוח גישה המגשרת על הפערים, המזהה מצד אחד את הייחודיות של ארגונים חברתיים ואת צרכיהם הייחודיים, אך מצד שני משתמשת בידע הרב שנצבר בעולם העסקי לטובת צרכים אלו (Mort, Weerawardena & Carnegie, 2002).

אלו המגשרים בין שתי הגישות המנוגדות טוענים כי ניהול איכותי באלכ"ר הוא ניהול הוליסטי, מורכב, השם דגש ראשית לכול על היחסים בין הארגון לקהילה, ומשלב אספקטים תפעוליים ופיננסיים יחד עם אלמנטים ערכיים ואידיאולוגיים (Anheier, 2005; Herman, & Renz, 2004; Ospina, Diaz & O'Sullivan, 2002).

בנוסף, כל השוואה מחייבת לבחון את אופיו של הארגון, עד כמה פעילותו דומה לפעילות עסקית ובאיזו סביבה הוא מתנהל (Anheier, 2000). השוואה הנעשית בצורה

זהירה וביקורתית, תוך התייחסות ליתרונותיה וחסרונותיה, עשויה להיות משאב לידע ארגוני וניהולי חדש ונוסף עבור אלכ"רים.

מטרת המחקר והשאלות המרכזיות

מחקר זה בדק דרכים לשפר את ההישגים של מנכ"לים במגזר השלישי בישראל. זאת באמצעות רכישת ידע תיאורטי ומעשי על ניהול מיטבי כפי שהוא מיוצג על ידי מנהלים בכירים מצליחים בעולם העסקי הישראלי.

לשם כך הוגדרו ארבע מטרות מרכזיות:

1. לגלות מהם הדפוסים הניהוליים המאפיינים מנהלים מצליחים במגזר העסקי.
2. להבין כיצד דפוסים אלו משפיעים על ההצלחה של החברה בראשה הם עומדים.
3. לחקור את הדומה והשונה בין הדפוסים של מנהלים אלו למנכ"לים של ארגונים במגזר השלישי.
4. להפיק ידע חדש עבור מנהלי אלכ"רים על דפוסי ניהול העשויים לקדם את ההישגים של הארגון בראשם הם עומדים.

השיטה

המחקר מבוסס על נתונים שנאספו ממשותפים המייצגים שתי זירות פעילות: המגזר השלישי והמגזר הפרטי. הוא נערך במתודולוגיה איכותנית-קונסטרוקטיבית, כדי לאפשר קבלת מידע עשיר ומגוון הנאסף מעדויותיהם של המשתתפים בעל פה ובכתב. הושם דגש מיוחד על הבנת תפיסותיהם האישיות והמקצועיות של המשתתפים, על רקע השדה המגזרי בו הם פועלים (פרידמן, 2005; שקדי, 2003; 2005; Drisko, 2005; Allen & Oliver-Hoyo, 2006). השיטה מבוססת על תיאוריית ה"Best Practice", המאפשרת רכישה של ידע חדש באמצעות התבוננות במודלים מיטביים, השוואה והסקת מסקנות מתוכם (Mold & Gregory, 2003).

משתתפי המחקר: כל משתתפי המחקר מילאו לפחות פעם אחת תפקיד של מנכ"ל (בעבר הקרוב ו/או בהווה). כאמור, הם מגיעים משתי קבוצות: העסקית והחברתית. במגזר העסקי רואיינו 12 מנהלים בראיונות עומק. שבעה (7) מתוכם עדיין מכהנים כמנכ"לים של חברות תעשייתיות בישראל, וחמשת הנותרים פרשו בשנים האחרונות מניהול אקטיבי.

בחירת המראיינים הייתה מודעת וכללה את הקריטריונים הבאים: כולם נחשבים במגזר העסקי בישראל כ"מובילי דעה" ומשמשים דוגמה לניהול מוצלח. הם מזוהים עם חברות מצליחות מאוד מתחום ההיי טק, הבנקאות, התעשייה המסורתית, השירותים ועוד. הם הובילו את החברה בראשה עמדו לצמיחה ולגידול, הציגו תוצאות של רווח גבוה לטווח הקצר והארור, וזכו להערכה והוקרה גם בקהילה העסקית הבינלאומית. לצורך מחקר זה שימשה הקבוצה כצוות מומחים בתחום הניהול (Rezabek, 2000).

במגזר השלישי השתתפו 21 מנכ"לים שענו על שאלון פתוח שנשלח ל-50 מנהלים. (42%). ראוי לציין כי המנהלים נבחרו בצורה אקראית, וכל תהליך המשלוח של השאלון וקבלת השאלונים שהוחזרו נעשה על ידי גורם שלישי, כדי לאפשר חיסיון מלא, ולמנוע מבוכות

הנובעות מהקשר של עורכת המחקר עם עמותות בישראל. השאלונים המלאים הועברו לעורכת המחקר ללא זיהוי המנכ"לים המשתתפים או הארגון בראשו הם עומדים (Brown, 2002).

תהליך איסוף הנתונים

בשלב הראשון רואיינו בראיונות עומק פתוחים 12 המנהלים מהמגזר העסקי. הראיונות נערכו בלשכותיהם וארכו בין שעה לשעתיים.

על בסיס ראיונות אלו וניתוחם נבנה שאלון פתוח שנשלח באמצעות דואר רגיל או אלקטרוני למנכ"לים של עמותות. השאלונים הורכבו משני חלקים: (1) החלק הפורמאלי, המספק מידע על רקע המשתתפים הן בהיבט המקצועי – סוג ותחום התואר האקדמי, שנות ניסיון כמנכ"לים, שנות ניסיון מקצועי במגזרים השונים (ממשלתי, פרטי ואלכ"רי), והן בהיבט הארגוני – גודל הארגון (על פי המחזור השנתי ומספר העובדים) ותחום פעילותו. (2) החלק האיכותני בשאלון כלל 18 שאלות פתוחות, שנוסחו על סמך נושאים שהעלו המרואיינים בשלב הראשון. מטרת השימוש בשאלות פתוחות הייתה לאפשר למשתתפים בחירה מקסימאלית בניסוח התשובות ובאמצעות כך לקבל מידע מגוון ככל האפשר.

ניתוח הנתונים

המידע המילולי שהצטבר מהראיונות והשאלונים נותח על פי שיטת הקטגוריות (שקדי, 2003) באמצעות כלי ה"נרלייזר". תוצאות הניתוח כללו תשע קטגוריות ראשיות ותחתיהן ארבעה רבדים נוספים, הכוללים למעלה מחמישים תתי קטגוריות.

לצורך תיקוף הממצאים והעשרת הידע שנאסף, הורכבה קבוצה של תשעה מומחים, שכללה מנהלים בכירים של ארגוני גג במגזר השלישי, מנהלות קרנות ויועצים ארגוניים. התקשורת עם קבוצה זו התבססה על מודל קבוצת דלפי (Adler & Ziglio in Skulmoski, 2007). כל אחד מחברי הקבוצה קיבל את ניתוח הממצאים בדואר אלקטרוני והתבקש להגיב עליו בצורה חופשית. התפתח דיון (בהודעות דואר אלקטרוני) בין חברי הקבוצה שסייע בחשיפת רבדים חדשים על תוצאות המחקר ועל תוקפם. הפרק הבא מציג את ממצאי המחקר על פי הניתוח הקטגורי שהתקבל.

ממצאים

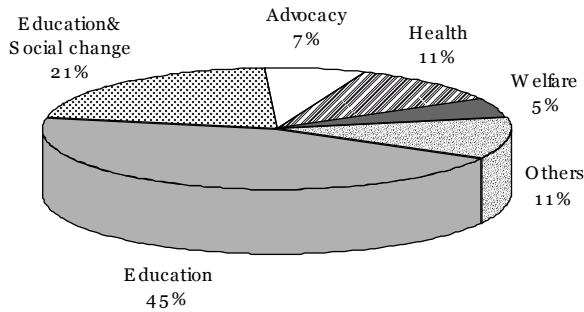
פרק הממצאים יוצג בשני ממדים: הממד הארגוני והממד הניהולי. הוא כולל סיכום כמותי, המציג נתונים פורמאליים על הארגונים והמנהלים במגזר השלישי בלבד; ותיאור איכותני, המבוסס על המידע שנאסף בראיונות ובשאלונים, המכיל מספר משתנים, כפי שנמצאו בעדויותיהם של מרבית המשתתפי המחקר. אלו יוצרים תמה משותפת, המאפשרת נקודת מבט כוללת על כל אחת מקבוצות המרואיינים (מהמגזר העסקי והשלישי) או על שתי קבוצות המנהלים ביחד, לפי הפירוט הבא:

1. משתנים שההתייחסות אליהם דומה מאוד אצל שני סוגי המנהלים;
2. משתנים בהם התיאור של שני סוגי המנהלים (עסקי ואלכ"רי) דומה, אך מכיל גם ניואנסים הייחודיים לכל אחד מסוגי המנהלים;

3. משתנים בהם ניתן לזהות שוני בהתייחסות בין מנהלים בסקטור הפרטי לבין המנהלים במגזר השלישי.

נתונים כמותיים: הממד הארגוני

תחומי פעילות: התרשים הבא מתאר את תחומי הפעילות של הארגונים המשתתפים במחקר. כמעט מחציתם מגיעים מתחומי החינוך והתרבות, ועוד כעשרים אחוז מתארים עצמם כארגוני חינוך ושינוי חברתי.

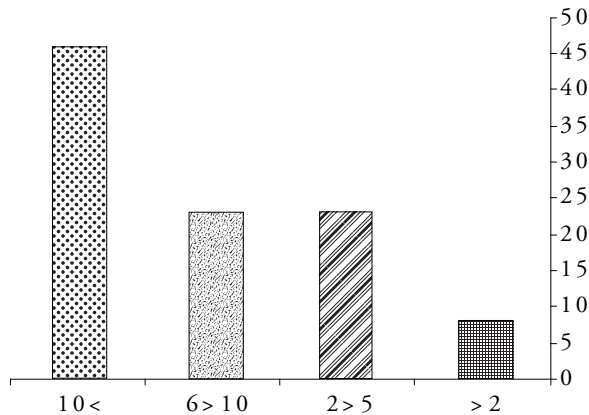


פילוח תחומי הפעילות של הארגונים

גודל הארגון: נלקחו בחשבון שני גורמים. מחזור כספי שנתי: כ-30% מהארגונים בעלי מחזור שנתי הקטן מ-2M ש"ח, 50% מהם מציגים מחזור של עד 10M ש"ח, ו-20% הנותרים הם ארגונים גדולים ולהם מחזור של למעלה מ-10M ש"ח.

מספר העובדים במשרה מלאה: 40% מהארגונים מעסיקים פחות מחמישים עובדים במשרה מלאה, ואילו 40% אחרים דיווחו על למעלה ממאה עובדים.

מספר שנות פעילות: רוב הארגונים פועלים למעלה משש שנים ורק 8% מהארגונים הנם חדשים, ופועלים במשך פחות משנתיים.



מספר שנות פעילות

נתונים כמותיים: הממד הניהולי

נתונים אלו מפרטים את פילוח רקע המשתתפים על פי תואר אקדמי וניסיון מקצועי וניהולי.

תואר אקדמי: למעלה מ-60% מהמנהלים הנם בעלי תואר שני, 15% בעלי תואר ראשון, ו-22% בעלי תואר דוקטור. הרקע האקדמי של למעלה מ-75% של המנהלים הוא במדעי החברה והרוח, ורק כ-6% מהם בעלי תואר בניהול.

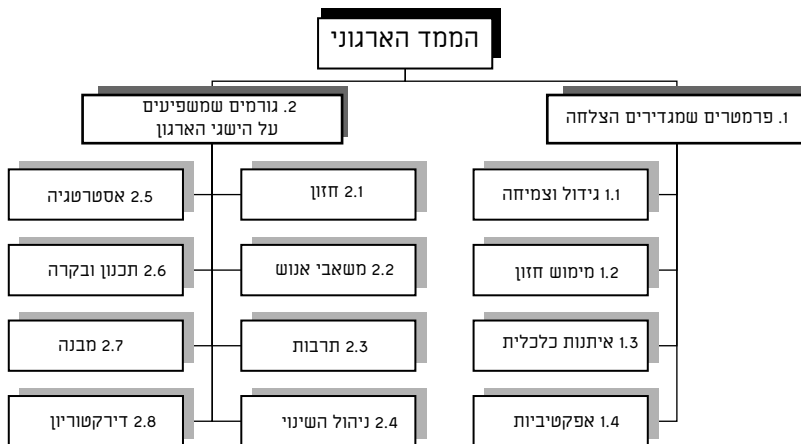
רקע ניהולי: למעלה ממחצית המנהלים מדווחים על ניסיון של למעלה משש שנים בתפקידם הנוכחי. לשני שלישים מהם זהו תפקיד ראשון כמנכ"ל. כמו כן, מציינים רוב המשתתפים כי הניסיון המקצועי שלהם הוא במגזר השלישי בלבד, ורק 30% מזכירים ניסיון קודם במגזר הציבורי או העסקי.

ממצאים איכותניים:

א. הממד הארגוני:

ממד זה הוגדר באמצעות שתי קטגוריות: (1) תשובת המנהלים לשאלה כיצד נמדדת הצלחה ארגונית; (2) גורמים המשפיעים, לדעתם, על הישגי הארגון וביצועיו. בהקשר זה יוצג גם הפער שמתארים מנהלי עמותות בין הרצוי למצוי.

הטבלה הבאה מפרטת את תחומי התוכן המרכיבים את הממד הארגוני כפי שעלה מעדויות המנהלים:



א.1 מדדי הערכה לארגון מצליח:

המנהלים מזהים ארבעה פרמטרים מרכזיים להצלחה ארגונית: גידול וצמיחה; מידת יכולתו של הארגון לממש את חזונו; איתנותו הכלכלית; ורמת האפקטיביות הארגונית.

גידול וצמיחה

לטענתם של המנהלים, צמיחה ארגונית מהווה פרמטר חשוב, המגלה באיזו מידה הארגון אכן מצליח. הם מתייחסים בו זמנית לשני היבטים – סוגי הצמיחה ומאפייניה, וקצב הגדילה:

אחד המדדים שאני בודק כל הזמן הוא עד כמה הארגון מתפתח וגדל בהיקפים שלו. צריך להסתכל גם על עקומת הגדילה בהיקף הפעילות. הגידול גם מתבטא במספר החברים בארגון, ההשפעה שלו על המדיניות, היקף כניסה לתודעה של קהל היעד, והיקף השפעה על התחום בו עוסק הארגון.

מנהלים מציעים אף לבדוק אם הארגון מצליח לצבור עוד לקוחות ולהגדיל את מערך הנהלים משרותיו או ממוצריה:

אני רואה אם הארגון הגדיל את מספר הלקוחות שלו וגם מסוגל לפתח תחומים חדשים. יש מקום לבדוק את היכולת שלו [של הארגון] לפתח שירותים חדשים לאוכלוסיית היעד שלו.

המנהלים מתייחסים להגדלת כמות המשאבים כתהליך המרמז על איתנות הארגון ויכולתו להתקיים לטווח הארוך:

ההתפתחות של הארגון היא תהליך גדילה הדרגתי שבו הארגון ממשיך כל הזמן לצמוח, זה חייב להיעשות תוך שמירה על איזון כלכלי.

כאמור, מנהלים מתייחסים גם לפרמטר של עקומת הצמיחה:

אם תסתכלי על קצב הצמיחה של הארגון תוכלי לראות האם הוא מצליח. ארגון שנמצא במצב זהה לאורך שנים סביר להניח שבסופו של דבר לא יתקיים. אם הוא מצליח לאורך זמן לייצר גידול משמעותי, זה מלמד על הצלחה.

הגשמת החזון הארגוני

מנהלים מזכירים את יכולתו של הארגון לממש את חזונו כרכיב משמעותי נוסף המצביע על הצלחתו ועל הישגיו. הם מתייחסים אליו כמדד הבדוק הצלחה, ומדגישים את הקשר בין החזון למטרות:

לארגון יש חזון שבא לידי ביטוי באמצעות המטרות שאותן הוא צריך להשיג, לכן כדי להבין האם הארגון מצליח אני אבדוק התאמה בין מטרות העמותה וחזונה לבין היעדים, דהיינו עד כמה השגת היעדים תביא להגשמת המטרות והשגת החזון.

כחלק מהשיחה על הגשמתו של החזון, מציינים מנהלי העמותות את יכולתו של הארגון לייצר שינוי ברמה הלאומית:

יש ערך גם לחשיבות מטרות העמותה לא רק כעומדות בפני עצמן אלא עד כמה הן משמעותיות ברמת המדינה. הפעלת המתנדבים והעובדים מיועדת לשם עשייה למשימות חברתיות ועשייה משמעותית למען העם והמדינה.

מדד כלכלי

מדד נוסף המאפשר לאבחן את חוזקו של הארגון הוא המדד הכלכלי. ההיבט הפיננסי מגוון ומכיל סוגים שונים של משתנים, כמו הגדלת רווחיות והרחבת סל ההכנסות:

אלמנטים הקשורים לחלקים כלכליים בארגון יכולים להעיד האם הוא ארגון טוב. יש מדד שקשור ליחס עלות-תועלת. זו למעשה היכולת לעשות הרבה עם מעט כסף.

נושא הגדלת סל ההכנסות עלה בצורה מפורטת אצל מנהלים בארגונים עסקיים:

ארגון מצליח: שעושה השנה טוב יותר משנה שעברה במונחים כלכליים...

מבחינת הצלחה כלכלית אם עברנו מיליון דולר לעובד, הכנסה זו [היא] הוכחה ולא צריך להיות כלכלן כדי להבין זאת.

אפקטיביות

רמת האפקטיביות הארגונית כפרמטר המעריך הצלחה מופיע בזוויות ראייה מגוונות. המנהלים העסקיים מגדירים אפקטיביות כקשר בין תשומות ותוצאות:

אני מבחין בין תוצאה, תפוקה ותשומה: התשומה זה כמה כסף וכמה אנשים שמת, התפוקה היא כמה אנשים ראית והתוצאה מה קרה. אני יודע למדוד תשומה ותפוקה. אם הארגון רוצה להיות אפקטיבי צריך לשאול מה התוצאות שהשגנו.

חלק ממנהלי העמותות מציינים את הצורך למדוד אפקטיביות ארגונית באמצעות תוצאות:

את האפקטיביות של הארגון אני אבדוק על פי תוצאות: ברמת הלקוחות ומקבלי השירות. לפי היעדים שנקבעו בתכנית העבודה; וברמת השגת משאבים.

למרות הצגת העמדה המשותפת, לפיה האפקטיביות הארגונית נמדדת במידת מימוש המטרות וביכולת הארגון להראות תוצאות ותפוקות, כאשר יורדים לעומקם של ההסברים הניתנים על ידי מנהלי העמותות, ניתן לזהות מחאה על כך שאפקטיביות נמדדת בעיקר על ידי תוצאות:

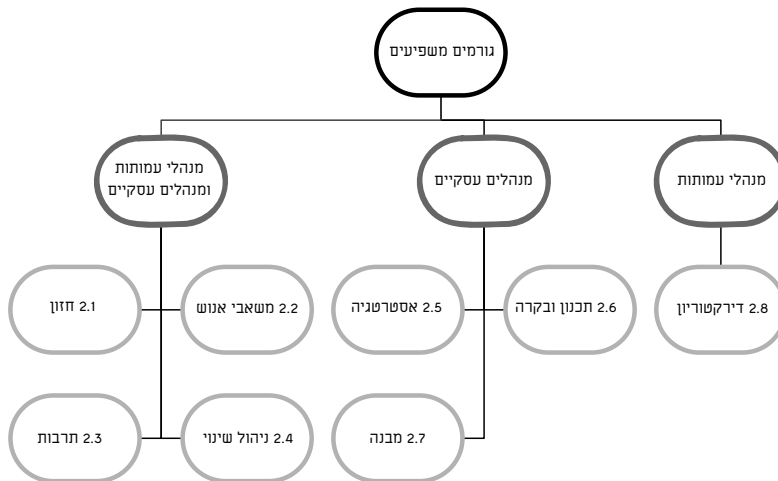
כולם מדברים על תוצאות אבל לדעתי יש חשיבות לתהליכי עבודה: פיתוח מיזמים חדשים. ולא יכוח הצוות – פיתוח מקצועי ותחושת מחויבות.

מבחינתי הקריטריונים על פיהם צריך למדוד הצלחה הם קודם כל קשורים לצוות: ראשית תפקוד מנהל, במיוחד מידת איכות יחסי האנוש שלו וגם עד כמה הצוות מפגין מקצועיות ומסירות.

המנהלים העסקיים מבקרים עמדה זו:

בביזנס יש שורה תחתונה, אם הוא הפסיד כסף הוא לא ימשיך. בעמותות לא מודדים. יש כמה שיטות. מה הבעיה למדוד מה נתן תוצאות טובות יותר. אני אומר הבעיה מספר אחת – שהמגזר השלישי לא מודד את עצמו.

א. הגורמים המשפיעים על הישגי הארגון מנהלים מתארים מספר רכיבים שלדעתם משפיעים במיוחד על הישגי הארגון. כאמור, חלק מהאלמנטים מופיעים בשתי קבוצות המנהלים, אחרים עולים רק בדברי המנהלים עסקיים ובושא אחד מוזכר רק על ידי מנהלי עמותות. התרשים הבא מתאר את הגורמים והתפלגותם על פי הקבוצות:



חזון ארגוני

משתתפי המחקר מצביעים על חזון ארגוני ברור ובר השגה כגורם המסייע לארגון להצליח. לטענתם, חזון זה צריך להכיל ערכים חברתיים של תרומה ואחריות. עמדה זו מבוססת על ידי מנהלי עמותות:

הרלוונטיות של החזון קריטית – ארגון חדש שנכנס לזירה – עליו להוכיח שהוא רלוונטי ושהוא נותן מענים נדרשים שלא ניתנו קודם ולא ניתן בלעדיהם.

וגם על ידי המשתתפים מהעולם העסקי:

אסור לשכוח, אנחנו חלק מהמדינה, חייבים חזון וייעוד שמוגדרים לא בכסף: איך אתה רוצה את הארגון שלך, איפה אתה רוצה את מקומו בזירה הגלובלית ובמדינה. איפה אתה רוצה למצב את עצמך? איך ייראה בעתיד? ואז צריך לארגן שכל הארגון

יאמין בזה – זה לא פשוט, ואם הצלחת תעשה תכניות עבודה ומדדים להצלחה ורק אז תגיע לשורה התחתונה.

המשאב האנושי

המשאב האנושי כאלמנט המשפיע על הישגי הארגון מופיע בשני מישורים. ראשית, ההכרח בעובדים איכותיים מקצועיים, ערכיים ומחויבים:

תהליך האיתור של רכזים חדשים בעמותה הוא שונה מעט ממרבית הארגונים, אשתדל להביא אנשים שנמצאו לפני כן באחד המעגלים הסובבים את העמותה – הן בכדי להכיר את הניסיון המקצועי והיכולות שלהם, והן בכדי לדעת שהם מחוברים ברמה האידאולוגית לפעילות העמותה, וזהו בסיס מאוד חשוב עליו פועלת העמותה.

הם מבינים גם כי ההשקעה בהתפתחות העובדים מביאה להחזר בדמות שיפור המיומנות שלהם ובעלייה ברמת המחויבות לארגון:

הצוות הוא המרכז. היכולת לגייס צוות מקצועי ומחויב, לטפח ולפתח אותו – עומדת בבסיס העשייה הניהולית. ובמיוחד לנוכח המשכורות [הנמוכות] – נדרש למצוא דרכים לפתח את העובדים כדי להעמיק את מחויבותם.

ההבדלים בין המנהלים משני המגזרים הם בעיקר בדגשים: בעוד מנהלי עמותות מציבים בראש ובראשונה את הקשר הבינאישי והאכפתיות כלפי העובדים, מנהלים עסקיים מתארים את ההון האנושי בארגון כגורם אקוטי להצלחה, שיש להתחרות עליו ולהשקיע בשימורו:

בעולם של היום שהוא גלובלי ופתוח ויש תשובה להכול, בסופו של דבר המשאב האנושי הוא החשוב ואם הוא טוב אז הכול אפשרי. המשאב האנושי הוא המפתח. היתרון היחסי נמצא רק בניהול. על כל בעיה אפשר להתגבר בעולם הגלובלי: ביורוקרטיה, חומרי גלם אפשר למצוא במקום אחר אבל איכות הניהול היא החשובה.

בנוסף מדגישים מנהלים עסקיים את ההשפעה שיש לשכבת המנהלים על הארגון:

מה שעשה ללא ספק את ההצלחה של החברה שלנו הוא קודם כל הכישרון – והכי חשוב, הצלחנו לאסוף קבוצה של אנשים מאוד מוכשרים בדרג הניהולי הבכיר.

התרבות הארגונית

שתי הקבוצות מעלות מספר מאפיינים בתרבות הארגונית המסייעים להישגים, כגון עבודת צוות ואווירה טובה. הם מתארים את הצורך ליצור תרבות שמצד אחד מעודדת הצטיינות ומצד אחר סובלנית לכישלונות. עם זאת, מבט מקרוב מאפשר לראות גם הבדלים בין ההשקפות. בעוד מנהלי עמותות שמים את הדגש על יחסים טובים כגורם משמעותי:

חשוב לעבוד באווירה טובה – אם אוספים אנשים איכותיים, אחד הדברים המרכזיים שיכולים למנוע מהם להיות פרודוקטיביים הוא אווירה רעה ותסכול בתוך הצוות.

המנהלים העסקיים מדגישים את הצורך בתרבות של הקשבה ושיתוף, המעודדת זרימת מידע חופשית בין כל חלקי הארגון ויוצרת שיתופי פעולה:

אני כמנהל מאוד אינטגרטור ומעודד שהמידע יעבור בכל הארגון. אבל מה שבמיוחד אפיינ את התרבות זה התייעצויות [...] התרבות הייתה שאנשים אומרים בקול רם את דעתם ואני אומר אתה צודק. היה פרגון, התייעצות, זו הייתה תכונה מאוד בולטת. אנשים שמצטרפים לארגון היו אומרים לנו לא ראינו דבר כזה.

ניהול השינוי

לטענת המשתתפים, יכולתו של הארגון להשתנות על פי צרכי השטח היא תנאי הכרחי להצלחתו. הם מודעים לכך שהשינוי הוא חלק אינטגרלי מההוויה הארגונית, הנובע מסיבות פנימיות, כגון משבר כלכלי של הארגון, או מסיבות חיצוניות, כמו צרכים חדשים שעלו ממקבלי השירות ו/או לקוחותיו. הם מספרים גם על הצורך לנהל את השינוי בצורה פרואקטיבית:

הארגון שאני עומדת בראשו הוא בשינוי מתמיד מיום היווצרו וכך צריך להיות. ארגון צריך להתפתח ולהיות גמיש. השינויים אינם באים מלמעלה אלא מומלצים מהשטח והצרכים המשתנים, וזו תחילת הדרך.

ראוי לציין כי נמצאו גם הבדלים בין שתי קבוצות המשתתפים ביחס שהם מגלים כלפי שינוי. בעוד מנהלים עסקיים תופסים שינוי כמנוע לצמיחה ולשיפור, רואים אותו מנהלי העמותות כגורם שיש בו איום וחשש.

עד עתה תוארו התחומים שנמצאו אצל שתי קבוצות המשתתפים, אולם שלושה נושאים עלו בעוצמה רק בהצהרות המנהלים העסקיים:

אסטרטגיה, תכנון ובקרה

המנהלים רואים בגיבוש אסטרטגיה תהליך משמעותי והכרחי לבניית חברה מצליחה. הם מודעים למתח שקיים בין הרצון לראות תוצאות מיידיות לבין השקעה לטווח הארוך, ומציינים את הצורך ליצור איזון שאינו מוותר על האחד מהם. הם מתארים רצף שמתחיל בגיבוש אסטרטגיה, ממשיך בתכנון לטווח קצר, ויוצר מערך מעקב ובקרה:

כמנכ"ל אתה צריך שתהיה אסטרטגיה. אנחנו ב־97 עשינו חשיבה בחברה מה יקרה בשנות האלפיים ולמה צריך להיערך. החיסרון הוא שאתה מסתכל הרבה על הטווח הקצר. כי אם אתה רוצה לעשות מהלך לטווח של עוד שנתיים שלוש וזה ישפיע על התוצאות של החברה עכשיו, אז קשה לך לשכנע את הבורד ואת בעלי המניות.

בהקשר זה הם מעלים שוב ביקורת על התנהלותן של עמותות:

עכשיו אני מדבר עם מישהו ואומר אין לך תכנית, אז הוא מתחיל להסביר לי את כל הנהלים שישנם, אני מנסה להגיד זה לא חשוב, אף אחד לא מצפה שתדע, אתה חייב להביא את הטוב ביותר שאתה יודע. אני מגלה אנשים שלא ישבו ועשו תכנון. מותר לא לדעת אבל אי אפשר להשתמש באי ידיעה כדי לא לעשות תכנון.

מבנה ארגוני

בהתייחסות למבנה ארגוני רצוי, עולים שני אלמנטים:

1. מנהלים עסקיים מתארים מבנה ארגוני אופטימלי שמסייע לחברה לשפר את הישגיה. זהו מבנה שמחד יוצר גבולות ומגדיר את תחומי האחריות של כל דרג בארגון, ומאידך הנו שטוח ומאפשר להתנהל באופן גמיש וזריז.
2. בנוסף, הם מגדירים שכבת הנהלה שיש בה פונקציות הכרחיות, כמו מנהל מחקר ופיתוח, מנהל פיתוח עסקי ו/או מכירות, מנהל כספים ומשאבי אנוש:

יש לארגון אנשי מפתח: מנכ"ל, מנהל שיווק ומכירות, כספים ומ"א (ככל שיש יותר עובדים התפקיד חשוב). וחדשנות – הפיתוח. התמהיל ביניהם משתנה על פי אופי הארגון, למעט המנכ"ל.

יש צורך להבחין בין שיווק ומכירות, אבל צריך שיווק שיפתח דלתות למוצר חדש.

חברי הדירקטוריון

מנהלי העמותות המשתתפים במחקר זה מציינים את הקשר בין איכות ההנהלה הציבורית של הארגון לבין הישגיו. לטענתם, דירקטוריון מקצועי, אחראי, ומחויב לארגון ולהצלחתו, הוא תנאי מהותי להצלחתם. חלקם מביעים שביעות רצון מהמצב הקיים, אולם הרוב מצביע על פער בין המצב הרצוי לבין מה שמצוי בפועל.

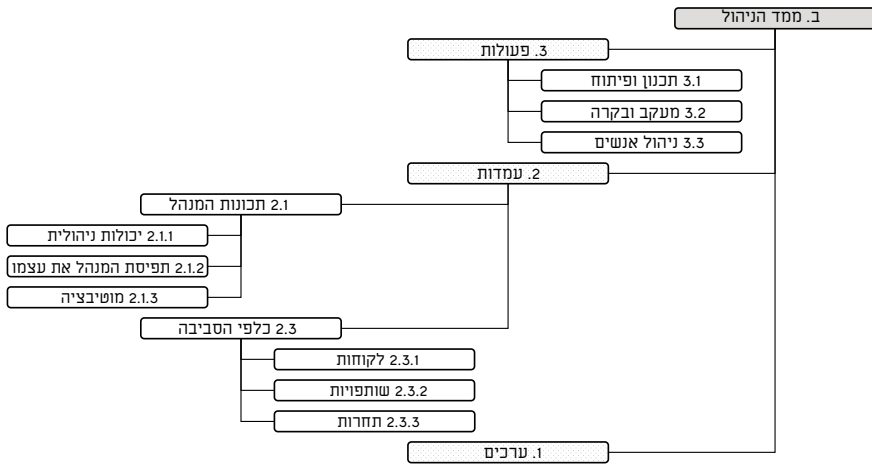
ועד מנהל איכותי הוא תנאי הכרחי להצלחה. חשוב שתהיה עם היו"ר התייעצות שוטפת וגיבוי מלא. יתר חברי הוועד – שיהיו זמינים לבקשותיי לייעוץ וסיוע, בעיקר בפתיחת דלתות של תורמים פוטנציאליים. ברמה העקרונית מרגישה שיש גיבוי ולפעמים אני מתייעצת איתם אבל לא מעבר לזה, בסופו של דבר מרגישה מאוד לבד!

ב. הממד הניהולי:

המנהלים המשתתפים במחקר מתארים מהו ניהול מיטבי ומתארים את עבודתם כמנהלים. בעדויותיהם ניתן לזהות שלושה רבדים המרכיבים דפוסי ניהול:

1. ערכים מובילים;
2. עמדות כלפי התפקיד הניהולי בהקשר הרחב ובהקשר הפרטי שלהם;
3. פעולות ניהוליות המבוצעות על ידי המנהלים.

התרשים הבא מתאר את שלושת התחומים, ואת התכנים המרכיבים אותם:



אצל כל המנהלים המשתתפים במחקר זוהו שלוש הרמות המתוארות. בתוך כל אחת מהן קיימים רכיבים המשותפים למרבית המנהלים, או כאלו שדומיננטיים אצל מנהלים עסקיים ושאינם מופיעים אצל מנהלי עמותות ולהפך.

1.2 ערכים

המנהלים מספרים על ערכים אישיים ומקצועיים המשפיעים על עבודתם הניהולית. הם מציינים במיוחד: יושרה, הגינות, אחריות חברתית והצטיינות, הבאים לידי ביטוי בעבודתם הן מול הסביבה החיצונית כמו לקוחות, שותפים, מדינה, והן בהתנהלות בסביבה הפנימית, במיוחד עם עובדים:

אני חושב בכנות שערכים מקבלים משקל ממש גדול. אני מדבר על ערכים חברתיים. ערכים של מצוינות ללא ערכים של יושרה זו בעיה. אלו צריכים להיות ערכים של מקבלי החלטות בארגון.

המנהלים מדגישים כי היושרה וההגינות אינם רק כיבוד החוק, אלא מעבר לכך:

אני מתקומם על הנושא של עובדי קבלן. פעם נתנו שמות יפים של אאוטסורס אבל אני המום כל פעם מחדש, עוולות נוראיות ואתה לא מאמין. יש משמעות לאתיקה ולמוסר וזה לא יעלה יותר.

מנהלים רבים מחברים בדבריהם את הערך של יושרה והגינות לערך של אחריות חברתית. תחום זה, על אף שהוא בולט יותר אצל מנהלי עמותות, עולה בצורה משמעותית גם אצל המנהלים העסקיים:

מנהלים שיש להם נשמה נוספת [תרומה חברתית, ר.ע] מקדמים את היכולת הניהולית שלהם, הם יהיו מנהלים טובים יותר, אמפאטיים ורגישים. אלה תכונות שמאוד צריך כי אתה מפעיל אנשים. אם אתה יכול לפתח את זה אצל המנהלים התרומה לשני הכיוונים. זה Win-Win.

ערך נוסף המופיע בהצהרותיהם של מרבית המנהלים הוא ערך המצוינות וההצטיינות. הוא תופס מקום מרכזי יותר אצל מנהלים עסקיים. על פי עדותם זהו ערך שמלווה אותם, הן באופן אישי והן באופן מקצועי, וצריך לחלחל בכל הרמות משום שהוא תנאי הכרחי לקיום הארגון:

הצטיינות בכל מה שאני עושה, בכל תחום, אני חייב את זה, זה לא משהו אוניברסאלי, יש חברות שיגידו לא צריך הצטיינות כי היא עולה כסף. כל ההצלחות שאני הייתי קשור אליהם זה שההצטיינות הייתה ערך בכל התחומים: הניהול, אנשים, התוכן, יכולת תכנון, מעקב כלכלי כספי, בכל התחומים.

2.2 עמדות

עמדותיהם של המנהלים מתוארות על סמך כל ההצהרות שלהם לגבי תפיסתם וגישתם לעולם הניהול והשקפת עולמם האישית והמקצועית. בניתוח עמדות אלו ניתן לזהות שני תחומים מרכזיים:

עמדות כלפי הניהול

מנהלים מתארים ממדים אישיותיים של המנהל, במיוחד ביכולות שלו להיות מנהיג. יש לציין כי מנהלים עסקיים מדגישים בהקשר זה את המנהל כ"מודלינג":

אם מנהל יכול להיות דוגמה אישית ומודלינג עבור שאר האנשים שמסביבו זה אומר שהוא מנהיג. אנשים יסתכלו עליו, ירצו להיות כמוהו. זו תכונה חזקה, אצל הטובים היא מולדת.

לגבי השאלה מהו מנהל טוב מתגלה שוני בין הקבוצות. בעוד מנהלי עמותות מציינים תכונות של תקשורת ויחסי אנוש:

אני אחפש אצל מנהל תקשורת בינאישית, יכולת לשתף פעולה, יחסי אנוש טובים ושימת דגש לאווירה טובה עם הסביבה. האם הוא מגלה אכפתיות ומסירות, שיתוף, גמישות, וזה לא מנוגד לביטחון בעשייה ובדרך.

עמיתיהם מוסיפים לכך ומדגישים גם יכולות ומיומנויות למשימתיות, יסודיות וראייה תוצאתית.

עמדות כלפי יחסי הארגון עם הסביבה החיצונית עמדותיהם של המנהלים כלפי ניהול הסביבה החיצונית לארגון מתוארות בעיקר על ידי שלושה אלמנטים: לקוחות, תחרות ושותפויות. מנהלי העמותות רואים את המממנים כלקוחות המרכזיים של הארגון ולכן יפנו משאבים ניהוליים לגייס ולטפח גורמים אלו. התמונה משתנה לחלוטין כאשר מקשיבים לדבריהם של המנהלים העסקיים המתייחסים למקבלי השירות ו/או רוכשי המוצרים כלקוחות המרכזיים, ותופסים את תפקידם כמנהלים ביהוי הצרכים של הלקוחות, מתן מענה ושימורם. בנוסף, הם מציינים תחרות כמניע לשיפור והצטיינות, ומפרטים דרכי התמודדות כמו לימוד השוק והמתחרים, ויצירת שיתופי פעולה:

חברה נמצאת כל הזמן במצב שמצריך אותה להיות טובה ולהשתפר. לכן בחברה כדאי שיהיה רצון ללמוד מהמתחרים וכל הזמן להתעדכן ולדעת מה קורה בשוק...

גם כשמוהים ארגונים מתחרים, בכל מקרה לא צריך להרוג את השני כדי לחיות. אולי זה ערך – לא יירה במישהו כדי להצליח. שיתופי פעולה צריכים להיות ענייניים. זה חייב להיות מתוך אינטרס. אני לא מאמין שהימנעות משותפות נותנת עדיפות. לא מאמין בסודיות או בחדר מחשיפת רעיונות. אני הייתי מוכן להראות הכל, הרי בסוף זה יתגלה.

לעומתם, חלק לא מבוטל ממנהלי עמותות אינם מזהים תחרות כגורם משמעותי, או רואים תחרות כגורם המאיים על קיום הארגון, ולכן מתארים את תפקידם כמיצוב הארגון ושמירה על ייחודו. הם מתייחסים לניהול שותפויות עם מגזרים אחרים (ממשלתי ועסקי) ופחות עם ארגונים דומים בשדה החברתי שבו הם פועלים:

אין לנו מתחרים ואין לנו תחרות. יש כאלה שרוצים לראות את עצמם במקומו. בוודאי שאין לנו מתחרים ישירים. הנישה שלנו די ייחודית, מכאן שאם יש ארגונים שמשיקים לתחום שלנו הם אינם יכולים להתחרות אתנו.

3.2 הפעולות הניהוליות

סעיף זה מתייחס לתיאורם של המשתתפים את הפעולות והמשימות שלדעתם כלולות בהגדרת התפקיד הניהולי, ושאותן הם מבצעים כחלק מהיום יום. במהלך ניתוח הממצאים זוהו שלושה תחומי פעילות: תכנון ופיתוח, מעקב ובקרה וניהול אנשים. בעוד הצהרותיהם של מנהלים משני המגזרים דומות בפעולות תכנון וניהול האנשים, הן שונות בתיאור התפקיד שלהם בהקשר של מעקב ובקרה, הן בהגדרת המושג והן בצעדים האופרטיביים בהם הם נוקטים. מנהלי עמותות רואים מעקב ובקרה בעיקר כפתרון בעיות שוטפות, טיפול במשכרים ופיקוח על הצוות ולכן משתמשים בעיקר בכלים כמו פגישות וישיבות:

עבודת המעקב שלי כוללת בעיקר עבודה שוטפת מול הצוות. כיום כשיש 2 מנהלי מחוזות, יש עובדים שבקשר ישיר רק עם מנהלי המחוזות. זה נעשה בישיבות צוות ניהולי אחת לחודש, ישיבות צוות לכולם אחת לחודש, ישיבות מחוז אחת לשבועיים.

מנהלים עסקיים מזהים מעקב ובקרה כאמצעי לוודא שהארגון עומד ביעדיו ומנצל נכון את משאביו. הם משתמשים בכלים של דיווח בעל פה ובכתב, וביצירת תרבות המעודדת תיעוד ושיתוף במידע:

דיווחים אני אוהב לראות כתובים ולא רק בעל פה (עם הטכנולוגיה היום זה ממש פשוט). אם יוצרים תרבות של דיווח הדדי זה חוסך אחר־כך הרבה בעיות לא רק של אי הבנה אלא גם מונע טעויות אמיתיות. יש גם ישיבות הנהלה, זה כלי נוסף וחוזן מזה אני מאמין במנהל המטייל שנכנס מדי פעם לישיבות.

ג. פערים בין הרצוי למצוי אצל מנהלי עמותות

מתוך הנתונים עלו ממצאים המצביעים על פערים משמעותיים שעולים בהצהרותיהם של מנהלים במגזר השלישי בין מה שנחשב בעיניהם כמצב רצוי לבין המציאות. לדבריהם, פערים בין המצוי לרצוי קיימים במיוחד באיכותו של הצוות הניהולי בארגון:

יש שיתוף ויחסים טובים, חלקם אינם אנשי מקצוע טובים דיים, דבר המטיל עלי עומס ואחריות כמו גם יזומה מתמדת ותחושה שאם לא אזום לא יהיה.

בהתייחסותם לתפקוד שלהם כמנהלים הם מביעים תסכול מכך שלמרות החשיבות שהם רואים בתכנון וניהול אנשים, בפועל אין הם מצליחים להקדיש מספיק לתחומים אלו:

אני מרגיש שאני לא מספיק עוסק בתכנון והגדרת משימות וקצת יותר מדי עסוק בדחוף על חשבון חשוב. זה גם קשור אלי: הארגון בשלב הפורמאליזציה ואני יזם באופיי. כיום אני צריך יותר מיומנויות של ארגון, בניית תוכניות עבודה, תכנון מסודר.

דיון ומסקנות

למגזר השלישי בישראל תפקיד מכריע בשיפור פניה הכלכליים והחברתיים של המדינה, והשפעתו תוכל להמשיך ולגדול משמעותית ככל שיתחזק.

מחקר זה מבקש להבין מה מאפיין מנהלים מצוינים, ובאילו דרכים הם תורמים להצלחת הארגונים בראשם הם עומדים. ידע זה עשוי להוות בסיס ללמידה וליישום על ידי מנהיגות המגזר כדי להעלות את ביצועי הארגונים בפרט והמגזר בכלל.

כדי לאפשר ראייה הוליסטית של ההיבטים הארגוניים והניהוליים שנתגלו במחקר, הדיון על ממצאיו מסתמך על מודל ה-S7 שפותח על ידי חברת מקנזי (Peters & Waterman in Martens & Dehaes, 2008). על פיו ניתן לאבחן ולהעריך את ביצועי הארגון בפרמטרים של אסטרטגיה, מבנה, מערכות ידע ובקרה, צוות, תרבות וערכים, יחסי הארגון עם הסביבה, מיומנויות הניהול וסגנון הניהול (Rasiel & Friga, 2001).

אסטרטגיה: הקשר בין יצירת אסטרטגיה ארגונית לבין עלייה בהישגי הארגונים במגזר השלישי נדון בשנים האחרונות בספרות (Anderson, 2006). אסטרטגיה מתוארת כתהליך

חיוני, היוצר את הרצף הדרוש בין ייעודו ומטרות העל של הארגון לבין משימותיו ביום יום. לכן היעדרותה באלכ"רים נתפסת כבעייתית (Klein & Napier, 2003). עמדה זו דומה לעמדה שנתגלתה במחקר שלפניכם, על פיה מנהלים מצליחים בחברות עסקיות רואים בגיבוש אסטרטגיה ארגונית תהליך חשוב התורם להצלחת החברה.

מבנה: ממצאי המחקר מצביעים על כך שארגון דינמי, גמיש ומחובר לצרכי הסביבה מחייב החלפה של המבנה ההיררכי המסורתי (האופייני לעמותות) במבנה שטוח יותר, גמיש, הנותן ביטוי לכלל המומחיות שקיימת בארגון (תמיר, 2007). ייאמר גם שמבנה היררכי הוא בירוקרטי ופורמאלי, ולכן מנוגד לתרבות הארגונית האופיינית לאלכ"רים, בהם מערכות היחסים והתקשורת הפנים ארגונית מתאפיינים באיפורמאליות (Anheier, Holerweger, & Badlet, 2003).

הממצאים הקשורים למבנה ההנהלה הבכירה מצביעים על שכבת ניהול מאוד מצומצמת בעמותות. כתוצאה מכך נפגעת יכולתם לפתח תכניות איכותיות ולהפיצן בצורה אפקטיבית (קפלן, 2008). המחסור במשאבים שמונע מאלכ"רים לשלם משכורות למנהלים מונעים לעתים קרובות ממקבלי ההחלטות בארגון לגייס מנהלים בכירים. אין ספק כי לטווח הארוך, נוכחותם של מנהלים בכירים באלכ"רים עשויה לשפר את יכולתו של הארגון ולהגדיל את המשאבים שהוא מגייס ואת רמת האפקטיביות שלו.

מערכות מידע ובקרה: המחקר מזהה כי במגזר העסקי, בשל הרצון למדוד תוצאות, קיימות מערכות בקרה וטכנולוגיות מגוונות המאפשרות למנהל למדוד ולעקוב אחר הישגיו של הארגון. היעדרן מעכב זרימת מידע חיוני וגורם בין השאר לכך שהחלטות ניהוליות אינן מבוצעות בזמן או נופלות "בין הכיסאות" (אפלבוים, 2003). מכאן נובע הצורך בפיתוח מערכות בקרה באלכ"רים, שתסייענה למנהל לאסוף ולהפיץ מידע רלוונטי. כחלק מתהליך שמתחיל בתכנון והגדרת מטרות, נדרשים כלים לאיסוף מידע, להערכת ביצועי העובדים ולמדידה של תוצאות.

צוות: הממצאים מגלים כי טיפוח ושימור המשאב האנושי הוא מהלך ניהולי חשוב שיגביר את סיכוייו של הארגון להצליח במשימתו. על פי תפיסת המנהלים העסקיים, העובדים הנם הנכס (capital) המרכזי בארגון. התייחסות זו מקדמת השקעה מרבית בעובדי הארגון ודואגת להפתחותם האישית והמקצועית.

נראה כי למרות המודעות של מנהלי אלכ"רים לצורך בהכשרת צוות מקצועי, אין עדיין תהליכים ארגוניים מובנים ומסודרים לטיפוח המשאב האנושי. אימוץ הגישה הרואה בעובדי הארגון גורם שיש להתחרות עליו (דולן, גרסיה ולנדאו, Buckingham & Coffman, 2007; 2001) תעודר את מנהל העמותה להשקיע בשימור עובדים איכותיים, תשפר את המיומנויות המקצועיות של העובדים ותיצור מסלולי קידום בארגון.

מרכיב נוסף הוא הוועד המנהל. מנהלים עסקיים טוענים כי תנאי הכרחי לדירקטוריון מוצלח (board) הוא עצם היות חבריו בעלי מניות בחברה, המבצעים זאת כחלק מתפקידם המקצועי, ולכן מחויבים להצלחת החברה.

תיאוריות ומחקרים קודמים מדגישים את תסכולם של מנהלים במגזר השלישי, בשל הפער הקיים בין הצורך בוועד מנהל בעל מיומנויות מקצועיות, המראה מחויבות ואחריות לארגון, לבין המציאות בשטח (Berman, 2002; Bell, Moyers & Wolfred, 2007; Herman & Renz, 2004; Singleton, Cunningham & Evans, 2006). מחקרים אלו

תואמים את המציאות בישראל, בה מתוארת מידת השפעתן הנמוכה של הנהלות ציבוריות על הצלחתם של הארגונים. הן נקראות לשפר את תפקודן על ידי פיתוח יחסי חליפין עם חלקים שונים בסביבת הארגון כדי להבטיח את זרימת המשאבים אליו, גילוי מומחיות גבוהה יותר בניהול משא ומתן, ומחויבות ליתר זמן בהשקעה בארגון (יקוביץ, נפתלי, גדרון, ובר-מור, 2002). תיאור זה זוכה לתמיכה חזקה בקרב מנהלי אלכ"רים במחקר זה. הם טוענים לקשר ישיר בין הצלחת הארגון לבין איכות חברי הוועד המנהל, אך בחלקם מביעים תסכול מאיכותו ומהיחסים עמו בפועל.

תרבות ארגונית: תחושת השליחות והרצון להשפיע ולשפר את פני החברה, והמוטיבציה הגבוהה לתפקיד, עולים בסיפוריהם של המנהלים במגזר השלישי. כמנהיגי הארגון יש להם השפעה רבה על התרבות הארגונית שנוצרת (גל, 2006), ואכן, משתתפי מחקר זה מתארים תרבות המאופיינת בערכים של תרומה ודאגה לאחר. האידיאולוגיה מחברת לעיתים קרובות בין עובדי הארגון, יוצרת אווירה של שיתוף, נותנת משמעות לעבודתם ומעלה את מחויבות הצוות לארגון (פשר, 2008).

למרות המודעות של מנהלי אלכ"רים לצורך ביצירת תרבות שמעריכה מצוינות, הם תופסים מצוינות כסותרת אווירה אמפתית ומקבלת, ולכן לעיתים נוטים לוותר עליה. זאת בניגוד לחבריהם מהמגזר העסקי, שטוענים כי נדרשת יכולת ליצור איזון בין אווירה טובה לבין תרבות של מצוינות, ולראותם כמשלימים (דולן, גרסיה ולנדה, 2007).

סביבה: יחסי הארגון עם הסביבה בה הוא פועל הם מורכבים, ויש להם השפעה מכרעת על קיומו. עסקים מודדים את הצלחתם במכירת מוצרים ו/או שירותים ללקוחות, ולכן משקיעים מנהלי חברות משאבים רבים בטיפוח לקוחות והבנת צרכיהם (קפלן, 2008). לעומתם מתמודדים ארגוני המגזר השלישי עם פרמטרים מורכבים יותר, הן בהגדרת לקוחות הארגון והן בקושי להשתמש בהישגי מכירות כמדד להצלחה ולאפקטיביות של הארגון (Herman, 2004).

מורכבות זו עשויה להסביר את העובדה כי בניגוד לחבריהם מהמגזר העסקי, המתארים תחרות כאחד הגורמים המדרבנים את הארגון להשתפר ולהשתכלל, מתייחסים מנהלי עמותות לתחרות כאל גורם מאיים, ולעיתים מעדיפים להתעלם ממנה. בדומה למחקרים אחרים (קפלן, 2008; Mort, Weerawardena & Carnegie, 1998; Gomes & Owens, 2002; Skloot, 2000), מחקר זה מלמד כי שיפור היכולת לזהות גורמי תחרות כגורם יוצר הזדמנות, לפתח שיתופי פעולה (Joint venture) בין ארגונים, ולהשתמש בשיטות שיווק מתאימות, הם מפתח חשוב להצלחת הארגון.

האלמנט הניהולי – מיומנויות וסגנון

תוצאות המחקר תואמות את התיאוריות הטוענות לקשר בין אישיותו של המנהל, ערכיו ותפיסתו המקצועיות לבין דפוסי הניהול ויכולתו הביצועית (Collins, 2001; Hambrick, 2008; Sadler-Smith & Shefy, 2007). הן גם מחזקות את הטענה על ההשפעה של מיומנויות וסגנון הניהול של המנהלים על ביצועי הארגון.

בהסתמך על מודל המעגל הניהולי השלם (Full Range Managerial Circle) שהציעו בס ואבוליו (Bass & Avolio, 1997), ניתן לראות כי למנהלי עמותות יש נטייה לניהול מונחה חזון. הם מגלים יכולות גבוהות ליצירת והובלת חזון ארגוני, ביסוס ערכים ארגוניים

ויצירת מחויבות ומשמעות של עובדי הארגון. סגנון זה קשור למניעים הייחודיים של מנהלים ויזמים חברתיים, כלומר לתחושת השליחות והמחויבות החברתית שלהם (שריר, 2003). לעומתם, המשתתפים מהעולם העסקי הציגו תמונה מאוזנת יותר בין הצדדים הערכיים והאנושיים בניהול לבין ניהול מונחה מטרות. למרות הדגש שהם שמים על חלקו ה"משימתי" של המעגל הניהולי, כגון מימוש מטרות ויעדים, הם מציגים יכולות הקשורות לפיתוח חזון, ערכים אישיים ויכולת להטמיע אותם בחברה.

מנהלי עמותות נדרשים בעבודתם להתמודד עם מורכבות שאינה קיימת לרוב בארגונים עסקיים: מחויבות לדאוג לצד הכלכלי של העמותה יחד עם חתירה מתמדת למימוש מטרותיה החברתיות (לימור, 2003). לכן, כדי להגדיל את ההישגים הארגוניים נדרשים מנהלים לפתור את המתח בין יכולות ניהוליות הקשורות למשימות לבין יכולות מנהיגות המשפיעות על רוח הארגון, ולייצר שיווי משקל בין חלקים אלו (כץ, 2007; Mastrangelo, Eddy & Lorenzet, 2004; Muldoon, 2003).

נתגלה קשר בין הרקע המקצועי של המנהלים לבין מיומנויות הניהול. למעלה מ-75% ממנהלי העמותות שהשתתפו במחקר הם בעלי תואר אקדמי במדעי הרוח ו/או החברה, ופחות מ-30% מהם עבדו אי פעם במגזר העסקי. עובדה זו מסבירה את החוסר בידע ובכלים ניהוליים הנלמדים בתכניות ניהול במגזר העסקי (ראיית חשבון, כלכלה או מנהל עסקים) בקרב המנהלים באלכ"רים. זה מסביר גם את החוסר במודלים וכלים ייעודיים לארגוני המגזר השלישי, וייתכן שגם את הרצון להביא למגזר השלישי את הכלים של העולם העסקי. ממצאים אלו נתמכים על ידי ממצאיהם של מחקרים קודמים (Singleton, Cunningham & Evans, 2006; Weinberg, 2008).

ומה הלאה?

תוצאות מחקר זה מרמזות על מספר השלכות פרקטיות על קבוצות עניין נוספות: מנהיגות המגזר השלישי: ממצאי המחקר עולה הצורך של מנהלים לזכות בהכשרה ניהולית ארוכת טווח העונה על צרכיהם (Singleton, Cunningham & Teegarden, 2005; Evans, 2006). נראה כי תהליכים שמקדמים דיאלוג בין המנהלים ולמידת עמיתים אף הם אלמנט חשוב בהתפתחותם.

הפילנתרופיה הישראלית: פילנתרופים עשויים לקדם את המנהל ולשכלל את ביצועיו באמצעות סיוע מקצועי ואסטרטגי. התמיכה מתבטאת בעיקר במוכנותם להשקיע בתשתיות הארגוניות כמו: צוות ניהולי, מערכות מידע ובקרה, יועצים ואנשי מקצוע מלווים בתחום הניהול הפיננסי והאסטרטגי. לשם כך עליהם לשנות גישה כלפי הארגונים, ולראות באלכ"רים שותפים אסטרטגים לטווח ארוך. בנוסף, מוכנותם של פילנתרופים לבצע תהליך בחירת תכניות מקצועי, רציונאלי ושקוף, עשוי לעודד מנהלים להתמקצע ולהציג אפקטיביות ארגונית גבוהה (Anheier, 2005; Taevere, 2007; Manno, 2006).

יש יתרון בכך שחלק מהפילנתרופים הישראלים מגיעים מהתחום העסקי. אך רק שימוש זהיר ורגיש בידע שרכשו, באמצעות דיאלוג הדדי, יכול להעצים את המנהלים ולסייע להם לרכוש כלים ניהוליים. התנהלות כזו, הרואה בחשיבות ההשקעה בכלים, בידע ובתשתיות של ארגונים חברתיים היא אינטרס משותף שיתרום לשני הצדדים (שמעוני, 2008; Benioff & Adler, 2006; Capers, Collins & Gooneratne, 2008; Tierney, 2006).

הוועד המנהל: כאמור, המחקר חוזר ומחזק את הטענה שלוועד המנהל השפעה רבה על תפקודו של המנכ"ל ועל ביצועי הארגון (Berman, 2002; Herman & Renz, 2004; Weinberg, 2008). למרות המודעות בקרב מנהיגי המגזר השלישי לנושא, המחקר מלמד כי יש צורך בחיזוקם באמצעות איתור מועמדים מתאימים לתפקיד, אשר יכשירו וילוו את ההנהלות הציבוריות. בנוסף, מוצע כי מנהלי קרנות ופילנתרופים, כחלק מההשקעה שלהם בארגון, ייקחו על עצמם חברות פעילה בוועד. הם נקראים ליצור מחויבות גבוהה יותר להצלחת העמותה, לבסס מערכת יחסים שתתרום לשותפות מוצלחת תוך שמירה על הוגנות ביחסים, ולשמור על פתיחות ושקיפות של הארגון כלפי ארגונים אחרים על מנת ליצור בסיס אמון משותף (ברקאי, 2003).

השדה האקדמי ומחקר עתידי

עבודה זו היא ראשונית ומסמנת מספר מגמות שדורשות מחקרים נוספים. יש צורך להמשיך ולבדוק באיזו מידה אכן ניתן ללמוד ממנהלים במגזר העסקי על ניהול בארגונים חברתיים (שריר, 2003; Young, 2007). בהקשר זה יש צורך להעמיק ולחקור האם גורמים שנתגלו כחיוביים בהצלחה של חברה עסקית, כמו אסטרטגיה, מבנה, תהליכי מעקב ובקרה, וטיפול במשאב האנושי אכן רלוונטיים ותורמים להישגיהם של אלכ"רים. כמו כן, יש לבחון שוב באיזו מידה השימוש בשיטת ה-Best Practice בתוך המגזר השלישי תורם ומלמד, ולהשתמש בו גם כאמצעי ללמוד ממנהלים מצליחים מאוד בתוך מגזר השלישי.

סיכום

מחקר זה מתבסס על ההנחה שניתן ללמוד מהו ניהול מיטבי במגזר השלישי באמצעות ההתבוננות במנהלים מצליחים בעולם העסקי והשוואתם לדפוסי הניהול של מנהלי עמותות.

המסקנות שעולות ממנו מצביעות כי הזדמנות כזו אכן אפשרית ושימוש מושכל בידע הנרכש בעולם העסקי עשוי לתרום לידע על ניהול מיטבי במגזר השלישי.

מסקנה זו באה במשולב עם ההבנה שניהול חברתי הוא פרופסיה בפני עצמה, בעלת מאפיינים ייחודיים שאינם בהכרח קיימים בשדה העסקי. לכן, מומלץ להקשיב גם לקולות במגזר השלישי שרואים סכנה בהשוואה אוטומטית כזו (Young, 2007). נדרש שימוש זהיר במסקנות, והימנעות מאימוץ גורף של כלים ושיטות הנהוגים בעולם העסקי.

המחקר מגלה את עוצמתם של מנהלי עמותות, הבאה לידי ביטוי ביכולות המנהיגות שלהם לגבש ולהוביל חזון ואנשים (למרות התנאים הארגוניים והמשאבים הדלים העומדים לרשותם), מנהיגות הנובעת מתוך מוטיבציה להוביל לחברה בריאה, איכותית וצודקת יותר, ומתוך אידיאולוגיה וערכים חברתיים עמוקים (שריר, 2003; Theuvsen, 2004). כל אלו הם אמצעים קריטיים המסייעים להתפתחותו של המגזר השלישי והגדלת השפעתו.

פיתוח מודלים ניהוליים עבור מנהלים במגזר החברתי, מתוך תפיסת הערך המוסף של המנהיגים החברתיים, יחד עם בחינה ויישום מושכל של הידע הרב שנצבר בעולם העסקי, הם המפתח להעצמתו של המנהל החברתי ושל הארגון בראשו הוא עומד.

מקורות

- אפלבוים, ד' (2003). מעקב אחר החלטות בארגונים קטנים. איכות – ביטאון האיגוד הישראלי לאיכות, 8-13.
- ברקאי, ת' (2003). ניאו ליברליזם בתרגום ציוני – אחריות חברתית של עסקים בראיה מאבק החברתי על הזהות הישראלית. עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב.
- גדרון, ב' ואלון, י' (2005). ממצאי מסד הנתונים של המרכז לחקר המגזר השלישי ב-2005. כנס האביב השמיני של המרכז, מרץ 2005.
- גדרון, ב' ואלון, י' (2007). דו"ח מסד הנתונים 2007: דפוסים ושינויים במגזר השלישי בישראל בעשרים השנים האחרונות. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- גדרון, ב', אלון, י', שלנגר, א' ושוורץ, ר' (2006). מגזר הקרנות הפילנתרופיות וארגוני המימון בישראל: מאפיינים, תפקידים, יחסים עם הממשלה ודרכי התנהלות. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- גל, א' (2006). לכל ארגון יש אישיות משלו. סטטוס, 178, 12-17.
- דולן, ש', גרסייה, ס' ולנדאו, א' (2007). ביהול על פי ערכים. תל אביב: ספריית גלובס.
- דרוקר, פ' (2000). אתגרי הביהול במאה ה-21. תל אביב: מטר.
- חרותי-סובר, ט' (2006). שינוי חברתי? בהחלט, שקיפות, לא בהכרח. אוחזר באפריל 2007 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/1,7340,L-3257095,00.html>
- יקוביץ, א', נפתלי, מ', גדרון, ב' ובר-מור, ה' (2002). הנהלות ציבוריות של ארגוני המגזר השלישי בישראל: מאפיינים והיבטים מבניים, תפקודיים וארגוניים. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- כץ, ח' אלון, י', גדרון, ב' ובכיס, ד' (2006). נתונים על המגזר השלישי בישראל, 2006. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- כץ, נ' (2007). בנייה ויישום של חזון ארגוני. אוחזר ביוני 2008 מתוך <http://cms.education.gov.il/NR>
- לימור, נ' (2003). צומת הארגון, הנהלה ציבורית ומנהל כללי. אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר – קובץ מאמרים. הכינוס השני של המגזר השלישי בישראל, דצמבר 2003.
- הלשכה מרכזית לסטטיסטיקה (2009). הכנסות והוצאות מלכ"רים לפי תחום פעילות. שנתון סטטיסטי לישראל.
- מנונגרין, ר' (2003). מחקרים על המגזר השלישי – חוברת הכנס השנתי החמישי. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- סילבר, א' (2007). כריזמה ובניית מוסדות בשדה פילנתרופי בהתהוות: המקרה הישראלי. בתוך ח' הרצוג, ט' כוכבי וש' צלניקר (עורכים), דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל (עמ' 261-282). ירושלים ותל אביב: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.
- סיני, ר' (2007, 18 בפברואר). "העמותות מאבדות את ערכן הייחודי". הארץ.
- סמואל, י' (2005). ארגונים. תל אביב: זמורה ביתן
- פרידמן, י' (2005). מדידה והערכה של תכניות חברתיות. ירושלים: מכון סאלד.
- פשר, ע' (2008). מחפשים משמעות בעבודה. סטטוס – ירחון למנהלים, 199.

- קפלן, א' (2008). מי מפחד משיווק בעמותות. מסר לעניין. אוחזר בפברואר 2009 מתוך <http://www.psychologia.co.il/market1.htm>
- שיתופים (2008). פילנתרופיה בישראל 2008 – תמונת מצב. אוחזר מתוך <http://www.sheatufim.org.il/website/modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&PoolItemID=239>
- שמיד, ה' ורודיק, א' (2008). סקר עמדות הציבור הרחב ביחס לפילנתרופיה ופילנתרופים. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל – סדרת מאמרים, חוברת 3. ירושלים: המרכז לחקר פילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שמעוני, ב' (2008). עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל, אתנוגרפיה של תורמים גדולים. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שקדי, א' (2003). מילים המנסות לגעת – המחקר האיכותני. תל אביב: רמות.
- שריר, מ' (2003). ממדים לבחינת ההצלחה של מיום חברתי – תוצר יזמות יחידנית. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- תמיר, ב' (2007). הקרב על הסטרטאפ. תל אביב: הוצאת ידיעות אחרונות.
- Adizes, I. Griffin, P. H. (2000). *Managing the performing arts organization: Founding principles in the management of the arts*. Santa Monica, CA: The Adizes Institute.
- Allen, D. & Oliver-Hoyo, M. (2006). The use of triangulation methods in qualitative educational research. *Journal of College Science Teaching*, 35(4), 42–47.
- Anderson, A. (2006). *The community builder's approach to theory of change—A practical guide to theory development*. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. Retrieved August 2007 from www.aspeninstitute.org
- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*. Civil Society Working Paper.
- (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Anheier, H. K., Holerweger, E. & Badlet, C. (2003). *Work in a non profit sector: Forms, patterns and methodologies* (pp. 1–7). Geneva: International Labour Office. ILO Socio-Economic security program.
- Blanchard, K. (2002). *What is a fortunate 500 company?* Retrieved July 2007 from http://findarticles.com/p/articles/mi_m0DTI/is_/ai_20354619
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo alto, CA: Mind Garden.
- Bell, J., Moyers, R. & Wolfred, C. (2007). *Daring to Lead 2006, A National Study of Nonprofit Executive Leadership*. The Meyer Foundation. Retrieved February 2008 from http://www.compasspoint.org/assets/194_daringtolead06final.pdf
- Benioff, M. & Adler, C. (2006). *The business of the changing world: Twenty great leaders on strategic corporate philanthropy*. New york: McGraw-Hill.
- Berman, H. J. (2002). Doing “good” vs. doing “well”: The role of nonprofits in society. *Blue Cross and Blue Shield Association*, 39(1), 5–11.

- Boyd, J. (2004). *Measuring social impact*. London business school—NEF the new economics foundation. Retrieved June 2007 from www.london.edu/entrepreneurship
- Buckingham M. & Coffman C., (2001). *First, break all the rules*. New York: Simon & Schuster.
- Capers, C., Collins, M. & Gooneratne, S. (2008). *Assessing venture philanthropy*. Harvard Business School. Retrieved April 2009 from http://pages.prodigy.net/michael_collins/VP/VP.htm
- Carson, E. D. (2000). On foundations and outcome evaluation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 479–481.
- Chung, R. G. & Lo, L. C. (2007). The relationship between leadership behavior and organizational performance in non-profit organizations, using social welfare charity foundations as an example. *Journal of American Academy of Business*, 12(1), 83–88.
- Collins, J. (1997). *The seven fatal management sins: Understanding and avoiding managerial malpractice*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- (2002). *Good to target*. Tel Aviv: Pecker.
- Collins, J. & Porass, J. (1996). *Built to last*. Tel Aviv: Pecker.
- Croson R. (2004). *Does venture philanthropy work?* Wharton School of the University of Pennsylvania. Retrieved March 2007 from <http://knowledge.wharton.upenn.edu>
- Cunningham, K. & Ricks, M. (2004). Why measure: Nonprofits use metrics to show that they are efficient, but what if donors don't care? *Stanford Social Innovation Review*, 44–51.
- Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290–310.
- Drisko, W. G. (2005). Writing up qualitative research. *Families in Society*, 86(4), 589–593.
- Frantz, T. L. (2004). *Patterns of change in organization performance*: Pepperdine University. Retrieved from http://www.org-sim.com/dissertation/TFrantz_EdD_Dissertation.pdf
- Grossman, A., Lets, W. C. & Ryan, W. (1997). *Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists*. Harvard Business Review. Retrieved February 2008 from <http://www.harvardbusinessonline.org/>
- Gomes, G. M. & Owens, J. M. (1998). Commercial nonprofits, untaxed entrepreneurialism and unfair competition. *Journal of Small Business Management*, 26, 7–16.
- Guidstar (2008). *About charities*. Retrieved August 2008 from http://guidestar.org.uk/g_s_aboutcharities.aspx

- Halevi, I. & Kuna, S. (2002). *Organizational counseling in non profit organization*. Shatil Publishing JDC.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2).
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. *Public Administration Review*, 64(6), 694–704.
- Jaffe, E. D. (2002). *Giving wisely*. The Internet Directory of Israeli Nonprofit and Philanthropic Organizations. Retrieved April 2007 from <http://www.givingwisely.org.il>
- Johnson, B. & Geal, M. (2005). Stepping up to the mark: The reality of performance management. *Training Journal*, 44–47.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33, 41–46.
- Katz, H., Alon, Y., Bebis, D. & Gidron, B. (2006). *The Israeli third sector—updated review*. Beer Sheva: The Israeli Center for Third Sector research, Ben Gurion University.
- Khanna, T. & Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22, 45–74.
- Klein, M. & Napier, R. (2003). *The courage to act—5 factors of courage to transform business*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Leat, D. (2006). *Foundations in Europe*. The Annual Conference of the Israeli Third Sector, March 2006. Beer Sheva: The Israeli Center for Third Sector research, Ben Gurion University.
- Luzato, H. (2008). *Organization nature*. Retrieved January 2009 from www.sapir.uniclass.co.il/uploader.php
- Manno, B. V. (2006). *A road to results, results-based accountability in the Annie Casey Foundation*. Maryland: The Annie Casey Foundation.
- Martens, H. & Dehaes, R. (2008). *Integrating diversity management into the management of the organization: Multiple case study with the 7S diversity instrument*. International Conference and Journal of Diversity in organizations, communities and nations, Montreal.
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R. & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 435–451.
- Mold, G. W. & Gregory M. E. (2003). Best practices research. *Fam Med*, 35(3), 131–134.
- Morley E. & Bryant, S. (2001). *Comparative performance measurement*. Washington: The Urban Institute Press.

- Mort, G. S., Weerawardena, J. & Carnegie, K. (2002). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–89.
- Muldon, S. D. (2003). *Excellent managers: Exploring the acquisition, measurement, and impact of leader skills in an Australian business context*. Victoria University of Technology.
- Ospina, S., Diaz, W. & O'Sullivan, J. F. (2002). Negotiating accountability: Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 5–31.
- Primaloro, D. (2007). *The future role of the third sector in social and economic regeneration, final report*. Office of Public Sector Information Policy Team, Norwich, 7/07. Retrieved April 2008 from <http://www.hm-treasury.gov.uk>
- Rasiel, E. M. & Friga, P. (2001). *The McKinsey mind: Using McKinsey tools, techniques and strategies in your own company*. New York: McGraw-Hill.
- Rezabek, R. J. (2000). Online focus groups: Electronic discussions for research. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), Art. 18.
- Ritchie, W. J., Anthony, W. P. & Rubens, A.J. (2004). Individual executive characteristics: Explaining the divergence between perceptual and financial measures in nonprofit organizations. *Journal of Business Ethics*, 53, 267–281.
- Salamon, L. M. (2002). In search of the nonprofit sector. *American Behavioral Scientist*, 45(11), 1716–1740.
- Salamon, M. L. (2006). Foundations as investment managers, part II: The performance. *Nonprofit management and leadership*, 3(3), 239–253.
- Sawhill, J. C. & Williamson, D. (2003). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371–386.
- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2008). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76–91.
- Schuman, C. (2000). The nonprofit contribution to civic participation and advocacy. *The Aspen Institute* Retrived May 2007 from www.nonprofitresearch.org/usr
- Shamir, R. & Nachumi, Y. (2003). *Social cause and business rational: The blurring of boundaries between market and civil society in the organizational behavior of NPOs*. Tel Aviv: Tel Aviv University.
- Singleton, M., Cunningham, R. & Evans, D. (2006). *Executive director experience & tenure survey*. The Volunteer Center. Retrieved from www.unitedwayofkingcounty.org

- Skloot, E. (2000). Evolution or extinction: A strategy for nonprofits in the marketplace. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 315.
- Skulmoski, E. (2007). Using the E-Delphi method: An attempt to articulate the practical knowledge of teaching. *Journal of research methods*, 1, 1–13.
- Sowa, E. J., Selden, S. C. & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711–728.
- Taevere, H. (2007). Nonprofit organizations as a source of social innovation. *Charities Foundation Heateo Sihtasutus*. Retrived February 2009 from www.heategu.ee
- Teegarden, P. U. (2005). *Non-profit executive leadership and transitions survey*. Helen Bader Institute for Non-profit Management at the University of Wisconsin—Milwaukee. Retrieved April 2006 from <http://epic.cuir.uwm.edu/NON-PROFIT>
- Theuvsen L. (2004). Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Volunteers*, 15(2), 117–136.
- Tierney, T. J. (2006). *The nonprofit sector's leadership deficit*. The Bridgespan Group. Retrieved November 2008 from <http://www.bridgespan.org>
- Tobak, S. (2009). *5 classic boardroom mistakes*. Bnet. Retrieved April 2009 from <http://www.bnet.com/>
- Twersky, F (2008). *Impact planning and improvement, round table meeting*. Yad Hanadiv, Jerusalem, 28 August 2008.
- Weinberg, J. (2008). *The case for MBAs in the nonprofit sector*. Commongood Careers. Rerieved Februsry 2009 from <http://www.guidestar.org/>
- Wing, K. T. (2004). Assessing the effectiveness of capacity-building initiatives: Seven issues for the field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 153–160.
- Young, D. R. (2007). *The market transformation of nonprofits and philanthropy*. 10th Anniversary Conference of the Israeli Center for Third Sector Research, March 2007.