

שיפור יעילות העבודה של ארגוני המגזר השלישי מבוסס על חומר של ה-Australian Council of Overseas Aid

מילות מפתח: שינוי, עמותות, ניהול עצמי
תאריך עדכון: דצמבר 2006

העולם העסקי מכיר תכניות מורכבות ויעילות, למדידת יעילות הביצועים ולתכנון שיפור היעילות. אולם ברוב המקרים, תכניות כאלו אינן ישימות לארגוני המגזר השלישי, בעיקר בגלל ההבדלים המהותיים באופי הפעילות של ארגונים אלו ובאפיונים שלהם.

ארגוני המגזר השלישי מתאפיינים בשתי תכונות מרכזיות: מחד, הם שייכים לסקטור מוגדר, מובחן ומבוסס, החולק עקרונות משותפים, דרכי התנהלות ונורמות מקובלות, במטרה להגיע למטרות חברתיות משותפות. מאידך, כל ארגון הוא בעל מבנה אוטונומי משל עצמו, הוא פועל מתוך פילוסופיה ייחודית ויש לו בסיס ערכים וגישות ספציפיות, שמייחדים אותו ואת הדרך שהוא רוצה לעבור, כדי להגיע ליעדי החזון הנכספים. ייחודיות זו היא אחד הנכסים המשמעותיים ביותר של המגזר השלישי, ועליה מבוססת במידה רבה האכפתיות החברתית, הרצון להתנדב, לתרום ולהשפיע - כל ארגון בהתאם לאופיו, לזהות המתנדבים שלו, למטרותיו בתוך הקהילה וכו'.

לפיכך, כשבוחנים את יעילות התפקוד של ארגוני המגזר השלישי, יש להתייחס לשילוב המורכב ביותר של ערכים קבוצתיים (סקטוריאליים) עם ערכים ייחודיים וספציפיים.

בחירת יעילות התפקוד של הארגונים משמשת גם כהליך ניטור חיוני וגם כהליך המספק לארגון מידע הכרחי, לצורך מעקב אחר התוצאות שהוא משיג לעומת היעדים שהציב לעצמו. **צעדים לשיפור היעילות עשויים לסייע לארגון לזהות את החולשות והחוזקות שלו, ולפתח תכניות שינוי ניהוליות או עסקיות, כדי לחדד בצורה מיטבית את מעורבותו והשפעתו.**

תנאים מקדימים

שיפור היעילות של התערבות הארגון בחברה תלוי במידה מכרעת במספר תנאים מקדימים, המשקפים את ייחודיותו של המגזר השלישי.

יחסים בין-ארגוניים איכותיים: במקרים רבים, פעילות ארגוני המגזר השלישי מבוססת על שיתופי פעולה עם גופים אחרים, בדרך למימוש המטרות החברתיות. שיתופי פעולה אלו מאפשרים למנף את השפעותיו של כל ארגון פרטני, ובדרך זו להגביר באופן משמעותי את יעילות עבודתו של כל אחד מהשותפים. הדברים נכונים בכל תחומי הפעילות של המגזר השלישי, ובמיוחד בכל הקשור לתהליכי שינוי וסגור חברתיים.

שיתופי הפעולה הללו יכולים להתבצע בין ארגונים מהמגזר השלישי לבין עצמם, או בינם לבין מגזרים אחרים, כמו ארגונים עסקיים או גופים ממשליים מקומיים או ארציים. יעילותם של תהליכי העבודה המשותפים מותנית באיכות היחסים שבין הארגונים השונים. יחסי עבודה טובים ויעילים מתבססים על אמון, לימוד הדדי, אחריות ושקיפות וקבלת השוני. ברור, אם כן, כי נדרש זמן כדי לטפח את כל האיכויות הללו ולהבטיח את יעילותם של שיתופי הפעולה.

תכנון לטווח ארוך: נובע מכך, שכל סוגי ההתערבויות (של הארגון עצמו או שלו במשותף עם גופים אחרים) צריכים להתבסס על תכניות ארוכות טווח. הניסיון מלמד, כי תכניות יעילות מבוססות על שיתוף פעולה בן 5-10 שנה, שבמהלכן מפתחים הארגונים השונים הבנה הדדית, שפה משותפת ומטרות קונקרטיות ומעשיות משותפות.

העובדה, שיעילות התפקוד של ארגוני המגזר השלישי צריכה להימדד בטווחים ארוכים, מציבה בפניהם מלכוד לא פשוט. זאת, מכיוון שמן הצד השני מופעל לחץ של מממנים ותורמים, שרוצים לראות תוצאות בטווח הקצר או הבינוני. את הסוג הזה של תוצאות ניתן לראות בפרויקטים מוגדרים של תרומה ופילנתרופיה. קשה לזהות יעילות קצרת טווח בקרב ארגונים, שמבקשים להתניע תהליכים ולתמוך בשינוי חברתי מהותי, הדורש זמן.

אחת הדרכים להתמודד עם מלכוד זה היא באמצעות פיתוח תכניות משולבות, שמחד פועלות לקידום מטרות ארוכות-טווח, ומאידך תומכות בקבוצות ספציפיות, להשגת תוצאות קצרות-טווח.

תכניות כאלה מחייבות הרחבה של קשת היעדים של הארגון, והדרך הנכונה ביותר לבצען היא באמצעות שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים. ברור, אם כן, כי בשיתופי פעולה בין ארגונים טמון פוטנציאל רב למינוף יעילות ההתערבות ולגיוון אפשרויות ההשפעה על החברה.

ניטור ושיפור מתמיד: כדי לקיים שיתופי פעולה יעילים, חייב להתקיים תהליך מתמיד של למידה, בדיקה, ניטור תוצאות והכל - במטרה לשמור על תהליך של שיפור מתמיד.









הבדיקה והמדידה הם אתגרים אמיתיים בפני רבים מגופי המגזר השלישי, שמרגישים כי עליהם לבצע מטלות דחופות יותר, לפני שיתפנו לנסח בצורה מסודרת את המדדים, שלאורם הם בודקים את ביצועיהם. אך זוהי גישה מוטעית. אפשר, שהיא משרתת את הארגון במימוש תכניותיו בטווח הקצר, אבל בלי מדידה מתמדת, לא יוכל הארגון לדעת האם מאמציו אכן משיגים את התוצאות המיוחלות - ובאיזו מידה.

מדידה שיטתית מאפשרת לארגון לראות נכוחה את תמונת המצב של השפעתו, ולהתאים את עצמו ואת תכניותיו בהתאם. השינויים יכולים לנבוע מכך, שהארגון יזהה כי לא השיג את המטרה המיוחלת, והם יכולים לנבוע מכך שהנתונים בשטח השתנו, ויש לבצע התאמה בתכניות, כדי להבטיח את המשך יעילות השפעתו.

במאה ה-21, המתאפיינת בתמורות מהירות, הן ברמה האנושית והן ברמה הטכנולוגית, כל ארגון באשר הוא - מהמגזר השלישי, מהמגזר העסקי או מהמגזר הממשלתי - חייב לטפח גמישות ויכולת לתגובה מהירה. הישענות על מדדים ברורים, מהווה בסיס להבטחת יכולתו של הארגון לזהות את המקומות שבהם עליו להשתנות, להתגמש ולהתעדכן.

למרות שעד כה לא פותח תקן בינלאומי או מקומי ליעילות תפקודם של ארגוני המגזר השלישי, קיימות הסכמות בסיסיות, שיכולות לשרת את הארגונים כאבני-בוחן עצמיות. בחינת הארגון על פי אבני-הבוחן הללו תסייע לנתח את הפעילויות הקיימות או לתכנן פעילויות חדשות באופן שימצה את פוטנציאל היעילות.

אבני-בוחן ליעילות התפקוד

-  הארגון צריך למקד את תשומת הלב שלו בשורשי התקלות החברתיות, העוני וההדרה, כדי שיתמקד בהעצמה, בפיתוח חברתי ובמנגנונים אחרים, להגברת יכולתם של האנשים לשלוט במציאות חייהם ולהשתלב בחברה באופן נורמטיבי.
-  הפעילות צריכה להתבסס על ניתוח שיטתי והבנה מדויקת ככל האפשר של התנאים וההקשר שבתוכם הארגון פועל. על הארגון להבין את המערכת החברתית שסביבו, את מרכיבי האוכלוסיה השונים, את הקבוצות הפועלות בשטח ואת התנאים המיקרו והמקרו חברתיים, שמאפיינים את סביבת פעילותו. מאחר ותנאים אלו משתנים ללא הרף, יש לבצע ניתוחים שיטתיים ומתמידים, כדי לשמור יד על הדופק, ולא להמשיך בפעילות שפעם הייתה הולמת, אך בינתיים הפכה לבלתי רלוונטית לצרכיה של האוכלוסיה המקומית.
-  הארגון צריך לפעול על בסיס תכניות ממוקדות-אנשים, שיתרמו לחבריו ויענו על צרכיהם הספציפיים. לצד זאת, התכניות צריכות להיות גמישות ולאפשר התאמות לתנאים משתנים. כפי שנאמר קודם, מבנה תכניות כזה עשוי להיות בעייתי בעיני תורמים ונדבנים, שרוצים לראות תוצאות מהירות וברורות. הניסיון מלמד, כי דיאלוג והסברה עשויים לשנות גם את דעתם של המממנים ולעודד אותם לשתף פעולה עם גישה, המבקשת להשיג שינויים ארוכי-טווח.
-  הארגון עשוי להגביר את טווח ההשפעה שלו, אם יפעל להעצמת הגופים, שאיתם הוא משתף פעולה (ארגונים אחרים, הקהילה עצמה, גופי ממשל וכו'). לשם כך עליו לפתח תכניות לימוד משותפות, בניית יכולות והעדפת גישה מערכתית ולא פעילות "סולו", שתבטיח לארגון את כל אור הזרקורים.
-  כדי לשמור על יעילות מרבית, יש לקיים מדידה, הערכה וניטור מתמידים של תכניות ההתערבות השונות, גם באופן פורמלי וגם באופן התרשמותי ובלתי פורמלי. זאת, כדי לזהות מוקדי הצלחה, סיכונים אפשריים, תקלות אופייניות ושינויים שיש לבצע בהתערבות, כדי שזו תהיה אפקטיבית.
-  הארגון צריך להיות מסוגל להציג בכל זמן נתון את התקציבים והעלויות שלו, את הקשר בינם ובין הפעילויות והתכניות השונות. על הארגון לוודא, שיש היגיון ברמת ההוצאות לעומת התוצאות והתועלות, שאליהן שואפת תכנית ההתערבות.
-  הארגון צריך לפתח אסטרטגיה ברורה של פיתוח בר-קיימא, המבוסס על מעורבות ארוכת זמן, שותפויות איכותיות עם גופים אחרים והבנת ההקשר והצרכים ארוכי הטווח של האוכלוסיה, אותה מבקשים לשרת.
-  על הארגון להעריך את הסיכונים, העומדים בפניו, אבל לא להירתע מפני תכניות מרובות אתגרים, המבקשות לטפל בקבוצות שוליים, השרויות בסיכון ממש. על הארגון לקיים איזון נאות בין ניהול זהיר לבין נכונות לקחת סיכונים מחושבים בשעת הצורך.



- על הארגון לטפח מנגנוני דיווח שקופים, שיאפשרו מתן דין וחשבון לכל מחזיקי העניין, כולל הקהילה, השותפים לעשייה, מוסדות השלטון והתורמים.
 - לפני הפעלת תכנית התערבות או פרויקט חברתי, יש לבצע הערכה מסודרת של התוצאות האפשריות של ההתערבות, ולקחת בחשבון את כל המשתנים האפשריים. הערכה זו יכולה לשמש בהמשך כאמת מידה לבדיקת יעילות הפרויקט.
 - ארגוני המגזר השלישי מבקשים לטפח את החברה האנושית. לפיכך, עליהם לכלול את כל נציגי החברה בשלבים השונים של הפרויקטים ותכניות ההתערבות שהם מפתחים, ולקיים שיתוף אמיתי של מחזיקי העניין הללו, ולא "להנחית" עליהם תכניות מבחוץ.
- לסיכום, ניתן לומר כי הערכת היעילות של התערבות ארגוני המגזר השלישי מורכבת יותר מהערכת יעילות הביצוע של גופים עסקיים. כדי לבצע הערכת יעילות במגזר השלישי, יש לנקוט בגישה מתוחכמת, שלוקחת בחשבון גם את המטרות קצרות הטווח של התורמים והמממנים, אבל בעיקר את היעדים ארוכי הטווח, שאותם הציב הארגון, בבואו לבצע שינוי חברתי משמעותי.
- בדיקת יעילות ההתערבות אינה יכולה להסתפק בנתוני חלוקה, צדקה וגמילות חסדים. עליה לבחון את השפעת התכניות על יכולת האוכלוסייה להיעזר בכלים מתאימים, כדי לקיים חיים טובים ופעילים יותר.