

מרץ 2010

מהערכה לניהול- תפקידן של הקרנות בהטמעת מודל ניהול להצלחה בארגונים חברתיים

נכתב ע"י: רונית עמית מנהלת קרן גנדיר

יותר ויותר אנשי מקצוע במגזר השלישי מצביעים על הצורך לבחון ולמדוד את איכותן של פעילויות חברתיות. הגישה הרווחת היא שהערכת תכניות היא תהליך הכרחי לארגון, היא מסייעת לאמוד את מצבו הכללי ולהביא בפני המנהל מידע לצורך קבלת החלטות (Carson, 2000). בנוסף, עולה דרישתו של הציבור, התורמים והממשלות, להעריך את ביצועי הארגונים, ואת הישגיהם בפתרון בעיות חברתיות (Sawhill & Williamson, 2003).

למרות הצורך במדידה, נראה כי השאיפה לבחון באיזו מידה יכול ארגון חברתי להשיג את מטרותיו מורכבת ואינה טריוויאלית. בדרך כלל ארגונים הם בעלי ריבוי מטרות, ומכילים שלל מטרות וציפיות (Herman & Renz, 2004) כתוצאה מכך מוצע מגוון רב ולא אחיד של פרמטרים להערכה (Wing, 2004). חוסר אחידות זו באה לידי ביטוי במיוחד בניסיון להעריך תוצרים של הארגון, ובספרות קיימים מושגים רבים ושונים כמו : Outcomes, Outputs, Impact, Results ועוד (Cunningham & Ricks, 2004: Twersky, 2008).

המורכבות הזו הובילה קרנות להתמקד בתכניות ובפרויקטים שמבצע הארגון והן מעדיפות בדרך כלל להעריך ספציפית את התכניות בהן הן משקיעות. קרנות מבקשות לקבל מידע באיזו מידה מטרות הפרויקט הושגו, האם נעשה שימוש נכון במשאבים שהם הקצו והאם הפרויקט מספק עלות תועלת בעלת ערך גבוה יחסית לפרויקטים אחרים (Cunningham & Ricks, 2004). כדי לקבל נתונים אלו הן מבקשות מהארגונים לבנות מנגנון שמתכנן ומבצע תכניות הערכה, ולהציג

הוכחות שתהליכי הערכה אכן מבוצעים. לעיתים יותר רחוקות בוחרות הקרנות לא להסתמך על תהליכי הערכה פנימיים של הארגון והן מחליטות לממן מחקר הערכה חיצוני שיביא בפניהם את המסקנות על מידת הצלחת התכנית.

לכאורה, דרישתן של הקרנות מארגון לבצע תהליכי הערכה ומדידה הוא לגיטימי ואפילו חשוב, אך נשמעת גם ביקורת על הקרנות בהקשר זה כמו: האם הן מוכנות להשקיע משאבים כספיים כדי שהארגון יעריך את התכניות? האם הן אחראיות שלארגון יהיו את האמצעים והיכולות ומשאבי הזמן לביצוע הערכה? ולבסוף: האם הן משתמשות במסקנות ההערכה ומתגמלות יותר תכניות שהצליחו (Anheier & Leat, 2006).

למרות ההסכמה ומוכנותם של ארגונים חברתיים לבצע הערכה של התכניות שלהם, הם תופשים אותה, בדרך כלל, כהכרח שיש לקיים כדי להשביע רצון של קרנות, או כאמצעי המציג את הארגון כמקצועי ואיכותי, ואינם רואים בהערכה כלי אמיתי שיכול לסייע להצלחת התכנית. תהליך ההערכה מתרחש לרב בנפרד מהחיים הארגוניים והניהוליים, ואינו הופך לחלק מהליבה של הארגון או מהווייתו. כך למשל, מעטים הארגונים המשתמשים בתוצאות ההערכה ובמסקנות כחלק מתהליך מתמשך שמאפשר לארגון להשתנות ולשפר את ביצועיו. מגבלה נוספת הקשורה להערכה כפי שהיא נהוגה כיום, קשורה לנטייה להעריך תכניות ספציפיות וגורמת לכך שהערכה מתבצעת על מקטעים בתוך הארגון ואינה נותנת תמונה מלאה על הישגיו (עמית, 2009).

גישות נוספות הנהוגות כיום ממליצות על שימוש בכלים ובאמצעים הנהוגים בחברות עסקיות. הגישות הללו טוענות שבשני סוגי הארגונים מתרחשת פעילות דומה הכוללת פיתוח מוצרים או שירותים ולכן, המדדים על פיהם ניתן לבחון הישגים של אלכ"רים דומים מאוד לאלה הנהוגים במגזר העסקי (Dart, 2004). הם גם מצביעים על כך כי גם ארגונים חברתיים, בדומה לעסקים,

פועלים בזירה המאלצת אותם להתמודד עם תחרות, ולהתגבר על קשיים תקציביים (סיני, 2007). לגישות אלו, בצדק, ישנם מתנגדים רבים, הטוענים שמהות קיומם של ארגונים חברתיים, והסיבה שלשמה הוקמו שונה לחלוטין מזו של עסקים, ועל כן מחייבת אותם להתנהל אחרת (Anheier, 2000). לדעת מומחים אלו, דרישתם של פילנתרופים וקרנות מאלכ"ר למדוד הישגים בצורה כמותית ואחידה שמראה תוצאות ברורות, מביכה. הם בעצמם אינם מצליחים ליצר סטנדרטים דומים למדידה, וכל אחד מהם מספק הסבר אחר לשאלה מהן התוצאות הרצויות, וכתוצאה מכך הם משאירה מנהלי ארגונים רבים חסרי אונים ומבולבלים (Boyd, 2003 & Sawhill, 2004).

אם כך, כיצד ניתן למדוד הישגים של ארגון חברתי? האם יש דרכים אפקטיביות או יעילות יותר? לאור המגבלות של שתי הגישות הנפוצות כיום: הערכת פרויקטים או שימוש באמצעים הנהוגים בעולם העסקי, מתגבשות היום תפישות חדשות בקרב אנשי מקצוע המציעות שינוי גישה. העמדה הדומיננטית מתייחסת לארגון חברתי כאורגניזמים שלם וייחודי. לכן, היא מציעה לקרנות להמעיט בשימוש של תכנית הערכה, ובמקומה לאפשר לארגון להבנות בתוכו ולהטמיע כחלק מהתרבות הניהולית של הארגון, תהליכים שיובילו בסופו של דבר לשיפור ביצועי הארגון ולמיקסום הישגיו (Anderson, 2006). *ניהול להצלחה* הוא מודל ניהולי שמטרתו להוביל את הארגון להצלחה, ובשונה מתהליך הערכה רגיל, ישפיע על הישגיו של אלכ"ר בצורה מערכתית, וישפר את סיכוייו לבצע שינוי חברתי.

מהם העקרונות המנחים של מודל הניהול להצלחה?

המודל מבוסס על שני מאפיינים מרכזיים:

✓ האלמנט החשוב ביותר טמון ביכולתו לקשור בין מטרת העל של הארגון לבין תפוקותיו, ובין החזון שלו, ויעדיו המרכזיים לבין התנהלותו היומיומית, כך שנוצר רצף עקבי וחזק בין היעוד של הארגון לבין הישגיו בפועל.

לשם כך מתקיים בארגון כחלק מפעולותיו היומיומיות, תהליך ספיראלי המתחיל בפעולות תכנון, ממשיך בביצוע וממשיך למדידה. הוא בא לידי ביטוי בהתנהלות הארגונית השוטפת וכולל הגדרת אסטרטגיה, הצבת יעדים, אספקת כלים מקצועיים לצוות, תהליכי הפקת לקחים, ולמידה שיטתית מהצלחות (פנימיות וחיצוניות).

✓ האלמנט השני מתבטא בכוחו של המודל לתת מענה לרב ממדיות של מטרות, ולרב שכבתיות של תהליכים שקיימים בארגונים ללא מטרות רווח (Sowa, Selden & Sandfort, 2004). עליו לתת מענה להיקף רחב של היבטים: כלכלי, ארגוני, תהליכי, תוצאתי. לכן, ארגון המיישם את השיטה משתמש באמצעי מדידה מגוונים ובכלים שונים המאפשרים לו להפיק מידע רחב ומפורט על כל החלקים המרכיבים את הארגון.

התנאי ההכרחי ביישום המודל מחייב שינוי בתרבות הארגונית ובאחריות של המנהלים להטמעתה. הניהול להצלחה מהווה חלק אינטגרלי ובלתי נפרד מחיי היום יום של הארגון, מושרש בשפה הארגונית והניהולית וחוצה את כולו: החל מהוועד המנהל עד לאחרון העובדים והמתנדבים של הארגון.

יש לומר, בשל היותו מורכב ולא חד ממדי, ניתן להניח כי מודל ניהול להצלחה עלול להרתיע גורמים חיצוניים (כמו משקיעים וקרנות) המבקשים הערכה ברורה, ומדידה מהירה של תכנית זו או אחרת. במהותו, הוא דורש בחינה מורכבת ומתוחכמת יותר מצד אחד, ומשאיר את עיקר

ה"שליטה" על ההגדרה מהי הצלחה, ועל הדרכים למדידתה, בידי הנהגת הארגון והמנכ"ל. אולם, כאשר השאיפה היא לשפר את יכולותיו של הארגון לטווח הארוך ולהגדיל את סיכוייו להשיג תמורה חברתית משמעותית, צריכים המשקיעים לוותר על "סיפוק מיידית" ויכולת שליטה, ולאפשר למנהלי הארגון להוביל ולקחת אחריות על ניהול שיש בו מחויבות להצלחה.

כלים רלוונטיים במודל הניהול להצלחה:

כאמור, כאשר מבקשים להבין את הארגון, את ביצועיו ואת הישגיו באופן מורכב ורב ממדי לא ניתן להשתמש באמצעי אחד (כגון הערכת תוצרים). יש להשתמש במגוון אמצעים שמטרתם לספק לארגון מידע לצורך קבלות החלטות המביאות לשיפור בכל חלקיה של ההתרחשות הארגונית. המידע נאסף על הארגון על כל היבטיו וחלקיו: ניהול משאבים כספיים ומשאבי אנוש, ניהול אפקטיבי של תהליכים, חיבור בין תכנון לביצוע, הערכת תוצאות של הפעילות, ומידת השפעתה לטווח הקצר והארוך. האמצעים העומדים לרשות הארגון כוללים בו זמנית כלים לתכנון וכלים למדידה:

כלי תכנון:

בידי הנהלת הארגון כדאי שיהיו כלי תכנון מסוגים שונים: חלקם מיועדים לתכנון לטווח הארוך (רב שנתי) וחלקם לטווח קצר. כלים אלו מאפשרים לבצע תכנון הן ברמת הארגון והן ברמת התכניות והפרויקטים הספציפיים אותם הוא מבצע.

1. תכנית אסטרטגית- גיבוש אסטרטגיה חיוני לארגון, שכן הוא יוצר את הרצף הדרוש בין

ייעודו ומטרות העל של הארגון לבין משימותיו ביום יום (Anderson, 2006).

התכנית האסטרטגית מבוססת על תהליך מיפוי כולל של הארגון וסביבתו, והפקת מסקנות באופן שיטתי על הכיוונים הרצויים שלקראתו יחתור הארגון כדי לממש את

ייעודו (Klein & Napier, 2003) . תכנית אסטרטגית היא כלי תכנוני כלל ארגוני המיועד לטווח הארוך.

2. בניית ת"ע שנתית : בשונה מתכנית אסטרטגית, תכנית העבודה השנתית מיועדת לטווח קצר. יש בה רכיבים כלל ארגוניים לצד תכניות נפרדות עבור כל אחד מחלקי הארגון. בניית תכנית שנתית הוא תהליך חוצה ארגון שבו מעורבים כל אנשי הארגון ומתבצע במקביל בשני כיוונים: ראשית, מלמעלה (הנהלה) למטה (כלל העובדים והמתנדבים), בו פורסת הנהגת הארגון את המטרות השנתיות המרכזיות , הנובעות מהאסטרטגיה שנקבעה. ההתרחשות השנייה היא הפוכה, ונבנית מהשטח כלפי מעלה, בתהליך זה ניתנת לכל אחד מאנשי הארגון האפשרות לתכנן את עבודתו ויעדיו בהתאם לתכנית הכוללת. תהליך מובנה זה מוודא כי כל הארגון מכוון כמקשה אחת לאותה דרך ומחויב אליה (Levinson, 2003).

3. המודל הלוגי: יתרונותיו של הכלי הם בעיקר בתכנון תכניות או פרויקטים בתוך הארגון. השימוש במודל הלוגי מאפשר לארגון לתכנן ולמדוד את פעולותיו, ואת כל אחת מהתכניות שלו, החל משלב התשומות ועד לשלב המדידה של תוצרי הפעילות. חשוב לציין כי השימוש במודל נעשה כחלק מהתכנון המערכתי, ועליו להיות קשור לאסטרטגיה הכלל ארגונית ולמטרותיו (Kellogg Foundation, 2004).

כלי מדידה עיקריים:

כאמור, כאשר אנו מבקשים לבחון הצלחה של ארגון חברתי עלינו למדוד את כל מרכיביו ולעיתים להתייחס לריבוי מטרותיו. לשם כך, יש צורך להתאים לכל רכיב את כלי המדידה המתאים ביותר. לשם כך יפורטו להלן מספר כלים מרכזיים העשויים לשמש את הארגון:

1. הערכת ביצועי עובדים: יש צורך לחבר ולאחד בין מטרות הארגון לבין ביצועי עובדיו, כלים ותהליכים שיאפשרו בחינה שיטתית של ביצועי העובדים, יאתרו חסכים אפשריים במיומנויות, ויאפשרו התמקצעות של העובדים כדי להשיג את המטרות והיעדים אליו מכוון הארגון.
2. סקרי שביעות רצון לקוחות: זהו כלי פופולארי יחסית, וארגונים רבים משתמשים בו באופן זה או אחר. חשוב להדגיש שהשימוש בכלי כזה הוא אפקטיבי במיוחד כאשר הוא מספק מידע ההולם את מטרות הארגון. לכן, עליו להיות מקיף, ולכלול ממדים שבוחנים בעת הצורך גם שינוי עמדות לטווח קצר וארוך. סקרים אלו רצוי שיתרחשו ביותר מנקודת זמן אחת ויספקו מידע רציף ומלא יותר.
3. כלי בקרה כספיים: לרוב, משאירים מנהלים את הבקרה הכספית בידי אנשי הכספים של הארגון. אולם, כדי לקבל מידע על הישגי הארגון ועל מצבו הכולל, יש להשתמש במידע כספי באופן שוטף וכחלק מתהליך קבלת החלטות ניהוליות. מימד נוסף וחשוב קשור ליכולתו של המנהל לאפשר לכפיפיו עצמאות בניהול התקציב, ולספק להם כלים כדי שיוכלו לעמוד במשימה זו. בכך תגבר מידת האחריות שלהם ומחויבותם להראות הישגים. אמצעי זה אף מאפשר למנהל לבחון את חלקי הארגון בהיבט של יחידות רווח ולקבל מידע אמין ומהיר יחסית על מצב התכניות.
4. תהליכי benchmark – זהו כלי הבוחן ביצועים של הארגון ומשמש עבורו כמבחן להערכת והשוואת ביצועיו לעומת ארגונים אחרים. למרות היותו כלי ששאל מהמגזר העסקי הוא עשוי לשמש את המנהל החברתי ללמידה על הסביבה בה הארגון פועל ולתת מידע על אלטרנטיבות מיטביות לפעולה (Tyler, 2005).

תפקידן של הקרנות בעידוד השימוש במודל הניהול להצלחה:

בהניחנו שקרנות שואפות בסופו של דבר לקבל מידע כמה שיותר מלא ואמין על מידת ההחזר על ההשקעה הכספית, ניתן לומר שמודל הניהול להצלחה יכול לשמש עבורן כאמצעי מרכזי ולספק את המענה ההולם ביותר.

לשם כך, צריכות קרנות לאמץ גישה שונה לחלוטין מזו הנהוגה כיום:

1. לזנוח את הדרישה להערכה של תכניות- כאמור, זהו תהליך לא טריוויאלי שכן הוא עלול לתת למשקיעים תחושה של איבוד שליטה ובקרה.
2. לבקש מידע מהארגון על תהליכי הניהול הכוללים שלו, ועל אמצעי התכנון והמדידה העומדים לרשותו כחלק מתהליכים אלו. חשוב לומר, היכולת של קרנות לבקש מידע כזה דורשת מהן להשתכלל ולשפר את תהליכי בחירת ארגונים ותכניות, ולהכיר היטב את האמצעים הניהוליים החשובים והרצויים בארגון.
3. לספק לארגון את המשאבים הדרושים כדי להבנות תהליכי עומק להטמעת המודל. המשאבים כוללים השקעה כספית בסעיפי "הנהלה וכלליות" המיועדים לשיפור איכות הניהול ולבניית כלים המתאימים לארגון, ובמשאבים המיועדים להדרכה והתמקצעות של אנשי הארגון.
4. לתגמל ארגונים המציגים תרבות של ניהול להצלחה ומוכיחים שיפור תמידי בביצועיהם ובהישגיהם- המשמעות היא שקרנות תהינה חייבות ללוות לאורך זמן ארגון שמוכיח שיפור בהישגיו ומראה הצלחות משמעותיות, ולהמשיך לתמוך בו ליותר משנה אחת.

לסיכום: הטרנד שהולך ופורח לפיו דורשות קרנות מארגונים לבצע הערכה לתכניות הממומנות על ידיהן, נובע בין השאר מהקושי להגדיר ולמדוד הישגים בארגונים חברתיים, אך בסופו של דבר הוא נותן מענה חלקי וזמני לשאלה האם הארגון מסוגל להוכיח הצלחות והישגים. מצב זה

מגביל את האפשרות של הקרנות לזהות ארגונים מוצלחים שיש ביכולתם למקסם את ההחזר על ההשקעה. מודל הניהול להצלחה מגדיל את סיכוייו של הארגון לשפר את הישגיו, תוך שמירה על אופיו של הארגון, הסיבה שלשמה נוסד, והאופי הרב גוני של פעילותו.

לא ניתן להתעלם מכך שהשיטות הנפוצות (פנימיות או חיצוניות) להערכת תכניות, הנהוגות כיום, נתפשת על ידי הארגונים כמלאכותיות ולכן סיכוייהן להיטמע בתרבות של הארגון נמוך יחסית. מודל הניהול להצלחה, המוצע כאן, מחבר בין היעוד של הארגון לפעילותו ביום יום, ומטיל את האחריות להצלחה על הנהגת הארגון כחלק מהמהות הניהולית שלהם.

הטענה כי מנהלי ארגונים מעדיפים שיטות ואמצעים ניהוליים למדידה, במקום הערכת תכניות כפי שקיימת כיום נשמעת במפורש בשטח. לדוגמא: בסקר שנעשה בשנת 2009 על ידי אחת הקרנות בישראל, נתבקשו כ- 50 מנהלי עמותות לדרג ולהעריך את כלי הערכה שנדרשו על ידי הקרן, ולהצביע על האמצעי שלדעתם תרם להם במיוחד לשיפור הישגיהם. 98% מהמנכלים ציינו את השימוש בתכנית עבודה שנתית ככלי האפקטיבי ביותר לשיפור ומדידת הישגים של הארגון, ורק 23% טענו שטופסי הערכת התכנית ו/או דיווחים רבעוניים שנשלחים על ידי הקרן אכן תרמו להצלחת התכנית.

למרות האמור לעיל, נכון להיום, עדיין לא קיים ידע ניהולי מספיק, ואין מערכת מגוונת ונגישה של כלי תכנון ומדידה היכולים לעמוד לרשות ארגונים. מרבית הכלים הקיימים היום מגיעים מהעולם העסקי ואינם מתאימים לשימוש בארגון חברתי. בנוסף, סובלים הארגונים ממחסור במשאבים, והם אינם יכולים להקצות תקציבים משמעותיים המיועדים לרכישה ושימוש בכלים כאלו.

פרואקטיביות של הקרנות ועידוד הארגונים לאמץ מודל זה לצד מוכנותן להשקיע משאבים בפיתוחו הן הכרחיות.

רשימת ביבליוגרפיה

- 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, www.aspeninstitute.org
- Anheier, H.K (2000) Managing non-profit organisations: Towards a new approach; Civil Society Working Paper 1
- Anheier. H., Leat, D. (2006) CREATIVE PHILANTHROPY – Towards a new philanthropy for th 21th century: University of California, Los Angeles
- Boyd, J. (2004) Measuring social impact, London business school- NEF the new economics foundation, www.london.edu/entrepreneurship
- Carson, E. D (2000) On Foundations and Outcome Evaluation: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2000; 29; 479- 481
- 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, Summer 2004
- Dart, R., (2004) Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 33, no. 2, June 2004 290-310
- Herman, R.D., Renz, D.O. (2004) Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study: Public Administration Review Vol. 64 Issue 6, Pages 694 - 704, Nov 2004
- Klein M., Napier R., (2003) The courage to act- 5 factors of courage to transform business, Davies-Black Publishing Palo Alto, California
- Kellogg Foundation (2004) Logic Model Development Guide: www.wkkf.org
- Levinson, H. (2003) Management by whose objectives? Harvard business review: vol. 81, no.1, pp. 107-116

- Sowa, E.J., Selden, S.C., Sandfort, J. R. (2004) No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 33, no. 4, December 2004, pg. 711-728.
- Sawhill, J., Williamson, D. (2003) Measuring what matters in non profits: The McKenzie quarterly review No. 2 pg 99-107.
- Sinay, R., (2007), NPOs loose their relative advantage, Haaretz Daily Newsletter 18/2/07
- Twersky, F (2008) Strategy Lifecycle- Overview and Guide. The Bill and Melinda Gates Foundation. www.sheatufim.org
- Tyler, M.C (2005) Benchmarking in the non-profit sector in Australia: Benchmarking: An International Journal: Vol.12, no. 3, pp. 219-235

עמית, ר. (2009) השלם או חלקיו? תפישת התפקיד של מנהלי קרנות בהשוואה למעגל הניהולי

השלם ולמול ציפיותיהן של עמותות: www.sheatufim.org.il
