



**שנויים בסביבות ארגוניות של ארגוני המגזר
השלישי בישראל והשפעותיהם על המשילות
של הנהלות ציבוריות בתחומי תוכן שונים -
המקרה של ארגוני רווחה ותרבות**

**ד"ר שלומית שולוב ברקן
המרכז ללימודים אקדמיים
אור יהודה**

מטרת המחקר

- בחינת השפעתם של מאפייני סביבות ארגוניות של ארגוני המגזר השלישי הפועלים בתחומי תוכן שונים על אופי המשילות של הנהלות ציבוריות בהתייחס לרמת הפעילות ואופייה ומערכת היחסים עם הצוות השכיר



מסגרת תיאורטית

- גישת התלות (contingency theory) קיימים מספר גורמים אשר יכולים להשפיע על האפקטיביות הארגונית:
- גורמים פנימיים -גודל הארגון, אדאולוגיה, מבנה ואסטרטגיה.
- חיצוניים וסביבתיים -הסביבה החוקית והמוסדית, תחום הפעילות, בעלי העניין והסביבה המימונית.
- יישום של גישת התלות להנהלות ציבוריות בארגונים ללא כוונת רווח, ובמיוחד לעבודות מאוחרות של , Bradshaw, Ostrover , Stone



ממדי הסביבה וקונפיגורציות של משילות ארגונית

○ 4 ממדים של הסביבה – יציבה, גועשת ולא בטוחה, פשוטה, מורכבת.

○ משילות מסורתית Policy governance

○ משילות יזמית- Entrepreneurial/ corporate governance

○ משילות בהמנעות



השערות המחקר

- ככל שהסביבה יציבה ובטוחה, ארגונים יתנהלו באוריינטציה פנים ארגונית ויטו לפעול על פי מודל של משילות מסורתית
- ככל שסביבה גועשת ובלתי בטוחה ארגונים יפעלו באוריינטציה חוץ ארגונית ויטו לפתח הנהלה יזמית.
- מורכבותה וחוסר בהירותה של סביבת הפעולה של ארגוני רווחה בישראל תהיה מלווה במגמה של שנוי מהנהלות מסורתיות או נמנעות להנהלות יזמיות.
- יציבותה היחסית ומורכבותה הנמוכה של סביבה ארגונית תרבות בישראל תהיה מלווה בהנהלות הפועלות באופן מסורתי ופחות יזמי.



קטגוריות תוכן מרכזיות

○ **רמת הפעילות** - מידת ההשתתפות בישיבות ומפגשים, חברות בועדות

○ **אופי הפעילות**

○ אוריינטציה פנים ארגונית – תפקידי פיקוח ובקרה - תפקוד המנכ"ל
התנהלות כספית, יישום אסטרטגיה ותוכניות עבודה

○ אוריינטציה חוץ ארגונית – גיוס משאבים, עיסוק ברישות ומיצוב
הארגון, קשר עם הסביבה המוסדית והפילנתרופית

○ **מערכת היחסים עם הצוות השכיר** - יחסי שותפות מול שליטה

○ **הרכב ההנהלה** - גודל, תחומי עסוק, מגדר, מיצוב סוציו כלכלי.

○ תהליכי גיוס ומיון, אורך קדנציה



מאפייני סביבות של ארגוני רווחה

- מגמות של הפרטה, מכרוז, ירידה בתמיכה מוסדית, חוסר יציבות בתמיכה פילנתרופית.
- ריבוי בעלי עניין ואינטרסים
- תחרות בין ארגונית על מיצוב ותדמית ככלי להשגת משאבים
- התנהלות מיגזרית, יחסית בלתי מאורגנת ותחרותית על משאבים ולקוחות
- תחרות עם המגזר העסקי ומגבלה מובנית על היכולת למכור השירות
- גידול מתמיד בפערים חברתיים- כלכליים וריבוי צרכים
- צרכנים המקבלים את השירותים ללא תמורה או תמורת תמורה נמוכה.
- דרישות מוסדיות ואזרחיות ליתר מקצועיות, שקיפות ואחריותיות בפעילות הארגונים



המדינה וארגוני התרבות-

דגם המשלב כלכלת שוק עם תמיכה ממשלתית

- מוסדות תרבות זכאים לתמיכה של המדינה ממגוון של הנמקות תרבותיות חברתיות וכלכליות.
- המדינה מעורבת בפיתוח מדיניות תרבות וקריטריונים ברורים לתמיכה.
- סביבת הפעילות לא מציבה יעדים של שיפור תחרות, צמיחת כלכלת שוק או שנוי מבני בחיי התרבות.
- דרישה לשיפור הניהול והשקיפות של הגופים ושליטה על גובה התקציב.
- "נשמרו ערכים של מדיניות תרבות הנואצים לתמיכה בהיבטים ניסויים, נאיות של קבוצות תרבות לתרבות, כמת תמיכה סבירה יחסית ושמירה של הממסד ה"מרחק לרוצ" על פי הציקרון הקיינסיאני של Arm Length (הורוביץ 2009)



מאפייני יסוד של סביבות ארגוני התרבות

- סביבה פוליטית יחסית יציבה הנותנת לגיטימציה לחובתה של המדינה לתמוך בארגוני תרבות באמצעות חקיקה וקריטריונים מוסדרים
- סביבה של צרכנים-קהל הקונה את השירותים בעקבות תהליכי מסחור והתאמה מסוימת של התוצר למגוון טעמים והעדפות
- שליטה יחסית יציבה של מספר מוסדות גדולים בנתחי שוק גדולים.
- מגזר קטן הפועל באופן מתואם



ממצאים ראשוניים – ארגוני תרבות

- נטייה לפעולה בדגם של משילות מסורתית.
- הנהלות יציבות, הגדרת תפקידים ברורה בין הצוות השכיר להנהלה, הנהלות הומוגניות, אנשי כלכלה, עסקים ומשפט.
- יציבות ההנהלה מקבילה ליציבותם של מנכ"ל הארגונים, קבלת תפקידו המוביל של המנכ"ל
- פעולה באוריינטציה פנים ארגונית ומתן תמיכה להנהלה השכירה



ממצאים ראשוניים - ארגוני רווחה

- שונות רבה באופי המשילות של הנהלות ציבוריות. (שלושת דגמי המשילות) מארגונים בהן ההנהלות כמעט ולא פעילות עד לארגונים בהם ההנהלות יזמיות ולוקחות חלק פעיל במשילות הארגון תוך דגש על אוריטציה חוץ ארגונית
- מגמה איטית לשדרוג הרכב ההנהלות ולחיזוקן כגופים מובילים בארגון. מומחיות בתחומי הניהול ולא דווקא בתחומי העסוק. שיקולי יוקרה ומיצוב.
- דרישה מחברי הנהלה לפעול בתחום של גיוס משאבים, באמצעות נתינה אישית או רישות עם תורמים פוטנציאליים.



ומה לגבי ההשערות שהצבנו

- יציבות הסביבה תורמת להתנהלות מסורתית ובמידה מסוימת פחות יזמית .
- סביבה מורכבת מצריכה התמודדות עם צורך לחשוב על שינוי באופי פעילותה של ההנהלה והתאמתה לסביבה.
- יש לבחון האם מורכבותה של סביבת ארגוני הרווחה, יוצרת שנוי של ממש במשילותן של ההנהלות או אם השנוי שאנו עדים לו הוא עדיין בשוליים
- על בסיס ממצאים מן המחקר אנו חותרים להציג המלצות יישומיות למבנה והרכב רצוי של הנהלות.

! מרכת תודקה !

