

קידום חברה אזרחית בארגוני מגזר שלישי באמצעות דפוסי פעילות משתפת

מבוסס על מאמר שיפורסם בשנה הבאה ב:
European Management Journal

פרופ' בני גדרון

הרצאה מרכזית בכנס הבר-מצווה של המרכז לחקר המגזר השלישי
אוניברסיטת בן-גוריון
16 במרץ, 2010

הקדמה

- הנחות:

- קיים קשר בין **התפקיד החברתי** של המגזרים בחברה לבין **המאפיינים של הארגונים המרכיבים אותם**. המאפיינים המבניים והארגוניים של ארגוני כל מגזר מבטאים את התפקיד החברתי.
- יש תפקידים חברתיים שכל המגזרים ממלאים, אבל לכל מגזר **תפקידים ייחודיים** ואם הוא ממלא אותם יש לכך ביטוי ארגוני ולכן לכל סוג ארגונים יש מאפיינים ייחודיים
- התפקידים החברתיים **הייחודיים** של
 - המגזר הציבורי – לשמור על האינטרס הציבורי
 - המגזר העסקי – לספק לציבור מוצרים ושירותים פרטיים לפי צרכיו ולתמחר אותם בהתאם לדינאמיקה של השוק (ביקוש והיצע)
 - המגזר השלישי – לפתח את החברה האזרחית (תפקיד שנוי במחלוקת ועדיין לא מגובש דיו)
- לתפקידים חברתיים שונים אלה יש ביטוי ארגוני/מבני, למשל במערכי המימון השונים
 - בקרב ארגוני המגזר הציבורי – המימון מבוסס על כספי מיסים
 - בקרב ארגוני המגזר העסקי – המימון מבוסס על מכירות
 - בקרב ארגוני המגזר השלישי – ריבוי מקורות מימון

הקדמה (המשך)

- הספרות כמעט לא עוסקת בקשר בין התפקיד החברתי של המגזר השלישי לבין מאפיינים של ארגוניו. יש ספרות לא רבה העוסקת **בתכונות הייחודיות** של ארגוני המגזר השלישי בהשוואה לארגונים ציבוריים ועסקיים. תחילה נסקור שלוש עבודות מרכזיות כאלה.
- בהמשך, בהנחה **שפיתוח החברה האזרחית** הוא אכן תפקיד חברתי ייחודי של המגזר השלישי, המאמר מזהה **חמש תת-מערכות ארגוניות** שבתוכן **ניתן** לבטא ייחודיות זו ולאפשר פיתוח כזה.
- המאמר מסתיים בדיון בהשלכות לניהול ארגוני המגזר השלישי ומציג **דפוסים של ניהול משתף** כדרך לבטא ולהדגיש את התפקיד הייחודי של המגזר השלישי כמפתח חברה אזרחית.

ספרות על היבטים ארגוניים ייחודיים של אלכ"רים

- פרומקין (2002) – לאלכ"רים שלוש **תכונות עיקריות** (1) : ההשתתפות בהם אינה כפויה ; (2) הם אינם מחלקים רווחים ; (3) אין להם קווי אחריותיות (accountability) ברורים.
- אנהייר (2005) – משווה בין **טיפוסים אידיאליים** של ארגונים : ארגונים ציבוריים, עסקיים ואלכ"רים ב-12 פרמטרים. מוצא קווי דמיון בין אלכ"רים לארגונים עסקיים וציבוריים בכמה פרמטרים ושוני באחרים. למרות דמיון בכמה פרמטרים לארגונים עסקיים או ציבוריים מגיע למסקנה ש"אלכ"רים שומרים על תכונות ארגוניות הייחודיות רק להם".
- פרו (2001) – מחלק אלכ"רים ל"טובים", "בינוניים", ו-"רעים" על בסיס **תרומתם לחברה האזרחית**. הוא קובע 4 פרמטרים למדוד תרומה כזו :
 - הארגון מפתח מוצר ציבורי – משהו המיוצר עבור אנשים החיצוניים לארגון
 - הארגון עושה שימוש משמעותי בכוח-אדם מתנדב
 - בארגון קיימת אינטראקציה חברתית פתוחה בין המשתתפים ולא במסגרות מוכתבות
 - המשכורות המשולמות נמוכות מאלה המקובלות במגזר העסקי

היבטים ארגוניים ייחודיים של אלכ"רים: ביקורת

- פרומקין – עוסק בתכונות המבניות הייחודיות של אלכ"רים ואינו מתרגם את אלה **למאפיינים ארגוניים ספציפיים**

- אנהיר – משווה בין **טיפוסים אידיאליים** של ארגונים

שניהם אינם קושרים בין התכונות הארגוניות לתפקיד החברתי של המגזר השלישי

- פרו – קושר בין המאפיינים הארגוניים לבין התפקיד החברתי של המגזר, אבל **מתייחס למספר קטן** של מאפיינים ארגוניים

העבודה הנוכחית מרחיבה את זו של פרו אבל אינה עושה שימוש במינוח הנורמטיבי שלו ("טובים", "בינוניים", "רעים")

היכן וכיצד יכולים אלכ"רים לבטא את תפקידם החברתי הייחודי?

אלכ"רים יכולים לבטא את התפקיד הייחודי שלהם - **לתרום לחברה האזרחית**, בדרך שבה הם מבנים חמישה מערכים ארגוניים ובדרך שבה מערכים אלה מתנהלים

1. **מערך אספקת השירותים**
2. **מערך המשילות**
3. **מערך המשתתפים/כוח האדם**
4. **מערך המשאבים הכספיים**
5. **מערך ההערכה/מדידת תוצאות**

מערך אספקת השירותים

- **מסר אידיאולוגי** – השירות המסופק מוצע בליוויית מסר אידיאולוגי; צורת הספקת השירות מבטאת זאת.
- **שירות וסינגור** – השירות מלווה בסינגור האוכלוסייה הנמצאת במוקד הארגון

מערך המשילות – מועצת המנהלים

- **ריבוי בעלי עניין** – מועצת המנהלים משקפת את העובדה שלא לכ"ר בעלי עניין רבים ומוצאת דרך לבטא זאת
- **צורת ניהול מועצת המנהלים** – חברי מועצת המנהלים, כמו גם חברים אחרים בארגון שותפים באופן משמעותי בתהליכי קבלת החלטות
- **רוטציה** – מתקיימת רוטציה של חברים ובעלי תפקידים במועצת המנהלים

מערך המשתתפים/כוח אדם

- **מתנדבים** – האלכ"ר משלב מתנדבים בפעילויות רבות שלו ; מתנדבים ממלאים מגוון רחב של תפקידים
- **רמות שכר בהשוואה לשכר הרווח בשוק** – רמות השכר נמוכות מאלה המקובלות במגזר העסקי בתפקידים מקבילים
- **רמות השכר בתוך הארגון** – ההפרש בין השכר הגבוה ביותר לנמוך ביותר של עובדי הארגון אינו עולה על יחס סביר (4:1?)

מערך המשאבים הכספיים

- **לארגון ריבוי מקורות עליהם הוא מבסס את משאביו הכספיים** – מפחית את תלותו במקור מסוים ; משקף את התפיסה שהארגון מוערך ע"י בעלי עניין שונים (תורמים, הציבור ומקבלי השירות)
- **הארגון מדגיש את חשיבות התרומות מהציבור ומחברי מועצת המנהלים** – משקף תמיכה ציבורית רחבה ומחויבות של מקבלי ההחלטות לארגון ולמטרותיו

מערך ההערכה ומדידת התוצאות

- **הערכת ההישגים והתוצאות של הארגון** – הארגון מפתח שיטה להעריך את הישגיו ולמדוד את תוצאות פעילותו.

- **החלטות בדבר הדרך שלפיה תימדדנה התוצאות מתקבלות בתהליך שיתופי** – לבעלי העניין יש חלק בהחלטות לגבי הדרך שתיבחר כדי למדוד תוצאות וכיצד החלטות אלה ייושמו

- **שקיפות** – שיטת ההערכה/מדידת הישגי הארגון ותוצאותיה יהיו שקופים ופתוחים לקהל

קידום היבטים ייחודיים: השלכות לניהול אלכ"רים

- המאמר גורס שקיום אלכ"רים בחברה כשלעצמו אינו מקדם את החברה האזרחית. יש להבנות ולנהל אותם תוך פיתוח **מערכי ניהול משתפים** כדי שזה יקרה. טענה - זה לא רק נכון בהקשר של פיתוח מערכים אזרחיים בציבור, זו גם שיטת ניהול נכונה לסוג זה של ארגונים. הטיעון דורש הוכחה אמפירית.
- השלכות לניהול:
 - כדי לעודד פעילות אזרחית, מנהל אלכ"ר צריך לחשוב לא רק במונחים של ניהול ארגונו אלא גם במונחים של **תרומה לחברה האזרחית**, וכיצד פעולות שהוא נוקט בארגונו מקדמים מערכים אזרחיים. זוהי תשתית ערכית ייחודית לסוג ניהול כזה.
 - גם אם הארגון אינו נוקט בגישה משתפת, הוא יכול להתחיל בכל נקודת זמן. האתגר - למצוא נוסחאות כיצד לטפח שיתוף (1) **במערכי הארגון השונים** ו- (2) **בשלבי התפתחות שונים**
- השלכות להכשרה: המסגרת המוצגת מבוססת על מערכת ערכית שצריכה לקבל ביטוי במסגרות הכשרה לניהול אלכ"רים.