

המניעים להצטרפות מתנדבים כחברי הנהלה בארגונים וולונטריים¹

אלי יפה², אהרן יורק³ ואהרן כפיר⁴

הארגונים הוולונטריים מנוהלים בידי חברי הנהלה מתנדבים וגם מפעילים מתנדבים ישירים לטיפול בלקוחות הארגון. האם מדובר במתנדבים מסוגים שונים או שמא בתפקידים שונים לסוג אחד של מתנדבים? המחקר השווה בין מניעי ההתנדבות של מתנדבים חברי הנהלה למניעי ההתנדבות של מתנדבים ישירים ב-52 ארגוני מתנדבים בישראל. נדגמו 239 מתנדבים חברי הנהלה שהושוו עם 410 מתנדבים ישירים באותם ארגונים. המחקר גילה שהמתנדבים חברי הנהלה מצטרפים לארגונים ממניעים שונים מאלה של המתנדבים הישירים. מניעי המתנדבים חברי הנהלה הם מניעי ניהול כמו הצורך בשליטה, מעמד, עצמאות ויצירתיות, ומניעי המתנדבים הישירים הם מניעים חברתיים כמו הסתגלות חברתית ורצון לצבור ידע.

מבוא

סוגיית מניעיהם של מתנדבים העסיקה את החוקרים שביקשו לספק מענה לשאלה מדוע אנשים לוקחים על עצמם פעילות פרו-חברתית באופן רצוף ומתמשך. להלן יסקרו תיאוריות שונות המנסות לספק מענה לשאלה זו, רובן ככולן פותחו מתוך מחקרים על מתנדבים בשדה, הנותנים שירות ישיר לזולת או לחברה. אך עד כה לא נבחנה השאלה אם

- 1 המאמר מבוסס על עבודת הדוקטור של אלי יפה שנכתבה במחלקה למינהל ציבורי בבית הספר למדע המדינה של אוניברסיטת חיפה בהנחיית פרופ' אהרן כפיר וד"ר אריאל קריא ז"ל שהמאמר מוקדש לזכרו.
- 2 בית הספר למדע המדינה, המחלקה למינהל ציבורי, אוניברסיטת חיפה. מנהל אגף הד"ס, מרכז מגן דוד אדום בישראל.
- 3 בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר אילן.
- 4 בית הספר למדע המדינה, המחלקה למינהל ציבורי, אוניברסיטת חיפה.

ביטחון סוציאלי, אב תשע"א, יולי 2011, מס' 86 : 107-122

נשלח לפרסום ב-16.1.11, התקבל ב-1.4.11

מתנדבים המשמשים חברי הנהלות של ארגונים וולונטריים עושים כן מאותן הסיבות ומאותם המניעים.

שאלה זו קשורה לשאלה אחרת: האם חברי הנהלה הם מתנדבים ישירים מצטיינים וותיקים, ש"הועלו" להנהלה כפרס וכדי לייצג את עמיתיהם בשדה, או שמא הם בני אליטות ש"הוצנחו" מבחון בשל מעמדם החברתי והכלכלי וזאת כדי לחזק את הארגונים ולהבטיח את משאביהם? מאמר זה לא יוכל לתת תשובה חותכת לשאלה זו, כי המחקר שהוא מתבסס עליו לא נערך לאורך זמן ולא בדק את התפתחותם של מתנדבים בתוך ארגוניהם. אך אם יתברר שמניעיהם של שני סוגי המתנדבים שונים, תקבל תמיכה תיאוריית ההצנחה, ואם מניעיהם דומים, תחזק תיאוריית ההתקדמות מבפנים. הממצאים שיוצגו ויידונו במאמר הם פרי מחקר שנעשה ב-52 ארגונים וולונטריים ארציים, ובו נאספו נתונים על 239 מתנדבים חברי הנהלות ו-410 מתנדבים ישירים באותם הארגונים. ממצאים אחרים של מחקר זה, המתארים את המאפיינים האישיים של שתי קבוצות המתנדבים, מתוארים ונידונים במאמר אחר (יפה, יורק וכפיר, 2011).

סקירת ספרות

שאלת פעילותם של אזרחים בארגונים וולונטריים נחקרה רבות כבר לפני עשרות שנים, וממשיכה להעסיק את החוקרים גם בימינו. בשנות ה-60 וה-70 של המאה הקודמת רווחה המגמה לחלק את המשתנים הדוחפים לפעילות וולונטרית לשתי קבוצות עיקריות: משתני אישיות וגורמים חברתיים (כהן, שמידע ופרמן, 1985). בשנות ה-90 מדובר יותר על מגוון משתנים הנעים על פני רצף שקצהו האחד הוא מכוונות כלפי העצמי וקצהו האחר מכוונות כלפי הזולת והחברה (Piliavin & Charng, 1990). המשמעות היא שהמניעים הזולתניים והאנוכיים עשויים להימצא על ציר דו-קוטבי (אברהמי ודר, 1995), ויש כאלה הסוברים שמתנדבים הם אלטרואיסטים ואגואיסטים בעת ובעונה אחת, ומניעי פעילותם נובעים משילוב שתי תכונות אלה גם יחד (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991).

ניתן להצביע על מספר מודלים המתארים את הבסיס להשתתפות הוולונטרית. המודל הבינתחומי של סמית (Smith, 1994) תיאר מגוון משתנים המופיעים בספרות: תמיכת הסביבה, מעמד, השתתפות חברתית, משתני עמדה, משתני מצב ופרופיל אישיותי. סמית טוען שתמיכת סביבתו של הפרט בפעילות הוולונטרית שזה נוטל על עצמו מורידה למעשה את המחיר שהוא נדרש לשלם על פעילותו, ומעלה את התגמול האישי שהוא מקבל באמצעות הכרה והערכה של חבריו וקרוביו לפעילותו ההתנדבותית.

המודל הפסיכולוגי מתבסס על תיאוריות המוטיבציה, הגורסות שהפרט רואה בפעילות הוולונטרית דרך לספק את צרכיו (Schram, 1985). ההתנדבות יכולה לספק הזדמנות לשפר כישורים נדרשים בעולם העבודה, להיפגש עם אנשים ועוד. הפרט ייקח בה חלק בשל התועלת שתביא לו, הוא ייקח בחשבון את המחיר שעליו לשלם עבורה וכל עוד הוא בגדר הסביר מבחינתו, הוא יצטרף לפעילות וולונטרית זו.

מודל הצרכים, הדומה למודל הקודם, גורס שסיבת ההשתתפות הוולונטרית היא סיפוק הצרכים של הפרט, וליתר דיוק, מניע פונקציונלי הוא זה שמביא את הפרט להשתתף (Clary & Snyder, 1999). לפי מודל זה יש שישה מניעים עיקריים לפעילות התנדבותית: רכישת ידע והבנה; הצורך בקידום קריירה; מימוש ערכים זולתניים ותרומה לחברה; הסתגלות חברתית והשתייכות; מנגנון הגנה מתחושות ניכור ואשמה; הצורך בהערכה עצמית ושיפור יוקרה אישית.

מודל המטרות (Puffer & Meindl, 1992) מחלק את גורמי ההתנדבות לשלושה גורמים עיקריים: רציונליים, חברתיים ונורמטיביים. הגורמים הרציונליים הם תמריצים חומריים בצורת קורסים והכשרות או סיוע לקידום המקצועי. הגורמים החברתיים הם הרצון להשתתף לקבוצה או לארגון ולהשתתף בפעילויות חברתיות. הגורמים הנורמטיביים הם אלטרואיזם והרצון לסייע לנזקקים.

מודל רב-משתנים (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991) מתאר 28 מניעי התנדבות שנמצאו חשובים ותורמים למתנדבים. כל המניעים, למרות גיוונם ושונותם, נמנים כקבוצה משותפת אחת, המסבירה פעילות וולונטרית בצורה מובהקת. ניתן למנות בתוכם היווצרות זמן חופשי והצורך במילוי, חשיבות המשימה, היבטים ארגוניים ומשפחתיים, השתייכות ועוד.

התיאוריות השונות המסבירות את מניעי הפרט להצטרף לפעילות וולונטרית מבוססות על מחקרים רבים, רובם ככולם עוסקים במתנדבים הישירים המספקים שירותים ללקוחות הארגונים. האם בכוחן של תיאוריות אלה להסביר גם את התנדבותם של חברי הנהלה בארגונים וולונטריים?

בחקר ארגונים כבר נמצא שצורכי המנהלים שונים מצורכי העובדים, ותפקיד ניהולי עשוי לתת הזדמנות לספק צרכים אלה (Rao, 1991). הצרכים הייחודיים למנהלים הם עבודה יצירתית, תגמולים כלכליים, עצמאות, מעמד, מתן שירות, מחקר והוראה, ביטחון אישי, קשרי עמיתים ותנאי עבודה. בהשוואה בין עובדים בשכר לבין מתנדבים בארגונים נמצא שעובדים בשכר וגם מתנדבים בעלי אוריינטציה לקריירה ניהולית ישאפו למלא תפקיד ניהולי בארגון שיעבדו בו (Jansen & Chandler, 1990). ניתן להניח אפוא שצורכי המנהלים שמנה ראו (Rao, 1991) יניעו גם את ההתנדבות לכהן כחברי הנהלה בארגון

וולונטרי, שפעילותם היא ניהולית בעיקרה, ויסבירו את ההבדלים בין מניעיהם לבין מניעי המתנדבים האחרים בארגון.

התבוננות במודלים התיאורטיים שהוצגו לעיל מלמדת שהם חופפים זה לזה במספר משתנים, אך מציגים גם משתנים שונים. לוח 1 מציג את המודלים השונים ומאפשר לאתר את המרכיבים הזוהים והשונים שבהם.

לוח 1

מניעי מתנדבים - השוואת משתני המחקר לפי מודלים שונים

שם המחבר ושנה	המודל אינטר-דיספלינרי	המודל פסיכולוגי	מודל מטרת	מודל צרכים	מודל מימדי ניהול	רב-משתנים מודל
1.	קונטקסטואליים			הסתגלות חברתית		חברתיות
2.					יצירתיות	
3.	משתנים אישיתיים	סיפוק צרכים		הערכה עצמית	הערכה, סטטוס	צרכים
4.	משתני עמדה	תועלתנות/ חליפין / הון אנושי / ציפיות	רציונליים	רכישת ידע והבנה / קידום קריירה		תועלת אישית
5.	משתני מצב			מנגנון הגנה		התאמה למצב
6.	השתתפות חברתית		חברתיים	מתן סטטוס	קשרי עמיתים	הערכה
7.			נורמטיביים	אלטרואיסטים	מתן שרות	הענקה
8.						זמן פנוי
9.					עצמאות	
10.					הוראה ומחקר	

מתוך ששת המודלים המוצגים בלוח ניתן לדלות עשרה מניעים עיקריים. חלקם מופיעים במודל אחד בלבד, למשל זמן פנוי המצוי במודל הרב משתנים בלבד, ואילו אחרים מצויים כמעט בכל המודלים, דוגמת משתני ההשתתפות החברתית.

כדי להקיף את כל עשרת המניעים השתמשנו במודל הצרכים של קלרי וסניידר (Clary & Snyder, 1999), המקיף שישה מניעים (סעיפים 1, 3, 4, 5, 6, 7), ובמשתנה הזמן הפנוי (סעיף 8) מתוך המודל רב המשתנים של כנען וגולדברג-גלן (Cnaan & Goldberg, 1991). למניעים אלה הוספנו את אלה העוסקים בחברי הנהלה (2, 9, 10) מתוך מודל ממדי הניהול של ראו (Rao, 1991).

מטרת מחקר זה היא, כאמור, לעמוד על מניעיהם של חברי הנהלות הארגונים הוולונטריים, שפעילותם ההתנדבותית היא בעיקר ניהולית, בהשוואה למתנדבים הישירים, המספקים סוגים שונים של סיוע ללקוחות ארגונים, ולהעריך אם מדובר במתנדבים מסוג אחר, שמניעיהם לפעילות שונים מהמניעים שתוארו בספרות הדנה במניעי המתנדבים הישירים.

השיטה

אוכלוסיית המחקר והמדגם

אוכלוסיית המחקר היא חברי הנהלות ומתנדבים ישירים ב-52 ארגונים וולונטריים ארציים, מתוך 76 ארגונים שפנינו אליהם בשנת 1998, כולם חברים במועצה הלאומית להתנדבות בישראל. מתוך 1,146 שאלונים שחולקו למתנדבים החברים בהנהלות הארגונים ולמתנדבים הישירים הוחזרו 664 שאלונים מלאים, שהם 58% מכלל המתנדבים שקיבלו שאלונים. 15 שאלונים נפסלו מסיבות שונות. מספר המתנדבים חברי הנהלות שמילאו שאלונים עמד על 239 מתוך 502 שאלונים שחולקו למתנדבים אלה (48%), ומספר המתנדבים הישירים שמילאו שאלונים עמד על 410 מתוך 644 שאלונים (64%). סך הכול ענו במוצע 12.5 מתנדבים מכל ארגון.

חברי הנהלות מבוגרים יותר ממתנדבי השדה (גיל ממוצע 60.4 לעומת 55.9). יש בהם מספר גבוה יותר של גברים (58% לעומת 40%), של חילונים (55% לעומת 42%), של בעלי מקצועות אקדמיים ומנהליים (93% לעומת 48%) ובעלי תואר אקדמי (79% לעומת 48%) (יפה, יורק וכפיר, 2011).

הליך המחקר

בעוד שמספר המתנדבים חברי ההנהלות עמד על מאות, הרי שמספר המתנדבים הישירים עמד על עשרות אלפים. על כן המתנדבים הישירים נדגמו בהתאם לארגונים שבהם המתנדבים חברי ההנהלות מילאו את השאלונים. בכל ארגון מסרו מנהיגי הארגון את השאלון באופן אקראי למתנדבים ישירים ולמתנדבים חברי ההנהלות. הארגונים התבקשו לאתר מתנדבים בעלי ותק של שנת התנדבות אחת לפחות, כדי שניתן יהיה להשוותם ביתר דיוק לחברי ההנהלות, הנבחרים לתפקידם באספות כלליות אחת לשנה עד מספר שנים.

בעקבות הצורך בהשוואה בין חברי ההנהלות למתנדבים הישירים נקבע שמספר המתנדבים הישירים יהיה שווה למספר חברי ההנהלות שמילאו שאלונים אלה או גדול ממנו. בדרך זו, המבטיחה פיזור מרבי של ארגונים שהמתנדבים בהם מילאו את השאלונים, נטרלנו למעשה ככל האפשר את המשתנה הארגוני.

המחקר נערך באמצעות שאלון מובנה וסגור שנבנה במיוחד למחקר זה, אך התבסס על שאלונים קודמים. השאלון בנושא המניעים להתנדבות נלקח ממחקריהם של קלרי וסניידר (Clary & Snyder, 1999), כנען וגולדברג-גלן (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991) וראו (Rao, 1991) (ראו לעיל בלוח 1); השאלון כלל היגדים המתארים כל אחד מהמניעים להתנדבות, והנחקרים התבקשו לציין את המידה שבה הם משקפים את המניע להתנדבותם על גבי סולם בן חמש דרגות (מ-1 לא מסכים ל-5 מסכים מאוד). כדי להשוות בין מניעי חברי ההנהלות והמתנדבים הישירים, נבדקו ההבדלים ביניהם בהתייחסות למניעים השונים ומידת המובהקות שלהם. מלבד זאת נערכה רגרסיה לוגיסטית שבעזרתה אותרו המניעים המנבאים בצורה הטובה ביותר את התנדבות חברי ההנהלות.

מהימנות המשתנים נבדקה על פי אלפא קרוונכך, והתוצאות מופיעות בלוח 2 (טור חמישי).

ממצאים

לוח 2 מציג את הממצאים המתארים את התייחסות שני סוגי המתנדבים לכל אחד מהמניעים.

לוח 2

השוואה בין מתנדבים עקיפים (חברי הנהלה) וישירים (מתנדבי שדה)
לפי משתני מניעים: ממוצעים וסטיות תקן

		מובהקות	מספר המשיבים	מהימנות**	סטית תקן	ממוצע*	
p	n	α	ישיר	עקיף	ישיר	עקיף	
0.99	648	0.58	1.03	0.95	3.894	3.946	זולתנות (אלטרואיזם)
0.0003	646	0.82	0.98	1	3.42	3.146	הבנה וידע
0.04	638	0.74	1	0.98	2.85	2.71	הסתגלות חברתית
<0.0001	644	0.68	0.95	1.03	3.25	3.05	הערכה עצמית
0.0021	634	0.77	1.06	0.89	1.9	1.62	מנגנון הגנה
0.3	642	0.66	1	1	1.84	1.93	זמן פנוי
<0.0001	646	0.57	0.94	1.02	2.89	3.35	סטטוס
<0.0001	649	0.86	0.97	0.75	2.55	3.5	עצמאות
<0.0001	636	0.7	1	0.85	3.17	3.71	יצירתיות
0.14	641	0.75	1.06	0.9	2.13	2.03	הוראה ומחקר

* טווח הציונים היה בין 1 ל-5.
** מבחן אלפא של קרוונבך.

ממצאי הלוח יתוארו להלן.

זולתנות (אלטרואיזם)

המצאים מראים באופן בולט ביותר, שהמניעים הזולתניים נמצאים בשיעורים גבוהים הן אצל המתנדבים הישירים (3.89) והן אצל המתנדבים, חברי ההנהלות (3.94). הממוצע כללי עמד על 3.92 (מתוך 5). המניעים הבולטים ביותר בקרב שני סוגי המתנדבים היו המטרה ("אני יכול לעשות משהו למען מטרה שהיא חשובה בעיניי"; ממוצע 4.3), הלקוחות ("קבוצת האנשים שאני מסייע להם חשובה לי"; ממוצע 4.2) וערכיות הסיוע

לזולת ("אני חש שחשוב לסייע לזולת"; ממוצע 4.4). החמלה ("אני חש חמלה כלפי אנשים נזקקים") דווקא מאפיינת את חברי ההנהלות (3.8) באופן מובהק יותר מאשר את המתנדבים הישירים הבאים במגע עם לקוחות הארגון (3.6).

הבנה וידע

הממצאים מלמדים שההבדל בין המתנדבים הישירים לחברי ההנהלות הוא מובהק. בכל חמש השאלות הציון הממוצע של חברי ההנהלות נמוך מזה של המתנדבים הישירים בשדה; ההבדל מובהק בארבעה מתוך חמשת הפריטים. אף שהממוצעים של חברי ההנהלות אינם נמוכים במיוחד, בכל זאת הרצון לקנות ידע והבנה חזק יותר אצל המתנדבים הישירים.

הסתגלות חברתית

המצאים מראים באופן מובהק שהמתנדבים הישירים, יותר מאשר חברי ההנהלות, מונעים לפעילות וולונטרית מתוך צרכים של הסתגלות חברתית, אך לא בכל הפריטים ההבדלים ביניהם מובהקים. בפריט הראשון ("אנשים שאני קרוב אליהם רוצים שאני אתנדב") אין כמעט הבדל בין המתנדבים הישירים (2.76) לחברי ההנהלות (2.73). בפריט השלישי ("ההתנדבות היא פעילות חשובה לאנשים שאני מכיר היטב") ההבדל אמנם גדול יותר (3.02 אצל המתנדבים הישירים לעומת 3.17 אצל חברי ההנהלות), אך איננו מובהק. זהו הפריט היחיד שעליו השיבו חברי ההנהלות תשובה חיובית יותר מאשר המתנדבים הישירים. יצוין שבמניע זה הממוצעים נמוכים יותר מאשר במניעים הקודמים. ממצא זה עשוי להעיד על כך שהמתנדבים אינם באים להתנדב במיוחד מתוך מניע חברתי: הסתגלות לנורמות חברתיות או הרצון לקשרים חברתיים.

הערכה עצמית

המצאים מלמדים שהמתנדבים הישירים דיווחו על מרכיבי ההערכה העצמית כמניע לפעילות באופן מובהק יותר מאשר המתנדבים חברי ההנהלות (3.25 לעומת 3.05). אולם דווקא בפריט האחרון בקבוצה – "אני חש שיש לי השפעה רבה בארגון" – דיווחו יותר חברי ההנהלות מאשר המתנדבים הישירים שזהו מניע עבורם (3.80 לעומת 2.86). זהו הבדל מובהק.

מנגנון הגנה

הממצאים מלמדים שצורכי ההגנה מניעים את המתנדבים הישירים לפעילות וולונטרית באופן מובהק יותר מאשר את המתנדבים חברי ההנהלות, אך עוצמת המניעים נמצאה חלשה הן בקרב המתנדבים הישירים (1.9) והן בקרב המתנדבים חברי ההנהלה (1.62).

זמן פנוי

הממצאים מראים שאין הבדלים מובהקים בין המתנדבים הישירים לבין חברי ההנהלות במשתנה הזמן הפנוי, וכי כוחו כמניע לפעילות וולונטרית בקרב המתנדבים שתי הקבוצות הוא נמוך (1.84 ו-1.93 בהתאמה).

מעמד

ממצאי הלוח מצביעים על הבדל מובהק בין חברי ההנהלות למתנדבים הישירים מבחינת חשיבות המעמד לפעילותם הוולונטרית (3.35 אצל חברי ההנהלות לעומת 2.89 אצל המתנדבים הישירים). בארבעה מתוך חמשת הפריטים ההבדלים ביניהם היו מובהקים, אך בפריט אחד, הדין בעצם היותו של הפרט מתנדב ("אנשים מכבדים אותי על היותי מתנדב"), נמצא שאין כמעט הבדל ביניהם (3.30 אצל המתנדבים הישירים לעומת 3.34 אצל חברי ההנהלות). עוצמת המניעים בינונית-גבוהה בקרב חברי ההנהלות, ובינונית-נמוכה בקרב מתנדבי השדה.

עצמאות

הממצאים מראים שממוצע התשובות של חברי ההנהלות גבוה בציון כמעט שלם מציונם של המתנדבים הישירים (3.50 לעומת 2.55). ההבדל היה מובהק בכל אחד מחמשת הפריטים שהרכיבו מניע זה.

יצירתיות

הממצאים מצביעים על הבדל מובהק בין המתנדבים הישירים לבין חברי ההנהלות, המתבטא בכל אחד מחמשת הפריטים (3.71 אצל חברי ההנהלות לעומת 3.17 אצל המתנדבים הישירים). כפי שניתן לראות, גם אלה וגם אלה רואים את היצירתיות כמניע חשוב להתנדבותם, אך תפיסה זו בולטת יותר אצל חברי ההנהלות.

הוראה ומחקר

הממצאים מלמדים שבקבוצת מניעים זו אין הבדל כמעט בין המתנדבים הישירים לבין חברי ההנהלות. רק בפריט אחד ("ההתנדבות מאפשרת לי לעסוק בהוראה") ממוצע המתנדבים הישירים היה גבוה יותר באופן מובהק מהממוצע של חברי ההנהלות (1.91 לעומת 1.65). בשאר הפריטים לא נמצאו הבדלים מובהקים, ובכלל עוצמת מניע זה נמצאה חלשה.

סיכום

הממצאים מלמדים שמגוון גורמים מניעים את המתנדבים, הן הישירים והן חברי ההנהלות, להתנדב. ברוב המניעים נמצאו הבדלים בין שני סוגי המתנדבים. חלקם מאפיינים באופן מובהק את המתנדבים הישירים (הבנה וידע, הסתגלות חברתית, הערכה עצמית והגנה), וחלקם את חברי ההנהלות (מעמד, עצמאות ויצירתיות). בשלושה מניעים לא נמצאו הבדלים מובהקים ביניהם (זולתנות, זמן פנוי והוראה ומחקר), ולמעשה הם משותפים לשני סוגי המתנדבים גם יחד. יצוין שוב שהמניעים המבחינים בין שני סוגי המתנדבים הם בחלקם מניעים שנגזרו מספרות ההתנדבות (Clary & Snyder, 1999; Rao, 1991) וחלקם מעולם העבודה (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991).

כדי לעמוד על תרומתם של המניעים השונים להתנדבותם של חברי ההנהלות, נערכה רגרסיה לוגיסטית שאפשרה את דירוגם מהמניע המשפיע ביותר על ההצטרפות להנהלת ארגון עד המניע המשפיע פחות, כל עוד יש לתרומתם מובהקות ($p > 05$). נתוני ניתוח הרגרסיה הלוגיסטית מוצגים בלוח 3.

לוח 3

השוואה בין מתנדבים עקיפים (חברי הנהלה) וישירים (מתנדבי שדה) -

תוצאות רגרסיה לוגיסטית

מספר ה-STEP	שם המשתנה	Chi-Square Score	ChiSq<Pr
1	עצמאות	125.92	<.0001
2	סטטוס	18.06	<.0001
3	הערכה עצמית	34.11	<.0001
4	הבנה וידע	10	0.0016
5	יצירתיות	15.23	<.0001

נתוני הלוח מלמדים שהמשתנים העיקריים שתורמו להצטרפות להנהלה והמבחינים בין שני סוגי המתנדבים הם עצמאות, ואחריה לפי הסדר הערכה עצמית, מעמד, יצירתיות ולבסוף (אך עדיין מובהק) הבנה וידע.

לאור ממצאים אלה ניתן לחשב את ההסתברות של כל מתנדב להצטרפות להנהלת הארגון באמצעות המניעים שיצאו מובהקים במודל. בכדיקת תקפות המודל (R^2) נמצא שאם נאמן את הסף של 50% התנדבות ישירה או עקיפה נמצא, שאחוז ההתאמה (percent concordant) עומד על 90.2%; כלומר: שיעור גבוה זה של ממלאי השאלונים שויכו כהלכה במודל זה. מכאן שניתן לקבל אומדן טוב של ההסתברות להצטרפות להנהלה על פי המניעים שנמצאו מובהקים. ראוי לציין ששלושה מחמשת המניעים נגזרים מניתוח מתנדבים (Clary & Snyder. 1999) ושניים מניתוח מנהלים במקומות עבודה (Rao, 1991).

דיון וסיכום

השאלה המרכזית שנבחנה במחקר זה היא אם המניעים להתנדבות של המתנדבים המשמשים כחברי הנהלות הארגונים שונים ממניעי עמיתיהם המתנדבים האחרים באותם הארגונים. התשובה לשאלה זו מעוררת שאלה אחרת: האם המתנדבים הישירים זוכים לקידום ומשתלבים בהנהלות הארגונים, או האם המתנדבים בהנהלות "מוצנחים" מבחון כדי לחזק את הארגונים? ממצאי המחקר המצביעים על הבדלים מובהקים בין רבים ממניעי המתנדבים הישירים לחברי הנהלות מביאים למסקנה שמדובר בשני סוגי מתנדבים שונים, ותומכים בתיאוריית ההצנחה.

מגוון המודלים המתארים את ההשתתפות הוולונטרית מציגים את המתנדבים כקבוצה אחת שמניעיה זהים, ואולם ממצאי המחקר מצביעים על שוני עקרוני בין שני סוגי מתנדבים: מתנדבים חברי הנהלות ומתנדבי שדה. אצל המתנדבים חברי הנהלות בולטים יותר מניעים כמו מעמד, עצמאות ויצירתיות, ואילו אצל מתנדבי השדה בולטים יותר מניעים כמו הרצון להבין ולדעת, השימוש בהתנדבות כמנגנון הגנה והצורך בהערכה עצמית. יחד עם זאת, במניעים כמו זולתנות, החיפוש אחרי הזדמנויות הוראה ומחקר וניצול זמן פנוי אין הבדל בין אלה לאלה.

הזולתנות, אותו דחף לפעול למען הנזקק, מניעה באופן זהה הן את המתנדבים הישירים והן את חברי הנהלות. ממצא מעניין זה מגלה למעשה שחברי הנהלות מבקשים לפעול

למען הנזקקים. אף שאין הם עובדים עמם במישרין, הם מסייעים להם בעצם פעילותם בהנהלת הארגון וחשים חמלה ואכפתיות רבה כלפיהם.

שלו (2003), שבחנה ארבעה ארגוני מתנדבים, ציינה גם היא שמניע הזולתנות פעל באותה מידה אצל תורמים פנים-אל-פנים ותורמים אנונימיים, המרוחקים ממקבלי השירותים. ממצא זה אף תומך בהשערתם של שמיד, כורזים, הוכשטדט, בר-גל ושטראוס (2001), שחברי ההנהלות הציבוריות של עמותות מתגייסים לתפקידם מתוך מניעים זולתניים של קידום אוכלוסיות עם צרכים מיוחדים. הם אמנם סייגו את הממצא לאותם מקרים שבהם יש מודל של שיתוף פעולה בין המנהל השכיר לבין ההנהלה הציבורית, אבל כפי שניתן לראות מהממצאים המתוארים לעיל, הרי שהמניע הזולתני הוא מניע חזק בקרב המתנדבים חברי ההנהלות במגוון גדול של ארגונים.

לא המתנדבים חברי ההנהלות ואף לא אלה הישירים דיווחו על הזמן הפנוי כעל מניע משמעותי להתנדבות. חברי ההנהלות אמנם עסוקים וזמנם יקר, אבל ישיבות הנהלה נערכות במועד שנקבע מראש תוך תיאום עם המתנדבים. למעשה ניתן לשער, על פי התיאוריה של הרצברג (Herzberg, 1966), שהזמן הפנוי הוא גורם המאפשר התנדבות, אך איננו מהווה מניע המביא את הפרט למימושה. אף שפעילות וולונטרית דורשת זמן פנוי, הרי על פי תיאוריה זו אין הוא מניע כבד משקל מבחינת שני סוגי המתנדבים.

גם הצורך בהוראה ובמחקר מאפיינ מנהלים (Rao, 1991), אך על פי ממצאינו אין הוא מהווה מניע להתנדבות אצל חברי ההנהלות וגם חלקו בהנעת המתנדבים הישירים קטן.

מניעי ההשתתפות המובהקים של חברי ההנהלות הם החיפוש אחר מעמד והצורך בעצמאות וביצירתיות. מניעים אלה מהווים חלק ממניעי מנהלים בכלל (Rao, 1991), ועל כן אך טבעי הדבר שהם דיווחו עליהם כעל גורמים שתרמו באופן משמעותי להתנדבותם. מניעים אלה אף שופכים אור על היבט חשוב של התנדבות חברי ההנהלות: יש להם צרכים המאפיינים מנהלים, וייתכן שהם מוכנים לחלוק את ניסיונם ומרצם עם הארגון הוולונטרי, בתנאי שיוכלו להגשים צרכים אלה.

אין זה מפתיע לגלות שהמעמד חשוב לחברי ההנהלות, הן בניתוח השוואתי עם מתנדבים ישירים והן בניתוח הרגרסיה. קאופמן, מירסקי ואבגר (2005) ציינו שהתנדבות להנהלה נחשבת יוקרתית יותר מאשר התנדבות ישירה. מתנדבי השדה אמנם נהנים מהמעמד הנובע מעצם התנדבותם, אך נראה שאין הוא חשוב להם כמו המעמד שמקבלים מתנדבי ההנהלה. על רקע הזיקה ההולכת ומתהדקת בין עולם העסקים למגזר השלישי, אין ספק שיש מתנדבים הרואים את התנדבותם כתוספת נאותה לקורות החיים שלהם, ועל כן כקרב קפיצה אפשרי בסולם הקריירה שלהם. ההתנדבות גם עשויה לספק את הרצון להשפיע בחברה, הבא לידי ביטוי בציון הגבוה שקיבלו מתנדבי ההנהלות בהיגד "אני חש שיש לי השפעה רבה בארגון". מכיוון שהמחקר מלמד שמתנדבי ההנהלות זולתניים באותה

המידה כמו מתנדבי השדה, אין ממצא זה עומד בסתירה לרצון לעזור לזולת או לתקן את החברה. ניתן להניח שאלה הבאים לנתב ולהנהיג ארגונים וולונטריים רואים זאת כפעילות ראויה למען הנוקמים בחברה, המתאימה להם יותר מעבודה בשטח או מפעילות שאין להם כישורים או ניסיון בה. מתנדבים אלה אכן רוצים השפעה ומעמד, אך אלה אינם באים על חשבון תחושת התרומה לחברה.

הצורך בהעשרת ידע ובהבנה בולט אצל המתנדבים הישירים, הפועלים עם לקוחות הארגון, יותר מאשר אצל המתנדבים חברי הנהלות. ממצא זה עולה בקנה אחד עם אופי הפעילות של המתנדבים הישירים, המספקים שירותים ללקוחות הארגון וזקוקים לידע לצורך פעילותם. כפי שמדווחים שמיד, כורזים הוכשטט, בר-גל ושטראוס (2001) ויקוביץ, נפתלי, גדרון ובר-מור (2002), הרי שחברי הנהלות עוסקים בעיקר בסוגיות מנהליות, הידועות להם היטב, וברוב המקרים אינן קשורות לפעילות הספציפית של הארגון, ולכן הצורך בלימוד הוא מועט. לאור זאת ניתן אולי להסביר חלקית את הממצא של יקוביץ, נפתלי, גדרון ובר-מור (2002), שברוב הנהלות לא השתתפו נציגי לקוחות הארגון, שבמודאי שבמקרה זה היו זקוקים, מן הסתם, להשתלמות וללימוד, כדי למלא את תפקידם המנהלי.

המניע החברתי להתנדבות, כפי שתואר אצל קלרי וסניידר (Clary & Snyder, 1999), משמעו להשתייך לקבוצת התייחסות חשובה (בעיני הפרט וזולתו) ועקב כך לזכות להערכה חברתית. נמצא שצורך זה מאפיין את המתנדבים חברי הנהלות פחות מאשר את המתנדבים הישירים. את חברי הנהלות, הבאים מרמה חברתית-כלכלית גבוהה יותר (יפה, יורק וכפיר, 2011; יקוביץ, נפתלי, גדרון ובר-מור, 2002), מניע פחות הצורך לברוח מבעיות אישיות ומבדידות, וככל הנראה הם מוצאים את המסגרת החברתית ואת ההערכה החברתית במקומות אחרים ולא בארגון הוולונטרי.

המתנדבים הישירים וחברי הנהלות כאחד השיבו שהמניע החברתי להתנדבותם כמעט לא קשור לכך שחבריהם מתנדבים, ואולם ההבדל ביניהם במניע זה מובהק, והמתנדבים הישירים מונעים יותר לפעילות וולונטרית עקב סביבה חברתית מתנדבת. במחקר על ההתנדבות במרכזי מידע וייעוץ לנוער נמצא שאחד ההבדלים הבולטים בין מתנדבים מבוגרים לבין נוער מתנדב הוא הצד החברתי. בני הנוער הגיעו לפעילות התנדבותית עם חבריהם, יצרו קשרים חברתיים עם עמיתיהם המתנדבים הצעירים, והדגישו את החלק החברתי הן כמניע והן כתגמול על ההתנדבות, ואילו הבוגרים בדרך כלל הגיעו לבדם, לא יצרו קשרים חברתיים עם עמיתיהם, ולא ראו את ההיבט החברתי כמניע או תגמול (בן-דוד, חסקי-לוונטל, יורק ורונאל, 2004). ממצאינו תומכים בממצאיהם.

הממצאים מצביעים על כך שהמניע החברתי כולל שני מרכיבים: יחסי חברה ומעמד חברתי. המתנדבים הישירים מעורבים בחיי החברה בארגון יותר מאשר חברי הנהלות,

וטבעי על כן שדיווחו על מניעים חברתיים להתנדבותם. אצל חברי ההנהלות לעומתם, כפי שראינו לעיל, מניע יותר הצורך לחזק את מעמדם בחברה הסובבת אותם. ההבחנה בין שני סוגי מניעים אלה מביאה למסקנה שלחברי ההנהלות חשובים, כאמור, ההערכה על פעילותם במסגרת הארגון והמעמד החברתי שהם זוכים לו, ואין הם עושים זאת בשל הצורך בקשרים חברתיים.

שני סוגי מתנדבים דירגו אמנם את הצורך בהערכה עצמית מעל לאמצע, אבל צורך זה מאפיין את המתנדבים הישירים יותר מאשר את חברי ההנהלות. ניתן לומר שהמתנדבים הישירים הבאים ממעמד חברתי-כלכלי נמוך יותר (יפה, יורק וכפיר, 2011; יקוביץ, נפתלי, גדרון ובר-מור, 2002) זקוקים יותר להערכה עצמית, ואילו חברי ההנהלות בשל רקעם ומעמדם זקוקים לה פחות.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שאכן יש שוני בין שני סוגי המתנדבים, והם אף תומכים בהשערה שאין חברי ההנהלות מגויסים מתוך מאגר מתנדבי השדה, אלא מוצנחים מבחוץ. אמנם נמצא דמיון ביניהם במספר מניעים (זולתנות, זמן פנוי והוראה ומחקר), ועל כן אין לראות את שני סוגי המתנדבים כשונים לחלוטין, אבל נראה שהשונה עולה על המשותף.

ממצאים אלה בדבר ההבדלים בין מניעי המתנדבים הישירים לאלה של חברי ההנהלות תואמים ממצאים אחרים של המחקר שדווח עליהם במאמר אחר (יפה, יורק וכפיר, 2011), המצביעים על שוני במאפיינים האישיים של שני סוגי המתנדבים. הממצאים מצביעים ללא ספק על כך שצורכיהם של חברי ההנהלות שונים מאלה של מתנדבי השדה, ועל כן דרכי גיוסם, הכשרתם, הדרכתם והתגמולים שיינתנו להם צריכים להיות שונים מאלה של המתנדבים הישירים.

מקורות

אברהמי, א' ודר, י' (1995). קולקטיביזם ואינדיווידואליזם במניעי מתנדבים צעירים: המקרה של בני קיבוץ. מגמות, לז (2-1), 5-28.

בן-דוד, ב"מ, חסקי-לוונטל, ד', יורק, א' ורונאל, נ' (2004). ההתנדבות עובדת: מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע וייעוץ לנוער "הפוך על הפוך". ירושלים: המוסד לביטוח לאומי ואוניברסיטת תל-אביב.

יפה, א', יורק, א' וכפיר, א' (2011). מאפיינים אישיים המבחינים בין מתנדבים ישירים לחברי הנהלה בארגונים וולונטריים. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל ג(2), 87-105.

קוביץ, 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.

כהן, א', שמידע, מ' ופרמן, א' (1985). פרויקט המעורבות האישית: הבחנה בין נוער מתנדב ללא מתנדב. מגמות, 29 (2), 216-222.

כנען, ר' (1991). מתנדבים במערכת שירותי הרווחה בישראל. חברה ורווחה, 10, 301-318.

קאופמן, ר', מירסקי, י' ואבגר, ע' (2005). גורמים המשפיעים על גיוס והפעלה של מתנדבים בשירותי רווחה: חקר מקרה של תוכנית התנדבות במרכז קהילתי יהודי ברוסיה. ביטחון סוציאלי, 68, 102-112.

שלו, ש' (2003). השיח האלטרואיסטי. חיפה: פרדס הוצאה לאור.

שמיד, ה', כורזים, י', הוכשטדט, מ', בר-גל, ד' ושטראוס, ע' (2001). היבטים ארגוניים, מבניים, וניהוליים של עמותות המספקות שירותים אישיים וחברתיים לילדים ונוער. ירושלים: האוניברסיטה העברית.

Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The motivation to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 156-159.

Cnaan, R. A & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (3), 269-284.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of men*. Cleveland, OH: World Press.

Jansen, E. & Chandler, G. N. (1990). The psychological contract between volunteers and not-for-profit organizations: A careers perspective. *Association of Voluntary Action Scholars annual meeting 1990*. London: London School of Economics.

- Piliavin, J. A. & Charng, H. W. (1990) Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
- Puffer, S. M. & Meindl, J. R. (1992). The congruence of motives and incentives in a voluntary organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 425-434.
- Rao, T. V. (1991). Managerial work-values scale. In J. W. Pfeiffer (Ed.), *Developing human resources* (pp. 163-177). San Diego, CA: University Associates.
- Schram, V. R. (1985). Motivating volunteers to participate. In E. F. Moore (Ed.), *Motivating volunteers: How the rewards of unpaid work can meet people's needs* (pp. 13-29). Vancouver, BC: Vancouver Volunteer Center.
- Smith, D. H. (1994) Determinants of voluntary association participation and volunteering: A literature review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23, 243-263.