

הפעלת יזמות חברתית-עסקית בארגונים ללא כוונת רווח והשפעתה על החזון של הארגון, על ערכיו ועל התרבות הארגונית ותהליכי הניהול הנוהגים בו

הלל שמיד¹ ונעמי שרון²

המאמר דן בהקמת מיזמים בעלי אופי חברתי-עסקי בארגונים ללא כוונת רווח ומציג תיאור וניתוח של השפעת המיזמים על החזון של הארגון ועל ערכיו, על התרבות הארגונית הנוהגת בו, על מבנהו, על תהליכי הניהול וכן על הכנסות הארגון ורווחיו. הממצאים העיקריים, המתבססים על מחקר בארגונים ללא כוונת רווח המפעילים מיזמים מסוג זה, מראים שאין הם מחוללים שינוי בחזון ובערכי הארגון. לעומת זאת נמצאה השפעה על התרבות הניהולית של הארגון המתבטאת באימוץ גישות ניהול הלקוחות מהעולם העסקי, במיוחד גישות שיווקיות המתאימות לעולם זה. הארגונים גם מדווחים על אימוץ סגנון ניהול מכוון תוצאות במקום סגנון הניהול המסורתי המאפיין ארגונים ללא כוונת רווח. עוד נמצא שהמיזמים תורמים להגדלת הכנסות הארגון ורווחיו, אם כי במידה בינונית למדי. כן נמצאו הבדלים בין סוגי ארגונים להכנסות הארגון בעקבות הפעלת המיזם. בארגונים המספקים שירותים לנכים ההכנסה מהמיזמים גבוהה יותר מאשר בארגונים שאוכלוסיית היעד העיקרית שלהם היא ילדים ונוער.

1 בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית על שם פול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים.
2 ארגון פעמונים.

מבוא

מאמר זה דן בהקמת מיזמים חברתיים-עסקיים בארגונים ללא כוונת רווח (להלן אלכ"רים) בישראל. המאמר מציג תיאור וניתוח של השפעת המיזם החברתי-העסקי על הארגון במספר היבטים: החזון וערכי הארגון, התרבות הארגונית, המבנה הארגוני, תהליכי ניהול, הכנסות הארגון ורווחיו.

הקמת מיזמים בעלי אופי עסקי בעמותות החלה ברבע האחרון של המאה ה-20, אך לאור הקשיים הכלכליים שהאלכ"רים ניצבים לפניהם בעשור האחרון ולאור שינויים בזהותם הארגונית, היא צוברת תאוצה בארץ ובעולם. הקשיים נובעים, בין היתר, מהתחרות הגוברת של האלכ"רים עם ארגונים פרטיים למטרות רווח שחדרו לזירת הפעילות המסורתית שלהם ומתלותם המתמשכת בתקציבי המדינה. תופעה זו נחקרה בשנים האחרונות במדינות שונות בעולם; ביניהן בולטות ארצות הברית, בריטניה, אוסטרליה ומדינות במערב אירופה. מדינות אלה השכילו, לא רק לפתח את המחקר בתחום, אלא גם להתאים מדיניות חקיקה ורגולציה ממשלתית המסדירה פעילות זו.

בישראל, לעומת זאת, הספרות המחקרית בתחום דלה. מספר חוקרים ניסו למפות את המיזמים החברתיים-העסקיים הפעילים בישראל כיום (בנזימן, 2009, גדרון ויוגב, 2010), וחלקם אף ניתחו והעריכו את היתרונות ואת החסרונות של פעילות זו (בנזימן, 2009; פורטוגלי ודניאלי-מילר, 2007). במקביל, מספר ארגוני גג של המגזר השלישי וקרנות פרטיות עורכים חדשות לבקרים כנסים ודיונים כדי לבחון את המיזמים, את מידת הצלחתם ואת אפשרות הרחבתם (לדוגמה: כנס עמותות שנערך בדצמבר 2009; כנס עמותות, עסקים ועסקים חברתיים שנערך ביוני 2011; כנס פראדלר שנערך בנובמבר 2009). עם זאת, לא נמצאו עבודות ומחקרים שבחנו את השפעת הפעלתם של מיזמים אלה על האלכ"ר מהיבטים אלה: האידיאולוגיה ומטרות העל שלו מזה וההתנהגות הארגונית, המבנית והניהולית שלו מזה.

מאמר זה מתבסס על עבודת תיזה לתואר מוסמך (שרון, 2011), ובודק את שאלת ההשפעה, כשהוא מתייחס לתיאוריות מתאימות המסבירות פעילות חדשה יחסית זו. מטרת המאמר להציג לקורא את כיוון ההשפעה של המיזמים ותרומתם לאלכ"רים המפעילים אותם כחלק מהאסטרטגיה שלהם לחיפוש אחר מקורות מימון נוספים על אלה המסורתיים (ממשלה, פילנתרופיה והכנסות עצמיות).

השערות המחקר

1. ככל שהארגון גדול יותר (בתקציב ובמספר העובדים) כך יהיו הכנסות האלכ"ר גבוהות יותר לאחר הקמת המיזם (Massarsky & Beinhacker, 2002; Shore, 2003).
2. ככל שהארגון ותיק יותר, כך יהיו הכנסות האלכ"ר גבוהות יותר לאחר הקמת המיזם (Massarsky & Beinhacker, 2002).
3. סוג הארגון, מבחינת אוכלוסיית היעד שהוא משרת, משפיע על רמת ההכנסות מהמיזם. טענה זו נבדקה אמפירית באופן חלקי, ונמצא שארגונים העוסקים בבריאות ובחינוך נהנים מהכנסות גבוהות יותר מאשר ארגונים אחרים המשרתים אוכלוסיות יעד שונות ומגוונות (Massarsky & Beinhacker, 2002).
4. ככל שהארגון גדול יותר, כך יתחולל שינוי משמעותי יותר במטרות, במבנה ובתרבות הארגונית שלו עקב הפעלת המיזם (Massarsky & Beinhacker, 2002).
5. ככל שהארגון ותיק יותר, כך יקטן השינוי במטרות, במבנה ובתרבות הארגונית עקב הפעלת המיזם. השערה זו מתבססת על ההנחה שארגונים ותיקים אינם מאופיינים בשינויים משמעותיים במבנה הארגוני, הנוטה להיות פורמלי ובירוקרטי יותר, ובתרבות הארגונית הייחודית שהתעצבה לאורך השנים. הנחה זו לא אוששה במחקרים אמפיריים, ונבחנה במסגרת מחקר זה.
6. ככל שהמיזם ותיק יותר, כך יתחולל שינוי גדול יותר במטרות הארגון, במבנהו ובתרבות הארגונית. מחקרים קודמים התמקדו בהגברת היעילות הארגונית ובשינוי בתרבות הארגון וכן בגידול בהיקף פעילות הארגון בעקבות הפעלת כל מיזם, ללא קשר לוותק שלו (Gou, 2006). מחקר זה מבקש לבדוק אם לוותק המיזם יש השפעה על המשתנים האמורים.

רקע תיאורטי

הגדרות, מאפיינים ומרכיבי מיזם חברתי-עסקי באלכ"רים

חוקרים אחדים ניסו להגדיר מהו מיזם חברתי (Social Enterprise). אלטר (2007) הגדירה מיזם חברתי-עסקי כפעילות עסקית שנועדה לקדם מטרה חברתית, בין בצמצום בעיה חברתית ובין בתשובה לכשל שוק, וליצור ערך חברתי תוך שימוש בדרכים יצירתיות, גילוי נחישות ומוכוונות פיננסית. זאת ועוד, מיזם חברתי מאופיין בייצור מוצר או יזום שירות מכוח מטרה חברתית אשר הבעלות עליו היא חברתית (Alter, 2007).

הגדרה דומה הציע ארגון SEA (Social Enterprise Alliance, 2009) האמריקני, שהגדיר מיזם חברתי כפעולה המבקשת לממש מטרה חברתית או סביבתית באמצעות כלים וטכניקות הלקוחות מהעולם העסקי.

סקלוט (1987) הגדיר מיזם חברתי כ"פעילות בת קיימא הקשורה, אך לא בהכרח, למטרות הארגון, ומיועדת להשיג רווח" (Skloot, 1987).

סוגי ארגונים המפעילים מיזמים חברתיים-עסקיים

בישראל ובעולם מופעלים מיזמים חברתיים-עסקיים במסגרת סוגים שונים של ארגונים בעלי מעמד משפטי שונה. ביניהם נציין את אלה:

1. ארגונים עסקיים עם כוונת רווח – ארגונים אלה מפעילים מיזמים שמטרתם חברתית, אך המניע העיקרי לפעילותם הוא ליצור רווח כלכלי לבעלי המניות (Alter, 2007; Dees, 2004).

2. ארגונים חברתיים ללא כוונת רווח – ארגונים אלה מונעים בידי חזון חברתי ויצירת ערך חברתי ופועלים לקידום מטרות חברתיות. הרווחים הנובעים מהמיזם מהווים מקור הכנסה לאלכ"ר ותומכים בפעילותו (Alter, 2007; Dees, 2004).

3. ארגונים היברידיים (ארגוני כלאיים) – ארגונים אלה משלבים מאפיינים ותכונות של ארגונים עסקיים ואלכ"רים. מדובר בארגונים המוותרים על חלק מסוים מהרווח הפוטנציאלי שלהם כדי לקדם פעילות בעלת ערך חברתי, כגון קיימות, העסקת עובדים עם מוגבלויות או תרומה של חלק מהרווחים לטובת מטרה חברתית כלשהי (Alter, 2007; Dees, 2004; Hoffman & Dees, 2004).

הספרות גם מציגה מספר מודלים המתארים את הזיקה בין המיזם בעל האופי העסקי לתחומי הפעילות האחרים של האלכ"ר, בהתאם לחוקים הנוהגים במדינות שונות; ביניהם נציין את אלה:

1. מיזם שלטובת הפעלתו הוקם אלכ"ר או כזה המהווה את עיקר פעילותו של האלכ"ר.

2. מיזם שהוא אחד ממיזמי האלכ"ר וקשור למטרותיו. נציין שבחלק מהמקרים המיזם מנוהל כמיזם נפרד ומובדל, ולעתים אף מופעל ומנוהל בשותפות עם גורם עסקי, המהווה גוף מממן ויועץ עסקי כאחד (Moizer & Tracey, 2010).

3. מיזם שהוא חלק אינטגרלי מפעילות האלכ"ר, אך אינו קשור למטרותיו ומשמש בעיקר מקור הכנסה. מיזם מסוג זה יכול להתקיים באופן עצמאי ולהיות מוגדר מבחינה

חוקית ככזה (חברה בת לדוגמה) או שהוא חלק מהמבנה הארגוני הקיים ומהמסגרת החוקית של האלכ"ר (בנוזימן, 2009; Alter, 2007).

המודלים השונים באים לידי ביטוי בצורות שונות במדינות שונות, בהתאם למבנה הרגולציה המקומית ולחוקי ההתאגדות ובהתאם לרצון היזמים והארגונים המפעילים ולאופיים.

הרקע לצמיחתם ולהתבססותם של מיזמים באלכ"רים

כאמור, הקמת מיזמים חברתיים במסגרת אלכ"רים היא תופעה התופסת תאוצה בקרב ארגוני המגזר השלישי במדינות רבות בעולם וישראל בכללן. להלן נסקור את הגורמים והמניעים לצמיחתה של תופעה זו בשתי רמות: ברמה הפנים ארגונית וברמת הסביבה החיצונית שבה הארגונים פועלים.

ברמה הפנים ארגונית ניתן לזהות מספר תנאים וזרזים להקמת מיזם חברתי-עסקי במסגרת אלכ"ר: (1) הנהלת הארגון מאמינה שמכירת שירותים או מוצרים תסייע לגייס משאבים ולהשיג את המטרה החברתית של האלכ"ר. (2) במקרים רבים ההנהלה סבורה שפעילות עסקית, בין אם היא קשורה לחזון הארגון ובין אם לאו, לא תפריע ויכולה להתנהל במקביל לפעילות השגרתית של הארגון. (3) בחלק מהארגונים יש מוצר או שירות שניתן למכור אותו ויש לו פוטנציאל רווחי (Tuckman, 1998). (4) הארגון שואף לצמצם את תלותו הכספית והפוליטית במקורות מימון חיצוניים (ממשלתיים, פילנתרופיים ואחרים) ולהרחיב את האוטונומיה ואת חופש הבחירה שלו. כלומר: ארגון השואף לעצמאות, לגמישות, לחופש פעולה וליכולת להתאים עצמו למציאות משתנה ייטה להקים מיזמים בעלי אופי עסקי (Zimmerman & Dart, 1998).

ברמת סביבת הארגון יש לאלכ"רים, כאמור, מספר מקורות הכנסה המספקים להם משאבים חיוניים לפעילותם ולהישרדותם. מקורות ההכנסה הם בדרך כלל תרומות פרטיות, תמיכות ממשלה ופעילות עסקית/מסחרית (למ"ס, 2010; Froelich, 1999; Salamon, 2005).

רוב החוקרים מייחסים את צמיחת תופעת המיזמים החברתיים לירידה בהיקף התרומות ולעלייה בתחרות עליהן (Dees, 2004; Schmid & Rudich, 2009; Skloot, 1987; Young, 1998) וכן לירידה בתמיכות הממשלתיות לאלכ"רים בחלק מהמדינות. בישראל חלקה של הממשלה במימון פעילות האלכ"רים הוא יציב יחסית, ועומד על כ-53% מהכנסותיהם (למ"ס, 2010).

מגמות חברתיות-כלכליות, כגון ירידה בצמיחה הכלכלית, עלייה באבטלה, נסיגת מדינת הרווחה (Kerlin, 2006) ועלייה באינפלציה (Skloot, 1987), אף הן הוזכרו כסיבות

לצמיחתם של המיזמים החברתיים. מלבד זאת, בספרות התיאורטית והאמפירית מופיעה הטענה שהמצב הסוציו-אקונומי במדינה כלשהי (מידת יציבותה הכלכלית, המידה שבה היא מקבלת סיוע ממדינות אחרות, מידת החוזק של החברה האזרחית בה ועוד) משפיע על אופן הפעלת המיזמים באותה מדינה. במדינות חזקות מבחינה סוציו-אקונומית נוטים פחות להקים מיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי (Kerlin, 2010).

גורם אחר שעשוי להשפיע על צמיחתם ועל הרחבתם של מיזמים עסקיים הוא שינוי במדיניות החקיקה. כפי שציינה ג'יימס (1998), יש מספר מדינות שבהן המגבלות או ההיתרים החוקיים לעריכת פעילות עסקית במסגרת העמותה – כגון מתן מעמד משפטי למיזמים, הטבות מס – השפיעו על מספר המיזמים ועל היקפם באותה מדינה (James, 1998).

סקלוט (Skloot, 1987) טען שהגידול במספר המיזמים החברתיים-העסקיים נובע מכך שהממשלה (במדינות מסוימות) והפילנתרופים ממריצים את הארגונים להסתמך על מקורות הכנסה עצמיים.

דארט (Dart, 2004a) התמקד בבחינת הסיבות לגיטימיות שמיזמים חברתיים זוכים לה, המובילה בסופו של דבר לגידול במספרם. לטענתו, ארגונים מאופיינים בחיפוש אחר לגיטימציה, והוא ומבחין בין שני סוגי לגיטימציה, המתאימים גם למיזמים חברתיים:

לגיטימיות מעשית משקפת את הערך הצפוי עקב פעילות מסוימת לבעלי העניין העיקריים של הארגון. במקרה זה בעלי עניין, כגון ממשלה, קרנות ותורמים, יכולים לראות מיזם חברתי-עסקי כלגיטימי, כי הוא מפחית את תלות הארגון במשאבים שלהם. במקביל, מיזם חברתי-עסקי יכול גם ליצור הזדמנויות חדשות להשיג משאבים עבור האלכ"ר מקרנות או מהממשלה.

לגיטימיות מוסרית נוגעת לערכים סוציו-פוליטיים ולשינויים החלים בהם. בשנים האחרונות אנו עדים לפיחות משמעותי באידיאולוגיה של מדינת הרווחה ולהתחזקות המגמות המקדשות את השוק החופשי. ערכים, שפה, אידיאולוגיה ונורמות חברתיות של העולם העסקי משתלטים על העולם החברתי. על כן ארגונים חברתיים יכולים לחזק את הלגיטימיות שלהם, אם הם מאמצים ערכים אלה, ומבטאים זאת בהקמת מיזם חברתי בעל אופי עסקי (Dart, 2004b). על פי טיעונו של דארט (2004b), התואמים לניתוח שהציעו לימור (2002) ושמיד (1998), בשנים האחרונות אלכ"רים מוצאים עצמם בתחרות מול המגזר העסקי הנתפס כיעיל ואפקטיבי יותר. תחרות זו מחייבת אותם לשלב את עולם ההתנדבות עם כלכלת השוק ולאמץ דפוסי התנהלות וניהול הלקוחים מהעולם העסקי (לימור, 2002), וכך מיטשטשים הגבולות וההבדלים בינם לבין הארגונים הפרטיים למטרות רווח, המספקים שירותים חברתיים (שמיד, 1998).

בישראל גרמו המשבר הכלכלי העולמי בשנים 2008-2009, הונאת מיידוף, היחלשות הדולר וחסמים בירוקרטיים שונים לקיטון משמעותי במקורות ההכנסה המרכזיים של העמותות, כולל ירידה מתונה בתרומות שמקורן בחו"ל. על רקע מצב זה נותרה הפעילות העסקית של האלכ"רים מקור הכנסה בעל פוטנציאל משמעותי (בוגט, 2009; גרין, 2009). במקביל למגמות אלה ניתן להתייחס לתופעת ההסתמכות הגוברת של הממשלה על האלכ"רים כספקי שירות מזה ולגידול בביקוש של אוכלוסיית היעד לשירותי האלכ"רים מזה כזרזים לצמיחת מיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי.

יתרונות בהפעלת מיזמים חברתיים-עסקיים באלכ"רים

יש חוקרים ואנשי מקצוע המתעניינים בתחום המתפתח של הפעלת מיזמים באלכ"רים הטוענים שיש לכך יתרונות משמעותיים עבור הארגון. קביעה זו אינה מתבססת על מחקר אמפירי שיטתי, אלא על חקר מוגבל של מספר מקרים שבהם הופעלו מיזמים חברתיים באלכ"רים. ממקרים אלה נלמד שהפעלת מיזם באלכ"ר מחזקת את האוטונומיה שלו, מאפשרת גמישות תפעולית, מייצבת את זרימת ההכנסות, תורמת להמשכיות הפעילות הארגונית, משפרת את יכולת השליטה על השוק שהארגון פועל בו (Froelich, 1999), מגדילה את מגוון השירותים שהארגון מספק ומשפרת את רמת היעילות שלו (Gou, 2006; Zimmermen & Dart, 1998).

זאת ועוד, פעילות עסקית מביאה להתנהלות אחראית יותר ולתרבות של בחינת עלות מול תועלת, אימוץ חשיבה ניהולית שיטתית וחדשנית ושיפור יכולות הניהול בארגון (פורטוגלי ודניאלי-מילר, 2007; Skloot, 1987). הפעלת מיזם באלכ"ר מאפשרת לארגון להרחיב את תחום הפעילות שלו ולספק שירותים חיוניים לקהלי יעד מגוונים יותר. באמצעות המיזם החברתי-עסקי הארגון אף יכול להוזיל את עלויות הפעילות לקהל לקוחותיו דלי האמצעים (Froelich, 1999; Santicola, 2009a, 2009b; Weisbrod, 1998).

מבחינת איכות השירות, במקרים מסוימים האלכ"רים מספקים מוצר או שירות איכותי וזול יותר מאשר עסקים הפועלים באותו תחום (Weisbrod, 1998). תרומה מרכזית אחרת היא מסגרות תעסוקה שרוב המיזמים מפעילים למען אוכלוסיות מודרות מבחינה חברתית (נכים, פגועי נפש ואחרים). בכך הם תורמים לפיתוח מיומנויות מקצועיות ואחרות בקרב אוכלוסיות אלה, ומסייעים להן להשתלב בשוק התעסוקה.

נקודות תורפה ומגבלות בהפעלת מיזם חברתי-עסקי באלכ"ר

הספרות התיאורטית והמחקרית מצביעה על מספר נקודות תורפה וכשלים בהפעלת מיזם חברתי-עסקי באלכ"רים.

סוגיה מרכזית ומהותית ביותר בהקשר זה מתייחסת לכך שאלכ"רים המפעילים מיזמים מניבי הכנסות מאמצים שיטות ניהול מהעולם העסקי. שיטות אלה עלולות להוביל לאיבוד זהותם הארגונית ולטשטוש הגבולות ביניהם לבין הארגונים הפרטיים למטרות רווח. טשטוש זה מביא לשינוי ולהסטה של חזון הארגון וערכיו ממימוש חזון חברתי לעשיית רווחים (DiMaggio, 1986; Gou, 2006; Kerlin, 2006; Moizer & Tracey, 2010; Skloot, 1987; Young, 2010; Zimmerman & Dart, 1998).

בהקשר זה טען שמיד (2009) שאמנם יש לחתור לצמצום תלות האלכ"רים בממסד ובתורמים פילנתרופים, ומיזם חברתי-עסקי יכול לאפשר זאת, אך יחד עם זאת יש לבחון את ההשלכות של יצירת מתח מובנה בין השגת רווחים לבין הפעילות החברתית והחזון החברתי של האלכ"רים. הקמת יחידות עסקיות המייצרות תשתית פיננסית עלולה לשנות את אופי האלכ"ר כמסד חברתי, ובמקרים מסוימים לייצר "עסק במסווה" (פורטוגלי-מילר 2007; שמיד, 2009; Sklot, 1987; Froelich, 1999) ולהדגיש דפוסי התנהגות המנותבים לפעילויות כדאיות מבחינה כלכלית (קטן, 2003). מספר חוקרים טענו בהקשר זה שלא אלכ"רים יש "מפה גנטית" הנבדלת מזו העסקית. לאלכ"רים ראייה אידיאולוגית-ערכית-חברתית ולא ראייה מוכוונת רווח. הם משתפים פעולה עם גורמי הסביבה ולא נותנים אמון במנגנון השוק. לטענת חוקרים שונים יש לשמר תכונות "גנטיות" אלה ולהימנע מאימוץ דפוסי ארגוניים של המגזר העסקי (קטן, 2003; שמיד, 2009; Baily & Chapelle, 2010; Boschee, 2006; Skloot, 1987; Young, 2010; Zimmerman & Dart, 1998). אימוץ דפוסי התנהלות של המגזר העסקי עלול להוביל לצמצום הגיוון של תוכניות האלכ"רים ולמצב שבו אלכ"רים שאינם יכולים למדוד את פעילותם בכלים של המגזר העסקי ייתפסו כפחותי ערך (Zimmerman & Dart, 1998). זאת ועוד, יאנג (2010) העלה חשש ממצב שבו המיזם החברתי-העסקי הופך מאמצעי למימוש מטרות למטרה בפני עצמה. זאת בעקבות הנטייה "לרדוף אחרי הכסף" (Young, 2010).

הספרות מתארת מספר מגבלות וחסרונות מנקודת מבטו של הארגון בהפעלת המיזם. פוסטר וברדש (2005) טענו שהמטרות החברתיות של המיזם, כגון מכירת מוצר במחיר נמוך, העסקת כוח אדם משולי החברה וכיוצא באלה, הן מטרות חשובות, אך הן מעמידות את האלכ"ר במצב שבו האפשרויות שלו להרוויח מוגבלות. מטרות אלה מביאות גם לכך שפעילות שאינה נושאת רווחים או אף גירעונית תמשיך להתקיים. זאת ואף זאת, הארגונים אמנם מפעילים יוזמות חברתיות חדשות בעלות אופי עסקי, אבל לטענת

המנהלים אין הם מאמצים את הראייה של הניהול העסקי המדגיש את התמורה הכלכלית ולא רק החברתית (Foster & Bradach, 2005).

אנדרסון ודיס (2006) טענו שעצמאות האלכ"ר הנובעת מהיכולת שלו לייצר הכנסה בעצמו, ללא צורך לעמוד במגבלות ודרישות של תורמים ומשרדי ממשלה, אינה בהכרח חיובית ולעתים אף משלה. שכן אף שאין צורך לעמוד בציפיות של גורם מממן, עדיין יש לעמוד בציפיותיהם של הלקוחות והשוק, אשר יכולים אף הם להביא להסטת מטרות. מלבד זאת, נוכחותו של מבקר חיצוני לארגון, וכך נתפסים רוב הגופים המממנים, יכולה לתרום לאיכות השירות או המוצר. החוקרים גם טוענים, שבמקרים רבים הרווחים מהמיזם, אם יש כאלה, הם נמוכים מאוד ומספיקים בקושי לכיסוי ההוצאות ולהחזר הלוואות (Anderson & Dees, 2006).

ויש עוד מגבלות רבות: הקושי להפעיל מיזם במקביל לפעילות השוטפת של הארגון ושינוי סדרי העדיפויות שלו (Froelich, 1999; Skloot, 1987); ירידה במספר המתנדבים לארגונים (Gou, 2006; Kerlin, 2006; Weisbrod, 1998); עלויות שגר גבוהות למנהלים בעלי רקע עסקי המעיקות על תקציב הארגון ופער גדול מדי בין שגר המנהלים לזה של העובדים (קטן, 2003; Skloot, 1987); שינוי במבנה הארגון, בדרכי ניהול המשאב האנושי ובמבנה ההנהלה (Skloot, 1987; Weisbrod, 1998); הסכנה שהארגון יאבד את שמו הטוב ואת המוניטין שצבר (Boschee, 2006; Zimmerman & Dart, 1998); ירידה בתמיכות ממשלתיות (Kerlin, 2006; Weisbrod, 1998) וירידה בתרומות, שכן אם אלכ"רים מתמקדים בעשיית רווח, הציבור לא יתפוס אותם כראויים לתמיכה מהפילנתרופיה ויתרום פחות (Skloot, 1987)³. מגבלות אחרות מתייחסות לשאלת המיסוי של פעילות האלכ"ר והמתח בין פעילות זו לבין עסקים אשר פעילותם ממוסה (Skloot, 1987) וכן לפגיעה באיכות השירות שהאלכ"ר מספק בגלל שינוי סדרי עדיפויות הנובע מאופיו העסקי של המיזם (Boschee, 2006). נציין שלא כל נקודות התורפה והמגבלות אוששו אמפירית, אך זו ההתרשמות אצל אלה המתחקים אחר התפתחות המגמה של ייזום מיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי בארגונים ללא כוונת רווח.

היתרונות והחסרונות שצוינו לעיל הוצגו כחששות במסגרת ספרות תיאורטית שהתמקדה בהפעלת מיזמים חברתיים-עסקיים. להלן יובאו ממצאים ממחקרים אמפיריים שנערכו בתחום.

3 החשש הזה קיים, אך עדויות אחרות טוענות שבמקרים רבים פעילות עסקית דווקא יכולה להגביר תרומות (בגלל תדמית מצליחנית של הארגון) ואף לפתוח אפיקים חדשים לתמיכה (Skloot, 1987).

ממצאי מחקרים המתייחסים להפעלת מיזמים בעלי אופי עסקי באלכ"רים

עד כה נערכו ברחבי העולם, בעיקר בארצות הברית, אך מעט מחקרים אמפיריים הבוחנים את הצלחתם של מיזמים חברתיים-עסקיים באלכ"רים ואת השפעתם על הארגון. ממחקרים אלה עולה שהמניעים להפעלת מיזמים הם מימוש החזון החברתי של הארגון והרצון ליצור לארגון עוד מקור הכנסה (בנוימן, 2009; Massarsky & Beinhacker, 2002; Shore, 2003).

הארגונים המפעילים מיזמים הם על פי רוב עמותות (גדרון ויוגב, 2010; Shore, 2003). במחקר שנערך בארצות הברית נמצא שמיזמים מצליחים בעיקר בארגונים שהתקציב השנתי שלהם עומד על 12,000,000 דולר ויותר, הם פעילים 11 שנה ויותר ומעסיקים יותר מ-21 עובדים (Massarsky & Beinhacker, 2002).

המחקרים מצביעים על כך שארגונים המפעילים מיזמים בארצות הברית הם ארגונים העוסקים בהכשרה תעסוקתית (40% מהארגונים) אשר חלקם (17%) הם ארגוני שיקום, ארגונים העוסקים בפיתוח קהילתי וכלכלי (28%) וכן ארגוני ילדים ונוער (26%) (Cooney, 2010; Shore, 2003). הארגונים המפעילים מיזמים חברתיים בישראל הם ארגונים המטפלים בנכים או בחולי נפש (35%), ארגונים המטפלים בנוער בסיכון (23%) וארגוני נשים (23%) (גדרון ויוגב, 2010).

במחקר שנערך בארצות הברית נמצא שמטרתם של רוב המיזמים (כ-90%) היא לממש את החזון החברתי של הארגון (Young, 1998). הזיקה לחזון מובילה לכך שרוב הארגונים (כ-90%) מפעילים את המיזם במסגרת האלכ"ר ולא כמיזם המנותק ממנו ארגונית, באמצעות חברה בת למשל (Shore, 2003).

המחקרים שנערכו בארצות הברית מלמדים, שהמיזמים תורמים לתקציב הארגון 12% בממוצע (Massarsky & Beinhacker, 2002). כ-42% מהמיזמים רווחיים, ו-27% מאוזנים. עוד נמצא שמיזם הופך לרווחי בממוצע תוך שנתיים וחצי (Shore, 2003), וממוצע זמן הפעלתו הוא שש שנים וחצי (Massarsky & Beinhacker, 2002). בישראל רוב המיזמים צעירים (64% מהם בני עד שש שנים, נכון לשנת 2010) (גדרון ויוגב, 2010), ממצא הדומה למחקר שנערך בארצות הברית ומראה גם הוא שרוב המיזמים פעילים פחות מעשר שנים (Cooney, 2010).

המיזם השכיח עוסק בעיקר במכירת שירותים וביצירת אפשרויות תעסוקה (Massarsky & Beinhacker, 2002; Shore, 2003), אם כי המיזמים הרווחיים הם אלה השייכים לתחום הבריאות והחינוך (Massarsky & Beinhacker, 2002). רוב הארגונים מתמקדים בסוג לקוח או בסוג מוצר או שירות אחד במסגרת המיזם (Smallbone et al., 2001). בישראל רוב המיזמים (42%) פועלים בתחום המזון (קייטרינג, אפייה ומכירת

מזון), 23% מהם בתחום מתן שירותים לעסקים (שילוט חוצות והכשרה עסקית) ו-19% בייצור מוצרי שי (גדרון ויוגב, 2010).

נמצא שהפעלת מיזם באלכ"ר משפיעה על יכולתו לגייס אנשי צוות ולהשאירם בארגון לאורך זמן (Gou, 2006), למשוך תורמים המתמידים בתרומתם ולחזק את מוניטין הארגון (Gou, 2006). להפעלת מיזם יש השפעה חיובית גם על איכות השירות ועל פיתוח תרבות יזמית והבטחת קיימות לארגון (Massarsky & Beinhacker, 2002). זאת ועוד, ככל שההכנסות מהמיזם גדולות יותר, נמצאה השפעה גדולה יותר על יצירת תרבות יזמית, וכן ככל שוותק המיזם גדול יותר, כך נמצאה תרומה גדולה יותר להבטחת יכולת הקיימות של הארגון (Shore, 2003).

עוד נמצא שהעדר משאבים להשקעה ראשונית בפיתוח המיזם והעדר כוח אדם מיומן מהווים חסם להצלחתו. על כן אין זה מפתיע שרוב המיזמים באלכ"רים ממומנים הן בידי הממשלה והן מתרומות של קרנות פילנתרופיות ושל הציבור (Cooney, 2010).

גישות תיאורטיות להבנת השינוי בהתנהגות היזמית של האלכ"רים

הגישות התיאורטיות שנמצאו מתאימות לניתוח והסבר של תופעת המיזמים החברתיים-העסקיים והשפעתם על האלכ"ר הן תיאוריית התלות במשאבים ותיאוריית החליפין.

תיאוריית התלות במשאבים

תיאוריה זו מציעה מסגרת מושגית כללית היונקת את עקרונותיה מתיאוריית החליפין החברתי (Blau, 1964; Emersson, 1962). על פי תיאוריה זו כוח הוא תוצר של יחסים חברתיים, כאשר כוחו של שחקן א ביחס לשחקן ב עומד ביחס הפוך לתלות של שחקן ב בשחקן א. עוד קובעת התיאוריה, שכל ארגון, הפועל כמערכת פתוחה, זקוק למשאבים הנשלטים בידי הסביבה החיצונית, כאשר הארגונים מתחרים ביניהם על אותם משאבים הנמצאים במחסור. בהתבסס על קביעה זו (Pfeffer, 1976, 2006; Aldrich & Pfeffer, 2003) מניחה התיאוריה שהארגונים תלויים בסביבתם לצורך קבלת משאבים החיוניים לפעילותם והישרדותם. תלות זו יוצרת אצלם אי ודאות כלכלית, פוליטית וחברתית ואת המוטיבציה להשתחרר ממנה ולבסס את עצמאותם. לשם כך הם פועלים במקביל בשני כיוונים: הם מנסים לצמצם את תלותם בגורמים חיצוניים דרך

הגברת ייחודיותם ונבדלותם אל מול גופים אחרים; הם מנסים ליצור תלות של גורמי הסביבה בהם דרך המוצרים או השירותים הייחודיים שהם מייצרים. בתהליך זה נדרשים הארגונים לנהל את סביבותיהם ולצמצם את אי הוודאות שבתוכה הם מתנהלים כדי להבטיח את פעילותם. לשם כך הם נוקטים אסטרטגיות פעולה, שחלקן כוללות שיתוף פעולה עם ארגונים מתחרים, וחלקן תחרותיות וחותרות להפריע לפעילותם של ארגונים אחרים (Schmid, 2009).

תיאוריית החליפין

על פי תיאוריה זו, כל פעילות חברתית נתפסת כפעילות חליפין של טובין חברתי בין אנשים וקבוצות. אנשים פועלים כדי להשיג את התגמול (חומרי, לא חומרי וסמלי) הגדול ביותר שהם יכולים להשיג ולצמצם למינימום את ההפסדים ואת התשומות של פעולותיהם הנובעים מתהליך החליפין.

יחידים כארגונים מנסים אפוא למקסם את התועלת המרבית מיחסי החליפין שיש להם עם ארגונים אחרים בסביבה או לפחות להשוות את התגמולים שהם מקבלים לתשומות ולהשקעות, לא רק שלהם אלא גם של האחרים. בכל מצב שבו היחיד או הארגון חשים שאין התגמול עונה על ציפיותיהם, הם יפעלו לשנות את יחסי החליפין, כך שהתגמול שיקבלו יענה על ציפיותיהם ועל השקעותיהם המנטליות והפיסיות (Blau, 1964; Emerson, 1962; Homans, 1958).

אימוץ שתי התיאוריות האלה תורם להבנת התנהגותם של אלכ"רים בתנאי סביבה משתנים בכלל, ולהבנת הרצון והצורך ליזום הקמת מיזמים חברתיים-עסקיים בפרט. אלכ"רים מבקשים להקטין את תלותם הכלכלית בגורמים חיצוניים על ידי פיתוח מקורות הכנסה עצמיים וזמינים, כמו מיזם חברתי בעל אופי עסקי הנושא רווחים המזורמים לארגון ומחזקים את עצמאותו. עם זאת, במסגרת יחסי החליפין שיש לארגון עם סביבתו, הוא לא רק מרוויח מהמיזם תגמולים פיסיים, כגון משאבים, עצמאות פיננסית ואולי גם מוניטין, אלא עלול גם לשלם מחיר פנים ארגוני, המתבטא בשינויים בחזון הארגון, באידיאולוגיה ובמטרות העל, בתרבות הארגונית, במבנה הארגוני ובתהליכים ניהוליים. במלים אחרות, עקב יחסי הגומלין המיוחדים הנוצרים בין הארגון לסביבתו נוצר מצב של חליפין בין המשימה החברתית והתרבות הייחודית של האלכ"ר לבין הצורך להשיג משאבים ורווחים, מצב חדש יחסית בנוף הארגונים החברתיים (יאנג, 2005). על פי גישה זו, אלכ"רים ימשיכו להפעיל מיזמים חברתיים-עסקיים, כל עוד האיזון במסגרת יחסי החליפין יבטיח לאלכ"ר תגמול גבוה יותר מאשר המחיר שהוא משלם: שינויים באידיאולוגיה שלו או בתהליכים הארגוניים שהם חלק מתרבותו הארגונית הייחודית.

שאלות המחקר

בהתבסס על הבנה עמוקה יותר של מהות השילוב של יזמות חברתית בעלת אופי עסקי באלכ"רים ובהתבסס על מחקרים קודמים והמסגרת התיאורטית המוצעת, מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את השפעתה של הפעלת מיזם על החזון ועל ערכי הארגון, על הדינמיקה הפנים ארגונית ועל תהליכים ניהוליים בקרב אלכ"רים בישראל המפעילים מיזמים. אלה הן שאלות המחקר:

1. האם יש קשר בין הפעלת מיזם חברתי-עסקי באלכ"ר לבין שינוי בערכים ובחזון החברתי של האלכ"ר?
2. האם יש קשר בין הפעלת מיזם חברתי-עסקי באלכ"ר לבין שינוי במבנה הארגוני ובתרבות הארגונית של האלכ"ר?
3. האם יש קשר בין הפעלת מיזם חברתי-עסקי באלכ"ר לבין היציבות והחוסן הכלכלי של האלכ"ר?

שיטת המחקר

מערך המחקר

כפי שצוין לעיל, הפעלת המיזמים באלכ"רים בישראל היא תופעה חדשה יחסית, שנחקרה באופן מוגבל למדי. המחקר הנוכחי מתחקה אחר הארגונים המפעילים מיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי, ומטרתו, בין היתר, ליצור בסיס מידע שיאפשר למידה על היקף התופעה ועל מאפייניה. במסגרת המחקר נערך סקר רוחב בנקודת זמן אחת (cross-sectional survey), כדי לאסוף מידע חיוני להבנת התופעה והקשרים עם המשתנים שהוצגו לעיל: שינויים בחזון הארגון, בתרבות הארגונית וביציבות הפיננסית.

אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כוללת את הארגונים המפעילים מיזמים שמטרותיהם חברתיות ועסקיות גם יחד. מספר הארגונים המפעילים מיזמים אינו מתועד באופן שיטתי ואינו מאורגן בבסיס נתונים כלשהו – אקדמי, ממשלתי, פרטי או אחר. המיפוי העדכני ביותר שנערך בנושא מיזמים וארגונים עסקיים-חברתיים הוא של גדרון ויוגב (2010), שמיפו

כ-60 עמותות המפעילות מיזמים (מסוגים שונים), כ-30 אגודות שיתופיות וכ-34 חברות עסקיות המפעילות מיזמים. במסגרת המחקר התייחסנו אך ורק לעמותות שמופו במחקר זה.

מדגם

המחקר הנוכחי מתייחס לאלכ"רים שהפעילו ב-2010 מיזם חברתי-עסקי המשרת את המטרות החברתיות של האלכ"ר, ואשר מהווה אחת מפעילויות העיקריות. מספר הארגונים העונים על הקריטריונים הנ"ל עומד על כ-49. על כן מחקר זה מקיף את כלל האלכ"רים המפעילים מיזם חברתי-עסקי, אשר מ-34 מהם התקבלו תשובות לשאלון (שיעור השבה של כ-70%).

כלי המחקר

כלי המחקר שנבחר הוא שאלון שהתבסס על דיווח מנכ"ל/יו"ר האלכ"ר אודות השפעת הפעלת המיזם על הארגון. בשלב ראשון ניסינו למצוא שאלונים ממחקרים אחרים שנערכו בעולם ובחנו שאלות דומות או מקבילות לשאלות שהוצגו במחקר זה. ניסיונות האיתור, הן בארץ והן מחוצה לה, לא העלו כל תוצאה הראויה להמרה ולשימוש במחקר זה. על כן פותח שאלון מיוחד העונה על מטרות המחקר ועל ההשערות בדבר מערכת הקשרים בין הפעלת המיזם החברתי-העסקי לבין מאפיינים נבחרים של האלכ"ר עצמו. השאלון מתבסס גם על הספרות התיאורטית והאמפירית בנושא.

בהמשך, כדי להבין טוב יותר את ההקשר שבו מתפתחים מיזמים חברתיים, רואיינו בריאיון פתוח מספר מנכ"לים ויו"רים של עמותות וארגוני גג המפעילים מיזמים. מכלול הנתונים – אלה מסקירת הספרות ואלה מהראיונות – עזר לחבר את השאלון.

השאלון כולל כ-40 שאלות, חלקן מיועדות למידע דמוגרפי אודות הארגון ואודות ממלא השאלון, וחלקן שאלות של בחירה מרובה, המתמקדות בתפיסת ההשפעה של הפעלת המיזם על הארגון.

עם סיום כתיבת טיוטת השאלון, נערך מבחן מקדים (pre test) בקרב שלושה מנכ"לים של עמותות המפעילות מיזמים. לאור המשובים שהתקבלו מהם תוקנו ונערכו מחדש חלק מהשאלות. עם סיום בנייתו, הופץ השאלון בקרב מנכ"לים או יו"רים של עמותות המפעילות מיזמים חברתיים.

השאלון נבנה בממשק אלקטרוני (קובץ למילוי מקוון), אשר תוצאותיו מופיעות בלוח מרוכז. זהות המשתתפים אינה ידועה, וכך נשמרים החיסיון והאנונימיות של האלכ"רים שהשתתפו במחקר.

תהליך בניית השאלון התבסס, כאמור, על מיפוי המשתנים השונים. מעבר למשימת ניסוח השאלות נעשתה עבודה יסודית של בניית סולם מתאים עבור חלק מהתשובות. הסולמות נבנו בהתבסס על מידע שנאסף בסקירת הספרות ובשיחות אישיות, בנוגע למספר המתנדבים בארגונים, לגודל התקציב השנתי, לוותק הארגון ועוד כיוצא באלה.

תוקף הכלי ומהימנותו

מכיוון שהכלי נבנה במסגרת מחקר זה ולא נוסה במחקרים אחרים בארץ או בעולם, עולה שאלת התוקף והמהימנות שלו.

מהימנות: כדי לבדוק את מהימנות הכלי, נערך כאמור מבחן מקדים לשלושה מנכ"לים של עמותות המפעילות מיזמים. במסגרת זו נבדקה בהירות השאלות ומידת הרלוונטיות שלהן ושל סולמות התשובות.

תוקף: תקפות הכלי במחקר הנוכחי נבחנה באמצעות תוקף נראה, כאשר נראה על פניו שהשאלות מתייחסות למשתני המחקר ומשקפות את הנושא הנחקר. חיזוק ותמיכה התקבלו מחוקרים ומומחים אחרים שעניינם בתחום המחקר, כגון בכירים במגזר השלישי והמנכ"לים שסייעו בבניית הכלי.

מגבלות המחקר

למחקר זה שתי מגבלות עיקריות הנובעות הן מנושא המחקר והן מאופיו ומהיקפו:

1. כפי שצוין לעיל, מדובר בתופעה בראשיתה, הן מבחינת היקף המחקרים בתחום והן מבחינת מספר האלכ"רים המפעילים מיזמים בישראל. בשל כך מספר המחקרים האמפיריים בכלל ובישראל בפרט הוא קטן יחסית. לעובדה זו שתי השלכות על המחקר: ראשית, הידע התיאורטי שפותח בנושא לא עבר תיקוף משמעותי בעולם האלכ"רים בישראל במסגרת מחקרים אמפיריים. שנית, לא ניתן היה להשוות את ממצאי המחקר עם מחקרים אמפיריים אחרים, לאור העובדה שכמעט לא נערכו מחקרים כאלה בישראל, ואלה שנערכו לא התמקדו בשאלות המחקר הנוכחי.

2. המגבלה השנייה היא התוקף הסטטיסטי של המחקר, שכן מדגם הארגונים קטן יחסית ואינו מאפשר עיבודים סטטיסטיים ברמה מתקדמת, עובדה המקשה גם על בדיקת ההשערות – אישושן או הפרכתן.

ממצאים

ניתוח הנתונים

ניתוח הנתונים נעשה באמצעות ניתוח הממצאים שהתקבלו וניתוח שונות ומתאמים הבוחנים את הקשר בין המשתנים השונים, על פי השערות המחקר. כך לדוגמה נבחן הקשר בין גודל הארגון לבין מידת ההשפעה של הפעלת המיזם על חזונו. הקשר בין המשתנה הבלתי תלוי (גודל) לבין המשתנה התלוי (שינוי בחזון הארגון) נבחן הן באמצעות הצגה תיאורית של המשתנים והן על ידי ניתוח שונות.

השלב הראשון של ניתוח הממצאים כלל התייחסות לשינוי ברמה התיאורית, ובמסגרתו הוצגו הממוצעים וסטיות התקן של המשתנים השונים.

בשלב השני נערך ניתוח של הקשר בין המשתנים התלויים והבלתי תלויים, בהתאם להשערות המחקר. ניתוח זה נעשה באמצעות מבחן One Way ANOVA ובחינת מתאמי פירסון. עבור בדיקת השפעת משתנה "סוג הארגון" נערך גם מבחן Post Hoc שבחן את עוצמת ההבדל בין סוגי ארגונים שונים.

הנתונים יוצגו בשתי רמות. תחילה יוצגו ממצאים תיאוריים שעלו מתוך ניתוח בסיסי של השאלונים. לאחר מכן יוצג ניתוח סטטיסטי של המתאמים בין המשתנים התלויים והבלתי תלויים.

נתונים דמוגרפיים

- גודל הארגון: שוקללו שני פריטים מרכזיים בתוך משתנה זה – מספר העובדים וגודל התקציב. הנתונים מראים שרוב הארגונים נמצאים בשני קצוות הרצף – ארגונים גדולים (כ-44% מהארגונים, בעלי תקציב של 11 מיליון ש"ח ומעלה, ו-48% מהם מעסיקים 30 עובדים ויותר) וארגונים קטנים (כ-40% מהארגונים, בעלי תקציב של עד 5 מיליון ש"ח, וכ-26% מהם מעסיקים עד 10 עובדים).
- ותק הארגון: רוב הארגונים (כ-61%) פעילים 11 שנים ויותר.
- ותק המיזם: רוב המיזמים (כ-63%) צעירים, ופעילים פחות משש שנים.
- אוכלוסיית היעד של הארגון: שלוש קבוצות מרכזיות הוגדרו במחקר – נוער, נכים ואחרים. כל אחת מהקבוצות האלה היוותה כשליש מסך כל הארגונים שהשתתפו במחקר.

יש לציין שבמסגרת ניתוח הנתונים נעשו גם מבחני מתאם סטטיסטי בין המשתנים הבלתי תלויים. נמצא מתאם גבוה $R=.58$ ($N=30, P<0.001$) בין ותק המיזם לוותק הארגון ובין ותק הארגון לגודלו.

הצגת המשתנים התלויים

לוח 1

שינוי בתרבות הארגונית (ממוצעים וסטיית תקן)

(N=32)

המשתנה	מספר פריטים בכל משתנה	מתאם בין הפריטים: α או R^*	ממוצע	סטיית תקן
המיזם הוביל לחדשנות ויזמות בארגון	2	.65	3.45	1.02
המיזם הוביל לשינוי בשיטות שיווק	2	.66	3.32	1.04
המיזם הוביל לשינוי בסגנון ניהול	5	.93	3.1	1.14
המיזם הוביל לשינוי במבנה הארגוני	3	.83	3.03	0.95
המיזם הוביל לשינוי באופן ניהול התקציב	2	.87	2.75	1.09
שינוי כולל בתרבות הארגונית (משוקלל)	14	.95	3.2	0.9

* R עבור משתנים שיש בהם עד שני פריטים; α עבור משתנים בהם יש שלושה פריטים או יותר.
** על סולם של 1-5, כאשר 1 מבטא שינוי קטן ו-5 שינוי גדול.

ניתן לראות שהמנהלים מדווחים על רמה בינונית (3.2) של שינוי כולל בתרבות הארגונית עקב הפעלת המיזם. משתנה המשנה שזכה לדירוג הגבוה ביותר הוא יצירת תרבות של חדשנות ויזמות בארגון – 3.45 בממוצע. לעומת זאת דווח על שינוי קטן יותר – 2.75 בממוצע – באופן ניהול התקציב בארגון. סטיות התקן מעידות על פיזור קטן בלבד; כלומר: רוב התשובות נעו בין 2.5 ל-3.5 (בסולם של 1-5, כאמור). המסקנה העיקרית המתבקשת מכך היא שעקב הפעלת המיזם חל שינוי בתרבות הארגונית, אשר נע בין שינוי בינוני-נמוך לשינוי בינוני ומעלה.

לוח 2 להלן מפרט את תשובות המנהלים לכל אחת מהשאלות שעסקו בשינוי בתרבות הארגונית עקב הפעלת המיזם.

לוח 2

שינוי בתרבות הארגונית באחוזים, ממוצע וסטיית תקן

(N=32)

סטיית תקן	ממוצע	5	4	3	2	1	הפריט
1.22	3.72	31%	34%	16%	13%	6%	הפעלת המיזם הובילה לאימוץ שיטות ניהול עסקיות*
0.93	3.69	19%	41%	34%	3%	3%	כתוצאה מהפעלת המיזם הארגון יזמי יותר
0.99	3.58	16%	42%	29%	10%	3%	כתוצאה מהפעלת המיזם הארגון אימץ אסטרטגיות שיווקיות חדשות
1.19	3.47	19%	41%	16%	19%	6%	הפעלת המיזם הובילה לגיוס כוח אדם נוסף
1.26	3.38	25%	22%	25%	22%	6%	הפעלת המיזם הובילה לאימוץ סגנון ניהול מוכוון תוצאות
1.28	3.28	22%	19%	38%	9%	13%	אימוץ סגנון ניהול המגדיר יעדים ועורך בקרה אחר מימושם
1.28	3.13	17%	23%	30%	17%	13%	הפעלת המיזם הובילה לאימוץ תרבות יזמית וחדשנית בארגון
1.21	3.06	13%	23%	36%	16%	13%	הפעלת המיזם הובילה לאימוץ סגנון ניהול שיטתי ומסודר
1.33	3.03	13%	30%	20%	20%	17%	כתוצאה מהפעלת המיזם הארגון משקיע יותר בשיווק
1.19	2.84	9%	19%	34%	22%	16%	הפעלת המיזם הובילה לשינוי באופן ניהול התקציב
1.13	2.81	3%	29%	29%	23%	16%	הפעלת המיזם הובילה לשינוי באופן ניהול כוח האדם בארגון
0.97	2.81	0%	31%	25%	38%	6%	הפעלת המיזם הובילה לשינוי בהגדרות תפקידים בארגון
1.26	2.66	3%	28%	28%	13%	28%	כתוצאה מהפעלת המיזם ההנהלה עסוקה במדידת רווחים
1.07	2.66	6%	9%	44%	25%	16%	הפעלת המיזם הובילה לשינוי בסדרי עדיפויות בתקציב

* פריט זה הושמט מהניתוח של השינוי הכולל בתרבות הארגונית, כיוון שהמתאם בין הפריטים עלה בעקבות השמטתו. עם זאת, ראיתי לנכון להציגו בלוח זה.

** על סולם של 1-5, כאשר 1 מבטא שינוי קטן ו-5 שינוי גדול.

מלוח זה עולים ממצאים מעניינים: רוב הארגונים העידו על אימוץ שיטות ניהול עסקיות בעקבות הפעלת המיזם (65% מהארגונים העידו על רמה בינונית-גבוהה). רובם העידו גם על אימוץ סגנון ניהול מוכוון תוצאות (ברמה בינונית-גבוהה). ככלל, ניתן להסיק משני הנתונים הנ"ל כי חל שינוי משמעותי יחסית בסגנון הניהול בארגון. מעניין שיש פער בין הפריטים הנוגעים לשינוי במבנה הארגוני (המנהלים העידו על גיוס כוח אדם נוסף עקב הפעלת המיזם) לפריטים הנוגעים לשינוי בהגדרות התפקידים בארגון (רוב המנהלים לא העידו על רמה גבוהה של שינוי בהקשר זה). כמו כן ניתן לראות שהפעלת המיזם הובילה להשקעת משאבים ארגוניים בשיווק, דבר התואם את ממוצע הפריטים שהוצג בלוח 1 לעיל.

בהקשר של שינוי במשאבי אנוש נשאלו המנהלים על הרקע של בעל התפקיד המנהל את המיזם. הממצאים מראים שהרוב המכריע של הארגונים מעסיקים במיזם מנהל שכיר בעל ניסיון בתחום העסקי. 68% מהארגונים משלבים בניהול המיזם גורמים בעלי רקע עסקי, ולא בעלי רקע קודם בעבודה ובניהול אלכ"רים.

- השינוי בחזון ובערכי הארגון: כפי שניתן לראות בלוח 3, דיווחו רוב הארגונים שהפעלת המיזם לא הובילה לשינויים בערכי הארגון ובחזונו.

לוח 3

שינוי בחזון ובערכים באחוזים, ממוצעים וסטיית תקן

(N=30)

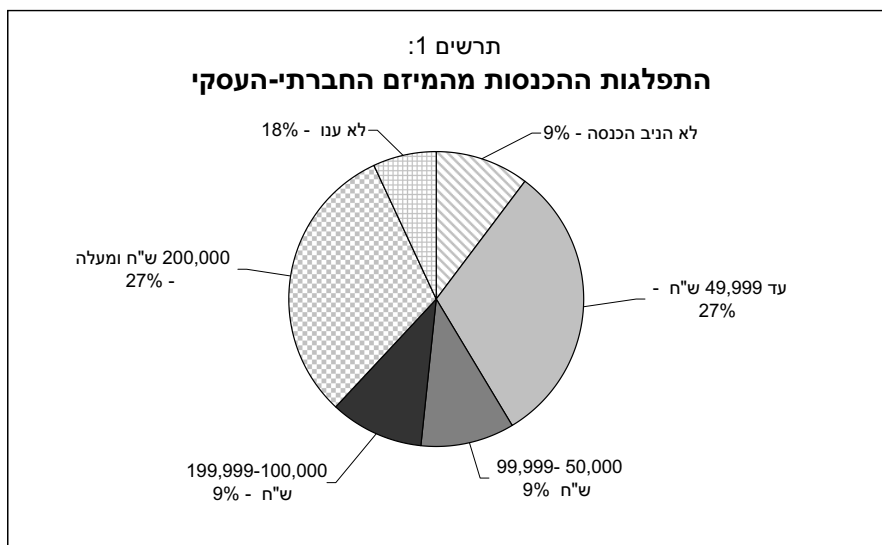
פריט	1	2	3	4	5	ממוצע	סטיית תקן
כתוצאה מהפעלת המיזם חזון הארגון השתנה	37%	30%	6%	14%	3%	2.1	1.27
כתוצאה מהפעלת המיזם ערכי הארגון השתנו	43%	30%	7%	10%	0%	1.83	1.04

מנהלים אחדים תיארו בכתב את חזון הארגון החדש (הוקצה לכך מקום בשאלון). התשובות בכתב נעו בין תשובות המתמקדות באוכלוסיית היעד של הארגון (הצורך במתן מענה תעסוקתי בצורת השתלבות בשוק החופשי) לבין תשובות המתמקדות בארגון (חשיבות הקיימות הכלכלית של הארגון, פיתוח תוכניות חדשות ובחינה מתמדת של תוכניות קיימות).

כ-10% בלבד מהמנהלים העידו שחל שינוי בערכי הארגון. בין הערכים שנמנו היו הערך של יסודות שיווקיים וכלכליים, הצורך בקיימות ארגונית, הערך שבתכנון ארוך טווח של פעילות הארגון ויזמות לאורך זמן.

- השינוי בהכנסות הארגון ורווחיו: הדירוג הממוצע של הפריטים הבוחנים את השינוי בהכנסות הארגון ורווחיו הוא 2.9 (בסולם של 1-5, כש-1 הוא שינוי קטן ו-5 שינוי

גדול), וסטיית התקן היא 1.31 ($N=33$). ככלל העידו רק 23% מהארגונים שהמיזם תורם לרווחי הארגון. ההכנסות (נכון לשנת 2009) גם הן לא תמיד גבוהות במיוחד, כאשר כ-30% מהן הגיעו עד 50,000 ש"ח בלבד, ואילו 30% מהן הגיעו באותה שנה ל-100,000 ש"ח ויותר. התפלגות ההכנסות מהמיזם בשנת 2009 מוצגת בתרשים 1 שלהלן.



המנהלים התבקשו בשאלון גם למפות את התפלגות הכנסותיהם ממכירות, מתרומות ומהממשלה. על פי מיפוי זה אנו למדים שב-55% מהארגונים ההכנסות ממכירות מהוות 0%-15% מהתקציב השנתי הכולל של הארגון. משמעות הדבר היא שבפועל רוב הארגונים אינם מסתמכים על הכנסות ממכירת המוצרים או השירותים שהמיזם מציע. יתר הכנסות הארגונים מתפלגות כידוע בין תקציבי ממשלה ורשויות לבין תרומות מתורמים פרטיים או מקרנות.

הקשר בין המשתנים התלויים לבין המשתנים הבלתי תלויים – הצגה תיאורית

להלן מוצגים הממצאים המתארים את הקשר בין המשתנים התלויים לבלתי תלויים.

לוח 4 מציג את הממוצע וסטיית התקן של כל אחד מהמשתנים התלויים ביחס למשתנים הבלתי תלויים. יש לציין שלצורך ההצגה התיאורית של הקשר ההתייחסות היא לשינוי הכולל בתרבות הארגונית ולא לכל הפריטים כפי שתוארו לעיל. עוד יצוין שבמסגרת זו

הופרדו שני הפריטים הקשורים בגודל הארגון – גודל התקציב ומספר העובדים. זאת משום שנמצאו נתונים מעניינים בתהליך זה.

לוח 4

התפלגות הקשרים בין המשתנים התלויים לבלתי תלויים (ממוצע וסטיית תקן)

שינוי בהכנסות הארגון	שינוי בחזון ובערכי הארגון	שינוי בתרבות הארגונית	סולם	
3.04 (1.44)	1.71 (0.62)	3.38 (0.87)	5-0 מיליון	גודל התקציב השנתי (בש"ח)
1.90 (0.82)	2.20 (1.10)	3.11 (0.69)	10-5 מיליון	
3.31 (1.22)	2.04 (1.42)	2.90 (1.03)	11 ומעלה	
2.25 (1.25)	2.70 (0.45)	2.90 (0.63)	10-1 עובדים	מספר העובדים בארגון
4.10 (0.74)	1.40 (0.55)	4.12 (0.64)	20-11 עובדים	
3.50 (1.80)	2.0 (0.73)	3.56 (0.30)	30-21 עובדים	
2.87 (1.23)	2.04 (1.31)	3.85 (0.98)	30 עובדים ומעלה	
2.43 (1.24)	2.17 (0.41)	2.99 (0.63)	5-1 שנים	גיל הארגון
3.80 (1.64)	1.10 (0.22)	3.36 (0.77)	10-6 שנים	
2.95 (1.22)	2.08 (1.26)	3.13 (1.05)	11 שנים ומעלה	
2.43 (1.03)	2.04 (0.94)	2.86 (0.74)	4-1 שנים	ותק המיזם
3.10 (1.43)	1.50 (0.50)	3.05 (0.83)	6-4 שנים	
3.50 (1.18)	2.09 (1.39)	3.48 (1.12)	6 שנים ומעלה	

* על סולם של 5-1, כאשר 1 מבטא שינוי קטן ו-5 מבטא שינוי גדול.

בנוגע לקשר בין גודל הארגון (תקציב ומספר העובדים) לבין שינוי בהכנסותיו בעקבות הפעלת המיזם ניתן לראות, שארגונים שתקציבם בינוני העידו על שינוי קטן בהכנסות ביחס לארגונים שתקציבם גדול וארגונים שתקציבם קטן. כך נוצרה עקומת פעמון הפוכה. עם זאת, ארגונים בינוניים על פי הקריטריון של מספר העובדים העידו על שינוי גדול בהכנסות הארגון (בין 3.5 ל-4.1 בסולם של 5-1), ביחס לארגונים שמספר עובדיהם נמוך וביחס לארגונים שמספר עובדיהם גבוה. כך נוצרת עקומת פעמון רגילה. אף שנמצא מתאם סטטיסטי גבוה בין שני הפריטים הקשורים בגודל הארגון, מעניין שיש הבדל בתחום זה.

בנוגע לקשר בין ותק הארגון לבין שינוי בהכנסותיו בעקבות הפעלת המיזם ניתן לראות, שארגונים בינוניים מבחינת הוותק (פעילים 6-10 שנים) העידו על שינוי ממוצע גדול יותר בהכנסות מאשר ארגונים צעירים או כאלה בעלי ותק רב יותר.

בנוגע לקשר בין ותק המיזם לשינוי בהכנסות הארגון נמצא, שככל שהמיזם ותיק יותר, השינוי בהכנסות הארגון עקב הפעלתו גדול יותר. נתון זה התגלה גם כמגמה שאוששה מבחינה סטטיסטית, כפי שניתן לראות בלוח 5 להלן.

בנוגע לקשר בין גודל הארגון לבין שינוי בחזונו ובערכיו בעקבות הפעלת המיזם ניתן לראות, שכל הארגונים העידו על שינוי קטן בחזון ובערכים.

בנוגע לקשר בין ותק הארגון לבין שינוי בחזונו ובערכיו בעקבות הפעלת המיזם, שוב ניתן לראות, שכל הארגונים העידו על שינוי קטן בחזון ובערכים, והארגונים בעלי הוותק הבינוני (6-10 שנים) העידו על שינוי קטן עוד יותר.

בנוגע לקשר בין ותק המיזם לבין שינוי בחזון הארגון ובערכיו נמצא, שרוב הארגונים לא דיווחו על שינוי בחזון ובערכים הקשור לוותק המיזם.

בנוגע לקשר בין גודל הארגון לבין השינוי הכולל בתרבות הארגונית, לא ניתן להצביע על מגמה ברורה, למעט הממצא המראה שבארגונים המעסיקים 11-20 עובדים השינוי בתרבות הארגונית גדול יותר. יחד עם זאת, שינוי זה איננו חלק ממגמה כוללת של עלייה או ירידה ברמת השינוי בתרבות הארגונית ביחס לגודל הארגון.

בנוגע לקשר בין ותק המיזם וגיל הארגון לבין שינוי בתרבות הארגונית ניתן לראות, שגם כאן לא מצטיירת מגמה מסוימת. השינוי בתרבות הארגונית בכל סוגי הארגונים הוא ברמה בינונית.

הקשר בין המשתנים התלויים לבין המשתנים הבלתי תלויים – ניתוח קשרים

כעת נבחן את הקשר שבין המשתנים התלויים לבין המשתנים הבלתי תלויים. בלוח 5 להלן מוצגים מקדמי המתאם בין המשתנים, למעט סוג הארגון שיופיע בניתוח נפרד בהמשך.

לוח 5

התפלגות הקשר בין המשתנים התלויים לבלתי תלויים (ללא סוג הארגון)

ותק המיזם	ותק הארגון	גודל הארגון		
.31	.04	-.2	מתאם	שינוי בתרבות הארגונית
.1	.83	.27	Sig	
30	31	31	N	
.02	.05	.1	מתאם	שינוי בחזון ובערכים
.93	.78	.59	Sig	
28	29	29	N	
*.37	.1	.09	מתאם	שינוי בהכנסות הארגון
.04	.59	.62	Sig	
30	31	31	N	

* P<.05

לוח 5 מלמד שכמעט אין קשר סטטיסטי מובהק בין המשתנים התלויים לבלתי תלויים. ניתן להצביע על מגמה מסוימת בקשר בין הכנסות הארגון לבין ותק המיזם ובקשר בין השינוי בתרבות הארגונית לבין ותק המיזם ($p < .01$). עם זאת רמת הקשר יכולה להיחשב כמגמה בלבד ולא כמתאם סטטיסטי מובהק. המתאם נבדק במבחנים סטטיסטיים נוספים (ANOVA ומבחני רגרסיה), אך גם במבחנים אלה לא נמצאו קשרים סטטיסטיים משמעותיים ומובהקים. משמעות הדבר היא שגם אם דווח על שינוי באחד או יותר מהמשתנים התלויים – תרבות ארגונית, חזון ושינוי בהכנסות – אין להם קשר סטטיסטי לגודל הארגון, לוותק שלו ולוותק המיזם.

השערות המחקר הצביעו על קשרים בין גודל הארגון, הוותק שלו, ותק המיזם וסוג הארגון לבין שינויים בתרבות הארגונית, בחזון הארגון ובערכיו ובהכנסותו. הממצאים מראים שאין קשרים סטטיסטיים מובהקים בין גודל וותק הארגון לבין הכנסותיו מהמיזם, וכן לא נמצאו קשרים בין גודל וותק הארגון לבין שינויים בחזון, במבנה ובתרבותו הארגונית.

עם זאת נמצאו שני קשרים מובהקים:

1. נמצא קשר חיובי בין הכנסות הארגון לוותק המיזם. כלומר: ככל שהמיזם ותיק יותר, כך גדלו הכנסות הארגון. קשר זה לא הופיע במסגרת השערות המחקר.
2. בהשערות המחקר נטען שיש קשר בין סוג הארגון לבין הכנסות הארגון בעקבות הפעלת המיזם. בנוגע להשערות האחרות הממצאים מראים שהשינוי בחזון ובערכים אצל כל סוגי הארגונים הוא קטן והשינוי בתרבות הארגונית הוא ברמה בינונית. עם זאת

במשתנה הכנסות הארגון ניכר הבדל בין ארגוני נכים לארגונים אחרים. הכנסות ארגוני הנכים מהמיזם גבוהות יותר מהכנסותיהם של שאר סוגי הארגונים. ממצא זה הוא מובהק ע"פ מבחן One-Way ANOVA. המבחן מראה קשר סטטיסטי חזק בין סוג הארגון להכנסותיו: $P < 0.05$ $F(2,27) = 3.41$. בניתוח Post Hoc שנערך בנוסף לניתוח הקודם (Scheffe tests) נראה שיש הבדל משמעותי בין ארגוני נכים לארגוני נוער – בארגוני נוער יש שינוי קטן יותר ברווחים ($M = 2.45$, $SD = 0.34$) מאשר בארגוני הנכים ($M = 3.83$, $SD = 0.33$).

דיון

זהו מחקר ראשון מסוגו בישראל על השפעות מיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי על הארגונים ללא כוונת רווח המפעילים אותם.

בחינת הארגונים שנחקרו מורה שלחלקם תקציב תפעולי נמוך יחסית (עד 5 מיליון ש"ח), ולחלקם תקציב גבוה למדי (11 מיליון ש"ח ומעלה). ממצא זה מעניין כשלעצמו, שכן הקמת המיזם כרוכה פעמים רבות בהוצאות תשתית על ההשקעה הראשונית ועל השיווק וכן הוצאות אחרות שארגון בעל תקציב קטן יתקשה לכאורה לעמוד בהן. באשר למספר העובדים נמצא שכמחצית מהארגונים (48.4%) מעסיקים מעל 30 עובדים. ממצא זה מלמד שהארגונים, גם אלה בעלי תקציב שנתי קטן, זקוקים למספר גדול יחסית של עובדים, אשר חלקם מנותבים מטבע הדברים לניהול המיזם ולהפעלתו. ממצא זה, המתקשר גם לממצאים הנוגעים לשינוי במבנה הארגוני, מביא למסקנה שהפעלת המיזם מובילה לשינוי במצבת כוח האדם בארגון, שתכליתו כנראה לקדם את המיזם.

ממצא מעניין אחר נוגע לוותק המיזם ולוותק הארגון: רוב הארגונים המפעילים מיזמים (61.3%) הם ותיקים (בני 11 שנה ומעלה), אך המיזמים ברובם צעירים – 63.3% פעילים עד שש שנים. הנתונים האלה דומים לממצאי מחקרים שנערכו בחו"ל (Cooney, 2010; Massarsky & Beinhacker, 2002), המתחקים אף הם אחר התופעה החדשה יחסית של הקמת מיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי באלכ"רים.

עוד מראים הממצאים שארגונים המפעילים מיזמים משרתים אוכלוסיות מגוונות, אך ניתן לראות שרוב המיזמים פעילים בארגונים המטפלים בנוער בסיכון (33%) או בארגונים המטפלים בנכים (33%). יתר הארגונים (33%) משרתים אוכלוסיות אחרות כמו נשים, קשישים ואחרים. הארגונים המשרתים אוכלוסיות אלה מתמקדים בהנחלת כישורי חיים,

איתור תעסוקה והכשרה מקצועית כחלק ממערך שיקומי-טיפולי כולל. על כן אין זה מפתיע שבארגונים אלה מופעלים מיזמים, אשר רובם ככולם מיזמים תעסוקתיים.

ניתוח השפעת המיזם החברתי-העסקי על תהליכים פנים ארגוניים מצביע על מספר מגמות אפשריות העולות מהמחקר:

א. נמצא שלהפעלת מיזם חברתי-עסקי אין השפעה משמעותית על חזון הארגון ועל ערכיו. רוב המנהלים ציינו שחזון הארגון וערכיו נותרו ללא שינוי. זאת ועוד, אלה מקרב המנהלים שהעידו על שינוי מסוים בחזון הארגון הצביעו על שינויים תוספתיים ולא על שינוי מהותי של החזון או של הערכים הבסיסיים של השליחות החברתית. הם התייחסו למיקוד האסטרטגי של הארגון ולפרקטיקה הניהולית הנוהגת בו. מכאן נלמד שהחזון הארגוני טבוע היטב באידיאולוגיה של האלכ"רים, ועל כן גורמים כמו גודל הארגון, הוותק שלו, ותק המיזם וסוג הארגון לא מחוללים שינוי מהותי בחזון ובערכים.

ב. נמצא שינוי ברמה בינונית-גבוהה בתרבות הארגונית של הארגון המפעיל מיזם חברתי-עסקי. נזכיר שהמונח תרבות ארגונית כולל בתוכו את המשתנים מבנה ארגוני, יצירת תרבות יזמית וחדשנית, שיטות שיווק, אופן ניהול התקציב וסגנון הניהול. הדיווחים על יצירת תרבות חדשנית ויזמית היו ברמה הגבוהה ביותר (3.45) בין חמשת משתני המשנה. ממצא זה דומה לממצאי מחקרים שנערכו במקומות אחרים (שהצבענו עליהם בסקירת הספרות), המלמדים על פיתוח תרבות יזמית בארגון בעקבות הפעלת המיזם. ממצא זה איננו מפתיע, שכן הרוח היזמית הנושבת בארגון, המובילה להקמת המיזם החברתי-העסקי ומניעה את פעילותו, משפיעה גם על התרבות הארגונית הכללית, למרות ממצאים אמפיריים אחרים המעידים על קושי בהנהגת שינויים בתרבות ארגונית מושרשת ומסורתית (Schein, 1985). מכאן ניתן להסיק שהפעלת המיזם אכן מהווה אבן דרך חשובה בחיי הארגון, ויש לו השפעה על תהליכים ארגוניים וניהוליים.

ג. נמצאה רמה בינונית של שינוי באימוץ שיטות שיווק חדשות ובהתנהלות השיווקית של הארגון. ניתן לייחס ממצא זה לעובדה שהאלכ"רים נמצאים בתחרות גוברת עם אלכ"רים אחרים וכן עם ארגונים פרטיים למטרת רווח שחדרו לזירת שירותים שבעבר היתה תחת שליטתם הבלבדית של אלכ"רים המספקים שירותים חברתיים. בתנאי תחרות על המשאבים הנמצאים במחסור, על הארגונים לחפש קהל לקוחות המחפש את השירותים או את המוצרים שמציע המיזם. התחרות כופה על האלכ"רים לאמץ שיטות ניהול ושיווק מהעולם העסקי, שאותן לא הכיר בעבר.

ד. השינוי בסגנון הניהול היה ברמה מעט נמוכה יותר (3.1 בסולם 1-5), אם כי המנהלים דיווחו שאימצו בעקבות הפעלת המיזם שיטות ניהול עסקיות ברמה בינונית ומעלה (3.7), ממוצע גבוה בהשוואה לשאר הפריטים המופיעים בקטגוריה של תרבות ארגונית. הספרות מצביעה על כך שפעילות עסקית מביאה להתנהלות אחראית ולמנטליות

של בחינת עלות מול תועלת, לעיצוב חשיבה ניהולית מסודרת ולשיפור יכולות הניהול בארגון (פורטוגלי ודניאלי-מילר, 2007; Skloot, 1987). השינוי בסגנון הניהול היה כרוך גם בחשש שהארגון יהפוך לבעל אופי עסקי בדרך ניהולו ובתהליך קבלת ההחלטות, ויזנח את סגנון הניהול האלכ"רי, המאופיין ביחסי עבודה פתוחים ולא פורמליים (שמיד, 2009; Skloot, 1987; Weisbrod, 1998; Zimmerman & Dart, 1998). עם זאת, שינויים כאלה נתפסים כשינויים חיוביים, התורמים, לתפיסת המנהלים, לאפקטיביות ניהולית ולמימוש היעדים הארגוניים. חלקם אף ציינו שסגנון הניהול האלכ"רי הוא סגנון ניהול מסורבל, לא יעיל וחובבני. אין ספק שמנהלים אלה הושפעו מגישות ניהוליות המקובלות בעת הזו, אשר נלמדות בבתי הספר לניהול ומשפיעות על הטמעת שיטות ניהול מתקדמות באלכ"רים.

ה. השינוי במבנה הארגוני בעקבות הפעלת המיזם היה ברמה בינונית (3.03). נמצא שרוב מנהלי המיזמים הם שכירים בעלי רקע וניסיון מהעולם העסקי. אמנם אין ממצא זה שולל את האפשרות של שכירים אלה יש ניסיון גם בארגוני מגזר שלישי, אבל עצם העובדה שברוב הארגונים נבחרו לניהול המיזם אנשים בעלי חשיבה או אוריינטציה עסקית מעידה ולו במעט על השינוי במבנה ובחשיבה הניהולית בארגון. גם העובדה שבארגונים רבים (67%) המיזם מנוהל במשותף בידי העמותה וגורם עסקי מעידה על אימוץ שיטת הניהול העסקית, מוכוונת המטרה, המדגישה את עקרון היעילות והאפקטיביות הארגונית. מהמחקר עולה גם שרוב הארגונים גייסו כוח אדם נוסף (3.47) בעקבות הפעלת המיזם, אך לא התלווה לכך תהליך של הגדרת תפקידים מחודשת או שינוי בניהול המשאב האנושי. ממצא זה מחזק ממצאי מחקרים אחרים בהקשר זה (Skloot, 1987; Weisbrod, 1998; Zimmerman & Dart, 1998).

מכל אלה עולה שלהפעלת המיזם אכן יש השפעה מסוימת על התרבות הארגונית, המשתקפת באימוצן של אסטרטגיות שיווקיות חדשות, בסגנון ניהול מוכוון יעדים ותוצאות, בהגדרה מחדש של המבנה הארגוני ויחסי העבודה וביצירת תרבות חדשנית ויזמית. שינויים אלה משקפים מאפיינים של עולם החברות העסקיות בעת המודרנית. אימוץ התכונות והמאפיינים הללו מהעולם העסקי וחיכוךם אופייניים לארגונים הנמצאים בתנאי תחרות וחותרים להפיק מהסביבה שהם פועלים בה את המירב, דרך קבלת לגיטימציה רחבה לפעילותם והבטחת זרימת המשאבים תמורת השירותים שהם מייצאים לסביבתם. במובן זה נראה שהאיום על ה"גנטיקה" המלכ"רית, כפי שהוגדר בסקירת הספרות, הוא אכן ממשי, אך לא ניתן לומר אם השינוי חיובי או שלילי. את זאת צריך לשפוט על פי מידת מחויבותם ונאמנותם של האלכ"רים לאידיאולוגיה שלהם ולערכיהם. מחקר עתידי צריך לבחון את השפעת השינויים הללו על לקוחות הארגון, על המוניטין שלו ועל יכולתו להגשים את החזון החברתי שלו בשלמות.

התמורות האלה מחדדות את הדילמה של יחסי החליפין בין המשימה החברתית והתרבות הייחודית של האלכ"ר לבין הצורך להשיג משאבים ולייצר הכנסות המביאות רווחים. על פי תיאורית החליפין, כאמור לעיל בפרק המסגרת התיאורטית, אלכ"רים ימשיכו להפעיל מיזמים חברתיים-עסקיים, כל עוד האיזון במסגרת החליפין יוביל לתגמול גבוה יותר מאשר המחיר שהארגון משלם. אף שהארגון "משלם" מחיר בצורת שינוי בתרבות הארגונית (אשר יש שיאמרו שזהו מחיר שראוי לשלם אותו שכן הוא מוביל לשינויים חיוביים בארגון), אין זה עולה לו בשינוי או בעיוות החזון והערכים, ובמקביל הוא "מרוויח" הכנסה כספית כלשהי מהמיזם.

היבט אחר של שינוי שנבחן במסגרת מחקר זה הוא שינוי כלכלי: האם הפעלת המיזם הובילה להגדלת ההכנסות, להגברת היציבות הכלכלית של הארגון ולעלייה ברווחיו. כפי שהוצג בסקירת הספרות, אחת הסיבות העיקריות להקמת מיזמים היא הרצון והצורך ליצור לארגון עוד מקורות הכנסה, אך תוך דבקות במימוש החזון החברתי שלו. מניע זה תואם גם את תיאוריית התלות במשאבים, הטוענת שארגון כמערכת פתוחה עוסק בחיפוש מתמיד אחר משאבים שיצדיקו את קיומו, תוך צמצום תלותו בגורמים החיצוניים וחיזוק עצמאותו. עם זאת נראה שבפועל לא חוו רוב הארגונים שינויים משמעותיים בתזרים הכספי בעקבות הפעלת המיזם. הארגונים אמנם העידו על תרומה מסוימת של המיזמים להכנסות ולרווחי הארגון, אבל ברוב המקרים היא היתה קטנה יחסית לתקציבו השנתי.

אם כן, נראה שבמקרה הישראלי אין המיזמים מביאים את היציבות ואת העצמאות הכלכלית המיוחלת, וכי נדרשים זמן ומשאבים ארגוניים אחרים שיביאו להפעלת מיזמים רווחיים ולחיזוק היציבות הפיננסית של האלכ"רים. ייתכן שלמיזם החברתי-העסקי ערכים מוספיים אחרים מנקודת המבט של מתן מענה לסוגיה חברתית, אך תרומתם להגדלת הכנסות הארגונים היא מועטה למדי. ממצא זה עולה בקנה אחד עם הביקורת של אנדרסון ודיס (2006) הטוענים שבמקרים רבים הרווחים מהמיזם, אם יש כאלה, הם קטנים מאוד ומספיקים בקושי לכיסוי ההוצאות והחזר הלוואות (Anderson & Dees, 2006).

השערות המחקר הניחו שיש קשר בין גודל הארגון והוותק שלו לבין הכנסותיו מהמיזם, כך שככל שהארגון גדול יותר וותיק יותר, יהיו הכנסותיו בעקבות הפעלת המיזם גבוהות יותר. קשרים אלה, כאמור, לא נמצאו במחקר זה. עם זאת נמצא קשר מסוים בין הכנסות הארגון לוותק המיזם, כך שככל שהמיזם ותיק יותר, ההכנסות ממנו גבוהות יותר. ממצא זה דומה למחקר שהראה גם הוא שככל שהמיזם ותיק יותר, כך התרומה ליכולת הקיימות של הארגון גדולה יותר (Shore, 2003). זהו ממצא מעניין ומשמעותי לעולם האלכ"רים המדגיש את המורכבות שבהפעלת מיזם חברתי-עסקי. משמעות הדבר היא שארגון המעוניין להקים מיזם שתכליתו לתת מענה למחסור חמור במשאבים כספיים נדון לכישלון בטווח הקצר, שכן רווחים והכנסות צפויים להגיע רק לאחר מספר שנות הפעלה

של המיזם (Bailly & Chapelle, 2010), אשר הוכיח את ערכו המוסף ואת תרומתו, ואף ממצב את עצמו מבחינה מקצועית וארגונית.

סיכום

מאמר זה התמקד בהשפעת הפעלת מיזם חברתי-עסקי במסגרת וכחלק מהפעילות של ארגונים ללא כוונת רווח בישראל. המחקר בחן אם המיזם מחולל שינוי בחזון הארגון ובערכיו, בתרבותו הארגונית ובתזרים הכספי שלו.

ממצאי המחקר הצביעו על שינוי קטן בחזון הארגון ובערכיו, על שינוי בינוני בתזרים הכספי שלו (רווחיות והכנסות) ועל שינוי בינוני-גבוה בתרבותו הארגונית. ממצאים אלה על פי רוב אינם קשורים לגיל הארגון ולגודלו, אך נמצא קשר מסוים בין רווחיות והכנסות המיזם לבין הוותק שלו.

המגמה המתחזקת בקרב האלכ"רים ליזום מיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי ראוייה ללימוד, למחקר, למעקב ולהערכה, שכן גם מחקר זה מלמד שתמונת המצב באשר לתרומתו של המיזם כמקור הכנסה התורם ליציבות הפיננסית של האלכ"רים אינה בהירה, במיוחד בתקופה של גירעונות תקציביים בקרב ארגונים אלה (למ"ס, 2010).

יחד עם זאת, אין ספק שלמיזמים חברתיים בעלי אופי עסקי עוד תרומות וערכים, המתבטאים בשינוי התרבות הארגונית המסורתית של האלכ"רים ובשיטות הניהול שלהם, שינוי נחוץ במציאות התחרותית שהם פועלים בתוכה.

ממחקר זה נובעים מספר כיווני מחקר להמשך: (1) יש להשוות בין ארגונים המפעילים מיזם חברתי לבין כאלה שאינם מפעילים, כדי לבחון אם השינויים המתרחשים בארגונים אלה אכן נובעים מהפעלת המיזם או מתמורות כלליות המתרחשות בסביבה התרבותית, הפוליטית והכלכלית שהארגונים פועלים בתוכה. (2) יש לבחון את סך כל ההכנסות הנובעות מהפעלת המיזם, כדי לבדוק את הכדאיות הכלכלית של הפעלתו במונחים של עלות/תועלת אל מול יתרונות וחסרונות אחרים.

כמו כן יש לחזור על מחקר זה בעתיד, שכן פרספקטיבת הזמן שלנו היא קצרה לאור העובדה שאורך החיים של המיזמים החברתיים הוא מוגבל למדי. טרם הצטבר הניסיון והמידע על תרומתם המהותית לארגון וכן על מידת ההלימה שלהם לחזון הארגוני מחד גיסא ולמטרות שהציבו הנהלות הארגונים למיזם החברתי-העסקי מאידך גיסא.

חשיבות המחקר הנוכחי היא בראשונות ובחלוציות שלו במדידת ההשפעה של מיזמים חברתיים נושאי רווחים בעולם המסורתי של הארגונים ללא כוונת רווח. אין ספק שתופעה זו ראויה ללימוד מתמשך במיוחד לאור הנטייה של הארגונים ללא כוונת רווח לנקוט יוזמות מעין אלה כמקור אפשרי להכנסות התורמות ליציבותם הפיננסית.

מקורות

בוגט, ע' (2009). תנו לעמותות להרוויח כדי שיוכלו לשרוד. אתר שיתופים:
<http://www.sheatufim.org.il/website/modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemID=361>.

בנזימן, ר' (2009). הרצאה בכנס פראדלר, 2/11/2009, תל אביב.
<http://194.90.130.106/video/prad1>.

בנזימן, ר' (2010). ריאיון אישי.

בנזימן, ר' (2009). לא על הפילנתרופיה לבדה – מיזמים חברתיים-עסקיים בישראל. קרן פורד, חותמים מחדש וקרן דואליס ליזמות עסקית-חברתית.

גדרון, ב' ויוגב, מ' (2010). ארגונים חברתיים-עסקיים בישראל: נתונים ראשוניים על תופעה חדשה. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי – אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

גרין, ר' (2009). אסטרטגיות שיווק של מיזמים מניבי הכנסה במלכ"רים.
<http://migzar3.org.il/content.php?id=91>.

יאנג, ד"ר (2005). מתח בין הייעוד לשוק בניהול מלכ"רים. ביטחון סוציאלי, 70, 32-55.

לימור, נ' (2002). הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח. ירושלים: ספריית פרסומיים מקצועיים, מגזר ההתנדבות והמלכ"רים.

פורטוגלי, א' ודניאלי-מילר, נ' (2007). מקורות הכנסה עצמיים למלכ"רים: מימוש הייעוד החברתי באמצעות הפעילות העסקית. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, א (2), 49-25.

קטן, י' (2003). אוריינטציה עסקית ומחויבות חברתית של מנהלי עמותות. אתגרי מנהיגות וניהול בתקופת משבר – קובץ מאמרים. הכינוס השני של המגזר השלישי בישראל, 10 בדצמבר 2003. פורסם במוסף מיוחד של עיתון הארץ.

שמיד, ה' (1998). שירותי אנוש למטרות רווח ושלא למטרות רווח: ניתוח משווה. ביטחון סוציאלי, 51, 29-43.

שמיד, ה' (2009). הרצאה בכנס פראדלר, 2/11/2009, תל אביב.
<http://194.90.130.106/video/prad1/>

שרון, נ' (2011). הפעלת מיזמים חברתיים-עסקיים באלכ"רים והשפעתם על הארגון. עבודת גמר לתואר מוסמך, תוכנית שוורץ לניהול מלכ"רים, בית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית על שם פול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים.

Aldrich, H. E. & Reuf, M. (2006). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Aldrich, H. E. & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 11, 79-105.

Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Retrieved from <http://www.virtueventures.com/typology>.

Anderson, B. B. & Dees, J. G. (2006). Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 144-168). New York: Oxford University Press.

Bailly, F. & Chapelle. K. (2010). Is non-profit entrepreneurship different from others? A survey data analysis on motivation and access to funds. Retrieved from http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship_Conference_2008/Is_Non-Profit_Entrepreneurship_different_from_others.pdf.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boschee, J. (2006). Social entrepreneurship: The promise and the perils. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 356-390). New York: Oxford University Press.

Cooney, K. (2011). An exploratory study of social purpose business models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 185-196.

- Dees, G. (2004). Putting nonprofit business ventures in perspective. In S. Oster, C. Massarsky, & S. Beinhacker (Eds.), *Generating and sustaining nonprofit earned income: A guide to successful enterprise strategies* (pp. 3-18). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dart, R. (2004a). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (4), 411-422.
- Dart, R. (2004b). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310.
- DiMaggio, P. J. (1986). *Nonprofit enterprise in the arts*. New York: Oxford University Press.
- Emerson, J. & Twersky, F. (Eds.). (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge, and lessons of nonprofit enterprise creation*. San Francisco, CA: The Roberts Foundation.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Foster, W. & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits? *Harvard Business Review*, 83, 92-100.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 246-268.
- Gou, B. (2006). Charity for profit? Exploring factors associated with the commercialization of human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 123-138.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2010). *Hybrid organizations and positive social change: Bridging the for-profit & non-profit domains*. Ross School of Business – Working Papers Series. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1675069.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

- James, E. (1998). Commercialism among nonprofits: Objectives, opportunities and constraints. In B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit* (pp. 271-286). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from differences. *Voluntas*, 17, 247-263.
- Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas*, 21, 162-179.
- Massarsky, C. W. & Beinhacker, S. L. (2002). *Enterprising nonprofits: Revenue generation in the nonprofit sector*. New Haven CT: Yale School of Management – The Goldman Sachs Foundation Partnership on Nonprofit Ventures.
- Moizer, J. & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effect on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 252-266.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Salamon, L. M. (1989). The voluntary sector and the future of the welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, 11-24.
- Santicola, A. (2009a). *Key steps to starting a social-enterprise venture*. Retrieved from http://www.fundraisingsuccessmag.com/article/experts-explain-basics-social-enterprise-410996_2.html.
- Santicola, A. (2009b). *Cover story: Safety line*. Retrieved from http://www.fundraisingsuccessmag.com/article/for-profit-ventures-help-nonprofits-shore-up-funding-they-need-maintain-expand-their-programs-even-stormy-economic-times-407546_1.html.
- Schein, E. (1985). How culture forms, develops and changes. In R. Kilmann, M. Saxton, & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass.

- Schmid, H. (2009). Agency-environment relations. In R. Patti (Ed.), *Handbook of human services management* (2nd ed., pp. 411-433). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schmid, H. & Rudich, A. (2009). *The implications of decline in philanthropy for Israeli non-profit organizations and social services*. Jerusalem: The Center for the Study of Philanthropy, The Hebrew University in Jerusalem.
- Shore, W. (2003). *Powering social change: Lessons on community wealth generation for nonprofit sustainability*. Washington, DC: Community Wealth Ventures.
- Skloot, E. (1987). Enterprise and commerce in nonprofit organizations. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 380-393). New Haven, CT: Yale University Press.
- Smallbone, D., Evans, M., Ekanem, I., & Butters, S. (2001). *Researching social enterprise*. London: Middlesex University.
- Tuckman, H. P. (1998). Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structure. In B. A. Weisbrod (Ed.), *To profit or not to profit* (pp. 25-46). Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisbrod, B. A. (Ed.). (1998). *To profit or not to profit*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management & Leadership*, 12, 139-157.
- Young, D. R. (2010). *The state of theory and research on social enterprises*. Paper presented at the Conference on Exploring Social Enterprises, UCLA School of Public Affairs, October 29, 2010.
- Zimmerman, B. & Dart, R. (1998). *Charities doing commercial ventures: Societal and organizational implications*. Toronto, Canada: Canadian Policy Research Network and the Trillium Foundation.

