

נקודת המבט של העמותות ומיפוי צרכים

תקציר ממצאים

יוני 2016

מטרת הסקר שנערך עבור מידות באביב 2016 בקרב אוכלוסיית היעד של מידות הינה לבחון את נקודת המבט של העמותות על השירותים שהן מקבלות ממידות, וכן לצורך איתור צרכי ליווי והדרכה של העמותות בתחומי הפעולה של מידות.

על שאלון הסקר האינטרנטי השיבו באופן מלא או חלקי 114 נציגי עמותות שעברו לפחות פעם אחת את תהליך האנליזה של מידות (המהווים 75% מכלל העמותות שעברו אנליזה), 46 נציגי עמותות שהשתתפו בהדרכות של מידות ו-61 נציגי עמותות שלא היה להם קשר ישיר עם מידות.

הממצאים יוצגו להלן בהתייחס לתפיסות העמותות שעברו אנליזה את התהליך והשפעותיו על ארגוניהם, הדימוי הכללי של מידות בעיני כלל העמותות שהשתתפו בסקר (כאלה שעברו אנליזה וכאלה שלא), תפיסות הארגונים את ימי העיון וההדרכות של מידות ולבסוף מיפוי צרכי הדרכה וייעוץ של העמותות.

ניתוח אשכולות (Cluster Analysis)¹ שבוצע על נתוני הסקר בקרב העמותות שעברו אנליזה (באמצעות ההיגדים המודדים שביעות רצון מתהליך האנליזה) מגלה שהמשיבים מקרב העמותות שעברו אנליזה מתחלקים לשתי קבוצות מובחנות: קבוצת המרוצים מתהליך האנליזה המהווים שני שלישים מהמשיבים וקבוצת הלא-מרוצים ממנו המהווים שליש מהמשיבים. ההבדלים בין שתי הקבוצות ניכרים כמעט בכל שאלה שנכללה בסקר, ומשקפים שתי אוריינטציות כלליות כלפי מידות. אוריינטציה אחת היא ארגונית-פנימית (אינטרינזית) וגורסת שתהליך האנליזה מיועד בראש ובראשונה לשיפורו של הארגון ולפיכך מיוחסת לו חשיבות וקיימת מוכנות להשקעת משאבים בו. האוריינטציה השנייה היא חיצונית (אקסטרינזית) - אינסטרומנטלית באופייה וגורסת שהרווחים העשויים לנבוע מתהליך האנליזה הם חיצוניים לארגון – "עיגול לטובה", שיפור תדמית בעיני תורמים פוטנציאליים וכו'. בהתאם לכך, התהליך במידות נתפס בעיני ארגונים המחזיקים באוריינטציה זאת כ"רע הכרחי", שכדאי להשקיע בו את המינימום ההכרחי כדי להפיק את הרווחים הרצויים. בהמשך הצגת הממצאים נתייחס להבדלים בין אוריינטציות אלה, בהקשר הספציפי לכל היבט. חשוב לציין שלא התגלו הבדלים משמעותיים בין תפיסות ועמדות המשיבים כלפי ההיבטים שנכללו בסקר מבחינת גודל הארגון שלהם (לפי גודל התקציב). כמו כן, לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין עמותות שעברו בפעם הראשונה את תהליך האנליזה לבין עמותות עם אנליזה חוזרת, בניגוד למה שניתן היה לצפות.

תפיסות על תהליך האנליזה במידות

המשיבים לסקר מקרב העמותות שעברו אנליזה הם ברובם מנכ"לים (61%) וסמנכ"לים (8%), גייסי משאבים (12%), מנהלים אדמיניסטרטיביים, חברי הנהלה ועוד. כרבע מהעמותות עברו את תהליך האנליזה בשנת 2013, כשליש ב-2014, כשליש ב-2015 והיתר (6%) ב-2016. עבור כחצי מהעמותות היתה זו הפעם הראשונה שעברו אנליזה ועבור מחציתן אנליזה חוזרת. לרובן המוחלט הוענק תו מידות בסיום התהליך. בחינת ההבדלים בין שני האשכולות מעלה שבשנת 2015 יש משקל גבוה יותר לארגונים בעלי האוריינטציה הפנימית מאשר לארגונים בעלי האוריינטציה האינסטרומנטלית-חיצונית.

¹ ניתוח אשכולות (Cluster Analysis) – שיטה סטטיסטית המיועדת לפלח את אוכלוסיית המחקר לקטגוריות של פרטים בעלי מאפיינים דומים (תוך שאיפה לשונות מקסימלית בין הקבוצות / אשכולות שהתקבלו ושונות מינימלית בתוך הקבוצות / אשכולות). על מנת לדייק בצרכים המאפיינים כל קטגוריה / אשכול.

כניסה לתהליך האנליזה

הסיבה החשובה ביותר לכניסה לתהליך האנליזה, לפי דיווחי המשיבים לסקר, היא הרצון להיכנס ל"עיגול לטובה" (בקרב עמותות שעברו אנליזה חוזרת סיבה זאת חשובה יותר). בהמשך לכך, רוב מוחלט של המשיבים (82%) מדווח שלאחר תהליך האנליזה התקבלו ל"עיגול לטובה". שתי סיבות חשובות נוספות הן הרצון להעלות את יוקרת הארגון ומתוך כוונה להגדיל את גיוס המשאבים של הארגון. סיבות פחות חשובות לתהליך האנליזה הן שיפור תפקוד הארגון ודרישות תורמים. שיעור גבוה יותר של ארגונים בעלי אוריינטציה פנימית השתתפו בהדרכה המקדימה לאנליזה, בהשוואה לארגונים בעלי אוריינטציה חיצונית-אינסטרומנטלית (43% לעומת 27%).

שביעות רצון מתהליך האנליזה

שביעות רצון גבוהה הובעה מכך שבתהליך האנליזה היתה כתובת ברורה במידות לשאלות (ממוצע 5.4 בסולם בן 6 דרגות), מנעימות העבודה מול מידות ומבהירות ההמלצות במכתב המסכם של מידות. שביעות רצון בינונית-גבוהה הובעה מניהול התהליך על ידי מידות באופן ענייני ויעיל, רלוונטיות ההמלצות במכתב המסכם לארגון, המשאבים שהשקיע הארגון בתהליך האנליזה והיותו של התהליך הזדמנות לעצירה וחשיבה על שאלות יסוד בארגון. המשיבים לסקר אינם מסכימים שתהליך האנליזה היה מייגע ומתיש, מסכימים במידה מעטה שהשקיעו בתהליך יותר ממה שציפו אולם בד בבד מציינים שהמלצות מידות בסיום התהליך חידשו להם במידה מעטה. רוב המשיבים (74%) ימליצו לעמיתיהם לעבור תהליך אנליזה ארגונית. מספר משיבים העלו ספקות לגבי מידת ההתאמה של האנליזה לעמותות בשלב התפתחות ראשוני, עמותות קטנות או כאלה שאינן משלמות שכר, וכן הערות על העמוס שמטיל התהליך על העמותות (שיקולי עלות תועלת). רוב מוחלט של המשיבים מקרב ארגונים בעלי אוריינטציה פנימית (83%) דיווחו שימליצו לעמיתיהם לעבור תהליך אנליזה לעומת כמחצית (57%) מהמשיבים מארגונים בעלי אוריינטציה חיצונית-אינסטרומנטלית.

השאלון העצמי של מידות (שלב ראשון בתהליך האנליזה)

ביותר ממחצית הארגונים היו מעורבים במילוי השאלון העצמי של מידות שלשה אנשים ומעלה ובשליש מהם שני אנשים. המשיבים אינם מסכימים שמילוי השאלון מצריך עזרה מהרבה אנשים, מסכימים במידה בינונית גבוהה שניסוח השאלות בשאלון ברור (4.5 בסולם בן 6 דרגות), ומסכימים במידה בינונית שהשאלון פשוט וקל למילוי (3.9) ולוקח זמן סביר (3.8). רוב מוחלט של המשיבים (80%) ציינו שימליצו לעמיתיהם להשתמש בשאלון העצמי של מידות, מתוכם המשיבים שארגוניהם עברו אנליזה חוזרת ממליצים יותר. שני שלישים מהמשיבים מציינים שלא היו דברים שהתעוררו כטעונים שינוי בארגון כבר בשלב הראשוני של מילוי השאלון העצמי. נציגי הארגונים שעברו אנליזה בפעם הראשונה ציינו יותר שכבר בשלב הראשוני התעוררו דברים טעוני שינוי בארגון. המשיבים מקרב ארגונים בעלי אוריינטציה פנימית מביעים שביעות רצון רבה יותר מהשאלון העצמי בהשוואה למשיבים בעלי אוריינטציה חיצונית-אינסטרומנטלית (פשטות וקלות המילוי – ממוצע 4.2 לעומת 3.3); זמן סביר למילוי (4.0 לעומת 3.2).

בעקבות תהליך האנליזה

לדברי המשיבים לסקר בעקבות תהליך האנליזה חלו בארגון שינויים כלליים במידה בינונית בלבד: שיפור בהערכתם את אופן הניהול של הארגון, איתור נקודות שרצוי לטפל בהן, הכנסת יותר סדר ברמה הארגונית ושיפור בהערכת אחרים (חיצוניים לארגון) את הארגון. הם מסכימים במידה בינונית שהרוויחו מהתהליך כמה דברים שלא ציפו לקבל ואינם מסכימים שבעקבות תהליך האנליזה התעוררו אצלם שאלות לגבי התנהלות הארגון. נציגי ארגונים בעלי אוריינטציה פנימית כלפי התהליך במידות מעידים על יותר שינויים בהשוואה לבעלי אוריינטציה חיצונית-אינסטרומנטלית (למשל, איתור נקודות שרצוי לטפל בהן – 3.8 לעומת 3.1; רווח של דברים שלא ציפו לקבל מהתהליך – 3.9 לעומת 2.7; הכנסת יותר סדר ברמה הארגונית – 3.6 לעומת 2.9).

עם זאת, בהתייחס לתחומי פעולה ספציפיים של הארגון, מעידים המשיבים על שיפורים ושינויים לטובה בארגון בעיקר בשני תחומים: כמחצית מהמשיבים (47%) מציינים שחלו בארגונים שינויים לטובה במידה די רבה - רבה בתחום תהליכי תכנון, בעקבות תהליך האנליזה, למשל: בניית תכנית עבודה מסודרת בשיתוף ומעורבות של יותר אנשים בארגון, הגדרת מטרות ויעדים מדידים כבר בשלב התכנון, הגדרות תפקידים מדויקות, פירוט תהליכי בקרה ונהלים כתובים ועוד. בנוסף, למעלה משליש מהמשיבים מדווחים שבארגונים חלו שינויים לטובה בעקבות האנליזה בתחום תהליכי בקרה ודיווח.

לעומת זאת, בתחומי פעולה אחרים שיעור המעידים על שינויים לטובה (במידה די רבה-רבה-רבה מאד) בעקבות האנליזה במידות הוא נמוך יותר: תהליכי חשיבה תוצאתית ומדידת השפעה חברתית (21%), וועד מנהל (18%) והתחום הפיננסי-ניהול כספי (14%). מספר משיבים ציינו תחומים אחרים בהם חלו שינויים לטובה בעקבות האנליזה, כגון: גיוס משאבים, מבנה ארגוני, התייעלות כללית, שקיפות כלפי חברי העמותה, חשיבה ושיח פתוח על נושאים ארגוניים, מיקוד ועוד.

בנוסף, יותר ממחצית המשיבים (55%) מציינים שמעבר לכניסה ל"עיגול לטובה" בעקבות האנליזה, היו לארגוניהם רווחים פנימיים.

רוב המשיבים (73%) מעידים שתורמים כמעט שלא מבקשים או כלל לא מבקשים מהם את תו מידות, אולם מרביתם (78%) עושים שימוש בתו ביוזמתם (ארגונים בהם נערכה אנליזה חוזרת עושים יותר שימוש מארגונים שעברו אנליזה בפעם הראשונה), באפיקים שונים, כגון: בפניות לתורמים, באתר האינטרנט ובפייסבוק, בניוזלטר, בפניה למכרזים, מוצג במשרד, הצמדה ללוגו העמותה, בנייר המכתבים, ובאזכורים בע"פ.

מידות – דימוי כללי

הדימוי של מידות בעיני נציגי הארגונים שהשתתפו בסקר הוא טוב למדי. המשיבים סבורים במידה בינונית-גבוהה עם ההיגדים הבאים: "כל ארגון מגזר שלישי צריך לעבור את תהליך האנליזה לבחינה מחודשת של חוזקותיו וחולשותיו" (ממוצע 4.2 בסולם בן 6 דרגות); "האנליזה של מידות היא כלי עבודה משמעותי לארגוני המגזר השלישי" (4.2); "קיומו של ארגון מידות חיוני להתפתחותו של המגזר השלישי בישראל" (4.2); "ארגון מידות משפיע לטובה על ההתמקצעות של ארגוני המגזר השלישי" (4.1) וכי "ארגון מידות מסייע לעמותות לפעול באופן אפקטיבי יותר" (4.1). לא נמצאו הבדלים משמעותיים במידת ההסכמה עם ההיגדים אלה על מידות בין עמותות שעברו אנליזה לבין אחרות. ניתן להסיק מכך שגם אם הארגונים נבדלים זה מזה בהערכתם את השירותים הניתנים על ידי מידות (בין אם התנסו בהם ובין אם לא התנסו), הרי שהם תמימי דעים לגבי חשיבותה של מידות ותרומתה למגזר השלישי.

נציגי ארגונים בעלי אוריינטציה פנימית כלפי תהליך האנליזה של מידות מביעים הסכמה רבה יותר עם כל אחד מההיגדים לגבי תרומתו של מידות להתמקצעות ואפקטיביות של ארגוני המגזר השלישי.

תפיסות על ימי עיון והדרכות של מידות

כמעט כמחצית מהארגונים שהשתתפו בסקר מדווחים שהשתתפו לפחות ביום עיון/הדרכה אחד של מידות. כשליש השתתפו בשני ימי הדרכה וכחמישית-רבע מהמשיבים השתתפו בשלושה ימי הדרכה או יותר.

שביעות הרצון מההדרכות של מידות היא בינונית-גבוהה מבחינת רמת העניין של ההדרכה (ממוצע 4.4 בסולם בן 6 דרגות), מידת הרלוונטיות לצרכי הארגון (4.3), ופחות מכך מבחינת רכישת ידע ארגוני חדש (3.9) ושימוש מעשי בידע שנרכש בהדרכות (3.6). מרבית המשיבים (79%) ציינו שימליצו לעמיתיהם להשתתף בהדרכות של מידות.

איתור צרכים

נציגי העמותות נשאלו באיזו מידה יש להם צורך בארגון בשירותי ייעוץ והדרכה במגוון תחומים. מידת הצורך עליה הצביעו המשיבים לסקר היא בינונית-נמוכה, כאשר התחומים בהם יש יותר צורך לדבריהם נוגעים לחשיבה תוצאתית: שימור וניהול ידע ארגוני (ממוצע 3.4 בסולם בן 6 דרגות), אפיון והטמעה של תהליכי מדידה ארגונית (3.3) והגדרת מדדי הצלחה ארגוניים. פחות ממחצית (42%) מהמשיבים דיווחו שהם מקבלים כיום ייעוץ או הדרכה באחד מהתחומים הללו, מיועץ בהתנדבות, יועץ / חברת ייעוץ בתשלום או מעמותה אחרת.

בקרב הארגונים בהם התבצעה אנליזה זו הפעם הראשונה יש יותר צורך בשירותי ייעוץ והדרכה בנוגע להתנהלות נכונה של הוועד המנהל (ממוצע 3.4 לעומת 2.7 בקרב ארגונים שעברו אנליזה חוזרת). נציגי עמותות שעברו אנליזה מדווחים על פחות צורך בשירותי ייעוץ והדרכה בתחומים השונים, בהשוואה לנציגי עמותות שלא עברו אנליזה.

נציגי הארגונים בעלי האוריינטציה הפנימית כלפי תהליך מידות מבטאים יותר צורך, בהשוואה לבעלי האוריינטציה החיצונית-אינסטרומנטלית, אם כי גם צורך זה הוא במידה בינונית-נמוכה, בקבלת שירותי ייעוץ והדרכה במרבית התחומים: בנייה והטמעה של תכנית אסטרטגית (3.1 לעומת 2.3), בנייה והטמעה של תכנית עבודה (3.0 לעומת 2.0), הגדרת מדדי הצלחה ארגוניים (3.5 לעומת 2.4), אפיון והטמעה של תהליכי מדידה ארגונית (3.6 לעומת 2.5), ושימור וניהול ידע ארגוני (3.7 לעומת 2.6). הבדל זה בצורך בייעוץ בא לידי ביטוי מעשי: 48% מקרב הנציגים בעלי אוריינטציה ארגונית פנימית ביחס למידות מדווחים שהם מקבלים כיום ייעוץ באחד התחומים, בהשוואה ל-29% מקרב נציגי הארגונים בעלי האוריינטציה החיצונית-אינסטרומנטלית. יתכן שהצורך הנמוך בשירותי ייעוץ נובע מכך שחלקם כבר מקבלים ייעוץ בתחומי הפעולה השונים, כפי שצוין לעיל. יתכן גם שממצא זה משקף חוסר מודעות או הבנה של הארגונים לפוטנציאל הסיוע של הייעוץ לארגונם.

נציגי העמותות מעדיפים לקבל את שירותי הייעוץ וההדרכה בראש ובראשונה באמצעות ליווי וייעוץ פרטני. העדפתם לגבי אופני ייעוץ אחרים היא לפי הסדר הבא: הכשרה מעמיקה (סדרת מפגשים), יום עיון מקצועי ופחות מכולם הדרכה מצולמת ברשת / וובינר. העדפת המשיבים לגבי הדרכה המותאמת באופן פרטני לארגון ולצוות משתקפת גם במידת ההשקעה הכספית שלהם בשירותי הייעוץ השונים: הם מוכנים להשקיע הכי הרבה בקבלת שירותי ייעוץ ממוקד לארגון (שליש - מעל 1,500 ₪), מעט פחות מזה בהדרכה לצוות הארגון (29% מוכנים להשקיע מעל 1500 ₪) ופחות מכולם בהשתלמויות והדרכות בנושאים רלוונטיים. נציגי הארגונים בעלי אוריינטציה ארגונית פנימית ביחס למידות מוכנים להשקיע השקעה כספית גדולה יותר בקבלת שירותי הייעוץ בהשוואה לנציגי הארגונים בעלי האוריינטציה החיצונית-אינסטרומנטלית (למשל, מוכנות להשקעה של 1,500 ומעלה בייעוץ ממוקד לארגון – 40% לעומת 15%).