

פעילות ועדים מנהלים בארגונים חברתיים בישראל בשגרה ובתקופת משבר הקורונה 2021

טליה חסין טל לנטו



מ-216-22

המחקר הוזמן ומומן על ידי ג'וינט אלכא

אוגוסט 2022



רקע על המחקר



רקע

- בשנת 2019 ערך צוות הבטחת איכות ממכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל סקר עבור ג'וינט-אלכא. בסקר נבחנו היבטים הקשורים לפעילות של ועדים מנהלים בארגונים חברתיים בישראל: תחומי הפעילות של הוועדים, אופן ההתנהלות שלהם ותפיסת האפקטיביות שלהם בקידום מטרות הארגון
- ביולי 2020 ערך ארגון 'מנהיגות אזרחית' (ארגון הגג של המגזר השלישי) סקר שעניינו השפעת משבר נגיף הקורונה על ארגונים חברתיים בישראל. 3% מהארגונים שהשתתפו בסקר דיווחו כי הקפיאו את פעילותם, 40% דיווחו על פגיעה ניכרת בהכנסות, 33% פיטרו עובדים ו-60% הוציאו עובדים לחל"ת. צעדים אלה הובילו לפגיעה קשה ביכולת לספק את השירותים החברתיים, ו-85% מן הארגונים דיווחו על פגיעה כזו. נוסף על כך 39% מהארגונים העריכו שיש סבירות בינונית עד גבוהה כי לא ישרדו את המשבר
- בשנת 2021 הוחלט במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל לבצע מחקר הכולל סקר חוזר וראיונות כדי לבחון אם חלו שינויים בפעילות הוועדים המנהלים בשנתיים שחלפו, במיוחד לנוכח משבר הקורונה שפגע בארגונים חברתיים



המחקר

מטרת המחקר: למפות את המאפיינים, את תחומי הפעילות ואת אופן ההתנהלות של ועדים מנהלים בארגונים חברתיים בשנתיים שחלפו מאז הסקר הקודם שערך מכון ברוקדייל, ולנוכח משבר הקורונה



אוכלוסיית המחקר: 5,684 עמותות וחברות לתועלת הציבור (להלן: חל"צים) הפועלות בתחומים: חינוך, רווחה, קהילה, בריאות, סביבה, או סנגור ושינוי חברתי פוליטי, על פי סיווג תחום העיסוק (במאגר הנתונים של גיידסטאר – אתר העמותות של ישראל)



תקופת המחקר: דצמבר 2021-יוני 2022





המחקר (המשך)



שיטת המחקר: מחקר משולב (mixed methods) המשלב בין שיטה כמותית ואיכותנית:

1. ראיונות עומק מקדימים לצורך בניית שאלון הסקר. הראיונות נועדו למפות את דפוסי ההתנהלות של הוועדים מנהלים בשנה האחרונה שלפני הסקר, ובה תקופת מגפת הקורונה, כדי לעדכן את השאלון הכמותי.

- בדצמבר 2021 נערכו שבעה ראיונות עם מנכ"לים ועם חברים בוועד המנהל, גברים ונשים, מארגונים חברתיים השונים זה מזה בהיקפם, בהתאם לנכונות ולזמינות שלהם להתראיין.
- רואיינו: מנכ"לית בארגון קטן (מחזור שנתי של עד חצי מיליון ש"ח); מנכ"ל ומנכ"לית בארגון בינוני (מחזור שנתי מחצי מיליון ש"ח עד חמישה מיליון ש"ח); מנכ"ל, יו"רית ושני יו"רים בארגון גדול (מחזור שנתי של חמישה מיליון ש"ח ויותר)



המחקר (המשך)

2. סקר מקוון בקרב מנכ"לים וחברים בוועד מנהל בארגונים חברתיים. הסקר נועד

לבחון את פעילות הוועדים בשנתיים שלפני הסקר בשגרה ובתקופת מגפת הקורונה, וכיצד הם סייעו להתמודדות של הארגונים החברתיים עם המשבר.

- לפני הפצתו נשלח הסקר לנציגי ג'וינט-אלכא כדי שיחוו את דעתם על תכניו (בהירות, רלוונטיות ומיצוי)
- הסקר נשלח בפברואר-מרץ 2022 בדוא"ל ממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל אל 5,684 ארגונים חברתיים
- הסקר הופץ בשני חלקים – תחילה לחברים בוועד המנהל (פברואר 2022) ואחרי כן למנכ"לים (מרץ 2022)
- התקבלו תשובות מ-362 ארגונים שהם מדגם מייצג של אוכלוסיית המחקר : 178 חברים בוועד מנהל (83 יו"רים ו-95 חברים), ו-227 מנכ"לים. תשובות גם מהמנכ"ל וגם מחברי הוועד התקבלו מ-44 ארגונים



המחקר (המשך)

3. ראיונות עומק לאחר ביצוע הסקר. הראיונות נועדו להעמיק בממצאים שהתקבלו בסקר הכמותי, להעשיר את הידע במוקדי העניין של ג'וינט-אלכא ולהבין את דרכי הפעולה של הוועד המנהל בהם.

- הנושאים: גיוס כספים, הקצבת כהונה, התפיסות וההגדרה של מהו ועד מנהל אפקטיבי. הראיונות נערכו ביוני 2022.
- נערכו שישה ראיונות עם מנכ"לים ועם חברים בוועד המנהל, גברים ונשים, בארגונים חברתיים השונים זה מזה בהיקפם, בהתאם לנכונות ולזמינות שלהם להתראיין.
- רואיינו: מנכ"לית בארגון קטן (מחזור שנתי של עד חצי מיליון ש"ח); מנכ"ל, יו"ר ויו"רית בארגון בינוני (מחזור שנתי של חצי מיליון ש"ח עד חמישה מיליון ש"ח); מנכ"ל ויו"ר בארגון גדול (מחזור שנתי של יותר מחמישה מיליון ש"ח)



עיבוד הממצאים

השוואה בין דיווחי מנכ"לים לדיווחים של חברים בוועד מנהל

- הממצאים של כל אחד מקהלי היעד – חברים בוועד מנהל ומנכ"לים – עובדו בנפרד, ולאחר מכן נבחנו ההבדלים ביניהם. השוואה אחרת נערכה בין יו"רים בוועד המנהל ובין החברים בו
- נבחנו קשרים בין הנושאים שנבדקו. מוצגים רק קשרים מובהקים סטטיסטית, לפי מודל של רגרסיה לוגיסטית ($p < 0.05$)
- נבחנו הבדלים בין הארגונים על פי גודל הארגון^א כפי שמשקף במחזור השנתי:
 - ארגונים קטנים (מחזור שנתי של עד רבע מיליון ש"ח)
 - ארגונים בינוניים (מחזור שנתי שנע מרבע מיליון ש"ח עד חמישה מיליון ש"ח)
 - ארגונים גדולים (מחזור שנתי של חמישה מיליון ש"ח ויותר)

^א גודל העמותה הוא מאפיין בולט המבחין בין עמותות בדרכי פעולתן, ועל כן נבחן גם במחקר זה



עיבוד הממצאים (המשך)

- הנתונים הושאו לממצאי המדידה הקודמת במקומות בני-השוואה (שאלות שנשאלו בנוסח זהה בשתי המדידות), והם סומנו כך:

עלייה  ירידה  יציבות או שינוי לעומת המדידה הקודמת 

- סומנו גם ציטוטים ומידע מראיונות העומק שבוצעו לפני הסקר ולאחריו.  בשאלון הסקר לא היו שאלות פתוחות

- סומנו שאלות חדשות שלא נשאלו בסקר הקודם (הן יופיעו בדוח) 
שאלה חדשה



הנושאים שנבדקו



בקרב חברים בוועד מנהל

מידת המעורבות של החברים
בוועד המנהל בארגון ותפיסת
ההשפעה שלהם על הארגון



בוועד המנהל

- מאפיינים
- דרכי ההתנהלות
- תחומי הפעילות (בשגרה
ובזמן משבר הקורונה)
- אפקטיביות בקידום מטרות
הארגון (בשגרה ובמהלך
משבר הקורונה)



בארגון

מאפיינים



ממצאים



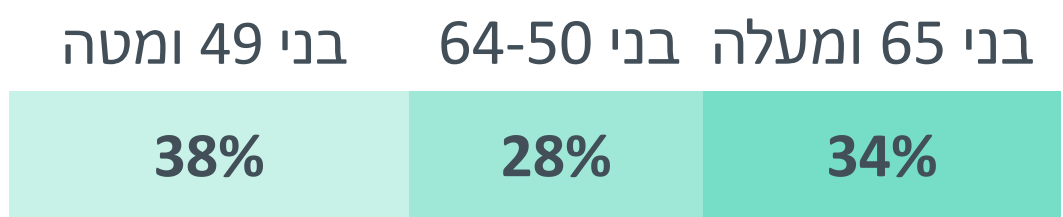
מאפייני המשיבים והארגונים



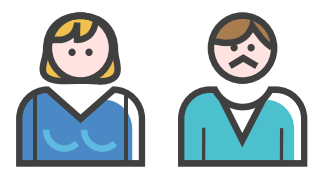
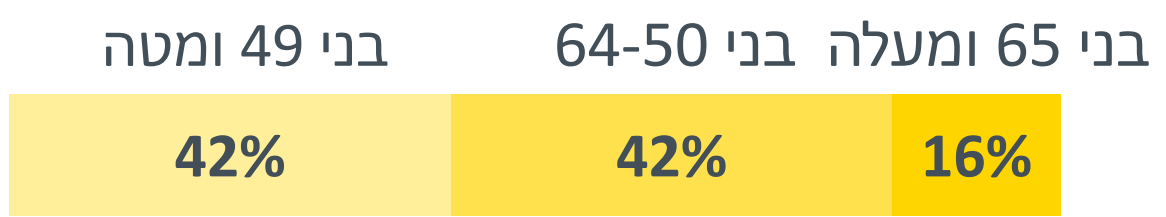
מאפייני המשיבים



החברים בוועד המנהל



המנכ"לים



החברים בוועד המנהל

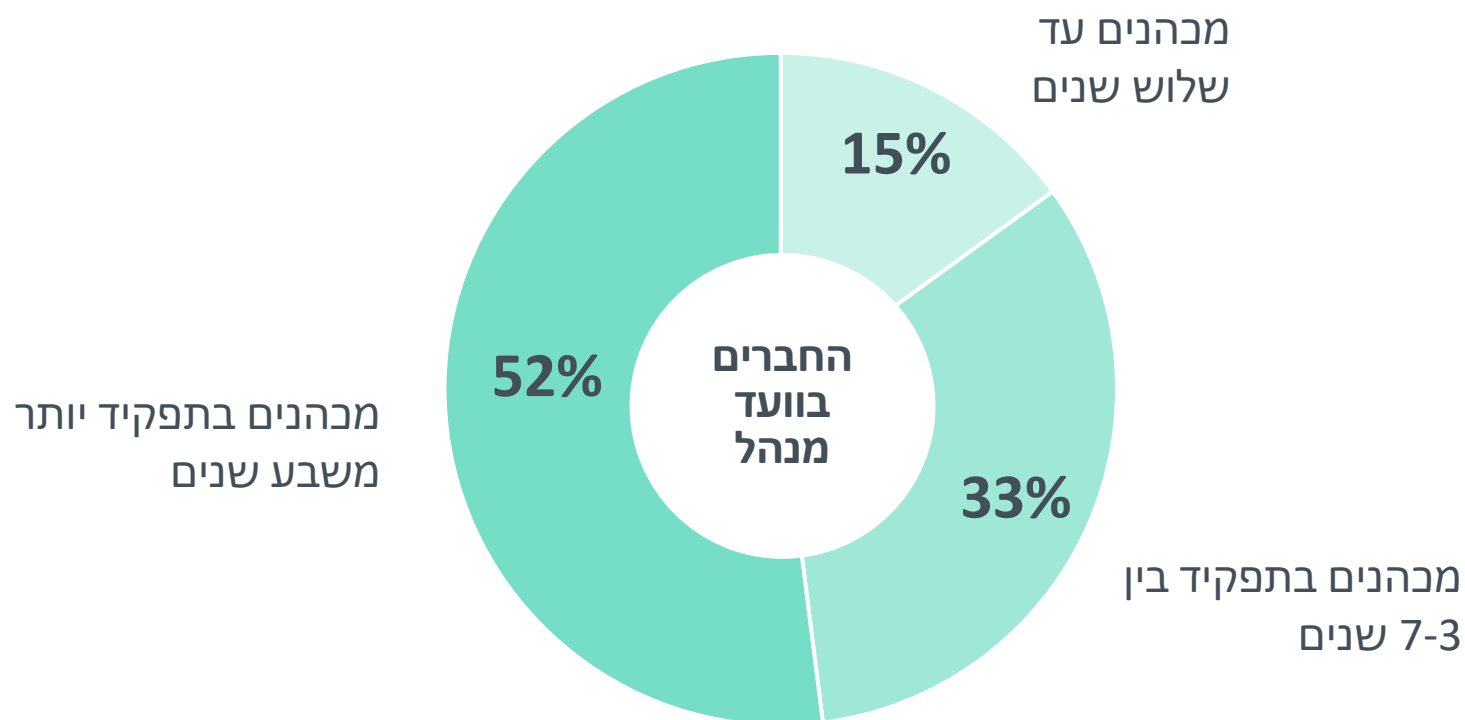


המנכ"לים





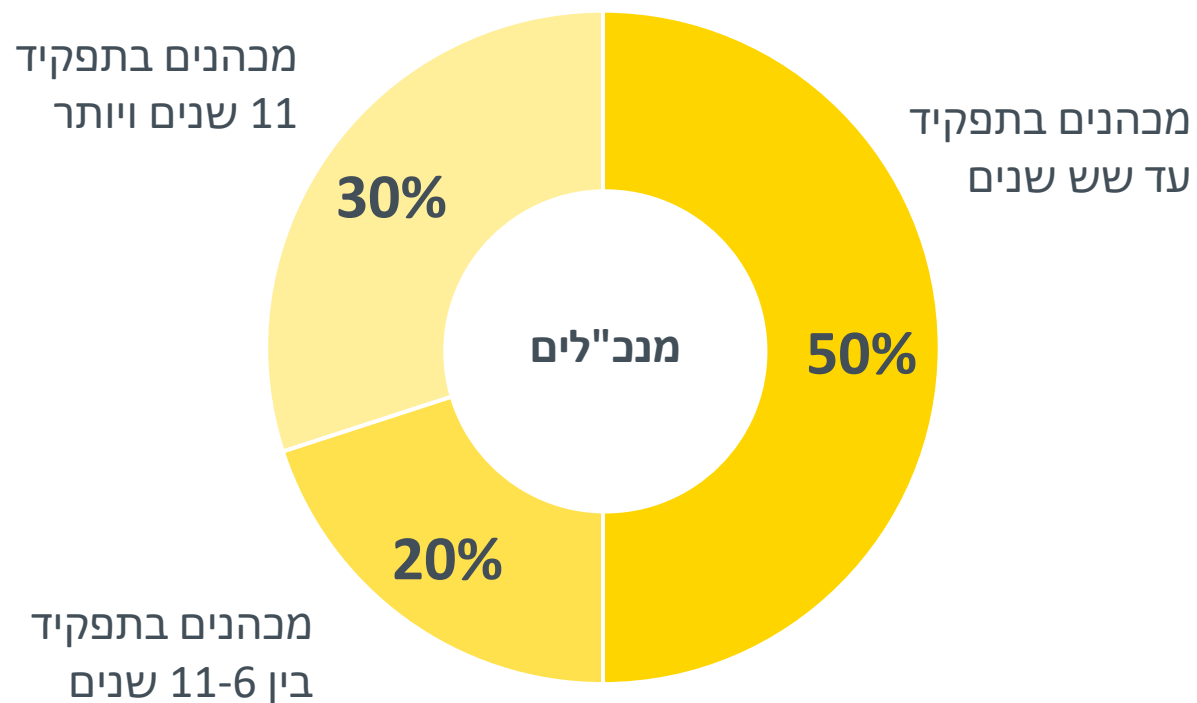
מאפייני המשיבים (המשך)



9 שנים ממוצע הוותק של חברים בוועד המנהל



מאפייני המשיבים (המשך)

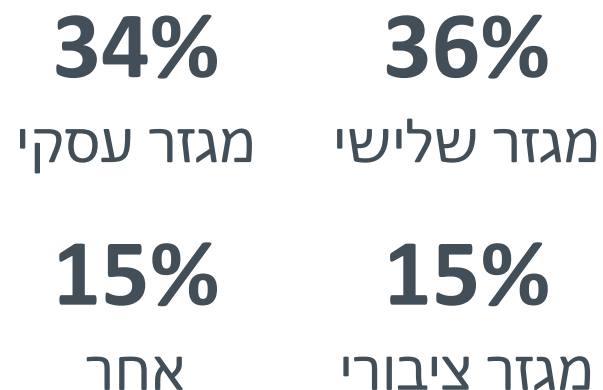




מאפייני המשיבים (המשך)



החברים בוועד המנהל



55%

מן החברים בוועד מנהל כיהנו בשנה החולפת
רק בוועד המנהל הנוכחי

28%

מן החברים בוועד מנהל כיהנו בארגון אחד נוסף

17%

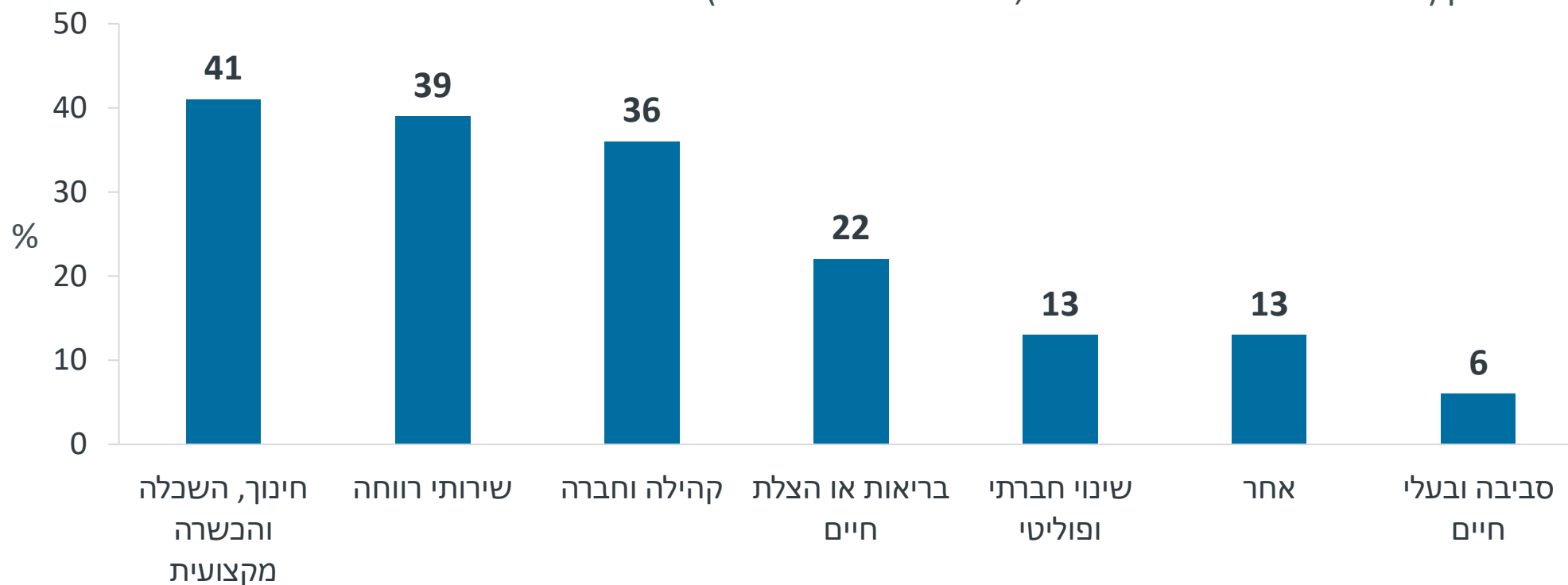
מן החברים כיהנו ביותר בארגון אחד נוסף



תחומי הפעילות של הארגונים (לפי דיווח המנכ"לים) (באחוזים)

תחומי הפעילות הנפוצים: רווחה, קהילה וחברה וחינוך^א

"אחר" – פירוט פתוח. התקבלו תשובות שהדגישו את הזהות הייחודית של הארגון (למשל עזרה לפליטים ומהגרים, פנאי וספורט לעיוורים)

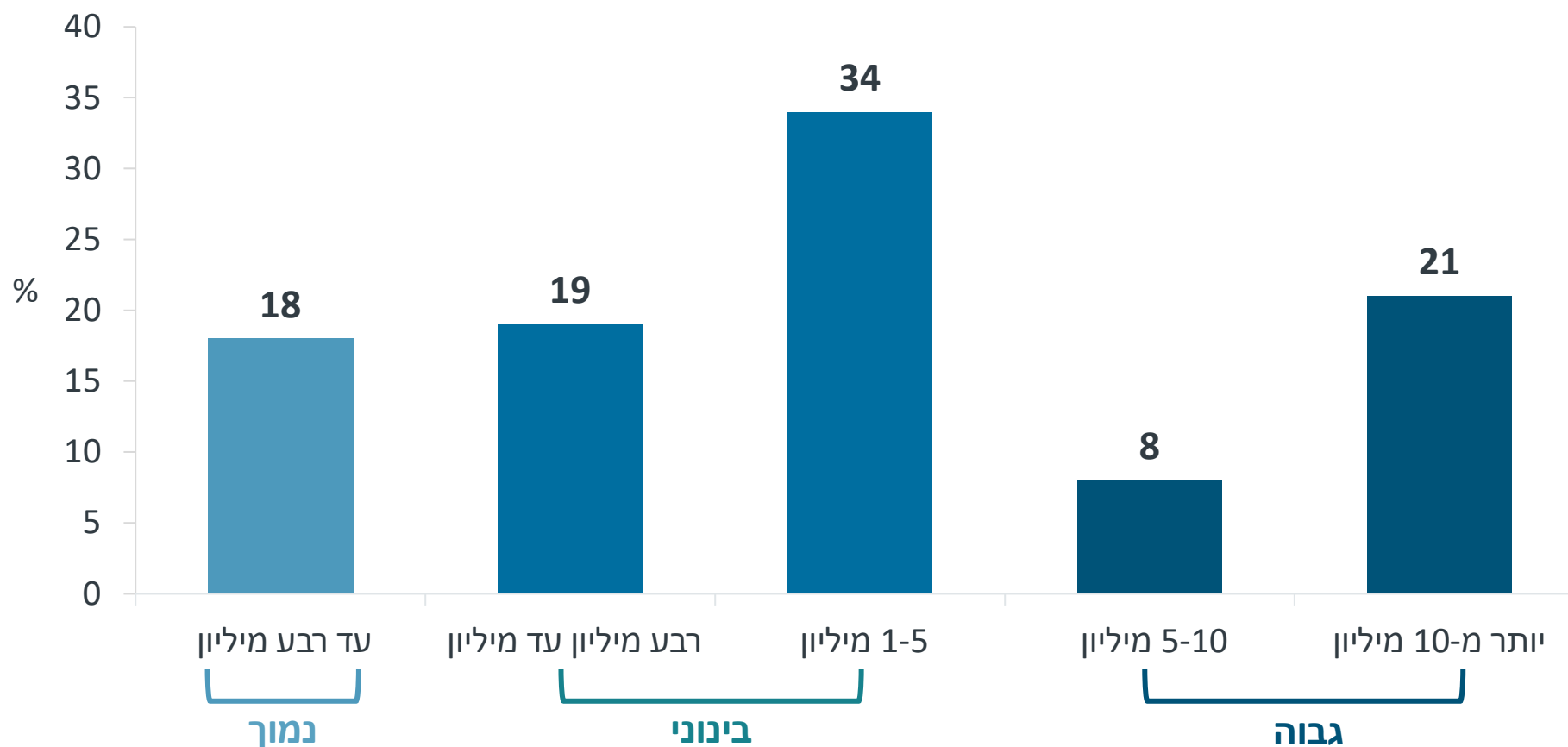


^אאפשר היה לבחור יותר מתחום פעילות אחד

המחזור השנתי של הארגונים בש"ח (לפי דיווח המנכ"לים)



לרוב הארגונים (71%) יש מחזור שנתי של עד חמישה מיליון ש"ח

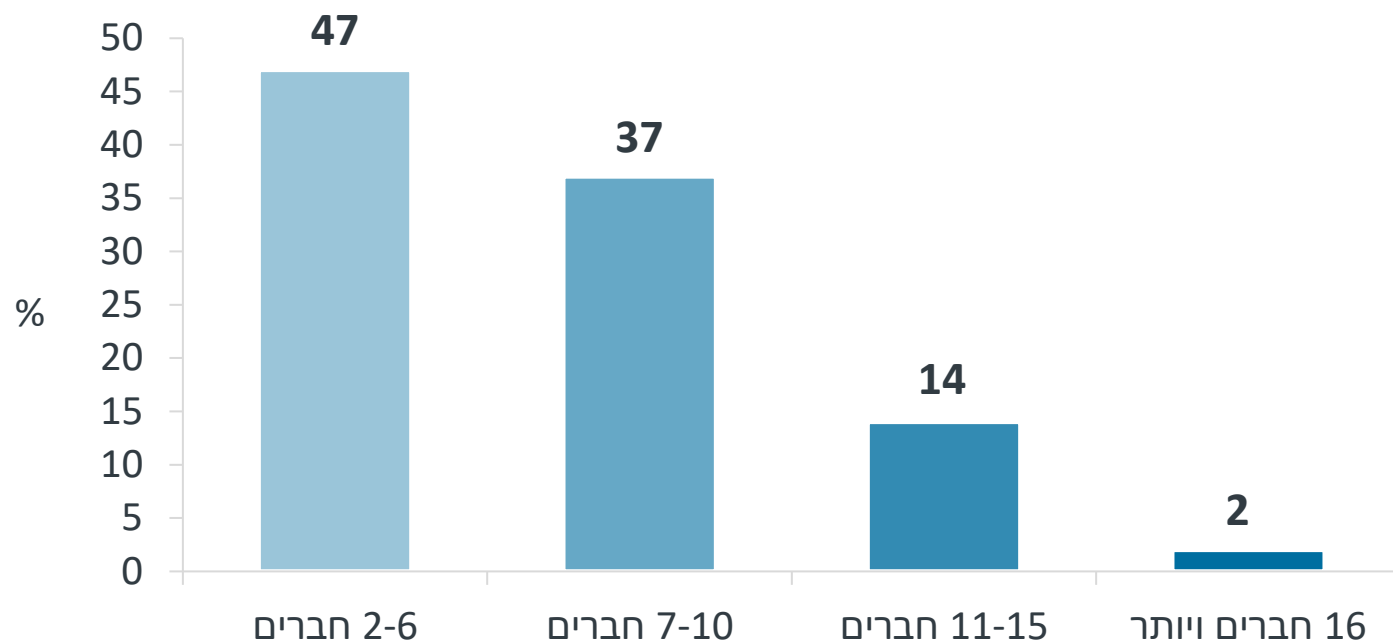




מאפייני הוועדים המנהלים



גודלם של הוועדים המנהלים (לפי דיווח המנכ"לים) (באחוזים)

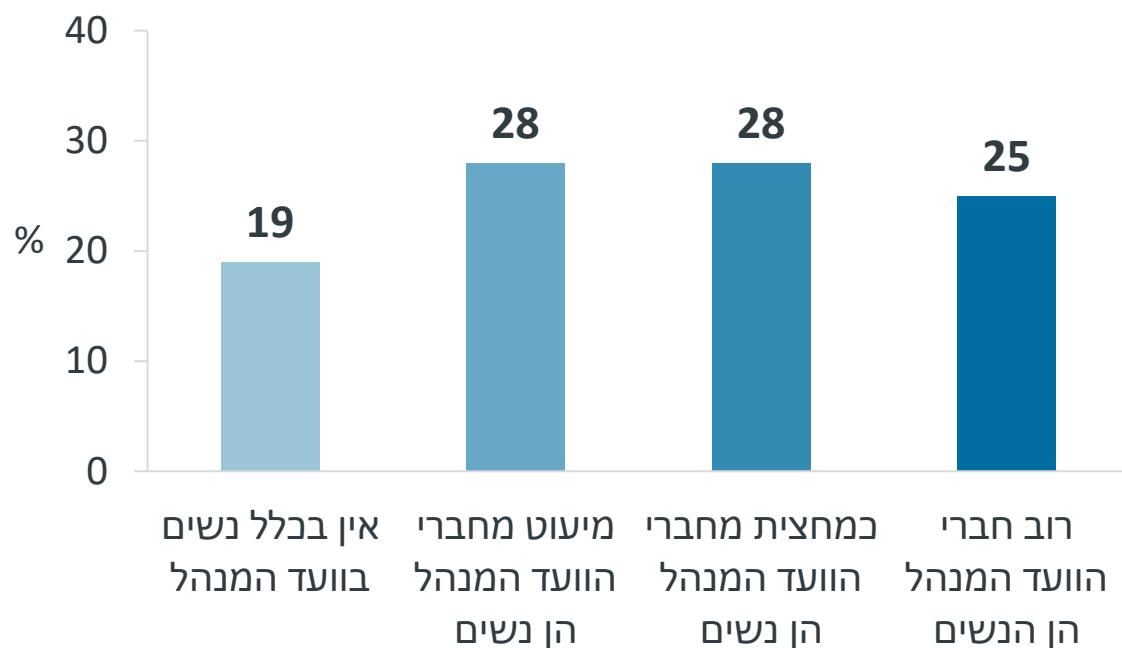


- רוב הוועדים המנהלים מונים בין שניים לעשרה חברים
- ככל שהמחזור השנתי של הארגונים גבוה יותר, כך גם הוועדים המנהלים גדולים יותר



ההרכב המגדרי של הוועדים המנהלים

(לפי דיווח המנכ"לים) (באחוזים)

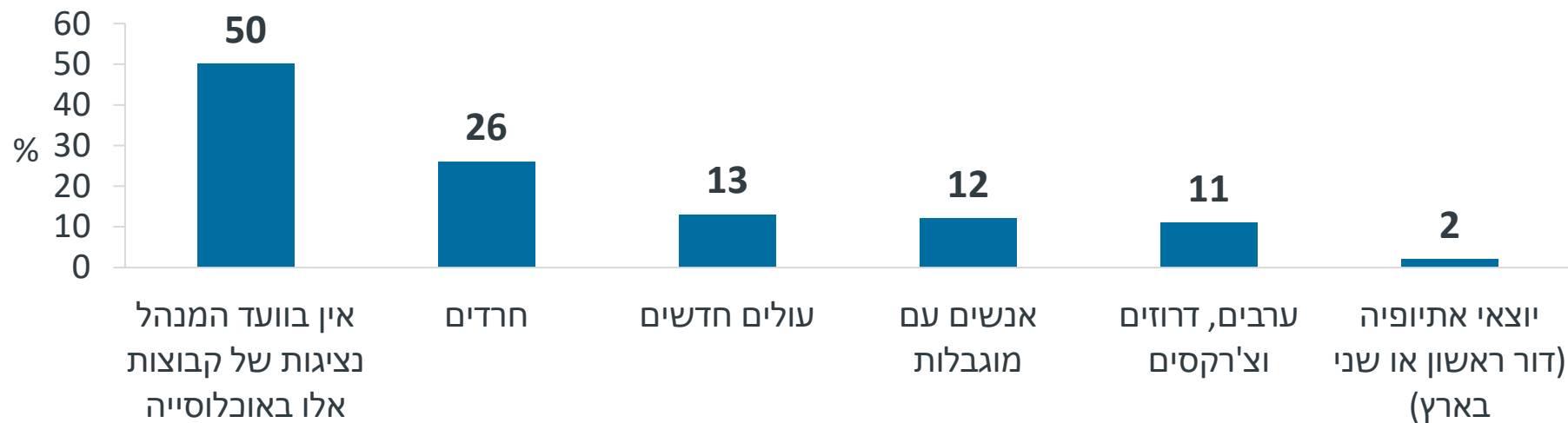


- בכמחצית מן הוועדים המנהלים יש נשים מעטות או אין נשים כלל (לפי דיווח החברים בוועד המנהל – 54%, לפי דיווח המנכ"לים – 47%)
- ארגונים שיש בהם רוב נשי בוועד המנהל הם לרוב ארגונים שהמחזור השנתי שלהם נמוך



ייצוג של קבוצות באוכלוסייה בהרכב הוועד המנהל (לפי דיווח המנכ"לים) (באחוזים)

במחצית מן הארגונים יש בוועד המנהל נציגות לעולים חדשים, לערבים, לדרוזים וצ'רקסים, ליוצאי אתיופיה, לאנשים עם מוגבלות ולחרדים. בהשוואה בין הארגונים לפי תחום עיסוק, **לא נמצא ייצוג** לקבוצות אלה בוועד המנהל בארגוני בריאות ובארגונים העוסקים בהצלת חיים

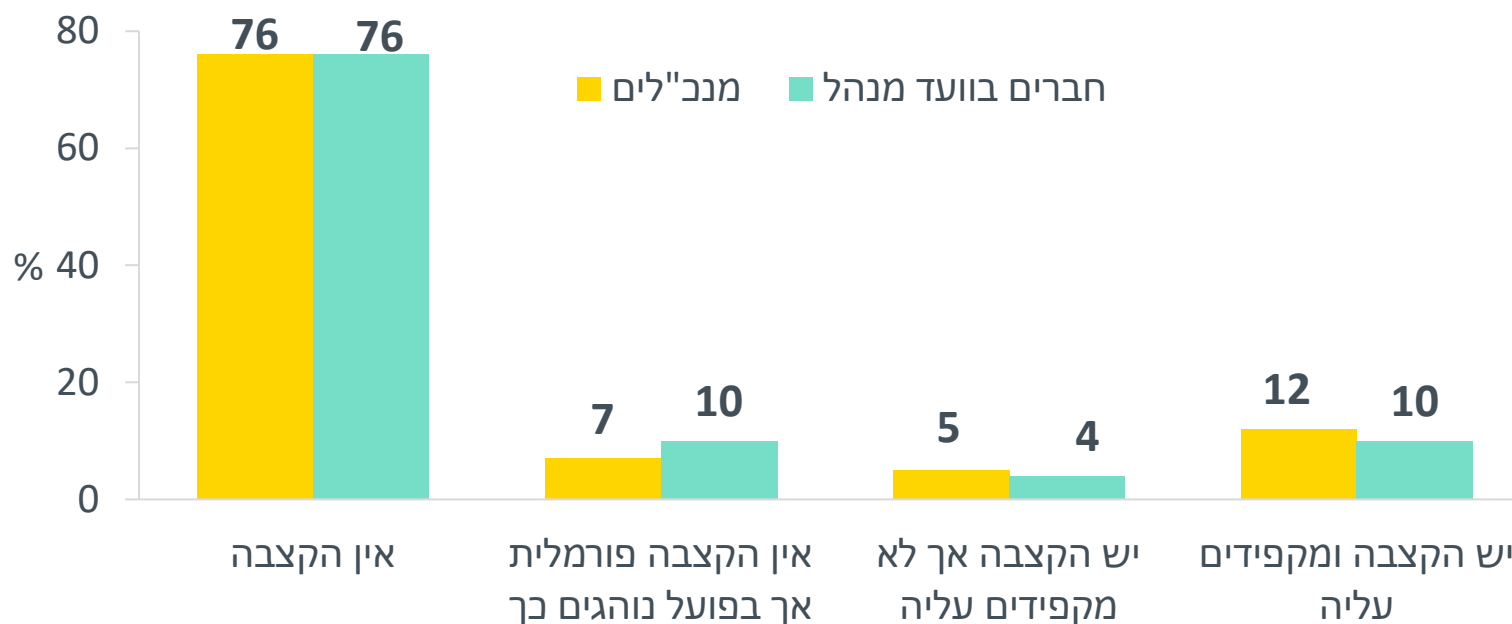




הקצבת כהונה של חברי הוועד המנהל (באחוזים)

רוב המשיבים דיווחו כי אין הקצבת כהונה בוועד המנהל.

נמצאה ירידה בשיעור הארגונים שאין בהם הקצבת כהונה (76% לעומת 85% מן החברים בוועד המנהל ו-79% מן המנכ"לים במדידה הקודמת), אולם הבדל זה נובע ככל הנראה מתוספת אפשרות תשובה: אין הקצבת כהונה פורמלית, אך בפועל נוהגים כך.





עמדות בנושא הקצבת כהונה (מראיונות העומק)^א

העמדות חלוקות בעניין הקצבת כהונה:

- מצד אחד נטענה הטענה כי הקצבת כהונה מאפשרת ריענון של חברי הוועד כדי למנוע שחיקה ולאפשר החלפה של חברים שאינם תורמים לפעילות
- מהצד האחר נטענה טענה שחברי ועד ותיקים לומדים להכיר לעומק את הארגון, מלווים אותו לאורך זמן ותורמים דווקא בגלל ההתנדבות הממושכת בתפקיד. כאשר הכהונה קצובה, נכפית פְּרִדה מהם, גם אם הם עדיין פעילים ותורמים לארגון

"אם מישהו תורם, והוועד מתפקד ומועיל ונכנס לדרך פעולה ויצר את הקשרים, לא חייבים לעזוב (רק כי הגיע המועד). אם מישהו לא תורם – שיעזוב"

"צריך להגביל את כהונת הוועד המנהל, לא הגיוני לשמש בתפקיד 20 שנה"

^אכל המראוינים במחקר הגיעו מארגונים שאין בהם הקצבת כהונה

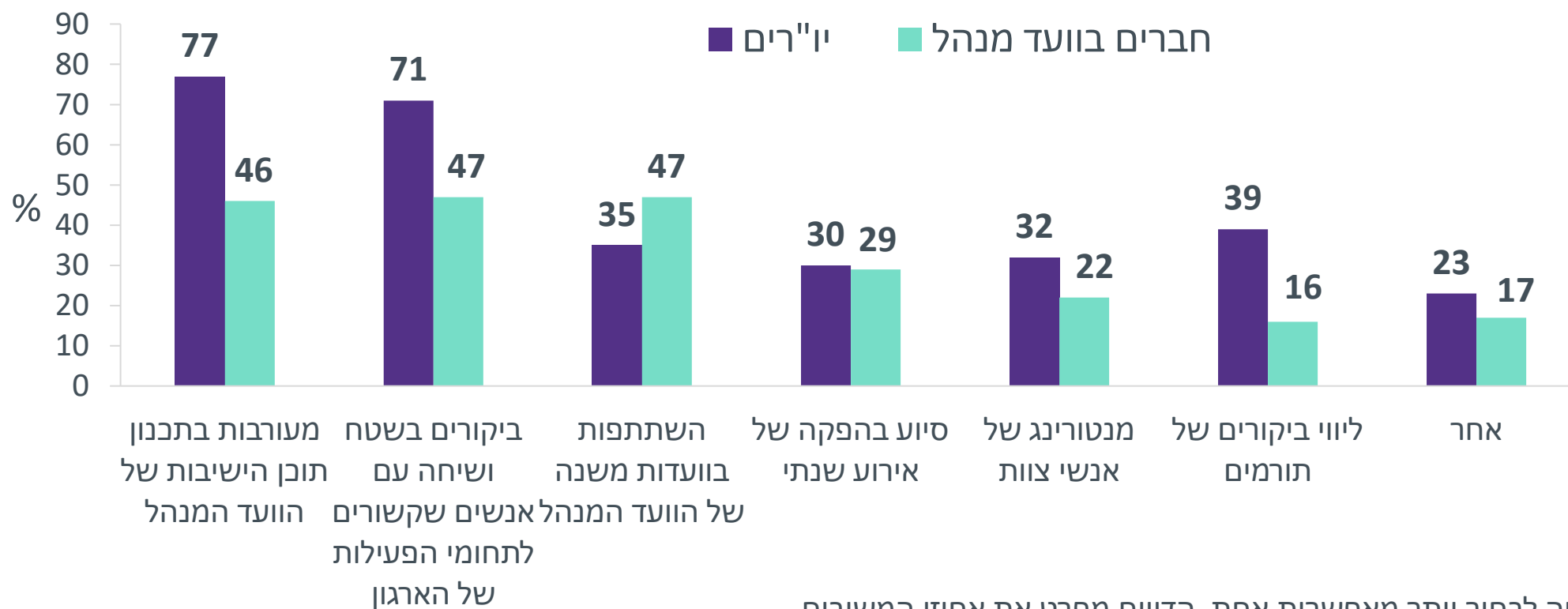


תפיסת המעורבות, התרומה וההשפעה האישית של חברי הוועד המנהל בארגונים (השוואה בין יו"רים לחברים בוועד מנהל)



מידת המעורבות בפעילויות נוספות בארגון, מלבד ישיבות הוועד המנהל (באחוזים)

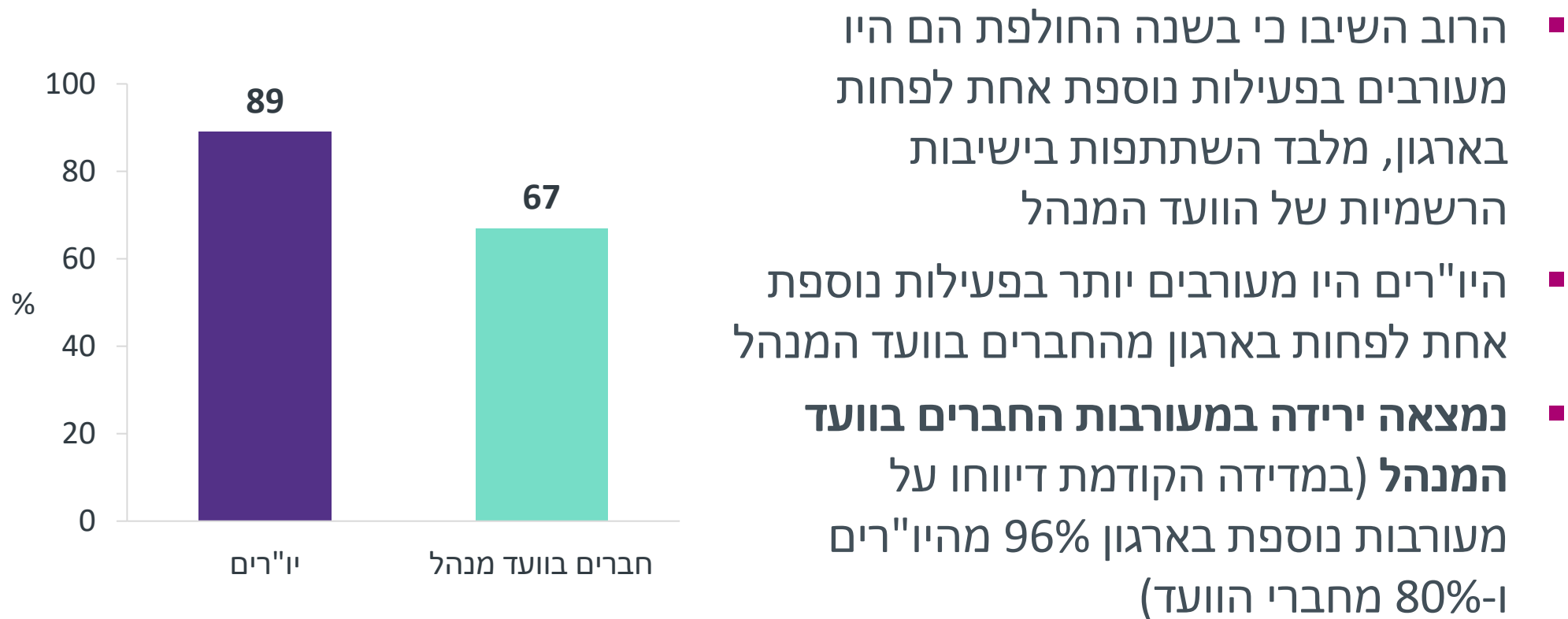
היו"רים של הוועדים המנהלים מגלים מעורבות רבה יותר בארגון מהחברים בוועד המנהל, בייחוד בתכנון תוכן הישיבות, בביקורים בשטח ובליווי ביקורים של תורמים^א



^אאפשר היה לבחור יותר מאפשרות אחת, הדיווח מפרט את אחוזי המשיבים "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"



מידת המעורבות^א של חברי הוועד המנהל בארגון מלבד ישיבות הוועד המנהל (באחוזים)

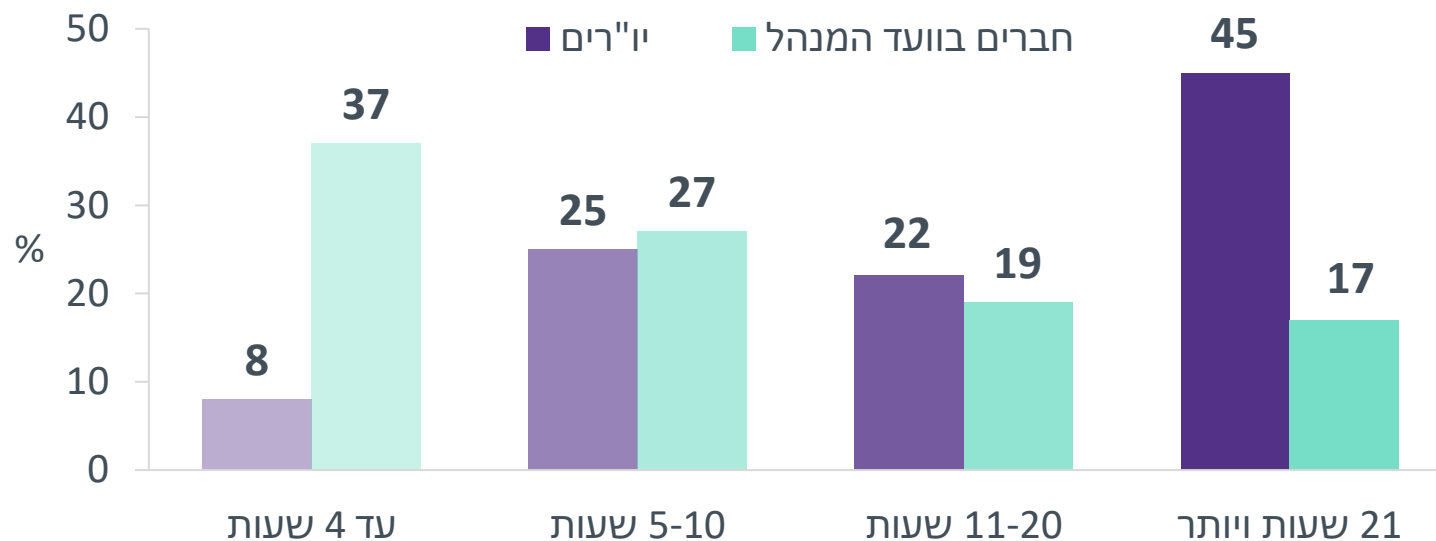


^אהשיבו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"



מספר השעות בחודש המוקדשות לפעילות הוועד המנהל (באחוזים)

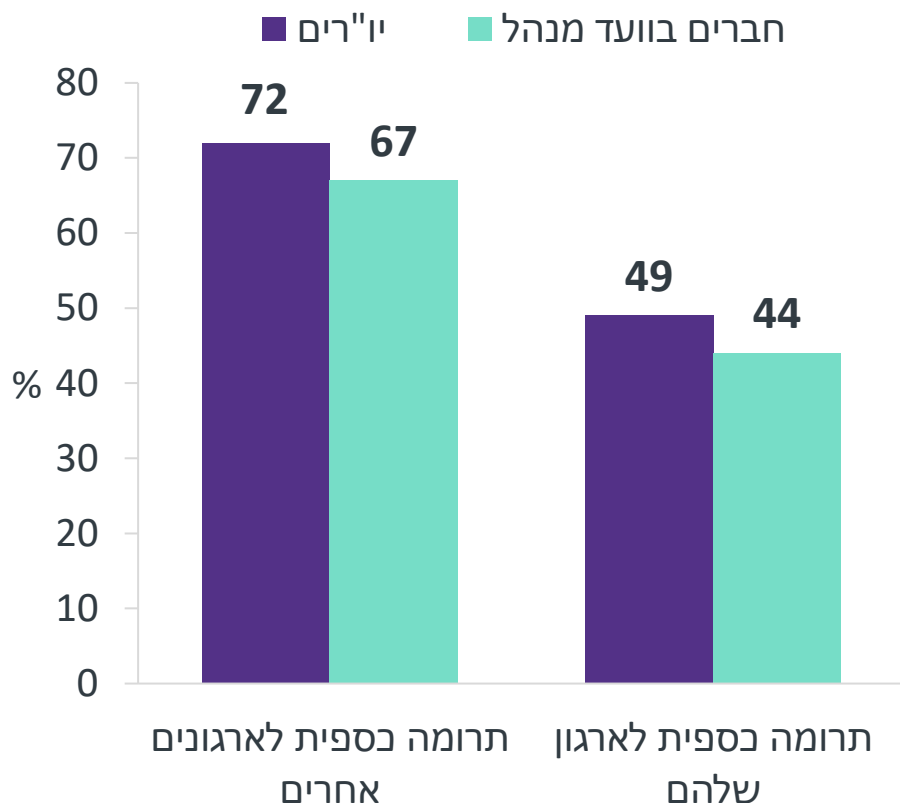
- היו"רים הקדישו לפעילותם בוועד המנהל יותר שעות מהחברים בוועד המנהל
67% מהיו"רים הקדישו יותר מעשר שעות בחודש לעומת 36% מהחברים בוועד המנהל



- נמצא קשר בין מספר הישיבות שהתקיימו במשך השנה ובין מספר השעות שהוקדשו לארגון (ככל שיש יותר ישיבות כך הקודשו יותר שעות בחודש)



שיעור התרומה הכספית של חברים בוועד המנהל לארגון שבו הם חברים לעומת שיעור התרומה הכספית לארגונים אחרים (באחוזים)



- בסך הכול, יותר חברים בוועד המנהל (יו"רים וחברים) העניקו בשנה החולפת תרומה כספית לארגון שבו הם חברים, לעומת המדידה הקודמת (47% לעומת 41%, בהתאמה, לא מופיע בתרשים)
- ככל שהחברים בוועד המנהל ותיקים יותר, כך פוחתת הנטייה שלהם לתרום תרומה כספית לארגון שבו הם מכהנים
- ★ שיעור גבוה הרבה יותר של חברים בוועדים דיווחו כי העניקו תרומה כספית לארגונים אחרים (72% מהיו"רים, 67% מחברי הוועד המנהל), לעומת אלה שתרמו לארגון שלהם



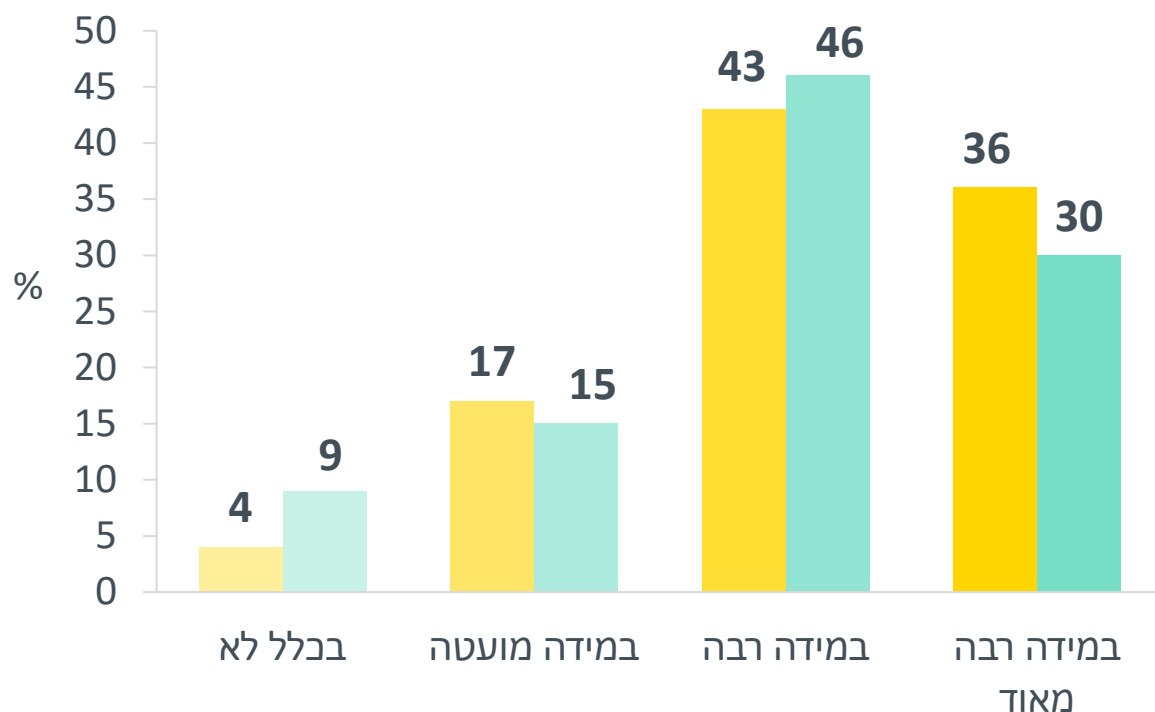


התנהלות הוועדים המנהלים בשנה החולפת (תשובות מנכ"לים לעומת תשובות חברים בוועד המנהל)



מידת הבהירות של חלוקת התפקידים בין הוועד המנהל למנכ"ל (באחוזים)

■ מנכ"לים ■ חברים בוועד מנהל



- חלוקת התפקידים בין הוועד המנהל למנכ"ל ברורה לרוב המשיבים (לפי חברים בוועד מנהל – 76%, לפי המנכ"לים – 79%)[^]
- הארגונים שבהם דיווחו יותר על חלוקת תפקידים ברורה, מתאפיינים במחזור שנתי גבוה יותר

[^]השיבו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"



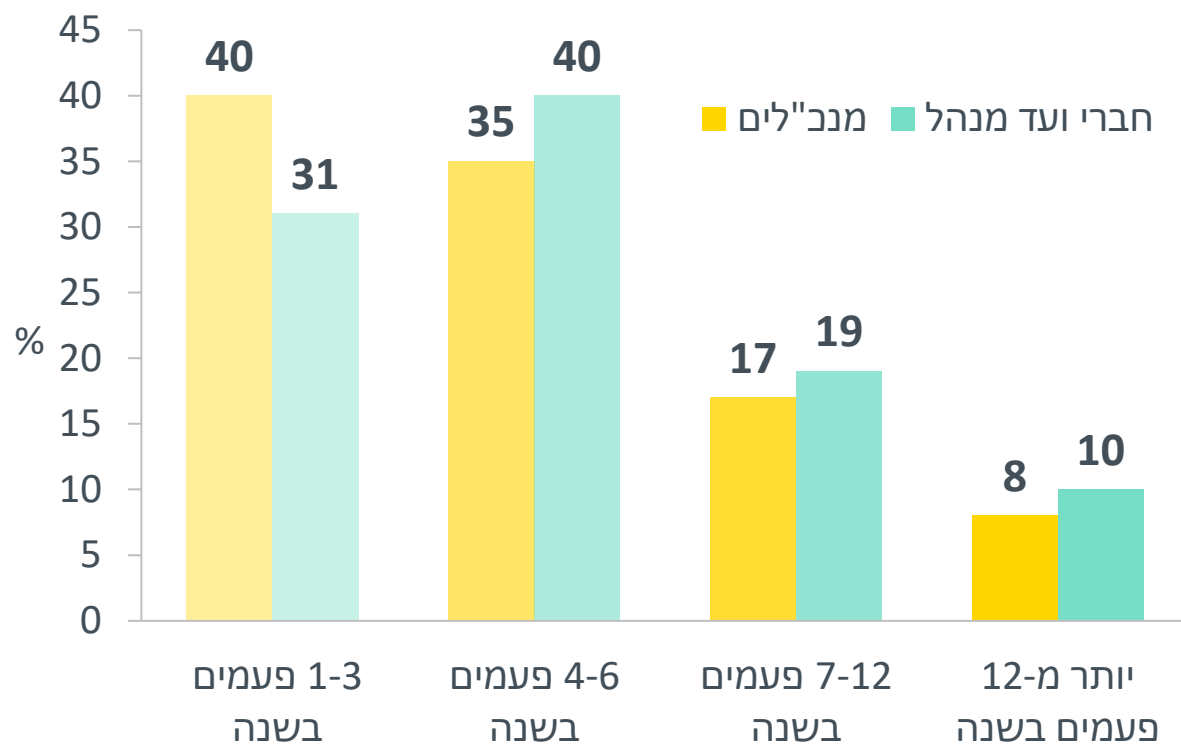
תפקידי הוועד המנהל



- כל המרואיינים הפגינו בקיאות בדרישות המינימום מחברי הוועד המנהל: השתתפות בשתי פגישות בשנה, אישור התקציב והדוחות הכספיים של הארגון
- פרט לכך, יש חוסר בהירות בקרב המנכ"לים וחברי הוועד בנוגע לתפקידי הוועד המנהל. למשל, מהן הדרישות המחייבות במסגרת התפקיד? האם חברי הוועד צריכים ליזום מהלכים או רק לפעול לבקשת מנכ"ל הארגון?



תדירות הישיבות בשנה החולפת (באחוזים)

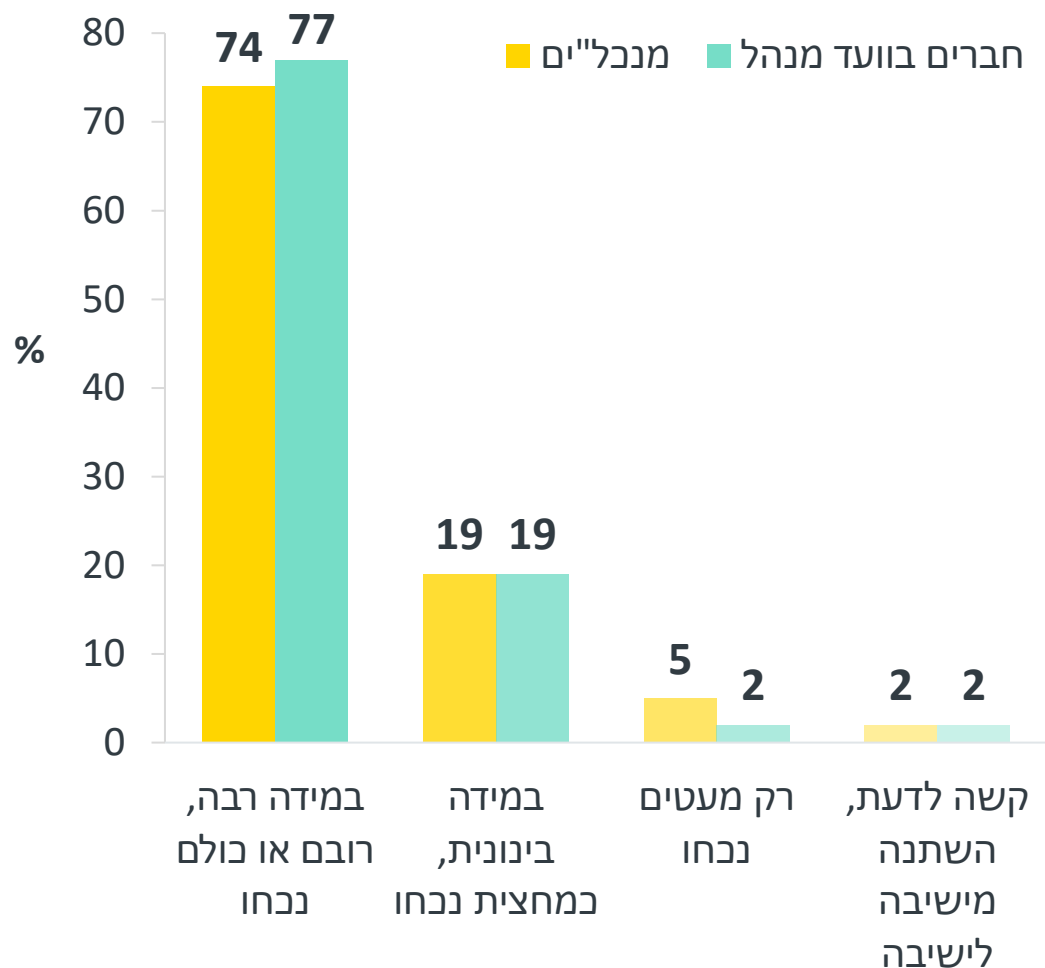


- רוב הוועדים המנהלים ערכו בין פגישה לשש פגישות בשנה החולפת (71% בקרב חברי ועד מנהל, 75% בקרב מנכ"לים)
- חברים בוועד המנהל דיווחו יותר מהמנכ"לים על שבע ישיבות ויותר בשנה החולפת (29% לעומת 25%, בהתאמה)
- לא נמצאה ירידה בתדירות הישיבות, למרות משבר הקורונה. המרואיינים ציינו כי המפגשים המקוונים החליפו את המפגשים הפיזיים



מידת הנוכחות בישיבות בשנה החולפת

(באחוזים)



■ מידת הנוכחות ברוב הישיבות של הוועדים המנהלים הייתה **רבה** (רובם או כולם נכחו), חברים בוועד המנהל דיווחו על נוכחות גבוהה יותר ממנכ"לים (77% לעומת 74%, בהתאמה)

■ מידת הנוכחות של חברים בוועד המנהל בישיבות עלתה (71% מחברי הוועדים ו-61% מהמנכ"לים דיווחו על מידה רבה של נוכחות בישיבות לעומת המדידה הקודמת), אפשר בשל המעבר למפגשים מקוונים וחסכון זמן הנסיעה וההתארגנות

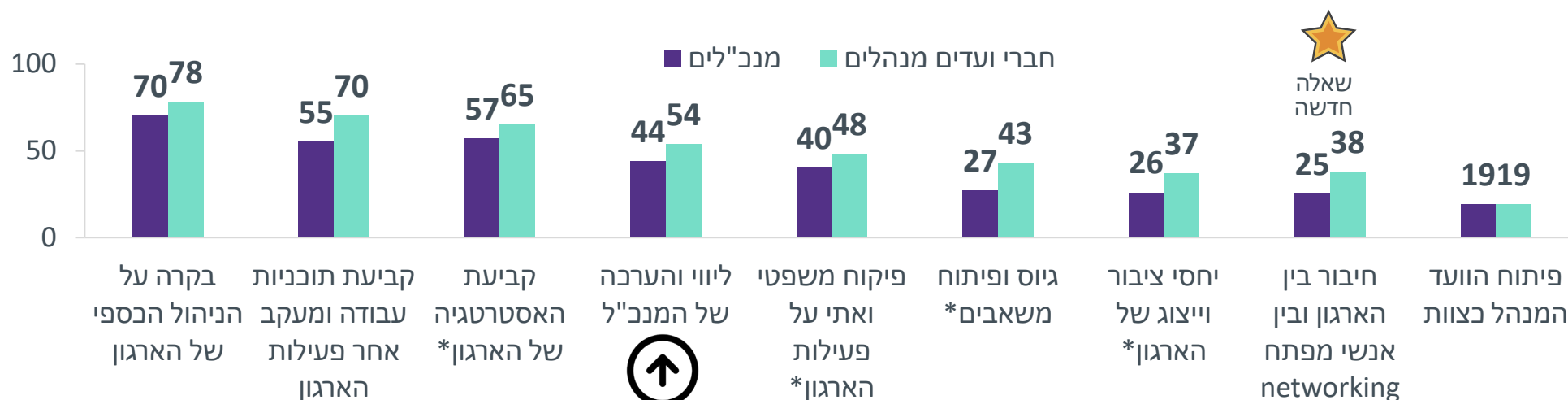


פעילות הוועדים המנהלים ותפיסת האפקטיביות שלהם (תשובות מנכ"לים לעומת תשובות חברים בוועד המנהל)



מידת העיסוק^א של הוועדים המנהלים בתחומי הפעילות בארגון בשנה החולפת (באחוזים)

- תחומי הפעילות העיקריים הם תחומי פעולה פנים-ארגוניים: בקרה על הניהול הכספי של הארגון, קביעת תוכניות עבודה, מעקב אחר פעילות הארגון וקביעת האסטרטגיה של הארגון. הוועדים עסקו פחות בתחומי חוץ, כמו גיוס משאבים, יחסי ציבור וחיבור לאנשי מפתח. יש פעילות מעטה בתחום פיתוח הוועד המנהל כצוות.
- נמצאה עלייה בפעילות של חברים בוועד המנהל בתחום 'ליווי והערכה של המנכ"ל' בשנה החולפת לפי שני קהלי היעד (במדידה הקודמת דיווחו כך 45% מן החברים בוועד המנהל ו-31% מן המנכ"לים)



^אדיווחו כי הוועד המנהל עסק בתחום "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד" בשנה החולפת.
* $p < 0.05$, הכוכביות מציינות הבדלים מובהקים בין קהלי היעד



עיסוק הוועדים המנהלים בגיוס כספים

- על אף שאחד מתפקידי הוועד המנהל הוא גיוס כספים, כל המרואיינים סבורים כי חברי הוועד אינם רואים בו תפקידם האישי
- יש הסכמה כי בארגונים גדולים גם המנכ"ל אינו אמור לעסוק בכך ישירות – נושא גיוס כספים חשוב דיו כדי להקצות לו איש צוות בארגון. איש הצוות יוכל להיעזר בחברי הוועד המנהל
- המנכ"לים דיווחו על קשיים בניסיונותיהם לגייס את חברי הוועד המנהל לעיסוק בנושא מכמה סיבות: חברי הוועד אינם מעוניינים לעסוק בתחום ואף נרתעים מלבקש כסף ממכריהם; יש חברי ועד הרואים בצורך של הארגון לגייס כספים הכרה בכישלון שלהם כחברי ועד (אילו היה הארגון מתנהל כעסק רווחי, לא היה צורך בתרומות)
- חברי הוועד המנהל רואים את תפקידם המרכזי בשיווק הארגון ובפתיחת דלתות אצל משקיעים, ולא בגיוס ישיר של תרומות



הקשר בין מאפייני הארגון והוועד המנהל ובין תחומי הפעילות



ייצוג נשי בוועד המנהל

לפי החברים בוועד המנהל
והמנכ"לים, בארגונים שיש בהם
רוב נשי בוועד המנהל, יש עיסוק
רב יותר בפיתוח הוועד המנהל
כצוות



חלוקת תפקידים ברורה

לפי החברים בוועד המנהל והמנכ"לים, בארגונים
שבהם יש תפיסה של **חלוקת תפקידים ברורה בין
המנכ"ל לחברי הוועד**, יש עיסוק רב יותר בתחומים:

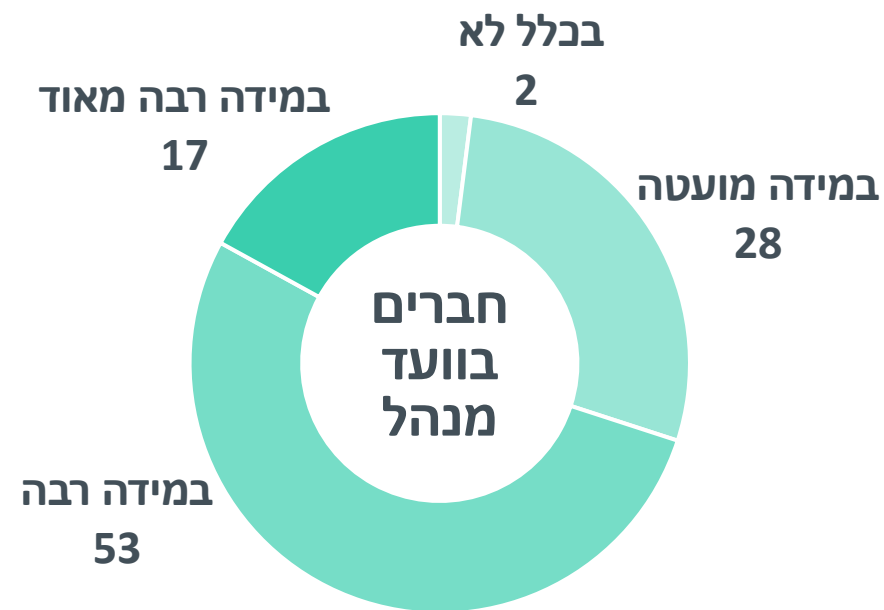
- פיקוח משפטי ואתי
- ליווי והערכה של המנכ"ל
- קביעת תוכניות עבודה
- בקרה על ניהול פיננסי
- פיתוח הוועד המנהל כצוות



מידת האפקטיביות של הוועד המנהל

(באחוזים)

- שיעור גבוה של חברים בוועד מנהל (70%)^א סבורים שהוועד המנהל בארגונם היה אפקטיבי בקידום מטרות הארגון בשנה החולפת, לעומת 52% בלבד מהמנכ"לים
- בקרב המנכ"לים** מדובר בירידה לעומת המדידה הקודמת (אז דיווחו 64% מהם שהוועד המנהל אפקטיבי)



^א השיבו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"



למה קשורה תפיסת האפקטיביות של הוועד המנהל?

ברמת הוועד המנהל:

- ⊜ **גודל הוועד המנהל:** בארגונים שבהם הוועד המנהל מונה יותר מעשרה חברים, תפיסת האפקטיביות נמוכה יותר (לפי חברים בוועד המנהל)
- ⊜ **תחומי הפעילות של הוועד המנהל:** בארגונים שבהם יש עיסוק רב בקביעת אסטרטגיה (לפי חברים בוועד מנהל ומנכ"לים); בפיתוח הוועד כצוות (לפי חברים בוועד מנהל); ובקביעת תוכניות עבודה וגיוס כספים (לפי מנכ"לים) – תפיסת האפקטיביות גבוהה יותר

ברמת הארגון:

- ⊜ **מחזור שנתי:** בארגונים שהמחזור השנתי שלהם גבוה, תפיסת האפקטיביות של הוועד המנהל גבוהה יותר (לפי חברים בוועד מנהל)



אסטרטגיות לקידום האפקטיביות של הוועד המנהל



מדברי המרואיינים עלו שתי אסטרטגיות של שימוש במומחיות של חברי הוועד המנהל לטובת קידום הארגון:

1

גיוון מקצועי של החברים בוועד – כל חבר ועד יתרום לארגון מהידע המקצועי שלו (כמו חינוך, שיווק ומשאבי אנוש): **"הם מביאים לוועד את הידע והיכולות שלהם. למשל, מנהלת משאבי אנוש סייעה בגיוס מנכ"ל; מנכ"ל מההייטק סייע בהבניית יעדים ותוכנית אסטרטגית וכולי."**

2

הקמה של תתי-ועדים, כמו הקמת צוות מוביל ('קבינט', 'ועד אקזקוטיבי') שיתרום יותר משאר החברים, או ועדות משנה לנושאים ספציפיים – כספים, כוח אדם. ועדות אלה מדייקות את המומחיות של החברים בוועד מנהל ומייעלות את העבודה איתם



תפקוד הוועדים המנהלים והארגונים בתקופת משבר הקורונה (תשובות מנכ"לים לעומת תשובות חברים בוועד מנהל)



כיצד השפיע משבר הקורונה על תפקוד הארגונים והוועדים המנהלים?

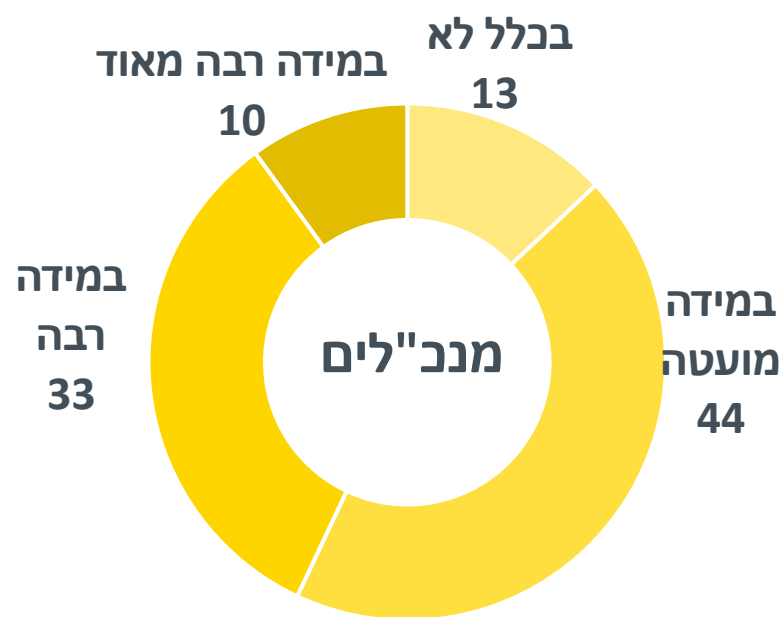


- הטענה המרכזית שעלתה היא שדפוס הפעילות של הוועד המנהל לא השתנה מהותית, מלבד המרת פגישות פיזיות בפגישות מקוונות
- היו"רים של הוועדים היו מגויסים יותר משאר חברי הוועד לסייע לארגון
- המשבר גרם לשינויים בהתנהלות הארגון, כמו מעבר לפעילות מקוונת והוצאת עובדים לחל"ת. הוועד המנהל עודכן בשינויים, אך לרוב לא היה מעורב בהחלטה עליהם. הוועדים נתנו למנכ"לים יד חופשית לביצוע השינויים. התפיסה שעלתה היא שחופש הפעולה תרם להתנהלות היעילה של הארגונים
- המרואיינים דיווחו כי לצד האתגרים שהציב המשבר, הארגונים גם הפיקו ממנו תועלת בהיבטים של התייעלות בכוח אדם, התייעלות בניצול תקציב הארגון, פיתוח השירותים של הארגון וגיוון ההיצע שלהם



מה מידת האפקטיביות של הוועד המנהל בעת משבר הקורונה? (באחוזים)

שיעור גבוה יותר של חברים בוועד מנהל (61%) לעומת מנכ"לים (43%) סבורים שהוועד המנהל בארגונם היה אפקטיבי^א בסיוע לארגון בהתמודדות עם משבר הקורונה



^אהשיבו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"

מה מאפיין ועדים וארגונים שדיווחו על אפקטיביות של הוועד המנהל בעת משבר הקורונה? (לפי דיווח המנכ"לים)



ארגונים שיש בהם חלוקת תפקידים
ברורה בין הוועד המנהל למנכ"ל

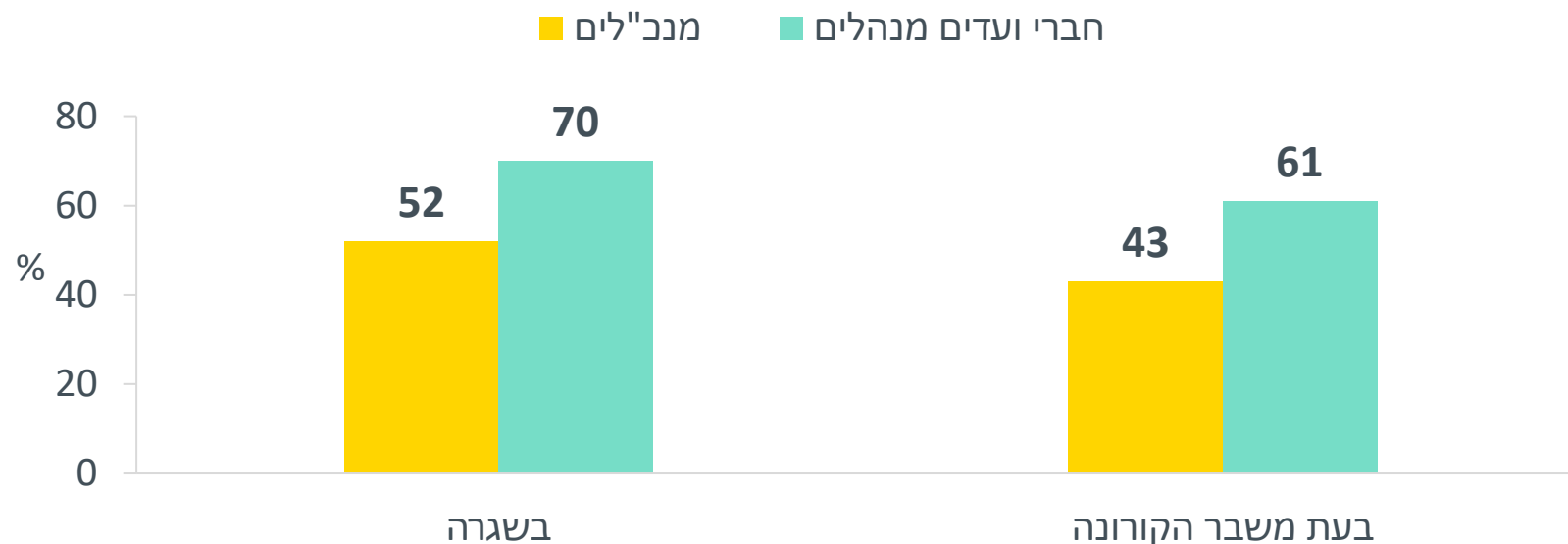


ועדים מנהלים שחל במ שינוי
בעיסוק, הן בקביעת האסטרטגיה
של הארגון והן בקביעת תוכניות
עבודה ומעקב אחר פעילות הארגון



מידת האפקטיביות של הוועדים המנהלים בשגרה לעומת מידת האפקטיביות שלהם בעת משבר הקורונה[^] (באחוזים)

השוואה בין תפיסת האפקטיביות של הוועדים המנהלים בקרב שני קהלי היעד בשגרה לעומת בעת משבר הקורונה[^], העלתה כי שני הקהלים דיווחו על מידה גבוהה יותר של אפקטיביות בשגרה לעומת בעת המשבר

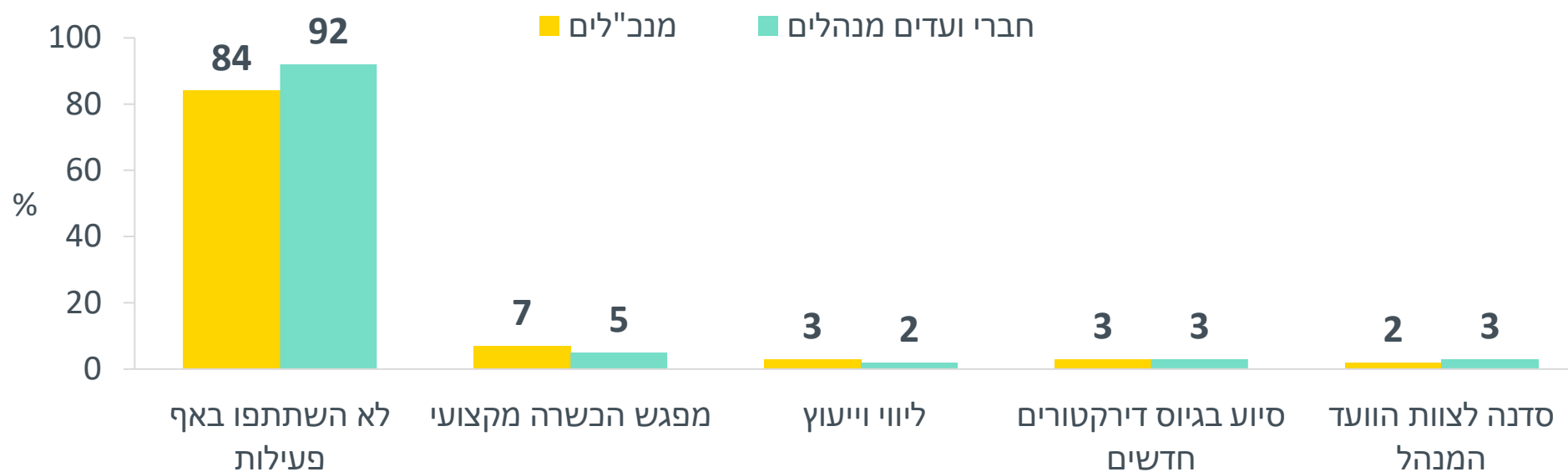


[^] השיבו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"



מידת ההשתתפות של מנכ"לים ושל חברי ועד מנהל בפעילויות של ג'וינט-אלכא (באחוזים)

רוב המשיבים לא השתתפו בשנה החולפת בפעילויות של ג'וינט-אלכא המיועדות ליו"רים ולחברים בוועד מנהל





החשיפה לפעילויות של ג'וינט-אלכא



- מראיונות העומק עלתה היכרות מועטה עם הפעילות של ג'וינט-אלכא בקרב ארגונים חברתיים
- המעטים שהכירו את הפעילות או השתתפו בה, ציינו את התרומה לטובה. למשל, הקניית מיומנויות למנכ"ל בבחירת חברי ועד מנהל המתאימים לאופי הארגון
- יש לציין כי פעילות ג'וינט-אלכא עוררה עניין בקרב המרואיינים שלא הכירו אותה, לכן כדאי לחשוב איך להגביר את המודעות לפעילות זו, ולהרחיב את מעגל המשתתפים בה



סיכום וכיווני פעולה



סיכום

מהשוואה בין הסקר הקודם לנוכחי עלו:

- 1. יציבות בתחומי הפעילות של הוועדים המנהלים:** בשנת 2021 התמקדו הוועדים המנהלים יותר בתחומי פעילות פנים-ארגוניים מבתחומים חוץ-ארגוניים (כגון ייצוג הארגון וגיוס כספים)
- 2. התגייסות רבה יותר של הוועדים המנהלים:** נמצאה עלייה במידת הנוכחות של חברים בוועד מנהל בישיבות, בליווי והערכה של המנכ"ל ובתרומות הכספיות לארגון. עם זה נמצא כי שיעור גבוה יותר של חברים בוועד המנהל תורמים כסף לארגונים אחרים, לעומת לארגון שהם מכהנים בו
- 3. יציבות במידת ההתגייסות של היו"רים של הוועדים לעומת זו של החברים בהם.** ההתגייסות מתבטאת בזמן שהם הקדישו לארגונים ובמגוון פעילויות הארגון שבהן הם היו מעורבים



סיכום (המשך)

4. ירידה במידת המעורבות של חברים בוועד מנהל בפעילויות הארגון, פרט לנוכחותם בישיבות
5. חלוקת תפקידים: בארגונים שיש בהם חלוקת תפקידים ברורה בין המנכ"ל לחברי הוועד, יש עיסוק רב יותר של חברי הוועד בתחומי הליבה: תחומי פעילות פנים-ארגוניים
6. ייצוג מגדרי: בסקר הנוכחי נמצא קשר בין רוב נשי בוועד המנהל לעיסוק רב יותר בפיתוח הוועד המנהל כצוות



סיכום (המשך)

7. תפיסת האפקטיביות של הוועד המנהל

- נמצאה ירידה בתפיסת האפקטיביות של הוועד המנהל, על פי דיווחי המנכ"לים
- חברים בוועד מנהל מדווחים יותר ממנכ"לים על התנהלות סדירה ואפקטיבית של הוועד המנהל, הן בשגרה הן בתקופת משבר הקורונה
- במדידה הנוכחית נמצא כי ועדים מנהלים שנתפסים כאפקטיביים יותר, עוסקים במידה רבה יותר בתחומי הפעילות האלה: קביעת אסטרטגיה (לפי חברים בוועד מנהל ומנכ"לים); פיתוח הוועד כצוות (לפי חברים בוועד מנהל); קביעת תוכניות עבודה וגיוס כספים (לפי מנכ"לים)
- יש קשר בין המחזור השנתי של הארגון ובין התפיסה של מידת האפקטיביות של הוועד המנהל: מידת האפקטיביות נתפסת כגבוהה יותר (לפי חברי הוועד המנהל) בארגונים שהמחזור השנתי שלהם גבוה
- הוצע כי גיוון מקצועי של חברים בוועד המנהל והקמת תתי-ועדות בתוך הוועד המנהל יכולים לסייע לאפקטיביות שלו



סיכום (המשך)

8. משבר הקורונה

- כל המרואיינים דיווחו כי משבר הקורונה הביא לשיפור בהתנהלות הארגון: התייעלות בניצול תקציב הארגון ופיתוח וגיוון של היצע השירותים של הארגון
- חברים בוועד מנהל ומנכ"לים דיווחו כי מידת האפקטיביות של הוועד המנהל בעת משבר הקורונה, הייתה נמוכה יותר מזאת שבשגרה
- בראיונות דווח כי משבר הקורונה גרם לשינויים בהתנהלות הארגון מול הוועד המנהל. הוועד המנהל עוזכן בשינויים שנעשו, אך לרוב לא היה מעורב בהחלטה עליהם. הוועדים נתנו למנכ"לים יד חופשית לביצוע השינויים. חופש הפעולה תרם להתנהלות היעילה של הארגונים



כיווני פעולה

1

לעודד חלוקת
תפקידים ברורה בין
הוועד המנהל
למנכ"ל, ובכך לכוון
את הוועד המנהל
לעסוק בתחומי הליבה
של הארגון

2

לעודד את העיסוק של
הוועד המנהל
בתחומים שנמצאו
קשורים לאפקטיביות
שלו בשגרה:
אסטרטגיה, פיתוח
הוועד כצוות, קביעת
תוכניות עבודה וגיוס
כספים

3

להגדיר את תפקיד הוועד
המנהל בעת משבר:
ועדים שנתפסו
כאפקטיביים בתקופת
הקורונה הרבו לעסוק
באסטרטגיה, בקביעת
תוכניות עבודה ובמעקב.
פרט לכך, חשוב לערוך
תיאום ציפיות בין המנכ"ל
לחברי הוועד המנהל

4

לפעול להגברת הגיוון
בוועד המנהל:
גיוון מגדרי וגיוון מקצועי
יסייעו בשיפור דרכי
העבודה ובהגברת
האפקטיביות של הוועד
המנהל