

מתח בין הייעוד לשוק בניהול מלכ"רים

מאת דניס ר' יאנג*

תכונותיהם של ארגונים פרטיים שלא למטרות רווח, המכוונים להגשים ייעוד חברתי תוך שמירה על איזון כספי, הן בדרך-כלל שילוב של תכונות ארגונים הפועלים במגזר הציבורי עם תכונות של חברות בבעלות פרטית. מבנה זה מדגיש את הקושי שיש לארגונים ללא כוונת רווח בעת קבלת החלטות חשובות התלויות במשאבים. הבעיה העיקרית היא, שהחלטות העשויות להשיג תוצאות מרביות מבחינת הייעוד עלולות להיות שונות מהחלטות המועילות לארגון במונחים כספיים טהורים. מנהלי מלכ"רים חייבים אפוא לקבל מגוון של החלטות הכרוכות בשקלול תמורות בין פעולות הנובעות מייעודו של הארגון ובין פעולות המניבות גמול כספי. במאמר נסקרים אחדים משקלולי התמורות הללו. לשם כך נבדק אופן הביטוי של מתחים בין הייעוד לשוק במגוון של מצבי קבלת החלטות. המאמר מציע לפתח מדדים שיאפשרו למצוא את שביל הזהב בין מטרות הייעוד ובין תמריצי השוק ולערוך מחקרים על נהגים נאותים לפעולות מלכ"רים בתחומים כגון תמחיר, תגמול עובדים, מיקור חוץ, שיתוף פעולה, השקעות ועוד.

מבוא

ארגונים פרטיים שלא למטרות רווח (מלכ"רים) משלבים, מבחינה מבנית, תכונות של ארגונים הפועלים במגזר הציבורי עם תכונות של חברות בבעלות פרטית. הדבר

* הקתדרה ליוזמה פרטית ע"ש ברנרד ב' ויוג'יניה א' רמזי, בית-הספר ללימודי מדיניות ע"ש אנדרו יאנג, אוניברסיטת מדינת ג'ורג'יה, אטלנטה, ג'ורג'יה, ארצות-הברית.

תודת המחבר לקוראים האנונימיים מטעם האקדמיה לניהול, תחום ניהול גופים ציבוריים ומלכ"רים, וגם להלל שמיד ולמיכל בר, על הערותיהם והצעותיהם לטיוטה קודמת של המאמר. תודה גם לעמיתי ב-"National Center on Nonprofit Enterprise", שעל עבודותיהם הסתמכתי במאמר זה ולקירסטן גרונביירג על העידוד.

המאמר התקבל לפרסום באנגלית ב-"Nonprofit Management and Leadership" והוצג באקדמיה לניהול, בהונולולו, באוגוסט 2005.

המאמר תורגם לעברית מכתב-יד באנגלית.

ניכר בייחוד כאשר מלכ"רים נדרשים לטפל במשימות הנובעות מייעודם החברתי תוך שמירה על איזון כספי. זו הסיבה לכך, שפעמים רבות ארגונים שלא למטרות רווח מתוארים כארגונים בעלי "שורה תחתונה כפולה", שהיא אמת-מידה להערכת ביצועיהם – מבחינה כספית ומבחינת הצלחת תוכניותיהם כאחת (Bell-Rose, 2004; Clark et al., 2004). האמת היא, שמנקודת ראות נורמטיבית יש במושג "שורה תחתונה כפולה" כדי להטעות. הגשמת הייעוד היא "השורה התחתונה", בעוד שהצלחה כספית עשויה להיות תנאי מוקדם להגשמתו. מכשירים כמו שורות תחתונות כפולות או סרגלי הישגים מאוזנים (Kaplan & Norton, 1996; Clark et al., 2004) אמנם עשויים להיות מכשירי ניהול מועילים, אבל הם עלולים לפגום בביצועים, אם מאפשרים להם להאפיל על אמת-המידה הקובעת של ההצלחה.

יחד עם זאת, במונחים של תיאוריה פוזיטיבית, התנהגותם בפועל של מלכ"רים פחות ברורה. נטייתם הטבעית, כארגונים, היא לשרוד ולצמוח, ויש להניח, שמנהליהם ומנהיגיהם נבחנים לפי אמות-מידה של הישרדות ארגונית וצמיחה ארגונית, כפי שהם נבחנים לפי כל מדד אובייקטיבי של הגשמת הייעוד. מציאות התנהגותית זו מדגישה את הקושי העומד בפני מלכ"רים בעת קבלת החלטות בעלות משמעויות חשובות מבחינת המשאבים (James, 1998). כך הדבר בייחוד משום שאפשר שהחלטות העשויות להשיג השפעה מרבית על הייעוד הן שונות מן ההחלטות המביאות לארגון גמול כספי גרידא. עקב כך, למנהלי מלכ"רים דרושים מוקד ברור, משמעת חזקה ומדדים נאותים כדי להישאר במסלול הראוי מבחינה נורמטיבית, ועליהם להכריע במגוון של שקלולי תמורות בין פעולות המיועדות להגשמת הייעוד ובין פעולות המניבות גמול כספי.

מלכ"רים לבטח אינם היחידים המתמודדים עם מתחים בין הייעוד לשוק, והזקוקים למוקד ברור ולכיוון ברור. גם לארגונים למטרות רווח ולארגונים ממשלתיים יש ייעוד וגם מהם נדרש לקיים את עצמם מבחינה כלכלית. ואכן, קורה שמנהלים בכירים במגזר הפרטי או הממשלתי מתמקדים בייעוד, מסיבות אישיות או אחרות, בדרכים שאינן עולות בקנה אחד עם השגת רווח כספי מרבי, או עם המנדט הפוליטי הקיים, המכתיב את אופן הקצאת המשאבים הציבוריים. אולם, כאשר מדובר במלכ"רים, המתח בין הייעוד לשוק גדול יותר בדרך-כלל, מאחר שהפער בין הקיום הכספי ובין הגשמת הייעוד גדול יותר מאשר בארגונים עסקיים או ממשלתיים. בעולם העסקים הייעוד משמש בדרך-כלל מכשיר להשגת המטרות הסופיות – עשיית רווחים והגדלת עושרם של הבעלים ובעלי המניות. לפיכך קורה לא אחת, שארגונים משנים את ייעודם ומגדירים אותו מחדש בהתאם למטרות אלה, בדרך-כלל ללא התלבטויות יתרות. ייעודם של ארגונים ממשלתיים נקבע באמצעות אותו התהליך הפוליטי המקצה להם משאבים, ומשום כך אפשר שהמתחים בין הייעוד לשוק (כלומר רכישת משאבים) יהיו מוגבלים רק למובלעות ביוורקרטיות החולקות על דעת הרוב. במלכ"רים, לעומת

זאת, הצלחה כספית היא גורם מפתח בהגשמת הייעוד החברתי, בעוד שהשגת משאבים כספיים דורשת לקבל, במקרים רבים, החלטות העלולות להגביל את האפקטיביות של הגשמת הייעוד. כך, למשל, ייתכן מצב שבו אפשר לשפר את ההישגים הכספיים באמצעות מכירת שירותים למי שידם משגת לשלם עבורם, או באמצעות קידום מטרות הנהנות מאהדתם של תורמים ידועים, אף-על-פי שייתכן שפעולות כאלה אינן משרתות את הייעוד החברתי אשר לשמו הוקם הארגון. עקב כך נוצרים מתחים מיוחדים העלולים להעמיד את שגשוג הארגון מעברו האחד של המתרס ואת הגשמת הייעוד מעברו האחר.

מטרתו של מאמר זה לבחון את הדרכים השונות שבהן באים לידי ביטוי המתחים בין הייעוד לשוק במגוון של מצבי קבלת החלטות במלכ"רים. מקור המידע העיקרי הוא אסופת דוחות של שמונה כוחות משימה שהקים "המרכז הלאומי למפעלים ללא כוונת רווח" (National Center on Nonprofit Enterprise, או NCNE), לשם בחינת הסוגיות והאתגרים שמלכ"רים נדרשים להתמודד אתם בשמונה תחומים שונים של קבלת החלטות במלכ"רים (Young, 2004). המסקנה של ניתוח זה היא, שעל מנהלי מלכ"רים לאמץ מסגרת קבלת החלטות הנותנת מענה לשאלות האלה: (1) באיזו מידה דורש הייעוד מן הארגון לשרוד ולצמוח לאורך זמן? (2) מהי תרומתה של כל פעילות, או תוכנית פוטנציאלית, שהארגון מקבל עליו לבצע, לייעוד או להכנסות נטו? (3) אילו החלטות כלכליות יש לקבל בנוגע לכל פעילות כזאת, וכיצד משפיעות החלטות חלופיות על ייעודה של הפעילות ועל תוצאותיה הכספיות? (4) מהו צירוף הפעילויות המוביל להשפעה הכוללת הרבה ביותר על הייעוד?

סקירת ספרות

המתח בין הייעוד לשוק אינו נושא חדש לגבי מלכ"רים. ואכן, בשני העשורים האחרונים הוא היה נושא לתצפיות ולמחקרים שנערכו במגוון של צורות, וההתעניינות בו גברה מאז שנות ה-90. ספרות המחקר הרלוונטית מתמקדת בשני נושאים עיקריים: (1) מחקרים רבים תיעדו את מגוון הגילויים של מתח זה בתחומים שונים של שירותי מלכ"רים; (2) מאמץ רב הושקע בניסיון להפיג את המתח הזה בעזרת זיהוי דרכים למדידת ביצועי מלכ"רים, שיתנו מענה נאות לקושי של מילוי הייעוד החברתי תוך שמירה על התקיימות כלכלית.

את ראשיתה של הספרות בנושא המתחים בין הייעוד לשוק אפשר לראות במחקרים על יחסי מלכ"רים-ממשלה ועל החששות בנושא "הפיכת מלכ"רים לספקים" (דבר המכונה בספרות vendorism) להספקת שירותים חברתיים. קרמר (Kramer, 1981)

הביע חשש, שהישענות רבה מדיי על מימון ממשלתי בצורת רכישת חוזים להספקת שירותים חברתיים תגרום לכך שמלכ"רים להספקת שירותים חברתיים ייפכו לארגונים להספקת שירותים הפועלים כנספחים לגופים ממשלתיים, ויאבדו את נקודת המבט הבלתי תלויה שלהם כמקדמי שיפורים במדיניות הרווחה החברתית. יאנג ופינץ' (Young & Finch, 1977) תיעדו את הכוחות הפנימיים המניעים ואת המשאבים הפרטיים של מלכ"רים המספקים שירותי אומנה, ויחד עם זאת זיהו את הגורמים המגבילים את ההתנהגות מונעת-הייעוד של הארגונים האלה, גורמים הנובעים מגובה התשלום היומי של הממשלה עבור שירותים אלה. בסקירה כללית של המחקרים בנושא זה שערך קרמר (Kramer, 1987) נמצא, ש"הנזק שגורם מימון ציבורי לתפקוד הארגונים המקבלים אותו [כלומר] תלות, קואופטיציה, דילול פעולות לגיוס תמיכה והגבלת האוטונומיה, סטייה מן המטרות ואובדן האופי ההתנדבותי של ארגון בשל בירוקרטיזציה יתרה והתמקצעות יתרה", תואר באופן "מוגזם ביותר" (שם, עמ' 247). אולם, חששות אלה גברו והלכו, ובמחקרם החשוב של סמית וליפסקי (Smith & Lipsky, 1993) הובע חשש גדול מפני אובדן העצמאות והאוטונומיה של מלכ"רים המספקים שירותים חברתיים, בשל הנטייה הגוברת לספק שירותים במסגרת חוזים עם הממשלה.

באופן פרדוקסלי, מחקרים שנערכו בשנים האחרונות התעניינו יותר בהשפעתם של קיצוצים ושינויים אחרים בסביבת המימון הציבורי, שדחפו את המלכ"רים המספקים שירותים חברתיים לעבר מעורבות רבה יותר בשוק הפרטי, וחוללו תוצאות אחרות מבחינת המתחים שבין הייעוד לשוק. דוגמה לכך הביאה אלכסנדר (Alexander, 1999), שציינה ששינויים במדיניות הממשלה, כולל קיצוצים במימון, לחצי עלויות הנובעים מדרישות חדשות של דיווח ואיוש, פתיחת תחרות עם ספקים למטרות רווח ואוכלוסיית פונים השרויה במצוקה קשה יותר, גרמו לחצים כספיים, המאלצים מלכ"רים קטנים ובינוניים, מבוססי-קהילה ומבוססי-ידת, לעשות פשרות מבחינת הייעוד, ביניהן העלאת מחירים, צמצום שירותים אחדים, מניעת שירותים מן הפונים הנזקקים ביותר וצמצום פעולות המחקר, ההסברה וגיוס התמיכה לצורכי הפונים. גם ליבשוץ (Liebschutz 1993) תיעדה אסטרטגיות התמודדות דומות, שנקטו בעקבות הקיצוצים שנעשו בתקופת ממשלו של רייגן.

הפרויקט "אמריקה של המלכ"רים" (State of Nonprofit America), שבראשו עמד לסטר סלמון, הבלויט במיוחד את המתחים הגוברים בין הייעוד לשוק במגזר המלכ"רים בתחילת המאה העשרים ואחת. המגמות הרלוונטיות כוללות הישענות גדלה והולכת על הכנסות מתשלומים עבור שירותים והתפשטות נהוגה, תרבות היזמות הקונה לה אחיזה נרחבת במגזר המלכ"רים, מספר גדל והולך של שותפויות בין מלכ"רים לחברות עסקיות והתגברות התחרות עם ספקי שירותים הפועלים למטרות רווח. נוכח פעולתם

של כוחות אלה סלמון מתרשם, ש"ייתכן שבמעבר לשוק טמון איום גדול הרבה יותר על ייעודו ההיסטורי של מגזר המלכ"רים בקידום הצדק החברתי וזכויות האזרח מאשר האיום הקודם, שהיה טמון בהגדלת התמיכה הממשלתית." (Salamon, 2002, p. 47).

נראה, שמתחים בין הייעוד לשוק לובשים צורות שונות בתחומי שירותים שונים. סמית (Smith, 2002), למשל, מתייחס לתחום השירותים הציבוריים, ומציין, ברוח הדברים שנאמרו בדיון לעיל, את התחרות הגוברת עם ארגונים למטרות רווח, את הסדרי הטיפול המנוהלים הצפויים בעתיד ואת הדגש החדש על מדידת ביצועים, המחייב מלכ"רים להתמקד במדדי תפוקת שירות, תוך הזנחה אפשרית של הישגים פחות מדידים בגיוס תמיכה במטרותיהם, או בעבודה עם קהל בעייתי יותר, שלגביו קשה יותר להציג תוצאות. בתחום שירותי הבריאות מציינים גריי ושלזינגר (Gray & Schlesinger, 2002), שהתחרות הגוברת עם ספקים הפועלים למטרות רווח, ולחצים להפחתת עלויות שמפעילים הצדדים השלישיים המשלמים, הקטינו את יכולתם של מלכ"רים להקדיש משאבים לפעולות הנגזרות מייעודם החברתי המסורתי, כגון חינוך ופעולות צדקה. חוקרים אלה מוזכרים, שהתנהגויותיהם של מלכ"רים ושל ספקים למטרות רווח נעשות דומות יותר ויותר, והם מציינים, ש"אפילו במקומות שבהם המשיכו מלכ"רים למלא את תפקידם, התברר להם לא אחת, שבתחום שירותי הבריאות, דרך התגובה על אתגרים היא להידמות יותר לארגונים מסחריים." (שם, עמ' 92). ואכן, ועדת הכספים של סנאט ארצות-הברית, שעסקה בנושא בתי-החולים, הציגה למוסדות גדולים שאלות נוקבות על אופי עבודתם כמוסדות צדקה ועל הנזק שעלולות לגרום לו דרכי פעולה מוכוונות-שוק (Trefinger, 2005).

נושאים מקבילים עולים בנושא ההשכלה הגבוהה, שם מצאו סטיוארט, קיין וסקראגס (Stewart, Kane & Scruggs, 2002) מוסדות המנסים, על רקע של עלויות מאמירות, לקבוע שכר לימוד שיאפשר לסטודנטים טובים שהכנסותיהם נמוכות, להשתתף בלימודים, והם עושים זאת תוך התמודדות עם מתחרים חדשים הפועלים למטרות רווח ועם לחצים מצד חברות עסקיות המעוניינות לממן מחקרים ממוסחרים. במחקרו המעמיק של קירפס (Kirps, 2003), שבדק את דרכי הפעולה הרווחות במדגם נבחר של אוניברסיטאות בארצות-הברית, מובעת דאגה מיוחדת לנוכח החדרת ערכים ומוכוונות-ייעוד הלקוחים מעולם העסקים, לתוך ההשכלה הגבוהה בארצות-הברית. וישומירסקי (Wyszomirski, 2002) עוסק בתחום האמנויות ומונה את המגמות המקשות על מלכ"רים בתחום האמנות. בין המגמות האלה הוא מזכיר את אי-הוודאות ואת אי-היציבות של המימון הציבורי, את העלויות המאמירות, את השינויים בטכנולוגיות ואת התחרות עם מגזר הארגונים למטרות רווח. הוא קובע, שלחצים להגדלת ההכנסות הביאו "...לשינויים בשיווק, לשימת דגש רב יותר על פעילויות יזמות ועל התעניינות רבה יותר בטיפוח קהלים חדשים ותורמים חדשים." (שם, עמ' 92).

191). התפתחויות אלה מאלצות מלכ"רים העוסקים באמנות להתאים כל הזמן את מוקד הייעוד שלהם לתמריצים וללחצים הפועלים בשוק, ולהעריך מחדש את יחסיהם עם המגזר העסקי ועם ארגוני אמנות למטרות רווח.

מחקרים בנושא המתחים בין הייעוד לשוק בתחום המלכ"רים מכירים בדרך-כלל במורכבות של הנושאים והאתגרים שמנהלי מלכ"רים נדרשים להתמודד אתם. דיס (Dees, 1998), למשל, טוען, שפעולות המלכ"רים מונעות על-פי מגוון רחב של גורמים מניעים ושל אינטרסים – החל באלה הפילנתרופיים וכלה במסחריים, ועושר זה יכול להיות מקור לחדשנות וליכולת משופרת, בתנאי שהמלכ"ר מקפיד לשמור על ייעודו החברתי. כותבים אחרים כמו וייסברוד (Weisbrod, 2004) ופוסטר ובראדאך (Foster & Bradach, 2005), מצרים על כך, שפנייתם של מלכ"רים ליוזמות מסחריות מונעת מהם למלא את ייעודיהם החברתיים. נושא רווח בספרות הוא הצורך של מלכ"רים לשמור על זהות ברורה ומוקד ברור הקשורים לייעוד החברתי. כותבים שונים מציינים, שכדי לעשות זאת דרושים אמצעים טובים יותר למדידת ביצועי מלכ"רים, שימצאו את האיזון בין ביצועים כספיים ובין ביצועים הקשורים לייעוד. בל-רוז (Bell-Rose, 2004), למשל, מציעה גישה של תשואה חברתית על השקעה ושימוש במודלים לוגיים לזיהוי מדדי ביניים המובילים לתוצאות החברתיות המבוקשות. אנהיייר (Anheier, 2005) סוקר מספר גישות כלליות אחרות למדידת ביצועי מלכ"רים, כולל תפוקת מסגרת הרווחה של קנדל וקנאפ, סרגל ההישגים המאוון, לוחות-מחוננים (dashboards) עסקיים, השוואת ביצועים (benchmarking), ומדדי ביצועים אחרים שפיתחו ארגוני-גג כמו Independent Sector, המועצה הלאומית של ארגוני התנדבות, ו-United Way of America. פאטון (Paton, 2003) מציע מחקר מקיף של מדידת ביצועים ב"ארגונים חברתיים" (social enterprises). מימד מעניין בניתוח של פאטון הוא הבדיקה שערך בשאלה האם במדידת הביצועים עצמה, הנערכת פעמים רבות בעידודם של גורמים חיצוניים (השוק), או נכפית בידיהם, יש כדי לפגוע בייעוד עקב הניסיון להגיע לביצועים טובים יותר. פאטון מוצא, שסביבתם הרחבה יותר של מלכ"רים אכן דוחפת אותם לאמץ שיטות למדידת ביצועים, אבל הוא אינו מוצא ראיות לבעיות הנובעות ממצב זה: "אם הארגונים נעשים דומים יותר אלה לאלה ודומים יותר לגופים ציבוריים ולחברות פרטיות, הדבר אינו קורה בדרכים נראות לעין, או מעיקות במיוחד." (שם, עמ' 158). יחד עם זאת, הוא מסב את תשומת הלב לסיבות לדאגה: "מבחינה תיאורטית אפשר לטעון, שהסיבות לביצוע פעילויות במגזר המלכ"רים הן גם הסיבות לכך שמדידת ביצועים תהיה בעייתית ביותר." (שם, עמ' 49. ראו גם Krashinsky, 1986; Hansmann, 1987). זו הערה חשובה מאוד, מאחר שההבטחה שמדדי ביצועים נאותים יאפשרו למצוא פשרה בין מטרות הייעוד ובין לחצי השוק מכילה גם פוטנציאל להחרפת המתחים האלה, מאחר שאינה מביאה בחשבון את

התועלת הקשורה לייעוד, תועלת שקשה למדוד אותה, או משום שהיא גורמת לכפיית אחריות הבאה מן החוץ.

מתודולוגיה

שמונה כוחות המשימה של ה-NCNE שהתכנסו בשנת 2001, כללו בעלי תפקידים בכירים במלכ"רים, בעסקים ובקרנות וחוקרים ידועי שם. בראש כל כוח משימה עמד יושב-ראש שבא מחוגי האקדמיה. המשימות שהוטלו עליהם היו להפיק את המרב מנקודות הראות השונות של מומחים בתחומים העיקריים של קבלת החלטות במלכ"רים; לנסח בהירות את הסוגיות והאתגרים העיקריים; להעמיד סוגיות אלה לבחינה אנליטית קפדנית; להציע מידע מעשי ועצות מעשיות המבוססים על התיאוריה, על המחקר ועל הניסיון ולזהות את הסוגיות העיקריות להמשך המחקר. ואלה שמונת תחומי קבלת ההחלטות שכוחות המשימה התמקדו בהם: תמחור שירותים, תגמול עובדים, מיקור חוץ (outsourcing) של פעילויות ותוכניות, גיוס כספים, השקעה והוצאה של כספים, יוזמות חדשות, פילנתרופיה בשיטות הנהוגות לגבי הון סיכון (venture philanthropy), שיתוף פעולה עם מוסדות וארגונים אחרים, מסחר אלקטרוני וגיוס כספים באינטרנט. תחומים אלה, שנבחרו בהסכמה מלאה לאחר דיונים מקיפים ומעמיקים עם חברי מועצת המנהלים של ה-NCNE ועם הוועדות המייעצות של הארגון, משקפים סוגיות המעוררות היום עניין רב במלכ"רים. בכל אחד מן התחומים האלה המלכ"רים מתחבטים בבחירת הפעולות והאסטרטגיות הנכונות לניצול משאביהם המוגבלים. לאמיתו של דבר, אפשר להניח שכל תחום קבלת החלטות במלכ"רים הקשור להקצאת המשאבים המצויים בצמצום ישקף את שקלולי התמורות הקשים בין הגשמת הייעוד ובין הקיום הכלכלי. אולם, התחומים שנבחרו מכסים את רוב תחומי המשנה החשובים הקשורים לפיתוח משאבי מלכ"רים מחד גיסא (כגון תמחור, תשלומים עבור שירותים, גיוס כספים, תשואות על השקעות ויוזמות מסחריות) ולדרכי הוצאתם של משאבים אלה מאידך גיסא (תגמול עובדים, מיקור חוץ, שיתוף פעולה, הוצאה על יוזמות לפיתוח תוכניות ומשאבים).

כוחות המשימה הכינו דוח שנבדק בכינוס כלל-ארצי שהתקיים בינואר 2002, תוקן כנדרש, ולאחר מכן הוצא לאור כספר מטעם מרכז הקרנות (Young, 2004). תוך-כדי התהליך נבדקו הדוחות במטרה למצוא בהם נושאים משותפים וסוגיות המתעוררות בכל התחומים. בחינה זו העלתה, שהמתח בין הייעוד לתמריצי השוק הוא אחד הנושאים המשותפים לכל התחומים. להלן מובא פירוט של מתח זה בתוך כל אחד מן התחומים שבדקו כוחות המשימה של NCNE. אולם, תחילה יהיה זה מן התבונה

להמשיך ולבחון את מקורו ואת אופיו של מתח זה באופן כללי, וכיצד הוא משתלב במסגרת המושגית הכללית של קבלת החלטות כלכליות במלכ"רים.

מסגרת מושגית

כמובן, שבתחום המלכ"רים קיימים מתחים בין תשואה כספית ובין הגשמת הייעוד, אבל אין סתירה מוחלטת בין המטרות האלה. בהנחה שמלכ"רים אמורים למלא ייעוד חברתי, אפשר לראות את הביצועים הכספיים כמשתנה הממלא תפקיד חשוב בהגשמת הייעוד. אופיו של הייעוד הוא הקובע באיזו מידה דרושה ההצלחה הכספית להשגת הייעוד. יש מקרים, שבהם מלכ"רים עשויים לקבל החלטה לגיטימית להשתמש במשאביהם באופן מוגבל בזמן להשגת מטרה כלשהי, ולהתפרק כאשר המשאבים נגמרים. דוגמה אחת כזאת היא קרן מארקי (Markey Trust), שהחליטה להתרכז במתן מענקים למחקר ביו-רפואי לתקופת זמן מוגבלת (Dickason & Neuhauser, 2000). בדומה לכך, קרן ג'ון מ' אולין (John M. Olin) הפסיקה במתכוון את פעילותה לאחר שמימנה דור של תוכניות אינטלקטואליות שמרניות (DeParle, 2005). במקרים אלה ואחרים, הנמקה חלקית להגבלת הזמן היתה ריכוז המשאבים בייעוד, במטרה למנוע את התיישנות הייעוד ולהגביל הוצאת כספים לצורך קיומו של ארגון ביוקרטי. אולם, מלכ"רים מוגבלים בזמן הם היוצאים מן הכלל, ולא הכלל. המקרה הקלאסי של מלכ"ר המחליט להמשיך בפעולות לאחר השגת הייעוד הוא "מצעד הפרוטות", שאחרי הדברת מחלת שיתוק הילדים אימץ ייעוד חדש – טיפול במומים מלידה (Bowen et al., 1994). ההנמקה היתה, שקיימת תשתית ארגונית שהיא נכס יקר הניתן להסבה לצורך השגת ייעוד אחר, דומה. למרבה הצער, מלכ"רים רבים אינם נותנים את הדעת על חשיבותן של קיימות וצמיחה. ארגונים רבים גוועים לאטם, או מידרדרים למצב של שיתוק, בלי שקבעו אי-פעם אם זו אכן הדרך הטובה ביותר להקצות משאבים למטרות צדקה. קשה אפילו למצוא רשומות רשמיות על מה שקרה למלכ"רים רבים שחדלו לדווח על פעולותיהם, או למלא דוחות מס (Bowen et al., 1994).

בהנחה, שרוב המלכ"רים מחליטים, עם או בלי הסתייגויות, שאיננות כלכלית מתמשכת היא תנאי הכרחי להגשמת הייעוד, אפשר לפתח הבנה מעמיקה יותר של התנהגותם באמצעות התיאוריה הרואה במלכ"רים חברות רבות-מוצרים, שהעלה לראשונה ג'יימס (James, 1983) והרחיב לאחר מכן וייסברוד (Weisbrod, 1998). מסגרת זו רואה במלכ"רים ארגונים המייצרים שני סוגי שירותים – שירותים רווחיים המסייעים לקיים את הארגון, ושירותים המשפיעים ישירות על הייעוד והעשויים

לדרוש סבסוד. בהנחה, שבכוונתם של מנהלי הארגון להשיג תוצאות מרביות מבחינת מילוי הייעוד תוך שמירה על מצב כספי איתן, האתגר שלפניהם הוא למצוא את השילוב הנכון של שני סוגי פעילויות אלה. לפיכך עליהם לקבוע, בכל מקרה ומקרה, האם מטרת הפעילות היא רווח, או מילוי הייעוד החברתי, ולאחר מכן להתוות מדיניות אפקטיבית לביצועה.

אולם, במציאות קשה לעשות הפרדה ברורה בין פעילויות מלכ"רים המיועדות לעשיית רווחים ובין פעילויות המתמקדות בייעוד. רבות מפעילויות המלכ"רים כוללות שילוב כזה או אחר של שתי המטרות. כך, למשל, יעדיו של אירוע גיוס כספים יכולים להיות גם גיבוש קהילתי וגם גיוס כספים. סביר להניח, שפעילות ממוקדת ייעוד בתחום רגיל ומקובל כמו מעון יום לילדים תשיג את המטרה החברתית שלשמה היא קיימת, ויחד עם זאת תניב גם הכנסות כלשהן. אולם, בכל המקרים, על מנהל המלכ"ר לטפל במפורש באיזון שבין המטרות הכספיות ומטרות הייעוד ובמתחים שביניהן, במטרה לקבוע כיצד למלא את ייעוד הארגון על הצד הטוב ביותר. נוהג השורה התחתונה הכפולה – שהוא נוהג מפוקפק כשמדובר בארגון כולו – יכול להתאים, במידה כזאת או אחרת, לבחינת מרכיבי הפעילות המהווים את מכלול הפעילויות של מלכ"ר. בסעיף הבא אנו בוחנים כיצד מתח זה בא לידי ביטוי בשמונה תחומים מזהים של קבלת החלטות כלכליות במלכ"רים.

מתחים בין הייעוד לשוק

בארגון ללא כוונת רווח מתבטאים המתחים בין הייעוד לשוק ברמת התפעול וברמה האסטרטגית כאחת. ברמת התפעול, מלכ"רים נדרשים להחליט איזה מחיר לדרוש עבור השירותים שהם מספקים, האם לייצר שירות נתון בארגון עצמו, או לרכוש אותו מן החוץ? האם וכיצד לתגמל את האנשים שהארגון מעסיק לצורך ביצוע עבודתו? כמה להוציא על פעילויות המיועדות לגיוס כספים נטו, וכיצד להקצות משאבים המיועדים להוצאה עתידית או להשקעה שתכליתה להניב הכנסות תפעוליות? ברמה האסטרטגית, מלכ"רים נדרשים לקבל החלטות בנוגע להתחייבות ליוזמות חדשות, לכניסה לשיתופי פעולה עם ארגונים אחרים ולהסתגלות לשינוי שחידושים טכנולוגיים כמו רשת האינטרנט מביאים. אף־על־פי שהמתח בין הייעוד לשוק לובש צורות שונות בכל אחד מתחומי קבלת החלטות הכלכליות האלה, המתח קיים בכלם.

1. תמחור

מלכ"רים מספקים שירותים רבים שעבורם אפשר לקבל תשלום. אם יש שירות

שאפשר לספק רק לאנשים המשלמים עבורו, ואם אפשר לעשות זאת בעלות סבירה, יש לקבוע לו מחיר. שירותים כאלה של מלכ"רים כוללים מופעי אמנות, ביקורים במוזיאונים, ייעוץ לשירותים חברתיים, מעונות יום, תוכניות חינוכיות, שירותי טיפול בתחומי הבריאות ובריאות הנפש, חברות במועדוני YMCA ו-JCC (Jewish Community Center), פריטים הנמכרים בחנות המתנות ותחומים רבים נוספים. בין השירותים שמלכ"רים מספקים יש אמנם כאלה שאינם ניתנים לתמחור, כגון גיוס תמיכה או השקעה באמנות, אבל רבים מן השירותים שהם מספקים ניתנים בהחלט לתמחור. השאלות האמיתיות הן האם יש לגבות מחיר, ואם כן, כיצד יש לבנות את המחירונים. התשובות מצויות במרכזו של המתח בין הייעוד לשוק בהחלטות מלכ"רים, המשפיעות על מימון השירותים.

מנקודת הראות של תמריצי השוק, כל שירות של מלכ"ר, שאפשר למנוע מאנשים לקבלו, ניתן לתמחור כך שיגדיל ככל האפשר את ההכנסות נטו, למרות שיש מקרים (לדוגמה עלויות קבועות גבוהות וביקוש צנוע) שבהם אפילו מחיר המיועד להגדלה מרבית של הרווחים לא ימנע הפסדים (רווחים שליליים; ראו Young & Steinberg, 1995). יש להניח, שלאחר שהתקבלה החלטה לייצר שירות כזה, מנהל מלכ"ר המגיב אך ורק על תמריצי השוק יחליט (1) לגבות מחיר ו-(2) לקבוע את המחירים כך שיניבו הכנסות נטו מרביות. מנקודת הראות של הייעוד, לעומת זאת, ההחלטה על המחיר יכולה להיות שונה לחלוטין. אם קביעת מחיר נוגדת באופן מהותי את ייעודו או את ערכיו של ארגון, מנהל מונע ייעוד עשוי להחליט שלא לגבות כל מחיר. מרפאה המספקת שירותי בריאות וטיפול בסיסיים ללא תשלום לתושבים דלי האמצעים, או כאלה שאינם מבוטחים, של קהילה, מבוססת על הרעיון של טיפול חינם. ייתכן, למשל, שמוזיאון הממומן מתרומות, שהוקם כמשאב קהילתי, יקיים מסורת ארוכת ימים של כניסה חופשית לגלריות, הנחשבת חלק בלתי נפרד מזהותו המוסדית. למצב דומה נקלע לאחרונה חיל הישע, שנאלץ לחזור בו מהצעה לגבות תשלום צנוע עבור השימוש במקלטים לדרי רחוב שהוא מפעיל (National Briefing, 2003).

במקרים רבים אחרים אין מניעה לקבוע מחיר לשירות. המתח בין הייעוד לשוק מתבטא, במקרים אלה, באופי של מדיניות התמחור או המחירון. כך, למשל, אפשר שמילוי הייעוד כך ששיג השפעה מרבית יחייב לספק שירות לפונים רבים ככל האפשר. שירותים כאלה עשויים להיות קשורים ל"הטבות חיצוניות" המוענקות לציבור הרחב ולאנשים המשתמשים בשירות בפועל. הדוגמאות כוללות תוכניות לילדים בגיל הגן, מקבלי חיסונים נגד מחלות שונות, משתתפים בתוכניות לטיפול נפשי או לגמילה משימוש בחומרים ממכרים, או משתתפים בתוכניות ביקורים במוזיאונים. במקרים כאלה ההתמקדות בייעוד מטה את הכף לטובת קביעת מחיר נמוך מן המחיר שהיה יכול לייצר הכנסות מרביות (Young & Steinberg, 1995).

יתרה מזו, מדיניות המחרה מונעת ייעוד יכולה ליצור בידול בין קבוצות שונות של צרכני שירות. ייתכן שארגונים העוסקים באמנויות יפות, או מוסדות להשכלה גבוהה ירצו לעודד צרכנים צעירים, או לסייע לתושבים מעוטי הכנסה בקהילה. לאור זאת, אפשר שייבנו מחירונים מותאמים לאוכלוסיות שונות, כלומר תוך שימוש ב"סולמות נעים" (sliding scales), או באמצעים מבדילים אחרים. גם מדיניות תמחור שתכליתה להגדיל ככל האפשר את הרווחים נטו, עשויה להשתמש באפליית מחירים כדי לנצל טוב יותר את הנכונות לשלם מצד מי שמרבים לצרוך את השירות. אבל באופן כללי מדיניות תמחור כזאת, המגיבה על תמריצי השוק, לא תשקף העדפה לשרת קבוצה אחת בחברה, מלבד את אלה המסוגלות לשלם.

כדי ליישב את המתח בין הייעוד לשוק בהחלטות תמחור, על המלכ"ר לקבוע תחילה מה תכליתם של שירות או פעילות כלשהם. אם חנות המתנות או תוכנית להשכרת המבנה מיועדת רק למטרות גיוס כספים, הרי שאפשר לסלק את המתח אם מכירים בכך שבמקרה זה חלים כללי תמחור המיועדים להגדיל את הרווחים ככל האפשר. אם לעומת זאת, סדרת הקונצרטים לילדים או תוכנית החיסונים אמורות לשרת את הייעוד באופן הטוב ביותר, הרי שיש לקבוע את מחירן כך שישירתו את קבוצות המטרה ויביאו תועלת חברתית מרבית לקבוצות הצורכות שירותים אלה.

מלכ"רים מתקשים, במקרים רבים, לעשות בידול ברור בין תוכניות שתכליתן מילוי הייעוד ובין תוכניות המייצרות הכנסות, בייחוד משום שיש גם תוכניות המשרתות את שתי המטרות. מלכ"ר עשוי להחליט, למשל, בהתאם למדיניותו, או בשל הצורך במשמעת פיסקלית, לנהל שירות של מעון יום תוך שמירה על איזון בין הכנסות להוצאות. אפשר שכחלק מן התמונה הגדולה של הדרך הטובה ביותר למילוי ייעודו החברתי של הארגון יש כאן שיפוט ערכי נכון. בקיצור, פירושה של ההחלטה הוא, שתוכנית של מעון היום תמלא את הייעוד החברתי ותעניק למשתמשים בה את התועלת המרבית במסגרת האילוצים הפיסקליים הנכפים עליה. קביעת גבול זה בנקודה של אפס רווחים היא רק אפשרות אחת מרבות, וההחלטה במקרה כזה תלויה בזמינות התמיכה הכספית ממקורות אחרים.

לבסוף, כדאי להזכיר, שעם הזמן עשויים להיכנס לפעולה כוחות הגורמים הומוגניות בנוהגי התמחור של מלכ"רים. בתנאים של תחרות עזה, מלכ"ר חייב לקבוע את מחירי השירותים שלו באופן שיאפשר לו לשרוד מבחינה כלכלית, כלומר בדומה לנהגים המקובלים אצל מתחריו – בין שהם ארגונים למטרות רווח או מלכ"רים. לנוכח כניסתם של ארגונים למטרות רווח לתחומי שירות מסורתיים של מלכ"רים, או במקומות שבהם הממשלה משנה את צורת התמיכה שלה ממענקים וחוזים בצד ההיצע לשוברים והחוזרי תשלומים בצד הביקוש, מלכ"רים מאבדים פעמים רבות את הגמישות להבדיל את נוהגי התמחור שלהם מאלה של המתחרים במטרה לפעול למען מטרות

מונחות הייעוד. למרות זאת, המתח בין הייעוד לשוק נותר בעינו, גם כשהיכולת לפעול כמתחייב מן הייעוד מוגבלת במידה רבה.

2. תגמול עובדים

המתחים בתחום תגמול העובדים, בדומה למתחים בתחום החלטות התמחור, מתבטאים בשני מישורים: ראשית, יש להחליט האם להעסיק עובדים בשכר, או שלא בשכר. שנית, יש לקבוע את רמת התגמול של העובדים בשכר.

מנהל מלכ"ר הבוחן את הסוגיה מנקודת המבט של השוק בלבד, ירצה לשלם שכר תחרותי במטרה למשוך את הכישרונות הטובים ביותר, וכך להגיע לתפוקת ארגון מרבית לכל דולר המוקצה להעסקת עובדים. אולם, ל"שכר" זה יכולות להיות צורות שונות. במקרים רבים ייתכן שיעיל להעסיק מתנדבים, ואז השכר לובש צורה של עלויות פיקוח ועלויות אחרות, וגם מתן הטבות לא־כספיות שדי בהן כדי לאפשר למלכ"ר להתחרות על הכישרונות הדרושים לו. אולם, במקרים רבים אחרים מלכ"רים נדרשים להתחרות בשכר כספי ובהטבות כספיות במטרה למשוך את הכישרונות הדרושים להם. אבל גם במקרים אלה המלכ"רים עשויים ליהנות מיתרון המאפשר להם להתחרות, כשהם מציעים שכר נמוך מן השכר שחברות דומות הפועלות למטרות רווח נדרשות להציע עבור אותן מיומנויות. ושוב, מלכ"רים יכולים לעשות זאת הודות להטבות לא־מוחשיות אחדות שביכולתם להציע לעתים, כגון הזדמנות לעבוד למען מטרה חברתית, או הזדמנות ליהנות מגישה להטבות שונות בתחום הלימודים או הבידור.

המתח בין הייעוד לשוק נכנס להחלטות תגמול בדרכים סמויות וסמויות פחות כאחת. ראשית, המדיניות מונעת־השוק של תשלום שכר תחרותי עלולה לנפות אנשים, שההנעה שלהם לפעול למען הייעוד החברתי טווח ארוך נמוכה מזו של אנשים המוכנים לעבוד תמורת שכר נמוך יותר. כלומר, כשמלכ"רים מחליטים לשלם שכר נמוך מן השכר התחרותי, הם עשויים למשוך, במקרים אחדים, עובדים מסורים יותר להגשמת הייעוד החברתי של הארגון. השכר הנמוך יותר יכול לנפות את האנשים שהגורמים המניעים אותם הם בעיקר חומריים. התמקדות בייעוד יותר מאשר בכסף עשויה לאפשר למנהלי מלכ"רים להשיג מילוי אפקטיבי יותר של הייעוד ושימוש יעיל יותר במשאבים. אסטרטגיה זו יכולה לשמש לעתים גם ארגונים במגזר העסקי, כלומר ייתכן שאנשים טובים יהיו מוכנים לקבל שכר נמוך יותר כדי לעבוד בחברה המגלה אחריות חברתית, או בחברה הפועלת בתחום מלהיב. אולם היתרון התחרותי של עסקים בשוק העבודה מתרכז ביכולת לשלם היטב. אמנם מלכ"ר צריך לשלם שכר סביר כדי להישאר תחרותי, אבל יש להניח, שיתרונו התחרותי יהיה בהטבות פחות מוחשיות, כמו הגשמת ייעוד חברתי ראוי, או עבודה באווירה חברתית.

שנית יש מקרים שבהם, גם אם פריון עבודתם של המתנדבים נמוך במידה רבה, הם עשויים להיות אפקטיביים יותר במילוי הייעוד בטווח הארוך, מאחר שהם מייצגים ומשמרים את ערכי הארגון. תוכניות של ארגון הצופים לילדות (Girl Scout), או תוכניות שירותי החילוץ של הצלב האדום לא היו מה שהן, ללא המתנדבים הרבים העומדים הכן לביצוע המשימות הנדרשות. החלטות להחליף עובדים מתנדבים בעובדים בשכר רק לצורך העלאת הפריון עלולות להסב נזק לייעוד בטווח הארוך. לסיכום, פעמים רבות התנהגותם של מלכ"רים בשוק העבודה שונה מהתנהגותם של ארגונים למטרות רווח. לעתים, כמו במקרה של עובדי משרד או עובדי תחזוקה, אין ביניהם כמעט כל הבדל. ארגון הרוצה לקבל לעבודה אדם בעל כישורים חייב לשלם לו את השכר המקובל. אולם, במקרים אחרים, כמו במקרה של עובדים מקצועיים או מנהלים, שיקולי ייעוד מצטרפים למכלול השיקולים בדרכים מעניינות, ואפילו מנוגדות לכאורה להיגיון – מאחר שהם קובעים שעבודה ללא שכר, או בשכר נמוך מן המקובל בשוק, יכולה לשרת טוב יותר את מטרות הייעוד.

3. מיקור חוץ (outsourcing)

במונחי שוק, את ההחלטה לרכוש תוכנית או פעילות כלשהי מספק חיצוני יש לקבל על סמך היתרונות ההשוואתיים והעלויות היחסיות של הפיקוח על ספקי השירות. אם ספק אחר יכול לבצע תפקיד ביתר יעילות משניתן לבצעו בתוך הארגון, ואם אפשר לסמוך על הספק החיצוני שיבצע את העבודה כמובטח, ב"עלויות עסקאות" דומות לאלה של פיקוח בתוך הארגון, הארגון יכול להשתמש במשאביו ביתר יעילות אם ירכוש את השירותים מקבלן חיצוני, במקום לבצע את העבודה בתוך הארגון. היגיון בסיסי זה נכון הן לגבי מלכ"רים והן לגבי ארגונים למטרות רווח. אולם, מנקודת הראות של הייעוד, מקבלי ההחלטות במלכ"רים נדרשים להתמודד עם סיבוכים נוספים, ביניהם הצורך להישמר מכל משמר שלא לרכוש מן החוץ תחומי פעולה קרובים במיוחד לייעוד העיקרי שלהם. הסיבה לכך היא, שמלכ"רים הפועלים בסביבת שוק, בנויים פעמים רבות על אֶמוּן. מיקור חוץ של פעילות הקשורה קשר הדוק לייעוד עלולה לחרסם באֶמוּן זה. זה מה שקרה ככל הנראה במחלוקת שהתגלעה לאחרונה לגבי תערוכת המלך תות השני שארגנה חברה למטרות רווח (The Anshutz Entertainment Group). עמוד הדעות של ה"ניו יורק טיימס" תיאר זאת כך:

מוזיאונים מציגים לא אחת תערוכות שהכינו מוזיאונים אחרים. אבל את התערוכה הזאת תכין ותציג קבוצה שהחברה המובילה בה כלל אינה קשורה לעולם המוזיאונים... המוזיאונים הקשורים לעניין – ביניהם מוזיאון פילד בשיקגו, המוזיאון לאמנות של מחוז לוס אנג'לס, ואולי גם המוזיאון לאמנות של ברוקלין – עתידים להשתתף בשינוי יסודי של הגדרת תחום פעולתם...

האירוניה העגומה של האריזה וההצגה הזאת מאיימת לערער את ייעודם של מונומנטים תרבותיים בארצות-הברית: המוזיאונים (King Tut, 2004, p. A30).

במילים אחרות, נראה שבמקרה זה רכשו המוזיאונים מגורם חיצוני עבודה הקשורה לייעודם והיא לבי-ליבה של עבודתם, כלומר בחירה והצגה של יצירות אמנות. לחלופין, מעון יום הפועל כמלכ"ר, ומחליט להתרחב באמצעות רכישת מקצת השירותים שהוא מספק ממפעילי מעונות יום בקהילות סמוכות, מעניק למעשה את האמינות ואת המוניטין שלו לספק החיצוני. במקרה שמתעוררת בעיה, או אפילו אם הספקת השירותים החיצוניים עולה יפה, אבל היא מתבצעת ללא הודעה מוקדמת, מקבלי השירות עלולים להיות מודאגים ולהרגיש נבגדים. מה שנראה אולי בהתחלה כהחלטה יעילה במענה על דרישות השוק, עשוי לפגוע בסופו של דבר קשות בייעוד.

תופעות דומות עשויות להתרחש בתחום גיוס הכספים. מנקודת הראות של השוק, ייתכן שמבחינתו של מלכ"ר קטן יעיל יותר לערוך את מסע גיוס הכספים הטלפוני באמצעות חברת טלמרקטינג. אולם תורמים זהירים עשויים להבחין בין נציג מכירות שכיר הקורא נוסח מן הכתב ובין מתנדב המכיר מקרוב את המלכ"ר ואת עבודתו והם עשויים להגיב באופן חיובי יותר לפנייתו של המתרים המתנדב. יתרה מזו, גיוס תרומות באמצעות חברה למטרות רווח, ששכר טרחתה נוגס נתח נכבד מן התרומות, עלול להרחיק תורמים, ובסופו של דבר לפגוע במילוי הייעוד. במקרים כאלה נדרשים מלכ"רים לקבל החלטות קשות של שקלול תמורות – בין חיסכון בעלויות, כשפעמים רבות מדובר בחיסכון גדול, מחד גיסא, ובין התרחקות אפשרית של תורמים (עם השלכות ארוכות-טווח אפשריות על ההכנסות), מאידך גיסא.

בקיזור, התקשרות של מלכ"ר עם ספק חיצוני לביצוע פעילות הקשורה לייעוד, במטרה להשיג יעילות בעלויות, עשויה להיות, בסופו של דבר, מקח טעות, מאחר שביצוע הפעילות בידי הארגון עצמו היה יכול להיות יעיל יותר. במקרים כאלה אפשר להפיג את המתח בין הייעוד לשוק רק אם שואלים שאלות על הקשרים בין הפעילות שמדובר בה ובין האפשרות שרכישת השירותים מספק חיצוני תגרום לאובדן אִמון, מוניטין או שליטה.

4. גיוס כספים

הזכרנו כבר מקומות שבהם יכולים להיווצר מתחים בין הייעוד לשוק בהקשר של גיוס כספים למטרות צדקה. גיוס כספים הוא תחום שיהיה מעניין להמשיך ולחקור אותו, מאחר שגיוס כספים הוא לכאורה פעילות להגדלה מרבית של הרווחים. ההנחה היא, שהמטרה של גיוס כספים היא להניב הכנסות נטו גדולות ככל האפשר לצורך הקצאה למטרות אחרות של הארגון. כלומר, יש לבנות את תוכניות גיוס הכספים כך שההפרש

בין עלויות גיוס הכספים ובין ההכנסות יהיה גדול ככל האפשר. אולם, פעמים רבות קורה שיוזמות לגיוס כספים אינן בנויות כך, מסיבות הכוללות גם חוסר יעילות וגם מתה בין הייעוד לשוק.

מקורו של חוסר היעילות בכך, שמלכ"רים אינם מבינים שיש להתייחס לגיוס כספים כאל פעולה להגדלה מרבית של הרווחים, המשווה בין עלויות שוליות להכנסות שוליות, ולא לנסות להגביל את היחס הממוצע בין עלויות להכנסות, או אפילו למוֹעַר אותו. אולם נטייתם של מלכ"רים להתמקד ביחסים הממוצעים של גיוס כספים, או לקבוע מטרות לגיוס הכספים, ללא קשרים ברורים לעלויות של גיוס כספים אלה, חושפת את המתחים הנסתרים בין הייעוד לשוק. הדבר מתבטא בייחוד בכך, שמלכ"רים רגישים לתפיסותיהם של תורמים, של גופים מפקחים, של גופים הפועלים כ"כלבי שמירה" ושל ציבורים אחרים, וקבוצות אלה משתמשות ביחסים כאלה כדי לקבוע את יעילותו של הארגון ואת היושרה הארגונית שלו. החשש הוא, שהתמיכה בייעוד תפחת כאשר המלכ"ר אינו נתפס כארגון המקפיד על חסכנות. בדומה לכך, מלכ"רים קובעים יעדים לגיוס כספים מאחר שיעדים כאלה פועלים היטב כאמצעי לחיזוק ההנעה, מסייעים לעודד את הציבורים השונים לתת, או מעודדים פנייה נמרצת יותר לתורמים פוטנציאליים, כדי להשיג את היעד. בתוך גבולות האפשרי, מטרות גבוהות יותר עשויות להפיח מרץ ולהניב הכנסות גדולות יותר, גם אם עלויותיהן גדולות מן ההכנסות בשוליים. אולם יותר מכך, פעולות משותפות לגיוס כספים יכולות לבנות את מוראל הארגון, ובסופו של דבר לתרום לאפקטיביות של מילוי הייעוד בדרכים שאינן באות לידי ביטוי בדיווחים הכספיים של יוזמת גיוס הכספים.

את המתחים בין הייעוד לשוק בתחום גיוס הכספים אפשר לסלק רק בעזרת מידע נאות ופעולות הסברה המכוונות לתורמים, למפקחים, למנהלים ולאנשים המופקדים על הפיתוח במלכ"רים. כדי להגדיל ככל האפשר את ההכנסות נטו מגיוס כספים, על כל הקבוצות האלה להבין טוב יותר את דרך המחשבה שמאחורי גיוס הכספים. בה בעת, נדרשים מנהלי מלכ"רים והאנשים המופקדים על הפיתוח בהם לכלול בתוכניות גיוס הכספים שלהם את היתרונות הקשורים לייעוד ולמטרות שהם רוצים להשיג.

5. השקעת כספים והוצאת כספים

השקעת כספי ארגון ללא כוונת רווח, בדומה לגיוס הכספים, היא פעילות המגיבה בקלות, פעמים רבות כיאות, על הגיון שוק מקובל. כאשר מלכ"רים מנהלים תרומות גדולות או סכומי כסף גדולים אחרים, שהשקעתם אמורה להניב הכנסות שיוכלו לשמש למטרות אחרות, עליהם לחתור להשגת תשואה מרבית על ההשקעה, בכפוף לסובלנות שלהם לסיכון. אולם, אפילו בתחום זה מתעוררים מתחים בין תמריצי השוק לייעוד. ראשית, בהקשר של ארגון ללא כוונת רווח יש משהו מלאכותי בהפרדה בין ניהול

כספים ובין הוצאת הכספים על תוכניות שונות. בסופו של דבר, ארגון נשפט על-פי השפעתו החברתית. לפיכך, אם אפשר להקצות כספים כך שתהיה להם השפעה חברתית ישירה, או תשואה חברתית, יש לשקול השקעה כזאת מול החלופות המסורתיות של הגדלה מרבית של התשואה הכספית והוצאת התשואה, לאחר מכן, למימון תוכניות מקובלות. זה הרציונל שעל-פיו קרנות מקצות כספים למה שקרוי "השקעות הקשורות לתוכניות", כלומר יוזמות שוק הכוללות יעדים חברתיים והעשויות להיות כרוכות בסיכון גדול יותר או בתשואה כספית נמוכה יותר מהשקעה מקובלת. אבל המתח מתבטא גם בדברים אחרים. האם אוניברסיטה הנהנית מהכנסות שמניבים לה נכסים רבים שקיבלה כתרומות, תיטיב לעשות אם תקדיש חלק מן הכספים האלה, כולל חלק מן הקרן, לתיקון ולשיפוץ מבנים שמצבם גרוע, במקום לרכוש ניירות ערך? האם סוכנות המספקת שירותים חברתיים תיטיב לעשות אם תפנה חלק ממשאביה הזעומים לשדרוג של מיומנויות עובדיה במקום לקבל תשואה מרבית על פיקדונותיה בבנק? לדילמות אלה אין תשובה קלה. אולם ברור כיצד יש לנסח אותן. השקעות צריכות לתרום, אחרי ככלות הכול, את התרומות הגדולות ביותר לייעוד החברתי של הארגון. לעתים הדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא באמצעות שמירה על החוסן הכספי של הארגון ועל תשתית ההון שלו. במקרים אחרים, הדרך הטובה ביותר להגיע לכך היא באמצעות יצירת הכנסה מהשקעה, שאותה אפשר להוציא על תוכניות. ויש גם מקרים שהדרך הטובה ביותר היא להרחיב את הגדרת ההשקעה, כך שהקצאות לתוכניות חדשות ולתשתית חדשה יוכלו להיחשב דרכים חלופיות להגדלת התשואות החברתיות של הארגון.

6. שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים

השוק מפעיל על מלכ"רים לחצים לשתף פעולה עם ארגונים אחרים – ללא כוונת רווח ועם כוונת רווח – עם חברות למטרות רווח או עם סוכנויות ממשלתיות. קשת שיתופי הפעולה האפשריים משתרעת מפרויקטים פשוטים, חד-פעמיים, עד מיוזמים מלאים. לא אחת קורה, שגופי ביניים מממנים, כמו United Ways, קרנות קהילתיות או פדרציות קהילתיות, מעודדים שיתופי פעולה כאלה, במטרה לייעל את הפעולות או לבטל כפל שירותים מיותר. בנוסף לכך, חברות למטרות רווח רוצות במקרים רבים להיכנס לשותפויות עם מלכ"רים כמרכיב באסטרטגיות להגדלת הרווחיות של החברה. בשני ההקשרים האלה יש בדרך-כלל תמריצי שוק המפתים את המלכ"רים באמצעות היתרונות הכספיים של שיתוף הפעולה. אולם תמריצים כאלה עלולים גם להתנגש עם הייעוד.

כך, למשל, איחוד סוכנויות לשירותים חברתיים, שאולי מבטיח חיסכון בעלויות, עלול לפגוע בתמיכה של קהלים נאמנים של הארגונים השותפים, כמו תושבי

הקהילות, חברי מועצות המנהלים או תורמים. עלול גם לקרות, שהבדלים דקים אך חשובים בגישות הטיפוליות או בגישות השירות ייעלמו, מה שעלול להשפיע לרעה על האפקטיביות. אלה אחדות מן הסיבות מדוע מלכ"רים מתנגדים לשיתופי פעולה מרחיקי לכת כמו מיוזגים מלאים. לעתים יש הצדקה מלאה – כלכלית, כספית ותוכניתית – לשיתופי פעולה כאלה. אבל לעתים זה לא כך.

שיתופי פעולה עם חברות יכולים ליצור חוסר בהירות גדול עוד יותר מאחר שהרווחים הכספיים של המלכ"רים עשויים להיות מפתים מאוד, בעוד שהסיכונים לייעוד הם סמויים. ברור ששיתוף פעולה עם חברות מסחריות עשוי להביא מספר יתרונות שוק חשובים, כולל סיוע כספי, מוצרים ושירותים בעין, ניסיון בייעוץ וניהול ויתרונות שיווק. פעמים רבות יתרונות אלה תורמים ישירות לאפקטיביות של הגשמת הייעוד, כמו למשל עקב הגברת המודעות לקיומו של ארגון הצדקה באמצעות מסע שיווק של החברה. אולם, פעמים רבות מה שהמלכ"רים מביאים לשיתופי הפעולה הוא המוניטין שלהם. לפיכך, אם החברה המסחרית השותפה מתנהגת באופן לא־אתי, או פוגעת בדרך כלשהי ביעדים שהמלכ"ר מנסה להשיג, שיתוף הפעולה עלול להתנגש עם האפקטיביות של מילוי הייעוד של המלכ"ר, משום שהוא פוגע באמינות המלכ"ר. ההצעה, שהביאה לתוצאות קשות, לשיתוף פעולה בין ההסתדרות הרפואית האמריקנית ובין חברת Sunbeam, או ההסדרים השנויים במחלוקת של איגוד הפנסיונרים האמריקני (AARP) עם חברות ביטוח, סיכנו במידה רבה את האפקטיביות של ארגונים אלה (Weisbrod, 1998).

נושא אחד העולה במצבים אלה הוא מספרם ועומקם של שיתופי הפעולה שמלכ"ר מוכן להתחייב להם. תמריצי שוק דוחפים בכיוון של כניסה לשיתוף פעולה אינטנסיבי אחד או למספר קטן של שיתופי פעולה כאלה. גישה זו מקטינה את עלויות המשא־ומתן על ההסכמים האלה, ניהולם, ההשתתפות בהם והמעקב אחריהם. בנוסף לכך, יש להניח, ששיתופי פעולה "בלעדיים" יותר, ישתלמו יותר. כך, למשל, ההסדרים שערכו האיגוד האמריקני למחלות ריאה (American Lung Association) והאיגוד האמריקני לסרטן (American Cancer Society) עם חברות לייצור תרופות כללו אישור של מותגים אחדים של מדבקות טבק, לא של מדבקות טבק באופן כללי. עסקאות אלה כוללות גם תשלומים נכבדים ביותר של החברות לארגוני הצדקה (Weisbrod, 1998).

אולם, הסדרים כאלה מעמידים את ארגוני הצדקה בסיכון כלשהו לפגיעה בייעודם או ביושרה הארגונית שלהם. אם מתברר, שהמוצרים אינם אמינים, או מזיקים, או שהחברות נוקטות נהגים לא אתיים, או לא חוקיים, יהיה בכך כדי לגרום נזק כבד לארגוני הצדקה. מאידך גיסא, ייתכן שגישה מגוונת יותר תשתלם פחות. איגוד הלב האמריקני (American Heart Association) מסמך חברות רבות להשתמש בחותמת

"heart healthy" (בריא ללב) שלו, ולהצמידה למוצרים אחרים, תמורת תשלום צנוע. אולם, אם תתעורר בעיה לגבי אחד המוצרים האלה, יש להניח שהדבר לא יפגע במוניטין הכולל של האיגוד או ביושרה שלו, בהתחשב בהקשר הרחב של בפעילותו. סילוק המתחים בין הייעוד לשוק האופפים את שיתופי הפעולה עם ארגונים שונים, מחייב בדיקת נאותות מצד ארגון הצדקה במסגרת בדיקת השותפים האפשריים והמוצרים הקשורים אליהם, בהירות ביחס למניעיהם של שותפים אלה, בדיקה מדוקדקת של התועלת מבחינת הייעוד ושל הסיכונים הטמונים בשיתוף הפעולה, ואסטרטגיית הגנה שתבטיח, שרווחת המלכ"ר אינה קשורה לרווחת שותפיו בקשר שאינו ניתן להתרה.

7. יוזמות חדשות

מלכ"רים עשויים להתחיל בתוכניות חדשות, או בפעילויות חדשות, בגלל סיבות שונות. ארגון יכול להפעיל יוזמה חדשה להשגת יעדים הקשורים לייעוד, או ליצירת הכנסות נטו למימון פעולות הארגון, או לשתי המטרות גם יחד. מלכ"רים מבדילים בדרך-כלל בין יוזמות ליבה, הקשורות לייעוד ובין יוזמות מסחריות המיועדות לגייס כספים. אולם לא פעם הבחנה זו אינה חדה וברורה – שירותים הקשורים לייעוד עשויים להיות רווחיים ועסקים המכונים "חברתיים" עשויים להיות כדאיים גם אם אינם רווחיים. לפיכך, בכל פעם שמלכ"ר נדרש לקבל החלטה על יוזמה חדשה, הוא עשוי להידרש ליישב את המתח שבין הייעוד לשוק: באיזו מידה אמורה היוזמה לכסות את עלותה, או לייצר הכנסה עודפת שתוכל לסייע במימון פעילויות אחרות של הארגון, ובאיזו מידה היוזמה מביאה תועלת הקשורה לייעוד, שיש לשאוף להשיגה בזכות עצמה בתוך מגבלות האפשרויות הכספיות? לעתים קרובות מדי מלכ"רים אינם שואלים את השאלה הזאת באופן ברור – הם אינם עוקבים כראוי אחר העלויות ואינם מחשבים רווחים, ומשום כך נראה להם שהם משיגים את מטרותיהם החברתיות ובה בעת מצליחים להרוויח כסף או לשמור על איזון. אולם חוקרים מצאו, שבמקרים רבים חישוב נכון של העלויות היה מראה שהיוזמות המכונות יוזמות חברתיות רווחיות, למעשה מפסידות כסף (Foster & Bradach, 2005).

הבעיה העיקרית של יוזמות חדשות היא, שפעמים רבות טמון בהן פוטנציאל להשגת יעדים כספיים ויעדים הקשורים לייעוד, אבל לא בהכרח בוזמנית. כך, למשל, מלכ"ר יכול להפעיל תוכנית לילדי גן המיועדת לקהל לקוחות מבוסס ולקבוע את מחיריה באופן המגדיל את הרווחים במידה רבה, או שהוא יכול להביא בחשבון את התועלת החברתית הקשורה לחינוך ילדים ממשפחות מעוטות הכנסה, ולסבסד את שכר הלימוד, או להוריד מחירים. עסק קטן, כמו סלון ליופי או מאפייה, המנוהל בידי מלכ"ר קהילתי, יכול להעסיק, למשל, עובדים תוך שמירה על יעילות והקטנת

העלויות, במטרה להגדיל את הרווחים ככל שניתן, אבל הוא יכול גם לקבל לעבודה עבריינים לשעבר תושבי המקום, וללמדם מיומנויות תוך־כדי עבודה. דרך פעולה כזאת תסב לו אולי הפסד כספי, אבל תסייע במילוי צרכים חברתיים.

כדי להפיג מתחים כאלה בין הייעוד לשוק, על מלכ"ר לטפל במכלול התוכניות שלו ברמה האסטרטגית. כלומר, עליו לקיים איזון בין תוכניות ממוקדות־ייעוד ובין תוכניות מצליחות מבחינה כספית, כדי שבסך הכול הוא יהיה מסוגל למלא את ייעודו החברתי ולהשפיע השפעה מרבית. יש יוזמות התורמות בצורה הטובה ביותר למילוי הייעוד החברתי באמצעות יצירת משאבים כספיים נטו. אחרות עושות זאת בדרך של השפעה ישירה על הייעוד. יש גם יוזמות שהן גם משתלמות וגם ממלאות את הייעוד. הנקודה היא, שהדרך להפגת המתח בין הייעוד לשוק עשויה להיות שונה בכל אחד מן המקרים האלה. מה שנדרש הוא תוכנית כוללת המאפשרת למלכ"ר להכין בעוד זמן את אמת־המידה המתאימה לבחירת יוזמות חדשות ולבחינתן, וזאת בעזרת הגדרת דרך השתלבותה של כל יוזמה במפת הייעוד והרווחיות של הארגון. תוכנית כזאת תאפשר לארגון לגבש מדיניות תמחור ושיווק נאותה, שתאפשר להפעיל את היוזמה באפקטיביות מרבית, בהתאם לאמת־המידה שנבחרה.

8. מסחר אלקטרוני

פעילות באינטרנט אינה תחום נפרד של קבלת החלטות כלכליות במלכ"ר, אלא מדיום חדש שגם בו מתגלים מתחים בין הייעוד לשוק בכל הנושאים שנוכרו לעיל: תמחור, מיקור חוץ, שיתוף פעולה, תגמול עובדים, יוזמות חדשות, גיוס כספים והשקעות. סביבת האינטרנט שונה בכך שהיא עשויה לשנות את טיבו של היתרון התחרותי של המלכ"רים מול מתחרים הפועלים למטרות רווח. במיוחד, משום שרשת האינטרנט מספקת סביבת מידע עשירה יותר לצרכני השירותים. באופן מסורתי, מלכ"רים נהנים מיתרון תחרותי בשירותים רבים מאחר שהצרכנים נותנים בהם יותר אמון מאשר בארגונים למטרות רווח, שלגביהם אין לצרכנים מספיק מידע, או שקיימת אסימטריה במידע (Hansmann, 1987). יש להניח, שיתרונם של מלכ"רים קטן ככל שהצרכנים משלימים את המידע החסר באמצעות האינטרנט (Te'eni & Young, 2003). מצב זה מעמיד את המלכ"רים בדילמת ייעוד־שוק חדשה. האם עליהם להגביר את התחרות עם ארגונים למטרות רווח בתחומי שירותי הליבה שלהם, או לוותר על התחרות, אם הצרכנים מעדיפים את השירותים של ספקים למטרות רווח? בתחרות אגרסיבית יותר טמון סיכון, שהמלכ"ר ייעשה דומה יותר לארגונים למטרות רווח עצמם, או אפילו יפסיד בתחרות (Young & Steinberg, 1995). ויתור על התחרות, לעומת זאת, עשוי לחייב הגדרה מחדש של הייעוד או של האמצעים להגשמתו.

לא ברור כיצד אפשר למתן מתח זה. אפשר רק לציין את חשיבותה של השמירה

על הנאמנות לייעוד, גם אם פירוש הדבר הפסד בתחרות. אולם, גישה אחרת עולה מעצם טיבה של סביבת האינטרנט עצמה. סביבה זו היא סביבה עתירת מידע, והיא מציפה את הצרכן במידע, שצרכנים פגיעים עלולים להתקשות לקלוט אותו או לראות אותו בפרספקטיבה הנכונה. במצב זה יכולים מלכ"רים לקבל עליהם תפקיד חדש כ"מתווכי מידע" ראויים לאמון (Te'eni & Young, 2003).

דוגמה להמחשה

כדי לחבר יחד את כל ממדי המתח בין הייעוד לשוק, ראוי לבחון שאלות העולות בהקשר של דוגמה היפותטית, ויחד עם זאת מציאותית. ניקח בתור דוגמה את "הצילו את הפינגווינים", ארגון לגיוס תמיכה בנושאי סביבה, שמטרתו להגן על הפינגווינים באמצעות שימור סביבות המחיה הטבעיות שלהם. הארגון ממלא את ייעודו באמצעות הפצת מידע על הפינגווינים לציבור הרחב ובנקיטת עמדות כלפי מדיניות ציבורית בנושאי סביבה.

ארגון "הצילו את הפינגווינים" שוקל להכין ולמכור סדרה של עלוני הסברה על חי הפינגווינים ועל מקומם באקולוגיה הטבעית. לצורך קבלת החלטות נבונות לגבי היוזמה המוצעת, הארגון נדרש להשיב על מספר שאלות שיסלקו את המתחים בין הייעוד לשוק הטמונים ביוזמה זו:

- האם מטרתה של יוזמה זו היא להרוויח כסף שיוכל לשמש לתמיכה בפעילויות אחרות של הארגון, או שהמטרה היא למלא ישירות את הייעוד, או שני הדברים גם יחד? אם המטרה היא שני הדברים גם יחד, מה יהיה חלקו של כל אחד מהם?
- האם לבצע את הפרויקט במסגרת הארגון או להעבירו לספק חיצוני? התשובה תהיה תלויה בעלויות היחסיות של ביצוע הפרויקט בידי הארגון עצמו מול ביצועו בידי גורם חיצוני, ובעלויות העסקאות של ניהול הפרויקט בכל אחת מן הדרכים האלה, וכמוֹכֵן במידת קרבתה של הפעילות לייעוד הליבה של הארגון.
- אם הארגון עצמו מבצע את הפרויקט, האם יש לאיישו בעובדים בשכר תחרותי, או להעסיק מתנדבים או עובדים המוכנים לעבוד בשכר נמוך מן המקובל בשוק? אם היוזמה נחשבת פעילות ליבה, ייתכן שמתאים יותר להעסיק בה מתנדבים, או עובדים בשכר נמוך יותר המוכנים להקריב את השכר כדי לתרום להגשמת הייעוד.
- כיצד יש לקבוע את מחיר העלונים? אם המטרה היא להרוויח כסף, יש לקבוע מחיר שייבא רווחים מרביים. אם המטרה היא להביא את הנושא לידיעת הציבור הרחב, או להשפיע על מעצבי המדיניות, יש לקבוע מחיר נמוך מן המחיר המיועד להשיג רווחים מרביים, או להפיץ את העלונים חינם. לחלופין, אם הפרויקט כולל

תמהיל של מטרות רווח וייעוד, אפשר לקבוע מחיר שיאפשר להגיע לנקודת איזון.

– נניח, שחברות תיירות ונסיעות, אחת או יותר, יהיו מוכנות לשתף פעולה בפרויקט בתמורה לשימוש בשם "הצילו את הפינגווינים" בחומר הפרסומי שלהם. האם צריך ארגון "הצילו את הפינגווינים" להיכנס לשותפות כזאת, ואם כן, באילו תנאים? לכמה שותפויות כאלה סביר להיכנס? חבירה לשותף העסקי הלא נכון עלולה לגרום נזק רב לייעוד, בעוד שיצירת שותפויות עם שותפים רבים מדיי עלולה לסכן את הארגון מבחינה כספית.

– איזה חלק מן הכספים שהושקעו לטובת "הצילו את הפינגווינים" יש להקצות ליוזמה זו? התשובה תהיה תלויה בתשואות הכספיות והחברתיות הצפויות לעומת התשואות על השקעות אפשריות אחרות של כספים אלה.

– האם יכול ארגון "הצילו את הפינגווינים" לגייס כספים חדשים ליוזמה זו? אם כן, כמה כסף יש להוציא על הפעולות לגיוס כספים? התשובה תהיה תלויה באופן ההתייחסות לפעולה זו – האם זו פעולה הנמדדת במונחים כספיים טהורים, או שהיא כוללת גם אמצעים הקשורים לייעוד, כמו שילובם של מתנדבים חדשים ואנשים התומכים בשימור.

– באיזו מידה יש להשתמש באינטרנט כאמצעי לפרסום ולהפצה של העלונים, או כחלק ממסע גיוס הכספים? האם יהיה ל"הצילו את הפינגווינים" יתרון תחרותי כלשהו בתחום זה, בהשוואה למקורות מידע אחרים על פינגווינים? ואולי ייטב לארגון אם ישמש מתווך מידע בנושא פינגווינים במקום לספק את המידע ישירות?

כפי שמראה סדרת שאלות זו, המתח בין הייעוד לשוק קיים למעשה בכל היבטי ההחלטה שקיבל ארגון "הצילו את הפינגווינים" לפתוח ביוזמה החדשה המוצעת. כל השאלות בדוגמה זו אופייניות בהחלט למגוון ההחלטות הכלכליות שרוב המלכ"רים נדרשים לקבל כל הזמן.

מודעות לשקלול בין תמורות כספיות לתמורות במונחים של מילוי הייעוד בהחלטות מסוג זה היא צעד אחד בכיוון של מציאת פתרון אפקטיבי. אולם, כפי שנראה בהמשך, דיון זה מבליט גם תחומים שונים שבהם המחקר יכול לשפר את איכות קבלת ההחלטות הכלכליות במלכ"רים.

סיכום

במאמר זה נטען, שעקרונית ברור שמלכ"רים צריכים לשפוט את ביצועיהם במונחים של השפעה על הייעוד החברתי. למרות זאת, מאחר שמלכ"רים פועלים בסביבת

שוק, מתחים בין תגובה על תמריצי השוק ובין מילוי הייעוד קיימים בכל ממדי קבלת החלטות הכלכליות בארגונים אלה. טיפול אפקטיבי במתחים אלה מחייב את המלכ"רים לבחון את ההשפעות הישירות והעקיפות על מילוי הייעוד, שיהיו לכל אחת מן היוזמות. ההשפעות העקיפות יכולות להיות חיוביות או שליליות. כך, למשל, הרווחים שיוזמה מניבה עשויים לשמש לקידום פעילות הקשורה לייעוד. יתרה מזו, פעילות מבוססת-שוק, כמו שילוב עובדים נלהבים בעסק למטרות רווח, יכולה לתרום ישירות לייעוד. בה בעת, התמקדות בהצלחה בשוק בלבד יכולה להגביל את הגשמת הייעוד, או להשפיע באופן שלילי על מטרות הקשורות לייעוד.

לפנינו נושא עשיר ומורכב שיכול לשמש כר פורה למחקרים נוספים. אפשר להצביע על שני תחומים בולטים למחקרים עתידיים. ראשית, דרושים מדדים גאותים שיסייעו למלכ"רים למצוא את דרכם במים העכורים האלה. כיצד אפשר למדוד את השורה התחתונה של הגשמת הייעוד בדרך שתסייע למנהל מלכ"ר לבחור בשקלולי התמורות הנכונים ברמת התפעול? מדד כזה צריך לכלול שני מרכיבים: מדד ישיר של השפעת מילוי הייעוד, שינוסח במונחים של תועלת חברתית, ומדד עקיף שינוסח במונחים של התועלת החברתית הקשורה לייעוד שתיווצר מרווח כספי, או במונחים של עלות ההזדמנות בהשגת תועלת חברתית אבודה הנובעת מהפסד כספי. כפי שצוין לעיל, הבעיה של שיטת "השורה התחתונה הכפולה" היא, שהיא אינה מחברת בין המימד הכספי למימד החברתי של הביצועים. מדדים שיחברו בין שני הממדים, כך שאפשר יהיה להתאימם לאחד מכן למגוון של החלטות כלכליות במלכ"רים, יהיו צעד חשוב קדימה.

בהקשר של מדדים כאלה, סדר-יום למחקר עתידי יכול לכלול גם מחקרים תיאורטיים ואמפיריים מפורטים של נוהגי קבלת החלטות במלכ"רים בתחומים שונים שנדונו במאמר זה – תמחור, תגמול עובדים, מיקור חוץ, שיתוף פעולה, השקעה, גיוס כספים וכן הלאה. בכל מקרה יש לבחון קווי מדיניות חלופיים כדי לקבוע מה תרומתו של כל אחד מהם – לתוצאות הכספיות ולתוצאות מבחינת השגת יעדי התוכנית, ובסופו של דבר לשורה התחתונה של הטבעת חותמו של הייעוד. כך, למשל, כיצד משפיעות תוכניות תמחור המבוססות על סולמות נעים על השגת היעדים הכספיים והיעדים של תוכניות השירותים שמלכ"ר מספק – בשירות חברתי או בארגון של אמנויות הבמה? כיצד ישפיעו תמהילים שונים של מתנדבים ועובדים מקצועיים בתשלום על ייעודו של מלכ"ר – בארגון העוסק בגיוס תמיכה או במוסד חינוכי? וכן הלאה. בניסוח סדר-יום למחקר במונחים אלה טמון כמובן פוטנציאל לספרות מדעית עשירה, אבל טמון בו גם פוטנציאל לצבירת ידע שיוכל לסייע למקבלי החלטות במלכ"רים בסוגיות הקריטיות הקשורות למשאבים שבהן יידרשו להכריע בעתיד המעורפל שלפניהם.

ביבליוגרפיה

- Alexander, J. (1999). The impact of devolution on nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(1), 57-70.
- Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. London and New York: Routledge.
- Bell-Rose, S. (2004). Using performance metrics to assess impact. In Oster, S.M., Massarsky, C.W. & Beinhacker, S. (Eds.). *Generating and sustaining nonprofit earned income* (pp.269-280). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Bowen, W.G., Nygren, T.I., Turner, S.E. & Duffy, E.A. (1994). *The charitable nonprofits*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. On-line report at http://www.riseproject.org/DBL_Method_Catalog.pdf, accessed December 17.
- Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 55-67.
- DeParle, J. (2005). Goals reached, donor on right closes up shop. *The New York Times*, May 29, pp.1, 21
- Dickason, J.H. & Neuhauser, D. (2000). *Closing a foundation: The Lucile P. Markey charitable trust*. Washington, D.C.: Council on Foundations.
- Foster, W. & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits?. *Harvard Business Review*, February, pp. 92-100
- Gray, B.H. & Schlesinger, M. (2002). Health. In Salamon, L.M. (Ed.) *The state of nonprofit America* (pp. 65-106). Washington D.C.: Brooking Institution Press.
- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. In Powell, W.W. (Ed.). *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 27-42). New Haven, Conn.: Yale University Press.
- James, E. (1998). Commercialism among nonprofits: Objectives, opportunities, and constraints. In Weisbrod, B.A. (Ed.). *To profit or not to profit* (pp. 271-285). New York: Cambridge University Press.
- James, E. (1983). How nonprofits grow: A model. *Journal of Public Policy Analysis and Management*, 2 (Spring), 350-365.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press.
- King Tut, Part 2 (2004). Editorial. *The New York Times*, December 7, p. A30
- Kirps, D.L. (2003). *Shakespeare, Einstein, and the bottom line*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kramer, R.M. (1981). *Voluntary agencies in the welfare state*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Kramer, R.M. (1987). Voluntary agencies and the personal social services. In Powell, W.W. (Ed.). *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 240-257). New Haven, Conn.: Yale University Press.

- Krashinsky, M. (1986). Transaction costs and the theory of the nonprofit organization. In Rose-Ackerman, S. (Ed.). *The economics of nonprofit institutions* (pp.114-132). New York: Oxford University Press.
- Liebschutz, S.F. (1993). Coping by nonprofit organizations during the Reagan years. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 363-380.
- National Briefing (2003). South Kentucky: Shelter ends fees for families. *The New York Times*, October 1, Late Edition - Final, Section A, page 17
- Paton, R. (2003). *Managing and measuring social enterprises*, London: Sage Publications.
- Salamon, L.M. (Ed.) (2002). *The state of nonprofit America*, Washington D.C.: Brooking Institution Press.
- Smith, S.R. (2002). Social Services. In Salamon, L.M. (Ed.). *The state of nonprofit America* (pp. 149-186). Washington D.C.: Brooking Institution Press.
- Smith, S.R. & Lipsky, M. (1993). *Profits and Nonprofits for Hire*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1993
- Stewart, D.M., Kane, R.P. & Scruggs, L. (2002). Education and training. In Salamon, L.M. (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp.107-148). Washington D.C.: Brooking Institution Press.
- Te'eni, D. & Young, D.R. (2003). The changing role of nonprofits in the network economy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, September, pp. 397-414
- Treffinger, S. (2005). Clinic grilled over charity status. *The Plain Dealer*, , May 26, pp. A1-A6.
- Weisbrod, B.A. (Ed.) (1998). *To profit or not to profit*. New York: Cambridge University Press.
- Weisbrod, B.A. (2004). The Pitfalls of Profits. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 40-47.
- Wyszomirski, M.J. (2002). Arts and culture. In Salamon, L.M. (Ed.). *The state of nonprofit America* (pp.187-218). Washington, D.C.: Brooking Institution Press.
- Young, D.R. (Ed.) (2004). *Effective economic decision-making for nonprofit organizations*. New York: The Foundation Center.
- Young, D.R. & Steinberg, R. (1995). *Economics for nonprofit managers*. New York: The Foundation Center.
- Young, D.R. & Finch, S.J. (1977). *Foster care and nonprofit agencies*, Lexington, Mass.: D.C. Heath and Company.