

# ניהול מתנדבים כפרופסיה מתגבשת בארגוני שירות

מאת דבי חסקי-לוונטל<sup>1</sup>

במאמר זה נבחן את תהליך הפרופסיונליזציה של מנהלי המתנדבים בישראל. ניהול מתנדבים הוא עיסוק (עבודה בשכר) הכולל מטלות ותפקידים, אך על מנת להיחשב פרופסיה, עליו לעמוד בסטנדרטים מסוימים: עליו להסתמך על גוף ידע מקצועי המספק את הבסיס לפעילותו; עליו להציע מסגרות הכשרה להעברת גוף הידע ולדרוש התמחות של בעלי הפרופסיה; עליו ליצור התאגדויות ולנסח כללים אתיים. בחינה של היבטים אלה מראה שניהול מתנדבים בישראל עובר תהליך של התמקצעות, בשנים האחרונות, אך עדיין נדרשים שלבים אחדים בדרך להפיכתו לפרופסיה נבדלת. המאמר מציע סטנדרטים מקצועיים לאתגרים מספר, שמנהלי מתנדבים ניצבים מולם: מיון מתנדבים, הכשרת מתנדבים חדשים, הנעת מתנדבים לאורך זמן והתמודדות עם פיטורי מתנדבים. נבחנים הרציונל, הקשיים ודרכי ההתמודדות עם אתגרים אלה כהצעה ליצירת סטנדרטים מקצועיים בדרך להפיכת ניהול המתנדבים לכדי פרופסיה מגובשת.

---

## מבוא

ניהול מתנדבים הוא עיסוק ספציפי בתוך התחום הרחב יותר של ניהול במגזר השלישי, ומאז שנות השבעים החלו לראות בו מקצוע ייחודי (Mulhare, 1999). אלא שבהעדר ידע, תיאוריות ומחקר הנוגעים לנושא, נאלצו מנהלי המלכ"רים וחוקרי הארגונים ללא כוונת רווח לשאול ידע מעולם העסקים. ידע זה לא תמיד הלם והתאים, שכן ניהול מתנדבים שונה בהיבטים רבים מניהול עובדים בשכר (למשל: בסוגיית התגמולים, המחויבות והערכים הארגוניים).

כיום יש יותר ויותר מנהלי מתנדבים מקצועיים ומנוסים בתוך ארגוני התנדבות שרואים בעיסוקם מקצוע: הם מתבססים על גוף ידע הולך וגדל (תיאורטי ומעשי) אודות

---

<sup>1</sup> ד"ר דבי חסקי-לוונטל עוסקת בחקר ההתנדבות ובהיבטים שונים של ניהול בארגונים ללא כוונת רווח. היא מלמדת בתכנית שוורץ לניהול מלכ"רים בבית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית על שם פאול ברוואלד באוניברסיטה העברית בירושלים.

התנדבות וניהול מתנדבים; הם משתלמים בהכשרות מקצועיות ולומדים את המקצוע במסגרות שונות; והם יוצרים קשרים ומתאגדים.

בעשרים השנה האחרונות חלו שני שינויים חשובים בתחום ההתנדבות בישראל, והם השפיעו רבות על ניהול מתנדבים. ראשית, השתנו היקפי ההתנדבות והנתונים הסוציו-דמוגרפיים של המתנדבים. לא עוד התנדבות של אנשים בגיל פרישה בלבד, אלא התנדבות רבתי של בין 20 ל-40 אחוז מכלל האוכלוסייה<sup>2</sup> (גדרון, 1997; לוין, 1 באוגוסט, 2003). יתרה מזאת, חלק גדול מהמתנדבים הם צעירים, משכילים ועובדים (ציגלמן, 16 באפריל, 2003). המתנדבים החדשים הם לעתים עובדים המגיעים מארגונים מפותחים, ומצפים לפגוש מערך ניהול מתנדבים מאורגן ומקצועי. חלק מהמתנדבים הם בעלי "קריירה בהתנדבות" – עוברים מארגון מתנדבים אחד לאחר ועוסקים בפעילויות התנדבות רבות לאורך חייהם (Hatch & Schultz, 1997).

שנית, חלה התפתחות בתחום ניהול המתנדבים ובהתמקצעות העוסקים בנושא. גוף הידע המקצועי אודות ניהול מתנדבים הלך וגדל: יש כיום ספרי הדרכה רבים בתחום ניהול ההתנדבות (למשל, Ellis, 1996; McCurly & Lynch, 1996); מאות מחקרים ומאמרים נכתבו ונכתבים אודות היבטים שונים של ההתנדבות ושל ניהול המתנדבים; מרכזים רבים, אקדמיים ואחרים, מציעים לימודים והשתלמויות בתחום ניהול המתנדבים תוך הכרה שמדובר במקצוע שיש להתפתח ולהתמחות בו (שחק, אפריל, 2005). השינוי הראשון הופך את התמקצעותם של מנהלי המתנדבים לחיונית. השינוי השני הופך התמקצעות זו לאפשרית. כך, ניהול מתנדבים אינו עוד תפקיד זוט, נוסף או צדדי. הוא הופך למקצוע של ממש המצריך תחום ידע מבוסס ומסודר שיענה על הצרכים המקצועיים של מנהלי המתנדבים.

---

## התנדבות: הגדרות ומאפיינים

---

מאז ספרו החלוצי של סילס (Sills, 1957) אודות תופעת ההתנדבות, הועלו מספר הגדרות שונות שניסו להתמודד עם השאלה מיהו מתנדב ומתי הופכת פעילות ספונטנית למען הזולת להתנדבות רשמית.

ואן טיל (Van Til, 1988) הגדיר את ההתנדבות באמצעות המניעים והתגמולים של פעילות זו: "התנדבות יכולה להיות מוגדרת כפעולה מסייעת של יחיד, התופס אותה כבעלת ערך. אין היא מכוונת באופן ישיר לרווח כספי ואינה נכפית בידי אחרים או מחויבת על פי חוק. כך, במובן הרחב ביותר, התנדבות היא כל פעילות עזרה לא כפויה שעוסקים בה שלא על מנת להשיג רווח כספי, קודם כול, ואינה נכפית או מחויבת על פי

---

<sup>2</sup> מנתונים שאסף המרכז לחקר המגזר השלישי ושרטם פורסמו, היקף ההתנדבות בשנת 2007 עומד על 45% מהאוכלוסייה היהודית הבוגרת.

חוק" (עמ' 6). הגדרתו של סמית' (Smith, 1981) נכתבה על דרך השלילה ומתמקדת במי שאינו נכלל בהגדרה זו: "אדם העוסק בפעילות שאינה ביו-סוציאלית (אכילה, שינה), שאינה נובעת מצרכים כלכליים (עבודה בשכר, עבודות בית, שיפוצים), ושאינה נכפית פוליטית (תשלום מסים, התלבשות לפני הופעה בציבור), אלא פעילות שבעיקרה מונעת בידי הציפייה להטבות נפשיות מסוג כלשהו, בשל פעילות בעלת ערך שוק גדול יותר מכל תגמול שניתן עבור פעילות דומה" (עמ' 22-23). גדרון (1997) הוסיף להגדרה את נושא המוטבים: "התנדבות היא עבודה שאדם עושה, בלי לקבל שכר, במסגרת ארגונית או אחרת, ושעוזרת לאנשים שאינם בני משפחה או חברים" (עמ' 10).

מכלל ההגדרות השונות עולים כמה מרכיבים חשובים: ראשית, על ההתנדבות להיעשות מרצונו החופשי המוחלט של האדם. שנית, היא נעשית ללא תמורה חומרית או כספית. שלישית, היא נעשית כלפי מוטב מסוים (בין אם זר, לפי פרשנות צרה, ובין אם קרוב למתנדב, לפי פרשנות רחבה). חלק מההגדרות גם מתייחסות לראיית הפעולה כבעלת ערך בעיני המבצע אותה.

אך הגדרות אלה אינן מבדילות בין התנדבות רשמית לשאינה רשמית ובין התנדבות ארוכת-טווח להתנדבות אפיוודית. פנר (Penner, 2004) הגדיר ארבעה מאפיינים של התנדבות רשמית ומסודרת: זוהי פעילות מתוכננת ולא ספונטנית; היא מתנהלת לאורך זמן; אין קשר חברתי בין המתנדב למוטבים; היא נעשית בתוך הקשר ארגוני. התנדבות אפיוודית, חד פעמית, לעומתה, היא ספונטנית, ההחלטה להתגייס אליה מהירה, ורק לעתים רחוקות המתנדב מכיר את מקבל העזרה.

---

## ניהול מתנדבים כפרופסיה מתגבשת

---

נשאלת השאלה: האם ניהול מתנדבים הוא פרופסיה? עיסוק (כל עבודה בשכר) הופך להיות פרופסיה, כשמתקיימים בו מספר היבטים המייחדים אותו מעיסוקים אחרים: הוא נסמך על גוף ידע ועל נוהלי עבודה (ובשל כך נדרשים לעתים הכשרה ממושכת ואף רישיון); הוא מונחה בידי כללים אתיים; הוא שייך להתאגדות מקצועית, ומתלווים אליו יוקרה ומעמד (Cullen, 1978; Morris, 1995). עיסוק, לעומת זאת, מוגדר כעבודה בשכר כלשהי ו"תיאור עיסוק" מתאר את מהות העבודה הזו בקצרה (Meager, 1995). מובן שלא כל עיסוק הוא פרופסיה. יש עיסוקים שמוסכם שהם פרופסיות (כגון רפואה, עריכת דין או ראיית חשבון), כי הם עומדים בקריטריונים של פרופסיה שיתוארו בהמשך. עיסוקים אחרים, דוגמת ניהול מתנדבים, אינם עומדים בכל הקריטריונים ואינם זוכים להגדרה מוסכמת כפרופסיה. טענת מאמר זה היא שניהול מתנדבים מצוי בעיצומו של תהליך התמקצעות ארוך, וייתכן שבעתיד יוכל להיות מוגדר כפרופסיה.

## ניהול מתנדבים בעיסוק

ניהול מתנדבים הוא עיסוק, כלומר עבודה (בדרך כלל בשכר) שנעשית על פי רוב בתוך ארגון, והוא התפתח מתוך עיסוקים רחבים יותר של ניהול בכלל וניהול מלכ"רים בפרט. נכון להיום הגדרת התפקיד משתנה מארגון מתנדבים אחד לאחר; אין עדיין הגדרת עיסוק ברורה המתארת מה כולל העיסוק – מה הן המטלות שעל העובדים לבצע, כיצד עליהם לבצען כדי להגביר את האפקטיביות המקצועית והארגונית ומה הם הכישורים, המיומנויות, הניסיון והידע הנדרשים לתפקיד.

על פי גלברוזן (1982), בניתוח ובתיאור עיסוקים ותפקידים יש להבחין בין מטלה (או משימה), תפקיד ועיסוק. מטלה היא המרכיב הבסיסי של כל עיסוק, וכל עיסוק ותפקיד מורכבים משורת מטלות; תפקיד הוא סך כל המטלות המוטלות על עובד אחד; ואילו עיסוק הוא קבוצה ארצית, ענפית או מפעלית של תפקידים זהים או קרובים מאוד. בהעדר מחקר וידע מתאימים, לא ניתן עדיין לדבר על ניהול מתנדבים כעל עיסוק, במובן של קבוצה ארצית של תפקידים זהים או קרובים. כדי שניהול המתנדבים יהפוך להיות עיסוק מגובש, נדרש ניתוח מקיף של העיסוק, התפקידים והמטלות המרכיבות אותו.

חסר כיום מחקר מקיף שינפיק הגדרה ברורה של העיסוק **ניהול מתנדבים** ושל המטלות הכרוכות בו. התפקיד של ניהול מתנדבים בארגון אחד יכול אפוא לכלול מטלות שונות לחלוטין מאלה שבארגון אחר. יש ארגוני מתנדבים המקצים לניהול המתנדבים לפחות בעל תפקיד אחד, בין בשכר (בהיקפי משרה כזו או אחרת) ובין בהתנדבות. אחרים מסתפקים בחלוקת המטלות הכרוכות בניהול מתנדבים בין בעלי תפקיד שונים (למשל מנהל הארגון או מנהל כוח אדם). לעתים מטלות אלה מוגדרות ומסודרות, ובעל התפקיד יודע שעליו לגייס, למיין וללוות מתנדבים. לעתים המטלות הן עמומות יותר, ולא ברור מי אמור לבצע אותן, איך ומה לוח הזמנים שלהן.

אחד הצעדים בדרך להפיכת ניהול מתנדבים לכדי פרופסיה מגובשת הוא עריכת מחקר מקיף אודות העיסוק והפרופסיה והפקת ניתוח עיסוק (Bargal & Shamir, 1984). ניתוח עיסוק הוגדר בידי האוול (Howell, 1976) כ"תהליך שיטתי שמטרתו איסוף מידע על דרך יישומם של עיסוקים ואיתור המאפיינים האישיים הנדרשים לשם כך" (עמ' 100). מחקר אודות העיסוק **ניהול מתנדבים** יוכל לשפוך אור על קשת הפעילויות המגוונות של מנהלי המתנדבים ולהצביע על היבטים שונים בעבודה. ניתן ללמוד מניתוחי עיסוק בתחום העבודה הסוציאלית, שם נעשה שימוש בטכניקות של ניתוח עיסוק מתוך המגמה לשפר ולייעל את הטיפול הניתן ללקוחות (שרר, 1987). ידע מקיף על דרכי ניהול המתנדבים יוכל לסייע לארגוני מתנדבים להגדיר את התפקיד ולהעביר אותו לנושא התפקיד באופן בהיר יותר, למנוע עמימות תפקידית ולשפר את האפקטיביות בניהול מתנדבים.

## מהות הפרופסיה

במשך השנים נדרשו חוקרים ובעלי מקצוע להכריע באשר למקצועות שונים אם הם פרופסיה או עיסוק. כך, למשל, כשבשנת 1915 נדרש אברהם פלקסנר להכריע אם העבודה הסוציאלית היא פרופסיה, הוא קבע מספר קריטריונים אודות פרופסיות בכלל ובתחום הרווחה בפרט: הימצאותה של טכנולוגיית התערבות הניתנת להעברה ולהוראה; הגדרות ספציפיות למקצוע; הגדרת מטרות ברורות (בר-גל, 2005). במאמר זה ננסה להתחיל ולדון בשאלה אם ניהול מתנדבים הוא פרופסיה מובחנת או אם למצער הוא מתחיל להתגבש ככזו.

במאה העשרים חל שינוי בשדה המחקר של פרופסיות ועיסוקים, והמושג הוגדר באופנים שונים, לעתים סותרים (Waddington, 1985). העיסוק בפרופסיות כתחום מחקר החל בשנות השלושים של המאה העשרים, כשסונדרס ווילסון (Saunders & Wilson, 1933 as cited in Waddington, 1985) הגדירו פרופסיות שונות ותיארו את התכונות או את המאפיינים של מקצועות מודרניים. בכך הם הנחילו את גישת התכונות לחקר מקצועות בכלל ומנהיגות בפרט. בשנות החמישים והשישים השתמשו חוקרים בגישת התכונות כדי לבחון עיסוקים שונים ולהחליט אם ניתן לראות בהם פרופסיות נבדלות. בשנות השבעים השתנה היחס אל גישת התכונות, לאור הביקורת שמתחו עליה פרידסון (Freidson, 1970) וג'ונסון (Johnson, 1972). פרידסון טען כי המרכיב החשוב שהופך עיסוק לפרופסיה הוא מידת האוטונומיה של בעל הפרופסיה – יכולתו להגדיר את עבודתו ולשלוט בה. ג'ונסון, לעומתו, התמקד בניתוח יחסי הכוח בין בעל הפרופסיה לבין הלקוח שלו.

בספרו שעסק בתפקיד המשתנה של בעלי פרופסיות הסביר ברינט (Brint, 1994), שהמציאות החברתית מאחורי המושג המוכר לכאורה "פרופסיה" אינה כה פשוטה וברורה. אין מדובר רק באוסף של עיסוקים שבאופן מקרי הפכו בהיסטוריה התרבותית שלנו לפרופסיות. פרופסיות, אליבא דברינט, מבוססות על משימות קשורות ביניהן, שיש להן ביקוש מופגן בשוק העבודה, שכדי לבצע אותן יש לעבור הכשרה במוסד להשכלה גבוהה, שהגישה אליהן כעיסוק אינה פתוחה לכול. יחד עם זאת הסביר ברינט, שלצד הפרופסיות המרכזיות המוכרות ניצבות גם פרופסיות מינוריות יותר, כאלה שלא מתקיימים בהן כל התנאים שלעיל, במיוחד תנאי ההשכלה, או שהן כפופות לפרופסיות אחרות. תנאים חשובים אחרים שהופכים עיסוקים לפרופסיות הם איגוד מקצועי, רישות מקצועי וסביבת עבודה מקצועית.

בבואו לתאר את התפתחות הפרופסיות בהיסטוריה, הסביר ברינט (Brint, 1994) שנושא הפרופסיות השתנה בתקופות שונות בהיסטוריה. בתקופה השלישית, שעליה מדבר ברינט (לאחר המהפכה התעשייתית), חל שינוי ומעבר מ"פרופסיונליזם מעמדי" ל"פרופסיונליזם תעסוקתי". לאחר המהפכה התעשייתית נתפס תהליך הפרופסיונליזציה

כתהליך בן חמישה שלבים: (א) קבוצת אנשים מתחילה לעסוק במשרה מלאה בעיסוק נדרש; (ב) הקבוצה מקימה איגוד למטרות חברות (סוציאליזציה) מקצועי, לימוד ודיון בבעיות משותפות; (ג) הקבוצה מתחילה לחפש מסלולי הכשרה מקצועי, בדרך כלל במסגרת אקדמית; (ד) המדינה בדרך כלל מגבילה את קבוצת העוסקים במקצוע ומעניקה להם רישיונות כדי להגן על האינטרס הציבורי; (ה) מתפתח קוד אתי שנועד להגן על מקבלי השירותים כמו גם על המעמד הפרופסיונלי שהתגבש.

אם כן, מה הופך עיסוק לפרופסיה? קולן (Cullen, 1978) תיאר שתי גישות להבנת האופן שבו עיסוקים מתפתחים לכדי פרופסיות. המחזיקים בגישת המבנה טוענים שבשל איכויות מוקנות של המקצוע (כגון משימות מורכבות מבחינה אינטלקטואלית ועבודה עם אנשים) הופך העיסוק לפרופסיה. כך מצריכה הפרופסיה הכשרה ארוכה, קודים אתיים ולעתים גם רישיון, ובשל כך מתלווים אליה שכר גבוה, מעמד ויוקרה. בעלי גישת העוצמה לעומתם מתמקדים במניעיהם של בעלי הפרופסיות, באוטונומיה שלהם וביכולתם להתאגד. שני מאפיינים עיקריים הופכים עיסוק לפרופסיה – רמת מקצועיות גבוהה (הכשרה מתמשכת, השכלה, יוקרה) ומורכבותו של המקצוע.

מוריס (Morris, 1995) טען שפרופסיונליות מחבר יחד יכולות וידע, שירות או מוצר בעלי סטנדרטים גבוהים והתנהגות אתית. במאמר זה נבחן את התהליך שבו ניהול המתנדבים הופך לפרופסיה מובחנת באמצעות שלושת ההיבטים של מוריס: נבדוק את גוף הידע שמנחה את עבודתם של מנהלי מתנדבים, את רמת הסטנדרטים בהיבטים שונים של ניהול מתנדבים ואת קיומו של קוד אתי למקצוע.

---

## גוף הידע הפרופסיונלי לניהול מתנדבים

---

בשנות התשעים חלה התפתחות משמעותית בתחום ניהול המלכ"רים, שעד אז התאפיין בעמימות מקצועית גבוהה ובהבנה מקצועית מועטת (Mulhare, 1999). עד אותה תקופה נתפס ניהול מלכ"רים יותר כאדמיניסטרציה ושירות ולא כניהול. למרות חלקם היחסי הגדול בכלכלת ארצות הברית, לא הציעו האוניברסיטאות כל תוכנית ייחודית לניהול מלכ"רים. נקודת המפנה היתה עם הקמת ועדה לפילנתרופיה וצורכי הציבור בשנת 1973 (ועדת פילר), שערכה את הסקר הלאומי הרב-תחומי הראשון של המגזר השלישי בארצות הברית. בין שאר הישגיה הסבה הוועדה את תשומת הלב הציבורית לבעיות הניהול במלכ"רים, למחסור במחקר מתאים ולמחסור בתוכניות ייחודיות באוניברסיטאות. בעקבות זאת פתחה אוניברסיטת ייל ב-1976 תוכנית ייחודית ראשונה בניהול מלכ"רים ואחריה נפתחו תוכניות באוניברסיטאות אחרות, ועמן הוקמו ארגוני מחקר, קרנות וכתבי עת, שהתמקדו כולם בניהול מלכ"רים. אמנם בתחילה נתפס המגזר העסקי כמורה הדרך למגזר ללא כוונת הרווח – ניהול המלכ"רים שאב ושאל את הידע ואת המושגים שלו

באופן בלבדי כמעט מהמגזר העסקי וניסה להתאים אותו ולהעביר אותו לעולם התוכן הייחודי שלו – אך עם הזמן הלכו והתפתחו גוף ידע ותיאוריות ייחודיות למגזר השלישי. מאז שנות השמונים נבנה גוף ידע שמהווה בסיס לעבודת מנהלי המתנדבים. הוא נשען על המחקר והספרות אודות ההתנדבות ומעוגן בתוך ההתפתחות המקצועית שעובר תחום ניהול המלכ"רים בכלל. כפי שראינו לעיל (למשל, Brint, 1994), אחד השלבים במעבר מעיסוק לפרופסיה הוא רכישת גוף ידע שבדרך כלל נמצא במוסדות להשכלה גבוהה. ואכן אוניברסיטאות רבות בעולם פיתחו תוכניות ייחודיות לניהול מלכ"רים בכלל, ולחקר ההתנדבות וניהול המתנדבים בפרט. יש מספר כתבי עת מובילים בתחום, הן בנושא המלכ"רים והן בנושא ההתנדבות (למשל: *Voluntas, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Marketing*). יש ארגונים מקצועיים שמפתחים את תחום ניהול המתנדבים מבחינה מקצועית (ARNOVA, AVA, ISTR, CVAR, Energeze), ובכל שנה נערכים כנסים רבים בתחום. גם בישראל החלו בעשור האחרון להיפתח תוכניות רבות שעוסקות בניהול מלכ"רים ובניהול מתנדבים, הוקמו מרכזי מחקר, ונערכים כנסים בתחום (שחף, אפריל, 2005).

הידע הרב נבנה והצטבר בעיקר בעטיים של חוקרים מהמוסדות להשכלה גבוהה. חלק מהמחקר בתחום ההתנדבות עוסק בנסיון להגדיר את התחום, את ההתנדבות ואת המתנדבים. כך נכתבו חומרים על הגדרות ההתנדבות ותפיסת הציבור את ההתנדבות (Cnaan, Handy, & Wadsworth, 1996; Handy et al., 2000; Mejis et al., 2003; ) Clary, Snyder, & ) על מניעי ההתנדבות (Shure, 1991; Smith, 1981; Van Til, 1988 Stukas, 1996; Cnaan & Goldberg-Glen, 1991; Omoto & Snyder, 1993; Yeung, Cnaan & Amorfell, 1994; Pearce, 1993; Wilson, ) ועל מאפייני המתנדבים (2004). מאמרים תיאורטיים ואמפיריים נגעו גם בעוד תחום, מעשי יותר, שניתן ללמוד ממנו על ניהול מתנדבים. כך נחקרו התגמולים מהפעילות ההתנדבותית (גדרון, 1977; Chinman & Wandersman, 1999; Cnaan & Amorfell, 1994; 1977 מתנדבים (גדרון, 1983; Field & Johnson, 1993) וגורמי התמדה ונשירה של מתנדבים (Blake & Jefferson, 1992; Cnaan & Cascio, 1999; Cyr & Doerick, 1991). על מנהלי המתנדבים להכיר את עולם הידע הזה ולבנות את הפרופסיה שלהם על בסיסו.

---

## סטנדרטים פרופסיונליים בניהול מתנדבים

---

כנוסף להתפתחות שצוינה לעיל בגוף הידע שמרכיב את עולם התוכן של ניהול מתנדבים, ניתן לראות שמנהלי מתנדבים מתמודדים כיום עם מספר אתגרים פרופסיונליים. הכרה של מנהלי מתנדבים באתגרים שניצבים מולם, והתמודדות מוצלחת עמם, תוך שימוש בגוף

הידע המתגבש, תוכל להוביל לכללי עבודה, לסטנדרטים פרופסיונליים בתחום ולהתמקצעות.

מאמר זה יתמקד בארבעה תחומים של ניהול מתנדבים שבהם נחוצים סטנדרטים מקצועיים ברורים. תחומים אלה הם בעלי חשיבות רבה לעבודתם של מנהלי המתנדבים ושל המתנדבים עצמם: מיון; הכשרה; שימור והנעה; פיטורים. נקודות אלה לא נבחרו באופן אקראי: הן נוגעות בתהליך הארוך והמעגלי של היחסים בין מתנדבים לבין ארגון המתנדבים ומנהלי המתנדבים. יחסים אלה מתחילים להירקם עוד בשלב הראשון של המיון – אנשים מבקשים לפעול בארגון, ועל הארגון להחליט אם לקבל אותם ועל פי אילו קריטריונים. לאחר מכן, כדי שיצליחו למלא את המשימה הארגונית ולהעניק שירותים ללקוחות, עליהם לעבור סוג של הדרכה והכשרה. לאחר שנכנסו המתנדבים לארגון, על מנהלי המתנדבים להשתמש באמצעי ניהול שונים כדי להגביר את המוטיבציה שלהם ולשמר אותה לאורך זמן. לבסוף, בשל שחיקה או חוסר התאמה, מנהלי מתנדבים צריכים להתמודד עם סוגיית הפרישה ופיטורי המתנדבים, המביאים לכדי סיום את מערכת היחסים הרשמית בין המתנדבים לבין הארגון.

מובן שתהליכים של ניהול מתנדבים כוללים שלבים והיבטים נוספים, כגון גיוס מתנדבים, משוב והערכה ופתיחת מסלולי קידום למתנדבים (יצירת מנהיגות מתנדבת). אין המאמר מתיימר להקיף את כל ההיבטים של ניהול מתנדבים, אלא להתמקד בכמה מהם שמציגים אתגרים ניהוליים ומוסריים ונדרשת בהם סטנדרטיזציה והתמקצעות.

---

## מיון מתנדבים

---

מיון הוא התהליך שבאמצעותו מנהלים בוחרים מתוך מאגר מועמדים את האדם בעל הסיכויים הרבים ביותר להתאים למשרה, בהתחשב בתנאים החיצוניים והארגוניים הקיימים (גלוברזון, 1982). לפי תיאוריית ההסתגלות לעבודה (Dawis & Lofquist, 1969), בתהליך המיון על הארגון לבדוק את ההלימה בין כישורי היחיד לדרישות התפקיד מחד גיסא, ואת ההלימה בין הצרכים והשאיפות של המועמדים לבין מכלול התגמולים מאידך גיסא. הלימה בין כישורי היחיד לדרישות התפקיד תוכל להוביל לשביעות רצון ולהערכה מצד המנהלים בארגון, בעוד שהלימה בין צרכים ותגמולים תוכל להוביל לשביעות רצון של העובד, ושתייהן יחד יובילו להישארות של העובד בארגון לאורך זמן. מקגוניגל (McGonigle, 2002) הסביר, שיש למיין מועמדים להתנדבות כמעט באותה רמה של מקצועיות ותחכום הנדרשת כשמדובר בעובדים במשרה מלאה, על מנת למצות את הפוטנציאל של המתנדבים ולהבטיח רמת שירות נאותה, הן כלפי הלקוחות והן כלפי המתנדבים עצמם.

על מנהלי מתנדבים למיין מתנדבים ולקבל לתפקיד רק אנשים מתאימים בשל מספר סיבות: (1) עליהם להבטיח שירות נאות ללקוחות ולמוטבים; (2) עליהם להבטיח יחסים נאותים בינם לבין המתנדבים ובין המתנדבים החדשים למתנדבים הוותיקים; (3) יש לזכור שמתנדבים מייצגים את הארגון, הן מול הלקוחות והן מול סביבת הארגון, ועליהם להיות נציגים נאותים של הארגון. (4) תהליכי מיון אפקטיביים יכולים להגביר הלימת אדם-ארגון יותר מאשר תהליכי הדרכה והכשרה, מה גם שהתהליכים האחרונים יקרים יותר. הלימת אדם-ארגון שנובעת מתהליכי מיון טובים יכולה להגביר את הישגותם לאורך זמן של המתנדבים ולחסוך תהליכי מיון מחודשים הנובעים מתחלופת יתר. בנוסף, מיון שמסנן מועמדים רבים, ואף מעניק תחושה שקשה להתקבל לארגון ("אפקט הסיירת"), מגביר את המוטיבציה של המועמדים לשתף עמו פעולה, ומשפר את התוצאות של תהליך הֶחְבֵרוֹת הארגוני שהם יחוו (חסקי-לוונטל, 2005). טעויות מיון נחלקות לשתיים: אי קבלת מועמדים מתאימים לארגון לעומת קבלת מועמדים לא מתאימים לארגון. הטעות השנייה היא הקריטיטת מביניהן. בשל הסיבות שתוארו לעיל, מתנדבים לא מתאימים יכולים לפגוע בתדמית הארגון ובאיכות השירות. כל עוד הארגון עצמאי להחליט בעניין, מוטב לצמצם את מנעד השירותים או את מספר הלקוחות המקבלים שירותים מאשר להעניק ללקוחות שירות לא הולם ואולי אף פוגעני.

במקרים רבים המיון הוא הדדי, והמתנדב הפוטנציאלי בוחן אם כדאי יהיה לו להתנדב במסגרת אותו ארגון. מתנדבים בוחנים את הרושם המקצועי שהארגון (בדרך כלל נציג הארגון שנפגש עמם) מותיר בהם – את היחס שקיבלו, את התדמית הציבורית והמקצועית של הארגון, את הציפיות שנרקמות במפגשים הראשונים – ומנסים לבחון אם יוכלו לממש את הערכים שלשםם הגיעו להתנדב ואם הם יכולים לקבל בארגון זה את התגמולים החשובים להם (סיפוק מעשייה ממשית, תחושת נחיצות, הערכה). לעתים הארגון מנסה לצבוע את המציאות באור חיובי יותר על מנת לגייס מתנדבים, אבל בתהליך הֶחְבֵרוֹת (שעליו יורחב בהמשך) מתנדבים למדים, שיש פער בין הציפיות שלהם לבין המציאות בפועל, ונוטים לנשור מהארגון (חסקי-לוונטל, 2007).

במחקר שנערך במרכז סיוע לנפגעות תקיפה מינית (חסקי-לוונטל, 2005) נמצא שלמיון אפקטיבי של המתנדבות היתה השפעה ארוכת טווח על תפיסת המתנדבות את הארגון, על תחושת שייכותן לארגון ולקבוצה ועל רצונן להישאר בו. מתנדבות מתמידות זכרו את תהליך המיון בפרטי פרטים, חששו שלא יתקבלו לארגון ושיתפו פעולה עם תהליך המיון וההכשרה. הן הגיעו ממניעים פמיניסטיים והזדהו עם המטרות הארגוניות ועם סדר היום של הארגון, עוד בשלבים המוקדמים של הכניסה לארגון, וכך נוצרה הלימת אדם-ארגון מוקדמת. לעומתן, היו מתנדבות נושרות שטענו, שלא היה צריך לקבל אותן לארגון כלל בשל גילן הצעיר או אי התאמתן. רובן הגיעו לארגון ממניעים אלטרואיסטיים כלליים, וכאשר ההתנדבות ערמה לפניהן קשיים רבים מדי, הן חשו שיוכלו לתעל את האלטרואיזם שלהן במסגרת התנדבות קלה יותר, ועזבו.

אף שההיגיון העומד מאחורי מיון מתנדבים יכול להישמע משכנע ופשוט, הרי שבפועל מנהלי מתנדבים עדיין מתקשים למיין אותם. יש לכך כמה סיבות, וניתן להציע דרכי התמודדות לקשיים השונים.

הקושי הראשון נוגע לחשש של מנהלים להישאר ללא כוח אדם מתנדב. תהליכי המיון ויכולת המיון של ארגוני מתנדבים תלויים במספר המועמדים שפונים אליהם, וזה מושפע מאופי הארגון, ממיקומו ובעיקר מתדמיתו. ארגוני שירותי אנוש מתאפיינים בתלות גבוהה בסביבה הארגונית שלהם (הזנפולד ושמיד, 1987), ודבר זה מוצא ביטוי גם בתלותו של הארגון בסביבה האנושית לצורך גיוס מתנדבים, תלות שמובילה לרמה גבוהה של אי-ודאות ולחשש לאבד מועמדים פוטנציאליים. במחקר שנערך בקרב מתנדבים במרכזי ייעוץ והכוונה לנוער (בן-דוד, חסקי-לוונטל, רונאל ויורק, 2004) נמצא הבדל מהותי בתהליכי המיון ובתפיסת המיון בין מרכזי התנדבות שמצויים בערים הגדולות לבין אלה שבפריפריה. בעוד שמרכזים בערים הגדולות נהנו ממספר גדול של מועמדים להתנדבות ויכלו משום כך לסנן ולמיין מועמדים, הרי שבערים הקטנות מספר המועמדים היה קטן, ומנהלי המתנדבים נדרשו לערוך גיוס אקטיבי של מתנדבים ולקבל כמעט כל מועמד. ארגוני מתנדבים שנהנים מתדמית יוקרתית, כגון מרכז הסיוע לנפגעות תקיפה מינית, מקבלים פניות רבות יותר של מועמדים, יכולים לסנן אותם טוב יותר, להגדיל את ההלימה בין המתנדבים לבין הארגון ולהיטיב בכך את תדמיתם היוקרתית.

הקושי השני הוא קושי רגשי של מנהלי מתנדבים. רבים מהם מעריכים את הנכונות של אנשים לפעול ללא תמורה כלכלית הולמת בארגונם ומתקשים לדחות פניות אליהם. כך מתקבלים לארגון גם מועמדים פחות מתאימים.

קושי שלישי נובע מעמילות ארגונית המאפיינת ארגוני שירות. הזנפולד ושמיד (1987) טענו שאחד מהמאפיינים של ארגונים קהילתיים הוא קושי בהגדרה ובהצבת מטרות שירות חד-משמעיות. בהעדר מטרות ברורות והגדרת שירותים ולקוחות ברורה, עלול הארגון למצוא עצמו ללא קריטריונים ברורים לקליטת מתנדבים. יש להיזהר מקליטת מתנדבים על סמך הרושם החברתי שהם יוצרים, וללא בדיקה מספקת של הלימה בין היכולות, הכישורים, המיומנויות, הניסיון והידע שלהם לבין צורכי הארגון. מלבד זאת הארגון חייב לבחון אם הוא יכול להיענות לצורכיהם הספציפיים.

כדי להתמודד עם אתגרים אלה במיון מתנדבים, על ארגוני מתנדבים, כמו גם על סביבת המגזר השלישי, להגביר את הלגיטימציה למיון. יש להכיר בסיבות למיון מתנדבים כפי שנמנו לעיל ולפעול לפיהן. ניתן להשים מתנדבים בתפקידים שונים מאלה הכרוכים במפגש עם לקוחות, ואף לבנות תפקידים מתאימים לכישורים שהציגו, ובמקרים אחרים – להכיר בכך שהמועמד להתנדבות אינו מתאים לארגון, לתפקיד או לקבוצת המתנדבים האחרים, ולהפנות אותו לארגונים אחרים או לא לקבלו.

כדי לתת מענה למיעוט מועמדים, שאינו מאפשר מיון אמיתי, על ארגוני מתנדבים לבנות מערך גיוס מתנדבים. פילוח מוקדם של קהל היעד, פנייה לתועלות של קהל יעד זה

ושימוש באמצעי גיוס אפקטיביים יכולים להגביר את מאגר המועמדים להתנדבות בארגון ולאפשר מיון ממשי (בהם, 1998).

לבסוף, על ארגוני מתנדבים להבנות תהליכי מיון מסודרים בארגון, ולהחליט באילו אמצעי מיון ניתן למיין מועמדים (טפסים, ריאיונות אישיים, ריאיונות קבוצתיים, מרכזי הערכה, מיון בתהליך הכשרה) ובעיקר מה הם הקריטריונים למיון (או המנבאים, כפי שמכנה אותם בר-חיים, 1988) שיוכלו להבחין בין מועמד מתאים לארגון, לתפקיד, למטרות ולקבוצה לבין מועמד אחר, שלא יוכל להתמיד בארגון לאורך זמן. על קריטריונים לקבלת מתנדב להביא בחשבון את השירות שהמתנדב אמור לתת, את הלקוחות שעמם יהיה במגע, את עברו (כולל בחינה של עבר פלילי בחלק מהמקרים), את נטיותיו המקצועיות, את יכולותיו ואת ניסיונו. אמנם יש משתנים דמוגרפיים המצביעים על נטייה של אנשים להתנדב לאורך זמן (הכנסה, השכלה, מצב משפחתי וקשרים חברתיים), אך יש להיזהר בשימוש בהם, כדי להימנע מהדרה חברתית של אוכלוסיות מסוימות מחברת המתנדבים.

נכון יהיה לבנות תיאורי תפקיד מסודרים לכל תפקיד התנדבותי בארגון, שכן הגדרת תפקיד מסודרת תוכל לשמש גם למיון מועמדים וגם להכשרתם. ניתן ללמוד מניסיונם של ארגונים אחרים, דוגמת ארגון NIACRO בצפון אירלנד, המעניק סיוע לנוער עברייני ומנותק (McGonigle, 2002), שבו מועמדים להתנדבות עוברים תהליך מיון מובנה. כל מועמד עובר תהליכי מיון מוקדמים ומצגות החושפות אותו לארגון, למטרותיו ולתפקידים אפשריים. אם הוא עדיין רוצה לפעול בארגון, עליו למלא טפסים ולהעביר המלצות, להתראיין ולעבור תהליך של ייעוץ לקראת השמה. בארגון זה רק כחמישים אחוז מהמועמדים נקלטים בסופו של דבר כמתנדבים.

---

## הדרכה והכשרה של מתנדבים

---

הדרכה והכשרה של מתנדבים חדשים הן חלק מהחברות הארגוני שלהם. חברות ארגוני הוא התהליך שבו חבר חדש לומד להכיר את מערכת הערכים, הנורמות ודפוסי ההתנהגות הרצויים בחברה, בארגון או בקבוצה שהוא מצטרף אליהם. זהו התהליך של "הכרת השטח", הכולל למידה והדרכה, שדרכו היחיד לומד מה חשוב בארגון (Schein, 1974). על פי ואן מאנן ושיין (Van Maanen & Schein, 1990), בתהליך החברות לומדים מצטרפים חדשים לארגון לראות את העולם הארגוני ואת התרבות הארגונית דרך עיניהם של חברים ותיקים כדי לשמר את אותה תרבות ומסורת.

לטענת קיבל ופרסונס (Cable & Parsons, 2001) תהליך החברות הוא קריטי לארגון, משום שהוא מבטיח את שמירת הערכים והנורמות המרכזיים שלו, מעניק לעובדים מסגרת להתמודד באמצעותה עם אירועים שונים בסביבת העבודה, מגדיל את מחויבות המצטרף

החדש לארגון ומצמצם את הסיכוי לעזיבה. אוסטרופ וקוזלובסקי (Ostroff & Kozlowski, 1993) תיארו את התוצאות המיוחדות של התהליך: שליטה במשימות החדשות המוטלות על המצטרף החדש; למידת התפקיד והציפיות הכרוכות בו; היכרות עם הקבוצה שהמצטרף החדש אמור לפעול בתוכה; הבנה והערכה טובה יותר של הארגון, כולל התרבות הארגונית הנוהגת בו, ערכיו ויחסי הכוחות הפוליטיים המנהלים אותו.

מסקירות של מחקרים על חברות ארגוני (Bauer, Morrison, & Callister, 1998; Fischer, 1986) עולה, שכמעט לא נערך מחקר ספציפי בתחום בקרב ארגוני המגזר השלישי. זאת על אף העובדה שרוב ארגוני המתנדבים מתאפיינים בערכים חברתיים חזקים וברורים המשפיעים על התרבות הארגונית ועל הצורך בקבלתה ובהפנמתה בידי המצטרפים החדשים. המתנדב, בדיוק כמו העובד בשכר, מייצג את הארגון לפני הלקוחות, אך לעתים תחושת השייכות שלו פחותה מזו של העובדים בארגון. כל אלה מחזקים את הצורך בחברות ארגוני מובנה ובמחקר על תהליכים אלה בקרב מתנדבים.

במחקר שבחן התמדה ונשירה של מתנדבות במרכז הסיוע לנפגעות תקיפה מינית בירושלים (חסקי-לוונטל, 2005) נמצא שתהליך החברות שחוו המתנדבות השפיע עליהן לטווח ארוך ועיצב תפיסות ותחושות שלהן. מתנדבות מתמידות חוו את תהליך החברות באופן חיובי, נטלו בו חלק פעיל ושיתפו פעולה בשלבי השונים. היתה להן מוטיבציה גבוהה להשתתפות בתהליך, ובעקבותיו נבנתה קבוצת שייכות שהמשיכה להשפיע לאורך זמן על שביעות רצונן ועל כוונתן להישאר בארגון. לעומת זאת, מתנדבות נושרות דיווחו על הלימת אדם-ארגון מוקדמת נמוכה יותר, זכרו את קורס ההכשרה באור שלילי, זלזלו בחלקים שונים ממנו ולא יצרו קשרים חברתיים עם משתתפות אחרות.

מחקרם של בן-דוד ואח' (2004) בחן מתנדבים ברשת מרכזי הפוך על הפוך בארגון עלים, גם מההיבט של ההכשרה שמקבלים מתנדבים חדשים. נמצא שמתנדבים חדשים שנכנסים למערכת עוברים על פי רוב תהליך הכשרה קצר מאוד, והכשרתם נעשית בעיקר בשטח (on the job training). למרות זאת דיווחו 91 אחוז מהמתנדבים שההכנה המוקדמת סייעה להם בפעילותם ההתנדבותית. עם זאת, בריאיונות הם סיפרו על חוויה של "הלם מציאות" והפתעה (Louis, 1980) עם הכניסה לתפקיד, וייתכן שהכשרה ממושכת יותר היתה מפחיתה תחושות אלה. נמצא שהכשרת המתנדבים הגבירה את שביעות הרצון ואת ההערכה כלפי הארגון וכלפי הממונה עליו, הורידה את רמת העמימות התפקידית והעלתה את נכונות המתנדב לתרום לאורך זמן. ברם, מחקר זה הראה מתאם חיובי בין מספר ההכשרות שעברו מתנדבים לבין רמת האכזבה שלהם מהתפקיד; כלומר: הכשרות מרובות מדי עלולות לפתח ציפיות לא מציאותיות באשר לתפקיד, לאתגר ולחוויה ההתנדבותית.

מכאן שהאחריות כלפי לקוחות הארגון, כמו גם האחריות של המנהלים כלפי המתנדבים הכפופים להם, דורשות הדרכה והכשרה ארוכות, מסודרות ומקצועיות. על מנהלי המתנדבים להעניק למתנדבים כלים וידע (אודות הארגון, התפקיד והלקוחות), לפתח אצלם את הכישורים הנדרשים לביצוע המשימה ולסייע להם להפוך לחלק

אינטגרלי מהארגון ומקבוצת העבודה, כדי שיוכלו להעניק שירות אפקטיבי יותר ללקוחות וכדי להפחית אצלם עמימות תפקידית וארגונית, תסכול ורצון לעזוב. ואולם יש להכיר בכך שגם כאן ניצבים לפני מנהלי מתנדבים מספר קשיים ואתגרים שמונעים מהם או מקשים עליהם ליצור מערך מסודר של הדרכה והכשרה למתנדבים חדשים וותיקים. ראשית, מנהלי מתנדבים רבים חשים שהם חסרים את הידע – המקצועי והארגוני גם יחד – הנדרש לשם הכשרת מתנדבים, שכן, כאמור בכותרת המאמר, מדובר עדיין בפרופסיה מתגבשת. אכן, מדובר בבעיה ממשית בארגוני המתנדבים כיום, והיא תיפתר רק עם הכשרות מקצועיות למנהלי המתנדבים עצמם – בין אם במסגרת אקדמית או מקצועית. על ארגוני מתנדבים לתמוך בהתמקצעות של מנהלי המתנדבים ולהעניק להם תמיכה וידע נדרשים.

המכשול העיקרי בדרך להכשרת מתנדבים נובע מכך שמנהלי מתנדבים תופסים פעמים רבות את המתנדבים כמי שמעניקים מזמנם וממרחם לארגון ללא תמורה, ועל כן על הארגון להכיר להם טובה ותודה ולהמעט ככל האפשר את הדרישות מהם. הם מתקשים לבקש ממתנדבים הפועלים על חשבון זמנם הפנוי להקדיש עוד שעות להדרכה ולהכשרה. בכך הם מתעלמים משתי נקודות חשובות: הראשונה היא שהצורך של המתנדבים בהכשרה ובהדרכה הוא רב ואינו נופל מהצורך הארגוני לקבל מתנדבים בעלי כישורים ומיומנויות מפותחים. העמימות התפקידית והארגונית יוצרת תסכול, חרדות ופוגעת בהנעה של המתנדבים. בנוסף, תחושת השייכות של האדם לארגון ולקבוצת העבודה קובעת במידה רבה את הישירותו בארגון לאורך זמן. מתנדבים שאינם מכירים את הארגון, את מטרותיו, את תרבותו ואת העומדים בראשו עלולים לחוות תסכול ותחושה שאינם "מוכנסים" כראוי בגבולות הארגון (חסקי-לוונטל, 2007; Schein, 1971). הנקודה השנייה היא שגם אם המתנדבים פועלים ללא תמורה כלכלית נאותה, הם עדיין זוכים לתגמולים חשובים, וההתנדבות משרתת לא רק את הלקוחות ואת הארגון, אלא גם את המתנדבים עצמם. על כן החוזה בין המתנדבים לבין הארגון (בין אם חוזה רשמי או חוזה פסיכולוגי) הוא הדדי, ועליו לכלול חובות וזכויות כאחת. כך הכשרת המתנדבים אפוא אינה עוד אופציה, אלא חובה של המנהלים כלפי המתנדבים וכלפי הלקוחות.

בנוסף, לקבוצת העבודה של המתנדבים חשיבות מיוחדת – מתנדבים רבים מרווחים שגם כשהם חווים קשיים בפעילותם, קבוצת העבודה מעניקה להם כוח והנעה להמשיך. מתנדבים דיווחו שהם מגיעים לעתים להתנדב כדי לראות את חבריהם, ושקבוצת השייכות יוצרת לעתים לחץ ורגשות אשם ומונעת ממתנדבים לעזוב (חסקי-לוונטל, 2005, 2007; בן דוד ואח', 2004). על כן השמה וקליטה של מתנדבים לארגון צריכה לכלול גם חברות לקבוצת העבודה (Moreland & Levine, 1982).

## הנעת מתנדבים לאורך זמן

מוטיבציה בעבודה היא מערך של כוחות, שמקורם בתוך האדם ומחוצה לו, המביאים ליזום התנהגויות הקשורות לעבודה ולקביעת הסוג, הכיוון, העוצמה והמשך של התנהגויות אלה (Pinder 1998). כותבים בתחום המוטיבציה להתנדבות (Motivation to volunteer) נטו על פי רוב להתייחס למניעים המובילים אנשים להתנדבות ולתחילת ההתקשרות שלהם עם ארגון מתנדבים (ראו סקירה אצל Cnaan & Goldberg-Glen, 1992). אבל הנעת מתנדבים היא תהליך ארוך טווח שבאמצעותו מנהלי מתנדבים יכולים לשמר את הכוחות שיובילו להתנדבות לאורך זמן וליוזמה של התנהגויות רצויות לארגון ולשירות. על מנהלי המתנדבים לבנות מערך ניהול, תגמול והנעה שישמר מתנדבים בארגון לאורך זמן. גם בתחום זה נדרשת התמקצעות של מנהלי מתנדבים ושימוש בתהליכי הנעה – הן כאלה המוכרים מעולם העבודה בשכר והן כאלה המותאמים למאפיינים הייחודיים של מתנדבים.

בדרך כלל אנשים מתמידים בהתנדבות, כשהם חשים כי במאזן שנוצר בין הרווח מהפעילות ההתנדבותית מול הקשיים והמחיר שההתנדבות גובה מהם, צד הרווח גדול יותר (חסקי-לוונטל, 2005; Chinman & Wandersman, 1999). הבסיס לרעיון שאנשים עוסקים בנתינה מתוך ציפייה לתמורה מצוי בתיאוריית החליפין החברתי של בלאו (Blau, 1967). בלאו גרס שאדם המספק טובות לזולתו מחייב אותו כלפיו, וכדי להיפטר מחוב זה, ינסה האחרון להשיב לראשון כגמולו. אם כל אחד מהם תופס את התגמולים שהוא מקבל מהאחר כבעלי ערך, ינסו שניהם להעניק עוד ועוד משירותיהם זה לזה, כדי שיוכלו לקבל את התגמולים בלי להישאר בעלי חוב. כדי להעניק למתנדבים תחושה של רווח, על מנהלי המתנדבים להבין את המניעים להתנדבות ולהיענות להם, להכיר את הציפיות של המתנדבים ולבנות מערך תגמולים תואם.

מניעים להתנדבות הם ה"כוחות הפנימיים והפסיכולוגיים, המניעים אנשים להתגבר על כל המכשולים ולהיות מעורבים בפעילות התנדבותית" (Clary et al., 1996, p. 486). הבנה של המניעים להתנדבות חשובה מבחינה מעשית ותיאורטית: "אם תימשך המגמה של צמצום השירותים הממשלתיים למען הנזקקים, הרי שהצורך במתנדבים יעלה. לכן אפוא, מנקודת מבט מעשית, חשוב ללמוד על הגורמים שמניעים אנשים להתנדב ולהתמיד בהתנדבות לתקופות זמן ארוכות" (Penner & Finkelstein, 1998, p. 525). הבנת המניעים של המתנדב היא השלב הראשון והבסיסי בהנעתו ובשימורו. וזוהי הבנה מורכבת, שכן המניע להתנדבות אינו חד ממדי; על פי רוב זהו צירוף של מניעים שונים, נסיבות וערכים (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). הוא גם משתנה תדיר, אם בשל מימוש המניעים הראשוניים בשלב מוקדם ואם בשל ההבנה שהמניע אינו מציאותי והוא מוחלף במניעים אחרים (Tschirhart, Mesch, Perry, Miller, & Lee, 2001). במשך השנים נבנו מודלים שונים המסווגים את המניעים להתנדבות בסיווגים שונים. המודל

התלת ממדי של כנען וגולדברג-גלן (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991) מסווג את המניעים לאלטרואיסטים, אגואיסטים וחברתיים; המודל הפונקציונלי של קלארי ואח' (Clary et al., 1996) מתאר שש פונקציות שונות שההתנדבות יכולה למלא; המודל של פרס וליס (1975) מתייחס למניעים להגעה לארגון מסוים; ואילו המודל המתומן של יונג (Yeung, 2004) מתאר ארבעה צירים מרכזיים שעליהם נעים המניעים השונים.

רובין ות'ורלי (Rubin & Thorelli, 1984) הראו קשר חיובי בין מניעים אגואיסטיים דווקא לבין התמדה, אם הצליח הארגון לתת מענה למניעים אלה. מחקר אחר (Qureshi, Challis, & Davis, 1983) הראה שכמחצית מהמתנדבים שנבדקו התמידו משום שהפעילות נתנה מענה למניעיהם. על כן התמקצעות של מנהלי מתנדבים צריכה לכלול גם היכרות עם מניעי המתנדבים השונים, כפי שאלה מופיעים במחקר ובספרות, אך בעיקר עם המניעים הספציפיים של המתנדבים בארגון שלהם. היכרות עם המניעים של מועמדים להתנדבות בארגון, כמו גם עם המניעים של מתנדבים מתמידים בארגון, יכולה לסייע במספר תהליכי ניהול. ניתן לגייס באופן אפקטיבי מתנדבים על ידי פנייה לתועלות (כלומר למניעים) של פלח השוק שהארגון רוצה להגיע אליו; ניתן למיין מתנדבים על פי מניעים שהולמים את הארגון ואת יכולותיו לתת מענה למניעים אלה; וניתן לתגמל מתנדבים לפי המניעים החשובים שלהם ובכך לשמר אותם לאורך זמן. כדי להעמיק את ההיכרות השיטתית עם המניעים של המתנדבים בארגון, מנהלי מתנדבים יכולים להשתמש בשאלון המניעים שבנו כנען וגולדברג-גלן (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991).

היכרות של מנהלי המתנדבים עם מגוון התגמולים לפעילות ההתנדבותית בכלל, ועם התגמולים החשובים למתנדבים בארגון שלהם בפרט, יכולה לסייע גם היא בשימור מתנדבים לאורך זמן. אמנם התנדבות מוגדרת כפעילות למען הזולת ללא תמורה כלכלית או שלא למען רווח כלכלי (פרס וליס, 1975; Van Til, 1988), אך חוקרי ההתנדבות (כמו גם מנהלי המתנדבים והמתנדבים עצמם) ערים לכך שיש תגמולים משמעותיים אחרים לפעילות זו.

גדרון (1977), פירס (Pearce, 1983) ואחרים הבחינו בין שני סוגי תגמולים הנובעים מהפעילות ההתנדבותית: תגמול אקסטרינזי, המגיע מן הסביבה (כגון שכר לעובד בשכר או תעודת הערכה למתנדב) לעומת תגמול אינטרינזי, המגיע מהאדם עצמו (כגון סיפוק ופיתוח הדימוי העצמי). פירס (Pearce, 1983) הסבירה שכאשר התגמולים האקסטרינזיים נמוכים מדי, אדם נוטה לחפש תגמולים אינטרינזיים שסייעו לו להתמודד עם תחושת אי הצדק שנעשה עמו כדי שיוכל להמשיך בתפקידו.

כנען ואמרופל (Cnaan & Amroffell, 1994) חילקו את תגמולי ההתנדבות לחמש קטגוריות עיקריות: (1) תגמולים שאינם כסף, אך בעלי ערך כלכלי (כגון צבירת נסיון מקצועי, יוקרה וקורות חיים טובים יותר); (2) תגמולים פנימיים שגורמים למתנדב לחוש טוב יותר עם עצמו; (3) תגמולים הנובעים מהאינטראקציה החברתית; (4) היענות לנורמות וללחצים חברתיים; (5) הימנעות מפעילות לא רצויה אחרת (לדוגמה, עבודות שירות במקום כלא).

מחקרים הראו שמתנדבים מדווחים על סוגים שונים של תגמולים מהפעילות ההתנדבותית ואף מצפים להם (בן דוד ואח', 2004; גדרון, 1977; Mostyn, 1983). בין השאר דיווחו מתנדבים על תגמולים חשובים אלה: הכשרה ופיתוח אישי (Zakour, 1994); השלמה של חסכים שעבודה בשכר אינה מספקת (Miller, 1985); תגמולים בעלי ערך כלכלי (Wilson & Musick, 1999).

במחקר שנערך במרכזי הפוך על הפוך בקרב מתנדבים למען נוער במצבי סיכון ומצוקה (בן-דוד ואח', 2004) נמצא, שהתגמולים החשובים למתנדבים הם הערכה וסיפוק. תשעים ושניים אחוז מהמתנדבים הבוגרים ציינו, שהתגמול החשוב ביותר עבורם הוא התחושה שהם מועילים ותורמים, ו-86 אחוז נהנו מהידיעה שהם תורמים לקהילה. על כן אך טבעי הוא שהתגמול החשוב הבא למתנדבים אלה היה קבלת הערכה ותודה (85%). מנגונים של הערכה ומשוב מסודרים יכולים להעניק למתנדבים את האישור שהם אכן תורמים תרומה משמעותית לארגון וללקוחות, ובכך להגביר את התגמול האינטרינזי הזה. תגמולים אקסטרנינזיים שיכולים להגביר תחושה זו יהיו תעודות הוקרה ואירועים למתנדבים.

---

## סיום עבודתם של מתנדבים

---

אחד האתגרים הפרופסיונליים הקשים ביותר שעומדים לפני מנהלי מתנדבים הוא סיום עבודתם. בסקר שנערך בתוכנית אומנות סבים וסבתות בעשרים ושלוש קהילות ברחבי ארצות הברית (Cook, 1992), נמצא ש-82 אחוז מרכזי ההתנדבות שהשתתפו בתוכנית דירגו את ההחלטה לפטר מתנדבים כ"קשה עד קשה מאוד". 60 אחוז מהרכזים ויותר דיווחו שהם דחו את ההתמודדות עם הסוגייה כשנתקלו בה. הקושי הוא כה גדול, עד שכמעט אין משתמשים במלה "פיטורין" בכל הקשור להתנדבות, אלא במלים מעודנות יותר, דוגמת פרישה (retiring a volunteer), שחרור מתנדבים (releasing volunteers) וסיום עבודתו של המתנדב. גם כך קל יותר למצוא מאמרים אודות מתנדבים בגיל הפרישה מאשר אודות פרישה של מתנדבים, שכן אי הלגיטימציה החברתית והארגונית לפיטורי מתנדבים מצאה כנראה את דרכה גם למחקר – כמעט אין מחקרים שעוסקים בסיום עבודתם של מתנדבים מצד הארגון, אלא בעיקר בנשירה מצד המתנדבים.

דא עקא, שלעתים מנהלי מתנדבים אכן צריכים לסיים את עבודתם של מתנדבים. במחקר שנערך במרכזי הפוך על הפוך (בן דוד ואח', 2004) טענו רכזים, שרק לעתים נדירות ובנסיבות קיצוניות הם יסיימו את עבודתם של מתנדבים: בעיות נפשיות של מתנדב שהתגלו בדיעבד והפריעו לפעילות (למשל מתנדבת שהתגלה שהיא סובלת מהפרעת אכילה) או הפגנת חוסר רצינות וחוסר מחויבות. להתייחסות חמורה במיוחד זכו

יחסים אסורים עם בני הנוער, וכדוגמה תואר מקרה של מתנדב שפוטר באופן מידי על רקע הטרדה מינית של אחת הנערות המוטבות.

גם בנושא זה על מנהלי המתנדבים לגלות אחריות כלפי לקוחות הארגון וכלפי טיב השירות שעליהם להבטיח להם. מתנדב שאינו פועל לקדם את מטרות הארגון, ואולי אף מחבל בהשגתן, אינו יכול להישאר בארגון, אף שהגיע מרצונו החופשי. העובדה שמתנדבים אינם מקבלים שכר ואינם נתונים לסנקציות כלכליות אין בה כדי למנוע את סיום עבודתו של מתנדב במקרים מסוימים.

האתגר הניהולי בפיתורי מתנדבים נובע, קודם כול, מהקושי לומר לאדם הבא מרצונו החופשי לתרום לחברה שאינו יכול לעשות כן. בנוסף, פיטורים של מתנדבים יכולים לגרום תגובה קשה אצל מתנדבים אחרים בקבוצה, שעלולים להביע תרעומת וחוסר הבנה בנוגע לפיטורים של חבר בקבוצתם. גם הלקוחות עלולים להיפגע מהפסקת עבודתו של מתנדב שכבר נקשרו אליו. במחקר שנערך בניידות ילדי הלילה של על"ם (חסקי-לוונטל, 2007) נמצא, שפיטורי מתנדבים גרמו לערעור היחסים בתוך קבוצת המתנדבים, למורת רוח כלפי הרכזת שפיתרה את המתנדבים ולקושי של נערים לשוב ולתת אמון במתנדבים חדשים שהגיעו במקום המתנדבים שפוטרו.

מלבד זאת, מנהלי מתנדבים בארגונים שמתקשים לגייס מתנדבים חדשים, אינם רוצים לוותר על מתנדבים שכבר פועלים במערכת והושקעו בהם משאבים. פיטורי מתנדבים יכולים גם לגבות מחיר רגשי כבד מהמתנדבים עצמם ומהמנהלים שפיטרו אותם. מכל הסיבות הללו דוחים לעתים מנהלי מתנדבים את ההתמודדות עם האתגר והקושי של סיום עבודתם של מתנדבים.

יש מקרים שבהם יכולים מנהלי המתנדבים להימנע מפיטורים של מתנדבים על ידי שימוש בחלופות האלה:

פיקוח מחודש – במקרים שבהם אין המתנדבים פועלים לפי כללי הארגון, ניתן להגדיר מחדש את חוקי הארגון ואת גבולות התפקיד. בעיה זאת שכיחה בקרב נוער מתנדב שנוטה לבדוק גבולות כחלק מהתבטאות עצמית (בן דוד ואח', 2004). לעתים הבעיה נובעת מהיעדרו של ממונה ישיר שהמתנדב יכול להיעזר בו, כשהוא נתקל בנושאים שאינם ברורים לו או עקב עמימות תפקידית או ארגונית. הגדרת תפקיד מחודשת, הבהרת הכללים הארגוניים והגברת הפיקוח יכולות לפתור את הבעיה שנוצרה. השמה מחדש – ייתכן שנעשתה טעות במיון, וכישורי המתנדב ונטיותיו לא אובחנו כראוי. השמה מוטעית יכולה להיות בתפקיד לא מתאים, בקבוצה לא מתאימה או בעבודה עם לקוחות מסוימים שהמתנדב אינו יכול להתמודד עמם. בסיטואציה כזו ניתן לשנות את השיבוץ ולבדוק אם הבעיה נפתרה.

הכשרה – כשהקושי של המתנדב נובע מחוסר ידע ולא מחוסר מוטיבציה, ניתן לבנות הכשרה מתאימה שתעניק למתנדבים את הידע הנדרש, תשפר את הכישורים והמיומנויות שלהם ואף תרענן את הידע אודות כללים ונורמות התנהגות.

התחדשות – מתנדבים הפועלים מול מצוקות קשות, ללא הערכה ותודה מספקות ובארגונים לא יציבים, נוטים להישחק לאורך זמן (Capner & Caltabiano, 1993; Cyr & Doerick, 1991). במחקר שנערך בניידות ילדי הלילה של על"ם (חסקי-לוונטל, 2007) נמצא, שניתן למנוע שחיקה באמצעים האלה: פסק זמן מההתנדבות; תפקידים חדשים ויזומות של מתנדבים; מציאת כוחות פנימיים חדשים.

כשנדרש לסיים את עבודתם של מתנדבים, על מנהלי המתנדבים לדאוג לעשות זאת בתהליך מדורג, תוך דאגה לרווחתם של המתנדבים, לשימור הקבוצה ולשירות כלפי הלקוחות.

תהליך שכזה יכול לכלול מספר שלבים: שיחות מקדימות עם המתנדב; תיעוד של התנהגויות לא הולמות; ניסיונות להשתמש בחלופות שלעיל; שיחת פיטורין מכבדת, אמפתית אך אסרטיבית; מתן מכתב למתנדב שבו מפורט תאריך סיום עבודתו והערכת הארגון לפועלו; יידוע הקבוצה והלקוחות.

נכון יהיה ללמוד מתוך התהליך על מיון והשמה של מתנדבים חדשים, פיקוח וליווי של מתנדבים קיימים וסיום עבודתם של מתנדבים שאינם מתאימים.

## ארגון גג והקוד האתי של ניהול מתנדבים

בין המאפיינים של פרופסיה מגובשת ניתן למצוא כלליים אתיים ואף קוד אתי מקצועי, וכן התאגדות מקצועית ופיתוח רישות מקצועי (network) של בעלי הפרופסיה (Brint, 1994; Cullen, 1978; Morris, 1995). ברינט (Brint, 1994) טען שבשלבם השונים של הפיכת מקצוע לפרופסיה יש התאגדות או מפגש בין בעלי הפרופסיה וכי הקוד האתי הוא למעשה הגושפנקה האחרונה בתהליך.

בישראל אין עדיין התאגדות רשמית של מנהלי מתנדבים, אם כי יש במות שונות שבהן הם יכולים להיפגש, להחליף מידע ולנסות לחלוק באתגרים המקצועיים ובפתרונות להם (למשל בכנסים מקצועיים ובימי עיון). יש היום שני ארגונים שיכולים להוות ארגון גג למנהלי המתנדבים בישראל – **המועצה הלאומית להתנדבות בישראל ומגזר ההתנדבות והמלכ"רים** – אך הם אינם משמשים ככאלה באופן בלבדי. בארצות הברית יש מספר ארגוני גג למנהלי מתנדבים, ובראשם Association for Volunteer Administration- AVA. הארגון עורך כנסים, בונה גוף ידע מקצועי ומפיץ אותו בין חברי הארגון.<sup>3</sup>

מטרתו של קוד אתי היא להוות בסיס ערכי מפורט ולנסח עקרונות פעולה הנגזרים מערכים אלה, שיסייעו לעובד להתמודד עם מצבים מאתגרים ועם דילמות אתיות וערכיות שנוצרות בדרך כלל בשל התנגשות בין שני ערכים. הקוד האתי יכול להוות גם כלי בקרה

<sup>3</sup> זמן קצר לפני פרסום מאמר זה נסגר ארגון AVA, ובסיס הידע שלו הועבר לארגונים מקבילים.

שניתן לשפוט באמצעותו פעולות והחלטות לאור המטרות והערכים המפורטים בו. קוד אתי צריך להישען גם על אידיאולוגיות חברתיות של העצמה, שיתוף ושותפות עם הקהילה, ולהבטיח שכוח האדם המתנדב לא יגיע רק מהשכבות החזקות יותר (סוציו-אקונומית) של החברה.

בארצות הברית הכין ארגון ה-AVA קוד אתי למנהלי מתנדבים. הארגון כינה זאת **הכללים הפרופסיונליים של הפרופסיה שלנו** (ב-AVA כבר מתייחסים לניהול מתנדבים כפרופסיה). קוד האתיקה של AVA כולל ערכים מקצועיים שהם מהותיים לניהול מתנדבים: מחויבות לאקלים חברתי של נתינה הדדית; תפיסת עולם של התנדבות; מקצוענות; סודיות ושמירה על פרטיות; סטנדרטים אובייקטיביים ומניעת אפליה; כנות, אמינות ופתיחות.

רק לאחרונה פורסם באתר האינטרנט של **המועצה הלאומית להתנדבות בישראל** קוד אתיקה להפעלת מתנדבים בישראל ([www.ivolunteer.org.il](http://www.ivolunteer.org.il)), ופרסומו מהווה אבן דרך חשובה בהפיכת ניהול המתנדבים לכדי פרופסיה מגובשת ונבדלת (York & Guttman, 2006). קוד האתיקה של המועצה שהוכתר בשם **אמנת ההתנדבות** נכתב בידי ועדה שמונתה מטעם המועצה, והוא כולל מבוא המתאר את ההשפעות החשובות של המעשה ההתנדבותי ואת האידיאולוגיה המנחה בניית חברה אזרחית פעילה. הקוד מגדיר מהי התנדבות, מה הן זכויות המתנדב (למעשה באמצעות הזכויות האמנה קוראת לניהול מתנדבים מקצועי, אתי, שוויוני ומאורגן, בדומה למתואר במאמר זה), מה הן חובות המתנדב כלפי הארגון, הלקוחות והעמיתים ומה הן חובותיו של ארגון המתנדבים כלפי המתנדבים, השכירים והלקוחות. הקוד מפורט ועדכני, ויכול לשמש כמורה דרך למנהלי מתנדבים.

---

## סיכום ומסקנות

---

בעשרים השנה האחרונות הולך ומתפתח מקצוע ניהול המתנדבים: גוף הידע שמהווה בסיס מקצועי התרחב מאוד, והוא כולל ידע תיאורטי, הדרכתי ומעשי; עולים אתגרים פרופסיונליים ייחודיים שגוף הידע הנ"ל מנסה לתת להם מענה; מוקמות התאגדויות של בעלי המקצוע; נכתבים כללי אתיקה מקצועיים; ויש כיום אפשרויות שונות להכשרה והתפתחות מקצועית בתחום.

יחד עם זאת, זהו תחום שלא דורש עדיין הכשרה ממושכת בהגדרתו, וכמעט כל אדם יכול לעסוק בו. אמנם יש כיום יותר ויותר אנשים שרואים עצמם כמנהלי מתנדבים במקצועם, אבל המוביליות המקצועית בתחום היא גבוהה, וודאי שלא נדרש רישיון או רישום מקצועי כדי לעסוק במקצוע. גוף הידע שמתפתח לא תמיד מגיע לכל העוסקים

בתחום, ולא כולם משתלמים ומפתחים את הידע והמיומנויות הנדרשים כדי להשתפר בתחום עיסוקם.

בישראל יש לנקוט צעדים אחדים כדי להדביק את ההתמקצעות בתחום שמתרחשת בארצות הברית. חסרות הגדרות ברורות יותר של העיסוק והפרופסיה, ועל כן נדרש מחקר אודות הפרופסיה שיכלול גם ניתוח עיסוק חוצה-ארגונים. יש להרחיב את רמת ההכשרות בתחום ולוודא שבעלי המקצוע אכן ישתלמו כיאות בטרם יפעילו מתנדבים, ויש לבנות סטנדרטים וכללי עבודה ברורים שכל בעלי המקצוע יוכלו להישען עליהם ולמצוא בהם קווים מנחים לעבודתם.

---

## מקורות

---

- בהם, א' (1998). **שיווק בשירותי אנוש**. תל אביב: צ'ריקובר.
- בן דוד, ב', חסקי-לוונטל, ד', רונאל נ' ויורק א' (2004). **ההתנדבות עובדת: מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע וייעוץ לנוער "הפוך על הפוך"**. ירושלים: האגף לפיתוח שירותים, המוסד לביטוח לאומי.
- בר-גל, ד' (2005). סקירת ספר: *Social Work: Theory and practice for a changing profession*. ביטחון סוציאלי, 68, 137-143.
- בר-חיים, א' (1988). **ניהול משאבי אנוש**. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- גדרון, ב' (1977). עבודת ההתנדבות והתגמולים ממנה. **ביטחון סוציאלי**, 14, 51-63.
- גדרון, ב' (1983). מקורות לשיעור רצון של מתנדבים מעבודתם. **חברה ורווחה**, ה', 270-259.
- גדרון, ב' (1997). **דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור בישראל, ממצאי ביניים**. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.
- גלוברזון, א' (1982). **אנשים בארגון: ניהול משאבי אנוש**. תל אביב: ספריית המינהל.
- הזנפלד, י' ושמיד, ה' (1987). **המרכז הקהילתי כארגון שירותי אנוש: המקרה הישראלי**. ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- חסקי-לוונטל, ד' (2005). **להיות או לחדול: התמדה ונשירה בקרב מתנדבות**. ירושלים: תכנית שוורץ לניהול מלכ"רים, האוניברסיטה העברית.
- חסקי-לוונטל, ד' (2007). **מודל המעברים: תהליכי סוציאליזציה ארגונית בקרב מתנדבים בניידות ילדי הלילה של עלים**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור בפילוסופיה, בית הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- לוי, מ' (1.8.2003). קו המשווה: תרומות. **הארץ**, עמ' ד'7.
- לרמן-אברבנאל, ה' (1994). **חויית עומס רגשי אצל תורני ערן**. עבודת מוסמך, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- פרס, י' וליס, ר' (1975). **ההתנדבות בישראל**. המרכז לשירותי התנדבות, א.י.ג., יישום מחקרים בע"מ.

- ציגלמן, ע' (2005, 16.4). המתנדבים החדשים: יותר גברים, יותר צעירים, יותר מצליחים. **הארץ**, עמ' ב'5.
- שחף, ט' (אפריל, 2005). תור המלכ"ר. **פורבס**, עמ' 118-122.
- שרר, מ' (1987). עיוות תפקידים: ניתוח תפקידים של עובדים סוציאליים בישראל, **חברה ורווחה**, ז', 391-377.
- Bargal, D., & Shamir, B. (1984). Job description of occupational welfare: A tool in role development. *Administration in Social Work*, 3, 59-71.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organization socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Blake, R., & Jefferson, S. (1992). *Defection... why? An insight into the reasons for volunteers leaving*. York, UK: Kestrecourt Ltd.
- Blau, P. M. (1967). *Exchange and power in social life*. New-York: John Wiley and Sons Inc.
- Brint, S. (1994). *In the age of experts: The changing role of professionals in politics and public life*. New-Jersey: Princeton University Press.
- Cable D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Capner, M., & Caltabiano, M. L. (1993). Factors affecting the progression towards burnout: A comparison of professional and volunteer counselors. *Psychological Reports*, 73, 555-561.
- Chinman, M. J., & Wandersman, A. (1999). The benefits and costs of volunteering in community organizations: Review and practical implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 46-64.
- Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. (1996). Volunteers' motivations: Findings from a national survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 485-505.
- Cnaan, R. A., & Amroffell, L. (1994). Mapping volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23, 335-351.
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1999). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations, *Journal of Social Service Research*, 24, 1-30.
- Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 269-284.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, 364-383.
- Cook, A. (1992). Retiring the volunteer: *Facing reality when service is no longer possible*. *Journal of Volunteer Administration*, 4, 18-21.

- Cullen, J. B. (1978). *The structure of professionalism: a quantitative examination*. New-York: PBI.
- Cyr, C., & Doerick P. W. (1991). Burnout in crisisline volunteers. *Administration and Policy in Mental Health, 18* (5), 343-354.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts
- Ellis, S. J. (1996). *From the top down: The executive role in volunteer program success*. Philadelphia: Energize.
- Field, D., & Johnson, I. (1993). Satisfaction and change: A survey of volunteers in a hospice organization. *Social Science and Medicine, 36*, 1625-1633.
- Fischer, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 101-145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Friedson, E. (1970). *Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Meijs, L. C. M. P., & Ranade, S. (2000). Public perception of "who is a volunteer": An examination of the net-cost approach from a cross-cultural perspective. *Voluntas, 11*, 45-65.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing, 31*, 356-365.
- Howell, W. C. (1976). *Essentials of industrial and organizational psychology*. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Johnson, T. J. (1972). *Profession and power*. London: Macmillan.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What new-comers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*, 226-251.
- McCurly, S., & Lynch, R. (1996). *Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community*. Downers Grove: Heritage Arts Pub
- McGonigle, T. (2002). The contribution of volunteers to work with children in a criminal justice organization. *Child Care in Practice, 8*, 262 – 272.
- Meager, M. (1995). Occupations. In *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. (pp. 352-354). Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Meijs, L. C. P. M., Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Ascoli, U., Ranade, S., Hustinx, L., Weber, S., & Weiss, I. (2003). All in the eyes of the beholder? Perceptions of volunteering across eight countries In: P. Dekker & L. Halman (Eds.), *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer/Plenum.

- Miller, L. E. (1985). Understanding the motivation of volunteers: An examination of personality differences and characteristic of volunteers' paid employment. *Journal of Voluntary Action Research*, 14, 112-122.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 137-192). New York: Academic Press.
- Morris, T. (1995). Professionalism. In *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. (pp. 352-354). Cambridge, MA: Blackwell Publishers,
- Mostyn, B. (1983). The meaning of voluntary work: A qualitative investigation. In Hatch, S. (Ed.), *Volunteers: Patterns, meanings & motives* ( pp. 24-50). London: The Volunteer Centre.
- Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management. *Human Organizations*, 58, 323-330.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1993). AIDS volunteers and their motivations: Theoretical issues and practical concerns. *Nonprofit Management and Leadership*, 4, 157-176.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. New-York: Routledge
- Penner, L. A. (2004). Volunteerism and social problem: Making things better or worse? *Journal of Social Issues*, 60, 645-666.
- Penner, L. A., & Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 525-537.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Qureshi, H., Challis, D., & Davis, B. (1983). Motivations and rewards of helpers in the Kent community care scheme. In Hatch, S. (Ed.), *Volunteers: Patterns, meanings & motives*, (pp. 144-166). London: The Volunteer Centre.
- Rubin, A., & Thorelli, I. M. (1984). Egoistic motives and longevity of participation by social service volunteers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 223-235.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E. H. (1974). Organizational socialization and the profession of management. In D. A. Kolb, I. M. Rubin, & J. M. McIntyre, (Eds.), *Organizational psychology: A book of readings* (pp. 1-15). New Jersey: Prentice-Hall.

- Shure, R. S. (1991). Volunteering: Continuing expansion of the definition and a practical application of altruistic motivation. *Journal of Volunteer Administration*, 9, 36-41.
- Sills, D. (1957). *The volunteers*. Glecoe, IL: Free Press.
- Smith, D. H. (1981). Altruism, volunteers and volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research*, 10, 21-36.
- Tschirhart, M., Mesch, D. J., Perry, J. L., Miller, T. K., & Lee, G. (2001). Stipended volunteers: Their goals, experiences, satisfaction, and likelihood of future service. *Nonprofit Management & Leadership*, 9, 3-21.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1990). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Personality and organizational influence* (pp. 83-138). London: JAI Press.
- Van Til, J. (1988). *Mapping the third sector: Voluntarism in a change social economy*. U.S.A: The Foundation Center
- Waddington, I. (1985). Professions. In *The Social Science Encyclopedia* (pp. 677-678). London: Routledge.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.
- Wilson, J., & Musick, M. A. (1999). Attachment to volunteering. *Sociological Forum*, 14, 243-271
- Yeung, A. B. (2004). The octagon model of volunteer motivation: results of a phenomenological analysis. *Voluntas*, 12, 21-45.
- York, A. S., & Guttman, M. (2006, March). An Israeli code of ethics for volunteers, volunteer administrators and voluntary organizations: An opportunity for equitable and effective volunteer management. Paper presented at *Benchmark conference on Nonprofit and Philanthropic Studies*, Tempe AZ.
- Zakour, M. J. (1994). Measuring career-development volunteerism: Guttman scale analysis using Red Cross volunteers. *Journal of Social Service Research*, 19, 103-120.