

משרד הרווחה
והביטחון החברתי



מומחיות בניהול מערכות רווחה בעבודה סוציאלית

פרופ' הלל שמיד

יו"ר הוועדה

אדר תשפ"ג – פברואר 2023

מומחיות בניהול מערכות רווחה בעבודה סוציאלית

פרופ' הלל שמיד:	יו"ר ועדת המומחיות בניהול מערכות רווחה בעבודה סוציאלית
גלית מבורך:	ממונה על פרופסיה עבודה סוציאלית במשרד הרווחה והביטחון החברתי
הדס אלמליח:	רשמת העובדים הסוציאליים והמומחיות, משרד הרווחה והביטחון החברתי
נציגי משרד הרווחה:	דליה לב שדה, דני כץ, רבקה חיידר, ד"ר נורית שגב, קרן אהרונ
נציגי שלטון מקומי:	תמי בר ששת: יו"ר אגוד מנהלי המש"חים (המחלקות לשירותים חברתיים); עדי מקל: מנהלת מש"ח עפולה; עמיר קאשי: מנהל מש"ח נס ציונה; אדו מאנקיטה: מנהל מש"ח דימונה; סוזן אסאדי: מנהלת מש"ח דיר אל אסאד; פרופ' מנחם מוניקנדם: מכללה אקדמית אשקלון; ד"ר איתי גרינשפן: האוניברסיטה העברית; פרופ' עידית בליט-כהן: האוניברסיטה העברית; ד"ר רינה בינה: אוניברסיטת בר אילן ענת שחר
נציגי איגוד העו"ס:	
נציגים נוספים:	ד"ר זאב פרידמן, בוני גולדברג.
עיצוב והנגשה:	לאה כהן – מרכזת בכירה (פרסומים): אגף מחקר, מתו"ה – אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה

תוכן עניינים

1	מומחיות בניהול מערכות רווחה בעבודה סוציאלית
4	1. מבוא-רציונל, רקע, מאפיינים ייחודיים של ארגוני רווחה והגדרת תחום מומחיות בניהול
5	2. המאפיינים הייחודיים של ארגוני רווחה ושירותי אנוש
8	3. התמורות בסביבות הפוליטיות, חברתיות והכלכליות של ארגוני הרווחה
8	3.1 אידיאולוגיה ניאו-ליברלית והשלכותיה על שירותי הרווחה
10	3.2 שינויים ותמורות בסביבות הייחודיות של ארגוני רווחה
19	3.3 הרציונל למומחיות בניהול שירותי הרווחה
28	פרק ראשון - אוכלוסיות, שירותים ומדיניות השירותים
31	פרק שני - התוכן הייחודי לתחום מומחיות הניהול
31	א. גישות תיאורטיות להבנת תפקודם של ארגוני רווחה
43	ב. עיקרי התורה היישומית של תחום הניהול
46	ג. מיומנויות ניהול
49	ד. כלים ומתודות ניהוליות
53	ה. ספרות ומחקר בתחום
53	ו. ספרים בניהול שירותי רווחה
57	ז. תפקידי עובדים סוציאליים בתחום הניהול
60	פרק שלישי - מסגרות ההכשרה וההדרכה
60	מסגרות אקדמיות
62	מסגרות חוץ אקדמיות
63	פרק רביעי - ההיבט הפרופסיונלי והקהילה המקצועית
65	פרק חמישי - סיכום
69	נספחים
70	רשימת המקורות

1. מבוא-רציונל, רקע, מאפיינים ייחודיים של ארגוני רווחה והגדרת

תחום מומחיות בניהול

בשנים האחרונות גדל העניין בתחום הניהול והארגון של ארגוני רווחה המספקים שירותים חברתיים. (לעניין זה ראה להלן במסמך זה רשימת הפרסומים המדעיים הכוללים מאמרים וספרים בתחום ניהול שירותי רווחה שראו אור בשנים האחרונות) העניין נובע מההכרה ומהצורך לנהל ארגונים אלה עפ"י סטנדרטים מקצועיים ושיטות ניהול מתקדמות המתאימות למורכבות של הארגונים. המודעות הגדלה לצורך באימוץ דפוסי ניהול מודרניים נובעת גם מההכרה כי ניהול הוא מקצוע שיש ללמוד אותו, לרכוש ידע תיאורטי ופרקטי לצד פיתוח יכולות והקניית מיומנויות לעוסקים בניהול. ההון האנושי העיקרי של ארגוני רווחה מורכב בעיקר מעובדים סוציאליים אשר קנו דעת והשכלה פורמלית בתחום. עבודתם מונעת ומתבססת על הערכים והאידיאולוגיה של מדינת הרווחה ונאמנות לכללי האתיקה של העבודה הסוציאלית. חשיפתם ללימודי ניהול וארגון היא מוגבלת אם כי שיש לציין שבשנים האחרונות שולבו תכני לימוד בתחום הניהול בתוכניות הבוגר, המוסמך והדוקטורט בבתי הספר לעבודה סוציאלית. מספר התיזות המחקריות בלימודי המוסמך והדוקטורט גדל באופן משמעותי. הנושאים הנחקרים בלימודים אלה כוללים, בין היתר, חקר המנהיגות בארגוני רווחה ושירותי אנוש, התמודדות עם הנהגת שינויים ארגוניים, מבניים ותהליכיים, יחסי הארגונים עם הסביבות החיצוניות (פוליטית, כלכלית, חברתית, טכנולוגית, דמוגרפית, דתית), תהליכי התאמה של ארגוני רווחה לסביבות המשתנות, שילוב והטמעת מערכות מידע מתקדמות לשירות העובד הסוציאלי, תגמולים, הנעה ותפוקה בקרב עובדים סוציאליים, הזיקה בין קביעת מדיניות לניהול בארגוני רווחה, יחסי הכוח-תלות בארגונים, הערכת תכניות, שותפויות בין-ארגוניות ובין-מיגזריות ונושאים נוספים העולים על סדר היום של ארגוני רווחה.

השינוי הזה מקורו גם בעובדה שעובדים סוציאליים המתקדמים בסולם הקריירה שלהם לתפקידי פיקוח, הדרכה וניהול צוות, לצד השתלבות בעבודת מטה העוסקת בקביעת מדיניות וברגולציה, אחריותם הטיפולית הישירה פוחתת ובמקביל לה עולה האחריות הניהולית. תופעה זו הוגדרה כ"קשת האחריות המנהלית העולה". ככל שעובדים מתקדמים במדרג הארגוני, כן אחריותם המנהלית עולה. הם אינם עוסקים עוד רק בבעיות המקצועיות אלא נדרש מהם לפעול כמנהלים המופקדים על מערכת בה פועלים אנשים, לקבל החלטות ולנתב את הפעילות הארגונית להשגת מטרות. עם ההתקדמות לתפקידי ניהול נדרשת מהמנהלים חשיבה כוללת ומשלבת בין פעילות הארגון והסביבות החיצוניות בהן הארגון פועל. זאת במטרה להתאים את הארגון לתמורות המתרחשות בסביבות אלו. אין ספק שיש חשיבות למיומנות ולידע המקצועי של המנהלים כמו גם להבנה מעמיקה של צורכי העובדים. עם זאת, המשקל

הסגולי של מיומנויות הניהול עולה בחשיבותו עם ההתקדמות במדרג הארגוני. לא רק עובדות מנחות את העומד בראש הארגון כאשר הוא נדרש לקבל החלטות. משקלם הסגולי של ערכים אישיים (כמו הנכונות ליטול סיכונים מחושבים או לא מחושבים), תפישת עולם חברתית (שמרנית, ליברלית, נאו-ליברלית) פוליטית וכלכלית (שוק חופשי, מקומה של המדינה באספקת שירותים חברתיים), עולה בחשיבותו. כל אלה מעידים על הצורך בהקניית ידע מתקדם בתחום הניהול לעובדים סוציאליים הממלאים תפקידי ניהול במערכות הרווחה השונות ובמגזרים השונים (ממשלה, ארגונים ללא כוונת ריווח, ארגונים פרטיים למטרות ריווח) (Austin & Hasenfeld, 1985).

המודעות לצורך בניהול מקצועי של ארגוני הרווחה גדלה גם לאור ההבנה שהגיעו אליה הארגונים עצמם שלא ניתן לנהל אותם על בסיס של אינטואיציה וניסיון עבר החשובים בפני עצמם. ההתמקצעות המתפתחת המאפיינת ארגונים בכלל וארגוני רווחה בפרט מדגישה את הצורך במעבר מניהול חובבני לניהול מקצועי מבוסס ידע עיוני ואמפירי. קביעה זו נכונה במיוחד לגבי ארגוני רווחה שיש להם מאפיינים ייחודיים המבחינים ביניהם לבין ארגונים ציבוריים, ממשלתיים ועסקיים (Hasenfeld, 2010).

2. המאפיינים הייחודיים של ארגוני רווחה ושירותי אנוש

ראשית, המטרות של ארגוני רווחה מנוסחות באופן כללי ועמום אם כי שבשנים האחרונות נעשה מאמץ להגדיר אותן במונחים כמותיים הניתנים להערכה ולמידה. באופן ייחודי מטרות הארגונים הן לשפר את רווחתם האישית של לקוחותיהם, איכות חייהם ורמת השירותים המסופקים להם. ארגוני רווחה עוסקים בשימור מצבם של לקוחותיהם (שירותים קהילתיים ומוסדיים לזקנים), בשינוי התנהגותם (נוער עברייני) ובשיפור רווחתם (ילדים בסיכון, אנשים עם מוגבלות).

שנית, ארגוני רווחה פועלים בסביבה מוסדית ופוליטית בה לצד המוסדות הרשמיים והרגולטיביים פועלות קבוצות אינטרס רבות המפעילות לחצים על הארגונים. זאת, במטרה להיטיב עם לקוחותיהם באמצעות שליטה על המשאבים הנמצאים באופן תדיר במחסור. כתוצאה מפעילות זו מושפע מבנה הכוח בארגונים עצמם המבטא את יחסי הכוח בין הגורמים השונים הפועלים בסביבה החיצונית. התוצאה היא שהשגת קונצנזוס על המטרות המוצהרות של הארגונים ועל תחומי הפעילות שלהם היא מורכבת וכרוכה בקשיים רבים.

שלישית, ארגוני רווחה חסרים הון ונכסים משל עצמם. על כן הם תלויים במידה רבה בגורמים שונים הפועלים בסביבות החיצוניות השולטים על המשאבים והמעניקים לגיטימציה והכרה פורמלית לפעילות הארגון.

רביעית, אוכלוסיית הלקוחות של הארגונים היא הטרוגנית ומשקפת את הטווח החברתי, התרבותי, האתני, והסוציו-דמוגרפי הרחב של הקהילות במסגרתן ולמען הארגונים פועלים. המטרה של ארגונים אלה היא, בין היתר, לשנות חלק מתכונות ומאפיינים אלה, לשפר התנהגויות או לתחזק אותם ובכך לתרום לרווחתם האישית. השגת מטרות אלו מותנית בהתנהגות הלקוחות להם היכולת לנטרל את השפעת הארגונים. מידת שיתוף הפעולה של הלקוחות עם תכניות ההתערבות של הארגונים משפיעה על מידת ההצלחה שלהם בניסיונם לדאוג לרווחת הלקוחות.

חמישית, זהותם הארגונית ופעילותם של ארגוני רווחה מעוגנת באידיאולוגיה, ערכים ושיפוט מוסרי של עשיית צדק חברתי. להחלטות המתקבלות בארגוני רווחה יש השפעה על קביעת סדר העדיפויות לטיפול באוכלוסיות מסוימות ולא אחרות, בהפניית משאבים לטיפול באוכלוסייה אחת על חשבון צרכיה, דרישותיה וציפיותיה של קבוצה אחרת. לכל אלה השפעה על גורלם ואיכות חייהם של יחידים, משפחות וקהילות הנמצאים במצבי סיכון, מצוקה והדרה חברתית (Patti, 2009).

ששית, טכנולוגיות השירות של ארגונים אלה אינן מובהקות ומעלות שאלות באשר לביסוס האמפירי שלהם. טכנולוגיות השירות הן אותן תכניות התערבות המופעלות למען הלקוחות אשר פעמים רבות מתבססות על ניסיון אישי ואינטואיציה של העובדים אך פחות מדי מבוססות ראיות אמפיריות.

שביעית, יחסי הארגונים והלקוחות עומדים במרכז העשייה של הארגונים. איכות השירותים, זמינותם ונגישותם הם קריטיים עבור הלקוחות. מכאן שהמאמצים העיקריים של הארגונים מכוונים ללקוחותיהם שהם אמורים להיות הנהנים העיקריים מהשירותים והמענים המוצעים להם. זאת בניגוד לארגונים אחרים בהם הבעלים או חברי הארגון עצמו הם הנהנים העיקריים מהארגון.

שמינית, על הארגונים ליזום, לתכנן ולהפעיל מגוון של תכניות שירות הצריכות להיות רגישות תרבות ומותאמות לאוכלוסיות שונות. התוכניות צריכות להיות מותאמות לצרכים משתנים ולשינויים בסביבות בהן הארגונים פועלים. בין הרשויות השונות הקשורות לפעילות ארגוני הרווחה אין תמיד הסכמה על תחומי ההתערבות, סוג הבעיות, סוג האוכלוסייה וסוג השירות שבהם עליהם לעסוק ולספק שירותים. זאת בעיקר מפני שסביבת ארגוני הרווחה מאופיינת במורכבות ובשונות תרבותית, בפלורליזם ערכי ובניגודי אינטרסים חברתיים, כלכליים ופוליטיים.

תשיעית, ארגוני רווחה הם עתירי עבודת נשים. לעבודת נשים השלכות רבות על הדימויים המיוחסים לארגוני רווחה. עבודת נשים נמצאה כמוערכת פחות, שכרן של נשים נמוך משל גברים באותן משרות ובאותם תפקידים. לנשים יש "תקרת זכוכית" המונעת מהם התקדמות בסולם הקריירה, וכן לנשים כפל תפקידים במקום העבודה

ובבית. התוצאה היא שהדימוי של ארגוני רווחה הוא ירוד בהשוואה לארגונים אחרים וכמוהו הסטטוס התעסוקתי של ההון האנושי המועסק בהם.

עשירית, הערכת האפקטיביות ומדידת הצלחת הארגונים היא בעייתית ומורכבת. זאת בהעדר הגדרה ברורה של מטרות המוסכמות על ידי קבוצות האינטרס להם ענין בשליטה על משאבי הארגון. בשנים האחרונות נעשים ניסיונות לקבוע יעדים אופרטיביים הניתנים לכימות ולמדידה וכן לקביעת לוח זמנים להשגת היעדים. מבחנם של הארגונים הוא במימוש היעדים המהווים מדד להערכת האפקטיביות שלהם ולהקצאת המשאבים לפעילותם.

כל אלה מעידים על מאפיינים מאד ייחודיים של ארגוני רווחה וארגוני שירותי אנוש המבדלים אותם מארגונים ציבוריים ופרטיים למטרות ריווח. פעילותם הערכית והמוסרית מכוונת בראש וראשונה להיטיב עם לקוחותיהם, לשפר את רווחתם האישית, למצוא מענים הולמים לצורכיהם, ל"תפור חליפה" מותאמת אדם וצרכיו. פעילותם איננה רק ממוקדת אדם אלא גם קהילות במטרה לחזק אותן, לעודד ערבות הדדית, לפתח תכניות לטובת הקהילה, לייצג אותה בפני הממסדים השונים, לשתף אותה בקביעת מדיניות, קבלת החלטות ותהליכים הנוגעים לאופייה של הקהילה ולאיכות חיי התושבים.

עם זאת, ארגוני רווחה אינם פועלים בחלל ריק ואינם מנותקים מהסביבות הפוליטיות, הכלכליות, החברתיות והמוסדיות-רגולטוריות במסגרתן הם פועלים. לסביבות האלו המאופיינות בריבוי בעלי ענין וקבוצות אינטרס השפעה על הארגונים עצמם, על המדיניות והאסטרטגיות בהן נוקטים הארגונים, על תהליכי העבודה ועל מבנה הכוח וחלוקת העבודה, הסמכויות והאחריות, וכן על יחסי התלות של הארגונים בגורמים אלה השולטים על המשאבים הנדרשים לארגונים.

הפרק הבא מוקדש לתיאור וניתוח התמורות שחלו בשנים האחרונות בסביבות בהן ארגוני הרווחה פועלים וכיצד הם משפיעים על הארגונים עצמם בדגש על תפקידי הניהול.

3. התמורות בסביבות הפוליטיות, החברתיות והכלכליות של ארגוני

הרווחה

3.1. אידיאולוגיה נאו-ליברלית והשלכותיה על שירותי הרווחה

בעשורים האחרונים חלו שינויים רבים בתחום השירותים החברתיים בעולם בכלל ובישראל בפרט (Fong, Lubben, & Barth). שינויים אלה מתייחסים לשינוי במבנה הסמכויות וחלוקת העבודה בין הממשלה וארגונים לא ממשלתיים וכן להעברת סמכויות ניהול רבות לידי השלטון המקומי. תהליכים אלה נבעו מהמדיניות אותה אימצה הממשלה בדבר הקטנת חלקה באספקת שירותים חברתיים והעברת האחריות לאספקתם לארגונים לא ממשלתיים. חלקם ארגונים ללא כוונת ריווח (עמותות למיניהן) וחלקם ארגונים פרטיים למטרות ריווח שחדרו לזירת השירותים שנשלטה קודם כניסתם ע"י הממשלה וארגונים ללא כוונת ריווח. תהליכי ההפרטה הואצו בעקבות מדיניות זו וכיום מרבית שירותי הרווחה מופרטים ומסופקים ע"י גורמים לא ממשלתיים. כך למשל כ-80% מהשירותים שהם באחריות משרד הרווחה והשירותים החברתיים מסופקים ע"י ארגונים פרטיים למטרת ריווח וע"י ארגונים ללא כוונת ריווח שחלקם בעוגת השירותים קטנה מאד (לדוגמא-70% משירותי הטיפול הביתי לזקנים עפ"י "חוק ביטוח סיעוד" מסופקים ע"י המיגזר הפרטי למטרת ריווח. תמונה דומה נמצא בשירותי רווחה רבים אחרים).

מספר גורמים השפיעו על מדיניות הממשלה בהקשר של אספקת שירותי הרווחה. חלק מגורמים אלה מונע מאידיאולוגיה נאו-ליברלית בעיקרה, לפיה הקטנת חלקה של הממשלה וצמצום מעורבותה תורמים להתפתחות שוק חופשי בו נקבעים איכות וכמות השירותים במפגש בין גורמי ההיצע והביקוש (Azevedo, Jost, & Rothmond, 2019; Turner, 2018). כבר במאה ה-17 הנשיא האמריקאי תומאס ג'פרסון ביטא את הפילוסופיה המדינית שלו בדבר מעורבותה של הממשלה באמרה "פחות ממשלה – יותר טוב". כלומר, ככל שחלקה ומעורבותה קטנים יותר כך ניתנת ההזדמנות לכוחות השוק להתחרות, להתייעל ולספק רמה גבוהה ואיכותית יותר של השירותים בכלל ושירותים חברתיים בפרט. אידיאולוגיה זו קיבלה ביטוי מאוחר יותר בימי הנשיא האמריקאי רייגן ("רייגנזם") וראש ממשלת אנגליה תאצ'ר ("תאצ'ריזם"). אידיאולוגיה זו קשורה גם למושג "ההסתמכות העצמית" לפיה מוגדרת מחדש מערכת הזכויות והחובות שבין האזרח והמדינה. היא מדגישה שאף כי המדינה מחויבת לאזרחיה הרי גם האזרחים מחויבים כלפיה. בהיבט הכלכלי, הנשיאה בנטל שירותי הרווחה מעמיס על המדינה עול תקציבי שניתן להימנע ממנו באמצעות הקצאה שונה של משאבי המדינה וחלוקת עבודה חדשה בין הממשלה לבין גופים הפועלים לטובת האזרח. עוד

נטען ע"י חוגים אלה שהעברת חלק מתפקידיה המסורתיים של הממשלה לארגונים לא ממשלתיים תביא ליעילות ולחסכון רבים יותר, להפחתת הבירוקרטיה, להגברת ההיענות לצורכי הלקוחות, ולעידוד וטיפול החדשנות והיצירתיות. העברת חלק מהשירותים לארגונים לא ממשלתיים משרתת גם כמה אינטרסים סמויים של הממשלה כגון גלגול חלק מההוצאות על הצרכן כתשלום עבור השירותים, הנהגת קיצוצים בתוכניות הממשלה, הגנה על הממשלה מפני מחאת הציבור כנגד הקיצוצים וחיזוק האפשרות שארגונים לא ממשלתיים יתווכו בין המדינה ואזרחיה. כך עוברת האחריות למתן דין וחשבון על זמינות השירותים ועל איכותם מהממשלה לארגונים הלא ממשלתיים. כך גם נוצרה חלוקת עבודה חדשה בין הממשלה וארגונים לא ממשלתיים לפיה הממשלה מופקדת על קביעת המדיניות, ייזום ופיתוח תוכניות שירות, קביעת סטנדרטים לכמות השירות ואיכותו, וכן על הפיקוח והבקרה על עבודת הארגונים הלא ממשלתיים האחראים עפ"י חלוקת עבודה זו על אספקת השירותים.

בימים אלה בעקבות משבר הקורונה אנו עדים לדיון מחודש על מגבלותיה וחסרונותיה של האידיאולוגיה הניאו-ליברלית שהייתה נר לרגליהם של ממשלות רבות במערב אירופה, ארה"ב, קנדה, אוסטרליה וכן ישראל לצד מדינות נוספות שהאמינו בקיומו של שוק חופשי וצמצום תפקידיה של הממשלה לקביעת מדיניות ורגולציה.

משבר הקורונה שהפתיע את כולנו יצר משבר כלכלי עמוק המחייב את התערבות הממשלה בחיפוש מענים אפקטיביים כדי למזער את הנזקים שחוללה המגפה. הדברים ידועים וקשורים לציפייה מהממשלה לתמוך בענפי המשק השונים כדי למנוע את התמוטטותם. כוחות השוק מפנים את מקומם לציפייה להתערבות מסיבית של הממשלה באמצעות הזרמת כספים ומתן מענקים לרבים מאלה שעסקיהם נפגעו או חוסלו כתוצאה מהמגפה. על פניו נראה כי גם עם התערבות הממשלה עדיין נראה בעתיד הקרוב שינויים בשוק התעסוקה כתוצאה מהגידול בשיעור האבטלה ופגיעה בעיקר בעסקים קטנים ובינוניים. בתחום הציבורי אנו צפויים לצעדי התייעלות של המגזר הציבורי שייתבע לתת את חלקו במאמצים להיחלץ מהמשבר הכלכלי והחברתי. בחודשים האחרונים אנו גם עדים לצורך בקיצוץ בתקציבים של משרדי ממשלה שונים וביניהם משרד הרווחה והשירותים החברתיים כדי לממן את הקמת משרדי ממשלה חדשים.

מוקדם עדיין לקבוע אם האידיאולוגיה הניאו-ליברלית תעלם ו/או תשתנה ותתאים עצמה לרוח התקופה ולהשלכות הנובעות מהמגפה והמשבר הכלכלי העולמי. עם זאת ברור שאנו נמצאים בתקופת מעבר וחשיבה מחדש על מקומה ותפקידיה של הממשלה באספקת שירותים בכלל ושירותי רווחה בפרט. למרות הקשיים בהם נתקלו הארגונים הלא ממשלתיים באספקת שירותים והבטחת חייהם ואיכות חייהם של לקוחותיהם (כמו: מרכזי יום לזקנים, בתי אבות) ולמרות הקריאה מצד חוגים שונים

ל"החזרת עטרה ליושנה" והעברת האחריות לאספקת השירותים למוסדות הממשלה, עדיין לא חלו שינויים במצב הקיים. הארגונים הלא ממשלתיים ממשיכים לספק את השירותים כאשר המדינה אמורה לפקח ולבקר את איכותם וכמותם.

אין ספק שאת העולם בו אנו חיים ניתן לחלק לעולם לפני הקורונה והעולם לאחריה. כל מה שנתפש כברור ומוסכם נתפש כיום באור שונה העומד לבדיקה ובחינה מחדש. דברים אלה אמורים לגבי מגמות שונות להן היינו עדים בעשרות השנים הקודמות בסביבות בהם יחידים, קהילות וארגונים פועלים. את המגמות המרכזיות והתמורות שחלו בסביבת ארגוני הרווחה והשירותים החברתיים אנו מבקשים להציג להלן.

3.2. שינויים ותמורות בסביבות הייחודיות של ארגוני רווחה

3.2.1 האצלה וביזור סמכויות מהממשל המרכזי לממשל המקומי

אחד מהשינויים החשובים לו אנו עדים בשנים האחרונות הוא העברה של סמכויות, תפקידים ואחריות מהממשל המרכזי לשלטון המקומי התובע אף סמכויות ניהול רחבות ורבות יותר בתחומי חיים שונים. הממשל המרכזי נתפש כמרוחק וכמנותק מהעשייה היומיומית ומהבנה של צורכי האזרחים. ביטוי לכך אנו מוצאים בתחומי החינוך, הבריאות, הרווחה ותחומים נוספים בהם נשמעת הקריאה לאפשר לראשי הערים והמועצות המקומיות לנהל את ענייניהם בעצמם עם מינימום התערבות של משרדי הממשלה. (לדוגמא: תחום החינוך ופתיחת בתי הספר בתקופת הקורונה שטרם חלפה, תחום הבריאות בו היו לראשי הערים השגות רבות על ניהול משבר הקורונה, "תוכנית גמזו" להעברת סמכויות לראשי הערים והמועצות המקומיות ועוד).

הדרישה להאצלת סמכויות ואחריות לשלטון המקומי ובתוכו לגופים והתארגנויות קהילתיות (כמו המינהלים הקהילתיים, מרכזים קהילתיים, ועדים ונציגות שכונות ועוד) נובעת לא רק מחוסר האמון במוסדות הממשל המרכזי. היא נובעת גם מהעלייה במורכבות הבעיות העומדות על סדר יומם של האזרחים והרשויות ומהצורך לתת מענים מהירים, חדשניים ומתאימים לצרכים של אוכלוסיות מגוונות ושונות (Politt, 2010; Schmid, 2009; Smith & Phillips, 2016)

תהליך העברת הסמכויות והאצלתן מקצר את ערוצי התקשורת והתיאום וכן את תהליך קבלת ההחלטות הנדרשות לביצוע מהיר ויעיל של פעילויות ותוכניות המכוונות להיטיב עם האזרחים ולקוחות הארגונים. מנקודת מבטם של האחרונים תהליך הביזור של הסמכויות מאפשר זמינות ונגישות של השירותים וכן מגע ישיר עם ספקי השירותים. לתהליכים אלה השפעה על "מהפך העוצמה" באספקת שירותים בכלל ושירותי רווחה בפרט. עיקרו של "מהפך" זה הוא העברת מרכז הכובד לקבלת החלטות לאלה השולטים על הידע והמידע הנדרשים לאספקת השירותים. אם בעבר

העוצמה הארגונית הייתה קשורה לפוזיציה והסמכות הארגונית הרי כיום העוצמה מיוחסת לאלה השולטים על המידע (Gal & Bar-Nir, 2011). במקרה של השירותים החברתיים מידע זה נמצא בידי אלה המספקים את השירותים להם קשר ישיר עם הלקוחות. אנשי המטה המרוחקים מהלקוחות נמצאים תלויים לקבלת החלטות בידע ובמידע הנשלט ע"י אלה המספקים את השירותים. בדרך זו נוצר מהפך עוצמה ושינוי מבנה הכוח בארגונים. שירותי הרווחה בישראל חוו אף הם תהליכים אלה המתבטאים במתן סמכויות רבות יותר ליחידות הביצוע (מחלקות לשירותים חברתיים, מרכזי התמחות למיניהם, מרכזים וארגונים המספקים שירותים לאוכלוסיות שונות כמו ילדים ונוער בסיכון, עוברי חוק, לקוחות הסובלים מאלימות משפחתית, מתמכרים למיניהם, זקנים בקהילה ובמוסדות ועוד). המטה הארגוני והמקצועי מופקד על תהליכי הרגולציה, יצירת תכניות חדשות, קביעת סטנדרטים של איכות השירותים והיקפם, פיקוח ובקרה על עבודת הארגונים.

3.2.2 הפרטת השירותים ועידוד תרבות החוזה

מגמה בולטת נוספת המאפיינת את התמורות בסביבות בהן ארגוני רווחה פועלים הוא תהליך ההפרטה של השירותים. מרבית שירותי הרווחה והשירותים החברתיים הופרטו ע"י הממשלה (גל, 1995; דורון, 1989; דורון, 1997; שמיד, 1995).

השיקולים המנחים את תהליך ההפרטה הם אידיאולוגיים ותועלתניים. על האידיאולוגיה הניאו-ליברלית ועל ההשלכות שלה על העברת האחריות לכווחות השוק הרחבנו לעיל. לצד השיקולים האלה הפרטת השירותים נתפשה כאקט של יעילות, חסכון ופישוט תהליכים. קובעי מדיניות הרווחה האמינו ששירותים מופרטים הם יעילים יותר בהשוואה לשירותים המסופקים ע"י ממשלות בירוקרטיות ומורכבות המאופיינות בסחבת פקידותית. ההפרטה כוללת את העברת האחריות לאספקת השירותים גם לארגונים ללא כוונת ריווח. הספרות המקצועית הקדישה מחקרים רבים ללימוד היתרונות והחסרונות של כל אחד מהמגזרים: הפרטי למטרת ריווח ומגזר הארגונים ללא כוונת ריווח. ממצאי המחקרים, המסקנות והתובנות שלהם התפרסמו בכתבי העת המובילים בתחום הניהול. ממצאים אלה מלמדים על כיוונים ומגמות שונות באשר ליתרונות של מגזר אחד על פני האחר. עם זאת אי אפשר להתעלם מהעובדה כי חלקו של המגזר הפרטי באספקת שירותים חברתיים גדל מאד בעשורים האחרונים (Schmid, 1998).

זאת, למרות הגידול שחל במספר הארגונים ללא כוונת ריווח בפרספקטיבה בינלאומית, כולל מדינת ישראל בו מהווה מיגזר זה כ-5.5% מהתוצר המקומי הגולמי-מדי (Doron & Karger, 1993; Gal, 1995; Katan, 2008; Korazim-Doron, 1989; Korosy et al., 2005; Schmid, 2003).

אחד הביטויים המשמעותיים ביותר של תהליך ההפרטה הוא התפתחות התרבות החוזית לפיה הממשלה מתקשרת בחוזים עם הארגונים הלא ממשלתיים לאספקת השירותים החברתיים (Deakin, 1996).

ההתקשרות החוזית מעלה שאלות ודילמות ארגוניות, ניהוליות ומבניות להן השלכות על תלות הארגונים הלא ממשלתיים במימון הממשלה (Schmid, 2003). תלות זו נמצאה כמשפיעה על מידת האוטונומיה של הארגונים ועל הגמישות הניהולית שיש להם באספקת השירותים. בניגוד לציפיות שהיו להוגי אסטרטגית ההתקשרות החוזית לפיה הארגונים הלא ממשלתיים יפתחו תרבות של חדשנות ויצירתיות, נמצא שהתנהגות ארגונים אלה היא קונפורמית עם מדיניות הממשלה. הם נוטים לספק את אותם השירותים שהמדינה קובעת ופחות מדי מציעים שירותים חדשים החורגים ממדיניות הממשלה. התוצאה היא אף שההבדלים בין הארגונים מטשטשים ואנו חווים את תופעת "האיזומורפיזם הכופה", "המימטי" ו"הנורמטיבי". הנחיות והוראות הממשלה מכתיבים כללי התנהגות לארגונים שאם לא יצייתו להם "יענשו" באי העברת הכספים אליהם (איזומורפיזם כופה), הארגונים מחקים זה את זה ומאמצים שיטות ניהול דומות (איזומורפיזם מימטי) ונדידת אנשי מקצוע בין הארגונים (איזומורפיזם נורמטיבי) גורמת לטשטוש ההבדלים בין המגזרים (DiMaggio & Powell, 1983).

אין ספק שלכניסה המסיבית של הארגונים הפרטיים למטרת ריווח לזירת השירותים החברתיים ושירותי הרווחה השפעה על התחרות הגוברת על המשאבים מול הארגונים ללא כוונת ריווח. התחרות מחייבת את הארגונים ללא כוונת ריווח לחשיבה אחרת, בעיקרה תחרותית, מטרתית, תוצאתית ושיווקית.

להפרטה השפעה על הניהול בארגונים ועל אימוץ שיטות ניהול מתקדמות ע"י שני המגזרים, על שינויים מבניים ועל תהליכי ניהול בארגונים עצמם. מהארגונים נדרש בתנאי תחרות להגמיש את שיטות העבודה שלהם, לשפר את איכות השירותים, להשקיע ולטפח את ההון האנושי, לשכלל את שיטות השיווק ויחסי הציבור, לפתח

3.2.3 הניהול הציבורי החדש וגישת המשילות הציבורית החדשה

גישת "הניהול הציבורי החדש" (Hood, 1991; Hood & Peters, 2004; Politt & Bouckaert, 2000) מהווה תפנית בחשיבה על תפקודם של ארגונים ציבוריים. הגישה מציעה את המעבר מניהול מסורתי ושמרני ובמידה מסוימת מיושן לניהול המוגדר מודרני המתבסס על טכניקות ושיטות ניהול המאפיינות את המגזר העסקי. הגישה מדגישה את הצורך בקביעת יעדים ברורים הניתנים לכימות ולמידה, את היעילות והאפקטיביות הארגונית, את ההערכה והמדידה של התוצאות, את ההטמעה של דפוסים מתקדמים ומשוכללים של פיקוח ובקרת איכות השירותים. הניהול

הציבורי החדש מעודד ותומך בהגדלת האוטונומיה של הדרג הניהולי תוך האצלת סמכויות לקבלת החלטות מהירה ללא תלות רבה מדי במנגנונים ובתהליכים ארוכים ומורכבים, הקשורים אף במעורבות הגדולה מדי של הדרגים הבכירים בתהליכים אלה. עפ"י תפישה זו ניתנת למנהלים עצמאות רבה יותר בהפעלת שיקול הדעת עפ"י תנאי השטח והמקום בו הם פועלים. כל זאת במטרה לטייב את אספקת השירותים והנגשתם בצורה המיטבית ללקוחותיהם (Christiansen & L'greid, 2001; Hood, 1991).

גישת "המשילות הציבורית החדשה" (Osborne, 2006, 2010) מדגישה את החשיבות של מעורבות אזרחים ובעלי עניין בתהליכי קביעת מדיניות ציבורית וקבלת החלטות. היא מדגישה את תרומתן של רשתות חברתיות לקידום תהליכים אלה וגיוס תמיכה בפעולות הממשלה. כמו כן הגישה מציינת את הצורך בפיתוח יכולות ותשתיות ארגוניות מתקדמות ויציבות המאפשרות לארגונים הממשלתיים למשול ולהוציא לפועל את החלטותיהם. עפ"י גישה זו מוגדרים ארגונים ציבוריים כארגונים מודרניים פוסט-בירוקרטיים, המאמצים דפוסי פעולה חדשים המאופיינים ביצירת בריתות ארגוניות, קואליציות, שיתופי פעולה, ושותפויות בינמגזריות בין המגזרים הממשלתי, העסקי והמלכ"רי. שיתופי הפעולה מהווים את הבסיס ליצירת גופי משילות חדשים בהם לוקחים חלק נציגי הארגונים השונים המייצגים את האינטרסים של שולחיהם ושל השותפות שנוצרה ביניהם (Christiansen & L'greid, 2001). דוגמאות לדפוס משילות שהוא תוצר של שיתוף פעולה בין-משרדי היא "התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" (360) בה משתתפים נציגי חמישה משרדי ממשלה המופקדים על רווחת הילדים והנוער בסיכון, וכן במסגרת שותפויות בינמגזריות כמו "הפורום הישראלי לתעסוקה", "מרכזי חוסן", "מסירה", "חותם" ואחרים.

לאימוץ שתי הגישות האלו השפעה על התנהלותם של ארגונים ציבוריים רבים ביניהם ארגוני שירותי אנוש וארגוני רווחה. למרות הביקורת שנמתחה על גישות אלו, במיוחד על העדר התייחסות מספקת לגורם האנושי והעדפת מטרות הארגון, אין ספק שהיתה להן תרומה חשובה לקידום החשיבה והעשייה הניהולית בארגונים ציבוריים. אלה מתבטאים גם בשירותים החברתיים שנדרשו לחשיבה מחדש על התנהלותם ונטישת דפוסי עבודה ישנים ולא יעילים לטובת אימוץ שיטות ניהול מתקדמות (ראו הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים, הקמת מנהל מוגבלויות במשרד הרווחה, שינויים תפישתיים, מבניים וארגוניים במרכזי היום לזקנים, חשיבה אסטרטגית בקרנות הביטוח הלאומי ועוד).

3.2.4 שינויים דמוגרפיים ותמורות אחרות

השינויים הבולטים בתחום זה הם הגידול באוכלוסיית הזקנים לצד הגידול במספר הילדים ובני הנוער בסיכון ואלה הנמצאים מתחת לקו העוני (כ-800,000 ילדים בישראל נמצאים מתחת לקו העוני).

אוכלוסיית הזקנים מעל גיל 65 ומעלה מהווה כ-11.1% מאוכלוסיית ישראל. אוכלוסייה זו צפויה לגדול באופן משמעותי בשנים הבאות ולהגיע ל-14% עד שנת 2030 (ברודסקי, שנור ובאר, 2016; הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2017). מספר הזקנים יעקוף אף את אוכלוסיית הגיל הרך.

להזדקנות האוכלוסייה השלכות רבות על הערכות שירותי הרווחה ועל המענים שיש לספק לאוכלוסייה עם צרכים מיוחדים. משבר הקורונה מעמיד בפני קובעי המדיניות ומקבלי ההחלטות אתגרים מקצועיים וניהוליים אותם לא הכירו בעבר והם נדרשים לחשיבה יצירתית על דרכי ההתמודדות שמחייב המצב החדש. שירותי הרווחה במסגרות הממשלתיות והחוץ ממשלתיות נדרשים לחשיבה אחרת וחדשנית לצד ניהול משבר עמוק שזימנה לנו מגפת הקורונה. זאת לצד העדר תקציבים מספיקים המאפשרים לארגוני הרווחה להציע מענים ושירותים איכותיים המבטיחים את רווחת הזקנים ושלומם.

מגמה נוספת המלווה את שירותי הרווחה מזה עשרות שנים הוא הגידול בחלקם של ילדים ובני נוער בסיכון הנמצאים מתחת לקו העוני. למרות המאמצים והמשאבים הרבים שהופנו לתחום זה במהלך השנים עדיין מספר הילדים הנמצאים מתחת לקו העוני הוא גדול למדי ומהווה אתגר לשירותי הרווחה. אין ספק שלמשבר הקורונה יהיו השלכות על מספר המשפחות והילדים הנמצאים מתחת לקו העוני.

לצד מגמות אלו אנו עדים לתופעות רבות אחרות להן השלכות על ניהול שירותי הרווחה. תופעות אלו מתייחסות לשינויים בהרכב המסורתי של המשפחה, גידול במספר המשפחות החד-הוריות, לאלימות גוברת במשפחה, לגידול בצריכת אלקוהול וסמים, לשימוש באופיאטים למיניהם ולתופעות א-נורמטיביות רבות אחרות. התמכרויות למנהן מוציאות אנשים "חיים" ממעגל העבודה. התוצאה היא בזבוז משאבים ציבוריים לצד אובדן ימי עבודה ופגיעה בתוצר המקומי הגולמי. כדי לשקם אותם ולהוציאם מהמעגל השוטה של ההתמכרויות נדרשות השקעות כספיות ואנושיות רבות. יש צורך בפיתוח תכניות מניעה על חשבון תכניות טיפול יקרות וצורכות משאבים. גם במקרה זה על מנהלי השירותים החברתיים לקנות ידע בתחומים שנחשפו אליהם פחות בעבר הלא רחוק ועתה הם נמצאים במרכז הבמה הטיפולית של שירותי הרווחה. עליהם להבין טוב יותר את התופעה וההשלכות שלה על השירותים שהם מציעים ללקוחות במגבלות של תקציב וכוח אדם מיומן ומספיק.

תופעה נוספת אליה אנו נחשפים בשנים האחרונות היא תופעת הבדידות החברתית. סיבות רבות לה, ביניהן נציין את המצב המשפחתי, גיל, תהליכים אורבניים, שינויים דמוגרפיים, שינויים בדפוס המסורתי של המשפחה, סיבות נפשיות, הדרה חברתית, אינדיבידואליזם ותחרותיות. בדידות איננה מאפיינת רק זקנים. גם אנשים צעירים סובלים מבדידות הגורמת לפגיעה בבריאות הגופנית והנפשית. לבדידות קשר עם מחלות ונכויות, לנשירה מבית הספר ולצריכה מוגברת של סמים ואלכוהול (Carrow, 2016).

תופעה נוספת הראויה לציון לה השפעה על הערכות שרותי הרווחה היא תופעת האלימות במשפחה. לגידול בתופעה זו סיבות שונות. חלקן סובייקטיביות וקשורות למאפיינים האישיותיים של בני המשפחה וחלקן אובייקטיביות, תוצאה של מצבי לחץ, עוני, מצוקה והדרה חברתית, בריאותם הגופנית והנפשית של בני המשפחה, אבטלה וחוסר יכולת להשתלב בשוק העבודה. גם במקרה זה נדרשים קובעי המדיניות ומבצעייה לחשיבה חדשנית ומקצועית מבוססת מחקרים להתמודדות אפקטיבית עם התופעה והשלכותיה על המשפחות הנפגעות ועל החברה בישראל (מתחילת השנה האזרחית 2020 ועד לכתיבת מסמך זה נרצחו 13 נשים ע"י בעליהן. היחידות לאלימות במשפחה הן דוגמא לחיפוש דרכים ומבנים להתמודדות עם התופעה).

תופעה אחרת המאפיינת את החברה המודרנית היא ההדרה החברתית לפיה נדחקים אנשים לשולי החברה ונמנעת מהם השתתפות כחברים שווי זכויות וזאת עקב עוניים, חוסר שליטתם במיומנויות יסוד הנדרשות כדי לתפקד בחברה או עקב אפליה. תהליך זה גורם להרחקתם ממקורות תעסוקה, ממקורות הכנסה ומהזדמנויות לרכישת השכלה מתאימה. הדרה נובעת מאי שוויון חברתי ומפערים חברתיים המאפיינים מדינות מתועשות רבות בעולם המערבי ובכללן מדינת ישראל. המרכיבים הבסיסיים של ההדרה החברתית הם, בין היתר, בידוד חברתי, השתתפות מועטה ומוגבלת בתחומי חיים שונים, העדר השפעה וכוח, קיפוח רב ממדי, אובדן תחושת הזדהות והשתייכות, ניכור מהמדינה ומוסדותיה.

האוכלוסיות הנמצאות בהדרה חברתית כוללות אנשים החיים בעוני, ילדים עניים, מיעוטים אתניים, חסרי דיור ודרי רחוב, עובדים זרים ומבקשי עבודה, אנשים החיים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, משפחות חד הוריות, נוער מנותק, נכים ומוגבלים פיזית, נפשית ושכלית, נפגעי נפש ולהטביים.

גם במקרים אלה האתגר העומד בפני קובעי המדיניות החברתית ומבצעייה הוא חילוץ אוכלוסיות אלו מהמצב אליו נקלעו והחזרתן מהשוליות בה הם נמצאים לזרם המרכזי של החיים. מנהלי שירותים חברתיים ושירותי רווחה נדרשים להיות מצויידיים לא רק בידע מקצועי של תחום העבודה הסוציאלית. הם נדרשים גם לידע ניהולי וארגוני

המאפשר להם לבסס את תוכניות ההתערבות על הבנה עמוקה של צורכי האוכלוסיות השונות.

3.2.5 טכנולוגיות חדשות בשירותי הרווחה

בשנים האחרונות אנו עדים להתפתחות טכנולוגיות מתקדמות לרשות "הטוב החברתי" (Kumar, Nielsen, Abernathy, Patrick, Pavel, & Swendern, 2013). הצרכים המגוונים של אוכלוסיות רווחה מחד והעדר כוח אדם מיומן (כמו בבתי אבות, מרכזי יום לזקנים, טיפולי בית) מגבירים את הלחצים למציאת מענים טכנולוגיים. כך אנו עדים לשילוב רובוטים לשירות הזקנים במדינות שונות (לדוגמא: יפן) וכן לפיתוחים טכנולוגיים ודיגיטליים פורצי דרך לשירות אנשים עם מוגבלויות חושיות (עיוורון, חרשות), לאנשים עם מוגבלות פיזית ושכלית (Kumar et al., 2013; Vidal,). Turner, Boling, & Gillerson, 2012 ולאיתור אנשים עם דמנציה שאיבדו את דרכם. ניסיונות לפיתוח מחושים (סנסורים) לאיתור מצבי לחץ ודחק, מתח נפשי ודכאון נעשו בשנים האחרונות (Vidal et al., 2012).

מגמות אלו התחזקו מאד בשנים האחרונות ומגפת הקורונה האיצה והגבירה עוד יותר את השימוש בטכנולוגיות ואמצעים דיגיטליים שונים, כולל הטכנולוגיות של למידה מרחוק (השימוש בזום ובעזרים נוספים). זאת במטרה להנגיש שירותים לאוכלוסיות שונות.

אין ספק שבשנים הבאות האתגר הטכנולוגי יהיה בין החשובים שעל מנהלים בשירותי הרווחה להיענות להם. יידרש מהם לפתח שיטות ניהול מתקדמות להטמעת הטכנולוגיות, הגברת האוריינות הדיגיטלית בקרב הלקוחות וכן גיוס משאבים לרכישת טכנולוגיות אלו.

עם זאת, לא נוכל להתעלם מההשלכות שיש לפיתוח הטכנולוגי על ההתנהגות של ההון האנושי העומד לרשות השירותים החברתיים ועל הלקוחות. נדרשת תקופת הסתגלות לקליטת הטכנולוגיות החדשות, התאמתן לאוכלוסיות יעד שונות ועיצוב בצורה ידידותית למשתמשים בהן. גם במקרה זה יידרשו מנהלי שירותי רווחה לרכוש דעת בתחומי הניהול ופיתוח מיומנויות בינאישיות שיאפשרו להם התמודדות אפקטיבית עם ההשפעות של הטכנולוגיה על מעמדו ותפקידיו של ההון האנושי.

3.2.6 תודעה צרכנית מתפתחת

בשנים האחרונות אנו עדים להתפתחות תודעה צרכנית של לקוחות שירותי הרווחה. הפרטת השירותים והגדלת היצע הארגונים המספקים שירותים חברתיים תרמה לכאורה להגדלת אפשרויות הבחירה של לקוחות שירותי הרווחה. תהליכי ההעצמה

של לקוחות אלה מחזק את עמדתם כלפי מוסדות המדינה המופקדים על אספקת השירותים החברתיים ובפני הארגונים הספקים הישירים של השירותים. תורמים לתהליך זה ארגונים המגנים על זכויות הלקוחות ההופכים אותם לצרכנים המבקשים למצות את הזכויות המוקנות להם בחוק. הלקוחות הצרכנים רוצים להיות שותפים בתהליכי תכנון וחקיקה בתביעה להשמיע את קולם ולהביע את דעתם על חוקים בכלל וחוקים סוציאליים בפרט וכן על עיצוב תכניות המיועדות לתת מענה לצורכיהם. לתביעות ולציפיות שיש ללקוחות הצרכנים של שירותי הרווחה השלכה על הצורך במציאת המנגנונים המתאימים לשיתוף הלקוחות המהווה אתגר משמעותי למנהלי השירותים. שיתוף לקוחות תורם גם לשיפור איכות ההחלטות המתקבלות ע"י שירותי הרווחה.

3.2.7 תמורות בשוק התעסוקה

השינויים הטכנולוגיים, הגלובליזציה של העשורים האחרונים ובמיוחד משבר הקורונה גורמים לשינויים מרחיקי לכת בשוק התעסוקה. אם בעבר הלא רחוק ניכרה במיוחד ההשפעה של הכנסת טכנולוגיות מתקדמות וחדשניות על שוק התעסוקה הרי כיום העולם מתמודד עם הנזקים שהסבה מגפת הקורונה לשווקים השונים. מספר גדול של ענפי כלכלה ומשק חווים טלטלה גדולה. הטכנולוגיות החדשות לימדו אותנו כיצד ארגונים ומקצועות נעלמים מדי יום ויש להניח שארגונים רבים יעלמו גם בעתיד הקרוב. לא רק שהתשתיות הארגוניות, הכלכליות והפיננסיות אינן מספיקות אלא שהסביבה מייצרת צרכים חדשים שחלק גדול מהארגונים הקיימים אינם יכולים להתמודד אתם. לשינויים המהירים, הפוליטיים, הכלכליים, החברתיים, הדמוגרפיים והטכנולוגיים השפעה ישירה על חוסר ביטחון תעסוקתי הנובע מהוצאת אנשים ממעגל העבודה לעבר האבטלה. כך למשל עובדים שתעסוקתם העיקרית היא בתעשיות "הלואו-טק" נפלטת כאשר הם חסרי ידע וכישורים, יכולות ומיומנויות לקליטה והסתגלות בתעשיות "ההי-טק". על כל אלה יש להוסיף את הגידול בשיעורי האבטלה בעולם ובישראל כתוצאה ממשבר הקורונה. חסרי התעסוקה יהפכו בעתיד הקרוב ללקוחות שירותי הרווחה שיצטרכו להתמודד עם הכשרות מקצועיות, מענים טיפוליים למובטלים ולמשפחותיהם וכן להתמודדות עם תופעות אנונימיות הנגזרות ממצבם של המובטלים כמו התמכרויות, אלימות בכלל ואלימות במשפחה בפרט, גירושין, התעללות בחסרי ישע, איבוד שליטה ותופעות רבות אחרות. "ימי הקורונה" הם ללא ספק אתגר לשירותים החברתיים ולמנהליהם הצריכים להתמודד עם בעיות מורכבות שלא הכירו בעבר הלא רחוק.

3.2.8 אורבניזציה ושירותים חברתיים

בעשורים האחרונים אנו עדים להתפתחויות חדשות בתחום האורבני. במיוחד יש להדגיש את הגידול המשמעותי שחל בערים הגדולות ההופכות להיות מגה-ערים ואף מגה אזורים עירוניים ומגה-פרוזדורים המכילים ישובים עירוניים וכפריים המשתייכים לאותו פרוזדור. כך למשל אנו עדים ליצירת פרוזדור גיאוגרפי בין וושינגטון לבוסטון הידוע בשם "בוסווש", בו מתגוררים כ-60 מיליון איש אשר תפוקתם תהווה כ-20% מהתמ"ג של ארה"ב בשנת 2025. יש ערים בעולם שתפוקתם גדולה מזו של המדינה כמו למשל סיאול בדרום קוריאה ובריסל בבלגיה.

לצד הפיתוח המהיר של עסקים יש שינויים דרמטיים בבניית בתי ענק רבי קומות בהם מתגוררים אלפי אנשים. בערים אלו ובמבני הענק יש אוכלוסיות שאופי החיים המשתנה, יוקר המחיה, שינויים במצב האישי, חוסר זמינות ונגישות לרשתות חברתיות כופים עליהם מצב אותו היטיב לתאר רוברט פטנאם "לשחק כדור לבד". במצב זה יחידים, במיוחד אלה הנמנים על אוכלוסיות מוחלשות, מתקשים לקיים אורח חיים סדיר, בריא ואיכותי.

לטובת אוכלוסיות אלו יהיה על שירותי הרווחה לפתח מענים חברתיים, בריאותיים, פיזיים וטכנולוגיים שיסייעו להן לשמור על בריאותם הפיזית והנפשית וכן על קשרים חברתיים כדי לא להיקלע לבידוד ובדידות חברתית להם השלכות על איכות חייהם. האורבניזציה מעמידה אתגרים רבים בפני השירותים החברתיים בכלל ובפני מנהלי השירותים בפרט. האחרונים נדרשים להעשרת הידע המקצועי והניהולי שלהם בתחומים שלא נחשפו אליהם בעבר במסגרת לימודיהם או עבודתם כעובדים סוציאליים מן השורה. המורכבות של תהליכים אלה היא אתגר ניהולי עמו יצטרכו מנהלי השירותים להתמודד בעתיד תוך שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים הפועלים במרחב המטרופוליטני.

3.2.9 מגמות ההגירה בעולם המערבי

העשורים האחרונים מאופיינים גם בגידול משמעותי בתנועת המהגרים בעולם המערבי מסיבות שונות-מלחמות, חיפוש עבודה, בריחה משלטון עריץ וכד'. מהגרים בכל העולם נתפשים כקבוצות שוליים הנמצאות בהדרה חברתית בכל אחת מהמדינות החוות את ההגירה. המהגרים סובלים מהעדר זכויות בסיסיות, מעמד חוקי, וכן מסטיגמה של עוברי חוק, אלימים ומאיימים. ככלל מעט מאד, אם בכלל, מדינות ואזרחים מכבדים את "הגר היושב בקרבם" למרות הצו המוסרי המופיע במקורות שלנו. המדיניות כלפי המהגרים בכלל ובישראל בפרט איננה ברורה, איננה עקבית ואיננה נחושה בכיוון כלשהוא-השארית המהגרים או גירושם. מדינות רבות במערב אירופה, ארה"ב, קנדה, אנגליה וישראל אינן שבעות רצון מהמצב אך באותה

עת הן מבינות שבלעדי המהגרים ומבקשי העבודה שירותים רבים לא יוכלו להתקיים (שירותים לזקנים, למוגבלים, לנכים, עובדי בנין וחקלאות וענפי משק אחרים). ריכוז המהגרים בשכונות מסוימות בערים הגדולות וברשויות המקומיות או במחנות הרחוקים מעין הציבור הוא ביטוי להדרתם החברתית התורמת לתופעות לא רצויות ולא נורמטיביות. גם במקרה זה, למרות שעד כה נעשה מעט מאד לטובת אוכלוסיות אלו, יצטרכו שירותי הרווחה להתמודד עם האתגרים והבעיות הייחודיות המאפיינות אותן. ועוד, מנהלי השירותים יצטרכו ללמוד היטב ולעומק את ההשלכות של ההתמודדות על המענים שיש לספק לאוכלוסיות אלו וכן לגייס את המשאבים הדרושים למטרות אלו. זו זירת שירותים חדשה יחסית ושדה בור שטרם עבר חריש יסודי אותו יצטרכו לעשות מנהלי השירותים. מטלה נוספת בשרשרת ארוכה של מטלות היוצרות עומס מקצועי וניהולי.

3.3. הרציונל למומחיות בניהול שירותי הרווחה

הרציונל וההצדקה לפיתוח מומחיות בניהול בשירותי הרווחה נובעים מהמאפיינים הייחודיים של ארגוני רווחה וממאפייני הסביבות בהן הם פועלים. בסביבות אלו כאמור מתחוללות תמורות רבות להן השפעה ישירה על הארגונים ועל הניהול שלהם. בעבר ארגונים נתפשו כמערכת סגורה המזינה את עצמה אשר איננה רגישה דיה לשינויים בסביבות החיצוניות. היום ברור לכל כי ארגון הוא מערכת פתוחה לו יחסי חליפין עם הסביבה אתה הוא מנהל משא ומתן מתמשך ולאורך זמן. הארגון גם מתמודד עם אילוצים שונים המגבילים את פעילותו. ארגוני רווחה החסרים הון עצמי ונכסים משל עצמם תלויים במימון חיצוני ממנו הם מנסים להשתחרר במטרה להבטיח את עצמאותם. כדי לשנות את יחסי התלות בין הארגונים וסביבתם על מנהליהם לפעול בדרכים שונות וכן לרכוש ידע פורמלי בתחום הניהול כמו גם יכולות, מיומנויות וכישורים שיאפשרו להם לנווט ביעילות ובאפקטיביות את הארגונים להשגת מטרותיהם.

מנהלים בשירותי רווחה נדרשים כיום לאימוץ גישות ניהול חדשניות שיאפשרו להם להתמודד עם המורכבות הגדלה של הארגונים עצמם ושל הסביבות החיצוניות במסגרתן הם פועלים. על המנהלים להיות מצוידים במיומנויות ניהוליות שיאפשרו להם לנהל ביעילות ובאפקטיביות את ההון האנושי ואת המשאבים הכספיים לצד חשיבה ותכנון אסטרטגי של המהלכים הבאים הנדרשים בתהליך ההתאמה של הארגונים לסביבות המשתנות באופן תדיר ומהיר.

באשר למורכבות הארגונים- אנו עדים בשנים האחרונות לריבוי משימות המוטלות על הארגונים ועל מנהליהם. לצרכים המתפתחים, המגוונים והמשתנים של לקוחות הארגונים יש השפעה על הערכות הארגונים למתן מענים לצרכים אלה. לתופעות

ולמגמות המתוארות במסמך זה השפעה ישירה על ניהול הארגונים הנדרש לחשיבה יצירתית וחדשנית על קליטת תחומים ונושאים חדשים, יישום שינויים ארגוניים, שילובם בתהליכי הניהול והטמעתם במבנה הארגוני.

בנוסף, ריבוי הצרכים, האינטרסים והלחצים של קבוצות שונות משפיעים על האצת תהליך הדיפרנציאציה (בידול מבני) בארגוני הרווחה. ככל שנחשפים ומתגלים צרכים חדשים הנטייה הטבעית הקיימת בארגונים היא ליצור יחידות ארגוניות חדשות המוקמות לצורך פיתוח מענים לצרכים אלה. ארגונים מתפתחים במעגל חייהם ממצב "פרימיטיבי" ולא פורמלי לארגונים "משוכללים" יותר, מורכבים יותר, ממוסדים ופורמליים. ככל שגדלה המורכבות הארגונית כך עולה בחשיבותו ומרכזיותו תפקיד הניהול בארגונים אלה. המנהלים נדרשים להתמודדות עם שאלות מורכבות של שמירה על שגרה ארגונית מחד ועם הצורך להנהיג שינויים מבניים, ארגוניים, ניהוליים, תהליכיים ואנושיים מאידך. עליהם למצוא את האיזון בין השגרה המבטיחה יציבות ארגונית לבין הנהגת שינויים וחדשנות ארגונית שמטרתם התאמת הארגון לסביבות המשתנות. כדי להצליח במשימה זו על מנהלי השירותים להבין לעומק תהליכים ניהוליים וארגוניים, גלויים וסמויים, ולשכלל את דפוסי העבודה בארגונים כדי שיוכלו להתמודד בהצלחה עם האתגרים הניצבים בפניהם.

באשר להשפעת הסביבה-כבר הרחבנו לעיל על המגמות המאפיינות את הסביבות החיצוניות של ארגוני הרווחה. לכל אחד מגורמי הסביבה החיצונית וליחסי הגומלין ביניהם (גורמים פוליטיים, חברתיים, כלכליים, טכנולוגיים, דמוגרפיים ואחרים) ולכל אחת מהמגמות המתוארות בהרחבה לעיל השפעה על הארגונים ועל הניהול שלהם.

לתמורות האלו השפעה על המדיניות של הארגונים ועל אימוץ אסטרטגיות פעולה שלהם, על המבנה הארגוני, על תהליכי הניהול ועל הגורם האנושי. כך למשל, למשברים כלכליים ופיננסיים השפעה מידית על היציבות הכלכלית של הארגונים (Hasenfeld, 2010; Patti, 2009). לתמורות כלכליות השפעה על ההתנהגות האסטרטגית באשר לכניסה לתחומי פעילות חדשים וקליטת נושאים חדשים או לחליפין צמצום הפעילות הארגונית כתוצאה מהעדר משאבים. לצמיחה כלכלית או למשבר כלכלי השפעה על הערכות הארגונים ועל יכולתם לספק שירותים בכמות ובאיכות לה התחייבו, כמו גם על יכולתם להעסיק עובדים או לפטרם כדי לחסוך בעלויות.

לתמורות ולמתחים חברתיים הנובעים, בין היתר, מפערים חברתיים ואי שוויון חברתי יש השפעה על הדרך בה נערכים הארגונים להתמודד עם המצוקות של חסרי היכולת שלא מוצאים מענים לבעיותיהם. ערכים, נורמות תרבותיות, עמדות ואמונות הרווחות בקרב אוכלוסיות שונות משתקפים במבנה החברתי של הארגונים. הם מיוצגים ע"י יחידים וקבוצות עניין המשפיעים על תהליך קבלת ההחלטות בארגון, כאשר כל

קבוצה מנסה להפיק את המירב מהארגון לטובת חבריה. קבוצות אלו משפיעות על עיצוב מטרות הארגון ותורמות לדיון המתמשך על תפישת מושג הרווחה ואיכות החיים של לקוחות הארגונים.

לתמורות תחיקתיות ומשפטיות השפעה על ארגוני רווחה כמו גם פסקי דין של בתי המשפט בערכאות השונות המשפיעים על שינויים מתחייבים בתהליכי הניהול. לשינויים ולחידושים טכנולוגיים השפעה על תהליכי הניהול ועל השיטות והאמצעים באמצעותם מסופקים השירותים. לטכנולוגיות ניהול מידע השפעה על תהליך איסוף המידע, תיעודו וניתוחו בתהליך קביעת המדיניות וקבלת החלטות בכל הקשור לסדרי העדיפויות, תחומי התערבות ואספקת שירותים מיטביים ללקוחות.

לתמורות דמוגרפיות השפעה על המבנה ותהליכי הניהול בארגוני רווחה. כך להזדקנות האוכלוסייה השפעה על יצירת מסגרות ארגוניות שונות המספקות שירותים לאוכלוסייה זו (דו"ר מוגן, בתי אבות, מרכזי יום, שכונה תומכת, מועדונים למיניהם) ועל ייזום תוכניות חדשות הנותנות מענה לצרכי הזקנים להם צרכים ייחודיים. גם להרכב האתני והרב-תרבותי של הלקוחות השפעה על תפקוד ארגוני הרווחה. ריבוי קבוצות אתניות והטרוגניות של אוכלוסיית הלקוחות מחייב את הניהול בארגונים אלה ליצירת מענים רגישי תרבות התורמים לאיכות חיי הלקוחות ורווחתם.

להתחזקות גורמים דתיים בסביבות הפעולה של ארגוני הרווחה השפעה על עבודת הארגונים, על סוג התוכניות המוצעות ללקוחות ועל ההון האנושי המועסק בהם. בסביבות בהן המרכיב הדתי הוא משמעותי נדרשים הארגונים לגייס אנשי מקצוע המייצגים את ההשקפות והאמונות הרווחות בקרב לקוחותיהם, המבינים ורגישים לצרכים הייחודיים שלהם. גם כניסת ארגוני דת לתחום אספקת השירותים החברתיים מחייבת את הנהגתם לקנות דעת בתחומי הניהול וכן פיתוח מיומנויות ניהול שלא היו מודעים או חשופים אליהם בעבר.

לתמורות טכנולוגיות השפעה על תהליכי העבודה בארגונים ועל הנהגת שיטות עבודה חדשות התורמות ליעילות ולאפקטיביות הארגונית. בין הטכנולוגיות החשובות שארגוני רווחה משלבים הן הטמעת מערכות מידע המסייעות למנהלי הארגונים והשירותים ליצור בסיסי ידע המשרתים אותם בתהליך קביעת המדיניות וקבלת ההחלטות (Monnickenam, 1999; Monnickendam, Savaya, & Waysman, 2005, 2008).

מערכות מידע מטיבות ומשפרות את עבודת הארגונים וכן את הזיקה ביניהם לבין לקוחותיהם. דוגמא להטמעת מערכת מידע בשירותים החברתיים הן המחלקות לשירותים חברתיים שחוו את תהליך הרפורמה הארגונית שנערכה בהן בשנים האחרונות.

לגורמי הרגולציה למיניהם (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, החשב הכללי, משרד הבריאות וכד') השפעה על ההתנהגות הארגונית והניהולית של ארגוני רווחה. התלות של ארגוני רווחה בממסד הפורמלי ובגורמי הרגולציה השונים נמצאה כמשפיעה על ההתנהגות הקונפורמית של ארגונים אלה עם הממסד. זאת כדי להבטיח את הלגיטימציה והמשאבים להם הם נדרשים. בהיבט הארגוני והניהולי נמצא כי להתנהגות הקונפורמית השפעה על הבירוקרטיזציה של הארגונים, פורמליזציה וסטנדרטיזציה של תהליכים ניהוליים המגבילים את עצמאות הארגונים ואת הגמישות התפעולית שלהם (Aldrich & Meyer, 1988; Reuf, 2006).

לכל התמורות האלה ועוד אחרות שפורטו בהרחבה במסמך זה השפעה ישירה על הניהול של ארגוני רווחה. התמורות מחייבות את מנהלי הארגונים לאמץ דפוסי ניהול חדשים ולהטמיע אותם בארגונים עצמם. זאת כחלק מתהליך ההתאמה של הארגונים לסביבות המשתנות. על מנהלים בארגוני רווחה ללמוד היטב את סביבותיהם ולהכיר את המורכבות שלהם שכן יש להם, בתפישתנו, השפעה מכרעת על גורל הארגונים ועל ההתנהלות הפנימית שלהם. "מנהלים צריכים לנהל את סביבתם לפחות כפי שהם מנהלים את ארגונם ואולי ניהול הסביבה חשוב יותר מניהול הארגון עצמו", טוענים הסוציולוגים Aldrich and Pfeffer (1976). המשמעות של ניהול הסביבה הוא חיפוש מתמיד אחר הזדמנויות חדשות תוך לימוד ואיתור הסיכונים עמם מנהלי שירותי רווחה צריכים להתמודד. מנהלים נדרשים גם לאבחן ולנתח את נקודות העוצמה והתורפה של הארגונים ביחס לסביבות הפעולה העכשוויות והעתידיות שלהם.

ניהול הסביבה משמעותו שמנהלי ארגוני רווחה צריכים לחתור בהתמדה לשינוי יחסי הכוח-תלות ביניהם לבין גורמי הסביבה השולטים על תהליכי ההרשאה כמו גם על המשאבים הנדרשים לארגונים. כדי לשנות את יחסי התלות בגורמי הסביבה על מנהלי שירותי הרווחה לנקוט באסטרטגיות פעולה שונות המותאמות למאפייני הסביבה הייחודית בה המנהלים פועלים. כדי להצליח במשימתם נדרשים מנהלי השירותים לרכוש השכלה פורמלית בתחומי הניהול וכן מיומנויות חדשות שלא רכשו במהלך לימודיהם בעבודה סוציאלית. מיומנויות העבודה הסוציאליות יכולות לסייע להם בהבנה ובפענוח בעיות אך נדרשות מהם גם מיומנויות אחרות כמו המיומנות של חשיבה קונספטואלית ובמידה רבה פוליטית המשלבת את צורכי הארגון עם אילוצי הסביבה הייחודית בה הם פועלים. עליהם לשקוד על פיתוח הזהות הארגונית הייחודית של הארגונים ועל השגת הערך המוסף של פעילותם. באותה עת עליהם לנהל את סביבתם במטרה שהגורמים השונים יתמכו בקידום ובמימוש המטרות הארגוניות.

ניהול הסביבה החיצונית משמעותו גם שעל מנהלי ארגוני רווחה להבין טוב יותר את השפעת מבנה הכוח החיצוני והפוליטיקה הארגונית על המבנה הפנים ארגוני ועל

חלוקת העבודה בארגונים, וכן את השפעת קבוצות האינטרס על הארגונים עצמם ועל מנהליהם. אלה צריכים לשווק טוב יותר את השירותים שלהם, להיות תחרותיים, לקדם את יחסי הציבור ולמצב את הארגונים שלהם כמנהיגים ומובילים בתחומי הפעילות שלהם. היעדרותם של מנהלי רווחה מהזירה הפוליטית בה נקבעת מדיניות ובה מתקבלות החלטות על הקצאת המשאבים פוגעת ביכולת הארגונים להשיג את מטרותיהם לטובת לקוחותיהם.

המורכבות של ארגוני הרווחה היא תוצר של מורכבות הסביבות ושל מורכבות הבעיות המאפיינות אותן ואת לקוחותיהם. המורכבות הזו דורשת בימים אלה ניהול מקצועי מבוסס ידע פורמלי, ניסיון וכישורים מתאימים. מנהלי ארגוני רווחה רבים הם אנשי מקצוע בתחומם שקודמו לתפקידי ניהול ללא הכשרה מספקת ומתאימה לניהול מערכת ארגונית. המעבר מעמדת קלינאי מומחה לעמדת מנהל כרוכה בקשיים רבים המשפיעים על איכות הניהול ועל ביצועי הארגון (Austin et al., 2013). ארגוני רווחה צריכים להיות מודעים למחיר שהם משלמים בהעדר הכשרה והכנה מתאימה ומתקדמת של מנהלי השירותים לתפקידי ניהול וקביעת מדיניות. (גל וויס, 2011; וייס-גל ופילוסוף, 2013). מנהלים בשירותי הרווחה צריכים להיות מצוידים בידע פורמלי ובכלי עבודה משוכללים שיאפשרו להם להתמודד בהצלחה עם המורכבות המאפיינת את העשייה הארגונית הייחודית של ארגוני רווחה במציאות המשתנה באופן תדיר ומהיר.

אנחנו מאמינים כי לארגוני רווחה ושירותי אנוש מפה גנטית ייחודית עם שליחות אידיאולוגית ועולם ערכים אוניברסליים והומניסטיים המבדלים אותם מהגנטיקה של ארגונים אחרים. אלה מחייבים את מנהליהם לאמץ תורת ניהול ייחודית ודפוסי פעולה וסגנון ניהולי המותאמים לערכים אלה. מנהלים בשירותי רווחה צריכים להיות מודעים לייחודיות של הארגונים שהם מובילים. עליהם לפתח חזון ארגוני ויכולות ארגוניות ואנושיות למימוש. הם נדרשים להפגין גמישות אסטרטגית עם פתיחות לחדשנות, לשינויים ארגוניים ומבניים המתחייבים מהתמורות שחווים ארגונים אלה. עליהם לפתח את הרגישות המצבית שהמשמעות שלה היא פיתוח היכולת לאבחן בעיות, סוגיות ודילמות ארגוניות ומבניות העומדות לפתחם של הארגונים, תוך התאמת הסגנון הניהולי האישי לדרישות המצב, ציפיות המונהגים, צורכי הלקוחות ולחצי הקבוצות השונות. כדי להשיג אפקטיביות ארגונית נדרש ממנהלי ארגוני רווחה להיות מומחים לא רק בתחום העבודה הסוציאלית אלא גם בניהול והובלת תהליכים מורכבים המשפיעים על עבודת אנשי המקצוע. המומחיות בניהול נדרשת לאור העובדה שמשקלם וערכם הסגולי של הבעיות הניהוליות והארגוניות עולה ככל שאנשי המקצוע מתקדמים לתפקידי ניהול, פיקוח והדרכה. לעומת זאת, חשיבותם ומשקלם היחסי של הבעיות המקצועיות פוחת. משקלם היחסי של ערכים אותם מייצגים

המנהלים קובע יותר ממשקלם היחסי של העובדות בהחלטות המתקבלות ע"י מנהלים בדרכים הבכירים של הארגון (Simon, 1993).

ניהול ארגונים מורכבים ובכללם ארגוני רווחה איננו יכול להיות עוד חובבני ומבוסס על אינטואיציה וכישורים טבעיים מולדים. הניהול של ארגוני רווחה צריך להיות מסור למנהלים מומחים בניהול שתורת הניהול היא אומנות עם השכלה מקצועית, ידע מקצועי וכישורי ניהול נרכשים המאפשרים לנווט בהצלחה, ביעילות ובאפקטיביות את הארגונים. ידע זה כולל לימוד תיאוריות ארגוניות וניהוליות, תהליכי תכנון, פיקוח ובקרה, ניהול סיכונים, ניהול ההון האנושי, קביעת מדיניות, קבלת החלטות בתנאי אי ודאות, הנהגת שינויים ארגוניים הלכה למעשה, ייזום חדשנות ארגונית, ניהול משברים וקונפליקטים וכן רכישת מיומנויות ניהול המותאמות למאפיינים הייחודיים של ארגוני רווחה. זאת תוך שילוב ואיזון נכונים בין המכוונות להשגת המטרה ולמכוונות לאנשים שהם המשאב החשוב ביותר של הארגונים.

לאור האמור לעיל ועפ"י הקריטריונים, התנאים והנהלים להכרה במומחיות שנקבעו ע"י משרד הרווחה והשירותים החברתיים "מומחה בניהול" חייב לענות על התנאים הבאים:

המועמד לדרגת מומחה בניהול שירותי רווחה חייב להיות רשום בפנקס העובדים הסוציאליים, בעל השכלה מתאימה, כשיר ובעל ותק מקצועי מוכח כמפורט להלן.

המועמד צריך לענות על התנאים הבאים:

1. השכלה

1.1. בעל תואר שני בעבודה סוציאלית או תואר שני רלוונטי אחר (כפי שיפורט להלן).

על המועמד להכרה כמומחה בתחום הניהול להיות עו"ס בעל תואר שני בעבודה סוציאלית, או לחילופין עו"ס בעל תואר שני אחר שאינו בעבודה סוציאלית, אשר למד בתכניות לימוד רלוונטיות לתחום המומחיות בניהול, מתוך התכניות אשר נבחנו ואושרו ע"י הוועדה הבין מוסדית להכרה בתארים במשרד האוצר.

להלן רשימת תארי המוסמך הרלוונטיים: מדיניות ציבורית, תכנית המוסמך בחוג

למדעי המדינה עם התמחות בתחום "מינהל ציבורי למנהלים", תכנית לניהול מלכ"רים, ניהול מערכות בריאות, יעוץ ופתוח ארגוני, מנהל ציבורי, תואר שני במנהל עסקים עם התמחות בניהול מערכות רווחה.

1.1.1. מועמד שהנו עו"ס בעל תואר שני אחר שאינו בעבודה סוציאלית ואינו מופיע ברשימת התארים הרלוונטיים כפי שפורט לעיל, נדרש לצבור עוד 4 נקודות זיכוי (=224 שעות) בלימודים מתקדמים בחוג ללימודי המוסמך, בתיאוריות מתקדמות בעבודה סוציאלית ורווחה חברתית, על מנת להגיש את בקשתו.

1.2. לימודים בתחום המומחיות: על המועמד לצבור 8 נקודות זיכוי בקורסים והשתלמויות מתחום הניהול (448 שעות, 56 שעות=1 נקודת זיכוי). ניתן לצבור את הנקודות בדרכים הבאות:

1.2.1. לימודים בתחום המומחיות בניהול במסגרת קורסים ללימודי תואר שני בעבודה לימודים בתחום המומחיות בתוכניות לימוד רלוונטיות אחרות לתואר שני, שנבחנו ואושרו ע"י הוועדה הבין מוסדית להכרה בתארים במשרד האוצר, כפי שפורט לעיל (ניתן לצבור עד שתי נקודות זיכוי).

1.2.2. חיבור (עבודת תזה) בתחום המומחיות (מזכה בשתי נקודות זיכוי).

1.2.3. עבודה (דיסרטציה) לתואר שלישי בתחום המומחיות (מזכה בארבע נקודות זיכוי=224 שעות).

1.2.4. לימודים בתחום המומחיות בתוכניות ובקורסים של בית הספר המרכזי של משרד הרווחה, והמאושרים ע"י אגף הפרופסיה לע"ס במשרד.

1.2.5. לימודים בתוכניות אחרות במוסד אקדמי, שהדגש בהן הוא על ניהול בכלל וניהול שירותי הרווחה והשירותים החברתיים בפרט, אשר עונים על הקריטריונים להכרה ואושרו ע"י הוועדה המקצועית.

2. ניסיון מקצועי

על המועמד להיות בעל ותק מקצועי של עשר שנים לפחות כעו"ס הרשום בפנקס העו"סים, בהיקף של חצי משרה לפחות, מהן שבע שנים בתחום הניהול.

3. קבלת הדרכה

המועמד לקבלת ההכרה כמומחה בתחום הניהול, נדרש להוכיח קבלת 160 שעות הדרכה במסגרת תפקידיו כמנהל, או 200 שעות פ.ע עם הממונה, כדלקמן:

3.1. 160 שעות הדרכה שניתנו ע"י מדריכים (שהנם עו"סים), אשר עומדים בקריטריונים החלופיים הבאים, המוגדרים כיום למדריך שאינו מומחה:

א. בעל תואר שני בע"ס

ב. עבר קורס הכשרה להדרכת עובדים בהיקף 120 שעות לפחות, או בוגר קורס מדריכים/ראשי צוותים.

וכן אחד מהבאים (ג' או ד'):

ג. צבר לפחות 5 שנות ניסיון בהדרכה בתחום הניהול

ד. מפיץ את הידע שברשותו בתחום הניהול, באמצעות פרסומים, הצגה בכנסים ומפגשים בקהילה המקצועית ובקהילות הידע.

על המדריך לעמוד **בשני** הקריטריונים הראשונים וכן **באחד** מהקריטריונים ג' או ד' (סה"כ: 3 קריטריונים).

3.2. הדרכה שניתנה ע"י **מנהל מחלקה** (160 ש' לפחות), אשר אינו עומד

בקריטריונים החלופיים הנ"ל- תאפשר כחריגה עבור המועמד, במהלך חמש השנים הקרובות, אך בתנאי שמדובר במנהלי מחלקות בעלי **תואר שני (לא חובה ע"ס) מרשימת התארים דלעיל, המוכרים למומחיות בניהול.**

3.3. 200 שעות פגישות עבודה עם ממונה:

כחלופה לשעות הדרכה, ניתן לאשר פגישות עבודה סדירות עם ממונה

(עו"ס או שאינו עו"ס), ובתנאי שניתנו במכסה של 200 שעות פ.ע

כדלקמן:

1. פגישות עבודה מסודרות עם מנהלי אגפים/ מנהלי מינהלים/

ממונה מחוזי/סגן ממונה מחוזי (גם אם אינם עו"סים).

2. הדרכה שניתנה ע"י מנכ"ל/סמנכ"ל ברשות המקומית, בעלי תואר

ראשון לפחות (במקרים חריגים בהם אינם בעלי תואר- יובא

להתייעצות בוועדה).

- א. המדריך או הממונה ימלא את חוות דעתו לגבי המועמד על גבי הנספח המצורף לטופס הבקשה.
- ב. על הממונה/המדריך לצרף אישור רשמי **ממשאבי אנוש**, המעיד כי הוא אכן ממונה או מדריך את המועמד במסגרת תפקידו.
- ג. החל משנת 2025, תידרש קבלת הדרכה רק ע"י עו"ס שהנו בעל רישוי מומחה **בתחום הניהול**.

4. המלצות

על המועמד לציין בטופס בקשתו שמות של שני ממליצים, המוכרים כבעלי מוניטין בתחום הניהול, ומכירים את עבודתו שנתיים לפחות. אחד מהם חייב להיות עו"ס. הוועדה רשאית לא לקבל המלצה שהוגשה לעיונה, או לבקש שם של ממליץ אחר, העונה על הקריטריונים.

5. תלקיט ביצועים

המועמד יתעד ויצג בתלקיט הביצועים תוצרים המשלבים תהליכים, תוצאות והשפעות, המעידים על איכות ביצועיו בניהול ההון האנושי, ניהול תקציבים בעלי היקף משמעותי, ניהול צוות מקצועי ובין-מקצועי, ייזום, תכנון וניהול תכניות ומיזמים, שיתופי פעולה ושותפויות בין-ארגוניות ובין-מגזריות, חשיבה ותכנון אסטרטגי, שילוב טכניקות ניהול מתקדמות והטמעת טכנולוגיות מתקדמות לרשות הארגון ולקוחותיו. עריכת התלקיט ע"י המועמד תעשה עפ"י הכללים וההנחיות הספציפיים למומחיות בתחום הניהול, והמופיעים באתר משרד הרווחה.

פרק ראשון - אוכלוסיות, שירותים ומדיניות השירותים

1. אוכלוסיית היעד ומאפייניה

אוכלוסיית היעד הפוטנציאליות לקבלת תואר מומחה בניהול הם:

מנהלי ארגוני רווחה בשירותים שונים ובמגזרים שונים: ממשלתי, ארגונים ללא כוונת ריווח, ארגונים למטרות ריווח.

המנהלים בכל המגזרים מופקדים על פעילותן של יחידות ארגוניות בסדרי גודל שונים הנקבעים עפ"י היקף הפעילות, מנעד וגיוון הפעילויות, מספר הלקוחות מקבלי השירותים, גודל התקציב העומד לרשות היחידות, מספר העובדים ופריסה גיאוגרפית.

מנהלי שירותי רווחה ברמות ארגוניות שונות ניתן למצוא עפ"י האמור לעיל בשירותים הבאים:

א. המגזר הממשלתי

- מנהלי מנהלים, אגפים ותחומים ביחידות המטה של משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- מנהלי מחוזות, ממונים מחוזיים ומנהלי נפות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- מנהלי יחידות סיוע בבתי המשפט.
- מנהלים בשירות מבחן לנוער ומבוגרים.
- מנהלי סניפים, אגפים, מחלקות ומדורים במוסד לביטוח לאומי.
- מנהלי שירותים שונים במשרד הבריאות.
- מנהלי השירות הסוציאלי בבתי חולים ממשלתיים.
- מנהלי שירותים שונים במשרד הקליטה.
- מנהלים באגפי משרד הביטחון-אגף השיקום ואגף הנצחת החייל.
- מנהלי יחידות לעבודה סוציאלית במשרד הפנים.
- מנהלי השירות לעבודה סוציאלית בשירות בתי הסוהר.
- מנהלי יחידות לעבודה סוציאלית בשירות ביטחון כללי ובמוסד לתפקידים מיוחדים.
- מנהלי יחידות עבודה סוציאלית באגף לחינוך התיישבותי.

ב. תאגידי ציבוריים ופרטיים

- הרשות לשיקום האסיר
- קופות החולים-כללית, מכבי, לאומית, מאוחדת.
- מנהלי שירות סוציאלי בבתי חולים ממשלתיים, ציבוריים ופרטיים.
- חברות ממשלתיות.

ג. השלטון המקומי

- מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים.
- מנהלי אזורים בערים גדולות.
- מדריכי-ראשי צוותים(מדר"צ) במחלקות לשירותים חברתיים.
- מנהלי מרכזי מומחיות שונים (כמו "מניעה וטיפול באלימות במשפחה" "מרכז הורים-ילדים" וכו').
- מנהלי שירות סוציאלי או מנהלי יחידות רווחה תעסוקתית בחברות ותאגידים עירוניים.

ד. מעסיקים פרטיים וציבוריים

- מנהלי יחידות לעבודה סוציאלית תעסוקתית.

ה. ארגונים ללא כוונת ריווח-עמותות וחברות לתועלת הציבור.

- מנהלי שירותים סוציאליים בעמותות המספקות שירותי טיפול ביתי, מרכזי יום, ילדים בסיכון, פנימיות ומוסדות לילדים ונוער בסיכון, מעונות לאנשים עם מוגבלות פיזית ושכלית התפתחותית.

ו. ארגונים פרטיים למטרות ריווח

- מנהלי שירותים סוציאליים בתחום הטיפול הביתי לזקנים, מרכזי יום, אומנה, פנימיות ושירותים מופרטים נוספים.

2. שירותים ופעילויות מרכזיות בתחום.

מנהלים בשירותי הרווחה מופקדים על יחידות ארגוניות המספקות מגוון גדול של שירותים חברתיים ואישיים לאוכלוסיות יעד שונות-הגיל הרך, ילדים ונוער בסיכון, מתבגרים ומבוגרים עוברי חוק, משפחות החוות אלימות, משפחות חד הוריות, ילדי אומנה וילדי אימוץ, מתמכרים לסמים ואלכוהול, אזרחים ותיקים בקהילה ובמוסדות, אנשים עם מוגבלות שכלית ופיזית, אנשים הלוקים בבריאות נפשית, משפחות בעוני ובהדרה.

שירותי רווחה ועבודה סוציאלית משולבים גם בתחומי קליטת עלייה, חינוך וביטחון פנים ותחומים נוספים (ראה לעיל סעיף אוכלוסיות היעד של מנהלים בשירותי רווחה).

פעילויות נוספות מתייחסות לתחום הקהילתי המתבטא בפיתוח תוכניות ומיזמים קהילתיים הנגזרים מהצרכים המשתנים של הקהילות במרחב הציבורי. הפעילות בקהילה עם הקהילה ולמען הקהילה משלימה ומוסיפה להתערבויות ולתוכניות המופנות ליחידים ולמשפחות. הפעילות בקהילה מבטאת את הצורך של אנשים לחיות במסגרת קהילתית תומכת המציעה מענים לצרכים שלהם. חשיבות רבה יש לתרומת העבודה הקהילתית לחיזוק החוסן הקהילתי בעתות מלחמה, אסונות טבע ומשברים לאומיים כמו משבר הקורונה.

מנהלי שירות רווחה נמצאים בכל אחד מהשירותים המסופקים לאוכלוסיות הרווחה בכל המגזרים-הממשלתי, הציבורי והפרטי-עסקי למטרת ריווח.

3. הבסיס החוקי של מתן שירותי רווחה.

בתחום מתן שירותי רווחה ברשויות המקומיות-

- א. חוק שירותי הסעד התש"ח 1958
- ב. תקנות שירותי הסעד (מבחני נזקקות).
- ג. תקנות שירותי הסעד (טיפול בנזקקים).
- ד. תקנות שירותי הסעד (סדרי דין בוועדות ערר).
- ה. תקנות שירותי הסעד (מנהל לשכת סעד וועדות ערר).

בתחום האתיקה המקצועית-

- א. חוק העובדים הסוציאליים התשנ"ו 1996.
- ב. תקנות העובדים הסוציאליים (כללי אתיקה מקצועיים).

בתחום הסודיות-

- א. חוק העובדים הסוציאליים התשנ"ו 1996.
- ב. חוק הגנת הפרטיות התשמ"א 1981.
- ג. חוק העונשין התשל"ז 1977.
- ד. חוקי הגנה על קטינים.

תע"סים המתייחסים לעבודת המנהל בשירותי הרווחה-

1. תע"ס בתי אבות-פירוט הגדרת תפקיד המנהל.
2. תע"ס-תיאורי משרות במש"ח (תע"ס מס' 2.4).

א. גישות תיאורטיות להבנת תפקודם של ארגוני רווחה

בפרק זה נציג את הגישות התיאורטיות שנמצאו כמתאימות ביותר להבנת התפקוד של ארגוני רווחה וארגוני שירותי אנוש (Hasenfeld, 2010). לתיאוריות אלו בסיס אמפירי והן נבחנו לאורך שנים רבות במחקרים רבים שהתחקו אחר הארגונים במדינות שונות. הן נבחרו משום שהן נמצאו מתאימות למאפיינים הייחודיים של ארגוני רווחה כפי שהוצגו בפרק המבוא של מסמך זה. תיאוריות אלו הן:

1. התיאוריה הרציונלית-לגלית

הדימוי הקלסי של ארגונים הוא היותם מעין מכונה המכוונת להשגת מטרות. Morgan (1997) מתייחס אל מקור המילה בשפה היוונית "אורגנון" שפרושה מכשיר או אמצעי.

התיאוריה הרציונלית-לגלית מניחה שאכן ארגון הוא מכשיר המאפשר לקבוצת אנשים להשיג מטרות משותפות באמצעות הקמת מבנה ארגוני ומיסוד פורמלי של תהליכים המסייעים להשגת המטרות. העיצוב הארגוני הוא רציונלי מפני שחלוקת העבודה הפנימית, הגדרת התפקידים, חלוקת הסמכויות הם פורמליים והיררכיים ונתפשים כמתאימים ובעיקר יעילים להשגת המטרות המוצהרות של הארגון. העיצוב הוא לגלי מפני שמינוי האנשים לתפקידיהם, קביעת הסמכויות, הזכויות והחובות הקשורות במושג הסמכות הפורמלית, המטלות שעל בעל התפקיד למלא מתבססים על העיקרון של אימפרסונליות, לפיו התפקידים הם החשובים בארגון ואנשים שונים יכולים למלא אותם. התיאוריות אותן ניתן לשייך לקטגוריה "הרציונלית-לגלית" הן "גישת הניהול המדעי" של פרדריק טיילור (Taylor, 1911) ו"המודל הרציונלי" של מקס ובר (Weber, 1947), המדגישים את ההיבט הפורמלי והבירוקרטי של הארגונים.

המודל הובריאני מחזק את היסודות הפורמליים של הארגון ומתעלם מגורמים לא פורמליים הפועלים בו. הארגונים הם היררכיים ויש בהם את הרכיבים הפורמליים של מדרג סמכויות וחלוקת עבודה ותפקידים.

"גישת הניהול המדעי" תופשת את הארגון כמכונה רציונלית ומשומנת המזינה את עצמה אך איננה רגישה ואף מתעלמת מהסביבות החיצוניות ומהדינמיקה המאפיינת אותן. עפ"י גישה זו השגת המטרה הארגונית היא החשובה ביותר ואילו ההון האנושי הוא האמצעי להשגתה. כדי להשיג את המטרה נדרש ניהול מדעי המתבסס על טכניקות ייצור המושאלות מהעולם התעשייתי המדגישות את יחידות התפוקה שעל הארגון להשיג וכן את הדרכן למדוד אותן. "גישת הניהול המדעי" הציעה את המושג

"הדרך האחת הטובה האפשרית" להשגת המטרה הארגונית והיא דרך הניהול המדעי והרציונלי.

שתי הגישות המוצגות כאן ("המודל הרציונלי" ו"גישת הניהול המדעי") הן אכן רציונליות ופורמליות אך פחות מדי מביאות בחשבון את חלקן של הסביבות החיצוניות המשפיעות על הארגונים וכן מתעלמות במידה רבה מהגורם האנושי. הן אפיינו את תחילת החשיבה הניהולית עוד במאה ה-19 והן מתאימות באופן חלקי לתיאור ארגונים בני זמננו הנתפשים כמורכבים יותר. כך לדוגמא מקס ובר אשר הציע לנו את המודל הרציונלי של הבירוקרטיה ראה לפניו את הכנסייה הקתולית ואת הצבא הפרוסי כדוגמא לארגונים משוכללים המתבססים על פורמליות וסגירות בפני גורמי הסביבה החיצונית. מידת ההתאמה של גישה זו לארגוני רווחה בה מרכיב ההון האנושי הוא מרכזי שנויה במחלוקת.

תרומת "הניהול המדעי" לארגונים אלה מתבטאת בניסיונות הנערכים בשנים האחרונות לחדד ולדייק יותר את המטרות ולכמת את היעדים הארגוניים כך שניתן יהיה למדוד אותם. בנוסף, ארגוני שירותי אנוש מאמצים בשנים האחרונות גישה הרבה יותר אינסטרומנטלית ע"י שילוב והטמעה של טכניקות ניהול המדגישות את השגת היעילות הארגונית והטכנית. שילוב של טכנולוגיות ניהול מידע הן אחת הדוגמאות לשינויים בארגוני רווחה המקדמות את הארגונים לניהול מבוסס מידע אמפירי ולניהול ידע המחזק את תהליך הלמידה הארגונית. גם "גישת הניהול הציבורי החדש" מתבססת במידה רבה על המורשת של "הניהול המדעי" ומתווה כיווני חשיבה ודפוסי עבודה הלקוחים מהעולם העסקי המדגישים את חשיבות השגת המטרות הארגוניות.

הביקורת על גישות אלו במיוחד בכל הקשור לארגוני רווחה שהן אינן רגישות דיין לגורם האנושי, לצרכיו, מאווייו ומניעיו ומרוקנות את הארגונים "מהלחלוחית האנושית" המאפיינת אותם (Hasenfeld, 2015). בנוסף, גישות אלו מתעלמות מהיבטים כוחניים-פוליטיים וממאבקים כוחניים בין קבוצות אינטרס שונות על המשאבים הארגוניים ועל השליטה בארגון.

2. גישת יחסי אנוש

גישה זו נולדה במידה רבה כתגובת נגד לגישת "הניהול המדעי" והיא מזוהה עם הפסיכולוג האוסטרלי אלטון מאיו ותלמידיו רוטליסברגר ואחרים. היא גם מזוהה עם "ניסיונות האותורן" שנערכו בבית חרושת לתעשיות פלדה בעיירה בית לחם במדינת שיקגו. המסקנות אליהן הגיעו מאיו ותלמידיו מדגישות את חשיבות הגורם האנושי בהשגת המטרות הארגוניות. הם מבליטים את חשיבות האדם וצרכיו כגורם המשמעותי התורם להשגת המטרות הארגוניות. אלו לא תושגנה אם לא תהיה התייחסות לאדם לו צרכים שונים אותם ביטא אברהם מסלאו בתקופה מאוחרת יותר

(1954) וכן אחרים כמו McGregor המציע לנו את תאוריית "איקס" ו"ואי", Herzberg (1966), המציע את תאוריית הגורמים ההגייניים והמניעים את האדם במקום העבודה, ו-McLelland & Johnson (1984), המציגים אף הם את המניעים העיקריים של אנשים-מניע הכוח, מניע ההשתייכות ומניע ההישג.

בניגוד לגישת "הניהול המדעי" הרואה את התגמול החומרי (כסף) כמניע ומתמרץ את העובד במקום העבודה, גישת "יחסי אנוש" מדגישה את התגמולים הלא חומריים (כבוד, סטטוס, יוקרה, התייחסות, הכרה, הערכה) כאלה המניעים וממריצים את העובדים להשגת המטרות והתפוקות הארגוניות. אם גישת "הניהול המדעי" הדגישה את המפגש בין העובד היחיד לבין הארגון, גישת "יחסי אנוש" מדגישה את העובדה שהאדם הוא ייצור חברתי המשתייך או רוצה להשתייך לקבוצה עמה הוא חולק את חוויותיו ורגשותיו (Porter, Lawler, & Hackman, 1974). ארגונים עפ"י גישת "יחסי אנוש" מאפשרים אינטגרציה בין צורכי היחיד וצורכי הארגון המאפשר ליחידים לממש את מטרותיהם האינדיבידואליות (Argyris, 1964). מנהיגות הארגונים והתנהגותם היא זו התורמת לשביעות הרצון של העובדים במקום העבודה. למנהיגות "דמוקרטית" השפעה רבה יותר בטווח הארוך על השגת שביעות הרצון והשגת התפוקות הארגוניות מאשר למנהיגות "סמכותית" או זו המוגדרת כמנהיגות של "שב והנח" (לסה פייר) (Glisson, 1989; Lewin, Lippitt, & White, 1939; Schmid, 2010).

גישת "יחסי אנוש" נמצאה כמתאימה לתיאור וניתוח פעילותם של ארגוני רווחה וארגוני שירותי אנוש. זאת לאור החשיבות שמייחסת הגישה להון האנושי שהוא המרכיב העיקרי של ארגוני רווחה. ההון האנושי הוא המשמעותי ביותר לקידום מטרות ארגונים אלה. ההשקעה בו ובקידום המקצועיות שלו נתפשים כחשובים ביותר לפיתוח שירותים ותוכניות מותאמות לצורכי הלקוחות המיוחדים של ארגונים אלה. עבודת הצוות הנתפשת אף היא כתרומה חשובה של גישת "יחסי אנוש" מאפיינת את חשיבות ותורמת הצוותים (ים) בשירותי הרווחה ובשירותים החברתיים. בנוסף, גישה זו תורמת לעיצוב יחסי הארגונים עם לקוחותיהם על בסיס ערכי ומוסרי לצד הבנה ואמפתיה לצרכים של אוכלוסיית היעד שלהם.

לגישת "יחסי אנוש" תרומה גם לניהול המשתף הנדרש בארגוני רווחה. ניהול משתף מתאים לארגונים אלה בהם רמת הבגרות המקצועית של עובדיהם היא גבוהה ולהם ציפיות להיות שותפים בקביעת המדיניות וקבלת החלטות מקצועיות וניהוליות, להן השפעה על איכות השירותים. השקעה בגורם האנושי והתייחסות מכבדת אליו תורמת למחויבות העובדים לארגון המשפיעה גם על השגת רמות ביצוע גבוהות של העובדים (Guterman & Bargal, 1996). גישת "יחסי אנוש" תורמת ליצירת אקלים ארגוני תומך וידידותי ומעודדת שיח פתוח בין הדרגים השונים. אקלים ארגוני תומך יוצר מחויבות גדולה יותר של העובדים לארגון התורמת להקטנת הנשירה ומצמצמת

תחלופת עובדים. כל אלה משפיעים על השגת תפוקות הארגון (Glisson & James, 2002; Glisson, Dukes, & Green, 2006).

הביקורת על גישת יחסי אנוש מתייחסת לכך שהיא עדיין תופשת ארגונים כמערכת סגורה ואיננה מכירה במאבקי הכוח ובפוליטיקה הארגונית והחוץ ארגונית המשפיעה על הארגון. הגישה מתמקדת בגורם האנושי ומתעלמת מהמציאות בה יש מאבקים וקונפליקטים המשפיעים על ההתנהגות האנושית ועל מבנה הכוח וחלוקת הסמכויות והאחריות.

ביקורת נוספת נמתחת על הקביעה הסוחפת מדי על תרומת הגישה בהקשר של מעלותיה של המנהיגות הדמוקרטית. תיאוריות מאוחרות יותר העוסקות בחקר המנהיגות טוענות כי במצבים שונים נדרשים מנהיגים עם סגנונות שונים מלבד הסגנון הדמוקרטי (House & Aditya, 1997). גם בארגוני רווחה יש מקום למנהיגים המייצגים סגנונות ומודלים שונים של ניהול.

3. גישת על-תנאי (Contingency)

גישת "על תנאי" נולדה כתוצאה מהסטת הדגש החברתי-פסיכולוגי שאפיין את גישת "יחסי אנוש" להיבטים אחרים בארגונים, וכן כתוצאה מההשלכות של הגישה הרציונלית-לגלית. (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

השינוי הגדול שמביאה עמה גישה זו היא תפיסת הארגון כמערכת פתוחה הלומדת ומגיבה לסביבה בה היא פועלת. לסביבה מאפיינים שונים (יציבות לעומת חוסר יציבות, ודאות לעומת חוסר ודאות, סביבה שקטה לעומת גועשת, עשירה לעומת עניה, הומוגנית לעומת הטרוגנית) להם השפעה על האסטרטגיה הארגונית, על המבנה הארגוני ועל תהליכי הניהול. כך למשל סביבה לא יציבה, לא ודאית והטרוגנית משפיעה על רמת הבידול המבני (דיפרנציאציה) של היחידות הארגוניות. ככל שהסביבה יותר הטרוגנית (ריבוי צרכים, שונות בין הלקוחות, ציפיות שונות ומנוגדות של גורמי הרגולציה), כך המבנה הארגוני יאופיין ברמת בידול גבוהה עם מספר גדול יחסית של יחידות ארגוניות. באותו אופן אפשר לטעון כי סביבות הומוגניות (קיום אוכלוסיות דומות או אפילו זהות) משפיעות על רמת בידול נמוכה וריכוז תפקידים במספר קטן של יחידות ארגוניות (Thompson, 1967). עדויות אמפיריות על מצבים אלה בארגוני רווחה נמצאו ע"י חוקרים שונים (Aldrich, 1979; Leifer & Hoover, 1977).

הנחת היסוד של הגישה היא שאפקטיביות ארגונית היא תוצר של התאמת הארגון לסביבה המשתנה. בעוד המבחן של יעילות ארגונית הוא מבחן פנים ארגוני הבודק את מידת הנצילות של התשומות ביחס לתפוקות הרי מבחן האפקטיביות הארגונית הוא מבחן חוץ ארגוני. הסביבה החיצונית (ארגונים מתחרים, משלימים, תוספתיים,

לקוחות הארגון, גורמי רגולציה ובעלי עניין אחרים) קובעת במידה רבה את מידת השגת המטרות של הארגון. ארגונים שאינם מתאימים עצמם לסביבות המשתנות ולאינצידנטים השונים הקיימים בה ימצאו עצמם לא אפקטיביים.

מכאן נובע כי אין שיטת התאמה אחת הטובה ביותר. במצבים שונים ותחת מגבלות ואילוצים שונים ארגונים מתאימים עצמם בדרכים שונות אך מותאמות לסוגי המצבים ולסוג הבעיות עמן הם מתמודדים. ארגונים מעצבים את המבנה והתהליכים המתרחשים בהם עפ"י דרישות המצב ומאפייני הסביבה (Donaldson, 1987).

גישת "על תנאי" נמצאה אף היא מתאימה לתיאור ולניתוח של פעילות ארגוני רווחה ושירותי אנוש. היא מדגישה את ריבוי האילוצים והמצבים הפוליטיים, הכלכליים והחברתיים המשפיעים על הערכות הארגונים בהיבטים המבניים והניהוליים לאספקת שירותים ללקוחותיהם (McGarth, 2006). ארגונים אלה פועלים גם במסגרת רשתות שונות של ארגונים המשלימים אותם או מתחרים עמם המשפיעים כל אחד בתורו על העיצוב הארגוני ועל בחירת דרכי הפעולה מותאמים למצבים המשתנים. בנוסף, הגישה הזו מחזקת את הקביעה כי אין דרך אחת טובה להשיג את מטרות הארגון כפי שהניחה גישת "הניהול המדעי".

הקושי הקיים לגבי גישת "על תנאי" שהיא סטטית מעט עם אוריינטציה מכניסטית. כלומר לכל מצב נתון יש נוסחת הערכות ועיצוב ארגוני שלא תמיד עומדים במבחן המציאות הארגונית. בנוסף, הזיקה הישירה בין מאפייני הסביבה לבין ההערכות המבנית והארגונית היא חדה וישירה מדי. ארגונים הם דינמיים ומשתנים ובחירת אסטרטגיות הפעולה שלהם איננה נעשית רק עפ"י מאפייני הסביבה. הן נקבעות גם בהתאם לערכים של הנהלות הארגונים, האידיאולוגיה הארגונית שלהם, יחסם לסיכון לעומת סיכוי, אילוצים פנים וחץ ארגוניים ופוליטיקה ארגונית.

4. הגישה הפוליטית-כלכלית

גישה זו קובעת שכדי שארגונים יתקיימו עליהם לגייס שני סוגי משאבים-לגיטימציה ומשאבים כלכליים (Wamsley & Zald, 1976). לגיטימציה משמעותה הכרה בזכות הלגיטימית של הארגונים לפעול בסביבה נתונה המוענקת להם ע"י גורמי רגולציה שונים, ארגונים אחרים ולקוחות הארגון. קבלת הלגיטימציה היא תנאי חשוב ליכולת הארגון לגייס משאבים ממקורות שונים-ממשלתיים, פילנתרופיים או מהכנסות עצמיות שמקורן מכירת שירותים.

הגישה הפוליטית-כלכלית מדגישה את עוצמת הסביבות החיצוניות והשפעתן על הארגונים. עפ"י גישה זו חלוקת הכוח הפוליטי-כלכלי בין גורמי הסביבה השונים משפיעה על חלוקת הכוח בארגון עצמו בין קבוצות האינטרס השונות הפועלות בו. אלו חותרות למקסם את התועלת והרווחים עבור חברי הקבוצה שלהם. גם מערכת

השירותים ואספקתם מושפעת מחלוקת הכוח בין קבוצות האינטרס (Cress & Snow, 1996), וכן מושפע תהליך קבלת ההחלטות על הקצאת המשאבים הדרושים למימון הפעילויות ותוכניות השירות. בנוסף, כוחם היחסי של יחידות ארגוניות נמדד ביכולת שלהם לגייס משאבים ממקורות חוץ המבטיחים את האוטונומיה שלהם ביחס ליחידות הארגוניות האחרות (Salancik & Pfeffer, 1974).

הגישה הפוליטית-כלכלית תורמת להבנת תפקודה של מערכת אספקת השירותים המושפעת מגורמי הסביבה ומהאילוצים הפוליטיים והכלכליים. לאלה השפעה על התפקוד הארגוני, המבנה הארגוני ועל תהליכי הניהול. מאידך הגישה הזו פחות מדי מייחסת חשיבות לערכי מוסר ואידיאולוגיה המאפיינים ארגוני רווחה.

5. התיאוריה הניאו-מוסדית

בעוד הגישה הפוליטית-כלכלית ממעיטה בחשיבות של ערכים ונורמות חברתיות בהבנת תפקודם של ארגוני אנוש, התיאוריה המוסדית תופשת ערכים אלה ככוח המניע אותם. היא מניחה שהמבנה של סוגי ארגונים מסוימים, כמו ארגוני רווחה, נקבע לא ע"י טכנולוגיות פנים ארגוניות (מדרג סמכויות, חלוקת עבודה ותפקידים) אלא ע"י חוקים והסדרים הנקבעים ע"י הסביבה המוסדית (Meyer & Rowan, 1977). לטענתם, תפקידים רבים בארגון, מדיניות הארגון, תכניות ותהליכי עבודה נקבעים במידה רבה ע"י דעת הקהל, האידיאולוגיות והאינטרסים של רשויות וקבוצות אינטרס שונות, ע"י הידע הלגיטימי שנוצר במערכת החינוך, ע"י יוקרה חברתית, חוקים ופסקי דין של בתי המשפט. לאחרונים השפעה רבה על ההערכות המבנית והארגונית של הארגונים הנדרשים להתאים ו/או לשנות את תוכנותיהם לאור פסקי הדין.

המבנה הארגוני ותהליכי העבודה בארגוני רווחה, עפ"י תיאוריה זו, נקבעים גם במידה רבה עפ"י מאפייני הסביבה ו"התעשייה" שהארגונים מהווים חלק ממנה, כמו "שירותי רווחה ושירותים חברתיים", "שירותים לילדים ונוער בסיכון", "שירותים לאנשים עם מוגבלות", "שירותי בריאות הנפש" וכד' (DiMaggio & Powell, 1983). המאפיינים הייחודיים של ארגונים העוסקים בעולמות תוכן דומים ואף זהים (סוג השירות, סוג הלקוחות) משפיעים על ההתנהגות הארגונית של ארגוני רווחה וכן על ארגוני חינוך וארגוני בריאות. הארגונים גם עוברים תהליכי מיסוד עם צמיחתם הארגונית והמבנית. ככל שארגונים גדלים, צומחים ומתרחבים כך משתלטים עליהם דפוסי עבודה מוסדיים ופורמליים (Zucker, 1988). לטענת התיאוריה הזו המבנה של הארגון היחיד לא ניתן להסבר ולהבנה בלי להתייחס למבנה, לתהליכים ולפרוצדורות המאפיינים את כלל הארגונים הפועלים באותו סוג "תעשייה". כך נוצר "איזומורפיזם" ("מעין שיוויון") מבני וארגוני שמשמעותו עיצוב פעילות ארגונית דומה בכל אותם ארגונים המשתייכים לאותה "תעשייה" (Hasenfeld & Powell, 2004).

התיאוריה המוסדית גם מניחה שארגונים החפצים חיים מאמצים את החוקים המוסדיים הפורמליים שכן הם רוצים להבטיח את הלגיטימציה לקיומם ואת המשאבים הדרושים לפעילותם. ארגונים מאמצים התנהגות קונפורמית עם גורמי הרגולציה ועם גורמי המימון ו"אינם נושכים את היד המאכילה אותם". הקונפורמיות הזו נוצרת גם בעטיו של כוח האכיפה שיש לגורמי הרגולציה לכפות על הארגונים תקנות והוראות שאם לא ימלאו אחריהן לא יזכו להכרה פורמלית ולמשאבים. היא נוצרת גם כתוצאה מהעובדה שארגונים נוטים לחקות אחד את השני ולאמץ דפוסי פעולה דומים, וכן כתוצאה מניידות ומעבר של אנשי מקצוע הנעים בין הארגונים ובדרך זו מעבירים ערכים, נורמות התנהגות ודרכי פעולה (DiMaggio & Powell, 1983).

התוצאה של הקונפורמיות הנובעת מהמקורות הנ"ל היא טשטוש ההבדלים בין הארגונים במגזרים השונים (ללא כוונת ריווח ועם כוונת ריווח) ויצירת סביבה המאופיינת ברמת מיסוד גבוהה המבטיחה יציבות והישרדות ארגונית לאורך זמן. ועוד, כדי להבטיח הישרדות זו נוטים ארגוני רווחה לאמץ "מיתוסים רציונליים וסמלים" המקובלים בסביבה החיצונית כדרך של התאמת הארגון לסביבה והשתלבות בה (Meyer & Rowan, 1977). הם מגדירים מיתוסים אלה כ"רציונליים" שכן הם מעוגנים במערכת ערכים ואמונות כמו אידיאולוגיות מקצועיות. באותה עת הם מהווים אמצעים רציונליים למימוש מטרות הארגון (כמו הצורך לקבלת היתר לפעילות הארגון או קבלת הרשאות לנקוט באמצעים שונים שיאפשרו הוצאה לפועל של תכניות ושירותים). עפ"י תיאוריה זו ארגוני רווחה הם ארגונים מוסדיים אשר יונקים את הלגיטימציה שלהם פחות מ"המוצרים/שירותים" שלהם ויותר מאימוץ ערכים חברתיים וערכי מוסר המקובלים בחברות נורמטיביות הזוכים להכרה רחבה מצד גורמים מוסדיים ולא ממסדיים.

התרומה של תיאוריה זו להבנת מהותם, זהותם ותפקודם של ארגוני רווחה היא בהבנה שארגונים אלה הם ארגונים "מוסדיים" עם מאפיינים ארגוניים, מבניים ותהליכיים דומים (ראו הדיון על המאפיינים הייחודיים של ארגוני רווחה לעיל) גם אם הם ארגונים ממשלתיים, ציבוריים או עסקיים פרטיים. מאידך, נקודת התורפה של הגישה הזו היא ההתעלמות שלה ממקומו של הכח (עוצמה ארגונית) בקביעת מדיניות, אימוץ אסטרטגיות פעולה, מבנה ארגוני ותהליכי עבודה בארגונים. הגישה מתמקדת בממשק בין הארגון והסביבה המוסדית-פורמלית (גופי הרגולציה, בתי המשפט, ארגונים דומים אחרים) אך איננה מתייחסת למאבק בין קבוצות אינטרס והקואליציות השונות על השליטה במשאבי הארגון ועל הארגון עצמו.

6. התיאוריה של אקולוגיה של אוכלוסיות

התיאוריה של אקולוגיה של אוכלוסיות מציינת את המעבר מהדיון בארגון היחיד לדיון בקבוצת ארגונים להם מאפיינים ותכונות משותפות שהן (1) תלות דומה במשאבים חיצוניים (2) מבנה דומה ויחסית יציב (3) רמת פגיעות וחשיפה דומה לסיכונים ולשינויים דרמטיים בסביבה החיצונית (Hannan & Freeman, 1977, 1989). לדוגמא, מרכזי יום לזקנים או מסגרות לימודיות לגיל הרך שמקורות המימון שלהם דומים ותלותם במקורות אלה היא גבוהה.

התיאוריה מתבססת על התיאוריה הדרוויניסטית ועל תורת הגנטיקה לפיה השונות הגנטית קשורה לתהליכי ברירה טבעית של מינים (ארגונים לענייננו) הנבחרים מבין מספר גדול של מינים אשר חלקם שורד וחלקם נעלם ונכחד. השורדים הם "החזקים" או "המתאימים" ביותר לתנאי הסביבה המשתנים. ליתר דיוק, צריך לומר שורדים אלה המותאמים ביותר למאפיינים הייחודיים של הסביבות המשתנות.

התיאוריה של "אקולוגיה של אוכלוסיות" מתעניינת בתהליכי הלידה והמוות של ארגונים. אם בעבר הנחנו שארגונים אינם מתים הרי תיאוריה זו מדגישה את כוחה של הסביבה החיצונית להחיות, לקיים או להמית את הארגונים שהסביבה איננה חפצה בשירותיהם. אנו עדים לקבוצות ארגונים הנעלמים מנוף הארגונים. כך שינויים וחדושים טכנולוגיים גורמים לחיסול תעשיות מסורתיות אשר אינן משכילות וחסרות יכולת להתאים עצמן לשינויים אלה. חוקים יכולים לחרוץ את גורלם של ארגונים (חוק בריאות ממלכתי הביא לחיסולה של לשכת המס של ההסתדרות הכללית). לשינויים דמוגרפיים השפעה על החיים והמוות של ארגונים. (עלייה בשיעור הזקנים תצמיח שירותים לזקנים במרחב נתון בעוד מוסדות חינוך לילדים ייסגרו בהעדר אוכלוסייה צעירה). שינויים טופוגרפיים מערימים קשיים עד חיסול עסקים כתוצאה, למשל, מסלילת כבישים עוקפי עסקים או בניית רכבת קלה במרחב מאוכלס המקשה על קיום העסקים באותו מרחב (Schmid, 2009).

התיאוריה של "אקולוגיה של אוכלוסיות" מדגישה את התהליך הדטרמיניסטי שחווים ארגונים שהשליטה על גורלם נתון בידי גורמי הסביבה הדנה אותם לשבט או לחסד, לחיים או למוות. הסביבה, עפ"י גישה זו, היא עתירת כוח ביחס לארגון או לקבוצת ארגונים. הסביבה גם משתנה באופן מהיר ותדיר ואילו הארגון נדרש לזמן ארוך יחסית כדי להיערך בהתאם ולהגיב לאירועי הסביבה. ההתאמה הארגונית מתייחסת לשינויי מדיניות, הצבת מטרות חדשות, שינויים בתהליכי העבודה, במבנה הארגוני וכן בגורם האנושי. פערי הזמן בין הערכות הארגונים לבין התמורות החיצוניות גורם לכך שהסביבה בוחרת ארגונים אחרים דינמיים יותר היכולים לספק את צורכי וציפיות הסביבה (לקוחות, ארגונים מתחרים, משלימים, תחליפיים וכד') (Aldrich & Reuf,).

(2006). דוגמא בולטת, אם כי קיצונית, היא מגפת הקורונה שנענעה את אמות הסיפיים של אלפי ארגונים שכנראה ייעלמו ולא ישרדו את המשבר הגדול.

תרומת התיאוריה היא להבנת תפקודם של ארגוני רווחה הפועלים בסביבות פוליטיות-כלכליות-חברתיות-טכנולוגיות המשפיעות על הארגונים ועל יכולת ההתמודדות שלהם עם שינויים הנכפים עליהם ע"י הסביבה. אחד המושגים הקשורים בתיאוריה זו הוא מושג הנישה האקולוגית המגדירה מרחב נתון של פעילות ארגונית ושל המשאבים הקיימים במרחב זה. לנישה האקולוגית יש יכולת נשיאה של הארגונים היכולים להתקיים בה כאשר יש מספיק משאבים לקיים אותם. הנישה יכולה גם לשנות את צורתה כמו גם את גודלה עם גיוס משאבים נוספים אליה. לדוגמא חוק ביטוח סיעוד (1986), שיושם שנתיים לאחר קבלתו (1988) מהווה דוגמא טובה ליצירת נישה אקולוגית המעמידה משאבים לטובת ארגונים המספקים שירותי טיפול ביתי. נישה זו גדלה מאד במהלך העשורים האחרונים הן מנקודת המבט של מספר הזקנים הסיעודיים הזכאים לקבלת השירותים והן מבחינת המשאבים הכספיים העומדים לרשות הארגונים. הנישה שינתה גם את צורתה. אם בתחילת יישום החוק חלקם של הארגונים ללא כוונת ריווח היה הדומיננטי (כ-70% מסה"כ שעות הסיעוד ואילו חלקם של הארגונים הפרטיים למטרת ריווח היה קטן יותר- 30%), הרי כיום לאחר למעלה מ-30 שנות יישום החוק תמונת המצב השתנתה. חלקם של הארגונים הפרטיים גדל והם מהווים כ-70% משוק שעות הסיעוד ואילו חלקם של הארגונים ללא כוונת ריווח הצטמצם מאד (30%). ללמדנו שעל ארגוני רווחה להיות מודעים לתהליכים אלה ולכוחה של הסביבה המשתנה והשפעתה על תפקודם ויותר מכך על הישרדותם. עליהם להיות ערים לשינויים אלה ולהיערך מבעוד יום לשעת סגריר. ייאמר מיד כי גם היערכות מוקדמת יכולה להיות לא מספקת שכן שינויים קיצוניים מטלטלים את ספינת הארגון (ראו משבר הקורונה המדגים בצורה טובה דברים אלה).

הביקורת על גישה זו שהיא מניחה דטרמיניזם סביבתי ומעודדת פסיביות ארגונית וניהולית. גם ניהול יעיל ואפקטיבי כמו גם יצירתי וחדשני לא יעמוד בפני כוחות הסביבה שיקבעו את גורל הארגונים לשבט או לחסד. התיאוריה הבאה מציגה תיאור וניתוח שונים המלמדים על יכולת הארגון להתאים עצמו לשינויים הסביבתיים.

7. התיאוריה של התלות במשאבים

עפ"י תיאוריה זו ארגונים בכלל וארגוני שירותי אנוש בפרט תלויים בסביבה החיצונית לקבלת לגיטימציה ומשאבים הדרושים לפעילותם (Pfeffer & Salancik, 2003). מושג המפתח בתיאוריה זו הוא מושג הכוח. לכוח הגדרות שונות שאחת מהן היא היכולת של יחיד לגרום ליחיד האחר לפעול בלי שיהיה מודע לכוח המפעיל אותו (Blau, 1962; Emerson, 1962). מקורות הכוח הם מגוונים, והם הפוזיציה הארגונית,

הכריזמה האישית, הידע המקצועי, היכולת לתגמל או להפעיל סנקציות וכן הייחוס של כוח לבעל הכוח גם אם הוא לא מודע שאכן הוא כזה. בהיבט הארגוני (וגם האישי) כוח יוצר תלות בין אלה שיש להם את הכוח לבין אלה החסרים אותו. האחרונים מנסים לשנות את יחסי הכוח-תלות כך שיפעלו לטובת קידום מטרותיהם הארגוניות והאישיות.

ארגוני רווחה התלויים במידה רבה במשאבים החיצוניים הנשלטים ע"י גורמים ממסדיים ופילנתרופיים יאמצו אסטרטגיות שונות שמטרתן להשתחרר מהתלות בגורמים אלה. אסטרטגיות אלו נועדו בראש וראשונה לפתח את הייחודיות של השירותים וכן את היכולת הייחודית שלהם במונחים של תשתיות ארגוניות, מבניות ומקצועיות שיאפשרו צמצום התלות בגורמי הסביבה מחד והגדלת התלות של גורמי הסביבה בארגון ספק השירותים הייחודיים מאידך. בנוסף, הארגונים נוקטים באסטרטגיות שונות המותאמות גם למאפייני הסביבה החיצונית הנעות על רצף משיתוף פעולה עד תחרות והפרעה. אסטרטגיות אלו מוכרות כאסטרטגיה של שותפויות ובניית קואליציות, מיקוח ומשא ומתן עם הגורמים המתחרים והאחרים, קואופטציה, תחרות וכן אסטרטגיות הפרעה והכשלה של הארגונים האחרים. ארגונים יכולים גם לבחור באסטרטגיה של כוללנות לעומת התמחות עפ"י מאפייני הסביבה (יציבה או לא יציבה, שקטה לעומת גועשת, ודאית לעומת אי ודאית וכד').

בניגוד לגישת האקולוגיה של אוכלוסיות גישת התלות במשאבים מניחה שעל ארגונים ומנהליהם להיות פעילים ויוזמים במערכת היחסים שיש לארגונים עם גורמי הסביבה. ארגונים אינם פסיביים ביחסי הגומלין והחליפין עם הסביבה. הם לומדים את הסביבה, סורקים אותה ומאתרים הזדמנויות וסיכויים לצד איומים אפשריים על פעילות הארגונים. עליהם לפעול בהתמדה לשינוי יחסי הכוח בין הארגון והסביבה ולהטות את הכף לטובת קידום מטרות הארגון. עליהם להשקיע את מאמציהם וזמנם בניהול הפוליטי-כוחני-שיווקי של הסביבות החיצוניות שכן "ניהול הסביבה חשוב לפחות כמו ניהול הארגון ואולי ניהול הסביבה חשוב אף יותר" (Aldrich & Pfeffer, 1976). המשמעות של ניהול הסביבה הוא ניהול יזמי, פרו-אקטיבי שתכליתו שינוי מאזן הכוחות לטובת הארגון וצמצום התלות בגורמי הסביבה.

תיאוריה זו מתאימה מאד להבנת המגבלות החלות על ארגוני רווחה בהעדר משאבים עצמיים (הון ונכסים) ותלות גבוהה למדי בגורמי מימון ממשלתיים ברובם ומיעוטם פילנתרופיים. אנו עדים למאבק הבלתי פוסק של ארגונים אלה להשגת המשאבים הנמצאים במחסור. משברים פוליטיים או כלכליים או אירועים קיצוניים, כמו מגפת הקורונה, מלמדים אותנו על השלכות התלות הזו על תפקוד הארגונים והאיומים על הישרדותם. מכאן שעליהם לחשוב ולהתנהג אחרת כך שעצמאותם לא תפגע, הישרדותם תובטח ולקוחותיהם יקבלו את השירותים המגיעים להם.

8. סיכום הבסיס התיאורטי

עיון מעמיק בגישות התיאורטיות מבהיר כי אין תיאוריה אחת טובה המתאימה להבנת המהות והפעילות של ארגוני רווחה ושירותי אנוש. לכל אחת מהגישות תרומה להבנת היבטים מסוימים בהתנהגות הארגונית לצד התעלמות מהיבטים אחרים.

"התיאוריה הלגלית-רציונלית" מסבירה כיצד ניתן להשיג את המטרה הארגונית "בדרך האחת הטובה האפשרית" שהיא רציונלית מחד ומדעית מאידך. הגישה מדגישה את מושג היעילות הארגונית כתנאי הכרחי להשגת המטרות אך מתעלמת מהשפעת גורמי הסביבה על הארגון ועל יכולתו להשיג את מטרותיו.

"גישת יחסי אנוש" מסבירה לנו את חשיבות הגורם האנושי לא רק כאמצעי להשגת המטרות אלא כהון אנושי המהווה את התשתית העיקרית של ארגוני רווחה. כאמור, לאלה אין נכסים מטריאליים משל עצמם אך ההון האנושי הוא המרכיב המרכזי בהם. לכן על ארגוני הרווחה לטפח את הגורם האנושי ולאפשר לו לממש את עצמו לצד מימוש מטרות הארגון. התייחסות אנושית ראויה להון האנושי בארגוני רווחה נמצאה כמחזקת את המוטיבציה של העובדים וכן את מחויבותם להשגת מטרות הארגון (Bargal & Guterman, 1996).

"גישת על תנאי" מאפשרת להבין טוב יותר את ההתנהגות הארגונית של ארגוני רווחה במצבים שונים ובתנאי סביבה שונים. אין דרך אחת טובה ואפקטיבית להתמודדות ויצירת מענים למצבים שונים. המערכת הפתוחה מזמנת לארגונים אירועים ומצבים שונים ועל ארגוני הרווחה ליצור מענים אסטרטגיים ומבניים המתאימים למצבים השונים. אין "דרך אחת טובה אפשרית" להשגת התפוקה הארגונית כפי שהציעה לנו "גישת הניהול המדעי". במצבים שונים נדרשים מענים שונים. דברים אלה אמורים גם לגבי הסגנונות הניהוליים של מנהלים בשירותי רווחה. אם "גישת יחסי אנוש" הבליטה את דפוס המנהיגות הדמוקרטית המשתפת והמבזרת סמכויות, הרי "גישת על תנאי" מלמדת אותנו שבמצבים שונים נדרשים סגנונות ניהול אחרים כמו הניהול הסמכותי המתאים, לדוגמא, לניהול משברים המאיימים על הארגון.

"הגישה הפוליטית-כלכלית" מציגה היבט שונה לחלוטין להבנת תפקודם של ארגוני רווחה. אם בעבר הרחוק נתפשו ארגונים כמערכת המגשימה את צורכי היחיד והארגון (Argyris, 1964) הרי "הגישה הפוליטית-כלכלית" מציגה לנו תמונה שונה. נקודת המפתח להבנת הגישה הזו הוא מושג הכוח המשפיע על חלוקת הסמכויות והתפקידים בארגונים. באלה פועלים קבוצות אינטרס שונות המתחרות על משאבי הארגון כדי למקסם את התועלות המיטביות והמרביות עבור חבריהן. מאבק השליטה על המשאבים הוא מאבק כוחני וארגונים בכלל וארגוני רווחה בפרט נתפשים כיום כזירת מאבקים כוחניים-פוליטיים בו שולטים אלה שיש להם את הכוח והיכולים

באמצעותו לתגמל את חבריהם (מינויים לתפקידי מפתח בארגון, קידום אנשיהם או חלוקת הטבות לאנשי שלומם). למאבק הכוחני-פוליטי השפעה גם על הסטה והתקת המטרות הארגוניות, שכן אמצעים (כסף, אנשים, טכנולוגיות) שנועדו לתמוך במימוש המטרות הארגוניות הופכים למטרות בפני עצמם.

"הגישה הניאו-מוסדית" מסבירה לנו כיצד ארגונים משיגים את הלגיטימציה הדרושה לפעילותם וכתנאי להשגת משאבים. בארגוני רווחה ובארגוני חינוך חשובים יותר האידיאולוגיה והערכים החברתיים והאתיים-מוסריים מאשר הטכנולוגיות והטכניקות המשרתות את הארגונים. הדרך המתאימה להשתלבות בסביבה המוסדית היא אימוץ מיתוסים וסמלים המקובלים בחברה כדרך להשגת הלגיטימציה. לסביבה המוסדית השפעה על תהליכי המיסוד בארגוני רווחה שכן חוקים, הוראות, צווים והנחיות של גופי הרגולציה המוסדיים מכתיבים התנהגויות ארגוניות ממסדיות, פורמליות ובירוקרטיות לארגונים.

"גישת האקולוגיה של אוכלוסיות" מתארת ומנתחת תהליכי לידה ומוות של ארגונים. עפ"י גישה זו הסביבה החיצונית היא עתירת כוח ביחס לארגונים ומכתיבה להם התנהגויות אסטרטגיות, ארגוניות, ניהוליות, מבניות וכאלו הקשורות לניהול ההון האנושי. הדטרמיניזם הסביבתי נתפש אמנם כקיצוני אך יש לו משמעות רבה בהבנת היעלמותם של ארגונים שלא בטובתם ושלא קשורים לאיכות הניהול בהם. מגפת הקורונה היא דוגמא טובה לזעזועים שחווים ארגוני שירות אנוש רבים העומדים בפני פירוק וחיסול ללא יכולת להחזיר את הגלגל לאחור. בהיבט הפרקטי, למרות שגורל הארגונים איננו נתון בידיהם עליהם להתכונן לשעת משבר וליום סגריר.

"גישת התלות במשאבים" אופטימית יותר מ"גישת האקולוגיה של ארגונים" ומפקידה את גורל הארגונים בידי הדרג המנהיגותי והניהולי, אם ישכילו להתאים את הארגונים לסביבה המשתנה. ארגונים שאינם מתאימים עצמם לשינויים מוצאים עצמם לא רלוונטיים לסביבתם ולא אפקטיביים בהשגת מטרותיהם. על הארגונים לחתור באופן שיטתי ומתוכנן להקטנת התלות שלהם בגורמי המימון החיצוניים ולבצר את האוטונומיה שלהם. זאת ע"י פיתוח זהות ייחודית לצד פיתוח יכולות ארגוניות ומבניות ייחודיות המקנות להם יתרון יחסי על פני מתחריהם. מנהלים בשירותי רווחה חייבים לאמץ התנהגויות פוליטיות שיאפשרו להם צבירת כוח ארגוני ויצירת תלות של האחרים בהם.

לכל אחת מהגישות התיאורטיות תרומה להבנת מהותם ותפקודם של ארגוני רווחה. תיאוריות אלו מהוות את הבסיס ללימוד ההיבטים התיאורטיים של ארגונים אלה. הן יוצרות תשתית ראויה לפיתוח תחומי תוכן ייחודיים לעולמם של ארגוני הרווחה, וכן לפיתוח מודלים יישומיים ייחודיים המאפשרים השגת יעילות ואפקטיביות ארגונית.

ב. עיקרי התורה היישומית של תחום הניהול

לניהול ארגונים יש משמעות יישומית ולא רק תיאורטית. הבסיס התיאורטי שהוצג עוזר לנו להבין טוב יותר את המהות והזהות של ארגונים וכן את דרכי הפעולה שלהם. הניהול של הארגונים עושה שימוש בידע התיאורטי ובמודלים שונים של התנהגות שמציעות לנו התיאוריות והוא מופקד על תהליך ההמרה של התשומות (משאבים כספיים, אנושיים, טכנולוגיים) לתפוקות המוגדרות כשירותים ו/או מוצרים. הניהול מופקד על תהליך ההמרה שיתבצע ביעילות המוגדרת כניצול אופטימלי של התשומות להשגת התפוקות. במסגרת זו לניהול תפקידים רבים ומגוונים כמו תכנון והצבת מטרות ויעדים, ארגון הפעילות להשגת המטרות ולהתאמת הארגון לסביבות המשתנות, ניהול ההון האנושי, תיאום הפעילויות, יצירת ערוצי תקשורת, ניהול התקציב, דיווח, פיקוח, בקרה, הערכת ביצועים, ותפקידים רבים אחרים.

יש הסבורים כי מנהיגים נולדים ויש הסבורים כי מנהיגים נעשים. בהשאלה לתחום הניהול יש הטוענים כי ניהול היא תכונה מולדת ויש הטוענים כי זו תכונה נרכשת. באשר לתכונה מולדת טוענים אלה התומכים בה כי מנהלים נולדים עם תכונות וכישורים המאפשרים להם לנהל אחרים. בין התכונות האלו נזכיר יוזמה, כושר שפיטה וקבלת החלטות, אמפתיה והבנת צורכי האחר, יכולת להניע ולהפעיל אחרים, יכולת להציג עמדות בצורה בהירה ומשכנעת וכן יכולת לגייס את האחרים להשגת משימות ומטרות.

לעומת זאת הטענה הנגדית היא שניהול הוא מקצוע וניתן ללמוד ולרכוש אותו בדרכים שונות, בהן רכישת השכלה מקצועית ייעודית או צבירת ניסיון בתחומי העניין והעיסוק הייחודיים. המציאות הארגונית מזמנת לנו גם את אלה וגם את אלה. אכן יש כאלה הנולדים עם תכונות וכישורי ניהול ויש רבים אחרים, ביניהם עובדים סוציאליים, המתקדמים בהיררכיה הארגונית מתפקיד מקצועי לעמדה ניהולית בה הם נדרשים להפגין ידע ניהולי, כישורים ושימוש במיומנויות ניהוליות. ככל שאיש המקצוע מתקדם במדרג הארגוני המשקל הסגולי של האחריות המקצועית שלו פוחתת ועמה עולה בחשיבותו המשקל היחסי של האחריות המנהלית והארגונית. משמעותה היא הראייה המערכתית והמשלבת את צורכי הארגון וצורכי היחידים, וכן בין הארגון והסביבות החיצוניות ("קשת האחריות המנהלית העולה").

כפי שהצגנו בפרקים קודמים של מסמך זה אנחנו מאמינים כי לארגוני רווחה ושירותי אנוש מאפיינים ייחודיים ומפה גנטית ייחודית המבדלים אותם מהגנטיקה של ארגונים אחרים. אלה מחייבים את מנהליהם לאמץ תורת ניהול ייחודית ודפוסי פעולה וסגנון ניהולי המותאמים לתרבות הארגונית הייחודית של ארגונים אלה ולערכים האוניברסליים וההומניטריים שלהם. מנהלים בשירותי הרווחה צריכים להיות מודעים

לייחודיות של הארגונים אותם הם מנהלים. עליהם לייצג את האידיאולוגיות והערכים הארגוניים, לעשות שימוש מושכל בידע המקצועי אותו רכשו במסגרת לימודיהם ובמהלך שנות עבודתם בשירותי הרווחה. באותה עת עליהם לרכוש דעת, כלים ומיומנויות ניהול שיאפשרו להם לנהל ביעילות ובאפקטיביות את הארגונים עליהם הם מופקדים. לצד ההבנה התיאורטית של המהות והשליחות הייחודית של ארגוני רווחה עליהם להיות מצוידים בידע פרקטי המתייחס למודלים ניהוליים וארגוניים שונים, למיומנויות ניהול וכן לכלי ניהול פרקטיים שיאפשרו להם להתמודד עם האתגרים והדילמות הניצבות בפניהם ובפני הארגון.

את הידע הניהולי היישומי הנדרש ממנהלים בשירותי רווחה קבצנו סביב 3 קטגוריות- מודלים לניהול מיטבי של ארגוני רווחה, מיומנויות הניהול וכלי ניהול פרקטיים.

1. מודלים של ניהול מיטבי

א. מודל להבנת יחסי הארגון וסביבותיו

מודל זה מאפשר למנהלים להבין טוב יותר את יחסי הארגון וגורמי הסביבה. המודל ממפה את הסביבה עפ"י מאפייניה הייחודיים ואת הגורמים השונים הפועלים בה: גופי רגולציה, ארגונים מתחרים, ארגונים משלימים, ארגונים תחליפיים, ארגונים תוספתיים, לקוחות, ספקי משאבים חומריים ואנושיים. המודל מסייע למנהלים לאתר את נקודות העוצמה והתורפה של הארגון ביחס לסביבתו וביחס למטרות שהארגון הציב לעצמו. כמו כן הוא מציע סריקת הסביבה לחיפוש הזדמנויות וזיהוי סיכונים בסביבות העתיד של הארגון. זאת לאור תמורות צפויות בתחומים הפוליטי, הכלכלי, חברתי, הטכנולוגי וכד' (Patti, 2009; Schmid, 2009).

לימוד הסביבות ומאפייניהם הייחודיים מאפשרת למנהלים לאמץ אסטרטגיות פעולה המותאמות לערכי הארגון ולתפישת מנהליהם את סביבתם וכן את השפעת האסטרטגיות על המבנה הארגוני ותהליכי הניהול. בנוסף, המודל המדגיש את תהליך הלמידה של הארגונים את סביבתם מאפשר למנהלים לפתח תהליכי חשיבה ותכנון אסטרטגיים כפי שיוצג בהמשך.

ב. תכנון וחשיבה אסטרטגית

מודלים של חשיבה ותכנון אסטרטגי מוצעים ע"י הספרות על ארגונים ותהליכי ניהול. המודלים מציגים מפת דרכים וכלים פרקטיים של חשיבה ותכנון אסטרטגיים. במידה רבה מודלים אלה מתבססים על מודל ניתוח היחסים בין הארגון והסביבה ומסייעים באיתור, מיפוי, ניתוח והערכה של נקודות העוצמה והתורפה של הארגונים, וכן הערכת הסיכונים והסיכונים העומדים לפתחו של הארגון. מטרות מתורגמות ליעדי פעולה אופרטיביים הניתנים להערכה ולמידה וכן לאמצעים שעל הארגון לגייס

לטובת מימוש המטרות והיעדים. בסביבות דינמיות ומשתנות יש חשיבות להערכות אסטרטגית והכנת תסריטי פעולה כדי להתאים את הפעילות הארגונית למצבים המשתנים ולמצבי משבר בלתי צפויים.

ג. שיווק ומיתוג שירותי רווחה ושירותים חברתיים

למודלים של שיווק ומיתוג שירותי רווחה חשיבות רבה במיצוב הארגון בסביבתו. אם בעבר הגדרנו את אוכלוסיות היעד של ארגוני רווחה כ"לקוחות" כיום קיימת הנטייה בארגונים רבים להגדיר אותם "כצרכנים". ככאלה הם דורשים שירותים איכותיים יותר, המותאמים לצרכים הייחודיים שלהם ו"תפירת חליפות אישיות" עפ"י המידות שלהם. בנוסף, התחרות בין ספקי שירותים חברתיים שונים גורמת להם לחפש דרכים ואמצעים לשווק את השירותים שלהם במטרה להגדיל את מספר לקוחותיהם ובאמצעותם את הכנסותיהם.

מודלים של שיווק שירותי רווחה המתבססים על מודלים של העולם העסקי וכאלה שהותאמו לעולם התוכן הייחודי של שירותי הרווחה מדגישים את הצורך של מנהלים לפתח גישה שיווקית של ייזום, תכנון וניהול תוכנית שיווקית אסטרטגית כחלק מהאסטרטגיה הכללית של הארגון. המשמעות היא שעל המנהל בשירותי רווחה ללמוד היטב את מאפייני ובקושי אוכלוסיות היעד שלו, לפלח את השוק עפ"י מאפייני האוכלוסייה, המניעים והצרכים שלה. זאת במטרה לתרגם את הצרכים למענים ותוכניות שירות מותאמות אוכלוסיות. בנוסף, נדרשים מנהלים לפעול למיתוג השירותים שהארגון מספק, מיצובם בין השירותים המיטביים, שיווקם ופרסומם בקרב אוכלוסיות היעד, גופי הרגולציה וקובעי המדיניות. כמו כן מנהלים צריכים לשווק את תכניותיהם פנימה לאנשי הארגון במטרה לגייס תמיכה ביוזמות החדשות ובשינויים המתחייבים מלימוד צורכי הסביבה (בהם, 2003, 2012).

ד. מערכת תומכת החלטות

מערכת מידע תומכת החלטות היא מערכת ממוחשבת התומכת ומסייעת למנהלים בתהליך קבלת החלטות המתבסס על ראיות אמפיריות. המערכת מסייעת לקבלת החלטות בתהליך רציונלי וממוחשב המוטמע בשגרת העבודה של המנהלים. המערכת כוללת נתונים ומודלים אנליטיים המאפשרים מציאת חוקי התנהגות של ארגונים ומנהלים. מודלים אלה מאפשרים יצירת מערך מענים והחלטות מותאמים למצבים נתונים החוזרים ועולים בשגרת העבודה אשר לגביהם נדרשות החלטות לפעולה. המערכת תומכת במנהל מקבל החלטות באחזור פרטי מידע, ניתוחו וכן יצירת כלים להערכת תוצאות התערבויות ושימושים נוספים הדרושים לקבלת החלטות בתנאי אי ודאות (Monnickendam, 1999; Monnickendam, Savaya, & Waysman, 2005).

ה. הנהגת שינויים ארגוניים הלכה למעשה

התמודדות עם הנהגת שינויים בארגונים בכלל וארגוני רווחה בפרט היא אתגר גדול ומשמעותי למנהלים. ארגונים חווים שינויים כתוצאה משינויים בסביבות בהן הם פועלים וכתוצאה מדינמיקה ארגונית בה שיווי המשקל והאיזונים משתנים כל העת. כדי להתמודד עם שינויים פותחו מודלים שונים ביניהם מודל "שדה הכוחות" של קורט לוין (1939). מודל זה נדון גם בהרחבה בעבודתו המדעית של פרופ' דוד ברגל מבית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית באוניברסיטה העברית (Bargal & Bar, 1995). המודל מתאר את שדה הכוחות בו מתמודדים כוחות דוחפים לשינוי עם הכוחות המבקשים לבלום אותו. המודל מציע גם את אסטרטגיות הפעולה להנהגת השינויים ביניהם השימוש בכוח הסמכות של המנהלים, חינוך מחדש וכן האסטרטגיה האמפירית-רציונלית המבססת את הנהגת השינויים על ניסיון אמפירי של ארגונים אשר התנסו בהנהגת שינויים. אסטרטגיות אלו ורבות אחרות מהוות מודלים עם אוריינטציה יישומית המאפשרים למנהלים לפעול בדרך מושכלת בהנהגת שינויים בארגונים שלהם. יצוין כי הספרות על שינויים ארגוניים היא עשירה ביותר ומקיפה היבטים אסטרטגיים, מבניים, ארגוניים, תהליכיים, טכנולוגיים וכאלה הקשורים בהון האנושי (Schmid, 2010).

ג. מיומנויות ניהול

1. סגנונות ניהול של מנהלים בשירותי רווחה

הספרות היישומית מציעה דגמים וסגנונות ניהול שונים. בין הסגנונות האלה נזכיר את סגנונות הניהול הדמוקרטי, הסמכותי והסגנון של "שב והנח" (לסה-פיר) (Lewin, 1939; Lippitt, & White, 1939). סגנונות אחרים מבחינים בין המכוונות של מנהלים להשגת המטרה לבין המכוונות שלהם לעובדים. מנהלים מכווני מטרה מאופיינים בהתנהגות אינסטרומנטלית המכוונת להשגת מטרות הארגון. אנשים, למרות ההכרה שהם הון אנושי, נתפשים כאמצעים להשגת המטרה.

מנהלים מכווני אנשים מאופיינים בהתנהגות אקספרסיבית שמשמעותה גילוי אמפתיה לעובדים, הנעתם, תימרוץ ותגמול הנאות וההוגן. האנשים הם המשאב העיקרי בארגון אשר בלעדיו מנהלים לא ישיגו את מטרותיהם (Blake & Mouton, 1961; House, 1972; Reddin, 1997; Schmid, 2010).

סגנונות ניהול אחרים המוזכרים בספרות הם "סגנון הניהול האגילי", "סגנון הניהול האוטנטי" וכן "מודל הטווח המלא של המנהיגות" (Kane, Patapan, & t'Hart, 2009).

מנהלים בשירותי רווחה, הגם שיש להניח שלכל אחד מהם יש סגנון ניהולי אישי הנובע מתכונות אישיות ייחודיות ומתפישת התפקיד שיש להם, חשוב שירכשו מיומנויות נוספות. אלו מאפשרות להם להתאים את הסגנון הניהולי שלהם לדרישות המצבים השונים המתחלפים באופן תדיר בארגונים. אין סגנון ניהולי אחד אפקטיבי ועל המנהלים להיות מצוידים ברפרטואר של התנהגויות וסגנונות ניהול המתאימים כאמור לסביבות נתונות ולמצבים שונים בארגון, כמו גם מותאמים לרמת הבגרות הפסיכולוגית והתיפקודית של עובדיהם.

2. תקשורת בינאישית

מדגישה את היכולת והמיומנות של מנהלים ליצור ערוצי תקשורת פתוחים ולא רק היררכיים עם עמיתיהם במקום העבודה. תקשורת בינאישית המתבססת על הבנת מניעי ההתנהגות של יחידים וקבוצות בארגון מאפשרת סילוק אי הבנות וחסמים פסיכולוגיים וארגוניים. אלה מונעים זרימה שוטפת של מידע וקידום מטרות ומיזמים חדשניים.

הכרת מודלים שונים של תקשורת בינאישית כמו מודל "הורה"- "מבוגר"- "ילד" וכן מודלים של ניתוח "עסקאות בינאישיות" מאפשר למנהלים להתגבר על קשיים ביחסים בין עובדים ברמות ארגוניות שונות, וכן בהאצת תהליכים של פתרון בעיות וקונפליקטים המתעוררים בארגון.

3. ניהול צוות רב מקצועי

עבודתם של מנהלים רבים בשירותי הרווחה קשורה לניהול צוותים בהם יש מגוון של אנשי מקצוע המייצגים דיסציפלינות ותחומי דעת שונים. ניהול אנשי מקצוע מתחומים שונים דורש מיומנות ייחודית של ניהול הצוות והפעלתו להשגת משימות ומטרות משותפות. הגישור, הפישור והתיווך נדרשים ממנהלים של צוותים רב מקצועיים. מנהלים נדרשים למיומנויות של בנייה, גיבוש והפעלת הצוותים. נדרשת הקשבה ואמפתיה תוך מציאת האיזונים והבלמים בין ההשקפות והידע המקצועי שמפגינים אנשי הצוות המייצגים תחומי דעת שונים.

4. ניהול ההון האנושי

ההון האנושי הוא הנכס החשוב ביותר של ארגוני רווחה. הטיפול וההשקעה בו הוא תנאי הכרחי להשגת מטרות הארגון והבטחת שירות איכותי ללקוחותיו. מנהלים בשירותי רווחה נדרשים לרכישה ולפיתוח מיומנויות של הנעת עובדים, תימרוץ ותגמולם המבטיחים השגת מחויבות העובדים למטרות הארגון וללקוחותיו. מחקרים מראים כי לטיפול ההון האנושי השלכות על ביצועי הארגון (Guterman & Bargal, 1996). על כן על המנהלים להיות מודעים ורגישים לצרכים ולציפיות של העובדים

בניסיון למלא אותן ולאפשר להם לממש את שאיפותיהם האישיות והמקצועיות. ניהול ההון האנושי נתפש אף כמורכב יותר מניהול פיננסי או כלכלי של הארגון שכן אנשים הם יצורים מורכבים שקשה להשביע את רצונם ולהגשים את מאווייהם. עם זאת, ככל שמנהלי שירותי רווחה יהיו מודעים לחשיבות הגורם האנושי המהווה את ההון העיקרי של הארגון, כן יצליחו לרתום אותו לטובת הארגון ולקוחותיו.

5. ניהול שותפויות בין-מגזריות

בעשור האחרון אנו עדים לגידול שחל בייזום של שותפויות בין-מגזריות ותוך מגזריות. שותפות בין-מגזרית בין המגזרים הממשלתי, הציבורי (ללא כוונת ריווח) והפרטי-עסקי למטרת ריווח היא אסטרטגיה מקובלת כיום בשירותי הרווחה לקידום מטרות ותוכניות שכל אחד מהמגזרים מתקשה להשיגם בכוחות עצמו. הארגונים מהמגזרים השונים מייצגים תרבויות ארגוניות שונות שיש צורך לגשר על הפערים ביניהם כדי לאפשר זרימה טובה של תהליכי עבודה. גם תהליכי העבודה הנהוגים בכל אחד מהארגונים השותפים הם שונים ויש לאחד ולפשט אותם כדי לאפשר תמהיל ארגוני וניהולי חדש המתמודד עם האתגרים שהשותפות הציבה לעצמה. מנהלים בשירותי רווחה נדרשים למיומנות של ניהול שותפות בין-מגזרית המאפשרת להם לפעול ביעילות ובתבונה עם התנגדויות מנהלים ועובדים, תיאום ציפיות השותפים מהתועלת שתצמח להם מהשותפות, הכנת העובדים והכשרתם למילוי תפקידים חדשים כתוצאה מיצירת השותפות, יצירת אמון בין השותפים, החלפת מידע וידע, תשתיות ארגוניות וכן השקעת זמן ומשאבים מנטליים ליישוב קונפליקטים והסרת חששות וחשדות הדדיים. חשיבות רבה נודעת להשקעת המנהל בטיפוח תרבות ארגונית של הערכה הדדית לביצועי הארגונים השותפים והשותפות (Almog-Bar & Schmid, 2018).

6. שיתוף הציבור והלקוחות

בשנים האחרונות אנו עדים לצורך הגובר בקרב ארגונים בכלל וארגוני רווחה בפרט לשתף את הציבור והלקוחות בתהליך קביעת מדיניות המתייחסת לשירותים ולתוכניות המופעלים ע"י הארגונים. שיתוף הציבור לא רק מחזק את מעורבות הציבור בתהליכים הנוגעים לחייהם אלא יש לו גם תרומה לאיכות ההחלטות המתקבלות. השיתוף מאפשר לארגונים ולמנהליהם להבין טוב יותר את הצרכים, האילוצים והמגבלות בפניהם הם ניצבים, וכן את הדרכים בהן יש לנקוט כדי לטייב את החלטותיהם ואת התוכניות לטובת הציבור והלקוחות.

7. ניהול קונפליקטים

מנהלי שירותי רווחה צריכים להיות מצוידים בידע, כלים, טכניקות ומתודות של התמודדות עם קונפליקטים פנים וחוץ ארגוניים, ניהול דיאלוגים, גישור ויצירת הסכמות. מודלים וסגנונות שונים של ניהול קונפליקטים מוצעים ע"י הספרות הניהולית, הפסיכולוגית והספרות על ניהול ויישוב סכסוכים. על המנהלים המתמודדים עם קונפליקטים אישיים וארגוניים לחשוף את המניעים הגלויים והסמויים הדוחפים את השחקנים השונים, להציע דרכים ופתרונות ליישוב הקונפליקטים ולמזער את הנזקים לארגון כתוצאה מאי מציאת פתרון לקונפליקט. קונפליקטים יכולים להסתיים בפשרות כאשר כל אחד מהצדדים המעורבים מוותר על חלק ממאווי ורצונותיו. קונפליקטים יכולים להסתיים בשילוב אמיתי וכן של מניעי השחקנים החותרים לפתרונות קונסטרוקטיביים המקדמים את הפעילות ואת מטרות הארגון.

8. ניהול זמן מנהלים

ממצאי מחקרים על מנהלים, Mintzberg, 1975; Schmid, Bargal, & Hasenfeld, 1994; Stern, Schmid, & Nirel, 1994 (1991;) מראים כי עבודת מנהלים מאופיינת ב"שטחיות יעילה". מנהלים עסוקים בניהול אד-הוקי המכוון לכיבוי שריפות וניהול משברים. מנהלים אינם שולטים על זמנם ואין להם מספיק זמן לחשיבה ותכנון. מרבית זמנם מוקדש לביצוע בבחינת "נעשה ונשמע" לאור הלחצים והאילוצים הכופים עליהם התנהגות מגיבה ופחות מדי יוזמת. מנהלים רבים בשירותי רווחה מאופיינים בסגנון ניהולי ריכוזי המעמיס עליהם עבודה רבה והופך אותם לצוואר בקבוק המעכב ובולם תהליכי עבודה, זרימה שוטפת של התקשורת וקבלת החלטות. מנהלים אינם מבינים ואינם מודעים למשמעות של ניהול הזמן שהוא אחד המשאבים העיקריים העומדים לרשותם. הטענה הנשמעת חדשות לבקרים היא שאין למנהלים שליטה על אירועים הנכפים עליהם ולכן לוח הזמנים שלהם משתבש וגורר בעקבותיו שיבושים בארגון. מכאן החשיבות של הקניית שיטות לניהול זמן בצורה יעילה ואפקטיבית שיאפשר למנהלים להבחין בין העיקר לטפל, בין המיקרו-ניהול למקרו-ניהול ובצורה זו להניע את הארגון להשגת מטרותיו והשלמת המשימות והתוכניות.

ד. כלים ומתודות ניהוליות

1. ניהול ידע בארגוני רווחה

ניהול ידע הוא פרקטיקה של ארגון וניהול מיטבי של מקורות המידע בארגון כך שהמידע יהפוך לידע זמין לכלל העובדים וישרת אותם לביצוע משימותיהם. מנהלים נדרשים להפוך ידע סמוי הנמצא ברבדים השונים של הארגון ולהפוך אותו לידע גלוי

ושמיש. ניהול ידע נדרש לקבלת החלטות מושכלות ליצירה ועיצוב שירותים איכותיים ללקוחות הארגון. ניהול ידע מקדם עיצוב תרבות ארגונית מבוססת תהליכי למידה ורפלקציה במהלך הפרקטיקות הניהוליות המופעלות ומתיישמות ע"י המנהלים. ניהול ידע מסייע לשיפור תהליכי עבודה בהקשר של שימור, שיתוף והנגשה של ידע קיים ותרגומו לידע לפעולה (צבע ורזנפלד, 2001, צבע 2010).

מנהלים בשירותי רווחה צריכים להכיר שיטות לניהול ידע ולפתח באמצעותו תהליכי למידה המפרים את הפעילות הארגונית ואת איכות ההחלטות המתקבלות בארגון.

2. ניהול מערכת מידע ממוחשבת

אחד הכלים החשובים ביותר הצריכים לשרת את המנהלים היא מערכת לניהול מידע. מידע מחזק את מעמדו וכוחו של המנהל ומקנה לו יתרון יחסי ביחס לבעלי תפקידים אחרים בארגון ומחוצה לו. על המנהלים להיות מודעים לכך שלא ניתן לנהל עוד באופן ידני, ארכאי ולא מותאם למציאות בה מערכות ממוחשבות מייעלות ומשדרגות את תהליכי העבודה בארגון. מערכת ניהול מידע מסייעת לקבל החלטות מבוססות ראיות אמפיריות וכן למעקב שיטתי אחר אירועים, התרחשויות ופעילויות שהארגון מבצע. כמו כן היא תומכת בחשיבה אסטרטגית המבוססת על תרחישים ותשריטים לעתיד מחד ועל מידע אמין וזמין שהמערכת מעמידה לרשות המנהל מאידך. מערכת מידע אפקטיבית היא מערכת נגישה וזמינה לא רק למנהל אלא גם לבעלי תפקידים אחרים הנדרשים למידע מבוסס לפעילות שהם מבצעים. המערכת גם מסייעת בתהליכי הבקרה על תהליכי העבודה ועל ביצועי הארגון במטרה לשפר ולשדרג אותם (מירקין, 2007).

3. ניהול פיננסי

ניהול פיננסי מתייחס בעיקר לניהול התקציב העומד לרשות הארגון. שיטות שונות הוצעו בעבר לניהול התקציב ביניהן נזכיר את "ניהול שיטת אפס תקציב", "ניהול לפי יעדים" ו"מערכת תכנון, תכנות ותקצוב". חלקן של שיטות אלו הופעלו בארגונים ציבוריים וחלקן עברו במהלך השנים שינויים והתאמות.

מנהלי שירותי רווחה ביחידות המטה של השירותים החברתיים ומנהלי מחלקות לשירותים חברתיים מנהלים את תקציביהם עפ"י הנחיות המקובלות ברשויות הממשל המרכזי והמקומי. מנהלי שירותים חברתיים בארגונים ללא כוונת ריווח ובארגונים עסקיים למטרות ריווח מאמצים שיטות ניהול פיננסי המותאמות לאופי הניהול של הארגונים האלה. בכל מקרה נדרשים מנהלים להכיר שיטות לניהול נכון של הכספים והתקציבים העומדים לרשותם כך שיוכלו לכלכל את מעשיהם והחלטותיהם בתבונה וביעילות. מנהלים החסרים ידע וכלים בתחום מועדים לכישלון

וגרירת הארגונים למצבים בהם ימצאו עצמם חסרי משאבים או עם גירעונות תקציביים שאינם מאפשרים להם להפעיל את תוכניותיהם.

4. ייזום, תכנון וניהול פרויקטים

מנהלים צריכים להכיר שיטות לתכנון וניהול פרויקטים. שיטות אלו מתייחסות לשלבים שונים הקשורים בתהליך התכנון כמו עריכת סקרים מוקדמים ללימוד הסוגיות הקשורות בהקמת הפרויקט, בעריכת בדיקות היתכנות מוקדמות לאיתור קשיים, סיכונים והזדמנויות להפעלת הפרויקט, לאמוד ולהעריך את הביקוש לשירותים שניב הפרויקט, להתאים אותו לאוכלוסיות היעד השונות ולבדוק סוגיות של יישום הלכה למעשה במציאות הארגונית.

לניהול הפרויקטים נדרשים המנהלים לכלי עבודה ושיטות עבודה מתקדמות בתחום התכנון, הביצוע והמעקב אחר היישום וההטמעה של הפרויקט. כלים אלה מתייחסים, בין היתר, ללוח גאנט, למערכת פ.ר.ט וכן למערכות ממוחשבות מתקדמות יותר המאפשרות ליווי, מעקב ובקרה אחר יישום הפרויקט.

5. כלים כמותיים בניהול

מנהלים בשירותי רווחה צריכים להכיר ולהיות מצוידים בכלים כמותיים לניהול המערכת הארגונית, לתכנון מהלכים ותהליכים ארגוניים וניהוליים, וכן לניתוח, שקלול והערכת חלופות בתהליך קבלת החלטות. על המנהלים לרכוש ידע מתקדם בשיטות ניהול סטטיסטיות המאפשרות להם לבצע ניתוח רציונלי של פעילויות והחלטות שעליהם לקבל. עליהם להכיר שיטות לביצוע ניתוחי עלות-תועלת של התוכניות והמיזמים המתוכננים טרם קבלת ההחלטה על התוכנית או המיזם המועדפים. שיטות כמותיות מאפשרות גם ניתוח תקציבי הפעולה העומדים לרשות הארגון וכן ניתוח של עוצמות וחולשות הארגון תוך השוואה בין המשאבים העומדים לרשותו והמטרות שהוא חותר להשיג.

6. ניהול סיכונים

מתודה המאפשרת זיהוי סיכונים והערכת המשמעות של התרחשותם בניסיון להתמודד אתם ביעילות ובמינימום נזקים אפשריים. מטרת התהליך לאתר את הסיכונים הפוטנציאליים ולהעריך את הנזקים האפשריים הנגרמים לארגון כתוצאה מכשלי ניהול או אירועים לא צפויים. ניהול סיכונים צריך ללוות כל תוכנית או פרויקט המוצעים לפעולה. במיוחד מיזמים עתירי משאבים כספיים ומשאבים אנושיים במטרה להגדיל את התועלות עבור הארגון ולקוחותיו.

7. שיטות ניהול מתקדמות

מנהלים בשירותי רווחה צריכים להכיר שיטות ניהול חדשות וחדשניות בתחום התכנון, הארגון והמימוש של תכניות, תיאום ותהליכי תקשורת, פיקוח ובקרה על עובדים ותהליכים וכן הערכת ביצועים. בכל אחד ממרכיבים אלה חלה התקדמות רבה בפיתוח כלי עבודה יישומיים המאפשרים ניהול יעיל יותר של המערכת הארגונית. מודלים שונים של תכנון לטווחי זמן שונים הוצעו ע"י הספרות על ניהול מודרני של ארגונים. לצד המודלים האלה פותחו כלים משוכללים יותר של בקרת תהליכי עבודה ובקרת איכות השירותים. מנגנוני תיאום וערוצי תקשורת קלסיים פינו את מקומם לתהליכים ממוחשבים המאפשרים תקשורת מהירה ותיאום בין עובדים, פעילויות, שיתופי פעולה ושותפויות עם גורמי חוץ. גם הערכת ביצועים זכתה לתשומת לב עם אוריינטציה יישומית כאשר שיטות וכלי הערכה פותחו בשנים האחרונות. אלה מאפשרים הסקת מסקנות ולקחים מביצועי הארגונים והעובדים שלהם.

8. גיוס משאבים

שירותי רווחה נדרשים לגיוס משאבים שלא מתוקצבים במסגרת הרגילה של תקציבי הארגונים לפיתוח וקידום תכניות ויוזמות חדשות. שירותים הניתנים ע"י הממשלה מתוקצבים ע"י תקציב המדינה בעוד שירותים לא ממשלתיים (המגזר ללא כוונת ריווח והמגזר העסקי למטרת ריווח המספקים שירותים חברתיים) ממומנים ע"י הממשלה (כ-41% מהכנסות הארגונים) הפילנתרופיה (כ-22%) ומהכנסות עצמיות (כ-37%).

כדי למנף, להרחיב ולהציע שירותים חדשים נדרשים מנהלי ארגוני רווחה הלא ממשלתיים לגייס תרומות ממקורות חיצוניים, בעיקר מקרנות פילנתרופיות ומעסקים המכריזים על אחריותם החברתית. כמו כן, הם נדרשים לגייס משאבים אנושיים כמו מתנדבים, פעילים קהילתיים וכן את הלקוחות.

גיוס משאבים הוא תחום ידע מתפתח המציע שיטות שונות של שיווק השירותים הייחודיים של הארגון, יצירת קשר עם גורמי מימון שונים, הכנת תוכנית עסקית לתורמים הפוטנציאליים, הצגת התוכניות בפני התורמים, ניהול משא ומתן עם התורמים, חיזור ושכנוע, ארגון אירועים לגיוס משאבים, טקסים והוקרת התורמים.

גיוס משאבים צריך להיות חלק מתוכנית העבודה של מנהלים. עליהם להקדיש את תשומת הלב שלהם לפיתוח התחום, לרכוש כלים ולהיות מצוידים בשיטות גיוס חדשות. התחרות בין הארגונים על כספי הפילנתרופיה והעסקים דורשת מעורבות ישירה של המנהלים.

ה. ספרות ומחקר בתחום

כתבי עת בעברית

1. ["חברה ורווחה"](#)

2. ["ביטחון סוציאלי"](#)

כתבי עת באנגלית

1. [Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance](#)
2. [Nonprofit Management & Leadership](#)
3. [Nonprofit Voluntary Sector Quarterly](#)
4. [Voluntas](#)
5. [Social Service Review](#)
6. [Journal of Social Service Research](#)
7. [Administration and Society](#)
8. [Social Policy & Administration](#)
9. [Public Management Review](#)
10. [Community Development Journal](#)

ו. ספרים בניהול שירותי רווחה

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Austin, D. M. (2002). *Human services management: Organizational leadership in social work practice*. New York, NY: Columbia University Press.

Austin, M. J. (1978). *Management simulations for mental health and human service administration*. London, England: Routledge.

Austin, M. J. (1997). *Human services integration in human service organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Austin, M. J., Brody, R., & Packard, T. (2009). *Managing the challenges in human service organizations: A casebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bargal, D., & Schmid, H. (1992). *Organizational change and development in human service organizations*. New York, NY: The Haworth Press.
- Brody, R. (2005). *Effectively managing human service organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brody, R., & Nair, M. D. (2014). *Effectively managing and leading human service organizations* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., & Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ginsberg, L., & Keys, P. (1995) (Eds.). *New management in human services* (2nd ed.). Washington, D.C.: NASW Press.
- Hafford-Hetchfield, T. (2012). *How to be a better manager in social work and social care: Essential skills for managing care*. London, England: Jessica Kingsley.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Hasenfeld, Y. (1989). *Administrative leadership in the social services*. New York, NY: The Haworth Press.
- Hasenfeld, Y. (1992). *Human services as complex organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoefer, R., & Watson, L. D. (2020). *Essentials of social work management and leadership*. Cognella Academic Publishing.
- Hughs, M., & Wearing, M. (2017). *Organization and management in social work*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Jaskyte, K. (2010). *Management and administration in social work*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Keyes, P. R., & Ginsberg, L. H. (1988). *New management in human services*. Silver Spring, MD: NASW Press.
- Kettner, P. M. (2002). *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Lawler, J., & Bilson, A. (2010). *Social work management and leadership*. London, England: Routledge.
- Lohmann, R., & Lohmann, N. (2002). *Social administration*. New York, NY: Columbia University Press.
- Martin, L. L. (1993). *Total quality management in human service organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, L. L., & Kettner, P. (1996). *Measuring the performance of human service programs*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, L. L. (1993). *Total quality management in human service organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Miller, L. E. (Ed.) (1989). *Managing human service organizations*. New York, NY: Quorum Books.
- Mor-Barak, M. (2000). *Managing diversity*. Sage.
- Patti, R. J., Poertner, J., & Rapp, C. A. (Eds.) (1987). *Managing for service effectiveness in social welfare organizations*. New York, NY: Haworth.
- Patti, R. J. (1983). *Social welfare administration: Managing social programs in a developmental context*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Patti, R. J. (2000). *The handbook of social welfare management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patti, R. J. (2009). *The handbook of human services management*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Proehl, R. (2001). *Organizational change in human services*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rapp, C. A., & Poertner, J. (1992). *Social administration: A client-centered approach*. New York, NY: Longman.
- Rofuth, T. W., & Piepen, J. (2019). *Management and leadership in social work*. New York, NY: Springer.
- Rose, W., Seden, J., & Aldgate, J. (2007). *Enhancing social work management*. London, England: Jessica Kingsley Publishers.
- Schmid, H. (2004). *Organizational and structural dilemmas in nonprofit human service organizations*. New York, NY: The Haworth Press.
- Vinter, R. D., & Kish, R. K. (2002). *Budgeting for not-for-profit organizations*. New York, NY: The Free Press.
- Weinbach, R. & Taylor, L. M. (2015). *The social worker as manager: A practical guide to success* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Weiner, M. B. (1990). *Human services management: Analysis and applications* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Yankey, J. A., & Altpeter, M. A. (Eds.) (1998). *Skills for effective management of nonprofit organizations*. Washington, D.C.: NASW Press.

ז. תפקידי עובדים סוציאליים בתחום הניהול

עובדים סוציאליים בתפקידי ניהול משולבים במיגוון שירותים וארגונים. את העובדים הסוציאליים כמנהלים אנחנו פוגשים בכל אחד מהדרגים בהיררכיה הארגונית, מהרמה הנמוכה עד לרמת הניהול הבכירה. כבר התייחסנו במסמך זה למיומנויות הנדרשות ממנהלים בארגונים בכלל ובארגוני רווחה בפרט (Katz, 1974). עפ"י מודל זה המיומנות השכיחה ביותר ברמת הניהול הנמוכה (זוטרה) היא המיומנות הטכנית-מקצועית. עובד סוציאלי המתמנה כאחראי על צוות עובדים מוגבל בהיקפו (2-4 עובדים) נדרש למיומנות המקצועית שמשמעותה שליטה טובה ברזי המקצוע ובסוג העבודה שעל הצוות שלו לבצע. הציפיה ממנו שיהווה את הסמכות המקצועית בפני עובדיו. באותה עת הוא נדרש גם למלא תפקידי ניהול כמו תכנון העבודה, הצבת יעדים, הכנת תוכנית עבודה, ארגון העבודה, חלוקת העבודה, הדרכה ופיקוח ומילוי פונקציות ניהוליות בסיסיות.

ברמת הביניים הניהולית נדרש העובד הסוציאלי למיומנות של יחסי אנוש לצידה של המיומנות המקצועית. כאשר מתמנה העובד הסוציאלי לדרג הביניים בארגון (מותנה כמובן בגודל הארגון) הוא ניצב כבר לא רק בפני בעיות מקצועיות אלא גם בעיות הקשורות לניהול ההון האנושי ולבעיות הקשורות ביחסי אנוש בינו לבין צוות העובדים ובין צוות העובדים בינו לבין עצמו (דוגמא לתפקיד בדרג הביניים-מדריך ראש צוות-מדר"צ). במסגרת זו נדרש העובד הסוציאלי כמנהל להיות איש מקצוע בעל ידע נרחב ועמוק בתחום העבודה הסוציאלית אך עליו לעסוק גם בניהול צוות העובדים על כל המשתמע מכך. תפקידי הניהול בהקשר זה הם תכנון העבודה והצבת יעדים איכותיים וכמותיים, הדרכה מקצועית של הצוות, פיקוח ובקרה על עבודתו ועל התוצאות, ניהול ישיבות הצוות, קבלת החלטות ומעקב אחרי יישומן, פתרון בעיות, ניהול קונפליקטים וניהול משברים המתעוררים מעת לעת, התמודדות עם הנהגת שינויים, ניהול המידע הרלוונטי לעבודת המחלקה, תיאום הפעילויות, יצירת ערוצי תקשורת, הערכת ביצועי העובדים ויצירת כלי דיווח אמינים ושקופים.

ברמת הניהול הבכירה (כמו, בין היתר, מנהל מחלקה לשירותים חברתיים בעיר גדולה, מנהל מחוז, מנהל נפה, מנהל אגף בכיר, מנהל באחד ממנהלי משרד הרווחה, מנהל עמותה, מנהל ארגון פרטי למטרת ריווח המספק שירותים חברתיים וכו') נדרשת המיומנות של חשיבה כוללת ומשלבת בין צורכי הארגון, הלקוחות וגורמי הסביבה עמם הארגון מקיים קשרי עבודה. המשמעות של החשיבה המשלבת היא היכולת של העובד הסוציאלי ברמה הניהולית הזו ליצור אינטגרציה בין עובדות וערכים. עובדות הן חשובות אך משקלם היחסי של הערכים האישיים, האידיאולוגיים והמוסריים עולה בחשיבותו. בנוסף, על המנהל למצוא את האיזון בין לחצי ואילוצי הסביבה לבין ההערכות הארגוניות והמבנית להסרת האילוצים והפחתת הלחצים תוך

חיזוק האוטונומיה הארגונית. המנהל בדרג הבכיר נדרש לחשיבה מערכתית מקיפה על המתרחש בארגון אך לא פחות מכך על הסביבות בהן הארגון פועל.

ברמה הניהולית הבכירה נדרש העובד הסוציאלי כמנהל לרכוש גם את המיומנות הפוליטית לשינוי יחסי הכוח-תלות בין הארגון לבין גורמי המימון והרגולציה. על המנהל ברמה הבכירה להציג לא רק חזון בפני עובדיו אלא גם יכולת לגייס את האנשים למימוש החזון. עליו לפעול לשינוי הסביבות העוינות והמתחרות לסביבות תומכות במימוש החזון הארגוני, המטרות והיעדים. לצד כל אלה על המנהל ברמה הבכירה לגייס משאבים שיאפשרו ייזום ופיתוח מיזמים ותוכניות חדשות וחדשניות, וכן להקדיש זמן ואנרגיות למיתוג הארגון והשיווק שלו בפני הלקוחות וגורמי הסביבה האחרים. ברמה הבכירה על העובד הסוציאלי להיות מודע לצורך בקידום יחסי הציבור של הארגון תוך חיזוק תדמיתו בפני לקוחותיו והציבור הרחב וכן לנהל שיח עם אמצעי התקשורת למיניהם. עובדים סוציאליים כמנהלים מחויבים לפעול לשינוי עמדות שליליות ודעות קדומות ופופוליסטיות הקיימות בקרב ציבורים רבים. זאת כדי לחזק את הלגיטימציה לעבודה החשובה שהם מבצעים ולערך המוסף שהיא תורמת לחברה צודקת, שוויונית ומוסרית יותר.

בנוסף לכל האמור לעיל עובדים סוציאליים בתפקידי ניהול נדרשים למלא תפקידים ומטלות בסיסיות המאפיינים את הניהול המודרני של ארגונים. ברמות הניהול השונות מנהלים מופקדים על תהליכי הניהול הבסיסיים הכוללים תכנון לטווחי הזמן הקצר, Gal הבינוני והארוך, ארגון העבודה הפנים ארגונית, קביעת סמכויות וחלוקת עבודה, יצירת כלים ותהליכי ניהול וכן ערוצי תקשורת, ניהול צוות עובדים, הטלת משימות, הגדרת יעדים אופרטיביים איכותיים וכמותיים הניתנים למדידה, פיקוח ובקרה אחר תהליכי העבודה והשגת התוצאות, הערכת הביצועים של העובדים ושל הארגון כולו, ניהול התקציב של הארגון, ניהול משברים ומצבי חירום וכן ניהול סיכונים. על המנהל בשירותי הרווחה לפתח את מערכת המידע הממוחשבת ולהטמיע אותה במערכת הארגונית. כל זאת לצד ניהול המידע החיוני והקריטי לקביעת מדיניות וקבלת החלטות מבוססות ראיות ועובדות (גל ווייס-גל, 2011). מנהלים בשירותי רווחה צריכים לפתח יוזמות ותוכניות חדשות כמענים לצרכים המשתנים של אוכלוסיות היעד הזכאיות לשירותים איכותיים. עליהם לקבל החלטות, לפתור בעיות, ליישב קונפליקטים ולנהל משברים המתעוררים מעת לעת. מנהלים בשירותי רווחה בכל הרמות הארגוניות צריכים ליצור שותפויות עם גורמים בתוך הארגון ומחוצה לו כמו גם שותפויות בין-מגזריות המקדמות את מטרות הארגונים השותפים לטובת לקוחותיהם. אחת המשימות החשובות והמורכבות ביותר היא יישום שינויים בארגון כחלק מתהליך ההתאמה שלו לסביבות המשתנות. מנהלים צריכים להיות מסוגלים לתרגם את המדיניות המוצהרת של הארגון לשפה ביצועית ולהטמיע את השינויים במערך הארגוני והמבני. יישום שינויים כרוך בהתנגדויות ובהצבת חסמים רבים שעל

המנהלים להסיר אותם בתבונה אך גם בנחישות כדי למצב את הארגון כארגון חי, דינמי, יוזם וחדשני.

נציין כי בשנים האחרונות תכניות ההכשרה בכלל ותוכניות ההכשרה למנהלים בפרט במשרד הרווחה והשירותים החברתיים מותאמות לתפקידים השונים. הן מעמיקות ומקיפות יותר ככל שבעל התפקיד מתקדם במדרג הארגוני.

פרק שלישי - מסגרות ההכשרה וההדרכה

בישראל מתקיימות מספר מסגרות הכשרה לניהול שירותי רווחה באקדמיה ובמוסדות לא אקדמיים.

מסגרות אקדמיות

1. בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת חיפה-
 - 1.1. בתוכנית המוסמך מוצעים מספר קורסים להם זיקה לניהול שירותי רווחה: מנהיגות ושינוי חברתי המדגישים תכנון שירותי רווחה ועבודה קהילתית, קבלת החלטות וכן קורס בקבלת החלטות במדיניות חברתית.
 - 1.2. במסלול לימודי קהילה וארגון בלימודי המוסמך מוצעים מספר קורסים להם זיקה לניהול שירותי רווחה: עבודה סוציאלית ארגונית, התנהגות ארגונית, צוותים רב מקצועיים, שיווק חברתי, מנהיגות קהילתית.
 - 1.3. בית הספר בודק בימים אלה את האפשרות להקמת תוכנית בלימודי המוסמך לניהול שירותי רווחה.
2. בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בר-אילן
בלימודי המוסמך מוצעת "מגמת פיתוח קהילתי וארגוני". המגמה מציעה קורסים שונים להם זיקה לניהול שירותי רווחה: מיומנויות ניהול, אסטרטגיות התערבות בקהילה, ניהול בארגונים חברתיים, מנהיגות בניהול המשאב האנושי, משאבי אנוש, הצוות כקבוצה קטנה, סוגיות קליניות בעולם הניהול, מנהלים בתקשורת, ייעוץ ושינוי ארגוני.
3. בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית.
תוכנית מוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים "תוכנית שוורץ" - התוכנית מקנה השכלה והכשרה מתקדמת בניהול מוסדות ללא כוונת ריווח וארגונים קהילתיים בתחומים שונים. התוכנית מקנה ידע וכלים לחשיבה שיטתית, אנליטית וכוללנית בתחומי המדיניות והניהול. היא מקנה ללומד הכרות עם כלי ניתוח, תכנון והחלטה במגמה לשפר את איכות תפקודו וההחלטות המתקבלות על ידו. הידע התיאורטי והיישומי מכון להקנות למשתתפים בתוכנית מיומנויות ניהול אישיות ובינאישיות ומציע מגוון גדול מאד של קורסים וסמינרים בתחומי הניהול-תיאוריה ארגונית של ארגוני שירותי אנוש ללא כוונת ריווח, מנהיגות בארגונים חברתיים, ניהול שינויים, יזמות חברתית, ייזום, תכנון וניהול פרויקטים, ניהול פיננסי וקורסים נוספים ממוקדי ניהול בשירותים החברתיים.

- בתוכנית המוסמך לעבודה סוציאלית מוצע קורס שכותרתו "אתגרים ודילמות בניהול שירותי רווחה".
- מגמת ארגון ומנהל בחוג ללימודי המוסמך באוניברסיטה העברית, ואם ישנן כאלה גם באוניברסילן וחיפה.
4. בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת תל אביב
- בתוכנית הלימודים לתואר מוסמך מוצע קורס ב"התנהגות ארגונית".
5. המרכז האקדמי רופין
- בימים אלה נבדקת האפשרות לפתוח תוכנית לימודים לתואר מוסמך במנהל מערכות רווחה בבית"ס למנהל עסקים.
- כמו"כ נבדקת האפשרות לשלב קורסי השלמה בניהול בלימודי החוץ של המכללה.
6. מכללת תל-חי
- בתוכנית הלימודים לתואר מוסמך מוצעת התמחות בניהול והדרכה. התוכנית מכשירה עובדים סוציאליים לתפקידי ניהול בכירים בשירותי הרווחה.
7. המכללה האקדמית הדסה
- מציעה לימודי מוסמך בניהול ארגוני שירות. התוכנית מקנה ידע בניהול ארגוני שירותי אנוש וכלים לפיתוח יוזמות ותוכניות בארגונים אלה. התוכנית מיועדת לבעלי תואר ראשון בעבודה סוציאלית ובתחומי ידע אחרים.
8. המרכז האקדמי למשפט ועסקים ברמת גן
- מציע לימודי תואר שני בניהול עם התמחות בניהול ארגוני שירות. התוכנית מקנה למשתתפים בה מיומנויות וכלי ניהול. בין הקורסים הנכללים בתוכנית-ניהול משאבי אנוש בארגוני שירות, מנהיגות ואחריות חברתית.
9. המכללה האקדמית אשקלון
- בתוכנית לתואר מוסמך בעבודה סוציאלית מוצעים סמינריון ומספר קורסים בתחום הניהול: הארגון, המנהל והעובדים, כישורים ארגוניים של עובדים סוציאליים בפיתוח שירותים, הערכת תכניות והתערבויות בשירותים החברתיים.

מסגרות חוץ אקדמיות

1. משרד הרווחה והשירותים החברתיים:

- 1.1. קורס למנהלי מחלקות לשירותים חברתיים בביה"ס המרכזי להכשרת עובדי רווחה.
- 1.2. קורס מדריכים ראשי צוותים (מדרצ"ים) - הקורס נערך בבית הספר המרכזי לעובדי רווחה והוא משתרע על שתי שנות לימודים. התוכנית מקנה למשתתפים ידע מתקדם בניהול מערכות רווחה עם דגש על הבנת יחסי הארגון והסביבה, מנהיגות בארגוני רווחה, סגנונות ניהול, יישום שינויים ארגוניים, ניהול מערכת מידע, מיומנויות תקשורת וניהול צוות. כמו"כ נדרשים המשתתפים להכין פרויקט מקיף המיישם את התיאוריות והמודלים השונים שנלמדו בתוכנית במציאות הארגונית הייחודית של המשתתפים.
- 1.3. קורס מיומנויות הדרכת עובדים בביה"ס המרכזי להכשרת עובדי רווחה.

2. ג'וינט - אלכ"א

מציע תוכנית "רואים רחוק" למנהלים בכירים בשירות המדינה. בין המשתתפים יש נציגות של מנהלים בשירותי הרווחה ברמת המטה ויחידות השדה. התוכנית מציעה קורסים וסמינרים בתחומי המדיניות והניהול וכן כלים ומודלים של קביעת מדיניות וקבלת החלטות. התוכנית משלבת ידע עיוני ומעשי המתבסס על המציאות הארגונית במגזר הממשלתי והציבורי.

3. נציבות שירות המדינה-המדרשה הלאומית למנהיגות, ממשל וניהול (לאור הדרישה של נציבות שירות המדינה להכשיר מנהלים בשירות הציבורי לעבור קורס זה)

4. בוגרי [תוכנית העמיתים של מעוז](#) - תכנית המכשירה ומרשתת מנהיגות ומנהיגים ערכיים, מקצועיים וממלכתיים בעלי תפקידים בכירים

תהליך הלמידה בתוכניות המדרשה הלאומית בכלל ובתוכנית העמיתים בפרט, מכון לחזק את המאפיינים הייחודיים של הפרט ואת המאפיינים הייחודיים של קבוצת ההנהגה הבכירה, באמצעות למידה משותפת המבוססת על הידע והניסיון הרב שמביאים אותם המשתתפים. התוכנית נועדה לחזק את הזהות הקבוצתית של העמיתים כקבוצה מובילה ומשפיעה במגזר הציבורי. דגש מיוחד ניתן לפיתוח זהות אישית מנהיגותית וראייה אסטרטגית ומערכתית.

פרק רביעי - ההיבט הפרופסיונלי והקהילה המקצועית.

כנסים מקצועיים בארץ ובעולם

הכנסים המקצועיים הכוללים תכנים ונושאים של מדיניות וניהול בארגוני שירותי אנוש ללא כוונת ריווח נערכים ע"י אגודות מקצועיות.

הכנסים הם של האגודות הבאות-

1. The Network for Social Work Management.
2. The Society for Social Work Research.
3. ARNOVA-Association of Research of Nonprofit Organizations and Voluntary Action.
4. ISTR-International Society for Third-Sector Research.
5. Academy of Management-Division of Nonprofit Organizations.
6. National Association of Social Workers.

הכנסים המקצועיים נערכים אחת לשנה ונכללים בהם תכנים של ניהול בארגונים ללא כוונת ריווח ובארגוני שירותי אנוש. בכנסים מוצגים מחקרים הנערכים ע"י חוקרים ממדינות שונות וכן ע"י מנהלים ואנשי מעשה בתחום הניהול, התנדבות, יחסי הממשלה וארגונים ללא כוונת ריווח, שותפויות בין-מגזריות, ארגוני דת ומקומם באספקת שירותים חברתיים, אחריות תאגידית, מנהיגות, ניהול אסטרטגי, יישום שינויים ארגוניים ונושאים רבים אחרים. במיוחד נציין את תרומת "האגודה האמריקאית לניהול בעבודה סוציאלית" המפיקה חומרים רלוונטיים למנהלי שירותי הרווחה בארה"ב וכן מקיימת כנסים שנתיים המוקדשים אך ורק לסוגיות בניהול ארגוני רווחה. בשנת 2019 נציגי בית הספר המרכזי של משרד הרווחה הציגו עבודה על תפיסת ההכשרות וההדרכות בנושא ההתפתחות המקצועית בניהול שירותי רווחה. השנה (2020) היה מתוכנן כנס גדול באוניברסיטת פורדהם בניו יורק בחודש יולי. הכנס לצערנו נדחה עקב מגפת הקורונה. האגודה גם מקיימת תהליכי הרשאה לעובדים סוציאליים עם דגש על תחום הניהול. תדריכים מתאימים ובהם פירוט הקריטריונים לקבלת הרשאה פורסמו ע"י האגודה.

בישראל מתקיים אחת לשנה כנס "אספנט" המוקדש בעיקרו לסוגיות של מדיניות רווחה ושירותים חברתיים. בכנס משתתפים גם מנהלי שירותי רווחה ומוצגים בו מחקרים ועבודות הנערכים ע"י חוקרים מהאקדמיה מתחומי דעת שונים, וכן ע"י אנשי מעשה מתחום השירותים החברתיים במגזר הממשלתי והציבורי.

כמו כן נערך מדי מספר שנים כנס העבודה הסוציאלית בהשתתפות מועצת העובדים הסוציאליים, האגודה לקידום העבודה הסוציאלית, איגוד העובדים הסוציאליים ובתי הספר לעבודה סוציאלית. בכנס מגוון של מסלולים בהם משולבים תכנים רלוונטיים וחדשניים בתחום העבודה הסוציאלית. במסגרת זו מוצגות עבודות ומחקרים בתחום המדיניות והניהול של שירותי רווחה.

כנס נוסף נערך אחת לשנה ע"י האגודה הישראלית לגרונטולוגיה. התכנים בכנס זה מתייחסים בעיקר לתחום הזקנה על היבטיה השונים אך כלולים בו גם מחקרים על היבטים ארגוניים וניהוליים של מוסדות ומסגרות קהילתיות בשירות הזקנים (לדוגמא -ההערכות מחדש של מרכזי היום לזקנים, סקר ארגוני של העמותות למען הזקן, פיתוח שירותים חדשים לגיל השלישי, תיאום טיפול ועוד).

פרק חמישי - סיכום

מסמך זה מתאר בהרחבה את הרציונל והנימוקים לצורך ביצירת הגדרה חדשה של "מומחיות בניהול ארגוני רווחה". המסמך מתאר ומנתח בהרחבה את המאפיינים הייחודיים של ארגונים אלה השונים במהותם מארגונים ציבוריים או פרטיים. הייחודיות שלהם מתבטאת בעיקר בהיותם ארגונים אידיאולוגיים וערכיים הפועלים להשגת צדק חברתי ואוניברסלי. אוכלוסיות היעד שלהם נמנות על האוכלוסיות החלשות בחברה, שוליות ומודרות, אשר אינן זוכות במקרים רבים למענים הולמים לצורכיהם.

העשורים האחרונים מאופיינים בחלק גדול של מדינות המערב באימוץ אידיאולוגיה ניא-ליברלית לפיה ממשלות מנסות להסיר את אחריותן ומחויבותן לאוכלוסיות אלו. כלכלת השוק וכוחות ההיצע והביקוש יקבעו, עפ"י תפיסה זו, את גורלן של האוכלוסיות המוחלשות. אידיאולוגיה זו עומדת כיום במבחן המציאות הקשה שנכפתה עלינו בעקבות מגפת הקורונה והצורך של המדינה להיכנס לעובי הקורה ולהתמודד עם ההשלכות של המשבר על האוכלוסייה כולה ועל אוכלוסיית האנשים המוחלשים בפרט. גם ארגוני רווחה בכלל המגזרים עומדים כיום בפני אתגרים רבים מחד ובפני קשיים תקציביים ופיננסיים מאידך. בין האתגרים הגדולים ביותר הניצבים בפני שירותי הרווחה היא ההתמודדות עם העלייה הדרמטית במספר המובטלים (כ-20% מכלל המועסקים) והחזרתם למעגל העבודה. החזרה למעגל זה כרוכה ביצירת מקומות עבודה חדשים כאשר ענפי משק רבים מתחסלים ומקצועות נעלמים. כמו כן המאמץ להחזיר את המובטלים למעגל העבודה קשור בהשקעה גדולה בהכשרה מקצועית אשר תכשיר את האנשים חסרי התעסוקה לאפיקים מקצועיים אחרים. בנוסף, לאבטלה יש השלכות רבות על בריאותם הנפשית והפיזית של חסרי התעסוקה, על איכות חייהם, על משברים ואלימות במשפחותיהם, על שיעור גדל של גירושין, על התמכרויות לסמים ולאכזריות ועל נטייה לאובדנות.

עם צרכים מתפתחים אלה ואחרים צריכים שירותי הרווחה להתמודד כאשר בחלק גדול מהשירותים אנו עדים למשבר כלכלי המאיים על יציבותם והישרדותם של הארגונים. במיגזר הציבורי אנו עדים כבר מזה מספר שנים לחוסר היכולת של השירותים למלא תקנים של עובדים סוציאליים. העומס הגדול על העובדים הסוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים פוגע באיכות השירות ללקוחות ובשחיקת העובדים ששכרם נמוך משמעותית בהשוואה למקצועות שירות אחרים. התוצאה היא לא רק חוסר יכולת לאייש משרות פנויות אלא נטישה של עובדים את מקומות עבודתם וחיפוש אחר הזדמנויות תעסוקתיות חדשות.

לצד מגמה זו אנו עדים למשבר קיומי חריף בארגונים הלא ממשלתיים המספקים שירותי רווחה ושירותים חברתיים. עמותות רבות נמצאות במצב כלכלי ופיננסי קשה למדי המאיים על הישרדותן. עמותות רבות נדרשות לחישוב מסלול מחדש שמשמעותו הערכות אסטרטגית, מבנית וניהולית חדשה המותאמת לשינויים הנובעים ממשבר הקורונה. יש להניח שחלק מהעמותות לא ישרוד את המשבר בעוד אחרות יצטרכו לבחון אפיקים אחרים כמו מיזוג עם עמותות אחרות, צמצום הפעילות, פיטורי עובדים, פגיעה באיכות השירותים, הקטנת עלויות שירות וכוח אדם.

על רקע המשברים האידיאולוגיים, הכלכליים והחברתיים יש חשיבות רבה לחיזוקה של המנהיגות והשדרה הניהולית בארגוני רווחה. לארגונים אלה תפקיד מכריע בהתמודדות עם האתגרים הרבים הניצבים בפני החברה בישראל ואלה הניצבים בפניהם. האתגר הגדול ביותר של מנהלי שירותי הרווחה היא ההתמודדות עם המשבר החברתי שהוא תוצאה של המשבר הבריאותי והכלכלי. מנהלים בשירותי רווחה צריכים להיות מצוידים בידע מתקדם בתחום הניהול של ארגונים מורכבים וכן במיומנויות ניהול שלא נדרשו להן בעבר אך עתה הן חיוניות והכרחיות. מנהלי שירותי רווחה לא יכולים להישען רק על הידע המקצועי והניסיון שרכשו במהלך שנות עבודתם כאנשי מקצוע. הם נדרשים כיום להבנה מעמיקה יותר של הסביבות הפוליטיות, החברתיות, הכלכליות והאחרות המשפיעות על תפקוד הארגונים ויכולתם לממש את מטרותיהם. כדי שיוכלו להתמודד בהצלחה רבה יותר עם האילוצים הנכפים עליהם (מגבלות תקציב, רמת שכר נמוכה, חוסר משווע בכוח אדם מקצועי, לחצים פוליטיים, העדר לגיטימציה ציבורית, הערכת חסר לא ראויה של קובעי מדיניות חברתית ועוד) על מנהלי שירותי הרווחה לצאת מאזור הנוחות המקצועי שלהם. עליהם להפנות את מאמצייהם ומשאביהם האישיים לניהול מקצועי מבוסס ידע פורמלי בתחום הניהול של שירותי רווחה עם ניסיון נצבר לאורך זמן בתפקידים קודמים שהכשירו אותם למלא תפקיד ניהולי.

לצד ההתמודדות עם האיומים החיצוניים מנהלים בשירותי רווחה בכל המגזרים מתמודדים עם בעיות פנים ארגוניות המאיימות לטלטל את הספינה אותה הם מנסים לנווט במים הסוערים של המציאות החברתית והכלכלית בישראל. כאמור הישרדותם של ארגוני רווחה רבים במרחב הציבורי מוטלת בספק אם לא ינקטו בצעדים משמעותיים שיבטיחו את המשך פעילותם. על המנהלים בארגונים אלה לאמץ אסטרטגיות חדשות שיאפשרו לארגונים לא רק לצוף מעל המים אלא גם לשחות בבטחה לקראת היעדים הניצבים בפניהם. כדי להצליח במשימה זו עליהם להיות מקצוענים בניהול הפיננסי והכלכלי של הארגונים שלהם, לנהל בצורה טובה יותר את ההון האנושי, לשלב טכנולוגיות מידע חדשניות, לנהל את הסיכונים הכרוכים בהפעלת תכניות שירות שונות, לגייס משאבים, לנהל ביעילות ובמקצועיות רבה יותר את תהליכי העבודה, להיות מעורבים במשחק הפוליטי ולחתור לשינוי יחסי הכוח-

תלות של הארגון עם גורמי הסביבה החיצונית. עליהם לפתח את היכולות הייחודיות של הארגונים ביצירת שירותים ומענים אפקטיביים ולרכוש ידע בשיווק וקידום יחסי הציבור שלהם ושל הארגונים בראשם הם עומדים.

לצד האתגרים האלה אנו עדים לצורך של מנהלים בשירותי הרווחה להתמודד עם האתגרים שמעמידה בפניהם ההתפתחות הטכנולוגית בתחום שירותי הרווחה (כמו שירותים לאנשים עם מוגבלות חושית, לגיל השלישי ואוכלוסיות נוספות). משבר הקורונה מדגים בצורה טובה את הצורך לקלוט במערכות הרווחה טכנולוגיות של אספקת שירותים מרחוק. כך למשל הצורך בשמירה על ריחוק חברתי השפיע על הצריכה הגוברת של שירותים שסופקו מרחוק לאוכלוסיות יעד שונות. מוקדם עדיין להעריך את השפעת השינויים הטכנולוגיים על איכות השירותים אך אין גם ספק שמנהלים בארגוני רווחה יצטרכו להתמודד עם סוגיות אלו.

בנוסף, המשבר הכלכלי איננו עומד לחלוף בתקופה הקרובה. האתגרים הכלכליים הם רבים ולהם השלכות על שירותי הרווחה ועל המנהלים שלהם. תקציבים לא רק שלא מובטחים אלא יהיו גם מוגבלים יותר. מנהלים שבעבר עסקו פחות מדי בהיבטים הכלכליים והפיננסיים יהיו חייבים לא רק לרכוש ידע בתחומים אלה אלא גם להקדיש חלק ניכר מזמנם לניהול הכספי והתקציבי של הארגונים בכל המגזרים-ממשלתי, ציבורי ופרטי.

כל אלה מלמדים על הצורך של ארגוני הרווחה במנהלים מקצועיים ומומחים שעליהם להתמודד עם שינויים ובאותה עת לשמור על יציבות ושגרה ארגונית. בטווח הקצר מנהלים בשירותי הרווחה צריכים להתמודד עם ניהול המשבר הכלכלי והחברתי שהוא תוצאה של המשבר הבריאותי. על המנהלים להיות מודעים לשעת החירום בו נמצאים שירותי הרווחה ולפתח את היכולות האישיות והארגוניות להתמודדות אפקטיבית עם ההשלכות של מצב החירום על עבודת הארגונים. עליהם לפתח תורת חירום מבוססת על ניסיון של ארגונים שחוו מצבי משבר וחירום בעבר ולהתאים את התורה והכלים למצב החדש בו נמצאים שירותי הרווחה. בנוסף למשברים "החיצוניים" יהיה על המנהלים בשירותי הרווחה להתמודד עם הלחצים הגוברים של העובדים המקצועיים לשיפור מצבם ולמציאת פתרונות הולמים ללחצים ולעומסי העבודה המוטלים על השירותים החברתיים. מנהלים בשירותי הרווחה יידרשו להקדיש לא רק זמן לניהול המשאבים הכספיים שלהם אלא גם לניהול המשאבים האנושיים כדי להפיק את המיטב מהם לטובת הלקוחות. ניהול המשברים וההשלכות שלהם על הגורם האנושי יעסיק את המנהלים בשירותי הרווחה בשנים הקרובות ועל כן הם צריכים לרכוש את הידע המקצועי הרלוונטי.

ההתמודדות עם השינויים הצפויים בשירותי הרווחה הנובעים מהמצבים המתוארים במסמך זה תהיה אתגר למנהלי השירותים בכל הרמות. כדי להתמודד ביעילות

ובאפקטיביות עם שינויים אלה מנהלים בשירותי הרווחה צריכים להכיר אסטרטגיות של הנהגת שינויים ארגוניים ויישום רפורמות ארגוניות וניהוליות. בטווח הארוך הנראה לעין על המנהלים לשלב במערכת הארגונית טכנולוגיות שירות חדשות, מערכות מידע ממוחשבות, מערכות לניהול ידע, התאמת המבנים הארגוניים ועיצוב מחדש של תפקידים. כל זאת כדי להבטיח רמות ביצוע גבוהות יותר של ארגוני הרווחה תוך מציאת האיזון בין הדינמיקה של השינויים והשגרה היציבה של הארגונים המבטיחה בטחון לעובדים וללקוחות.

ניהול בארגונים בכלל ובארגוני רווחה בפרט חייב להיות מקצועי ומבוסס על סטנדרטים גבוהים של ידע מתקדם ופורמלי בתחום הניהול ועל ניסיון מצטבר של המנהלים בשלבים שונים של הקריירה המקצועית שלהם. מנהלים נדרשים היום לאמץ חשיבה תוצאתית המשקפת את ההישגים שלהם. אמת המידה להצלחת המנהלים היא ההישגים והתוצאות הניתנים למדידה ולהערכה כמותית גם בשירותי הרווחה, למרות הקשיים האובייקטיביים הכרוכים במדידה זו. הם נדרשים לכך שכן גורמי הרגולציה וגורמי המימון אינם מסתפקים עוד בדיווח על התשומות שמשקיעים הארגונים או על תהליכים חשובים המתרחשים בהם. גורמי מימון (ממשלתי, ציבורי, פילנתרופי) מתעניינים בתוצאות, בהישגים ובאימפקט שמחוללים הארגונים. מנהלים מופקדים על יצירת האימפקט ועל כן עליהם להיות לא רק בעלי כישורים טבעיים אלא אנשי מקצוע בתחום הניהול אשר רכשו ידע, מיומנויות, שיטות ומתודות ניהוליות מתקדמות.

רשימת הקורסים הנדרשים להכשרה כמומחה בתחום הניהול.

להלן רשימת קורסים מומלצים מהם יבחר המועמד למומחה בניהול את הקורסים אשר יזכו אותו במספר נקודות הזיכוי כנדרש ב"מסמך הנהלים למומחיות" כמפורט בעמוד 20 של מסמך זה.

1. תיאוריה ארגונית של ארגוני רווחה.
2. ניהול כלכלי-פיננסי של ארגוני שירותי אנוש ללא כוונת ריווח.
3. ניהול סיכונים בארגוני רווחה.
4. חשיבה ותכנון אסטרטגי בסביבות משתנות.
5. שיווק ומיתוג שירותי רווחה ושירותים חברתיים.
6. קבלת החלטות בשירותי רווחה.
7. פוליטיקה ארגונית.
8. קבלת החלטות ופתרון בעיות בשירותי רווחה.
9. יישום שינויים ארגוניים הלכה למעשה.
10. מנהיגות וסגנונות ניהול בשירותי רווחה.
11. ניהול ההון האנושי.
12. ניהול צוות רב מקצועי.
13. דיגיטציה ושימושי מחשב בשירות המנהל בשירותי הרווחה.
14. כלים כמותיים בניהול.
15. גיוס ומינוף משאבים.
16. סוגיות אתיות בניהול שירותי רווחה.
17. ייזום, תכנון וניהול פרויקטים בשירותי רווחה.
18. ניהול ידע בארגוני רווחה.
19. יחסי ציבור ותקשורת.
20. יזמות חברתית.
21. ניהול חוזים בשירותי הרווחה.
22. היבטים משפטיים בניהול שירותי רווחה.
23. הערכת תוכניות בארגוני רווחה.

רשימת המקורות

- בהם, א. (2003). יישום של שיווק חברתי בעבודה סוציאלית. חברה ורווחה, כ"ג(2), 149-167.
- בהם, א. (2012). שיווק בעבודה סוציאלית. בתוך: מ. חובב, א. לוונטל וי. קטן (עורכים). **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 352-370). קו אדום, הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- ברגל, ד. ובר, ח. (1995). **לחיות עם הקונפליקט: פעילות הפגשה בקרב בני נוער יהודים ופלסטינים אזרחי ישראל**. ירושלים, מכון ירושלים לחקר ישראל.
- ברודסקי, ג', שנור, י. ובאר, ש. (2016). **בני 65+ בישראל. שנתון סטטיסטי 2016**. ירושלים: מאיירס-ג'וינט ברוקדייל, ג'וינט ישראל אשל ומשאב - מאגר מידע ארצי לתכנון בתחום הזקנה.
- גל, ג' (1995). מסחור מדינת הרווחה והפרטתה - השלכות לגבי ישראל. **חברה ורווחה, ט"ו, 7-23**.
- גל, ג', וייס-גל, ע'. (2011). פרקטיקת מדיניות בעבודה סוציאלית. ירושלים, הוצאת מאגנס.
- דורון, א. (1989). הפרטה של שירותי הרווחה: זירת מאבק חדשה על דמותה של החברה הישראלית. **ביטחון סוציאלי, 24, 18-34**.
- דורון, א' (1997). הפרטת שירותי הרווחה-סכנה לחברה הישראלית, מפנה, 13-19.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2017). **ישראל במספרים ערב ראש השנה תשע"ח: נתונים נבחרים מתוך הלוחות השנתיים**. הודעה לתקשורת, 18.9.2017.
- וייס-גל, ע', פילוסוף, ר'. (2013). מהותה של פרקטיקת מדיניות בעבודה סוציאלית. בתוך: חובב, מ', לוונטל, א', קטן, י'. (עורכים). **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 285-306), תל אביב, ספרית קו אדום, הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- כורזים-קורושי, י., לייבוביץ, ש. ושמיד, ה. (2005). ההפרטה החלקית של שירותי אומנה-סוגיות ולקחים בתום ארבע שנות הפעלה. **ביטחון סוציאלי, 70, 56-77**.
- מירקין, ס. (2007). שימוש מתקדם במערכת מידע בקרב עובדים סוציאליים. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים.
- צבע, י. (2010). דין וחשבון הועדה לניסוח הצעה לרפורמה בשירותי הרווחה המקומיים. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף למחקר, תכנון והכשרה.

צבע, י. ורוזנפלד, י. (2001). כיצד הופכים שירותי רווחה לארגונים לומדים. **מפגש**, 15, 143-162.

קטן, י. (2008). הפרטה חלקית בשירותי הרווחה האישיים בישראל. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף למחקר, תכנון והכשרה.

שמיד, ה. (1985). ההקשר המשתנה של השירותים החברתיים ומקומם של הארגונים ללא כוונת ריווח בהספקתם. ירושלים, האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד.

שמיד, ה. (2012). דפוסי ניהול בארגוני רווחה. בתוך: מ. חובב, א. לוונטל וי. קטן (עורכים). **עבודה סוציאלית בישראל** (עמ' 309-334). תל אביב: קו אדום והוצאת הקיבוץ המאוחד.

שפירא, מ. (1974). שימוש באינפורמציה על ידי קציני מבחן לצורך קביעת דרכי טיפול בעבריינים צעירים. תיזה לקבלת תואר "דוקטור" ירושלים, האוניברסיטה העברית.

Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environment*. Englewood Cliffs, NJ:

Prentice Hall.

Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). *Environments of organizations*. Englewood

Cliffs, NJ: Prentice Hall.

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

Sage.

Almog-Bar, M., & Schmid, H. (2018). Cross-sector partnership in human

services: Insights and organizational dilemmas. *Nonprofit and Voluntary*

Sector Quarterly, 47(4), 119-138.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York,

NY: Wiley.

- Austin, D., & Hasenfeld, Y. (1985). A prefatory essay on the future administration of human services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(4), 351-364.
- Austin, M., Regan, K., Gothard, S., & Carnochan, S. (2013). Becoming a manager in nonprofit human service organizations: Making the transition from specialist to generalist. *Administration in Social Work*, 37, 372-385.
- Azevedo, F., Jost, J. T., & Rothmund, T. (2019). Neoliberal ideology and the justification of inequality in capitalist societies: Why social and economic dimensions of ideology are intertwined? *Journal of Social Issues*, 75), 1-40.
- Bargal, D., & Guterman, N. (1996). Perceptions of job satisfaction, service effectiveness and burnout among social workers in Israel. *Hevra Urevacha (Society and Welfare)*, 16, 541-565 (in Hebrew).
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Professional Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal organizations: A comparative approach*. San Francisco, CA: Chandler.

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2001). *New public management: The transformation of ideas and practice*. Adershot, UK: Ashgate.
- Clegg, C., Hardy, T., Lawrence, B., & Nord, W. R. (Eds.). *The Sage handbook of organization studies* (2nd ed., pp. 577-597). Thousand Oaks: Sage.
- Cnaan, R. A. (2002). *The invisible caring hand: American congregations and the provision of welfare*. New York, NY: New York University Press.
- Cress, D., & Snow, D. A. (1996). Mobilizing at the margins: Resources, benefactors, and the viability of homeless social movement organizations. *American Sociological Review*, 61, 1089-1109.
- Deakin, N. (1996). What does contracting do to users? In D. Billis & M. Harris (Eds.), *Voluntary agencies: Challenges of organization and management* (pp.113-129). Basingstoke, UK: Macmillan.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structure adjustment to regain fit and performance: In defense of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 21, 1-24.

- Doron, A., & Karger, H. J. (1993). The privatization of social services in Israel and its effects on Israeli society. *International Journal of Social Welfare*, 2(2), 88-95.
- Emerson, P. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 26, 31-41.
- Fong, R., Lubben, J. E., & Barth, R. P. (2018) (Eds.). *Grand challenges for social work and society*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gal, J., & Bar- Nir, D.(2011). Who has the power? The role of nonprofit organizations in local authorities. *Voluntas*, 22, 1-25.
- Geri, L. R. (2001). New public management and the reform of international organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 67, 445-460.
- Glisson, C. (1989). The effect of leadership on workers in human service organizations. *Administration in Social Work*, 13, 99-116.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.

- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service teams. *Child Abuse & Neglect, 30*, 855-880.
- Guterman, N., & Bargal, D. (1996). Social workers' perception of their power and service outcomes. *Administration in Social Work, 20*, 1-20.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology, 82*, 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hasenfeld, Y. (2015). What exactly is human service management? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 39*, 1-5.
- Hasenfeld, Y., & Powell, L. E. (2004). The role of non-profit agencies in the provision of welfare-to-work services. *Administration in Social Work, 3-4*, 91-110.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York, NY: Thomas Crowell.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hood, C. (1991). A new public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leaders: Qu Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Kane, J., Patapan, H., & t'Hart (2009). (Eds.). *Dispersed democratic leadership*. New York, NY: Oxford University Press.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-101.
- Kumar, S., Nielsen, W. J., Abernathy, A., Patrick, K., Pavel, M., & Swendern, D. (2013). Mobile health technology evaluation: The health evidence workshop. *American Journal of Preventive Medicine*, 45, 228-236.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology, 10*, 269-299.
- Leifer, R., & Huber, G. P. (1977). Relations among perceived environmental uncertainty, organizational structure, and boundary spanning behavior. *Administrative Science Quarterly, 22*, 235-247.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
- McClelland, D. C., & Johnson, E. W. (1984). *Learning to achieve*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.
- McGrath, R. G. (2006). Beyond contingency: From structure to structuring in the design of the contemporary organization. In S. R. Clegg (Ed.), *The SAGE handbook of human service organizations* (pp. 557-597). London, England: Sage.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw Hill.
- Martin, L., & Kettner, P. (1996). Measuring the performance of human service programs. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and facts. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.
- Monnickendam, M. (1999). Computer systems that work: A review of variables associated with system use. *Journal of Social Service Research*. 26(2), 71-94.
- Monnickendam, M., Savaya, R., & Waysman, M. (2005). Thinking processes in social workers' use of a clinical decision support system: A qualitative study. *Social Work Research*, 29, 21-30.
- Monnickendam, M., Savaya, R., & Waysman, M. (2008). Targeting implementation efforts for maximum satisfaction with new computer systems: Results from four human service agencies. *Computers in Human Behavior*, 24(4), 1724-1740.

- Mor-Barak, M. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (1997). *Images of organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance. *Public Administration Review*, 8, 377-387.
- Osborne, S. P. (Ed.) (2010). *The new public governance? Emerging perspectives in theory and practice of public governance*. London, England: Routledge.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (2nd ed.). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Patti, R. J. (Ed.) (2009). *The handbook of human services management*. Los Angeles, CA: Sage.
- Politt, C. (2010). Cuts and reforms: Public services as we move in a new era. *Society and Economy*, 32, 17-31.
- Politt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, R. J. (1974). *Behavior in organizations*. McGraw Hill.

- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York, NY: McGraw Hill.
- Reddin, W. J. (1977). An integration of leader behavior typologies. *Group & Organization Management*, 2(3), 282-295.
- Schmid, H. (2003). Rethinking the policy of contracting out social services to nongovernmental organizations. *Public Management Review*, 5, 167-189.
- Schmid, H. (2009). Agency-environment relations: Understanding natural environments. In R. Patti (Ed.), *Social welfare administration* (pp. 411-435). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schmid, H. (2010). Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. In Y. Hasenfeld (Ed.) (2nd ed.) *Human Services as complex organizations* (pp.193-205). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schmid, H., Bargal, D., & Hasenfeld, Y. (1991). Executive behavior in community service organizations. *Journal of Social Service Research*, 15, 23-39.
- Schmid, H., & Hasenfeld, Y. (2008). Contracting out social services. In T. Mizrahi & L. E. Davis (Eds.), *Encyclopedia of social work* (pp.454-457). New York, NY: Oxford University Press.

- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Simon, H. A. (1993). Decision making: Rational, nonrational and irrational. *Educational Administration Quarterly*, 29(3), 392-411.
- Smith, S. R. (2015). Managing human service organizations in the 21st century. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 407-411.
- Smith, S. R. & Phillips, S.D. (2016). The changing and challenging environment of nonprofit human services: Implications for governance and program implementation. *Nonprofit Policy Forum*, 7, 63-76.
- Stern, Z., Schmid, H., & Nirel, R. (1994). Administrative behavior of directors in hospitals: The Israeli case. *Hospital and Health Service Administration*, 39, 249-263.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York, NY: Harper & Row.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in action*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Turner, R.S. (2018). Neo-liberal ideology: History, concepts and policies. Edinburgh, Scotland: Edinburgh University Press.

- Vidal, M., Turner, J., Bulling, A., & Gellersen, H. (2012). Wearable eye tracking for mental health monitoring. *Computer Communications*, 35, 1306-1311.
- Wamsley, G. L., & Zald, M. N. (1976). *The political economy of public organizations*. Bloomington: Indiana University Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, NY: Hendersen & Parsons.
- Whiddon, B., & Martin, P. Y. (1989). Organizational democracy and work quality in a state welfare agency. *Social Science Quarterly*, 70, 667-686.
- Zucker, L. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations* (pp. 23-52). Cambridge, MA: Ballinger.