

## תקציר

מיצובו ומסגרו של המגזר הציבורי וגופים ציבוריים בבעלות ממשלתית כבלתי יעילים ביחס למגזר הפרטי, מקדם מדיניות ציבורית שעיקרה דגש על בחינת ביצועים כלכליים, וכרוך בתהליכי ליברליזציה, קורפורטיזציה, מסחור והפרטה. עבודה זו עוסקת באחד מתהליכים אלו - שינוי תאגידי והפיכתם של ארגונים ציבוריים לחברות ממשלתיות, הרחקתם במעט מהממשלה והפוליטיקה, והכוונת מטרתיהם למטרות עסקיות יותר. תהליך זה ידוע כקורפורטיזציה (Corporatization). התהליך נועד בעיקרו לשפר את תפקודם וביצועיהם של התאגידים ולעיתים אף מהווה שלב מקדים והכרחי לתהליכי הפרטה ומכירת נכסי המדינה בעתיד. רפורמות מקיפות ומעמיקות שעסקו בתהליכי קורפורטיזציה בישראל, במהלכם הועברו אספקת שירותים או מוצרים מביצוע ישיר של הממשלה אל תאגיד עצמאי בבעלותה, כללו אלמנטים ושינויים בהיבטים מגוונים כגון: שינוי תאגידי, כלכלי, משפטי, מנהלי, מבני וארגוני. בין היתר על ידי החדרת עקרונות של ממשל תאגידי, יצירת גמישות ניהולית, כושר תחרות, שינוי תרבות ומבנה הארגון, שינוי מטרות ויעדי התאגיד והסדרת הרגולציה.

מטרת המחקר, לבחון השלכות של רפורמות אשר ממוקדות בתהליכי קורפורטיזציה ומעבר מיחידת סמך לחברה ממשלתית, על שיפור תפקודן וביצוען של החברות הממשלתיות החדשות. תוך ניסיון להבין מהם השינויים המהותיים שחלו בחברות הממשלתיות ברפורמות והעמקה באלמנטים המרכזיים הנדרשים בתהליך הקורפורטיזציה על מנת להשיג את מטרתו.

לשם כך המחקר מתמקד בשני מקרה מבחן, אשר עסקו בשינוי תאגידי והקמת חברה ממשלתית בשנים דומות, אך בשווקים ותחומים שונים. מקרה המבחן הראשון הוא המקרה של הפיכת מ.ע.צ מיחידת סמך של משרד התחבורה לחברה ממשלתית - החברה הלאומית לדרכים בע"מ. מקרה המבחן השני הוא המעבר של רפא"ל - רשות לפיתוח אמצעי לחימה, מיחידת סמך של משרד הביטחון לחברה ממשלתית, רפאל - מערכות לחימה מתקדמות בע"מ.

בשני מקרה המבחן נמצא כי תהליכי הקורפורטיזציה השפיעו על תפקודן וביצועיהן של החברות הממשלתיות. כמו כן המחקר מצביע על אלמנטים עיקריים ומגוונים אשר הביאו להצלחת התהליך. השפעת תהליך קורפורטיזציה, מבוסס על הפיכת יחידת סמך לתאגיד כמו עסקי תוך שימוש באותם אלמנטים מרכזיים, יצירת כלים ומסגרת המותאמת לשוק ואופי התאגיד, כך שיתאפשר לתאגיד לפעול כחברה עסקית המשפרת את תפקודה וביצועיה.

ממצאי המחקר מאפשרים למקבלי ההחלטות לראות בהתייעלות ושיפור תפקודן וביצועיהן של חברות ממשלתיות מטרה בפני עצמה ולא רק אמצעי לצמצום כח אדם ומעורבות ממשלתית. הממצאים מראים כי תהליכי קורפורטיזציה יכולים להוות אלטרנטיבה לתהליכי הפרטה. קורפורטיזציה מהווה פתרון מספק בפני עצמה ואין הכרח בהעברת בעלות של התאגיד או מכירת נכסי המדינה לגורם פרטי, כדי להשיג שיפור בתפקודו וביצועו של התאגיד. מצד שני הקורפורטיזציה אינה תרופת פלא או פתרון סטאטי וסופי לשיפור תפקוד וביצועי התאגיד. ארגונים בכלל וארגונים ממשלתיים בפרט, זקוקים לבחינה מתמדת של פעילותם וצורת ארגונם. שמירה ושאיפה לשיפור ביצועים הינה דינאמית ומתמשכת בסביבה משתנה.