

שותפויות בין-מגזריות בישראל: תשומות, תהליכים ותוצרים

ממצאי מחקר והשלכות למדיניות ולפרקטיקה

המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל

ד"ר מיכל אלמוג-בר

פרופ' הלל שמיד



סדרת מאמרים, חוברת 23

ירושלים, דצמבר 2016

שותפויות בין-מגזריות בישראל: תשומות, תהליכים ותוצרים ממצאי מחקר והשלכות למדיניות ולפרקטיקה

פרופ' הלל שמיד

ד"ר מיכל אלמוג-בר

המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל

דצמבר 2016

מחקר זה נכתב במסגרת מיזם ממשלה - חברה אזרחית. המיזם הוא שותפות בין שבעה משרדי ממשלה - חינוך, רווחה, אוצר, בריאות, ראש הממשלה, קליטה, משפטים ושל מכון אלכא למנהיגות וממשל בג'וינט ישראל.

המיזם פועל לטיוב הממשקים בין הממשל לחברה החברה האזרחית באמצעות חיזוק המערכת הכוללת (ECOSYSTEM) התומכת בממשקים אלו. זאת באמצעות הכשרת סוכני שינוי בתכניות שונות, גיבוש תפיסות הפעלה ומדיניות, פיתוח תשתיות ידע ומחקר, קידום פרויקטים משותפים ועוד.

בשלוש השנים האחרונות בהן המיזם פועל, כ-150 פקידי ממשל ומנהלי עמותות מובילים השתתפו בתכניות העומק של המיזם, מאות נוספים לקחו חלק בתהליכי חשיבה וגיבוש מדיניות, פותח ידע מחקרי ואקדמי מהארץ ומהעולם ופרויקטים בין מגזריים רבים נולדו וקודמו.

המחקר אינו מייצג בהכרח את עמדותיו או השקפותיו של מי מהשותפים במיזם. הנתונים, הניתוחים והמידע המופיעים במסמך זה, משקפים את דעתם של החוקרים, ותוכנו הינו באחריותם הבלעדית.

ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית



מיזם ממשלה - חברה אזרחית

דברי תודה

אנו מבקשים להודות ל"מיזם ממשלה-חברה אזרחית" במכון למנהיגות ולממשל בג'וינט ישראל, אשר תמך ומימן מחקר זה. תודה מיוחדת למר רני דודאי מנכ"ל המכון, למר אורי גיל מנהל תחום החברה האזרחית, ולמר גיא אברוצקי מנהל הפיתוח האסטרטגי, אשר תמכו בעצה טובה בשלבים שונים של עריכת המחקר. ללא התמיכה והעידוד שלהם מחקר זה לא היה יוצא לפועל. תודה גם לגב' תמר פלד-אמיר ממשרד ראש הממשלה ולמר יהונתן אלמוג ממכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל אשר תרמו מהידע והניסיון שלהם כחברים בוועדת ההיגוי של המחקר.

תודה למנהלי הארגונים ועוזריהם הבכירים אשר הקדישו מזמנם והשיבו לשאלות המחקר. תודה לנציגי הארגונים בשותפויות אשר התראיינו למחקר. הם סייעו לנו להבין טוב יותר את התהליכים הארגוניים, הניהוליים והמקצועיים המתרחשים במסגרת השותפויות עליהן הם מופקדים. ללא שיתוף הפעולה הפורה שלהם לא היינו יכולים להשיג את מטרות המחקר.

תודה למכון ב.י. ולוסיל כהן למחקרי דעת קהל באוניברסיטת תל-אביב ובמיוחד לד"ר ענת אורן אשר הופקדו על איסוף המידע בחלק הכמותי של המחקר, ועל עיבודו וסייעו לנו בניתוח הממצאים. תודה לסטודנטים מהאוניברסיטה העברית שסייעו באיסוף הנתונים בחלק האיכותני של המחקר: רוני ליאור, יעל הדס, הדס בר סימון טוב, איתן דוניץ, גלעד הדס, אורי כרמי, אלון קובה ואורטל וסר. תודה מיוחדת לרותם נחום, הרכזת המנהלית של המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה. רותם סייעה לנו בכל הקשור להיבטים הארגוניים והמנהליים מהשלבים הראשונים של המחקר ועד לפרסומו. היא עשתה זאת ביעילות ובמסירות רבה והיא ראויה לכל שבח. אנו מקווים שממצאי המחקר ומסקנותיו יתרמו להבנה טובה יותר של שותפויות בין-מגזריות, לטובת הלקוחות מקבלי השירותים.

פרופ' הלל שמיד ד"ר מיכל אלמוג-בר

תוכן עניינים

7.....	תקציר
11.....	מבוא
13.....	סקירת הספרות: שותפויות בין-מגזריות
31.....	שיטת המחקר
37.....	ממצאים
79.....	דיון וניתוח
89.....	רשימת מקורות

נספחים:

95.....	נספח 1 - שאלון המחקר
112.....	נספח 2 - רשימת השותפויות שהשתתפו במחקר

תקציר

מחקר זה ביקש לבחון וללמוד את דפוסי הפעולה של שותפויות בין-מגזריות בתחום השירותים החברתיים בישראל. בהקשר זה, המחקר בחן שותפויות תלת-מגזריות בהן קיימת מעורבות של ארגונים מהמגזר הממשלתי, העסקי ומהחברה האזרחית. באופן ייחודי, נבחנו במחקר פעילותם ותפקידיהם של ארגונים הנמנים על שלושת המגזרים, הממשלתי, מגזר הארגונים ללא כוונת רווח והמגזר העסקי במסגרת שותפויות אלו. המחקר בדק את המניעים ליצירת שותפות, הגורמים המעודדים והבולמים את התפתחותה, את תהליכי עיצובה, עלויות ההפעלה והפעילות השוטפת שלה, תרומתה לפיתוח תשתיות כלכליות ויכולות ארגוניות ומבניות, ואת ההשפעות וההשלכות של השותפות על כל אחד מהארגונים השותפים ועל השגת מטרותיהם החברתיות. דגש מיוחד ניתן לבדיקת הערך המוסף הייחודי של השותפות.

אוכלוסיית המחקר כללה 16 שותפויות בין-מגזריות בתחום השירותים החברתיים. בשותפויות נכללים ארגונים המייצגים את המגזר הוולונטרי ללא כוונת רווח, משרדי ממשלה ושלטון מקומי, וארגונים עסקיים למטרת רווח. מכיוון שמדובר בשדה ידע חדש ומתפתח בעולם ובדפוס פעולה אשר טרם נחקר בצורה שיטתית ומקיפה בישראל, במחקר נערך שילוב בין שיטת מחקר כמותית אשר אפשרה איסוף נתונים ממספר גדול יחסית של נציגי שותפויות בין-מגזריות לבין שיטת מחקר איכותנית של חקרי מקרה אשר אפשרה בחינה מעמיקה של תהליכי השותפות. המחקר הכמותי כלל ראיונות טלפוניים עם 124 נציגי ארגונים המעורבים בשותפויות בין-מגזריות מהמגזר השלישי, המגזר הממשלתי והמגזר העסקי ואפשרה השוואה בין ארגונים ושותפויות בין-מגזריות שונות. בנוסף לכך נבחרו חמש שותפויות ששימשו כמקרי חקר איכותניים. בכל אחת מהשותפויות נאספו נתונים באמצעות ראיונות עומק עם מנהלי הארגונים השותפים, חברי ההנהלה המשותפת או וועדת ההיגוי, נושאי משרה בכירים וכן באמצעות חילוף מידע מחומרים כתובים של הארגונים והשותפויות.

ממצאי המחקר מעלים כי שותפויות תלת-מגזריות הן מורכבות, מעניינות ומאתגרות. הן מהוות אתגר אסטרטגי, מקצועי, ארגוני, מבני ותהליכי עבור הארגונים הבוחרים ללכת בדרך זו כמענה לבעיות ולדילמות הניצבות בפניהם, הדורשות התייחסות ארגונית שונה מזו הקיימת בכל אחת מהמסגרות הארגוניות המסורתיות. בשנים האחרונות אנו עדים לגידול במספר השותפויות הבין-מגזריות בישראל. מחקרי המקרה עולה כי קיימת הבנה רחבה יותר של השחקנים המעורבים בהן בדבר חשיבותן, הפוטנציאל הטמון בהן, כמו גם מורכבותן. עם זאת, השימוש שעושים ארגונים משלושת המגזרים הפועלים בשדה החברתי בכלי זה עדיין מצומצם יחסית וניכר כי עומדים בפניהם אתגרים רבים.

ארגוני המגזר השלישי הם הגופים המרכזיים היוזמים שותפויות בין מגזריות. לתרבות הארגונית של ארגוני המגזר השלישי נרשמה גם ההשפעה הגדולה ביותר על התרבות הארגונית המתהווה של השותפות. לעומת זאת, בולטת מעורבותם המצומצמת יחסית של ארגונים עסקיים ביוזמה להקמת שותפויות בין-מגזריות בישראל. ממצאי המחקר מצביעים עוד על מעורבות מצומצמת יחסית של ארגוני המגזר העסקי בשותפויות תלת-מגזריות. דבר זה בא לידי ביטוי, במספר המצומצם

יחסית של ארגונים עסקיים שלקחו חלק בשותפויות שנחקרו במחקר זה, במספר הקטן של נציגים המעורבים בפעילויות ועדות ההיגוי בשותפויות, ובהשפעה המועטה יחסית על התרבות הארגונית של השותפויות. לכן, ניתן גם להוסיף את התרומה המצומצמת יחסית של המגזר העסקי כמקור למימון בשותפויות שנחקרו, לעומת ההישענות הרבה על הממשלה כמקור תקציבי עיקרי.

השיקולים המרכזיים המנחים את הארגונים בכניסה לשותפויות בין-מגזריות ובבחירת שותפים הם שיקולים מקצועיים, אידיאולוגיים וכספיים. ארגונים צעירים מייחסים חשיבות רבה לשיקולים הכספיים, דבר המצביע על מקומן החשוב של שותפויות ככלי אסטרטגי בפיתוח ואיגום של משאבים עבור ארגונים צעירים שהם בדרך כלל פחות מבוססים מבחינה כספית. לכן ניתן להוסיף את מרכזיותם של הרצון להשיג נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים, ולמינוף לצורך גיוס משאבים, כמניעים בולטים הדוחפים את הארגונים להצטרפות לשותפות ושיתוף פעולה. מהמחקר עולה כי שותפויות תלת-מגזריות מהוות מקור משאבים חשוב במיוחד עבור ארגוני המגזר השלישי, הפועלים בסביבה המתאפיינת במיעוט מקורות מימון ובתחרות רבה על מקורות המימון הקיימים. נדמה עוד, כי שותפויות בין-מגזריות מהוות ערוץ להגברת והבטחת מימון ממשלתי עבור פעילות המגזר השלישי.

מהמחקר עולה עוד כי ההבדלים העיקריים בין השותפים מתבטאים בהבדלים בתרבויות הארגוניות ובתהליכי העבודה. ככל שעולה ותק הארגון גדלים הפערים. מהממצאים עלה כי ככל שגדלים פערי התרבות הארגונית וההיגיון המוסדי, המתבטאים בהבדלי השקפה ואידיאולוגיה, כך גדלים החשש וההתנגדות לעבודה עם שותפים פוטנציאליים, היעדר הסכמה והבנה של מטרות השותפות ושל דרכי פעולה משותפות וגובר חוסר הנכונות לשתף פעולה. בנוסף, נמצא כי ככל שגדלים ההבדלים בתהליכי העבודה כך גדלים החשדנות ההדדית, החשש מחשיפת הארגון ואיבוד משאבים וחוסר הנכונות לשתף פעולה.

התנאי הראשוני והחשוב להתמודדות מוצלחת עם פערים אלה הוא ההכרה בקיומם, כמו גם הצורך לדון בהם ולגשר על פערי התרבויות הארגוניות השונות. זאת באמצעות עריכת כנסים וימי עיון משותפים, מינוי צוותים לתיאום עמדות, עבודה פנים ארגונית להפגת חששות הנובעים מהפערים ומפגשים מוקדמים בין ראשי הארגונים. ההכרה והגישור על הפערים מאפשרים כניסה קלה יותר לשותפות. במחקר נמצא באופן ברור הקשר בין צמצום פערי התרבות הארגונית לבין משתני תהליך ומשתני תוצאה ותוצרים של השותפות. צמצום וגישור פערי תרבות תורמים ליצירת שיח חדש בין השותפים, מקלים על התקשורת הבינאישית, מגבירים את האמון בין השותפים ומשפיעים באופן מובהק ומשמעותי על השגת התוצרים הארגוניים. ככל שהיו התמודדות ושיח מוקדמים יותר אודות הפערים בתרבויות ובצורות העבודה כך הוסרו חסמים לעבודה בהמשך. חשיבות רבה יוחסה למפגש מוקדם של ראשי הארגונים טרם הכניסה לשותפות על מנת ללבן את הפערים השונים בין הארגונים בשותפות. ממצאי המחקר מראים באופן ברור כי למפגשים מוקדמים של ראשי הארגונים, לסדנאות וכנסים שנערכים טרם הכניסה לשותפות יש קשר חיובי ומובהק עם יצירת אמון בין השותפים ועם השגת המטרות והתוצרים של השותפות. לתהליך הסוציאליזציה יש גם השפעה על נכונות השותפים לחלוק מידע, משאבים ויכולות ארגוניות ומקצועיות.

מממצאי המחקר עולה כי יצירת דפוס משילות חדש בשותפות המבוסס על חלוקת עוצמה ושיתוף, אינה פשוטה. אף כי בכל השותפויות שנחקרו היו ועדות היגוי בהם הייתה נציגות של שלושת המגזרים, הועלו קשיים שונים הנוגעים לפעילות ועדות ההיגוי וחשש מהפיכתן מגופים קובעי אסטרטגיה ומתוויו דרך בשותפויות, לגופים טקסיים בלבד. בראיונות האיכותניים שנערכו במחקר עלה כי בחלק מהשותפויות לא היו כללים ברורים לפעילות מנגנוני המשילות. בלטו אי בהירות לגבי חלוקת התפקידים והעבודה בין השותפים, והיעדרם של כללים המסדירים ומגדירים מה מהות השותפות בין הארגונים. מצב זה הקשה על בניית הפרויקטים המשותפים.

אחד מהגורמים החשובים והקריטיים ביותר להצלחת שותפויות הוא בניית האמון בין השותפים. מהמחקר עולה כי האמון בין השותפים מבוסס בעיקר על היכרות ועבודה משותפת מוקדמת, מוניתן ארגוני, תפישת מידת הניסיון ורמת המקצועיות האישית והארגונית, ותפישת רמת המחויבות האישית לפרויקט המשותף. יחסים בין-אישיים טובים, נתפסים כגורם מרכזי אשר מסייע בהתפתחות שותפויות. ממצאי המחקר מראים באופן ברור כי קיים קשר בין האמון בין השותפים לבין הפתיחות והנכונות של הצדדים לשתף פעולה, להסיר מחיצות ולהפיג החששות להיחשף לארגון האחר, לעובדי ולתהליכי העבודה הנהוגים בו. לאמון השפעה חיובית על הנכונות של השותפים לחלוק מידע, ידע ומשאבים המעצימים את הערכים החדשים שמביאה עמה השותפות. נמצא קשר חיובי בין חשדנות, תחרות ומאבקי כוח במקרה של השותפות, כפי שמלמדים ממצאי המחקר, לבין הניכור והריחוק בין הארגונים השותפים, וקשר שלילי בין חשדנות, תחרות ומאבקי כוח לבין הנכונות לשתף פעולה, לחלוק מידע ויכולות ארגוניות ומקצועיות וכן על השגת המטרות. ממצאי המחקר מלמדים עוד כי תיאום הדוק, הטמעה ומיסוד של תהליכים ואמצעי תיאום; ערוצי תקשורת והדברות משפיעים באופן חיובי על היחסים בין השותפים, על יצירת אמון והערכה הדדית המשפיעים על השגת התוצרים של השותפות. מהמחקר עלה כי לשם כך ארגונים בשותפות ערכו פגישות תיאום קבועות בין מנהלי הארגונים, הקימו צוותי תיאום, מיסדו נוהלי תיאום וקיימו פגישות פנים אל פנים בין רכזי השותפות ובין נציגי הארגונים השותפים.

לצד החתירה לעבודה משותפת וחלוקה של משאבים, ידע ועוצמות, ממצאי המחקר מצביעים על הבדלים בין-ארגוניים ובין-מגזריים וקיומם של יחסי עוצמה בשותפויות, להם השפעה על השותפים ועל התנהלות השותפויות. יחסי העוצמה בלטו בחקרי המקרה בשותפויות שבהן הממשלה היא המממן העיקרי ואילו המגזר השלישי הוא הגורם המבצע או המפעיל. בנוסף, בשותפויות שנחקרו בלטה התפישה לפיה שותפויות בין מגזריות מתאימות יותר לארגונים מבוססים, בעלי משאבים ניכרים, אורך רוח, סבלנות ובעלי היכרות עם הממשלה וניסיון משותף בעבודה עימה. בקרב השותפויות הנחקרות בלטו במרכזיותם מספר מצומצם של ארגונים מהמגזר השלישי, בעלי משאבים ניכרים, קרבה והיכרות עם הממשלה שהיו מעורבים במספר גדול של שותפויות. לעיתים ארגונים אלה שימשו כגורמים מתווכים ומסייעים בשותפויות בין הממשלה לארגונים אחרים בחברה האזרחית, ולעיתים כארגונים שותפים.

על אף האתגרים הכרוכים בהפעלתן ובתפקודן של השותפויות שנחקרו, הממצאים מעידים על כך שהשותפים חשים כי מטרות השותפות מושגות במידה רבה. התוצרים הבולטים של שותפויות

הינם ניצול יעיל יותר של משאבים, רכישת ידע מקצועי ושיטות עבודה חדשות, חיזוק המוניטין של הארגונים, שיפור מצב הלקוחות, שיפור איכות השירותים ופיתוח תוכניות חדשות. לתפישת המרואיינים במחקר, לשותפויות תלת-מגזריות יש יכולת ליצור אימפקט חברתי משמעותי ורחב. המרואיינים ראו בשותפות הבין-מגזרית אמצעי לקידום ויישום שינוי חברתי מקיף ברמה הלאומית והן הוצגו ככלי ייחודי אשר מאפשר גיוס, איגום ומינוף של משאבים וכוחות בסדרי גודל משמעותיים שהם תנאי בסיסי ליצירת שינוי חברתי רחב היקף. ממדים מרכזיים שנקשרו להשגת התוצרים הללו היו: שיתוף וחלוקה במידע, משאבים ויכולות ארגוניות ומקצועיות בין השותפים, תיאום הדוק ותקשורת סדירה ויחסי אמון וכבוד הדדי.

ניתוח הממצאים במחקר פורש בפני הקורא יריעה רחבה של אפשרויות ותנאים, המשפיעים על השגת מטרות השותפות ועל תוצריה ומצביע על רכיבים מרכזיים של שותפות מוצלחת שהיא גם אפקטיבית בהשגת מטרותיה. עם זאת, על מנת שארגונים בשלושת המגזרים יוכלו לקבל החלטות מבוססות ושקולות בדבר הקמה ופעילות בשותפויות תלת מגזריות נדרשת גם סביבה תומכת ומתאימה לפעילות זו. מהמחקר עולה הצורך בפיתוח מדיניות ממשלתית אשר תתמוך בשותפויות בין-מגזריות בישראל. עולה גם הצורך בפיתוח תשתיות של ידע נגיש, משאבים כספיים, תמיכה ואף ליווי של ארגונים קטנים ובינוניים בחברה האזרחית ובמגזר העסקי הבוחרים לפעול במסגרת שותפויות תלת מגזריות. נדרשים גם פורומים רבים יותר להיכרות בין ארגונים ממגזרים שונים שיהוו בסיס לשיתופי פעולה עתידיים. תשתיות כאלה יוכלו לבזר את העוצמה ולהביא לשיתופם של גורמים אזרחיים רבים יותר בשותפויות בין מגזריות בישראל.

מבוא

מחקר זה ביקש ללמוד ולבחון את דפוסי הפעולה של שותפויות בין-מגזריות בתחום השירותים החברתיים בישראל. בהקשר זה, המחקר בחן שותפויות תלת-מגזריות בהן קיימת מעורבות של ארגונים מהמגזר הממשלתי, העסקי ומהחברה האזרחית. באופן ייחודי, נבחנו במחקר פעילותם ותפקידיהם של ארגונים הנמנים על שלושת המגזרים, הממשלתי, מגזר הארגונים ללא כוונת רווח והמגזר העסקי במסגרת שותפויות אלו. המחקר בדק את המניעים ליצירת שותפות, הגורמים המעודדים והבולמים את התפתחותה, את תהליכי עיצובה, עלויות ההפעלה והפעילות השוטפת שלה, תרומתה לפיתוח תשתיות כלכליות ויכולות ארגוניות ומבניות, ואת ההשפעות וההשלכות של השותפות על כל אחד מהארגונים השותפים ועל השגת מטרותיהם החברתיות. דגש מיוחד ניתן לבדיקת הערך המוסף הייחודי של השותפות.

בספרות המקצועית מופיעות הגדרות שונות למונח "שותפות" והמשמעויות הנגזרות ממנו מלמדות כי הוא אינו חד משמעי וכי הוא מוגדר בצורות שונות בהתאם להקשרים בהם מתפתחת ופועלת השותפות. המשותף לכל ההגדרות הוא שהשותפות מתייחסת ליחסי עבודה בין השותפים המאופיינים במחויבות להשגת מטרה משותפת, כבוד הדדי, מוכנות למשא ומתן, חלוקת משאבים חומריים, ידע ומידע, הון אנושי, אחריות, מיומנות, קבלת החלטות ודיווחיות. נושא החלוקה במשאבים, חומריים, אנושיים וסמליים (כמו המוניטין של הארגון), מופיע בהגדרות רבות של שותפות. משמעותה של החלוקה היא ההכרה שלכל שותף יש נכסים שונים אותם הוא יכול לתרום לשותפות, ולשותפיו יש נכסים שהוא מעוניין בהם. התוצאה היא התפתחות יחסי חליפין של "תן וקח" בו כל אחד מהשותפים יכול לצאת נשכר, ובמיוחד הלקוחות אותם הם משרתים.

"שותפות בין-מגזרית" היא סוג מיוחד של שותפות והיא מוגדרת כמסגרת ארגונית פורמאלית בה מתנהלים יחסי גומלין מתמשכים ויחסי חליפין (התחלקות במידע, במשאבים, בפעילויות, ביכולות) בין ארגונים משני מגזרים או יותר כדי להשיג ביחד תוצאה בעלת ערך מוסף ותרומה ייחודית שאיננה ניתנת להשגה על ידי מגזר אחד בלבד (Babiak & Thibault, 2009; Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Ferguson, 2004; Gazley & Brudney, 2007).

בשנים האחרונות מתרחב השימוש בשותפויות בין-מגזריות בעולם ובישראל כחלק מ"משילות חדשה": מודל אלטרנטיבי להתארגנות פוליטית ומוסדית, המבוסס על משילות המורכבת ממארג של מוסדות שותפים - ממשלתיים, חברתיים וכלכליים, הפועלים יחדיו ברשתות מדיניות המערבות את בעלי העניין השונים ויוצרות ממשל עצמי ושיתופי פעולה בין המגזר הציבורי, העסקי והחברה האזרחית. המשילות הציבורית החדשה מציעה שיתוף ציבור גדול יותר, אקטיביזם חברתי, אחריות ציבורית ודמוקרטיה השתתפותית המערבת את האזרחים הנוגעים בדבר ברמות שונות של קביעת מדיניות ויישומה (טל-שיר וצור, 2013; Osborne, 2016). במסגרת גישה זו, שותפויות בין-מגזריות נתפסות ככלי מרכזי לפתרון אתגרים חברתיים מורכבים שהמדינות עומדות בפניהם והתמודדות עם בעיות חברתיות רחבות היקף. השותפות הבין-מגזרית נתפסת כנותנת מענה לכשלים של כל אחד מהמגזרים, כמאפשרת גמישות, הכלה והתאמה טובה יותר למצבים משתנים, וכן כמהירת

תגובה מפתרונות ביורוקרטים מסורבלים שמספקים המגזר הציבורי והממשלתי (Bryson, Crosby, & Stone, 2006).

המחקר ביקש ליצור תשתית אמפירית מבוססת ראיות להבנה טובה יותר של תהליך השותפות הבין-מגזרית כאסטרטגיה המקדמת תוכניות, מיזמים ושירותים, המשפיעה גם על ההתנהגות הארגונית והאסטרטגית של כל אחד מהארגונים השותפים. למיטב ידיעתנו מדובר במחקר המקיף ביותר שנערך עד כה בישראל אודות שותפויות בין-מגזריות בשדה החברתי. ראוי לציין כי מדובר במחקר בעל היקף נרחב בהשוואה למחקרים דומים שנערכו בעולם, מבחינת כיוון השותפויות והמרוויחים כמו גם מבחינת הנושאים והשאלות שנחקרו בו. המחקר כלל סקר שנערך בקרב 124 נושאי תפקידים בכירים ב-15 שותפויות בין מגזריות בישראל ו-43 ראיונות עומק שנערכו עם נציגים של חמש שותפויות תלת-מגזריות הפועלות בישראל בחמש השנים האחרונות. ממצאי המחקר מציגים תמונת מצב מקיפה על מספר גדול יחסית של שותפויות בין-מגזריות המאפשרת למידה וניתוח שיטתי של שותפויות והשוואה בין ביצועיהן והישגיהן. המידע יוכל לסייע למקבלי החלטות בממשלה ולארגונים בחברה האזרחית ובמגזר העסקי, המבקשים לייזם או לפעול במסגרת שותפויות בין-מגזריות, להתבסס על ראיות מוצקות בעת קבלת החלטות על אימוץ הדפוס של השותפות במצבים ובהקשרים שונים. הוא יוכל לסייע גם לקובעי מדיניות בחשיבה על פיתוח וקידום שותפויות בין מגזריות בישראל. כל זאת, במטרה להשיג רמה גבוהה יחסית של יעילות ואפקטיביות ארגונית לטובת האזרחים מקבלי השירותים.

סקירת הספרות: שותפויות בין-מגזריות¹

שותפויות בין-מגזריות: רקע כללי

הופעתן של שותפויות בין-מגזריות בנושאים ציבוריים והעלייה בהתעניינות של המחקר האקדמי בתחום הן תולדה של שינויים חברתיים וכלכליים ניכרים שחלו בחברה המערבית בשלושת העשורים האחרונים. תהליכים אלה שינו את מערכת היחסים בין המגזרים בחברה: הממשלה, המגזר העסקי והמגזר השלישי, ואת חלוקת התפקידים המסורתית ביניהם.

שינוי זה מתואר בספרות במושג "משילות חדשה" (New Governance) - "הופעתם של מודלים אלטרנטיביים, המוגדרים כדרכי התארגנות פוליטית ומוסדית שונה כדי לקדם פעילות קולקטיבית" (Pierre & Peters, 2000), אצל אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א: 27). בין המודלים האלה נציין את מודל "ממשלת צד-שלישי" (Third-Party Government) (כץ, 2007; Bryson, Crosby & Stone, 2006), מודל "הניהול הציבורי החדש" (Anheier, 2003) (New Public Management), ומודל "שותפות ציבורית-פרטית" (Ghobadian, Gallea, O'Regan, & Viney, 2004) (Public-Private Partnership). בכל המודלים מתגייסים גורמים לא ממשלתיים (גורמים עסקיים וארגוני המגזר השלישי) לקידום מטרות ציבוריות עם הגורמים הממשלתיים. הופעתם של מודלים אלה היא חשובה במיוחד בתחומים שבהם מתחזקת התביעה לשירותים ציבוריים רבים ואיכותיים יותר, לצד קריאה לצמצום מעורבות הממשלה (McGuire, 2006).

בין הגורמים העיקריים לתמורות המתוארות נציין את הפיחות שחל במעמדה של מדינת הרווחה, בין אם מאילוץ ובין אם מבחירה; צמצום במשאבי המדינה בעקבות התייקרות מתמדת של השירותים ודרישה לצמצום בהוצאותיה; התפתחותו של המגזר השלישי והתרחבותו בעקבות נסיגת המדינה, התפתחות ארגוני סנגור וצמיחתו של ההון הפרטי; התפשטות ערכים של דמוקרטיה שיתופית ושיתוף הציבור; ביקורת כלפי המגזר העסקי, הן בדרישה לשקיפות ודיווח הן בדרישה לאתיקה קהילתית; גלובליזציה, התורמת להחלשת מדינת הלאום ביחס לעסקים ולארגוני חברה אזרחית; התפתחויות טכנולוגיות אשר טשטשו את הגבולות הארגוניים; גידול במורכבותן של הבעיות החברתיות ובהיקפן, וקושי גובר בהגדרת הצרכים שאינם מקבלים מענה הולם מסוכנויות הממשלה. לצד תהליכים אלה אנו עדים לגידול ולהתרחבות בפעילותם של ארגוני המגזר השלישי והעסקי. אלה מספקים שירותים חברתיים שסיפקו בעבר סוכנויות הממשלה. האחריות לאספקת השירותים עוברת לארגונים לא ממשלתיים בשל מניעים אידיאולוגיים הדוגלים בצמצום חלקה של הממשלה באספקת השירותים, ובשל מניעים תועלתניים המבקשים לשפר את היעילות הארגונית ואת איכות השירותים (טליאס, דוניץ, שמעוני ופירקו, 2007; Brinkerhoff & Austin, 2000; Brinkerhoff, 2002; Bryson et al., 2006; Schmid, 2003).

תהליכים אלה, המאפיינים את החברה המערבית בעשורים האחרונים, מתבטאים אף בחלוקה מחדש של תפקידיה המסורתיים של הממשלה בכל הנוגע לאספקת שירותים ולהעברתם

1 סקירה זו מבוססת בחלקה על: לחמן-לזר, נ., אלמוג-בר, מ. ושמיד, ה. (2013). שותפויות בין-מגזריות: גישות תיאורטיות וממצאי מחקר. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים.

לארגונים לא ממשלתיים. שותפויות בין-מגזריות נתפסות ככלי מרכזי לפתרון אתגרים חברתיים מורכבים שהמדינות עומדות בפניהם ולהתמודדות עם בעיות רחבות היקף כמו: עוני, בריאות, שירותי רווחה ואסונות טבע. השותפות הבין-מגזרית נתפסת כנותנת מענה לכשלים של כל אחד מהמגזרים, כמאפשרת גמישות, הכלה והתאמה טובה יותר למצבים משתנים, וכן כמהירת תגובה מפתרונות ביוקרטים מסורבלים שמספקים המגזר הציבורי והממשלתי (טליאס ואחרים, 2007; Andrews & Entwistle, 2010; Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; McGuire, 2006; Vigoda-Gadot, 2003).

יש שני סוגי נימוקים לבחירה בשותפות בין-מגזרית ככלי להתמודדות עם אתגרים חברתיים: הראשון הוא **המישור התועלתני**, המתמקד בתרומתה של השותפות לאיכות השירותים, ליעילותם, לאפקטיביות שלהם ולהתאמתם לקהל היעד. לרוב המדינה משתמשת בנימוקים אלה בבואה להצדיק שותפויות. האחר הוא **המישור הנורמטיבי**, המצדיק את הבחירה בשותפות בין-מגזרית כצורת פעולה המתבססת על ערכים כגון הוגנות, הון חברתי ושיתוף קהל היעד בתהליך קבלת ההחלטות. מנקודת המבט הנורמטיבית, השותפות היא מטרה המשרתת את ארגוני המגזר השלישי (Gazley & Brudney, 2007).

הגדרות של שותפויות בין-מגזריות

בספרות המחקר יש חוסר בהירות בהגדרת המושג "שותפות בין-מגזרית", המתבטא בריבוי המושגים לתיאור שותפויות כאלו: Cross-sector Collaboration / Network / Alliance / Cooperation / Inter-Organizational Collaboration / Tri-sector Partnership / Multi-party Working / Joined-up Working ועוד. חוסר בהירות זה נובע, בין היתר, משימוש יתר במושגים מעולם השותפות לתיאור פעולות אחרות, שימוש היוצר זילות של המושג וערפול של השימוש המדויק בו (Brinkerhoff, 2002). חוסר הבהירות נובע גם ממגוון התרבויות הארגוניות הייחודיות של השותפים, יחסי הגומלין ביניהם וההקשרים שבהם מתקיימות השותפויות. למשל, שותפות מוגדרת כמסגרת ארגונית מפורשת ומתמשכת של יחסי גומלין וחליפין בין נציגים מהמגזר הציבורי, השלישי והעסקי. מסגרת זו עוסקת בהשגת מטרות ציבוריות באמצעות הכוונה משותפת של משאבים (טליאס ואחרים, 2007). זוהי הגדרה המדגישה היבטים מעשיים כגון המסגרת הארגונית, סוג המטרות והאמצעים. הגדרה אחרת רואה בשותפות חבירה של שחקנים מהמדינה, השוק הפרטי והחברה האזרחית להשגת הבנות הדדיות בסוגיה חברתית או אחרת, לדין בה וליישום תכניות מוסכמות עבור צרכים של אוכלוסיות מובחנות (Kalegaonkar & Brown, 2000). הגדרה זו מתייחסת לצעדים שנוקטים החברים בשותפות כדי ליישמה והיא מדגישה את המרכיב התהליכי-דינמי שבה. הגדרה נוספת רואה בשותפות מערכת יחסים דינמית בין כמה שחקנים המתבססת על מטרות מוסכמות ופועלת להשגתן באמצעות חלוקת עבודה רציונאלית ומוסכמת, לפי היתרונות היחסיים של כל שותף. השותפים משפיעים זה על זה, ועליהם לאזן בעדינות בין יצירת סינרגיה והשגתה לבין אוטונומיה לכל ארגון. לשם כך נדרשים כבוד הדדי, שותפות שווה בקבלת החלטות, אחריותיות הדדית ושקיפות (Brinkerhoff, 2002). ברנקרהוף מדגישה את הזווית הפוליטית של השותפויות. הגדרה זו מייחסת חשיבות רבה לאיזון בין סינרגיה מערכתית לבין אוטונומיה של הארגונים השותפים ויחסי

הכוח ביניהם. בריון ועמיתיו מגדירים שותפות בין-מגזרית כחיבור או חלוקה של מידע, משאבים, פעילויות ויכולות בין ארגונים משני מגזרים או יותר, כדי להשיג תוצאה שאין ביכולתו של ארגון אחד להשיגה (Bryson et al., 2006: 44). הגדרה זו מדגישה את תוכן השותפות - חיבור או חלוקה של נושאים בין השותפים. היא מתייחסת במפורש גם לאופי הבין-מגזרי של השותפות ולייחודיות של התוצאות המצופות.

על אף ההבדלים בין ההגדרות השונות לשותפויות בין-מגזריות, כל ההגדרות מתייחסות לכמה מרכיבים (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; טליאס ואחרים, 2007; שמר ושמיד, 2006; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002; Bryson et al., 2006; Dorado, Giles, & Welch, 2009; Gazley, 2010b; Kalegaonkar & Brown, 2000):

מהות השותפות ומרכיביה: חלוקה ושיתוף במידע, משאבים, פעילות ויכולות, נשיאה באחריות ובסיכונים וכן תהליכים משותפים של קבלת החלטות, יחסי גומלין וחליפין, הפעלה של תכניות משותפות, חלוקת עבודה המתבססת על יתרונותיו של כל שותף.

השחקנים בשותפות: דרישה לשחקנים משני מגזרים או יותר, השונים מהותית זה מזה ברציונל הפעולה ובמערכת הערכים שלהם.

מטרות השותפות: השותפים מסכימים על מטרות משותפות. לרוב מודגשת חוסר היכולת להשיג מטרות אלו באמצעות מגזר אחד בלבד. מכיוון שהשותפות היא בין המגזר הציבורי לחברה האזרחית, מטרותיה הן לרוב ציבוריות או חברתיות.

הייחודיות של השותפות הבין-מגזרית

השותפות הבין-מגזרית מתייחדת מסוגים אחרים של שותפויות בכך שהשותפים מייצגים תפיסות ערכיות וניהוליות שונות בשל ההבדלים המבניים והתרבותיים בין המגזרים. הדבר יוצר מורכבות רבה העלולה להערים קשיים על מעשה המרכבה של השותפות. ההתבססות על היתרונות של כל מגזר וההשלמה ביניהם הן המפתח להצלחה (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; תמיר, 2007).

כאמור, השותפות הבין-מגזרית מפגישה בין ארגונים ואנשים בעלי תפיסת עולם וזהות ארגונית שונה. זהות מובחנת זו מתבטאת באופן שבו כל מגזר תופס את שליחותו ואת תפקידו בחברה, והיא משפיעה על הגדרת המחויבות הערכית-חברתית שלו ועל רציונל הפעולה שלו (Babiak & Thibault, 2009). כך למשל יש הבדלים ערכיים מהותיים בין זהותו של המגזר הציבורי לפרטי. המגזר הציבורי רואה בעצמו "מגן" של האזרחים המספק להם שירותים חיוניים, איננו פועל למטרת רווח, שואף להשיג משמעות לשליחותו ולמטרותיו, להבליט את עליונות האינטרס הציבורי ולגלות נאמנות וכבוד למסורת ולהיררכיה. לעומתו, המגזר העסקי מזוהה עם גישת השוק, המדגישה ערכים אחרים: מקסום הרווחים, תחרותיות, יעילות ונצילות, יזמות, חדשנות ויצירתיות (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א).

במפגש בין המגזרים סביר שתתעורר תחרות בין דרכים של חשיבה ארגונית, תחרות הפוגעת ביכולת להגיע להסכמות. החשיבה הארגונית הייחודית מביאה את מקבלי ההחלטות להתמקד בנושאים ובסוגיות העולים בקנה אחד עם דרך חשיבה זו, ומרחיקה אותם מנושאים ומתחומי

עניין הסותרים אותו (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; Bryson et al., 2006). כך למשל, הסתירות המובנות בשותפות בין-מגזרית עלולות ליצור מחלוקת לגבי המידה שבה יעילות (מגזר עסקי), דבקות בכללים ביורוקרטיים (הממשלה) והשתתפות אזרחית מכלילה (חברה אזרחית) הן מרכיב מהותי בעיצוב תהליך השותפות, המבנה, המשימות והתוצאות הרצויות (Bryson et al., 2006).
הבדלים מובנים אלה בין השותפים מלמדים על הייחודיות של שותפויות אלו ביחס לסוגים אחרים של פעולה משותפת. לפיכך נדרשת מערכת ייחודית של מושגים, כלים ומיומנויות כדי לקדם את השותפויות ולהשיג את מטרותיהן ביעילות. בהמשך יוצגו מגוון גישות תיאורטיות להבנה של שותפויות ולניתוחן.

גישות תיאורטיות להבנת שותפויות בין-מגזריות

לצד התגברות השימוש בשותפויות בין-מגזריות לקידום תכניות ומיזמים חברתיים, התקדם גם המחקר בתחום. אף על פי כן, נראה כי העשייה בתחום מתקדמת מהר יותר מהפיתוח התיאורטי, ומרבית המחקרים מתמקדים במקרים פרטניים ואינם מספקים מצג תיאורטי רחב (Tang & Mazmanian, 2010). ובכל זאת, יש כמה מסגרות תיאורטיות ארגוניות וסוציולוגיות המציעות רקע אפשרי להסבר, ניתוח והבנה של שותפויות בין-מגזריות ומרכיביהן:

תיאוריית "התלות במשאבים" (RDT – Resource Dependence Theory), מתארת את האופן שבו התלות במשאבים חיצוניים משפיעה על ההתנהגות הארגונית, המבנית והאסטרטגית, בעיקר בארגונים שאין להם הון ונכסים עצמיים, או אמצעים לייצורם, כמו ארגוני שירותי אנוש ללא כוונת רווח. עבור ארגונים אלה, שותפות בין-ארגונית ובין-מגזרית היא דרך להשיג משאבים, ולצמצם את התלות במשאבים חיצוניים המגבילים את תפקודם. (Pfeffer & Salancik, 2003; Gazley, 2010a).

תיאוריה אחרת, תיאוריית "עלויות עסקה" (Transaction Cost Theory), בוחנת את החלטות הארגונים על פי השיקול הכלכלי ומתייחסת לעלויות הנלוות להחלטות כלכליות. על פי תיאוריה זו, לשותפויות בין-מגזריות יתרון בפתרון בעיות ציבוריות שבהן מעורבות עלויות הקשורות לכמה תכניות חברתיות ומעורבים בהן כמה גורמים, המחפשים לקדם אותן בדרכים לא שגרתיות ולא בירוקרטיות. (Tang & Mazmanian, 2010).

תיאוריית "הפוליטיקה של הבחירה המובנית" (The Politics of Structural Choice) מתארת את המניעים של שחקנים ממגזרים שונים להשתתף בשותפויות. כך למשל, מעבר לרצון המשותף לפתור את הבעיה הנתונה, שחקנים מהממשל מונעים מהצורך להתחשב בדרישות הציבור; שחקנים מהמגזר השלישי מנסים להשיג משאבים ויציבות פיננסית לטווח הארוך; ושחקנים מהמגזר העסקי בוחנים האם השותפות תתרום בסופו של דבר להגדלת רווחיהם. תיאוריה זו מציעה כי שותפות בין-מגזרית מתאפשרת רק אם היא עונה על האינטרסים של כל השחקנים, מסקנה המגבילה גם את הנושאים האפשריים לשותפות בין-מגזרית. מסקנה אחרת הנובעת מהתיאוריה היא שיש לקחת בחשבון שיקולים ואינטרסים פוליטיים בעיצוב דפוס המשימות של השותפות בכדי להגיע לתוצאות הרצויות לכל המשתתפים בה (Tang & Mazmanian, 2010).

תיאוריית "הניתוח והפיתוח המוסדי" (Institutional Analysis and Development) עוסקת בהשפעתה

של בעיית "הנוסע החופשי" או "הטרמפיסט", באיגום משאבים. תיאוריה זו משתמשת בכלי ניתוח כלכליים כדי לבחון החלטות ציבוריות, וכן כדי להציע מודל כלכלי לפיתוח ולשימוש במשאבים משותפים. דרישה חשובה העולה מתיאוריה זו היא הצורך בהתאמה בין כללי ונהלי הפעולה של השותפות לבין המאפיינים הייחודיים של המשאבים המשותפים, כדי לאפשר שימוש יעיל בהם. מסקנה אפשרית מתיאוריה זו היא כי רשתות קיימות של אמון ויחסים הדדיים בין שחקנים פוטנציאליים מעודדות יצירה של שותפויות לפתרון בעיות ציבוריות שגבולותיהן אינם ברורים. מסקנה אחרת - כדי לשמר הסדרי ניהול שותפות יעילים בשותפויות בין-מגזריות יש למדוד את התרומה ואת היתרון היחסיים של כל ארגון-שותף (Tang & Mazmanian, 2010).

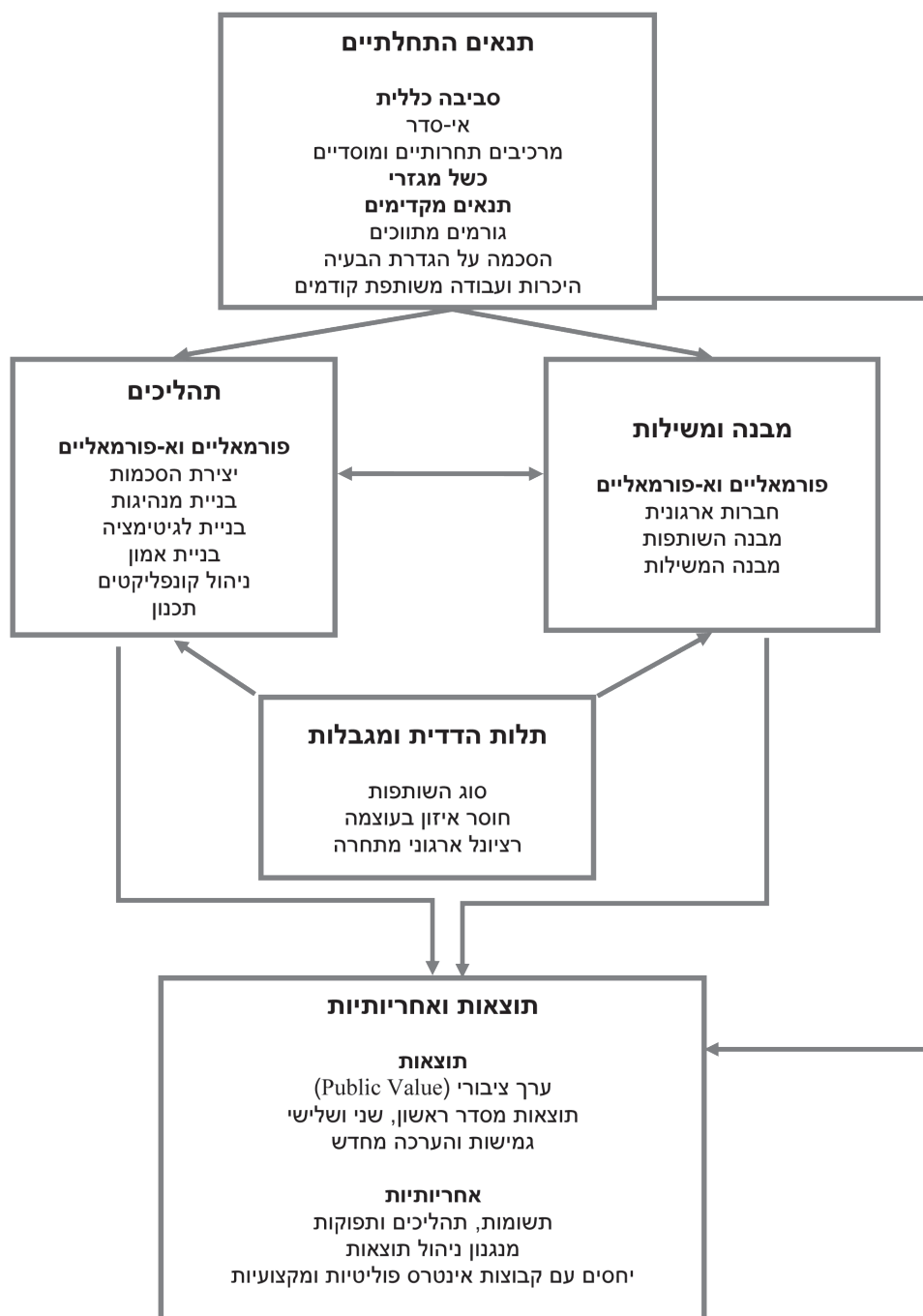
תיאוריה סוציולוגית אחרת היא "הרשת החברתית" (Social Network Theory), המתמקדת בתפקידם של הפרטים כשחקנים ובהשפעתם על היחסים הבין-ארגוניים. על פי תיאוריה זו, רשתות חברתיות קיימות עשויות לתמוך בשותפויות בין-ארגוניות. התיאוריה מתארת ומנתחת את הגורמים המשפיעים על התנהגותם של פרטים ברשת: השפעה פוליטית, יוקרה, חיבה וקרבה, קשרי משפחה, זהות אישית, רגשות ומצב כלכלי (Gazley, 2010a).

מודלים של שותפויות בין-מגזריות

בבואנו לבחון מודלים שונים ליחסים בין-מגזריים, יש לקחת בחשבון את הקושי להסיק ממקרים פרטיים על התמונה הכללית. דברים אלה נכונים במיוחד ביחס למגזר השלישי, אשר מתאפיין במגוון רחב של סוגי ארגונים (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002). ואולם, יש כמה מודלים המאפשרים לבחון ולאפיין שותפויות בין-מגזריות ואת מרכיביהן. מודלים אלה מספקים כלים להשוואה בין שותפויות בין-מגזריות ולניתוח גורמי הצלחה וכישלון.

ברייסון, קרוסבי וסטון (Bryson et al., 2006) הציעו מודל מקיף לניתוח שותפויות ובו חמישה מרכיבים: (א) תנאים התחלתיים; (ב) תהליכים; (ג) מבנה ומשילות; (ד) תלות הדדית ומגבלות; (ה) תוצאות ואחריותיות. כפי שאפשר לראות בתרשים 2, על המבנה, המשילות והתהליכים הפורמאליים והא-פורמאליים של השותפות משפיעים התנאים ההתחלתיים: הסביבה החיצונית הכללית; הכשלים המגזריים האופייניים לכל אחד מהמגזרים השותפים; קיומו של ארגון מתווך או מנהיג הלוקח חסות על הבעיה הנידונה ומקדם אותה בזירה הציבורית; הסכמה בין שותפים פוטנציאליים על הגדרת הבעיה; קיומה של היכרות ועבודה מוקדמת בין השותפים. עוד משפיעים התלות ההדדית ומגבלות השותפים. כמו כן, למבנה, למשילות ולתהליכים שיוצרת השותפות השפעה מתמשכת בשלבים השונים של חיי השותפות. תוצאות השותפות והאחריותיות (Accountability) מושפעות מהמבנה, מדפוס המשילות, מתהליכי העבודה ומהתנאים טרם הקמת השותפות.

מודל להבנת שותפויות בין מגזריות על פי ברייסון, קרוסבי וסטון, 2006



מודל אחר מתייחס להקמה ולשימור של שותפויות. המודל מציע שני סוגי גורמים המרכיבים שותפות: "מניעים" (Drivers) ו"מאפשרים" (Enablers). הגורמים ה"מניעים" מביאים להקמת שותפות בין-מגזרית בשל אינטרס משותף הנובע ממטרות משותפות, תחושה של זהות משותפת הנובעת מערכים דומים, יחסים אישיים, אמון וחזון משותף. הגורמים ה"מאפשרים" עוסקים בניהול היחסים, ההקמה, התחזוקה והפיתוח של השותפות. גורמים אלה הם קשורים במציאת השותפים המתאימים להם אינטרס משותף, חשיבה על המבנה - הארגוני ודרכי הפעולה (Austin, 2000; Dorado et al., 2009). שלא כמודל של ברייסון, קרוסבי וסטון (2006), הממפה את המרכיבים של שותפות בין-מגזרית ביחס לקטגוריות מבניות, מציע מודל זה סיווג על פי קטגוריות פונקציונאליות, כלומר על פי האופן שבו כל גורם משרת את השותפות.

סיווג שותפויות

יש כמה אפשרויות לסיווג שותפויות. מרבית הסיווגים מצביעים את השותפויות על ציר בהתאם לרמת השיתוף של כל ארגון-שותף, על פי כמה קריטריונים נבחרים. לסיווגים אחרים קטגוריזציה מורכבת יותר: הם מציעים מבנה מטריציוני המשלב מגוון תכונות ומאפיינים ארגוניים ומבניים. חשוב לציין כי מרבית הסיווגים מתייחסים לסיטואציה דו-מגזרית ואף דו-ארגונית בלבד, אך המושגים וניתוח היחסים מתאימים גם לשותפויות רב-מגזריות ורב-ארגוניות.

סיווגים המבוססים על ציר חד ממדי מתייחסים לרוב לאופי הקשר או היחסים. אפשר לסווג את השותפויות על פי האוריינטציה שלהן - הציר נע בין שותפויות המיועדות ליישוב קונפליקטים בקצהו האחד של הסולם לשותפויות אינטגרטיביות בקצהו האחר. בין הקריטריונים לסיווג: המוטיבציה לשותפות, מטרתיה ותוצאותיה. הם מדגישים כי מדובר ברצף ולא בשלבים, וכי שותפים יכולים לפעול באופן יזום כדי לשנות את מיקומם על הציר (Austin, 2000; Murphy & Arenas, 2011).

אפשרות אחרת לסיווג השותפויות מבוססת על היחסים בין הארגונים לפי כמה קריטריונים. רק שלושת השלבים האחרונים בציר זה נחשבים לשותפות אמיתית המבוססת על יחסי גומלין (Person, Strong, Furgeson, & Berk, 2009; Coston, 1998):

חפיפה מקרית: לארגונים מטרות דומות והם פועלים לפתרון בעיה משותפת או למתן שירות לאוכלוסיית יעד משותפת, אולם החפיפה איננה מתוכננת והיעדר סתירות בין פעילות הארגונים הוא מקרי.

פעולה משלימה: כל מגזר מנסה באופן עצמאי להשלים את השירותים שהוא מספק באמצעות שירותים שמספקים המגזרים האחרים. לרוב המטרות דומות, אך האסטרטגיות עשויות להיות שונות.

תקשורת/שיתוף פעולה: הארגונים חולקים מטרות משותפות ומקיימים תקשורת מקצועית סביב אסטרטגיות, משאבים ויישום תכניות. אף על פי כן, אין תיאום פורמאלי בין הארגונים והתקשורת ביניהם מיועדת לשיתוף או ליצירת חזית נגד ארגון שלישי.

תיאום/השלמה: יש הסכם פורמאלי אך חלקי, שנועד לתאם בין מטרות, אסטרטגיות ומשאבים, אך ללא איגום משאבים. בדרך זו נשמרת עצמאות הארגונים.

שותפות: יש הסכם פורמאלי מלא, ובו התייחסות למטרות, אסטרטגיות, משאבים ודרכי יישום. עוד, יש מנגנון משותף לקבלת החלטות הקובע את מדיניות השותפות ואת ההחלטות הקשורות לפעילותה.

ברינקרהוף (Brinkerhoff, 2002) ונאג'ם (Najam, 2000) הציעו מודלים מטריציוניים המשלבים כמה תכונות ומאפיינים ארגוניים להבחנה בין שותפויות בין-מגזריות לבין צורות אחרות של פעולה משותפת. המודל של ברינקרהוף מבוסס על שני קריטריונים: רמת ההדדיות במטרות השותפים והמידה שבה הם שומרים על הזהויות הארגוניות הנפרדות שלהם. **רמת ההדדיות** כוללת את המחויבות של השותפים לתהליך ולמטרותיו, וכן את ההנחה כי המטרות הללו עקביות ותומכות במטרות הארגונים השותפים. הדדיות יוצרת תלות הדדית בין הארגונים ומחייבת רמת תקשורת גבוהה ביניהם. **שמירה על הזהות הארגונית** כוללת שמירה על הערכים ועל הנאמנות לקהל היעד של הארגון. "שמירה על הזהות הארגונית" היא קריטריון הבוחן את מידת העקביות והמחויבות של הארגון ליעוד, לערכי הליבה ולקהל היעד שלו. מעבר לכך, הזהות הארגונית היא השימור של מאפיינים, ובעיקר של יתרונות תחרותיים, האופייניים למגזר או לקטגוריה של הארגון. נאג'ם שרטט מטריצה אפשרית אחרת, המבוססת על אבחנה של דמיון ושוני במטרות הארגונים השותפים, ודמיון ושוני באמצעים להשגתן. שני המודלים המטריציוניים מוסיפים לסיווג השותפויות גם מצבי "שותפות-יתר" אפשריים ביחסים בין-ארגוניים, ובהם מיזוג וקואופטציה. לעומתם, הסיווגים הליניאריים מציבים את השותפות כשיא של סוגי היחסים בין הארגונים.

גורמים מניעים וגורמים בולמים לכניסה לשותפויות בין-מגזריות

גורמים מניעים ליצירת שותפויות ויתרונות אפשריים בקיומן

הגורם העיקרי לכניסה של ארגונים לשותפות בין-מגזרית הוא האמונה כי השותפות עשויה להביא לפתרון בעיות חברתיות מורכבות, שמגזר יחיד אינו מסוגל לפתור (Andrews & Entwistle, 2010; Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2003; McGuire, 2006; Vigoda-Gadot, 2010). מעבר לכך, לארגונים שונים עשויים להיות מניעים שונים בכניסה לשותפות, מקצתם משותפים, ואחרים מתייחדים לארגונים ממגזר אחד.

יתרונות ומניעים כלליים לכניסה לשותפויות:

אינטרסים ארגוניים: עניין של הארגון בפתרון בעיה חברתית שהשותפות עוסקת בה.

תפיסה של תלות הדדית: לארגונים התופסים עצמם כתלויים בארגונים אחרים לצורך פתרון בעיה חברתית או ציבורית יש מוטיבציה גבוהה להיכנס לשותפות.

הגברת היעילות של השקעה נתונה: השותפות מגבירה את ההון החברתי של המשתתפים בה ובדרך זו עשויה להגביר את השפעת ההשקעה המשותפת.

אגבור המאמצים (סינרגיה): התיאום מאפשר תמיכה הדדית ושילוב בין פעולות של כמה ארגונים בתחום מסוים, וכך השלם נעשה לגדול מסך חלקיו.

איגום משאבים: בשל חוסר מתמיד במשאבים, השותפות הבין-מגזרית נתפסת כאפשרות לגיוס ולאגום משאבים ממגוון מגזרים וארגונים לטובת המטרה המשותפת.

חיזוק הקהילה: רצון לתרום לקהילה, רצון לחזק את הקהילה ולייצר אתוס מקומי.

חדשנות ויצירתיות: שילוב זוויות מבט על הבעיה מאפשר למצוא רעיונות יצירתיים וחדשים (טליאס ואחרים, 2007; ; Austin, 2000; Babiak & Thibault, 2009; Findlay-Brooks, Visser, & Wright, 2007; ; Gray, 1996; Longsdon, 1991; Thomson & Perry, 2006).

לכל ארגון יתרונות יחסיים שהוא מביא לשותפות. יתרונות מרכזיים:

המגזר הציבורי: גמישות בהגדלת המשאבים, התמקצעות ופיתוח שירותים, ניסיונות לשפר את איכות השירות, החלשת התנגדויות ציבוריות וממשלתיות, חיזוק שיתוף הפעולה בארגונים הציבוריים, לגיטימציה ציבורית ושיפור אמון הציבור בממשל.

המגזר העסקי: מתן סיוע בהכונה של מעורבות חברתית, פרסום ולגיטימציה, התמקצעות, הזדמנות לבחינה ופיתוח טכנולוגיות חדשות, חיזוק המורל, הנאמנות והלכידות הארגוניים, ידע ניהולי חדש, העשרת הערכים והתרבות של הארגון, קשרים, יוקרה, שיפור התדמית והמוניטין. פתרון בעיות חברתיות משפר גם את יכולת התחרות של הארגונים בזירה הבין-לאומית. כוח אדם איכותי העומד לרשות הארגונים האלה מאפשר להם למצב עצמם בזירה זו.

המגזר השלישי: קידום מטרות קהילתיות, הגדלת משאבים, מיצוב משמעותי בסביבות שבהן הוא פועל, התמקצעות וחשיפה לארגונים אחרים, טכנולוגיות שירות וידע מקצועי (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; טליאס ואחרים, 2007; ; Austin, 2000; Findlay-Brooks et al., 2007; Gazley & ; Brudney, 2007; Simpson, Lefroy & Tsarenko, 2011).

גורמים בולמים בכניסה לשותפויות וחסרונות אפשריים בקיומן

כאמור, שותפות בין-מגזרית היא הזדמנות, אך גם אתגר, ותמיד קשה ליישמה. הקשיים הכרוכים ביישומה המוצלח אף הובילו לטענה כי על ארגונים ומגזרים לנסות להתמודד עם בעיות חברתיות בעצמם, וכי שותפות היא מוצא אחרון (Babiak & Thibault, 2009; Huxham, 2003). גורמים רבים מעכבים ארגונים מלהיכנס לשותפויות בין-מגזריות או מעכבים את התפתחותן. גם כאן אפשר להבחין בין גורמים כלליים המשותפים לכל הארגונים, לבין חסמים ייחודיים לארגונים ממגזרים שונים. מחקרן של אלמוג-בר וזיכלינסקי (2010א, 2010ב) ממפה את הגורמים העיקריים המגבילים את היווצרותן של שותפויות בין-מגזריות בישראל:

חסמים מבניים: קושי בעבודה עם תקציבים חיצוניים גדולים בשל החשש מהשפעה על מדיניות הארגון, והיעדרו של הסדר חוקי לעבודה עם תקציבי הקבלה (Matching) מול ארגוני המגזר השלישי. עוד, פעמים רבות יש פרקטיקות ארגוניות ומדיניות פנים-ארגונית קשיחה שאינן תומכות בקיום שותפות (Babiak & Thibault, 2009).

קושי להתמודד עם המשימות החדשה של השותפות: המעבר למודל המשימות החדשה מצריך לתת מקום וסמכויות לארגונים חוץ-ממשלתיים בתהליכי קבלת ההחלטות, בשונה מהמודל הביורוקרטי הישן, שבו לממשלה סמכות החלטה בלתי מעורערת בסוגיות של מדיניות ציבורית. השינוי יוצר מתיחות בין המגזרים ומציב קשיים הן בפני הממשלה הנדרשת לוותר על מקצת

מסמכיותיה, הן בפני המגזרים האחרים הנדרשים לשאת באחריות ובסמכויות חדשות.

גורמים אישיים - רגישות מקצועית או אישית: העמדות של המגזרים זה ביחס לזה וחוסר ההערכה המקצועי הנובע מהן לעתים, עלולים להביא לפגיעה מקצועית ואף אישית בשותפים האחרים. אופיים של נציגי המגזרים עשוי להשפיע מאוד על קיום השותפות (Gazley, 2010b).

פערים ערכיים ותרבותיים בין המגזרים: לכל מגזר תרבות ארגונית מבוססת המשקפת את ערכי היסוד שלו. התרבות משפיעה על ההתנהגות הארגונית בכך שהיא ממקדת את תשומת הלב של מקבלי ההחלטות בנושאים שונים, בתוצאות ובמקורות העוצמה המתאימים לתרבות הדומיננטית. התרבויות מתחרות ביניהן מפני שהפעילויות, התהליכים, הנורמות והמבנים שנראים לגיטימיים לתרבות ארגונית-מוסדית אחת עלולים להיתפס כלגיטימיים פחות, או אפילו כלא לגיטימיים לתרבות אחרת. הפערים בין התרבויות עלולים ליצור התנגשות או תחרות בין המגזרים (Bryson et al., 2006).

שינויים פוליטיים וחילופי תפקידים: כאמור, שותפות דורשת תהליך ארוך של בניית הסכמות ואמון. חילופי תפקידים ושינויים פוליטיים עלולים להיות לאתגר של ממש להמשך קיומה, או לעכב את התפתחותה.

חוסר במשאבים: חסם חשוב הוא חוסר משאבים מספיקים לקיום השותפות מצד הארגונים השותפים, בעיקר בכוח אדם ובזמן, המקשים על הכניסה לשותפות (Gazley, & Brudney, 2007).

בשותפות הבין-מגזרית טמונים גם סיכונים ועלויות למגזרים השונים:

המגזר הציבורי: אובדן בלעדיות בתחום הפעולה, לקיחת סיכון בחשיפה לארגונים אחרים, יצירת התחייבויות/בזבוז משאבים בנושאים ניסיוניים, פגיעה במעמד הציבורי, אובדן "קרדיט" על הצלחות ופגיעה אפשרית בדמוקרטיה המשטרי, שכן השותפות מערבת בעיצוב המדיניות שחקנים שלא קיבלו מנדט מהציבור.

המגזר השלישי: פגיעה במוניטין ה"עצמאות", פגיעה באוטונומיה ובגמישות התפעולית של הארגון, פגיעה במעמד המוסרי בקהילה, הסטת פעילות הארגון ממטרותיו.

המגזר העסקי: פגיעה במוניטין במקרה כישלון, אובדן אפשרי של משאבים, חוסר היכרות עם תחום העיסוק, הזדהות פחותה עם המטרות הציבוריות של השותפות הבין-מגזרית ועם המגזר הציבורי בפרט. חשדנות שהרצון לשתפו נובע מרצון למשאבים ומימון בלבד.

סיכונים כלליים: השקעת זמן ומשאבים בשותפות על חשבון קידום מטרותיה, התקת מטרות וקושי בהערכת תוצאות השותפות והישיגה (טליאס ואחרים 2007; טליאס, היימן, עברון ושמעוני, 2010; Gazley & Brudney, 2007; Person et al., 2009).

יצירת אמון בשותפות הבין-מגזרית

יצירת אמון כתנאי בסיסי ליצירת שותפות, לקיומה ולהצלחתה, הוא נושא החוזר כמעט בכל המאמרים העוסקים בשותפויות בין-מגזריות. אמון מוגדר כנכונות להשלים עם פגיעות ארגונית, המבוססת על ציפיות חיוביות ביחס לכוונותיו ולהתנהגויותיו של האחר (Provan & Kenis, 2008), והוא מתבסס על ערכים ואידיאלים משותפים (Alexander & Nang, 2009). מחקרים שונים התייחסו לאמון כתנאי

ראשוני לקיום השותפות. האמון מאפשר עבודה משותפת של אנשים וארגונים במסגרת שותפויות, כתחליף למבנה ההיררכי והמשפטי המאפשר זאת בתוך ארגונים ומערכות. הוא עשוי לנבוע מהסכמים פורמאליים בין השותפים, אך גם להחליף הסכמים כאלה. על כן מחקרים אלו התוו דרכים ליצירת אמון בשלבי הקמת השותפות ולאורך פעולתה (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; Agranoff & Mcguire, 2001; Alexander & Nank, 2009; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; Kolk, Van Dolen, & Vock, 2010; Mcguire, 2006; Murphy & Arenas, 2011; Williams, 2002).

גורמים יוצרי אמון:

- ❖ היכרות מוקדמת וניסיון בעבודה משותפת בין הגורמים המובילים את השותפות. מחקר שנערך בקרב מנהלים מהשלטון המקומי והמגזר השלישי מלמד שהאמון נבנה הן בהתבסס על ניסיון קודם בעבודה משותפת, הן מהיכרות מוקדמת בין המגזרים, גם אם היא אינה מבוססת על ניסיון אישי או ארגוני ישיר. המחקר מצביע גם על קשר ישיר בין הניסיון המוקדם בעבודת שותפות לבין תפיסת ההצלחה שלה בקרב המנהלים השותפים (Gazley, 2010a, 2010b).
- ❖ "פרות מועטים": הצלחות קטנות בשלבים הראשונים של פעולת השותפות בונות את האמון של השותפים ביכולת להגיע להישגים, וביכולות הפרטניות של השותפים האחרים.
- ❖ הסכמים מוקדמים על תנאי השותפות ואופן ניהולה יוצרים תיאום ציפיות טוב יותר ומונעים הפתעות אפשריות במהלך פעולתה.
- ❖ תקשורת רציפה ומתמשכת בין השותפים, הכוללת שיתוף פרואקטיבי במידע ודיונים משותפים.
- ❖ הקפדה על הגינות והוגנות בעבודת השותפות.
- ❖ דמיון בשיטות ובטכניקות העבודה בין הארגונים השותפים, גם אם הם ממגזרים שונים.
- ❖ נכונות להיענות לצרכי השותפים האחרים או להכילים (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; Agranoff & Mcguire, 2001; Alexander & Nank, 2009; Arenas, 2011; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; Gazley, 2010).

מנבאים ותנאים אחרים להצלחה

לאחר ההחלטה להצטרף לשותפות בין-מגזרית יש כמה תנאים שלקיומם בחיי השותפות השפעה מכרעת על שרידותה. כפי שצוין, כמעט בכל המחקרים העוסקים בשותפויות מוגדר האמון כתנאי בסיסי, ואף עיקרי, להצלחת השותפות, אולם יש עוד כמה תנאים מרכזיים להמשך קיומה של שותפות:

זיהוי של בעיה מוגדרת וברורה: הסכמה על מהות הבעיה, היקפה והגדרתה. מרבית הפרסומים המקצועיים והמחקר בתחום רואים בהגדרה מוסכמת של בעיה בסיס הכרחי לשותפות בין-מגזרית (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; Gazley, 2010b; Gray, 1996; Kania & Kramer, 2011; Murphy & Arenas, 2011; Person et al., 2009).

הכרה והבנה של כל מגזר בחשיבות השותפות: קיום תהליך של הכשרת הלבבות בקרב השותפים בפועל ובכוח ובקרב הגורמים החיצוניים הרלוונטיים להצלחת השותפות, כדי להביאם להכרה בחשיבותה ובתרומתה (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; Bryson et al., 2006).

זיהוי הערך המוסף של העבודה המשותפת: על כל שותף לזהות את הערך המוסף של השותפות מנקודת מבטו (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; Gray, 1996; Kolk et al., 2010). עוד, חשוב לבחור בתחום פעולה שאפשר להשיג בו ערך מוסף ייחודי הנמצא על סדר יומם של השותפים ומתייחס לחוזקות ולחולשות של כל מגזר. ככל שהערך המוסף תואם למטרות, לערכים, לאינטרסים ולאסטרטגיות של כל שותף, גדלים סיכויי השותפות להצליח (טליאס ואחרים, 2010; Austin, 2000; Bryson et al., 2006; Murphy & Arenas, 2011).

תהליך תכנון בשותפות: תהליך תכנון מסודר, המבוסס על ניתוח הפרופיל של בעלי העניין, ומדגיש היענות לצרכי שחקני המפתח, משמש לבניית אמון בין השותפים ומתבסס על היכולות הייחודיות שלהם (Bryson et al., 2006).

מנגנונים לתקשורת פתוחה ולניהול משא ומתן מתמשך בין השותפים: מנגנונים לתקשורת פתוחה ויעילה בין השותפים מאפשרים משא ומתן מתמשך בכל שלבי העבודה, כיוון שתהליך השותפות הוא דינמי ומחייב גמישות ויכולת להתמודד עם שינויים (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; טליאס ואחרים, 2007; Bryson et al., 2006; Kania & Kramer, 2011; Murphy & Arenas, 2011).

השקעת משאבים ביצירת שוויון: השקעת משאבים ושימוש במגוון טקטיקות ליצירת שוויון בחלוקת הכוח ותיאום ציפיות בפתרון קונפליקטים (Bryson et al., 2006).

בכירות המשתתפים: נוכחותם של נציגים בכירים מהארגונים השותפים מאפשרת פעולה אסטרטגית ורחבה, ויוצרת מחויבות רבה יותר של הארגונים המשתתפים לתהליך. נוכחות נציג בכיר מאפשרת גם קבלת החלטות והתקדמות ישירה סביב שולחן השותפות, ויוצרת עניין וכוח משיכה לשותפות בקרב גורמים חיצוניים (טליאס ואחרים, 2010; Person et al., 2009). מחקר שנערך בקרב 11 שותפויות בין האקדמיה לקהילה הראה כי כאשר נציגי הארגונים השותפים הם מדרג זוטר, מטרות השותפות הן המטרות שהגדיר מראש הארגון החזק, לעומת זאת, כאשר הנציגים היו מקבלי החלטות הנושאים באחריות ובסמכות בארגונים השותפים, המטרות היו ייחודיות לשותפות שנוצרה ומותאמות למטרות השותפים ולצרכיהם (Dorado et al., 2009).

ארגון מתווך/נותן חסות רב עוצמה: מחקרים שונים מצאו כי לשותפות סיכוי רב יותר להצליח אם יש ארגון מתווך ניטרלי הנהנה מאמון השחקנים השותפים. לחלופין, גם "נותן חסות" רב עוצמה, הדוחף להכרה בבעיה ולפתרונה באמצעות שותפות בין-מגזרית, עשוי להיות מנגנון מקשר. ארגון כזה נדרש במיוחד אם כוחם של השותפים אינו מאוזן (Babiak & Thibault, 2009; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; Kania & Kramer, 2011; Murphy & Arenas, 2011). אף על פי כן, מחקרה של גיזלי (Gazley, 2010a), אשר נערך בקרב 311 מנכ"לים של רשויות מקומיות בג'ורג'יה, ארצות הברית, לא מצא קשר בין קיומו של ארגון מתאם או מוביל לבין תוצאות השותפות.

שמירה על זהות ארגונית: היעילות והערך המוסף של השותפות מותנים גם בשמירה על הזהות הארגונית הייחודית של כל שותף. טשטוש הזהויות המגזריות והארגוניות הוא חשש מרכזי של ארגונים בהקשר של שותפות, בעיקר בין הממשלה לאלכ"רים ובין האלכ"רים למגזר הפרטי (Brinkerhoff, 2002).

גודל השותפות: מרכיב זה עשוי לחזק את השותפות באמצעות הגדלת סל המשאבים העומד לרשותה והרחבת התמיכה הפוליטית כתוצאה מריבוי השחקנים השותפים. אף על פי כן, שותפות רחבה מעצימה גם את מורכבות ניהולה (Gazley, 2010b).

התנהלות של שותפויות: שלבים, הפעלה, ניהול

שלבים בשותפויות

אפשר להצביע על שלושה שלבים עיקריים ביצירת שותפות. השלב הראשון הוא **הגדרת הבעיה**, ומטרתו הן הגדרה משותפת של הבעיה, יצירת מחויבות לשותפות המבוססת על אינטרסים וערכים משותפים, זיהוי בעלי עניין הנדרשים לשותפות, זיהוי הלגיטימיות של בעלי העניין המבקשים להשתתף בשותפות, הסכמה על מנהיג מתווך/מאפשר ובניית האמון בו, זיהוי של המשאבים הנדרשים להתקדמות השותפות.

השלב השני הוא **קביעת הכיוון** שבו מתנהל המשא ומתן בין השותפים. מרכיבי השלב השני: הגדרת קווי היסוד להתנהלות השותפים בשותפות, קביעת הנושאים המרכזיים שעל סדר היום של השותפות, קביעת האמצעים הדרושים להקמתה, קביעת שלבי ההתקדמות, איגום ידע והתייחסות למגוון נקודות מבט ביחס לבעיה או יצירת כיוונים חדשים, בחינת אפשרויות וחלופות לפתרון הבעיה וליצירת הסכמות על הכיוון הנבחר.

השלב השלישי הוא **שלב היישום**. האתגר בשלב זה הוא עיצוב השותפות והיחסים הבין-ארגוניים וניהולם לאורך זמן. שלב זה כולל עבודה מול קבוצות האינטרס וקהלי היעד של השותפות, בניית תמיכה חיצונית לשותפות, קביעת מבנה השותפות ובניית תכנית עבודה משותפת, קביעת מבנה המשימות והניהול של השותפות ומעקב אחר יישום חלקי תכנית העבודה על פי החלוקה שנקבעה. מרכיבים משלושת השלבים שתוארו עשויים לחזור על עצמם, וסוגיות שלא נפתרו בשלב מוקדם צפויות לחזור בשלבים מאוחרים יותר, ואף לפגוע בתהליך (Goldsmith & Eggers, 2004; Gray, 1996).

מבנים של שותפויות

גמישותן של שותפויות בין-מגזריות, מורכבותה של הסביבה שהן פועלות בה והתאמתן לצורך הייחודי שעליו נועדו לענות, מביאות ליצירת מגוון מבנים (Bryson et al., 2006). שותפויות הן תהליכים דינמיים, ולכן פעמים רבות מתעצב מבנה השותפות בתוך כדי הקמתה, והוא אף משתנה במהלך פעולתה (Crosby & Bryson, 2010; Gazley, 2010a). יש שלושה מודלים עיקריים של תצורות בין-ארגוניות (Bryson et al., 2006; Koliba, Meek & Zia, 2010; Provan & Kenis, 2008):

שותפות שבמרכזה ארגון מוביל קיים: פעמים רבות יש בשותפויות ארגון מוביל, המשמש כבקר או "מאפשר" (Facilitator). שותפות כזו צפויה לצמוח כאשר יש ארגון בעל לגיטימציה ציבורית רחבה או משאבים רבים בתחום. הארגון המוביל מרכז את הקשרים בשותפות ומתווה את פעילותה. פעמים רבות מטרת השותפות תואמות למטרות הארגון המוביל.

רשת המושלת בעצמה: מאופיינת באיזון יחסי בקשרים ובסמכויות, ברמת אמון גבוהה ובמידה רבה של הסכמה על היעד. את השותפות עשוי לנהל צוות היגוי מוגדר, ובו נציגים קבועים לארגונים השותפים, או באופן א-פורמאלי - בעלי העניין בשותפות. צורת שותפות כזו מתאימה למעט שחקנים.

הקמת ארגון ייעודי לניהול השותפות: הארגון הייעודי אינו שחקן בתחום השותפות אלא הוא מנהל אותה ואת הרשת. ארגון זה עשוי להיות קטן יחסית, אפילו עובד יחיד. זהו פתרון ביניים הדורש רמת אמון סבירה והסכמה על היעדים בין השותפים (Kania & Kramer, 2011; McGuire, 2006).

מבנה השותפות מושפע, בין היתר, מגורמים סביבתיים, ובהם יציבות המערכת והמטרה האסטרטגית של השותפות. לרוב נבנה דפוס המשילות בשותפויות בהסכמה ובקונצנזוס, ללא היררכיה מוגדרת וקשיחה. מבנים מסוג זה מחייבים שימוש במנגנוני משילות פורמאליים וא-פורמאליים. השינויים המתרחשים לעתים בהרכב השותפות ובסביבתה החיצונית, מחייבים גמישות מבנית ותפעולית (Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010).

ניהול ומנהיגות בשותפויות בין-מגזריות

לא קל לנהל ולהנהיג שותפויות בין-מגזריות בהיעדר סמכות רשמית יחידה לכל הארגונים השותפים ובהיעדר נושא ברור באחריות. החוסר בסמכות רשמית מקשה גם על בחירת מנהיגות מוסכמת לשותפות ומחייב פתרונות כגון מינוי זמני, הגדרת תחלופה של מנהיגים ומנהלים, הגבלת סמכויות או מינוי צוות מוביל הממנה מנהל לפעולות השוטפות (טליאס ואחרים, 2007; Babiak & Thibault, 2009). פתרונות אלה עושים את מלאכת ההובלה למורכבת ומאתגרת מניהול ארגון יחיד. אף על פי כן, מנהיגות השותפות היא מרכיב מפתח להצלחה, אם לא החשוב שבמרכיבים (Agranoff, 2001 & McGuire). מחקר שבחן שותפויות בין-מגזריות בשלטון המקומי בקנדה מצא שמנהלי הארגונים השותפים המעיטו בחשיבות ניהול השותפות. זלזול זה פגע בתכנון המדיניות, בהתמודדות עם מתחים בשותפות, בטיפול בקשיים בתקשורת ובתיאום, פגע בפיקוח על הביצוע, גרם להיעדר תהליכי הערכה ופגע בזיכרון הארגוני ובאסטרטגיית סיום השותפות (Babiak & Thibault, 2009).

תפקידי הניהול והמנהיגות בשותפות ממוקמים על שני צירים עיקריים: הציר הראשון הוא ציר השותפות, ובו רתימת השותפים, ניהול הממשקים, בניית אמון ועיצוב התהליכים. הציר השני הוא ציר המשימה, ובו תוצאות השותפות ביחס למטרותיה. בציר זה מתבטאים היבטים ביצועיים של השותפות, ובהם תקשורת וזרימת מידע, וכן קידום יעילותה של השותפות (טליאס ואחרים, 2007).

בין תפקידי המנהיגות בשותפות בין-מגזרית בציר השותפות:

- א. איזון בין כוחות ואינטרסים של הארגונים והמגזרים המיוצגים בשותפות, ושמירה שהכוח לא יהיה בידיו של שחקן יחיד;
- ב. יצירת אמון בין השותפים;
- ג. איתור, גיוס ורתימת שחקנים בעלי עניין.

בין תפקידי המנהיגות בשותפות בין-מגזרית בציר המשימה:

- א. גיבוש מטרות משותפות;
- ב. הפניית משאבים לפי התכנית האסטרטגית;

ג. תכנון ויישום מושכל של פורומים ומרחבי פעולה משותפים, שהם האמצעי העיקרי של מנהיגים ועובדים לשנות את המדיניות באמצעות פעילות מתואמת ומשולבת;
ד. ניווט יעיל של תהליך שינוי המדיניות בזיקה לשחקנים חיצוניים לשותפות (Agranoff & McGuire, 2001; Crosby & Bryson, 2005, 2010).

בשל אתגרים אלה, למנהיגות מצליחה של שותפות יש לרוב מאפייני הנחיה דמוקרטיים ולא סמכותיים. מנהיגות בשותפות הבין-מגזרית משתמשת מעט ככל האפשר בכוח, בכפייה ובניצול המשאבים שעליהם היא שולטת (Agranoff & McGuire, 2001). אפשר להבחין בארבע כשירותים עיקריות הנדרשות לניהול שותפות בין-מגזרית: בניית יחסים יציבים ובני קיימה; ניהול באמצעות השפעה ומשא ומתן; ניהול מצבים מורכבים ומצבים של תלות הדדית; ניהול תפקידים, אחריותות ויצירת הנעה בקרב השותפים (McGuire, 2006; Williams, 2002).

כשירותים אלו דורשות ממנהיגות השותפות מגוון יכולות: ראיית התמונה הכוללת, זיהוי וניצול הזדמנויות לשותפות, תיווך, חשיבה אסטרטגית, תקשורת בין-אישית, בניית קבוצה, הבנה, אמפתיה, יישוב סכסוכים, רישות (Networking), יצירתיות, חדשנות, העצמה ובניית אמון (Crosby & Bryson, 2010; Goldsmith & Eggers, 2004; Williams, 2002).

ניתוח אפשרי אחר של תפקידיו של מוביל השותפות מתבסס על מקורות הסמכות והיוזמה בשותפות. ניתוח זה מדגיש את התפקיד העיקרי של המנהיג המוביל את השותפות. לעתים השחקנים בשותפות פונים למתווך פורמאלי, ובכך הם מכירים בלגיטימציה שלו כמוביל ומעניקים לו את הסמכות. כאשר השחקנים פונים למתווך בלתי פורמאלי, הדבר נעשה מתוך אמון, ותפקידו הוא לאפשר (Facilitate) את השותפות. אם המוביל, בעל תפקיד פורמאלי, יוזם, הדבר נעשה בזכות המנדט שיש לו לעסוק בנושא והצלחת השותפות תלויה בעוצמתו. מוביל יוזם שאינו בעל תפקיד פורמאלי נדרש לשכנע את השחקנים האחרים בכישוריו וביכולותיו להנהיג את השותפות (Gray, 1996).

דילמות ואתגרים בשותפויות בין-מגזריות

הספרות על שותפויות בין-מגזריות מניחה פעמים רבות כי עצם קיומה של השותפות היא הצלחה. אולם פעמים רבות השותפים אינם מצליחים להסכים על מטרות משותפות, חלוקת הכוח בשותפות אינה שוויונית, קשה לבנות אמון וחסרה היכרות מספקת בין השותפים (McGuire, 2006). הארגונים הממשלתיים אינם תמיד בשלים לשותפות ואינם נכונים לשיתוף ולחלוקה במידע ובכוח הדרושים לשותפות אמينة ויעילה. במחקר שנערך על מיזם יניב, שותפות בין הממשלה לקרנות פילנתרופיות לקידום מדיניות לילדים ונוער בסיכון בישראל, עלה כי פערים בתפיסות התפקיד ובציפיות מהשותפות בקרב הקרנות והממשלה היו גורמים מרכזיים שהקשו על פעילותו (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א, 2010ב).

בשותפויות בין-מגזריות אתגרים ייחודיים הנובעים מההבדלים המובנים בין הארגונים השותפים, לפי המגזר שאליו הם שייכים: שוני במטרות וביעדים, פערים בשפה, בתהליכים, בתרבות ובעוצמה. אפשר לסווג את האתגרים העומדים בפני שותפויות לשתי קבוצות עיקריות (Babiak & Thibault, 2009), שבהן סוגיות חיוניות ליצירת שותפות ולהפיכתה ליעילה.

אתגרים מבניים

משילות, תפקידים ואחריות: הפערים שצוינו בין השותפים מקשים ליצור כללים, מדיניות ותהליכים מוסכמים לעבודת השותפות; קושי בהגדרת תפקידים ברורה; אי בהירות ביחס לאחריות להחלטות המרכזיות, לניהול, להערכה ולמידת תוצאות השותפות (Babiak & Thibault, 2009).

מורכבות השותפות: בשותפות בין-מגזרית פעמים רבות יש כמה סוגים של שותפויות עם ארגונים, ובהם שותפות במימון, בביצוע ובגיוס תרומות. נוצר פער בתפיסת השותפות בין השותפים, וזה מביא לקשיים בתקשורת, קושי בתיאום ציפיות ותסכול בנוגע לתהליכי קבלת החלטות וחלוקת הכוח. כך למשל, ארגונים עסקיים להצטרף לשותפות מתוך נקודת מבט פילנתרופית התורמת אך לא מתערבת, ואילו השותפים יצפו למעורבות אסטרטגית עמוקה יותר של העסקים והפילנתרופיה (Austin, 2000).

אתגרים אסטרטגיים

תחרות מול שותפות: כניסת הארגונים לשותפות מניחה מראש כי יחסי אמון ושיתוף פעולה הם בסיס ליחסים בין הארגונים, כדי למנף את מטרות הארגונים ואת המשאבים העומדים לרשותם לטובת רווחת לקוחותיהם. אולם ייתכן שבשותפות תיווצר תחרות בין הארגונים על משאבים ועל אוכלוסיות יעד, "המגבירה חוכמה" ודוחפת את הארגונים ואת השותפות עצמה להשיג תוצאות טובות מאלה שמשיג כל ארגון בעצמו.

שינויים במטרות וביעדים: התאמה למטרה המוסכמת של השותפות לצד נאמנות למטרות הארגון היא אתגר בכל שותפות בין-מגזרית. עוד, בשנות פעולת השותפות עשויים להשתנות המטרות והיעדים של הארגונים השותפים, וכך גם המטרות והיעדים של השותפות. שינויים אלה עשויים להתאים לחלק מהשותפים, אך לא לכולם, והם יוצרים תחושה של חוסר יציבות וחששות הדדיים, המאתגרים את המשך עבודת השותפות (Simpson et al., 2011).

תוצאות והערכה של שותפויות

לשותפויות בין-מגזריות פוטנציאל של השפעה בכמה רבדים. יש השפעות המוגדרות כהשפעות מהמעלה הראשונה שהן תוספתיות ושוליות. נכללות בהן ההשפעות המידיות של השותפות, ובהן יצירה של הון חברתי, אינטלקטואלי ופוליטי, הסכמות ואסטרטגיות חדשניות. להשפעות מהמעלה השנייה אופי רדיקלי יותר והן מתרחשות בהמשך לעבודת השותפות, או מחוץ לגבולותיה המוגדרים, למשל יוזמות משותפות, שיתופי פעולה ותיאומים עם ארגונים ומוסדות חדשים, למידה משותפת החורגת מגבולות השותפות, יישום הסכמות ושינויים בפרקטיקות או בגישות, תפיסות ועמדות. השפעות מהמעלה השלישית מאופיינות בשינוי כיוון אסטרטגי ועשויות להמשיך זמן רב יותר: ייסוד שותפויות חדשות, חיפוש אחר כיוונים ותחומי פעולה חדשים, צמצום קונפליקטים בין שותפים ויישובם, הקמת מוסדות חדשים, קביעת נורמות חברתיות חדשות בהתמודדות עם בעיות ציבוריות ויצירת צורות שיח חדשות (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002; Bryson et al., 2006). כאמור, מדידת התוצאות בשותפויות בין-מגזריות מורכבת מאוד, הן בשל הדינמיות של השותפות, הן בשל הקושי לקבוע את התוצאות הרצויות באופן מוסכם.

שותפות בין-מגזרית עשויה לייצר ערך הן עבור הארגונים המעורבים בשותפות, והן לקהילות או לתחומים שהשותפות פועלת בהם. מעבר לכך, כדי לעשות את השותפות לבעלת ערך יש צורך ביחסים בין-מגזריים הדוקים הדוחפים גם להמשך שיתוף הפעולה בין הארגונים השותפים (Arenas, 2011; Murphy & Austin, 2000). המושג "ערכים" מתייחס ליצירת גישה לידע חדש, מומחיות או רשת של ארגונים; השגת מקורות כלכליים או טכנולוגיים; הכרה בשמו הטוב של הארגון; מורל גבוה יותר בקרב העובדים ושימורם במערכת הארגונית. משקלו וחשיבותו של הערך נקבעים ע"י הארגון עצמו, אם הוא ממלא את ציפיות הארגונים מהשותפות ותורם לארגון ולמוניטין שלו. כדי שהשותפות תתקיים לאורך זמן על חברי הארגון להכיר בתרומת השותפות לקידום מטרות הארגון.

על אף הספרות הרבה הנכתבת בשנים האחרונות על שותפויות בין-מגזריות, מיעט המחקר לעסוק בנושא מדידת התוצאות שלהן. חוסר זה מוסבר במורכבות הרבה של הגדרת התוצאות הרצויות ובהעדר מתודולוגיות מתאימות להערכת טיב הפעילות של השותפות הבין-מגזרית (Provan & Kenis, 2008). מחקר שבחן 46 מחלקות לשירותים חברתיים ואחרים ברשויות המקומיות בבריטניה, התמקד בהשוואת האפקטיביות, היעילות וההוגנות של שותפויות דו-מגזריות. שלושה היבטים אלה מייצגים את הרצון של ממשלות לספק שירותים טובים והוגנים יותר בעלות נמוכה יותר. תוצאות המחקר מלמדות כי שותפויות בין הממשלה למגזר השלישי אינן משפרות את הביצוע בהיבטים אלה, ואילו שותפויות בין הממשלה למגזר העסקי אף פוגעות באפקטיביות ובהוגנות (Andrews & Entwistle, 2010). אולם מחקרים אחרים מצביעים על כיוונים שונים ואחרים.

כן הוצע להעריך תוצאות של שותפויות לפי מדדים כלליים להצלחה, וכן לפי שיטות עקרוניות המתאימות לשותפויות. בקבוצה הראשונה אפשר למנות את הסיווג של גריי (Gray, 1996), המבחין בין ארבעה מבנים של שותפויות בין-מגזריות, המושפעים מהמניעים להקמת השותפות ומהתוצאה המצופה ממנה. לכל סוג קריטריונים ייחודיים, שלפיהם אפשר לבחון האם השותפות הצליחה. כך למשל, בשותפויות מסוג דיאלוג, שנועדו ליצור פורום לאיתור פתרונות אפשריים לקונפליקט מרובה משתתפים, אין טעם בהגדרת שרידות השותפות ומשך קיומה כמדדים להצלחה, מכיוון שמדובר בשותפות קצרת טווח מלכתחילה. לעומת זאת, מדדים כגון יצירת אמון, יצירת רעיונות אינטגרטיביים והצעות לפעולה ישקפו את הצלחתה. בשותפות המדגישה אימוץ אסטרטגיות משותפות המכוונות להשגת הסכמה בנוגע לשיטת היישום של חזון משותף, משך השותפות ושרידותה חשובים יותר למדידת הצלחת השותפות. בשותפויות שבהן אפשר למדוד את התוצאות רק בטווח הארוך, כגון הצלחה בצמצום הבעיה שהשותפות מתמודדת עמה, חשוב לבחון גם תוצאות ביניים המעידות על התקדמות בכיוון הנכון, כגון השגת הסכמות.

בשנים האחרונות החלו להתפתח מודלים של מדידה משותפת של שותפויות בין-מגזריות. מדובר בניסיונות של קבוצות של ארגונים לפתח מדדים משותפים ולעסוק במדידה משותפת. מדידה משותפת (Shared measurement) היא מדידה הנערכת תוך שיתוף פעולה בין מספר ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות. מדידה משותפת כוללת הגדרה משותפת של מטרות ומדדים, הסכמה על תהליך המדידה ועל אופן ניתוח הנתונים,

שיתוף בממצאי המדידה ולעיתים גם תהליך משותף של למידה והסקת מסקנות. נטען כי המדידה המשותפת מאפשרת לארגונים לחזק היבטים של למידה הדדית ולהסתכל יחדיו על התמונה הגדולה יותר, שמעבר לעשייה ולהשפעה של כל ארגון בפני עצמו. כאשר מדידה משותפת מבוצעת על-ידי ארגונים המשתפים פעולה בהיבטים נוספים שמעבר לתחום המדידה, היא יכולה להוות אמצעי מרכזי ליצירת שפה משותפת, לחיזוק ולשימור שיתוף פעולה ולהכוונה אפקטיבית של הפעולה המתואמת. בשל כך, המדידה המשותפת הינה אחד המנופים המרכזיים לקידום ולחיזוק שיתוף פעולה אפקטיבי בין ארגונים (אלמוג וחביב, 2013; Kramer, M.; Parkhurst, M.; and Vaidyanathan, 2009).

מטרת המחקר הנוכחי היא ליצור תשתית אמפירית מבוססת ראיות להבנה טובה יותר של תהליך השותפות כאסטרטגיה המקדמת תוכניות, מיזמים ושירותים המשפיעה על ההתנהגות האסטרטגית של כל אחד מהארגונים השותפים, והיוצרת ערך סינרגטי בבחינת השלם הגדול מסך חלקיו לטובת לקוחות הארגונים.

שיטת המחקר

שאלות המחקר המרכזיות:

שאלות המחקר המרכזיות הנובעות ממטרת העל של המחקר מתבססות על הידע העיוני והאמפירי המוצג בפרק "סקירת הספרות" ועל המסגרת המושגית המנחה אותנו בחקר שותפויות ארגוניות בין-מגזריות, המוצגת אף היא בפרק זה. בחרנו להציג את השאלות תחת שלוש קטגוריות מרכזיות המשקפות את תהליכי העבודה בשותפויות בין-מגזריות. הקטגוריות הן: "תשומות אנושיות וכספיות", "מאפייני התהליך" ו"תוצרים ארגוניים".

א. תשומות אנושיות וכספיות

1. מהם המניעים והגורמים העיקריים הדוחפים ארגונים מהמגזר הממשלתי, מגזר הארגונים ללא כוונת רווח והמגזר העסקי להיכנס למסגרת של שותפויות בין-מגזריות?
2. מהם הגורמים הבולמים והמעכבים את כניסת הארגונים במגזרים השונים לשותפות?
3. מהן האידיאולוגיות, העמדות האישיות והארגוניות, הערכים והמטרות של הארגונים המעורבים בשותפות ביחס אליה ולפעילותם במסגרתה? מהן המטרות והיעדים המשותפים של השותפות?
4. מהם מקורות המימון של השותפות הבין-מגזרית? מהו התקציב המוקצה לשותפות ע"י הגורמים השונים וכיצד הוא מתחלק בין תקציבי פעולה, תקציבי פיתוח וסעיפים אחרים?
5. מהם מאפייני התרבות הארגונית של הארגונים השותפים ובאיזו מידה יש להם השפעה על עיצוב השותפות, תהליכי העבודה בה והשגת מטרותיה?
6. מהם הקריטריונים והשיקולים המנחים את הארגונים בבחירת השותפים? באיזו מידה מתקיימים תהליכים קדם שותפות לקבלת החלטות על בחירת השותפים?

ב. מאפייני התהליך

1. מהם תהליכי ההיגוי, הייזום, העיצוב והבניה של השותפות?
2. כיצד ובאילו דרכים נקבעת המדיניות המשותפת של השותפות? מהם הפורומים בהם נקבעת המדיניות?
3. מהם תהליכי קבלת ההחלטות בשותפות? מהם הדפוסים השכיחים והסגנונות האופייניים של קבלת החלטות בשותפות? החלטת רוב, קונצנזוס, החלטת סמכות עם דיון מוקדם, החלטות סמכות ללא דיון מוקדם, החלטת ועדה, החלטת מומחה וסגנונות אחרים.
4. מהן האסטרטגיות והטקטיקות הננקטות על ידי הארגונים השותפים וכיצד הן מתורגמות ומיושמות לאסטרטגיות ולטקטיקות משותפות של השותפות?
5. האם כתוצאה מהצטרפות של גורמים שונים מתפתח ומתעצב מבנה ארגוני ייחודי וטיפוסי של השותפות? האם לפנינו תצורה ארגונית ומבנית חדשה שאיננה משקפת בהכרח את המבנים הארגוניים הטיפוסיים של הארגונים השותפים מהמגזרים השונים?

6. מהם תהליכי העבודה המרכזיים הקשורים בהפעלה ובתחזוקה של השותפות? באיזו מידה הצליחה השותפות לצמצם את ההבדלים בתהליכי העבודה הייחודיים של הארגונים השותפים ולגשר על הפערים?
7. מהם תהליכי התאום וערוצי התקשורת בין הארגונים בשותפות? האם קיימים מנגנונים והסדרים קבועים לתיאום עמדות ופעילויות, הסדרי אד-הוק, צוותי תיאום ומנגנונים אחרים? מהם הדפוסים השכיחים של שיתוף הפעולה? מהם עיצורי התקשורת הטיפוסיים ומה עושים כדי להסירם?
8. מהם יחסי הגומלין והחליפין המתהווים בין הארגונים במונחים של חילופי ידע, מידע, משאבים, הון אנושי, תשתיות ארגוניות וכלכליות, טכנולוגיות שירות ומשאבים אחרים? מהי מידת העוצמה של יחסים אלה ובאיזו מידה הם תורמים להשגת מטרות השותפות?
9. מהם המנגנונים הקיימים בשותפות ליישוב ולפתרון קונפליקטים? מהי דרך הפעלתם ומידת התדירות בשימוש בהם?
10. מהי מידת היעילות של השותפות בניצול המשאבים הכספיים ובהפעלת הגורם האנושי? מהם הקריטריונים והסטנדרטים המשמשים את ארגוני השותפות להערכת מידת היעילות של ניצול המשאבים העומדים לרשותה?
11. מהם הקשיים שחווה השותפות והשותפים בשלבים שונים של מעגל החיים של השותפות, ובאיזו מידה הם גורמים לעיכובים בהשגת המטרות המוצהרות והתפוקות החזויות? מהן הדרכים השכיחות הננקטות על ידי השותפות להתגברות על הקשיים והבטחת הפעילות השוטפת והתקינה של השותפות?
12. באיזו מידה יוצרת השותפות תשתיות ארגוניות, מבניות, ניהוליות ומקצועיות חדשות? האם תשתיות אלו ממשיכות לשרת את הארגונים גם כאשר השותפות מסיימת את דרכה?

ג. תוצרים ארגוניים

1. באיזו מידה השותפות היא אפקטיבית במונחים של השגת המטרות המוצהרות, היעדים האופרטיביים והתוצרים הארגוניים הצפויים שלה?
2. באיזו מידה תורמת השותפות לשיפור איכות השירותים ללקוחותיה? באיזו מידה היא תורמת לאיכות חייהם ולרווחתם האישית?
3. באיזו מידה מצליחה השותפות לגייס משאבים חדשים ונוספים מעבר לאלה המוקצים לה בתחילת דרכה לפעילותה השוטפת?
4. באיזו מידה מפתחת השותפות שירותים חדשים וחדשניים החורגים משגרת השירותים הקיימים בכל אחד מהארגונים השותפים? מהי מידת השרידות של תוכניות אלו?
5. באיזו מידה השותפות מקדמת רכישת ידע חדש ועדכני המתייחס להיבט המקצועי של התוכניות והשירותים שמספקת השותפות?
6. באיזו מידה השותפות נהנית מיציבות כלכלית ופיננסית המאפשרת לה להשיג את מטרותיה ולהציע שירותים ותוכניות חדשות?
7. מהן ההשפעות העיקריות של השותפות על מטרות הארגונים השותפים, תוכניות השירות

שלהם, תהליכי הניהול, המבנה הארגוני, התוצרים ועל לקוחותיהם?

8. באיזו מידה שיתוף הפעולה בחלוקת מידע, משאבים ויכולות ארגוניות מקדם את השגת המטרות הארגוניות?

לצורך המחקר נבחרה הגדרה אופרטיבית של שותפות בין-מגזרית התופשת אותה כמסגרת ארגונית בה מתקיימים יחסי גומלין מתמשכים ויחסי חליפין של משאבים, פעילויות ויכולות על ידי נציגים של שני מגזרים או יותר לקידום מטרה משותפת. במסגרת זו השותפים חולקים ביניהם את המשאבים, האחריות והעלויות, בכדי ליהנות מערך מוסף, אשר נגזר מהפעילות המשותפת. כמו כן, שותפות בין מגזרית כוללת את קיומם של מנגנוני משילות משותפת וחלוקה של סמכויות, עוצמה ופעילות בין הארגונים המשתתפים (Almog-Bar & Zychlinski, 2014; Schmid & Almog-Bar, 2016).

מדובר בשדה ידע חדש ומתפתח בעולם ובדפוס פעולה אשר טרם נחקר בצורה שיטתית ומקיפה בישראל. לפיכך, במחקר נערך שילוב בין שיטת מחקר כמותית אשר אפשרה איסוף נתונים ממספר גדול יחסית של נציגי שותפויות בין-מגזריות לבין שיטת מחקר איכותנית של חקרי מקרה אשר אפשרה בחינה מעמיקה של תהליכי השותפות, של פעילות הארגונים ושל היחסים המתהווים ביניהם. המחקר הכמותי כלל שאלון אשר הופץ בקרב ארגונים המעורבים בשותפויות בין-מגזריות מהמגזר השלישי, המגזר הממשלתי והמגזר העסקי ואפשר השוואה בין ארגונים ושותפויות בין-מגזריות שונות. הניתוח ההשוואתי הציג מידע כמותי על תקציבי השותפויות, מקורות המימון, הרכב ההוצאות והתפלגותן בין סעיפי הוצאה שונים, ותק השותפות, הרכב כוח האדם, ההשקעות בפיתוח כוח האדם המקצועי והמנהלי, היקף והרכב של הלקוחות ומקבלי השירותים, פריסה גיאוגרפית תוך התייחסות לפעילות במרכז הארץ לעומת פעילות באזורים המוגדרים כפריפריה ומשתני רקע נוספים. הראיונות שנעשו במסגרת חקרי המקרה אפשרו לחקור את המשמעויות והחוויות הסובייקטיביות של המשתתפים בתהליך השותפות וע"י כך להגיע להבנה מעמיקה יותר אודות פעילות השחקנים השונים ואודות היחסים ביניהם במסגרת השותפויות. כדרכם של חקרי מקרה הם בדרך כלל מאד ייחודיים ומציגים תמונת מצב מעמיקה במקרה או מקרים ממוקדים. הדבר מאפשר לחוקר ולמתעניין בתחום ללמוד על הממצאים ולהקיש מהם בהקשר המיוחד בו פועל נשוא המחקר ובמקרה שלנו שותפות בין מגזרית. ועוד, למרות המגבלה של העדר יכולת של הכללה מניתוח והסקה של חקר מקרה אחד, הרי צירוף של מספר מקרים יוצר הזדמנות נאותה להכללה מסויגת של תופעות חברתיות וארגוניות מסוימות, וכן לגבי דגמי פעולה שונים, כמו במקרה שלפנינו אבחון של דגמים וטיפוסים שונים של שותפויות.

אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה 16 שותפויות בין-מגזריות בתחום השירותים החברתיים (רשימת השותפויות המלאה מופיעה בנספח). בשותפויות נכללים ארגונים המייצגים את המגזר הוולונטרי ללא כוונת רווח, משרדי ממשלה ושלטון מקומי, וארגונים עסקיים למטרת רווח. מדגם הארגונים במחקר זה הינו מדגם נוחות ואיננו מייצג את כלל השותפויות המגזריות והבין-מגזריות בישראל,

שכן אין בידנו תמונה מלאה על היקף ומספר השותפויות בתחומים שונים. ענייננו במחקר זה הוא באותן שותפויות המייצגות את שלושת המגזרים. מצאנו בשותפויות אלו שדה מחקר רחב דיו כדי ללמוד על הנושאים השונים בהם אנו מתעניינים, הבאים לידי ביטוי בשאלות המחקר המפורטות בשאלון שהוצג לארגונים.

בבחירת השותפויות עשינו שימוש בכמה קריטריונים בהתאם להגדרה האופרטיבית של שותפויות בין מגזריות שהוצגה לעיל: ראשית, בחרנו שותפויות תלת-מגזריות בהן הייתה נוכחות פעילה של שלושת המגזרים. שנית, בחרנו שותפויות בהן זוהה מנגנון משילות משותפת פעיל וארוך טווח האמון על קבלת החלטות עבור השותפות ועל ניהולה. שלישית, נבחרו שותפויות בעלות ותק פעולה של שלוש שנים לפחות. זאת, על מנת לוודא שמדובר בשותפות פעילה לאורך זמן ולא במיזם קצר טווח. עם זאת, בחרנו גם שותפויות שסיימו את פעילותן מסיבות שונות, כולל כאלו שלא השיגו את מטרותיהם והתפרקו. רביעית, בחרנו בשותפויות בעלות היקפי פעולה משמעותיים מבחינת מספר הארגונים המשתתפים בהן, מספר הלקוחות המקבלים שירותים ותקציבי הארגונים והשותפויות.

כלי המחקר

איסוף הנתונים במחקר נערך באמצעות מספר כלים. בחלק הכמותי נאספו נתונים באמצעות שאלון שהופץ באמצעות ראיון טלפוני לארגונים המעורבים אשר כלל שאלות סגורות ופתוחות אודות: תרבות ארגונית, גורמים מניעים וגורמים בולמים את הכניסה לשותפות, הבדלי השקפה ואידיאולוגיה, מבנה השותפות, תהליך קבלת החלטות וסגנונות קבלת ההחלטות, מעורבותם של גורמים שונים בתהליך קבלת ההחלטות, מידת שיתוף הפעולה בין הארגונים במישורים שונים-מידע, משאבים, יכולות ארגוניות, לימוד המנגנונים המופקדים על יישוב קונפליקטים, השגת מטרות מוצהרות ותפוקות ארגוניות, השפעות הדדיות על המבנה והתפקוד של הארגונים. בנוסף התבקשו המרואיינים לציין את ההישגים המרכזיים של השותפות לצד הבעיות העומדות בפתחם של הארגונים והשותפות ביניהם.

השאלון במתכונתו הסופית גובש ועוצב בהתבסס על משוב שהתקבל במסגרת מבחן מוקדם שנערך בקרב מספר בעלי תפקידים מרכזיים המייצגים את הארגונים בשותפות.

בנוסף לכך נבחרו חמש שותפויות ששימשו כמקרי חקר איכותניים. בכל אחת מהשותפויות נאספו נתונים באמצעות ראיונות עומק עם מנהלי הארגונים השותפים, חברי ההנהלה המשותפת או וועדת ההיגוי, נושאי משרה בכירים וכן באמצעות חילוץ מידע מחומרים כתובים של הארגונים והשותפויות. הראיונות והתיעוד נותחו בצורה איכותנית תוך זיהוי תמות חוזרות בראיונות ובחומר המתועד. אלה הדגישו את המשמעויות שנתנו השחקנים השונים למעשה השותפות ולפעילות הארגונים (Gerring, 2007; Ryan, & Bernard, 2000).

עבודת השדה ועיבוד המידע

עבודת איסוף הנתונים הכמותיים נערכה באמצעות מכון ב.י. ולוסיל כהן למחקרי דעת קהל באוניברסיטת תל-אביב. רשימת בעלי התפקידים בשותפויות הנבחרות הועברה למכון על ידי

החוקרים. סה"כ כללה הרשימה 153 שמות מ-15 השותפויות הבאות: קרן בהזדמנות, מהות, הפורום לגיוון בתעסוקה, מחשבה טובה, הפורום הציבורי-כפרי הנוער והפנימיות בישראל, עיר ללא אלימות- אילת, מרכזי צעירים, תוכנית מסירה, תוכנית "סיכויים", מרכזי החוסן, תבונה, פרויקט ואדי עתיר, הקואליציה הישראלית לטראומה, חותם, קיץ בטוח באילת.

הראיונות בוצעו על ידי מראיינים ותיקים של המכון שעברו הכשרה מקיפה לכך. המראיינים פנו אל כל המופיעים ברשימה, איתרו אותם וקבעו עימם מועד לראיון טלפוני. שיעור ההיענות היה 81%. סה"כ בוצעו 124 ראיונות (מראיינים שממלאים תפקידים ביותר משותפות אחת נשאלו על כל השותפויות בהן הם פועלים).

על בסיס השאלות הפרטניות נבנו מדדים המייצגים עולמות תוכן תיאורטיים עפ"י הנחיות החוקרים. מדדים משוקללים מייצגים מספר פריטים המופיעים בשאלות שיש ביניהן מכנה משותף וכן עולם תוכן אחיד. המדד המשוקלל מייצג את הדרגה בה נתפשת התופעה כחשובה או פחות חשובה. המדד המשוקלל אפשר גם השוואה בין פעילויות ומאפיינים שונים שנבדקו במחקר, וכן ניתוח קשרים סטטיסטיים בין משתנים שונים בתחום העניין של המחקר. ניתוח הנתונים, עבור שאלות פרטניות ועבור המדדים, התבצע באמצעות מקדמי מתאם פירסון וספירמן, בהתאמה לרמות המדידה של המשתנים, ואלה מקבלים ביטוי בלוחות המוצגים בפרק הממצאים.

בנוסף, נערכו 43 ראיונות עומק חצי-מובנים עם נציגים של חמש שותפויות: חותם, גאייד-סטאר, הפורום לגיוון בתעסוקה, מרכזי החירום ותכנית מסירה. הראיונות הפתוחים והחומרים הכתובים שנאספו אודות השותפויות הללו נותחו ועובדו באמצעות ניתוח תוכן איכותני. הניתוח מתבסס על ניתוח עומק של הראיונות על פי עולמות תוכן משותפים, קטגוריות של נושאים ותחומים משותפים, תימות מרכזיות בעבודת הארגונים, השותפות ומנהלי הארגונים, והצלבת מידע איכותני עם הממצאים הכמותיים לאיתור פערים תפישתיים בדיווחי המראיינים.

השילוב בין הממצאים הכמותיים והניתוחים הסטטיסטיים המתקדמים לבין הממצאים העולים מניתוח התוכן האיכותני מעשיר את המחקר ואת ההשלכות הנובעות ממנו לקביעת מדיניות בתחום השותפויות הבין-מגזריות.

ממצאים

פרק זה מציג את הממצאים העיקריים העולים מהמחקר. ראשית, נציג ממצאים תיאוריים כמותיים על היבטים שונים של השותפויות בזיקה למשתני רקע שונים וכן ניתוח קשרים סטטיסטיים בין משתני תשומה, תהליך ותוצר. לאחר מכן נציג את הממצאים העולים מהניתוח האיכותני של חקר מקרים שנבחרו ללימוד מעמיק ולהשלמת המידע הכמותי-סטטיסטי שנאסף במחקר.

1. הגדרות אופרטיביות של משתני הרקע:

- 1.1 השתייכות מגזרית של המרואיינים: מגזר ממשלתי (39%), מגזר עסקי (3%), מגזר שלישי (58%).
- 1.2 רמת השותפויות: לאומית (78% מהשותפויות), מקומית (22%).
- 1.3 פיזור גיאוגרפי של השותפויות: דרום (20%), כל הארץ (80%).
- 1.4 גיל/ותק השותפות: עד 5 שנים (37%), 6-10 שנים (44%), 11 שנים ומעלה (19%).
- 1.5 גיל/ותק הארגונים השותפים - 1-20 שנים (33%), 21-40 שנים (25%), 41 שנים ומעלה (42%).
- 1.6 מין המרואיין: זכר (65%), נקבה (35%).
- 1.7 ותק המרואיין בשותפות: עד 5 שנים (53%), 6-10 שנים (33%), 11 שנים ומעלה (14%).
- 1.8 גודל השותפות: נקבע עפ"י היקף תקציב השותפות. נקבעו 5 קבוצות גודל:
 - ❖ עד 4 מלש"ח (50%).
 - ❖ 5-10 מלש"ח (13%).
 - ❖ 11-20 מלש"ח (10%).
 - ❖ 21-49 מלש"ח (10%).
 - ❖ 50 מלש"ח ומעלה (17%).

2. התפלגות הכנסות השותפות עפ"י המקורות השונים (באחוזים):

2.1 ממשלה:

- 2.1.1 88% מהשותפויות מדווחות כי הן מקבלות 50% מהכנסותיהן מהממשלה.
- 2.1.2 5% מהשותפויות מדווחות כי הן מקבלות 70% מהכנסותיהן מהממשלה.
- 2.1.3 7% מהשותפויות מדווחות כי הן מקבלות 90% מהכנסותיהן מהממשלה.

2.2 ממסל מקומי:

- 2.2.1 93% מהשותפויות מדווחות כי הן מקבלות 30% מהכנסותיהן ממקור זה.
- 2.2.2 7% מהשותפויות מדווחות כי הן מקבלות עד 50% מהכנסותיהן ממקור זה.

2.3 תרומות:

- 2.3.1 90% מהשותפיות מדווחות כי הן מקבלות עד 33% מהכנסותיהן ממקור זה.
- 2.3.2 10% מהשותפיות מדווחות כי הן מקבלות יותר מ-33% מהכנסותיהן ממקור זה.

2.4 הכנסות ממכירת שירותים:

- 2.4.1 55% מהשותפיות מדווחות כי הן מקבלות עד 50% מהכנסותיהן ממקור זה.
- 2.4.2 9% מהשותפיות מדווחות כי הן מקבלות עד 80% מהכנסותיהן ממקור זה.
- 2.4.3 36% מהשותפיות מדווחות כי הן מקבלות 100% מהכנסותיהן ממקור זה.

3. התפלגות הוצאות השותפיות עפ"י סעיפי הוצאה:

3.1 כוח אדם:

- 3.3.1 90% מהשותפיות מדווחות על הוצאה של כ-50% מסה"כ ההוצאות על סעיף זה.
- 3.3.2 10% מהשותפיות מדווחות על הוצאה של מעל 50% בסעיף זה.

3.2 תוכניות ופעילויות:

- 3.2.1 94% מהשותפיות מדווחות על הוצאה של כ-50% מסה"כ ההוצאות בסעיף זה.
- 3.2.2 6% מהשותפיות מדווחות על הוצאה של מעל 50% בסעיף זה.

3.3 הוצאות מנהלה ותקורות:

- 3.3.1 95% מהשותפיות מדווחות על הוצאה של כ-20% בסעיף זה.
- 3.3.2 5% מהשותפיות מדווחות על הוצאה של מעל 20% בסעיף זה.

תשומות ארגוניות, מבניות ומקצועיות

לוח 1: תרבות ארגונית

ממוצע משוקלל וסטיית תקן*	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או מאד לא כלל לא	
3.34 (1.292)	1.6%	12.2%	29.3%	33.3%	17.9%	5.7%	פורמאלית ובירוקרטית
3.16 (1.906)	6.6%	8.3%	11.6%	35.5%	24%	14%	מבוססת על דפוסי ניהול מהעולם העסקי
3.66 (1.154)	1.6%	16.4%	36.9%	32.8%	11.5%	0.8%	פתוחה וגמישה לשינויים

* על סולם של 1 עד 5 כאשר 1 מבטא מידה מועטה ו-5 מידה רבה מאד.

המרוויינים נשאלו באיזו מידה התרבות הארגונית בארגון שלהם מתאפיינת באחד מהדפוסים המופיעים בטבלה. מתשובותיהם המוצגות בלוח, עולה כי התרבות הארגונית הפורמאלית והביורוקרטית מאפיינת יותר את הארגונים השותפים מאשר תרבות הניהול של העולם העסקי (אפשר לייחס זאת למספר הגדול יותר של הארגונים הממשלתיים והארגונים ללא כוונת ריווח שהשתתפו במחקר מאשר המספר הקטן יחסית של ארגונים מהמגזר העסקי). עם זאת, עולה גם מהלוח שלמרות שמרבית הארגונים תופשים את התרבות שלהם כפורמאלית וביורוקרטית, הם מתאפיינים גם במידה רבה של פתיחות לשינויים (53% מהמשיבים מדווחים על מידה גבוהה עד גבוהה מאד על מאפיין זה). ניתוח הממצאים עפ"י משתני רקע שונים שנבדקו במחקר מלמד כי גברים יותר מנשים מדרגים גבוה יותר מאפיינים פורמאליים וביורוקרטיים של הארגונים שלהם. מאפייני תרבות אלה שכיחים יותר מאשר מאפייני התרבות העסקית בקרב שותפויות ברמה הלאומית מאשר שותפויות ברמה המקומית. בהיבט של החלוקה הגיאוגרפית ארגונים הפועלים בשותפויות הממוקמות בדרום הארץ תופשים את התרבות הארגונית שלהם כיותר פורמאלית וביורוקרטית מאשר הארגונים השותפים בשאר אזורי הארץ. ממצא זה נכון גם לגבי הארגונים הוותיקים ביותר בהשוואה לארגונים בעלי וותק צעיר יותר. המרוויינים נשאלו גם לגבי מידת ההשפעה של התרבות הארגונית של כל אחד מהארגונים השותפים על דרכי הפעולה של השותפות ועל השגת מטרותיה. מתשובותיהם עולה כי לתרבות הארגונית של ארגוני המגזר השלישי ההשפעה הגדולה ביותר על שותפויות ואילו ההשפעה הקטנה ביותר היא של הארגונים העסקיים.

לוח 2: השפעת הארגונים בשלושת המגזרים על היוזמה להקמת השותפות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או מאד לא כלל לא	
4.33 (1.617)	4.8%	48.4%	29%	4.8%	4%	8.9%	הארגון שלך
4.20 (1.551)	3.3%	48.8%	25.2%	10.6%	1.6%	10.6%	ארגון מגזר שלישי
3.45 (2.196)	6.5%	26.8%	22%	7.3%	4.9%	32.5%	ארגון מתווך (לדוגמא: הג'וינט, שתי"ל)
3.39 (1.978)	4.8%	23.4%	24.2%	11.3%	11.3%	25%	הממשלה
2.13 (2.197)	6.6%	5.7%	8.2%	4.1%	4.9%	70.5%	ארגון עסקי

המרוויינים נשאלו באיזו מידה כל אחד מהגורמים המופיעים בטבלה, השפיע על היוזמה ליצירת השותפות. מהלוח עולה כי ההשפעה הגדולה ביותר על הקמת השותפות היא של הארגון עצמו אליו משתייך המרוויין (77% מדווחים ברמה גבוהה עד גבוהה מאד), ושל ארגון במגזר השלישי (74%). השפעה פחותה יותר יש לארגונים מתווכים ולממשלה. ניתוח הממצאים עפ"י משתני הרקע מלמד כי גברים ונשים מעריכים באופן דומה (רמה גבוהה) את השפעת הממשלה והשפעת ארגוני המגזר השלישי על הקמת השותפות. לעומת זאת, גברים מייחסים חשיבות רבה יותר

מנשים לארגונים מתווכים כיוזמי שותפויות. ברמה המקומית מייחסים חשיבות רבה יותר ליוזמת הממשלה מאשר ברמה הלאומית, ואילו בהיבט הגיאוגרפי שותפויות הדרום יותר מהשותפויות בשאר חלקי הארץ מייחסות חשיבות רבה יותר אף הן לתפקיד הממשלה בייזום ובדחיפה להקמת השותפויות. ממצא זה נכון גם לגבי הארגונים בעלי הוותק הגדול יותר התופשים את השפעת הממשלה כעיקרית בייזום השותפויות. ראוייה לציון העובדה כי עפ"י כל משתני הרקע שהוצגו לעיל, השפעת הארגונים העסקיים על הייזום והקמת השותפויות היא מועטה ביותר בהשוואה לגורמים האחרים המוצגים בלוח.

לוח 3: שיקולים מנחים בבחירת השותפים

ממוצע משוקלל וסטטית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או מאד לא כלל לא	
4.90 (1.470)	8.1%	3.2%	55.6%	23.4%	7.3%	0	2.4%	שיקולים אידיאולוגיים
4.55 (1.130)	6.5%	1.6%	75%	12.9%	2.4%	0.8%	0.8%	שיקולים מקצועיים
4.28 (2.050)	6.5%	5.6%	33.1%	26.6%	11.3%	3.2%	13.7%	שיקולים של ניצול הזדמנויות לגיוס משאבים
4.04 (2.089)	6.5%	4.8%	24.2%	33.9%	8.9%	4%	17.7%	שיקולים כספיים
3.83 (2.144)	10.5%	3.2%	13.7%	26.6%	26.6%	8.1%	15.3%	שיקולים של העשרת עובדים וחשיפתם למערכות אחרות
2.47 (2.526)	7.3%	5.6%	3.2%	4.8%	6.5%	10.5%	62.1%	לחץ חיצוני מצד גורמי מימון או גורמים אחרים
1.99 (2.227)	5.7%	4.1%	0.8%	0.8%	4.9%	11.4%	72.4%	אילוצים פוליטיים - כוחניים

המרואינים נשאלו באיזו מידה כל אחד מהשיקולים המופיעים בטבלה הנחו את הארגון אליו הם משתייכים בבחירת השותפים. מתשובותיהם המוצגות בלוח 3, עולה כי השיקולים העיקריים בבחירת השותפים הם שיקולים אידיאולוגיים, מקצועיים וכספיים. פחות בולטים בחשיבותם שיקולים של העשרת עובדים וחשיפתם לארגונים אחרים, לחץ חיצוני מצד גורמי מימון וכן אילוצים פוליטיים-כוחניים. נשים מייחסות חשיבות רבה יותר לשיקולים אידיאולוגיים בעוד גברים מייחסים חשיבות רבה יותר לשיקולים כספיים. נציגי שותפויות ברמה המקומית מייחסים חשיבות לשיקולים כספיים בעוד שנציגי שותפויות ברמה הלאומית מייחסים חשיבות לשיקולים אידיאולוגיים. בהיבט של ותק הארגון נמצא כי ארגונים צעירים מייחסים את החשיבות הרבה ביותר לשיקולים כספיים. שיקולים אידיאולוגיים בולטים יותר בקרב ארגוני המגזר השלישי בעוד שיקולים כספיים הם החשובים ביותר בתפישת הארגונים העסקיים.

לוח 4: מניעים לשיתוף פעולה

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.83 (0.707)	0	1.6%	76.6%	20.2%	1.6%	0	0	רצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון
4.40 (1.003)	0	0.8%	55.6%	30.6%	8.1%	2.4%	2.4%	גורמים אידיאולוגיים, עבודה משותפת בין מגזרים שונים כאידיאולוגיית פעולה
4.13 (1.725)	0.8%	4.9%	39.3%	24.6%	16.4%	4.1%	9.8%	רצון להשגת נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים
4.10 (1.413)	0	2.4%	40.3%	35.5%	9.7%	4%	8.1%	מינוף לצורך גיוס משאבים חדשים
3.58 (2.060)	0.8%	7.3%	15.3%	28.2%	17.7%	12.9%	17.7%	חסכון במשאבי הארגון
2.22 (1.919)	0	4%	21%	37.9%	27.4%	5.6%	4%	רצון ללמידה מארגונים אחרים על מנת לפתח תוכניות חדשות ולאמץ דפוסי פעולה וניהול חדשים
1.60 (1.01)	1.6%	4%	3.2%	4.8%	15.3%	20.2%	50.8%	הצטרפות לשותפות כחלק ממגמה אופנתית עכשווית במגזר העסקי, הממשלתי והמגזר השלישי

המרוויחנים נשאלו באיזו מידה כל אחד מהגורמים המופיעים בלוח 4 היה מניע שדחף את הארגונים לשיתוף פעולה. מהממצאים עולה כי המניעים הבולטים ביותר הם הרצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון, גורמים אידיאולוגיים, רצון להשיג נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים ומינוף לצורך גיוס משאבים. המניעים הפחות בולטים הם אלה הקשורים ברצון ללמוד מארגונים אחרים, וכן הצטרפות לשותפות כחלק ממגמה עכשווית. גברים מייחסים חשיבות רבה יותר למניע של מינוף השותפות לגיוס משאבים וכן להשגת נגישות טובה יותר למוקדי כוח וקבלת החלטות. בשאר משתני הרקע לא נמצאו הבדלים משמעותיים ביחס לחשיבות המניעים השונים.

לוח 5: גורמים בולמי שותפות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
2.65 (2.111)	2.4%	5.6%	0.8%	12.9%	21.8%	16.9%	39.5%	חשש משינוי
2.60 (2.145)	0.8%	4.8%	0.8%	2.4%	10.5%	13.7%	66.9%	חשש מחשיפת הארגון ופעילותו לארגונים אחרים
2.60 (2.145)	1.6%	6.5%	1.6%	10.5%	20.2%	18.5%	41.1%	חשש מאיבוד משאבים או השקעת משאבים ארגוניים בשותפות על חשבון פעילות ארגונית אחרת
2.43 (1.883)	0.8%	4.8%	0.8%	8.9%	22.6%	23.4%	38.7%	העדר הערכה וחשדנות כלפי הארגונים האחרים
2.34 (2.284)	0	8.9%	0	7.3%	11.3%	18.5%	54%	חשש מעבודה עם בעלי תפקידים בארגונים אחרים על סמך הכרות אישית או מקצועית קודמת
2.27 (1.976)	0	5.6%	1.6%	8.9%	16.1%	16.1%	51.6%	קושי בראיית הערך המוסף שבשותפות
2.06 (2.182)	3.2%	5.6%	0	1.6%	8.9%	16.1%	64.5%	התנגדות פנים-ארגונית, של הוועד המנהל או של הלקוחות

המרוויינים נשאלו באיזו מידה כל אחד מהגורמים המופיעים בלוח היו גורמים שהקשו על הכניסה לשותפות. מהלוח נלמד כי רמת ההתנגדות לכניסה לשותפות היא נמוכה למדי. לא נמצאו הבדלים כלשהם בין משתני הרקע השונים.

לוח 6: דרכים להפחתת חששות והתנגדויות לכניסה לשותפות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	מסרר / לא יודע	לא רלוונטי	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.54 (2.549)	15.6%	5.7%	21.3%	26.2%	9%	7.4%	14.8%	כנס או יום עיון משותף לליבון והסבר מטרות השותפות
4.48 (2.676)	18%	4.1%	17.2%	27.9%	7.4%	7.4%	18%	מינוי צוות לתיאום עמדות
4.30 (2.452)	14.8%	3.3%	14.8%	30.3%	17.2%	4.9%	14.8%	עבודה פנים-ארגונית להפגת החששות
4.11 (2.237)	17.2%	5.7%	31.1%	29.5%	8.2%	3.3%	4.9%	מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים
3.62 (3.110)	18.9%	4.1%	3.3%	18%	4.9%	5.7%	45.1%	פנייה לייעוץ חיצוני (ארגוני או אחר)

המרוויינים נשאלו באיזו מידה כל אחד מהגורמים המופיעים בלוח 6 הפחית חששות, חשדות והתנגדויות לכניסה לשותפות. מתשובותיהם עולה כי חשיבות רבה ניתנת למפגש מוקדם של ראשי הארגונים טרם הכניסה לשותפות, לעריכת כנס או יום עיון לליבון וגיוס תמיכה למטרות השותפות, וכן לעבודה פנים ארגונית לשכנוע המתנגדים לשותפות. בנוסף, יש חשיבות למינוי צוות לתיאום עמדות. הפנייה לייעוץ חיצוני מדורגת ברמה בינונית. נשים יותר מגברים וארגונים בעלי וותק רב מייחסים חשיבות רבה יותר לעבודה פנים ארגונית להפגת חששות והסרת חשדות, וכן לפנייה לייעוץ ארגוני.

לוח 7: הבדלים ופערים בין השותפים

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרר / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
3.85 (1.373)	1.6%	2.4%	17.1%	41.5%	26.8%	7.3%	3.3%	הבדלים בתרבות הארגונית
3.70 (1.312)	0.8%	2.4%	13.8%	37.4%	34.1%	8.9%	2.4%	הבדלים בתהליכי עבודה
2.76 (1.320)	0.8%	0.8%	4.9%	16.3%	35%	25.2%	17.1%	הבדלי השקפה ואידיאולוגיה
2.24 (1.356)	0.8%	0.8%	2.4%	9.8%	22%	28.5%	35.8%	הבדלים בתפיסת השליחות והמטרות של השותפות

המרוויינים נשאלו באיזו מידה הם מרגישים כי קיימים הבדלים בין השותפים בתחומים המפורטים בלוח 7. מתשובותיהם עולה כי ההבדלים העיקריים בין הארגונים השותפים מתבטאים בהבדלים

בתרבות הארגונית ובתהליכי העבודה. ברמה נמוכה בהרבה יש הבדלי השקפה ואידיאולוגיה ופערי תפיסת השליחות ומטרות השותפות. נשים יותר מגברים מדווחות על הבדלי השקפה ואידיאולוגיה. ממצא זה נכון גם לגבי שותפויות ברמה המקומית. לעומת זאת, נציגי שותפויות ברמה הלאומית מדווחים ברמה גבוהה יותר על הבדלים בתהליכי העבודה. כמו כן, ככל שעולה וותק הארגון, כן גדלים ההבדלים בתרבות הארגונית ובתהליכי העבודה.

דפוס המשילות של השותפויות

ב-88% מהשותפויות שנחקרו יש הנהלה משותפת או ועדת היגוי. ב-63% מהשותפויות יש בוועדת ההיגוי נציגי ממשלה, ב-43% יש נציגי הרשות המקומית, ב-82% יש נציגי עמותות, ב-51% יש נציגי קרנות פילנתרופיות, וב-24% יש נציגי המגזר העסקי. חלקו של המגזר העסקי בגופי המשילות של השותפויות הוא הנמוך ביותר. מדיניות השותפויות נקבעת על ידי הגופים הנזכרים לעיל ועל ידי רכזי השותפויות.

תהליכי ניהול בשותפויות

לוח 8: קביעת מטרות וקבלת החלטות בשותפות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או מאד לא כלל לא	
4.56 (1.302)	4.8%	47.6%	36.3%	8.9%	0	2.4%	נתקבלו בקונצנזוס בין הארגונים
4.16 (1.717)	5.6%	33.1%	41.9%	5.6%	1.6%	12.1%	נקבעו במשא ומתן בין הארגונים השותפים
1.96 (1.973)	4.8%	4%	8.9%	4.8%	4.8%	72.6%	נכפו על ידי אחד מהארגונים השותפים
1.90 (2.074)	6.5%	3.2%	0.8%	6.5%	10.5%	72.6%	נכפו על ידי גורם חיצוני

המרוויינים נשאלו באיזו מידה מטרות השותפות נקבעו והתקבלו לפי כל אחת מהצורות המופיעות בלוח 8. מהלוח נראה כי המטרות נקבעות לרוב בקונצנזוס ובמשא ומתן בין הארגונים. השפעתם של גורמים חיצוניים או כפיית דעה של אחד הארגונים על הארגונים האחרים היא מועטה ביותר. בבדיקת התפלגות הדרכים השונות לקביעת המטרות והקשר שלהם למשתני הרקע השונים לא נמצאו הבדלים.

לוח 9: מידת המעורבות של גורמים שונים בתהליך קבלת החלטות בשותפות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או כלל לא	
4.46 (1.700)	3.3%	5.7%	37.4%	35.8%	8.1%	4.1%	5.7%	רכז השותפות
4.37 (1.322)	0.8%	3.2%	43.5%	34.7%	13.7%	0	4%	מנהלי הארגונים החברים בשותפות
4.24 (1.669)	0.8%	6.5%	29.8%	36.3%	16.1%	6.5%	4%	הגורמים המממנים את פעילות השותפות
3.79 (2.009)	6.5%	4.9%	12.2%	24.4%	30.1%	12.2%	9.8%	עובדי השטח המפעילים את התוכניות
3.76 (1.636)	1.6%	4%	13.7%	41.1%	22.6%	8.9%	8.1%	עובדים בארגונים החברים בשותפות שפעילותם הישירה קשורה בפעילות השותפות
2.92 (1.994)	2.4%	4.8%	3.2%	17.7%	26.6%	16.9%	28.2%	לקוחות

המרוויינים נשאלו באיזו מידה מעורבים הגורמים המופיעים בטבלה בתהליכי קבלת החלטות לגבי פעילות השותפות. מהממצאים ניכרת רמה גבוהה למדי של שיתוף בקבלת החלטות ע"י מנהלי השותפות. מעורבות נמוכה יותר בקבלת ההחלטות נמצאה בקרב עובדי השטח. נשים יותר מגברים מדווחות על מידת מעורבות גדולה של עובדי השותפות בתהליך קבלת ההחלטות. ברמה הלאומית ובשותפויות כלל ארציות, מנהלי הארגונים שותפים יותר בתהליך זה מאשר מנהלים ברמה המקומית ובשותפויות הדרום. לעומת זאת, בשותפויות הדרום עובדי השטח מעורבים יותר בתהליכי קבלת החלטות מאשר עמיתיהם בשותפויות בשאר חלקי הארץ. ארגוני המגזר השלישי מייחסים חשיבות רבה יותר לשיתוף כלל הגורמים המעורבים בתהליך קבלת החלטות מאשר ארגונים ממשלתיים ועסקיים.

לוח 10: שיתוף במשאבים, מידע ויכולות ארגוניות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.28 (1.616)	4.8%	4%	26.6%	37.9%	16.1%	9.7%	0.8%	שיתוף וחלוקה במשאבים
4.20 (1.000)	0	1.6%	33.3%	47.2%	13.8%	4.1%	0	שיתוף וחלוקה במידע
4.15 (0.760)	0	0	34.7%	47.9%	14.9%	2.5%	0	תהליכי קבלת החלטות משותפים
4.10 (1.387)	0.8%	4.1%	22.8%	43.1%	23.6%	4.1%	1.6%	נשיאה משותפת באחריות
4.01 (1.524)	1.6%	4.9%	13.1%	46.7%	26.2%	4.9%	2.5%	שיתוף וחלוקה בפעילות והפעלת תוכניות השירות
3.98 (1.052)	0.8%	1.6%	20.5%	44.3%	32%	0.8%	0	שיתוף וחלוקה ביכולות ארגוניות ומקצועיות
3.96 (1.376)	1.6%	2.4%	21.8%	44.4%	18.5%	8.1%	3.2%	השקעת משאבים בהפעלת ותחזוק השותפות
3.90 (1.035)	0	0.8%	26.6%	40.3%	24.2%	7.3%	0.8%	טקסים משותפים, ימי עיון משותפים
3.89 (1.427)	1.6%	4.1%	12.3%	36.9%	39.3%	5.7%	0	חלוקה בעוצמה ובמסכות הניהולית
3.84 (1.727)	1.6%	5.6%	14.5%	33.9%	28.2%	11.3%	4.8%	כתיבת ניירות עמדה משותפים

המרוויינים נשאלו באיזו מידה מתקיימות בשותפות צורות השיתוף והחלוקה המופיעות בלוח 10. מהממצאים עולה כי קיימת רמה גבוהה למדי של שיתוף וחלוקת מידע ומשאבים בין הארגונים וכן נשיאה משותפת באחריות. רמה מעט נמוכה יותר, אם כי לא במידה משמעותית, נמצאה בשיתוף וחלוקה של יכולות ארגוניות ומקצועיות, עריכת טקסים משותפים וכתיבת ניירות עמדה. נשים מייחסות חשיבות גדולה יותר לשיתוף וחלוקה של מידע וכן לנשיאה משותפת באחריות. לעומת זאת, גברים מייחסים חשיבות רבה יותר לשיתוף וחלוקה של יכולות ארגוניות ומקצועיות, וכן לעריכת טקסים ומפגשים רבים יותר בין השותפים. בשותפויות ברמה הלאומית יש רמה גבוהה יותר של חלוקת משאבים מאשר בשותפויות ברמה המקומית. לעומת זאת, בשותפויות ברמה המקומית יש נכונות רבה יותר לחלוק מידע וכן יכולות ארגוניות ומקצועיות. בהיבט הגיאוגרפי, שותפויות הדרום נכונות לחלוק משאבים אלה ברמה גבוהה יותר מזו הקיימת בשותפויות בשאר חלקי הארץ. ממצא זה נכון גם לגבי קבוצת הארגונים בעלי הוותק הגדול ביותר.

לוח 11: תיאום ותקשורת

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.47 (1.931)	0.8%	3.2%	34.7%	43.5%	13.7%	2.4%	0.8%	פעילות מתוכננת: תכנון אסטרטגי, טקטי או אופרטיבי
4.23 (1.148)	0.8%	1.6%	38.7%	39.5%	13.7%	4%	1.6%	תקשורת סדירה, בטלפון או במייל על בסיס שבועי בין השותפים
4.01 (0.998)	0.8%	0.8%	28.2%	44.4%	21.8%	4%	0	תיאום הדוק בין השותפים
3.59 (1.448)	0.8%	3.2%	12.9%	29.8%	35.5%	15.3%	2.4%	פעילות אד-הוק

המראיינים נשאלו באיזו מידה קיימים בשותפות דפוסים שונים של תקשורת המופיעים בטבלה. נמצאה רמה גבוהה למדי של תיאום הדוק ותקשורת סדירה בין השותפים. נשים יותר מגברים מדווחות על רמה גבוהה של תיאום ותקשורת. ממצא זה נכון גם לגבי ארגונים ושותפויות עם הוותק הגדול ביותר, שותפויות ברמה הלאומית ושותפויות הפועלות באזור הדרום. בשאלה נוספת נתבקשו המראיינים לפרט את מנגנוני התיאום. השכיחים ביותר בעלי החשיבות הרבה הם: פגישות תיאום קבועות בין מנהלי הארגונים, צוותי תיאום ונוהלי תיאום. התייחסות דומה קיימת לערוצי התקשורת השונים שהשימוש בהם מדורג גבוה ע"י הארגונים ללא הבדלים משמעותיים בין משתני הרקע השונים (הערוצים השכיחים ביותר הם: פגישות פנים אל פנים בין רכזי השותפות, בין מנהלי הארגונים ומפגשים קבוצתיים תקופתיים). מרבית חסמי התקשורת דורגו ברמה נמוכה למדי למעט עיצורים הנובעים מהבדלי תרבות ארגונית ומערכת מושגים וסמלים שונים.

לוח 12: מנגנונים ליישוב קונפליקטים

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.75 (1.033)	5.6%	0	59.7%	29.8%	2.4%	2.4%	0	ישיבות משותפות של השותפים
3.59 (2.243)	11.4%	2.4%	8.9%	25.2%	19.5%	9.8%	22.8%	התערבות המנהלים
2.60 (2.472)	7.3%	4.8%	4.8%	8.9%	7.3%	9.7%	57.3%	שימוש ביעוץ ארגוני
2.42 (2.406)	7.3%	4%	4.8%	4.8%	8.1%	8.9%	62.1%	סדנא לליבון קונפליקטים ובעיות
2.32 (2.367)	9.9%	2.5%	0	4.1%	9.1%	12.4%	62%	אכיפת פתרונות ע"י גורמים חיצוניים כמו גורמים מממנים

המרוויינים נשאלו מהם המנגנונים השכיחים ליישוב קונפליקטים בשותפות. המנגנונים השכיחים ביותר הם התערבות מנהלים וישיבות משותפות של נציגי הארגונים השותפים. המנגנונים הפחות שכיחים הם אכיפת פתרונות ע"י גורמים חיצוניים כמו גורמי מימון, סדנאות לליבון בעיות וקבלת סיוע באמצעות ייעוץ ארגוני. אין הבדלים משמעותיים בהיבטים השונים עפ"י משתני הרקע.

לוח 13: בניית יחסי אמון בין השותפים

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.56 (0.666)	0	63.7%	30.6%	4.8%	0	0.8%	כבוד הדדי
4.52 (0.704)	0	61.3%	30.6%	7.3%	0	0.8%	אמפטיה
4.42 (0.745)	0	54%	36.3%	8.1%	0.8%	0.8%	יחסי אמון
2.43 (1.398)	1.6%	4.8%	8.9%	26.6%	30.6%	27.4%	מאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים
2.40 (1.255)	0.8%	4%	9.7%	30.6%	27.4%	27.4%	תחרות

המרוויינים נשאלו באיזו מידה היחסים בין השותפים בשותפות הם היחסים המתוארים בלוח 13. נמצאה רמה גבוהה למדי של יחסי אמון, כבוד הדדי ואמפטיה בין הארגונים השותפים. תחרות ומאבקי כוח ושליטה דורגו ברמה נמוכה בהרבה. לא נמצאו הבדלים משמעותיים בהיבטים השונים של משתני הרקע. בשאלה נוספת נבדקה תפישת השותפים את יחסי הכוח ביניהם. ההערכה שלהם היא שהיחסים הם שוויוניים ברמה בינונית (דרגה 3 על סולם של 1 עד 5 כאשר 1 מצוין רמה נמוכה ו-5 רמה גבוהה).

לוח 14: השגת מטרות השותפות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.43 (1.448)	1.6%	6.5%	25.8%	46%	18.5%	1.6%	0	שיפור מצבם של לקוחות הארגונים
4.40 (1.074)	0	3.2%	36.3%	49.2%	10.5%	0.8%	0	ניצול יעיל של משאבים שעמדו לרשותה
4.22 (1.329)	1.6%	3.2%	25%	53.2%	10.5%	4%	2.4%	הגברת המוניטין של הארגון-ים וההיכרות עימם
4.09 (1.414)	0.8%	4%	20.2%	51.6%	16.1%	3.2%	4%	פיתוח תוכניות חדשות
4.05 (0.825)	0	0	33.1%	41.9%	21.8%	3.2%	0	רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות
4.04 (1.532)	0.8%	4.8%	21%	41.9%	22.6%	4.8%	4%	שיפור איכות השירותים
3.94 (1.784)	3.2%	5.6%	12.9%	37.1%	27.4%	8.1%	5.6%	צורות שיח חדשות בין ארגונים
3.83 (1.469)	0	4.8%	10.5%	47.6%	25%	9.7%	2.4%	שינוי עמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות
3.82 (1.844)	1.6%	7.3%	8.9%	34.7%	31.5%	10.5%	5.6%	שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים ללקוחות הארגונים
3.80 (1.666)	0	5.7%	13.8%	40.7%	26%	5.7%	8.1%	יצירת יוזמות משותפות נוספות בין הארגונים השותפים
3.75 (1.811)	0.8%	6.5%	12.9%	34.7%	24.2%	13.7%	7.3%	גיוס משאבים חדשים
3.74 (1.632)	0	4.8%	15.3%	41.1%	20.2%	10.5%	8.1%	קבלת משאבים נוספים למיזמים ולתוכניות השונות של הארגון
3.65 (1.351)	0	3.2%	9.7%	43.5%	29%	11.3%	3.2%	שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות
3.52 (1.932)	0	7.3%	8.9%	31.5%	25%	13.7%	13.7%	יצירת תשתיות ארגוניות חדשות
3.31 (2.104)	1.6%	7.3%	7.3%	19.4%	31.5%	11.3%	21.8%	יצירת מבנים ארגוניים חדשים

הנחקרים נשאלו באיזו מידה משיגה, או השיגה, השותפות, מטרות שכל אחד מהשותפים בנפרד, לא היה משיג אותן בעצמו. מרבית הנחקרים (95%) דיווחו על רמה גבוהה של השגת מטרות השותפות. הנחקרים נשאלו עוד באיזו מידה השותפות הביאה לתוצאות המופיעות בלוח 14. התוצאות הבולטות שהשיגו השותפויות ברמה גבוהה מאד הן: ניצול יעיל של משאבים, רכישת ידע מקצועי ושיטות עבודה חדשות, שיפור מצב הלקוחות, חיזוק המוניטין של הארגונים, שיפור איכות השירותים ופיתוח תוכניות חדשות. ברמה מעט נמוכה יותר דורגו המטרות הבאות: שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה למיזמים ותוכניות משותפות, שינויים מהותיים בתוכניות קיימות, יצירת יוזמות חדשות, גיוס משאבים חדשים ויצירת מבנים ארגוניים חדשים. גברים מייחסים חשיבות רבה יותר להשגת מטרות של קבלה וגיוס משאבים חדשים מעבר לתקציב השוטף של השותפות. שותפויות ברמה המקומית יותר משותפויות ברמה הלאומית מייחסות חשיבות רבה יותר להשגת המטרות הבאות: גיוס משאבים חדשים, יצירת תשתיות ארגוניות, שיפור איכות השירותים, פיתוח תוכניות חדשות ויצירת צורות שיח חדשות. שותפויות הדרום יותר מהשותפויות בשאר חלקי הארץ מייחסות חשיבות רבה להשגת המטרות הבאות: ניצול יעיל של משאבים, שינויים מהותיים בתוכניות, שיפור מצב הלקוחות ויצירת יוזמות חדשות.

ארגונים להם הוותק הגדול ביותר מייחסים יותר חשיבות להשגת מטרות של שינוי מדיניות ולפיתוח תוכניות חדשות מאשר ארגונים צעירים.

נציגי המגזר השלישי יותר מעמיתיהם במגזר הציבורי ובמגזר העסקי מייחסים חשיבות רבה להשגת מטרות של שיפור מצב הלקוחות, יצירת יוזמות חדשות, יצירת צורות שיח חדשות וכן חיזוק המוניטין של הארגונים.

לוח 15: קשיים במימוש מטרות השותפות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
3.67 (1.582)	0.8%	3.3%	19.5%	30.9%	28.5%	7.3%	9.8%	העדר משאבים / תקציבים מספיקים
2.99 (1.296)	0	0.8%	11.4%	17.9%	37.4%	18.7%	13.8%	חסמים בירוקראטיים
2.93 (1.844)	0.8%	4.1%	5.7%	23%	23.8%	15.6%	27%	חוסר בתקני כוח אדם
2.67 (1.730)	2.4%	2.4%	2.4%	15.4%	23.6%	26.8%	26.8%	חוסר בכוח אדם מיומן
2.48 (1.538)	0.8%	2.4%	1.6%	9.8%	28.5%	30.1%	26.8%	קשיים מבניים וארגוניים הקשורים במבנה השותפות
2.40 (1.220)	0	0.8%	4.1%	8.9%	27.6%	35%	23.6%	קשיים שמקורם הגורם האנושי
1.92 (1.507)	1.6%	1.6%	0	4.9%	14.6%	23.6%	53.7%	חוסר הערכה מספקת מצד הרשויות השונות המעורבות בשותפות
1.81 (1.283)	0	1.6%	0.8%	4.1%	11.4%	30.1%	52%	חוסר נכונות לשיתוף פעולה

הנחקרים נשאלו באיזו מידה כל אחד מהגורמים המופיעים בלוח 15 פוגע במימוש מטרות השותפות. הקושי המדורג כגבוה ביותר הוא "העדר משאבים ותקציבים מספיקים" (גם הוא דורג ברמה בינונית, 3.67 (סטיית תקן 1.58)). קשיים שהוגדרו כקשיים מבניים וארגוניים, קשיים שמקורם הוא הגורם האנושי, חוסר הערכה מספקת מצד הרשויות השונות המעורבות בשותפות, חסמים בירוקראטיים, חוסר בכוח אדם מיומן ובתקני כוח אדם או חוסר נכונות לשיתוף פעולה, דורגו ברמה נמוכה. התפלגות הממצאים האלה עפ"י משתני הרקע מצביעה על כך שגברים יותר מנשים סבורים ברמה גבוהה כי העדר משאבים מספיקים, חוסר בכוח אדם מיומן והעדר תקנים מקשים על מימוש מטרות השותפות. ברמה המקומית יותר מאשר ברמה הלאומית סבורים כי חסמים בירוקראטיים, העדר משאבים מספיקים, וחוסר בכוח אדם מיומן מקשים על השגת מטרות השותפות. שותפויות הדרום יותר מהשותפויות ברמה הארצית סבורים כי חסמים בירוקראטיים והעדר משאבים מספיקים מקשים על השגת המטרות. ארגוני המגזר השלישי יותר מהארגונים במגזר הציבורי והעסקי סבורים כי העדר משאבים מספיקים, חוסר בתקני כוח אדם וקשיים שמקורם הוא הגורם האנושי מקשים על השגת המטרות. לעומתם הארגונים העסקיים סבורים כי הקשיים הבירוקראטיים מקשים על השגת המטרות.

לוח 16: תרומת השותפות לבניית תשתיות ארגוניות ופיזיות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
3.52 (2.070)	0	7.3%	16.9%	28.2%	15.3%	11.3%	21%	תשתיות פיזיות-ארגוניות חדשות
3.40 (2.575)	1.6%	12.1%	9.7%	15.3%	21%	5.6%	34.7%	רכישת ציוד חדש (כמו מחשבים)
3.31 (2.191)	2.4%	7.3%	8.9%	18.5%	25.8%	12.9%	24.2%	פיתוח יחידות ארגוניות חדשות
3.29 (2.213)	1.6%	8.1%	8.1%	18.7%	24.4%	15.4%	23.6%	מבנים ארגוניים חדשים

הנחקרים נשאלו באיזו מידה תרמה השותפות ליצירת התשתיות והמבנים המופיעים בלוח 16. תרומת השותפויות לבניית תשתיות ארגוניות ופיזיות חדשות מדורגת ברמה בינונית ע"י הארגונים השותפים. המדובר בבנייה של מבנים ארגוניים חדשים, פיתוח יחידות ארגוניות חדשות ורכישת ציוד חדש. הערכה ברמה בינונית ניתנה גם להמשך קיומן של התשתיות לאחר פירוק השותפות. בהקשר זה יאמר כי גברים יותר מנשים, שותפויות מקומיות וכן שותפויות הדרום לעומת שותפויות שאר הארץ, מייחסים חשיבות רבה יותר לתרומת השותפות לבניית התשתיות האמורות.

לוח 17: תוצאות ותוצרים שונים של השותפויות

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
4.43 (1.926)	11.3%	4%	16.1%	47.6%	10.5%	3.2%	7.3%	עמדות חיובית יותר של העובדים כלפי לקוחות
4.31 (1.610)	6.5%	3.2%	20.2%	50.8%	12.9%	1.6%	4.8%	הגברת נכונות העובדים לשתף פעולה עם עובדים אחרים ועם ארגונים אחרים
4.14 (0.859)	0.8%	0	29.8%	54.8%	11.3%	1.6%	1.6%	הבנה טובה יותר של צרכי הלקוחות
4.10 (1.192)	1.6%	1.6%	24.2%	52.4%	13.7%	4%	2.4%	אימוץ אסטרטגיות של שת"פ יותר מאשר אסטרטגיות של תחרות
4.07 (1.170)	2.4%	1.6%	16.9%	57.3%	16.9%	4%	0.8%	הגברת העשרת העובדים, הקניית הידע והניסיון המקצועי
3.95 (1.812)	0.8%	8.1%	10.5%	38.7%	29%	8.9%	4%	יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות לשותפים
3.73 (1.515)	2.4%	2.4%	16.9%	32.3%	33.9%	4.8%	7.3%	התייעלות הארגונים

ממוצע משוקלל וסטיית תקן	לא רלוונטי	מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
3.19 (2.159)	7.3%	5.6%	0	0.8%	3.2%	9.7%	73.4%	פיטורי עובדים
3.19 (2.159)	5.6%	4.8%	5.6%	15.3%	28.2%	16.1%	24.2%	קליטת עובדים חדשים
3.10 (2.079)	0.8%	7.3%	3.2%	21.8%	25.8%	16.9%	24.2%	אימוץ כיוון עסקי יותר, אימוץ שיטות ניהול כלכליות ועסקיות של הארגונים השותפים
2.76 (1.717)	0	4.8%	0.8%	10.5%	41.1%	20.2%	22.6%	שינוי בתוכניות של כל אחד מהארגונים השותפים
2.38 (1.756)	0.8%	4%	0	6.5%	29.8%	21%	37.9%	שינוי המבנה הארגוני ועיצוב חדש של תהליכים ארגוניים וניהוליים בכל אחד מהארגונים השותפים
1.81 (1.664)	2.4%	0	0.8%	3.2%	14.5%	22.6%	56.5%	טשטוש הזהות הארגונית וטשטוש הגבולות בין הארגונים השותפים
1.81 (1.664)	3.2%	1.6%	0.8%	0.8%	9.7%	21%	62.9%	צמצום העצמאות של כל אחד מהארגונים השותפים

הנחקרים נשאלו מה המידה בה השותפות גורמת לתוצאות המופיעות בלוח 17. הממצאים מראים כי השותפויות מאמצות במידה נמוכה למדי את דפוסי הניהול העסקי (ממצא העולה בקנה אחד עם ממצאים אחרים שהוצגו קודם לכן). לעומת זאת הבנה טובה של צורכי הלקוחות נתפשת ברמה גבוהה. בהקשר זה נמצא כי נשים יותר מגברים ושותפויות הדרום יותר משותפויות בשאר הארץ, מייחסים חשיבות רבה להשפעת השותפות על השגת מטרה זו. השותפות לא מגבילה את העצמאות של הארגונים השותפים ולא גורמת לטשטוש הזהות הארגונית והגבולות בין הארגונים השותפים. היא מביאה להתייעלות ברמה בינונית עד גבוהה של תהליכי העבודה וקבלת ההחלטות של השותפות. השפעתה על שינוי המבנה הארגוני ועיצוב של תהליכים ארגוניים חדשים בכל אחד מהארגונים השותפים היא מועטה (2.38, סטיית תקן 1.756 על סולם של 1 עד 5) והשפעה דומה יש לשותפות על שינויים בתוכניות של כל אחד מהארגונים (2.76, סטיית תקן 1.717). לעומת זאת, תרומת השותפות להעשרת עובדים, חיזוק עמדות חיוביות של עובדים כלפי הלקוחות והגברת נכונות העובדים לשתף פעולה עם עובדים אחרים נתפסים ברמה גבוהה למדי. נשים יותר מגברים, ארגוני המגזר השלישי יותר מהמגזרים האחרים ושותפויות מקומיות יותר מלאומיות, מייחסות חשיבות רבה לגורמים אלה.

הישגים מרכזיים של השותפות

הנחקרים התבקשו לציין במסגרת שאלה פתוחה את ההישגים המרכזיים של השותפויות בהן הם לוקחים חלק. מתשובותיהם עולה כי לשותפויות תלת-מגזריות יש אימפקט חברתי משמעותי ורחב. חלק גדול מהנשאלים ציינו פיתוח שירותים חדשניים לאוכלוסיות יעד מודרות או שלא זכו לטיפול עד כה, והתמודדות משותפת עם בעיות חברתיות כהישגים מרכזיים. מצידם של נציגי הממשלה, דובר על רכישת ידע חדש, למידה הדדית, יכולת להיעזר בכוחות יצירתיים עם ראייה שונה, פיתוח חשיבה "מחוץ לקופסא". נציגי המגזר השלישי הצביעו על היכולת ליישם פרויקטים חדשניים ויצירתיים בהיקפים לאומיים, על שותפויות כאמצעי למינוף משאבים, ועל היכולת של שותפויות להציף נושאים לסדר היום ולייצר שיח חדש וכן שינוי מדיניות. נציגי המגזר הממשלתי והשלישי ציינו שותפויות קיימות כמנוף לפיתוח שותפויות חדשות, הידוק היחסים ביניהם ויצירת שפה מקצועית משותפת. בנוסף, מהמחקר עולה כי בצד ההישגים של שיפור העבודה והיחסים בין המגזר הממשלתי, השלישי והעסקי במסגרת שותפויות, לשותפויות בין-מגזריות יש יכולת לחזק ולשפר את העבודה המשותפת הפנים מגזרית (למשל בין משרדי ממשלה שונים, או בין ארגוני המגזר השלישי הפועלים בתחומים דומים).

עוד נטען כי בשל האופי הבין-מגזרי שלהן, המספר הגדול של השותפים הפועלים בתחום המעורבים בשותפות וסדרי הגודל הרחבים של הפרויקטים, לשותפויות בין מגזריות יש יכולת לייצר שינוי חברתי נוסף מעבר למטרות הספציפיות של המיזם המשותף. למשל, פיתוח שיח פנימי בחברה הערבית בישראל על מוגבלות, פיתוח שיח בין אנשי מקצוע ועמותות בחברה הערבית והיהודית בנושא המוגבלות.

בעיות מרכזיות בהפעלת השותפויות

הנחקרים התבקשו לציין במסגרת שאלה פתוחה את הבעיות המרכזיות בהפעלת השותפויות בהן הם לוקחים חלק. חלק מהם ציינו בעיות תקציביות כבעיה מרכזית. הדבר מתבטא במחסור בתקציבים מספיקים לשותפות, בקשיים וחסמים בירוקרטיים בהעברת תקציבים ממשלתיים, חוסר ודאות תקציבית לאורך שנים ותלות במימון חיצוני-ממשלתי ופילנתרופי הנתון לשינויים. הנחקרים הזכירו גם בעיות בירוקרטיות כבעיות מרכזיות. אלה מתבטאות בעיכובים בירוקראטיים בחתימה על החוזים ובהפעלת התוכניות, קושי לפעול על פי תנאי המכרזים וקשיים בעבודה מול משרדי הממשלה.

עוד הוזכרו על ידי הנחקרים בעיות בתהליכי עבודה בשותפות: קושי לארגן מספר גורמים להתכנסות משותפת, התמודדות עם בעיות של "אגו" אישי וארגוני, חוסר בתקנון ברור המגדיר מהי שותפות, אי בהירות לגבי תהליכי קבלת ההחלטות ולגבי חלוקת סמכויות ותפקידים, חוסר היכרות עם נהלי עבודה ומבנים ארגוניים של השותפים היוצרים כפילויות בין בעלי תפקידים שונים בשותפות, דרישה לתיאום הדוק יותר בין השותפים התובעת זמן ואנרגיות נפשיות, הצורך ביצירת הסכמה המעכבת ומסרבלת תהליכים, הקושי ביצירת אמון בין השותפים וקשיים בתחזוקת ושימור השותפות לאורך זמן.

בעיות נוספות שהועלו ע"י הנחקרים מתייחסות לתרבות הארגונית השונה של השותפים, רגישויות בתחום יחסי אנוש, מאבקי כוח בין השותפים, קושי במציאת איזון וחלוקת הנטל והאחריות בין השותפים, קושי בהגדרת הגבולות בין פעילות השותפות לבין הפעילות העצמאית של הארגונים השותפים וקושי במציאת שותפים מהמגזר העסקי.

ניתוח קשרים סטטיסטיים בין משתנים בלתי תלויים ותלויים ברמת מובהקות (Pearson correlation) $**P \leq 0.01$ - $*P \leq 0.05$

לוח 18: קשרים בין משתני רקע נבחרים לבין היבטים שונים של השותפויות התלת מגזריות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
ותק המראיין	שיקולים מקצועיים בבחירת השותפים	**-.267
	שיקולים אידיאולוגיים בבחירת השותפים	**-.286
	השפעת תרבות המגזר השלישי	***-.247
	השפעת המגזר השלישי על הקמת השותפות	*-.213
	קבלת החלטות בקונצנזוס	**-.200
ותק השותפות	כפיית מטרות ע"י השותפים	**-.270
	רצון לשרת טוב יותר את לקוחות השותפות	*-.222
	השפעת התרבות העסקית	*-.206
	השפעת תרבות המגזר השלישי	**-.240
	שיקולים מקצועיים בבחירת השותפים	*-.223
גודל התקציב	שיקולים אידיאולוגיים	*-.217
	חשש משינוי כגורם בולם שותפות	**-.245
	תרבות פרמאליט ובירוקרטיה	*.312
	הבדלי תרבות ארגונית	*.408
	יחסי כוח שוויוניים	**-.330
פערים תקציביים	פעילות צוות מתאם	*-.270
	חשש משינוי	*.215
	חשש מעבודה עם אחרים	*.297

(Pearson correlation) $*P \leq 0.05$ $**P \leq 0.01$

ניתוח הקשרים כפי שמוצג בלוח 18 מלמד כי ככל שוותק המראיינים והשותפות גדול יותר כן פוחתת חשיבותם של השיקולים המקצועיים והאידיאולוגיים של הארגונים בבחירת השותפים, פוחתת השפעת התרבות הארגונית של הארגונים העסקיים וזו של ארגוני המגזר השלישי, פוחתת

קבלת ההחלטות בדרך של קונצנזוס וכן נחלש הרצון לשרת טוב יותר את לקוחות השותפות. לעומת זאת, עולה בעוצמתה היכולת לכפות מטרות על השותפים ולא דווקא בדרך של הידברות והסכמה. כמו כן, ניתן ללמוד כי ככל שוותק השותפות גדול יותר כן עולה בעוצמתו החשש משינוי כגורם הבולם את הקמת השותפות. נראה, שלמרות שניתן היה לצפות שעם הוותק תיחלש ההתנגדות לשינויים, הממצאים מלמדים על כיוון שונה. וותק מעגן ומסד דפוסי התנהגות המלווים בחוסר נכונות להנהיג שינויים בשגרת העבודה.

מניתוח הקשרים הנ"ל נלמד כי ככל שתקציב השותפות גדול יותר כן משתלטת על השותפות תרבות ארגונית המאופיינת בדפוסים פורמאליים ובירוקראטיים המאפיינים את התרבות הארגונית של משרדי הממשלה. באותו אופן ניתן ללמוד כי ההבדלים בין התרבויות הארגוניות של השותפים מעמיקים ככל שתקציב השותפות גדל. לעומת זאת, ככל שהתקציב גדול יותר כן מתערער השוויון בין השותפים וכן קטן בחשיבותו הצורך בפעילות צוות מתאם ביניהם. ללמדנו, שתקציב גדול מקנה תחושת כוח וביטחון לארגונים השותפים המפרים את יחסי השוויון הנדרשים בשותפות בין-מגזרית, וכן הם נדרשים פחות למנגנוני תיאום.

הקשר בין משתני תשומה לבין מרכיבים שונים בשותפויות התלת-מגזריות

לוח 19: הקשר בין תרבות ארגונית לבין מרכיבי שותפות שונים

מובהקות	משתנה תלוי	משתנים בלתי תלויים
*-.231	גמישות ופתיחות לשינויים	תרבות ארגונית ממשלתית
*.203	גמישות ופתיחות לשינויים	תרבות ארגונית עסקית
*.258	השגת מטרות השותפות	
*.188	חשש משינויים	הבדלים בתרבות הארגונית
*.233	חשש מחשיפת הארגון	
**342	חשש מעבודה עם ארגונים אחרים	
**236	התנגדות ההנהלה הציבורית	
**-.259	שיתוף וחלוקת משאבים	
*-.182	שיתוף וחלוקה ביכולות ארגוניות	
*-.213	תיאום	
*-.211	תקשורת	
*.199	מאבקי כוח ושליטה	
*-.225	יחסי אמון	
*.185	העדר אמפטיה והבנת האחר	
*.213	חוסר הבנה של מטרות השותפות	
*.223	חסמים פסיכולוגיים	
*.182	קשיים מבניים	
*.288	קשיים שמקורם הגורם האנושי	
*.322	חוסר נכונות לשתף פעולה	

מניתוח הקשרים הנ"ל נראה כי התרבות הארגונית העסקית מעודדת פתיחות לשינויים בעוד זו הממשלתית בולמת אותה. לתרבות הארגונית העסקית השפעה חיובית על השגת מטרות השותפות. להבדלים בין התרבויות הארגוניות השפעה שלילית על הצורך בתיאום ובקיום ערוצי תקשורת, על יחסי האמון, העדר הבנה של מטרות השותפות ועל יצירת חסמים פסיכולוגיים. הבדלים בתרבות הארגונית משפיעים גם על החשש משינויים ומחשיפת הארגון לארגונים שותפים אחרים.

לוח 20: הקשר בין הבדלי השקפה ואידיאולוגיה לבין מרכיבי שותפות שונים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
הבדלי השקפה ואידיאולוגיה	גמישות ופתיחות לשינויים	*-.195
	חשש מעבודה עם אחרים	**-.298
	חשש משינוי	**-.203
	התנגדות הנהלה ציבורית לשותפות	**-.255
	שיתוף וחלוקת משאבים	*-.219
	שיתוף וחלוקת מידע	*-.200
	שיתוף ביכולות ארגוניות	*-.219
	העדר הבנה ואמפטיה	*.235
	חוסר הבנה של מטרות	*.219
	העדר הסכמה על מטרות	*.254
	העדר הסכמה על דרכי פעולה	*.218
	חסמים פסיכולוגיים	*.250
	קשיים מבניים	*.221
	קשיים שמקורם הגורם האנושי	*.244
	חוסר נכונות לשתף פעולה	*.265

מניתוח הקשרים הנ"ל נראה כי ככל שהבדלי ההשקפה והאידיאולוגיה בין השותפים גדולים כן קטנה מידת הגמישות והפתיחות לשינויים, הנכונות לחלוק משאבים, מידע ויכולות ארגוניות. לעומת זאת, גדלים החשש וההתנגדות לעבודה עם שותפים פוטנציאליים, העדר הסכמה והבנה של מטרות השותפות ושל דרכי הפעולה, גוברים הקשיים הפסיכולוגיים, המבניים והאנושיים שתוצאתם חוסר נכונות לשתף פעולה.

לוח 21: הקשר בין הבדלים בתהליכי עבודה לבין מרכיבי שותפות שונים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
הבדלים בתהליכי עבודה	שותפות כמנוף לגיוס משאבים	*.189
	רצון ללמוד מארגונים אחרים	*.202
	העדר הערכה וחשדנות	*.218
	חשש מחשיפת הארגון	*.239
	חשש מאיבוד משאבים	*.200
	חשש מעבודה עם אחרים	*.303
	התנגדות פנים ארגונית לשותפות	*.229
	חשש משינויים	*.342
	חוסר הבנה ואמפטיה	*.203
	חסמים פסיכולוגיים	*.224
	קשיים מבניים וארגוניים	*.221
	קשיים שמקורם הגורם האנושי	*.244
	חוסר נכונות לשתף פעולה	*.295

מלוח 21 נראה כי ככל שההבדלים בתהליכי העבודה גדולים כן גדלים החשדנות ההדדית, החשש מחשיפת הארגון, מאיבוד משאבים, מעבודה עם אחרים, משינויים, וכן גדלה אי ההבנה, החסמים הפסיכולוגיים, המבניים והאנושיים וכן חוסר הנכונות לשתף פעולה. כמו כן, נראה כי פערים תקציביים בין השותפים מגבירים את החשש משינויים הנובעים מעצם הכניסה ליחסי שותפות וכן מחזקים את החששות של הארגונים לעבוד עם הארגונים האחרים שאמורים להיות השותפים שלהם.

לוח 22: הקשר בין הבדלים בתפישת המטרות לבין מרכיבי שותפות שונים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
הבדלים בתפישת המטרות	קושי בראיית הערך המוסף	*.208
	חשש מאיבוד משאבים	*.236
	חשש מעבודה עם אחרים	*.284
	התנגדות פנים ארגונית	*.225
	יחסי אמון	**-.317
	כבוד הדדי	**-.424
	אמפטיה	**-.443
	תחרות ומאבק כוח	**-.416
	קשיים מבניים	*.209
	קשיים שמקורם הגורם האנושי	*.429
	חוסר נכונות לשתף פעולה	*.429

מלוח 22 נראה כי להבדלים בתפישת מטרות השותפות השפעה על מציאת הערך המוסף שלה, על החשש מזליגת משאבים, על החשש לעבוד ולשתף פעולה עם אחרים, על תחרות ומאבק כוח ועל קשיים מבניים ואנושיים. ככל שההבדלים גדולים יותר כן פוחתים האמון, הכבוד ההדדי והאמפטיה בין השותפים.

לוח 23: הקשר בין חסמים בירוקראטיים לבין מרכיבי שותפות שונים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
חסמים בירוקראטיים	חשש משינויים	*.208
	העדר הערכה הדדית	*.192
	קושי בראיית ערך מוסף	*.203
	חשש מחשיפת הארגון	*.186
	חשש מעבודה עם אחרים	*.191
	התנגדות פנים ארגונית	*.223

מלוח 23 נראה באופן ברור כי לחסמים בירוקראטיים השפעה על החשש משינויים, הערכה הדדית, ראיית הערך המוסף הייחודי של השותפות, על החשש להיחשף לארגונים אחרים, ועל ההתנגדות הפנים ארגונית לשותפות.

לוח 24: הקשר בין מפגשי הכנה לשותפות לבין מרכיבי שותפות שונים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
מפגש מוקדם להקמת השותפות	שיתוף וחלוקת מידע	*.277
	שיתוף וחלוקת יכולות ארגוניות	*.213
	שיתוף בפעילות ובהפעלת תוכניות	*.263
עריכת כנס מקדים להקמת השותפות	שיתוף וחלוקת מידע	*.203
	שיתוף ביכולות הארגוניות	*.242
	שיתוף בפעילות ובהפעלת תוכניות	*.249
מערכת מושגים משותפת	נהלי ומנגנוני תיאום	*.278

מלוח 24 עולה כי יש חשיבות רבה למפגשי ההכנה לקראת היציאה לשותפות בין-מגזרית. מפגשים אלה, כפי שנלמד מהלוח תורמים באופן חיובי ומובהק לשיתוף וחלוקת מידע, יכולות ארגוניות ובהפעלת תוכניות. יצירת מערכת מושגים משותפת מחזקת את התיאום בין הארגונים השותפים.

לוח 25: הקשר בין משתני תהליך לבין מרכיבים שונים של השותפויות התלת-מגזריות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
תיאום	גמישות ופתיחות לשינויים	*.193
	העדר הערכה וחשדנות	*-.274
	חשש מחשיפת הארגון	*-.196
	חשש מאיבוד משאבים	**-.326
	חשש מעבודה עם אחרים	*-.236
	שיתוף וחלוקת משאבים	*.399
	השקעת משאבים בתחזוקת השותפות	*.327
	שיתוף וחלוקת מידע	**442
	שיתוף ביכולות ארגוניות	*.556
	שיתוף בהפעלת תוכנית	*.342
	נשיאה משותפת באחריות	**344
	חלוקה בעוצמה וסמכויות	*.221
	קבלת החלטות משותפות	*.330
	כתיבת ניירות עמדה	**349

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
	יצירת שיח חדש	*.205
	רצון לשרת טוב יותר לקוחות	*.229
תקשורת סדירה	חשש מאיבוד משאבים	**327
	שיתוף וחלוקת משאבים	**329
	השקעת משאבים בתחזוקת השותפות	**360
	שיתוף וחלוקת מידע	**351
	שיתוף ביכולות הארגוניות	**409
	נשיאה משותפת באחריות	**205
	תהליך קבלת החלטות משותף	*355
	חלוקת סמכויות ועוצמה	*192
	כתיבת ניירות עמדה	**253
עיצורי תקשורת ותיאום	העדר הערכה הדדית	*223
	חשש מחשיפת הארגון	**305
	חשש מאיבוד משאבים	*234
	חשש מעבודה עם אחרים	*392
	התנגדות פנים ארגונית לשותפות	*303
שיתוף וחלוקה במידע	רצון לשרת טוב יותר	*207
	חשש מאיבוד משאבים	**295
	חשש מעבודה עם אחרים	*208
	התנגדות פנים ארגונית	**197
	פגישות תיאום	*281
	חוסר הבנה של מטרות	**265
	העדר הסכמה על מטרות	*234
	העדר הסכמה על דרכי פעולה	*349
	חוסר נכונות לשתף פעולה	*197
אי שיתוף במידע	העדר הערכה וחשדנות	*213
	קושי בראיית הערך המוסף	*212

מובנהקות	משתנה תלוי	משתנים בלתי תלויים
**320	חשש מחשיפת הארגון	
**284	חשש מאיבוד משאבים	
**347	חשש מעבודה עם אחרים	
**278	התנגדות פנים ארגונית לשותפות	
**493	יחסי אמון	
**465	כבוד הדדי	
**471	אמפטיה	
**322	תחרות ומאבקי כוח	
*188	חשש מחשיפת הארגון	שיתוף ביכולות ארגוניות
**264	חשש מאיבוד משאבים	
*262	חשש מעבודה עם אחרים	
**279	התנגדות פנים ארגונית לשותפות	
*220	הבדלים בדרכי הפעולה	
*218	רצון לשרת טוב יותר	שיתוף וחלוקת משאבים
*189	רצון לשרת טוב יותר	חלוקה בסמכות ועוצמה

מלוח 25 נראה כי לתיאום הדוק ולתקשורת סדירה בין הארגונים השפעה חיובית ומובהקת על מידת הגמישות והפתיחות של הארגונים לשינויים הנובעים מהכניסה לשותפות, על הרצון לשתף ולחלוק משאבים, מידע, יכולות ארגוניות ומקצועיות, הפעלת תוכניות וכן על קיומו של תהליך משותף של קבלת החלטות. תיאום הדוק ותקשורת סדירה מפחיתים את החשש מזליגת משאבים, את החשש להיחשף ולעבוד עם אחרים, וכן את החשדנות הטבעית שיש בין שותפים פוטנציאליים המייצגים תרבויות שונות. עיצורי תקשורת והעדר תקשורת סדירה משפיעים באופן שונה על היבטים אלה. כמו כן, ככל שהארגונים משתפים וחולקים מידע, משאבים ויכולות ארגוניות כן גובר הרצון לשרת טוב יותר את הלקוחות, פוחתת ההתנגדות הפנים ארגונית לשותפות וגדלה ההבנה וההסכמה על מטרות השותפות ועל דרכי פעולתה.

לוח 26: הקשר בין סגנונות קבלת החלטות לבין מרכיבי שותפות שונים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
קבלת החלטות בשיתוף מנהלים	עבודה משותפת כאידאולוגיה	*.197
	חסכון במשאבי הארגון	**225
	התנגדות פנים ארגונית	*-188
	שיתוף וחלוקת משאבים	**227
	נשיאה באחריות משותפת	*231
	חלוקה בסמכות ובעוצמה	*198
	שיתוף וחלוקת מידע	**308
	שיתוף ביכולות ארגוניות	*214
	כתיבת ניירות עמדה	*343
קבלת החלטות ע"י עובדי השטח	רצון לשרת טוב יותר	*193
החלטת קונצנזוס	חשש לעבוד עם אחרים	*196
	הבדלים בתפיסת השליחות	*184
	שיתוף וחלוקת משאבים	*235
	שיתוף וחלוקת מידע	*256
	חלוקה בסמכות ועוצמה	*202
החלטת רוב	כתיבת ניירות עמדה	*313
	חשש לעבוד עם אחרים	*-202
	שיתוף וחלוקת מידע	*275
	שיתוף ביכולות ארגוניות	*227

ממצאי לוח 26 מראים כי סגנון קבלת ההחלטות המשפיע באופן חיובי ומובהק על היבטים שונים בשותפות הוא הסגנון המשתף החותר להשגת רוב או קונצנזוס בין הדרגים השונים: מנהלים ועובדי השדה.

לוח 27: הקשר בין דפוסי יריבות לבין מרכיבים שונים של השותפות

מובהקות	משתנה תלוי	משתנים בלתי תלויים
*.283	חשש משינוי	תחרות
*.229	העדר הערכה וחשדנות	
*.205	חשש מחשיפת הארגון	
*.217	חשש מעבודה עם אחרים	
*.229	התנגדות פנים ארגונית לשותפות	
*-.261	שיתוף וחלוקת משאבים	
*-.321	שיתוף וחלוקת מידע	
*-.316	שיתוף וחלוקת יכולות ארגוניות	
*-.237	תיאום הדוק	
*-.179	תקשורת סדירה	
*.277	חשש משינוי	מאבקי כוח
*.272	העדר הערכה וחשדנות	
*.334	קושי בראיית ערך מוסף	
*.294	חשש מחשיפת הארגון	
*.237	חשש מאיבוד משאבים	
*.283	חשש מעבודה עם אחרים	
*.252	התנגדות פנים ארגונית לשותפות	
*.206	רצון להשגת נגישות למוקדי החלטות	
*-.244	שיתוף וחלוקת משאבים	
*-.242	שיתוף וחלוקת מידע	
*-.265	שיתוף וחלוקת יכולות ארגוניות	ניסיונות לכפות דעות
*.188	קושי בראיית הערך המוסף	
*.221	חשש מעבודה עם אחרים	
*.528	חוסר הבנה והעדר אמפטיה	
*.409	חוסר הבנה של מטרות	
*.332	העדר הסכמה על מטרות	

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
	העדר הסכמה על דרכי פעולה	*.475
	חסמים פסיכולוגיים	*.386
	התנגדות פנים ארגונית לשותפות	*.252

תחרות ומאבקי כוח מגבירים את החשש משינויים הנובעים מהכניסה לשותפות, מחזקים את החשדנות בין הארגונים ומגבירים את החששות להיחשף ולעבוד עם אחרים. תחרות ומאבקי כוח משפיעים באופן שלילי ומובהק על הנכונות של הארגונים לחלוק משאבים, מידע ויכולות ארגוניות, וכן לתאם עמדות ולקיים ערוצי תקשורת פתוחים. לניסיונות לכפות דעה של צד אחד על ארגונים אחרים השפעה שלילית על הנכונות לשתף פעולה ועל השגת הסכמה על מטרות השותפות.

לוח 28: הקשר בין יחסים בינאישיים לבין מרכיבי שותפות שונים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
יחסי אמון	חשש מחשיפה לאחרים	*-.193
	שיתוף וחלוקת משאבים	*.212
	שיתוף וחלוקת מידע	*.421
	שיתוף וחלוקת יכולות ארגוניות	*.294
	תהליך קבלת החלטות משותף	*.257
כבוד הדדי	ניירות עמדה משותפים	*.240
	תיאום הדוק	*.431
	תקשורת סדירה	*.226
	חשש מחשיפה לאחרים	*.210
	חשש מעבודה עם אחרים	*.218
	התנגדות פנים ארגונית	*-.234
	שיתוף וחלוקת משאבים	*.215
	שיתוף וחלוקת מידע	*.409
	שיתוף וחלוקת יכולות ארגוניות	*.294
	שיתוף בפעילות ובהפעלת תוכניות	*.220
	נשיאה משותפת באחריות	*210
	תהליך קבלת החלטות משותף	*.244

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
	ניירות עמדה משותפים	*.249
אמפטיה	חשש מחשיפה לאחרים	*-.245

ממצאי הלוח מראים כי אמון בין השותפים וכבוד הדדי מחזקים את הנכונות של הארגונים השותפים לחלוק משאבים, מידע ויכולות ארגוניות. הם תורמים לתהליך קבלת החלטות משותף בו לוקחים חלק מנהלי הארגונים ומגבירים את התיאום והתקשורת. אמון וכבוד הדדי בין השותפים גורמים להפחתת החששות וההתנגדות לשינויים כתוצאה מהקמת השותפות, וכן להפחתת החששות להיחשף ולעבוד בשיתוף פעולה עם הארגונים השותפים.

לוח 29: קשרים בין משתני תשומה ותהליך למשתני תוצרים של השותפות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
שיתוף וחלוקת משאבים	השגת מטרות השותפות	**290
	העשרת עובדים	*.298
שיתוף וחלוקת מידע	העשרת עובדים	*.292
	הבנה טובה של צורכי הלקוחות	*.231
שיתוף ביכולות ארגוניות ומקצועיות	הבנה טובה של צורכי הלקוחות	*.360
	העשרת עובדים	*.222
שיתוף בהפעלת תוכניות	העשרת עובדים	*.257
	הבנה טובה של צורכי הלקוחות	*.234
נשיאה משותפת באחריות	הבנה טובה של צורכי הלקוחות	*.282
תהליך קבלת החלטות משותף	הבנה טובה של צורכי הלקוחות	*.247
טקסים משותפים	הבנה טובה של צורכי הלקוחות	*.258
שיתוף וחלוקת משאבים	יצירת מבנים ארגוניים חדשים	*.288
	פיתוח יחידות ארגוניות חדשות	*.340
	הבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות	*.205
תיאום הדוק	השגת מטרות	*.277
	העשרת עובדים	*.398
	צורות שיח חדשות	*.344

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
תקשורת סדירה	צורות שיח חדשות	*.360
	העשרת עובדים	*.207
	הבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות	*.197
יחסי אמון	יצירת תשתיות ארגוניות	*.191
	הבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות	*.240
כבוד הדדי	הבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות	*.233
מאבקי כוח	הבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות	*-.192
העדר הערכה וחשדנות	יחס חיובי ללקוחות	*-.239
חוסר נכונות לשתף פעולה	קושי בראיית ערך מוסף	*.222
	רכישת ידע מקצועי	*-.309
	יצירת תשתיות ארגוניות	*.319
	הבנת צורכי הלקוחות	*-.249
	צמצום עצמאות השותפים	*-.201
חסמים בירוקראטיים	קבלת משאבים נוספים	*-.245
	יצירת תשתיות חדשות	*.185
יחס חיובי לעובדים	הרצון לשרת טוב יותר	*.251
העדר הסכמה על המטרות	קושי בראיית הערך המוסף	*.244
חסמים פסיכולוגיים	קושי בראיית הערך המוסף	*.195
הבדלי השקפה ואידיאולוגיה	העדר הבנה של המטרות	*.219
	העדר הסכמה על המטרות	*.254
חוסר הערכה של הרשויות	יחס חיובי ללקוחות	*-.187

מהלוחות הנ"ל נראה כי למימד השיתוף והחלוקה של מידע, יכולות ארגוניות ומקצועיות, משאבים, נשיאה באחריות משותפת, תיאום הדוק ותקשורת סדירה, יחסי אמון וכבוד הדדי השפעה חיובית ומובהקת על השגת תוצרי השותפות, כפי שהוגדרו במחקר. לעומת זאת, עולה באופן ברור כי תחרות ומאבקי כוח בין השותפים, הבדלי השקפה ואידיאולוגיה, העדר הערכה וחשדנות כלפי השותפים, לצד חוסר נכונות לשתף פעולה וחסמים בירוקראטיים משפיעים באופן שלילי ומובהק על השגת מטרות השותפות, כמו: הבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות, קושי במציאת ערך מוסף ייחודי של השותפות, קבלת משאבים נוספים מעבר לתקציבים הרגילים, העדר הבנה והסכמה על מטרות השותפות ועל תוצרי שותפות נוספים.

ניתוח איכותני

בחלק זה יוצגו תמות מרכזיות שעלו בראיונות עומק עם נציגים של ארגונים הפעילים במסגרת חמש שותפויות בין מגזריות הפועלות בישראל: מרכזי החוסן, הפורום לגיוון בתעסוקה, חותם, גאייט-סטאר ומסירה (פירוט על השותפויות מופיע בנספח 2). שותפויות אלו היוו חקרי מקרה, מהן ניתן ללמוד על תהליכי בנייה והתהוות של שותפויות בין-מגזריות, תהליכי העבודה בהן והיחסים בין השותפים.

תהליכי ההקמה והבנייה של שותפויות בין-מגזריות

במקרים שנחקרו עולה כי התלכדותם של אינטרסים ארגוניים, ממשלתיים, ואף אישיים הם אשר סייעו בהקמת ובניית השותפויות. בכל אחד מהמקרים שנחקרו ציינו המרואיינים כי ראו בשותפות הבין-מגזרית אמצעי לקידום ויישום שינוי חברתי מקיף ברמה הלאומית. בין אם מדובר ביצירת גיוון בשוק התעסוקה הישראלי; בשינוי תפיסתי ביחס לאנשים עם מוגבלות בחברה הערבית, בקידום שקיפות במגזר השלישי או בשיפור כוח ההוראה במערכת החינוך, שותפויות בין-מגזריות הוצגו ככלי ייחודי אשר מאפשר גיוס, איגום ומינוף של משאבים וכוחות בסדרי גודל משמעותיים שהם תנאי בסיסי ליצירת שינוי חברתי רחב היקף. אחת מהמרואיינות מהמגזר השלישי הסבירה ש"השותפות מהווה כלי להתקדם בזירה ולהשפיע עליה". מרואיין אחר מארגון במגזר השלישי הסביר כי:

"קודם כל, השפעה. ברגע שיש תלכיד, יש השפעה, זה נותן מסה, מסה של פעילות. אנחנו כן רוצים משהו ארצי, כן רוצים משהו מקיף, גם של ארגונים וגם של מוגבלויות שונות וגם של אזורים גיאוגרפיים וברגע שיש התארגנות כוללת, אז היכולת להשפיע היא הרבה יותר גדולה. גם בכל מה שקשור למשאבים. המשאבים בתחום הזה הם לא גדולים, הם משאבים קטנים ואז הרבה יותר קל לארגן, הרבה יותר קל. ויש גם פחות בדידות כי בכל זאת אנחנו מדברים על נושא שהוא מאד פריפריאלי, הוא לא נושא מיינסטרים, למרות שהוא נושא מאד חשוב, מאד משמעותי. אבל הרבה יותר קל להיות קבוצה, גם של ארגונים וגם של אנשים, כשמדובר בנושא שהוא לא במרכז האג'נדה החברתית וזה הניסיון שלנו בעצם, להפוך אותו לנושא יותר מרכזי".

מניעים נוספים שהוזכרו כללו בדומה למניעים שהופיעו בסקר הכמותי, את: שיפור התיאום, העבודה המשותפת והקטנת התחרות בין ארגונים הפועלים בתחומים דומים, שיפור המוניטין הארגוני, הגברת הנראות של ארגונים והגברת נגישותם לגורמים מממנים; חסכון בזמן ומשאבים, שיפור יכולות ארגוניות באמצעות למידה מארגונים אחרים, ויצירת שיח ציבורי אודות נושאים שאינם נוכחים בו.

בחלק מהמקרים, גם כאשר ניתן היה להקים את הפרויקט ללא שותפות עם הממשלה, וגם במקרים שזו הערימה קשיים מסוימים בהתהוות הפרויקט המשותף, סברו הגורמים בחברה האזרחית ובמגזר העסקי שהממשלה היא שחקן מרכזי שלא כדאי לקדם פרויקטים חברתיים בלי מעורבותו. אחת מהמרואיינות, יזמת מהחברה האזרחית, הסבירה:

"בהקשר חברתי אני אומרת, אין יכולת השפעה אמיתית לארגונים חברתיים בישראל אם אתה לא מחובר לממשל. בהינתן שרוב מערכת החינוך היום היא ממלכתית ומדינת ישראל רואה את עצמה כבעלת מחויבות לעניין, אתה חייב לעבוד עם משרד החינוך בין אם רוצה או לא - צריך למצוא את הדרך".

מרואיינים אחרים מהמגזר השלישי הסבירו את הצורך בשותפות עם הממשלה על מנת שזו לא תשתחרר מאחריותה החברתית לקידום רווחה ופריקטים חברתיים, וכדי למנוע מצב שארגוני המגזר השלישי וארגונים עסקיים מחליפים אותה בתפקידיה החברתיים. בנוסף לכך, עלו גם שיקולים ארגוניים וכלכליים בנוגע למימון עלויות ההפעלה של פרויקטים חברתיים עתירי תקציב ברמה הלאומית, שאין ביכולתם של ארגונים בחברה האזרחית, הנסמכים על מקורות פילנתרופיים, לממן לבדם. אחת מהמראיינות מהמגזר העסקי הסבירה כי "הממשלה היא המעסיק הגדול ביותר בארץ, יכולותיה עולות על כל מגזר אחר והיא אמונה על תמריצים ורגולציה. אם את מוותרת עליה את מוותרת על הרבה מאד". הנוכחות של הממשלה בשותפויות נתפסה על ידי נציגי המגזר השלישי גם כמסייעת לרתום עסקים לשותפות הבין-מגזרית משום שהיא מאפשרת להם מפגשים ויחסים קרובים עם נציגי הממשלה בהם יוכלו לקדם את ענייניהם.

נציגי ממשלה סברו שהאינטרס המרכזי של הממשלה בכניסה לשותפויות בין מגזריות הוא "התחברות ליוזמות שטח שפעילותן מאפשרת להגיע ליעדים נכספים שהמשרדים מעוניינים בהם, אך לא לחלוטין מסוגלים לבצע בעצמם". נציגי הממשלה הצביעו על המקצועיות והידע הנצבר אצל ארגוני החברה האזרחית כמניעים מרכזיים לשותפויות, כמו גם יכולתם היזמית לקדם פרויקטים בצורה גמישה יחסית, והיכולת למנף כספים ממשלתיים באמצעות הפילנתרופיה.

גורם נוסף שזוהה כמרכזי בתהליכי הייזום והבניה של שותפויות בין-מגזריות הוא הסביבה החיצונית ותהליכים חברתיים, כלכליים ופוליטיים, המתרחשים בה. שותפויות מוקמות כתגובה לאירועים קיימים ולבעיות חברתיות תלויות הקשר. כך, יש חשיבות רבה לזיהוי "חלון הזדמנויות" מתאים לשותפות, תוך זיהוי הגופים הרלוונטיים ורתימתם לפעולה משותפת. למשל, קיומו של מצב פוליטי, בטחוני, או כלכלי שיתאים לגיוס גופים לשותפות ולתמיכה בה.

בכל השותפויות הנחקרות הצביעו השותפים על הבנה מוקדמת אודות קיומם של **פערים בתרבויות הארגוניות ובצורות העבודה בין הארגונים מהמגזרים השונים**. אחד מהמראיינים מהממשלה סיפר כי בשלב מוקדם מאד הכין את השותפים מהמגזר השלישי לקראת הקשיים הצפויים בעבודה עם הממשלה בהכירו את ההבדלים בצורות העבודה. הוא אמר להם כי: "מדובר במשרד ממשלתי וביעצם משפטיים שיעשו את החיים קשים, אז קחו אויר ובואו נצא לדרך". נציגי של ארגון במגזר השלישי אמר כי ידע מראש ש"למדינה לוקח זמן ולא בגלל שכולם עצלנים או מושחתים או שותים תה או הולכים בארבע - אלא כי מדובר בתהליכים שיש להם השלכה מאוד רחבה וצריך להבין את הדברים האלה".

הממשלה נתפסה על ידי המראיינים נציגי המגזר השלישי והעסקי, כגוף שמרני העוסק בעיקר ב"שוטף" ונטען כי לשיתופי פעולה מוצלחים עימה נדרשים הכנה מראש, אורך רוח, זמן, תקציבים

גדולים והשקעה חוזרת ונשנית בבניית יחסי אמון לטובת גיוס הגורמים הממשלתיים למטרה המשותפת. בהקשר זה הסביר אחד מנציגי המגזר השלישי כי "למדינה אתה צריך לבוא עם כל הנדוניה. הכלה כבר צריכה להיות מסודרת, יפה, הכל. ואז הם יחשבו על זה. אבל שהמדינה תקצה עכשיו משאבי פיתוח? זה בחיים לא היה קורה. אין להם זמן- הם חייבים להתעסק בשוטף".

נציג משרד ממשלתי הסביר: "הם (ארגון במגזר השלישי) הגיעו בגישה של יזמות ושל ציפייה של גמישות מרובה והממשלה, זאת אומרת אנחנו, ניסינו מקסימום להגמיש אך בממשלה זה מאוד קשה להעביר דברים".

על מנת להתמודד עם הפערים בתרבויות הארגוניות ובצורות העבודה, ננקטו בתהליכי בניית השותפויות אסטרטגיות שונות. בחלק מהמקרים הוחלט להפעיל לחץ על הממשלה על מנת לקדם את הפרויקטים המשותפים. גם אם נראה היה כי לגישה זו היו לעיתים תוצאות ברמה המידית, היא יצרה לא פעם התמרמרות בקרב נציגי הממשלה ובקרב נציגי המגזר השלישי. גישה נוספת שהוצגה הייתה בירור של הגישות השונות והבעיות ודברון של נציגי הארגונים השותפים להביע את דעותיהם והתנגדויותיהם על מנת לגייס מחדש לפרויקט ולצלחה משותפת של המכשולים. ככלל, הסכימו נציגי שלושת המגזרים, כי בירור ודיון מוקדם ככל הניתן בדבר ההבדלים ופערי התרבויות, התפישות וצורות העבודה, הוא קריטי לבניית שותפות בין-מגזרית ולקיומה לאורך זמן.

על רקע הפערים בתפישות, בתרבויות ובצורות העבודה הצביעו המרואיינים על חשיבותם של גורמים מתווכים בין הממשלה, המגזר השלישי והמגזר העסקי. גורמים אלה היו בדרך כלל ארגונים ותיקים וחזקים במגזר השלישי ובשדה הפילנתרופי בעלי קשרים טובים עם הממשלה והמגזר העסקי שנתפסו כאמינים על ידי גורמים ממשלתיים על סמך ניסיון שיתוף פעולה קודם. למשל, ציין אחד מהמרואיינים מהממשלה כי: "לאור הגישה הדוחפת את משרדי הממשלה לפעולה מצד נציגי החברה האזרחית והצורך לאזנה היכן שצריך, תיווכו של הג'וינט כארגון אשר מבין את האילוצים של שני הצדדים ואשר עוסק רבות בשיתופי פעולה תרם רבות להתקדמות המיזם". מרואיין אחר מארגון מהמגזר השלישי הסביר: "היה מתח מובנה בין גוף שרצה מהר לבין גוף שרצה לאט לאט, הכי לאט - והתפקיד של הארגון המתווך היה שזה יזוז".

לארגונים מתווכים היה תפקיד משמעותי בסיוע בחיבור הראשוני בין ארגונים בחברה האזרחית לבין גורמים ממשלתיים, בתיווך וגישור כאשר התגלו פערים ומחלוקות ובסיוע במימון והקמת מנגנוני ניהול והפעלת השותפות. למשל, באחת מהשותפויות הסבירו נציגי הממשלה ונציגי החברה האזרחית כי הארגון המתווך נתפס על ידם כבעל יכולת לקדם פתרון לקשיים בירוקרטיים (פטור ממכרז) וכן כארגון המשמש פלטפורמה לפיקוח וניהול של פרויקטים מגוונים. מעורבותם של ארגונים מתווכים נתפסה גם כמסייעת למיצוב הפרויקט המשותף כלפי חוץ.

נציגי ארגון במגזר השלישי שיזם את הקמת אחת מהשותפויות הסביר כי מעורבותו של הארגון המתווך, שהוא ארגון תשתית מרכזי במגזר השלישי, חשובה לשם גיוס ארגונים נוספים לפרויקט אותו מקדמת השותפות:

"יש יותר ארגונים שרוצים להצטרף לשותפות בגלל המעורבות של הארגון המתווך, המעורבות של גוף שיכול להיות מקור משאבים, אז ארגונים קטנים, ארגונים חדשים, עמותות חדשות, מאוד רוצות להיות חלק כי הן מאמינות שזה יכול להביא להן עוד משאבים, שזה יכול להיות בעצם מקור לכסף, מקור למימון. ולכן יש מין דחף להצטרף".

חלק מהמוראיינים תהו לגבי המקום המרכזי של מספר מצומצם של ארגונים מתווכים מהמגזר השלישי בשותפויות בישראל. לדבריהם, בגלל ריכוז הכסף, העוצמה, הידע בדבר הקמה וניהול שותפויות והקשרים העבתיים עם הממשלה המרוכזים בידיים מעטות במגזר השלישי, קשה ואף כמעט בלתי-אפשרי לקדם פרויקטים ברמה הלאומית עם הממשלה, ללא שותפות עם אחד מהארגונים הללו. דבר זה עשוי להקשות על ארגונים קטנים יותר המבקשים לקדם שותפויות ברמה המקומית והלאומית, אשר מרגישים שהם מוכרחים קודם כל להתחבר לאחד מהארגונים המתווכים, על מנת ליצור שותפויות בין-מגזריות.

המבנה המשפטי של השותפויות

בכל אחת מהשותפויות שנחקרו נדרש זמן משמעותי למציאת המבנה וההסדר המשפטי המתאים לשותפות כמו גם לבניית מנגנון המשילות המתאים. הארגונים השותפים נדרשו ליצירתיות במציאת מנגנונים אלה, בהיעדרו של מנגנון משפטי ברור בישראל להסדרת שותפויות בין-מגזריות. בחלק מהמקרים נחתם חוזה בין גורמים במגזר השלישי והממשלה כחלק "ממיזם משותף" (המחייב פטור ממכרז ומימון שוויוני משותף) (למשל, מיזם גאייד-סטאר), בחלק מהם נערכה התקשרות קבלנית בין הממשלה לבין גורמים בחברה האזרחית המספקים עבורה שירותים, תוך בניית מנגנוני משילות משותפים (מרכזי החוסן), ובחלק נערכה פעילות משותפת תחת מטרייה של "קואליציה" או "שותפות" ללא חוזה מוסדר וברור בין הארגונים השותפים (מסירה, הפורום לגיוון בתעסוקה). לכל אחד מהמבנים הללו יש כמובן יתרונות וחסרונות. "מיזם משותף" המבוסס על חוזה ברור בין הממשלה לארגוני המגזר השלישי מאפשר הבנייה ברורה יותר של מנגנוני המשילות, התפקידים של השחקנים המעורבים והעבודה המשותפת ויוצר מצב יחסים שוויוני יותר בין השותפים מהמגזרים השונים. עם זאת, צורה משפטית זו אפשרית רק במצב שבו ארגוני המגזר השלישי מסוגלים לגייס סכומי כסף גדולים שיהוו 50% מעלות הפרויקט המשותף כנגד כספי הממשלה. במקרים רבים, אין באפשרותם של ארגונים במגזר השלישי לעשות זאת. במקרה של "שותפות" שבה מוסדר המימון הממשלתי בהסדר של קבלנות במבנה של מיקור-חוץ (חוזה עבור הספקת שירותים) יש צורך בבנייה של מנגנון משילות משותף שיחפה על חוסר השוויון הכספי. עם זאת, גם במצב של מיקור חוץ, כפי שנעשה למשל במקרה של שותפות מרכזי החוסן, ניתן ליצור הסדרה פורמאלית הבאה לידי ביטוי בקיום ועדות היגוי משותפות, קיום נהלי עבודה מסודרים (אשר בחלקם מעוגנים בחוזה מיקור החוץ) ומעקב אחר ביצוע תכניות העבודה. במקרה של פעילות משותפת של קואליציה או פורום שאינה מוסדרת בחוזה, קיימים יתרונות של גמישות, אך לצידם בלטה בעיה של חוסר מחויבות מספקת של הצדדים לפעילות משותפת והיעדר מנגנוני משילות וכללי עבודה ברורים בין השחקנים השותפים.

מראיינים מכל השותפויות הנחקרות ציינו כי מבנה משפטי מוסדר וברור יותר של שותפויות בין-מגזריות יכול היה לפשט ולזרז את תהליך בניית השותפות, ולהבהיר את צורת המשילות, חלוקת העבודה והיחסים בין השותפים.

מנגנוני משילות

ללא קשר למבנה המשפטי של השותפויות, בכל אחת מהן נבנו ועדות היגוי המתפקדות כגוף המרכזי המתווה מדיניות שבו מתקבלות ההחלטות המרכזיות בנוגע לשותפות. בחלק מהמקרים נראתה תחלופה של שותפים ונציגיהם בועדות ההיגוי, אך ברובם מדובר בועדות הפועלות לאורך זמן בהרכב משתתפים דומה. במקרים של שותפויות המעוגנות בחוזה של מיזם משותף או כמיקור-חוץ, קיימת בדרך כלל חלוקה לועדת היגוי של דרגים גבוהים (מנכ"לים) של הארגונים השותפים שהיא בעיקר טקסית וועדת היגוי מצומצמת שכוללת את הדרג המקצועי בכל אחד מהארגונים השותפים הדנה בסוגיות ההפעלה השוטפות של המיזם המשותף.

ככלל, ועדות ההיגוי משמשות לשם דיון באסטרטגיה ארוכת טווח אך בעיקר, לעדכון ודיווח על הפעילות, לשם הבטחת תחושת השייכות של השותפים השונים והמשך תמיכתם בשותפות. בחלק מהשותפויות הובעה שביעות רצון ממצב זה תוך מתן אמון מקצועי גבוה בצוותים השכירים, תוך הבנה שמי שקובע את המדיניות ומנהל בפועל את השותפות הם קבוצה מצומצמת של שותפים המהווים את ליבת הפעילות ולצידם פועלים גורמים נוספים שתפקידם בשותפות הוא בעיקר תמיכה כספית וסיוע בחשיבה אסטרטגית. לעיתים, מצב זה נתפס כבעייתי, במיוחד על ידי שותפים אשר חשו כי ועדות ההיגוי משמשות בעיקר לעדכון והחלפת דעות ו"כחותמת גומי" לפעילות המתבצעת על ידי הארגונים המהווים את ליבת השותפות, מבלי שיש בהן דיון מהותי המשפיע על התנהלות השותפות בפועל.

למשל, באחת מהשותפויות המעוגנת במבנה משפטי של מיקור-חוץ, בתחילת הדרך היוותה ועדת ההיגוי הארצית מוקד לקבלת החלטות ועיצוב מדיניות, החל בקביעת המודל התקציבי של הפרויקט, דרך זיהוי נושאים ויעדים לעבודת הגופים המעורבים, וכלה בקביעת תעריפי הפעילויות. מאז, בהדרגה, הפכה ועדת ההיגוי הארצית לגוף שאין לו תפקיד מהותי בקביעת מדיניות ובעיצובה. בשנים האחרונות, נפגשים חברי ועדת ההיגוי רק פעם בשנה, בישיבה חגיגית. מעבר לה, מתקיימים דיונים בודדים עם חברי ועדת ההיגוי (לא כולם יחד), ורק סביב נושאים ספציפיים בהם סבורים בארגון המפעיל את הפרויקט השותפות שניתן להשתמש ב"שירותיהם" של המשרדים הממשלתיים השונים המעורבים. לכן, עיקר תפקידה של ועדת ההיגוי הארצית הוא בשמירה על נראות הפרויקט למול משרדי הממשלה השותפים. בד בבד עם התייצבות הפרויקט והשותפות, התקיימו תמורות באופי הסמכות והאחריות וחלוקתם בין השחקנים. אם בתחילת הדרך, הועדה הבין-מגזרית המשותפת לכל הארגונים הייתה הגוף המנהל את הפרויקט, ככל שהשותפות התייצבה עבר הניהול הלכה למעשה אל המגזר השלישי ואל אנשי המקצוע בשטח. מצב זה נתפס על ידי נציגי הממשלה כבעייתי:

"ברגע שזה קורה שגוף מפעיל... לוקח יותר מדי את ההפעלה ושוכח מהשותפים אז הוא מתחיל לקבל תגובות. אתם לוקחים את הכסף ולא מתייעצים איתנו. ובשלב

מסוים, זאת אומרת, חלק מהחלטות אנחנו (במרכאות) 'מוכנים שיתקבלו בלעדינו', אבל הנטייה היא לקחת גם החלטות שאנחנו לא כל-כך מוכנים שיתקבלו בלעדינו".

מקרה זה מעלה שאלות לגבי תפקוד מנגנוני המשילות בשותפות לאורך זמן, במיוחד כאשר ההפעלה עוברת לגורמים מפעילים במגזר השלישי ותחושת השייכות של משרדי הממשלה פוחתת. נראה כי יש צורך במחשבה על שימור חלקם ושייכותם של שותפים מרכזיים בשותפות לאורך זמן.

בחלק מהשותפויות עלה כי קיימת מעורבות מצומצמת יחסית של השותפים השונים במשילות השותפות אל מול גרעין שותפים פעילים מצומצם המתפקד כגוף הקבוע. עובדה זו הוסברה על ידי רמת האמון הגבוהה בצוותים השכירים המנהלים את השותפויות בפועל, יחד עם מדיניות אשר מעניקה אוטונומיה לאנשי המקצוע. עם זאת, מצב זה מעלה שאלות לגבי תפקודן של ועדות ההיגוי כגוף המרכזי לקבלת החלטות של השותפים. בנוסף, מראיינים הצביעו על קשיים סביב חוסר שוויון במעורבות השותפים בוועדות ההיגוי. קושי זה עלה במיוחד בשותפויות שבהם היה מספר גדול יחסית של ארגונים שותפים ונוצר מצב שבו יש קושי במחויבות של ארגונים לשותפות ולמטרותיה, כמו גם ניסיונות של ארגונים שונים לקדם אג'נדות ותוכניות משל עצמם. מראיינים הצביעו גם על הסרבול והקושי במנגנוני משילות הכוללים מספר גדול של שותפים והעידו כי קל יותר לנהל שותפויות שבהם מספר מצומצם יחסית של ארגונים מעורבים. נטען כי ככל שהשותפות רחבה יותר מבחינת מספר הארגונים המעורבים קשה יותר להתמקד, צריך לענות על מגוון רחב של אינטרסים וקשה לקדם אג'נדה ברורה. השקעת המשאבים בכך שהאינטרסים של כולם יענו ויבואו לידי ביטוי דורשת השקעת אנרגיה רבה ובאה על חשבון פעילות ממוקדת יותר.

עוד עלה כי יש צורך בבנייה של מנגנון משילות משותף שיחפה על חוסר השוויוניות הכספי. עם זאת, גם במצב של מיקור חוץ, כפי שנעשה למשל במקרה של שותפות מרכזי החוסן, ניתן ליצור הסדרה פורמאלית הבאה לידי ביטוי בקיום ועדות היגוי משותפות, קיום נהלי עבודה מסודרים (אשר בחלקם מעוגנים בחוזה מיקור החוץ) ומעקב אחר ביצוע תכניות העבודה.

בחלק מהשותפויות ובמיוחד באלו שאינן מעוגנות בחוזה ברור בין השותפים, גם כאשר הייתה הסדרה פורמאלית הבאה לידי ביטוי בקיום ועדות היגוי משותפות, קיום נהלי עבודה מסודרים (אשר בחלקם מעוגנים בחוזה מיקור החוץ) ומעקב אחר ביצוע תכניות העבודה; לא היו כללים ברורים לפעילות מנגנוני המשילות, ובלטה אי בהירות לגבי העבודה והיחסים בין השותפים, והיעדרם של כללים המסדירים ומגדירים מה מהות השותפות בין הארגונים. מצב זה הקשה על בניית הפרויקטים המשותפים והוביל לעיתים למצב של "אלתור תוך כדי תנועה", ללא תכנון מקדים. אחד מהמראיינים, מנכ"ל של פרויקט משותף במסגרת שותפות תלת-מגזרית הסביר: "הלואי והייתי אומר לך שזה היה אסטרטגי והייתי יוצא כזה נורא מחושב... זה פשוט התגלגל". מראיינים אחרים הצביעו על קשיים שהתגלו בהמשך השותפות בנוגע לחלוקת התפקידים ופעולת הפרויקט המשותף, שניתן היה לצפות אותם ולהסדירם מראש. חלק מהמראיינים הצביעו על כך שבתהליך בניית השותפות לא היה בידיהם ידע אודות בניית מנגנוני משילות לשותפות, התוויית תקנון ובו כללי התנהלות וחלוקת תפקידים, ולגבי הסדרת תהליכי קבלת החלטות. לטענתם, ידע שכזה יכול היה לסייע מאד בפיתוח השותפות וחיזוקה ולמנוע בעיות בהמשך.

אמון ויחסים בין-אישיים כמרכיבים מרכזיים בשותפויות בין-מגזריות

מהראינות עולה כי יחסי אמון הם גורם מפתח בייסוד, בניה והפעלה של שותפויות. ארגונים בשלושת המגזרים ציינו כי בשלב גיוס השותפים פנו לארגונים ולאנשים איתם יש להם היכרות מקצועית ואישית מוקדמת, שנתפסו על ידם כאמינים. ההיכרות הקודמת של השותפים אחד עם השני תורמת ליצירתה של שפה משותפת, להגדרה משותפת של הבעיה בה עוסקת השותפות, ולקווים מנחים באשר לפתרונה.

גורם מרכזי שנתפס כמגביר את האמון הוא ידע מקצועי וסמכות מקצועית של ארגונים במגזר השלישי. ככל שמעמדו המקצועי של ארגון מסוים גבוה יותר כך היה קל יותר לגורמים ממשלתיים לפתח עימו יחסי אמון. כפי שהסביר נציג של משרד ממשלתי: "יש פה גורם מקצועי שמזמין את המשרדים, יוזם, דוחף כמעט מאלץ אותם לשבת סביב שולחן אחד ואז לאט לאט הם רואים כי טוב". כמו כן, מיצובם של ארגונים במגזר השלישי כגופים חסרי אינטרסים המחויבים אך ורק לשירות מיטבי, מסייעת אף היא ביצירת אמון: "העמותה ממתגת את עצמה כמי שמסוגלת לבצע, אני אגיד את זה בצורה פשוטה להתעלות מעל סוג של אינטרסים או של קרדיטים עצמיים או של אגו ארגוני, והעובדה שהיא מהמגזר השלישי היא כמעט שקופה למשתתפים".

במרבית השותפויות הנחקרות ציינו מראיינים כי ניתן לזקוף את התקדמות והתייצבות השותפות לזכות רמת האמון הגבוהה שהשותפים רוחשים זה לזה. לא רק ברמת היחסים הבינאישיים, אלא גם ברמת האמון במקצועיות של השותפים האחרים, ובמידת הנאמנות שלהם למטרה המשותפת. נציג ארגון ממשלתי טען כי היחסים מבוססים על "הוקרה הדדית", "שיתוף פעולה עם ארגונים ואנשים שאתה נותן בהם אמון מלא וסומך עליהם". במהלך הראיונות, מראיינים משלושת המגזרים השוו בין שותפות לבין נישואין או זוגיות, למשל: "התהליך הוא במידה רבה סוג של תהליך של התמסדות הנישואים... יצירת אמון בין אישי ובין ארגוני זה הדבר המרכזי".

נטען עוד כי חלוקת תפקידים ברורה של כל אחד מהשחקנים בשותפות, מגבירה גם היא את האמון ביניהם. כך השותפים אינם "דורכים על האצבעות" של חבריהם לשותפות.

הנושא הפרסונאלי עלה בראיונות כאחד מתנאי הפתיחה לשותפות בין-מגזרית. כלומר, העובדה שאת השותפות מובילים אנשים ספציפיים שיודעים לרתום אליהם שותפים נוספים. אחת מהמראיינות מהמגזר השלישי ציינה: "אני כל פעם אומרת שאני לא בוחרת פרויקטים אלא בוחרת אנשים"; "קרדיט ענק, שותפות לא פשוטה והם מנהלים אותה ביד רמה"; מראיינת מהמגזר הממשלתי ציינה: "אנשים מעריכים אותם מקצועית, והם מקצוענים ולכן הם מצליחים לנהל כמו שצריך וגם להגיד לא. זאת שותפות כל כך מורכבת והם מצליחים בגדול - זה הכל הם". אחד מנציגי ארגוני המגזר השלישי סיפר כי מניסיונו הרב בשותפויות בין-מגזריות: "הכל בסוף קם ונופל על אנשים".

היחסים האישיים הטובים, האמון הגבוה והמחויבות של הפרסונות לפרויקט ואחד לשני נתפסו כגורם מרכזי אשר סייע בהתפתחות השותפות. אחד מהמראיינים מהמגזר השלישי סיפר כי "... זה היה תהליך מרתק. היחסים היו טובים ... כאשר היה לחץ, ישבנו, פתרנו..." ומראיין אחר מהמגזר השלישי הוסיף: "לא היו מלחמות אגו - לא שאלו מי בעל הבית, זה הובל בתהליך משותף, פתוח, דינאמי ואיטי... לכל אחד ברור מה תפקידו שלו ושל האחר ואף אחד לא ניסה לקחת או לחטוף

אחד לשני. חלוקת עבודה של איך עובדים ביחד שמבוססת על אמון אישי."

גורם נוסף הנקשר ליצירת אמון הוא רמת המחויבות האישית של השותפים לעבודה המשותפת. באחת מהשותפויות ציינו המרואיינים מהמגזר השלישי ומהמגזר הממשלתי כי על אף נקודות המבט השונות והיכולים שהיו לאורך הדרך תמיד חזרו הצדדים למשא ומתן ודאגו לגייס את כל המעורבים בתהליך קבלת ההחלטות לפתרון מוסכם. מחויבות זו אף באה לידי ביטוי במחויבותם האישית של המעורבים, הן בהקמה המשותפת של הפרויקט על ידי השותפים בתור אנשים פרטיים ולא כנציגי הארגונים, והן בהערכה הדדית הרבה שעדיין קיימת בין המעורבים על אף הזמן שעבר מאז החלה השותפות.

במקרה של שותפות אחרת הסביר אחד מהשותפים מהמגזר העסקי כי: "מה שמאוד מייחד את השותפות הוא שכל מי שנמצא בהנהלה הם אנשים שבאמת באו ומאוד רוצים לתת, לפי היכולות שלהם, אם זה מבחינת זמן או זה מבחינת יכולות, אבל הכול מתבצע באמת ברוח טובה, בשיתוף פעולה מלא, בשקיפות מלאה. אני חושב שהדברים נעשים בצורה מאוד טובה ויש לזה גם את כל הסיכויים להמשיך ולהצליח".

מהראיונות עולה כי האמון הגבוה שתואר בשותפויות מתבסס במידה רבה על המוטיבים האישיים של הדמויות הפועלות, אנשים אשר הביאו עמם לשותפויות ניסיון ומוניטין מקצועי מוכח. אחד מהמרואיינים נציג ממשלה הסביר:

"אני גם חושב שזה מאוד תלוי פרסונלית. מאוד נעים לי לעבוד מול הנציגה של המגזר השלישי. אבל היה שמה פעם מישהו אחר שאיתו היה לי הרבה יותר קשה. לא התחברתי איתו. משום האישיות שלי, משום האישיות שלו, משום האינטראקציה בין שני סוגי האישיות, לא יודע, לא כ"כ הלך. אבל פה, באמת, עם הפרויקט הזה הדברים מעולים. אז זה עניין פרסונלי. כן, זה מאוד תלוי במקצועיות ובאישיות. כי משום מה, במקצועיות, אנחנו שנינו רואים אותו דבר, משום המקצועיות שלנו, אנחנו רואים את זה, מזהים את הדברים האלה. אחר כך, יש עוד את האישיות. העיקרון הראשון הוא שמאוד חשוב לתאם את האישיות של האנשים שעובדים ביחד, ודבר נוסף, שכל שותפות וכל נושא השקיפות וההדדיות בין שני השותפים".

מהראיונות עולה עוד כי השותפות כרוכה בקשר גורדי ביחסים הטובים והחבריים בין נציגי הארגונים השותפים. רבים מהמרואיינים ציינו כי חלק משמעותי מתהליכי בניית האמון בשותפות היה מרכיב הידידות בין נציגי הארגונים השותפים. כלומר, מעבר לשותפות סביב הנושא נוצרו חברויות או יחסי ידידות בין השותפים - סביב נושאי עבודה אך גם חברויות אישיות. נציג ארגון ממשלתי ציין כי: "זה משהו שהוא מאוד תורם - לאווירה טובה, לשיתוף פעולה, לרצון. הגורם האנושי הוא גם חשוב".

עם זאת, היה גם מי שסבר שלהתבססות השותפות על הקשרים האישיים בין השותפים יש מגבלות לאורך זמן. כך, ציין אחד מהמרואיינים את העובדה שאחד מהשותפים המרכזיים בשותפות שבו הוא פועל, בחר לעזוב את השותפות משום שהארגונים המעורבים נכשלו ביצירת קשר אישי טוב בין נציגי הארגונים. בהשוואה ליחסים הבין-אישיים הטובים שנרקמו בין השחקנים האחרים, בלטו

היחסים הבעייתיים עם נציג הארגון שבחר לעזוב את השותפות.

בנוסף, היחסים הבינאישיים הטובים בין נציגי הארגונים מאפשרים שותפות חיובית וממושכת, אך גם תולים במידת מה את המשכיות השותפות בכך שהשחקנים יישארו בתפקידיהם. אחד מנציגי משרדי הממשלה הסביר: "השותפות הזאת יותר מדי קשורה באנשים ולא מספיק קשורה באג'נדות משרדיות... זה לא מוטמע בבריאות, זה לא מוטמע ברווחה, זה הופך להיות מאוד פרסונלי".

היחסים בין הארגונים השותפים

לצד החשיבות הרבה שייחסו המרואיינים לאמון הבין-אישי, הם דיווחו גם על יחסים מורכבים ועדינים בין הארגונים המעורבים בשותפויות. המרואיינים ציינו את התחרות הטבעית השוררת בין ארגונים שונים המעורבים בשותפויות, כאשר לדבריה של נציגת ארגון מהמגזר השלישי: "כל ארגון מעוניין לקדם את האוכלוסייה שלו לצד הרעיון המשותף, והאינטרסים לעיתים סותרים", ואת הצורך להציף את מאבקי האגו בשלבים ראשוניים של השותפות. שכן, במקרים בהם העוינות נשאת סמויה היא מהווה גורם המעכב את השותפות. לכן, מרואיינים משלושת המגזרים הצביעו על הצורך לאתר את החסמים המרכזיים ואת החסמים הפוטנציאליים לעימותים בין ארגונים כבר בשלבים התחלתיים ולנסות לאתר להם פתרונות.

היחסים בין ארגוני המגזר השלישי לבין הממשלה בשותפויות נתפסו כיחסי כוחות מורכבים, במיוחד במקרים בהם הממשלה היא הגורם המממן העיקרי של השותפות כאשר מדובר במבנה משפטי של מיקור חוץ. עצם העובדה שהפרויקט המשותף מושתת על מימון ממשלתי מהווה מקור כוח משמעותי עבור הממשלה. במצב כזה, נוקטת הממשלה לעיתים בעמדה אמביוולנטית כלפי המגזר השלישי. לפיה, המגזר השלישי הוא שותף בכל מה שנוגע לעיצוב השירות לאזרח וניהול הפרויקט מול השלטון המקומי והשטח, עם זאת - בכל מה שנוגע לבעלות על הפרויקט, הממשלה מציגה את עצמה בעמדת הריבון, ואת המגזר השלישי כספק שירות. בתנאים אלה מעמדם של ארגוני המגזר השלישי כשותפים שווים מתערער, ולא ברור האם הם שותפים או ספקי שירות ממשלתי. הידע והסמכות המקצועית המיוחסת לארגוני המגזר השלישי מקדמים את הלגיטימציה והאמון בהם הם זוכים ואת מעמדם בפרויקט המשותף. אך העובדה שארגוני המגזר השלישי אינם חולקים באופן מובנה את העול הכלכלי של הפרויקט מעודדת את השותפים הממשלתיים לראותם כ"ספקי שירותים" ולא שותפים שווים ערך בפרויקט. במצב כזה, עלול להיווצר מערך יחסים שבו ארגוני המגזר השלישי תלויים בממשלה לשם המשך הפרויקט המשותף ויכולתם לתפקד כגוף מקצועי עצמאי עלולה להיפגע. עם זאת, בחלק מהמקרים נראה היה שמשרדי הממשלה אינם מתיימרים לקבוע מדיניות ללא מעורבות המגזר השלישי והם אף העידו שאינם עושים מאמץ רב להיות חלק מהותי בקבלת ההחלטות בתוך הפרויקט המשותף ומותרים זאת לגופי המגזר השלישי הנכחים בשטח. נראה כי בשותפויות עם המדינה, המבוססות בעיקרן על מימון ממשלתי, ארגוני המגזר השלישי צריכים להיות ערים ליחסי הכוחות המתהווים ולהשפעתם האפשרית על השותפות ופעילות הארגון בה.

בהקשר של היחסים בין המגזר השלישי לממשלה, ציינו מרואיינים מהמגזר השלישי כי על הגופים החוברים לממשלה להיות בשלים ולהיות מסוגלים לתפוש תהליכים מורכבים אשר לוקחים זמן:

"... אתה לא יכול לעשות מיזם תלת מגזרי ברמה לאומית עם גופים שלא מבינים/ שנולדו אתמול ושאינן להם הבנה מצטברת של תהליכים ושהם אינם יודעים לאפיין מהו הכוח שלהם והמגבלות שלהם וזאת בטרם הם מסתכלים על הצד השני".

אחד מנציגי ארגוני המגזר השלישי ציין כי שותפויות של הממשלה עם ארגונים קטנים וחסרי ממון או אורך רוח נידונים לכישלון. קרי, "רק גוף אשר לו יש "עור של פיל" ואורך רוח ולא נרתע מביקורות וחסמים, יכול להצליח ולהיות שותף". בנוסף, יש צורך בלמידה מעמיקה והכנה מוקדמת של הנושא, כדי לבוא אל הממשלה עם התוצר אותו מעוניינים לקדם. בכל הנוגע לשיתוף הפעולה עם הממשלה, הרי שפרט לתהליכים מורכבים ולמודעות פנימית, הודגשה העובדה כי ארגונים המעוניינים להיכנס לשותפות עם הממשלה צריכים לקחת בחשבון מבעוד מועד את האילוצים הרבים שהאחרונה מתמודדת עימם ולא להאשימה בניסיונות לתקיעת מקלות בגלגלים: "צריך להבין את האילוצים. באמת, אתה חייב להיות אוניברסאלי ולקחת בחשבון כל כך הרבה דברים אחרת זה בכייה לדורות. אין מה לעשות, למדינה לוקח זמן..." אחד מהמרואיינים מהממשלה הסביר כי: "חשוב שבממשלה יעמדו גורמים בכירים מאחורי המיזמים המשותפים האלה - פה [במיזם] אם לא היה עומד מנכ"ל משרד משלתי ומבהיר למשנים ליועץ שהם חייבים לתת חוות דעת ושהם מעכבים את כל הפרויקט ... צריך שיהיה גורם חזק ובכיר בתוך הממשלה שידחוף את שיתופי הפעולה האלה. אפשר לראות שזה באמת מאפשר לממשלה יותר גמישות אחר כך בביצוע עצמו".

מרואיינים אחרים מהמגזר השלישי ציינו כי שותפויות מטבען דורשות זמן וסבלנות שכן מדובר ביצירה של דבר חדש על ידי מספר יוצרים. על כן, נדרש מהצדדים אורך רוח, הם נדרשים ללמוד וללמד שפה חדשה ולהתנהל בדינאמיקה אשר אינה מוכרת להם ביום יום. הדבר נכון בייחוד אל מול הממשלה, שהינה גוף גדול מימדים אשר על פי רוב על הארגונים להתאים עצמם לשפתה שלה. לאור זאת, שותפויות עם הממשלה דורשות זמן ומשאבים רבים שגופים במגזר השלישי ללא גב כלכלי ועם דרישות מידיות להראות תוצאות, יתקשו לעמוד בהם. על רקע זה, סברו מרואיינים מהמגזר השלישי כי יש מקום לפיתוח תשתיות של ידע, מימון ותיווך שיוכלו לסייע ולספק כלים לארגונים במגזר השלישי המעוניינים לפתח שותפויות עם הממשלה וליצור עימה יחסים אשר יאפשרו התנהלות לאורך זמן. אחד מהמרואיינים מהמגזר השלישי הסביר:

"אין היום תשתית בתחום השותפויות. לא בממשלה ולא בחברה האזרחית. קשה מאד ליזום ולקיים שותפויות אם אתה לא גוף מאד חזק ומוכר. זה מצב בעייתי, כי יש בשטח ארגונים מקצועיים מצוינים שהממשלה מאד זקוקה להם, לא כדי לספק שירותים, אלא כדי לפתח פתרונות חכמים לבעיות חברתיות שהממשלה לא מספיק מכירה. הארגונים האלה גם מאד זקוקים לממשלה, אבל הם לא יודעים הרבה פעמים איך להגיע אליה, ואם כבר מגיעים אז לא יודעים איך לדבר איתה, ולבנות שותפות שתחזיק מעמד. צריך לעזור להם, וצריך גם לבזר את הכוח בחברה האזרחית בכל מה שנוגע לשותפויות עם הממשלה. זו אחריות משותפת של הממשלה ושל החברה האזרחית. יש כאן המון ידע מקצועי בשטח, אצל הארגונים שהוא היום מבוזבז. הם לא מסוגלים לבד והם לא יודעים להגיע לממשלה שתעזור להם".

דין וניתוח

מחקר זה מוקדש ללימוד מעמיק ושיטתי של שותפויות בין-מגזריות המורכבות מארגונים המייצגים שלושה מגזרים: הממשלתי, המגזר השלישי, והעסקי. זהו מחקר ראשון שנערך בישראל על שותפויות תלת-מגזריות. המחקר הקודם בתחום זה הוקדש לתיאור וניתוח של שותפויות דו-מגזריות, בעיקר בין הממשלה וארגונים ללא כוונת רווח (שמיד ואלמוג-בר, 2013). שותפויות תלת-מגזריות הן מורכבות יותר בטבען ובאופיין משותפויות דו-מגזריות. הן מהוות אתגר אסטרטגי, מקצועי, ארגוני, מבני ותהליכי עבור הארגונים הבוחרים ללכת בדרך זו כמענה לבעיות ולדילמות הניצבות בפניהם, והדורשות התייחסות ארגונית שונה מזו הקיימת בכל אחת מהמסגרות הארגוניות המסורתיות. חיבור של ארגונים משלושה מגזרים טומן בחובו סיכויים וסיכונים כמו גם הזדמנויות חדשות לארגונים לפעול בדרך אחרת תוך ניצול היתרונות היחסיים שלהם להשגת מטרות שכל אחד מהם בנפרד מתקשה בהשגתן מסיבות שונות, ביניהן הסיבה של העדר משאבים מספיקים (הון פיננסי והון אנושי). חיבור זה יוצר קשיים כבר מהשלבים הראשונים של הגישושים והמשא ומתן בין הארגונים על הקמת השותפות, ביסוסה ועיגונה במבנה פורמאלי והמשכו בשמירה על קיומה והישרדותה לאורך זמן ולא כמופע חד פעמי קצר טווח. הארגונים השותפים שונים זה מזה לא רק בהתנהגותם הארגונית ובתהליכי העבודה הנהוגים בהם. הם שונים ונבדלים באידיאולוגיות ובערכים שהם מייצגים, כמו גם בתרבות הארגונית ובהגיון המוסדי המהווה מקור הראיה לפעילותם (Babiak & Thibault, 2009). הכניסה לשותפות תלת מגזרית, בין אם היא נובעת מלחצים פנים ארגוניים הדוחפים את הארגונים לחפש שותפים למשימות מוגדרות ובין אם היא נובעת מלחצים חוץ ארגוניים של בעלי עניין או קבוצות אינטרס, מונעת בעיקר מהתקווה שהשותפות תניב ערכים מוספים כלכליים וחברתיים. כל זאת, תוך ניצול היתרונות היחסיים של כל אחד מהשותפים להשגת סינרגיה מערכתית בה השלם גדול מסך חלקיו. עם זאת, לכל אחד מהארגונים השותפים ברור (או צריך להיות ברור) שיחסי שותפות מחייבים ויתורים ופשרות המאפשרים להם להשיג הסכמות ולהגיע להבנות המושגות על יחסי אמון, פתיחות והערכה הדדית המאפשרים לשדרג את מטרות הארגונים, ליצור שילוב אמיתי החורג מדפוס הפעולה המסורתיים והשגרתיים הנהוגים בכל אחד מהארגונים (Person et al, 2009).

ממצאי המחקר עולה כי בישראל חל שינוי בתפישת שותפויות תלת-מגזריות ופעילותן ביחס לעבר (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010). נדמה כי השימוש בהן הפך לרווח יותר וכי קיימת הבנה רחבה יותר של השחקנים המעורבים בהן בדבר חשיבותן, הפוטנציאל הטמון בהן, כמו גם מורכבותן. עם זאת, השימוש שעושים ארגונים משלושת המגזרים הפועלים בשדה החברתי בכלי זה עדיין מצומצם יחסית וניכר כי עומדים בפניהם אתגרים רבים. אתגרים אלה נוגעים בסוגיות ארגוניות ומגזריות כמו גם במדיניות ממשלתית. בחלק זה נציג כמה סוגיות מרכזיות שעלו מן הממצאים ונמצאו כמשמעותיות בהקמתן, מיסודן, פיתוחן, הפעלתן ושימורן של שותפויות תלת-מגזריות לאורך זמן.

תשומות לבניית שותפויות

מהמחקר עולה כי ארגוני המגזר השלישי הם הגופים המרכזיים היוזמים שותפויות בין מגזריות בישראל. לתרבות הארגונית של ארגוני המגזר השלישי נרשמה גם ההשפעה הגדולה ביותר על

התרבות הארגונית המתהווה של השותפות. אף כי ניתן לטעון כי יזמות חברתית היא אחד מתפקידיו המרכזיים של המגזר השלישי, בולטת מעורבותם המצומצמת יחסית של ארגונים עסקיים ביזומה להקמת שותפויות בין-מגזריות בישראל.

השיקולים המרכזיים המנחים את הארגונים בבחירת שותפים הם שיקולים מקצועיים, אידיאולוגיים וכספיים. ארגונים צעירים מייחסים חשיבות רבה לשיקולים הכספיים, דבר המצביע על מקומן החשוב של שותפויות ככלי אסטרטגי בפיתוח ואיגום של משאבים עבור ארגונים צעירים שהם בדרך כלל פחות מבוססים מבחינה כספית. לכך ניתן להוסיף את מרכזיותם של הרצון להשיג נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים, ולמינוף לצורך גיוס משאבים, כמניעים בולטים הדוחפים את הארגונים לשיתוף פעולה. כך נראה כי שותפויות תלת-מגזריות מהוות מקור משאבים חשוב במיוחד עבור ארגוני המגזר השלישי, הפועלים בסביבה המתאפיינת במיעוט מקורות מימון ובתחרות רבה על מקורות המימון הקיימים. נדמה עוד, כי שותפויות בין-מגזריות מהוות ערוץ להגברת והבטחת מימון ממשלתי עבור פעילות המגזר השלישי.

פערים בתרבות הארגונית ובתהליכי עבודה: מהמחקר עולה כי ההבדלים העיקריים בין השותפים מתבטאים בהבדלים בתרבויות הארגוניות ובתהליכי העבודה. ככל שעולה ותק הארגון גדלים הפערים. בשותפות תלת-מגזרית יש ייצוג לשלוש תרבויות שונות. הממשלתית הנתפשת כבירוקרטית, שמרנית, מסורבלת, לא גמישה ואיננה פתוחה לשינויים, הוולונטרית שלא לכוונת רווח הנתפשת כלא פורמאלית, הפתוחה לשינויים המשלבת אנשי מקצוע ומתנדבים, והעסקית הנתפשת כמודרנית, חדשנית ויוזמת ומתאימה עצמה באופן תדיר לשינויים בסביבות המשתנות. המפגש הבין-תרבותי המוזן גם מהגיון מוסדי שונה, הוא טעון רגשית ורציונאלית עם השלכות פרקטיות על הניהול והתחזוקה של השותפות (Bryson et al, 2006). לארגונים יש נטייה להתבדלות ולשמירה על עצמאות וזהות ייחודית המקנה להם יתרון יחסי מול מתחריהם על השגת משאבים ולקוחות. עם זאת, ההתבדלות וההתכנסות אינם מתכנן רצוי ליצירת שותפות. מהממצאים עלה כי ככל שגדלים פערי התרבות הארגונית וההיגיון המוסדי, המתבטאים בהבדלי השקפה ואידיאולוגיה, כך גדלים החשש וההתנגדות לעבודה עם שותפים פוטנציאליים, היעדר הסכמה והבנה של מטרות השותפות ושל דרכי פעולה משותפות והגברת חוסר הנכונות לשותף פעולה. בנוסף, נמצא כי ככל שגדלים ההבדלים בתהליכי העבודה כך גדלים החשדנות ההדדית, החשש מחשיפת הארגון ואיבוד משאבים וחוסר הנכונות לשותף פעולה. כך, נראה כי לפערים בתרבויות הארגוניות ובצורות העבודה יכולות להיות השפעות משמעותיות על עיצוב השותפות, תהליכי העבודה בה ותוצאותיה. על רקע זה, נראה כי התנאי הראשוני והחשוב להתמודדות מוצלחת עם פערים אלה הוא ההכרה בקיומם, כמו גם הצורך לדון בהם ולגשר על פערי התרבויות הארגוניות השונות. ההכרה והגישור מאפשרים כניסה קלה יותר יחסית לשותפות (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010; Bryson et al, 2006). ואכן במחקר נמצא באופן ברור הקשר בין צמצום פערי התרבות הארגונית לבין משתני תהליך ומשתני תוצאה ותוצרים של השותפות. צמצום וגישור פערי תרבות תורמים ליצירת שיח חדש בין השותפים, מקלים על התקשורת הבינאישית, מגבירים את האמון בין השותפים ומשפיעים באופן מובהק ומשמעותי על השגת התוצרים הארגוניים. כפי שעלה בחקרי המקרה ומהממצאים

הכמותיים, ככל שהייתה התמודדות ושיח מוקדמים יותר אודות הפערים בתרבויות ובצורות העבודה כך הוסרו חסמים לעבודה בהמשך. נמצא עוד כי ארגונים נקטו בשיטות שונות על מנת להתמודד עם הפערים ולצמצמם. ביניהן: עריכת כנסים וימי עיון משותפים, מינוי צוותים לתיאום עמדות ועבודה פנים-ארגונית להפגת חששות. בנוסף, חשיבות רבה יוחסה למפגש מוקדם של ראשי הארגונים טרם הכניסה לשותפות, זאת יש לשער, גם על מנת ללבן את הפערים השונים בין הארגונים בשותפות. הספרות העוסקת בתרבות ארגונית מחזקת ממצאים אלה ומלמדת על ההשקעה הרבה הנדרשת מארגונים בעיצובה של תרבות ארגונית אינטגרטיבית המשלבת ערכים ואידיאולוגיות שונות (Schein, 1995).

חשיבות הסוציאליזציה והאוריינטציה כהכנה לכניסה לשותפות: על רקע הפערים בתרבויות הארגוניות וצורות העבודה בין הארגונים מהמגזרים השונים והתוצאות האפשריות של הבדלים אלה על תפקוד השותפויות, בולטת חשיבותם של תהליכי סוציאליזציה ואוריינטציה בשותפויות. ממצאי המחקר מראים באופן ברור כי למפגשים מוקדמים של ראשי הארגונים, לסדנאות וכנסים שנערכים טרם הכניסה לשותפות יש קשר חיובי ומובהק עם יצירת אמון בין השותפים ועם השגת המטרות והתוצרים של השותפות (הרצון לשרת טוב יותר את הלקוחות, ניצול יעיל של משאבים, שינויי מדיניות או ייזום וקביעה של מדיניות חדשה, שינויים בתוכניות קיימות, רכישת ידע מקצועי והעשרת עובדים). לתהליך הסוציאליזציה יש גם השפעה על נכונות השותפים לחלוק מידע, משאבים ויכולות ארגוניות ומקצועיות. לפיכך, תהליך ההכנה והכשרת הלבבות של הארגונים לקראת הכניסה ליחסי שותפות הוא קריטי להצלחתה ולהשגת מטרותיה (Crosby & Bryson, 2010). הסוציאליזציה של מנהלי הארגונים ושל צוות העובדים לערכים ולדפוסי העבודה החדשים שיונהגו במסגרת השותפות היא הכרחית בשלב הראשון של מעגל החיים של השותפות (Goldsmith & Eggers, 2004). שלב זה מיועד להבהרת הציפיות ההדדיות, לקביעת המטרות והשגת הסכמה עליהן מצד השותפים, לדיון מקדים על הדרכים לגישור על פערי התרבות הארגונית והשוני בתהליכי העבודה, להקמת צוותי עבודה אשר יופקדו על עיצוב דרכי פעולתה החדשים של השותפות, לקביעת הסדרים ומנגנונים של פתרון בעיות וקונפליקטים, וכן לחשיבה על מוסדות המשילות של השותפות. תהליכים אלה מכוונים להסרת חששות ולהפחתת התנגדויות של גורמים פנים וחוץ ארגוניים להרכבת השותפות. הם נועדו לחשוף גם את השותפים הפוטנציאליים, את מניעיהם ואת המטרות שהם מבקשים להשיג באמצעות השותפות. ראיונות העומק במחקר העלו כי ארגונים קטנים יותר, בעיקר במגזר השלישי חסרים את הידע בניהול משא ומתן ויצירת התקשרויות חוזיות והמשאבים הנדרשים פעמים רבות לשותפויות ומשא ומתן עם הממשלה. מפגשי הכנה יוכלו לסייע לארגונים כאלה בהבהרת מטרות השותפות, התפקידים המצופים מהם והמשאבים הנדרשים להשתתפותם בשותפויות.

המעורבות של ארגוני המגזר העסקי בשותפויות תלת-מגזריות בישראל היא עדיין מוגבלת: דבר זה בא לידי ביטוי, קודם כל במספר המצומצם יחסית של ארגונים עסקיים שלקחו חלק בשותפויות שנחקרו במחקר זה. בנוסף, הממצאים העלו השפעה מועטה יחסית של ארגוני המגזר העסקי בייזומה להקמת שותפויות, במספר הנציגים המעורבים בפעילויות ועדות ההיגוי בשותפויות, ובהשפעה המועטה יחסית על התרבות הארגונית של השותפויות. לכך, ניתן גם להוסיף את התרומה המצומצמת

יחסית של המגזר העסקי כמקור למימון בשותפויות שנחקרו, לעומת ההישענות הרבה על הממשלה כמקור תמיכה תקציבי עיקרי בהן. בראיונות האיכותניים ציינו חלק מהארגונים שהם מצפים כי המעורבות הממשלתית תהווה גורם משיכה עבור ארגונים עסקיים, אך הדבר לא תמיד מצליח. נראה כי בישראל, היוזמה למיזמים במסגרת של שותפויות בין מגזריות, באה בדרך כלל מהחברה האזרחית התופסת את הממשלה כשותפה מרכזית למיזמים אלה. בשונה ממקומות אחרים בעולם, נראה כי קיימת פחות מעורבות של המגזר העסקי בשותפויות בין מגזריות. ובמקרים מסוימים מתקשים גורמים במגזר השלישי להגיע ולשכנע גורמים במגזר העסקי להצטרף אליהם לשותפויות (Austin, 2000). ממצאים אלה מצביעים על הפער הגדול בין פוטנציאל התרומה של ארגוני המגזר העסקי לשותפויות, במשאבי ידע, ניהול וכסף, לבין מימושו בפועל ומצביעים על הצורך בחשיבה על דרכים למשיכת ארגונים מהמגזר העסקי למעורבות גדולה יותר בשותפויות בין-מגזריות. הקמת פורומים משותפים לחברה האזרחית ולמגזר העסקי, כמו גם תיווך של הממשלה ושל ארגוני תשתית בחברה האזרחית יוכלו לסייע בכך.

ההיבט התהליכי - תהליכי בנייה וניהול של שותפות

משילות ומנהיגות של שותפויות תלת-מגזריות: שותפות תלת-מגזרית המשלבת וממזגת תהליכי עבודה ומבנים ארגוניים חייבת לעצב את דפוס המשילות המתאים לניהול השותפות, שהוא איננו רק צירוף טכני של הנהלות קיימות אלא יצירה חדשה של מבנה משילות עם חלוקת סמכויות ואחריות שונה. אחת הסיבות המרכזיות ליצירת שותפויות בין-מגזריות היא האכזבה מדפוס המשילות הקיימים שלא התאימו עצמם לשינויים שחלו בסביבות העבודה של הארגונים החברתיים ללא כוונת ריווח, על רקע תמורות במדיניות הרווחה הנוהגת במדינות רבות בעולם. גם במקרה של שותפויות תלת-מגזריות אין הכוונה ליצירת מוסדות משילות חדשים או לחיבור טכני של נציגי ההנהלות הקיימות בארגונים השותפים וכינוס סביב שולחן דיונים והחלטות אחד. הכוונה היא בעיצוב מחדש של מוסד המשילות ע"י מתן ייצוג לנציגי שלושת המגזרים להובלת השותפות ליעדיה. המשמעות המעשית היא חשיבה חדשה על החזון והשליחות של השותפות, קביעת המדיניות שלה, מנגנוני קבלת ההחלטות, ביצירת כלי עבודה חדשים המאפשרים חשיבה חדשנית החורגת משגרת העבודה של הארגונים השותפים, בעיצוב טכנולוגיות שירות חדשות במקום הישנות שאינן מותאמות לאוכלוסיות היעד של הארגונים, בעיצוב מחדש של תהליכים ניהוליים עם דגש על הערכת הביצועים של השותפות (Agranoff & McGuire, 2001; Crosby & Bryson, 2010). עם זאת, ממצאי המחקר עולה כי יצירת דפוס משילות חדש בשותפות המבוסס על חלוקת עוצמה ושיתוף, אינה פשוטה. אף כי בכל השותפויות שנחקרו היו ועדות היגוי בהם הייתה נציגות של שלושת המגזרים, הועלו קשיים שונים הנוגעים לפעילות ועדות ההיגוי וחשש מהפיכתן מגופים קובעי אסטרטגיה ומתוויו דרך בשותפויות, לגופים טקסיים בלבד. עלו גם שאלות בנוגע ליחסי כוח המתהווים בוועדות ההיגוי, ובקושי לשלב את כל הארגונים המעורבים בשותפויות (במיוחד גדולות) בתהליכי קבלת החלטות המייצגים את מגוון הדעות. בנוסף עלה קושי בתפקוד מנגנוני שותפות לאורך זמן ושימור חלקם ושייכותם של שותפים מרכזיים. בחלק ניכר מהשותפויות לא היו כללים ברורים לפעילות מנגנוני המשילות, ובלטה אי בהירות לגבי חלוקת התפקידים והעבודה בין

השותפים, והיעדרם של כללים המסדירים ומגדירים מה מהות השותפות בין הארגונים, מצב זה הקשה על בניית הפרויקטים המשותפים.

דפוס המשילות החדש דורש גם מנהיגות מסוג אחר לניהול ושימור השותפות כמערכת בה מתקיימים יחסים של חלוקת עוצמה ושיתוף (McGuire, 2006; Williams, 2002). המנהיגות הנדרשת איפוא בשותפות, על פי תפישתנו ובהתבסס על ממצאי המחקר, היא המנהיגות המשתפת, הדמוקרטית, האופקית המאצילה סמכויות, אחריות ועוצמה לבעלי התפקידים השונים במבנה החדש של השותפות. זו המנהיגות הקרובה ביותר להגדרת המנהיגות הדמוקרטית המשתפת את העובדים בתהליך קבלת ההחלטות, מערבת אותם בפיתוח תוכניות חדשות, החותרת להסכמות רחבות התורמות לאיכות הביצועים של השותפות. ממצאי המחקר מראים כי סגנון הניהול המשתף החותר להשגת רוב או קונצנזוס בין השותפים משפיע בצורה חיובית על שיתוף במידע, משאבים ויכולות ארגוניות ועל חלוקת סמכות ועוצמה. עוד נמצא כי החלטות המתקבלות בקונצנזוס או בהחלטת רוב המשתתפים בתהליך קבלת ההחלטות, משפיעות באופן חיובי ומובהק על השגת מטרות השותפות. לעומת זאת, החלטות המתקבלות בדרך של כפייה, הפעלת כוח או אכיפת פתרון משפיעות באופן שלילי ומובהק על השגת מטרות השותפות.

אמון הדדי ויחסים בין-אישיים: אחד מהגורמים החשובים והקריטיים ביותר להצלחת שותפויות הוא בניית האמון בין השותפים (Alexander & Nank, 2009; Provan & Kennis, 2008). מחקרי המקרה במחקר זה עולה כי האמון בין השותפים מבוסס בעיקר על היכרות ועבודה משותפת מוקדמת, מוניתין ארגוני, תפישת הניסיון רמת המקצועיות האישית והארגונית, ותפישת רמת המחויבות האישית לפרויקט המשותף. נדמה כי יחסים בין-אישיים טובים, נתפסים כגורם מרכזי אשר מסייע בהתפתחות שותפויות.

ממצאי המחקר הכמותיים מראים באופן ברור כי ככל שהאמון בין השותפים גדל כן גדלה הפתיחות והנכונות של הצדדים לשתף פעולה, מוסרות מחיצות ומופג החשש להיחשף לארגון האחר, לעובדיו ולתהליכי העבודה הנהוגים בו. לאמון השפעה חיובית על הנכונות של השותפים לחלוק מידע, ידע ומשאבים המעצימים את הערכים החדשים שמביאה עמה השותפות. חשדנות, תחרות ומאבקי כוח במקרה של השותפות, כפי שמלמדים ממצאי המחקר, מגדילים את הניכור והריחוק בין הארגונים השותפים, משפיעים באופן שלילי על נכונותם לשתף פעולה, לחלוק מידע ויכולות ארגוניות ומקצועיות וכן על השגת המטרות. אמון מהווה את הבסיס עליו נשענת השותפות וכאשר הוא איננו קיים קשה מאד לקיימה. אמון צריך להיות מושתת לא רק על הבנת המניעים המוצהרים של השותפים לכניסה לשותפות אלא ובעיקר על חשיפה והבנה של המניעים הסמויים, הנעלמים מהעין, שהם לעיתים קרובות המניעים האמיתיים. בהעדר חשיפה וגילוי של המניעים הסמויים יתקשו השותפים ליצור יחסי אמון לאורך זמן ויסכנו את קיומה של השותפות (Arenas, 2011; Crosby & Bryson, 2010).

בנוסף, בלטה בראיונות העומק, מרכזיותו של ההיבט הפרסונלי בהסבר ההתפתחות והצלחת שותפויות, כלומר מאפיינים אישיים של דמויות ספציפיות שנתפסו כחשובות בהתפתחות שותפויות. אף כי יחסים בין אישיים המבוססים על אמון מוזכרים בספרות המחקרית כמרכיב חשוב בשותפויות (Gazely, 2010), נראה כי במקרים שנחקרו הדגש שהושם על פרסונות ספציפיות בשותפויות

כגורמים מרכזיים בפעילותן והצלחתן, גדול יותר בהשוואה למחקרים אחרים. יתכן שניתן להסביר זאת במרכזיות היחסים האישיים בתרבות הישראלית. עם זאת, קיימים גם סיכונים בהתבססות שותפויות על קשרים ויחסים אישיים. כך, חילופי תפקידים, או חוסר אהדה על רקע שונות בין אנשים, עשויים לפגוע בשותפויות לאורך זמן. נדמה כי לצד ההיבטים התהליכיים והאינסטרומנטליים של מיסוד השותפות יש צורך בחיזוק ובשימור מערכת היחסים הבינאישיים כתנאי להצלחת השותפות.

אינטגרציה של תהליכים ארגוניים: שותפות איננה חיבור אופקי מינהלי טכני של שני ארגונים או יותר הבוחרים בדרך של שיתוף פעולה ביניהם. בחיבור אופקי של ארגונים יש הגדרה וחלוקה של תחומי השפעה עליהם מסכימים הארגונים במשא ומתן ביניהם, בו נקבעים תחומי הפעילות וההשפעה של הארגונים. שותפות היא שלב מתקדם יותר של שיתוף פעולה והיא מכוונת להיות חיבור אנכי של פעילויות ארגוניות עליהם הארגונים השותפים החליטו לשותף פעולה. המשמעות היא יצירה ועיצוב של תהליכי עבודה חדשים המותאמים לאופי המשימות, התוכניות והלקוחות שהשותפות משרתת (Crosby & Bryson, 2010; Gazely, 2010). על מנת לעשות זאת, על הארגונים לתאם את הפעילויות ביניהם, מצב הדורש זמן ואנרגיות אליהם נדרשו פחות בעבר כאשר פעלו באופן עצמאי. באותו אופן, עליהם ליצור ערוצי תקשורת המאפשרים זרימה תקינה ושוטפת של מידע הנדרש לארגונים. עליהם להסיר את המחיצות הארגוניות ולהיות פתוחים יותר לרעיונות של השותפים האחרים, לצמצם עד כמה שניתן את החסמים הבירוקרטיים המסרבילים את העבודה וליצור שיח חדש עם מערכת סמלים חדשים האופייניים למצב החדש שנוצר בעטייה של השותפות (Bryson et al, 2006; Murphy & Arenas, 2011). ממצאי המחקר מלמדים כי תיאום הדוק, הטמעה ומיסוד תהליכים ואמצעי תיאום; ערוצי תקשורת והדברות משפיעים באופן חיובי על היחסים בין השותפים, על יצירת אמון והערכה הדדית המשפיעים על השגת התוצרים של השותפות.

השקעה במשאב האנושי: כניסה ליחסי שותפות מהווה שינוי משמעותי בארגונים המחליטים לחבור לארגונים אחרים וליצור עמם יחסי שותפות. השותפות כאקט של שינוי יוצרת ציפיות אך גם מעלה חששות בקרב הנהגת הארגונים והעובדים. ככל שינוי ארגוני גם השותפות מושכת ודוחה בו זמנית את המצטרפים אליה. לצד הציפיות והתקוות שהשותפות תביא עמה פתרונות לחלק מהבעיות עמן מתמודדים הארגונים, למשל, השגת משאבים שהארגונים מתקשים לגייס, קיימים חששות למקומם ולתפקידיהם של העובדים במערך החדש שיווצר. התוצאה היא התנגדות להקמת השותפות שעל הארגונים להתגבר עליה בדרך לכינונה. יש גם חששות טבעיים לחשוף את הארגון בפני הארגונים האחרים ואי נכונות לשיתוף פעולה עם העובדים בארגונים האחרים. כאמור, שותפות איננה חיבור טכני של שני ארגונים או יותר אלא חיבור אינטגרטיבי התובע לשנות תפקידים ולעצב אותם מחדש, ליצור חלוקת עבודה חדשה, לקבוע את ההיררכיה החדשה כמתחייב מהחיבור בין הארגונים ופעילויות נוספות (Bryson, et al, 2006). התוצאה האפשרית של תהליך הבנייה והעיצוב של השותפות הוא שחלק מהעובדים זוכה לקידום ולהעשרת העיסוקים שלהם בעוד אחרים יורדים מנכסיהם, תפקידיהם מתרוששים ומעמדם האישי מתערער. מכאן שנדרשת ממנהיגות הארגונים והשותפות לנקוט בדרכים אשר יחזקו את העובדים, יעצבו מחדש את תפקידיהם ויעשירו את עיסוקיהם. הגורם האנושי הוא קריטי להצלחת השותפות שכן הימנעותו

או התנגדותו לקיום השותפות קובעים את מידת הצלחתה בהשגת יעדיה המצרפיים. ממצאי המחקר מראים כי העשרת הידע של העובדים, יצירת הדברות ביניהם, הערכה הדדית וגילויי אמפתיה, חשיפה מבוקרת של העובדים בפני עובדי הארגונים האחרים משפיעים כולם וכל אחד לחוד על יצירת האמון ההדדי, התקשורת האפקטיבית ועל השגת התוצרים של השותפות.

הבדלים יחסי עוצמה בין-מגזריים ותוך-מגזריים בשותפויות

לצד החתירה לעבודה משותפת וחלוקה של משאבים, ידע ועוצמות נראה כי עדיין בולט מקומם של הבדלים יחסי עוצמה בשותפויות, להם השפעה על השותפים ועל התנהלות השותפויות. מעבר לתחרות הטבעית הקיימת בין ארגונים בשותפויות, נראה כי לדפוס המימון של השותפות יש השפעה על יחסי הכוחות בהן. דבר זה בלט במיוחד בשותפויות שבהן הממשלה היא המממן העיקרי ואילו המגזר השלישי הוא הגורם המבצע או המפעיל. במצב כזה, עלול להיווצר מערך יחסים שבו ארגוני המגזר השלישי תלויים בממשלה לשם המשך הפרויקט המשותף ויכולתם לתפקד כגוף מקצועי עצמאי עשויה להיפגע (Coston, 1998). נראה כי בשותפויות עם המדינה, המבוססות על מימון ממשלתי, ארגוני המגזר השלישי צריכים להיות ערים ליחסי הכוחות המתהווים ולהשפעתם האפשרית על השותפות ופעילות הארגון בה.

בנוסף, בקרב מרואיינים ממגזר השלישי ומהממשלה בלטה התפישה כי שותפויות בין-מגזריות מתאימות יותר לארגונים מבוססים, בעלי משאבים ניכרים, אורך רוח, סבלנות ובעלי היכרות עם הממשלה וניסיון משותף בעבודה עימה. לגופים כאלה, כך נטען, יש יכולת לעמוד מול הממשלה, להבין את אילוצי עבודתה, ולנהל איתה משא ומתן המבוסס על הבנת הכוח והמגבלות שלה ושללהם. לכך יש להוסיף את העובדה שבקרב השותפויות הנחקרות בלטו במרכזיותם מספר מצומצם של ארגונים מהמגזר השלישי, בעלי משאבים ניכרים, קירבה והיכרות עם הממשלה שהיו מעורבים במספר גדול של שותפויות. לעיתים ארגונים אלה שימשו כגורמים מתווכים ומסייעים בשותפויות בין הממשלה לארגונים אחרים בחברה האזרחית, ולעיתים כארגונים שותפים. התפישה שהוצגה בדבר הצורך בארגונים מוכרים ומבוססים בשותפויות יחד עם המקום המרכזי של מספר מצומצם של ארגונים חזקים בשותפויות, מעלה שאלות לגבי מידת פתיחותן של שותפויות בין-מגזריות למרבית השחקנים בחברה האזרחית, שהם בדרך כלל ארגונים קטנים ובינוניים חסרי עורף כלכלי חזק וללא קשרים קרובים עם הממשלה (Smith, 2012). הדרך האחרת היא להציג את השותפויות בין-מגזריות כנחלתם של ארגונים חזקים ומקורבים לממשלה. נדמה כי המצב הקיים מקשה על ארגונים קטנים יותר לקדם שותפויות ברמה המקומית והלאומית (קרני אפרתי, 2015).

תוצרי שותפויות בין-מגזריות

ככלל, על אף האתגרים הכרוכים בהפעלתן ותפקודן של השותפויות שנחקרו, מרבית הנחקרים העידו על תפישה גבוהה של השגת מטרות השותפות. התוצרים הבולטים של שותפויות הינם ניצול יעיל יותר של משאבים, רכישת ידע מקצועי ושיטות עבודה חדשות, שיפור מצב הלקוחות, חיזוק המוניטין של הארגונים, שיפור איכות השירותים ופיתוח תוכניות חדשות. ממדים מרכזיים

שנקשרו להשגת התוצרים הללו היו: שיתוף וחלוקה במידע, משאבים ויכולות ארגוניות ומקצועיות בין השותפים, תיאום הדוק ותקשורת סדירה ויחסי אמון וכבוד הדדי.

מעבר לכך, נראה כי לתפיסת המרואיינים לשותפויות בין מגזריות של יש יכולת ליצור אימפקט חברתי משמעותי ורחב. המרואיינים ראו בשותפות הבין-מגזרית אמצעי לקידום ויישום שינוי חברתי מקיף ברמה הלאומית והן הוצגו ככלי ייחודי אשר מאפשר גיוס, איגום ומינוף של משאבים וכוחות בסדרי גודל משמעותיים שהם תנאי בסיסי ליצירת שינוי חברתי רחב היקף. תוצרים אלה הם חלק מהשפעות המופיעות בספרות כהשפעות של שותפויות מהמעלה הגבוהה ביותר, הכוללות קביעת נורמות חברתיות חדשות בהתמודדות עם בעיות ציבוריות ויצירת צורות שיח חדשות. הן נחשבות גם בדרך כלל כקשות יותר להשגה ודורשת זמן פעילות רב ביותר (Brikerhoff, 2002; Bryon et al, 2006). בראיונות העומק הוזכרו שותפויות בין-מגזריות כאמצעי לקידום שירותים עבור אוכלוסיות מודרות, כמו גם, יכולתן של שותפויות להציף נושאים לסדר היום הציבורי, לייצר שיח חדש, וליצור שפה מקצועית משותפת לארגונים ממגזרים שונים. עלתה גם היכולת של שותפויות בין מגזריות בחיזוק ושיפור עבודה פנים מגזרית משותפת. כך, נראה כי מעבר לתוצרים הארגוניים החשובים, בדמות מינוף והבטחת משאבים, רכישת ידע מקצועי ושיפור המוניטין הארגוני, לשותפויות בין-מגזריות יש גם תוצרים ברמה המגזרית ואף הלאומית. תוצרים אלה מדגישים שוב את הפוטנציאל הרב הטמון בכלי זה בעשייה חברתית ואת הצורך לקדם את הידע אודותיו על מנת לשפר את יכולת השימוש בו.

ארגונים השוקלים כניסה ליחסי שותפות צריכים לשקול את ההיבטים השונים הנובעים מהסוגיות והגורמים הקריטיים שהוצגו לעיל להצלחת השותפות. עליהם לבדוק היטב את יחס העלות-תועלת הנובעים מהכניסה לשותפות, מהם הרווחים והתועלות הצפויים לעומת המחירים שהארגונים ישלמו על כניסתם לשותפות בין מגזרית. כניסה לשותפות היא אופציה ליצירת מענים ותוכניות חדשות, גיוס משאבים ומינוף פעילויות שהארגונים מתקשים בהפעלתן בגלל אילוצי תקציב וכוח אדם, הסדרים מוסדיים ואילוצים אחרים. עם זאת, אופציה זו איננה פתרון אולטימטיבי בכל מצב, ועל הארגון לשקול היטב את התנאים והסיבות בגינן הוא נכנס לשותפות ואת אלה המצדיקים את פעילותו באופן נפרד ועצמאי.

לסיכום, ממצאי המחקר מאפשרים לנו להצביע על הרכיבים העיקריים של שותפות מוצלחת שהיא גם אפקטיבית בהשגת מטרותיה. זו שותפות המצליחה לגשר על פערי תרבויות ארגוניות והגיון מוסדי שונה, על הבדלי השקפה, אידיאולוגיה וערכים תוך שמירה על הזהות הייחודית של כל אחד מהארגונים השותפים, היוצרת חיבור אינטגרטיבי של תהליכים, מבנים, דפוסי משילות וסגנונות מנהיגות המותאמים לאישיות הארגונית הייחודית של השותפות כיצירה ארגונית החורגת מהדפוסים הארגוניים המסורתיים והשמרניים. זוהי שותפות המממשת לא רק את מטרותיה הרשמיות אלא יוצרת ערכים מוספים חברתיים, כלכליים, טכנולוגיים ואחרים המחוללים דינאמיקה ארגונית מסוג אחר היוצרת אימפקט סינרגטי בבחינת השלם הגדול מסך חלקיו. ארגונים השוקלים כניסה ליחסי שותפות צריכים לבדוק את מידת היכולת והאפשרויות שלהם לענות על הדרישות והתשומות שעליהם להשקיע ביחסי שותפות, כך שייניבו את התועלות והרווחים וימזערו את

הסיכונים וההפסדים שיכולים להיגרם להם כתוצאה מהכניסה לשותפות תלת-מגזרית. עם זאת, על מנת שארגונים בשלושת המגזרים יוכלו לקבל החלטות מבוססות ושקולות בדבר הקמה ופעילות בשותפויות תלת מגזריות נדרשת גם סביבה תומכת ומתאימה יותר לפעילות זו. מהמחקר עולה הצורך בפיתוח מדיניות ממשלתית ברורה ותומכת יותר בשותפויות בין-מגזריות בישראל. מדיניות כזו תוכל לסייע ביצירת מבנים וכללים ברורים יותר לניהול והפעלת שותפויות תלת-מגזריות. עולה גם הצורך בפיתוח תשתיות של ידע נגיש, משאבים כספיים, תמיכה ואף ליווי של ארגונים קטנים ובינוניים בחברה האזרחית ובמגזר העסקי הבוחרים לפעול במסגרת שותפויות תלת מגזריות. נדרשים גם פורומים רבים יותר להיכרות בין ארגונים ממגזרים שונים שיהוו בסיס לשיתופי פעולה עתידיים. תשתיות כאלה יוכלו לבזר את העוצמה ולהביא לשיתופם של גורמים אזרחיים רבים יותר בשותפויות בין מגזריות בישראל.

רשימת מקורות

- אלמוג, י. וחביב, ג'. (2013). **מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי**. ירושלים: מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל
- אלמוג-בר, מ. וזיכלינסקי, א. (2010). **"הסיכה שצריכה לעצבן את הפיל": יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה בפיתוח מיזמים חברתיים**. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- אלמוג-בר, מ. וזיכלינסקי, א. (2010). **"זו הייתה אמורה להיות שותפות" - יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה במיזם יניב. ביטחון סוציאלי, 83, 161-194.**
- וקסמן, א. ובלאנדר, ד. (2002). **דגמים של שיתוף אזרחים**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- טל-שיר, ג. וצור, ר. (2013). **השירות הציבורי מחשב מסלול מחדש**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- טליאס, מ. דוניץ, י'. שמעוני, ד. ופירקן, י. (2007). **המדריך לשותפויות בין מגזרים**. ירושלים: ג'וינט ישראל, אלכ"א, ציונות 2000, שיתופים וצפנת.
- טליאס, מ., היימן, א., עברון, ת., ושמעוני, ד. (2010). **קש"ת - קידום שותפויות בין מגזרים בשדה המקומי**. ירושלים: אלכ"א, ג'וינט ישראל, ציונות 2000, שיתופים ומכון צפנת.
- כץ, ח. (2007). **קידום חברות בין-ארגוניות, בינתחומיות ובין-מגזריות בשירותי רווחה**. ירושלים: משרד הרווחה.
- קרני-אפרת, ז. (2015). **אסטרטגיה של ארגוני אנדרדוג בעידן הניהול הציבורי החדש. בטחון סוציאלי 98, 195-216.**
- שמיד, ה. ואלמוג-בר, מ'. (2013). **שותפויות בין מגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות**. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה, האוניברסיטה העברית.
- שמר, א. ושמיד, ה. (2006). **לקראת הגדרה מחודשת של שותפות קהילתית - גישה תלת ממדית. חברה ורווחה, כו(3), 327-354.**
- תמיר, ע. (2007). **שותפויות יישוביות תלת מגזריות: דרך נוספת לחיזוק הקהילה והישוב. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, א(1): 107-110.**

Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.

Alexander, J. & Nank, R., (2009). Public-nonprofit partnership: Realizing the new public service, *Administration & Society*, 41(3), 364-386.

- Almog-Bar, M. & Zychlinski E. (2014). Collaboration between philanthropic foundations and government, *International Journal of Public Sector Management*, 27, 201–221.
- Andrews, R. & Entwistle, T. (2010) Does Cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency and equity, *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(3), 679-701.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses, *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29, 69–97.
- Babiak, K. & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1) ,117–143.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: A defining framework, *Public Administration and Development*, 22(1), 19–30.
- Brinkerhoff, J. M. & Brinkerhoff, D. W. (2002). Government–nonprofit relations in comparative perspective: Evolution, themes and new directions, *Public Administration & Development*, 22(1), 3–18.
- Bryson, M. J., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature, *Public Administration Review*, 66, 44–55.
- Coston, J. M. (1998). A model and typology of government-NGO relationship, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27(3), 358–382.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration, *Public Management Review* 7(2), 177–201.
- Crosby, B. C., Bryson, J. M., (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations, *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230.
- Dorado, S., Giles, D. E., & Welch, T. C. (2009). Delegation of coordination and outcomes in cross-sector partnerships, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38(3), 368–391.
- Findlay-Brooks, R., Visser, W., & Wright, T. (2007). *Partnerships For Sustainable Development*. Cambridge Program for Sustainability Leadership, paper series 4.

Gazley, B. (2010a). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51–76.

Gazley, B. (2010b). Linking collaborative capacity to performance measurement in government-nonprofit partnerships' *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653–673.

Gazley, B. & Brudney, J. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 389–415.

Ghobadian, A., Gallear, D., O'Regan, N. and Viney, H., eds. (2004). *Public-Private Partnerships: Policy and Experience*. Palgrave Macmillan.

Basingstoke Goldsmith, S. & Eggers, W. D. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Gray, B. (1996). Cross-sectoral partners: Collaborative alliances among business, government, and communities. In C. Huxam (Ed.), *Creating Collaborative Advantage* (pp. 57–79). London: Sage Publications.

Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice, *Public Management Review* 5(3), 401–423.

Kalegaonkar, A. & Brown, D. (2000). *Intersectoral Cooperation – Lessons for practice*. IDR reports: A Continuing Series of Occasional Papers. Institute for Development Research.

Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*.

Koliba, C., Meek, J. W., & Zia, A. (2010). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. New York, NY: CRC Press, Taylor & Francis

Kolk, A., Van Dolen, W., & Vock, M. (2010). Trickle effects of cross-sector social partnerships, *Journal of Business Ethics*, 94, 123–137. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1573860>.

Kramer, M.; Parkhurst, M.; and Vaidyanathan, L. 2009. *Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact*. Boston: FSG Social Impact Advisors.

Logsdon, Jeanne M. (1991). Interests and interdependence in the formation of social problem-solving collaborations, *Journal of Applied Behavioral Science* 27(1), 23–37.

- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it, *Public Administration Review*, 66, 33–43.
- Murphy, M. & Arenas, D. (2011). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders, *Journal of Business Ethics*, 94(S1), 103–121. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-011-0782-4>.
- Najam, A. (2000). The four c's of third sector-government relations, *Nonprofit Management and leadership*, 10, 375–396.
- Osborne, S. (2006), The New Public Governance?, *Public Management Review*, 8, 377-388.
- Person, A., Strong, D., Furgeson, J., & Berk, J. (2009). *Maximizing the value of philanthropic efforts through planned partnerships between the U.S. government and private foundations*. Washington, DC: Mathematica Policy Research, Inc.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Provan, K. G. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Schein, E. H. (1995). *Organizational Culture*. Campus Verlag: Frankfurt/New York.
- Schmid, H. (2003). Rethinking the policy of contracting out social services to non-governmental organizations, *Public Management Review*, 5(3), 307–323.
- Schmid, H. & Almog-Bar, m. (2006). Cross-Sector partnerships in the Human Services: An International Perspective, *Human Service organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 189-192.
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and apart: Exploring structure of the corporate-NPO relationship., *Journal of Business Ethics*, 101, 297–311.
- Smith. S. R. (2010). Nonprofits and public administration: Reconciling performance management and citizen engagement. *The American Review of Public Administration* 40, 129-152

Tang, S. Y. & Mazmanian, D. (2010). Understanding collaborative governance from the structural choice – Politics, IAD, and transaction cost perspectives, *Social Science Research Network*. SSRN. Retrieved from <http://ssrn.com/paper=1516851>.

Thomson, A.M., & Perry, J.L. (2006), Collaboration Processes: Inside the Black Box, *Public Administration Review* 66, 20–32.

Vigoda-Gadot, E. (2003). *Managing collaboration in public administration: The promise of alliance among governance, citizens and businesses*. London: Praeger Westport.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner, *Public Administration*, 80, 103–124.

נספח 1: שאלון המחקר

מחקר שותפויות

שלום, אפשר בבקשה לדבר עם.....?

שמיואני פונה אליך ממכון כהן, למחקרי דעת קהל באוניברסיטת תל אביב. אנו פונים אליך במסגרת מחקרם של פרופ' הלל שמיד וד"ר מיכל אלמוג-בר מהמרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל, באוניברסיטה העברית. מטרת המחקר ללמוד על השותפויות הבין-מגזריות בהן משתתפים ארגוני המגזר השלישי (עמותות למינהן), משרדי ממשלה שונים וארגונים עסקיים. המחקר יבחן את דפוסי הפעולה של השותפויות, את פעילותם ותפקידה של השותפים ואת יחסי הגומלין ביניהם. יחקרו המניעים ליצירת השותפות, הגורמים המעודדים והבולמים את התפתחותה, תהליכי העבודה ואת ההשלכות שיש לשותפות על איכות השירותים וזמינותם לאלה האמורים לקבל אותם.

אנו פונים אלייך על מנת ללמוד על תפיסותייך בנוגע לשותפות הבין-מגזרית שבה ארגוןך לוקח חלק [למראיין: הקרא את שם השותפות, כפי שמופיע ברשימת המדגם]

על אף הפניה האישית, ממצאי הסקר הינם אנונימיים והמידע שיימסר על-ידך יישאר חסוי וישמש למטרות המחקר בלבד, ללא זיהוי שמך.

אנו מודים לך מראש על שיתוף הפעולה.

קיבלנו את השם שלך מ [למראיין: הקרא לפי הרשימה] שהמליץ/צה כי נפנה אליך

בשאלות לגבי [נא ציין את שם השותפות]

משתני רקע:

1. **מין:** 1. זכר 2. נקבה
2. **ותק המרואיין בשותפות** _____ לציין מספר שנים
3. **תפקיד המרואיין בשותפות** _____
4. **המגזר אליו שייכת השותפות** 1. ממשלה 2. עסקים 3. מגזר שלישי
5. **רמה:** 1. שותפות ברמה הלאומית 2. שותפות ברמה המקומית
6. **פיזור גיאוגרפי - האם השותפות פועלת ב:** 1. צפון 2. מרכז 3. דרום 4. כל הארץ
7. **כמה שנים פועלת השותפות?** _____ לציין מספר השנים
8. **כמה שנים קיים הארגון אליו אתה משתייך?** _____ לציין מספר השנים

שאלות לגבי הארגון אליו אתה שייך:

9. **מיהם מקבלי השירותים העיקריים של הארגון?** _____

10. באיזו מידה התרבות הארגונית בארגון שלך:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או מאד לא כלל לא	
9	5	4	3	2	1	10.1. פורמאלית ובירוקרטית
9	5	4	3	2	1	10.2. מבוססת על דפוסי ניהול מהעולם העסקי
9	5	4	3	2	1	10.3. פתוחה וגמישה לשינויים

כעת נשאל מספר שאלות לגבי השותפות:

11. **מהן מטרת השותפות?** _____

12. באיזו מידה מטרות השותפות:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	12.1. נכפו על ידי גורם חיצוני
9	5	4	3	2	1	12.2. נכפו על ידי אחד מהארגונים השותפים
9	5	4	3	2	1	12.3. נקבעו במשא ומתן בין הארגונים השותפים
9	5	4	3	2	1	12.4. נתקבלו בקונצנזוס בין הארגונים

13. באיזו מידה כל אחד מהגורמים הבאים השפיע על היוזמה ועל יצירת השותפות?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	13.1. הממשלה
9	5	4	3	2	1	13.2. הארגון שלך
9	5	4	3	2	1	13.3. ארגון עסקי
9	5	4	3	2	1	13.4. ארגון מגזר שלישי
9	5	4	3	2	1	13.5. ארגון מתווך (לדוגמא: הג'יונט, שתי"ל)

14. האם היה גורם אחר שהשפיע על היוזמה ועל יצירת השותפות?

1. לא 2. כן: פרט:

15. באיזו מידה כל אחד מהשיקולים הבאים הנחו את הארגון שאתה משתייך אליו בבחירת

השותפים?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או מאד לא כלל לא	
9	5	4	3	2	1	15.1. שיקולים מקצועיים
9	5	4	3	2	1	15.2. שיקולים אידיאולוגיים
9	5	4	3	2	1	15.3. שיקולים כספיים
9	5	4	3	2	1	15.4. שיקולים של העשרת עובדים וחשיפתם למערכות אחרות
9	5	4	3	2	1	15.5. שיקולים של ניצול הזדמנויות לגיוס משאבים
9	5	4	3	2	1	15.6. לחץ חיצוני מצד גורמי מימון או גורמים אחרים
9	5	4	3	2	1	15.7. אילוצים פוליטיים-כוחניים

16. באיזו מידה משפיעה התרבות הארגונית של כל אחד מהארגונים השותפים על דרכי

הפעולה של השותפות ועל השגת מטרותיה?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או מאד לא כלל לא	
9	5	4	3	2	1	16.1. ממשלה
9	5	4	3	2	1	16.2. עסקים
9	5	4	3	2	1	16.3. מגזר שלישי

17. באיזו מידה כל אחד מהגורמים הבאים היה מניע שדחף את הארגונים לשיתוף פעולה?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	17.1. רצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון
9	5	4	3	2	1	17.2. גורמים אידיאולוגיים, עבודה משותפת בין מגזרים שונים כאידיאולוגיית פעולה
9	5	4	3	2	1	17.3. חסכון במשאבי הארגון
9	5	4	3	2	1	17.4. מינוף לצורך גיוס משאבים חדשים
9	5	4	3	2	1	17.5. רצון להשגת נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים
9	5	4	3	2	1	17.6. רצון ללמידה מארגונים אחרים על מנת לפתח תוכניות חדשות ולאמץ דפוסי פעולה וניהול חדשים
9	5	4	3	2	1	17.7. הצטרפות לשותפות כוחלק ממגמה אופנתית עכשווית במגזר העסקי, הממשלתי והמגזר השלישי

18. באיזו מידה כל אחד מהגורמים הבאים היה גורם שהקשה על הכניסה לשותפות?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	18.1. חשש משינוי
9	5	4	3	2	1	18.2. העדר הערכה וחשדנות כלפי הארגונים האחרים
9	5	4	3	2	1	18.3. קושי בראיית הערך המוסף שבשותפות
9	5	4	3	2	1	18.4. חשש מחשיפת הארגון ופעילותו לארגונים אחרים
9	5	4	3	2	1	18.5. חשש מאיבוד משאבים או השקעת משאבים ארגוניים בשותפות על חשבון פעילות ארגונית אחרת
9	5	4	3	2	1	18.6. חשש מעבודה עם בעלי תפקידים בארגונים אחרים על סמך הכרות אישית או מקצועית קודמת
9	5	4	3	2	1	18.7. התנגדות פנים-ארגונית, של הוועד המנהל או של הלקוחות

19. האם נערכו מפגשים טרם הכניסה לשותפות? 1. כן 2. לא

19.1. אם כן, בין אילו גורמים נערכו מפגשים אלו?

20. באיזו מידה כל אחד מהגורמים הבאים הפחית חששות, חשדות והתנגדויות לכניסה לשותפות?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	20.1. מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים
9	5	4	3	2	1	20.2. כנס או יום עיון משותף לליבון והסבר מטרות השותפות
9	5	4	3	2	1	20.3. עבודה פנים-ארגונית להפגת החששות
9	5	4	3	2	1	20.4. פנייה לייעוץ חיצוני (ארגוני או אחר)
9	5	4	3	2	1	20.5. מינוי צוות לתיאום עמדות

21. באיזו מידה אתה מרגיש כי קיימים הבדלים בין השותפים בתחומים הבאים?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	21.1. הבדלי השקפה ואידיאולוגיה
9	5	4	3	2	1	21.2. הבדלים בתפיסת השליחות והמטרות של השותפות
9	5	4	3	2	1	21.3. הבדלים בתרבות הארגונית
9	5	4	3	2	1	21.4. הבדלים בתהליכי עבודה

22. מהן שלוש התוכניות העיקריות המופעלות ע"י השותפות שארגוןך הוא חלק ממנה?

כעת נשאל מספר שאלות לגבי מבנה השותפות

23. האם קיימת הנהלה משותפת/ועדת היגוי? 1. כן 2. לא

24. האם קיים ועד מנהל? 1. כן 2. לא

24.1. אם כן: האם בהנהלה המשותפת/ועדת ההיגוי חברים:

לא	כן	
2	1	38. נציגי ממשלה
2	1	39. נציגי רשות מקומית
2	1	40. נציגי עמותות
2	1	41. נציגי קרנות פילנתרופיות
2	1	42. נציגי המגזר העסקי

25. האם בהנהלה המשותפת/ועדת ההיגוי חברים נציגים אחרים? _____

מהם הפורומים בהם נקבעת מדיניות השותפות?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	25.1. הנהלות הארגונים השותפים
9	5	4	3	2	1	25.2. על ידי רכז השותפות
9	5	4	3	2	1	25.3. ועדת היגוי משותפת

26. באיזו מידה מעורבים הגורמים הבאים בתהליכי קבלת החלטות לגבי פעילות השותפות?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	26.1. מנהלי הארגונים החברים בשותפות
9	5	4	3	2	1	26.2. הגורמים המממנים את פעילות השותפות
9	5	4	3	2	1	26.3. עובדים במסגרת השותפות
9	5	4	3	2	1	26.4. רכז השותפות
9	5	4	3	2	1	26.5. עובדי השטח המפעילים את התוכניות
9	5	4	3	2	1	26.6. לקוחות

27. באיזו מידה מתקיימים בשותפות:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	27.1. שיתוף וחלוקה במשאבים
9	5	4	3	2	1	27.2. השקעת משאבים בהפעלת ותחזוק השותפות
9	5	4	3	2	1	27.3. שיתוף וחלוקה במידע
9	5	4	3	2	1	27.4. שיתוף וחלוקה ביכולות ארגוניות ומקצועיות
9	5	4	3	2	1	27.5. שיתוף וחלוקה בפעילות והפעלת תוכניות השירות
9	5	4	3	2	1	27.6. נשיאה משותפת באחריות
9	5	4	3	2	1	27.7. חלוקה בעוצמה ובסמכות הניהולית
9	5	4	3	2	1	27.8. תהליכי קבלת החלטות משותפים
9	5	4	3	2	1	27.9. טקסים משותפים, 'מי עיין משותפים
9	5	4	3	2	1	27.10. כתיבת ניירות עמדה משותפים

28. באיזו מידה ההחלטות לגבי הפעילות השוטפת בשותפות מתקבלות:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	28.1. בהחלטה משותפת של מנהלי השותפות
9	5	4	3	2	1	28.2. בקונצנזוס בין כל הגורמים המעורבים בשותפות
9	5	4	3	2	1	28.3. בהחלטת רוב של הגורמים המעורבים בשותפות
9	5	4	3	2	1	28.4. בהחלטה של צוות מצומצם
9	5	4	3	2	1	28.5. בהחלטה של דרג עובדי השטח המפעיל את השותפות
9	5	4	3	2	1	28.6. בהחלטה של רכז השותפות
9	5	4	3	2	1	28.7. תוך כדי עשייה ופעילות ללא מנגנון קבלת החלטות מסודר

29. באיזו מידה קיים בשותפות:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	29.1. תיאום הדוק בין השותפים
9	5	4	3	2	1	29.2. תקשורת סדירה, בטלפון או במייל על בסיס שבועי בין השותפים
9	5	4	3	2	1	29.3. פעילות מתוכננת: תכנון אסטרטגי, טקטי או אופרטיבי
9	5	4	3	2	1	29.4. פעילות אד-הוק

30. באיזו מידה, בשותפות, באים לידי ביטוי הבדלי ההשקפה הבאים בין השותפים:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	30.1. הבדלים אידיאולוגיים וערכיים
9	5	4	3	2	1	30.2. הבדלים בנוגע לדרכי הפעילות של השותפות
9	5	4	3	2	1	30.3. הבדלים בנוגע לעניינים תקציביים בשותפות

31. מהם המנגנונים השכיחים ליישוב הקונפליקטים:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	31.1. התערבות המנהלים
9	5	4	3	2	1	31.2. אכיפת פתרונות ע"י גורמים חיצוניים כמו גורמים מממנים
9	5	4	3	2	1	31.3. ישיבות משותפות של השותפים
9	5	4	3	2	1	31.4. סדנא לליבון קונפליקטים ובעיות
9	5	4	3	2	1	31.5. שימוש בייעוץ ארגוני

32. באופן כללי, באיזו מידה היחסים בין השותפים הם יחסים של:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	32.1. יחסי אמן
9	5	4	3	2	1	32.2. כבוד הדדי
9	5	4	3	2	1	32.3. אמפטיה
9	5	4	3	2	1	32.4. תחרות
9	5	4	3	2	1	32.5. מאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים

33. באיזו מידה יחסי הכוחות בשותפות הם שוויוניים?

במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
1	2	3	4	5	9

34. באיזו מידה קיימים בשותפות:

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
34.1. ניסיונות לכפיית דעות מצד השותפים	1	2	3	4	5	9
34.2. אי-שיתוף במידע/ הסתרת מידע בסדר	1	2	3	4	5	9
34.3. קצרים בתקשורת והעדר נכונות לתיאום	1	2	3	4	5	9

35. באיזו מידה משיגה, או השיגה, השותפות, מטרות שכל אחד מהשותפים בנפרד, לא היה משיג אותם בעצמו?

במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
1	2	3	4	5	9

36. באיזו מידה קיימים בשותפות מנגנוני התיאום הבאים:

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
36.1. פגישות תיאום קבועות בין מנהלי הארגונים	1	2	3	4	5	9
36.2. פגישות אד-הוק	1	2	3	4	5	9
36.3. פגישות אקראיות-מזדמנות	1	2	3	4	5	9
36.4. קיומם של נוהלי תיאום ברורים עם לוחות זמנים קבועים לדיווח	1	2	3	4	5	9
36.5. פעילות של צוות תיאום שנקבע מראש	1	2	3	4	5	9

37. באיזו מידה קיימים בשותפות ערוצי התקשורת הבאים:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	37.1. פגישות פנים אל פנים בין רכזי השותפות
9	5	4	3	2	1	37.2. פגישות פנים אל פנים של מנהלי הארגונים
9	5	4	3	2	1	37.3. מפגשים קבוצתיים תקופתיים
9	5	4	3	2	1	37.4. שיחות טלפון
9	5	4	3	2	1	37.5. תקשורת כתובה באמצעות המייל או התכתבות אחרת
9	5	4	3	2	1	37.6. ערוצים אחרים-ציין אחד לפחות

38. באיזו מידה קיימים בשותפות:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	38.1. מערכת מושגים וסמלים שונים
9	5	4	3	2	1	38.2. תרבויות ארגוניות שונות
9	5	4	3	2	1	38.3. בסיסי התייחסות שונים לנושאי השותפות
9	5	4	3	2	1	38.4. חוסר הבנה ואמפטיה לצורכי האחר
9	5	4	3	2	1	38.5. חוסר הבנה של מטרות השותפות
9	5	4	3	2	1	38.6. העדר הסכמה על מטרות השותפות
9	5	4	3	2	1	38.7. העדר הסכמה על דרכי הפעולה של השותפות
9	5	4	3	2	1	38.8. חסמים פסיכולוגיים הקשורים בגורם האנושי (כמו חשש מחשיפה אישית, חוסר נכונות לשיתוף פעולה)

39. באיזו מידה כל אחד מהדברים הבאים פוגע במימוש מטרות השותפות?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	39.1. קשיים מבניים וארגוניים הקשורים במבנה השותפות
9	5	4	3	2	1	39.2. קשיים שמקורם הגורם האנושי
9	5	4	3	2	1	39.3. חוסר הערכה מספקת מצד הרשויות השונות המעורבות בשותפות
9	5	4	3	2	1	39.4. חסמים בירוקרטיים
9	5	4	3	2	1	39.5. העדר משאבים/תקציבים מספיקים
9	5	4	3	2	1	39.6. חוסר בכוח אדם מיומן
9	5	4	3	2	1	39.7. חוסר בתקני כוח אדם
9	5	4	3	2	1	39.8. חוסר נכונות לשיתוף פעולה

40. באיזו מידה השותפות הביאה ל:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	40.1. ניצול יעיל של משאבים שעמדו לרשותה
9	5	4	3	2	1	40.2. רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות
9	5	4	3	2	1	40.3. שינוי עמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות
9	5	4	3	2	1	40.4. שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות
9	5	4	3	2	1	40.5. שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים ללקוחות הארגונים
9	5	4	3	2	1	40.6. שיפור מצבם של לקוחות הארגונים
9	5	4	3	2	1	40.7. קבלת משאבים נוספים למיזמים ולתוכניות השונות של הארגון

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	40.8. הגברת המוניטין של הארגון- ים וההיכרות עימם
9	5	4	3	2	1	40.9. יצירת יוזמות משותפות נוספות בין הארגונים השותפים
9	5	4	3	2	1	40.10. צורות שיח חדשות בין ארגונים
9	5	4	3	2	1	40.11. גיוס משאבים חדשים
9	5	4	3	2	1	40.12. יצירת תשתיות ארגוניות חדשות
9	5	4	3	2	1	40.13. יצירת מבנים ארגוניים חדשים
9	5	4	3	2	1	40.14. שיפור איכות השירותים
9	5	4	3	2	1	40.15. פיתוח תוכניות חדשות

41. באיזו מידה תרמה השותפות ליצירת:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	41.1. תשתיות פיזיות-ארגוניות חדשות
9	5	4	3	2	1	41.2. מבנים ארגוניים חדשים
9	5	4	3	2	1	41.3. פיתוח יחידות ארגוניות חדשות
9	5	4	3	2	1	41.4. רכישת ציוד חדש (כמו מחשבים)
9	5	4	3	2	1	41.5. טשטוש הזהות הארגונית וטשטוש הגבולות בין הארגונים השותפים

42. באיזו מידה התשתיות שנוצרו ע"י השותפות מתקיימות גם לאחר פירוק השותפות?

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא
9	5	4	3	2	1

43. באיזו מידה השותפות גרמה ל:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	43.1. אימוץ כיוון עסקי יותר, אימוץ שיטות ניהול כלכליות ועסקיות
9	5	4	3	2	1	43.2. אימוץ אסטרטגיות של שת"פ יותר מאשר אסטרטגיות של תחרות
9	5	4	3	2	1	43.3. הבנה טובה יותר של צרכי הלקוחות
9	5	4	3	2	1	43.4. התייעלות
9	5	4	3	2	1	43.5. טשטוש הזהות הארגונית וטשטוש הגבולות בין הארגונים השותפים

44. באיזו מידה השותפות השפיעה על:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	44.1. צימצום העצמאות של כל אחד מהארגונים השותפים
9	5	4	3	2	1	44.2. יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות לשותפים
9	5	4	3	2	1	44.3. שינוי המבנה הארגוני ועיצוב חדש של תהליכים ארגוניים וניהוליים בכל אחד מהארגונים השותפים
9	5	4	3	2	1	44.4. שינוי בתוכניות של כל אחד מהארגונים השותפים

45. באיזו מידה השותפות גרמה ל:

לא להקריא: מסרב / לא יודע	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או כלל לא	
9	5	4	3	2	1	45.1. הגברת העשרת העובדים, הקניית הידע והניסיון המקצועי
9	5	4	3	2	1	45.2. עמדות חיובית יותר של העובדים כלפי לקוחות
9	5	4	3	2	1	45.3. הגברת נכונות העובדים לשתף פעולה עם עובדים אחרים ועם ארגונים אחרים
9	5	4	3	2	1	45.4. פיטורי עובדים
9	5	4	3	2	1	45.5. קליטת עובדים חדשים

לסיכום,

46. לדעתך, מהם ההישגים המרכזיים של השותפות? ציין עד 3 הישגים.

47. ולדעתך, מהן הבעיות המרכזיות בהפעלת השותפות? ציין עד 3 בעיות (מבניות, ניהוליות, בתחום יחסי אנוש, קבלת החלטות ופתרון בעיות וכו').

48. מהו היקף התקציב השנתי של הארגון בו אתה עובד לשנים 2012-2014? _____

49. מקורות תקציב העיקריים:

מקור	סכום	מהו האחוז של מקור זה מכלל תקציב הארגון
49.1. ממשלתי	49.1.1.	49.1.2.
49.2. עירוני	49.2.1.	49.2.2.
49.3. תרומות	49.3.1.	49.3.2.
49.4. תשלומים עבור שירותים	49.4.1.	49.4.2.
49.5. אחר: _____	49.5.1.	49.5.2.

50. הרכב הוצאות:

מקור	סכום	מהו האחוז של מקור זה מכלל תקציב הארגון
50.1. כוח אדם	50.1.1.	50.1.2.
50.2. תוכניות ופעילויות	50.2.1.	50.2.2.
50.3. הוצאות מנהלה ותקורות	50.3.1.	50.3.2.
50.4. הוצאות אחרות: _____	50.4.1.	50.4.2.

נספח 2: רשימת השותפויות שהשתתפו במחקר

1. עיר ללא אלימות:

התכנית הלאומית 'עיר ללא אלימות' הוקמה שנת 2004 ונבחרה לשמש תכנית הדגל של ממשלת ישראל ושל המשרד לביטחון הפנים בתחום ההתמודדות עם התנהגות אנטי-חברתית, אלימות, עבריינות ופשעה. התכנית היא תכנית מערכתית, רב-תחומית ומורכבת אשר מתמודדת עם כל סוגי ומצבי האלימות, הפשיעה וההתנהגות האנטי-חברתית המתרחשים בעיר. התכנית ברשות מופעלת בהובלת ראש הרשות ובשותפות בין כל הארגונים והמנגנונים הפועלים בעיר בתחום (אכיפה, רווחה, חינוך, קליטה ועוד). מטרת התכנית היא להגביר את תחושת הביטחון האישי של התושבים, באמצעות הקמת מערך מתואם ואפקטיבי (בהובלתו של ראש הרשות) אשר מחבר את כלל המאמצים האזרחיים עם כלל המאמצים המשטורתיים בנושא. התכנית מובלת על-ידי ראש הרשות ומתבצעת בשותפות בין כלל הארגונים והמנגנונים הפועלים ביישוב. קהל היעד הוא המגיבים החברתיים לאלימות ולא הגורמים האלימים עצמם ובניגוד למקובל, אינה מתמקדת בתחום אחד של פעילות (למשל: אלכוהול), או בסוג אחד של אוכלוסייה (למשל: נוער).

הארגונים השותפים הם: רשת המתנ"סים, הרשות הלאומית למלחמה בסמים ואלכוהול, מתנ"ס אילת, משטרת אילת, משרד החינוך ועריית אילת.

מבחינת המבנה המשפטי, ההסכם של כל רשות הוא מול המשרד לביטחון פנים להפעלת התכנית. ההסכם כולל את שכר מנהל התכנית ותקציב לפעילות. מעבר לכך, כל רשות משתתפת באחוזים מסוימים בתיקצוב. הקרן לידידות כבר אינה חלק מתכנית עיר ללא אלימות. בעבר, כאשר הייתה תכנית ספציפית (מניעה בספורט) שמומנה על ידי הקרן, היישובים המשתתפים פעלו בחוזה נפרד אל מול קרן ידידות (בנוסף לחוזה מול משרד ביטחון פנים). משטרת ישראל אינה מעבירה כספים לרשויות ולכן לא קיים חוזה בינם לבין הרשויות. עם זאת, קיימים נהלים ופקודות משטרתיות המסדירות חלקים בשותפות של המשטרה בתכנית זו, כדוגמת כינוס פורום אכיפה בראשות מפקד תחנה.

2. קרן הזדמנות לקידום השירות האזרחי:

קרן הזדמנות הוקמה בשנת 2012 והיא שילוב של ארגונים פילנתרופיים בישראל ובתפוצות הפועלים לקידום שירות אזרחי בישראל עבור אוכלוסיות מיוחדות. אוכלוסיות היעד אליהן פונה הקרן הן צעירים מודרים בסיכון, צעירים עם מוגבלויות, צעירים עם צרכים מיוחדים ומיעוטים. מטרת הקרן היא להשתמש בשירות האזרחי כמנגנון של מוביליות חברתית עבור צעירים. הקרן מצטרפת למאמצי העושים במלאכה עד כה, לאפשר לכל צעיר המעוניין בכך לסיים תקופת שירות אזרחי לאומי משמעותי, תורם ובעל השפעה טרנספורמטיבית על עתידו.

הארגונים השותפים הם: קרן אריסון, שיתופים, קרן רבסון, משרד הרווחה, משרד הבריאות, מנהלת השירות הלאומי אזרחי, עמותת בת עמי, עמותת תפוח, עמותת גוונים, עמותת מפעלות חינוך וחברה והג'וינט.

מבחינת המבנה המשפטי, ישנו הסכם הבנות בין השותפים ללא תוקף משפטי. ישנם כללים

מסוימים לחברות בשותפות. לחברים בשותפות כללים וחוקים בהסכמה. כללי המשילות, כרטיס הכניסה לוועד המנהל הינם קבועים אך ניתנים להגמשה עפ"י החלטת החברים. החלטות בשותפות מתקבלות בקונצנזוס ולא בהצבעת רוב. לחלק מהשותפים הממשלתיים היה צורך במסמך כתוב ולכן נוסח הסכם הבנות.

3. מרכזי הצעירים:

תוכנית מרכזי הצעירים הוקמה בשנת 2006 וצמחה מתוך מסד קליטה-אגף שילוב עולים בג'וינט ישראל. בתוכנית זו הצעיר (צעיר מוגדר כתושב ישראל בין הגילאים 18-35) מושם במרכז. מרכזי הצעירים בישראל מספקים מענה מלא לצעירים בישראל, מתוך ראייה כי הצעירים הינם חיוניים לשגשוגה של המדינה בכלל ושל הרשות המקומית בה הם חיים בפרט. תחומי הליבה של מרכזי הצעירים הם: תעסוקה ויזמות, השכלה גבוהה, מעורבות חברתית ומנהיגות, תרבות ופנאי. כמו כן, המרכזים מסייעים במגוון נושאים: חיפוש עבודה, בחירת עבודה מתאימה, התנדבות, בחירת תחום לימודים ומקום לימודים, הכשרות מקצועיות, חיי חברה, קורסים מקצועיים מוזלים וכו'. כיום פועלים 54 מרכזי צעירים ברחבי הארץ. למעלה מ-40,000 צעירים חדשים מצטרפים מדי שנה לפעילויות שמציעים המרכזים בתחומי ההשכלה, התעסוקה, המעורבות החברתית והתרבות. למעלה מ-3,000 צעירים פעילים ביותר מ-90 קבוצות מנהיגות, קבוצות משימה וקבוצות צעירים.

תכנית מרכזי הצעירים הינה תכנית אסטרטגית מערכתית המבקשת לשים את נושא הצעירים על סדר היום הלאומי ולגבש מענה כולל, מוסדר ומקיף לצורכי צעירים בשובם הם חיים. במרחב המוניציפלי מחזקים מרכזי הצעירים את הפריפריה החברתית והגיאוגרפית, ויוצרים חברת צעירים בעלת חוסן פנימי - המגלה מנהיגות ואחריות חברתית. המודל של מרכז הצעירים נבנה על בסיס מחקרים וסקרים שנערכו בקרב צעירים בישראל, במטרה לייצר פלטפורמה שמרכזת תחת קורת גג אחת את צורכיהם הייחודיים. מרכזי הצעירים מהווים "בית" מקצועי וחברתי לצעיר, פועלים לקידומו בכל תחומי חייו ומעודדים אותו להיות אזרח פעיל ומשפיע ביישוב שבו גדל.

הארגונים השותפים הם: קרן גנדי, גזית גלוב, קרן גלנקור, קרן גרוס, משרד הקליטה, משרד נגב גליל, משרד השיכון, משרד הביטחון, משרד החינוך, משרד הרווחה והמל"ג.

מבחינת המבנה המשפטי, השותפות בתחילת דרכה הייתה מאורגנת תחת מסד קליטה. המשמעות הייתה שמספר משרדי ממשלה חברו יחד לג'וינט וחתמו על הסכמים מולה. השותפות כללה ועד מנהל (ועד בכיר של שותפים) וועדות מקצועיות. מבחינה תקציבית היתה קופה משותפת וביחד התקבלו החלטות במסגרת הוועדות. לאחר מספר שנים המסד התפרק אך בשותפות המשיכו לקיים ועדת היגוי וועדה מקצועית ובנוסף המשיכו לקיים הסכמים עם חלק ממשרדי הממשלה. עם הזמן התפתחו שני מהלכים: 1. חלק מהמשרדים החליטו לממן באופן ישיר את המרכזים וחלק אחר בחר להמשיך לממן את המרכזים באמצעות הג'וינט ובדרך זו השותפות עדיין המשיכה להתקיים. 2. משרדיים מסוימים (כמו משרד הקליטה, נגב גליל ומשרד הביטחון) לקחו אחריות על המרכזים באופן רחב יותר ולבסוף גם הפכו לגורמים המרכזים או העיקרים בהם. כיום הג'וינט

סיים את חלקו במיזם לאור העובדה שהמדינה החליטה לקחת אחריות מלאה בעיקר במרכזים הפועלים באזורי הפריפריה.

4. מהות:

מהות הוקמה בשנת 2002 והיא מרכז ארצי של שותפות בין ארגונים, המשמש כתובת וצומת לפיתוח תרבות של שותפות בחשיבה ובעשייה של כל הפועלים בחינוך: מורים, הורים ואנשי מערכות חינוך. מרכז מהות מנהל ע"י הנהלה משותפת לארגונים הבאים: משרד החינוך: האגף לחינוך מבוגרים, אגף א' מוסדות חינוך ושפ", הסתדרות המורים, ארגון המורים, ארגון הורים ארצי, מנהלי מחלקת החינוך ברשויות המקומיות, מכללות להכשרת מורים ובתי ספר קהילתיים יסודיים ועל-יסודיים.

תחומי הפעילות כוללים:

מרכז גישור "צוותי חינוך - הורים": הכשרה והפעלה של מגשרים מומחים ליישוב קונפליקטים בין הורים לבין צוותי חינוך בשיתוף מכון "גבים".

הקמת בית הספר ארצי לוועדי הורים והורים פעילים המשמש מסגרת ללמידה, לרכישת ידע ומיומנויות לניהול שותפות מושכלת בחינוך. המסגרת מהווה מקום מפגש ולמידה מהתנסויות. מיועד ליושבי ראש יישוביים של ועדי הורים, יושבי ראש מוסדיים, וועדי הורים והורים פעילים.

"שיח מורים - הורים": העצמת המורה בדימויו המקצועי ולמידת כלים לניהול דיאלוג טוב עם ההורים, מופעל ע"י מנחים של מינהל בתי ספר קהילתיים.

"תיקשובת גנים - הורים": העצמת הגננת בתפקידה וביכולתה להנהיג שותפות עם ההורים. מופעל ע"י האגף לחינוך קדם-יסודי.

הארגונים השותפים: הסתדרות המורים, ארגון המורים, מכללת לוויןסקי לחינוך, איגוד מנהלי מחלקות חינוך בשלטון המקומי, מחלקות החינוך ברשויות מקומיות, משרד החינוך, מכון אדלר, האגודה הישראלית למען הילד הרך, מרכז מאיה, מכללת הסמינר הקיבוצי, המרכז הארצי להורות בחברה הערבית, ועד הורים עירוני בחולון, המרכז להורות משמעותית באשדוד, המרכז הארצי והמכון להכשרת מנחות הורים בקהילה החרדית, המרכז הארצי להורות ומשפחה בחברה הדתית לאומית, בי"ס לחינוך - אוניברסיטת ת"א, ואגף הורים - עיריית ראש"צ.

מבחינת המבנה המשפטי, מראשית הקמתו המרכז פועל באמצעות שני מנגנונים מרכזיים: ועד מנהל וועדה מלווה. הוועד המנהל מורכב מנציגי הגופים במובילים בחינוך ומתווה מדיניות וכיווני פעולה ומסייע באמצעות ועדות יישומיות להוציא לפועל את תוכניות המרכז. בוועד המנהל חברים נציגים בכירים של ארגונים המשקפים את השותפים המרכזיים המשפיעים על הקשר בין צוותי חינוך להורים. הוועד המנהל בוחן, מאשר ובודק את תוכנית העבודה של המרכז כולל ההיבט התקציבי ומגייס משאבים תקציביים לפעילויות.

5. הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל:

הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל הוקם בשנת 2012 וצמח מתוך הצורך להכרה מחודשת בתפקידו המרכזי של החינוך הפנימייתי בישראל במטרה להעניק לילדים, לבני הנוער ולבוגרים המתחנכים בכפרי הנוער והפנימיות את המענה ההולם את צרכיהם בצורה הטובה ביותר. הפורום מבוסס על שותפות בין ארגונית, ופועל לפיתוח ולחיזוק מסגרות החינוך הפנימייתי בישראל. הפורום רואה בתפקידו אתגר לאומי, להביא להכרה מחודשת בתפקידו המרכזי של החינוך בכפרי הנוער והפנימיות בישראל.

הפורום הציבורי נוסד ע"י מר אבי נאור (מייסד קרן אורן, יו"ר קרן שחף ויו"ר אור ירוק) ומורכב מקרנות מובילות, נציגות בכירה ממשרדי הממשלה (משרד החינוך והרווחה), מנהלי כפרים ובעלי עניין בתחום הפנימיות וכפרי הנוער בישראל. בהנהלת הפורום שותפים ארגונים מובילים וכן תורמים פרטיים. כל החברים בפורום הציבורי פועלים בשותפות למען חיזוק כפרי הנוער והפנימיות בישראל ולהעצמתם של ילדים ובני נוער בסיכון. כיום נמצאים בפנימיות ובכפרי הנוער בישראל כ-25,500 ילדים ובני נוער בגילאי 5-18. מתוכם: 18,000 ילדים שוהים ב-58 כפרי נוער של משרד החינוך, ו-7,500 ב-127 פנימיות של משרד הרווחה.

הארגונים השותפים הם: קרן נאור, משרד החינוך, כפר נוער נווה עמיאל, הקרן לידידות וכפר אהבה. מבחינת מבנה משפטי, השותפים בפורום הציבורי קיבלו החלטה שלא לייצר הגדרות ומנגנונים משפטיים. השותפים פועלים במסגרת וועד מנהל בו מנוהלת אסטרטגיית הפעילות של הפורום. כל שותף משלם דמי חבר שנתיים של \$ 30,000 שמהווים את התקציב התפעולי של הפורום. משאבים המגויסים עבור הכפרים והפנימיות ובשותפויות שמוביל הפורום הציבורי מול משרדי הממשלה מועברים ישירות למסגרות.

6. הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה:

הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה הוקם בשנת 2009 כמענה לצרכי ארגוני השטח והמעסיקים, במטרה לקדם את מימוש התעסוקה המגוונת בקרב מעסיקים, ולתת כלים וידע למעסיקים בכלל ולעסקים בפרט, על הכדאיות הכלכלית והנחיצות החברתית של גיוון בתעסוקה. הפורום מקדם תעסוקה מגוונת והכללה (Diversity and inclusion), מפתח שפה ומונחים מקצועיים בנושא, מסייע לקידום פרופסיה של ניהול הגיוון, ומוביל מהלכים להסרת חסמים ולמימוש מנופים והטבות.

הפורום נבנה כגוף שהוא מטרייה קונספטואלית תלת מגזרית, המייצרת את מנוע השינוי עבור עבודת ארגוני השטח עם העסקים ועם האוכלוסיות, בפתיחת דלתות, יצירת תשתית הסברתית, איסוף ידע ותרשישים, בעקבותיהם יכולים הארגונים לבוא ולסייע קונקרטיים לעסקים ולמועמדים.

הארגונים החברים בשותפות הינם: Manpower, ציונות 2000, תב"ת, קו משווה, המרכז להכשרה ושיקום מקצועי ליד בית לוינשטיין ועמותת בעצמי.

מבחינת מבנה משפטי, הפורום מוגדר כקואליציה ולא כיישות משפטית עצמאית. הארגונים מעורבים ושותפים ללא חוזה. מדובר על ארגון וולונטרי שמבוסס על הבנות משותפות. תקציב

השותפות מבוסס על תמיכה פילנתרופית. שני הארגונים המובילים בשותפות הם ציונות 2000 שאחראי על הצד הניהולי ותב"ת שאחראי על ניטור של תמיכה דרך פדרציית ניו-יורק.

7. מסירה:

תוכנית מסירה נוסדה בשנת 2012 על ידי אגף נכויות ושיקום בג'וינט ישראל. אוכלוסיית היעד הינה אנשים עם מוגבלות בגילאים 18-64 בני משפחתם, אנשי מקצוע, אנשי עסקים ואנשי דת. מטרת התוכנית: יצירת שינוי משמעותי במעמד האנשים עם מוגבלות בחברה הערבית בישראל; פיתוח שירותים קהילתיים מותאמים לתנאים הייחודיים ולתרבות בחברה הערבית; הקמת תשתית ארגונית וחברתית שתמשיך את המהלך ותרחיבו.

הארגונים החברים בשותפות הינם: אלמנאל, אלטופולה, אלמנארה, המכון לקידום החירש, מילבת, אומנות השיקום שירותי תעסוקה נתמכת, קהילה נגישה, קרן מסירה, שתיל חיפה, קרן יוזמות אברהם, והג'וינט.

מבחינת מבנה משפטי, ישנו חוזה בין העמותות שמפעילות את הפרויקט ומהוות בעצם ספקי שירותים (מפתחי שירותים למתן מענה לצרכי החברה הערבית) לבין הג'וינט. בנוסף, יש פעילות משותפת של קואליציית ארגונים שלא מחויבת בחוזה משפטי אלא מסתמכת על בסיס הבנות משותפות שיש צורך בפעילות בנושא (מדובר על ארגונים יהודים וערבים הפועלים בחברה הערבית). יחד עם זאת, לקרן מסירה יש חוזה עם הג'וינט (הם אחראים על העסקת הצוות) ועם עמותות מסוימות שמקבלות מהקרן מימון כספי. קרן מסירה אחראית על התקציב של השותפות יחד עם הג'וינט.

8. מרכזים לגיל הרך - "התחלה טובה":

"התחלה טובה" הוקמה בשנת 2009 ומהווה חלק בלתי נפרד מ-360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ומבטאת המלצה מרכזית של ועדת שמיד לשימת דגש מיוחד על הגיל הרך. "התחלה טובה" מכוונת להגביר את איתור הילדים במצבי סיכון ולצמצם את היקפם וחומרתם של מצבי הסיכון בקרב הילדים בגיל הרך, באמצעות הרחבת היקף השירותים הניתנים להם והתאמתם בצורה טובה יותר לצרכים ולדפוס השימוש של הילדים וההורים.

ביישום "התחלה טובה" חברו חמישה משרדי הממשלה השותפים לתוכנית 360° (משרדי הרווחה, החינוך, הבריאות, קליטת העלייה ובטחון פנים) לג'וינט אשלים על מנת לפעול במשותף ליצירת ראייה בין משרדית וכוללת השמה את הילדים בגיל הרך במרכז, מבוססת על הגדרה אחידה של מצבי הסיכון בקרב ילדים, והצבת יעדים המשותפים לכלל המשרדים השותפים לתוכנית. התוכנית פועלת בכל היישובים בהם פועלת תוכנית 360°. 72 יישובים הפועלים משנת 2009 ו-94 יישובים נוספים הנמצאים בתהליכי הצטרפות, מיפוי ותכנון.

מבחינת מבנה משפטי, מחשבה טובה היא חלק מהתוכנית הלאומית אשר משותפת ל-5 משרדי ממשלה וג'וינט אשלים. ההחלטות בשותפות מתקיימות בהסכמה של כל השותפים. בתקופת הפיתוח הג'וינט העביר תקציבים וכעת התקציבים מגיעים מהממשלה בלבד.

9. תוכנית סיכויים:

תוכנית סיכויים הוקמה בשנת 2004. זו תוכנית המסייעת לנוער עולה וותיק עובר חוק המופנה משירות המבחן לנוער. התוכנית נולדה כשותפות של חזון, חשיבה, דרך ושיח מקצועי המתקיימים בשנים האחרונות בקרב העוסקים בהתמודדות עם צרכיו וקשייו של הנוער העולה. תכנית זו הינה תוצר של שיתוף פעולה בין משרדי ממשלה - משרד העלייה והקליטה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, משטרת ישראל וארגון "ידידים למען הנוער והחברה". מבחינה מבנה משפטי, השותפות מוגדרת כמיזם משותף. לאורך השנים בהם התכנית קיימת בוצעו מחקרי הערכה המשקפים את הצלחת התכנית ואת שיתופי הפעולה הייחודיים בין כל הגורמים המטפלים. התכנית מושתתת על ההבנה שאוכלוסיות המגיעות מרקעים תרבותיים שונים מביאות עמן קודים ומאפיינים המחייבים התייחסות "רגישת תרבות" בכדי לגשר על הפערים במפגש שבין הקולטים והנקלטים.

10. מרכזי החוסן

פרויקט מרכזי החוסן הוקם בשנת 2007 כפרויקט רב תחומי, המשלב אנשי מקצוע, פעילים ומתנדבים מתוך הקהילה. המרכזים יוזמים, מפתחים ומפעילים תכניות ופעילויות לשיפור וחיזוק החוסן הקהילתי, לשיפור איכות החיים של תושבי הקהילה, לפיתוח קהילתי בר-קיימא ולמתן שירותי תמיכה וסיוע רב מקצועי במצבי משבר. מרכזי החוסן הקהילתי פועלים במגוון מישורים: מישור הפרט והמשפחה, מישור הקבוצה והקהילה והמישור הקהילתי - כלכלי.

הפעילויות ברמת הפרט והמשפחה כוללת לדוגמא איתור מצבים אישיים ומשפחתיים הדורשים התייחסות עקב מצבי משבר ומתן אפשרות לשיחה חופשית ולהתייחסות למצבי משבר לאנשים ולמשפחות שחוו מצבי משבר, עם אנשי מקצוע ודמויות משמעותיות עבורן. הפעילויות ברמת הקבוצה והקהילה כוללת לדוגמא קיום מפגשים קבוצתיים בישובים המושפעים ממצבי משבר למטרות של מתן מידע, הסברה ודיבוב, הדרכה להורים ולילדים כיצד להתמודד עם המצב והשלכותיו והפעלה של מערך המתנדבים והפעילים בקהילה לסיוע באיתור אוכלוסיות שנפגעו וזקוקות לסיוע ולתמיכה. הפעילויות בתחום הקהילתי-כלכלי מכוונת להגביר את חוסן הכלכלי של קהילות החשיבות בכך היא להתחדשות וליצירתיות בשילוב עם ההון החברתי המקומי כדי למצוא מענה למשברים כלכליים קהילתיים מקומיים.

מבחינת מבנה משפטי, מיזם מרכזי החוסן הוא מיזם שנוצר מתפיסה של שימוש בכוחות מקומיים, איגום משאבים ויצירת מענים חדשים להתמודדות עם מצב החירום, חיזוק החוסן ומתן מענה לנפגעי טראומה כתוצאה מפעולות איבה באזור עוטף עזה ושדרות. התפיסה החדשנית של מרכז חוסן הועלתה על ידי הקואליציה הישראלית לטראומה, שלצורך מימושה יצרה שיתופי פעולה עם משרדי ממשלה רבים: משרד רוה"מ, משרד הנגב והגליל, המשרד לאזרחים ותיקים, משרד הרווחה, הביטוח לאומי ומשרד הבריאות. תקציב מרכזי החוסן הועבר בהחלטת ממשלה, והוחלט שמשרד הבריאות יהיה אחראי על איגום המשאבים ועל מרבית הרגולציה מטעם משרדי הממשלה. הקואליציה הישראלית לטראומה אחראית על ניהול מרכזי החוסן ועל הקשר, התקציב והניהול בין משרד הבריאות ובין מרכזי החוסן. הקשר מוסד בחוזה, שהסדיר את היחסים בין הקואליציה

הישראלית לטראומה ובין משרדי הממשלה בכלל ומשרד הבריאות בפרט. מידי שנה נחתם החוזה מחדש בין משרד הבריאות לבין הקואליציה ומסדיר את היחסים המקצועיים ואת העברת הכספים אל הקואליציה. במקביל חתמה הקואליציה על הסכם עם עמותות מקומיות בכול רשות. מעבר לתקציב השוטף של מרכזי החוסן, מגייסים כספים נוספים עבור המרכזים, זאת על מנת להגדיל את נפח העבודה ואת מנעד המענים הניתנים לתושבי האזור.

הארגונים החברים בשותפות הינם: הקואליציה הישראלית לטראומה, משרד הבריאות, משרד רוה"מ, המשרד לביטוח לאומי ומועצות מקומיות (שער הנגב, אשכול, חוף אשקלון).

11. חותם:

חותם הוקמה בשנת 2010 והינה תכנית שבתחילת דרכה היוותה שותפות בין משרד החינוך, ג'וינט ישראל, קרן נעמי ותנועת "הכל חינוך" במטרה לתת מענה לאתגר אי-שוויון הזדמנויות בחינוך במדינת ישראל (כיום קרן נעמי ותנועת הכל חינוך אינן חברות בשותפות). חותם מגייסת מנהיגים צעירים איכותיים, בעלי חזון ומוטיבציה גבוהה להטביע חותם כמורים ולהעניק חינוך איכותי לתלמידים שלא זוכים לכך, מעניקה להם הכשרה ייחודית, דואגת לשיבוצם בבית הספר ומלווה אותם לאורך תקופת ההוראה ואחריה. כל תהליך קליטתם והשתלבותם בבתי הספר ובמערכת החינוך מלווה על ידי צוות חותם הוותיק. בהמשך, פועלת חותם לגיבושם של הבוגרים, על ידי בניה משותפת של קהילת שגרירים, המחויבת לפעול לשיפור החינוך בישראל. חותם מבקשת לקדם שוויון ההזדמנויות בחינוך בישראל, על מנת לאפשר לכל ילד לבחור את עתידו ללא קשר לרקע ממנו הגיע.

12. תבונה:

תוכנית תבונה, הוקמה בשנת 2010 והיתה יוזמה משותפת של משרד ראש הממשלה, ארגון שיתופים וקרן יד הנדיב ופעלה באמצעות ארגון קמרון. תכנית תבונה נועדה לייצר שפה ניהולית-פיננסית חדשה בעולם האלכ"רים במטרה לייצר תהליכי קבלת החלטות המבוססים על נתונים פיננסיים. תבונה הוקמה כדי לסייע למנכ"לים ומנהלי כספים של ארגוני המגזר השלישי לייצר וליישם ידע וכלים מעשיים הנחוצים להתנהלות פיננסית מקצועית, לפיתוח מקורות הכנסה מגוונים וייצובם, ולביסוס הכלכלי של ארגונם. תוכנית תבונה בנתה תהליכי יעוץ ייעודיים לאלכ"רים. מבחינה מבנה משפטית, השותפות הוגדרה כמיזם משותף.

13. הקואליציה הישראלית לטראומה:

"הקואליציה הישראלית לטראומה" הינה קואליציה של תאגידים ויחידים העוסקים בתחום החוסן, הערכות לחירום ומענה פסיכו-סוציאלי. הקואליציה הוקמה בפברואר 2001, והפכה לעמותה רשומה בשנת 2006, הקואליציה מהווה גוף לתועלת הציבור. בארגוני הקואליציה מאות אנשי מקצוע ואלפי מתנדבים בפריסה ארצית רחבה ועם ידע רב, כולם מתגייסים לתת מענה מקצועי הראוי לצרכים העולים מן השטח. הקואליציה הוקמה בסיועה של פדרציית ניו יורק. הקואליציה נותנת מענה לצרכים בכמה רמות: היערכות לחירום של רשויות מקומיות, משרדי ממשלה, מפעלים וארגוני מגזר שלישי; פיתוח חוסן ברמה האישית, המשפחתית, הקהילתית והרשותית;

הכשרות לצוותים מקצועיים ממגזרים רבים במשק - עובדים סוציאליים, מטפלים, צוותים רפואיים, אנשי חינוך, כבאים, אנשי חילוץ והצלה, עובדי רשויות מקומיות, מתנדבים בתחומים שונים, ועוד; מענה פסיכו-סוציאלי לכל פלחי האוכלוסייה - ילדים ונוער, מבוגרים וקשישים, עולים, חברה ערבית ועוד ומענה לאירועי חירום ברחבי העולם.

הארגונים השותפים הם: הסתדרות מדיצנית הדסה, סל"ע - סיוע לעולה במשבר, נט"ל - נפגעי טראומה לאומי, היח' הניו-רופסיכיאטרית בבית חולים לוינשטיין, משאבים מיסוד המרכז לשעת חירום, עמק, ער"ן - עזרה ראשונה נפשית, מהות ישראל ונציגי ציבור.

מבחינת מבנה משפטי, העמותות שמרכיבות את הקואליציה אינן מתקצבות את הקואליציה. הקואליציה מגייסת משאבים באופן עצמאי. קיים וועד מנהל אשר מפקח ומאשר את תקציב הקואליציה. בנוסף, קיים גם תקנון המחייב את כל החברים בשותפות (בין אם זה ארגונים או תאגידים או פרטים) ונהלי עבודה שאושרו על ידי הוועד המנהל ונכתבו במהלך השנים.

14. פרויקט ואדי עתיר:

פרויקט ואדי עתיר הינו יוזמה של הקהילה הבדואית בנגב להקמת חווה מדברית המבוססת על תכנון בר-קיימא תוך שילוב היבטים קהילתיים, סביבתיים, טכנולוגיים וכלכליים. הפרויקט הוקם בשנת 2009 במטרה למנף את הידע, הערכים, והשאיפות הבדואיות המסורתיות על ידי יישום עקרונות הקיימות ושילוב נהלים וידע מדעי בן זמננו. הפרויקט מהווה מודל ייחודי לפיתוח בר-קיימא באזור מדברי, ועקרונותיו ברי יישום בנגב ובאזורים צחיחים אחרים. בכל שלבי התכנון והביצוע מודגשים במיוחד הערכים הקהילתיים, לצד המחויבות ההדדית בין אדם לאדם ובין אדם לסביבה. תהליך גיבוש הפרויקט ותכנונו פועלים בצורה נאמנה לעקרונות אלו.

הארגונים השותפים הם: מועצת חורה, עמותת ואדי עתיר, משרד לפיתוח הנגב והגליל, משרד ראש הממשלה, רשות לפיתוח הבדואים והמעבדה לקיימות - ניו יורק.

מבחינת מבנה משפטי, הועברה החלטת ממשלה שתכליתה העברת תקציב ממשלתי כנגד תרומות וכן פטור ממכרז לקרקע על סמך מתווה זה; הוקמה ועדת היגוי בראשות משרד החקלאות, על מנת לנהל את התקציב ולאשר את התשלומים מצד המדינה; נחתם חוזה בין משרד החקלאות לעמותה על ביצוע הפרויקט (החוזה עבר דרך ועדת מכרזים של המשרד וכלל את אישור המנכ"ל, חשבות והיועץ המשפטי) והעמותה שותפה גם לוועדת מכרזים ובודקת מקצועית כל פעולה.

15. תוכנית קיץ בטוח באילת:

תוכנית "קיץ בטוח באילת" הוקמה בשנת 2005 ופועלת כחלק מתוכנית "עיר ללא אלימות" בשיתוף עיריית אילת, אגף הנוער ברשת המתנ"סים, האגף לשירותים חברתיים, משרדי הממשלה רווחה, חינוך, בריאות, קליטת עלייה וביטחון פנים, הרשות למלחמה בסמים ואלכוהול, עלם, מפעל הפיס, ובתמיכה ומימון של התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון של משרד הרווחה. התוכנית נותנת מענה טיפולי לכל בני הנוער באילת, תושבים ואורחים, וזאת במטרה להנעים להם את החופשה ולמלא עבורם את שעות הפנאי בתכנים חיוביים ובפעילויות איכותיות וכך לצמצם ככל הניתן את

הפיתויים שמזמנות השעות הריקות ואת ההתנהגויות הסיכוניות שבצדן. התוכנית מופעלת על ידי גורמי החינוך הבלתי פורמאלי, הגורמים הטיפוליים בעיר, גורמי האכיפה והפיקוח, סיירת הורים ועוד לטובת רווחתם וביטחונם של בני הנוער. התוכנית פועלת בימי הקיץ וכוללת: פעילויות ספורט מידי לילה במגרשים העירוניים, שחיה לילית בבריכה העירונית, סטודנטים בפארקים הציבוריים ומתחם אוהל בטיילת "מתחברים לנוער בחופים" לפעילות אלטרנטיבית.

16. גיידסטאר

מיזם גיידסטאר ישראל הוקם בשנת 2009 ואתר האינטרנט עלה לאוויר בשנת 2010. גאיד-סטאר הוא האתר המרכזי לחיפוש מידע אודות עמותות בישראל. באתר מוצג מידע רשמי מתוך מאגרי רשם העמותות אודות כל העמותות בישראל, לצד מידע נוסף. המטרה בהקמת המאגר היא ליצור שקיפות ציבורית בהתנהלות העמותות בישראל. כל מי שיש לו עניין בעמותות: תורמים, מתנדבים, ספקים ולקוחות יכולים לגלוש ולמצוא מידע רשמי שדווח לרשם העמותות אודות צורת ההתנהלות של כל עמותה פעילה בישראל. כמו כן, ישנה חשיבות לחשיפה לה זוכות העמותות, גדולות כקטנות באינטרנט.

גיידסטאר הינו פרויקט שאיננו למטרת רווח, אשר מפותח על ידי גורמים פילנתרופיים וממשלת ישראל, וככזה הוא פועל מתוך המגזר השלישי ולמענו, מתוך אמונה שהשקיפות הציבורית היא אמצעי חשוב לפיתוח מגזר זה. גיידסטאר ישראל הוקם בשיתוף פעולה עם ארגון GuideStar International (גיידסטאר בינ"ל) אשר שם לו למטרה להאיר את פעילות הארגונים ללא מטרת רווח ברחבי העולם. גיידסטאר ישראל הוא פרויקט משותף למשרד המשפטים, קרן יד הנדיב וג'וינט ישראל ומופעל כיום על ידי חברת NPTEch - טכנולוגיות למגזר השלישי בע"מ (חל"צ). מיזם גיידסטאר מתבסס על תקציב לחמש שנים אותו מממנים במשותף משרד המשפטים (50%) וקרן יד הנדיב (50%). במהלך תקופה זו שואף המיזם לקיים הכנסות עצמאיות שיאפשרו לו להתרחב ולפעול גם לאחר תום תקופת המימון הנ"ל.

המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל
פועל לפיתוח ולקידום ידע מחקרי בסיסי ושימושי
בנושא החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל.
המרכז מתמקד בפעילות מחקרית אודות התפתחות
החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל ובעולם
היהודי, פעילותן ותרומתן לחברה. ממצאי המחקרים
משמשים בסיס להרחבת פעילות המרכז בהפצת ידע,
פיתוח תכניות לימוד והעשרה שעניינן חברה אזרחית
ופילנתרופיה ועבודה עם ארגונים בחברה האזרחית.



המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל

philanthropy@savion.huji.ac.il | <http://www.sw.huji.ac.il/list/945> | 02-5882203