סדרת מאמרים, חוברת 20 | ירושלים, כסלו תשע"ד, נובמבר 2013

שותפויות בין מיגזריות: ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות

הלל שמיד
מיכל אלמוג-בר

פרסומי המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

- לא רק אהבת האדם: הפילנתרופיה בראי התיאוריה והמחקר- **אבישג רודיך**
- עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל אתנוגרפיה של תורמים גדולים- **ברוך שמעוני**
- סקר עמדות הציבור הרחב ביחס לפילנתרופיה ופילנתרופים- **הלל שמיד ואבישג רודיך**
- קרנות יהודיות- **ג'ף סלומון**
- על פילנתרופיה ואפקטיביות - תחום החינוך בישראל- **גדליה אורבך**
- מהנדיב הידוע ועד הקרן החדשה לישראל: ערוצי תרומה לארץ ישראל ולמדינת ישראל משלהי התקופה העות'מאנית ועד היום - **דבי חסקי-לוונטל ופולה קבלו**
- פילנתרופית העלית בישראל: מאפיינים, מניעים ודפוסי תרומה - **הלל שמיד, אבישג רודיך, בשיתוף חנה שאול בר ניסים**
- הקשר בין מימון ממשלתי למימון פרטי של מימון המגזר השלישי- **אסנת חזן**
- פעילות סנגור של קרנות והשפעתן על מדיניות ציבורית - הניסיון האמריקאי- **ג'ואל ל. פליישמן**
- הסיכה שצריכה לעצבן את הפיל: יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה בפיתוח מיזמים חברתיים- **מיכל אלמוג-בר ואסתר זיכלינסקי**
- סקר קרנות פילנתרופיות וגופי מימון בישראל- **נאווה ברנר, אסנת חזן, הלל שמיד ואבישג רודיך**
- השפעות פסיכולוגיות על המוטיבציה לפעילות פילנתרופית: אפקט הקורבן המזוהה מקורותיו וגבולותיו- **תהילה קוגוט ואילנה ריטוב**
- על תרומות, הטבות מס ומה שביניהן: תרומות יחידים וחברות למלכ"רים, והשפעת מדיניות המס על תרומות אלה- **אסנת חזן**
- Explorations in Contemporary European Jewish Philanthropy- The Italian Case in Context- **Luisa Levi D'Ancona**
- מאפייני הפילנתרופיה בישראל במאה ה-21: מניעים וחסמים לנתינה, דילמות, אתגרים וכיווני פעולה לעתיד- **הלל שמיד**
- השפעת מקורות המימון השונים על ההתנהגות הארגונית, האסטרטגית, הפיננסית והניהולית של ארגוני שירותי אנוש ללא כוונת ריווח- **הלל שמיד**
- הגלובליזציה של הפילנתרופיה: אמצעים, ערוצים ונתינה של פזורות- **הלל שמיד וחנה שאול בר ניסים**
- מערכות יחסים פילנתרופיות מנקודת מבטם של המקבלים: המקרה של ארגוני שינוי חברתי בישראל- **חגי בר**
- שותפויות בין מיגזריות- גישות תיאורטיות וממצאי מחקר- **הלל שמיד, מיכל אלמוג-בר ונדב לחמן-לזר**

המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל
02-5823587 • 02-5882203
philanthropy@savion.huji.ac.il
http://www.sw.huji.ac.il/list/945

האוניברסיטה העברית בירושלים
The Hebrew University of Jerusalem

בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה
חברתית ע"ש פאול ברוואלד
המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

ג'וינט ישראל
יחד בעשייה חברתית
JDC

סדרת מאמרים, חוברת 20 - ירושלים, כסלו תשע"ד, נובמבר 2013

שותפויות בין מיגזריות:
ממצאי מחקר, מסקנות והשלכות לפרקטיקה של שותפויות

הלל שמיד מיכל אלמוג -בר

בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה
חברתית ע"ש פאול ברוואלד
המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

ג'וינט ישראל
יחד בעשייה חברתית
JDC

האוניברסיטה העברית בירושלים
The Hebrew University of Jerusalem

דברי תודה

בראש וראשונה אנו מבקשים להודות מקרב לב למר ארנון מנטבר, מנהל ג׳וינט ישראל, ולגב׳ גלית שגיא מנהלת תכנון ופיתוח בג׳וינט ישראל, אשר יזמו את עריכת המחקר, תמכו בו בשלבים השונים של עריכתו ודאגו למימון ההוצאות הרבות הכרוכות בביצועו. ללא העידוד שלהם מחקר זה לא היה יוצא לפועל.

הרעיון לעריכת המחקר עלה בד בבד עם קבלת ההחלטה על הרחבת תחומי הפעולה והמחקר של המרכז לחקר הפילנתרופיה, וכניסתו לחקר התחום המתפתח של שותפויות בכלל ושותפויות בין-מיגזריות בפרט.

תודה למנהלי הארגונים ועוזריהם הבכירים אשר הקדישו מזמנם והשיבו לשאלות המחקר. 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 ובמיוחד לד״ר ענת אורן אשר הופקדו על איסוף המידע, עיבודו וסייעו לנו בניתוח הממצאים והמשמעות שלהם.

תודה מיוחדת לרותם נחום, הרכזת המינהלית של המרכז לחקר הפילנתרופיה. רותם סייעה לנו בכל הקשור להיבטים הארגוניים והמינהליים 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 הדפוס הארגוני המתפתח של שותפויות בין-מיגזריות, לטובת הלקוחות מקבלי השירותים.

פרופ׳ הלל שמיד ד״ר מיכל אלמוג-בר

תוכן עניינים

תקציר.....3-4

ממצאי המחקר העיקריים.....5-6

סקירת ספרות.....7-11

שאלות המחקר.....12-14

השערות המחקר.....15-16

שיטת המחקר.....17-18

ממצאים.....19-46

דיון וניתוח.....47-52

רשימת מקורות.....53-56

נספחים:

נספח 1- רשימת השותפויות שהשתתפו במחקר.....57

נספח 2- שאלון המחקר.....58-67

תקציר

מחקר זה מוקדש ללימוד דפוסי הפעולה של שותפויות בין-מיגזריות בתחום השירותים החברתיים. המחקר בדק שורה של נושאים שהחשובים ביניהם, הם: המניעים להצטרפות לשותפות, הגורמים המעודדים והבולמים את הכניסה לשותפות, הדרכים להתגברות על ההתנגדות לשינויים ועל החששות מהכניסה לשותפות, ההבדלים בין השותפים בהיבטים של האידיאולוגיה הארגונית, מטרות ויעדים, ערכים אישיים ותרבות ארגונית, תהליכי עיצוב ובניית השותפות, מנגנוני התיאום וערוצי התקשורת, תהליך קבלת ההחלטות וסגנון קבלת ההחלטות, מידת הנכונות לחלוק מידע, משאבים, יכולות ותשתיות ארגוניות ומבניות, טיב היחסים הבינאישיים, השגת תפוקות ארגוניות ורמת ביצוע של השותפות, השפעת השותפות על ההון האנושי, העשרתו והקניית שיטות עבודה חדשות.

אוכלוסיית המחקר כללה 13 שותפויות בין-מיגזריות בתחום השירותים לילדים, לזקנים, ופיתוח מיזמי תעסוקה לאוכלוסיות שאינן נמנות על מעגל התעסוקה. בשותפויות נכללים ארגונים המייצגים את המיגזר ללא כוונת ריווח, בעיקר ארגוני ג'וינט ישראל- אשל-האגודה לפיתוח שירותים לזקנים, אשלים-האגודה לפיתוח שירותים לילדים ותב"ת-תנופה בתעסוקה המפתחת תוכניות תעסוקה. בנוסף לארגונים אלה נכללים בשותפויות משרדי הממשלה וארגונים עיסקיים למטרות ריווח, אשר עניינם ייזום ופיתוח תוכניות חברתיות.

ממצאי המחקר מלמדים כי צמצום הפערים וההבדלים בתרבות הארגונית של הארגונים השותפים הוא משמעותי ותנאי הכרחי, אם כי לא מספיק, להצלחת השותפות. חוסר יכולת לגשר על הפערים התרבותיים נמצא במחקרים רבים כגורם המכשיל, לדוגמא, מיזוגים ארגוניים בעולם העיסקי אך גם בקרב הארגונים ללא כוונת ריווח. הבדלים אידיאולוגיים, בתפישת עולם ובערכים של הארגונים השותפים, מקשים על הפעילות הסדירה של השותפות. תנאי חשוב להצלחתה הוא השקעה רבה בצמצום הפערים בשלב הכניסה לשותפות.

ראשי הארגונים מצהירים על הרצון לתת שירות טוב יותר ללקוחות כאחת המטרות החשובות שלהם. באופן ברור נמצא שלמטרה זו קשר חיובי ומובהק עם קבלת החלטות בדרך של קונצנזוס, וכן עם השגת תפוקות השותפות.

הממצאים מלמדים אף על רמה גבוהה יחסית של שיתוף פעולה בין הארגונים והרצון לחלוק מידע וידע, משאבים, יכולות ארגוניות ומקצועיות, וכן שיתוף בייזום והפעלת תוכניות. רמה גבוהה של אמון וכבוד הדדי, תיאום ותקשורת בין הארגונים נמצאה אף היא במחקר, ולהם השפעה חיובית על השגת התפוקות ומטרות השותפות. אלה מתבטאים בשיפור השירותים ללקוחות, ניצול יעיל של משאבים, רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה וניהול חדשות, שינוי עמדות של השותפים כלפי תוכניות ומיזמים חדשים, גיוס משאבים, חיזוק המוניטין של הארגונים, ייזום תוכניות חדשות ויצירת צורות שיח חדשות.

ניתוח הממצאים התיאוריים והקשרים הסטטיסטיים במחקר פורש בפני הקורא יריעה רחבה של אפשרויות ותנאים, המשפיעים על השגת המטרות המוצהרות של השותפות ושל התפוקות שלה. ארגונים המצטרפים לשותפות בין-מיגזרית יכולים ללמוד מהקשרים בין המשתנים השונים, במה

עליהם להתמקד ולהשקיע אנרגיות ומשאבי אדם וכסף, כדי שהשותפות תוכיח עצמה כיעילה, אפקטיבית, תורמת ומשיגה תוצאות שכל אחד מהארגונים בנפרד מתקשה בהשגתן.

ממצאי המחקר העיקריים

הממצאים העיקריים העולים מהמחקר הם-

1. התרבות הארגונית של הארגונים המשתתפים בשותפויות הבין-מיגזריות נתפשת כפורמאלית ובירוקרטית במידה בינונית ומעלה.
2. המניעים העיקריים הדוחפים את הארגונים להצטרף לשותפות הם- הרצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון, עבודה משותפת עם מגזרים אחרים כאידיאולוגית פעולה, רצון ללמוד מארגונים אחרים, מינוף להשגת משאבים.
3. הגורמים העיקריים הבולמים ארגונים להצטרף לשותפות הם- העדר הערכה לארגונים האחרים וחשש משינוי. רמת ההתנגדות נתפשת כמועטה עפ"י מדדי המחקר.
4. האמצעים והדרכים להתגברות על חששות הארגונים בעת הכניסה לשותפות הם- מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים, כנס משותף לליבון מטרות השותפות ודרכי הפעולה, עבודה פנים ארגונית ומינוי צוות לתיאום עמדות. פנייה לייעוץ חיצוני איננה רלוונטית.
5. ההבדלים הגדולים ביותר בין הארגונים הם בתרבות הארגונית ובתהליכי העבודה. הבדלים אידיאולוגים והבדלי השקפה נתפשו בדרגה נמוכה יותר.
6. הבדלים אידיאולוגיים, הבדלים בתהליכי עבודה ובדרכי הפעילות משפיעים באופן שלילי על הנכונות לשתף פעולה, לחלוק מידע, משאבים ויכולות ארגוניות.
7. עוצמה בינונית ומעלה של פעילות נמצאה בתהליכים הבאים-
   - 7.1 שיתוף וחלוקת משאבים.
   - 7.2 שיתוף וחלוקה במידע.
   - 7.3 שיתוף וחלוקה ביכולות ארגוניות ומקצועיות.
   - 7.4 שיתוף וחלוקה בפעילות והפעלת תוכניות השירות.
   - 7.5 נשיאה משותפת בסמכות, אחריות ועוצמה.
   - 7.6 קבלת החלטות משותפת.
   - 7.7 כנסים, ימי עיון וטקסים משותפים.
   - 7.8 השקעת משאבים בהפעלה ותחזוקת השותפות.
8. דפוסי קבלת ההחלטות השכיחים הם- קונצנזוס והחלטת מנהלי השותפות.
9. רמת התיאום והתקשורת בין הארגונים היא בדרגה בינונית ומעלה.
10. רמת התכנון במישורים האסטרטגים, הטקטים והאופרטיביים היא בדרגה בינונית ומעלה.
11. המנגנונים השכיחים ביותר ליישוב קונפליקטים הם- התערבות מנהלים וישיבות משותפות של הדרגים השונים.
12. יחסי האמון, כבוד הדדי ואמפתיה לאחר נתפשים ברמה גבוהה מאד. תחרות ומאבקי כח בין השותפים נתפשים ברמה נמוכה למדי.
13. שיתוף במידע, משאבים ויכולות ארגוניות תורם להעשרת עובדים ולהתייעלות ארגונית.
14. רמה בינונית עד גבוהה של השגת תפוקות ארגוניות של השותפות בהיבטים הבאים-

14.1 ניצול יעיל של משאבים.

14.2 שיפור מצב הלקוחות.

14.3 רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות.

14.4 יצירת יוזמות חדשות.

14.5 שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים המסופקים ללקוחות הארגונים.

14.6 שינוי עמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות שהן נשוא השותפות.

14.7 קבלת משאבים נוספים למיזמים ולתוכניות המשותפות.

14.8 צורות שיח חדשות בין הארגונים.

14.9 יצירת אופציות איסטרטגיות חדשות.

14.10 התייעלות ארגונית.

14.11 העשרת העובדים בידע חדש.

14.12 חיזוק נכונות העובדים לשתף פעולה עם עובדים וארגונים אחרים.

15. הגורמים המשמעותיים להם ההשפעה החזקה ביותר על השגת תפוקות השותפות הם-

15.1 הרצון לשרת טוב יותר את הלקוחות.

15.2 הסברה והכנה מוקדמת לכניסה לשותפות.

15.3 מעורבות של מנהלי הארגונים, עובדי השטח וגורמי מימון חיצוניים בקבלת ההחלטות.

15.4 קבלת החלטות בקונצנזוס בין הנהלות הארגונים.

15.5 שיתוף במידע, משאבים, יכולות ארגוניות ומקצועיות.

15.6 תיאום ותקשורת הדוקים.

15.7 העשרת עובדים בידע חדש וחשיפה לניסיון של האחרים.

15.8 התייעלות ארגונית.

16. להשגת תוצאות ותפוקות השותפות השפעה על-

16.1 שיתוף במידע, חלוקת משאבים ופעילות שוטפת.

16.2 תיאום ותקשורת הדוקים.

16.3 אימוץ אסטרטגיה של שיתוף פעולה.

16.4 העשרת העובדים.

סקירת ספרות

בשנים האחרונות זוכות שותפויות בין-מגזריות, הנתפשות כאחת מהדרכים המרכזיות לפתרון בעיות חברתיות ולקידום מיזמים חברתיים חדשניים, להתעניינות גוברת מצידם של ממשלות, ארגוני המגזר השלישי, קרנות ופילנתרופים וארגונים עסקיים. ההתעניינות בשותפויות גוברת לאור היתרונות היחסיים שיש לכל אחד מהמגזרים ולאור מחסור במשאבים מספיקים למימוש מטרות ותוכניות. גם בישראל, גדל בשנים האחרונות מספר השותפויות הבין-מיגזריות בהן מעורבים שלושת המגזרים. על אף ההתעניינות הגוברת בהן, שותפויות אלו לא זכו למחקר מקיף והידע העומד לרשותנו לגבי המניעים, הגורמים להיווצרות השותפות, התנהגות השותפים ועמדותיהם, התהליכים הארגוניים והניהוליים ותוצאות של השותפויות עדיין מוגבל (Almog-Bar & Zychlinski, 2012; Babiak & Thibault, 2009; Bryson, Crosby & Stone, 2006).

שותפות בין-מגזרית מוגדרת כמסגרת ארגונית פורמאלית בה מתנהלים יחסי גומלין מתמשכים ויחסי חליפין (התחלקות במידע, בידע, במשאבים, בפעילויות, בתוכניות שירות ללקוחות, ביכולות ארגוניות ומקצועיות) בין שני מיגזרים או יותר, כדי להשיג יחד תוצאה סינרגטית שיש לה ערך מוסף ותרומה ייחודית שאינה ניתנת להשגה על ידי מגזר אחד בלבד (Bryson, Crosby & Stone, 2006; Ferguson, 2004; Gazley & Brudney, 2007; McQuaid, 2000).

הופעתן של שותפויות בין-מגזריות בנושאים ציבוריים, ובמקביל ההתעניינות הגוברת של המחקר האקדמי בתחום, הן תולדה של שינויים חברתיים וכלכליים משמעותיים שחלו בחברה המערבית בשלושת העשורים האחרונים. תהליכים אלה הביאו לשינוי במערכת היחסים וחלוקת התפקידים המסורתית בין המגזרים השונים בחברה: הממשלה, המגזר העסקי והמגזר השלישי. שינוי זה מתואר בספרות בעזרת המושג **משילות חדשה** (New Governance), המתאר את הופעתם של מודלים אלטרנטיביים, המוגדרים כדרכי התארגנות פוליטית ומוסדית שונה כדי לקדם פעילות קולקטיבית (מנחם ולהט, 2006). בין הגורמים העיקריים לתמורות הללו ניתן למנות את צמצום מדינת הרווחה, צמצום במשאבי המדינה בעקבות התייקרות מתמדת של השירותים והדרישה לצמצום בהוצאותיה; התפתחותו והתרחבותו של המגזר השלישי בעקבות נסיגת המדינה, צמיחתו של ההון הפרטי; התפשטות ערכים של דמוקרטיה שיתופית ושיתוף ציבור; ביקורת כלפי המגזר העסקי, הן בדרישה לשקיפות ודיווח והן בדרישה לאתיקה קהילתית; גלובליזציה, התורמת להחלשת מדינת הלאום ביחס לעסקים וארגוני חברה אזרחית ברשתות בין-לאומיות; התפתחויות טכנולוגיות אשר טישטשו את הגבולות הארגוניים; גידול במורכבותן והיקפן של הבעיות החברתיות וקושי גובר בהגדרת הצרכים אשר אינם מקבלים מענה הולם מסוכנויות הממשלה. לצד זה אנו עדים לגידול והתרחבות בפעילותם של ארגוני המגזר השלישי והעסקי המספקים שירותים חברתיים שסופקו בעבר ע"י סוכנויות הממשלה. העברת האחריות לאספקת השירותים לארגונים הלא ממשלתיים נובעת ממניעים אידיאולוגים הדוגלים בצמצום חלקה של הממשלה באספקת השירותים וממניעים תועלתניים המבקשים להשיג רמה גבוהה יותר של יעילות ארגונית ושל איכות השירותים המסופקים ע"י ארגונים לא ממשלתיים (Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Austin, 2000; Schmid,2003; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002).

הייחודיות של השותפות הבין-מגזרית בהשוואה לסוגים אחרים של שותפויות, נובעת מכך שהשחקנים השותפים מייצגים תפיסות ערכיות וניהוליות שונות, הקשורות בהבדלים המבניים והתרבותיים שבין המגזרים השונים (Klijn & Teisman, 2004). עובדה זו יוצרת מחד מורכבות רבה ויש לה פוטנציאל של הערמת קשיים על מעשה המרכבה של השותפות. לעומת זאת, ההתבססות על החוזקות והיתרונות היחסיים השונים של כל מגזר וההשלמה ביניהם מהווים את המפתח להצלחתה (Almog-Bar & Zychlinsi, 2012). השותפות הבין מגזרית מפגישה בין ארגונים ואנשים בעלי תפיסת עולם וזהות ארגונית שונה. זהות מובחנת זו באה לידי ביטוי בתפישה השונה של כל מגזר בנוגע לשליחותו ולתפקידו בחברה, והיא משפיעה על הגדרת המחויבות הערכית-חברתית ועל רציונל הפעולה שלו (Babiak & Thibault, 2009). כך למשל, קיימים הבדלים ערכיים מהותיים בין זהותו של המגזר הציבורי לפרטי. המגזר הציבורי רואה עצמו כ"מגן" על האזרחים והמספק להם שירותים חיוניים, זהות הכוללת ערכים כגון: היעדר כוונת רווח, שאיפה להשגת משמעות לשליחותו ולמטרותיו, עליונות האינטרס הציבורי, נאמנות וכבוד למסורת ולהיררכיה. לעומתו, המגזר העסקי מזוהה עם גישת השוק, המדגישה ערכים כגון: מיקסום הרווחים, תחרותיות, יעילות ונצילות, יזמות, חדשנות ויצירתיות (Almog-Bar & Zychlinski, 2012).

במפגש הבין מגזרי קיימת סבירות גבוהה לתחרות בין דרכים שונות של חשיבה ארגונית להן השפעה על היכולת להגיע להסכמות. החשיבה הארגונית הייחודית מביאה את מקבלי ההחלטות להתמקד בנושאים וסוגיות העולים בקנה אחד עם דרך חשיבה זו, ומרחיקה אותם מנושאים ותחומי עניין הסותרים אופן חשיבה זה. כך למשל, הסתירות המובנות בשותפות הבין מגזרית עשויות לכלול מחלוקת לגבי המידה שבה יעילות (מגזר עסקי), דבקות בכללים בירוקרטיים (הממשלה) והשתתפות אזרחית מכלילה (חברה אזרחית) מהוות מרכיב מהותי בעיצוב תהליך השותפות, המבנה, המשילות והתוצאות הרצויות (Bryson, Crosby, & Stone, 2006).

הבדלים מובנים אלה בין השחקנים השונים המשתתפים בשותפות הבין-מיגזרית, מצביעים על הייחודיות של שותפויות אלו ביחס לסוגים אחרים של פעולה משותפת. לאור זאת, נדרשת מערכת ייחודית של מושגים, כלים ומיומנויות, על מנת לקדם את השותפויות ולהשיג את מטרותיהן באופן יעיל ואפקטיבי.

המניע העיקרי לכניסה של ארגונים לשותפות בין-מיגזרית הוא האמונה כי השותפות עשויה להביא לפתרון בעיות חברתיות מורכבות, שאינן ניתנות לפתרון על ידי מגזר אחד לבד (Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Vigoda-Gadot, 2003; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff, 2002; McGuire, 2006; Crosby & Bryson, 2010; Andrews & Entwistle, 2010). מעבר לכך, לארגונים שונים עשויים להיות מניעים שונים להיכנס לשותפות. בין היתרונות והמניעים הכלליים לכניסה לשותפויות ניתן למנות אינטרסים ארגוניים, תפיסה של ארגונים את עצמם כתלויים בארגונים אחרים לצורך פתרון בעיות, חדשנות ויצירתיות, צמצום אי הודאות הסביבתית (אסטרטגית וכלכלית), צמצום כפילויות, פוטנציאל לחיסכון בעלויות, איגום ומינוף משאבים, לימוד ארגוני, איכות גבוהה של שירות או של מוצר סופי, נגישות למיומנויות או

שווקים חדשים, חיזוק תחושת ההשתייכות הקהילתית/חברתית, קידום אחריות ציבורית והפחתת הסיכון שבנקיטת פעילות על ידי גוף אחד בלבד (Austin, 2000; Babiak & Thibault, 2009; Findlay-Brook, Visser & Wright, 2007; Thomson and Perry, 2006).

שותפות בין-מיגזרית מהווה לצד היותה הזדמנות גם אתגר גדול מאוד, והיא בדרך כלל קשה ליישום. הקשיים הכרוכים ביישומה המוצלח אף הובילו לטענה כי על ארגונים ומגזרים לנסות להתמודד עם בעיות חברתיות בכוחות עצמם, ושותפות הינה מוצא אחרון (Huxham, 2003; Babiak & Thibault, 2009). ישנם גורמים רבים המעכבים ובולמים כניסת ארגונים לשותפויות בין-מגזריות או מעכבים את התפתחותן ולשותפויות יש עלויות רבות. ביניהם ניתן לציין את: טשטוש ההבדלים בין המגזרים, צמצום האוטונומיה שלהם, השקעת זמן ומשאבים כספיים, עלויות השקעה במנגנוני תחזוקה ופיקוח וצמצום האחריות הציבורית של הממשלה, קיומם של חסמים מבניים (אילוצים הנובעים מהתרבות הארגונית, נהלים, חוקים וכד'), מטרת השותפות (רמת העימות בשותפויות המעוניינות בקידום שינויים מערכתיים היא גבוהה יותר מאשר בשותפויות המעוניינות בפיתוח שירותים), שיקולי עלות לעומת תועלת, רגישות מקצועית ו/או אישית, פערים ערכיים ותרבותיים בין המגזרים, חוסר במשאבים מספקים (Babiak & Thibault, 2009; Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Gazley & Brudney, 2007; Kerley, 2004; McQuaid, 2000; Person et al., 2009; Spath, Werrbach & Pine, 2008).

יצירת אמון מוזכרת בספרות כתנאי בסיסי ליצירת שותפות בין מגזרית, לקיומה ולהצלחתה. אמון מוגדר כנכונות להשלים עם פגיעות ארגונית, המבוססת על ציפיות חיוביות ביחס לכוונותיו והתנהגויותיו של האחר (Provan & Kenis, 2008), והוא מתבסס על ערכים ואידיאלים משותפים (Alexander & Nank, 2009). מחקרים שונים התייחסו לאמון כתנאי ראשוני לקיום השותפות. הם התוו דרכים ליצירתו בשלבי הקמת השותפות ולאורך פעולתה. 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 להוות תחליף להסכמים כאלה. העיסוק בבניית אמון אינו מסתיים בשלב ההקמה של השותפות, ונדרשת בניית אמון מתמשכת לכל אורך פעולתה (Crosby & Bryson, 2010; McGuire, 2006; Williams, 2002; Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Murphy & Arenas, 2011; Kolk, Van Dolen & Vock, 2010; Alexander & Nank, 2009; Agranoff & McGuire, 2001). הגורמים המביאים ליצירת אמון כוללים: היכרות מוקדמת וניסיון בעבודה משותפת של הגורמים המובילים את השותפות מהמגזרים השונים (Gazley, 2010); הסכמים מוקדמים על תנאי השותפות ואופן ניהולה היוצרים תיאום ציפיות טוב יותר ומונעים הפתעות אפשריות במהלך פעולתה; קיום תקשורת רציפה ומתמשכת בין הגורמים השונים בשותפות, הכוללת שיתוף פרואקטיבי במידע וקיום דיונים משותפים; הקפדה על הגינות והוגנות בעבודת השותפות; נכונות להענות או להכיל את הצרכים של השותפים האחרים (Bryson, Crosby, & Stone, 2006; אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010; Murphy & Arenas, 2011; Gazley, 2010; Crosby & Bryson, 2010; Alexander & Nank, 2009; Agranoff & McGuire, 2001).

הניהול והמנהיגות של שותפויות בין מגזריות מהווים אתגר משמעותי, בהיעדר סמכות פורמלית יחידה ביחס לכל הארגונים השותפים ובהיעדר נשיאה ברורה באחריות. החוסר בסמכות פורמאלית 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 הופכים את מלאכת ההובלה למורכבת ומאתגרת ביחס לניהול ארגון יחיד. עם זאת, מנהיגות השותפות מהווה מרכיב מפתח להצלחתה, אם לא החשוב שבהם (Agranoff & McGuire, 2001). בין תפקידי המנהיגות בשותפות הבין מגזרית נציין את הבאים:

- איזון בין כוחות ואינטרסים של הארגונים והמגזרים השונים המיוצגים בשותפות, תוך מתן תשומת לב למציאות שבה הכוח אינו נמצא בידיו של שחקן יחיד.
- יצירת אמון בין השותפים.
- איתור, גיוס ורתימת השחקנים בעלי העניין.
- גיבוש מטרות משותפות.
- הפניית משאבים לפי התכנית האסטרטגית.
- תכנון ויישום מושכל של פורומים ומרחבי פעולה משותפים, שהם האמצעי העיקרי בו מנהיגים ועובדים יוצרים שינויי מדיניות במציאות נתונה בדרך של פעילות מתואמת ומשולבת.
- ניווט אפקטיבי של תהליך שינוי המדיניות בזיקה לשחקנים החיצוניים לשותפות שאינם חלק ממנה (Crosby & Bryson, 2005; 2010; Agranoff & McGuire, 2001).

לאור אתגרים אלה, מנהיגות מצליחה של שותפות היא לרוב בעלת מאפייני הנחיה דמוקרטיים ולא סמכותיים. מנהיגות בשותפות הבין מגזרית עושה שימוש מינימאלי בכח, בכפיה ובניצול המשאבים עליהם היא שולטת (Agranoff & McGuire, 2001). ניתן להבחין בארבע כשירויות עיקריות הנדרשות לניהול שותפות בין-מגזרית: בניית יחסים יציבים וברי קיימא; ניהול באמצעות השפעה ומשא ומתן; ניהול מורכבויות ותלויות הדדיות; ניהול תפקידים, אחריותיות ויצירת הנעה בקרב השותפים. (Williams, 2002; McGuire, 2006).

מדידת תוצאות ותפוקות בשותפויות בין-מגזריות היא מורכבת מאוד, הן בגלל הדינמיות של השותפות עצמה, והן בגלל הקושי לקבוע את התוצאות הרצויות באופן מוסכם (Bryson, Crosby & Stone, 2006). עם זאת, לשותפויות בין מגזריות עשויות להיות השפעות חברתיות משמעותיות במספר רבדים. השפעות ממעלה ראשונה בעלות אופי תוספתי כוללות את ההשפעות המיידיות של השותפות, ובהן יצירה של הון חברתי, אינטלקטואלי ופוליטי, הסכמות, ואסטרטגיות חדשניות. השפעות ממעלה שנייה בעלות אופי רדיקלי יותר מתרחשות בהמשך עבודת השותפות, או מחוץ לגבולותיה המוגדרים. אלו כוללות יוזמות משותפות, שיתופי פעולה ותיאומים עם ארגונים ומוסדות חדשים, למידה משותפת החורגת מגבולות השותפות, יישום הסכמות ושינויים בפרקטיקות או בגישות, תפיסות ועמדות. השפעות ממעלה שלישית המאופיינות בשינוי כיוון אסטרטגי עשויות להמשך זמן רב יותר, והן כוללות ייסוד שותפויות חדשות, חיפוש אחר כיווני ותחומי פעולה חדשים, צמצום ויישוב קונפליקטים בין שותפים, הקמת מוסדות חדשים, קביעת

נורמות חברתיות חדשות בהתמודדות עם בעיות ציבוריות, ויצירת צורות שיח חדשות (Bryson, Crosby & Stone, 2006; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002). שותפות בין-מגזרית עשויה לייצר ערך הן עבור הארגונים המעורבים בשותפות והן לקהילות או לתחומים בהן השותפות פועלת. מעבר לכך, יצירת ערך בשותפות היא תוצר של יחסים בין מגזריים הדוקים המהווה גם מניע הדוחף להמשך שיתוף הפעולה בין הארגונים השותפים (Murphy & Arenas, 2011; Austin, 2000). על אף הספרות הרבה הנכתבת בשנים האחרונות על שותפויות בין מגזריות, קיים מחקר מועט מאוד בנושא מדידת התוצאות שלהן. חוסר זה מוסבר במורכבות הרבה של הגדרת התוצאות הרצויות, והעדר מתודולוגיות מתאימות להערכת טיב הפעילות של השותפות הבין מיגזרית (Provan & Kenis, 2008).

שאלות המחקר

שאלות המחקר המרכזיות הן:

שאלות המחקר המרכזיות נובעות ממטרות ויעדי המחקר. הן מתבססות על הידע העיוני והאמפירי המוצג בפרק "סקירת הספרות" והן על המסגרת המושגית המנחה אותנו בחקר שותפויות ארגוניות בין-מיגזריות, הבאה אף היא לידי ביטוי בפרק זה. בחרנו להציג את השאלות תחת שלוש קטגוריות מרכזיות המשקפות את תהליכי העבודה בשותפויות בין-מיגזריות. הקטגוריות הן: "תשומות אנושיות וכספיות", "מאפייני התהליך" ו"תפוקות ותוצרים ארגוניים". לאחר הצגת השאלות נציג את ההשערות המרכזיות של המחקר בכל אחת מהקטגוריות האלו.

א. תשומות אנושיות וכספיות

1. מהם המניעים והגורמים העיקריים הדוחפים ארגונים מהמיגזר הממשלתי, מיגזר הארגונים ללא כוונת ריווח והמיגזר העיסקי למטרת ריווח להכנס למסגרת של שותפויות מיגזריות ובין-מיגזריות?
2. מהם הגורמים הבולמים והמעכבים את כניסת הארגונים במיגזרים השונים לשותפות?
3. מהן האידיאולוגיות, העמדות האישיות והארגוניות, הערכים והמטרות של הארגונים המעורבים בשותפות ביחס אליה ולפעילותם במסגרתה? מהם המטרות והיעדים המשותפים של השותפות?
4. מהם מקורות המימון של השותפות הבין-מיגזרית? 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 ע"י 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 מהמיגזרים 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 ע"י 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?
13. מהם המודלים הכלכליים המנחים את השותפות בביצוע תוכניותיה? האם מודלים אלה מאפיינים שותפויות בין הממשלה והמיגזר הפרטי או שהם מודלים ייחודיים המתאימים לשותפות בין-מיגזרית בה יש יותר משני שותפים?

ג. תפוקות ותוצרים ארגוניים

1. באיזו מידה השותפות היא אפקטיבית במונחים של השגת המטרות המוצהרות, היעדים האופרטיביים והתוצרים הארגוניים הצפויים שלה? באיזו מידה וכיצד ניתן להגדיר שותפות כמוצלחת ובעיני מי? מהם הקריטריונים והסטנדרטים לקביעת הצלחתה של השותפות?
2. מיהם הנהנים העיקריים מהשותפות? הארגונים השותפים? הלקוחות? רשויות המדינה? האם ובאיזו מידה משתנה רמת התרומה של השותפות ללקוחותיה ולבעלי עניין שונים על ציר הזמן ובשלבי חיים שונים של השותפות?
3. באיזו מידה תורמת השותפות לשיפור איכות השירותים ללקוחותיה? באיזו מידה היא תורמת לאיכות חייהם ולרווחתם האישית?

4. באיזו מידה מצליחה השותפות לגייס משאבים חדשים ונוספים מעבר לאלה המוקצים לה בתחילת דרכה לפעילותה השוטפת?
5. באיזו מידה מפתחת השותפות שירותים חדשים וחדשניים החורגים משגרת השירותים הקיימים בכל אחד מהארגונים השותפים? כמה תוכניות חדשות פיתחה השותפות מאז הקמתה? מהי מידת השרידות של תוכניות אלו?
6. באיזו מידה השותפות מקדמת רכישת ידע חדש ועדכני המתייחס להיבט המקצועי של התוכניות והשירותים שמספקת השותפות?
7. באיזו מידה השותפות נהנית מיציבות כלכלית ופיננסית המאפשרת לה להשיג את מטרותיה ולהציע שירותים ותוכניות חדשות?
8. מהן ההשפעות העיקריות של השותפות על מטרות הארגונים השותפים, תוכניות השירות שלהם, תהליכי הניהול, המבנה הארגוני, התוצרים ועל לקוחותיהם?
9. באיזו מידה משיגה השותפות סינרגיה מערכתית בהשגת מטרותיה המוצהרות בהשוואה להישגים של כל אחד מהארגונים בנפרד?
10. באיזו מידה שיתוף הפעולה בחלוקת מידע, משאבים ויכולות ארגוניות מקדם את השגת המטרות והתפוקות הארגוניות?

השערות המחקר

להלן נציג את ההשערות המרכזיות של המחקר. כאמור לעיל, ההשערות תוצגנה עפ"י הקטגוריות המרכזיות תחתן הוצגו שאלות המחקר. ההשערות מעוגנות בתיאוריות ארגוניות ומתבססות על ממצאי מחקרים אמפיריים בתחום השותפויות שנערכו ע"י חוקרי המרכז לחקר הפילנתרופיה.

א. השערות המתייחסות ל"**משתני תשומות אנושיות וכספיות**"-

1. ככל שפערי האידיאולוגיה, הערכים, העמדות והמטרות הארגוניות גדולים יותר, כן יהיה קשה ומורכב יותר להשיג את מטרות השותפות, תגבר החשדנות ההדדית, חוסר האמון ושיתוף הפעולה בין הארגונים השותפים.
2. ככל שחלקו של המימון הממשלתי יהיה גדול יותר בתקציב השותפות, כן יכפו עליה דפוסי פעולה פורמאליים ובירוקרטים וכן תגדל מידת הקונפורמיות והצייתנות למדיניות הממשלה.
3. ככל שחלקו של המימון שמקורו הוא המיגזר העיסקי יגדל, כן תפתח ותייצר השותפות רמה גבוהה יותר של חדשנות בתוכניות ובשירותים המוצעים ללקוחותיה.
4. ככל שההבדלים בתהליכי העבודה של הארגונים השותפים יהיו גדולים יותר, כן יגבר חוסר הנכונות שלהם לשתף אחד את השני בידע ובמידע, משאבים, יכולות ארגוניות ונשיאה באחריות משותפת.

ב. השערות המתייחסות ל"**מאפייני התהליך**"-

1. ככל שרמת המעורבות של המנהלים והעובדים גדולה יותר בתהליכי קביעת מדיניות וקבלת החלטות, כן יגבר שיתוף הפעולה וחלוקת המידע, שיתוף ביכולות ארגוניות, הידוק התיאום וחיזוק התקשורת, וכן יגדלו הסיכויים להשגת רמה גבוהה יותר של תפוקות ותוצרים של השותפות.
2. ככל שההחלטות בשותפות מתקבלות בדרך של קונצנזוס, כן תגבר רמת התיאום והתקשורת וכן יגדלו הסיכויים להשגת רמה גבוהה יותר של תפוקות ותוצרים של השותפות.
3. ככל שייעשו ניסיונות לכפות דעות ומרות ע"י אחד השותפים, כן תתחזק הנטייה לאי שיתוף במידע ובמשאבים וכן תפגענה התפוקות והתוצאות של השותפות.
4. ככל שיתחזק שיתוף הפעולה בחלוקת המידע, המשאבים והיכולות הארגוניות, כן תשיג השותפות רמה גבוהה יותר של יעילות ואפקטיביות ארגונית.
5. ככל שהתיאום בין הארגונים השותפים יהיה הדוק יותר וככל שערוצי התקשורת יהיו פתוחים יותר, כן יצטמצמו הבדלי ההשקפה והעמדות, תעלה רמת שיתוף הפעולה, יגבר האמון ההדדי ועמם התפוקות של השותפות.
6. ככל שתגבר רמת ההעשרה האישית של העובדים בידע חדש ושיטות עבודה חדשות, כן יגבר שיתוף הפעולה במידע ובמשאבים, וכן יגדלו הסיכויים להשגה של רמה גבוהה יותר של תפוקות ותוצרים ארגוניים.

7. ככל שתגדל ההבנה של העובדים בשותפויות את צורכי הלקוחות, כן תפתחנה אופציות אסטרטגיות חדשות בפני השותפות וכן יגבר הרצון לשרת טוב יותר את הלקוחות.

ג. השערות המתייחסות ל"**תפוקות ותוצרים ארגוניים**"-

1. ככל שרמת התיאום, התקשורת הבינאישית והארגונית עולה, כן רמת האפקטיביות של השותפות תהיה גבוהה יותר.
2. ככל שקבלת ההחלטות בשותפות תתבסס על קונצנזוס והסכמה בין השותפים, כן תעלה רמת האפקטיביות של השותפות.
3. ככל שרמת המעורבות של הארגונים בתהליך קביעת מדיניות וקבלת החלטות תהיה גבוהה יותר, כן השותפות תצליח יותר בהשגת מטרותיה המוצהרות והיעדים האופרטיביים שלה.
4. ככל שתקציב השותפות גדול יותר, כן תשתפר הרמה ואיכות השירותים המסופקים על ידה.
5. ככל שהשותפות מנצלת בצורה יעילה יותר את המשאבים העומדים לרשותה,כן תשתפר איכות השירותים ללקוחות.
6. ככל שתקציב השותפות גדול יותר, כן ניצול המשאבים יעיל פחות.
7. ככל שהשותפות מאמצת שיטות ניהול מהעולם העיסקי, כן ניצול המשאבים יהיה יעיל יותר.
8. ככל שהתרבות הארגונית של השותפות פחות פורמאלית, יותר פתוחה לשינויים וגמישה בהתנהגותה הארגונית, כן יגדל סכום המשאבים המגויסים ע"י השותפות מעבר לתקציב הרגיל.
9. ככל שהשותפות מציעה תוכניות חדשות וחדשניות החורגות משגרת התוכניות, כן היא תצליח לגייס משאבים חדשים מעבר לתקציב הרגיל.
10. ככל שרמת שיתוף הפעולה בין הארגונים תעלה, כן תהיה נכונות גדולה יותר לרכישת ידע חדש, העברתו בין השותפים והטמעתו בתהליכי העבודה בארגונים.
11. ככל שרמת הקונפליקט בין הארגונים נמוכה יותר, כן יגדל היצע התוכנית החדשות.
12. ככל שהשותפות יוזמת ומפעילה תוכניות חדשות, כן תתחזק היציבות הכלכלית והפיננסית של הארגונים.

שיטת המחקר

אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה 13 שותפויות בין-מיגזריות בתחום השירותים לילדים, זקנים ופיתוח מיזמי תעסוקה לאוכלוסיות שאינן נמנות על מעגל התעסוקה. בשותפויות נכללים ארגונים המייצגים את המיגזר הוולונטרי ללא כוונת ריווח. בעיקר נמנו על מיגזר זה ארגוני ג'וינט ישראל-אשל- האגודה לפיתוח שירותים לזקנים, אשלים- האגודה לפיתוח שירותים לילדים, ותב"ת-תנופה בתעסוקה המפתחת תוכניות תעסוקה. בנוסף לארגונים אלה נכללים בשותפויות משרדי הממשלה וארגונים עיסקיים למטרת ריווח אשר עניינם פיתוח וייזום תוכניות חברתיות. מדגם הארגונים במחקר זה איננו מייצג את כלל השותפויות המיגזריות והבין-מיגזריות בישראל, שכן אין בידנו תמונה מלאה על היקף ומספר השותפויות בתחומים שונים. בכוונתנו לערוך סקר מקיף שמטרתו לאתר ולזהות את השותפויות השונות הפועלות בתחומים מגוונים ולהמשיך ולהעמיק בחקר דפוס ארגוני זה המתפתח כתוצאה משיתוף פעולה בין המיגזרים השונים. עניינו במחקר זה הוא באותן שותפויות המייצגות את שלושת המיגזרים אשר ג'וינט ישראל היה גורם מרכזי שדחף להקמתם. מצאנו בשותפויות אלו שדה מחקר רחב דיו כדי ללמוד על הנושאים השונים בהם אנו מתעניינים, הבאים לידי ביטוי בשאלות המחקר המפורטות אף בשאלון שהוצג לארגונים.

בבחירת השותפויות עשינו שימוש בכמה קריטריונים: ראשית, בחרנו שותפויות תלת מיגזריות בהן היתה נוכחות פעילה של שלושת המיגזרים. שנית, בחרנו שותפויות בעלות ותק פעולה של שלוש שנים לפחות. זאת, על מנת לוודא שמדובר בשותפות פעילה לאורך זמן ולא במיזם קצר טווח. שלישית, בחרנו בשותפויות בעלות היקפי פעולה משמעותיים מבחינת מספר הארגונים המשתתפים בהן, מספר הלקוחות המקבלים שירותים ותקציבי הארגונים והשותפויות.

כלי המחקר

כלי המחקר העיקרי היה שאלון שמרבית השאלות המוצגות בו הן שאלות סגורות וחלקן שאלות פתוחות. (ראה נספח מס' 2- שאלון) הנושאים המרכזיים הנכללים בשאלון הם: 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 לפיתחם 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.

עבודת השדה ועיבוד המידע

עבודת איסוף הנתונים נעשתה באמצעות מכון ב.י. ולוסיל כהן למחקרי דעת קהל באוניברסיטת תל-אביב. רשימת בעלי התפקידים הועברה למכון על ידי החוקרים. סה"כ כללה הרשימה 61

שמות מהשותפויות הבאות: סטרייב- ארצי; סטרייב- ירושלים; סטרייב- תל אביב; סטרייב- חיפה; הכשרה לנתמכת; קהילה תומכת; קידום נכים לתעסוקה; יוזמה- חממה יזמית שיקומית; צרכנים נותני שירות; בדרך לעסקים; אפיקים; נקודת מפנה; השותפות הבינמיגזרית לקידום תעסוקת נשים עם מוגבלות. הראיונות בוצעו על ידי שני מראיינים ותיקים של המכון שעברו הכשרה מקיפה לכך. המראיינים פנו אל כל המופיעים ברשימה, איתרו אותם וקבעו עימם מועד לראיון טלפוני. שיעור ההיענות היה 95%. סה"כ בוצעו 71 ראיונות (מרואיינים שממלאים תפקידים ביותר משותפות אחת נשאלו על כל השותפויות בהן הם פועלים). איסוף הנתונים התבצע בין החודשים נובמבר 2012 ועד מרץ 2013.

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 איפשר גם השוואה בין פעילויות ומאפיינים שונים שנבדקו במחקר, וכן ניתוח קשרים סטטיסטים בין משתנים שונים שהם 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.

ממצאים

נתונים תיאוריים

1. **התפלגות גודל התקציב השנתי בשותפויות:**
   1.1 עד 3 מיליון ₪- 34% מהשותפויות.
   1.2 4-9 מיליון ₪- 11.4% מהשותפויות.
   1.3 10-25 מיליון ₪- 11.4% מהשותפויות.
   1.4 25-40 מיליון ₪- 20% מהשותפויות.
   1.5 100-250 מיליון ₪- 11.4% מהשותפויות.
   1.6 400-750 מיליון ₪- 11.4% מהשותפויות.
2. **התפלגות ההוצאות בשותפות:**
   2.1 כוח אדם- 31%.
   2.2 תוכניות ופעילויות- 60%.
   2.3 הוצאות מינהלה ותקורה- 9%.
3. **התפלגות ותק המנהלים בארגונים השותפים:**
   3.1 עד 5 שנים- 34%.
   3.2 6-10 שנים- 30%.
   3.3 11-20 שנים- 25%.
   3.4 20 ויותר שנים- 11%.

ניתוח הקורלציות על פי Spearman מלמד כי יש קשר חיובי בין ותק המנהל לבין מדד שיתוף במידע, במשאבים וביכולות ארגוניות וכן עם מדד התפוקות הארגוניות. ללמדנו, ככל שותק המנהל גדול יותר כן ישנה נכונות לחלוק משאבים ומידע וכן התפוקות הארגוניות גבוהות יותר.

לוח 1: התפלגות תפישת מאפייני התרבות הארגונית (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / תיאור המאפיין	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
פורמאלית ובירוקרטית	8.7%	13%	35%	32%	11.6%	3.25 (1.104)	
מבוססת על דפוסי ניהול מהעולם העסקי	6%	20%	32%	16%	22%	3.29 (1.21)	
פתוחה וגמישה לשינויים	3%	9%	27.5%	39%	21.7%	3.68 (1.007)	
							3.41 (.57550)

מהלוח עולה כי 35% מהארגונים תופסים במידה בינונית את התרבות הארגונית שלהם כפורמאלית ובירוקרטית ואילו כ-44% במידה רבה עד רבה מאוד. 32% מהארגונים תופשים את התרבות הארגונית שלהם כמבוססת על דפוסי ניהול של העולם העיסקי ברמה בינונית בעוד ש-38% ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד. 27.5% מהארגונים תופשים ברמה בינונית את התרבות הארגונית כפתוחה וגמישה לשינויים בעוד 61% תופשים אותה ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד. על הציר בין תרבות ארגונית פורמאלית לתרבות הפתוחה לשינויים, המדד המשוקלל הוא 3.41, כלומר רמה בינונית ומעלה בין פורמאליות לפתיחות וגמישות.

לוח 2: התפלגות תפישת מידת השפעת הגורמים הבאים על היוזמה ליצירת השותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / הגורמים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5
הממשלה	3%	9%	27.5%	39%	21%	3.11 (1.49)
הארגון שלך	1.4%	8.6%	7.1%	21.4%	55.7%	4.29

						(1.049)
ארגון עסקי	27.1%	15.7%	13%	16%	13%	2.66 (1.481)
ארגון מגזר שלישי	13%	15.7%	11.4%	18.6%	28.6%	3.39 (1.475)
ארגון מתווך (לדוגמא: ג'וינט, שתי"ל)	14.3%	1.4%	10%	23%	43%	3.86 (1.435)

מהלוח עולה כי הארגון השותף נתפש כבעל השפעה רבה עד רבה מאוד על היוזמה להקמת השותפות (77%). ארגון מתווך וארגוני המגזר השלישי נתפשים כבעלי השפעה במידה רבה עד רבה מאוד אף הם אך במידה פחותה מזו של הארגון השותף (66% ו-47.2% בהתאמה). הממשלה נתפשת כבעלת השפעה רבה עד רבה מאוד אף היא (60%) והארגון העסקי נתפש כבעל השפעה מועטה יחסית בהשוואה לארגונים האחרים (29% ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד). ביטוי למרכזיות של הארגון השותף בדחיפה להקמת השותפות מתבטא גם בסולם של 1 עד 5 כאשר המדד הוא 4.29 והוא הגבוה בין המדדים המופיעים בלוח זה.

לוח 3: התפלגות תפישת מידת השפעת הגורמים הבאים כמניעים שדחפו את הארגונים לשיתוף פעולה (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / הגורמים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
רצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון	4.3%	1.4%	1.4%	28.6%	58.6%	4.44 (.963)	
גורמים אידיאולוגיים, עבודה משותפת בין מגזרים שונים כאידיאולוגיית פעולה	1.5%	6%	20.6%	25%	42.6%	4.06 (1.029)	
חסכון במשאבי הארגון	24%	19%	14%	26%	11%	2.80 (1.406)	
מינוף לצורך גיוס משאבים חדשים	10%	13%	16%	22%	26%	3.47 (1.371)	

רצון להשגת נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים	6%	17%	26%	23%	9%	3.14 (1.103)	
רצון ללמידה מארגונים אחרים על מנת לפתח תוכניות חדשות ולאמץ דפוסי פעולה וניהול חדשים	8.7%	10%	22%	35%	19%	3.48 (1.20)	
הצטרפות לשותפות כחלק ממגמה אופנתית עכשווית במגזר העסקי, הממשלתי והמגזר השלישי	26%	23%	23%	11%	6%	2.42 (1.222)	
							3.41 (.58601)

מהלוח עולה כי המניעים העיקריים שדחפו את הארגונים לשיתוף פעולה במידה רבה עד רבה מאוד הם הרצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון (87.2%, מדד 4.44), גורמים אידיאולוגיים, עבודה משותפת בין מגזרים שונים כאידיאולוגיית פעולה (67.6%, מדד 4.06), רצון ללמידה מארגונים אחרים (54%, מדד 3.48) וכן הצורך במינוף להשגת משאבים חדשים (48%, מדד 3.47). במידה פחותה יותר השפיעו גורמים כרצון להשיג חסכון במשאבי הארגון, רצון להשיג נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים, וכן הצטרפות לשותפות כחלק ממגמה אופנתית עכשווית של יצירת שותפויות. מכאן אנו לומדים כי הגורם הנתפש כמשפיע ביותר ליצירת שותפויות הינו הרצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון. חסכון במשאבי הארגון נתפש כגורם המשפיע במידה המועטה ביותר. המדד המשוקלל (3.41) מלמד על רמת מוטיבציה בינונית ומעלה של נכונות לשיתוף פעולה במסגרת השותפות.

<u>לוח 4: התפלגות תפישת מידת השפעת הגורמים הבולמים את הכניסה לשותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)</u>

המידה / הגורמים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
חשש משינוי	30%	27%	17%	11%	1.4%	2.16 (1.098)	

העדר הערכה וחדשנות כלפי הארגונים האחרים	33%	23%	21%	7%	4%	2.18 (1.167)	
קושי בראיית הערך המוסף שבשותפות	41%	26%	13%	6%	4%	1.97 (1.145)	
חשש מחשיפת הארגון ופעילותו לארגונים אחרים	37%	34%	7%	10%	1.4%	1.94 (1.045)	
חשש מאיבוד משאבים או השקעת משאבים ארגוניים בשותפות על חשבון פעילות ארגונית אחרת	33%	24%	20%	11.4%	-	2.11 (1.057)	
חשש מעבודה עם בעלי תפקידים בארגונים אחרים על סמך הכרות אישית או מקצועית קודמת	46.4%	27.5%	14.5%	3%	-	1.71 (.851)	
התנגדות פנים-ארגונית, של הועד המנהל או של הלקוחות	48.6%	24.3%	7.1%	3%	-	1.57 (.797)	
							1.96 (.757)

מהלוח עולה כי שבעת הגורמים: חשש מעבודה עם בעלי תפקידים בארגונים אחרים על סמך הכרות אישית או מקצועית קודמת (73.9%), התנגדות פנים ארגונית של הועד המנהל או של הלקוחות (72.9%), חשש מחשיפת הארגון ופעילותו לארגונים אחרים (71%), קושי בראיית הערך המוסף שבשותפות (67%), חשש משינוי (57%), חשש מאיבוד משאבים או השקעת משאבים ארגוניים בשותפות על חשבון פעילות ארגונית אחרת (57%), והעדר הערכה וחדשנות כלפי הארגונים האחרים (56%), נתפשו כגורמים המקשים במידה מועטה עד מועטה מאוד על הכניסה לשותפות. רמת הקושי הבולם כניסה לשותפות היא נמוכה למדי והדבר מתבטא גם בממוצע המשוקלל הנמוך מאוד של הגורמים השונים (1.96).

לוח 5: התפלגות תפישת מידת השפעת הגורמים המפחיתים חששות, חשדות והתנגדויות לכניסה לשותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / הגורמים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים	1.5%	10%	4.4%	41.2%	31%	4.02 (1.017)	
כנס או יום עיון משותף לליבון והסבר מטרות השותפות	19%	12%	12%	22%	19%	3.52 (1.965)	
עבודה פנים-ארגונית להפגת החששות	10.4%	10.4%	19.4%	27%	19.4%	3.69 (1.695)	
פנייה לייעוץ חיצוני (ארגוני או אחר)	37%	17.6%	16.2%	4.4%	4.4%	2.70 (2.224)	
מינוי צוות לתיאום עמדות	13%	3%	17.6%	28%	16%	3.86 (1.889)	
							3.49 (1.323)

מהלוח עולה כי מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים (72.2%), עבודה פנים ארגונית להפגת החששות (46.4%), מינוי צוות לתיאום עמדות (44%) ועריכת כנס או יום עיון משותף לליבון והסבר מטרות השותפות (41%) מפחיתים במידה רבה עד רבה מאוד חששות, חשדות והתנגדויות לכניסה לשותפות. נמצא כי פנייה לייעוץ חיצוני (ארגוני או אחר) הפחית במידה מועטה עד מועטה מאוד חששות, חשדות והתנגדויות לכניסה לשותפות (54.6%). מכאן אנו לומדים כי מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים הינו הגורם העיקרי העוזר להפחית חששות, חשדות והתנגדויות לכניסה לשותפות, בעוד שפנייה ליועץ חיצוני אינה מסייעת. על פי הממוצע המשוקלל (3.49) הארגונים מצליחים להפחית חששות, חשדות והתנגדויות להצטרפות לשותפות במידה בינונית ומעלה.

לוח 6: התפלגות תפישת מידת ההבדלים בין השותפים (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / ההיבטים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
הבדלי השקפה ואידיאולוגיה	14.3%	28.6%	33%	14%	8.6%	2.74 (1.146)	
הבדלים בתפיסת השליחות והמטרות של השותפות	21.7%	33.3%	24.6%	13%	6%	2.47 (1.152)	
הבדלים בתרבות הארגונית	5.7%	5.7%	27%	43%	17%	3.61 (1.032)	
הבדלים בתהליכי עבודה	5.7%	4.3%	30%	41.4%	17.1%	3.61 (1.018)	
הבדלים בנוגע לעניינים תקציביים בשותפות	16%	26%	24.6%	16%	5.8%	2.83 (1.487)	
							3.11 (.898)

מהלוח עולה כי ההבדלים בין השותפים במאפייני התרבות הארגונית (60%) ותהליכי העבודה (58.5%) הינם במידה רבה עד רבה מאוד. בנוסף, נמצא כי ההבדלים בין השותפים בנוגע לתפיסת השליחות והמטרות של השותפות (55%), הבדלי השקפה ואידיאולוגיה (42.9%) והבדלים בנוגע לעניינים תקציביים (42%) הינם במידה מועטה עד מועטה מאוד. מכאן, אנו לומדים כי קיימים הבדלי תרבות ארגונית משמעותיים בין השותפים וכן הבדלים משמעותיים בתהליכי העבודה. לעומת זאת, קיימים הבדלים ברמה פחותה בין השותפים בתפיסת השליחות והמטרות של השותפות, בהשקפות והאידיאולוגיה שלהם וכן בעניינים תקציביים. על פי הממוצע המשוקלל (3.11) ישנם הבדלים במידה בינונית בין השותפים החברים בשותפות.

לוח 7: התפלגות תפישת מידת המעורבות של הגורמים הבאים בתהליכי קבלת החלטות בשותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / הגורמים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5
מנהלי הארגונים החברים בשותפות	6%	10%	20.6%	32%	22%	3.60 (1.166)
הגורמים המממנים את פעילות השותפות	4.3%	7.2%	11.6%	33.3%	29%	3.88 (1.131)
עובדים בארגונים החברים בשותפות שפעילותם הישירה קשורה בפעילות השותפות	7.7%	11%	20%	35%	7.7%	3.30 (1.119)
רכז השותפות	1.4%	1.4%	7.2%	23%	26%	4.20 (.928)
עובדי השטח המפעילים את התוכניות	6%	11.8%	26.5%	20.6%	25%	3.52 (1.219)
לקוחות	30%	21.4%	30%	8.6%	1.4%	2.23 (1.065)

מהלוח עולה כי הגורמים המממנים את פעילות השותפות (62.3%), מנהלי הארגונים החברים בה (54%), רכז השותפות (49%), עובדי השטח המפעילים את התוכניות (45.6%) ועובדים בארגונים (42.7%), מעורבים בתהליכי קבלת ההחלטות במידה רבה עד רבה מאוד. לעומת זאת, לקוחות השותפות מעורבים במידה מועטה עד מועטה מאד בתהליכי קבלת ההחלטות (51.4%). מכך, אנו לומדים כי הגורמים המממנים את פעילות השותפות מעורבים במידה הגדולה ביותר בתהליכי קבלת ההחלטות ואילו הלקוחות במידה הפחותה ביותר.

לוח 8: התפלגות תפישת מידת השיתוף בשותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / ההיבטים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
שיתוף וחלוקה במשאבים	5.7%	8.6%	27%	27%	13%	3.40 (1.100)	
השקעת משאבים בהפעלת ותחזוק השותפות	6%	12%	27%	30%	13.4%	3.37 (1.113)	
שיתוף וחלוקה במידע	3%	4%	20%	48.6%	23%	3.86 (.928)	
שיתוף וחלוקה ביכולות ארגוניות ומקצועיות	4.3%	8.6%	34.3%	34.3%	15.7%	3.50 (1.015)	
שיתוף וחלוקה בפעילות והפעלת תוכניות השירות	3%	6%	32%	35%	10%	3.51 (.917)	
נשיאה משותפת באחריות	4%	7%	18.6%	41.4%	23%	3.76 (1.053)	
חלוקה בעוצמה ובסמכות הניהולית	5.7%	14.3%	28.6%	25.7%	15.7%	3.35 (1.138)	
תהליכי קבלת החלטות משותפים	1.5%	7.4%	20.6%	48.5%	19%	3.79 (.903)	
טקסים משותפים, ימי עיון משותפים	7.4%	6%	22%	35%	23.5%	3.66 (1.158)	
כתיבת ניירות עמדה משותפים	11.4%	11.4%	27%	24%	17%	3.27 (1.263)	
							3.53 (.774)

מהלוח עולה כי שיתוף וחלוקה במידע (71.6%), תהליכי קבלת החלטות משותפים (67.5%) נשיאה משותפת באחריות (64.4%), טקסים משותפים וימי עיון משותפים (58.5%) קיימים ברמה הגבוהה ביותר בשותפות. ברמה נמוכה יותר נמצא את הגורמים הבאים שיתוף וחלוקה ביכולות ארגוניות ומקצועיות (50%), שיתוף וחלוקה בפעילות והפעלת תוכניות השירות (45%), השקעת משאבים בהפעלת ותחזוק השותפות (43.4%), חלוקה בעוצמה ובסמכות הניהולית (41.4%), בכתיבת ניירות עמדה משותפים (41%) ושיתוף וחלוקת משאבים (40%). הממוצע המשוקלל מצביע על רמת שיתוף פעולה ברמה בינונית ומעלה (3.53).

<u>לוח 9: התפלגות תפישת המידה של שימוש בדפוס קבלת ההחלטות לגבי הפעילות השוטפת בשותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)</u>

המידה / אופן ההחלטה	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
בהחלטה של מנהלי השותפות	3%	17%	20%	38.6%	13%	3.45 (1.053)	
בקונצנזוס בין כל הגורמים המעורבים בשותפות	3%	10%	25.7%	31.4%	21.4%	3.64 (1.060)	
בהחלטת רוב של הגורמים המעורבים בשותפות	15.7%	8.6%	23%	33%	8.6%	3.11 (1.256)	
בהחלטה של צוות מצומצם	15.7%	11.4%	17.1%	34.3%	11.4%	3.16 (1.310)	
בהחלטה של דרג עובדי השטח המפעיל את השותפות	10.1%	24.6%	23.2%	13%	10.1%	2.86 (1.212)	
בהחלטה של רכז השותפות	11.4%	8.6%	13%	20%	13%	3.22 (1.381)	
תוך כדי עשייה ופעילות ללא מנגנון קבלת החלטות מסודר	53%	18.6%	13%	7.1%	-	1.72 (.983)	
							2.99 (.6089)

מהלוח עולה כי החלטות לגבי הפעילות השוטפת בשותפות מתקבלות במידה רבה עד רבה מאוד בקונצנזוס (53%) וע"י מנהלי השותפות (52%). רמה נמוכה יותר של שימוש בדפוס קבלת ההחלטות נמצא בקרב הגורמים הבאים: צוות מצומצם (45.7%), החלטת רוב (41.6%), רכז השותפות (33%), דרג עובדי השטח (23%) וקבלת החלטות תוך עשייה וללא מנגנון מסודר (7%). הממוצע המשוקלל של הדפוסים השונים (2.99) מלמד על מידה בינונית של שימוש בדפוסי קבלת ההחלטות השונים. כלומר, מידת הבולטות של הדפוסים השונים היא ברמה בינונית למדי.

לוח 10: התפלגות תפישת מידת התיאום והתקשורת בשותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / ההיבטים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
תיאום הדוק	1.4%	11.4%	25.7%	38.6%	18.6%	3.64 (.980)	
תקשורת סדירה בטלפון או במייל על בסיס שבועי	7.1%	5.7%	28.6%	27.1%	27.1%	3.64 (1.177)	
פעילות מתוכננת: תכנון אסטרטגי, טקטי או אופרטיבי	1.4%	4.3%	45%	26%	19%	3.59 (.911)	
פעילות אד-הוק	6%	19%	31%	22%	7.5%	3.07 (1.057)	
							3.51 (.774)

מהלוח עולה כי מידת התיאום והתקשורת בשותפות היא יחסית גבוהה עד גבוהה מאוד (57.2% ו-54.2% בהתאמה). פעילות מתוכננת המתייחסת לתכנון אסטרטגי, טקטי או אופרטיבי מתפלגת בעוצמתה- לדעת 45% מהמשיבים היא ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד ולדעת 45% מהמשיבים ברמה בינונית. ממצא דומה אך לא זהה נמצא לגבי פעילות האד-הוק, כאשר 29.5% מהמשיבים מדרגים אותה ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד ו-31% מהמשיבים ברמה בינונית. המדד המשוקלל של הגורמים הנ"ל משקף רמת תיאום ושיתוף פעולה עם תכנון לעומת פעילות אד הוק ברמה בינונית ומעלה (3.51).

לוח 11: התפלגות תפישת מידת השימוש במנגנונים שונים ליישוב קונפליקטים (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / המנגנונים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5
התערבות המנהלים	7.4%	10.3%	26.5%	37%	12%	3.38 (1.099)
אכיפת פתרונות ע"י גורמים חיצוניים כמו גורמים מממנים	30.9%	19%	9%	16.2%	7.4%	2.39 (1.397)
ישיבות משותפות של השותפים	1.5%	7.4%	22%	38%	28%	3.86 (.975)
סדנא לליבון קונפליקטים ובעיות	49%	15%	9%	10%	1.5%	1.82 (1.151)
שימוש בייעוץ ארגוני	50%	25%	7.4%	1.5%	4.4%	1.70 (1.046)

מהלוח עולה כי המנגנונים השכיחים ביותר לפתרון קונפליקטים הם ישיבות משותפות (66%) והתערבות מנהלים (49%) המדורגים ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד. ברמה נמוכה יותר נמצאו המנגנונים האחרים של אכיפת פתרונות, סדנא לליבון קונפליקטים ושימוש בייעוץ ארגוני, שרמת השימוש בהם נמוכה למדי.

לוח 12: התפלגות תפישת מידת היחסים הבינאישיים והבינארגוניים בין השותפים (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / היחסים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
יחסי אמון	1.4%	1.4%	15.7%	27%	53%	4.30 (.896)	

כבוד הדדי	1.4%	-	8.6%	34.3%	54.3%	4.43 (.717)	
אמפטיה	3%	-	15.7%	38.6%	38.6%	4.18 (.815)	
תחרות	31.4%	20%	17.1%	20%	7.1%	2.49 (1.341)	
מאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים	21.4%	24.3%	27.1%	20%	4.3%	2.60 (1.174)	
							3.61 (.459)

מהלוח עולה כי היחסים בין השותפים בשותפות נתפשים כמבטאים במידה רבה עד רבה מאוד יחסי כבוד הדדי (88.6%), יחסי אמון (80%) ואמפטיה (77.2%). לעומת זאת, היחסים הנתפשים כמבטאים תחרות (51.4%) ומאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים (51.4%) הם במידה מועטה מאוד עד מועטה. הממצאים האלה מתבטאים גם במדד המשוקלל, 3.16, המתאר רמה בינונית ומעלה של אמון הדדי והעדר מאבקי כוח.

<u>לוח 13: התפלגות תפישת רמת התקשורת הקיימת בשותפות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)</u>

המידה / ההיבטים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
ניסיונות לכפיית דעות מצד השותפים	25.7%	30%	30%	7.1%	3%	2.28 (1.042)	
אי שיתוף במידע/הסתרת מידע בסדר	41.4%	27.1%	18.6%	5.7%	-	1.88 (.944)	
קצרים בתקשורת והעדר נכונות לתיאום	30%	28.6%	28.6%	10%	-	2.19 (.996)	
							4.50 (2.139)

מהלוח עולה כי אי שיתוף במידע או הסתרת מידע (68.5%), קצרים בתקשורת והעדר נכונות לתיאום (58.6%) וכן ניסיון לכפות דעות (55.7%) נתפשים ברמה נמוכה למדי. עם זאת, יש המדרגים מאפיינים אלה ברמה בינונית בכל הקשור לכפיית דעות (30%) וקצרים בתקשורת (28.6%). מכאן ניתן ללמוד שרמת כפיית הדעות וקצרים בתקשורת בין המעורבים בשותפות נוטה להיות נמוכה עם נטייה מסוימת לכיוון של רמה בינונית בחלק מהמאפיינים. הדבר מתבטא גם במדד המשוקלל הגבוה יחסית, 4.50, המבטא רמה גבוהה של שיתוף במידע והעדר קצרים בתקשורת.

לוח 14: התפלגות תפישת המידה בה השותפות מביאה לשינויים ותפוקות ארגוניות ומקצועיות (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / ההיבטים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
ניצול יעיל של משאבים שעמדו לרשותה	-	3%	16%	50%	25%	4.03 (.755)	
רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות	3%	4.3%	31.4%	33%	23%	3.73 (.985)	
שינוי עמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות	3%	13.2%	35.3%	20.6%	14.7%	3.36 (1.047)	
שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות	11.6%	16%	35%	17.4%	8.7%	2.95 (1.146)	
שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים ללקוחות הארגונים	8.6%	8.6%	24.3%	31.4%	20%	3.49 (1.201)	
שיפור מצבם של לקוחות הארגונים	4.3%	4.3%	13%	43%	31.4%	3.97 (1.029)	
קבלת משאבים נוספים למיזמים ולתוכניות	7.5%	16.4%	33%	22.4%	7.5%	3.07 (1.074)	

השונות של הארגון							
הגברת המוניטין של הארגונים וההיכרות עימם	-	8.7%	30.4%	29%	23%	3.73 (.954)	
יצירת יוזמות משותפות נוספות בין הארגונים השותפים	1.5%	13.2%	29.4%	32.4%	14.7%	3.50 (.988)	
צורות שיח חדשות בין ארגונים	6%	19%	22%	28%	9%	3.18 (1.120)	
צמצום העצמאות של כל אחד מהארגונים השותפים	46.4%	30.4%	13%	4.3%	-	1.74 (.871)	
יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות לשותפים	7.2%	14.5%	39%	27.5%	3%	3.05 (.958)	
שינוי המבנה הארגוני ועיצוב חדש של תהליכים ארגוניים וניהוליים בכל אחד מהארגונים השותפים	39%	39%	10%	1.4%	-	1.71 (.733)	
צמצום העצמאות של כל אחד מהארגונים השותפים	46.4%	30.4%	13%	4.3%	-	1.74 (.871)	
3.51 (.679)							

מהלוח עולה כי השותפות נתפשת במידה רבה עד רבה מאוד ככזו המנצלת ביעילות רבה את המשאבים העומדים לרשותה (75%) וכמביאה לשיפור מצבם של לקוחות הארגונים (74.4%). ברמה נמוכה יותר של הישגיות גורמת השותפות להשגת רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות (56% ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד), הגברת המוניטין של הארגונים (52% ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד), שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים ללקוחות (51.4% ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד) ובמידה פחותה יצירת יוזמות משותפות (47% ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד). לעומת זאת, רמת הכנסת השינויים בתחומים האחרים הינה נמוכה יותר. דברים אלה אמורים במיוחד לגבי שינוי בעמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות, שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה, קבלת משאבים חדשים למיזמים ולתוכניות השונות של הארגונים, צורות שיח חדשות בין הארגונים, יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות לשותפים, צמצום העצמאות של כל אחד מהארגונים השותפים, שינוי המבנה הארגוני ועיצוב מחדש של תהליכים ארגוניים וניהוליים

בכל אחד מהארגונים השותפים. סה"כ רמת השגת התפוקות והשינויים היא בינונית ומעלה. (מדד משוקלל 3.51).

לוח 15: התפלגות תפישת המידה בה השותפות גרמה לתהליכים הבאים (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / ההיבטים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5
אימוץ כיוון עסקי יותר, אימוץ שיטות ניהול כלכליות ועסקיות	11.6%	36.2%	26.1%	10%	4%	2.54 (1.026)
אימוץ אסטרטגיות של שת"פ יותר מאשר אסטרטגיות של תחרות	3%	7.4%	29%	35%	16%	3.60 (.983)
הבנה טובה יותר של צרכי הלקוחות	5.8%	3%	21.7%	51%	14.5%	3.68 (.979)
התייעלות	4.4%	6%	31%	41%	10%	3.51 (.948)
טשטוש הזהות הארגונית וטשטוש הגבולות בין הארגונים השותפים	44.1%	25%	19%	3%	-	1.79 (.890)

מהלוח עולה כי השותפות נתפשת במידה בינונית עד רבה מאוד כמי שגורמת להבנה טובה יותר של צרכי הלקוחות (87%), גורמת להתייעלות (82%) וכן לאימוץ אסטרטגיות של שיתוף פעולה יותר מאשר אסטרטגיות של תחרות (80%). השותפות נתפשת במידה מועטה מאוד עד בינונית כמי שגורמת לאימוץ כיוון עסקי יותר, אימוץ שיטות ניהול כלכליות ועסקיות (74%) ובמידה מועטה מאוד עד מועטה כגורמת לטשטוש הזהות הארגונית וטשטוש הגבולות בין הארגונים השותפים (69%). מכאן ניתן ללמוד כי השותפות גורמת להבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות ולהתייעלות, ואינה גורמת לטשטוש הזהות הארגונית או הגבולות בין הארגונים השותפים.

לוח 16: התפלגות תפישת מידת ההשפעה של השותפות על העובדים (באחוזים, ממוצע וסטיית תקן)

המידה / ההיבטים	במידה מועטה מאוד או כלל לא 1	במידה מועטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4	במידה רבה מאוד 5	מדד משוקלל (ממוצע וס"ת) 1-5	ממוצע משוקלל של כל הפריטים
הגברת העשרת העובדים, הקניית הידע והניסיון המקצועי	4.3%	1.4%	31.9%	37.7%	20.3%	3.71 (.973)	
עמדות חיוביות יותר של העובדים כלפי לקוחות	8.7%	4.3%	21.7%	40.6%	11.6%	3.48 (1.112)	
הגברת נכונות העובדים לשתף פעולה עם עובדים אחרים ועם ארגונים אחרים	3%	10.4%	22.4%	39%	12%	3.53 (.995)	
פיטורי עובדים	53.6%	13%	1.4%	-	2.9%	1.39 (.885)	
קליטת עובדים חדשים	21.4%	14.3%	11.4%	11.4%	11.4%	2.67 (1.477)	
							3.58 (.850)

מהלוח עולה כי השותפות נתפשת במידה בינונית עד רבה מאוד כגורמת להעשרת העובדים, וכמקנה ידע וניסיון מקצועי (90%), כגורמת לעמדות חיוביות יותר של העובדים כלפי לקוחות (79%) וכן להגברת נכונות העובדים לשתף פעולה עם עובדים אחרים ועם ארגונים אחרים (73.4%). השותפות נתפשת במידה מועטה עד מועטה מאוד כגורמת לקליטת עובדים חדשים (35.7%) ובמידה מועטה מאוד כמי שגורמת לפיטורי עובדים (53.6%). מכך אנו לומדים כי השותפות גורמת בעיקר להעשרת העובדים והקניית ידע וניסיון מקצועי. על פי המדד המשוקלל (3.58) לשותפות יש השפעה במידה בינונית עד רבה על העשרת העובדים.

לוח 17: התפלגות מדדים משוקללים של משתנים ארגוניים, מבניים וניהוליים נבחרים

מדד משוקלל / מאפיינים	מדד משוקלל	סטיית תקן	טווח
1. תרבות ארגונית (פורמאלית עד פתוחה וגמישה)	3.41	.578	1-5
2. גורמים מניעים לשותפות (עוצמת ההנעה)	3.41	.586	2.14-4.80
3. גורמים בולמים לשותפות (עוצמת הבלימה)	1.96	.757	1-4
4. רמת ההבדלים בין השותפים	3.11	.898	1-5
5. עוצמת חלוקת המידע, שיתוף וחלוקת מידע, בסמכות ובעוצמה	3.53	.742	2-5
6. רמת התאום והתקשורת	3.51	.774	2-5
7. עוצמת הבדלי השקפות אידיאולוגיות וערכיות	2.68	1.069	1-6
8. רמת האמון והכבוד ההדדי	3.61	.459	2.60-4.60
9. תוצאות ותפוקות ארגוניות	3.51	.679	1.80-5.00
10. רמת ההשפעה על העובדים	3.58	.850	1-5
11. מדד קבלת החלטות (על ציר החלטת רוב לעומת קונצנזוס ושיתוף)	2.99	.6089	1.40-4.43

לוח זה מרכז את המדדים המשוקללים של המשתנים שהוצגו בלוחות השונים, במטרה לקבל תמונה כוללת על עוצמתם. המסקנות הבולטות העולות מניתוח המדדים מלמדות כי התרבות הארגונית של השותפות היא פורמאלית ובירוקרטית ברמה בינונית ומעלה, אך ניכרת גם מגמה בכיוון של הגמשה ופתיחות לאופציות אסטרטגיות חדשות. באשר למידת ההנעה או הבלימה כשיקולים לכניסה לשותפות, ניתן ללמוד על רמת הנעה גבוהה יחסית לעומת רמת בלימה נמוכה מאוד. המדדים גם מלמדים כי ההבדלים בהשקפות, אידיאולוגיות וערכים שמביאים עמם הארגונים לשותפות אינם גדולים וכי קיימת נטייה ברורה לשיתוף פעולה בכל הקשור לידע ומידע, סמכות, אחריות ועוצמה. הארגונים אינם מסתירים מידע, הם פתוחים וגלויים (לפחות על פי הדיווח שלהם). גם רמת התאום גבוהה למדי ומאפשרת עיצוב ושימור של יחסי אמון בין השותפים. ההחלטות מתקבלות ברמה בינונית של קונצנזוס כאשר לא ניכרת נטייה לאכוף דעת רוב או סמכות מוכרת ורשמית. במונחים של תפוקות, תוצאות ושינויים הנובעים מהשותפות, נלמד כי הרמה היא בינונית ומעלה במונחים של שירותים ללקוחות והעשרת עובדים הנחשפים למערכות וידע חדשים.

ניתוח קשרים סטטיסטיים בין משתנים בלתי תלויים ותלויים ברמת מובהקות P≤.005* ו- P≤0.01** (Pearson correlation)

משתני תשומות:

א. גורמים דוחפים לשותפות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. רצון לשרת טוב יותר את הלקוחות	1.1 קבלת החלטות בקונצנזוס	.256*
	1.2 משתני תפוקה ארגונית	.251*
2. רצון ללמוד מארגונים אחרים	2.1 גיוס משאבים נוספים	.261*
	2.2 קבלת החלטות ע"י עובדי השטח	.286*
	2.3 קבלת החלטות בקונצנזוס	.262*
	2.4 השפעת השותפות על מבנה ארגוני ותהליכים	.254*
3. גיוס משאבים חדשים ונוספים	3.1 הרצון ללמוד מארגונים אחרים	.261*
	3.2 חשש משינוי	.308*

ב. גורמים בולמי שותפות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. חשש משינוי	1.1 מינוי צוות מתאם לתאום עמדות והפגת חששות	-.295*
	1.2 גיוס משאבים חדשים	.308*
	1.3 חסכון במשאבי הארגון	.270*
2. חשש מעבודה משותפת עם בעלי תפקידים בארגון האחר	מינוי צוות מתאם לתאום עמדות והפגת חששות	-.287*
3. התנגדות פנים ארגונית	מפגש מוקדם בין ראשי הארגון להפחתת חששות	-.346*
4. קצרים בתקשורת בין הארגונים	4.1 אי שיתוף במידע	.743**
	4.2 שיתוף וחלוקת משאבים	-.438**

ג. הבדלי תרבות ותהליכי עבודה

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. הבדלי תרבות ארגונית	1.1 תרבות פורמאלית ובירוקרטית	.242*
	1.2 תרבות פתוחה וגמישה	-.303*

2. הבדלים בתהליכי עבודה	2.1 שיתוף וחלוקה במשאבים	-.363**
	2.2 שיתוף במידע	-.263*
	2.3 שיתוף ביכולות ארגוניות	-.360**
	2.4 שיתוף בפעילות שוטפת ותוכניות	-.325*
	2.5 נשיאה משותפת באחריות	-.354**
	2.6 חלוקה בעוצמה וסמכות	-.348**
	2.7 מדד תיאום ותקשורת	-.324**
	2.8 מדד הבדלים אידיאולוגיים ודרכי פעולה	.429**
	2.9 מדד מנגנונים ליישום קונפליקטים	-.266*
	2.10 מדד אי שיתוף פעולה, קצרים בתקשורת ובתאום	.320**

ד. הבדלים אידיאולוגיים ומבניים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. הבדלים אידיאולוגיים	1.1 העדר הערכה וחשדנות	.355**
	1.2 חשש מאיבוד משאבים	.411**
	1.3 מנגנונים ליישוב קונפליקטים	-.260*
	1.4 אי שיתוף במידע ועיצורי תקשורת	.534**
	1.5 שיתוף וחלוקת מידע, משאבים ויכולות ארגוניות	-.383**
2. הבדלים בדרכי הפעילות	2.1 התייעלות ארגונית	-.397**
	2.2 אי שיתוף במידע ועיצורי תקשורת	.409*
	2.3 צמצום עצמאות ארגונית	.254*
	2.4 שיתוף וחלוקת מידע, משאבים ויכולות ארגוניות	-.436**
	2.5 מידת המעורבות של גורמים שונים בתהליך קבלת החלטות	-.246*

משתני תהליך

א. מנגנונים להפשרה וריכוך עמדות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים להפחתת חששות	מדד משוקלל של הבדלי השקפות ותפישות	-.379**
2. עריכת כנס או יום עיון להפחתת חששות	מדד משוקלל של הבדלי השקפות ותפישות	-.301*
3. מדד פעולות הסברה והכנה מוקדמת לשותפות	3.1 מדד תיאום ותקשורת	.290*
	3.2 קבלת החלטות ע"י עובדי השטח	.520**
	3.3 תפוקות ארגוניות	.247*

ב. מעורבות גורמים שונים בתהליך קבלת החלטות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. מידת המעורבות של מנהלי הארגונים	1.1 שיתוף וחלוקה במידע	.378**
	1.2 שיתוף ביכולות הארגוניות	.406**
	1.3 שיתוף בפעילות שוטפת	.344**
	1.4 חלוקה בעוצמה ובסמכות	.498**
	1.5 תאום ותקשורת	.427**
	1.6 מדדי תפוקה	.341**
	1.7 העשרת עובדים ועמדות חיוביות	.275**
	1.8 אכיפת פתרונות לפתרון בעיות	.341*
2. מידת המעורבות של עובדי השטח	2.1 שיתוף וחלוקת משאבים	.504**
	2.2 שיתוף וחלוקה במידע	.264**
	2.3 שיתוף ביכולות הארגוניות	.384**
	2.4 שיתוף בפעילות שוטפת	.437**
	2.5 חלוקה בעוצמה ובסמכות	.370**
	2.6 תאום ותקשורת	.341**
	2.7 אי שיתוף במידע וקצרים בתקשורת	-.373**
	2.8 מדדי תפוקה	.331**

	2.9 העשרת עובדים ועמדות חיוביות	*.302
	2.10 עריכת סדנא לליבון קונפליקטים	**.379
	2.11 התייעלות ארגונית	**.402
	2.12 הבנה של צורכי הלקוחות	**.371
3. מידת המעורבות של הגורמים הממנים	3.1 שיתוף וחלוקת משאבים	*.276
	3.2 מדדי תפוקה	**.343
	3.3 התייעלות ארגונית	**.439
4. מידת המעורבות של רכז השותפות	4.1 חלוקה בעוצמה ובסמכות	**.313
	4.2 תהליך קבלת החלטות בקונצנזוס	*.328
	4.3 ישיבות משותפות ליישוב קונפליקטים	**.365
5. קבלת החלטות בקונצנזוס	5.1 תאום ותקשורת הדוקים	**.280
	5.2 מדדי תפוקה	*.313

ג. שיתוף במידע ובמשאבים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. מדד שיתוף במידע, משאבים, יכולות ארגוניות ופעילות שוטפת	1.1 קבלת החלטות בקונצנזוס	**.338
	1.2 מדדי תפוקה	**.544
	1.3 העשרת עובדים	*.301
	1.4 אסטרטגיה של שיתוף פעולה	**.497
	1.5 התייעלות ארגונית	**.508
	1.6 עמדות חיוביות כלפי לקוחות	**.333
	1.7 חיזוק נכונות העובדים לשיתוף פעולה	*.267
2. מדד משוקלל של תאום ותקשורת הדוקים	2.1 הבדלי השקפה ואידיאולוגיה, ותהליכי עבודה	**-.441
	2.2 קבלת החלטות בקונצנזוס	*.280
	2.3 שיתוף במידע וחלוקת משאבים	**.634
	2.4 יחסי אמון וכבוד הדדי	*.289

	2.5 מדדי תפוקה	.346**
	2.6 העשרת עובדים	.269*
	2.7 חיזוק נכונות העובדים לשיתוף פעולה	.326*
3. יחסי אמון וכבוד הדדי	3.1 שיתוף במידע ובמשאבים	.494**
	3.2 מדד תאום ותקשורת הדוקים	.289*

ד. מנגנונים ליישוב קונפליקטים

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. התערבות מנהלים	יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות	.330*
2. קיום ישיבות משותפות	2.1 הבדלי השקפות ותרבות ארגונית	-.322**
	2.2 שיתוף וחלוקת מידע, משאבים ויכולות ארגוניות	.634**
	2.3 אי שיתוף במידע ועיצורי תקשורת	-.388**
	2.4 מדדי תפוקה	.429**
	2.5 יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות	.263*
3. כפיית דעות	3.1 שיתוף במידע ובמשאבים	-.448**
	3.2 מדד תפוקות	-.242**

ה. ניצול יעיל של משאבים וידע מקצועי

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. ניצול יעיל של משאבים	קבלת משאבים נוספים	.322**
2. העשרת עובדים	2.1 מדד תפוקות	.552**
	2.2 שיתוף במידע ובמשאבים	.301*
3. רכישת ידע מקצועי	3.1 השפעה על שינוי מדיניות	.377**
	3.2 הכנסת שינויים מהותיים בתוכניות	.462**
	3.3 שיפור במצב הלקוחות	.281*
	3.4 קבלת משאבים נוספים	.350**
	3.5 הגברת המוניטין של הארגונים	.356**
	3.6 יצירת יוזמות חדשות	.323*

ו. אימוץ אסטרטגיות של שיתוף פעולה

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. אסטרטגיות של שיתוף פעולה	1.1 מדדי תפוקה	.391**
	1.2 שיתוף במידע, במשאבים וביכולות ארגוניות	.497**
2. הבנה של צורכי הלקוחות	2.1 יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות	.258*
	2.2 רצון לשרת טוב יותר את הלקוחות	.283*
	2.3 מדדי תפוקה	.488**
3. התייעלות ארגונית	3.1 יצירת אופציות אסטרטגיות	.273*
	3.2 מדדי תפוקה	.474**
	3.3 שיתוף במידע ומשאבים	.508**

משתני תוצאה

מדד תפוקות ארגוניות

משתנים בלתי תלויים	משתנה תלוי	מובהקות
1. מדד תפוקות ארגוניות	1.1 שיתוף בחלוקת משאבים	.381**
	1.2 שיתוף במידע	.319**
	1.3 שיתוף בפעילות שוטפת	.496**
	1.4 תאום ותקשורת הדוקים	.346**
	1.5 אימוץ אסטרטגיות של שיתוף פעולה	.391**
	1.6 העשרת עובדים	.552**

דברי הסבר לניתוח הקשרים הסטטיסטיים

הצגת ההסברים לניתוח הקשרים הסטטיסטיים בין המשתנים השונים במחקר מתייחסת ל-3 קטגוריות עיקריות המוגדרות להלן כמשתני תשומות, משתני תהליך ומשתני תוצאה. בתוך כל אחת מהקטגוריות בדקנו כמתואר בפרק "שיטת המחקר" את הקשרים בין משתנים בלתי תלויים ומשתנים תלויים אשר הוצגו בלוחות לעיל.

משתני התשומה

<u>גורמים דוחפים לשותפות</u>

באופן ברור נמצא כי ישנם קשרים חיוביים ומובהקים בין הגורמים הדוחפים והמניעים לשותפות לבין מספר רב יחסית של משתנים תלויים. כך נמצא כי המניע להצטרפות לשותפות הנובע מהרצון לשרת טוב יותר את אוכלוסיית הלקוחות משפיע על קבלת ההחלטות בשותפות בדרך של קונצנזוס והסכמה בין השותפים, על הצורך בשיפור השירות ללקוחות, וכן על משתני התפוקות הארגוניות. אלה הוגדרו במחקר כ"ניצול יעיל של משאבים", "רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות", "שינוי עמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות", "שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה", "שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים", "שיפור מצב הלקוחות", "קבלת משאבים נוספים", "חיזוק המוניטין של הארגונים השותפים", "יצירת יוזמות חדשות משותפות", "פיתוח צורות שיח חדשות". גם לרצון ללמוד מארגונים אחרים השפעה חיובית על קבלת החלטות בקונצנזוס ולרצון זה יש אף קשר חיובי ומובהק עם ההשפעה ההדדית של הארגונים על המבנה הארגוני שלהם ועל תהליכים ניהוליים. ללמדנו, כי למפגש השותפים והחשיפה ההדדית השראה והשפעה על תהליכים פנים ארגוניים. לרצון ללמוד גם קשר חיובי עם המטרה לגייס משאבים נוספים מעבר לתקציבי הפעולה של הארגונים. הארגונים מבינים את הצורך בגיוס משאבים נוספים למימוש ולחידוש תוכניות הפעולה והשירותים שלהם. באותו אופן נמצא כי למניע של גיוס משאבים נוספים קשר חיובי ומובהק עם הרצון ללמוד מארגונים אחרים. הארגונים מבינים כי לצורך גיוס משאבים חדשים ונוספים, משימה קשה בפני עצמה, יש צורך ללמוד מניסיונם של האחרים ובדרך זו להזין אחד את השני בידע ובניסיון שנצברו בארגון האחר. עם זאת, לגיוס משאבים נוספים קשר חיובי עם הגורם הבולם כניסה לשותפות המוגדר כ"חשש משינוי", שמשמעותו הצורך לגייס משאבים נוספים מרתיע מעט את הארגונים הנדרשים למאמצים מיוחדים לגיוס המשאבים.

<u>גורמים בולמי שותפות</u>

גם לגורמים הבולמים את הכניסה לשותפות קשרים עם משתנים ארגוניים, תהליכיים ומבניים שונים. לגורמים המוגדרים כ"חשש משינוי" ו"חשש מעבודה משותפת עם בעלי תפקידים בארגון האחר", וכן "התנגדות פנים ארגונית" קשר שלילי ומובהק עם המשתנים של "מינוי צוות מתאם לתיאום עמדות והפגת חששות" וכן עם "מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים להפחתת חששות". כלומר, ככל שעולה ההתנגדות לשינוי ולהצטרפות לשותפות כן פוחת הצורך במנגנוני תיאום, הפשרה, ריכוך וצמצום ההתנגדות לשותפות. (ממצא מפתיע משהו, שכן ניתן היה לצפות שמנגנונים אלה מתאימים להפשרה ולסילוק החששות ההדדיים). לעומת זאת, ל"חשש משינוי" קשר חיובי עם "גיוס משאבים" (ראה הסבר לעיל), וכן עם "השגת חסכון במשאבי הארגון" עם

הכניסה לשותפות. השותפים מבקשים להשיג חסכון אך הוא מלווה בחשש שלא יושג כתוצאה מהצטרפות לשותפות. (השותפים הביעו גם חשש מזליגת משאבים כתוצאה מהכניסה לשותפות). באופן ברור נמצא כי קצרים ועיצורי תקשורת גורמים לכך שהארגונים השותפים יטו לא לשתף אחד את השני במידע הנצבר והעומד לרשותו, וכן הארגון לא ישתף את האחר במשאבים וביכולות הארגוניות שלו כחלק מתהליך החליפין ביניהם.

<u>הבדלי תרבות ארגונית</u>

להבדלים בתרבות הארגונית קשר חיובי ומובהק עם תפישת הארגונים כמערכת פורמאלית ובירוקרטית וקשר שלילי ומובהק עם תפישת הארגונים השותפים כמאופיינים בתרבות ארגונית אורגניסטית, גמישה ופתוחה לשינויים. כלומר, עפ"י קשרים אלה הארגונים נתפשים כמערכות פורמאליות ובירוקרטיות.

<u>הבדלים בתהליכי עבודה</u>

להבדלים בתהליכי עבודה קשר שלילי ומובהק עם מספר רב של משתנים. ככל שההבדלים בתהליכי העבודה גדולים יותר כן יטו הארגונים לא לשתף פעולה, לא לחלוק מידע, משאבים, יכולות ארגוניות, לא לשתף פעולה בתוכניות הפעולה והשירותים, לא לשאת באחריות משותפת, לא לתאם וליצור ערוצי תקשורת והדברות, ולא לפתח מנגנוני הדברות ושיח לפתרון בעיות ויישוב קונפליקטים. הבדלים בתהליכי עבודה משקפים גם הבדלים אידיאולוגיים, ערכיים והבדלי תפישה באשר לדרך הפעולה של הארגונים, וגורמים לעיצורי תקשורת המקשים על עבודת השותפות ועל השגת מטרותיה.

<u>הבדלים אידיאולוגים</u>

נמצא קשר חיובי ומובהק בין ההבדלים האידיאולוגיים של הארגונים לבין המשתנה של "העדר הערכה וקיום חשדנות". כלומר, ככל שההבדלים האידיאולוגיים גדולים יותר בין הארגונים השותפים כן יש פחות הערכה הדדית וכן גוברת החשדנות בין השותפים. לעומת זאת, נמצא קשר שלילי בין משתנה ההבדלים האידיאולוגיים לבין החשש מאיבוד משאבים כתוצאה מהכניסה לשותפות, אי שיתוף במידע וקיומם של עיצורי תקשורת, העדר נכונות לשיתוף וחלוקת המידע, המשאבים והיכולות הארגוניות. במלים אחרות, להבדלים אידיאולוגיים השפעה על מידת שיתוף הפעולה והתיאום בין הארגונים השותפים.

<u>הבדלים בדרכי הפעילות</u>

להבדלים אלה קשר חיובי ומובהק עם הצורך להתייעלות עם ההצטרפות לשותפות. הארגונים מבינים ומודעים לצורך זה הנובע, בין היתר, מהבדלים בדרכי הפעילות שלהם. להבדלים בדרכי הפעילות גם קשר חיובי ומובהק עם המשתנים של "אי שיתוף במידע ועיצורי תקשורת", וכן עם "צמצום העצמאות הארגונית של הארגונים השותפים". כלומר, ככל שההבדלים גדולים יותר כן מתעצם אי שיתוף הפעולה וכן מצטמצמת העצמאות הארגונית. ממצאים אלה מקבלים חיזוק מהקשר השלילי והמובהק בין ההבדלים בדרכי הפעילות ומשתנה ה"שיתוף במידע, משאבים ויכולות ארגוניות", וכן עם משתנה "מעורבות הגורמים השונים בתהליך קבלת החלטות". האחרונים פחות אפקטיביים כאשר יש פערי פעילות גדולים בין הארגונים.

הבדלים בנושאי תקציב

גם במקרה זה אנו מגלים עקביות באשר להשפעת ההבדלים השונים בין הארגונים ומשתנים שונים שנבחנו במחקר. להבדלי תקציב קשר חיובי עם "צמצום העצמאות הארגונית" וקשר שלילי עם "אי שיתוף פעולה במידע וקיומה של תקשורת סדירה ושוטפת" וכן עם "שיתוף פעולה במידע, משאבים ויכולות ארגוניות". הבדלים אלה מקשים על שיתוף הפעולה, על חלוקת משאבים ומידע ועל תקשורת סדירה ושוטפת בין הארגונים.

משתני תהליך

מנגנונים להפשרת התנגדויות

ל"מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים להפחתת חששות" ול"עריכת כנס ו/או יום עיון" קשר שלילי עם המדד המשוקלל של "הבדלי השקפות אידיאולוגיות וערכיות". כלומר, המפגש או הכנס אינם מצמצמים את הבדלי ההשקפות. לעומת זאת, למדד המשוקלל של "פעולת הסברה והכנה מוקדמת" לכניסה לשותפות קשר חיובי עם המשתנים של "תיאום ותקשורת הדוקים", "קבלת החלטות ע"י עובדי השטח" ו"תפוקות ארגוניות". כלומר, הכנה מוקדמת תורמת לתיאום טוב יותר, למעורבות של עובדי השטח בקבלת החלטות וכן להשגת רמה גבוהה יותר של תפוקות ארגוניות.

מעורבות גורמים שונים בתהליך קבלת החלטות

למידת המעורבות של מנהלי הארגונים בתהליך קבלת החלטות קשר חיובי ומובהק עם מספר רב של משתנים המעידים על השפעת מעורבות המנהלים על מידת השיתוף במידע, משאבים, יכולות ארגוניות, פעילות שוטפת, עוצמה וסמכות, תאום ותקשורת, העשרת העובדים בידע חדש וחיזוק המוכנות שלהם לשיתוף פעולה, התייעלות ארגונית, הבנה טובה יותר של צורכי הלקוחות, וכן על השגת רמה גבוהה יותר של תפוקות ארגוניות. השפעות דומות אנו מוצאים למעורבות של אנשי השטח בארגונים, הגורמים הממנים, ולרכז השותפות. לדרך קבלת ההחלטות בהתבסס על קונצנזוס בין השותפים השפעה על חיזוק התיאום והתקשורת ובמיוחד על השגת התפוקות הארגוניות.

שיתוף במידע ובמשאבים

למדד שיתוף הפעולה במידע, משאבים, יכולות ארגוניות ופעילות שוטפת קשר חיובי עם אימוץ אסטרטגיות של שיתוף פעולה, פיתוח עמדות חיוביות כלפי לקוחות הארגון, התייעלות ארגונית, העשרת העובדים לאור המפגש עם ארגונים אחרים, וחיזוק נכונותם לשיתוף פעולה. במיוחד חשוב להדגיש את ההשפעה החיובית של שיתוף הפעולה בין הארגונים על השגת התפוקות הארגוניות. גם למדד המשוקלל של תיאום ותקשורת הדוקים השפעה חיובית ומובהקת באותם כיוונים. ממצאים אלה מקבלים אף חיזוק ותמיכה מהקשר השלילי בין המדד המשוקלל של תיאום ותקשורת לבין הבדלים אידיאולוגיים, הבדלי השקפה והבדלים בתהליכי עבודה. ללמדנו, כי ככל שמתחזקים התיאום והתקשורת בין הארגונים מצטמצמים ההבדלים הערכיים והתהליכיים בין הארגונים. גם ליחסי האמון והכבוד ההדדי בין השותפים השפעה על נכונותם לשתף אחד את השני במידע ובמשאבים העומדים לרשותם.

מנגנונים ליישוב קונפליקטים

קשרים חיוביים ומובהקים נמצאו בין המנגנונים של "התערבות מנהלים" ו"קיום ישיבות משותפות של נציגי הארגונים" לבין שיתוף במידע, חלוקת משאבים ויכולות ארגוניות, סילוק עיצורי תקשורת, יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות והשגת תפוקות ארגוניות. לעומת זאת ובאופן עקבי עם ממצאים אחרים שדווחו לעיל, קיום ישיבות משותפות של נציגי הארגונים איננו מסלק או מצמצם הבדלי השקפות ותרבות ארגונית. אלה כנראה מושרשים באופן חזק בארגונים. בנוסף, דרך ההתמודדות עם הקונפליקט בסגנון של כפיית דעה על האחר מביאה לאי שיתוף במידע ומשאבים, וכן יש לה השפעה שלילית על השגת התפוקות.

ניצול יעיל של משאבים וידע מקצועי

ל"ניצול יעיל של משאבים" קשר חיובי עם קבלת משאבים נוספים. ארגונים התורמים לארגונים מוכנים לתרומה נוספת אם הם נוכחים לדעת שמשאבי הארגון לו נתרמו המשאבים נוצלו ביעילות. ל"העשרת עובדים", "שינוי עמדתם כלפי השותפות" וכן "רכישת ידע מקצועי" קשר חיובי עם הנכונות לשלהם לחלוק מידע ומשאבים, וכן קשר חיובי עם השגת התפוקות הארגוניות. ככל שהעובדים נחשפים לידע שנצבר ופותח בארגונים האחרים, כן הם משפיעים בכיוון חיובי על השגת התפוקות הארגוניות. לגורמים אלה גם השפעה על שינויי מדיניות, הכנסת שינויים בתוכניות קיימות, שיפור במצב הלקוחות, קבלת משאבים נוספים, חיזוק המוניטין של הארגון ופיתוח יוזמות חדשות. במלים אחרות, לרכישת ידע תרומה חשובה לפיתוח תהליכים מרכזיים בשותפות הבין-מיגזרית.

אימוץ אסטרטגיות של שיתוף פעולה

לאלה קשר חיובי עם מדדי התפוקה הארגונית, שיתוף במידע, משאבים ויכולות ארגוניות. ארגונים הנוקטים באסטרטגיה של שיתוף פעולה משיגים תפוקות גדולות יותר. גם ל"הבנה של צורכי הלקוחות" השפעה על מדדי התפוקות הארגוניות, על "הרצון לשרת טוב יותר את הלקוחות" וכן על "יצירת אופציות אסטרטגיות חדשות". נראה, כי מתוך ההבנה של הלקוחות עולים צרכים שלהם המבקשים מענים המחייבים את הארגונים לנקוט ביוזמות חדשות. לבסוף, ל"התייעלות ארגונית" השפעה חיובית על אותן יוזמות ארגוניות חדשות, על שיתוף הארגונים במידע ובמשאבים אך בעיקר על השגת התפוקות. ארגונים יעילים הם גם אלה המשיגים תפוקות ארגוניות. במיוחד, אם הם משתפים פעולה, מחליפים ידע, מידע, משאבים, יכולות ארגוניות ומתאמים את הפעילויות והתוכניות שלהם.

תפוקות ארגוניות

ביקשנו לבדוק את הקשר בין תפוקות ארגוניות לבין משתנים ארגוניים ותהליכיים שונים, בניגוד למה שהצגנו קודם לכן בקבוצות המשתנים השונות. באחרונות בדקנו כיצד משתני תשומה ותהליך שונים משפיעים על התפוקות הארגוניות. כאן עניינו בהשפעת התפוקות על משתני התשומה והתהליך. נמצא קשר חיובי בין מדד זה לבין מדדי השיתוף במידע, משאבים, פעילות שוטפת, מידת התאום והתקשורת, העשרת העובדים, ואימוץ אסטרטגיות של שיתוף פעולה. ללמדנו, כי להשגת התפוקה הארגונית השפעה חיובית ומעודדת את הארגונים להידוק שיתוף הפעולה וחילופי ידע ומידע, המעשירים את הידע והניסיון המקצועי של העובדים, התורמים מצידם להשגת התפוקות הארגוניות.

דיון וניתוח

המחקר המוצג בדו"ח זה הינו הראשון שנערך בישראל בתחום השותפויות הבין-מיגזריות שהוא מחקר אמפירי המציג מידע כמותי-סטטיסטי בשילוב עם מידע איכותני שהופק משאלות פתוחות שהופנו למרואיינים, נושאי משרות בכירות בארגונים השותפים. לצד הניסיון לתת בפעם הראשונה ביטוי כמותי לתופעה ולנושאים הנחקרים נתנו אפשרות למרואיינים להביע את דעותיהם ביחס להישגים מחד ולבעיות ולדילמות מאידך, הקשורים בשותפויות שהם חלק מהן. המידע המוצג באמצעות הלוחות מתייחס לשורה של נושאים העומדים על סדר היום של המתעניינים בתחום השותפויות, במטרה ללמוד על דפוס ארגוני זה שהתפתח בשנים האחרונות בתחום השירותים החברתיים. כחוקרי ארגונים ללא כוונת ריווח ויחסי הגומלין שלהם עם הממשלה, המיגזר העיסקי והפילנתרופיה בקשנו ללמוד על המציאות הארגונית המתהווה לאור הקמה והפעלה של מספר רב של שותפויות בתחום החברתי והתעסוקתי בישראל. בקשנו ללמוד על שורת נושאים המתייחסים לפעילויות הליבה של השותפויות. אלה מתייחסים להתנהגויות, תפישות ועמדות של הארגונים השותפים כלפי תהליך השותפות, המניעים הדוחפים אותם לחבור לשותפות לצד הגורמים הבולמים אותם, והמעלים שאלות ביחס ליתרונות היחסיים שהם יכולים להפיק מהשותפות, על המנגנונים הארגוניים והניהוליים המתפתחים בתהליך השותפות ומידת המעורבות והאפקטיביות שלהם בפתרון בעיות ויישוב קונפליקטים, על השפעת הפערים וההבדלים האידיאולוגים והתהליכיים על שיתוף הפעולה, התיאום והתקשורת הנדרשים בשותפות כדי להבטיח את יעילותה ותקינות פעילותה, על הצורך בצמצום הפערים כבסיס להשגת מטרות השותפות המתבטאות במימוש תוכניות הפעולה המשותפות, שעיקרן מתן שירותים מתקדמים ואיכותיים לאוכלוסיות יעד שונות ומגוונות.

ניתוח הממצאים מלמד על הבדלי תרבות ארגונית בין הארגונים השותפים, דבר המובן מאליו, שכן הם מייצגים מיגזרים שונים שלמרות שאנו עדים לטשטוש ההבדלים ביניהם בשנים האחרונות, עדיין יש להם מאפייני זהות ייחודיים. למרות שגופים עיסקיים הם חלק מהשותפות השפעתם על ההתנהגות הארגונית של השותפים האחרים-ארגוני המיגזר השלישי והממשלה היא מוגבלת. הארגונים נתפשים עדיין כמערכות פורמאליות ובירוקרטיות, אם כי שיש פתיחות מסוימת להכנסת שינויים בארגונים עצמם ובשותפות הבין מיגזרית כתוצאה של תמורות בסביבה הדינמית בה הם פועלים. בדיקת הקשרים הסטטיסטיים תומכת במסקנה זו, לפיה להבדלים בתרבות הארגונית קשר חיובי ומובהק עם תפישת הארגונים את עצמם כמערכת בעלת מאפיינים בירוקרטיים ופורמאליים וקשר שלילי עם תפישת הארגונים כמאופיינים בתרבות ארגונית אורגניסטית, גמישה ופתוחה לשינויים. באופן ברור עולה, הן ממחקר זה והן ממחקרים אחרים, כי הבדלים גדולים בתרבות הארגונית הם משמעותיים וצמצומם הוא תנאי חשוב ואף הכרחי, אם כי לא מספיק, להצלחת השותפות. חוסר היכולת לגשר על הפערים וההבדלים התרבותיים נמצא כגורם העיקרי המכשיל, לדוגמא, מיזוגים בין ארגונים בעולם העיסקי אך גם בעולם הארגונים ללא כוונת ריווח (Schmid, 1995). במקרה שלפנינו יש צורך לצמצם את ההבדלים בין התרבויות הארגוניות כדי לאפשר את הפעילות התקינה והיעילה של השותפות, הניצבת בפני קשיים ודילמות רבות בדרך להשגת המטרות המוצהרות. גם הבדלים אידיאולוגיים, תפישת עולם, ערכים המיוצגים ע"י הארגונים וכן הבדלים גדולים בתהליכי העבודה, משפיעים על מידת הנכונות לשתף פעולה ועל השגת תפוקות ארגוניות. כדי שהשותפות תשיג אותם יש צורך לצמצם את ההבדלים

האלה ולגשר על הפערים, אחרת הם הופכים להיות קושי הבולם את הפעילות התקינה והסדירה של השותפות. הארגונים צריכים לעשות מאמץ להתאים את התהליכים הארגוניים למצב של שותפות והמטרות שלה. אין הדבר אומר שעליהם לשנות באופן קיצוני את אותם תהליכי עבודה הייחודיים להם והמשרתים את מטרותיהם ואוכלוסיות היעד שלהם, אך באותה עת להיות רגישים ופתוחים לתהליכי העבודה הנדרשים במציאות החדשה של השותפות שהם יצרו. התנאי להצלחתה של השותפות ולהשגת מטרותיה הוא השקעה ראשונית של הארגונים עם הכניסה לשותפות, בגיבוש תהליכי העבודה המשותפים והסכמה עליהם, צמצום פערי התפישות השונות והתגייסות סביב המכנה המשותף המוסכם עליהם. באופן ברור נמצא כי להבדלים בתהליכי העבודה ולפערים אידיאולוגיים קשר שלילי עם מספר רב של גורמים המשפיעים על השגת התפוקות הארגוניות. גורמים אלה הם שיתוף וחלוקה במידע, במשאבים, ביכולות ארגוניות, בפעילות השוטפת של השותפות בסמכות ובאחריות, בתקשורת ובתיאום. כלומר, אי צמצום הפערים מגדיל את חוסר הנכונות והמוכנות של הארגונים לשתף פעולה במסגרת השותפות. המנגנונים השכיחים המתאימים להשגת מטרה זו, כפי שנמצאו במחקר, הם מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים, עריכת כנס לליבון הבעיות בטרם הכניסה לשותפות והבהרת מטרותיה, עבודה פנים ארגונית להפגת חששות, הסרת התנגדויות וגיוס תמיכה. הפנייה לייעוץ ארגוני חיצוני היא פחות חשובה ופחות תורמת לתהליך צמצום הפערים וההבדלים בין הארגונים.

לארגונים מניעים וסיבות שונות לכניסה ולהצטרפות לשותפות. חלק מאלה מוצגים בסקירת הספרות המורחבת בנושא השותפויות שפרסמנו בחוברת 17 של המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל. בין הסיבות המרכזיות נזכר שם נושא דפוס המשילות החדש המתגבש בשירותים ממלכתיים וציבוריים, שענינו הוא גם חיבור ושיתוף פעולה בין מיגזרים שונים במטרה להפיק את המירב האפשרי מהחיבור הזה, נסיגתה וצמצומה של מדינת הרווחה המתבטאים בהעדר משאבים מספיקים למילוי החובות האזרחיות של הארגונים, וכן הצורך לגייס משאבים נוספים מעבר לאלה המוקצים להם. הציפיה של הארגונים עם הצטרפותם לשותפות היא ליצירת סינרגיה ארגונית ומקצועית שתאפשר להשיג מטרות שכל אחד מהארגונים מתקשה להשיגם. ממצאי המחקר שלנו תומכים בקיומם של מניעים אלה. מעבר לכך הם מלמדים כי המניעים העיקריים של הארגונים הוא הרצון לשרת טוב יותר את לקוחותיהם וכן ההכרה שעבודה משותפת ומתואמת בין הארגונים היא לא רק ערך בפני עצמו אלא אידיאולוגיה המכשירה את הקרקע ואת השותפים ליצירת השותפות. הארגונים אינם עושים זאת מהצורך להענות לאופנות ניהוליות חדשות המופיעות ונעלמות חדשות לבקרים, אלא מהרצון ללמוד מהארגונים האחרים, להיחשף לידע חדש ולשיטות ניהול ועבודה אחרות, לאמץ ולהטמיע אותן בתהליכים הארגוניים והניהוליים. ואכן מצאנו קשרים סטטיסטיים חיוביים ומובהקים בין הגורמים המניעים האלה לבין מספר רב יחסית של משתנים ארגוניים, מבניים ותהליכיים. המניע לתת שירות טוב יותר ללקוחות משפיע על קבלת ההחלטות בשותפות בדרך של קונצנזוס והסכמה בין השותפים על הצורך בשיפור השירות ללקוחות, וכן על משתני התפוקה הארגונית שהוגדרו במחקר כ"ניצול יעיל של משאבים", "רכישת ידע מקצועי", "שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות", "שינוי עמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות", "שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה", "שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים", "שיפור מצב הלקוחות", "קבלת משאבים נוספים", "חיזוק המוניטין של הארגונים השותפים", "יצירת יוזמות חדשות משותפות", "פיתוח צורות שיח חדשות". גם לרצון ללמוד

מארגונים אחרים השפעה חיובית על קבלת ההחלטות בקונצנזוס ולרצון זה קשר חיובי ומובהק עם ההשפעה ההדדית של הארגונים על המבנה הארגוני שלהם ועל תהליכים ניהוליים. לרצון זה גם קשר חיובי עם המטרה לגייס משאבים נוספים מעבר לתקציבי הפעולה של הארגונים. אלה מבינים את הצורך בגיוס משאבים נוספים למימוש ולחידוש תוכניות הפעולה והשירותים שלהם. באותו אופן נמצא כי למניע של גיוס משאבים נוספים קשר חיובי עם הרצון ללמוד מארגונים אחרים. הארגונים מבינים כי לצורך גיוס משאבים עליהם ללמוד גם מניסיונם של אחרים ובדרך זו להזין אחד את השני בידע ובניסיון שנצברו בארגון האחר.

מאידך, ניתוח שדה הכוחות בהכנסת שינויים בארגונים מלמד כי לצד הכוחות הדוחפים לשינוי, במקרה שלנו ליצירת השותפות, פועלים בעוצמה ובנחישות כוחות בולמים המנסים למנוע את הנהגת השינוי ובמקרה שלפנינו את הקמת השותפות. כניסה לשותפות יכולה לחשוף את העובדים בארגונים האחד לשני ולגלות חולשות או מחדלים שהם אינם מעוניינים לחשוף ולגלות לאחרים. החשיפה היא גורם מרתיע לשיתוף פעולה והיא ידועה כגורם המונע שיתוף פעולה, יצירת בריתות וייזום מיזמים ותוכניות חדשות ויצירתיות. החשיפה כרוכה בעשיית מאמצים נפשיים של כל אחד מהצדדים המעורבים, שתוצאתה האפשרית היא גילוי המניעים האמיתיים המנחים את הארגונים שפעמים רבות הם חבויים וסמויים ופחות גלויים וידועים. הארגונים מתקשים גם לראות לעיתים את הערך המוסף של השותפות והיתרונות שיצמחו להם משיתוף פעולה עם ארגונים אחרים, שהאינטרסים שלהם אינם עולים בקנה אחד עם האינטרסים שלהם. התנגדות זו מובלת פעמים רבות ע״י הועד המנהל של הארגונים שאיננו מבין את התרומות האפשריות של השותפות ואיננו מורגל בשיתופי פעולה עם ארגונים אחרים. הוא מבקש לשמור על גבולות הלטיפונדיה שבראשה הוא עומד. החששות האלה של הסרה או הנמכת הגבולות הארגוניים ויצירת אפשרויות לחדירה של ידע חדש עם ניסיון ארגוני ומקצועי, מלווה גם בחשש לאובדן ולזליגת משאבים כתוצאה מחיבור בין שני ארגונים או יותר, אם כי שבעוצמה פחותה יותר מאשר עוצמת הכוחות הבולמים האחרים. כדי להחליש את הכוחות הבולמים יש צורך בהפשרת ההתנגדויות שלהם וזאת ניתן להשיג באמצעות מפגשי הכנה, הדברות, הסבר ושכנוע של ראשי הארגונים תוך גילוי פתיחות ונכונות לשיתוף במידע ולא הסתרתו, במשאבים שיועמדו לטובת השותפות וביכולות הארגוניות והמקצועיות של הארגונים. ניתוח הקשרים הסטטיסטיים מאושש קביעה זו הנתמך אף בממצא כי קצרים ועיצורי תקשורת גורמים לאי שיתוף פעולה בכל הפרמטרים שהוזכרו לעיל.

הפשרת ההתנגדויות וההבנה כי לשותפות ערך מוסף עבור הארגונים תורמים לחיזוק פעילותה. ואכן, ניתוח הממצאים מלמד על רמה גבוהה יחסית של שיתוף פעולה בין הארגונים בכל הקשור למשאבים, מידע, יכולות ארגוניות ומקצועיות, הפעלת תוכניות שירות וכן לתחושת נשיאה משותפת בסמכות ובאחריות על פעולות ותוכניות השותפות. למדדים הגבוהים יחסית של שיתוף פעולה, תיאום הדוק ותקשורת המדווחת כסדירה ושוטפת, השפעה על השגת התפוקות הארגוניות כפי שהוגדרו במחקר והמדווחות ברמת הישג בינונית ומעלה. ללמדנו, כי לתשומות ראויות והשקעות פיזיות ומנטאליות הקשורות במאמצים להתגבר על עכבות, חששות מהחשיפה לאחר והתנגדויות טבעיות לשינויים, קשר עם השגת תפוקות ארגוניות. אלה מתבטאות בניצול יעיל של המשאבים, בשינוי מדיניות, ובעיקר בשיפור מצבם ורווחתם של לקוחות הארגונים. לשיתוף במרכיבים ארגוניים ותהליכיים אלה השפעה גם על ההון האנושי בשותפויות. במיוחד חשיפתו לידע חדש ואחר של הארגון השותף וכן תרומה להעשרתו בניסיון המצטבר של העובדים בארגונים

השותפים. למרות החשש מהחשיפה לארגונים אלה, המתבטא בממצאי המחקר האחרים, כאמור לעיל, הוא (החשש) פועל בכיוון שונה ותורם להעשרת העובדים ולפיתוח עמדות חיוביות כלפי העובדים בארגונים האחרים וכלפי הלקוחות, לאימוץ אסטרטגיה של שיתוף פעולה ולא תחרות, מיקוח או קואופטציה, וכן לדרכים להתייעלות ארגונית. התיאום והתקשורת ההדוקים יחסית תורמים גם הם לצמצום הפערים האידיאולוגים והערכיים בין הארגונים השותפים. כל אלה מעידים שהפוטנציאל הטמון בשותפות הוא גדול יחסית להשגת מטרות שכל אחד מהארגונים בנפרד מתקשים בהשגתן, אשר כתוצאה מכך אינם מגיעים לאופטימיזציה בניצול המשאבים, גיוס משאבים חדשים, פיתוח יכולות ארגוניות ותרומה לרווחת הלקוחות ואיכות חייהם.

בהקשר זה נציין את תרומתם של המנגנונים והסגנונות השונים לקבלת החלטות וליישוב קונפליקטים במסגרת השותפות. הממצאים מלמדים שהדפוסים השכיחים הם קבלת החלטות בקונצנזוס והחלטות משותפות ע"י מנהלי השותפות המתקבלות בישיבות משותפות שלהם ושל הצוותים המופקדים על ביצוע התוכניות המשותפות. באופן ברור וחד משמעי נמצא שככל שאלה מתקיימים בשותפות כן הם תורמים לצמצום הפערים האידיאולוגיים, הבדלי השקפות ביחס למטרות השותפות ולדרכי הפעולה שלה, וכן לגישור על ההבדלים בתרבויות הארגוניות (ממשלתיות, התנדבותיות ופחות פורמאליות ונוקשות, ותרבויות המאפיינות את העולם העיסקי). ככל שהמנגנונים האלה מפותחים יותר כך הם גורמים לצמצום הקצרים ועיצורי התקשורת, מעודדים חשיבה יצירתית על פיתוח אופציות אסטרטגיות חדשות, המתבטאות בחיפוש אחר שווקים חדשים ואוכלוסיות יעד חדשות, לצד פיתוח מקורות מימון חדשים. כל אלה מתבטאים בתרומה להשגת תפוקות גבוהות, יחסית, של השותפות. נציין כי המנגנון שהוגדר במחקר כניסיון של צד אחד לכפות את דעתו על הצד השני בתוקף סמכות או עוצמה המיוחסת לו, מחליש ומרפה את מוכנות הארגונים לשתף פעולה, לחלוק מידע ומשאבים שתוצאתו הסופית היא השפעה שלילית על השגת התפוקות. חשוב גם לציין שתרומתם של מנגנוני התערבות כמו סדנאות לליבון ופתרון קונפליקטים או שימוש בייעוץ ארגוני היא מועטה מאד ומוגבלת למדי.

ממצאי המחקר מצביעים גם על רמה גבוהה יחסית של יחסי אמון וכבוד הדדי וכן לאמפתיה לאחר, לעומת רמה נמוכה של תחרות ומאבקי כח ושליטה גלויים או סמויים. בניגוד לתיאורים ולניתוחים הרבים המופיעים בספרות הארגונית המוקדשת ליחסים בינארגוניים המדגישים את המתח בין הארגונים על רקע מאבקי כח, אינטרסים ושליטה על משאבים, הממצאים שלנו מלמדים על קיום יחסי אמון המחזקים את הנטייה של הארגונים לחלוק מידע וכן לתאם באופן יעיל את פעילותם. לאלה השפעה ישירה על השגת התפוקות הארגוניות. הממצאים האלה עקביים עם הממצאים האחרים המלמדים על "אוירה" כללית של אמון, כבוד הדדי, פתיחות ושיתוף פעולה. לדעתנו, מצב זה נובע מהניסיון המצטבר של עבודה משותפת בין הארגונים בדרגים השונים המבינים את חשיבות תהליך השותפות. חילוקי דעות, הבדלי השקפות ואידיאולוגיה עמוקים מצטמצמים גם עם העליה בוותק השותפות. השותפים לומדים להכיר טוב יותר אחד את השני וכן מבינים טוב יותר את התועלת שתצמח מפעילות משותפת וסינרגטית המתבטאת בסופו של דבר, בהשגת תוצאות חיוביות ותפוקות גבוהות יחסית שעיקרן תרומה לרווחת לקוחותיהם.

מעבר לתהליכים ולמנגנונים קיים ההון האנושי שהוא המרכיב המרכזי של השותפות. איכותו, מידת המוטיבציה שלו והנכונות שלו להשקיע בשותפות הם תנאי חשוב והכרחי להשגת מטרותיה. מובן מאליו הוא החשש של העובדים בארגונים לשתף פעולה ולהיחשף לאחר. חשש זה מתבטא

אף בדיווחי העובדים המייצגים תרבויות שונות, מסורות שונות של עבודה, הרגלי עבודה ונורמות עבודה שונות. עם זאת, ממצאי המחקר מראים כי לאחר שהחששות וההתנגדויות האלה נחלשים ומתפוגגים, לשותפות פוטנציאל להעשרת הידע והניסיון של העובדים. החשיפה והמפגשים בין הארגונים ובין הדרגים השונים בשותפות מביאים גם להיכרות טובה יותר בין העובדים, פורמאלית ולא פורמאלית, ותורמים לשינוי עמדות בקרב העובדים, הלקוחות, והנכונות של כולם לשתף פעולה. לכל אלה השפעה על מימוש המטרות הארגוניות המוצהרות, וכן על הכנסת שינויים ושיפורים בתוכניות הקיימות, פיתוח יוזמות חדשות וגיוס משאבים נוספים לארגונים.

לבסוף, ארגונים ושותפויות בין מיגזריות, הם בסופו של דבר אמצעי להשגת מטרות, תוצאות ותפוקות מדידות, למרות החשיבות של התהליכים המתרחשים בהם להם פוטנציאל של תרומה ליעילות הארגונית, הטכנית והאנושית. השגת המטרות של השותפות הוא תנאי חשוב והכרחי להמשך קיומה של השותפות שכן מנקודת הראות של "מיהו הנהנה?" ממנה, לנו ברור כי בראש וראשונה אלה הם לקוחות הארגון. עם זאת, גם מנהלי השותפות והעובדים הם אלה היכולים להפיק תועלת מעבודה משותפת המלווה ונתמכת ביחסי אמון וכבוד הדדי במקום מחלוקות, קונפליקטים ומאבקי כח ושליטה. הנהגות הארגונים השותפים וגורמי מימון שונים התומכים בפעילויות ובתוכניות השותפות, ימשיכו להצדיק את קיומה ולתמוך בה רק אם היא תוכיח שהיא משיגה מטרות, תוצאות ותפוקות. מנקודות מבט אלו אנו לומדים מממצאי המחקר על רמה גבוהה יחסית של השגת תפוקות ארגוניות. אלה מתבטאות בשיפור מצב הלקוחות, בניצול יעיל של המשאבים העומדים לרשות השותפות, ברכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות, בשינוי עמדות של השותפים כלפי תוכניות ומיזמים חדשים, בקבלת משאבים חדשים, בחיזוק המוניטין של הארגונים, בייזום תוכניות חדשות וביצירת צורות שיח חדשות.

השגת התפוקות מושפעת מהרמה הגבוהה יחסית של שיתוף פעולה בין השחקנים המעורבים בדרגי הניהול השונים, מהנכונות לחלוק מידע, משאבים, יכולות ארגוניות ומקצועיות, מתהליכי תיאום ותקשורת סדירים המוטמעים בשגרת העבודה של הארגונים, מרמת האמון ההדדי, הכבוד והאמפתיה לאחר, מהרצון המשותף לשרת טוב יותר את לקוחות הארגונים, מקבלת החלטות המבוססת על הסכמה וקונצנזוס בין השותפים המתקבלים בישיבות משותפות של הדרג הניהולי והביצועי, מהניסיון להקטין את ההבדלים בהשקפות, אידיאולוגיה, ערכים ותהליכי עבודה שונים, מפעולות הסברה, שכנוע והפגת חששות מוקדמים למעשה המרכבה של השותפות, מחיזוק המעורבות של מנהלי הארגונים ועובדי השטח בתהליך קבלת ההחלטות ויישוב קונפליקטים, מניצול יעיל של משאבים כספיים ואנושיים תוך חשיפת ההון האנושי לידע והניסיון של האחר, והעשרתו בידע חדש הדרוש לו כדי לקיים שותפות יעילה ואפקטיבית.

בשונה ממצאים אלה המלמדים על הקשר בין תשומות ארגוניות, תהליכים ניהוליים ותפוקות מדידות, אנו גם לומדים שלתפוקות עצמן השפעה על משתנים ארגוניים שונים המתייחסים לשיתוף במידע ובמשאבים, לתיאום ותקשורת, לאימוץ אסטרטגיות של שיתוף פעולה ולהעשרת העובדים בידע חדש. במלים אחרות, ארגונים והעובדים בהם המשיגים תפוקות ורואים תוצאות מהשותפות, מושפעים ממצב זה ותורמים להמשך שיתוף הפעולה במסגרת השותפות החותרת להשגת מטרות ותפוקות רצויות לארגונים וללקוחותיהם. כדי להבטיח זאת על הארגונים להשקיע אנרגיות נפשיות רבות במטרה להתגבר על העכבות וההיסוסים הן בכניסה לשותפות והן בתחזוקתה לאורך זמן. הדרך המועדפת לעשות זאת, כפי שעולה ממחקר זה, היא הדרך של שיתוף

פעולה אמיתי וכן המבוסס על יחסי אמון וכבוד הדדי של השותפים האחד לשני. תיאום הדוק ותקשורת סדירה הם ערובה לפעילות תקינה ויעילה של השותפות. קצרים בתקשורת וחוסר נכונות לחלוק מידע ומשאבים יכולים להערים קשיים על פעילות השותפות ועל הנכונות של הארגונים להמשיך ולקיימה.

המגמה והרוח החיובית העולה מממצאי המחקר ומניתוח הקשרים הסטטיסטים בין משתנים שונים, יכולה להעלות תהיות באשר לתמונה האידילית המצטיירת משיתוף הפעולה בין הארגונים במסגרת שותפות בין-מיגזרית. למצב זה הסברים אחדים. ההסבר האחד מקורו ברצייה החברתית האפשרית המתבטאת בתשובות המרואיינים לשאלות החוקרים. תוצאתה, הניסיון ליפות את המציאות ולהצדיק את קיום השותפות לאור תרומותיה ויתרונותיה היחסיים בהשוואה לפעילותם בנפרד של הארגונים. ההסבר השני מקורו בתהליכים שונים המשותפים לארגונים, המלמדים אותם לעבוד יחד, לשתף פעולה, לחלוק מידע, להעשיר את הידע ולפעול בתיאום להשגת המטרות המשותפות שתכליתן הוא שיפור מערכת השירותים ללקוחות הארגון.

רשימת מקורות

אלמוג-בר, מ., זיכלינסקי, א. (2010). *"הסיכה שצריכה לעצבן את הפיל": יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה בפיתוח מיזמים חברתיים*. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.

טליאס, מ. דוניץ, י. שמעוני, ד. פירקו, י. (2007). *המדריך לשותפויות בין מגזרים*. ירושלים: ג'וינט ישראל, אלכ"א, ציונות 2000, שיתופים וצפנת.

מנחם, ג. ולהט, ל. (2006). הון חברתי, משילות, דמוקרטיה ותפוקות מדיניות: ניתוח מושגי וכמה הערות על ההקשר הישראלי. *סוציולוגיה ישראלית ז (2)*, 397 – 424.

Almog-Bar, M. & Zychlinki, E. (2012). A façade of collaboration: Relationships between Philanthropic Foundations and the Government in Social Policy Making in Israel. *Public Management Review*, 14(6), 795-814.

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.

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.

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.

Ferguson, C. (2004). Governance of Collaborations. *Administration in Social Work*, 28, 7-28.

Findlay-Brooks, R., Visser, W. & Wright, T. (2007). Parnerships for Sustainable Development. *Cambridge Program for Sustainability Leadership*, paper series 4.

Gazley, B. & Brudney, J. (2007). The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 36, 389-415.

Gazley, B., (2010). Linking Collaborative Capacity to Performance Measurement in Government-Nonprofit Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653-673.

Huxham, C. (2003). Theorizing Collaboration Practice. *Public Management Review, 5(3*), 401– 23.

Kerley, R. (2004) 'Finding the Right Partner: The Partner's Perspective' in A. Ghobadian, D. Gallear, N. O'Regan and H. Viney (eds.) *Public-Private Partnerships: Policy and Experience.* New York: Palgrave Macmillan.

Klijn, E.H. and Teisman, G.R. (2004) 'Public-Private Partnership: The Right Form at the Wrong Moment? An Analysis of Institutional and Strategic Obstacles' in A. Ghobadian, D. Gallear, N. O'Regan and H. Viney (eds.) *Public-Private Partnerships: Policy and Experience.* New York: Palgrave Macmillan.

Kolk, A., Van Dolen, W. & Vock, M. (2010). Trickle Effects of Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, Forthcoming. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1573860

McGuire, M. (2006), Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review, 66*, 33–43.

McQuaid, R.W. (2000). The Theory of partnerships: Why Have partnerships?. In: S. Osborne (Ed.). *Public-Private partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London: Routledge. P.9-35.

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

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*. Mathematica Policy Research, Inc.

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.

Schmid, H. (1995). Merging Nonprofit Organizations: Analysis of a Case Study. *Nonprofit Management & Leadership, 55(4),* 377-391.

Schmid, H. (2003). Rethinking the Policy of Contracting out Social Services to Non-Governmental Organizations. *Public Management Review, 5(3)*, 307-323.

Spath, R., Werrbach, G.B. & Pine, B.A. (2008) Sharing the Baton, Not Passing It: Collaboration between Public and Private Child Welfare Agencies to Reunify Families. *Journal of Community Practice*, 16, 481-507.

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: Prager Westport.

Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80, 103–124.

נספחים

נספח 1

רשימת השותפויות שהשתתפו במחקר:

1) סטרייב- ארצי.
2) סטרייב- ירושלים.
3) סטרייב- תל אביב.
4) סטרייב- חיפה.
5) הכשרה לנתמכת.
6) קהילה תומכת.
7) קידום נכים לתעסוקה.
8) יוזמה- חממה יזמית שיקומית.
9) צרכנים נותני שירות.
10) בדרך לעסקים.
11) אפיקים.
12) נקודת מפנה.
13) השותפות הבינמיגזרית לקידום תעסוקת נשים עם מוגבלות.

נספח 2

מחקר שותפויות – דצמבר 2012

(ID) מספר מזהה של המרואיין ברשימת המדגם: _____

שלום, אפשר בבקשה לדבר עם _____? [*לבדוק זהות ע"פ הרשימה*]

שמי _____ ואני 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 הפילנתרופיה בישראל, באוניברסיטה העברית מטרת המחקר ללמוד על השותפויות הבין-מיגזריות בהן משתתפים ארגוני המיגזר השלישי (עמותות למינהן), משרדי ממשלה שונים וארגונים עיסקיים. המחקר יבחן את דפוסי הפעולה של השותפויות, את פעילותם ותפקידהם של השותפים ואת יחסי הגומלין בינהם. 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 ארגונך 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]

נתחיל עם מספר שאלות לגבי הארגון אליו אתה שייך:

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

2. **מהן שלוש התוכניות העיקריות המועלות עי השותפות שארגונך הוא חלק ממנה?**

_____

_____

_____

_____

באיזו מידה התרבות הארגונית בארגון שלך:

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

כעת נשאל מספר שאלות לגבי השותפות:

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

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

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

_____

12. באיזו דרך נקבעו מטרות השותפות? סמן תשובה אחת בלבד

1. נכפו על ידי גורם חיצוני
2. נכפו על ידי אחד מהארגונים השותפים
3. נקבעו במשא ומתן בין הארגונים השותפים
4. נתקבלו בקונצנזוס בין הארגונים

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

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
13. רצון לשרת טוב יותר את לקוחות הארגון	1	2	3	4	5	9
14. גורמים אידיאולוגיים, עבודה משותפת בין מגזרים שונים כאידיאולגיית פעולה	1	2	3	4	5	9
15. חסכון במשאבי הארגון	1	2	3	4	5	9
16. מינוף לצורך גיוס משאבים חדשים	1	2	3	4	5	9
17. רצון להשגת נגישות למוקדי קבלת החלטות וחלוקת משאבים	1	2	3	4	5	9
18. רצון ללמידה מארגונים אחרים על מנת לפתח תוכניות חדשות ולאמץ דפוסי פעולה וניהול חדשים	1	2	3	4	5	9
19. הצטרפות לשותפות כחלק ממגמה אופנתית עכשווית במגזר העסקי, הממשלתי והמגזר השלישי	1	2	3	4	5	9

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

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

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

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: לא רלונטי	לא להקריא: מסרב / לא יודע
27. מפגש מוקדם בין ראשי הארגונים	1	2	3	4	5	8	9
28. כנס או יום עיון משותף לליבון והסבר מטרות השותפות	1	2	3	4	5	8	9
29. עבודה פנים-ארגונית להפגת החששות	1	2	3	4	5	8	9
30. פנייה לייעוץ חיצוני (ארגוני או אחר)	1	2	3	4	5	8	9
31. מינוי צוות לתיאום עמדות	1	2	3	4	5	8	9

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

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

כעת נשאל מספר שאלות לגבי מבנה השותפות

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

37. האם קיים ועד מנהל? 1. כן 2. לא

אם כן: האם בועד המנהל חברים:

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

43. האם בועד המנהל חברים נציגים אחרים? _____

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

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
44. מנהלי הארגונים החברים בשותפות	1	2	3	4	5	9
45. הגורמים הממנים את פעילות השותפות	1	2	3	4	5	9
46. עובדים בארגונים החברים בשותפות שפעילותם הישירה קשורה בפעילות השותפות	1	2	3	4	5	9
47. רכז השותפות	1	2	3	4	5	9
48. עובדי השטח המפעילים את התוכניות	1	2	3	4	5	9
49. לקוחות	1	2	3	4	5	9

באיזו מידה מתקיימים בשותפות:

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
50. שיתוף וחלוקה במשאבים	1	2	3	4	5	9
51. השקעת משאבים בהפעלת ותחזוק השותפות	1	2	3	4	5	9
52. שיתוף וחלוקה במידע	1	2	3	4	5	9
53. שיתוף וחלוקה ביכולות ארגוניות ומקצועיות	1	2	3	4	5	9
54. שיתוף וחלוקה בפעילות והפעלת תוכניות השירות	1	2	3	4	5	9
55. נשיאה משותפת באחריות	1	2	3	4	5	9
56. חלוקה בעוצמה ובסמכות הניהולית	1	2	3	4	5	9
57. תהליכי קבלת החלטות משותפים	1	2	3	4	5	9
58. טקסים משותפים, ימי עיון משותפים	1	2	3	4	5	9
59. כתיבת ניירות עמדה משותפים	1	2	3	4	5	9

באיזו מידה ההחלטות לגבי הפעילות השוטפת בשותפות מתקבלות:

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
60. בהחלטה של מנהלי השותפות	1	2	3	4	5	9
61. בקונצנזוס בין כל הגורמים המעורבים בשותפות	1	2	3	4	5	9
62. בהחלטת רוב של הגורמים המעורבים בשותפות	1	2	3	4	5	9
63. בהחלטה של צוות מצומצם	1	2	3	4	5	9
64. בהחלטה של דרג עובדי השטח המפעיל את השותפות	1	2	3	4	5	9
65. בהחלטה של רכז השותפות	1	2	3	4	5	9
66. תוך כדי עשייה ופעילות ללא מנגנון קבלת החלטות מסודר	1	2	3	4	5	9

באיזו מידה קיים בשותפות:

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
67. תיאום הדוק	1	2	3	4	5	9
68. תקשורת סדירה, בטלפון או במייל על בסיס שבועי	1	2	3	4	5	9
69. פעילות מתוכננת : תכנון אסטרטגי, טקטי או אופרטיבי	1	2	3	4	5	9
70. פעילות אד-הוק	1	2	3	4	5	9

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

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע	לא להקריא: לא רלוונטי
71. הבדלים אידיאולוגיים וערכיים	1	2	3	4	5	9	8
72. הבדלים בנוגע לדרכי הפעילות של השותפות	1	2	3	4	5	9	8
73. הבדלים בנוגע לעניינים תקציביים בשותפות	1	2	3	4	5	9	8

מהם המנגנונים השכיחים ליישוב הקונפליקטים:

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

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

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
79. יחסי אמון	1	2	3	4	5	9
80. כבוד הדדי	1	2	3	4	5	9
81. אמפטיה	1	2	3	4	5	9
82. תחרות	1	2	3	4	5	9
83. מאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים	1	2	3	4	5	9

84. 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

באיזו מידה קיימים בשותפות:

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

88. 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

באיזו מידה השותפות הביאה ל:

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
89. ניצול יעיל של משאבים שעמדו לרשותה	1	2	3	4	5	9
90. רכישת ידע מקצועי, שיטות עבודה ודרכי ניהול חדשות	1	2	3	4	5	9
91. שינוי עמדות בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות	1	2	3	4	5	9
92. שינוי מדיניות או קביעת מדיניות חדשה בהקשר של המיזמים והתוכניות החברתיות שהן נשוא השותפות	1	2	3	4	5	9
93. שינויים מהותיים בתוכניות ובשירותים ללקוחות הארגונים	1	2	3	4	5	9
94. שיפור מצבם של לקוחות הארגונים	1	2	3	4	5	9
95. קבלת משאבים נוספים למיזמים ולתוכניות השונות של הארגון	1	2	3	4	5	9
96. הגברת המוניטין של הארגון-ים וההיכרות עימם	1	2	3	4	5	9
97. יצירת יוזמות משותפות נוספות בין הארגונים השותפים	1	2	3	4	5	9
98. צורות שיח חדשות בין ארגונים	1	2	3	4	5	9

באיזו מידה השותפות גרמה ל:

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

באיזו מידה השותפות השפיעה על:

	במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	לא להקריא: מסרב / לא יודע
104. צימצום העצמאות של כל אחד מהארגונים השותפים	1	2	3	4	5	9
105. יצירת אופציות	1	2	3	4	5	9

אסטרטגיות חדשות לשותפים						
106. שינוי המבנה הארגוני ועיצוב חדש של תהליכים ארגוניים וניהוליים בכל אחד מהארגונים השותפים	1	2	3	4	5	9

באיזו מידה השותפות גרמה ל:

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

לסיכום,

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

_____
_____
_____
_____

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

_____
_____
_____
_____

114. מהו תפקידך בארגון? _____

115. מהו הותק שלך בארגון?_____

116. מהו היקף התקציב השנתי של הארגון בו אתה עובד לשנת 2012?

_____

מקורות תקציב העיקריים:

מקור	סכום	מהו האחוז של מקור זה מכלל תקציב הארגון
117. ממשלתי	118.	119.
120. עירוני	121.	122.
123. תרומות	124.	125.
126. תשלומים עבור שירותים	127.	128.
129. אחר : _____	130.	131.

הרכב הוצאות:

	סכום	מהו האחוז של מרכיב זה מכלל תקציב הארגון
132. כח אדם	133.	134.
135. תוכניות ופעילויות	136.	137.
138. הוצאות מנהלה ותקורות	139.	140.
141. הוצאות אחרות :_____	142.	143.

תודה רבה על שיתוף הפעולה