



קרן אדמונד דה רוטשילד

האוניברסיטה העברית בירושלים

המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל

מיסודו של נציגם ישראל והאוניברסיטה העברית

ביה"ס לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד



ירושלים, אוגוסט 2021

סדרת מאמרים, חוברת 26

# מיזוגים בחברה האזרחית בישראל

המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל

ד"ר איילת אורג | ד"ר איתי גריןשפן | פרופ' הלל שמיד | פרופ' מיכל אלמוג-בר  
יועץ מלווה: עו"ד אופיר כץ





קרן אדמונד דה רוטשילד

האוניברסיטה העברית בירושלים  
המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל  
מיסודו של ג'וינט ישראל והאוניברסיטה העברית  
ביה"ס לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברזואלד



ירושלים, אוגוסט 2021

סדרת מאמרים, חוברת 26

# מיזוגים בארגוני החברה האזרחית בישראל

ד"ר איילת אורג, ד"ר איתי גרינשפן, פרופ' הלל שמיד ופרופ' מיכל אלמוג-בר  
יועץ מלווה עו"ד אופיר כץ



## **המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל**

המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל נוסד ב-2006 באוניברסיטה העברית בירושלים. המכון פועל להרחבת הידע בנושאים הקשורים לחברה האזרחית, השתתפות חברתית, התנדבות, פילנתרופיה ושותפויות בין-מגזריות בישראל. המכון מתמקד בפעילות מחקרית שמטרתה פיתוח וקידום מחקר בסיסי ומחקר שימושי על פעילויות החברה האזרחית, ההשתתפות החברתית והפילנתרופיה, תפקידיהן ותרומתן לחברה הישראלית. המכון עוסק בהפצת הידע בנושאים אלה לקהל הרחב, לחוקרים וסטודנטים, ולגורמים בממשל הארצי והמקומי, ארגונים בחברה האזרחית וקרנות פילנתרופיות.

דואר אלקטרוני: [philanthropy@savion.huji.ac.il](mailto:philanthropy@savion.huji.ac.il)

אתר אינטרנט: <https://civilsociety.huji.ac.il>

## תוכן העניינים

7	תקציר.....
11	מבוא.....
14	רקע מחקרי ותיאורטי.....
25	שיטת המחקר.....
29	תקציר תיאורי המקרה.....
35	ממצאים.....
70	דיון והמלצות.....
85	מפת דרכים - המלצות לפי מעגל החיים של המיזוג.....
87	רשימת המקורות.....

## נספחים:

92	נספח 1 - טבלת מרואיינים.....
93	נספח 2 - פרוטוקול ראיון.....
96	נספח 3 - שאלון לוועד מנהל ומנהלים.....

## דברי תודה

המחקר המוצג בדוח זה ביקש להרחיב את הידע אודות תהליכי מיזוגים ותוצאות של מיזוגים בישראל, ואת הידע אודות יחסי הכוחות והתנהגותם של שחקנים המעורבים בתהליך המיזוג. כל זאת באמצעות התבוננות מעמיקה בתפיסות ועמדות של מובילי מיזוגים על סוגיות אלה. המחקר נערך במסגרת המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה באוניברסיטה העברית בירושלים בשנים 2020-2021.

אנו מבקשים להודות לקרן אדמונד דה רוטשילד אשר תמכה ומימנה מחקר זה. תודה מיוחדת למר אלי בוך, מנהל פילנתרופיה בקרן אדמונד דה רוטשילד, למר ברק דרור ונדרמן, מנהל תחום מנהיגות בקרן אדמונד דה רוטשילד ויו"ר הוועד המנהל של שותפויות רוטשילד, ולגב' ורדית גילאור, מנהלת תחום מצוינות אקדמית בקרן אדמונד דה רוטשילד, אשר תמכו בעצה טובה בשלבים שונים של עריכת המחקר והפגינו התחשבות רבה לאור משבר הקורונה שבמהלכו נערך המחקר. ללא התמיכה והעידוד שלהם מחקר זה לא היה יוצא לפועל.

תודה מיוחדת לעו"ד אופיר כץ ששימש כיועץ למחקר, אשר תרם מהידע והניסיון הרב שלו וסייע בליבון והבנת סוגיות משפטיות, ארגוניות וביורוקרטיות במיזוגים שנחקרו.

תודה למנהלי הארגונים וחברי הוועד המנהל, בעבר ובהווה, אשר על אף הקשיים שזימן משבר הקורונה, הקדישו מזמנם והסכימו לחלוק איתנו את חוויותיהם ועמדותיהם בראיונות עומק, בהשתתפות בסקר המקוון ובחומר המתועד שחלקו עימנו. הם סייעו לנו להבין טוב יותר את התהליכים הארגוניים, הניהוליים, ויחסי הכוחות המתרחשים במסגרת המיזוגים. ללא שיתוף הפעולה הפורה שלהם לא היינו יכולים להשיג את מטרת המחקר.

תודה לגב' יולי כתאין-מאירי על הסיוע באיסוף הנתונים הכמותיים ולגב' ברקת שונים-הלוי על הסיוע בניתוח הסטטיסטי של נתוני הסקר.

המחקר נערך במהלך משבר הקורונה, אשר זימן לנו אתגרים רבים בכל הנוגע לעריכת ראיונות, גיוס משתתפים וחומר מתועד, והתקדמות בעבודת המחקר. למרות ועל אף הקשיים, צוות המחקר השקיע מאמצים רבים על מנת לעמוד ביעדים המחקריים שהצבנו לעצמנו. אנו שמחים שהתאפשר לנו לעמוד במשימה זו ולתרום לידע הקיים בתחום המיזוגים. אנו מקווים שממצאי המחקר ומסקנותיו יתרמו להבנה טובה יותר של מיזוגים בחברה האזרחית בישראל, לטובת הארגונים והלקוחות מקבלי השירותים החברתיים.

ד"ר איילת אורג      ד"ר איתי גרינשפן      פרופ' הלל שמיד      פרופ' מיכל אלמוג-בר



## תקציר

בשנת 2009 התקבל בישראל תיקון מס' 12 לחוק העמותות<sup>1</sup> שמאפשר מיזוגים בקרב ארגונים בחברה האזרחית. החוק מתייחס למיזוג ולמשמעותו, וקובע כי עמותה אחת (העמותה הקולטת) קולטת לתוכה את כל הנכסים והתחייבויות של עמותת היעד (העמותה הנקלטת).<sup>2</sup> לאחר השלמת המיזוג, העמותה הקולטת ממשיכה את חייה ואילו עמותת היעד מתחסלת ונמחקת על ידי רשם העמותות.

בעשור האחרון, חל גידול ניכר במספר הארגונים ללא כוונת רווח בחברה האזרחית בישראל, ובהיקף פעילותם. בישראל נרשמו בכל שנה בעשור האחרון כ- 1650 ארגונים חדשים, ארגונים רבים הם ארגונים קטנים עם היקף תקציבי הנמוך מ-500,000 ש. ארגונים ללא כוונת רווח מוצאים עצמם לא אחת, מתמודדים עם קשיים בגיוס משאבים בשל קיצוצי תקציב ממשלתיים, או שינויים בעולם הפילנתרופיה בארץ ובעולם. בנוסף, בשל ריבוי ופיצול ארגונים המעניקים שירותים לאוכלוסיות דומות, ארגונים מתחרים פעמים רבות על אותם לקוחות וקהלי יעד.

בד בבד עם גידול בהיקף הארגונים, הולך וגובר העניין בתהליכי מיזוג בחברה האזרחית. למרות שבשטח מתקיים שיח ער סביב תופעת המיזוגים בארגונים ללא מטרת רווח, ולמרות שבפועל מתקיימים בישראל מיזוגים מזה כעשור, הדיון אודות מיזוגים נעדר עד כה תשתית ידע אמפירי ולא היה מבוסס על ראיות (evidence-based) שכן הנושא טרם נחקר בצורה מעמיקה בישראל.

מטרת המחקר הייתה להרחיב את הידע אודות מיזוגים של עמותות וארגונים חברתיים בישראל תוך התמקדות בהיבטים שונים במיזוג עצמו ובתוצאותיו, ולהרחיב את הידע אודות יחסי הכוחות והתנהגותם של שחקנים המעורבים בתהליך המיזוג.

למחקר נבחרו 17 ארגונים ללא מטרת רווח שהתמזגו ל-8 ארגונים. כל אחד מ-8 הארגונים הממוזגים היווה מקרה חקר (case study). בניית המקרים בחנו את העמדות של בעלי התפקידים הבכירים בארגונים כלפי המיזוג והישגיו לעומת אתגריו. נבחנו לעומק חוויות ותפיסות הקשורות לתהליכי קבלת החלטות, התמודדות עם קונפליקטים, ההון האנושי בארגון הממוזג, שאלות לגבי תחושות שייכות, זהות וסולידריות עם הארגון הממוזג, מאבקי אגו, כעסים ויצרים ומשברי אמון בין חברי הוועדים והנהלה בארגונים הממוזגים. ממצאי המחקר מתמקדים בשלושה שלבים במיזוג: שלב הפרה-מיזוג, שלב המיזוג ושלב הפוסט-מיזוג.

❖ הממצאים חושפים את מורכבות תהליכי המיזוג ואת האתגרים והקשיים המשמעותיים עימם התמודדו הארגונים בשלבים השונים של המיזוג. נמצא כי בשלב הפרה-מיזוג, המניעים העיקריים למיזוג היו כלכליים ומקצועיים. לא הוכנו תכניות פעולה ברורות ליישום המיזוג ולהתמודדות עם האתגרים שהוא מציב לארגון. במיזוגים רבים לא נקבעו יעדים או מדדים להצלחה, ולא נבנה חזון או תכנית ארוכת טווח לארגון.

1 חוק העמותות התש"ם-1980, פרק ד' מיזוג, סעיפים 34-334ט

2 החוק מאפשר גם מיזוג בין עמותה לבין חל"צ



❖ בשלב המיזוג, הגורם האנושי - דהיינו מחויבות של ההנהלה הבכירה והוועד המנהל - היו הגורמים המרכזיים שלדעת המשיבים אפשרו את המיזוג. המעורבות, או הלחץ, של גורמים חיצוניים היה גורם משני יותר מבין הגורמים שאפשרו את המיזוג. תפקיד דומיננטי וחשוב בתהליך קבלת ההחלטות נמצא לחברי הוועד המנהל ולשיח כן ופתוח בין חברי הוועדים המנהלים של שתי העמותות המתמזגות. לא פחות מכך, ליווי התהליך על ידי יועץ משפטי נתפס כקריטי בתהליך. מאידך, חשיבות המעורבות של עובדים, לדעת המשיבים, נמצאה פחותה יותר ואין הסכמה גורפת לגבי הצורך במעורבות עובדים ובמעורבות של יועץ ארגוני בתהליך. ישיבות משותפות של מנהלי הארגונים והוועדים המנהלים, והתערבות המנהלים היו הכלים הנפוצים יותר להתמודדות עם קונפליקטים בזמן המיזוג. לעומת זאת מצאנו שרק ארגונים מעטים עשו שימוש בכלים "משתפים" יותר כגון סדנאות. מצד שני, הארגונים התנגדו למעורבות של גורמים חיצוניים שנטו לכפות את הפתרונות לקונפליקטים. בדיעבד, העריכו המשתתפים שלאורך תהליך המיזוג הצליחו הארגונים לבנות מערכות יחסים של אמון וכבוד הדדי. עם זאת כשליש מהמשיבים זיהו מאבקי כוח ושליטה כמנגנון קיים בתהליכי המיזוג.

❖ בשלב הפוסט-מיזוג מתעצבים תוצרי המיזוג מבחינת המאפיינים הארגונים של הארגון הממוזג, ותוצאות שהארגון מתמודד איתם בשלב שלאחר המיזוג. מעדויות המשתתפים במיזוגים ניכר כי יותר ממחצית מהם סברו שלא הוצבו מדדי הצלחה ברורים למיזוג. עם זאת, כמעט 90% מהמשיבים חושבים בכל זאת שהיעדים הושגו באופן מלא או חלקי. ממצאי המחקר מצביעים על עמדות חיוביות של המשיבים כלפי תוצאות המיזוג והשגת מטרותיו הארגוניות. המשיבים ראו את המיזוג כצעד חשוב לארגון וסברו שהוא תרם להשגת מטרות הארגון, שהוא איפשר גידול בתקציבים ובמספר הלקוחות והשפעה גדולה יותר על קובעי מדיניות. עוד נמצא כי ארגונים שהציבו יעדים למיזוג הרגישו שהתוצאות הושגו בצורה טובה יותר. נמצאו גם תגובות חיוביות בנוגע להשלכות של המיזוג על הארגון. המשתתפים סברו שהתפתחו בו אמון הדדי, עידוד מציאת פתרונות חדשניים ותחושה של יציבות וביטחון. גם בהתייחס לאלקלים הארגוני והתרבות הארגונית שהתפתחה בארגונים ממוזגים, הניתוח הסטטיסטי מצביע על כך שארגונים שהציבו לעצמם מראש יעדים למיזוג פיתחו יותר אמון הדדי, הצליחו לייצר בארגון אווירה מעודדת רעיונות חדשים ובנו מרחב המקנה תחושת יציבות וביטחון גבוהה יותר, בהשוואה לארגונים שלא הגדירו יעדי מיזוג.

❖ ממצא מרכזי במחקר נסוב סביב הגורם האנושי שנתפס כחסם או זרז מרכזי בביצוע מיזוגים: ניהול נכון של ההון האנושי בארגונים המתמזגים משפיע על מידת המתחים בין שחקנים בארגון, את יחסי הכוחות ואופי הפוליטיקה הפנים-ארגונית או בין הארגונים המתמזגים. בנוסף, מצאנו שיש חשיבות עליונה לניהול התנגדות של עובדים וקצרים בתקשורת בין השחקנים ההנהלה והוועד המנהל וזהו כחסמים למיזוג.

❖ המחקר מציע הבחנה בין שני סוגים של מיזוגים: (1) **מיזוג 'אין ברירה'** בו ארגון אחד או שני הארגונים המתמזגים עמדו בפני האפשרות של להתמזג או לחדול. (2) **מיזוג מבחירה**, בו הארגונים יותר פועלים מתוך בחירה, ולא קיים איום ממשי לשלמות אחד מהם בעידן הפרה-

מיזוג. לכל אחד מסוגי המיזוג מאפיינים והשלכות שונות. למשל, מיזוגי 'אין ברירה' הם מיזוגים שהשיקולים הפיננסיים היו מרכזיים בהחלטה להתמזג. במיזוגים שנעשו בלי ברירה נמצא התנהלויות ארגוניות המאופיינות באווירה של חירום, רמות גבוהות של חוסר תכנון של מהלכי המיזוג וחשיבה מוגבלת לטווח ארוך לגבי חזון ויעדי הצלחה. במיזוגים מסוג זה קשה יותר לנהל את חווית הכאוס, הכעסים ו/או החרדה בקרב השחקנים השונים בארגון, תחושות הקשורות באופן ישיר לאיום הממשי על קיומו של הארגון. במיזוגי 'אין ברירה' יהיה קשה יותר למצוא רציונל מקצועי למיזוג, היות והשיקול המרכזי הוא כלכלי הישרדותי.

❖ לעומתם, במיזוגים מבחירה השיקולים להתמזג יהיו שיקולים מקצועיים (למשל הרחבת פעילות מסוימת, איגום משאבי ידע, ומיצוב הארגון כאוטוריטה בתחום מקצועי). גם לשיקולים אישיים היה מקום במיזוגי הבחירה החופשית. אלו מיזוגים שנולדו מתוך מעגלי מכרים או קולגות משותפים (למשל תורמים של שני ארגונים המכירים אחד את השני ומחליטים לקדם מיזוג בין הארגונים שהם תומכים בהם), או מתוך אינטרסים אישיים של קברניטי המיזוג, להשיג יותר כוח ושלטה בארגון, בשדה הארגוני, או ברשת החברתית והמקצועית בסביבת הארגון.

❖ במיזוגי האין ברירה, זיהינו תחלופה גדולה יותר של עובדים במהלך המיזוג ולאחריו. במיזוגי האין ברירה תועדו גם יותר עימותים ואמוציות סביב סוגיית השם והלוגו של הארגון הממוזג, בעוד שבמיזוגים מבחירה חופשית סוגיית השם והלוגו לא עלו כלל לדיון. במיזוגים מבחירה לא ראינו מאבקי כוחות משמעותיים בין פרסונות מרכזיות בדרגים הניהוליים. נראה היה שהמיזוג מוצאן יצר הזדמנויות טובות יותר לבניית אמון, ויצירת תחושה ש'הצד השני' רוצה בקשר, ומעריך את השחקים החדשים שנוספו לארגון.

❖ בנוסף לאתגרים ברמה הבינאישית והפינים-ארגונית שנמצאו במחקר, ציינו משתתפי המחקר אתגרים מול גורמים חוץ ארגוניים. נמצאו קשיים בהתנהלות מול גורמי ממסד כגון משרדים ממשלתיים וקושי לממש מכרזים שנחתמו מול הארגונים המקוריים לפני המיזוג. בחלק מהמיזוגים נמצא כי הייתה התנערות של גורמי הממסד מהארגון הממוזג; הופעל לחץ להחלפת מנהלים וחברי ועד; דווחה פגיעה במוניטין המקצועי של הארגון וכתוצאה מכך תוארו בחלק מהארגונים כשלונות של הארגון הממוזג בקבלת מכרזים ממשלתיים. קושי נוסף שנמצא קשור לעבודה מול התורמים. ישנן קרנות פילנתרופיות שלא שולבו בתהליכי קבלת ההחלטות בדבר המיזוג בשלבים מוקדמים דבר שהקשה על הארגון הממוזג לשמר ולשכנע תורמים מהעבר או תורמים חדשים לתמוך בארגון הממוזג.

מצורפות למחקר זה שורה של המלצות לארגונים השוקלים להתמזג. ההמלצות מתייחסות להון האנושי, למנגנונים הניהוליים, ולמטרות הארגוניות בכל אחד מהשלבים השונים של שלבי המיזוג. בנוסף, ישנן המלצות לגבי אופן ניהול היבטים פרקטיים ומשפטיים של המיזוג.

תרומת המחקר הנוכחי היא בהיותו מחקר אקדמי חלוץ בישראל המספק מבט מעמיק על מיזוג ארגונים בחברה האזרחית ומאפשר למידה של המניעים והחסמים למיזוג בין ארגונים, על תהליכי מיזוג בין ארגונים המייצגים תרבויות ארגוניות שונות, על מבני הכוח בארגונים המתמזגים, ועל השפעתם מבני הכוח על תהליך המיזוג ועל מטרות ארגוניות ומאפיינים ארגוניים.

ממצאי המחקר יוכלו לשמש הנהלות של ארגונים המתכננים מיזוג בידע אמפירי על הלקחים, הקשיים, החסמים, הבעיות והדילמות הניצבים בפני מקבלי החלטות בארגונים בעת מיזוג. תרומה נוספת של המחקר הן תובנות אודות הסיכויים והסיכונים הקשורים במיזוג ותרומתו ליצירת ערך בארגוני החברה האזרחית.

אנו מקווים כי המחקר יסייע בפיתוח שיח מבוסס ראיות אודות מיזוגים בישראל, תוך בחינה מושכלת של אפשרות ארגונית זו עבור ארגונים בחברה האזרחית בכלל, וארגונים שנפגעו במשבר הקורונה בפרט.

## מבוא

תהליכי מיזוג הם תופעה מוכרת בקרב ארגונים עסקיים. לאור הגידול שחל בשנים האחרונות במספר ובהיקף הפעילות של ארגונים ללא כוונת רווח בחברה האזרחית, גובר העניין בתהליכי מיזוג גם בקרב ארגונים אלה. בעשור האחרון אנו עדים לגידול משמעותי במספר הארגונים הפועלים בחברה האזרחית בישראל, כמו גם לקשיים המתגברים של ארגונים אלה בגיוס משאבים לפעילותם, על רקע קיצוצי תקציב ממשלתיים, שינויים בשדה הפילנתרופי בארץ ובעולם, ועל רקע התחרות הגוברת ביניהם. אף כי בישראל נרשמו בכל שנה בעשור האחרון כ-1650 ארגונים חדשים, ארגונים רבים (כ-50%) הם ארגונים קטנים בעלי היקף תקציב הנמוך מ-500,000 ש.

משבר הקורונה שהגיע לישראל בפברואר 2020, העמיד אתגרים רבים וייחודיים מול ארגוני החברה האזרחית. הארגונים נדרשו לפעול בסביבה משתנה ובלתי צפויה, לספק מענים מידיים לצרכים חדשים ולאוכלוסיות נזקקות, לשנות במהירות את שיטות הפעולה שלהם עקב מגבלות הבריאות, ולהתמודד עם צמצום במשאבים שעמדו לרשותם. עקב השינויים הללו, ארגונים רבים נקלעו לקשיים בתקופה זו. בסקר שנערך ע"י מנהיגות אזרחית (2021), כשנה מפרוץ משבר הקורונה עלה כי מעל למחצית מהארגונים מדווחים כי ישנה פגיעה בפעילותם ובמתן השירותים (57%), ירידה בתרומות (60%), ועל השפעה לרעה כתוצאה מהיעדר תקציב מדינה (60%). כ-77% מהארגונים דיווחו כי נאלצו לאורך השנה האחרונה לבצע צמצומים בכוח האדם, ו-45% צופים במידה בינונית אפשרות שיאלצו לסגור את הארגון בעקבות משבר הקורונה.

על רקע המשבר התפתחו בחודשים האחרונים דיונים בחברה האזרחית אודות דרכים שונות להתמודדות עם הקשיים בפניהם ניצבים ארגוני החברה האזרחית. אחד מהנושאים שעלו בדיונים האלה הוא אפשרות לעריכת מיזוגים בין הארגונים. עם זאת, חשוב לציין שהדיון אודות מיזוגים נעדר עד כה תשתית ידע אמפירי ולא היה מבוסס על ראיות (evidence-based), שכן נושא זה טרם נחקר בצורה מעמיקה בישראל.

המחקר המוצג בדו"ח זה ביקש להרחיב את הידע אודות מיזוגים של עמותות וארגונים חברתיים בישראל תוך התמקדות בהיבטים שונים במיזוג עצמו ובתוצאותיו. אף כי המחקר החל לפני פרוץ משבר הקורונה, הוא קיבל משנה חשיבות במהלך המשבר, כיוון שבמהלכו התפתח שיח שלא התקיים קודם לכן, אודות מיזוג ארגונים בחברה האזרחית כאפשרות להתמודדות עם הקשיים שהציב המשבר.

בנוסף לידע המועט הקיים בעולם ובישראל אודות מיזוגים בחברה האזרחית, חשוב לציין כי רוב המחקרים שנערכו בארגונים עסקיים מדווחים על שיעור של 70%-90% כישלונות בהשגת מטרות המיזוג (Garrison, 2019). בארגוני החברה האזרחית לא נמצא דיווח דומה על שיעור הכישלונות, והידע הקיים אודות תוצאות ותוצרי המיזוגים הוא מצומצם (Haider, 2017). זאת ועוד, על אף השינוי בחקיקה מ-2009, עדיין מספר המיזוגים שנערכו בפועל בישראל קטן למדי וטרם נערכו מחקרים המתחקים אחר תהליך המיזוג והשפעתו בקרב עמותות ועסקים חברתיים שהתמזגו בישראל. התוצאה היא שהידע האמפירי העומד לרשותנו על מיזוגים בקרב ארגונים בחברה האזרחית בישראל הוא מוגבל.

על רקע זה, מטרת המחקר הייתה להרחיב את הידע אודות תהליכי מיזוגים ותוצאות של מיזוגים בישראל בכלל, ואת הידע אודות יחסי הכוחות והתנהגותם של שחקנים המעורבים בתהליך המיזוג בפרט. כל זאת באמצעות התבוננות מעמיקה בתפיסות ובעמדות של דמויות המפתח בתהליך המיזוגים על סוגיות אלה.

על מנת להבין לעומק את תהליכי המיזוגים בישראל ואת תוצאותיהם, ובמטרה ללמוד על יחסי הכוחות והתנהגותם של שחקנים המעורבים בתהליך המיזוג, בחרנו 17 ארגונים ללא מטרת רווח שהתמזגו ל-8 ארגונים. כל אחד מ-8 הארגונים הממוזגים היווה מקרה חקר (case study). שיטת המחקר התבססה על גישת חקר מקרים השוואתי (Comparative Case Studies). במסגרת זו נערכו 29 ראיונות עומק עם נושאי תפקידים בהנהלה ובוועד המנהל של הארגונים שלקחו חלק במיזוג. בנוסף, נערך סקר רחב כמותי בקרב חברי הנהלה בכירים וחברי ועד מנהל שלקחו חלק בתהליך המיזוג בכל אחד מהארגונים הנחקרים.

ממצאי המחקר מתמקדים בשלושה שלבים במיזוג: שלב הפרה-מיזוג, שלב המיזוג ושלב הפוסט-מיזוג. בשלב הפרה-מיזוג נמצאו ממצאים המתייחסים למניעים ולגורמים שדחפו למיזוג. בשלב המיזוג, המתייחס לעריכת המיזוג, נמצאו ממצאים המתמקדים בחוויות ועמדות הקשורות לתהליכי קבלת החלטות, התמודדות עם קונפליקטים, ההון האנושי בארגון הממוזג, שאלות לגבי תחושות שייכות, זהות וסולידריות עם הארגון הממוזג, מאבקי אגו, כעסים ויצרים ומשברי אמון בין חברי הוועדים והנהלה בארגונים הממוזגים. בשלב הפוסט-מיזוג, נמצאו ממצאים הנוגעים לעמדות לגבי תוצרי המיזוג וכן דיווח על תפיסת בעלי התפקידים השונים את מידת ההצלחה של המיזוג בתחומים שונים.

הממצאים חושפים את מורכבות תהליכי המיזוג ואת האתגרים והקשיים המשמעותיים עימם התמודדו הארגונים בשלבים השונים של המיזוג. הם גם מצביעים על הערכה חיובית וגבוהה של תוצרי המיזוג, ותחושה שהמיזוג היה צעד חשוב עבור הארגונים ותרם להשגת מטרותיהם. הם מצביעים גם על כך שהמיזוגים מאפשרים גידול בתקציבים ובמספר הלקוחות, שיפור השירותים והשפעה גדולה יותר על קובעי מדיניות. במחקר נמצאו גם קשרים סטטיסטיים חיוביים בין קביעת יעדים ומדדי הצלחה וכישלון למיזוג לבין השגת מטרות ותוצרי המיזוג. הממצאים מעידים גם השלכות חיוביות של המיזוג על הארגונים הממוזגים. ביניהן, תחושות אמון, תחושת יציבות וביטחון ותרבות ארגונית המעודדת חדשנות ופיתוח רעיונות. גם כאן, הממצאים מעידים על קשר חיובי בין הצבת יעדים למיזוג לבין השלכות חיוביות על הארגון המתמזג. בנוסף, ממצאי המחקר מצביעים על שני סוגים שונים של מיזוגים, מיזוגי "אין ברירה" מול מיזוגים שנעשו מבחירה. נמצא כי סוג המיזוג משפיע על תהליכי המיזוג, על היבטי הון אנושי ועל דינאמיקות ארגוניות בהמשך.

תרומת המחקר הנוכחי היא בהיותו מחקר אקדמי חלוץ בישראל המספק מבט מעמיק על מיזוג ארגונים בחברה האזרחית ומאפשר למידה של המניעים והחסמים למיזוג בין ארגונים, על תהליכי מיזוג בין ארגונים המייצגים תרבויות ארגוניות שונות, על מבני הכוח בארגונים המתמזגים, ועל השפעתם מבני הכוח על תהליך המיזוג ועל מטרות ארגוניות ומאפיינים ארגוניים.

ממצאי המחקר יוכלו לשמש הנהלות של ארגונים המתכננים מיזוג בידע אמפירי על הלקחים,

הקשיים, החסמים, הבעיות והדילמות הניצבים בפני מקבלי החלטות בארגונים בעת מיזוג. תרומה נוספת של המחקר הן תובנות אודות הסיכויים והסיכונים הקשורים במיזוג ותרומתו ליצירת ערך בארגוני החברה האזרחית.

בהיבט היישומי המחקר מבקש לתרום לפיתוח ידע עבור ארגונים חברתיים העומדים בפני מיזוג, לרבות, כלים לאבחון טוב יותר של המניעים והגורמים הדוחפים למיזוג, להגדרה טובה יותר של מטרות ויעדים, ליצירת מסגרות להכנה טובה יותר של הארגונים לפני כניסתם לתהליך המיזוג, לפיתוח תהליכי תכנון לתהליך המיזוג, לפיתוח מנגנונים להתגברות על קשיים וקונפליקטים, לגישור על פערי תרבות (ארגונית וחברתית) ותהליכי עבודה שונים, וכן להערכתם ומדידתם של תוצאות המיזוג. מהמחקר עולה הצורך ביצירת תשתיות ליווי, ייעוץ ותמיכה לארגונים בחברה האזרחית השוקלים תהליכי מיזוג ולא המבצעים מיזוגים.

אנו מקווים כי המחקר יסייע בפיתוח שיח מבוסס ראיות אודות מיזוגים בישראל, תוך בחינה מושכלת של אפשרות ארגונית זו עבור ארגונים בחברה האזרחית בכלל, וארגונים שנפגעו במשבר הקורונה בפרט.

# רקע מחקרי ותיאורטי

## 1. הקדמה

מיזוגים ורכישות הם מהלכים ארגוניים שכיחים בעולם העסקי, המתוארים בהרחבה בספרות המקצועית (ובר, 2003; זקס, 2020; Weber & Tarba, 2012; Weber, 2012). לעומת זאת מיזוגים בארגונים חברתיים, ארגוני שירותי אנוש וארגוני החברה האזרחית<sup>3</sup> מוכרים פחות, מכיוון שזו תופעה שהחלה להתבצע (ולהיחקר) רק בעשורים האחרונים (Benton & Austin, 2010; Golensky & DeRuiter, 2002; Harris et al., 2002; Norris-Tirell, 2001; Singer & Yankey, 1991; Taylor, Austin & Caputo, 1992; Toepler, Seitchek & Cameron, 2004).

מיזוגים בחברה האזרחית הם תוצאה של התמורות הדינאמיות בסביבות הפוליטיות, הכלכליות, החברתיות והטכנולוגיות אשר בהן פועלים הארגונים. השינויים המהירים והתכופים יוצרים סביבות המאופיינות בחוסר יציבות ואי וודאות, המציבים אתגרים רבים לארגונים. ארגונים הפועלים בזירה דינאמית, גועשת ומשתנה, נאלצים להתמודד עם אימונים וסיכונים. על מנת לשרוד ולהישאר רלוונטיים ומשמעותיים לסביבתם, על הארגונים לפתח תהליכים ומבנים הנותנים מענים אפקטיביים לאילוצים המגוונים הנכפים עליהם. בין האילוצים הרבים המשפיעים על ארגונים בחברה האזרחית אפשר למצוא אילוצים של בעלי עניין, של קבוצות אינטרס שונות, אילוצים מצד גורמים המופקדים על הרשאה ואסדרה (רגולציה), גורמי מימון (ממשלה, קרנות פילנתרופיות, המגזר העסקי, גורמי מימון אחרים, הציבור הרחב) (Sargeant & Jay, 2002), וכן ארגונים דומים מתחרים, וספקי שירותים למיניהם.

לצד אותם אימונים קיומיים לשלמות הארגונים, המציאות הדינאמית יוצרת גם הזדמנויות חדשות. לארגונים ישנה אפשרות להתאים עצמם למציאות המשתנה על מנת להישאר משמעותיים לסביבות בהן הם פועלים.

מלבד היותה דינאמית מאוד, הסביבה בה פועלים ארגוני החברה האזרחית היא סביבה המאופיינת בהטרוגניות רבה ובבידול מבני וארגוני גדול. בסביבה כזו נמצא ארגונים רבים הפועלים זה לצד זה, כאשר מרביתם הם ארגונים קטנים ובינוניים ומיעוטם ארגונים גדולים. כך למשל, מבחינת היקפי התקציב שלהם, 50% מהארגונים ללא כוונת רווח בישראל הם ארגונים קטנים, 40% הם בינוניים ו-10% הם גדולים.<sup>4</sup> אחת הסיבות לריבוי הארגונים הקטנים יחסית בחברה האזרחית, קשורה למגוון הרחב של אידיאולוגיות וערכים, ולפלורליזם של דעות מקימיהם, לריבוי הצרכים והדעות של לקוחות הארגונים השונים וכן לקשיים התקציביים עימם מתמודדים ארגונים אלה. ריבוי ארגונים יוצר כפילויות בשירותים לקהלי יעד מסוימים. כפילויות אלו גורמות לכך שבתחומי פעילות שונים ניתן למצוא ארגונים המספקים שירותים דומים או משלימים לאוכלוסיות דומות או אף זהות (Kohm & La Piana, 2003).

3 בדוח זה נשתמש במונח "ארגונים בחברה האזרחית" כדי לתאר מגוון רחב של ארגונים חברתיים, עמותות, וחברות לתועלת הציבור.

4 <https://www.guidestar.org.il/page/shnaton>

מאפיין נוסף של ארגוני החברה האזרחית קשור לפיצול המבני והארגוני שלהם, המוביל לעיתים, לחוסר יעילות וניצול לא אופטימלי של המשאבים העומדים לרשותם. מיזוגים בין ארגונים להם מאפיינים ארגוניים דומים (למשל תכניות שירות דומות או משלימות, אוכלוסיות יעד דומות והון אנושי עם השכלה והכשרה מקצועית דומה), הם דרך להתמודד עם האתגרים הקיומיים של כל ארגון. ייתכנו גם מיזוגים בין ארגונים שונים באופיים, בשירותים שהם מספקים ובאכלוסיות היעד שלהם (Singer & Yankey, 1991; Ricke-Kiely, Parker & Barnett, 2013; Benton & Austin, 2010; Wernet & Jones, 2012).

מטרת המיזוג, בין יתר המטרות שנפרט בהמשך הסקירה, היא יצירת ארגון גדול, יציב ומשמעותי יותר (בשפת חוקרי מיזוגים "בניית אימפריה") החותר להקטין את תלותו בגורמי הסביבה. מיזוג ההופך את הארגון למשמעותי יותר, מאפשר לארגון לנהל את סביבתו בכך שהוא משנה את יחסי כח-תלות בינו לבין מתחריו, ובינו לבין ספקי לגיטימציה ומשאבים למיניהם.

תאוריות רבות מתייחסות ליחסי הארגון עם הסביבה בה הוא פועל. ביניהן, תיאוריות ההתאמה - "התיאוריה הפוליטית-כלכלית" (Zald, 1970), "תיאורית התלות במשאבים" (Pfeffer & Salancik, 2003), ו"התיאוריה הניאו-מוסדית" (Meyer & Rowan, 1977; Yu, 2013). תאוריות אלו מתארות את הארגונים כמערכות מורכבות של שחקנים-אינדיבידואלים, קבוצות וקואליציות בעלות אינטרסים שונים, ערכים ולוגיקות מנוגדות, וכקבוצות בעלות העדפות אידיאולוגיות שונות. תאוריות ההתאמה מתארות ומסבירות את יחסי הארגון עם סביבתו, את החתירה של הארגון לבצר את עצמאותו, והן מסייעות לנו להבין טוב יותר את משמעותם של מיזוגים ארגוניים.

בין הארגונים לבין סביבות העבודה הרלוונטיות שלהם מתקיים משא ומתן על שליטה במשאבים. סביבת העבודה של ארגונים יכולה להיות גורמי רגולציה שונים, גורמי מימון, ארגונים מתחרים, ארגונים משלימים, ארגונים תחליפיים, לקוחות ועוד. מטרת הארגונים היא לצמצם את תלותם במשאבים הנשלטים ע"י גורמי הסביבה ולחזק את עצמאותם באמצעות צבירת משאבים, נכסים והגדלת ההון העצמי שלהם. בנוסף, ארגונים גם מאמצים נורמות וסטנדרטים הנקבעים ע"י הסביבה המוסדית במטרה להשיג לגיטימציה רחבה לקיומם העצמי וכתנאי להזרמת משאבים אליהם (DiMaggio & Powell, 1983).

לא רק בין הארגון לסביבתו ישנן מאבקי כוחות - גם בתוכו קיימים מאבקים כאלו. תאוריות הנוגעות למאבקי כוחות או יחסי כח בארגון, גורסות כי ליחסי הכח מרכיב מובנה בארגונים (Pfeffer, 1972). השחקנים השונים בארגון עצמו, מתחרים ביניהם על משאבים ארגוניים מוגבלים. בנוסף, קבלת החלטות בארגון איננה היררכית בלבד (Pfeffer, 1972). השחקנים בארגון שואבים את כוחם ממקורות שונים, ביניהם שליטה על המשאבים (כסף ואנשים), גישה לבעלי הכח, מרכזיות ודומיננטיות בקואליציות של קבוצות אינטרס ובעלי עניין, אמינות ומקצועיות, וכן היכולת לקבוע כללי משחק וחוקים. קבלת החלטות, עפ"י תיאוריות אלו, איננה מתבססת רק על שיקולים רציונליים ויש משקל נכבד למאבקי הכוחות בין קבוצות האינטרס בארגון עצמו, ובסביבת הפעילות שלו.

התלות בגורמי הסביבה החיצונית ומאבקי הכוחות החוץ והפנים ארגוניים, מובילים ארגונים רבים לחשוב על פתרונות שיעזרו להם לשרוד ולהישאר רלוונטיים במציאות המשתנה של החברה



האזרחית. צירוף של מספר ארגונים לישות ארגונית אחת, הינה אפשרות הטומנת בחובה פוטנציאל לחיזוק התשתיות הארגוניות, המבניות והכלכליות של הארגון. תשתיות חזקות אלו מקנות לארגון עצמאות גדולה יותר, ויתרון יחסי הנובע מגודלו והשפעה על קובעי מדיניות ומקבלי החלטות (Mullins, 2006).

## 2. מהו מיזוג? הגדרה

תחת השם "מיזוגים" נכללות צורות שונות של שילוב ואיחוד פעילויות בין ארגונים, ביניהם אלה המוגדרות כ-רכישות, בריתות, מיזמים משותפים וקונסולידציות (Arsenault, 1998; Buono & Bowditch, 1989; Kohm & La Piana, 2003; Marks & Mirwis, 2000; Wernet & Jones, 1992). מיזוג הוא תהליך בו "תאגיד (עמותה או חל"צ) המוגדר כ'**תאגיד קולט**', קולט לתוכו תאגיד אחר המוגדר '**תאגיד יעד**'. בסוף תהליך המיזוג תאגיד היעד יחדל להתקיים כאישיות משפטית עצמאית, וכל הנכסים והחייבים של תאגיד היעד, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים, יועברו ויוקנו לתאגיד הקולט"<sup>5</sup>.

## 3. סוגי מיזוגים

הספרות מזהה 4 סוגי מיזוגים עיקריים:

- ❖ **מיזוג אופקי** - מיזוג בין שני ארגונים הפועלים באותו מרחב (תחום, מגזר, שוק) המספקים שירותים דומים לאוכלוסיות יעד עם מאפיינים אישיים וסוציו-דמוגרפיים דומים וצרכים דומים (למשל, ילדים ונוער בסיכון, אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, אנשים עם מוגבלות פיזית, אנשים החיים בעוני, אוכלוסיות בהדרה חברתית, נוער עולה עבריין וכד').
- ❖ **מיזוג אנכי** - מיזוג בין שני ארגונים להם פעילויות נפרדות, המספקים שירותים שונים לאוכלוסיות יעד דומות (מרכז לגיל הרך עם מעון רב תכליתי לילדים, בית חולים עם סניף או שלוחה של קופת חולים). מטרת הארגונים המתמזגים היא הגדלה וגיוון היצע השירותים לאוכלוסיות היעד, עם דגש על יישום חדשנות בתוכניות השירות של הארגון הממוזג.
- ❖ **מיזוג קונגלומרטי** - מיזוג בין שני ארגונים שאין ביניהם קשרי עבודה. הארגונים מספקים שירותים שונים לאוכלוסיות יעד שונות (לדוגמא מעון לחסרי בית עם תוכנית לנגמלים מסמים או אלכוהול).
- ❖ **מיזוג קונסרני** - מיזוג בין שני ארגונים הפועלים בתחום מוגדר שאין ביניהם קשרי עבודה, אך שלא כמו במיזוג הקונגלומרטי, במיזוג הקונסרני לארגונים יש תכניות שירות, תהליכי העבודה, טכניקות ניהוליות ואסטרטגיות שיווק דומות (לדוגמא - ארגונים המספקים שירותים לעיוורים וכבדי ראייה, סנגור וארגוני זכויות אדם המספקים שירותים ותמיכה לפליטים ומהגרי עבודה).

#### 4. מניעים וגורמים למיזוגים

את הגורמים המניעים ארגונים למיזוג ניתן לחלק לגורמים חיצוניים וגורמים פנימיים. אלה מבוססים על מגוון מקורות מן הספרות הבינלאומית ומרוכזים להלן בלוח 1 (Benton & Austin, 2010; Fischer et al., 2017; Norris-Tirell, 2001; Pietroburgo & Wernet, 2010; Sargeant & Jay, 2002; Singer & Yankey, 1991; van Bortel, Mullins & Gruis, 2010; Wernet & Jones, 1992).

#### לוח 1 - מניעים פנימיים וחיצוניים למיזוגים: ריכוז הידע

גורמים פנים-ארגוניים למיזוגים	גורמים חיצוניים למיזוגים
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ חוסר תפקוד של הנהלת הארגונים וכישלונות ניהוליים המאיימים על שרידות הארגונים.</li> <li>❖ ניצול לא יעיל של משאבים המרחיק את הארגונים מהשגת המטרות.</li> <li>❖ השגת ערך חברתי, כלכלי, טכנולוגי שכל אחד מהארגונים המתמזגים מתקשה בהשגתו.</li> <li>❖ הגדלת ההשפעה על קובעי המדיניות ומקבלי החלטות.</li> <li>❖ צמיחה ארגונית המחייבת שינויים בדפוסי החשיבה, אסטרטגיות הפעולה, המבנה הארגוני והתהליכים הניהוליים.</li> <li>❖ השאיפה להשיג יתרון תחרותי בשווקים ובסביבות בהם הארגונים פועלים.</li> <li>❖ שיפור איכות השירותים ללקוחות והגוונת היצע השירותים.</li> <li>❖ הרצון להגדיל את אוכלוסיות היעד של הארגונים.</li> <li>❖ סכנה של חדלות פירעון, פירוק ו/או פשיטת רגל.</li> <li>❖ שיפור וחיצוק האיתנות הפיננסית של הארגונים.</li> <li>❖ איגום משאבים המאפשרים ביסוס כלכלי של הארגונים ומודרניזציה של תהליכים ניהוליים.</li> <li>❖ גיוס משאבים חדשים לארגון במטרה למנף את פעילותו ולחזק את מעמדו בסביבות הפעולה הרלוונטיות שלו.</li> <li>❖ חילופי מנהלים ונהלות-הזדמנות מתאימה להערכות ארגונית חדשה שמיוזג הוא אחד הביטויים שלה.</li> <li>❖ נטישת עובדים מקצועיים ומתנדבים בארגונים ללא כוונת רווח.</li> <li>❖ נטישת לקוחות בגין אי שביעות רצון מהמענים והשירותים המסופקים להם.</li> <li>❖ שיפור הדימוי הארגוני.</li> <li>❖ הקטנת התחרות עם ארגונים אחרים על שווקים קיימים ופוטנציאלים ועל אוכלוסיות יעד דומות ואף זהות מבחינת הצרכים שלהם</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ לחצים המופעלים על הארגונים ע"י גורמי ממסד ובעלי עניין שונים המבקשים להשיג באמצעות המיזוג התאמה ארגונית אפקטיבית לשינויים המתרחשים בסביבה החיצונית בה הארגונים פועלים.</li> <li>❖ אי וודאות כלכלית ופוליטית המאיימת על היציבות הכלכלית והפיננסית של הארגונים.</li> <li>❖ משבר כלכלי, חברתי, פוליטי, או בריאותי המאיים על היציבות הכלכלית של הארגונים ועל קיומם. (לדוגמה משבר מגפת הקורונה המאיים על קיומם והישרדותם של ארגונים רבים).</li> <li>❖ העדר לגיטימציה פורמלית של גורמי ההרשאה והרגולציה לפעילות הארגון ולתוכניות המופעלות על ידו.</li> <li>❖ שינויי מדיניות ע"י גורמי ממסד וגורמי מימון.</li> <li>❖ לחצים מצד גורמי ממשל, מימון ובעלי עניין לצמצום ולביטול כפילויות של הארגונים ושל תכניות השירות המופעלות על ידם.</li> <li>❖ לחצים של בעלי עניין וגורמי מימון ליעול פעילות הארגונים והשגת יתרונות לגודל הארגון בהיבטים תפעוליים, פיננסיים, ארגוניים, מבניים וניהוליים.</li> <li>❖ חוסר אמון של הלקוחות במנהיגות הארגון ובעובדיו וכן ביכולתם לספק שירותים איכותיים כמענה לצורכיהם.</li> <li>❖ לחצים של בעלי עניין, גורמי רגולציה וגורמי מימון לצמצום התחרות בין ארגונים הפועלים בתחומים דומים והמתחרים על אותם משאבים (כסף והון אנושי).</li> <li>❖ צמצום מספר הארגונים היוצרים עומס בירוקרטי על הממסד הפורמלי. ריבוי ארגונים עם פעילויות, תכניות ואוכלוסיות יעד דומות יוצר עומס ניהולי על גורמים ממסדיים ורשמיים. אלה נדרשים לנהל משא ומתן עם מספר רב של ארגונים היוצרים לחצים, וגורמים לפיצול המאמצים של קובעי ומבצעי המדיניות.</li> </ul>

## 5. גורמים שונים הבולמים ארגונים מלהתמזג:

- ❖ החשש מאובדן הזהות הארגונית- סכנה של טשטוש הזהות הארגונית ונסיגה מהאידיאולוגיה, הערכים והחזון הארגוני.
- ❖ החשש מפגיעה באוטונומיה הארגונית-ארגונים המתמזגים לישות ארגונית אחת מאבדים את עצמאותם ואת חופש הפעולה שלהם. המדיניות וביצועה כמו גם ייזום מהלכים חדשים חייבים להיות מתואמים בין הארגונים. הצורך בתיאום מגביל את צעדי הארגונים, את כושר התמרון שלהם וקבלת החלטות עצמאיות.
- ❖ התנגדות של חברי ההנהלה הציבורית (ועד מנהל) מחשש של איבוד השפעה, שליטה, סטטוס אישי ומיצוב ארגוני המקנים להם תגמול פנימי (סיפוק מעשייה ומהיכולת להשפיע) ותגמול חיצוני (מעמד, קשרים פוליטיים, כבוד).
- ❖ התנגדות של ההנהלה האקזקטיבית הבכירה מחשש לאובדן המשרה והצורך לפנות מקומה להנהלה חדשה.
- ❖ התנגדות עובדי הארגון החוששים מהשפעת המיזוג על הביטחון התעסוקתי שלהם: פיטורין, שינוי תפקיד והשתלבות בתפקידים חדשים הדורשים למידה והסתגלות (Taylor, Austin & Caputo, 1992).
- ❖ התנגדות בעלי עניין, קבוצות אינטרס וגורמי מימון להקמת ארגון גדול, עוצמתי ומונופוליסטי המאיים על תחרות הוגנת ועל קיומם של ארגונים אחרים הפועלים באותה גזרת פעילות.

## 6. שלבים בתהליך המיזוג

הספרות המחקרית מתייחסת לשלושה שלבים עיקריים בתהליך המיזוג: (1) שלב הפרה-מיזוג; (2) שלב המיזוג; (3) שלב הפוסט-מיזוג. כל שלב מאופיין בצעדים ופעילויות שונות בהם נוקטים הארגונים המתמזגים (Millward & Kryiakido, 2000; Marks & Mirwis, 2000; Benton & Austin, 2010; Singer & Yankey, 1991; Weber & Tarba, 2012).

### 6.1. שלב הפרה-מיזוג

מאופיין בגישוש, בחיזור ובתיאום ציפיות של הארגונים במטרה לבדוק את הנכונות והמניעים שלהם להתמזג. הארגונים נדרשים לבדיקת היתכנות (Milway, Orozco & Botero, 2014). שמטרתה לבדוק את האיתנות הפיננסית והכלכלית של הארגונים. הבדיקה מתייחסת למבנים הארגוניים ולתהליכים הניהוליים, וכן למידת החפיפה ביניהם. מטרת הבדיקה למנוע ולבטל כפילויות הצורכות משאבים. בשלב זה מתמקדים מובילי המיזוג בזיהוי ואיתור הכוחות הדוחפים והבולמים את המיזוג מחשש לאובדן האוטונומיה הארגונית, ופגיעה אפשרית במעמד ההנהלות והעובדים.

כדי לחזק את הכוחות הדוחפים ולהחליש את הכוחות הבולמים, נדרשים הארגונים להכין את המנהלים והעובדים לשינויים שיבואו בעקבות המיזוג, ולהפחית את החששות ממנו. נדרשת עבודת הכנה, הכשרה וסוציאליזציה בקרב המנהלים והעובדים למצבים החדשים, ולהבנה טובה יותר של התועלות הצפויות מהמיזוג.

במסגרת הבדיקה והגישושים ההדדיים נחשפים הארגונים גם לאידיאולוגיה הארגונית ולמערכת הערכים והתרבות הארגונית הייחודית של כל אחד מהארגונים. נדרשת הבהרה של מטרות המיזוג וזיהוי המכנה המשותף אשר בלעדיו לא ניתן להגיע להסכמה על מהלך המיזוג. כמו בכל אחד מהשלבים הבאים גם בשלב זה קיימים קשיים אובייקטיביים וסובייקטיביים שעל הארגונים המתמזגים להתמודד אתם (O'Brien & Collier, 1991).

הקשיים העיקריים בשלב הפרה-מיזוג נובעים מהחששות המלווים את הנהלות הארגונים והעובדים מהשינויים המבניים והפרסונליים שיפגעו במעמדם. ישנה גם מידה של חשדנות לגבי המניעים המוצהרים ותהיה האם אין עוד מניעים נוספים שאינם מדוברים. הספק שיש להנהלות ולעובדים מתייחס גם לרווחים ולתועלות שיפיקו הארגונים מהמיזוג, במיוחד לאור ידע שהצטבר ממחקרי עבר, המראים על שיעור גבוה למדי של כישלונות בקרב ארגונים מתמזגים (O'Brien & Collier, 1991). כניסה לתהליך מיזוג טומנת בחובה סיכונים רבים שעיקרם טשטוש ואובדן הזהות הארגונית עם אפשרות של הפסקת פעילותו של אחד הארגונים, מצב ממנו חוששים מנהלי הארגון ועובדיו.

## 6.2. שלב המיזוג

בשלב זה מתבצע המיזוג הלכה למעשה. הארגונים מנהלים משא ומתן על בחירת ההנהלה החדשה וריענון השורות. הם נדרשים להחליט על מינוי מנהל בעל כישורים, יכולות ומיומנויות לניהול הארגון הממוזג (Brown & Tarba, 2011; Kohm & La Piana, 2003; Ricke-Kiely, Parker & Barnet, 2013). הארגונים נדרשים גם להערכה ולהגדרה מחדש של החזון, השליחות והמטרות הארגוניות. בשלב זה נדרשת רגישות רבה בטיפול בהון האנושי היכול למצוא עצמו נפגע מהמיזוג ומהשינויים הארגוניים הנובעים ממנו. על העובדים להבין ולהיות מודעים לכך שאין מיזוג "מושלם", והם יכולים להיפגע כתוצאה מההערכות הארגוניות החדשה.

לטובת אלה הנשארים בארגון נדרשת ההנהלה ללוות, להנחות ולהדריך אותם ולהיות קשובים לצורכיהם. תכניות לליווי והדרכה (כגון סופרויז'ן, מנטורינג אישי) הן בין האפשרויות העומדות בפני ההנהלה להפגת החששות מחד, ולגיוס תמיכת העובדים מאידך (Yankey, Barbara, Jacobs & Koney, 2001). בנוסף, על הנהלת הארגון להיות מודעת לקבוצות לא פורמליות בעלות אינטרס, המבקשות לשמר את כוחן ועשויות להקשות ואף להכשיל את המיזוג. על ההנהלה לזהות ולאתר את הגורמים האלה, לרכך את התנגדותם, לבנות שותפות עמם, ולגייס אותם לתמוך בתהליך המיזוג (Chen & Kranskopf, 2013; Goldkind, Pardasani & Marmo, 2013). בשלב זה של המיזוג נבדקות גם טכנולוגיות וטכניקות עבודה חדשות (לדוגמא: הגברת השימוש באמצעים דיגיטליים) כחלק מהערכות הארגון להתמודדות יעילה יותר בשווקים בהם הוא פועל. הנהלת הארגון נדרשת למהלך של חשיבה אסטרטגית על מטרות ויעדי הארגון בשנים הבאות וכן התוויית מפת דרכים להשגת המטרות, בציון יעדי ביניים ומשאבים הנדרשים למימוש החזון והמטרות הארגוניות. כמו כן נדרשת הנהלת הארגון למקד את פעילותה מול אוכלוסיית הלקוחות ולקבל החלטות בדבר הרחבה או צמצום אוכלוסיית היעד של הארגון.

לצד החשיבה והתכנון האסטרטגי נדרשת הנהלת הארגון למסד תהליכי קביעת מדיניות וקבלת החלטות ומנגנונים של תקשורת ותיאום. זאת על מנת לנצל באופן מיטבי את המשאבים העומדים

לרשות הארגון, ולהימנע מכפילויות וניצול לא יעיל של המשאבים (Anguin et al., 2016; Marks & Mirwis, 2000). הנהלת הארגון הממוזג, נדרשת להתמודד עם פערי התרבויות הארגוניות, לגשר ולחתור ליצירת תמהיל חדש של תרבות ארגונית, שתשפיע על הזהות הייחודית החדשה של הארגון (Weber & Tarba, 2012).

קושי נוסף העומד בפני הארגון הממוזג הוא קושי ליצור אינטגרציה של התהליכים הניהוליים, ועיצוב תהליכים חדשים המשקפים את היתרונות היחסיים של כל אחד מהארגונים המתמזגים. בנוסף, על הארגון הממוזג מוטל אתגר גדול והוא ההתמודדות עם הגורם האנושי היכול למצוא עצמו נפגע מהמיזוג. קושי זה מתבטא בהתמודדות עם חוסר שביעות רצון ומורל נמוך של העובדים, היעדרויות רבות או תחלופה, כל אלו פוגעים בעבודה הסדירה של הארגון ובמאמצים להשלים את מלאכת המיזוג.

### **6.3. שלב הפוסט-מיזוג**

בשלב הפוסט מיזוג (Norris-Tirell, 2001) נבחרת ההנהלה הציבורית החדשה וכן מתקבלת החלטה על מינוי המנהל (Reeve & Wong, 2015). נערכת בדיקת עלות/תועלת של המיזמים והתוכניות וכן מתקבלות החלטות על הצעדים שיש לנקוט במטרה לצמצם נזקים והפסדים. נזקים והפסדים אלו יכולים לנבוע מאי השגת התאמה ארגונית ואסטרטגית, איוש לא נכון של תפקידי ההנהלה והעובדים, מבנה ארגוני מורכב, ותהליכי עבודה מסורבלים הגורמים לבירוקרטיה מיותרת. כמו בכל שינוי ארגוני, הארגון נדרש בשלב זה לייצב את השורות ולהתאים את תהליכי העבודה למציאות החדשה (Singer & Yankey, 1991; Wernet & Jones, 1992). נדרשת גם בדיקה והערכה של איכות השירותים בהשוואה למצב לפני המיזוג (Ricke-Kiely, Parker & Barnett, 2013; Weber & Tarba, 2012). בשלב זה נערכים סקרי שביעות רצון של הלקוחות, וכן נקבעת שיטה להערכת ביצועי הארגון.

הנהלת הארגון נדרשת גם לבצע סקרי שוק שמטרתם לבדוק את מיצוב הארגון כגורם מוביל ומשפיע. על הארגון לפעול לשינוי הדימוי שלו וליחסי החוץ עם גורמי הרגולציה (רשם התאגידים והשותפויות, החשב הכללי, רשויות המס) ועם גורמים מסחריים וגורמי מימון (קרנות פילנתרופיות, בנקים מסחריים). ארגונים שעברו תהליך מיזוג ניצבים בפני קשיים רבים במגע עם גורמים אלה, שלא גיבשו נהלים ומסורת של עבודה עם ארגונים שעברו תהליך מיזוג.

קושי אחר העומד בפני ההנהלה הוא ההתמודדות עם סוגיית ההצלחה או הכישלון של הארגון הממוזג. בארגונים עסקיים החווים שיעור גבוה של כישלונות, הצלחה של מיזוג תהיה מוגדרת כעשיית רווחים גדולים יותר בהשוואה לרווחים של הארגונים לפני המיזוג. הצלחה בארגונים עסקיים יכולה להימדד גם בגידול במספר הלקוחות ובהיצע השירותים. לעומתם, בארגונים בחברה האזרחית, יש קושי במדידת ההצלחה היות והקריטריון של רווח איננו רלוונטי לסוג זה של ארגונים.

## 7. חשיבותו של ההון האנושי במיזוגים

מיזוג בארגונים יוצר ציפיות אך במקביל טומן בחובו סיכונים להון האנושי (Dackert, et al., 2003; O'Brien & Collier, 1991). עובדים שונים זה מזה בדרך בה הם מתייחסים למיזוג. יש הרואים במיזוג הזדמנות לשיפור מקומם, תפקידם או מעמדם בארגון, לעומת כאלו החוששים מפיטורים, העברה מתפקיד, או שינוי לרעה במעמדם.

כל מיזוג טומן בחובו ערעור על המעמד והביטחון התעסוקתי. למיזוג השפעה על הגדרה מחדש של תפקידים, סמכויות ואחריות של עובדים. מיזוג משפיע גם על תחלופה אפשרית של עובדים, נטישה של חלק מהם, לפגיעה במורל ובתפוקות הארגון. מיזוג יוצר פעמים רבות קונפליקטים בין-אישיים, למתחים, ניכור ולעוינות, המשפיעים על יכולת הארגון הממוזג להשיג את מטרותיו (Bartels et al., 2006).

מאידך, מיזוג יוצר גם הזדמנויות בפני העובדים לשנות את תפקידיהם, למצב את מעמדם המקצועי והארגוני, להעשיר ולהרחיב את הידע המקצועי שלהם, להתקדם בסולם הקריירה, להתמודד עם אתגרים חדשים ולחזק את הסטטוס האישי שלהם (Weber & Drori, 2001). השינויים המתייחסים לגורם האנושי הם השינויים המורכבים ביותר. האתגרים הגדולים ביותר הם גיוס התמיכה של העובדים במיזוג, הפחתת החששות והחשדות, העברת מידע במינון מתאים לדרגים השונים על מטרות ותהליכי המיזוג, וכן מציאת פתרונות הולמים לאלה הנפגעים מהשינוי. היכולת לערב ולשתף עובדים בתהליכי המיזוג בכל אחד מהשלבים במעגל החיים שלו יכולים לקדם את השגת מטרות המיזוג. התעלמות או פגיעה בעובדים עלולים לחבל בו (יוסמן וכספי, 2008; Goldkind, Pardasani & Marmo, 2013).

## 8. הצלחה וכישלון של מיזוגים

מרבית המחקרים מדווחים על אי עמידה בציפיות של יוזמי המיזוג ועל שיעור גבוה מאד (-70% עד 90%) של כישלונות בהשגת מטרותיו (McCormick, 2001; Milway, Orozco & Botero, 2004). כישלון המיזוג נובע גם מחוסר היכולת של הארגון הממוזג להציע מגוון רחב יותר של שירותים ו/או מוצרים, למצב עצמו בסביבת הפעילות שלו, להגדיל את מספר הלקוחות, ליצור אינטגרציה של התהליכים הניהוליים, לעצב מבנה ארגוני חדש ולהשיג התאמה אסטרטגית ומבנית. כישלון המיזוג מתבטא גם בחוסר היכולת של הארגון הממוזג לגשר על פערי התרבויות הארגוניות וליצור תמהיל חדש של תרבות ארגונית וזהות ארגונית חדשה וייחודית (Buono & Bowditch, 1989; Mullins, 2001; Schmid, 1995; Thach & Nymam, 2006) ובחוסר היכולת להשיג יעילות רבה יותר בניצול המשאבים. בנוסף, מיזוג יכול להיכשל בתהליך של פישוט והגמשת תהליכי העבודה, בצמצום הברוקרטיה ובחוסר היכולת שלו להנגיש בצורה יעילה ואיכותית את השירותים ללקוחות (Benton & Austin, 2010; Milway, Orozco & Botero, 2014).

מחקרים שניתחו את הסיבות לכישלון מיזוגים מראים כי הבדלי תרבות ארגונית, ערכים ואידיאולוגיה (Giffords & Dina, 2003), וכן החשש מאובדן או טשטוש הזהות הארגונית מובילים לכישלון בתהליך המיזוג (Millward & Kryiakido, 2004). בנוסף, כישלון של תהליך מיזוג מתרחש בהעדף מנהיגות

חזקה, מעצבת ואוטונומית המציבה חזון ארגוני והמגייסת משאבים ותמיכה פנים וחוץ ארגונית (Campbell, 2009; Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

נמצא גם כי "אגו" והיבריס של מנהלים המתנהגים באופן לא מכבד את השותפים למיזוג, מובילים לכישלון המיזוג. קונפליקטים אישיים, חוסר אמון בין ההנהלות ובין העובדים והעדר הערכה הדדית, גם הם גורמים המחבלים במאמצי המיזוג להשיג אינטגרציה ארגונית, אסטרטגית ומבנית. בנוסף, חסמי תקשורת, חוסר תיאום והתבצרות של כל קבוצה בתחומי "הגזרה שלה", וכן חוסר נכונות לויתורים או מציאת פשרות, מקשים מאוד על בניית "חיים משותפים" בארגון הממוזג. הנטייה להתבדלות וחוסר הנכונות ליצור אינטגרציה של תהליכים ומבנים, פוגעים לא רק באיכות החיים המשותפים בארגון, אלא גם במאמצי הארגון להשיג את מטרותיו (Campbell, 2009).

במקרים בהם המיזוג הוגדר כהצלחה היא התבטאה בהשגת ערך חברתי, כלכלי או טכנולוגי משמעותי יותר מזה שהושג ע"י כל אחד מהארגונים לפני המיזוג (Barnes & Fisher, 2007; Pietroburgo & Wernet, 2010). הצלחה נמדדת ביכולת הארגון להשיג התאמה אסטרטגית אפקטיבית ובהתאמה ארגונית ומבנית למצב החדש שנוצר בעקבות המיזוג (Carleton & Linbery, 2004). התאמה ארגונית מתייחסת לגישור על פני פערים בתהליכים ובשיטות העבודה ועיצוב תהליכים חדשים המותאמים למדיניות ולמטרות של הארגון הממוזג (Barnes & Fisher, 2007).

מחקרים מראים כי סיכוי להשיג הצלחה מותנה בהדדיות, אמון ואיזון ביחסי הכח בין הארגונים המתמזגים. במצב בו לארגון אחד תחושת עליונות כלפי הארגון האחר, הסיכוי לייצר שיתוף פעולה ולמזג בין הארגונים הוא קטן (Carleton & Linbery, 2004; Ricke-Kiely, Parker & Barnett, 2013; Weber & Tarba, 2012). כמו כן נמצא כי מיזוגים שהם תוצר של יוזמת הנהלות הארגונים מצליחים יותר מאשר מיזוגים הנכפים על הארגונים ע"י בעלי עניין, קבוצות אינטרס וגורמי מימון שונים (Mullins, 2006).

הצלחה נמדדת גם ביכולת הארגון להשיג לגיטימציה ומשאבים מגורמים ממסדיים ולא ממסדיים, בשיפור הדימוי והמוניטין של הארגון, בשיפור איכות השירותים ובחיזוק האיתנות הפיננסית של הארגון (Ricke-Kiely, Parker & Barnett, 2013).

בנוסף, נמצא כי הכנה טובה של הגורם האנושי כבר בשלב המשא ומתן והכניסה לתהליך המיזוג מסייעת להפשרת התנגדויות, להפגת חששות וריכוך עמדות שליליות. לוועד המנהל ולהנהלה האקזקטיבית תפקיד חשוב בשלב המשא ומתן (Kavanagh & Ashkanasy, 2006; La Piana & Hayes, 2005; Weber & Tarba, 2012). כמו כן נמצא כי למעורבות העובדים השפעה חיובית על מידת ההזדהות והמחויבות שלהם למטרות הארגון הממוזג. שיתוף העובדים בתהליך התכנון והיישום של המיזוג מנבא הצלחה של המיזוג (Giffords & Dina, 2003). תנאי חשוב נוסף המנבא הצלחה של מיזוג הוא היכולת לייצר ולהשיג הסכמה על המטרות ועל כיווני ההתפתחות לעתיד של הארגון הממוזג. תכנון קפדני של המהלכים ושלבי המיזוג, יצירת תרבות ארגונית המשלבת בין התרבויות הארגוניות, איתנות כלכלית ופיננסית, בניית אמון ו"כימיה אישית", הקשבה והערכה הדדית הם בין הגורמים המקדמים את הצלחת המיזוג (Anguin et al., 2016; Field & Peck, 2003; Michalenko, 2010; Teram & Igra, 2000). חשיבות רבה יש גם לשקיפות, לנראות ולגילוי נאות של

ההחלטות המתקבלות בתהליך המיזוג. העלמת מידע והסתרתו מעוררים חשדות ופוגעים בנכונות העובדים לשתף פעולה עם הנהלת הארגון.

## 9. מיזוגים בחברה האזרחית בישראל

המשבר הכלכלי העולמי ב-2008 אשר פגע משמעותית במקורות מימון פילנתרופיים יהודיים רבים וגרם לעמותות רבות בישראל להיקלע למשבר כלכלי ופיננסי, היה אחד הזרזים להעלאת סוגיית המיזוגים בעמותות לסדר היום הציבורי והממשלתי. בשנת 2009 התקבל תיקון מס' 12 לחוק העמותות שמאפשר מיזוגים בקרב ארגונים בחברה האזרחית (חוק העמותות התש"ם-1980, פרק ד' מיזוג, סעיפים 34ה-34ט). החוק מתייחס למיזוג שמשמעו - עמותה אחת (העמותה הקולטת) קולטת לתוכה את כל הנכסים והתחייבויות של עמותת היעד (העמותה הנקלטת). לאחר השלמת המיזוג העמותה הקולטת ממשיכה את חייה ואילו עמותה היעד מתחסלת ונמחקת על ידי רשם העמותות. התיקון בחוק מאפשר גם מיזוג בין עמותה לבין חל"צ. מאז התיקון לחוק, נרשמו בישראל מספר לא גדול של מיזוגים בין עמותות (26 מיזוגים רשמיים בין השנים 2019-2020 על פי נתוני משרד המשפטים).

שני מאמרים ומספר דו"חות עסקו במיזוגים בהקשר הישראלי. שמיד (1995) מתאר ומנתח את תהליך המיזוג של המנהלות השכונתיות עם המרכזים הקהילתיים (המתנ"סים) בירושלים, עוד בשנות התשעים של המאה ה-20. לימור (2009) הדגיש את הצורך לשינוי חקיקה שיאפשרו יישום מיזוגים בקרב עמותות בישראל. עיתוי המאמר סייע לשינוי החקיקה האמורים לעיל. ארגון שיתופים (עמית, 2009), עמותת נובה בשיתוף מעוז (2015), וקרן אבי חי (רימון-גרינשפן, 2016) פרסמו בשנים האחרונות סקירות מקצועיות על מיזוגים בישראל.

לסיכום, הממצא הבולט ביותר העולה מסקירת הספרות הוא הדיווח על השיעור הגבוה של כישלונות המיזוגים במגזר העסקי. לא מצאנו דיווח דומה בספרות על היקף הכישלונות או הצלחות של מיזוגים בין ארגונים ללא כוונת רווח. עם זאת, מתגובות והתייחסויות העולות בדיונים בפורומים אקדמיים עולה כי קיימים גם כישלונות במיזוגים בקרב ארגונים אלה. אף על פי כן, אנו עדים בשנים האחרונות לגידול במספר הארגונים ללא מטרת רווח בישראל ובעולם, שביצעו מיזוג.

בסקירת הספרות הצגנו את המניעים והגורמים הדוחפים ארגונים למיזוג. בין הגורמים האלה בלטו במיוחד אי וודאות כלכלית והעדר איתנות פיננסית, הפעלת לחצים ע"י בעלי עניין, קבוצות אינטרס וגורמי מימון שונים. זאת, לצד הרצון לייעל את עבודת הארגונים ולנצל בצורה טובה יותר את המשאבים העומדים לרשותם. נמצא גם שמניעת כפילויות בפעילות הארגונים מהווה מניע חשוב למיזוג בין ארגונים.

סקרנו את הקשיים בישום שינויים בארגונים עצמם. ביניהם קשיים בגישור על פערים בתרבויות הארגוניות ובתהליכים ובטכנולוגיות העבודה. תארנו את הגורם האנושי שלעיתים מהווה מכשול להשגת אינטגרציה ארגונית, מבנית ואסטרטגית. בנוסף, הקשיים בספרות מתייחסים גם ליחסי החוץ של הארגון הממוזג במגעים שיש לו עם הגורמים הממסדיים ועם גורמים אזרחיים ועסקיים. לאור האמור לעיל, מטרת המחקר הנוכחי היא להרחיב את הידע אודות תהליכי מיזוגים ותוצאות



של מיזוגים בישראל, ולהבין טוב יותר את האתגרים, הדילמות והקשיים בפניהם ניצבים ארגונים השוקלים מיזוג. כל זאת באמצעות התבוננות מעמיקה בתפיסות ועמדות של מובילי מיזוגים על סוגיות אלה.

### **בהתאמה, במחקר נבחנו השאלות הבאות:**

1. מהם המניעים העיקריים הגורמים לארגונים (עמותות וחל"צים) בחברה האזרחית בישראל להתמזג ומהם הגורמים הבולמים את המיזוג?
  2. מהם התהליכים המרכזיים של מיזוגים בקרב עמותות בישראל וכיצד הם באים לידי ביטוי בתכנון, ביצוע, והתפתחות של מיזוגים?
  3. מהם יחסי הכוחות בין השחקנים המרכזיים במיזוגים ומה הקשר בין יחסי כוח לבין הצלחה וכישלון של מיזוגים?
  4. מהן תפיסות מנהלים ונושאי תפקידים בארגונים ממוזגים את המיזוג ואת תוצאותיו וכן מהו הקשר בין תוצאות המיזוג ומאפיינים ארגוניים שונים?
- המסגרת התיאורטית של המחקר התבססה על הספרות בנושא מיזוגים שהוצגה לעיל, ועל התיאוריה הפוליטית-כלכלית. תיאוריה זו רואה בארגונים מערכות מורכבות של שחקנים - אינדיבידואלים, קבוצות וקואליציות בעלות אינטרסים שונים, ערכים ולוגיקות מנוגדות, העדפות ואידיאלוגיות. (Zald, 1970) יחסי כוח הם אלמנט מובנה בארגונים, שכן השחקנים מתחרים ביניהם על משאבים ארגוניים מוגבלים וקבלת החלטות בארגון אינה היררכית בלבד. השחקנים שואבים את כוחם ממקורות שונים, ביניהם שליטה במשאבים, גישה לבעלי כוח, מרכזיות ברשת של שחקנים, אמינות ומקצועיות של שחקנים, והשליטה ביכולת לקבוע כללים וחוקים. על פי תיאוריה זו, קבלת החלטות בארגון איננה מתבססת רק על שיקולים רציונליים של הגשמת מטרות ארגוניות. לטענתה, החלטות בארגונים מושפעות משיקולים ומניעים לא רציונליים הקשורים באישיות השחקנים השונים בארגון, ממאבקי כוח, משא ומתן ופשרות בין קבוצות האינטרס ובעלי עניין.
- הממצאים, המסקנות וההשלכות של מהמחקר מעשירים ומרחיבים את הידע על ארגונים בחברה האזרחית בישראל בכלל, ועל מיזוגים בחברה האזרחית בישראל בפרט. אנו מקווים שהמידע שהופק במחקר יסייע לארגונים אלה להבין טוב יותר את תהליך המיזוג וכן לשקול את צעדיהם בעת התכנון ובדיקת ההיתכנות של מיזוג אפשרי.

## שיטת המחקר

על מנת להבין לעומק את תהליכי המיזוגים בישראל ואת תוצאותיהם, ובמטרה ללמוד על הפוליטיקה, יחסי הכוחות והתנהגותם של שחקנים המעורבים בתהליך המיזוג, בחרנו 17 ארגונים ללא מטרת רווח שהתמזגו ל-8 ארגונים. כל אחד מ-8 הארגונים היווה מקרה חקר (case study) במדגם שלנו. שיטת המחקר התבססה על גישת חקר מקרים השוואתי (Comparative Case Studies) (Lieberson, 1991; Stake, 1993) מחקרים רבים על מיזוגים בחרו במתודה זו (למשל, Reddy, 2015) מכיוון שהיא מאפשרת הבנה מעמיקה של סיפור המיזוג ונותנת מענה לשאלות המחקר לעיל. לאיסוף הנתונים, השתמשנו ב-mixed method approach. שילבנו שיטות איכותניות (ניתוחי תוכן של ראיונות עומק וחומר מתועד), יחד עם שיטות כמותיות (ניתוחים של שאלונים מקוונים, סקר רחב).

מבחינה תאורטית, הרציונל שעמד בבסיס הבחירה של הארגונים הנכללים במדגם (Miles & Huberman, 1994) הוא רצון לייצג מגוון רחב של תחומי פעילות שונים וייחודיים של הארגונים בחברה האזרחית בישראל: ארגונים שלקוחותיהם הם אנשים עם מוגבלות, ארגון העוסק בהעצמת אוכלוסיות בפריפריה, ארגון של עולים ושימור תרבות, ארגון העוסק בביטחון תזונתי, ארגון העובד עם ילדים בסיכון, ארגון הפועל לרווחת חיילים, וארגון הפועל לעידוד אקטיביזם ושינוי חברתי. בפרק הבא, נרחיב על סיפורי המיזוג של הארגונים במדגם.

### 1. פירוט מקורות המידע

#### חומרים ארגוניים

אספנו מסמכים משפטיים, דו"חות ופרוטוקולים של פגישות אודות המיזוגים. החומרים נאספו מאתרי האינטרנט של הארגונים ובמהלך פגישות/ראיונות בארגונים המעורבים. כמו כן, השתמשנו בנתונים תקציביים, תיאור פרויקטים, דו"חות שנתיים המוגשים לרשם העמותות, כפי שפורסמו באתר ג'ידסטאר-ישראל. ראוי לציין כי המיזוגים בישראל מאופיינים בהעדר תיעוד שיטתי של הגורמים והתהליכים שדחפו את הארגונים לשקול את אפשרות המיזוג, כמו גם היעדר תיעוד של תהליך המיזוג עצמו. כפי שביטא זאת אחד המנהלים: "אין בכלל אפילו את ההיסטוריה העכשווית של המיזוג".

#### אוכלוסיית המחקר

ניתחנו 8 חקרי מקרה של מיזוגים מישראל (17 ארגוני מקור שהתמזגו והפכו לשמונה ארגונים). כל המיזוגים הסתיימו עד לשנת 2019. המיזוג בין עמותת קו הזינוק וארגון שגרירי רוטשילד היה מיזוג אחד מבין שמונת המיזוגים שנבדקו. השימוש במספר חקרי מקרה מאפשר השוואה על בסיס מדדים השוואתיים כגון תהליכי קבלת החלטות, תכנון ותוצאות המיזוג.

ברמת הפרט, אוכלוסיית המדגם כללה בעלי תפקידים בכירים ובעלי עניין נוספים בארגונים הממוזגים שרואיינו באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים (ראו רשימת מראיינים בנספח 1) וכן השיבו לשאלות בשאלון סקר מקוון. פרוט על אוכלוסיית המדגם, ועל תהליך העברת השאלונים

וניתוחם - בהמשך פרק זה. מטרת הראיונות והשאלונים הייתה ללמוד על עמדותיהם של המנכ"לים בעת המיזוג ואחריו, ושל נציגים של שדרת הניהול האקזקטיבית ונציגים מהוועדים המנהלים של העמותות המתמזגות על תהליך המיזוג ותוצאותיו.

## כלי המחקר

נעשה שימוש בכלים איכותניים וכמותניים.

**כלי המחקר האיכותני** כלל פרוטוקול ראיון עומק חצי-מובנה עם שאלות פתוחות עבור המרואיינים (ראו פרוטוקול ראיון בנספח 2). מטרת השאלות היו: (1) ללמוד לעומק על תהליכי המיזוג שהתרחשו בארגונים הממוזגים ועל יחסי הכוח והפוליטיקה הארגונית בתהליך המיזוג. המרואיינים נשאלו על מידת מעורבותם בתהליך המיזוג והשינויים שהם חוו (2) איסוף מידע על הארגונים עצמם ועל מאפיינים ארגוניים שונים.

**כלי המחקר הכמותי** כלל כלים מתוקפים וכלים מותאמים באופן ספציפי למחקר זה. בשאלון נכללו שאלות אודות התפיסות והעמדות של המשתתפים על המיזוג הארגוני, המניעים והמטרות במיזוג, שינויים במטרות הארגוניות לאור המיזוג, חסמים, כישלונות וסיבות להתנגדות, אסטרטגיות להתגברות על התנגדויות, יחסי הכוח בין הארגונים, מדדים להערכת הצלחה או כישלון (במונחים של הרחבת הפעילות, גידול במספר הלקוחות, שינויים שחלו במבנה הארגוני ובתהליכי הניהול ועוד). לצד שאלות אלו, נאסף מידע סוציו-דמוגרפי אודות המשיבים. בניית השאלון כללה שלב פיילוט בו נבחנה התאמת השאלון לאוכלוסיית המחקר ומטרותיו ונעשו בו התאמות וקיצורים (ראו שאלון למנהלים ולוועד מנהל בנספח 3).

## תהליכי איסוף הנתונים

איסוף הנתונים האיכותניים התקיים בשנים 2020-2021. בתקופה זו אספנו וניתחנו שלושה סוגי נתונים:

1. 990 מסמכי ארכיון של כל הארגונים (לפני ואחרי המיזוג), כולל חומרים שפרסמו הארגונים ברשתות החברתיות, באתרי האינטרנט שלהם ובאתר גיידסטאר-ישראל.
  2. ערכנו 29 ראיונות עומק חצי מובנים עם מייסדי הארגונים, עם מנהלי הארגונים בעבר ובהווה, עם חברי הוועד המנהל בעבר ובהווה. הראיונות ארכו כשעה וחצי כל אחד ונערכו עד פרוץ מגפת הקורונה, פנים אל פנים - בארגונים עצמם ובבתי קפה, לפי בחירת המרואיינים. בהמשך, מרבית הראיונות עברו להתקיים בזום. כל הראיונות הוקלטו ותמלולו.
  3. תיעוד סיכומים אישיים והתרשמויות אישיות שכתבו החוקרים שערכו את הראיונות, לפני ואחרי הראיונות, וכן לפני ואחרי ביקורים בארגונים עצמם.
- בשנת 2020-2021, נערך סקר בקרב חברי הנהלה בכירים וחברי ועד מנהל שהיה להם חלק בתהליך המיזוג בכל אחד מהארגונים הנחקרים. הסקר נערך באופן מקוון באמצעות תוכנת Qualtrics, ובנוסף חלק מהמשיבים בחרו לענות על השאלון בשיחת טלפון עם עוזרת מחקר שמילאה עבורם את השאלון באופן מקוון.

השאלון כלל 34 פריטים. המשיבים נשאלו על התפיסות, העמדות וההתרשמויות האישיות שלהם מתהליך המיזוג, ותוצאותיו. בנוסף, נשאלו המשיבים לגבי המאפיינים הדמוגרפים שלהם. סה"כ פנינו ל-200 אנשים מתוכם ענו 50 משיבים, ומתוכם 42 שאלונים היו ברי שימוש. המחקר כולו אושר על ידי ועדת האתיקה הפקולטתית באוניברסיטה העברית, כנהוג במחקרים מסוג זה.

כשני שלישי ממשתתפי המחקר (66.7%) היו בעלי השכלה של יותר מתואר ראשון (16 שנות לימוד ומעלה) כשממוצע שנות הלימוד היה 17, קצת מעל שלישי ממשתתפות המחקר היו נשים (35%), שלישי מהמשיבים (31%) היו מנהלים בעוד שאר המשתתפים היו חברי וועד מנהל (69%). לבסוף, ממוצע הגיל של משתתפי המחקר עמד על 60, כשטווח הגילאים היה בין 31 ל- 82 שנים (ראו לוח 2).

## לוח 2 - מאפיינים דמוגרפים של משיבי הסקר

ממוצע (+ס"ת) / התפלגות	מאפיין
60.35 (11.8)	גיל (בשנים)
אישה 35% גבר 65%	מגדר
17.07 (2.4)	השכלה (מס' שנות לימוד)
ממוצע ותק כחבר ועד/מנהל בארגון המקורי - 7.26 (7.6)	ותק בארגון (שנים)
ממוצע ותק כחבר ועד/מנהל בארגון הממוזג - 5.02 (4.9)	
חברי ועד 69% מנהלים 31%	תפקיד

חשוב לציין, שבדומה למחקרים אחרים שהשתמשו במתודולוגיה המשלבת מרכיב איכותני ומרכיב כמותי, גם במחקר זה זיהינו הבדלים בין עמדות המרואיינים במהלך ראיונות העומק לבין נתונים שנאספו באמצעות השאלון. למשל, ניכר כי העמדות שבאו ידי ביטוי בשאלון היו יותר חיוביות ותומכות כלפי המיזוג ותוצאותיו, ואילו בראיונות העומק זיהינו מורכבות וביקורתיות רבה יותר כלפי התהליכים שהתרחשו במהלך המיזוג ותוצאותיהם.

## ניתוח הנתונים

בשלב הראשון ערכנו ניתוח עומק של כל חקר מקרה בפני עצמו לכל אחד מ-8 הארגונים במחקר. בכל מקרה עליו התבסס המחקר האיכותני שילבנו וניתחנו את כל סוגי הנתונים השייכים לארגון: ראיונות, חומרי ארכיון ושאלונים. צוות המחקר עבר על כל הראיונות והחומרים הנוספים, ניתח אותם באמצעות ניתוחי תוכן כאשר החומרים קודדו והוצאו מהם תמות מרכזיות. לאורך הדרך ערכנו השוואות בין החוקרים לוודא שאנחנו מדייקים בניתוחים ומגיעים למסקנות דומות. על כל ארגון וארגון נעשתה חשיבה משותפת להבנת התהליכים שעלו בממצאים. בהמשך, לאחר שהתמות שעלו מכל ניתוח מקרה התכנסו לתמות מרכזיות משותפות לכל המקרים, עברנו לניתוח

של כל הארגונים יחד. הדגש בשלב זה היה על מציאת קווי דמיון מול שוני בכל אחד מסיפורי המיזוג, ומציאת מאפיינים ייחודיים לארגונים מסוימים או לתהליכים מסוימים בארגון.

בחלק הכמותי עשינו שימוש בשאלון שנבנה עבור המחקר והיה מיועד להנהלה הציבורית והאקדמית של הארגונים המתמזגים, דהיינו למנהלים בכירים שהיו בארגון במהלך תקופת המיזוג, ולחברי וועד מנהל שפעלו באותה תקופה ולאחריה. חלקי השאלון התבססו על כלים קודמים שבהם נעשה שימוש במחקרי מיזוגים, או במחקרים ארגוניים אחרים. חלקים אחרים בשאלון נוסחו באופן פרטני למחקר זה על בסיס התובנות שאספנו בראיונות העומק. בסך הכל ענו על השאלון 50 משיבים, כאשר 42 מהשאלונים היו ברי שימוש ללא נתונים חסרים. ניתוח ממצאי הסקר כלל סטטיסטיקה תיאורית של המשתנים הרלוונטיים, הצלבות לפי מאפיינים דמוגרפיים (צילוחים) וקורלציות בין משתנים נבחרים.

לניתוח השאלונים המקוונים השתמשנו בתוכנות SPSS ו-Stata, ולניתוח החומרים האיכותניים השתמשנו בתוכנת ATLAS.it. בנוסף, שיטת הקידוד והניתוח שלנו שילבה חלקים דדוקטיביים (מבוססים על ספרות תאורטית) וחלקים אינדוקטיביים (מבוססים על תמות שעלו מהשדה).

# תקציר תיאורי המקרה של המיזוגים

כל אחד ממקרי הבוחן מוצגים להלן בתיאור אנונימי. המקרים משקפים שני מודלים של מיזוג - מיזוג מבחירה לעומת מיזוג 'אין ברירה' - אשר יידונו בהמשך בפרק הדיון.

## מקרה בוחן 1

המיזוג התקיים בין שני ארגונים הפועלים להעצמה מנהיגותית בפריפריה. בארגון הממזג, פעלו מספר תכניות שנתמכו על ידי קרן פילנתרופית גדולה. אולם להבדיל מתכניות אחרות הנתמכות על ידי אותה הקרן, התכנית המדוברת גם הופעלה אופרטיבית על ידי הקרן (כולל, למשל, הזמנת אוטובוסים, התקשרות עם ספקים ותכנון שנתי), מה שדרש מנגנונים אדמיניסטרטיביים שהיו מסורבלים ולא היו חלק אינטגרלי מעבודת הקרן. בשנת 2009, התקבלה בקרן החלטה עקרונית שהם לא יעסקו עוד בהפעלת תכניות ועל כן עליהם לחפש עמותה שתפעיל את התכנית בעוד הקרן תתמקד בתמיכה בפן הפיננסי ובפיקוח על התכנית. לאור זאת, חיפשו בקרן עמותה שתתמזג עם התכנית, ושתפעיל אותה במקום הקרן. ההחלטה שהתקבלה בקרן, על הפסקת הפעלת התכנית, ועל הצורך להיכנס לתהליך של מיזוג, העמידה את התכנית שנתמכה עד אותו הזמן בקרן, **במצב של 'אין ברירה' - המיזוג היה הכרחי להמשך פעילות התכנית**. תהליך חיפוש עמותה שותפה היה מורכב (ובמהלכו אף התעוררו חילוקי דעות מקצועיים) אך בסופו של דבר התקבלה החלטה על מיזוג עם עמותה קטנה יחסית בהשוואה לארגון הממזג הגדול.

מהפרספקטיבה של העמותה המתמזגת, מדובר בעמותה קטנה יחסית, שעברה בשנה שלפני המיזוג משבר כלכלי, שהיווה קטליזטור להחלטה להיכנס למיזוג. מטרת העמותה המתמזגת היא עידוד והעצמה של מנהיגות צעירה בפריפריה. השותפה למיזוג נבחרה בגלל הקרבה במטרות ובחזון הארגוני של שני הארגונים.

המיזוג הוביל להקמת עמותה חדשה, בעלת שם חדש, המאגדת בתוכה מספר תכניות שמטרתן צמצום פערים בחברה הישראלית ומתן הזדמנויות לצעירים מהפריפריה הגיאוגרפית-חברתית. תהליך מיתוג ובחירת שם לעמותה החדשה לוו בהרבה אמוציות ודין ודברים בין העובדים. העמותה המתמזגת הפכה לאחת מתכניות הדגל של העמותה הממוזגת.

המיזוג עורר קשיים ומורכבויות בקרב עובדי שתי התכניות. קשיים אלה התבטאו, בין היתר, בחילופי מנכ"לים (גם בארגון הממוזג) ובעזיבה של רכזים ומנהלים בדרגי הביניים. תקופת המיזוג תוארה על ידי אחת המרואיינות כ"טראומה" מכיוון שלטענתה חוברו במיזוג שני ארגונים עם דני"א שונה ותרבות שונה והמיזוג נחווה בתחילה כמאולץ. עיקר הקשיים נסובו סביב חוויות של התנגשות בין עולמות ערכים ותרבויות ארגוניות. בתהליך המיזוג נעזרו הצדדים ביעוץ ארגוני חיצוני, וכן נערכו פעילויות לגיבוש וחיבור בין עובדי חברי הארגונים המתמזגים. לסיכום פרטי המיזוג, נערכו מפגשים פורמליים ואפורמליים לבניית חזון ויעדים משותפים.

התקופה שלאחר המיזוג תוארה כ"החלמה מפוסט טראומה", החלמה שנעשתה בין היתר באמצעות גישה ניהולית מכילה, קשובה ואמפטיית. ככול שעבר הזמן נראה שההחלטה על המיזוג הייתה טובה לשני הצדדים, וכיום מצטיירת תמונה של שביעות רצון מהמהלך. המיזוג נתפס כהצלחה על ידי

כל המעורבים הודות לכך שהארגון הממוזג מיצב עצמו כארגון מומחה ובעל לגיטימציה בתחום התמחותו. הארגון אף זכה במכרז גדול להעברת סדנאות מנהיגות והגדיל את הפריסה הארגונית שלו ברחבי הארץ ובקרב אוכלוסיות מגוונות.

## **מקרה בוחן 2**

מיזוג שלושה ארגוני אקטיביזם ושינוי חברתי תחת גג ארגוני אחד. הארגון הממוזג נרשם משפטית כחל"צ ובכך ייחודיותו (בהשוואה למיזוגים האחרים שנרשמו כעמותות). היוזמה למיזוג נולדה בגוף פילנתרופי מרכזי שתמך באחד מהארגונים שהתמזגו. כאשר אותו ארגון נקלע לקשיים כלכליים ופנים ארגוניים (ואף ביקש לסגור את שערי), התורמים התרעמו וחששו שההישגים של הארגון ירדו לטמיון. נציגי הגוף הפילנתרופי, בשיתוף תורמים נוספים, חיפשו פתרונות יצירתיים, כשאחד הרעיונות שעלו היה מיזוג הארגון שבקשיים עם ארגונים דומים רעיונית ופוליטית. ניצוץ זה הוליד בסופו של דבר, לאחר זיהוי שותפים מעוניינים, את המיזוג המשולש. הגוף הפילנתרופי של הארגון שיזם את המיזוג, אפשר גב כלכלי לארגונים המתמזגים. נציגת הקרן הפילנתרופית יצרה שותפויות ובעזרת רשת קשרים ענפה עם קרנות פילנתרופיות אחרות, הבטיחו בעצם את התכנות המיזוג. מה שהופך את המיזוג הזה למיזוג פריווילגי, או מיזוג מבחירה, היינו לא הייתה סכנה ממשיית לסגירת הארגונים, באם לא יתמזגו, כי הקרנות נתנו להם גב כלכלי.

תהליך המיזוג ובניית השותפות כלל שיח אינטנסיבי בין חברי הוועדים ובין המנכ"לים בשלב המיזוג. הרבה מן העבודה של אותם ארגונים מבוססת על מתנדבים ועובדי שטח, ולכן היה חשוב שאותם בעלי עניין יבינו ויסיכמו עם רצינול המיזוג. קברניטי המיזוג עשו "עבודת שטח" ועברו בין העובדים בארגונים השונים, בכל רמות המדרג הארגוני, ושיתפו אותם במחשבות על המיזוג, ערכו סקרי צרכים וציפיות לא-פורמליים והשקיעו זמן בהנגשת רעיון המיזוג.

עובדי הארגונים המתמזגים וכן עובדי הארגון הממוזג החדש - מהמתנדבים ועד למנכ"לים - הם אקטיביסטים מלאי חזון ותשוקה, מה שהשפיע על התרבות הארגונית והשיח הפנים ארגוני של כל ארגון וארגון ועל ההזדמנויות והאתגרים בארגון הממוזג. בתהליך המיזוג הוסכם שיהיה ייצוג לכל ארגון באמצעות שני חברי ועד לכל אחד משלושת הארגונים, כך שהיו 6 חברי ועד הנהלה, מנכ"ל אחד וסמנכ"לית אחת.

האתגר המרכזי במיזוג היה מול התורמים של כל ארגון בנפרד, שהיו צריכים לתת הסכמתם להתגייס עבור מיזם ארגוני חדש לאחר שהשקיעו כספים בארגונים השונים לפני המיזוג. חלקם חשו שהסכף שלהם "נזרק" מכיוון שלא כל הפרויקטים בארגונים המקוריים המשיכו לאחר המיזוג. ברטרופקטיבה נציגי הארגון חשו שהמיזוג הצליח. מספר הקואליציות לשינוי חברתי שהפעיל הארגון גדל מאוד, תורמים חדשים גויסו והתקציב גדל. מאידך חשוב לציין כי היו מספר תורמים שעזבו כי הזדהו רק עם ארגון אחד ולא רצו לקחת חלק במיזוג של שלושת הארגונים.

## **מקרה בוחן 3**

שני הארגונים היו ארגוני עזרה הדדית וסולידריות חברתית בקרב קבוצת מהגרים יוצאי אזור גיאוגרפי מסוים. ארגון אחד - הקטן מביניהם - פעל לתמיכה כלכלית בנזקקים ובני משפחותיהם

יוצאי אותו אזור, והארגון השני - הגדול יותר - פעל לשימור המורשת התרבותית של אותם מהגרים וצאצאיהם ומתן שירותים לקהילה.

שני הארגונים היו ארגוני מתנדבים מסודרים ופעילים, בעלי קשרים הדוקים ביניהם, במצב פיננסי סביר ופעלו ללא תמיכה מהמדינה. הארגון הקטן פעל לאורך כל השנים באופן עצמאי אך בזיקה ברורה והדוקה עם הארגון הגדול וחברי שני הארגונים הכירו אלו את אלו. ההחלטה על המיזוג התקבלה מסיבות כלכליות, כשהארגון הקטן מוזג לתוך הארגון הגדול. שני הארגונים סבלו מחוסר יעילות כלכלית וקיבלו הערה בדוח ביקורת של רשם העמותות שכדאי להם לאחד מנגנונים בגלל זיקתם האדוקה לאורך השנים. מיזוג זה נולד בעקבות מצב כלכלי אליו נקלעו שני הארגונים. יש לשער שלולא מצב זה, היו ממשיכים לפעול באופן נפרד כמו שעשו מאז שנות ה-30 של המאה ה-20. ועל כן אפשר להתייחס למיזוג הזה כאל מיזוג 'אין ברירה'. למרות שהמציאות הכלכלית של כל אחד מהארגונים, כפתה על הארגונים את המיזוג, עדיין הייתה תחושה שהמיזוג היה טבעי ונתפס כראוי עבור כל המעורבים. מאידך נתקל המיזוג בעיכובים פרוצדורליים סביב ניהול כספים, וקבלת החלטות עקרוניות כמו מכירה של נכסים וקושי לשנות מטרות שיתאימו לרוח התקופה. ליווי של ייעוץ משפטי היה חיוני במקרה זה, כשחברי הארגון הממוזג חשו שהמיזוג היה מוצלח.

## מקרה בוחן 4

שתי העמותות המתמזגות פעלו בתחום ילדים ונוער בסיכון. עמותה אחת, הקטנה יותר, הייתה עמותה עירונית מקומית, אשר הפעילה מסגרות לנוער בסיכון בפיקוח מקצועי של משרד הרווחה, ובשיתוף משרד החינוך והעירייה. העמותה השנייה, הגדולה יותר - ושאליה התמזגה העמותה העירונית - הייתה עמותה בפריסה ארצית עם תמיכות ממשלתיות ומימון מקרנות פילנתרופיות אשר סיפקה מסגרות חדשניות לטיפול בילדים בסיכון ובמשפחותיהם.

לאורך כעשור וחצי, נוהלו שתי העמותות על ידי מנהל משותף אך פעלו כישויות נפרדות מבחינה משפטית. באותן השנים, גברו האתגרים הכלכליים בעמותות אלה, והיחסים עם גורמי המימון במשרד הרווחה לא תמיד היו תקינים, מה שהוביל לאיבוד מספר מכרזים. במקביל, התקבל בישראל חוק המונע מעובדי מדינה להיות חברים בוועד מנהל של עמותות הנמצאות בקשרים עם משרדי ממשלה רלוונטיים (במקרה הזה משרד הרווחה). כתוצאה מכך, התפטרו חברי הוועד המנהל של העמותה הארצית והוועד המנהל של העמותה העירונית הפך להיות הוועד המנהל גם של העמותה הארצית, בעוד המנכ"ל נשאר בתפקידו.

גם המיזוג הזה נופל תחת קטגוריית מיזוג 'אין ברירה' - העמותה העירונית המשיכה לדשדש כלכלית ועוד תכניות שהפעילה נסגרו. העמותה הייתה על סף פירוק. לאחר המיזוג הוחלפה הנהלת הארגונים המתמזגים ובסמיכות קרובה למיזוג, קרן פילנתרופית גדולה לקחה את הארגון הממוזג תחת חסותה בעידוד משרד הרווחה. הקרן מינתה ועד מנהל חדש, כשבפועל מלבד חבר ועד אחד ותיק, לא נותרו חברי ועד מנהל מהעמותה העירונית. בעקבות המיזוג, העמותה העירונית חדלה להתקיים דה פקטו.



## מקרה בוחן 5

מיזוג בין שתי עמותות מקומיות, באזור גיאוגרפי אחד, הפועלות לרווחתן של אוכלוסיות נזקקות, אוכלוסיות במצוקה ופיתוח שירותים לאנשים עם מוגבלויות. עמותה אחת פעלה במשך שנים במציאות פוליטית מקומית קשה, שבה סבלה מהתעמרות מצד בכירים ברשות המקומית, שלאורם נרשם צמצום בפעילות הארגון, ויחסי עבודה עכורים בין הארגון לעובדי הרשות המקומית.

לאור הנסיבות, העמותה, בעצה עם יועצים משפטיים, החליטה להקים עמותה מקבילה, הזהה במטרותיה ובדרכי פעילותה, ואשר תפעל ברשות מקומית אחרת, הקרובה למיקום העמותה המקורית. העמותה החדשה פעלה במנותק מהעמותה הראשונה, אך עשתה את אותם הדברים. שם העמותה השנייה, החדשה יותר, נבחר מראש כך שיהיה דומה לשם העמותה המקורית. בזכות הדמיון בשמות העמותות, הן התנהלו, כלפי חוץ, כארגון אחד מה שהקל על הלקוחות, הספקים ובעלי העניין השונים. מבחינה משפטית הייתה הפרדה בין שתי העמותות, אך לשתייה הייתה מנהלת משותפת אחת, יושב ראש ועד מנהל אחד וחברי ועד משותפים. לכל עמותה היו עובדים אחרים, אך בפועל היו הרבה עובדים ש"עברו" מעמותה לעמותה - למשל תרפיסטים באומנויות, וכדומה. תנאי העבודה בשתי העמותות היו זהים, ושיבות הצוות של העמותות התקיימו יחד.

לימים, העמותה החדשה הפכה להיות הגדולה והחזקה מבין השתיים, כך שלאור הקשיים הפוליטיים סביב העמותה המקורית, בעת המיזוג היתה זו העמותה הצעירה יותר שמיזגה לתוכה את הארגון המקורי שלא הצליח לגדול ולשגשג. על המיזוג עצמו הוחלט כמעט בו ביום בו התחלף השלטון ברשות המקומית בה פעלה העמותה המקורית. עד לאותו יום, לא רצו שתי העמותות לקדם יוזמת מיזוג משיקולים פוליטיים. הצורך במיזוג היה גדול היות וההתנהלות הכפולה הייתה כרוכה במשאבים רבים - כספים רבים הושקעו בניהול ותחזוקת שני גופים שונים. מצד שני היתרון של שני גופים נפרדים בא לידי ביטוי ביכולת רחבה יותר לגייס משאבים מהמדינה (משרד הרווחה), מהאופטרופוס הכללי ומתורמים פרטיים. אך החסרונות שבהפעלת שתי עמותות עלו על היתרונות. המיזוג במקרה הנדון היה מתוכנן מראש במשך כמה שנים. זהו מיזוג שלמרות שנולד כתוצאה ממערכת יחסים עכורה, ומסערות פוליטיות ברמת השלטון המקומי, עדיין זהו מיזוג פריווילגי, של בחירה, היות והבחירה להיכנס למיזוג הייתה מראש, הסיבה להקמתה של העמותה הקטנה, שלימים תמוזג את הגדולה אליה.

המיזוג עבר בקלות יחסית מבחינה משפטית ואדמיניסטרטיבית אולם נותרו קשיים מול גורמים חיצוניים, בעיקר משרדי הממשלה (שמולם חתומים הארגונים טרום-מיזוג על מכרזים), הבנקים ורשם התאגידים. לטענת הארגונים המתמזגים, למערכות הבירוקרטיות מולן הישות המשפטית הממוזגת פעלה היה קשה להתאים עצמן לדרישות של הארגון הממוזג.

## מקרה בוחן 6

שתי העמותות שהתמזגו עסקו בקידום חינוך והשכלה של אנשים עם מגבלה חושית. שתייה פיתחו והציעו מגוון שירותים ופתרונות - חלקן טכנולוגיים - לאוכלוסיית היעד בפן החינוכי, התעסוקתי,

והחברתי. עמותה אחת הוקמה ב-1982 והשנייה הוקמה ב-1983. אחת העמותות הוקמה על ידי הורים לילדים עם לקות חושית שגם הרכיבו את הוועד המנהל של אותה עמותה. לא היו קשרי עבודה מוקדמים בין העמותות, למרות שעבדו עם אוכלוסיות עם ליקוי חושי דומה.

לפני המיזוג ולאורך שנים, סבלו שתי העמותות מקשיים כלכליים ומחסור בתקציבים, אולם הצליחו בכל זאת לתפקד הודות למימון של משרדי ממשלה, כספים מתכניות מיוחדות של הג'וינט וכספי תרומות. בשנת 2016, לראשונה מאז הקמתו, הפסיד הארגון הממוזג במכרז ממשלתי מימון של תכנית משמעותית שניהל. אובדן המכרז טלטל את העמותה והיווה תמריץ למיזוג.

מאידך, הארגון השני עבר טלטלה כאשר המנכ"ל הדומיננטי של הארגון נפטר. המנכ"ל היה חבר במפלגה פוליטית חזקה, מה שסייע לעמותה ליהנות מתקציבים וקשרים. לאחר מותו, הארגון דעך בגלל קשיים פיננסיים וצמצום במשאבים, החלל הריק שנפער מבחינת הנהגה, ותהליך הסתמכות גובר על מתנדבים במקום עובדים מקצועיים בשכר. מבחינת שני הארגונים, מטרת המיזוג הייתה הצלה של פרויקטים שהיו בסכנת סגירה. שני הארגונים עברו משבר כלכלי ועמדו בפני סכנת סגירה. מה שהפך את המיזוג המסוים הזה למיזוג של אין ברירה, שהמציאות המורכבת כפתה על כל המעורבים בדבר.

בין שני הארגונים, היו פערים בתפיסות מקצועיות, במוטיבציות ובתרבות הארגונית. בשיחות מיזוג שהתקיימו בערוץ של המנכ"לים והועד המנהל הוחלט כי לארגון הממוזג ימונו שתי מנהלות בניחול משותף וועד הנהלה אחד, המורכב מחברי ועד משני הארגונים. למרות ההסכמות, לא הצליחו בארגון הממוזג לגשר על הפערים בתרבות הארגונית והתפיסות המקצועיות בין שני הארגונים. זמן קצר לאחר המיזוג, חברי הוועד מאחד הארגונים עזבו (למעט חבר אחד שהפך ליו"ר הארגון הממוזג), והשותפות בין שתי המנהלות התפרקה גם היא (מנהלת אחת עזבה). המיזוג גם נעשה עם שיתוף מינימלי של העובדים. לאחר המיזוג, הרבה פרויקטים נסגרו מסיבות של התייעלות כלכלית. למרות זאת, ממשיך הארגון הממוזג לתת שירותים לאוכלוסיות היעד, ובתקופת הקורונה יצא בקמפיין גדול לגיוס כספים. המנהלת שנשארה לאחר המיזוג, הודיעה לאחרונה על עזיבתה את התפקיד.

## מקרה בוחן 7

גם במקרה הזה מדובר במיזוג 'אין ברירה'. הפעם, הדרישה למיזוג נכפתה על הארגונים בעקבות דוח ועדה ציבורית לבחינת פעילות של אחד הארגונים שמוזגו. הדוח הוזמן על ידי משרד ממשלתי שבחטו פועל אותו ארגון. אותו משרד ממשלתי חייב את כל בעלי העניין להיכנס לתהליך של מיזוג. שני הארגונים שמוזגו הם מוכרים וותיקים מאוד.

המיזוג כלל מספר שלבים. שלב 1: איחוד הוועדים המנהלים של שני הארגונים לוועד מנהל משותף. כך כמה חודשים לפני המיזוג הרשמי, הוועד המשותף קיבל כבר החלטות על שני הארגונים. שלב 2: שלב המיזוג. נעשה עם סיוע משפטי ועבודה משותפת עם המשרד הממשלתי האחראי. בשלב זה היות והוועד כבר היה משותף לשני הארגונים, לא היו התנגדויות כי חברי הוועד הרגישו מחויבות ושייכות לארגון הממוזג, שגם התייעל כלכלית. מבחינה משפטית לא היו במיזוג הזה מורכבויות כי

בארגון אחד לא היו עובדים, כך שהצורך לרציפות זכויות עובדים ושאר בעיות משפטיות הקשורות להעסקת עובדים לא היווה חסם. המיזוג המשפטי היה טכני למדי.

המיזוג חסך בשנה הראשונה בין 2-1.5 מיליון ש"ח של תשלום משכורות. מנכ"ל הארגון הממוזג עבד בהתנדבות בעוד שהמנכ"ל הקודם עבד בשכר. 3 שנים לאחר המיזוג הארגון (שלפני המיזוג היה גרעוני) לא רק שלא נמצא גרעוני, אלא ברווחים גדולים. האתגרים שתוארו על ידי קברניטי המיזוג היו בין היתר סביב מיתוג השם של הארגון החדש (שני השמות של הארגונים היו מותגים מוכרים בארץ ובעולם, והכרחיים להמשך גיוס כספים). הבדלים בתרבות הארגונית של חברי הוועד בשני הארגונים, ובהמשך גם הבדלים סגנונות ניהול הארגון, ואתגר ייחודי למיזוג הזה - התנהלות מול מעורבות של דמויות מפתח בפוליטיקה הישראלית.

## מקרה בוחן 8

לאורך השנים, פעלו בישראל גופים חברתיים רבים העוסקים במפעלי הזנה לאנשים ללא בטחון תזונתי (בין היתר עמותות רווחה וגמ"חים למזון). התחום הזה הלך והתפתח אבל לא באופן מאורגן. בתחילת המילניום התבלטו שני ארגונים מובילים בתחום. בין השנים 2003-2010 פעל פורום רחב להתמודדות עם בעיות בטחון תזונתי בישראל, אשר מומן על ידי כ- 100 גופים פילנתרופים. מסקנה מרכזית בפורום היתה שכל הארגונים מחפשים מזון מאותן חברות, פונים לאותן הקרנות ומבקשים כסף כדי לקנות עוד מזון, ולכן כדאי להקים בנק מזון כלל ארצי המספק מזון משאבים וידע לבנקים או עמותות מקומיות (במודל של בנק המזון האמריקאי Feeding America).

לשם הקמת בנק המזון הארצי במימון הפורום הפילנתרופי הוקמה עמותה עצמאית, אך כבר במהלך העבודה נוצר קשר בין העמותה החדשה לעמותה נוספת לביטחון תזונתי שכבר היו לה תשתיות של תחזוקה ושינוע לאיסוף וחלוקת מזון. העמותה החדשה שמטרתה הקמת בנק מזון התמקמה פיזית באחד מהמשרדים של העמותה הקיימת ועשתה שימוש בתשתיותיה. מכיוון שלשתי העמותות היו מטרות דומות - הצלת מזון עבור נזקקים - המנכ"לים של שתי העמותות החלו לדבר על מיזוג. זהו מיזוג "פריווילגי" של בחירה: לשתי העמותות היה גב כלכלי, יחסי עבודה טובים, מטרות משותפות וחזון משותף, וכן תורמים משותפים שתמכו במהלך. המיזוג בין שתי העמותות עבר באופן חלקי, נבע ממקום של עוצמה, והוביל להקמת ארגון ממוזג מהחזקים והמשמעותיים ביותר בתחום הביטחון התזונתי בישראל.

## ממצאים

פרק זה מתאר את עיקרי תוצאות המחקר. הפרק משלב נתונים שנאספו בשיטות איכותניות של ראיונות וניתוח מסמכים המתארים את תהליך המיזוג, יחד עם הנתונים הכמותיים שנאספו בשאלונים. ניתוח הממצאים ערוך בשלושה חלקים המשקפים שלבים במעגל החיים של מיזוג:

1. לפני המיזוג ("פרה-מיזוג"). בשלב הפרה-מיזוג נתייחס למניעים ולגורמים שדחפו למיזוג כאשר נבדיל בין מניעים פנים וחוץ ארגוניים.
2. במהלך המיזוג. בחלק זה נציג את שלב המיזוג עצמו. נתמקד בחוויות שהעלו המרוואיינים בזמן המיזוג. נתמקד בתמות הקשורות להון האנושי בארגון הממוזג, שאלות לגבי תחושות שייכות, זהות וסולידריות עם הארגון הממוזג. בנוסף, נתאר חוויות הקשורות למאבקי אגו, כעסים ויצרים שתוארו כלפי שינויים בארגון החדש, כלפי שחקנים חדשים שנכנסו לזירת הארגון, ותסכול מצד שחקנים ותיקים שהמעמד שלהם השתנה. התימה האחרונה בחלק זה תעסוק במשברי אמון בין חברי הוועדים וההנהלה בארגונים הממוזגים.
3. אחרי המיזוג ("פוסט-מיזוג"). החלק השלישי של הממצאים האיכותניים יעסוק בתמות של "פוסט מיזוג". נרחיב על השפעתם של כוחות פוליטיים פנים-ארגוניים על המיזוג, מידת השגת המטרות בתפישת חברי הוועד המנהל ומנהלי הארגונים, וכן את תפיסתם את מידת ההצלחה של המיזוג.

### 1. שלב ה"פרה-מיזוג"

מרבית המיזוגים במדגם שלנו מאופיינים בהעדר תיעוד שיטתי של הגורמים והתהליכים שדחפו את הארגונים לשקול את המיזוג. העדר התיעוד, מבטא באופן סימבולי את שלב ה'פרה-מיזוג'. הפרקטיקות של הארגונים והחשיבה הארגונית בשלב הפרה-מיזוג התגלתה כלא-מתוכננת, אמורפית, לא מובנית ולא שיטתית במרבית המקרים. "אתה מחליט להתחתן אחרי פגישה אחת" בשפתה של אחת המנהלות שהיתה מעורבת במפגשים לא-פורמליים בהן נידונה אפשרות מיזוג. נראה היה שאין מסגרת מבנית או חשיבה תכנונית ארוכת טווח בבחינת "איזהו החכם הרואה את הנולד". ההתנהלות מאופיינת בבדיקה של עמדות הצדדים כלפי המיזוג אך נעדרת ממנה התייחסות להגדרת יעדים ותוצאות צפויות.

#### זיהינו מספר סוגיות מפתח המאפיינות בשלב זה:

1. עמדות המעורבים כלפי המיזוג.
2. תפיסות אודות חשיבות השחקנים המעורבים במיזוג ומקורות הכוח של כל ארגון מתמוזג.
3. סוגיות ארגוניות, מבניות ותהליכיות המאפיינות את שלב הפרה-מיזוג
4. מניעים, שיקולים וגורמים אשר דחפו ועודדו ארגונים למיזוג לצד הגורמים הבולמים.

#### 1.1. עמדות כלפי המיזוג

חשוב להבין מהן עמדות המעורבים בתהליכי מיזוג כלפי מהלך ארגוני משמעותי כבר בשלב המוקדם. האם המעורבים נכנסו למהלך עם חששות, התנגדות או התלהבות. שאלה בנושא הפנתה אל המשיבים לשאלון, כשאפשרויות התשובה נעו על סולם שבין מסכים מאוד (5) לבין

לא מסכים (1). מהנתונים בלוח 3 עולה כי מרבית המשיבים התלהבו מהמיזוג (66%) ודיברו בזכותו (58%), ומהעבר השני העידו כי לא התנגדו למיזוג (79%), אך בכל זאת כ- 39% מהמשיבים הסכימו או נטו להסכים עם האמירה שהם חששו מהמיזוג.

### לוח 3 - עמדות כלפי המיזוג

לא מסכים	נוטה לא להסכים	נוטה להסכים	מסכים / מסכים מאוד	
5.3%	13.2%	15.8%	65.7%	די התלהבתי מהמיזוג
10.5%	15.8%	15.8%	57.9%	דברתי רבות בזכות המיזוג
30.6%	30.6%	25.0%	13.8%	חששתי מהמיזוג
78.9%	15.8%	0.0%	5.2%	התנגדתי למיזוג

אולם, מעניין לראות שלא כל עמדות המשתתפים היו אחידות (לוח 4). הבדלים מובהקים נמצאו בין גברים לנשים בשלושה מתוך 4 ההיגדים, כשהנשים מביעות התלהבות יותר מסויגת מהמיזוג בהשוואה לגברים (ממוצע 3.0 בהשוואה לממוצע 4.17 אצל גברים), לצד חששות גבוהים יותר (2.79 לנשים מול 1.95 לגברים). גם וותק בארגון נמצא כמשתנה דמוגרפי בעל השפעה, כך שחברים וותיקים (מעל 5 שנים) בהנהלה או בוועד המנהל הפגינו רמות נמוכות יותר של חשש או התנגדות בעוד החדשים יותר הביעו יותר חשש והתנגדות למיזוג.

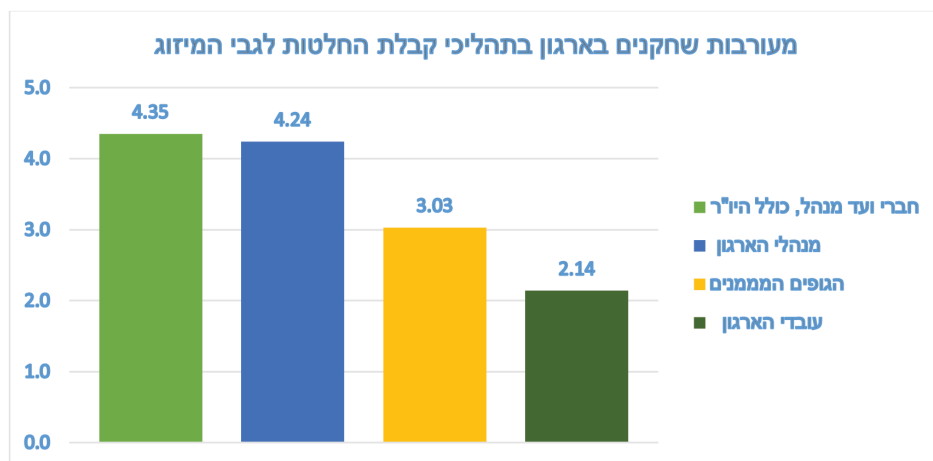
### לוח 4 - עמדות כלפי המיזוג לפי מגדר וותק בארגון (ממוצעים)

מובהקות ההבדל (t-test)	ותק בארגון		מובהקות ההבדל (t-test)	מגדר		ממוצע (t <sup>+</sup> ) (סולם 1-5)	
	חדש	ותיק		אישה	גבר		
	3.73	3.93	✓	3.00	4.17	(1.20) 3.74	די התלהבתי מהמיזוג
	3.59	3.71	✓	2.93	3.96	(1.41) 3.58	דברתי רבות בזכות המיזוג
✓	2.55	1.75	✓	2.79	1.95	(1.16) 2.28	חששתי מהמיזוג
✓	1.50	1.07		1.50	1.26	(0.85) 1.34	התנגדתי למיזוג

#### 1.2. מידת המעורבות בתהליכי קבלת החלטות בנוגע למיזוג

בסקר, נשאלו המשתתפים גם על מידת מעורבותם של גורמים שונים בארגון בתהליכי קבלת החלטות אודות המיזוג. מתרשים 1 ניכר שחברי הוועד המנהל היו המעורבים ביותר בהחלטות אודות המיזוג, אף יותר ממנהלי הארגון, אך בפער קטן בלבד. עוד ניתן לראות שהגופים המממנים

גם הם בעלי מעורבות גבוהה למדי בהחלטות אודות מיזוגים (מחצית מהמשיבים ענו שמעורבות הגופים המממנים היא רבה ומחצית שהמעורבות היא מועטה, ולכן הממוצע הוא סביב 3.0). לעומת זאת, עובדי הארגון, במרבית המקרים, היו מעורבים במידה מאוד נמוכה. גם במדד זה, מעניין לציין, נמצא הבדל מובהק בין המשיבים הצעירים (מעט וותק בארגון) שחשבו שהגופים המממנים מעורבים יותר (3.50) בהשוואה למשיבים ותיקים (2.53) שהעריכו את מעורבות הגופים המממנים באופן נמוך יותר.



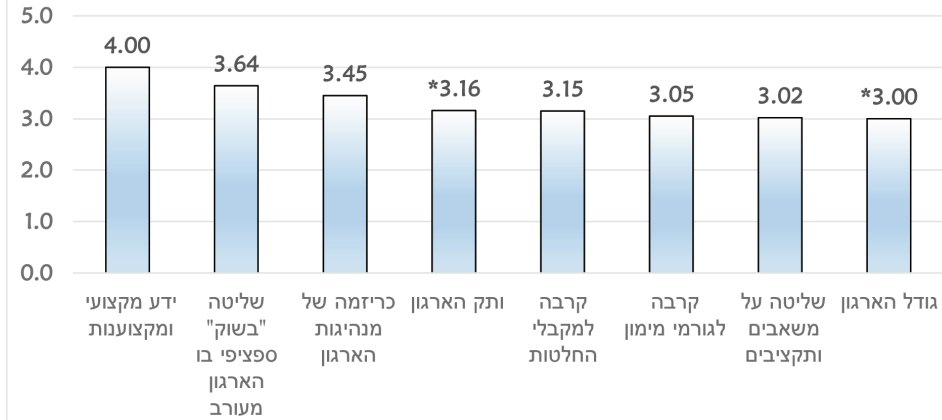
**תרשים 1 - מעורבות שחקנים בתהליכי קבלת החלטות לגבי המיזוג**

### 1.3. המאפיינים הבולטים של שלב הפרה-מיזוג

❖ חשיבות לזיהוי מקורות הכוח איתם הארגון מנהל משא ומתן אודות מיזוג

המעורבים במיזוג מודעים לחשיבות מקורות הכוח. הם מיחסים חשיבות למשאבים שונים שהארגון מביא איתו למשא ומתן. מתרשים 2 ניכר שסל המשאבים המהווים מקורות כוח מגוון, כשבראש עומדים הידע המקצועי וה"שליטה" בשוק ספציפי בו הארגון ממוקם, גיאוגרפית או נושאת. מעל 70% מהמשיבים ייחסו חשיבות רבה או רבה מאוד למדדים אלה. גם למנהיגות הארגון ולוותק שלו יש חשיבות לדעת המעורבים במיזוג. ניכר כי מקורות הכוח שבהם הארגונים היו חלשים יותר - שליטה על משאבים, קרבה לגורמי מימון ולמקבלי החלטות וגודל הארגון - הם גם המאפיינים שמסבירים מדוע הארגונים נקטו את מהלך המיזוג.

## מה היו מקורות הכוח של הארגון המתמזג בו היית מעורב?



### תרשים 2 - מקורות הכוח של הארגון המתמזג

עם זאת, יש לציין שהפער בהערכת החשיבות של מקורות הכוח השונים אינו גדול. כמו-כן, נמצאו הבדלים בין משתתפים בעלי וותק רב בארגון לבין כאלה שהשירות בארגון היה נמוך מחמש שנים. בעלי וותק צעיר ייחסו פחות חשיבות לוותק וגודל הארגון (2.81 ו- 2.82 בהתאמה) ויותר ליתרונות אחרים בהשוואה למשיבים וותיקים יותר שדירגו את ממוצע המאפיינים הללו ברמות גבוהות יותר של 3.79 ו- 3.36 בהתאמה).

### המגעים הראשונים נעשים בהחלטה לאו דווקא מתוכננת

המגעים הראשונים בין ראשי הארגונים אשר העלו את רעיון המיזוג נעשו בדרך כלל בהחלטה לא-פורמלית, בלי לבדוק לעומק את ההשלכות על הארגונים ועל לקוחותיהם. היו אלה בעיקר מגעים לא פורמליים, אקראיים וספורדיים שהתקיימו בנסיבות שונות. חלקם התקיים במפגש לא מתוכנן ומקרי בין ראשי הארגונים בו עלה רעיון המיזוג. בשלב מוקדם ולא מתוכנן זה לא נבחנו לעומק הסיכויים והסיכונים כמו גם התוחלת והערך המוסף של המיזוג והיתרונות שיש לו על פני המצב הקיים. בלשונו של אחד המשתתפים במפגשים אלה "אני לא זוכר דיון קונספטואלי כלשהוא סביב סוגיית המיזוג". היו אלו "תחושות בטן" ואינטואיציה אישית מבוססת על ניסיון רב שנים בניהול מערכות ארגוניות שהזינו את ראשי הארגונים באנרגיה של סיעור מוחות והעלאת רעיונות החורגים מהשגרה. זאת לאור תחושתם שקיום עצמאי של כמה מערכות להן מטרות, ייעוד ותוכניות דומות מצריכות חשיבה על שינוי מבני שלהן ומיזוגם לארגון אחד.

### קבלת ההחלטה על האפשרות למיזוג נעשית בפורום מצומצם של חברי הנהלה שיש ביניהם

#### יחסי ידידות לאורך שנים והמקיימים מעין "מטבחון" בו נשקלות ומתקבלות החלטות.

בחלק מהמיזוגים שנחקרו ניכרת השפעת ה"מטבחון" על קביעת המדיניות של הארגונים עוד בטרם היא נדונה בצורה פורמלית בהנהלות הארגונים. המגעים האלה אופיינו בחוסר פורמליות והתנהלו מחוץ לכתלי הארגון אך השפעתם היתה מכרעת על קבלת ההחלטה על המיזוג.

## התנהלות שחקנים המאפיינת בעמימות וגישושים

עמימות, גישושים ובדיקת עמדות הם המאפיינים הבולטים של לידת רעיון המיזוג כפי שמבטא זאת אחד המנהלים "עוד לא היה לנו מודל מה בדיוק אנחנו רוצים לעשות וזה נורא חשוב. לא מדברים על התחלה". חלק מחברי הוועד המנהל והעובדים כלל אינם מעורבים או מוכנים לאירוע העומד להתרחש בארגון שלהם. נציין שתהליכים ואירועים רבים אותם חווים ארגונים, כמו גם לידת ארגונים וצמיחתם, מאופיינים בא-פורמליות המאפיינת את השלבים הראשונים במעגל חיי הארגון. בהיבט הזה "לידת" רעיון המיזוג איננו חריג.

### 1.4. מניעים ושיקולים הדוחפים למיזוג

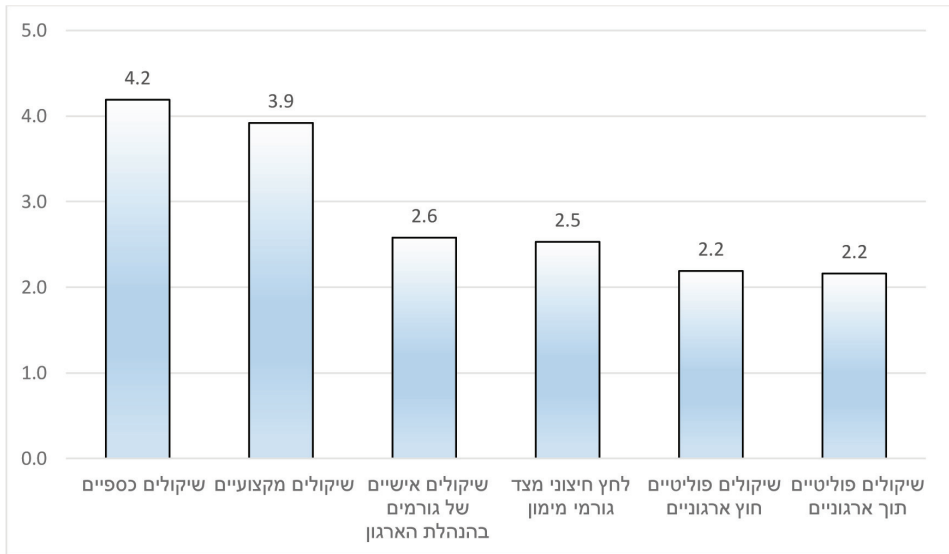
גורמים שונים דחפו את הנהלות הארגונים לשקול את רעיון המיזוג. ניתן לחלק את המניעים למיזוג שנמצאו במחקר לגורמים פנים-ארגוניים וגורמים חוץ-ארגוניים.

**בקבוצת הגורמים הפנים-ארגוניים** נכללים שיקולים כספיים/כלכליים, מקצועיים, פוליטיים ואישיים המעצבים את קבלת ההחלטות בארגון, את המבנה הארגוני ואת התהליכים הניהוליים להם השפעה על התרבות הארגונית ועל היחסים הבין-אישיים. דינמיקה פנים-ארגונית זו מושפעת מיחידים וקבוצות המתחרים על המשאבים ועל השליטה במקורות הכוח בתוך הארגון, במטרה ליצור את הקואליציה הדומיננטית השולטת בארגון (הנהלה ציבורית ואקדקוטיבית), תוך השפעה של מאפיינים כגון יחסי הנהלה-ועד מנהל, מגדר, ואף השכלה או וותק בארגון.

**בקבוצת הגורמים החוץ-ארגוניים** נכללים שחקנים המשפיעים על הארגון מבחוץ, ביניהם, גורמי רגולציה (ממשלה, שלטון מקומי), גורמי מימון (ממשלה, קרנות פילנתרופיות, עסקים), לקוחות, ארגונים מתחרים וארגונים שהשירותים שלהם מוגדרים כמשלימים לשירותים שהארגונים מספקים ללקוחותיהם.

בשאלון, נשאלו המשתתפים אילו שיקולים בעלי משקל נלקחו בחשבון בהחלטה על המיזוג. מתרשים 4 ניכר כי **השיקולים הפנים-ארגוניים - הכספיים והמקצועיים** - היו בעלי המשקל הגדול ביותר (ממוצע 4.2 ו- 3.9 על סולם בין 5 דרגות, בהתאמה), בעוד שהשיקולים האישיים והפוליטיים (גם הם פנים ארגוניים), וכן לחצים של הגורמים המממנים או לחצים פוליטיים חיצוניים אחרים, השפיעו על החלטות המיזוג במידה פחותה.





### תרשים 3 - שיקולים בעלי משקל בהחלטה על המיזוג

### לוח 5 - שיקולים בהחלטות המיזוג לפי השכלה וותק

מובהקות ההבדל (t-test)	ותק בארגון		מובהקות ההבדל (t-test)	השכלה		ממוצע (סולם) (1-5)	
	חדש	ותיק		שני ומעלה	עד ראשון		
	4.21	4.14		4.19	4.21	4.20	שיקולים כספיים
	3.88	4.20	✓	3.68	4.43	<b>3.93</b>	שיקולים מקצועיים
✓	2.96	2.07		2.44	2.86	<b>2.59</b>	שיקולים אישיים של גורמים בהנהלת הארגון
✓	3.00	2.07		2.78	2.07	<b>2.54</b>	לחץ חיצוני מצד גורמי מימון
	2.08	1.93	✓	2.43	1.64	<b>2.17</b>	שיקולים פוליטיים תוך ארגוניים
	2.33	2.13	✓	2.61	1.36	<b>2.19</b>	שיקולים פוליטיים חוץ ארגוניים

עם זאת, הבדלים נמצאו בין משיבים בעלי ותק מועט לבין משיבים בעלי ותק גדול ביחס להערכתם את השיקולים האישיים של גורמים בהנהלה ואת הלחץ של גורמי מימון כשיקולים משפיעים בהחלטות המיזוג (מי שהיה לו מעט ותק בארגון ראה בגורמים אלה מניעים משפיעים יותר!). גם השכלה היתה משמעותית בהערכת השיקולים למיזוג: משיבים עם השכלה נמוכה יותר ייחסו יותר חשיבות לשיקולים המקצועיים ופחות לשיקולים פוליטיים. לעומתם, בעלי השכלה גבוהה יותר היו כנראה יותר ציניים וביקורתיים על החלטות המיזוג וייחסו משקל גבוה יותר לשיקולים פוליטיים (פנים- וחוץ-ארגוניים) ופחות משקל לשיקולים המקצועיים.

## 1.5. גורמים פנים-ארגוניים

### מודעות עצמית של הנהלת הארגון והכרה בצורך להשתנות

ארגונים הבודקים את עצמם מעת לעת מגיעים לתובנות ולמסקנות שעליהם להשתנות אם הם רוצים להבטיח את הישרדותם והמשך פעילותם. גם בחלק מהארגונים שנחקרו, הגיעו הנהלות הארגון - הציבוריות והאקדמיות - למסקנה שהמבנה הקיים ומצבו הכלכלי של הארגון מחייב שינויים והתאמות. כך למשל ארגון ססבל מגרעון כספי מובנה עם סכנה של חדלות פירעון שקל את אפשרות המיזוג עם ארגון אחר כדרך להיחלצות ממשבר כלכלי:

“אני עדיין חושב שהמיזוג היה נכון מבחינת הקהילה ומבחינת ההישרדות של שתי העמותות. מבחינת [העמותה] נשארנו כמעט ללא פרויקטים. הפרויקטים היו מתים עם [העמותה] אם לא היה מיזוג. זו היתה פעולת הצלה של פרויקטים שלא היו ממשיכים והעמותה היתה מסיימת את דרכה.”

אולם חשוב להבהיר שמדובר במקרה זה בחשיבה טקטית של הארגון: הכרה בצורך להשתנות ובעקבותיה פעולה ריאקטיבית למצב משברי.

### שיקול כספי: מיזוג לאור משבר כלכלי

ארגונים הנקלעים למשבר כלכלי שוקלים את האפשרות להיחלץ ממנו באמצעות התחברות לארגון אחר הנהנה מיציבות כלכלית ואיתנות פיננסית. מיזוג עם ארגון מבוסס נתפס כפתרון היכול להבטיח את המשך הפעילות הארגונית לאור משבר כלכלי, גם אם במתכונת שונה ותחת זהות ארגונית חדשה.

ממצא זה, שעלה כשיקול מוביל למיזוג גם בשאלון המחקר, מקבל חיזוק בדבריהם של רבים ממנהלי הארגונים וחברי הוועד המנהל שהשתתפו במחקר. למשל, מנהל אחד העיד ש... “השאלה הגדולה הייתה שאלה של עלויות התפעול של המערכת. עיקר המניעים היו תקציביים וכספיים”. מנהל אחר הוסיף: “אנחנו צריכים להיות הכי יעילים כדי שלארגון הזה יהיה אורך חיים כמה שיותר, והרי היום אין תרומות, ואחרים סגרו את השערים שלהם אז אנחנו חיים מהרזרבות”. שלישי טען שזה השיקול הכמעט בלעדי למיזוג:

“אז אני טוען שמיזוגים בעמותות יש אך ורק כאשר אחת העמותות המתמזגות, אם לא שתיהן, היו במשבר. אין מיזוגים אחרים. לא קיים... וכלכלית היו בעיות כלכליות, לעמותות קשה, לא היו תרומות ונהלי התשלום של משרד הרווחה היו מאד בעייתיים, והעמותה הגיעה למצב כלכלי קשה.”

### השגת יתרונות לגודל וחיזוק תשתיות ארגוניות וכלכליות

אחד השיקולים של הארגונים הנחקרים לשקול מיזוג היה הפוטנציאל הגלום בו להשגת יתרון לגודל הארגון והשפעתו. בין הארגונים שהשתתפו במחקר היו כאלו שהאמינו שצירוף בין שני ארגונים והפיכתם לארגון אחד גדול, יהפוך אותו לארגון עוצמתי יותר, יציב יותר כלכלית, ועם השפעה רבה יותר על סביבתו (ארגונים מתחרים, לקוחות) וכן על קובעי המדיניות ומקבלי החלטות. באופן כללי, המיזוג מאפשר השגת מטרות שכל אחד מהארגונים התקשה במימושן טרם המיזוג, וכן

הגדלת חלקו של הארגון הממוזג בסביבת הפעולה הרלוונטית שלו עם פוטנציאל של הרחבת הפעילות, גיוון השירותים והגדלת מספר הלקוחות.

ביטוי לממצא זה נמצא בדבריהם של מספר מנהלות ומנהלים:

"נהיה גוף חזק שיהיה לו הד ציבורי, גוף אחד ולא שניים שכל אחד צריך לנווט בעצמו. נכון שאנשים יודעים, אז יודעים שזה כאילו תחת מטריה אחת של ועד מנהל אחד, אבל אם נהיה גדולים יותר, האימפקט שלנו יהיה גדול יותר וכך גם נוכל להשפיע יותר".

"כדי לעשות שינוי מהותי יצאנו עם הסלוגן 'שינוי גדול עושים ביחד'".

"רצינו להשיג אימפקט משמעותי יותר ושנהייה מוכרים, אז עמותה של 40 מלש"ח ו-300 עובדים זה נשמע יותר טוב מאשר שתי עמותות שכל אחת עם 20 מלש"ח. בואו נתחרה מעמדת כוח של עמותה אחת גדולה".

"כשהייתי באה לדבר בשם העמותה הייתי אומרת שזו עמותה של 10 מלש"ח אז השומע היה אומר בסדר. זו עמותה קטנה. כשאני באה ומציגה היום את העמותה הממוזגת עם תקציב של 45 מלש"ח זה נשמע אחרת"

חשוב לציין שהדבר לא בהכרח צלח בארגונים שהיו קטנים יותר מלכתחילה, או בארגונים הנותנים מענים לקבוצת אוכלוסייה "נישתית" (למשל בארגון לאנשים עם מוגבלות המהווים מיעוט באוכלוסייה). אותם ארגונים שמראש אוכלוסיית היעד שלהם מצומצמת, אולי גדלו מבחינת כוח האדם, אבל לא בהכרח הרחיבו את השפעתם או את הכנסתם.

### **שיקול כלכלי: גיוס ומינוף משאבים והגדלת השפעה של הארגון**

ארגונים המתקשים בגיוס משאבים מחפשים דרכים לגיוס תקציבים החיוניים לפעילותם. דרך אחת היא מיזוג עם ארגון לו תשתיות ארגוניות, ניהוליות ושיווקיות עם יכולות, מסורת ומיומנויות של גיוס משאבים. הארגון המבקש להתמוזג מעמיד לרשות הארגון האחר את הידע והניסיון שלו ואילו הארגון הממוזג מקדם את גיוס המשאבים המבטיחים את המשכיות התוכנית של הארגון לו קשיי מימון. "המיזוג היה מוצלח", טוען אחד המרואיינים וממשיך "ארגון קטן וקיקיוני של 2 מלש"ח הפך לארגון של 40 מלש"ח. ארגון עם השפעה לאומית מאד קטנה יש לו השפעה לאומית גדולה... הארגון הפך למשפיע והוא חשוב יותר מסך חלקיו". מרואיין אחר אומר:

"היום העמותה מכניסה בין 20-15 מלש"ח בשנה, כסף [של] המדינה, קרנות אחרות, פילנתרופיה. זאת אומרת מינפנו את הכסף שלנו כקרן. כשאתה שואל אותי למה זה לא על העמותה, זה למה לעשות מהלך כזה. המהלך הזה איפשר לנו מינוף מטורף של הכסף שלנו. היום פחות או יותר שקל על שקל. הקרן שמה 20 מלש"ח ויש עוד 20 מלש"ח שהעמותה מגייסת, מה שלא היה לפני המיזוג".

## **שיקול מקצועי: מניעת כפילות במתן שירותים לאוכלוסיות דומות**

הכרת הארגונים בחפיפה ובכפילות של שירותים דומים לאוכלוסיות יעד דומות הוא שיקול מקצועי הדוחף למיזוג ביניהם. הנהלות ארגונים החשופות לפעילות הארגון האחר וכן השתתפות של חלק מחברי ההנהלה של ארגון אחד בהנהלת הארגון האחר מקדמת את רעיון המיזוג. ההכרה שהארגונים מפעילים תכניות דומות עם טכנולוגיות שירות דומות מעלה שאלות בדבר הצורך לקיים שני ארגונים הפועלים במקביל בעוד שיש ביניהם הרבה מהמשותף. דוגמאות למצב זה נמצאו במספר ארגונים שהשתתפו במחקר:

”אני כל הזמן חשבתי על זה“, אומר יו”ר עמותה גדולה, ומוסיף ”אני ביום הראשון שנכנסתי לארגון הלכתי למנכ”ל הארגון השני ואמרתי לו בוא נתחבר ואז ביקשתי אותו פעמיים, שלוש ואז הוא הביא אותי מול הוועד המנהל שאני אשכנע אותם והם השתכנעו. הזירות של שני הארגונים היו בעצם אותן זירות וזה איפשר את המיזוג“.

מנהל אחר אומר...”הבנו שיש פה הזדמנות גם עסקית, גם ערכית, וגם תהליכית. אפשר לחבר שני דברים אם נעבוד נכון. ברמת החזון והייעוד היתה אחידות מההתחלה וזאת הסיבה שהקרן בחרה בארגון האחד ולא באחרים בחברה האזרחית והעובדים בפריפריה“.

## **שיקול מקצועי: ניהול לא יעיל של הארגון**

חשיבה על תהליך מיזוג נמצאה קשורה בניהול וניצול לא יעילים של המשאבים החומריים והאנושיים בארגון, וכן במקרים בהם תהליכי העבודה בארגונים אינם מותאמים או יעילים עוד למטרות ולחזון הארגון. מיזוג עם ארגון הנחשב ליעיל יותר - כזה המאמץ שיטות עבודה חדשניות עם טכנולוגיות מתקדמות - יכול להיות מפלט עבור ארגון הניצב בפני משבר ניהולי המאיים על הישרדותו. כך מבטא זאת אחד המרואיינים במחקר:

”בואו נפסיק עם הסיפור הזה של שתי עמותות נפרדות ונצליח גם לחסוך בשוליים קצת כסף.....אם בכל זאת לא צריכים להוציא שני מאזנים וצריך רק מאזן אחד אז הרואה חשבון לא צריך לשלם לשני רואי חשבון או כפול לרואה חשבון אחד אלא רק פעם וחצי וכך נוכל לחסוך בהוצאות“.

מיטיבה לתאר זאת גם אחת המנהלות שדחפו למיזוג בהתייחסה ליתרונות הארגון איתו הם התמזגו: ”היה להם משרדים ותשתיות ניהוליות והיו המון דברים שמבחינתנו זה היה חלום כי פעלנו מבית קפה, לא היה לנו אפילו משרד. כל הפעילות שלנו היתה אינטרנטית. הם גם הביאו אתם תורמים ויש להם מיליון ש”ח בקופה ורק נגמר להם החזון“. ביטוי נוסף לחוסר היעילות ובזבוז משאבים כטריגר למיזוג נמצא בדברי אחד מיושבי הראש שראיינו:

”בארגון יש תרבות ארגונית בזבזנית. לא היה מעקב מסודר אחרי התרומות, מערכת מסובבת מאד, עמותה ותיקה שהחלה לפעול טרם הקמת המדינה עם גאוות יחידה המונעת התערבות בתהליכי העבודה הלא יעילים שלה, משכורות מנופחות, תרומות בעין או בתים שהורישו אנשים אחרי מותם שלא עברו תיעוד ומעקב מסודרים“.

## 1.6. גורמים חוץ-ארגוניים

### לחץ חיצוני המופעל מצד גורמי ממסד, רגולציה ומימון

לחצים המופעלים על ידי גופי רגולציה נמצאו כמשפיעים על הארגונים לבחון את אפשרות המיזוג. המדובר במשרדי ממשלה המופקדים על התחום בו הארגונים פעילים והתקציב שלהם מתבסס על השתתפות המשרדים במימון פעילותם. הלחץ המופעל מתבטא, בין היתר, בדוגמאות כגון מינוי ועדה חיצונית הבודקת את פעילויות הארגון וממליצה על מיזוג שני ארגונים שיש ביניהם הרבה מהמשותף או בביקורת של רשם העמותות שמציעה לארגונים להתייעל ארגונית וכלכלית. גם שיטות העבודה של הממשלה (לדוגמה בהוצאת מכרזים לאספקת שירותים חברתיים) מהווה מקור לחץ על הארגונים לבחון את אפשרות שיתוף הפעולה ביניהם, כדי להשיג יתרון גודל בתחרות עם ארגונים אחרים, חלקם ארגונים ללא כוונת רווח וחלקם ארגונים עם כוונת רווח.

לגורמי מימון (ממשלתיים, עסקיים או פילנתרופים) יש גם השפעה על דחיפת הארגונים להתמזג. גופי מימון שאינם שבעי רצון מתפוקות הארגונים מפעילים עליהם לחץ להתמזג, וארגונים החפצים חיים נענים ללחצים אלה ובוחנים את האפשרויות לשיתוף פעולה או למיזוג. כך נשמעים דבריו של נציג רשות המיסים לארגונים שנדרשו לבחון את פעילותם: "תתייעלו וכדאי שתאחדו מערכות. יש לכם אותה מטרה ואתן פעילויות ואלו יהפכו להיות חלק מהארגון הממוזג". כך גם מעידים דבריו של אחד ממנהלי הארגונים על הלחץ שהופעל עליהם: "הם עשו פרויקטים של הגיוינט ומה שהגיוינט אמר להם הם עשו והיו צריכים לעשות כי הם היו תלויים בתוכניות שהגיוינט קבע".

ביטוי נוסף ללחץ החיצוני של גורמי המימון מצאנו בדבריו של יו"ר הנהלה ציבורית של אחד הארגונים: "אין טעם להחזיק שני גופים. גם את הארגון הזה וגם את הארגון הזה כשיש חפיפה, תחרות והתנגשות ביניהם", ויו"ר אחר אומר: "יש ארגון אחד שהוא ארגון צעיר וקטן. אין לו את המונוטין ואת המנגנונים והמתודולוגיה שיש לכם. אבל מה שיש להם זה דם צעיר וטרי, חבר'ה צעירים וחשוב מכל יש להם תורם חשוב ורציני העומד מאחוריהם שמוכן לתמוך בהם ולקחת אחריות". מנהל אחר מעיד על הלחץ שהופעל על הארגון ע"י קרן פילנתרופית: "אנחנו תורמים לארגון כבר 10 שנים ואתם לא יכולים לסגור פתאום. זה כאילו אומר שכל ההשקעה שלנו הלכה נזרקה לפח".

### לחצים שמקורם בתמורות בסביבות הפעולה של הארגונים

שינויים בסביבות הפעולה של הארגונים מחייבים אותם להתאים עצמם למציאות החדשה. מבנים ארגוניים ותהליכים ניהוליים חייבים בשינוי למציאות משתנה על מנת להישאר רלוונטיים ללקוחות, לדרישות ולציפיות בעלי העניין השונים. כך למשל, אי ודאות כלכלית ופוליטית יכולה לערער את מצבם הכלכלי של הארגונים הנדרשים לפעילות מניעה והתאמה של המערכות הארגוניות כדי להבטיח את הישרדותם.

משברים בריאותיים, כלכליים וחברתיים, כמו שחווה העולם במשבר הקורונה, מאיימים על הישרדותם של ארגונים חסרי בסיס כלכלי איתן. כך חווינו בשנה האחרונה את המצוקות אליהן נקלעו אלפי ארגוני החברה האזרחית שנאלצו לצמצם משמעותית את פעילותם, לקצץ בעלויות, לסגור תכניות ולפטר אנשים או להוציאם לחל"ת. משברים מסוג זה מאלצים את הארגונים לחשוב

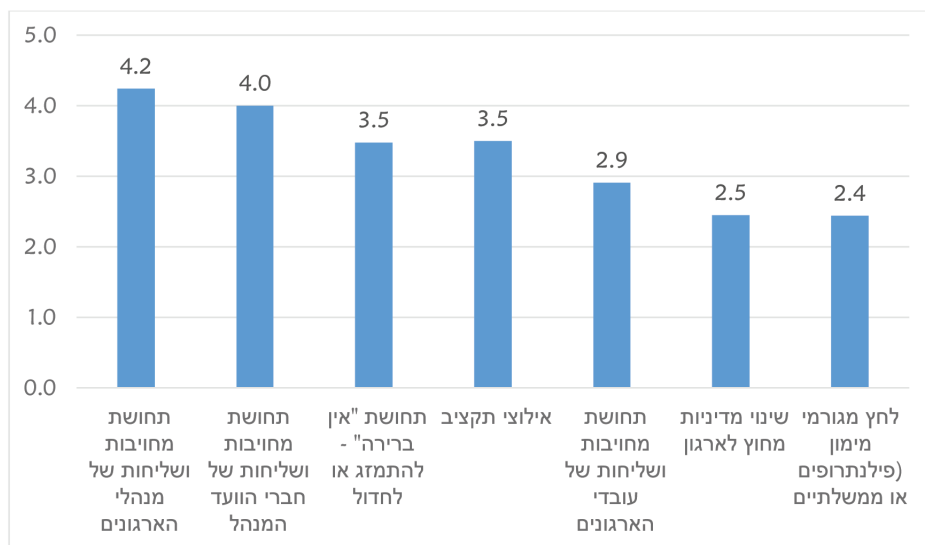
על דרכי פעולה חדשות, ביניהן האפשרות של מיזוג. ביטויים ללחצים הכלכליים נשמעים בפיהם של מנהלי העמותות שהשתתפו במחקר: "אני טוען שכאשר מתדפק משבר כלכלי על דלתות העמותה הדבר דורש ממך כמנהל חשיבה מחדש על הארגון".

גם לאירועים חיצוניים משמעותיים ודרמטיים אחרים השפעה על הארגונים לבחון את אופציית המיזוג. כך למשל המחאה החברתית בשנת 2011 גרמה לארגונים אזרחיים רבים 'לחשב מסלול מחדש' ולאגם משאבים עם ארגונים אחרים. בין הארגונים האלה היו ארגונים שהשתתפו במחקר הנוכחי.

## 2. שלב המיזוג

שלב המיזוג תואר על ידי כל המרואיינים כשלב דינאמי וסוער. במחקר הכמותי תועדו מנגנוני הפעולה באמצעותם התרחש המיזוג, ביניהם מנגנוני קבלת החלטות ומנגנוני התמודדות עם קונפליקטים. בראיונות נמצא כי תהליך המיזוג עורר גם שאלות, אתגרים ודילמות בקרב כל בעלי העניין המעורבים. בחלק זה נתאר את מנגנוני הפעולה שנמצאו חשובים בשלב המיזוג: קבלת ההחלטות, דרכי התמודדות עם קונפליקטים, ועיצוב מערכות היחסים בין הארגונים. נמשיך לחלק העוסק באתגרים ודילמות בשלב המיזוג ובו נתייחס לחסמים למיזוג, לאתגרים הקשורים להון האנושי, לחשיבות תחושת השייכות, זהות וסולידריות בארגונים המתמזגים, נתייחס לפוליטיקה, אגו ויצרים המעורבים בתהליכי המיזוג, ומשברי אמון בין עובדים וועד מנהל והנהלה בכירה.

ראשית, נתאר באופן כללי את עמדות משתתפי המחקר אודות הגורמים שאפשרו את המיזוג. שבעה היגדים על סולם שבין 1 (במידה מועטה מאוד או כלל לא) ל- 5 (במידה רבה מאוד) התייחסו לשאלה 'באיזו מידה אפשרו לדעתך הגורמים הבאים את ביצוע תהליך המיזוג? מתרשים 4, ניכר שהגורם האנושי - דהיינו מחויבות של ההנהלה הבכירה והוועד המנהל - היו הגורמים המרכזיים שלדעת המשיבים אפשרו את המיזוג. המעורבות, או הלחץ, של גורמים חיצוניים היה גורם משני יותר מבין הגורמים שאפשרו את המיזוג.



תרשים 4 - הגורמים שאפשרו את המיזוג

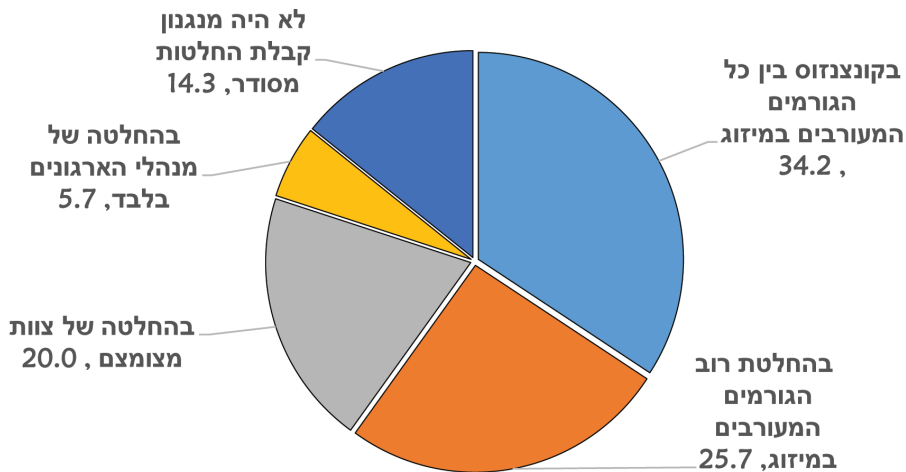
חשוב לציין שבשננים מההיגדים הללו נמצאו הבדלים מגדריים מובהקים. תחושת ה"אין ברירה" - להתמזג או לחדול, נמצאה כתחושה שהופיעה באופן מובהק יותר אצל נשים (3.92) לעומת גברים (3.22), וגם בקרב ההנהלה (4.00) לעומת ועד מנהל (3.24). גם אילוצי תקציב נתפסו אצל נשים כמניע למיזוג (4.00) ברמה גבוהה יותר ביחס לגברים (3.22 בלבד).

עוד הבדל מעניין הוא שאנשים עם וותק של מעל חמש שנים בארגון ייחסו חשיבות גבוהה יותר למחויבות והשליחות של חברי הוועד המנהל (4.36) בהשוואה למשיבים בעלי וותק קטן יותר של מתחת ל-5 שנים (3.86). ההבדלים המגדריים והקשורים לוותק מופיעים גם בשלב הפרה-מיזוג (ראה לוח 4).

## 2.1. מנגנוני פעולה חשובים בשלב המיזוג

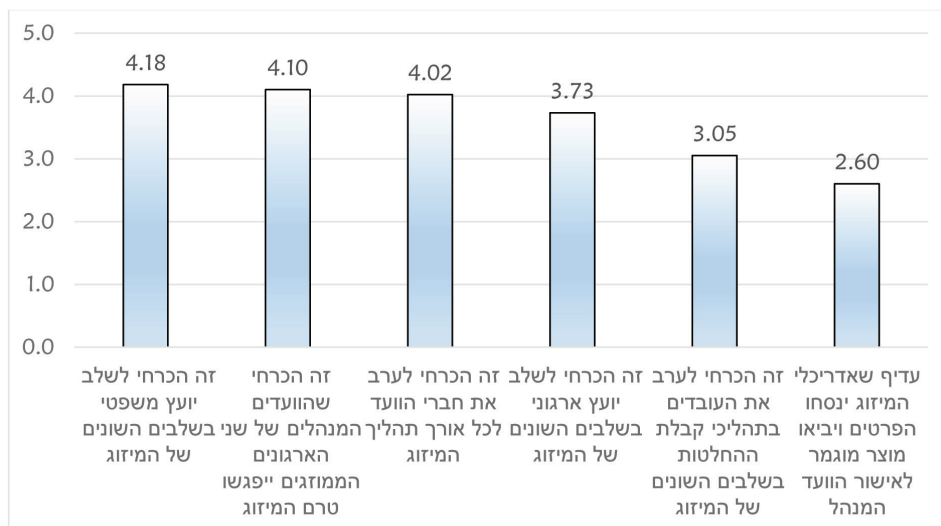
### מנגנון קבלת החלטות

מנגנון חשוב בתהליך המיזוג הוא אופן קבלת ההחלטות אודות המיזוג ופעולות הקשורות בו. מתרשים 5 נראה כי במחקר לא נמצא מנגנון מועדף אחד על משתתפי המיזוג לאופן קבלת ההחלטות. שלישי מהמשיבים (34%) העידו כי ההחלטות התקבלו **בקונצנזוס** (פה אחד) או **בהחלטת רוב** (26%). נמצא גם כי היו מיזוגים בהם, לדעת המשיבים, **לא היה מנגנון מסודר של קבלת החלטות** (14%). כחמישית מהנבדקים (20%) סברו שההחלטות לגבי המיזוג התקבלו **בפורומים מצומצמים** של וועד מנהל/הנהלה אקזקוטיובית או על ידי **מנהלי הארגון** בלבד (6%).



תרשים 5 - אופן קבלת ההחלטה על המיזוג (%)

סוגיה חשובה נוספת להבנת מנגנון קבלת ההחלטות אודות מיזוג היא אילו שחקנים הם קריטיים בתהליכים אלה. המשיבים התייחסו לחשיבותם של השחקנים השונים בתהליך המיזוג. בתרשים רואים כי יש תפקיד דומיננטי וחשוב בתהליך קבלת ההחלטות לחברי הוועד המנהל ולשייח כן ופתוח בין חברי הוועדים המנהלים של שתי העמותות המתמזגות. לא פחות מכך, ליווי התהליך על ידי יועץ משפטי נתפס כקריטי בתהליך. מאידך, חשיבות המעורבות של עובדים, לדעת המשיבים, נמצאה פחותה יותר ואין הסכמה גורפת לגבי הצורך במעורבותו של יועץ ארגוני בתהליך. ניכר שחשיבותו היא בעיקר תלוית הקשר.



### תרשים 6 - עמדות כלפי תפקידם של שחקנים שונים בתהליך מיזוג

מעניין לציין שנשים שהשיבו על השאלון העריכו את חשיבות היועץ הארגוני באופן מובהק גבוה יותר (ממוצע 4.36 מול 3.35 בקרב הגברים). ניכר כי נשים רואות חשיבות רבה לגורם מתווך להצלחת תהליך המיזוג. אפשר לשער שהעובדה כי נשים נמצאו חוששות יותר מהמיזוג ומתנגדות לו יותר, מרגישות שזקוקות ל"גורם אובייקטיבי" שישמור על יחסי הכוחות, וימתן קונפליקטים אם יעלו. החשיבות שראו נשים ביועץ ארגוני יכולה להצביע גם על רמת אמון נמוכה יותר בקברניטי המיזוג.

### מנגנון התמודדות עם קונפליקטים

מנגנון פעולה שני בשלב המיזוג שחשוב לקחת בחשבון הוא אופן יישוב אי-הסכמות (קונפליקטים) במהלך המיזוג. כפי שהצגנו בפרק סקירת הספרות, ידוע כי אי-הסכמות הן תופעה מוכרת המתעוררת בכל שיתוף פעולה בין-ארגוני, כולל מיזוגים. ואכן, מצאנו שישיבות משותפות של מנהלי הארגונים והוועדים המנהלים, והתערבות המנהלים היו הכלים הנפוצים יותר בזמן המיזוג. לעומת זאת מצאנו שרק ארגונים מעטים עשו שימוש בכלים "משתיפים" יותר כגון סדנאות. בנוסף, גם שכירת שרותי יועץ ארגוני לא נמצאה כנפוצה במדגם שלנו. מצד שני, הארגונים התנגדו למעורבות של גורמים חיצוניים שנטו לכפות את הפתרונות לקונפליקטים.

הממצאים במדד זה עולים בקנה אחד עם ממצאי הסקר שהוצגו לעיל (תרשים 6), אודות תפקידם של שחקנים שונים בתהליך המיזוג. כ-40% מהארגונים השתמשו ביועץ ארגוני כמנגנון להתמודדות עם קונפליקטים, ואחוז דומה העידו על חשיבות המעורבות של יועץ ארגוני בתהליך המיזוג. אך חשיבות זו נמצאה כפחותה ביחס לשחקנים אחרים שהיו מעורבים במיזוגים (מנהלים, ועד מנהל ויועץ משפטי).



## לוח 6 - המנגנונים השכיחים לשוב קונפליקטים במהלך המיזוג

ממוצע (סולם 1-5) (+0't)	במידה רבה / רבה מאד	במידה בינונית	במידה מועטה / מועטה מאד או כלל לא	
1.77 (1.15)	8.3%	13.8%	77.7%	סדנא לליבון קונפליקטים ובעיות
1.91 (1.36)	19.4%	2.7%	77.7%	אכיפת פתרונות ע"י גורמים חיצוניים כמו גורמי מימון
2.83 (1.46)	38.8%	22.2%	38.8%	שימוש ביעוץ ארגוני או משפטי חיצוני
3.35 (1.44)	56.7%	16.2%	27%	ישיבות משותפות של מנהלי הארגונים והוועדים המנהלים
3.38 (1.38)	61.1%	8.3%	30.5%	התערבות מנהלים

מנהלים וחברי ועד בארגונים המתמזגים יזמו מהלכים שונים להתמודדות עם קונפליקטים וליצירת חזון ותרבות ארגונית חדשה. בראיונות הוזכרו כלים דומים כגון ישיבות צוות משותפות, סדנאות חווייתיות ודיונים שיוחדו לעיבוד חוויות המיזוג. שני ארגונים השתמשו גם ביעוץ חיצוני. למשל:

"במקרה שלנו [היעוץ] נכנס בשלב מתקדם יחסית של התהליך ולאחר שהמיזוג בוצע בפועל. זה סייע רבות ובדיעבד נכון היה לשלב אותו מתחילת התהליך, אני בטוחה שזה היה מאפשר ביצוע תהליכים בצורה נכונה וטובה יותר"

"התגברות על הקשיים דרשה בזמנו מעורבות מרובה של ייעוץ משפטי שכן הייתה זו פעולה ייחודית של מיזוג שתי עמותות ציבוריות."

מראיינת אחרת שיתפה חוויה מעניינת שעברה:

"אחד הדברים הראשונים שקרו שם זה שבעצם כינסו את שתי ההנהלות של הארגונים ליומיים אסטרטגיה כאלה ... יומיים של חשיבה משותפת באיזה מלון. כשנכנסו לתוך בית המלון אז היה שילוט של הבית מלון והיה כתוב XX [שם אחד הארגונים] עם חץ. ואני זוכרת שאנחנו נכנסנו ואמרנו אוקי, זה גם ככה לא שייך לנו כל הבית מלון הזה, וזה לא האופן שבו אנחנו רגילים לעבוד וגם אפילו לא כתבו אותנו בשלט... והיו שם פיצוצים מאד מאד דרמטיים בין הצוותים ואני חושבת שבעיקר היה כאילו... המחנות היו סביב אנחנו מזלזלים בחומריות הזאת של בית מלון, בכסף הזה שאנחנו משקיעים פה בלהיות פה בבית מלון יומיים, יכולנו לעשות סמינר מדהים לשתי קבוצות בארגון שלנו. זאת אומרת המשקל הסגולי של כסף מיד תורגם ל-מה היינו יכולים לעשות עם הכסף הזה' אם היה לנו אותו בארגון שלנו. והחבר'ה בארגון האחר, העשיר יותר הרגישו שאנחנו מאשימים אותם ושאנחנו ביקורתיים או שיפוטיים כלפי האופן שבו הם פועלים. ואולי הם גם חשבו שאנחנו קצת ילדותיים, כאילו מה אתם... כאילו... זה העולם החדש."

### מנגנון עיצוב מערכות יחסים בין הארגונים

מערכות יחסים מורכבות ליוו את כל תהליכי המיזוג הנחקרים. לעיתים היו אלה יחסים של אמון הדדי, ופעמים אחרות התפתחו מערכות יחסים קונפליקטואליות, עתירות בביטויים של חוסר אמון וגם תחרות. אולם, כפי שבא לידי ביטוי בלוח 6, ניכר כי, בדיעבד, העריכו המשתתפים שלאורך הדרך הצליחו הארגונים לבנות מערכות יחסים של אמון וכבוד הדדי (67% דירגו יחסים אלה במידה רבה או רבה מאוד). זאת לעומת דירוג נמוך של מערכות יחסים של תחרות ומאבקי כוח ושליטה שדורגו באופן נמוך על ידי המשתתפים. עם זאת יש לשים לב שקרוב לשליש מהמשיבים (28%) זיהו מאבקי כוח ושליטה כמנגנון קיים בתהליכי המיזוג.

### לוח 7 - אופי מערכת היחסים בין הארגונים שמוזג

ממוצע (+ס"ת) (סולם 1-5)	במידה מועטה / מועטה מאד או כלל לא	במידה בינונית	במידה רבה / רבה מאד	
3.88 (0.95)	8.3%	25.0%	66.6%	יחסי אמון וכבוד הדדי
2.30 (1.38)	58.3%	13.8%	27.7%	מאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים
2.28 (1.25)	54.2%	25.7%	20.0%	יחסי תחרות

חשוב לציין כי יחסי אמון וכבוד הדדי התפתחו הרבה יותר טוב בארגונים שהגדירו לעצמם את יעדי ההצלחה והכישלון במיזוג

### לוח 8 - מערכות יחסים בין ארגונים, לפי יעדי מיזוג (כן/לא)

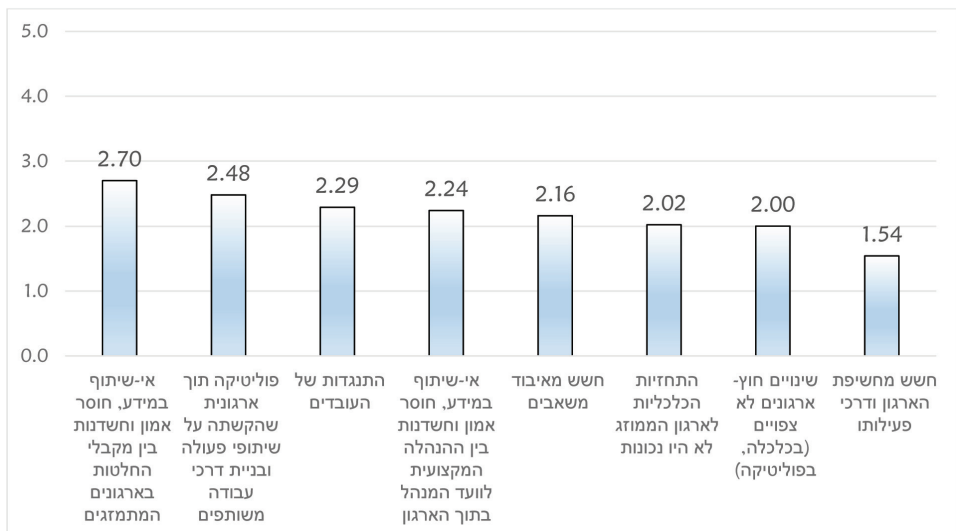
מובהקות ההבדל (t-test)	יעדי מיזוג		ממוצע (+ס"ת) (סולם 1-5)	
	לא הוגדרו	הוגדרו		
✓	3.65	4.27	3.88 (0.95)	יחסי אמון וכבוד הדדי
	2.25	2.21	2.28 (1.25)	יחסי תחרות
	2.40	2.07	2.30 (1.38)	יחסי מאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים

## 2.2. אתגרים ודילמות בשלב המיזוג

### 2.2.1. החסמים למיזוג

שמונה היגדים על סולם שבין 1 (במידה מועטה מאוד או כלל לא) ל- 5 (במידה רבה מאוד) בחנו חסמים למיזוג במענה לשאלה 'מהם הגורמים שהקשו על ביצוע תהליך המיזוג והשגת סינרגיה ארגונית?'. שתי תובנות חשובות עולות ממדד זה (תרשים 7):

1. מרבית החסמים שהקשו על ביצוע המיזוג דורגו בערכים נמוכים יחסית, מתחת לנקודת האמצע של הסקלה, משמע שהם היוו חסמים וגורמים מקשים, אך לא עצרו לחלוטין את המיזוג. כלומר, יש לקחת בחשבון גורמים אלה בעת חשיבה על מיזוגים, אך לא להתייחס אליהם כגורמים בלתי-פתירים.
2. ניכר כי הגורם האנושי נתפס כחסם מרכזי בביצוע מיזוגים. כל ההיגדים המדורגים גבוה יותר (ארבעה היגדים בחלקו השמאלי של התרשים) קשורים ליחסי אנוש בעייתיים בשלב המיזוג: מתחים בין הארגונים, פוליטיקה פנים ארגונית בארגון או בין הארגונים המתמזגים, התנגדות של עובדים או קצרים בתקשורת בין השחקנים החשובים בתהליך המיזוג: ההנהלה והוועד המנהל. לעומת זאת השיקולים החיצוניים, הכלכליים, והמקצועיים לא נתפסים כחסמים מהותיים במיזוג.



### תרשים 7 - הגורמים שהקשו על ביצוע תהליך המיזוג

גם בניתוח הגורמים שהקשו על ביצוע המיזוג, וכפי שגם תארנו קודם לכן בפרק זה, נמצאו ההבדלים בין גברים לנשים ובין ותיקים לחדשים בארגון. החשש מאיבוד משאבים היה גבוה יותר בקרב נשים (3.08 מול 1.65 בקרב גברים), וחוסר האמון והחשדנות בין ההנהלה המקצועית לוועד המנהל גם כן דורגו גבוה יותר בקרב נשים בהשוואה לגברים (ממוצע 2.77 מול 1.96 בהתאמה). התנגדות עובדים נתפסה כחסם נתפסה בקרב המשיבים בעלי וותק קטן בארגון כבעייתיים יותר (2.67) בהשוואה לבעלי וותק רב בארגון (1.79) שהעריכו את התנגדות העובדים כפחותה יותר.

החסמים השונים באו לידי ביטוי גם בראיונות שערכנו. מהראיונות עלה כי ההיבטים של ההון האנושי לכל גווניו היוו חסמים מהותיים יותר.

### **2.2.2. אתגרים הקשורים להון האנושי בשלב המיזוג**

הון אנושי הוא מושג רחב הכולל בתוכו את מכלול המיומנויות שיש לחבר או עובד הארגון. ישנן מיומנויות טבעיות כגון אופיו ואישיותו של חבר הארגון, וישנן מיומנויות נרכשות - ניסיון החיים של העובד, השכלתו, התרבות ממנה הוא בא, או הקשרים החברתיים שלו. עולם הערכים, תפיסות העולם, ניסיון חיים וניסיון בעבודה, התרבות הארגונית והאגו הם חלק מההון האנושי שאנשים מביאים איתם לארגון המקורי ולארגון הממוזג. במילים אחרות, ההון האנושי הוא חלק בלתי נפרד מנכסי הארגון. כשארגונים מתמזגים, גם ההון האנושי בהם מתמזג, משמע עובדים שעבדו בעבר בשני מקומות שונים נדרשים לבנות שיתופי פעולה כקולגות. מצב זה יכול ליצור הזדמנויות לצד משברים לא פשוטים.

במסגרת הראיונות שערכנו, עלה כי בהרבה מיזוגים להון האנושי על גווניו היה תפקיד משמעותי בהחלטה להתמזג. כאמור, מיזוגים רבים נולדו בעקבות מפגשים לא-פורמליים במעגלים חברתיים משותפים, בישיבה בסמיכות במהלך טיסת עסקים, הכרות מימי השירות הצבאי ועוד. פעמים רבות המפגשים הללו בשלב הפרה-מיזוג, התבררו, גם אם בדיעבד, כמפגשים ומשמעותיים להצלחת המיזוג; כמחוללי ההזדמנויות. אך מחוללי ההזדמנויות של שלב הפרה-מיזוג, התבררו לעיתים כמקורות של מתח וקונפליקט בשלב המיזוג.

להון האנושי השפעה על התרבות הארגונית בארגון. כאשר ארגון מתמזג, החברויות והקשרים הבלתי פורמליים משחקים תפקיד משמעותי בהבניית התרבות הארגונית החדשה. משתף יו"ר ועד הנהלה שפרש כשנה לאחר המיזוג:

”בגלל האופי החברתי הערכי וגם הרצון, וחברי הוועד המנהל הם ברוב המקרים בהתנדבות - דבר שהוא בעיני חיסרון מהותי, אז יוצאת אווירה כזאת של וועד בית כזה או של חבורה שיושבים חברים שעושים מסביב למדורה או מסביב לקפה וכן כן או לא לא הולכים עד הסוף ולא סוגרים דברים ולא מוודאים כי הכל ברור והכל בסדר ו... זה... יוצר תנאי חממה לעשבים שוטים ולחוסר התייעלות שמכאן ועד לשחיתויות של ממש המרחק הוא מאד מאד קצר, מאד קצר”.

קשיים הקשורים להון האנושי המתמזג ויוצר יחד תרבות ארגונית חדשה, עלו בראיונות סביב שאלת המקצועיות של חברי הארגונים המתמזגים. למשל, עלתה סוגיה סביב מה קורה כאשר בארגון אחד הרמה המקצועית של העובדים נתפסת כנמוכה יותר מרמת העובדים בארגון השני. כפי שתיאר זאת יו"ר ועד מנהל:

”אם אתה ממזג שני גופים למשל שהם לא בעלי אותה רמה מקצועית, הציפיה הטבעית של מי שברמה מקצועית יותר נמוכה יעלה ברמתו וזה לא נכון. זאת אומרת מיזוג שהוא לא בין גורמים שיש ביניהם פער מקצועי או תרבותי או מנטלי או כל פער אחר - לרוב מוריד את הגבוה כלפי מטה. כנראה הנטייה הטבעית

בסיטואציה כזאת אם אתה רואה שיש מישהו לידך שהוא פחות טוב אז אתה מרפה מהמרדף שלך אחרי איכות והצטיינות...אתה אומר, אוקי, יש לי כבר בתוך הדירה בחדר הסמוך מישהו שהוא חלק מהדירה הזאת שהוא לא הכי הכי, אז למה שאני אהיה הכי הכי? למה שאני אתאמץ?"

### 2.2.3. אתגרי בניית תרבות ארגונית, שייכות, זהות, וסולידריות

כל המנהלים וחברי הוועד שהשתתפו במחקר ציינו שוב ושוב את החשיבות המיוחדת שהם רואים בתחושת השייכות, הזהות והסולידריות בין החברים בארגון הממוזג. הארגונים המקוריים כולם נוצרו כשחברי הארגון התאגדו סביב מטרה משותפת, וחזון המשקף את עולמות הערכים שלהם ואת הזהות האישית או המקצועית שלהם והרצון שלהם לחולל שינוי חברתי, תודעתי או שינוי אחר. בראיונות בלטה העובדה כי לחברים בארגונים שהתמזגו היה חשוב ברמה האישית וברמה הארגונית לשמר את אותה "ליבת הארגון" והמטרות אשר לשם השגתן הוקם הארגון המקורי. הדרך בה הארגון הממוזג הצליח או נכשל בלהכיל ולתת מקום להון האנושי המגוון שהצטרף אליו, השפיעו על תחושת השייכות והזהות של חברי הארגון הממוזג החדש.

אותו צורך להגן על זהות הארגון מפני שינוי עמד בלב כל משא ומתן במהלך המיזוג ובתקופה שלאחר המיזוג. ניכר היה שבתהליך המיזוג, הזהות האישית של חברי הארגון מתערבבת עם הזהות הארגונית (לוח 9). בעוד הממוצע במדד החפיפה נותר כמעט זהה, אחוז המשיבים שקיימת חפיפה מלאה בין זהותם האישית לזהותם הארגונית בארגון הממוזג עלתה פי 2.

### לוח 9 - מידת החפיפה בין זהות אישית לזהות ארגונית של הארגון המקורי והארגון הממוזג

חפיפה בין זהות אישית לזהות ארגונית		
בארגון הממוזג	בארגון המקורי	
2.78%	2.5%	במרחק רב
5.56%	2.5%	סמוכים אבל נפרדים
2.78%	2.5%	חפיפה קטנה מאוד
5.56%	5%	חפיפה קטנה
19.44%	20%	חפיפה בינונית
30.56%	42.5%	חפיפה גדולה
22.22%	20%	חפיפה גדולה מאוד
11.11%	5%	חפיפה מלאה
(1.70) 5.69	(1.42) 5.7	ממוצע

הצורך להגן על הזהויות הללו ועל ערכי הארגונים המקוריים, לווה במאבקי כוח, משברי אמון וניסיונות לקריאות תגר על בכירים בארגון הממוזג. הקושי בביסוס תחושת שייכות, ויצירת הזדהות עם הארגון החדש באה לידי ביטוי בכל המיזוגים הנחקרים. למעט מיזוג אחד, כל המיזוגים אופיינו בתחלופה של עובדים, של חברי הנהלה, ולעיתים אף של המנכ"לים. הסיבה לתחלופה, שחזרה על עצמה בראיונות, היתה הקושי מול התרבות הארגונית השונה, החזון או השקפות העולם בארגון הממוזג, שלא עולים בקנה אחד עם התפיסות בארגון הקודם או התפיסות האישיות. להלן כמה דוגמאות:

"היינו פשוט אנשים עם עולם ערכים ועולם מושגים והבנה וגם תרבות אירגונית שונים לחלוטין, שונים לחלוטין" (חבר ועד מנהל).

"אני הייתי שם זר בארצי. כלומר הייתי יושב ראש ארגון שבעצם נפשי די נקעה ממנו לאורך הזמן... כל הדברים הרציונליים האלה שהסברתי לאנשים נפלו על אוזניים אטומות וערלות, לא רצו לשמוע ולא רצו להבין, ואני בעצם יצאתי נגד התפיסה הרווחת בארגון של 'כולם ביחד, כולנו ביחד, אנחנו בצוותא וסולידריות והזדהות מאין כמונו'. בפועל הרגשתי ש-'וואלה, אני אין לי מה... זה אני והם'. אני באתי למקום שאני לא צריך להיות בו ואני בנוי אחרת ויש לי עולם ערכים שונה, עולם מושגים שונה ומה שחשוב להם הוא בעיני שולי ולהיפך ומה שאצלי חשוב זה אצלם מגוחך שולי וקטנוני" (יו"ר ועד מנהל לשעבר).

"אחרי שהמיזוג יצא לדרך, המתח של תרבות ארגונית היה מאד דרמטי. מאד, מאד דרמטי, הרבה יותר ממה שאני חשבתי כמי שמכיר את שני הארגונים האלה מ-Day One שלהם. ובכל זאת, זה היה מתח מאד ניכר. זה היה מתח שהוא מעבר לתרבות ארגונית. זה מתח על הנושא של העצמאות, הרצון של כל ארגון לשמור על עצמאותו בתוך הסיפור הזה".

שמירת עצמאות וזהות באו לידי ביטוי גם בסוגיית בחירת השם החדש לארגון הממוזג והלוגו שלו. השם והלוגו סימלו בארגונים רבים במדגם את ליבת קונפליקט הזהויות. בחמישה ארגונים, תהליך בחירת השם תואר כמחולל מתחים רבים. סיפור בחירת השם החדש - מגלם בתוכו מרכיבים של תחושת שייכות, זהות, עולם ערכים, מטרות וחזון. חבר ועד הנהלה מתאר: "מיזוגים, וזה לא משנה אם זה בעולם העסקי או בעולם הלא עסקי, נופלים בדרך כלל על שני דברים. אחד- מי ינהל והשני- מה השם של הגוף הממוזג". שלושה ארגונים במדגם, שהם גם החזקים יותר מבחינה כלכלית, בחרו שלא לשנות את השם, או לכל הפחות לדאוג שהשמות המקוריים ישמרו ביחד עם השם החדש. מנהלת ארגון מתארת: "ברמת המיתוג, אין לי, זאת אומרת, לא היה לי מרווח יותר מדי. אנחנו (מציינת את שם הארגון). זה השם שלנו. השם הזה לא היה בשיח על להשתנות. גם מבחינתי, הוא לא צריך -- זאת אומרת אם יוציאו את השם אז מבחינתי אין זכות קיום לארגון. אז דווקא בשם אני לא נוגעת. צריך לקרוא משהו דרמטי מאוד כדי לשנות שם". באופן לא מקרי אולי, הארגונים שבחרו לא לשנות את השם המקורי היו ארגונים שמסתמכים יותר על פילנתרופיה חיצונית ועל כן מיתוג חדש יכול לאיים על ההכנסות שלהם מתרומות או על הקשר עם התורמים שכבר מזוהים עם הארגון.

#### 2.2.4. פוליטיקה, אגו ויצרים המעורבים בתהליכי המיזוג

המילים "אגו" ו"יצרים" חזרו שוב ושוב בראיונות. אחת המנהלות חידדה את משמעות המונח "אגו" בהקשר של המיזוג בארגון שלה: "זה פחות אגו מקצועי כמו אגו של להגן על משהו שהוא שלי, הוא שלי והוא של עוד הרבה אנשים". מתיאורי המיזוג בארגון שלה עלתה תחושה של חוסר מובחנות וגבולות מטושטשים בין ה"אני" ובין "הארגון", שהפכו כל דיון שיכול היה להיות ענייני לדבר יצרי ואישי. חלק מהמראיינים ניסו להסביר את עניין האגו והיצרים. מראיינים תיארו שהיות וחברי הארגון מלכתחילה הגיעו לארגון המסוים הזה מתוך תחושת שליחות וחיבור חזק בין האג'נדות החברתיות והאישיות שלהם לזה של הארגון אזי המיזוג נתפס כמאיים על שלמות האג'נדות האלו. מראיינים תארו שהבחירה של חברי הארגון שלהם, שהוא ארגון ללא מטרת רווח, להצטרף לארגון, מלמדת על המניע שלהם להצטרף לארגון שאיננו מניע כספי אלא תחושת שליחות, "תיקון עולם" או קשר רגשי חזק אחר למטרות הארגון.

כל אלה מפעילים את החלקים היצריים כשמדובר בקונפליקט המאיים על שלמות אותו ארגון. חבר וועד תאר: "בחלוקה בין יצרים לכסף, איפה שיש יותר כסף יש פחות יצרים". אחת מהמנכ"ליות התייחסה גם היא לסוגיה: "איפה שאין כסף יש הרבה אגו וכשאתה מתווכח עם אגו אז זה נהייה ויכוחים של אגו, כאילו אתה גם כבר מתחיל להיכנס למקומות שהם פחות דיאלוג פתוח ומקצועי. אתה מרגיש שדוחקים אותך לפינה אז אתה מתחיל לייצר כל מיני אינטריגות או התנהגויות כאלה ואחרות שנגיד אותי באופן אישי הן לאו דווקא מאפיינות אבל כדי לשרוד את הסיטואציה אני הייתי צריכה לעשות את הפוליטיקה הזאת".

מראיינים מסוימים חיברו בין המושג אגו למילה "יצרים" ותארו שהעובדה כי הארגונים הם ארגונים בחברה האזרחית שסובלים ברובם ממצוקה כספית כזו או אחרת, הופכת אותם לכאלו שצריכים להיאבק על הייחוד שלהם, על המטרה והחזון. ההתנהלות בארגונים האלה היא מלכתחילה הרבה יותר יצרית. תאר חבר ועד הנהלה:

"עולם העמותות הוא עולם שהוא תחרותי, עולם של יצרים עם כעסים ועם שנאות הרבה יותר מאשר עולם עסקי. כי בעולם עסקי בסופו של דבר אנשים יושבים ליד השולחן ומוציאים מפית וגומרים את הסיפור לפחות מניסיוני כי מבינים שזה כסף. אז העלבונות והכעסים זה לא שהם לא קיימים, אבל בסופו של דבר אנשים יודעים איך להתגבר עליהם. בעולם העמותות זה כנראה יותר קשה וזה גם כי אנשים שמטבעם הם בעולם עמותות הם יותר... אני לא רוצה להגיד "רגשניים" אבל הם נותנים משקל לערכים והם מאד כועסים כשלדעתם או להבנתם הערכים האלה נפגעים, אני אומר את זה שאין להם את הציניות של אנשי עסקים".

חבר ועד מארגון נוסף תאר:

"כמי שבא מעולם העסקים לא פעם הרמתי גבה ולא הבנתי על מה רבים וכמה bad blood קיים באוויר [בעולם העמותות] העמותות האלה נלחמות אחת בשנייה

בצורה מאד אגרסיבית עד כדי אפילו היעדר שיח ברמה של ברוגז בין מנכ"לית או מנכ"ליות של עמותות, אה... כשבעצם מה שמונח על הקו זאת דאגה של כולם לאותה קהילה"

היצריות בה חברי הארגון הממוזג הגיבו בדיונים וישיבות עבודה בשלב המיזוג, חזרה בתיאורים רבים בארגונים שונים. לדוגמא, תיאר יו"ר וועד מנהל:

"יש מושג שנקרא חמת זעם. אז יש מצבים [בישיבות של הארגון הממוזג] שפתאום נוצר לך מפץ אדיר של כעסים ואתה לא מבין את התגובה הבלתי והחסרת פרופורציה לחלוטין. 'תרגיע, מה קרה?'; אז אמרתי משהו שלא מצא חן בעיניך, אז מה? אתה חושב אחרת ממני? אז בוא תגיד אולי אתה תשכנע אותי, מה הבעיה? או שאני אשכנע אותך או שאתה תשכנע אותי' אבל למה לבצר את הפער במעמדות ולעשות ממנו מטעמים? מה יוצא מזה? רק להתווכח ולחיות מהוויכוח ולהתפרנס מהפער או מהתהום שקיימת או לא קיימת בינינו?".

חלק מהמראיינים ניסו להסביר מהיכן מגיעה חוויות הכעסים המתפרצת הזאת. ההסבר שהם נתנו היה שמרבית הארגונים המתמזגים במדגם שלנו לא הגיעו ממקום שוויוני מבחינת המצב הכספי שלהם, להפך, לעיתים קרובות היה ארגון אחד שהיה גרעוני והארגון החזק "בלע" אותו מבחינה תקציבית (לעניין זה ראה גם הדיון בנושא המניעים למיזוג בדו"ח זה). עצם ה"בליעה" הכספית הזאת, לדבריהם, הוסיפה למתחים הקשורים לזהות האישית והארגונית, ולתחושת האובדן שחוו עובדי הארגון ש"נבלע" במיזוג.

אך היו גם מראיינים שהתייחסו ליכולת של מנכ"לים ויו"ר הוועד המנהל "לשים את האגו בצד" בזמן המיזוג ואחריו. באותם ארגונים נראה שהיכולת של הצוות הבכיר לשים בצד את המחלוקות ולהרגיע את הרגשות הסוערים בסביבתם, עזרו לקדם תחושות של שייכות, ולעודד דיאלוג וחיבור בין הארגונים המתמזגים. תאר יו"ר ועד מנהל: "היו בעיקר דיונים אידיאולוגים שהמון פעמים החביאו איזה רצון להרגיש בנוח אבל... אבל לא היו שם המון עניינים של אגו. זה היה יותר מאבקי כוח מקצועיים".

מראיין מארגון אחר תאר שמה שעזר להרגיע את הרוחות בארגון הממוזג ולייצר יחסי עבודה טובים ודיאלוג היה ש... "המנהלת החדשה, אין לה טיפה של אגו, וזה אומר שהמון פעמים הכעס עליה היה שהיא כאילו מאד צנועה ולא... כאילו לא... היא לא לידרית כזאת. המנהלת הקודמת היתה נכנסת לחדר ואין אוויר לאף אחד אחר, כאילו ברמה הזאת, לא נשאר אוויר לאחרים, והנוכחית שבאה אחרי המיזוג היא ממש הפוך, כאילו היא מאד תהליכית והיא מאד נותנת לכולם את המקום ומאד נמנעת מקונפליקטים".

בנוסף לאגו וליצרים בלטו בתהליכי המיזוג גם השפעות של תהליכים פוליטיים פנים-ארגוניים, תהליכים בין הארגונים המתמזגים ותהליכים פוליטיים חיצוניים. ביניהם בלטו למשל מאבקי כוחות על השליטה בעמדות מפתח בארגון הממוזג; מחנאות בקרב חברי הוועדים המנהלים בין תומכי ומתנגדי המיזוג; והתנגדויות אישיות על רקע יחסים עכורים או מאבקי עוצמה בארגון למהלכי



המיזוג. בחלק מהמיזוגים קבוצה קטנה שכונתה לעיתים "מטבח קטן", ניהלה לבדה את תהליך המיזוג, תוך מידור בעלי עניין אחרים. במסגרת ההתנהלות הפוליטית נראו לעיתים גם מינוי בעלי תפקידים על רקע היכרות אישית מהעבר המשותף של יושבי ראש הוועדים ובעלי תפקידים בארגון הממוזג ולא על רקע מקצועי; יו"ר אשר נתנו גיבוי למנכ"לים על מנת להשיג "שקט תעשייתי"; מתן תגמולים כספיים הגדולים מהמקובל למנהלים; היעדר הגבלת זמן על תקופת כהונתם של חברי הוועד המנהל, במיוחד אלו "המקורבים"; ומחויבות אישית המבוססת על קשרי עבר כלפי בעלי תפקידים שונים אשר בלמה שינויים פרסונאליים.

מבחינת השפעות פוליטיות חיצוניות נראו הפעלות לחצים על סיום תפקידי מנהלים; הפסקת התקשרויות חוזיות ופגיעה בזרימת התקציבים לארגון הממוזג; התנתקות של חלק מגורמי הממסד מהארגון ואי מתן גיבוי פוליטי להנהלת הארגון ולמהלכים שננקטו על ידה.

### 2.2.5. משברי אמון בין עובדים, וועד מנהל והנהלה בכירה

חלק מהקונפליקטים התעוררו בשלבים מאוחרים יותר של תהליך המיזוג. נושא האמון / חוסר אמון בין נושאי תפקיד בארגונים המתמזגים, חזר על עצמו באופנים שונים. בארגון אחד, תואר משבר אמון בין הוועד המנהל החדש (של הארגון הממוזג) לבין המנכ"ל. אי האמון היה כל כך משמעותי שהוא יצר משבר בלתי הפיך שגרם להתפטרות של כל צמרת ההנהלה של הארגון המתמזג (מנכ"לית, נשיא הארגון, המייסד, ועובדים רבים). לדעת יו"ר הוועד המנהל, ההתפטרות הזו מלמדת על כישלון המיזוג. הוא מספר:

"אחרי שורה של משברים בתהליך המיזוג, הודיע נשיא הארגון ומייסד הארגון המתמזג שהוא רוצה לעזוב. אני הצעתי לו פתרון שחשבתי אז שהוא הפתרון הנכון, להביא מנכ"ל חיצוני, שלא יהיה איש מקצוע אפילו, שיהיה אפילו אדם מבוגר ושכבר לא מחפש קריירה. [...] המנכ"ל הזה אפילו לא צריך לבוא כל יום וזה יכול להיות part time. ואני חשבתי שזה הפתרון הנכון באותו שלב. ואמרתי והצגתי לו את זה בשעה של שיחה ואמרתי לו 'זה לא טוב לך לעזוב, באמת. אנחנו מכירים הרבה שנים ברמה הכי חברית. הוא לא הסכים. אני חשבתי שזה לא נכון, זאת טעות וזה גם כישלון של המיזוג בעיני. מבחינת זה שאנחנו היינו אמורים למזג שני גופים ולאפשר להם מיזוג מוצלח, לחיות יחד ופה כשלנו".

נושא האמון מול אי אמון הופיע גם בהקשר של **שקיפות** לגבי מצב כלכלי ותזרים כספים, וכן לגבי שיתוף ועמידה בהסכמים בין ההנהלה החדשה לבין הוועד החדש. להלן שתי דוגמאות. ראשית, חבר ועד מספר:

"לשקר זה דבר שצריך להשקיע בו מאמץ ואם אתה לא משקיע בו מספיק מאמץ אז השקר צף אז לכן האופציה של אמת היא תמיד הכי נכונה והיא הכי נוחה. לפחות מבחינה... אז זה בסוף צף, אז אתה מציג דוח כספי שמציג כך וכך ואם יש שני אנשים בוועד המנהל שהם מבינים בדוחות כספיים ושואלים אותך שאלה ואתה מספק תשובה וקל מאוד לבדוק אחרי זה ולגלות שהתשובה היא לא נכונה

אז זה בסוף צף ועולה, אני ידעתי את זה עוד קודם, לכן אני לא רציתי גם שימשיך הניהול במתכונת הקודמת”.

יו”ר ועד מנהל של ארגון קטן שהתמזג לארגון גדול יותר מספר:

”ואז היה איזשהו משבר סביב תנאי ההעסקה של עובדת שהייתה עובדת של הארגון שמיזג לתוכו את הארגון שלנו וקבלנו יחד החלטה מסוימת לגבי תנאי ההעסקה שלה. המנכ”לית החדשה היתה אמורה לסגור את תנאי ההעסקה האלה ואחרי שבוע הסתבר לנו במקרה לחלוטין שמה שנסגר היה שונה לגמרי מהסיכום. אנחנו חשבנו שאי אפשר להמשיך בצורת ניהול כזאת שבעצם המנכ”לית עושה מה שהיא רוצה”.

בארגון ממוזג אחד עלה כי חוסר האמון כבר היה קיים עוד לפני המיזוג, מעין משבר אמון שנמשך בתוך הצוות בארגון שהתמזג לארגון אחר. גם במקרה כזה, בו ה”נדוניה” היא יחסית מורכבת ויש חשדנות בין חברי ההנהלה השונים - הפרוגנוזה להצלחת המיזוג פחות טובה. כפי שתיאר אחד המרואיינים:

”האמון מבחינתי כלפיה נפגע עוד לפני המיזוג, אני אמרתי לך, אני רציתי ניהול משותף כי אני כבר לא האמנתי ברמת האמון, אז גמרתי את הנאום בין השעה [בישיבת וועד מנהל] והיא [המנכ”לית] אמרה ”מאה אחוז, אני מתפטרת”.

צורה אחרת של משבר אמון במהלך תהליך המיזוג היתה סביב הבחירה של מנהלי הארגונים המתמזגים וחברי הוועד לשתף או לא לשתף את שאר העובדים בארגונים, לגבי המיזוג המתרחש. ישנם ארגונים במדגם שלנו בהם בחרו מובילי הארגון שלא לשתף את העובדים בשלבים השונים של המשא ומתן על המיזוג והעמידו את העובדים בפני עובדה מוגמרת לאחר ההחלטה להתמזג. השיקולים שתארו אותם מנהלים וחברי ועד היו לצמצם התנגדויות, למנוע זעזועים ועזיבה של עובדים, ולשמור על ”שקט תעשייתי”. אחד המנהלים תיאר: ”יש הרבה משקעים בתהליך כי גופים לא רוצים להתאחד כי כל אחד, יש חוק פיזיקלי כזה, שאומר שכל גוף שואף להישאר במצב הקבוע שלו”.

מצאנו רק ארגון אחד במחקר בו ההחלטה על המיזוג, והמיזוג המשפטי בפועל, התרחשו ללא ידוע העובדים, ועדיין תהליך המיזוג בו הסתיים בהצלחה. זהו ארגון בו הייתה מנכ”לית משותפת לשני ארגונים שהתמזגו. המנכ”לית שיתפה:

”לא מצאתי סיבה לערב את העובדים כי זה בעיקר חוסך, באמת, את החוסר וודאות הזו שמכניס ללחץ. בשלב מסוים, כשזה כבר התגלגל והיה מוגמר כמעט, והיה צורך להביא את זה באופן רשמי לידיעת העובדים, רק אז כינסתי אותם ושיתפתי אותם”.

בכל הארגונים האחרים - אנשי הוועד המנהל והעובדים בשטח קיבלו לאורך כל תקופת המיזוג מידע חלקי בלבד על תהליך המיזוג. חברי הנהלה בדרג ביניים או חברי וועד לא תמיד שותפו מתחילת התהליך בהכנות למיזוג. במקרים כאלה מי שהיה מודר משלבים אלה ואחרים מהתהליך,

תיאר תחושות בעוצמות שונות של אובדן אמון, מתח והתנגדויות למדיניות הארגון החדש הממוזג. מנכ"ל אחד הארגונים מתאר את הבחירה לא לשתף את העובדים או חברי הוועד המנהל כלל, בתהליך המיזוג כתהליך מושכל שנועד לקצר זמן. כל שיתוף של ועד מנהל היה כרוך בתיאומי פגישות, ישיבות ארוכות ו"בזבוז זמן": "אני, היה לי ברור שאם אנחנו לא עושים משהו באופן מידי, אין סיכוי בעולם שהמיזוג הזה יתרחש. כלומר, אי אפשר לעבוד כזה על מין מצב כלאיים. מצב של תקופת ביניים. ממשלה יכולה לחיות ככה איזה שנה וחצי, אני יודע כמה, אבל לא גופים, לא עמותות. היה לי ברור שלכל מהלך שאני רוצה לעשות לטובת המיזוג, יש לי אלק, שדה קרב לא פשוט".

### 3. שלב הפוסט-מיזוג

שלב הפוסט-מיזוג הוא שלב קריטי במעגל החיים של תהליך המיזוג, מכיוון שבו מתעצבים תוצרי המיזוג מבחינת המאפיינים הארגונים של הארגון הממוזג, ותוצאות שהארגון מתמודד איתם בשלב שלאחר המיזוג. בשלב הפוסט-מיזוג עולות שאלות אודות אינטגרציה מבנית וניהולית שהתקיימה בארגון, שינויים במצב הכלכלי והמרקם האנושי של הארגון הממוזג, פרישות או גיוסי כוח אדם חדשים, השפעות המיזוג על מעגל הלקוחות, כניסה לתחומים ושירותים חדשים; והערך המוסף שיצר המיזוג, אם בכלל. שאלת הערך המוסף היא השאלה הגדולה של האם המיזוג הצליח בכלל. כפי שתיאר זאת אחד מחברי הוועד בארגון מתמוזג:

"השאלה היא האם במיזוג - הספציפי שלנו או אחר - האם הפעילות של מי שהולך להתמוזג נשארת בחיים? [...] אם היא לא נשארת בחיים אולי צריך להיות מספיק אמיץ ולהגיד "גמרנו את תפקידנו ונתפזר".

בחלק זה מוצגים, אם כך, סעיפים המתייחסים לשאלות האם נקבעו מדדי הצלחה למיזוג? האם הושגו מדדים אלה, מהן תפיסות ההצלחה והכישלון של המיזוגים בעיני המעורבים, וכיצד מעריכים המעורבים במיזוג את התוצאות והביצועים בארגון לאור המיזוג שהתרחש. ללא יעדים שנקבעים, קשה לצפות לערך מוסף ברור שיתפתח מהמיזוג.

#### 3.1. מדדי הצלחה וכישלון למיזוג

מעדויות המשתתפים במיזוגים ניכר כי יותר ממחצית מהם סברו שלא הוצבו מדדים שכאלה. ללמדנו שחלק ניכר מהמיזוגים התבצע ללא קביעת יעדי הצלחה ברורים. עם זאת, כמעט 90% מהמשיבים חושבים בכל זאת שהיעדים הושגו באופן מלא או חלקי.

#### לוח 10 - מדדי הצלחה וכישלון למיזוג

האם הושגו מדדים אלה?	האם נקבעו מדדי הצלחה למיזוג?
כן, באופן מלא - 41.2%	כן - 44.4%
כן, באופן חלקי - 47.1%	לא - 55.6%
לא עמדנו ביעדים - 11.8%	

לשאלת הצלחה או הכישלון של מיזוג יש גם היבטים רבים שאינם מבוססים רק על מדדים כמותיים קשיחים אלא על תפיסת המעורבים את השאלה. ואכן מרואיינים רבים שאלו את עצמם מה ייחשב כהצלחה של המיזוג בו היו מעורבים. להלן כמה התייחסויות מעניינות בנושא. באחת ניכר שהצלחה מבחינת המרואיין היא ההצלחה לשרוד כארגון פעיל, באחר, הצלחה תיחשב סיום חילוקי הדעות בהנהלה הבכירה.

”ארגון לפעמים כדי לשרוד משנה את מטרותיו. אני חושב שארגונים שמתמזגים זה אולי אחת הדרכים לשנות את ... אתה יכול לראות את זה גם שהוא משנה את מטרותיו כדי לשרוד. אם כי המיזוג בפועל פה הוא לא באמת שרד, כלומר הוא באמת לא... הוא באמת לא נשאר ממנו כלום. אבל אני מכיר ארגונים ובטח גם אתם מכירים ארגונים שעושים דברים שונים אולי תחת אותה מטרייה קונספטואלית כדי לשרוד, אין ספק.” (חבר וועד)

”בוועד מנהל יכול להיות קונפליקט ובסופו של דבר צריכים להגיע להסכמה...זה לא ילך עם שני מנכ”לים חזקים כאשר יש על שתי עמותות שהמנהלים מנהל או מנהלת הם חזקים, מי המנהל? שניהם רוצים להיות המנהל? בסדר, אני מסכים למיזוג ואני רוצה להיות המנהל ואתה תהיה הסגן שלי. והשני אומר בדיוק הפוך, ואז אין שום שיתוף פעולה, נכון?”

המשתתפים במחקר הכמותי נתבקשו גם לתת דוגמאות למדדי הצלחה בהם נעשה שימוש בארגונם, תוך בחינת השאלה האם יעדים אלה הושגו או שמה היעד נכשל. דוגמאות אלה מובאות בלוח 11.

### לוח 11 - דוגמאות שניתנו על ידי המשיבים למדדי/יעדי הצלחה ועמידה בהם

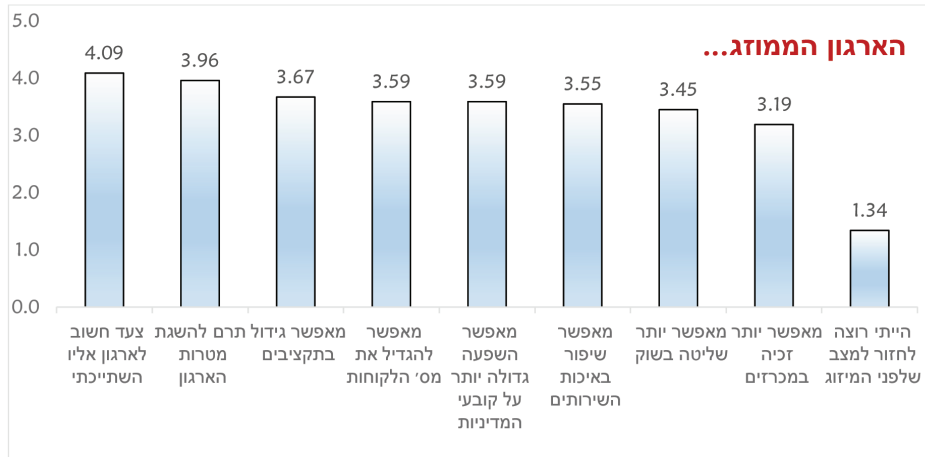
יעדים של תכניות, מטרות ופעילות שוטפת		
דוג' ליעדים שלא הושגו	דוג' ליעדים שהושגו	דוג' למדדי הצלחה
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ פרישת מנהלים ועובדים</li> <li>❖ לא הניב פעילויות חדשות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ תוך שבועיים הועברו כל העובדים על זכויותיהם והוסדרו כל עניני המיסוי והפנסיות</li> <li>❖ תוך חצי שנה הועברו התקציבים מהמשרדים לעמותה החדשה</li> <li>❖ המטופלים והמשפחות המשיכו לקבל שירות רגיל ללא אבחנה לאיזו עמותה הם שייכים</li> <li>❖ העצמת פרטים וארגונים בניהול מאבקים אזרחיים, עבודה עם כלי מאבק חדשים וחבירה בין אירגונית לניהול מאבקים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ הפעלת תכניות</li> <li>❖ העברת העובדים לעמותה החדשה</li> <li>❖ העברת התקציבים תוך פרק זמן קצר</li> <li>❖ שילוב והפעלה יעילה ונכונה</li> <li>❖ המשך פעילות תקינה של העמותה הממוזגת במישור המקצועי, כלכלי וארגוני</li> <li>❖ הגדרת תכנית עבודה מפורטת לארגון הממוזג</li> </ul>

יעדים של בניית שיתוף פעולה		
דוג' למדדי הצלחה	דוג' ליעדים שהושגו	דוג' ליעדים שלא הושגו
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ שילוב בין גופי המטה ויצירת סינרגיה בתוך הארגון החדש.</li> <li>❖ יעדים בסוף השנה הראשונה- שנה של מיזוג, סדנאות, בניית תוכנית עבודה משותפת, היכרות.</li> <li>❖ שילוב של הארגונים והקטנת המנהלות והוצאות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ התקיימו הכשרות משותפות, המטה התפעולי אוחד, נעשה תהליך משותף של תכנון אסטרטגי</li> <li>❖ קיימת סינרגיה לא מלאה בין הגופים והשתפרה מאד היכולת לתת 100% מהתרומה [למקבלי השירות]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ שילוב בעלי תפקידים והשמת רכזים מארגון אחד בארגון שני</li> <li>❖ צמצום כ"א, צמצום עלויות, הגדלת התרומות, אפילו שם הארגון ביחד = לא אושר</li> <li>❖ לא הצלחנו להשאיר את כל האנשים. חלקם בחרו לעזוב.</li> <li>❖ בניית אמון בין שתי הקבוצות</li> </ul>
יעדים כלכליים		
דוג' למדדי הצלחה	דוג' ליעדים שהושגו	דוג' ליעדים שלא הושגו
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ מציאת מקורות למימון הפעילות</li> <li>❖ גיוס משאבים באותו סדר גודל בשנתיים הראשונות.</li> <li>❖ שיפור היכולת לכוון תרומות ליעדן ובאופן מלא.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ הארגון הממוזג זכה לתמיכה של תורמים פרטיים מתוך הארגונים הממוזגים.</li> <li>❖ היה תקציב מאוזן ועודף כספי לאחר ביצוע</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ תורמי הארגון האחד לא נשארו לאחר המיזוג ברובם מה שיצר קושי תקציבי.</li> </ul>
יעדים ארגוניים		
דוג' למדדי הצלחה	דוג' ליעדים שהושגו	דוג' ליעדים שלא הושגו
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ השמת רכזים בין הארגונים, שילוב בעלי תפקידים, מטה משותף, הנהלה משותפת, הכשרות משותפות</li> <li>❖ עמותה ממוזגת עם שם חדש, מיתוג מחדש, תקנון חדש ומיקוד בקהל היעד של העמותה המאוחדת</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ייצור שיטות עבודה, פיצוח דרך העבודה המיטבית וייצוב מצבת העובדים</li> <li>❖ בחירת שם חדש, תקנון חדש, בחירת מנכ"ל +סג וחלוקת התפקידים ביניהם, מיתוג של העמותה החדשה ובחירת היעדים של העמותה הממוזגת ופעולה על פיהם.</li> <li>❖ מיזוג הנהלות, רכישת הארגון ע"י גורם חיצוני, חילופי מנהלים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ המנכ"לית של העמותה הממוזגת פרשה זמן לא רב אחרי המיזוג</li> <li>❖ רבים מחברי הועד המנהל והעובדים של אחת העמותות פרשו</li> <li>❖ קושי בהטמעת היעדים של העמותה הממוזגת לקהל היעד</li> <li>❖ לא הושלם השילוב בין גופי המטה, לא אוחדה הישיבה בין שני הגופים.</li> </ul>
יעדים של אישור המיזוג על ידי הרגולטור		
דוג' למדדי הצלחה	דוג' ליעדים שהושגו	דוג' ליעדים שלא הושגו
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ שילוב חברי הוועד המנהל בתוך העמותה.</li> <li>❖ אישור ע"י רשם העמותות</li> <li>❖ הכרה ממשרד הרווחה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ המשך פעילות רציפה והכרה ע"י משרד הרווחה</li> </ul>	

### 3.2. תוצאות המיזוג

השאלה השנייה היא כיצד רואים משתתפי הסקר את תוצאות המהלך על מטרות הארגון ויעדיו. תשובות לשאלה זו בקרב משתתפי הסקר מצביעה על עמדות חיוביות של המשיבים כלפי המיזוג (תרשים 8), ועל מגוון של תשומות/תוצאות מתהליכי המיזוג. לגישה החיובית כלפי המיזוג ותוצאותיו

דירוג גבוה על סולם בן 5 דרגות) ייתכן ויש אפקט משמעותי גם על הציפייה לעתיד לביצועי הארגון הממוזג.



### תרשים 8 - עמדות כלפי תוצאות המיזוג והשגת מטרותיו הארגוניות

הלוח משלים את תמונת המצב על העמדות החיוביות שעליהן דיווחו המשיבים כלפי המיזוג, ומעיד שבכל ההיגדים היתה רמת הסכמה מעל 50% עם המטרות החיוביות של המיזוג (לוח 12). נותר בודד מאחור ההיגד המתייחס לרצון לחזור למצב שלפני המיזוג, שאליו ענו 81% מהמשיבים שאינם מסכימים.

### לוח 12 - עמדות כלפי תוצאות המיזוג והשגת מטרותיו

מומצע (סולם 1-5)	מסכים / מאוד מסכים	נוטה להסכים	נוטה לא להסכים	לא מסכים	
4.09 (1.25)	71.88%	15.6%	6.2%	6.2%	צעד חשוב לארגון אליו השתייכתי
3.96 (1.28)	68.7%	15.6%	9.3%	6.2%	תרם להשגת מטרות הארגון
3.67 (1.23)	59.4%	21.6%	13.5%	5.4%	מאפשר גידול בתקציבים
3.59 (1.30)	62.1%	13.5%	16.2%	8.1%	מאפשר להגדיל את מס' הלקוחות
3.59 (1.26)	54.0%	24.3%	16.2%	5.4%	מאפשר השפעה גדולה יותר על קובעי מדיניות
3.55 (1.18)	61.1%	16.6%	16.6%	5.5%	מאפשר שיפור באיכות השירותים
3.45 (1.30)	51.3%	27%	10.8%	10.8%	מאפשר יותר שליטה בשוק
3.19 (1.26)	41.6%	33.3%	11.1%	13.8%	מאפשר יותר זכיה במכרזים
1.34 (0.75)	0.0%	15.6%	3.1%	81.2%	הייתי רוצה לחזור למצב שלפני המיזוג

### לוח 13 - עמדות כלפי תוצאות המיזוג, לפי יעדי מיזוג (כן/לא)

מובהקות ההבדל (t-test)	יעדי מיזוג		ממוצע (+ס"0) (סולם 1-5)	
	לא הוגדרו	הוגדרו		
✓	3.76	4.57	(1.25) 4.09	צעד חשוב לארגון אליו השתייכתי
✓	3.65	4.50	(1.28) 3.96	תרם להשגת מטרות הארגון
✓	3.30	4.19	(1.23) 3.67	מאפשר גידול בתקציבים
✓	3.20	4.19	(1.30) 3.59	מאפשר להגדיל את מס' הלקוחות
	3.40	4.00	(1.26) 3.59	מאפשר השפעה גדולה יותר על קובעי מדיניות
	3.37	3.94	(1.18) 3.55	מאפשר שיפור באיכות השירותים
	3.30	3.81	(1.30) 3.45	מאפשר יותר שליטה בשוק
	2.95	3.63	(1.26) 3.19	מאפשר יותר זכיה במכרזים
	1.41	1.14	(0.75) 1.34	הייתי רוצה לחזור למצב שלפני המיזוג

מעניין לראות בלוח 13 כי משיבים שענו שארגוניהם **הציבו יעדים למיזוג** הביעו גם עמדות הרבה יותר חיוביות כלפי **תוצאות המיזוג**. הפער היה מובהק סטטיסטית בכל אחד מארבעת ההיגדים שדורגו הכי גבוה, וגם בשאר ההיגדים ממוצע העמדות החיוביות היה גבוה יותר בקרב אלה שבארגוניהם הוצבו יעדי מיזוג.

בדומה לעמדות המשתתפים אודות תוצאות המיזוג, גם בשאלת **השלכות המיזוג על הארגון והתרבות הארגונית שמתפתחת בו**, ניתן לראות תגובות חיוביות של המשיבים על התפתחות תחושה של אמון הדדי (4.00), עידוד מציאת פתרונות חדשניים (3.91), ותחושה של יציבות ובטחון (3.61) (ראו לוח 14). לעומת זאת מעידים משתתפי המחקר שאווירת חשדנות לא קיימת בארגון ברמות גבוהות.

חשוב אבל לזהות את הסטנדרטים הנמוכים שמוצבים לאנשי הארגון בעידן הטרור-מיזוג, כשהסטנדרטים וביצועי הארגון אינם נתפסים כגבוהים יותר בהשוואה לארגון המקורי בהם נטלו חלק חברי הוועד והמנהלים המשיבים לשאלון המחקר.

**לוח 14 - השלכות המיזוג על הארגון ומאפייני התרבות הארגונית / אקלים ארגוני**

ממוצע (סולם 1-5) (ת"ס+)	מתאר / מאוד מתאר	קצת מתאר	לא מתאר	בכלל לא מתאר	בארגון הממוזג...
4.00 (1.1)	75%	8.3%	16.6%	0	... יש תחושה של אמון הדדי בין חברי ועד מנהל ובין הנהלת הארגון
3.91 (1.01)	74.2%	11.4%	14.2%	0	... מעודדים אנשים לפתח רעיונות ולמצוא דרכים חדשות לפתרון בעיות
3.61 (1.18)	52.7%	27.7%	16.6%	2.7%	... מקנה תחושה של יציבות ובטחון
2.72 (1.21)	27.7%	25%	30.5%	16.6%	... מציבים לעובדים סטנדרטים גבוהים לביצוע בהשוואה לארגון אליו השתייכתי
2.38 (1.25)	16.67%	19.4%	38.8%	25%	... מייחסים חשיבות לביצועי הארגון בהשוואה לארגון אליו השתייכתי
2.25 (1.27)	19.45%	19.4%	22.2%	38.8%	... קיימת חשדנות בין העובדים שהיו שייכים לשני הארגונים לפני המיזוג

גם בהתייחס לאקלים הארגוני והתרבות הארגונית בארגונים ממוזגים, הניתוח הסטטיסטי מצביע על כך שארגונים שהציבו לעצמם מראש יעדים למיזוג פיתחו יותר אמון הדדי, הצליחו לייצר בארגון אווירה מעודדת רעיונות חדשים ובנו מרחב המקנה תחושת יציבות ובטחון גבוהה יותר, בהשוואה לארגונים שלא הגדירו יעדי מיזוג (לוח 15).

**לוח 15 - אקלים ארגוני ותרבות ארגונית שהתפתחה בארגונים ממוזגים, לפי יעדי מיזוג (כן/לא)**

מובהקות ההבדל (t-test)	יעדי מיזוג		ממוצע (סולם 1-5) (ת"ס+)	בארגון הממוזג...
	לא הוגדרו	הוגדרו		
✓	3.63	4.44	4.00 (1.1)	... יש תחושה של אמון הדדי בין חברי ועד מנהל ובין הנהלת הארגון
✓	3.63	4.33	3.91 (1.01)	... מעודדים אנשים לפתח רעיונות ולמצוא דרכים חדשות לפתרון בעיות
✓	3.32	4.06	3.61 (1.18)	... מקנה תחושה של יציבות ובטחון
	2.53	3.06	2.72 (1.21)	... מציבים לעובדים סטנדרטים גבוהים לביצוע בהשוואה לארגון אליו השתייכתי
	2.26	2.63	2.38 (1.25)	... מייחסים חשיבות לביצועי הארגון בהשוואה לארגון אליו השתייכתי
	2.53	1.94	2.25 (1.27)	... קיימת חשדנות בין העובדים שהיו שייכים לשני הארגונים לפני המיזוג



### 3.3. אתגרים מרכזיים במיזוגים

אף כי מרבית הארגונים שנחקרו מוזגו והמשיכו לפעול, ואף כי רבים מהמרוויינים הסכימו שהמיזוג היה צורך הכרחי, מהראיונות עלו אתגרים משמעותיים במיזוגים. אתגר ראשון שעלה הוא ההתנהלות מול גורמי ממסד כגון משרדים ממשלתיים. במקרים מסוימים נראתה התנערות של גורמי הממסד מהארגון הממוזג; לחץ להחלפת מנהלים וחברי ועד; פגיעה במוניטין המקצועי של הארגון וכתוצאה מכך כישלונות חוזרים של הארגון הממוזג בקבלת מכרזים ממשלתיים. בטבלה הבאה ניתן לראות התייחסויות של המשתתפים במחקר לאתגרים מרכזיים במיזוג מול גורמי ממסד:

קשיים מרכזיים עם גורמי ממסד
קשיים באישור שינוי שם לעמותה הממוזגת מול רשם העמותות.
"הרגולציה מאכזבת. לא מעודדת מיזוגים - וחבל".
החלטנו לא להתעסק איתם. כל גורמי הרגולציה עמם יצרנו קשר הקשו על התהליך ולא היו שירותיים
המשרדים לא נתנו את מה שהובטח.
היתה חשדנות מצד גורמי ממסד
העדר הבנת מהלך המיזוג ע"י רשויות מקומיות
בירוקרטיה שמקשה על תהליך המיזוג
משרד הרווחה הצהיר כי הוא רואה את המיזוג כתהליך מבורך, אולם בפועל לא סייע לתהליך המיזוג, ואף לא לעמותה הממוזגת. יתרה מזאת, בעקבות המיזוג משרד הרווחה הקטין את התמיכה שניתנה לארגון - שכן, הוא ראה בו עמותה אחת, ולא שתי עמותות הזכאיות לתמיכה כפי שהיה בעבר
המשרד הממשלתי היה מעורב מעל ומעבר לאו דווקא לחיוב. רצה לכפות רצונו באופן חד-צדדי ומשיקולים זרים

אתגר דומה ניכר ביחסים עם גורמים מממנים. חלק ניכר מהקשיים עם הגורמים המממנים נבע מכך שלא שולבו בתהליכי קבלת ההחלטות בדבר המיזוג בשלבים מוקדמים מספיק, ומכך שקבלת ההחלטות לגבי המיזוג נערכה במסגרת "מטבחונים" קטנים וסגורים. בנוסף, בגלל השינוי המשמעותי שנערך בארגונים ובפעילותיהם כתוצאה מהמיזוג היה קושי וצורך בשימור ושכנוע מחדש של תורמים להמשיך לתמוך בארגון הממוזג. בטבלה הבאה רוכזו התייחסויות של המשתתפים במחקר לאתגרים מרכזיים במיזוג מול התורמים:

קשיים מרכזיים מול תורמים
לא רצו לתרום לארגון הממוזג שמזוהה עם קרן פילנתרופית גדולה, תורמים קודמים עצבו אותנו.
תורמים ביקשו לראות יציבות ואופק של שיתוף פעולה ומרגע שזה היה קיים הם נרתמו בהתלהבות למהלך כי הוא "מנצח".
תורמים הכירו את הארגונים המקוריים והזדהו איתם, נדרש היה לרתום אותם מחדש.
חלק מהתורמים הפסיקו לתמוך.
קושי להבין המהלך. קושי שלא שותפו בשלב מוקדם יותר [שהוביל ל]אי אמון במהלך
לחלק מהתורמים המיזוג לא התאים והם פרשו.
קושי וצורך בשימור תורמים קיימים
המיזוג השפיע על היכולת לגייס תורמים
התורמים התקשו להבין את המהלך, חלק מהם לא הבינו מדוע יש מיזוג.

אתגר נוסף בהתנהלות מול גורמים מחוץ לארגון עלה **בהתנהלות מול בנקים**. הקשיים התבטאו בתהליכים ביורוקרטיים ארוכים ובחוסר מודעות של הבנקים על הצורך בתמיכה וגמישות במהלך מיזוג, כפי שניתן להתרשם מההיגדים בטבלה הבאה:

קשיים מרכזיים מול הבנקים
קושי בהעברת כספים מחשבון לחשבון
רק שבועיים חפיפה במעבר בין חברי ההנהלה והעברת זכויות חתימה
הצורך במורשי חתימה חדשים אילץ תהליכים טכניים מיותרים
המון בירוקרטיה. אין אפשרות לקבלת מסגרת אשראי גדולה יותר
חשוב לחשוב על הקשר עם הבנקים לעומק בתהליך
העדר הבנת המהלך של מיזוג עמותות

בהיבט הפנים-ארגוני עלו אתגרים משמעותיים בתהליכי המיזוג ובארגונים הממוזגים. למשל, מתחים ואי-הסכמות לאחר המיזוג **תוך פרישה של חלק מחברי הועד והצוות הניהולי** אשר העיבו על פעילות הארגון. נראו גם התנגדויות והסתייגויות סמויות של חלק מחברי הוועד שנותרו בארגון הממוזג. בטבלה הבאה ניתן להתרשם מהתייחסויות של המשתתפים לגבי קשיים פנים ארגוניים שחוו במיזוג:

<b>קשיים פנים-ארגוניים</b>
במקרה שלנו היה הליך בירוקרטי מורכב שלא היה ברור לכל השחקנים מראש, ומעט הופתענו ברגעים מסוימים כמו התפטרות ועד מנהל יוצא, כניסה של החברים החדשים ועוד דברים שלא תוכננו ולא תואמו כראוי
חזון ומטרות פחות מחודדים
חוסר בהירות של מי אנחנו
אמון גבוה של הארגון שממנו יצא תת הארגון למיזוג שהוא נותן רוח גבית אך בפרקטיקה הציב קשיים לא מעטים.
ניהול העובדים הוא המהלך המאתגר ביותר בתהליך המיזוג
היה אתגר בטיפול בעובדים החוששים ו/או מתנגדים לתהליך
מחוץ ליחידה ממש לא, בתוך היחידה היו התנגדויות של סגל ומטה.
היו הרבה שאלות בארגון ואצל העובדים על המיזוג

בלטו גם קשיים לאור החלפת מנהלים ואנשי צוות בכירים, ולאור שילוב אנשי מקצוע חדשים. בנוסף, בלטו הקשיים הנוגעים למפגש בין תרבויות ארגוניות שונות, שיטות עבודה וגישות מקצועיות שונות, ופערים והבדלים בתהליכי עבודה וידע בין עובדים מהארגונים השונים. אחת מהמנהלות שרואיינו כינתה את הארגון הממוזג: "ארגון בפוסט-טראומה". כל זאת, תוך צורך בעיצוב מחודש של הזהות הארגונית ובניית חזון חדש לארגון הממוזג; חיזוק מעמד הארגון בהיבט המקצועי והארגוני; שיפור כושר התחרותיות של הארגון; הזרמת משאבים וחיזוק מצבו הכלכלי.

אחת ממנהלות הארגונים תיארה את האתגר: "אני חושבת שהטראומה המרכזית הייתה חיבור של שני ארגונים עם דני"א שונה, ומין חיבור מאולץ. זאת אומרת, רמת השטח של הארגונים לא רצתה את זה". בהמשך היא מסבירה איך בעזרת ניהול סבלני, סובלני ומכיל של הארגון הממוזג "נוצרה זהות ארגונית, תוך הבנה שבתוך הזהות הארגונית, בתוך הסלט היפה והצבעוני הזה, כל רכיב עדיין שומר את המערכת שלו. יש שפה ארגונית משותפת, ובתוך השפה הארגונית הזאת יש תת-שפה שהיא של כל ארגון (שהיה לפני המיזוג) בפני עצמו".

בנוסף, כפי שצוין קודם לכן, ניהול והתנהלות ההון האנושי בארגון עלו כאתגרים משמעותיים בתהליך המיזוג. החל מהיעדר יידוע ושיתוף עובדים בארגונים לגבי ההחלטות הנוגעות למיזוג; דרך הדרתם מתהליכי החשיבה, הגישושים וביצוע המיזוג; וכלה בצורך של העובדים להתרגל לתפקידים ולמשימות חדשות וכן לאקלים ארגוני שונה.

כמו כן, חשוב לציין את האתגר של הכרה ומודעות של הנהלות הארגונים לצורך במיזוג ולתהליכים הנדרשים בעקבותיו. כחלק מכך קיים הצורך להתמודד עם חששות והתנגדויות של הוועדים המנהלים, הצוותים הניהוליים והעובדים. למשל חששות לגבי אובדן הזהות הארגונית והיבלעות בתוך ארגון אחר או התנגדות סמויה שפחות בולטת בשלבים ראשוניים אך עולה ביתר שאת בתהליך המיזוג. היעדרם של תהליכים מובנים של תיאום ציפיות, ומפגשי היכרות ודיון להפגת חששות היווה אתגר גדול עבור מנהלים, חברי ועד ועובדי הארגונים שרבים מהם חשו מודרים מתהליכי קבלת ההחלטות במיזוג, דבר אשר הגביר את החששות וההתנגדויות שלהם.

לבסוף, עלו גם אתגרים אל מול לקוחות הארגונים. למשל, חששות של הלקוחות מהמיזוג, תוצאותיו והשלכותיו על השירותים ועל הקשר של הארגון עם הלקוחות. גם במקרה זה חשוב לציין שהלקוחות לא שולבו בתהליכי קבלת ההחלטות בנוגע לתהליכי המיזוג, דבר אשר במקרים מסוימים עורר שמועות וחששות שלהם מהמהלך.

<b>אתגרים מול לקוחות</b>
במפגשים עם בוגרי העמותה שהייתי חברה בוועד המנהל שלה קודם למיזוג [הובעו] חששות מהמיזוג ומתוצאותיו.
ביקורת מצד הקהילה ועובדים לשעבר שפעילים בקהילת מקבלי השירות. כולל שמועות שלא היה להן בסיס עובדתי או אמיתי כלשהו.
קושי ביחסי ציבור של מהלך המיזוג אל מול לקוחות וגורמים נוספים

לסיכום, ניכר כי **ניהול תהליך המיזוג ולאחריו ההבניה המחודשת של הארגון הממוזג** הם מאתגרים במיוחד, מערבים בתוכם את החזרת האמון בארגון מצד הרגולטורים, גורמי מימון ולקוחות, כמו גם בנייה מחודשת של הארגון מבחינת ההון האנושי, המבנה והתרבות הארגונית ופעילות הארגון. בחלק גדול מהמיזוגים שנחקרו, לא ראינו שתהליך המיזוג תוכנן מראש כתהליך אסטרטגי, עם שלבים ברורים, דפוסי ושיטות ניהול ברורים, והתנהלות ויעדים ברורים. לא הוכנו תכניות פעולה ברורות ליישום המיזוג ולהתמודדות עם האתגרים שהוא מציב לארגון. עובדה זו העיבה והקשתה על תהליכי המיזוג. כפי שהטיבה לתאר זאת מנהלת של אחד מהארגונים הממוזגים:

”אני צופה שנושא המיזוגים ילך ויתגבר בחברה האזרחית. לא כי אנשים גילו את האור וגילו את הנושא של פיתוח שותפויות וכמה הוא חשוב וכמה הוא win-win situation אלא מתוך כורח תקציבי. זה יבוא משם... אבל, אם אנשים לא יבינו את זה שכשמייצרים איזשהו תהליך, גם אם זה כורח, גם אם זה תולדה ממשבר, אם לא מהתחלה בונים את הארגון (הממוזג), אז יהיה פוסט-טראומה. זאת אומרת, אני לא חושבת שהפוסט-טראומה (שחויינו במיזוג הארגונים) היתה הכרחית. אני חושבת שמיזוג, אם בונים אותו נכון מהתחלה... זאת אומרת, אם לא יהיו הכלים האלה של ניהול, של בניית תהליכים, שלבים, אז כל מיזוג יהיה טראומתי. אני לא רואה מיזוג שצולח, כי יש לנו נטייה מאוד בסיסית כן לשמור אותנו, את הזהות שלנו, את האמת שלנו.”

ניכר שההבדלים שזוהו בפרק תיאורי המקרה בין מיזוגי אין ברירה למיזוגים מבחירה באים לידי ביטוי גם כאן.

### **3.4. קשר בין מניעים/שיקולים למדדי תוצאה במיזוגים**

בחנו גם קורלציות (מתאמים) אודות השאלה האם ישנם **קשרים** בין דיווחים מוקדמים של המשיבים על **המניעים למיזוג** לבין הערכות מאוחרות על **תוצאות המיזוג** והתפתחות **תרבות ארגונית** בארגון הממוזג (לוחות 16 א+ב).

**לוח 16 א - מטריצת קשרים בין מניעים (שיקולים) למיזוג לבין הערכת תוצאות המיזוג**

שיקולים / מניעים למיזוג							
פוליטי- חיצוני	פוליטי- פנימי	גופי מימון	אישי של הנהלה	כלכלי	מקצועי		
-0.532**	-0.150	-0.448*	-0.356*	-0.163	0.682**	צעד חשוב לארגון	מיזוג תוצאות הערכת
-0.447*	-0.122	-0.377*	-0.330	-0.218	0.538**	תרם להשגת מטרות הארגון	
-0.272	-0.162	-0.170	-0.444**	-0.021	0.510**	מאפשר להגדיל מס' לקוחות	
-0.184	-0.276	-0.056	-0.254	0.179	0.284	מאפשר גידול בתקציב	
-0.080	-0.215	0.035	-0.440**	-0.030	0.254	מאפשר יותר שליטה בשוק	
-0.152	-0.280	-0.031	-0.200	0.163	0.421**	השפעה על קובעי מדיניות	
-0.223	-0.289	-0.195	-0.193	-0.083	0.389*	מאפשר זכייה במכרזים	
-0.289	-0.309	-0.223	-0.242	-0.060	0.522**	מאפשר שיפור באיכות השירות	
0.343	0.242	0.357*	0.397*	0.035	-0.672**	הייתי רוצה לחזור למצב שלפני	

**לוח 16 ב' - מטריצת קשרים בין מניעים (שיקולים) למיזוג לבין תרבות ארגונית בארגון הממוזג**

שיקולים / מניעים למיזוג							
פוליטי- חיצוני	פוליטי- פנימי	גופי מימון	אישי של הנהלה	כלכלי	מקצועי		
-0.550**	-0.262	-0.512**	-0.311	0.088	0.572**	אקלים מעודד רעיונות חדשים	תרבות ארגונית / אקלים ארגוני
-0.680**	-0.375*	-0.576**	-0.398*	-0.048	0.595**	אקלים של אמון הדדי	
0.418*	0.258	0.270	0.134	-0.207	-0.325	אקלים של חדשנות	
-0.282	-0.338*	-0.217	-0.371*	-0.091	0.251	הצבת סטנדרטים גבוהים לעובדים	
-0.091	-0.190	-0.090	-0.332*	0.092	0.199	חשיבות לביצועים	
-0.132	-0.147	0.082	-0.107	0.056	0.365*	תחושה של יציבות ובטחון	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

הממצא המרכזי הוא שקיים קשר קורלטיבי מובהק בין שיקולי מיזוג מקצועיים (עמודה ראשונה מימין), לבין תוצאות המיזוג, בעיקר ממדי תוצאה מקצועיים (מטרות ארגון, מס' לקוחות, איכות שירות) אך לא במדדים הכלכליים (גידול תקציב, שליטה בשוק). הקשר החיובי המובהק של מניעים מקצועיים למיזוג קיים גם עם מדדי אקלים ארגוני שנוצר (עמודה ראשונה מימין בלוח 16ב'). עוד מעניין לזהות שעם כל שאר המניעים למיזוג (אישיים, לחץ מגורמי מימון, שיקולים פוליטיים חיצוניים), קיים קשר מובהק שלילי עם מדדי התוצאה והתרבות הארגונית שמתפתחת בארגון. ולבסוף, שיקולים כספיים למיזוג לא קשורים לאף אחד ממדדי התוצאה! ממצא המעלה שאלות לגבי כלל מיזוגי ה'אין ברירה'.

בהקשר זה, הממצא המפתיע היחיד הוא שכאשר השיקולים הם פוליטיים חוץ-ארגוניים, יש קשר חיובי מובהק עם אקלים של חדשנות.

## דין והמלצות

המחקר המוצג בדו"ח זה ביקש להרחיב את הידע אודות מיזוגים של עמותות וארגונים חברתיים בישראל מממצאי המחקר עולה כי תהליכי מיזוג שהתרחשו בישראל היו מורכבים ומאתגרים, אך תוצאותיהם הוערכו כחיוביות ומועילות לארגונים שהתמזגו. אף כי הדיון בדבר מיזוגים בחברה האזרחית התפתח בשנים האחרונות וגבר בחודשים האחרונים על רקע משבר הקורונה, השימוש שעושים ארגונים בכלי זה בישראל הוא עדיין מצומצם מאד וניכר כי עומדים בפניהם אתגרים רבים.

פרק הדיון וההמלצות מחולק לשניים. בחלקו הראשון של הפרק, מוצע מודל המחלק את המיזוגים לשתי קבוצות מרכזיות ומציע גורמים עיקריים המאפיינים כל מיזוג. בחלקו השני, מוצע דיון מעמיק על תוצאות המחקר, בחלוקה לשלושת המרכיבים במעגל החיים המיזוגי, ולצד דיון זה מובאות המלצות ותובנות המרכזיות העולות במחקר.

### 5.1. מיזוגי 'אין ברירה' מול מיזוגים מבחירה

מניתוח ממצאי המחקר ניתן לזהות שני סוגים של מיזוגים בקרב המיזוגים במדגם שלנו:

**1. מיזוג 'אין ברירה'** בו ארגון אחד או שני הארגונים עומדים בפני האפשרות של להתמזג או לחדול.

**2. מיזוג מבחירה** בו הארגונים יותר 'פריווילגים' ולא קיים איום ממשי לשלמותם בעידן הפרה-מיזוג.

**מיזוגי 'אין ברירה'** הם מיזוגים שהשיקולים הפיננסיים היו מרכזיים בהחלטה להתמזג. כאשר ארגון אחד או שני הארגונים עמדו מול קופה מתרוקנת שגרמה לערעור היציבות הכלכלית (למשל כתוצאה מאבדן של מכרז ממשלתי, או עזיבה של תורם). במצב כזה אחד הפתרונות, כפי שמציעה גם הספרות, הוא להתמזג עם ארגון אחר, במטרה להמשיך ולשרוד. למרות שלא בדקנו קשרים בין מאפיינים שונים של שלבי המיזוג (שלב הפרה-מיזוג, מיזוג, ופוסט מיזוג) לבין היות המיזוג, מיזוג "אין ברירה", או "מיזוג מבחירה חופשית", ניתן להניח שבמיזוגים שנעשו בליט ברירה נמצא התנהלויות ארגוניות המאופיינות באווירה של חירום, רמות גבוהות של חוסר תכנון של מהלכי המיזוג וחישיבה מוגבלת לטווח ארוך לגבי חזון ויעדי הצלחה. במיזוגים מסוג זה קשה יותר לנהל את חווית הכאוס, הכעסים ו/או החרדה בקרב השחקנים השונים בארגון, תחושות הקשורות באופן ישיר לאיום הממשי על קיומו של הארגון. במיזוגי 'אין ברירה' יהיה קשה יותר למצוא רצינות מקצועי למיזוג, היות והשיקול המרכזי הוא כלכלי הישרדותי.

לעומתם, **במיזוגים מבחירה** השיקולים להתמזג יהיו שיקולים מקצועיים (למשל הרחבת פעילות מסוימת, איגום משאבי ידע, ומיצוב הארגון כאוטוריטה בתחום מקצועי). גם לשיקולים אישיים היה מקום במיזוגי הבחירה החופשית. אלו מיזוגים שנולדו מתוך מעגלי מכרים או קולגות משותפים (למשל תורמים של שני ארגונים המכירים אחד את השני ומחליטים לקדם מיזוג בין הארגונים שהם תומכים בהם), או מתוך אינטרסים אישיים של קברניטי המיזוג, להשיג יותר כוח ושליטה בארגון, בשדה הארגוני, או ברשת החברתית והמקצועית בסביבת הארגון.

## לוח 17 - שני מודלים של מיזוגים ומאפיינים מרכזיים

מיזוג מבחירה	מיזוג אין ברירה	מאפיינים מרכזיים
<b>שיקולים פנים-ארגוניים למיזוג</b>		
√	√	שיקולים כספיים/כלכליים
√		שיקולים מקצועיים
√		שיקולים אישיים
<b>שיקולים חוץ-ארגוניים</b>		
	√	לחץ מגורמי רגולציה (ממשלה, שלטון מקומי)
	√	לחץ מגורמי מיומן (ממשלה, פילנתרופיה, עסקים)
√	√	תחרות מול ארגונים מקבילים / משלימים על לקוחות ומשאבים
<b>הון אנושי ובניית תרבות ארגונית, תחושת שייכות, זהות וסולידריות</b>		
	√	תחלופה גדולה של עובדים
	√	התפטרות/עזיבת מחאה של ועד מנהל
	√	התפטרות/עזיבת מחאה של מנכ"לית
	√	מאבקים סביב בחירת שם לארגון הממוזג
(√)	√	מאבקי כוחות בין פרסונות מרכזיות בדרגים הניהוליים
√	√	משברי אמון בין עובדים, וועד מנהל והנהלה בכירה

לוח 17 מציג מספר הבדלים והשוואה בין שני המודלים של מיזוג. היות וסביבת הארגונים בחברה האזרחית היא דינאמית, ומאופיינת בשינויים רבים, סביר להניח שמיזוגי 'אין ברירה' רבים נולדים בתגובה למשבר או מצב חירום. למרות שקשה לנבא מתח יתרחש 'מצב חירום', בהינתן אופייה הדינאמי וחסר הוודאות של החברה האזרחית, היא מועדת למצבי משבר (כלכליים, פוליטיים ואחרים), ועל כן, אפשר וצריך לקחת בחשבון תכנון מסוים של תהליך מיזוג, אם ארגונים מחליטים להיכנס לתהליך כזה.

השיקולים החוץ-ארגוניים משמעותיים גם הם בקביעת אופי הכניסה למיזוג. ראינו בממצאים שכאשר גורמי רגולציה משנים את כללי המשחק, ארגונים מסוימים עומדים מול שוקת שבורה, והאפשרות הכמעט יחידה של הארגון לשרוד, היא להתמוזג. כמו למשל ארגון גדול שנכפה עליו להיכנס לתהליך של מיזוג על ידי גורמים ממשלתיים, כאשר במקרה הנדון, וועדה ממשלתית קבעה שהארגון צריך להתמוזג. במקרה אחר במחקר עמותה עירונית נאלצה להתמוזג עם עמותה



ארצית, בין היתר בגלל שינויים בסדרי העדיפויות במחלקת הרווחה בעירייה. גם תהליך כזה של מיזוג, שנכפה על ידי כוחות חוץ-ארגוניים, ראוי להתייחס אליו כמיזוג 'אין ברירה', וככזה - בעל פוטנציאל משברי שמוביל להשפעות על ההון האנושי בארגונים (כגון, כעסים, תחושות חרדה לגבי היציבות הכלכלית האישית והארגונית, חשש מאובדן השפעה מקצועי, משינוי סטטוס בארגון ופיטורין). במיזוגים הנעשים בכפייה, גם אם מהווים מהלך רציונלי ולגיטימי, קשה יותר לגייס את השחקנים השונים להזדהות עם המהלך, ולגרום להם להרגיש שייכות לארגון ולתהליך. גם מנגנוני בניית אמון בין השחקנים, ועם בעלי עניין בסביבת הארגון, יהיו משימות מורכבות יותר בארגונים שהתמזגו בכפייה של גורמי חוץ.

שינויים במקורות המימון של ארגון - כגון איבוד מכרז ממשלתי או הפסקת קשר עם גורם פילנתרופי משמעותי - נמצאו כזרז לכניסה לתהליך של מיזוג 'אין ברירה'. למשל, ארגון במחקר שהפסיד במכרז ממשלתי אחרי שנים בהן נהנה מבלעדיות בתחום שרות מסוים, נאלץ להיכנס למיזוג, אחרת לא היה שורד. אותו מיזוג שנעשה בליית ברירה היה מורכב מאוד מבחינת קשרי העבודה שלא צלחו בין חברי הארגון המתמזג, וכל הוועד המנהל, ובהמשך גם המנכ"לית, עזבו בטריקת דלת שלווה בכעסים. דוגמא נוספת היה מיזוג שנולד משינוי מדיניות של קרן פילנתרופית שתמכה בארגון. אותו ארגון היה צריך להתמזג, על מנת לשרוד כלכלית, ובהמשך שינה חלק ממטרותיו על מנת להתאים עצמו לאג'נדות המשתנות של הקרנות התומכות בו. בארגונים המתמזגים מבחירה לא זיהינו אילוצים שכאלה.

כשבוחנים את המיזוגים הנחקרים ביחס לספרות העוסקת ביחסי ארגון סביבה, ובקשר שבין ארגונים לקהל הלקוחות שלהם, נראה שגם במיזוגי 'אין ברירה' וגם במיזוגים מבחירה מקדישים חשיבה רבה ללקוחות ולקהל היעד. בשני סוגי המיזוגים מצאנו כי הארגון הממוזג משקיע חשיבה מעמיקה בתכניות אותו הוא מייעד לאוכלוסיית היעד, למרות שבקרב ארגוני האין-ברירה, החשיבה הזו הגיעה בשלבים מאוחרים יותר של המיזוג. כל הארגונים במדגם שלנו ראו במיזוג הזדמנות לחיזוק הקשר של הארגון עם הלקוחות שלו, והרחבת קהל היעד.

כל מיזוג, בין אם נעשה בליית ברירה ובין אם נעשה מתוך בחירה, הוליד אתגרים משמעותיים בקרב ההון האנושי המעורב. ובכל זאת היו הבדלים משמעותיים בין שני סוגי המיזוג באופן ההתנהלות שלהם בנושא ההון האנושי. במיזוגי האין ברירה, זיהינו תחלופה גדולה יותר של עובדים במהלך המיזוג ולאחריו. בשני מקרים תועדו עזיבות מחאה של חברי ועד מנהל של אחד הארגונים, התפטרות של מנכ"לים, ובארגון מסוים התפטרות שנעשתה כחלק מהצהרת מחאה נגד הניסיון לייצר חזון ארגוני וסדר יום חדש. במיזוגי 'אין ברירה' תועדו גם יותר עימותים ואמוציות סביב סוגיית השם והלוגו של הארגון הממוזג, בעוד שבמיזוגים מבחירה סוגיית השם והלוגו לא עלו כלל לדיון.

במיזוגים מבחירה לא ראינו מאבקי כוחות משמעותיים בין פרסונות מרכזיות בדרגים הניהוליים. נראה היה שהמיזוג מרצון יצר הזדמנויות טובות יותר לבניית אמון, ויצירת תחושה ש'הצד השני' רוצה בקשר, ומעריך את השחקים החדשים שנוספו לארגון. אפשר לשער שהאחריות ההדדית להצלחת המיזוג דרבנה שותפות בין הדרגים הניהוליים, תופעה שלא ראינו בארגונים שמוזגו

בלית ברירה. במיזוגי אין ברירה מאבקי הכוחות היו נוכחים מאוד בכל שלב משלבי המיזוג. למשל, בשלושה ארגונים, המנהלים התחלפו בשל אי הסכמות בזמן המיזוג או מיד אחריו.

השפעת המיזוג על העובדים היתה דומה: בשני סוגי המיזוגים תוארו משברי אמון בקרב העובדים. אמנם תיאורים אלה הגיעו בעיקר דרך גורם שלישי - המנהלים וחברי ועד שרואיינו למחקר, אך מהתיאורים שלהם עולה קושי לבסס יחסי אמון עם העובדים והתנגדות למיזוג ברמות משתנות בכל הארגונים. ניתן לשער שהעובדים בדרגים הנמוכים חשו איום על ביטחונם התעסוקתי ומעמדם בארגון, ותחושות אלו תורגמו לקושי להזדהות, וקושי לתת אמון בארגון בצורתו הממוזגת, בעיקר בגלל שיתוף מוגבל של העובדים בתהליכי קבלת ההחלטות. חשוב לציין שבשאלונים שהעברנו נראה שהזמן עושה את שלו, וככול שמתרחקים ממועד המיזוג, תחושת ההזדהות והסולידריות עם הארגון הממוזג עולה, לפחות בקרב מנהלים וחברי וועד מנהל. אולם לא מן הנמנע שאלו שלא הצליחו להרגיש שייכים לארגון הממוזג, עזבו לאחר המיזוג (וגם סרבו למלא השאלון), מי שנשאר (ומי שהגענו אליה/אליו להשתתף במחקר) הם אלו המרגישים מזוהים עם הארגון. התוצאה היא תמונה חיובית יותר של הממצאים במרכיב הכמותי של המחקר.

ובכל זאת, ריכוז התובנות והממצאים להלן מתייחס לכל הפנים של תהליך המיזוג, האופטימיים והביקורתיים כאחד.

## 5.2. דיון בממצאי שלב הפרה-מיזוג

שלב זה מאופיין במהלכי גישוש, חיזור ותיאום ציפיות בין הארגונים, במטרה לבדוק את הנכונות והמיניעם להתמזג. מובילי המיזוג בכל ארגון עורכים בדיקות היתכנות על הארגון השני כדי לבדוק את האיתנות הפיננסית, התאמת המבנים הארגוניים, תהליכים ניהוליים, ומידת החפיפה ביניהם. בנוסף, מתמקדים בשלב זה באיתור השחקנים הדוחפים והבולמים את המיזוג ובעבודת הכנה, הכשרה וסוציאליזציה בקרב מנהלים ועובדים (Milway, Orozco & Botero, 2014).

❖ ממצאי המחקר מעלים שככלל נושאי התפקידים הבכירים בארגונים התלהבו מהמיזוג ודיברו בזכותו, תוך שהם מפגינים מודעות גבוהה למקורות הכוח (ולמגבלותיו) איתם מגיעים הארגונים שלהם אל שולחן המשא ומתן בשלב הפרה-מיזוג. נמצא כי מקורות הכוח והלגיטימציה הבולטים בהם מחזיקים הארגונים הם: ידע מקצועי, שליטה ב"שוק" בו הארגון מעורב, הכריזמה של מנהיגות הארגון ו-ותק הארגון. מאידך, הארגונים נמצאו חלשים יותר בכל הקשור לשליטה על משאבים ותקציבים, בגודל הארגון, ובקרבה לגורמי מימון ומקבלי החלטות - מקורות כוח חשובים שהעדרם יכול להיות הסבר לרצון הארגונים להתמזג.

❖ בבחינת הגורמים הדוחפים למיזוגים בישראל ניכר כי **השיקולים הפנים-ארגוניים - הכספיים והמקצועיים - הם בעלי משקל גדול יותר בהחלטות המיזוג**, בהשוואה לשיקולים אישיים/פוליטיים (גם הם פנים-ארגוניים), ולחצים של גורמים מממנים או גורמים פוליטיים חיצוניים אחרים. בהקשר זה, מעניין היה לזהות הבדלים מובהקים בין משיבים בעלי ותק מועט בארגון (עד 5 שנים) לבין משיבים בעלי ותק גדול (מעל 5 שנים) בהערכתם את השיקולים האישיים של גורמים בהנהלה ואת הלחץ של גורמי מימון כשיקולים משפיעים יותר בהחלטות המיזוג.

ייתכן שהמניעים האישיים הם סמויים יותר ונמצאים מתחת לפני השטח ומנהלים ותיקים לא ששים לכלול אותם בשיקוליהם. עוד ניתן להניח שמנהלים צעירים יותר רואים בלחץ של גורמים חיצוניים איום רב יותר בהשוואה למנהלים בעלי וותק, 'שכבר ראו הרבה בחייהם'.

❖ בראיונות בלטה מרכזיות הגורמים הכספיים-כלכליים כמניעים לביצוע מיזוגים: רצון להתייעל, להיחלץ ממשבר כלכלי אליו נקלע הארגון, לגוון את מקורות המימון, לגייס משאבים נוספים או למנוף משאבים קיימים. השיקולים הכספיים-כלכליים, מתקיימים בד בבד עם השיקולים המקצועיים, כגון רצון למנוע כפילות במתן שירותים לאוכלוסיות דומות ורצון לפתח ניהול יעיל יותר של פעילויות ותהליכי עבודה להגשמת מטרות הארגון.

❖ לחצים המופעלים על ידי גופי רגולציה ומימון נמצאו גם הם כמשפיעים על הארגונים להיכנס למהלכי מיזוג, אך במידה פחותה. המדובר בעיקר במשרדי ממשלה המופקדים על התחום בו הארגונים פעילים או משתתפים במימון פעילותם. הלחץ מתבטא, למשל, במינוי ועדה הבודקת את פעילויות הארגון וממליצה על מיזוג, בביקורת-עומק של רשם העמותות שממליץ במסקנותיו לארגון להתייעל ארגונית וכלכלית, או בהוצאת מכרז לאספקת שירותים חברתיים הדורש שיתוף פעולה נרחב בין ארגונים, אשר מיזוג נותן פתרון הולם לדרישה כזו. לגורמי מימון עסקיים או פילנתרופים גם כן יש השפעה על החלטת ארגונים להתמזג. גורם מממן שאינו שבע רצון מתפוקת הארגון מפעיל לחץ להתמזג, וארגונים החפצים חיים נענים ללחצים אלה.

מניעים אלה דומים למניעים המרכזיים שנמצאו בספרות (Pietroburgo & Wernet, 2010) ולוח 1 בסקירת הספרות), שם נמצא כי כדי לחזק את הכוחות הדוחפים למיזוג, להתגבר על חסמים ולהפחית את החששות ממנו, נדרשת עבודת הכנה, הכשרה וסוציאליזציה בקרב המנהלים והעובדים למצבים החדשים, ולהבנה טובה יותר של התועלות הצפויות מהמיזוג. במסגרת הבדיקה והגישושים ההדדיים נחשפים הארגונים גם לאידיאולוגיה הארגונית ולמערכת הערכים והתרבות הארגונית הייחודית של כל אחד מהארגונים. נדרשת הבהרה של מטרות המיזוג וזיהוי המכנה המשותף אשר בלעדיו לא ניתן להגיע להסכמה על מהלך המיזוג (O'Brien & Collier, 1991).

❖ במחקר שלנו עלה כי המגעים הראשונים בין ראשי הארגונים המתמזגים - אלה אשר יזמו את רעיון המיזוג - התרחשו בדרך כלל בהחלטה לא-פורמלית, למשל בעקבות מפגש אקראי, ומבלי לבדוק לעומק את ההשלכות על הארגונים ועל לקוחותיהם. בשלב מוקדם ולא מתוכנן זה לא נבחנו לעומק הסיכויים והסיכונים כמו גם התוחלת והערך המוסף של המיזוג. בחלק גדול מהמיזוגים שנחקרו, **לא ראינו תהליך שתוכנן מראש כמהלך אסטרטגי**, עם שלבים ברורים והצבת יעדים, תוך התייחסות למכלול הגורמים המעורבים בארגון ומחוצה לו. לא ראינו גם תהליכי הכנה של המנהלים והעובדים למצבים החדשים, ולהבנה טובה יותר של התועלות הצפויות מהמיזוג. **המלצתנו בהקשר זה היא שכבר בהתחלת תהליך המיזוג, יש מקום לערוך תהליכי תכנון מסודרים, תיאום ציפיות בין הוועד המנהל ומנהלי הארגונים, כמו גם מפגשים מוקדמים להפגת חששות וחשדנות בהשתתפות כלל בעלי העניין בארגונים המתמזגים ומחוצה להם.**

❖ בנוסף, ממצאי המחקר הכמותי העלו שבקבלת ההחלטות לגבי המיזוג, היו מעורבים בעיקר חברי הוועד המנהל והנהלות הארגונים, ולעיתים גם נציגי גופים מממנים. מידע זה קיבל ממד נוסף בראיונות שם למדנו כי פעמים רבות, התפתח בארגונים המתמזגים פורום מצומצם, מעין "מטבחון", בו התקבלו החלטות, ללא מעורבות של בעלי עניין חשובים אחרים, כגון עובדים ולקוחות, ולרוב גם ללא מעורבות של גופים מממנים ואפילו חברי וועד שמודרנו. המגעים האלה אופיינו בחוסר פורמליות (בין חברי הפורום היתה לעיתים היכרות מוקדמת) והתנהלו מחוץ לכתלי הארגון אך השפעתם הייתה מכרעת על קבלת ההחלטה על מיזוג. **עצם קיומו של "מטבחון" בשלב הפרה-מיזוג וגם לאחריו, והדרתם של בעלי עניין חשובים מהדיון, תרמו לא פעם להעלאת התנגדויות וחששות מצד גורמים אלה, מכיוון שלא היו מיועדים לגבי ההתפתחויות והשינוי הארגוני המשמעותי.** החסך בתהליכי הכנה וליבון של חששות היווה אתגר עבור עובדי הארגונים שחשו מודרים מתהליכי קבלת ההחלטות במיזוג, דבר אשר הגביר את החששות וההתנגדויות שלהם. **לאור זאת, חשוב מאוד להטמיע בשלב הפרה-מיזוג מנגנוני תכנון מסודרים ומנגנוני שיתוף כדי להימנע מהיווצרות חשדנות, התנגדויות ופוליטיקה פנימית 'רעילה' כבר בשלבי המוקדמים של התהליך.**

❖ חשיבותם של תהליכי תכנון מסודרים, תוך קביעת יעדים ברורים להצלחה וכישלון מתחדדת על רקע קשרים סטטיסטיים שנמצאו במחקר. מצאנו שתרבות ארגונית של יחסי אמון וכבוד הדדי התפתחו בצורה הרבה יותר טובה בארגונים שהגדירו לעצמם יעדי הצלחה וכישלון במיזוג בהשוואה לארגונים שלא קבעו יעדים שכאלה. בארגונים שבהם נקבעו יעדים ברורים למיזוג התפתחה גם אווירה מעודדת רעיונות חדשים, ומרחב המקנה תחושה של יציבות ובטחון. יתר על כן, **ארגונים שהציבו יעדים למיזוג מרגישים שהתוצאות של המיזוג הושגו בצורה טובה יותר מארגונים שבהם לא נקבעו יעדים.**

חשוב לזכור שמיוזוג הינו תהליך שינוי ארגוני משמעותי וקשה. כניסה לתהליך מיזוג טומנת בחובה סיכונים רבים לארגון, לעובדים וללקוחות ולכן כדאי לערוך תהליכי תכנון והכנה שיסייעו בהתמודדות עם הקשיים וידגישו את האפשרויות בחדשות הנפתחות בפני הארגון, עובדיו ולקוחותיו. **בשלב הפרה-מיזוג מומלץ לפתח תהליכים מסודרים של תכנון, הצבת יעדים, הכנה וסוציאליזציה שיאפשרו ליבון התנגדויות וחששות ורתימת גורמים שונים למאמצי המיזוג. חשוב שבתהליכים אלה ישולבו כלל בעלי העניין בארגון, לרבות חברי הוועד המנהל, דרגי הניהול, עובדים, נציגי גורמים מממנים ואף נציגי לקוחות.**

לסיכום, להלן מספר דגשים לשלב הפרה-מיזוג. רשימה זו כוללת תובנות של צוות החוקרים בשילוב תובנות של משתתפי המחקר על בסיס הניסיון שלהם בתהליך.

### **סיכום המלצות לשלב הפרה-מיזוג:**

1. **בניית תהליך אסטרטגי משותף לשני הארגונים** הוא חשוב וקריטי כבר בשלב הפרה-מיזוג. בתהליך זה ייבנה חזון וינוסחו מטרות משותפות. כחלק מתהליך זה, חשוב מאוד **לבצע Due diligence - מיפוי הדדי מלא ומפורט** של הכוחות, הנכסים, המשאבים, השחקנים וההתחייבויות

של העמותות המתמזגות, על כל המשמעויות המשפטיות והחשבונאיות. יש חשיבות לנושא של מיון, הכרה ובחינת הנכסים וההתחייבויות שיועברו לעמותה הקולטת בשל המיזוג.

2. **הגדרת יעדים.** לצד החזון והמטרות, **הגדרה ברורה של היעדים האופרטיביים** היא קריטית לקיום והצלחת הארגון העתידי הממוזג. יש לערוך תהליך חשיבה מסודר (ולא נמהר) לגבי היתרונות והחסרונות, האפשרויות והאתגרים של כל יעד אופרטיבי. בנוסף, **יש לקבוע מראש סטנדרטים להצלחה** - ארגוניים, מקצועיים, פיננסיים - ולדחוף את הגורמים המעורבים להישגיות טובה בכל אחד מהקריטריונים הללו.

3. **הסכמה מוקדמת על המבנה הארגוני** של התאגיד הממוזג, כולל **איוש בעלי תפקידים בכירים** (חברי הוועד הממוזג, יו"ר הארגון ומנכ"ל הארגון). הסכמה כזו תגרום לכך שבעלי התפקידים המיועדים יטלו חלק פעיל ומשמעותי בקידום הליכי המיזוג. זהות בעלי תפקידים גם קריטית לשאלה האם הם זוכים לאמון השחקנים האחרים. הסכמות סופיות על איוש התפקידים יתבצע במשא ומתן בשלב המיזוג, ופשרות יתקבלו ככל נדרש.

4. **הכנת תחזיות משותפות ותוכניות עבודה חזויות.** יש לבצע חשיבה מוקדמת **כיצד לבצע הערכה ומדידה לשנה הראשונה.** ישנה חשיבות בהצגת עמדה מקצועית מבוססת נתונים, עם שקיפות מירבית. יש להחליט מה לוקחים מכל ארגון ועל מה מוותרים (אמצעים, כלים, יכולות, פעילויות). יש לזכור שהארגון הממוזג חייב לתת ייצוג הולם של שני הארגונים המתמזגים (או יותר), אחרת חוסר האיזון ייצור התנגדות.

5. יש להיערך **לצרכי הגורם האנושי** וסוגיות נוספות הקשורות לעובדי הארגונים. כבר בשלב המשא ומתן והכניסה לתהליך המיזוג, חשוב לגבש:

(1) מנגנונים **לקבלת החלטות** מושכלת **וליבון קונפליקטים, ומנגנוני תכנון מסודרים ומנגנוני שיתוף.** גיבוש מנגנונים אלה יסייע להפשרת התנגדויות ולהפגת חששות, וימנע חשדנות ופוליטיקה פנימית 'רעילה' כבר בשלבי המוקדמים של התהליך.

(2) **מיפוי של הסכמים / איגודים מקצועיים / ארגונים יציגים** בהם העובדים מעורבים. בחינת תנאי ההעסקה בכל אחד מהארגונים והשלכות המיזוג על תנאי ההעסקה (בעיקר אם יש פערים בין תנאי ההעסקה של עובדי הארגונים המתמזגים).

(3) **בחינת הפרשות סוציאליות של עובדי ארגון היעד** (הארגון שעובדיו עוברים) והמשמעויות הכספיות של מעבר כזה. ככל שיש צורך: השלמת פיצויי הפיטורין ל-8.33% (כי רשות המסים דורשת שבעת המעבר תהיה הפרשה מלאה לפיצויי פיטורין). הוא הדין לגבי יתרות חופשה וימי מחלה בלתי מנוצלים (בארגונים שיש בהם הסדרי "פדיון" בתום העבודה).<sup>6</sup>

6. חשובה בניית **שקיפות** במניעים למיזוג; שקיפות בהתנהלות מייצרת **אמון.**

7. חשוב לשתף גורמים מקצועיים מתחילת התהליך: עורך דין, יועץ ארגוני, רואה חשבון (ראו שלב המיזוג)

6 אם אין מספיק כסף בקופת הפיצויים של כל עובד - יש צורך בהשלמה פיזית (להבדיל מהפרשה בספרים) שכרוכה, לעיתים בהוצאה הכספית גבוהה.

### 5.3. דיון בממצאי שלב המיזוג

שלב המיזוג תואר על ידי כל המרואיינים כשלב דינאמי וסוער ונחשב גם בספרות לשלב שבו מתרחשים שינויים מורכבים (Brown & Tarba, 2011; Ricke-Kiely, Parker & Barnet, 2013). במחקרנו נמצא כי הגורם האנושי - דהיינו ההנהלה הבכירה והוועד המנהל - ומידת המחויבות שמביאים אלה לתהליך, היו גורמים מרכזיים וקריטיים שלדעת המשיבים איפשרו את המיזוג. המעורבות, או הלחץ, של גורמים חיצוניים היה גורם משני יותר מבין הגורמים שאיפשרו את המיזוגים השונים.

❖ מנגנון חשוב בתהליך המיזוג הוא אופן קבלת ההחלטות אודות המיזוג ופעולות הקשורות בו. אף כי כמחצית מהמשיבים (34%) העידו כי ההחלטות התקבלו בקונצנזוס (פה אחד) או בהחלטת רוב (26%). נמצא גם כי היו מיזוגים בהם, לדעת המשיבים, לא היה כלל מנגנון מסודר של קבלת החלטות (14%). בנוסף, כחמישית מהנבדקים (20%) סברו שההחלטות לגבי המיזוג התקבלו בפורומים מצומצמים מידי של וועד מנהל/הנהלה אקזקוטיובית או על ידי מנהלי הארגון בלבד (6%). **ממצאים אלה מעלים ומדגישים את הצורך, שנמצא גם בספרות המחקרית, בשיתוף מעגלים רחבים יותר של בעלי עניין בתהליכי קבלת ההחלטות במיזוג ובקיזום של מנגנונים מסודרים של קבלת החלטות** (Chen & Kranskopf, 2013; Goldkind, Pardasani & Marmo, 2013).

❖ סוגיה נוספת להבנת מנגנון קבלת ההחלטות אודות מיזוג היא זהותם של שחקנים קריטיים בתהליך. משתתפי המחקר ייחסו תפקיד דומיננטי וחשוב בתהליך קבלת ההחלטות לחברי הוועד המנהל ולשיח כן ופתוח בין חברי הוועדים המנהלים של שתי העמותות המתמזגות. לא פחות מכך, ליווי התהליך על ידי יועץ משפטי נתפס כקריטי בתהליך, בעוד לא היתה הסכמה גורפת לגבי הצורך במעורבותו של יועץ ארגוני בתהליך. תהינו אודות הממצא המחקרי הרואה חשיבות פחותה בייעוץ ארגוני כמנגנון לסיוע בקבלת החלטות וליישוב קונפליקטים. נדמה כי גם במקרים בהם היה ייעוץ ארגוני בתהליך הוא לא נתפס כקריטי. ממצא זה מעלה שאלה לגבי אופן השימוש בייעוץ הארגוני ומידת הידע שיש ליועצם ארגוניים לגבי הייחודיות של תהליכי מיזוג בארגונים חברתיים. לייעוץ ארגוני יכול להיות ערך רב בתהליכי שינוי ארגוני, אך נראה שיש צורך בייעוץ מוכוון יותר לאתגרים של מיזוגים בשדה החברתי.

❖ בדומה לספרות המחקרית בנושא (Yankey et al., 2001), גם במחקר זה נמצאו מערכות יחסים מורכבות שליוו את תהליך המיזוג והתאפיינו לעיתים בקונפליקטים, תחרות וחוסר אמון. חשוב לציין שהתפתחות יחסי אמון וכבוד הדדי בין משתתפי המיזוג נמצאו קשורים באופן מובהק לארגונים שהגדירו מראש יעדי הצלחה וכישלון למיזוג. הכלים המרכזיים בהם נעשה שימוש ליישוב קונפליקטים היו ישיבות משותפות והתערבות מנהלים. ארגונים השתמשו פחות במנגנונים שיתופיים כגון סדנאות, דיונים שיוחדו לעיבוד חוויית המיזוג ושימוש בייעוץ ארגוני. נדמה כי גם בשלב זה יש מקום להרחיב השימוש במנגנונים שיתופיים שייקחו בחשבון את בעלי העניין השונים בארגון ויערבו אותם בצורה אקטיבית בתהליכי המיזוג.

❖ מבחינת חסמים למיזוג, ניכר כי הגורם האנושי נתפס כחסם מרכזי בביצוע מיזוגים: מתחים בין הארגונים, פוליטיקה תוך ארגונית, או בין הארגונים המתמזגים, התנגדות של עובדים או

קצרים בתקשורת בין השחקנים הנהלה והוועד המנהל זהו כחסמים למיזוג (תרשים 7). לעומת זאת השיקולים החיצוניים, הכלכליים, והמקצועיים לא נתפסו כגורמים שהקשו על ביצוע המיזוג. ממצא זה מצטרף לממצאים שהוצגו לעיל המדגישים את חשיבות ומרכזיות הגורם וההון האנושי בתהליכי מיזוג. כשארגונים מתמזגים גם ההון האנושי בהם מתמזג - ולכן עלו קשיים (אך גם פוטנציאל) בכל הנוגע ליצירת שיתוף פעולה בין עובדים, ציוות עובדים לתפקידים חדשים, יצירת תרבות ארגונית חדשה, חיובית ותומכת, ויצירת חזון חדש לארגון. קשיים הקשורים להון האנושי המתמזג ויוצר יחד תרבות ארגונית חדשה, עלו בראיונות גם סביב שאלת המקצועיות של חברי הארגונים המתמזגים. למשל, עלתה סוגיה סביב מה קורה כאשר בארגון אחד הרמה המקצועית של העובדים נתפסת כנמוכה יותר מרמת העובדים בארגון השני.

❖ **נושא חשוב נוסף שעלה בשלב המיזוג הוא החשיבות של תחושת השייכות, הזהות והסולידריות בין החברים בארגון הממוזג.** יש לזכור שבכל המקרים הנחקרים מדובר בארגונים חברתיים אשר התאגדו סביב מטרות משותפות ורצון לחולל שינוי חברתי, ולכן הרצון לשמר את הזהות של הארגון המקורי בהחלט מובנת. עם זאת עלה אתגר משמעותי ביצירת זהות וסולידריות מחודשים בארגון הממוזג אשר לווה לא פעם במאבקי כוח, משברי אמון וניסיונות לקריאת תיגר על בכירים בארגון הממוזג. רוב המיזוגים אופיינו בתחלופה גדולה של עובדים, חברי הנהלה, ולעיתים אף מנכ"לים. הסיבה לתחלופה, שחזרה על עצמה בראיונות, הייתה הקושי מול התרבות הארגונית השונה, חזון או השקפות עולם בארגון הממוזג, שלא עולים בקנה אחד עם התפיסות בארגון הקודם. הנהלת הארגון הממוזג, נדרשת להתמודד עם פערים בין תרבויות ארגוניות, לגשר ולחתור ליצירת תמהיל חדש של תרבות ארגונית שתעצב את הזהות הייחודית החדשה של הארגון הממוזג (Weber & Tarba, 2012). מהראיונות במחקר עלה כי **ניהול סבלני, אמפטי ומכיל כלפי ההון האנושי שהצטרף לארגון הממוזג, וניהול הלוקח בחשבון את ההבדלים בין הארגונים המתמזגים, מסייעים ביצירת תחושה מחודשת של שייכות, זהות ארגונית משותפת וסולידריות.**

❖ **אמון** נמצא אף הוא כמרכיב חשוב ומשמעותי בתהליכי מיזוג. הצורך ליצור אמון בארגון הממוזג היווה אתגר משמעותי. השינויים הפרסונאליים - למשל ועד מנהל חדש, מנכ"ל חדש ו/או עובדים משני ארגונים שונים - חייבו בנייה של יחסי אמון בארגון. גם כאן, מידת השקיפות של תהליך המיזוג, כמו גם היקף השילוב של בעלי עניין מגוונים ככל האפשר בתהליך, יצרו הזדמנויות או משברי אמון בהתאם לגישה שננקטה. הרצון לצמצם התנגדויות וזעזועים ולהעמיד את העובדים בארגון אל מול עובדה מוגמרת בדבר המיזוג, הפך לחרב פיפיות שכן עורר חוסר אמון בהנהלה והגביר חששות והתנגדויות. גם כאן **יש מקום ליידוע ושיתוף רחב יותר של בעלי העניין בארגון בתהליכי קבלת ההחלטות, ככלי ליצירת אמון בארגון הממוזג.**

❖ לבסוף, בתהליכי המיזוג בלטו השפעות של תהליכים פוליטיים פנים-ארגוניים ודינמיקה של פוליטיקה בין-ארגונית. מראיינים דיווחו, למשל, על מאבקי שליטה בעמדות מפתח בארגון

הממוזג, מחנאות בקרב חברי הוועדים המנהלים בין תומכי ומתנגדי מיזוג, והתנגדויות אישיות על רקע יחסים עכורים או מאבקי עוצמה בארגון למהלכי המיזוג. במסגרת ההתנהלות הפוליטית נראו לעיתים גם מינוי בעלי תפקידים על רקע היכרות אישית מהעבר המשותף של יושבי ראש הוועדים ובעלי תפקידים בארגון הממוזג ולא על רקע מקצועי. למשל, יו"ר אשר נתנו גיבוי למנכ"לים על מנת להשיג "שקט תעשייתי"; ומחויבות אישית המבוססת על קשרי עבר כלפי בעלי תפקידים שונים אשר בלמה שינויים פרסונאליים. גם במקרה זה, **פוליטיקה ארגונית היא מרכיב ידוע ומוכר בתהליכי שינוי ארגוני וכך גם במיזוגים. האתגר הוא לדעת לזהות את התהליכים האלה, להעלות אותם על פני השטח ולפתח מנגנוני התמודדות ארגוניים עימם.**

❖ מהממצאים עולה כי צעירים ונשים מרגישים פחות הזדהות עם המיזוג, פחות בטחון ומפגינים יותר חששות מהמהלך. נראה כי ותיקים בארגון כבר פחות מתרגשים ממעורבות של גופים מממנים. יתכן שהניסיון והותק של הוותיקים אשר "כבר ראו דבר או שנים" בהיסטוריה של הארגון, מוביל לכך שהם פחות מתרגשים מכוחם ומעורבותם של הגופים המממנים בניגוד לבעלי וותק קטן יותר.

❖ מהממצאים עולה כי נשים רואות חשיבות רבה לגורם מתווך להצלחת תהליך המיזוג. נשים נמצאו חוששות יותר מהמיזוג ומתנגדות לו יותר, ולכן כנראה מרגישות שזקוקות ל"גורם אובייקטיבי" שישמור על יחסי הכוחות, וימתן קונפליקטים אם יעלו. על רקע זה בולטת גם החשיבות הרבה יותר שראו נשים ביועץ ארגוני, לעומת גברים.

## סיכום המלצות לשלב המיזוג:

1. חשובה בחירה של צוות מוביל מיזוג עם מלוא הסמכויות לריכוז ותכלול מהלך המיזוג.
2. ריכוז מהלך המיזוג על ידי צוות מוביל אין פירושו ריכוזיות יתר בקבלת החלטות. להיפך, יש לערב את כל הגורמים המעורבים בתהליך, תוך נכונות להגיע לפשרות. חשוב לדבר עם כל בעלי העניין בתהליך ולשתף הן במידע והן בתהליכי קבלת החלטות, טרם היות ההחלטה עובדה מוגמרת: עובדים, מנהלים, ועד מנהל, שותפים, תורמים, ספקים ולקוחות. יש להתאים את המידע מול כל סוג של בעלי עניין. יש לוודא שכל חברי הוועד המנהל שותפים לכל אורך הדרך, ולא להותיר את העדכונים שלהם כמס שפתיים לתפקידם הרשמי.
3. יש ללוות את שלב המיזוג בבניית תוכנית מסודרת ומפת דרכים מפורטת: (1) קבלת החלטות בגופים המנהלים של שני הארגונים ואישור של הצעת המיזוג על ידי כל אחד מהם: (2) ביצוע ההליכים הנדרשים על פי החוק: מסירה לרשות התאגידים, פרסום, פניה לנושים מהותיים, לעובדים. (3) זימון אספות כלליות בשני הארגונים לאישור הצעת המיזוג על ידי שתי האספות הכלליות. (4) פניה, משותפת, לבית המשפט לאישור המיזוג. (5) קבלת אישור רשות התאגידים על המיזוג - לאחר פסק דין חלוט של בית המשפט - (45 יום לאחר פסק הדין הסופי).
4. יחסי אנוש והון אנושי. אחד הדברים החשובים הוא המיזוג במישור החברתי הכולל בניית הזדהות עם הארגון הממוזג וצמצום התנגדויות של שחקנים שונים. עבודה זו יכולה להתבצע



על ידי צוות מוביל מיזוג או בליווי של אנשי מקצוע חיצוניים,<sup>7</sup> כשמטרתנו היא ביטול הסמים אישיים ואגו, ולתת לאנשים בארגון זהות משותפת ותובנה של ארגון שיהיה חזק יותר, איכותי יותר ומקצועי יותר שכדאי להישאר בו.

(1) המהלך מצריך **ניהול סבלני, אמפטי ומכיל** כלפי ההון האנושי שהצטרף לארגון הממוזג, וניהול הלקוח בחשבון את ההבדלים בין הארגונים המתמזגים, מסייע ביצירת תחושת זהות ארגונית משותפת וסולידריות.

(2) **רתימת העובדים לתהליך**. חשובה יצירת אוירה של בטחון תעסוקתי אצל העובדים. חשוב לשקף לעובדים מה קורה כדי למנוע תחושה של חוסר אונים ואי יציבות.

(3) פרישת עובדים ומנהלים היא טבעית אך יש לעשות זאת בהליכים מחושבים ואמפטיה. מומלץ **לתת זמן מעבר והתארגנות לעובדים שייאלצו להיפרד** מהארגון עקב השינויים שמביא איתו המיזוג. יצירת **מנהיגות עובדים** מוסכמת בארגונים המתמזגים יכולה להיות מועילה.

(4) מכיוון שקיימים הבדלי מנטליות והבדלי תרבות ארגונית בין הארגונים (במיוחד מנהלים וחברי הועד המנהל), הם יכולים להקשות על מהלכי המיזוג לאורך התהליך. לכן חשוב לקיים **מהלכים משותפים** של חשיבה משותפת ובניית **תרבות ארגונית של אמון הדדי**. יש להמשיך לתת דגש וחשיבות **לשקיפות** התהליך.

5. **הסתייעות בגורמים מקצועיים** תוך כדי התהליך: (1) **ליווי משפטי צמוד** של עורך דין המנחה ומלווה את כל השלבים בתהליך ופותר בעיות במידה וקיימות. (2) **ליווי של יועצת ארגוני חיצוני**, גם אם לא בכל חלקי התהליך נמצא מועיל עבור חלק מהארגונים. (3) **רואה חשבון** האחראי על ההיבטים הפיננסיים, זיהוי נכסים ועוד.

6. יש לקחת בחשבון בכל המהלכים גם את הקשר מול גורמי הסביבה: את האפקטיביות של לחצי הגורמים החיצוניים, כמו הממשלה וגופים פילנתרופיים, על המיזוג.

## דין בממצאי שלב הפוסט-מיזוג

בשלב הפוסט מיזוג הארגון הממוזג נדרש לייצב את מבנהו ופעילותו ולהתאים את תהליכי העבודה למציאות החדשה (Singer & Yankey, 1991; Wernet & Jones, 1992). בשלב זה נדרשת גם בדיקה והערכה של ביצועי הארגון והצלבה עם תוצרי המיזוג (Ricke-Kiely, Parker & Barnet, 2013; Weber & Tarba, 2012). בשלב הפוסט-מיזוג נבחנות גם תפיסות ההצלחה והכישלון של המיזוגים בעיני המעורבים. בשלב זה עלולות שאלות אודות אינטגרציה מבנית וניהולית שהתקיימה בארגון, השינויים במצב הכלכלי והמרקם האנושי של הארגון הממוזג, פרישות או לחילופין גיוסים חדשים, ההשפעות על מעגל הלקוחות, כניסה לתחומים ושירותים חדשים; וכן, מהו הערך המוסף שיצר המיזוג.

❖ ממצאי המחקר מעלים כי יותר ממחצית המשתתפים סברו שלא הוצבו מדדי הצלחה וכישלון במיזוגים שבהם לקחו חלק. ללא קביעת יעדים, קשה לצפות לערך מוסף ברור שיצמח

7 למשל, כפי שניסח זאת אחת המרואיינים: "ליווי של 'פסיכולוג אירגוני'. לא בהכרח איש מקצוע אלא נשמה שיודעת להקשיב ולהנחות, שילווח את העובדים יתווה יעדים ילווה אותם ואם צריך יסייע בהיפרדות מוסכמת מעובדים."

מהמיזוג. עם זאת, ולמרות שלא הוצבו יעדי הצלחה וכישלון ברורים, רבים מהמשתתפים חשו שהמיזוגים עמדו ביעדיהם. המשתתפים העריכו את תוצאות המיזוג כחיוביות ברמה גבוהה יחסית. הם ראו במיזוג צעד חשוב לארגון וסברו שהוא תרם להשגת מטרות הארגון, איפשר גידול בתקציבים ובמספר הלקוחות, השפעה גדולה יותר על קובעי מדיניות, שיפור באיכות השירותים ואף שליטה גדולה יותר בשוק/השדה הארגוני בו ממוקם הארגון. במחקר נמצא קשר סטטיסטי מובהק בין קביעת יעדים למיזוג לבין השגת תוצרי המיזוג. ארגונים שהציבו יעדים למיזוג הרגישו שהתוצאות הושגו בצורה טובה יותר. ממצא זה מעיד אף הוא על **חשיבות התכנון וקביעת היעדים בתהליכי מיזוג**, מסקנות שגם הודגשו בשלבים המוקדמים של מעגל החיים של תהליך המיזוג. זאת ועוד, מכיוון שלוקח זמן להבין את יתרונות המיזוג ומי שחי בתוך ההווה של המיזוג רואה בעיקר חסרונות בטווח המידי, **חשוב לתת זמן הסתגלות, ולא לרוץ לפתרונות ותפעול**.

❖ המשתתפים העריכו את השלכות המיזוג על התרבות הארגונית והאקלים הארגוני בו בצורה חיובית. ההשלכות שנתפסו כמשמעותיות ביותר היו תחושה של אמון הדדי בין חברי העד המנהל וההנהלה, תחושה שבארגון הממוזג מעודדים אנשים לפתח רעיונות ולמצוא דרכים חדשות לפתרון בעיות, ותחושה שהארגון הממוזג מקנה יציבות ובטחון. ארגונים שהציבו מראש יעדים למיזוג פיתחו באופן מובהק יותר (בהשוואה לארגונים שלא הציבו כאלה יעדים) אמון פנים-ארגוני גבוה, אווירה המעודדת פיתוח רעיונות חדשים, ומרחב גדול יותר ליצירת תחושה של יציבות ובטחון.

מהספרות עולה כי במקרים בהם המיזוג הוגדר כהצלחה היא התבטאה בהשגת ערך חברתי, כלכלי או טכנולוגי משמעותי יותר מזה שהושג על ידי כל אחד מהארגונים לפני המיזוג (Barnes & Fisher, 2006; Pietroburgo & Wernet, 2010). הצלחה נמדדה ביכולת הארגון להשיג התאמה אסטרטגית אפקטיבית ובהתאמה ארגונית ומבנית למצב החדש שנוצר בעקבות המיזוג (Carleton & Linbery, 2004). התאמה ארגונית מתייחסת לגישור על פני פערים בתהליכים ובשיטות העבודה ועיצוב תהליכים חדשים המותאמים למדיניות ולמטרות של הארגון הממוזג (Barnes & Fisher, 2006). הצלחה נמדדת גם ביכולת הארגון להשיג לגיטימציה ומשאבים מגורמים ממסדיים, בשיפור הדימוי והמוניטין של הארגון, בשיפור איכות השירותים ובחיזוק האיתנות הפיננסית של הארגון (Ricke-Kiely, Parker & Barnett, 2013). הצלחה נמדדה גם ביכולת הארגון הממוזג להציע מגוון רחב יותר של שירותים, למצב עצמו בסביבת הפעילות שלו, להגדיל את מספר הלקוחות, להשיג יעילות רבה יותר בניצול המשאבים, ליצור אינטגרציה של התהליכים הניהוליים, לעצב מבנה ארגוני חדש ולהשיג התאמה אסטרטגית ומבנית (Buono & Bowditch, 1989; Mullins, 2006; Schmid, 1995; Thach & Nymam, 2001).

❖ בחלק גדול מהמיזוגים שנחקרו נרשמה הצלחה בכל הקשור להשגת משאבים, לגיטימציה, יעול העבודה, שיפור השירותים, והשגת השפעה ושליטה גדולה יותר בשוק. ראינו גם שקיומה של מנהיגות חזקה, מעצבת, מאפשרת ואוטונומית המציבה חזון ארגוני והמגייסת משאבים ותמיכה פנים וחץ ארגונית מסייעת בהשגת תוצרים חיוביים למיזוג (Campbell, 2009).

Kavanagh & Ashkanasy, 2006). עם זאת, **ברוב המיזוגים תהליך המיזוג והדרך היו קשים ומאתגרים וגבו מחירים כבדים מהארגונים, ההנהלות והעובדים**. לא ברור למשל, עד כמה מצליחים מיזוגים בישראל לגשר על פערי התרבויות הארגוניות וליצור תמהיל חדש של חזון, תרבות ארגונית וזהות ארגונית חדשה וייחודית.

❖ בנוסף, "אגו" והיברים של מנהלים וחברי ועד, פוליטיקה בין הארגונים המתמזגים וחוסר נכונות לויתורים ופשרות הובילו לקונפליקטים אישיים, לחוסר אמון בין ההנהלות ובין העובדים והעדר הערכה הדדית, והקשו על בניית הארגונים הממוזגים ועל פעילותם (Campbell, 2009). כך, **גם במקרים שבהם נרשמה "הצלחה" למיזוג מבחינת מדדי התוצאה שהושגו לעיל, חשוב גם לזכור את תהליך המיזוג הקשה ומורכבותו**. ניכר כי **ניהול תהליך המיזוג** ולאחריו הבנייה המחודשת של הארגון הממוזג הם מאתגרים במיוחד, מערבים בתוכם את החזרת האמון בארגון מצד הרגולטורים, גורמי מימון ולקוחות, דורשים בחירת מנהל/ת בעל ניסיון, ידע פורמלי, כישורים ומיומנויות מתאימים, ויכולות אישיות לניהול ארגון ממוזג. הם דורשים גם סבלנות וגישה ניהולית אסטרטגית ומשתפת. יכולות ניהוליות שכאלה דרושות במיוחד לשנים הראשונות לאחר המיזוג כאשר הארגון הממוזג נמצא במצב שברירי יחסית ויש צורך בהנהגת שינויים פרסונליים, תהליכיים, מבניים וארגוניים.

## סיכום המלצות לשלב הפוסט-מיזוג:

1. **ניהול תקופת הפוסט-מיזוג**. תהליך המיזוג אינו מסתיים ביום המיזוג, לכן **יש לנהל אותו**. התהליך מגיע לסיומו רק לאחר כמה שנים עת כל המערכות הארגוניות עברו שידוד והתאמה. לכן מוד העבודה בארגון ממוזג בתקופת הפוסט-מיזוג הוא מוד שונה ממה שהורגלו אליו המנהלים בתקופה שלפני המיזוג. **יש לחשוב על מנגנונים לניצול משאבים נכון**. אחת המטרות במיזוגים היא רווחה כלכלית, גם אם למיזוג יש עלויות, יש לזכור שמיזוג עשוי לעזור לארגון מבחינה תקציבית.
2. **מנגנונים ופורומים לקבלת החלטות**. יש לקיים בשלב הפוסט-מיזוג **ישיבת ועד מנהל לקבלת החלטות הנדרשות לפעילות העמותה ממוזגת** (כגון, זכויות חתימה, פעולות נדרשות למימוש המיזוג וכיוצא בזה). יש גם לערוך **אספה כללית להשלמת פעילויות נדרשות** (שינוי תקנון - בהתאם לנוסח הצעת המיזוג, שינוי שם, מינוי רשמי של בעלי תפקידים מרכזיים שממונים בידי האספה הכללית).
3. **מנגנוני תיאום ותקשורת פנים ארגונית והמשך שיתוף הגורם האנושי**. השנה הראשונה שלאחר המיזוג רחוקה קשיים. חשוב להמשיך לערב את כל השחקנים הרלוונטיים בקשיים ובפתרונם. יש לוודא **שמנגנונים של שקיפות ופתיחות** נשמרים גם בשלב זה. העלמת מידע והסתרתו מעוררים חשדות ופוגעים בנכונות העובדים לשתף פעולה עם הנהלת הארגון, לכן **נראות נאותה ותקשורת תוך-ארגונית של החלטות המתקבלות בתהליך הפוסט-מיזוג הם קריטיים** (ישיבות ועד מנהל, אסיפה כללית).
4. **יחסי ציבור ושיווק**. חשוב למצב את העמותה הממוזגת ולמתג אותה נכון מול קהל היעד שלה והמשרדים הממשלתיים והמממנים האחרים. יש צורך בגיוס תמיכה של רגולטורים וגורמי

ממסד לתהליך המיזוג, ובעריכת המיזוג תוך שיתוף פעולה ותיאום עימם. שיווק המהלך, יסייע ברתומתם להצלחתו.

5. **המלצות להתנהלות מול הבנקים.** (1) הבעיה הראשונה היא הצורך חשוב להסדיר את העברת כל נכסי עמותת היעד לעמותה הקולטת, לרבות כספים, נירות ערך, בטוחות שניתנו לטובת עמותת היעד או שניתנו להבטחת התחייבויות של עמותת היעד או של צדדים שלישיים. הבעייתיות היא כפולה: (א) הבנקים רואים בהעברת נירות ערך **מכירה** של נירות ערך ואינם מאפשרים העברתם מכוח המיזוג. (ב) הבנקים לא מאפשרים העברת בטוחות לטובת עמותת היעד או לטובת צדדים שלישיים כחלק מפעולות המיזוג. הם דורשים, למשל, ביצוע שעבודים חדשים על ידי ו/או לטובת העמותה הקולטת. (2) **בעיה שנייה** מול הבנקים היא הדרישות המסורבלות לשינוי זכויות החתימה בחשבונות העמותה הקולטת, כמו גם הרשאות בחשבון (צפייה, העברה וכו').

6. **שימוש בתמיכות ומכרזים של המדינה.** (1) משרדי הממשלה לא מכירים בהעברה של פעילות מכוח מכרזים של עמותת היעד לעמותה הקולטת ודורשים **ביצוע של מכרז** חדש על ידי העמותה הקולטת, המצאת ערבויות בנקאיות, פוליסת ביטוח וכו'. דרישה זו קיימת גם כאשר הפעילות המועברת ממשיכה להתקיים באותו אופן, אותו מקום ואותם אנשי צוות שקיימו את הפעילות המועברת ואין כל שינוי למעט הישות המשפטית - כתוצאה מהמיזוג. במילים אחרות - משרדי הממשלה **לא מכירים בתוצאות המשפטיות** של מיזוג שנעשו על פי החוק בישראל. (2) עמדה זהה יש למשרדי הממשלה **לגבי תמיכות** שניתנו בהתאם לסעיף 3א' לחוק יסודות התקציב. משמעות עמדה זו של הממשלה היא **שנדרשים חודשים לא מעטים** להסדרת נושאים אלה - בהם העמותה הקולטת **ממשיכה** לתת את השירותים נשואי המכרזים או התמיכות **מבלי לקבל את הכספים** המגיעים ממשרדי הממשלה בגין אותם שירותים וצריכה **לממן פעילות מאמצעיה** (שלעיתים אינם בנמצא).

7. **המלצות מול רשויות מקומיות.** (1) קשיים דומים לנזכר בסעיף הקודם נמצאו בהתקשרויות עם רשויות מקומיות, בעיקר מקום בו הרשות משתתפת בתשלומים למימון פעילויות (בעיקר רווחה) או נותנת תמיכות לפעילות של אחת משתי העמותות המתמזגות. (2) סוגיה בעייתית לא פחות מתעוררת במקרים בהם הרשות המקומית **העמידה נכסים, ללא תמורה**, לרשות פעילות מלכ"רית לעמותה הקולטת או היעד, ככל שהרשות מתעלמת מהמשמעות המשפטית של מיזוג על פי החוק ורואה בהעמדת נכסים של עמותת היעד לרשות העמותה הקולטת במהלך המיזוג משום **העברת זכויות אסורה.**

8. **המלצות מול רשות המסים.** (1) האישור על פי סעיף 46 של עמותת היעד **מתבטל** כתוצאה מהמיזוג ואינו עובר לעמותה הקולטת. בנסיבות אלה - אם לעמותה הקולטת אין אישור על פי סעיף 46 - היא נדרשת להגיש **בקשה לקבלת אישור** כזה. במשך כל הזמן החולף עד קבלת אישור כאמור (כיום עד כשנה) לא ניתן לגייס תרומות גם עבור הפעילות שהועברה מעמותת היעד ואשר עד להעברתה מומנה באמצעות תרומות. (2) עניין טכני, רשות המסים רואה, מטעמי נוחות, בסוף כל שנת מס (31 לדצמבר) את מועד המיזוג ודורשת שהדיווחים על נכויים, ובעיקר ניכוי המס בגין שכר העובדים ימשיכו להתנהל בתיק הניכויים המקורי של

עמותת היעד עד 31. לדצמבר - אף שהעובדים הועברו כבר לעמותה הקולטת.  
9. **המלצות מול החברה האזרחית.** יש צורך בהקמת תשתיות תמיכה, סיוע וליווי של ארגונים בחברה האזרחית אשר שוקלים או מתכננים מיזוג. תשתיות שכאלה יוכלו לספק מידע, לסייע בתהליכי בדיקה, קבלת החלטות ותכנון וללוות את הארגונים בתהליך המיזוג.

# מפת דרכים - המלצות לפי מעגל החיים של המיזוג

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>שיתוף</b> חברי וועד, מנהל ועובדים. "הנחתת" החלטות תיתקל בהתנגדות</li> <li>❖ עדכון תורמים ולקוחות. בקשה לתמיכה במהלך</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>פיתוח מנגנונים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>גיבוש מנגנוני שקיפות</b> ופתיחות</li> <li>❖ <b>גיבוש</b> מנגנוני קבלת החלטות בין-ארגוניות</li> <li>❖ <b>גיבוש</b> צוותי עבודה לביצוע המיזוג</li> <li>❖ <b>בחירת</b> גורמי מקצוע נייטרלים לליווי התהליך (יועץ ארגוני, יעוץ משפטי, רואה חשבון)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>מטרות ארגוניות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ בניית חזון משותף</li> <li>❖ <b>due diligence</b>: מיפוי הדדי מלא ומפורט של הכוחות, המשאבים, הנכסים וההתחייבויות</li> <li>❖ הכנת תכניות עבודה ותקציב צפוי</li> <li>❖ הגדרת יעדים וסטנדרטים להצלחה</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>הון אנושי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>איוש</b> מוקדם של בעלי תפקידים בארגון הממוזג</li> <li>❖ <b>מיפוי</b> עובדים ומתנדבים כולל פערים בתנאי העסקה, הכשרות ותשתית ארגונית</li> </ul>	 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>טרם-מיזוג</b> pre-merger</p>
---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ הסמכויות וסגירת איוש תפקידים בכירים</li> <li>❖ <b>שיתוף והתייעצות</b> עם חברי הוועד ועובדים לאורך הדרך</li> <li>❖ דגש על יחסי אנוש והון אנושי בתהליך: פתיחות, התמודדות עם אגו</li> <li>❖ יצירת אווירה של בטחון תעסוקתי, צמצום התנגדויות, הקשבה לצרכים</li> <li>❖ <b>המשך עדכון</b> של בעלי עניין מחוץ לארגון</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>יישום מנגנונים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>שימוש</b> במנגנוני שקיפות ופתיחות</li> <li>❖ <b>שימוש</b> במנגנוני קבלת החלטות וניהול קונפליקטים</li> <li>❖ קיום</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>מטרות ארגוניות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ אישור המיזוג בארגונים המתמזגים (אסיפות כלליות, ועובדים)</li> <li>❖ בחירת שם ולוגו מוסכמים</li> <li>❖ העברת בעלות וניהול נכסים וביצוע מהליכים הנדרשים על פי חוק (אישור בית משפט, רשות תאגידים, בנק)</li> <li>❖ הסכמות על מבנה ארגוני, אינטגרציה של תהליכי עבודה ויישום נהלים חדשים</li> <li>❖ יזום תכניות חדשות וסיום תכניות לאור השינויים</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>הון אנושי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ בחירת צוות מוביל מיזוג עם מלוא</li> </ul>	 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>מיזוג</b> merger</p>
---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>בניית תרבות ארגונית ואקלים ארגוני</b> של אמון, קבלה והכלה של צרכים שונים</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>חיזוק מנגנונים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>ניהול</b>: יש לנהל את תקופת הפוסט-מיזוג כתהליך בפני עצמו</li> <li>❖ <b>זמן</b>: התהליך הזה לוקח זמן והסבלנות משתלמת</li> <li>❖ <b>גיוס משאבים</b>: נדרשים משאבים לתהליך הניהול</li> <li>❖ <b>המשך שימוש</b> במנגנוני שקיפות, קבלת החלטות וניהול קונפליקטים</li> <li>❖ גיוס תמיכה חיצונית: עדכון גופי הפיקוח הרלוונטיים בממשלה וברשויות</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>מטרות ארגוניות</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ חיזוק מוטיבציה, הזדהות ארגונית ותרבות ארגונית ממוזגת</li> <li>❖ הסתכלות קדימה על אסטרטגית פיתוח ארגונית. <b>דגש על תוצאות ושיפור ביצועים</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>הון אנושי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ הכשרה ובנייה של ההון האנושי בארגון הממוזג</li> <li>❖ <b>המשך</b> רתימת הוועד המנהל, הנהלה בכירה ועובדים לניהול התהליך <b>בשיתוף מלא</b></li> <li>❖ פרישות של עובדים ומנהלים היא טבעית אך יש לעשות זאת בהליכים מחושבים ואמפטיה</li> </ul>	 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>פוסט-מיזוג</b> post-merger</p>
--	---	---



## רשימת המקורות

- אלמוג-בר, מ. וגרינשפן, א. (2019). ארגוני החברה האזרחית בישראל: מבט עדכני על בסיס נתוני גייסטאר-ישראל. ירושלים: המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל.
- גדרון, ב., אבו, ע., בובר בן-דוד, נ., מוניקנדם-גבעון, י., ונבון, א. (2017). מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי השוואתי. המכללה למנהל, בית הספר למנהל עסקים.
- ובר, י. (2003). ניהול מיזוגים ורכישות. ראשון לציון: הוצאת פלס.
- זקס, ע. (2020). מיזוגים ורכישות במציאות הדינמית של ההייטק בישראל: הצלחה או כישלון? הוצאת ספרי צמרת.
- יוסמן, צ. וכספי, א. (2008). הגורם האנושי במיזוגים ורכישות: סוגיות נבחרות. משפט ועסקים, ח', 353-374.
- לימור, נ. (2009). עת משבר למגזר השלישי: פירוק, שיקום ומיזוג עמותות. תאגידים, ו' (1), 93-59.
- מנהיגות אזרחית. (2021, ינואר). המגזר השלישי בישראל בצל הקורונה: תמונת מצב חצי שנה לתוך המשבר.
- נובה. (2015). מיזוגים במגזר השלישי: אוגדן מקרי בוחן מישראל וארה"ב. נובה ומעוז.
- עמית, א. (2009). טובים השניים מן האחד? מיזוגים במגזר השלישי: תמונת מצב והמלצות ראשוניות. שיתופים.
- רימון-גרינשפן, ה. (2016). וילכו שניים יחדיו הלכך נועדו? סקירת ספרות בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי. קרן אבי חי.
- Angwin, D.N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resources Management*, 27, 2370-2397.
- Anheier, H.K. (2004). *Civil society: Measurement, Evaluation, Policy*. Earthscan.
- Arsenault, J. (1998). *Forging nonprofit alliances*. San Francisco: Jossey Bass.
- Barnes, J. E. & Fisher, S.G. (2006). A recipe for success: The blending of two disparate nonprofit cultures into a successful collaboration-A case study. *Journal of Foodservice Business Research*, 9(2-3), 111-125.
- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of management*, 17, S49-S67.
- Benton, A.D., & Austin, M.J. (2010). Managing nonprofit mergers: The challenges facing human service organizations. *Administration in Social Work*, 34(5), 458-479.
- Buono, A. F., & Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco : Jossey Bass.



Campbell, D. (2009). Giving up the single life: Leadership motivations for interorganizational restructuring in nonprofit organizations. *Administration in Social Work*, 33(4), 368-386.

Carleton, R., & Linbery, C. (2004). Achieving post-merger success. San Francisco: Pfeiffer.

Chen, B., & Kranskopf, J. (2013). Examining formal and informal networks in a merged nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(3), 325-345.

Clemens E.S. & Cook, J.M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25, 441-466.

Dackert, I., Jackson, P., Sten, O., & Johanson, C. (2003). Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger. *Human Relations*, 56(6), 705-725.

DiMaggio, P., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Field, J., & Peck, E. (2003). Mergers and acquisitions in the private sector: What are the lessons for health and social services? *Social Policy & Administration*, 37(7), 742-755.

Fischer, R., Vadapali, D., & Coulton, C. (2017). Merging ahead, increased speed: A pilot of funder-driven nonprofit restructuring. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 3(40), 40-54.

Garrison, D.W. (2019, June 24). Most mergers fail because people aren't boxes. *Forbes Magazine*.

Giffords, E.D., & Dina, R.P. (2003). Changing organizational cultures: The challenge in forging successful mergers. *Administration in Social Work*, 27(1), 69-81.

Goldkind, L., Pardasani, M., & Marmo, S. (2013). Merging for survival: An innovative collaboration effort, one year later. *Administration in Social Work*, 37(2), 199-212.

Golensky, M., & DeRuiter, G. (2002). The urge to merge: A multiple case study. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(2), 169-186.

Gomes, E., Weber, J., Brown, C., & Tarba, S. (2011). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Understanding the process*. Basingstoke: Palgrave-McMillan.

Haider, D. (2017). Nonprofit mergers that work. *Stanford Social Innovation Review*. Link.

Harris, M., Harris, J., Hutchinson, R., & Rochester, C. (2002). Merger in the British voluntary sector: The example of HIV/ AIDS agencies. *Social Policy & Administration*, 36(3), 291-305.

Hasenfeld, Y. & Gidron, B. (2005). Understanding multi-purpose hybrid voluntary organizations: The contributions of theories on civil society, social movements and nonprofit organizations. *Journal of Civil Society*, 1(2), 97-112.

Kavanagh, M., & Ashkanasy, N. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, S81-S103.

Kohm, A., & La Piana, D. (2003). *Strategic restructuring for nonprofit organizations: Mergers, integrations, and alliances*. Westport, CT: Praeger.

- La Piana, D., & Hayes, M. (2005). M&A in the nonprofit sector: managing merger negotiation and integration. *Strategy & Leadership*, 33(2), 11-16.
- Lawrence, T.B. (2008). Power, institutions and organizations. In: R. Greenwood et al. (eds.), *Handbook of Institutional Theory* (pp. 170-198). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lieberson, S. (1991). Small N's and big conclusions: An examination of the reasoning in comparative studies based on a small number of cases. *Social Forces*, 70(2), 307-320.
- Marks, M., & Mirvis, P. (2000). Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational Dynamics*, 28, 35-47.
- McCormick, D. (2001). *Nonprofit mergers: The power of successful partnerships*. Aspen's Nonprofit Management Series. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Michalenko, P. (2010). The impact of trust on the merger process. *Research in Organizational Change and Development*, 18, 279-314.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millward, L., & Kryiakido, O. (2004). Linking pre-and-post merger identities through the concept of career. *Career Development International*, 9(3), 12-27.
- Milway, K.S., Orozco, M., & Botero, C. (2014). Why nonprofit mergers continue to lag. *Stanford Social Innovation Review*, 12(2), 48-54.
- Mullins, D. (2006). Competing institutional logics? Local accountability and scale and efficiency in an expanding non-profit housing sector. *Public Policy & Administration*, 21(3), 6-24.
- Norris-Tirell, D. (2001). Organization termination or evolution? Mergers in the nonprofit sector. *International Journal of Public Administration*, 24(3), 311-322.
- O'Brien, J., & Collier, P. (1991). Merger problems for human service agencies: A case study. *Administration in Social Work*, 15(3), 19-31.
- Pfeffer, J. (1972). Mergers as response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17, 382-394.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pietroburgo, J., & Wernet, S.P. (2010). Nonprofit mergers: Assessing the motivations and means. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 23-33.
- Reddy, K.S. (2015). The state of case study approach in mergers and acquisitions literature: A bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 1(1-2), 13-34.
- Reeve, K. & Wong, K.M. (2015). Non-profit mergers: A new path to success? *Quarterly Review of Business Disciplines*, 2(3), 1-14.

- Ricke-Kiely, T.A., Parker, J., & Barnett, T. (2013). Nonprofit mergers: An implementation plan. *Administration in Social Work*, 37(2), 158-170.
- Salamon, L.M., Sokolowski, W.S., Haddock, M.M., & Tice, H.S. (2013). The state of global civil society and volunteering. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Sargeant, A., & Jay, E. (2002). The role of funders in nonprofit merger activity: Implications for charity fundraising and marketing practice. *Journal of Marketing Management*, 18(9/10), 953-970.
- Schmid, H. (1995). Merging nonprofit organizations: Analysis of a case study. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(4), 377-391.
- Schmid, H. (2004). The role of nonprofit human service organizations in providing social services: A prefatory essay. In H. Schmid (ed.), *Organizational and structural dilemmas in nonprofit human service organizations* (pp. 1-21). NY: The Haworth Press.
- Singer, M., & Yankey, J. (1991). Organizational metamorphosis: A study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations. *Nonprofit Management & Leadership*, 4, 357-370.
- Stake, R.E. (2013). *Multiple case study analysis*. NY: Guilford Press.
- Stearns, L.B., & Allan, K.D. (1996). Economic behavior in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s. *American Sociological Review*, 61, 699-718.
- Taylor, J., Austin, M., & Caputo, R. (1992). Managing mergers of human service agencies: People, programs and procedures. *Child Welfare* (1), 37-52.
- Teram, E., & Igra, U. (2000). Crazy versus epoxy glueing: Control and trust in the merger of human service organizations. *Administration in Social Work*, 29, 45-61.
- Thach, L., & Nyman, M. (2001). Leading in limbo land: The role of a leader during merger and acquisition transition. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 146-150.
- Toepler, S., Seitchek, C., & Cameron, T. (2004). Small organizations mergers in art and humanities. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 95-115.
- van Bortel, G., Mullins, D. & Gruis, V. (2010). 'Change for the Better?'—making sense of housing association mergers in the Netherlands and England. *Journal of Housing and the Built Environment* 25(3):353-374.
- Weber, Y. (2012). *Handbook for mergers and acquisitions research*. Englewood Elgar.
- Weber, Y., & Drori, I. (2011). Integrating organizational and human behavior perspectives on mergers and acquisitions: Looking inside the black box. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 76-95.
- Weber, Y., & Tarba, S. (2012). Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 19(3), 288-303.
- Wernet, S., & Jones, S. (1992). A merger and acquisition activity between nonprofit social service organizations: A case study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, 367-380.

Yankey, J., Barbara, A., Jacobs, B., & Koney, K. (2001). *Merging nonprofit organizations: The art and science of the deal*. OH: Mandel Center for Nonprofit Organizations.

Yu, K. (2013). Institutionalization in the context of institutional pluralism: Politics as a generative process. *Organization Studies*, 34(5), 105–131.

## נספח 1: טבלת מרואיינים

מרואיין/ת	מגדר	תפקיד
1	אשה	מנכ"לית
2	גבר	מנכ"ל
3	אשה	מנהלת דרג ביניים
4	אשה	מנכ"לית
5	גבר	חבר ועד מנהל
6	גבר	חבר ועד מנהל
7	גבר	יו"ר ועד מנהל
8	אשה	מנכ"לית
9	גבר	מנכ"ל
10	אשה	יועצת משפטית
11	גבר	מנכ"ל לשעבר
12	גבר	חבר ועד מנהל
13	אשה	יו"ר ועד מנהל
14	אשה	מנכ"לית
15	גבר	יו"ר ועד לשעבר
16	גבר	יו"ר ועד לשעבר
17	גבר	מנכ"ל ומייסד
18	גבר	מנכ"ל ומייסד
19	גבר	חבר ועד
20	אשה	חברת ועד
21	אשה	מנכ"לית
22	גבר	מנכ"ל
23	גבר	יו"ר ועד מנהל
24	אשה	חברת ועד
25	אשה	מנהלת בדרג ביניים בארגון
26	אשה	מתנדבת בארגון בזמן המיזוג
27	גבר	עו"ד
28	אשה	יו"ר ועד מנהל ומייסדת
29	אשה	חברת ועד מנהל

## נספח 2: פרוטוקול ראיון

### סיפור הרקע למיזוג

❖ תיאור כללי של הארגון לפני המיזוג - מטרות, חזון, מבנה ארגוני, אוכלוסיית יעד, שירותים

### מה דחף את ארגונכם למיזוג

- ❖ מי היו יוזמי המיזוג?
- ❖ מה היו המוטיבציות שלכם / גורמים דוחפים למיזוג?
- ❖ האם תוכל להצביע על גורמים בולמים למיזוג? האם לדעתך היו חסמים ארגוניים למיזוג?
- ❖ האם לדעתך היו מניעים אישיים של בעלי תפקידים בארגונים? האם היו חסמים אישיים למיזוג?

### מה היה הקשר בין הארגונים שמוזגו, לפני המיזוג?

- ❖ מה היו סוג הקשרים לפני המיזוג? קשרי עבודה?
- ❖ האם הארגון שהתמזגתם איתו סיפק שירותים דומים או שהוא התמקד בתחומי עניין שונים וסיפק שירותים שונים לאוכלוסיות יעד שונות?
- ❖ כיצד היית מגדיר את יחסי הכוח בין הארגונים המתמזגים בטרם החל תהליך המיזוג?

### מהם להבנתך מקורות הכוח של כל אחד מהארגונים המתמזגים? מי מבין הארגונים היית אומר שנחשב לארגון החזק?

### איך התקבלה ההחלטה הפנים-ארגונית להתמזג?

- ❖ מהו משך הזמן שעבר מאז החלו "החיזורים" והמגעים הראשונים בין הארגונים עד לקבלת ההחלטה הרשמית על המיזוג?
- ❖ באיזה פורום פנים-ארגוני התקבלה ההחלטה על המיזוג?
- ❖ האם את חושבת שניתן לזהות את האנשים להם היתה הסמכות והעוצמה (כוח) שדחפו יותר מאחרים להחלטה על המיזוג?
- ❖ מה היו התחושות ברמות השונות של הארגון? התנגדויות, חששות, תקוות, ציפיות?
- ❖ האם היו כאלו בתוך הארגון שפעלו למניעתו של המיזוג? מה היו האסטרטגיות והדרכים שננקטו להתגברות על ההתנגדות למיזוג מצד גורמים שונים/בעלי עניין?
- ❖ להרגשתך, עד כמה יכולת להציף בארגון המקורי את הקשיים והמורכבויות מתהליך המיזוג?

### איך התקבלה ההחלטה בין הארגונים?

- ❖ רק בין הארגונים בינם לבין עצמם?
- ❖ האם ע"י גורם חיצוני שדחף למיזוג (כמו המועצה להשכלה גבוהה, ות"ת)
- ❖ האם היה גורם מממן מעורב?
- ❖ האם היו עורכי דין שעשו את המהלך ואיך היה הקשר ביניהם?

### איך הועברה ההחלטה להתמזג לכל אחד מבעלי העניין בארגון (עובדים, לקוחות, שותפים, מנהלים, חברי הוועד המנהל)

- ❖ איך לראייתך כל אחד מהשותפים חווה את המיזוג - האם היו קשיים - אילו קשיים?
- ❖ איך תקשרתם אותה?
- ❖ האם נעזרתם ביעוץ ארגוני חיצוני?

- ❖ איך הוסבר הרציונל למיזוג לעובדים? לשותפים? ללוקחות?
- ❖ האם המיזוג נכפה על העובדים (השתמשו בסמכות ובכוח שיש להנהלות הארגונים
- ❖ האם הסבירו לעובדים, סיפקו מידע (ולא העלימו או שחרושת השמועות עבדה וכך נודע לעובדים על המיזוג)
- ❖ האם נקטו בדרך האמפירית-רציונלית לפיה הציגו לעובדים ניסיונות מוצלחים של מיזוגים והסבירו להם על התועלת והרווחים הצפויים?

**לסיכום חלק זה, האם תוכל לחדד מהפרספקטיבה שלך את המורכבויות, אתגרים,**

**וקשיים מרכזיים בקבלת ההחלטה למיזוג?**

- ❖ האם עמדת בפני דילמות אישיות, דילמות ארגונית, דילמות מבניות, תרבותיות או אחרות?

### **סיפור המיזוג: או תהליך המיזוג**

- ❖ מהם הצעדים שננקטו למימוש תהליך המיזוג?
- ❖ באיזו מידה היה תהליך תכנון שיטתי של ביצוע המיזוג?
- ❖ האם היו להנהלות הארגונים מפת דרכים למימוש ההחלטה?
- ❖ האם הוחלט על הקמת צוות המוביל את המיזוג?
- ❖ באיזה פורום התקבלו ההחלטות על ביצוע המיזוג?
- ❖ באיזה פורום נדונו חילוקי דעות, משברים וקונפליקטים? עד כמה היה מקום להציף את הקשיים והמורכבויות בארגון החדש? האם היו בעיות וקצרים בתקשורת? ממה הם נבעו

### **תוצאות והשלכות המיזוג**

#### **ברמת הניהול הארגוני והשירות**

- ❖ האם תכניות העבודה של הארגונים עברו תהליך של רה-ארגון או שכל אחד מהארגונים המשיך עם תכניות העבודה שלו?
- ❖ האם השירותים המסופקים לארגונים התמזגו לשירותים חדשים או שכל אחד מהארגונים ממשיך לספק את השירותים שסיפק בעבר?
- ❖ האם נוצרו שירותים חדשים לארגון הממוזג ובאיזו מידה כל אחד מהארגונים ממשיך לספק שירותים עליהם לא ויתר? באיזו מידה יש הסכם בין הארגונים על הסדר זה?
- ❖ האם נוספו משאבים חדשים לארגון הממוזג בעקבות המיזוג?
- ❖ האם הארגון הממוזג התאים את המבנה הארגוני למציאות החדשה ויצר מבנה חדש עם חלוקת תפקידים חדשה?
- ❖ מה היו השלכות המיזוג על סגנון הניהול של ההנהלה, סמכויותיה ומידת האוטונומיה שלה?

#### **השלכות על הגורם האנושי / כוח אדם**

- ❖ מה היו השלכות השינויים במבנה הארגוני על כוח האדם בארגון? (פיטורין, תחלופה, עיצוב מחדש של תפקידים, תוספת כוח אדם וכו').
- ❖ תחושות של העובדים, יחסי כוחות (להוביל להעמקה בנושאים של מאבקי אגו, ברור חוויות קונפליקטואליות אחרות)
- ❖ איך הלקוחות קיבלו את המיזוג? איך השותפים? איך תקשרתם את המיזוג לציבור הרחב?

## השלכות המיזוג והמבנה הארגוני החדש על תהליכי העבודה?

- ❖ קבלת החלטות: כיצד התקבלו ההחלטות מאז המיזוג?
- ❖ תיאום ומנגנוני תיאום
- ❖ נישור, פיקוח ובקרה
- ❖ שילוב מערכות מידע ומערכת תומכת קבלת החלטות
- ❖ אימוץ טכניקות ניהול חדשות מהמגזר העסקי

## כיצד השפיעו התרבויות הארגוניות של הארגונים על תהליך המיזוג? מה היו השלכות המיזוג על התרבות הארגונית למיטב הבנתך?

- ❖ האם כתוצאה מהמיזוג נוצרה זהות ארגונית חדשה? כיצד נתפסת זהות זו ע"י הנהלה, עובדים
- ❖ האם בעקבות המיזוג נוצרה תרבות ארגונית חדשה או כל נשמרו התרבויות של הארגונים המתמזגים?

## תוצאות המיזוג: מה קורה היום בארגון?

### מה היו לדעתך נקודות החוזק במהלך המיזוג שהיו לכל אחד מהארגונים המתמזגים

- ❖ האם המיזוג הוכיח עצמו כנכון בדיעבד? האם היו דברים שהייתם יכולים לעשות אחרת?
- ❖ האם היה אירוע או תהליך בזמן המיזוג שאתה גאים בו במיוחד? למשל - משבר בין עובדים שהתגברתם עליו, מאבקי כוחות שנפתרו באופן מכבד ומאפשר וכו.
- ❖ מה החוזקות של הארגון היום לעומת המצב הקודם? האם יש גם חולשות שלא היו קודם?

### באיזו מידה המיזוג הצליח לדעתך להשיג את מטרותיו?

- ❖ תארי לי את המטרות והחזון בארגון החדש, ובמה הם שונים/דומים למטרות והחזון של הארגון המקורי.
- ❖ באיזו מידה הארגון יצר ערך (מוסף) חברתי, כלכלי, טכנולוגי, אחר?
- ❖ מה נתפס ע"י המנהלים כהצלחה או כישלון המיזוג? האם מדדי הצלחה וכישלון נקבעו מראש?
- ❖ מהם לדעתך הישגים הבולטים של המיזוג? תיאור ופירוט של הישגי ותוצאות המיזוג
- ❖ מה היו הגורמים שאפשרו את מימוש המיזוג ואת השגת מטרותיו?
- ❖ מה היו הגורמים שהקשו על מימוש המיזוג ועל השגת סינרגיה ארגונית?
- ❖ האם המיזוג יצר אימפקט קולקטיבי משמעותי במונחים של שדרוג איכות השירותים, השפעה על לקוחות, גידול במספר הלקוחות ובביקוש לשירותי הארגון וכו'.
- ❖ באיזו מידה הנהלות הארגונים (ועד מנהל, הנהלה אקזקטיבית) שבעות רצון מהמיזוג?
- ❖ מהם הלקחים שהנהלות הארגונים הפיקו מתהליך המיזוג?
- ❖ האם לאור הלקחים והרווחים / תועלות שהופקו מהמיזוג היו הנהלות הארגונים ממליצות ו/או חוזרות למצב שלפני המיזוג?
- ❖ באיזו מידה השפיע המיזוג על העובדים (הזדהות, מחויבות, מורל, מוטיבציה, נטישה).

## אם היו פונים אליך ארגונים לקראת מיזוג ומבקשים את עצתך, מה היית ממליץ להם לעשות/לא לעשות לפני/בזמן/ואחרי המיזוג?



## נספח 3: שאלון לוועד מנהל ולמנהלים

### חלק 1: פרטים על ממלא השאלון:

Q2 גיל: \_\_\_\_\_ (בשנים)

Q3 מגדר: (1) אישה (2) גבר

Q4 מהו מספר שנות הלימוד שלך \_\_\_\_\_ (בשנים)

Q5 מה הוותק שלך כמנהל/ת בארגון המקורי (בשנים) \_\_\_\_\_?

Q6 מה הוותק שלך כמנהל/ת בארגון הממוזג (בשנים) \_\_\_\_\_?

### חלק 2: עמדות כלפי הארגון וכלפי המיזוג טרם ביצועו

Q8 באיזו מידה היו מעורבים לדעתך הגורמים הבאים בארגון אליו השתייכת בתהליכי קבלת

החלטות לגבי המיזוג?

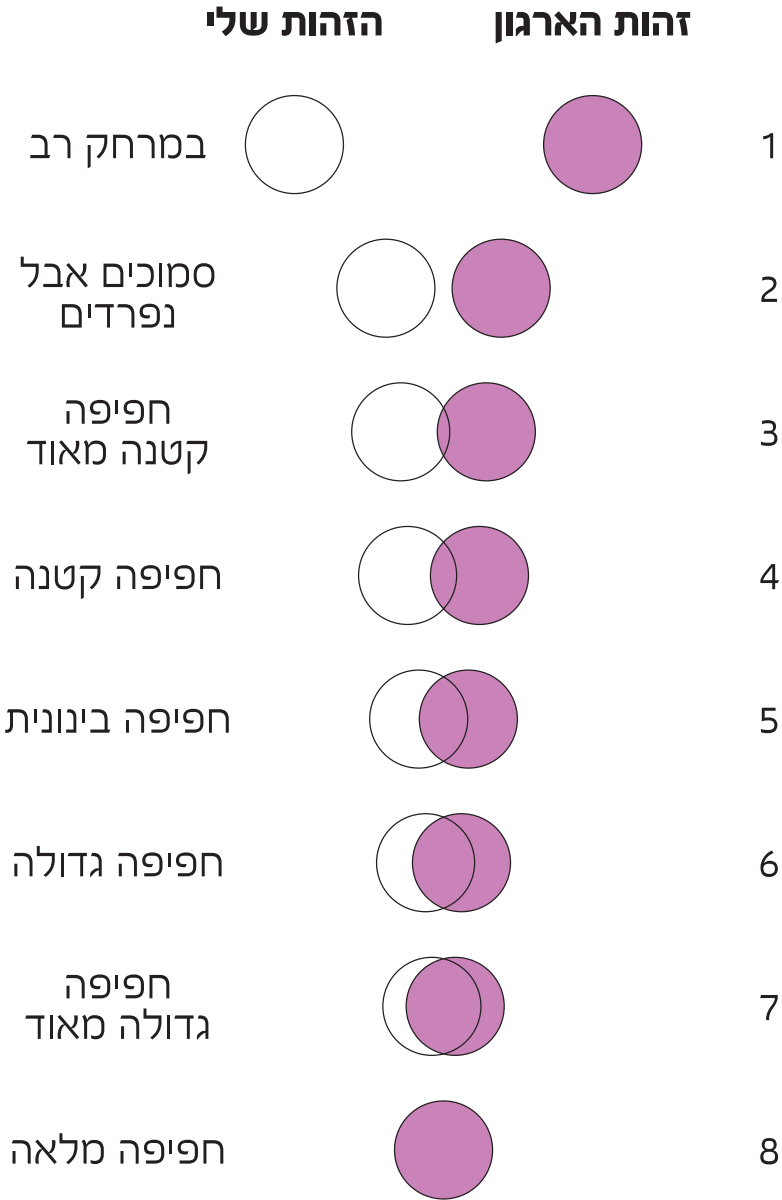
במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	
1	2	3	4	5	1. מנהלי הארגון
1	2	3	4	5	2. חברי הוועד המנהל של הארגון, כולל היו"ר
1	2	3	4	5	3. הגופים המממנים את הארגון
1	2	3	4	5	4. עובדי הארגון

Q9 באיזו מידה היו לדעתך השיקולים הבאים בעלי משקל בהחלטה על מיזוג בארגון אליו אתה

משתתף?

במידה מועטה מאד או כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאד	
1	2	3	4	5	1. שיקולים מקצועיים
1	2	3	4	5	2. שיקולים כספיים
1	2	3	4	5	3. שיקולים אישיים של גורמים בהנהלת הארגון
1	2	3	4	5	4. לחץ חיצוני מצד גורמי מימון
1	2	3	4	5	5. שיקולים פוליטיים תוך ארגוניים
1	2	3	4	5	6. שיקולים פוליטיים חוץ ארגוניים

Q10a חשוב על כל המאפיינים בהם היית משתמש לתיאור עצמך כאדם (כלומר זהותך האישית).  
 כעת חשוב על המאפיינים המתארים את הארגון המקורי בו שמת כמנהל לפני המיזוג (כלומר  
 זהות הארגון), ואז ציין איזה מהמעגלים המופיעים בסכמה להלן מתאר את מידת החפיפה בין  
 זהותך האישית לבין זהות הארגון אותו ניהלת.



בהתייחס לתרשים למעלה, אנא סמן איזה מספר (1-8) מייצג באופן הטוב ביותר את המידת  
 החפיפה בין זהותך האישית לבין זהות הארגון אותו ניהלת

Q52 מה היו לדעתך מקורות הכוח של הארגון המתמזג בו היית מנהל/ת? נא דרג/י את התשובה הנראית לך המתאימה ביותר לארגון שלך:

מאד רבה במידה	רבה במידה	בינונית במידה	מועטה במידה	מועטה מאד או כלל לא במידה	
5	4	3	2	1	1. קרבה למקבלי החלטות וקובעי מדיניות
5	4	3	2	1	2. קרבה לגורמי מימון
5	4	3	2	1	3. שליטה על משאבים ותקציבים
5	4	3	2	1	4. כריזמה של מנהיגות הארגון
5	4	3	2	1	5. ידע מקצועי ומקצוענות
5	4	3	2	1	6. גודל הארגון (מס' לקוחות, מס' עובדים)
5	4	3	2	1	7. ותק הארגון
5	4	3	2	1	8. שליטה "בשוק" ספציפי בו הארגון מעורב (למשל, ילדים בסיכון, מוגבלויות, מנהיגות בפריפריה)

Q12 עד כמה מתארים ההיגדים הבאים את עמדותיך כלפי המיזוג כמנהל/ת?

מאוד מסכים	מסכים	נוטה להסכים	נוטה לא להסכים	לא מסכים	
5	4	3	2	1	1. חששתי מהמיזוג
5	4	3	2	1	2. די התלהבתי מהמיזוג
5	4	3	2	1	3. התנגדתי למיזוג
5	4	3	2	1	4. דברתי רבות בזכות המיזוג

Q53 באיזו מידה אתה מסכים או לא מסכים עם ההיגדים הבאים המתארים את עמדתך כלפי תפקידם של שחקנים שונים בתהליך מיזוג?

מאוד מסכים	מסכים	נוטה להסכים	נוטה לא להסכים	לא מסכים	
5	4	3	2	1	1. זה הכרחי לערב את חברי הוועד לכל אורך תהליך המיזוג
5	4	3	2	1	2. עדיף שאדריכלי המיזוג ינסחו הפרטים ויביאו מוצר מוגמר לאישור הוועד המנהל
5	4	3	2	1	3. זה הכרחי שהוועדים המנהלים של שני הארגונים הממוזגים ייפגשו טרם המיזוג
5	4	3	2	1	4. זה הכרחי לשלב יועץ ארגוני בשלבים השונים של המיזוג

מסכים מאוד	מסכים	נוטה להסכים	נוטה לא להסכים	לא מסכים	
5	4	3	2	1	5. זה הכרחי לערב את העובדים בתהליכי קבלת ההחלטות בשלבים השונים של המיזוג
5	4	3	2	1	6. זה הכרחי לשלב יועץ משפטי בשלבים השונים של המיזוג

### חלק 3: שאלות אודות תהליך המיזוג:

Q13 באיזו מידה איפשרו לדעתך הגורמים הבאים את ביצוע תהליך המיזוג?

במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
5	4	3	2	1	1. תחושת מחויבות ושליחות של חברי הוועד המנהל
5	4	3	2	1	2. תחושת מחויבות ושליחות של מנהלי הארגונים
5	4	3	2	1	3. תחושת מחויבות ושליחות של עובדי הארגונים
5	4	3	2	1	4. תחושת "אין ברירה" - להתמזג או לחדול
5	4	3	2	1	5. שינוי מדיניות מחוץ לארגון
5	4	3	2	1	6. אילוצי תקציב
5	4	3	2	1	7. לחץ מגורמי מימון (פילנתרופים או ממשלתיים)
5	4	3	2	1	8. אחר: _____

Q15 באיזו מידה הקשו לדעתך הגורמים הבאים על ביצוע תהליך המיזוג והשגת סינרגיה ארגונית?

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה מאד או כלל לא	
5	4	3	2	1	1. חשש מחשיפת הארגון ודרכי פעילותו
5	4	3	2	1	2. חשש מאיבוד משאבים
5	4	3	2	1	3. אי-שיתוף במידע, חוסר אמון וחשדנות בין מקבלי החלטות בארגונים המתמזגים
5	4	3	2	1	4. אי-שיתוף במידע, חוסר אמון וחשדנות בין ההנהלה המקצועית לוועד המנהל בתוך הארגון
5	4	3	2	1	5. התנגדות של העובדים
5	4	3	2	1	6. התחזיות הכלכליות לארגון הממוזג לא היו נכונות
5	4	3	2	1	7. פוליטיקה תוך ארגונית שהקשתה על שיתופי פעולה ובניית דרכי עבודה משותפים
5	4	3	2	1	8. שינויים חוץ-ארגונים לא צפויים (בכלכלה, בפוליטיקה)

Q56 כיצד התקבלו ההחלטות לגבי המיזוג...

1. בקונצנזוס בין כל הגורמים המעורבים במיזוג
2. בהחלטת רוב הגורמים המעורבים במיזוג
3. בהחלטה של צוות מצומצם
4. בהחלטה של מנהלי הארגונים בלבד
5. לא היה מנגנון קבלת החלטות מסודר

Q55 מה היו המנגנונים השכיחים ליישוב קונפליקטים במהלך המיזוג:

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או כלל לא	
5	4	3	2	1	1. התערבות המנהלים
5	4	3	2	1	2. אכיפת פתרונות ע"י גורמים חיצוניים כמו גורמי מימון
5	4	3	2	1	3. ישיבות משותפות של מנהלי הארגונים והוועדים המנהלים
5	4	3	2	1	4. סדנא לליבון קונפליקטים ובעיות
5	4	3	2	1	5. שימוש ביעוץ ארגוני או משפטי חיצוני

#### חלק 4: הערכת תוצאות המיזוג

Q57 למיטב ידיעתך, האם נקבעו מראש יעדי/מדדי הצלחה וכישלון למיזוג?

❖ כן

❖ לא

Q59 אנא תאר/י מה הוגדר כהצלחה? (שאלה פתוחה):

Q60 להערכתך, האם עמדתם ביעדים האלו?

❖ כן, באופן מלא

❖ כן, באופן חלקי

❖ לא עמדנו ביעדים

Q61 אם עמדתם ביעדי ההצלחה, בבקשה תאר אותם (שאלה פתוחה):

Q62 אם לא עמדתם בכל יעדי ההצלחה, באילו יעדים לא עמדתם (שאלה פתוחה)?

Q63 באופן כללי, באיזו מידה ניתן לדעתך להגדיר את היחסים בין הארגונים שמוזגו כיחסים של:

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	במידה מועטה או כלל לא	
5	4	3	2	1	1. יחסי אמון וכבוד הדדי
5	4	3	2	1	2. יחסי תחרות
5	4	3	2	1	3. יחסי מאבקי כוחות ושליטה גלויים או סמויים

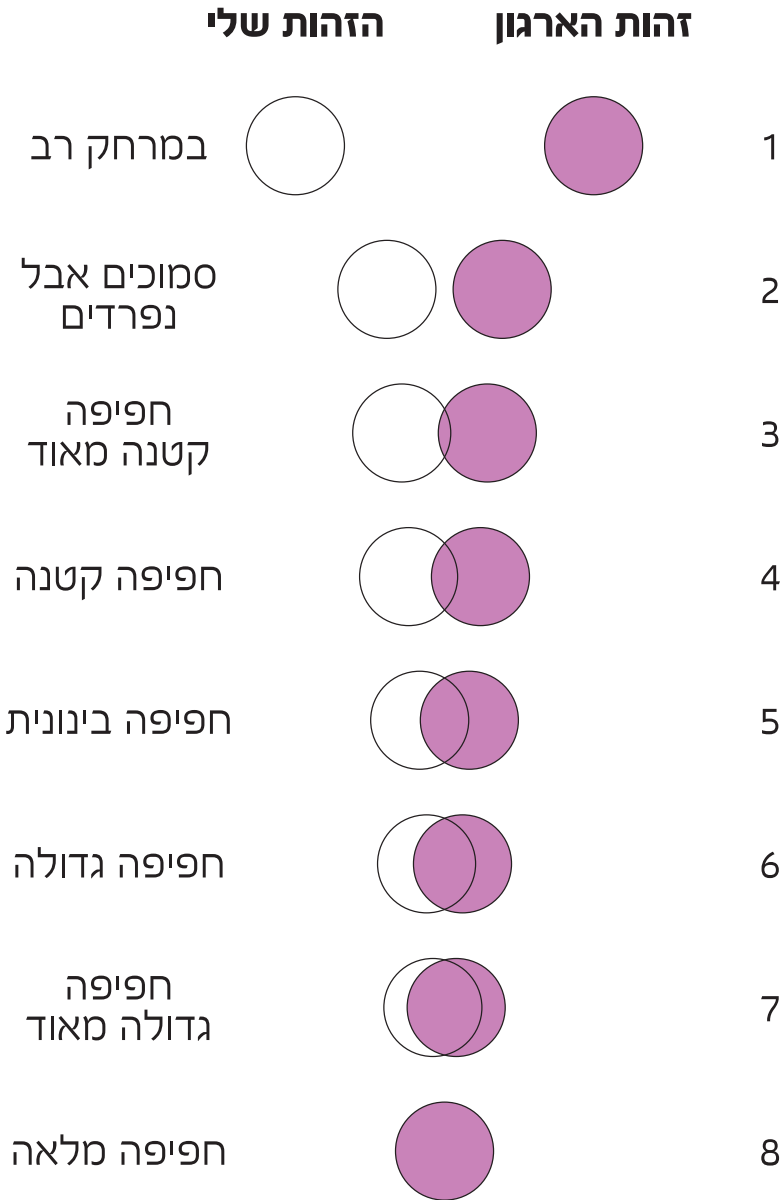
Q25 עד כמה מתארים ההיגדים הבאים את עמדותיך כלפי הצלחת המיזוג והשגת מטרותיו הארגוניות?

מאוד מסכים	מסכים	נוטה להסכים	נוטה לא להסכים	לא מסכים	
5	4	3	2	1	1. המיזוג היה צעד חשוב לארגון אליו השתייכתי
5	4	3	2	1	2. המיזוג תרם להשגת מטרות הארגון הממוזג
5	4	3	2	1	3. הארגון הממוזג מאפשר לנו להגדיל את מספר הלקוחות
5	4	3	2	1	4. הארגון הממוזג מאפשר לנו גידול בתקציבים
5	4	3	2	1	5. הארגון הממוזג מאפשר לנו יותר שליטה בשוק
5	4	3	2	1	6. הארגון הממוזג מאפשר לנו השפעה גדולה יותר על קובעי המדיניות ומקבלי ההחלטות
5	4	3	2	1	7. הארגון הממוזג מאפשר לנו יותר זכיה במכרזים
5	4	3	2	1	8. הארגון הממוזג מאפשר לנו שיפור באיכות השירותים
5	4	3	2	1	9. הייתי רוצה לחזור למצב שלפני המיזוג

Q26 עד כמה מתארים ההיגדים הבאים את עמדוּתִיךְ כלפי האקלים הארגוני בארגון הממוזג

מאוד מתאר	מתאר	קצת מתאר	לא מתאר	בכלל לא מתאר	
5	4	3	2	1	1. בארגון הממוזג מעודדים אנשים לפתח רעיונות ולמצוא דרכים חדשות לפתרון בעיות
5	4	3	2	1	2. בארגון הממוזג יש תחושה של אמון הדדי בין חברי ועד מנהל ובין הנהלת הארגון
5	4	3	2	1	3. בארגון הממוזג קיימת חשדנות בין העובדים שהיו שייכים לשני הארגונים לפני המיזוג
5	4	3	2	1	4. בארגון הממוזג מציבים לעובדים סטנדרטים גבוהים לביצוע בהשוואה לארגון אליו השתייכתי
5	4	3	2	1	5. בארגון הממוזג מייחסים חשיבות לביצועי הארגון בהשוואה לארגון אליו השתייכתי
5	4	3	2	1	6. הארגון הממוזג מקנה תחושה של יציבות ובטחון

Q28a חשוב על כל המאפיינים בהם היית משתמש לתיאור עצמך כאדם (כלומר זהותך האישית).  
 כעת חשוב על המאפיינים המתארים את הארגון הממוזג בו אתה משמש/ת כמנהל/ת (כלומר זהות הארגון). המעגלים המופיעים בתרשים להלן מתארים את מידת החפיפה בין זהותך האישית לבין זהות הארגון הממוזג.



בהתייחס לתרשים למעלה, אנא סמן איזה מספר (1-8) מייצג באופן הטוב ביותר את מידת החפיפה בין זהותך האישית לבין זהות הארגון הממוזג בו אתה משמש כמנהל



Q29 אנא שתף/י בשלושה לקחים מרכזיים או תובנות שהפקת מתהליך המיזוג:

א. (פתוח) ב. (פתוח) ג. (פתוח)

Q65 מהן הבעיות והאתגרים בהם נתקלת במפגש עם החשב הכללי (חשכ"ל) במשרד האוצר במהלך ו/או לאחר המיזוג (שאלה פתוחה)

Q66 מהן הבעיות והאתגרים בהם נתקלת במפגש עם בנקים המלווים את פעילות הארגון במהלך ו/או לאחר המיזוג (שאלה פתוחה)

Q67 מהן הבעיות והאתגרים בהם נתקלת במפגש עם משרד אחראי (רווחה או אחר) במהלך ו/או לאחר המיזוג (שאלה פתוחה)

Q68 מהן הבעיות והאתגרים בהם נתקלת במפגש עם תורמים במהלך ו/או לאחר המיזוג (שאלה פתוחה)

Q64 מהן הבעיות והאתגרים בהם נתקלת במפגש עם גורמים אחרים במהלך ו/או לאחר המיזוג (שאלה פתוחה)

shared organizational culture in merging organizations, and politics and power relations that shape the merging process.

Research findings could assist managers and organizations considering mergers to rely on empirical findings, on the experiences of past mergers, and on evidence from the field to take into account the implications, barriers, challenges, and dilemmas facing organizations entering a merger process. Another contribution is value creation for Israeli Civil Society Organizations in general about merger as a new and innovative option in their toolkit of coping with challenges in an uncertain environment. **We hope this research will offer an evidence-based knowledge base for informed public discussion on nonprofit mergers in Israel, taking into account mergers as one response in a range of organizational responses to crises such as the COVID-19 pandemic.**

Another difference between the two types of mergers is the employees' response to the merger. In mergers-by-necessity, employee turnover is higher, and greater disagreements and emotional conflicts are expected over issues such as name, logo and appointed positions. In mergers-by-choice, on the other hand, name and logo were not even mentioned as diverging but rather congruent factors. We also did not encounter significant internal personal politics, nor did we find employee dissent. Mergers-by-choice provided opportunities for goodwill, trust-building and inclusivity for new players.

- In addition to personal and internal challenges found in our research, external factors were also noteworthy. Among them are challenges and pressures imposed by government agencies (e.g., renewing or transferring existing contracts, ignoring the merged organization, demanding particular appointments of key persons in the merged organization), public challenges to the reputation of the organization built over the years, and challenges imposed by donors or funders (e.g., expectation to be part of the negotiation process, conditioning financial support by keeping specific activities, threats to cease their support if the merger is implemented).

This report concludes with a list of recommendations for Israeli organizations considering a merger. The recommendations refer to organizational goals in mergers, the human factor, and implementation mechanisms in each of the merger phases. In addition, practical and legal recommendations are included.

The contribution of this research is in its pioneering empirical data collection on mergers in Israel, and its ability to offer both qualitative and quantitative outlooks on the phenomenon of nonprofit mergers in civil society organizations. We highlight motivations and barriers to nonprofit mergers, successful mechanisms for mergers that allow the creation of

negatively – with the power balance between actors, the internal politics of the process, and the level of employee resistance to, or acceptance of the merger. The building of on-going exchange relations between management and boards are ways to avoid communication barriers.

Our findings reveal **two types of mergers**: (1) a **merger-by-necessity**, where at least one of the organizations, alas two, are facing a difficult survival dilemma of merge or cease to exist, and (2) a **merger-by-choice**, where both merging parties face no risk of organizational survival yet choose to merge. Each type of merger has different characteristics and implications for action.

For example, in mergers-by-necessity, the financial considerations are critical factors, and decisions are taken in light of internal and external constraints, and under conditions characterized by abruptness and short-term planning of merger goals and vision. In this type of merger, the politics and emotional factors, such as anger and distress, are more frequent among actors and are directly linked to a state-of-survival encompassing the decision-making process. In mergers-by-necessity, professional motivations for the merger are more difficult to identify given that the economic survival is a key consideration.

In contrast, mergers-by-choice are characterized by professional considerations, such as growth strategy, knowledge creation, or positioning the merged organization as a professional leader in a given field. Personal considerations are another characteristic found in some mergers-by-choice: merging decisions that stem from personal encounters between two organizational leaders, personal interests, or pressures from the same funders. In mergers-by-choice, the human capital dimensions do deal with during the merger range from internal power struggles to reaching consensus.

Furthermore, shared meetings led by executives and board members of both organizations, and the active involvement of the executives, were the common reported techniques employed during conflicts and disputes. On the other hand, we found very few organizations using more participatory techniques, such as joint workshops and employee participation. Interestingly, respondents across the board rejected the idea of external involvement in the merger process as means of conflict resolution. In hindsight, participants did appreciate the development of shared respect and mutual trust among players, yet about a third of them still acknowledged the existence of power struggles and politics involved in the merger.

- **In the post-merger phase**, executives are busy setting outcomes and results of the merger. Overall, study participants expressed positive attitudes towards merger outcomes. They perceived it as an important step for realizing organizational vision and mission. The merger allowed an increase in organizational budget and in number of service recipients, as well as greater impact on decision-makers. Respondents also viewed positively the level of trust developed among members of the organization, and the new opportunities for securing an environment of innovation, stability and lower vulnerability.
- While over 50% of respondents reported no clear success criteria were set for the merger, still over 90% of participants believed that the merger goals were achieved, fully or partially. Organizations which set criteria for success, reported their outcomes were accomplished. For example, setting success criteria were positively and significantly associated with measures of organizational culture such as shared trust, and with measures of climate of innovation, stability, and security.
- Another central finding is the critical role the human factor has in facilitating or hindering mergers. A proper management of the relations with different stakeholders in the merging organizations is associated – positively or

themselves and their results, as well as on the power relations between, and activities of, the various merger actors.

To examine this goal, 17 associations merging into 8 merged organizations have been studied. Each of these eight mergers is treated as a case study, where we examine the attitudes of senior management and leadership toward the merger, its challenges and achievements. Specifically, we ask about experiences and attitudes related to decision-making processes, conflict resolution mechanisms, human capital in the merged organization, organizational identity, cohesion and identification with the merging goals, internal and external struggles and conflicts, trust building between senior executives and more. The findings are divided between three stages of a merger: pre-merger, the merger phase, and post-merger.

- Findings reveal the complexity of the merging process and the significant challenges and opportunities with which the organizations were coping during the phases of the merger. Specifically, we found that **in the pre-merger phase**, the main motivations for mergers were financial and professional. Oftentimes, no clear action plans, or roadmaps for coping with challenges, were prepared prior to the merger itself. Neither measurable goals nor long-term vision for the merger were set.
- **In the merger phase**, the human capital – especially senior management and board members' commitment – were a key critical factor enabling the merger. The involvement, or pressure, of external actors – such as government or philanthropic foundations – were less influential in facilitating the mergers. An important and dominant role in the decision-making process is assigned to board members, and to an open and sincere discussion between the boards of the two merging organizations. The input of a legal advisor was also viewed critical in the merging process. Less agreed upon was the role of an external organizational consultant and the level of involvement of the employees.

# Executive Summary

In 2009, an amendment to the Israeli Law of Associations was ratified (Amendment No. 12).<sup>1</sup> This amendment authorizes Israeli civil society organizations, for the first time, to legally merge their operations and become a single merged organization.<sup>2</sup> The amended Law states that a Recipient Association is absorbing into its operations all the assets and financial properties of an Absorbed Association. After the formal stage of a merger is complete, the Recipient Association continues its activities 'as usual' while the Absorbed Association is dissolved and deregistered by the Israeli Registrar of Associations.

In the past decade, a significant growth in the number of Civil Society Organizations (CSOs), and in the extent of their activities, was recorded in Israel (Almog-Bar & Greenspan, 2019). Every year, as many as 1650 new associations, on average were reregistered, many of them are small in size and operating with budgets lower than 500,000 NIS. Time and again, these nonprofit organizations find themselves coping with resource scarcity and fundraising dilemmas due to government budget cuts, and changes in the philanthropic world in Israel and beyond. In addition, in light of the organizational division and fragmentation among welfare service providers, these organizations compete over the same clients and target populations.

With the growth of activity of nonprofit organizations in Israel, the interest in nonprofit mergers has risen too. Indeed, over the past few years, several reports and public discussions have emerged related to mergers in the nonprofit sector. Yet these discussions lacked wide evidence-based knowledge given the limited research undertaken in Israel on this topic. Accordingly, this research aims to widen and deepen the knowledge on mergers of civil society organizations in Israel, by focusing on the mergers

---

1 Law of Associations (1980), Chapter 4, Sections 34e-34i

2 According to the Ministry of Justice, 26 mergers were officially approved between 2010-2019.



The Hebrew University of Jerusalem  
**The Institute for the Study of Civil Society and Philanthropy in Israel**  
Founded by the American Jewish Joint Distribution Committee (JDC)  
and the Hebrew University  
The Paul Baerwald School of Social Work and Social Welfare



קרן אדמונד דה רוטשילד

# Mergers in Civil Society Organizations in Israel

Dr. Ayelet Oreg, Dr. Itay Greenspan, Prof. Hillel Schmid  
and Prof. Michal Almog-Bar  
Consultant: Adv. Ophir Katz

Jerusalem, August 2021



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



**המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל**

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