

שותפויות בין מיגזריות- גישות תיאורטיות וממצאי מחקר

נדב לחמן-לזר מיכל אלמוג-בר הלל שמיד

פרסומי המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

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



2	הקדמה
3	שותפויות בין-מגזריות : רקע כללי
4	הגדרות של שותפויות בין-מגזריות
7	הייחודיות של השותפות הבין-מגזרית
9	גישות תאורטיות להבנת שותפויות בין-מגזריות
10	מודלים של שותפויות בין-מגזריות
12	סיווג שותפויות
15	גורמים מניעים וגורמים בולמים לכניסה לשותפויות בין-מגזריות
16	גורמים מניעים ליצירת שותפויות ויתרונות אפשריים בקיומן
18	גורמים בולמים בכניסה לשותפויות וחסרונות אפשריים בקיומן
18	יצירת אמון בשותפות הבין-מגזרית
19	מנבאים ותנאים אחרים להצלחה
22	התנהלות של שותפויות : שלבים, הפעלה, ניהול
22	שלבים בשותפויות
22	מבנים של שותפויות
23	ניהול ומנהיגות בשותפויות בין-מגזריות
26	שיתוף הציבור בשותפויות בין-מגזריות
26	דילמות ואתגרים בשותפויות בין-מגזריות
26	אתגרים מבניים
27	אתגרים אסטרטגיים
28	תוצאות והערכה של שותפויות
30	סיכום
31	ביבליוגרפיה

הקדמה

בסקירה זו נסקרים תאוריות וממצאי מחקר עדכניים מהעולם ומישראל העוסקים בשותפויות בין-מגזריות. הסקירה מציגה מגוון הגדרות וגישות למניעים הדוחפים ומאיצים את ייזום השותפויות, וכן את הגורמים הבולמים את מעשה המרכבה של השותפויות האלו. בשותפויות נכללים ארגונים ממשלתיים, ארגונים ללא כוונת רווח וארגונים לכוונת רווח. בעשור האחרון אנו עדים להקמת שותפויות בין-מגזריות בעולם בכלל ובישראל בפרט. הידוק שיתוף הפעולה בין המגזרים מאפשר לייעל את ניצול המשאבים, החסרים תמיד, וכן לשפר את איכות השירותים, למנפם ולספקם לאוכלוסיות יעד רבות, מגוונות ובעלות צרכים שונים. בשנים האחרונות לוותה התפתחות זו בפיתוח ידע עיוני ואמפירי המתעד את הגורמים להיווצרות השותפויות ואת היחסים בתוך הארגונים וביניהם, יחסים המשנים את דפוסי המשילות הארגונית, את מנגנוני התיאום, את התקשורת ואת הדרכים לקבלת החלטות ולפתרון קונפליקטים. עוד מתעצבים תהליכי עבודה חדשים המתאימים למערכת ארגונית המתבססת על שותפות בין שני מגזרים או יותר. הסקירה שלפנינו מציגה בהרחבה היבטים אלה ומשמשת מסגרת תאורטית ומושגית למחקרים על שותפויות בין-מגזריות שעורכים חוקרי המרכז לחקר הפילנתרופיה, מחקרים הצפויים לראות אור בחודשים הקרובים.

שותפויות בין-מגזריות: רקע כללי

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

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

בין הגורמים העיקריים לתמורות המתוארות נציין את הפיחות שחל במעמדה של מדינת הרווחה, בין אם מאילוץ ובין אם מבחירה; צמצום במשאבי המדינה בעקבות התייקרות מתמדת של השירותים ודרישה לצמצום בהוצאותיה; התפתחותו של המגזר השלישי והתרחבותו בעקבות נסיגת המדינה, התפתחות ארגוני סגור וצמיחתו של ההון הפרטי; התפשטות ערכים של דמוקרטיה שיתופית ושיתוף הציבור; ביקורת כלפי המגזר העסקי, הן בדרישה לשקיפות ודיווח הן בדרישה לאתיקה קהילתית; גלובליזציה, התורמת להחלשת מדינת הלאום ביחס לעסקים ולארגוני חברה אזרחית; התפתחויות טכנולוגיות אשר טשטשו את הגבולות הארגוניים; גידול במורכבותן של הבעיות החברתיות ובהיקפן, וקושי גובר בהגדרת הצרכים שאינם מקבלים מענה הולם מסוכנויות הממשלה. לצד תהליכים אלה אנו עדים לגידול ולהתרחבות בפעילותן של ארגוני המגזר השלישי והעסקי. אלה מספקים שירותים חברתיים שסיפקו בעבר סוכנויות הממשלה. האחריות לאספקת השירותים עוברת לארגונים לא ממשלתיים בשל מניעים

אידאולוגים הדוגלים בצמצום חלקה של הממשלה באספקת השירותים, ובשל מניעים תועלתניים המבקשים לשפר את היעילות הארגונית ואת איכות השירותים (טליאס, דוניץ, שמעוני ופירקו, Austin, 2000; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002; Bryson et al., 2006; Schmid, ; 2007). (2003).

תהליכים אלה, המאפיינים את החברה המערבית בעשורים האחרונים, מתבטאים אף בחלוקה מחדש של תפקידיה המסורתיים של הממשלה בכל הנוגע לאספקת שירותים ולהעברתם לארגונים לא ממשלתיים. שותפויות בין-מגזריות נתפסות ככלי מרכזי לפתרון אתגרים חברתיים מורכבים שהמדינות עומדות בפניהם והתמודדות עם בעיות רחבות היקף כמו: עוני, בריאות, שירותי רווחה ואסונות טבע. השותפות הבין-מגזרית נתפסת כנותנת מענה לכשלים של כל אחד מהמגזרים, כמאפשרת גמישות, הכלה והתאמה טובה יותר למצבים משתנים, וכן כמהירת תגובה מפתרונות ביורוקרטיים מסורבלים שמספקים המגזר הציבורי והממשלתי (טליאס ואחרים, Andrews & Entwistle, 2010; Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff, ; 2007 2002; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; McGuire, 2006; Vigoda-Gadot, 2003).

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

הגדרות של שותפויות בין-מגזריות

בספרות המחקר יש חוסר בהירות בהגדרת המושג "שותפות בין-מגזרית", המתבטא בריבוי המושגים לתיאור שותפויות כאלו: Cross-sector Collaboration / Network / Alliance / Cooperation / Inter-Organizational Collaboration / Tri-sector Partnership / Multi-party Working / Joined-up Working ועוד. חוסר בהירות זה נובע, בין היתר, משימוש יתר במושגים

מעולם השותפות לתיאור פעולות אחרות, שימוש היוצר זילות של המושג וערפול של השימוש המדויק בו (Brinkerhoff, 2002). חוסר הבהירות נובע גם ממגוון התרבויות הארגוניות הייחודיות של השותפים, יחסי הגומלין ביניהם וההקשרים שבהם מתקיימות השותפויות (שמר ושמיד, 2006).

להלן שלוש דוגמאות להגדרות לשותפות בין-מגזרית:

א. מסגרת ארגונית מפורשת ומתמשכת של יחסי גומלין וחליפין בין נציגים מהמגזר הציבורי, השלישי והעסקי. מסגרת זו עוסקת בהשגת מטרות ציבוריות באמצעות הכוונה משותפת של משאבים (טליאס ואחרים, 2007). זוהי הגדרה ממדריך מעשי המבוסס על ניסיון מן השטח, והיא מדגישה היבטים מעשיים כגון המסגרת הארגונית, סוג המטרות והאמצעים.

ב. חבירה של שחקנים מהמדינה, השוק הפרטי והחברה האזרחית להשגת הבנות הדדיות בסוגיה חברתית או אחרת, לדיון בה וליישום תכניות מוסכמות עבור צרכים של אוכלוסיות מובחנות (Kalegaonkar & Brown, 2000). הגדרה זו מתייחסת לצעדים שנוקטים החברים בשותפות כדי ליישמה והיא מדגישה את המרכיב התהליכי-דינמי שבה.

ג. מערכת יחסים דינמית בין כמה שחקנים המתבססת על מטרות מוסכמות ופועלת להשגתן באמצעות חלוקת עבודה רציונלית ומוסכמת, לפי היתרונות היחסיים של כל שותף. השותפים משפיעים זה על זה, ועליהם לאזן בעדינות בין יצירת סינרגיה והשגתה לבין אוטונומיה לכל ארגון. לשם כך נדרשים כבוד הדדי, שותפות שווה בקבלת החלטות, אחריותיות הדדית ושקיפות (Brinkerhoff, 2002). ברינקרהוף מדגישה את הזווית הפוליטית של השותפויות. הגדרה זו מייחסת חשיבות רבה לאיזון בין סינרגיה מערכתית לבין אוטונומיה של הארגונים השותפים ויחסי הכח ביניהם.

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

השוואה בין ארבע הגדרות לשותפות בין-מגזרית

(ד) Bryson et al., 2006	(ג) Brinkerhoff, 2002	(ב) Kalegaonkar & Brown, 2000	(א) טליאס ואחרים, 2007	
חיבור או שיתוף במידע, משאבים, פעילויות ויכולות	<ul style="list-style-type: none"> מערכת יחסים דינמית חלוקת עבודה רציונלית המתבססת על היתרונות ההדדיים של כל שותף 	<ul style="list-style-type: none"> הבנות הדדיות בנושא מסוים יישום תכניות מוסכמות להתמודדות עם צרכים חברתיים 	<ul style="list-style-type: none"> מסגרת ארגונית מפורשת ומתמשכת יחסי גומלין וחליפין הכוונה משותפת של משאבים 	מהות השותפות ומרכיביה
ארגונים משני מגזרים או יותר	שחקנים ממגוון מגזרים	נציגים משלושת המגזרים	נציגים משלושת המגזרים	השחקנים בשותפות
השגה של תוצאה סינרגטית שאין ביכולתו של ארגון אחד להשיגה	מטרות מוסכמות הנובעות מהצורך לתת מענים מתקדמים לצרכים חברתיים ואחרים	התמודדות עם סוגיה מוסכמת	מטרות ציבוריות	מטרות השותפות

מהשוואה בין ההגדרות (ראו תרשים 1) עולות כמה גישות לשותפויות: הגדרות א ו-ב מחייבות שיתוף, או לכל הפחות הכוונה משותפת של משאבים, ואילו הגדרות ג ו-ד מסתפקות בחלוקת עבודה מוסכמת בין השותפים, בלא דרישה לניהול משותף של משאבים. הבדל שני הוא מטרות השותפות: הגדרות א ו-ד מתייחסות לשותפויות בעלות מטרות מסוג מוגדר – ציבוריות או כאלו שארגון ממגזר אחד אינו יכול להשיגן. לעומתן, הגדרות ב ו-ג מסתפקות בכך שהשותפים מסכימים על המטרות. הבדלים אלה מלמדים שוב כמה רחב טווח הפעולות המשותפות הנחשבות "שותפות בין-מגזרית".

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

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

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

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

הייחודיות של השותפות הבין-מגזרית

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

כאמור, השותפות הבין-מגזרית מפגישה בין ארגונים ואנשים בעלי תפיסת עולם וזהות ארגונית שונה. זהות מובחנת זו מתבטאת באופן שבו כל מגזר תופס את שליחותו ואת תפקידו בחברה, והיא משפיעה על הגדרת המחויבות הערכית-חברתית שלו ועל רציונל הפעולה שלו (טליאס ואחרים, 2007; Babiak & Thibault, 2009). כך למשל יש הבדלים ערכיים מהותיים בין זהותו של המגזר הציבורי לפרטי. המגזר הציבורי רואה בעצמו "מגן" של האזרחים המספק להם שירותים חיוניים, איננו פועל למטרת רווח, שואף להשיג משמעות לשליחותו ולמטרותיו, להבליט את עליונות האינטרס הציבורי ולגלות נאמנות וכבוד למסורת ולהייררכיה. לעומתו, המגזר העסקי מזוהה עם גישת השוק, המדגישה ערכים אחרים: מקסום הרווחים, תחרותיות, יעילות ונצילות, יזמות, חדשנות ויצירתיות (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א).

במפגש בין המגזרים סביר שתתעורר תחרות בין דרכים של חשיבה ארגונית, תחרות הפוגעת ביכולת להגיע להסכמות. החשיבה הארגונית הייחודית מביאה את מקבלי ההחלטות להתמקד בנושאים ובסוגיות העולים בקנה אחד עם דרך חשיבה זו, ומרחיקה אותם מנושאים ומתחומי עניין הסותרים אותו (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א; Bryson et al., 2006). כך למשל, הסתירות המובנות בשותפות בין-מגזרית עלולות ליצור מחלוקת לגבי המידה שבה יעילות (מגזר עסקי), דבקות בכללים ביורוקרטיים (הממשלה) והשתתפות אזרחית מכלילה (חברה אזרחית) הן מרכיב מהותי בעיצוב תהליך השותפות, המבנה, המשילות והתוצאות הרצויות (Bryson et al., 2006).

הבדלים מובנים אלה בין השותפים מלמדים על הייחודיות של שותפויות אלו ביחס לסוגים אחרים של פעולה משותפת. לפיכך נדרשת מערכת ייחודית של מושגים, כלים ומיומנויות כדי לקדם את השותפויות ולהשיג את מטרותיהן ביעילות. בהמשך יוצגו מגוון גישות תאורטיות להבנה של שותפויות ולניתוחן.

גישות תאורטיות להבנת שותפויות בין-מגזריות

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

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

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

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

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

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

מודלים של שותפויות בין-מגזריות

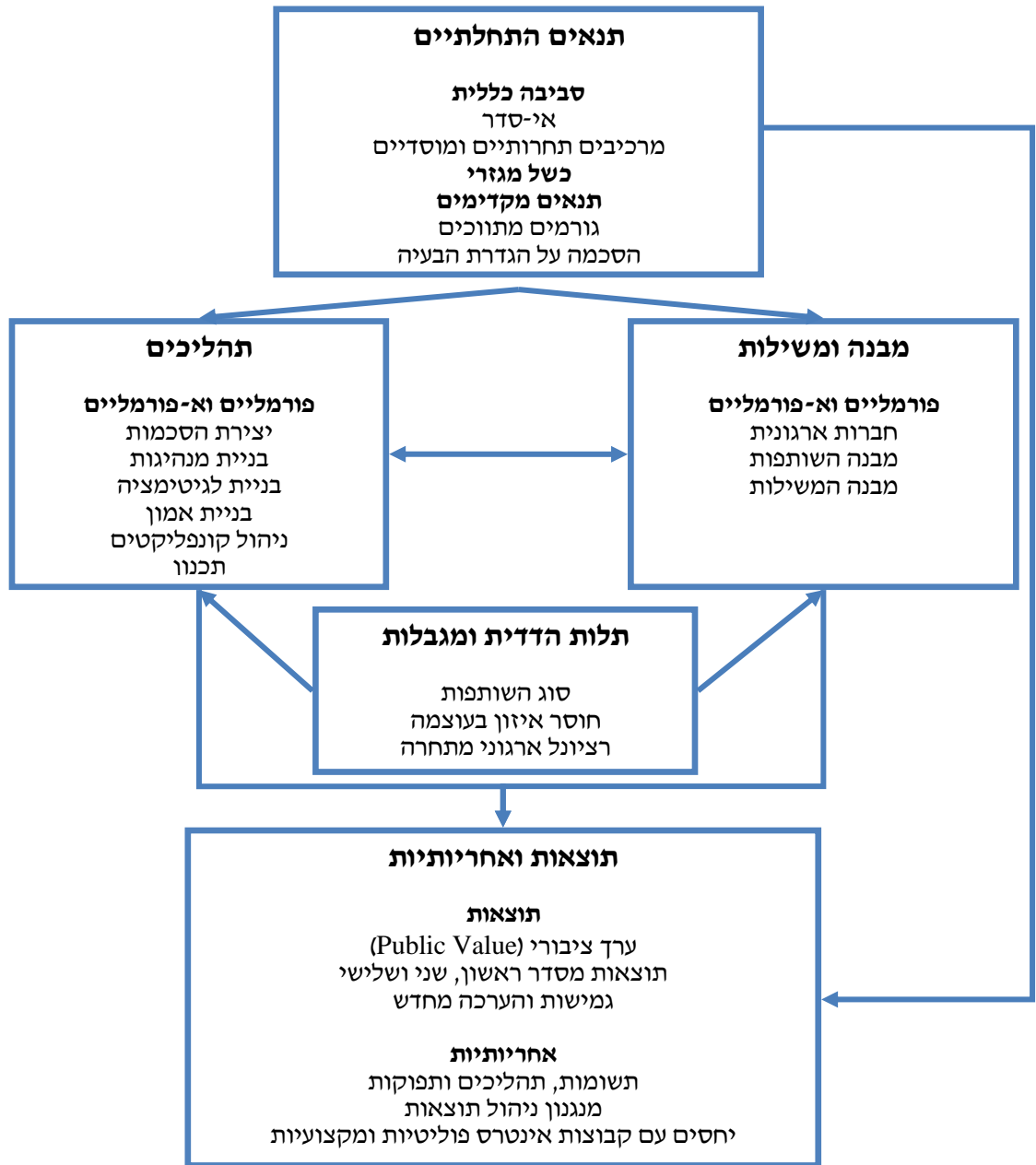
בבואנו לבחון מודלים שונים ליחסים בין-מגזריים, יש לקחת בחשבון את הקושי להסיק ממקרים פרטיים על התמונה הכללית. דברים אלה נכונים במיוחד ביחס למגזר השלישי, אשר מתאפיין במגוון רחב של סוגי ארגונים (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002). ואולם, יש כמה מודלים המאפשרים לבחון ולאפיין שותפויות בין-מגזריות ואת מרכיביהן.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

ברייסון, קרוסבי וסטון (Bryson et al., 2006) הציעו מודל מקיף לניתוח שותפויות ובו חמישה מרכיבים: (א) תנאים התחלתיים; (ב) תהליכים; (ג) מבנה ומשילות; (ד) תלות הדדית ומגבלות; (ה) תוצאות ואחריות. כפי שאפשר לראות בתרשים 2, על המבנה, המשילות והתהליכים הפורמליים והא-פורמליים של השותפות משפיעים התנאים ההתחלתיים: הסביבה החיצונית הכללית; הכשלים המגזריים האופייניים לכל אחד מהמגזרים השותפים; קיומו של ארגון מתווך או מנהיג הלוקח חסות על הבעיה הנידונה ומקדם אותה בזירה הציבורית; הסכמה בין שותפים פוטנציאליים על הגדרת הבעיה; קיומה של היכרות ועבודה מוקדמת בין

השותפים. עוד משפיעים התלות ההדדית ומגבלות השותפים. כמו כן, למבנה, למשילות ולתהליכים שיוצרת השותפות השפעה מתמשכת בשלבים השונים של חיי השותפות. תוצאות השותפות והאחריות (Accountability) מושפעות מהמבנה, מדפוס המשילות, מתהליכי העבודה ומהתנאים טרם הקמת השותפות.

תרשים 2

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



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

סיווג שותפויות

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

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

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

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

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

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

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

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

ברינקרהוף (Brinkerhoff, 2002) ונאג'ים (Najam, 2000) הציעו מודלים מטריציוניים המשלבים כמה תכונות ומאפיינים ארגוניים להבחנה בין שותפויות בין-מגזריות לבין צורות אחרות של פעולה משותפת (לעניין זה ראו גם שמר ושמיד, 2006). המודל של ברינקרהוף מבוסס על שני קריטריונים (תרשים 3): רמת ההדדיות במטרות השותפים והמידה שבה הם שומרים על הזהויות הארגוניות הנפרדות שלהם. **רמת ההדדיות** כוללת את המחויבות של השותפים לתהליך ולמטרותיו, וכן את ההנחה כי המטרות הללו עקביות ותומכות במטרות הארגונים השותפים. הדדיות יוצרת תלות הדדית בין הארגונים ומחייבת רמת תקשורת גבוהה ביניהם. **שמירה על הזהות הארגונית** כוללת שמירה על הערכים ועל הנאמנות לקהל היעד של הארגון. "שמירה על הזהות הארגונית" היא קריטריון הבוחן את מידת העקביות והמחויבות של הארגון לייעוד, לערכי הליבה ולקהל היעד שלו. מעבר לכך, הזהות הארגונית היא השימור של מאפיינים, ובעיקר של יתרונות תחרותיים, האופייניים למגזר או לקטגוריה של הארגון. נאג'ים שרטט מטריצה אפשרית אחרת, המבוססת על אבחנה של דמיון ושוני במטרות הארגונים השותפים, ודמיון ושוני באמצעים להשגתן (תרשים 4).

מטריצת סיווג לשותפויות על פי ברינקרהוף, 2002

הדדיות

	גבוהה	נמוכה	
שימור זהות ארגונית	קואופטציה והתמזגות	"זרוע ארוכה"	נמוך
	שותפות	חוזה	גבוה

מטריצת סיווג לשותפויות על פי נאג'ם, 2000

מטרות/יעדים

	ניגוד	דמיון	
אמצעים/ אסטרטגיות	קואופטציה	שיתוף פעולה	דמיון
	עימות	השלמה	ניגוד

שני המודלים המטריציוניים מוסיפים לסיווג השותפויות גם מצבי "שותפות-יתר" אפשריים ביחסים בין-ארגוניים, ובהם מיזוג וקואופטציה. לעומתם, הסיווגים הלינאריים מציבים את השותפות כשיא של סוגי היחסים בין הארגונים.

גורמים מניעים וגורמים בולמים לכניסה לשותפויות בין-מגזריות

גורמים מניעים ליצירת שותפויות ויתרונות אפשריים בקיומן

הגורם העיקרי לכניסה של ארגונים לשותפות בין-מגזרית הוא האמונה כי השותפות עשויה להביא לפתרון בעיות חברתיות מורכבות, שמגזר יחיד אינו מסוגל לפתור (טליאס ואחרים 2007; Andrews & Entwistle, 2010; Brinkerhoff, 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; McGuire, 2006; Vigoda-Gadot, 2003). מעבר לכך, לארגונים שונים עשויים להיות מניעים שונים בכניסה לשותפות, מקצתם משותפים, ואחרים מתייחדים לארגונים ממגזר אחד.

יתרונות ומניעים כלליים לכניסה לשותפויות:

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

תפיסה של תלות הדדית: לארגונים התופסים עצמם כתלויים בארגונים אחרים לצורך פתרון

בעיה חברתית או ציבורית יש מוטיבציה גבוהה להיכנס לשותפות.

הגברת היעילות של השקעה נתונה: השותפות מגבירה את ההון החברתי של המשתתפים בה

ובדרך זו עשויה להגביר את השפעת ההשקעה המשותפת.

אגבור המאמצים (סינרגיה): התיאום מאפשר תמיכה הדדית ושילוב בין פעולות של כמה

ארגונים בתחום מסוים, וכך השלם נעשה לגדול מסך חלקיו.

איגום משאבים: בשל חוסר מתמיד במשאבים, השותפות הבין-מגזרית נתפסת כאפשרות

לגיוס ולאגום משאבים ממגוון מגזרים וארגונים לטובת המטרה המשותפת.

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

חדשנות ויצירתיות: שילוב זוויות מבט על הבעיה מאפשר למצוא רעיונות יצירתיים וחדשים

(טליאס ואחרים, 2007; Austin, 2000; Babiak & Thibault, 2009; Findlay-Brooks, Visser, ; 2007

.(& Wright, 2007; Gray, 1996; Longsdon, 1991; Thomson & Perry, 2006

לכל ארגון יתרונות יחסיים שהוא מביא לשותפות. יתרונות מרכזיים:

המגזר הציבורי: גמישות בהגדלת המשאבים, התמקצעות ופיתוח שירותים, ניסיונות לשפר

את איכות השירות, החלשת התנגדויות ציבוריות וממשלתיות, חיזוק שיתוף הפעולה בארגונים

הציבוריים, לגיטימציה ציבורית ושיפור אמון הציבור בממשל.

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

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

גורמים בולמים בכניסה לשותפויות וחסרונות אפשריים בקיומן

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

מחקרן של אלמוג-בר וזיכלינסקי (2010א, 2010ב) מיפה את הגורמים העיקריים המגבילים את היווצרותן של שותפויות בין-מגזריות בישראל:

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

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

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

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

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

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

בשותפות הבין-מגזרית טמונים גם סיכונים ועלויות למגזרים השונים:

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

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

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

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

יצירת אמון בשותפות הבין-מגזרית

יצירת אמון כתנאי בסיסי ליצירת שותפות, לקיומה ולהצלחתה, הוא נושא החוזר כמעט בכל המאמרים העוסקים בשותפויות בין-מגזריות. אמון מוגדר ככונות להשלים עם פגיעות ארגונית, המבוססת על ציפיות חיוביות ביחס לכוונותיו ולהתנהגותיו של האחר (Provan & Kenis, 2008), והוא מתבסס על ערכים ואידאלים משותפים (Alexander & Nang, 2009). מחקרים שונים התייחסו לאמון כתנאי ראשוני לקיום השותפות. האמון מאפשר עבודה משותפת של אנשים וארגונים במסגרת שותפויות, כתחליף למבנה ההיררכי והמשפטי המאפשר זאת בתוך ארגונים ומערכות. הוא עשוי לנבוע מהסכמים פורמליים בין השותפים, אך גם להחליף הסכמים כאלה. על כן מחקרים אלו התוו דרכים ליצירת אמון בשלבי הקמת השותפות ולאורך פעולתה (Agranoff & McGuire, 2001; Alexander & Nank, 2009; אגראנוף וזיכלינסקי, 2010; Bryson et al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; Kolk, Van Dolen, & Vock, 2010; McGuire, 2006; Murphy & Arenas, 2011; Williams, 2002).

גורמים יוצרי אמון:

היכרות מוקדמת וניסיון בעבודה משותפת בין הגורמים המובילים את השותפות. מחקר שנערך בקרב מנהלים מהשלטון המקומי והמגזר השלישי מלמד שהאמון נבנה הן בהתבסס על ניסיון קודם בעבודה משותפת, הן מהיכרות מוקדמת בין המגזרים, גם אם היא אינה מבוססת על ניסיון אישי או ארגוני ישיר. המחקר מצביע גם על קשר ישיר בין הניסיון המוקדם בעבודת שותפות לבין תפיסת ההצלחה שלה בקרב המנהלים השותפים (Gazley, 2010a, 2010b).

“פרות מועטים”: הצלחות קטנות בשלבים הראשונים של פעולת השותפות בונות את האמון של השותפים ביכולת להגיע להישגים, וביכולות הפרטניות של השותפים האחרים. הסכמים מוקדמים על תנאי השותפות ואופן ניהולה יוצרים תיאום ציפיות טוב יותר ומונעים הפתעות אפשריות במהלך פעולתה.

תקשורת רציפה ומתמשכת בין השותפים, הכוללת שיתוף פרואקטיבי במידע ודיונים משותפים.

הקפדה על הגינות והוגנות בעבודת השותפות.

דמיון בשיטות ובטכניקות העבודה בין הארגונים השותפים, גם אם הם ממגזרים שונים.
נכונות להיענות לצרכי השותפים האחרים או להכילם (אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010א;
Agranoff & Mcguire, 2001; Alexander & Nang, 2009; Arenas, 2011; Bryson et
al., 2006; Crosby & Bryson, 2010; Gazley, 2010).

מנבאים ותנאים אחרים להצלחה

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

מערכת הערכה ומדידת תוצאות: מערכת הערכה ומדידה המתייחסת לתשומות, תהליכים ותוצאות, יוצרת אחריותיות בנושאי השותפות ותורמת לחיזוק השותפות. השימוש במגוון שיטות לאיסוף הידע, עיבודו והשימוש בו וקיום מערכת ניהול תוצאות בעלת קשר הדוק לשחקני מפתח פוליטיים ומקצועיים (Bryson et al., 2006), מגבירים את אמון השותפים במעשה השותפות ואת סיכויי הצלחתה (Kania & Kramer, 2011).

התנהלות של שותפויות: שלבים, הפעלה, ניהול

שלבים בשותפויות

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

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

השלב השלישי הוא שלב היישום. האתגר בשלב זה הוא עיצוב השותפות והיחסים הבין-ארגוניים וניהולם לאורך זמן. שלב זה כולל עבודה מול קבוצות האינטרס וקהלי היעד של השותפות, בניית תמיכה חיצונית לשותפות, קביעת מבנה השותפות ובניית תכנית עבודה משותפת, קביעת מבנה המשילות והניהול של השותפות ומעקב אחר יישום חלקי תכנית העבודה על פי החלוקה שנקבעה.

מרכיבים משלושת השלבים שתוארו עשויים לחזור על עצמם, וסוגיות שלא נפתרו בשלב מוקדם צפויות לחזור בשלבים מאוחרים יותר, ואף לפגום בתהליך (Goldsmith & Eggers, 2004; Gray, 1996).

מבנים של שותפויות

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

תצורות בין-ארגוניות (Provan & Kenis, 2006; Koliba, Meek & Zia, 2010; Bryson et al., 2006):
: (2008)

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

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

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

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

ניהול ומנהיגות בשותפויות בין-מגזריות

לא קל לנהל ולהנהיג שותפויות בין-מגזריות בהיעדר סמכות רשמית יחידה לכל הארגונים השותפים ובהיעדר נושא ברור באחריות. החוסר בסמכות רשמית מקשה גם על בחירת מנהיגות מוסכמת לשותפות ומחייב פתרונות כגון מינוי זמני, הגדרת תחלופה של מנהיגים ומנהלים, הגבלת סמכויות או מינוי צוות מוביל הממנה מנהל לפעולות השוטפות (טליאס ואחרים, 2007; Babiak & Thibault, 2009). פתרונות אלה עושים את מלאכת ההובלה למורכבת ומאתגרת מניהול ארגון יחיד. אף על פי כן, מנהיגות השותפות היא מרכיב מפתח להצלחה, אם לא החשוב שבמרכיבים (Agranoff & McGuire, 2001). מחקר שבחן שותפויות בין-מגזריות בשלטון המקומי בקנדה

מצא שמנהלי הארגונים השותפים המעיטו בחשיבות ניהול השותפות. זלזול זה פגע בתכנון המדיניות, בהתמודדות עם מתחים בשותפות, בטיפול בקשיים בתקשורת ובתיאום, פגע בפקוח על הביצוע, גרם להיעדר תהליכי הערכה ופגע בזיכרון הארגוני ובאסטרטגיית סיום השותפות (Babiak & Thibault, 2009).

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

בין תפקידי המנהיגות בשותפות בין-מגזרית בציר השותפות:

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

בין תפקידי המנהיגות בשותפות בין-מגזרית בציר המשימה:

- א. גיבוש מטרות משותפות;
- ב. הפניית משאבים לפי התכנית האסטרטגית;
- ג. תכנון ויישום מושכל של פורומים ומרחבי פעולה משותפים, שהם האמצעי העיקרי של מנהיגים ועובדים לשנות את המדיניות באמצעות פעילות מתואמת ומשולבת;
- ד. ניווט יעיל של תהליך שינוי המדיניות בזיקה לשחקנים חיצוניים לשותפות (Agranoff & Mcguire, 2001; Crosby & Bryson, 2005, 2010).

בשל אתגרים אלה, למנהיגות מצליחה של שותפות יש לרוב מאפייני הנחיה דמוקרטיים ולא סמכותיים. מנהיגות בשותפות הבין-מגזרית משתמשת מעט ככל האפשר בכוח, בכפייה ובניצול המשאבים שעליהם היא שולטת (Agranoff & Mcguire, 2001). אפשר להבחין בארבע כשירויות עיקריות הנדרשות לניהול שותפות בין-מגזרית: בניית יחסים יציבים ובני קיימה; ניהול באמצעות

השפעה ומשא ומתן; ניהול מצבים מורכבים ומצבים של תלות הדדית; ניהול תפקידים, אחריותיות ויצירת הנעה בקרב השותפים (McGuire, 2006; Williams, 2002).

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

ניתוח אפשרי אחר של תפקידיו של מוביל השותפות מתבסס על מקורות הסמכות והיוזמה בשותפות. ניתוח זה מדגיש את התפקיד העיקרי של המנהיג המוביל את השותפות. (תרשים 5). לעתים השחקנים בשותפות פונים למתווך פורמלי, ובכך הם מכירים בלגיטימציה שלו כמוביל ומעניקים לו את הסמכות. כאשר השחקנים פונים למתווך בלתי פורמלי, הדבר נעשה מתוך אמון, ותפקידו הוא לאפשר (Facilitate) את השותפות. אם המוביל, בעל תפקיד פורמלי, יוזם, הדבר נעשה בזכות המנדט שיש לו לעסוק בנושא והצלחת השותפות תלויה בעוצמתו. מוביל יוזם שאינו בעל תפקיד פורמלי נדרש לשכנע את השחקנים האחרים בכישוריו וביכולותיו להנהיג את השותפות (Gray, 1996).

תרשים 5

מקורות הסמכות ואופן הפעולה של המתווך בשותפות

אופן ההשפעה והסמכות של המתווך

א-פורמלי	פורמלי		
אפשר (Facilitation): יש אמון במתווך	לגיטימציה: המתווך נתפס כהוגן/ניטרלי	יוזמה של בעלי העניין	יוזמה ואופן יצירת השותפות
שכנוע: המתווך אמין	מנדט: המתווך הוא בעל עוצמה	יוזמה של המתווך	

דילמות ואתגרים בשותפויות בין-מגזריות

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

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

אתגרים מבניים

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

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

אתגרים אסטרטגיים

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

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

תוצאות והערכה של שותפויות

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

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

על אף הספרות הרבה הנכתבת בשנים האחרונות על שותפויות בין-מגזריות, נכתב מחקר מועט מאוד בנושא מדידת התוצאות שלהן. חוסר זה מוסבר במורכבות הרבה של הגדרת התוצאות הרצויות ובהעדר מתודולוגיות מתאימות להערכת טיב הפעילות של השותפות הבין-מגזרית (Provan & Kenis, 2008). מחקר שבחן 46 מחלקות לשירותים חברתיים ואחרים ברשויות המקומיות בבריטניה, התמקד בהשוואת האפקטיביות, היעילות וההוגנות של שותפויות

דו-מגזריות. שלושה היבטים אלה מייצגים את הרצון של ממשלות לספק שירותים טובים והוגנים יותר בעלות נמוכה יותר. תוצאות המחקר מלמדות כי שותפויות בין הממשלה למגזר השלישי אינן משפרות את הביצוע בהיבטים אלה, ואילו שותפויות בין הממשלה למגזר העיסקי אף פוגעות באפקטיביות ובהוגנות (Andrews & Entwistle, 2010). אולם מחקרים אחרים מצביעים על כיוונים שונים ואחרים.

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

מודל אפשרי לשיטת מדידה עקרונית המתאימה לשותפויות, הוא **מדידה משותפת** (Shared Measurement). מושג זה, שטבעו לראשונה קניה וקריימר (Kania & Kramer, 2011), מתאר מדידה הנערכת בשיתוף פעולה בין כמה ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר. מדידה משותפת עשויה לכלול גם פיתוח של כלים משותפים לאיסוף המידע ועיבודו. מערכת כזו תורמת לא רק לשיפור היעילות והאפקטיביות של השותפות, אלא גם לשימור התיאום והפעולה המשותפת ולחיזוקם. היא עשויה לסייע בהגדרה מדויקת יותר של המטרות המשותפות ובחיזוק הגדרת הבעיה המוסכמת, מכיוון שהיא מחייבת דיון מעמיק ומפורט בתוצאות הרצויות ובחלקן של כל שותף בהשגתן.

תחום השותפויות הבין-מגזריות זכה לתשומת לב רבה יותר בשנים האחרונות הן בהיבט העיוני והן בהיבט המחקרי-אמפירי. מהממצאים ומהתיאורים המוצגים בסקירה זו עולה כי מעשה המרכבה של השותפות מורכב. הכניסה לשותפות צריכה להיות מבוססת על יחסי אמון בין השותפים, על פתיחות ועל תקשורת ארגונית ובין-אישית, משום שאלה משמשים ערובה להצלחת השותפות המתבטאת במימוש מטרותיה המוצהרות ויעדיה התפעוליים. אף על פי כן, מתברר כי לשותפים מיגוון אינטרסים לגיטימיים משום שהם מחויבים גם לקהלי היעד שלהם. כמו כן, יש לגשר על פני קונפליקטים שמתעוררים וליישבם כדי לקיים את השותפות וליהנות מיתרונותיה. השותפות מחויבת גם בשינוי של דפוסי המשילות וכן ביצירת מנגנונים ותהליכים מתאימים הקשורים לקביעת המדיניות ולקבלת החלטות על המיזמים ועל התכניות. למרות היתרונות שיש למודל ארגוני זה המדווחים במחקרים שונים, אנו סבורים שיש להשוות בין היעילות והאפקטיביות של השותפות הבין-מגזרית לדפוסים ארגוניים אחרים. זאת, כדי ללמוד על מידת התאמתה למציאות הארגונית המשתנה באופן תדיר בתחום השירותים החברתיים ושירותי אנוש.

- אלמוג-בר, מ' וזיכלינסקי, א' (2010א). "הסיכה שצריכה לעצבן את הפיל": יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה בפיתוח מיזמים חברתיים. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- אלמוג-בר, מ' וזיכלינסקי, א' (2010ב). "זו הייתה אמורה להיות שותפות" – יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה במיזם יניב. *ביטחון סוציאלי*, 83, 161–194.
- וקסמן, א' ובלאנדר, ד' (2002), *דגמים של שיתוף אזרחים*. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- טליאס, מ', דוניץ, י', שמעוני, ד' ופירקו, י' (2007). *המדריך לשותפויות בין מגזרים*. ירושלים: גוינט ישראל, אלכ"א, ציונות 2000, שיתופים וצפנת.
- טליאס, מ', היימן, א', עברון, ת' ושמעוני, ד' (2010). *קש"ת – קידום שותפויות בין מגזרים בשדה המקומי*. ירושלים: אלכ"א, גוינט ישראל, ציונות 2000, שיתופים ומכון צפנת.
- כץ, ח' (2007). *קידום חברות בין-ארגוניות, בינתחומיות ובין-מגזריות בשירותי רווחה*. ירושלים: משרד הרווחה.
- שמר, א' ושמיד, ה' (2006). לקראת הגדרה מחודשת של שותפות קהילתית – גישה תלת ממדית. *חברה ורווחה, כו(3)*, 327–354.
- תמיר, ע. (2007). שותפויות יישוביות תלת מגזריות: דרך נוספת לחיזוק הקהילה והישוב. *חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל*, א (1): 107–110.
- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295–326.
- Alexander, J. & Nank, R., (2009). Public-nonprofit partnership: Realizing the new public service. *Administration & Society*, 41(3), 364–386.
- Andrews, R. & Entwistle, T. (2010) Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency and Equity, *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(3), 679-701.

- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29, 69–97.
- Babiak, K. & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117–143.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19–30.
- Brinkerhoff, J. M. & Brinkerhoff, D. W. (2002). Government–nonprofit relations in comparative perspective: Evolution, themes and new directions. *Public Administration & Development*, 22(1), 3–18.
- Bryson, M. J., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44–55.
- Coston, J. M. (1998). A model and typology of government-NGO relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27(3), 358–382.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review* 7(2), 177–201.
- Crosby, B. C., Bryson, J. M., (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230.
- Dorado, S., Giles, D. E., & Welch, T. C. (2009). Delegation of coordination and outcomes in cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38(3), 368–391.

- Findlay-Brooks, R., Visser, W., & Wright, T. (2007). *Partnerships for sustainable development*. Cambridge Program for Sustainability Leadership, paper series 4.
- Gazley, B. (2010a). Why not partner with local government? Nonprofit managerial perceptions of collaborative disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51–76.
- Gazley, B. (2010b). Linking collaborative capacity to performance measurement in government-nonprofit partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653–673.
- Gazley, B. & Brudney, J. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 389–415.
- Ghobadian, A., Gallear, D., O'Regan, N. and Viney, H., eds. (2004) *Public-private partnerships: policy and experience*. Palgrave Macmillan.
- BasingstokeGoldsmith, S. & Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Gray, B. (1996). Cross-sectoral partners: Collaborative alliances among business, government, and communities. In C. Huxam (Ed.), *Creating collaborative advantage* (pp. 57–79). London: Sage Publications.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review* 5(3), 401–423.
- Kalegaonkar, A. & Brown, D. (2000). Intersectoral cooperation – Lessons for practice. *IDR reports: A Continuing Series of Occasional Papers*. Institute for Development Research.
- Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*.

- Koliba, C., Meek, J. W., & Zia, A. (2010). *Governance networks in public administration and public policy*. New York, NY: CRC Press, Taylor & Francis
- Kolk, A., Van Dolen, W., & Vock, M. (2010). Trickle effects of cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 123–137. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1573860>.
- Logsdon, Jeanne M. (1991). Interests and interdependence in the formation of social problem-solving collaborations. *Journal of Applied Behavioral Science* 27(1), 23–37.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66, 33–43.
- Murphy, M. & Arenas, D. (2011). Through indigenous lenses: Cross-sector collaborations with fringe stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(S1), 103–121. Retrieved from <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10551-011-0782-4>.
- Najam, A. (2000). The four c's of third sector-government relations. *Nonprofit Management and leadership*, 10, 375–396.
- Person, A., Strong, D., Furgeson, J., & Berk, J. (2009). *Maximizing the value of philanthropic efforts through planned partnerships between the U.S. government and private foundations*. Washington, DC: Mathematica Policy Research, Inc.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Provan, K. G. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Schmid, H. (2003). Rethinking the policy of contracting out social services to non-governmental organizations. *Public Management Review*, 5(3), 307–323.
- Simpson, D., Lefroy, K., & Tsarenko, Y. (2011). Together and apart: Exploring structure of the corporate-NPO relationship. *Journal of Business Ethics*, 101, 297–311.
- Tang, S. Y. & Mazmanian, D. (March 1, 2010). Understanding collaborative governance from the structural choice – Politics, IAD, and transaction cost perspectives. *Social Science Research Network*. SSRN. Retrieved from <http://ssrn.com/paper=1516851>.
- Thomson, A.M., & Perry, J.L. (2006), Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review* 66, 20–32.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Managing collaboration in public administration: The promise of alliance among governance, citizens and businesses*. London: Praeger Westport.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80, 103–124.