



קרן אדמונד דה רוטשילד

האוניברסיטה העברית בירושלים  
המכון לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל

מיסודו של ג'יימס ישראל והאוניברסיטה העברית  
ביה"ס לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד



## מיזוגים בארגוני החברה האזרחית בישראל

דו"ח מחקר

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

ירושלים, אוגוסט 2021

## 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). בניתוח 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 34-34ט

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 לאקלים 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 רזר 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 זהו 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 בליט 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 ושלטיה 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 והפנים-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 כישלונות 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.