

בין משבר ארגוני למשבר בריאותי: מיזוג ארגונים ללא כוונת רווח כאסטרטגיית התמודדות עם משבר

איתי גרינשפין, מיכל אלמוג-ברג, הלל שמיד³ ואילת אורג⁴

מגפת הקורונה יצרה משבר בריאותי, כלכלי וחברתי אשר הקשה על ארגונים ללא כוונת רווח למלא את תפקידיהם החברתיים ולהגשים את מטרותיהם. מאמר זה מבקש לבחון כיצד מיזוג ארגונים בחברה האזרחית עשוי להוות מענה אסטרטגי להתמודדות עם משבר ארגוני שהוא תוצר של משבר חיצוני כמו מגפת הקורונה. המחקר התמקד בשמונה מיזוגים של ארגונים ללא מטרות רווח בישראל, ובחן את המניעים, האתגרים והתהליכים העיקריים שאפיינו מיזוגים אלה, באמצעות ראיונות עומק וסקר בקרב חברי הנהלה בכירים וחברי ועד מנהל שהיו מעורבים בהם. ממצאי המחקר מתמקדים בשלושה שלבים במיזוג: שלב הפרה-מיזוג, שבו נבחנו המניעים למיזוג; שלב המיזוג עצמו, שבו נבחנו תהליכי קבלת ההחלטות, ההתמודדות עם קונפליקטים ומשברי אמון, וסוגיות של שייכות וזהות בארגון הממוזג; ושלב הפוסט-מיזוג, שבו נבחנו עמדות כלפי תוצרי המיזוג ומידת ההצלחה שלו בתחומים ארגוניים שונים. ממצאי המחקר מעידים על היעדר הכנה למיזוג, מאבקי אגו בין נושאי התפקידים, וצורך בסוציאליזציה של העובדים למיזוג. הדיון מדגיש את חשיבותם של

-
- 1 דוקטור, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים
<https://orcid.org/0000-0002-3588-8412>
 - 2 פרופסור, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים
<https://orcid.org/0000-0002-3870-1713>
 - 3 פרופסור (אמריטוס), בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים
<https://orcid.org/0000-0003-3932-9711>
 - 4 דוקטור, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר-אילן
<https://orcid.org/0000-0003-4859-7961>

התכנון והטיפול בהון האנושי ושל ביסוס יחסי אמון בארגון, לרבות יצירת שיתוף פעולה בין עובדים, תרבות ארגונית חדשה ותחושת שייכות וסולידריות בין החברים בארגון הממוזג.

מילות מפתח: מיזוגים, עמותות וארגוני חברה אזרחית, משבר הקורונה, תגובה למשבר, מבנה ארגוני, שלבים במיזוג

מבוא

בעשורים האחרונים חל גידול ניכר במספרם של ארגונים ללא כוונת רווח ובהיקף פעילותם, הן בישראל הן מחוץ לה. בישראל, למשל, נרשמו מדי שנה בעשור האחרון כ-1,650 ארגונים חדשים בממוצע (אלמוג-בר וגרינשפן, 2019). אולם לצד ההתפעלות מחוזקה של החברה האזרחית, לצמיחה זו יש גם נקודות חולשה. ראשית, רבים מאותם ארגונים חדשים (כ-50%) הם ארגונים קטנים שהיקף תקציבם נמוך מ-500,000 שקלים בשנה, וסיכויי שרידותם מוטלים לעיתים בספק, במיוחד לאור מגמות מקבילות של קיצוץ בתקציבי ממשלה ושינויים בשדה הפילנתרופיה (אלמוג-בר וגרינשפן, 2019; שמיד, 2015). שנית, גידול זה הוליד ביקורת על כפילות באספקת שירותים דומים על ידי ארגונים שונים, וחשש מתחרות בין-ארגונית על משאבים פיננסיים מצומצמים (Kohm & La Piana, 2003). שלישית, ריבוי ארגונים חושף את ארגוני החברה האזרחית ליתר פגיעות במשברים חיצוניים דוגמת מגפת הקורונה שפרצה בראשית שנת 2020; מגפה שהיו לה השלכות על הבריאות, הכלכלה והחברה, וגם על פעילותם של ארגוני החברה האזרחית וחוסנם (Loomis, 2020; Macmillan, 2020; Pitowsky-Naveh, 2022).

במהלך השנים חזרו והועלו במחקר יתרונות רבים שיש במיזוגים בין עמותות כמענה לאתגרים ולחולשות בקרב ארגוני החברה האזרחית. אולם בפועל, מספר המיזוגים נותר מצומצם. בארצות הברית, למשל, שיעור המיזוגים בקרב אלכ"רים (ארגונים ללא כוונת רווח) עמד לאורך השנים על פחות מ-1% מהארגונים (La Piana, 2020). בישראל, על אף שינויים שנעשו בחקיקה בשנת 2009 ואפשרו ועודדו מיזוגים בין עמותות, מספר המיזוגים שהתבצעו בפועל עדיין קטן, ומספר המחקרים בנושא מיזוגים מוגבל אף הוא (לימור, 2009; רימון-גרינשפן, 2016; Schmid, 1995). הקשיים הרבים שארגוני החברה האזרחית התמודדו עימם במהלך משבר הקורונה העלו שוב את אפשרות המיזוגים. למשל, בסקר שנערך בקרב עמותות אמריקניות במהלך משבר הקורונה, 23% מהעמותות ציינו שהן שוקלות מיזוג לאור מצב הארגון; אחד המנכ"לים אף ציין כי "חשבנו על מיזוג עם ארגון אחר במשך שנים, והקורונה סוף-סוף דחפה אותנו לדון בנושא" (La Piana, 2020).

במחקר זה אנו מבקשים לבחון כיצד מיזוג בין ארגונים בחברה האזרחית מהווה מענה אסטרטגי להתמודדות עם משבר פנים-ארגוני או חוץ-ארגוני, ואילו משמעויות מייחסים

שחקנים בארגון לתהליך המיזוג ולהשלכותיו. עוד נבקש לבחון מהם המניעים והתהליכים של מיזוגים בחברה האזרחית, ומהם יחסי הכוח בין השחקנים המעורבים בתהליך מיזוג שנעשה בתגובה למשבר.

בפתיחת המאמר נסקור את הרקע התאורטי בסוגיית המיזוגים בארגוני חברה אזרחית. לאחר מכן נתאר את שיטת המחקר, המשלבת כלים איכותניים וכמותיים, ונציג את ממצאי המחקר בחלוקה לשלושה שלבים במיזוג. לבסוף נציע דיון בתרומה של ממצאי המחקר ובהשלכותיו לאור תקופת משבר הקורונה.

סקירת ספרות

עמותות וארגוני חברה אזרחית בתקופת משבר הקורונה בישראל: שרידות והתאמה

השנתיים הראשונות של משבר הקורונה בישראל אופיינו במאבקי שרידות מתמשכים של ארגונים בחברה האזרחית. בשורה של סקרים שערך ארגון "מנהיגות אזרחית" (ארגון הגג של ארגוני המגזר השלישי בישראל) בתקופת משבר הקורונה נמצא כי 85% מהאלכ"רים דיווחו על פגיעה ניכרת בפעילותם. פגיעה זו התבטאה בצמצום בהכנסות ובהיקפי העבודה בשכר (לעומת עבודת מתנדבים, שגדלה בחלק מהארגונים); אי-ודאות, עיכוב או הקפאה של תשלומים ממשלתיים (60% מהארגונים); ירידה בהיקפי התרומות (60% מהארגונים) וההתנדבות (33%); ולעיתים קשיים באספקה שוטפת של שירותים ללקוחות (מנהיגות אזרחית, 2021).⁵ הריחוק החברתי ושורת הסגרים שיושמו ברחבי הארץ לאור הנחיות הממשלה הובילו להפסקה זמנית בפעילותם של ארגונים רבים, ולירידה משמעותית בהיקף כוח העבודה של האלכ"רים, התרומות והמתנדבים (כץ ופייט, 2020). ב-77% מהארגונים צומצם היקף העבודה בשכר (פיטורין או יציאה לחל"ת) בשלב כלשהו במהלך המשבר. זאת ועוד, 39% מהארגונים העריכו כי יש סבירות כלשהי שלא ישרדו. בארגונים קטנים הפגיעה היתה חמורה יותר (מנהיגות אזרחית, 2021).

עוד נמצא כי קושי עיקרי שעמד בפני האלכ"רים היה העלייה המתמשכת בביקוש לשירותים, בעיקר מצד אוכלוסיות מוחלשות, בד בבד עם חוסר ודאות כלכלי ופיננסי (Pitowsky-Naveh, 2022; Schmid, 2021). ארגונים נאלצו לעשות התאמות למצב החדש, לפעול בסביבה משתנה ובלתי צפויה, לספק מענים מיידיים לצרכים חדשים ולהיקף הולך ומתרחב של האוכלוסיות הנזקקות, לשנות במהירות את שיטות הפעולה שלהם עקב מגבלות

5 להרחבה על נתונים שעלו במגוון הסקרים ראו:

<https://www.corona.migzar3.org.il> ; <https://www.corona.migzar3.org.il>

הבריאות והתנועה, ולהתמודד עם צמצום במשאבים שעמדו לרשותם (Neely-Barnes et al., 2021). חלק מהארגונים שעמדו בקריטריונים זכו למענקים ממשלתיים שניתנו לארגונים שהתמודדו עם אתגרים פיננסיים (Schmid, 2021), אולם מענקים אלה פתרו רק באופן חלקי את הבעיות הכלכליות והתפעוליות שהארגונים נקלעו אליהן. מכאן שנדרש מהם לנקוט צעדים דרסטיים יותר, דוגמת פיטורי עובדים, הוצאה לחלי"ת, ביטול תוכניות ודחיית תשלומים. בחלק מהעמותות הקשיים נמשכים גם עתה, כשלוש שנים מאז פרוץ המשבר.

כל המגמות הללו, של אתגרים ואי-ודאות ארגונית לאור מגפת הקורונה ולאור התחרות הגוברת על משאבים מוגבלים בין ארגונים המספקים שירותים דומים, העלו על סדר היום עניין מחודש בתהליכי מיזוג בקרב אלכ"רים הפועלים בעולמות תוכן משותפים. סוגיית המיזוגים בין עמותות נסקרת בסעיף הבא.

מיזוג כמענה לאתגרים ארגוניים ולתמורות בסביבות החיצוניות

מיזוג הוא דפוס של שילוב ואיחוד פעילויות בין ארגונים – לצד רכישות, בריתות, מיזמים משותפים, שותפויות בין-מגזריות וקואליציות (Arsenault, 1998; Kohm & La Piana, 2003; Marks & Mirvis, 2000). בהיבט המשפטי, מיזוג מוגדר בישראל כתהליך שבו ארגון – עמותה או חל"צ⁶ (תאגיד קולט) – מטמיע לתוכו ארגון אחר (תאגיד יעד). בסוף תהליך המיזוג תאגיד היעד חדל להתקיים כישות עצמאית, וכל הנכסים החיוניים שלו מועברים לתאגיד הקולט (חוק העמותות, תיקון מס 12, התש"ע-2009). מטרת המיזוג היא בדרך כלל יצירת ארגון בעל איתנות כלכלית ופיננסית החותר להקטין את תלותו בגורמי הסביבה, תוך כדי שינוי יחסי כוח-תלות בינו לבין מתחריו (Benton & Austin, 2010), ובינו לבין ספקי לגיטימציה ומשאבים למיניהם. לצד היותו מהלך של תגובה למציאות דינמית ומשברית, מיזוג יכול להיות גם מהלך אסטרטגי שנעשה לא עקב משבר, אלא נועד ליצור הזדמנויות חדשות שיאפשרו לארגונים להתאים עצמם למציאות המשתנה ולהישאר משמעותיים לסביבות שהם פועלים בהן (Singer & Yankey, 1991). אף שמיזוג הוא מהלך ארגוני מקובל בעולם העסקי, בארגונים ללא כוונת רווח התופעה החלה להיחקר רק בעשורים האחרונים (Benton & Austin, 2010; Golensky & DeRuiter, 2002; Harris et al., 2002; Norris-Tirell, 2001; Taylor et al., 1992; Toepler et al., 2004).

6 חל"צ – חברה לתועלת הציבור.

מניעים וחסמים למיזוגים

מיזוג בין עמותות מתקיים על פי רוב בתגובה לתמורות בסביבה הפוליטית, הכלכלית, החברתית או הטכנולוגית שהארגונים פועלים בה. את המניעים המובילים ארגונים לשקול מיזוג ניתן לסווג לגורמים חוץ-ארגוניים ולגורמים פנים-ארגוניים. עם הגורמים החיצוניים, שמקורם בסביבות החיצוניות שהארגונים פועלים במסגרתן, נמנים שינויי מדיניות ו/או לחצים המופעלים על הארגונים מצד גורמי ממסד ובעלי עניין שונים המבקשים מהם להתאים את עצמם לשינויים בסביבה החיצונית, ולצמצם את התחרות על אותם משאבים בין ארגונים הפועלים בתחומים דומים (Sargeant & Jay, 2002); אי-ודאות כלכלית או פוליטית המאיימת על היציבות הכלכלית של הארגונים; או משבר כלכלי, חברתי, פוליטי או בריאותי דוגמת מגפת הקורונה המאיים על יציבות הארגונים ועל שרידותם (Benton & Austin, 2010; Lee, 2022).

עם הגורמים הפנים-ארגוניים המניעים מיזוג נמנים מצבים של חוסר תפקוד וכישלונות ניהול של הנהלת הארגונים; ניצול לא יעיל של משאבים עד כדי סכנה של חדלות פירעון, פירוק או פשיטת רגל; קושי של כל אחד מהארגונים המתמזגים להשיג לבדו את הערך החברתי, הכלכלי, או הטכנולוגי המשמעותי עבורו; תהליך צמיחה או שינוי ארגוני המחייב התאמה של דפוסי חשיבה, אסטרטגיות פעולה, מבנה ארגוני ו/או תהליכי ניהול; שאיפה להשיג יתרון תחרותי בשוקים ובסביבות שהארגונים פועלים בהם; שיפור איכות השירותים ללקוחות וגיוון בהיצע השירותים; ורצון להגדיל את אוכלוסיות היעד של הארגונים (Fischer et al., 2017; Norris-Tirell, 2001; Pietroburgo & Wernet, 2010; Singer & Yankey, 1991; van Bortel et al., 2010; Wernet & Jones, 1992).

אחד החסמים העיקריים הבולמים מיזוגים הוא אובדן או טשטוש הזהות הארגונית ונסיגה מהאידיאולוגיה, הערכים והחזון העומדים בבסיס פעילותו של הארגון (Benton & Austin, 2010). חשש נוסף הוא הפגיעה באוטונומיה הארגונית, מכיוון שארגונים המתמזגים לישות אחת מאבדים את כושר התמרון שלהם ואת היכולת לקבלת החלטות עצמאיות. התנגדות של הנהלה הבכירה או של חברי הוועד המנהל בשל חשש מאיבוד ההשפעה והשליטה המקנות להם סטטוס וסיפוק פנימי היא חסם נוסף למיזוג. גם חשש של עובדי הארגון מהשפעת המיזוג על הביטחון התעסוקתי שלהם (פיטורין, שינוי תפקיד) יכול להוות גורם בולם (Taylor et al., 1992). לבסוף, התנגדות של בעלי עניין וגורמי מימון להקמת ארגון גדול ומונופוליסטי יכולה גם היא להכשיל מהלכי מיזוג.

תהליך המיזוג

הספרות מתייחסת לשלושה שלבים בתהליך המיזוג: פרה-מיזוג, המיזוג עצמו ופוסט-מיזוג. כל שלב מאופיין בפעולות שונות שנוקטים הארגונים המתמזגים.

שלב הפרה-מיזוג

שלב זה מאופיין בגישוש, בחיזור ובתיאום ציפיות בין הארגונים במטרה לבדוק את היתכנות המיזוג, נכונות הצדדים להתמזג, והקשיים האובייקטיביים והסובייקטיביים בכל ארגון (Milway et al., 2014). ברמה האובייקטיבית נבדקים, בין היתר, האיתנות הפיננסית והכלכלית, כפילויות בפעולות ותוכניות הצורכות משאבים, המבנה הארגוני ותהליכי הניהול של כל ארגון. עוד נבדקים הרווחים והתועלות שיפיקו הארגונים מהמיזוג, במיוחד לאור מחקרי עבר המורים על שיעור גבוה של כישלונות במיזוגים (Garrison, 2019).

ברמה הסובייקטיבית מתמקדים מובילי המיזוג בגורם האנושי: זיהוי הכוחות הדוחפים ובולמים את המיזוג, למשל נפגעים אפשריים מקרב ההנהלה והעובדים החוששים משינויים שיפגעו במעמדם. יש להתמודד גם עם חשדנות פוטנציאלית בדבר המניעים המוצהרים של המיזוג, כולל תהייה אם יש מניעים סמויים שאינם מדוברים. כדי לחזק את הכוחות הדוחפים ולהחליש את הכוחות הבולמים נדרשות עבודת הכנה, הכשרה וסוציאליזציה למצב החדש בקרב המנהלים והעובדים, במטרה להפחית חששות ולהבין טוב יותר את התועלות הצפויות מהמיזוג. בשלב זה נחשפות גם האידאולוגיה הארגונית, מערכת הערכים והתרבות הארגונית של כל אחד מהארגונים, ונדרשים ניסוח של חזון ומטרות המיזוג וזיהוי המכנה המשותף, אשר בלעדיו לא ניתן להגיע להסכמה על מהלך המיזוג (O'Brien & Collier, 1991).

שלב המיזוג הלכה למעשה

בשלב זה הארגונים המתמזגים נדרשים לחשיבה אסטרטגית על חזון הארגון ומטרותיו ועל בחירת שדרת ניהול חדשה, כולל הנהלה ציבורית שתהיה בעלת הכישורים, היכולות והמיומנויות לניהול הארגון הממוזג (Gomes et al., 2011; Kohm & La Piana, 2003; Ricke-Kiely et al., 2013). עוד נדרש בשלב זה טיפול רגיש בהון האנושי, כולל הקשבה לצורכיהם של העובדים הנשארים, ליווי והדרכת עובדים לשם הפגת חששות, התמודדות עם חוסר שביעות רצון ומורל נמוך של העובדים, ואף עם היעדרויות רבות או תחלופה, שכן כל אלה פוגעים בעבודה הסדירה של הארגון ובמאמצים להשלים את מלאכת המיזוג. נדרש גם להבהיר שאין מיזוג מושלם, ושעובדים עשויים להיפגע מההיערכות הארגונית החדשה (Goldkind et al., 2013). הנהלת הארגון עלולה להיתקל גם בקבוצות אינטרס לא פורמליות המבקשות לשמר את כוחן בארגון ומנסות להקשות על המיזוג; על כן על ההנהלה לבנות עימן שותפות, ולגייס את תמיכתן בתהליך (Chen & Kranskopf, 2013).

כחלק מהיערכות הארגון הממוזג להגשמת מטרותיו נדרשת הנהלתו להתוות מפת דרכים להשגת מטרותיו וחזונו, כולל יעדי ביניים והקצאת משאבים נדרשים. עוד נדרשת ההנהלה לערוך בדיקות עלות/תועלת ולקבל החלטות לשבט או לחסד בדבר הרחבה, צמצום או שינוי של המיזמים והתוכניות השונות (Norris-Tirell, 2001). להחלטות אלה יש השלכות גם על אוכלוסיית היעד של הארגון, על הכנסה לשימוש של טכנולוגיות שירות חדשות, על התאמת

תהליכי העבודה למציאות החדשה, ועל מיסוד של תהליכי קבלת החלטות ומנגנונים של תקשורת ותיאום, ומכאן חשיבותן (Angwin et al., 2016; Marks & Mirvis, 2000). הנהלת הארגון הממוזג נדרשת להתמודד גם עם פערים בין התרבויות הארגוניות השונות, ולחתור ליצירת תרבות ארגונית חדשה שתעצב את הזהות הייחודית של הארגון הממוזג (Weber & Tarba, 2012).

שלב הפוסט-מיזוג

כמו בכל שינוי ארגוני, בשלב זה הארגון נדרש לייצב את השורות ולערוך סקרי שביעות רצון של הלקוחות, כולל הערכה של איכות השירות בהשוואה לאיכותה לפני המיזוג (Ricke-Kiely et al., 2013; Singer & Yankey, 1991; Weber & Tarba, 2012; Wernet & Jones, 1992). הנהלת הארגון נדרשת גם לבצע סקרי שוק שמטרתם לבדוק את מיצוב הארגון כגורם מוביל ומשפיע, ובמידת הצורך – לפעול לשינוי התדמית שלו מול הציבור, מול גורמי רגולציה (רשם התאגידים, רשויות המס), מול גורמים מסחריים ומול גורמי מימון (קרנות פילנתרופיות). קושי אחר הוא הגדרת קריטריונים להצלחה או לכישלון של המיזוג. לעומת ארגונים עסקיים, שבהם הצלחה תוגדר על פי שורת רווח גדולה יותר (וגם גידול במספר הלקוחות ובהיצע השירותים), בארגוני חברה אזרחית קשה למדוד את ההצלחה של מיזוג היות שקריטריון הרווח פחות רלוונטי, וכן קשה להגדיר מטרות ויעדים אופרטיביים הניתנים לכימות ולמדידה.

הצלחה וכישלון של מיזוגים

מחקרים דיווחו על שיעור גבוה (70%–90%) של כישלונות במיזוגים של ארגונים – הן ארגונים עסקיים הן ארגונים ללא מטרת רווח (McCormick, 2001; Milway et al., 2014). כישלון במיזוג מקורו במגוון סיבות, ובהן חוסר הצלחה של הארגון הממוזג להרחיב ולהנגיש את מגוון השירותים המוצע או את מספר הלקוחות, קושי באינטגרציה של תהליכים ניהוליים ובעיצוב מבנה ארגוני חדש, וקושי של הארגון למצב את עצמו בסביבת הפעילות (התחרותית) שלו (Carleton & Linbery, 2004; Ricke-Kiely et al., 2013; Weber & Tarba, 2012). כישלון במיזוג מתבטא, למשל, באי-עמידה בציפיות של יוזמי המיזוג, בחוסר יכולת לגשר על פערים בתרבות הארגונית ובאי-דאולוגיה, בקושי ביצירת תמהיל של תרבות וזהות ארגונית חדשה, ובחוסר הצלחה בפישוט ובהגמשה של תהליכי עבודה או בצמצום הביורוקרטיה (Benton & Austin, 2010; Buono & Bowditch, 1989; Giffords & Dina, 2003; Milway et al., 2014; Mullins, 2006; Schmid, 1995; Thach & Nymam, 2001). התרחש גם לאור האתגרים שמציב הגורם האנושי, כגון היעדר מנהיגות חזקה המציבה חזון ארגוני ופועלת לגיוס משאבים ותמיכה פנים-ארגונית וחוץ-ארגונית (Campbell, 2009; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). גם אגו והיכריס של מנהלים שאינם מכבדים את

השותפים למיזוג ומובילים לקונפליקטים אישיים, חוסר אמון בין הנהלות ובין עובדים ואי-נכונות לויתורים, כל אלה הקשו את בניית החיים המשותפים בארגון הממוזג (Campbell, 2009).

הצלחה של מיזוג היא היכולת של הארגון להתאים את עצמו אסטרטגית ומבנית למצב החדש, לגשר על פערים בתהליכים ובשיטות העבודה, ולעצב תהליכים חדשים המותאמים למדיניות ולמטרות של הארגון הממוזג (Barnes & Fisher, 2006; Carleton & Linbery, 2004). הצלחה של מיזוג התבטאה בהשגת ערך חברתי, כלכלי או טכנולוגי משמעותי (Barnes & Fisher, 2006; Pietroburgo & Wernet, 2010) וביכולת של הארגון להשיג לגיטימציה ומשאבים מגורמים חיצוניים, בשיפור איכות השירותים, במוניטין ובאיתנות הפיננסית (Ricke-Kiely et al., 2013). הצלחה במיזוג דרשה בניית הדדיות ואמון בין המנהלים ועובדי הארגונים, איזון ביחסי הכוח בין הארגונים המתמזגים, וכן יכולת להגיע להסכמות בדבר המטרות וכיווני ההתפתחות לעתיד. כך למשל, מיזוגים שנולדו ביוזמתן של הנהלות הארגונים הצליחו יותר ממיזוגים שנכפו על הארגונים מבחוץ על ידי גורמי מימון (Mullins, 2006). גם שיתוף העובדים בתהליך התכנון והיישום ניבא הצלחה של מיזוג (Giffords & Dina, 2003; Goldkind et al., 2013).

לסיכום, על רקע הספרות שנסקרה, מטרת המאמר היא להרחיב את הידע על אודות תהליכי מיזוג ותוצאותיו באמצעות התבוננות בתפיסות ובעמדות של מובילי מיזוגים על האתגרים, הדילמות והקשיים הניצבים בפני ארגונים השוקלים מיזוג. באופן ספציפי נבחנו שאלות אלה: (1) מהם המניעים של ארגונים ללא כוונת רווח להתמזג, ומהם הדילמות והאתגרים העיקריים הניצבים בפניהם? (2) כיצד באים לידי ביטוי תהליכי התכנון והביצוע של מיזוגים בקרב ארגונים ללא כוונת רווח? (3) מהם יחסי הכוח בין שחקנים מרכזיים במיזוגים, ומה הקשר בין יחסי הכוח לבין הצלחה או כישלון של מיזוג? (4) מהו הקשר בין תוצאות המיזוג לבין מאפיינים ארגוניים שונים?

שיטת המחקר

כדי להבין לעומק את תהליכי המיזוג ותוצאותיהם בחרנו 17 ארגונים ללא מטרות רווח בישראל שהתמזגו לשמונה ארגונים. כל אחד משמונת הארגונים היווה מקרה חקר (case study) במדגם (Miles & Huberman, 1994). שיטת המחקר התבססה על מתודת **חקר מקרים השוואתי** (Comparative case studies), המאפשרת הבנה מעמיקה של סיפור המיזוג ונותנת מענה לשאלות המחקר (Reddy, 2015; Stake, 2006). הבחירה של שמונת המיזוגים במדגם התבססה על הרצון לייצג מגוון רחב של תחומי פעילות של ארגונים ללא כוונת רווח. המיזוגים שנבחנו כללו 17 ארגונים שמוזגו לשמונה, ומספקים שירותים לאנשים עם מוגבלות

חושית, לאוכלוסיות מוחלשות, לילדים ונוער בסיכון, למהגרים ולאנשי כוחות הביטחון, וכן ארגונים הפועלים לשינוי חברתי.

אוכלוסיית המשתתפים: אוכלוסיית המדגם כללה בעלי תפקידים בכירים ובעלי עניין נוספים בארגונים הממוזגים. אלה רואיינו בראיונות עומק מובנים למחצה והשיבו לשאלון מקוון. מטרת הראיונות והשאלונים הייתה ללמוד על עמדותיהם של מנהלי הארגונים ושל נציגי הוועדים המנהלים של הארגונים המתמזגים בנוגע לתהליך המיזוג ולתוצאותיו.

איסוף הנתונים

לאחר שהמחקר אושר על ידי ועדת אתיקה אוניברסיטאית, איסוף הנתונים התקיים בשנים 2021–2022, והתבסס על שלושה מקורות:

1. נתונים ראשוניים, כולל מסמכים ארגוניים, דוחות, פרוטוקולים ומסמכים משפטיים מתהליך המיזוג, וחומרים שפורסמו ברשתות החברתיות ובאתרי האינטרנט של הארגונים.
2. ראיונות עומק מובנים למחצה עם 29 מנהלי או מייסדי הארגונים ועם חברי ועד מנהל בעבר ובהווה. הראיונות ארכו בין שעה לשעה וחצי ונערכו פנים אל פנים או בזום, מכיוון שהתקיימו בתקופת מגפת הקורונה. כל הראיונות הוקלטו ותמוללו.
3. שאלון מקוון שהועבר בקרב חברי הנהלה בכירה וחברי ועד מנהל שלקחו חלק בתהליך המיזוג או פעלו בתקופה שלאחריו. השאלון נערך באמצעות תוכנת קואלטרקס, וכמה מהמשיבים בחרו לענות עליו במהלך שיחת טלפון.

בסך הכל פנינו לכ-100 אנשים. מהם ענו 50 משיבים, ומהם 42 ענו על השאלונים במלואם. מבחינה דמוגרפית, כשליש (35%) מהמשיבים היו נשים, שני שלישים (66.7%) היו בעלי השכלה גבוהה (16+ שנות לימוד), וממוצע הגיל של המשתתפים עמד על 60 (טווח הגילים 31–82). שליש ממשתתפי המחקר (31%) היו מנהלים, והשאר חברי ועד מנהל (69%).

כלי המחקר

כלי המחקר האיכותני: פרוטוקול ריאיון ובו שאלות פתוחות שמטרתן ללמוד על עמדות המרואיינים בנוגע לתהליכי המיזוג שהתרחשו; יחסי הכוח והפוליטיקה הארגונית בתהליך המיזוג; מידת מעורבותם בתהליך המיזוג; ומידע כללי על הארגונים הממוזגים.

כלי המחקר הכמותי: שאלון בן 34 פריטים המבוססים על כלים מתוקפים ועל כלים מותאמים למחקר זה. השאלות התייחסו לכמה נושאים: תפיסות של המשתתפים בנוגע

למיזוג הארגוני; המטרות והמניעים למיזוג; שינויים במטרות הארגוניות לאור המיזוג; חסמים, אתגרים וסיבות להתנגדות; אסטרטגיות להתגברות על התנגדויות; יחסי כוח בין הארגונים; מדדי הצלחה וכישלון; מידע סוציו-דמוגרפי על המשיבים. בניית השאלון כללה שלב פיילוט שבו נבחנה התאמת השאלון לאוכלוסיית המחקר. במאמר זה מוצגות רק התשובות הרלוונטיות מתוך השאלון.

ניתוח הנתונים

בשלב הראשון ערכנו ניתוח עומק של כל מקרה ומקרה בנפרד (in case analysis). שיטת הקידוד והניתוח שלנו שילבה חלקים דוקטיביים (מבוססי ספרות תאורטית) וחלקים אינדוקטיביים (מבוססי תמות שעלו מהשדה). בשלב השני ערכנו ניתוח תוכן צירי בין התמות שעלו בכל מקרה ומקרה (between cases analysis) (Stake, 2006). הדגש היה על מציאת קווי דמיון ושוני בכל אחד מסיפורי המיזוג, ומאפיינים ייחודיים לארגונים מסוימים או לתהליכים בארגון. בשלב זה השתמשנו בתוכנת SPSS לניתוח השאלונים באמצעות סטטיסטיקה תיאורית של המשתנים הרלוונטיים וקורלציות בין משתנים נבחרים, ובתוכנת ATLAS.ti לניתוח החומרים האיכותניים. לאורך הדרך ערכנו גם השוואות בין החוקרים, כדי לוודא שאנחנו מדייקים בניתוחים ומגיעים למסקנות דומות.

מגבלות המחקר

למחקר זה יש מגבלות שעל הקורא להביא בחשבון בעת בחינת הממצאים. אחת המגבלות היא ההתבססות על שמונה מקרי מיזוג בלבד. מדובר לכאורה במספר קטן של מקרים, אך הוא משקף את מספר המיזוגים הקטן שאושרו בקרב ארגוני החברה האזרחית מאז הוכנס השינוי בחוק העמותות בשנת 2009. מתודת הניתוח של חקר מקרים השוואתי נועדה לסייע להתמודד עם מגבלה זו (Miles & Huberman, 1994).

בהיבט הכמותי, המחקר מבוסס על תשובותיהם של 42 מנהלים וחברי הנהלות ציבוריות, המייצגים 17 ארגונים שהתמזגו. מדובר בייצוג של יותר מ-40% מכלל האנשים שפנינו אליהם, ועדיין מדובר במדגם קטן יחסית עבור ניתוח סטטיסטיים. מכאן שיש להתייחס לממצאים הנוגעים לניתוח הקשרים בין משתנים במידה של זהירות.

למספר הקטן יחסית של מרואיינים שהשיבו לשאלון יש כמה סיבות, ובהן סירוב להתראיין, קשיים באיתור פרטי התקשרות, פטירת חלק מהמרואיינים, וקשיים בקביעת מועד הריאיון הטלפוני. עם זאת, השילוב שנעשה במחקר ובאופן הצגתו בין שיטות המחקר הכמותית והאיכותנית, וכן ההסתמכות על מסמכים של הארגונים, אפשרו לנו להצליב מידע ולבסס אותו אמפירית. בדרך זו ביקשנו לחזק את המהימנות והאמינות של הממצאים, כך שיאפשרו הסקה ואף הכללה למיזוגים בחברה האזרחית.

מגבלה נוספת של המחקר נוגעת להיבט האיכותני ולאופן הראיונות. בסך הכל רואיינו 27 משתתפים. חלק מן הראיונות התקיימו לפני פרוץ מגפת הקורונה ונערכו פנים אל פנים עם המרואיינים, ואחרים התקיימו בזום בתקופת הסגרים. המעבר לראיונות בזום הצריך התארגנות שונה והתאמת אופן הראיונות למגבלות ולאילוצי התקופה. נוסף על כך, בטרם פרצה המגפה הגיע צוות המחקר לחלק מהארגונים, סייר בהם ופגש את המרואיינים, אך לאחר פרוץ המגפה הביקורים הללו לא התאפשרו.

ממצאים

פרק הממצאים ערוך בשלושה חלקים, המשקפים את השלבים השונים בתהליך המיזוג: שלב הפרה-מיזוג, שבו נתייחס למניעים ולמשאבים שדחפו למיזוג ולא-פורמליות של השלב הזה; שלב המיזוג, שבו נזהה מנגנוני פעולה עיקריים, דילמות ואתגרים; שלב הפוסט-מיזוג, שבו נתמקד באתגרים העיקריים בשלב זה, ובתפיסות של מי שהשתתפו בתהליך על אודות התוצאות וההשלכות של המיזוג עצמו. בלוח 1 להלן מוצגת מפת הממצאים:

לוח 1: מפת הממצאים

פוסט-מיזוג	מיזוג	פרה-מיזוג
<p>אתגרים עיקריים</p> <ul style="list-style-type: none"> • התנהלות מול גורמי חוץ • התנהלות פנים-ארגונית <p>תוצאות המיזוג</p> <p>השלכות המיזוג</p> <p>הקשר בין מניעי המיזוג לתוצאותיו</p>	<p>מנגנוני פעולה עיקריים</p> <ul style="list-style-type: none"> • אופן קבלת החלטות • שחקנים מרכזיים • גורמים מאפשרי מיזוג • התמודדות עם קונפליקט <p>דילמות ואתגרים</p> <ul style="list-style-type: none"> • רמה מקצועית • בניית שייכות וזהות • פוליטיקה ארגונית, אגו ויצרים • תהליכים פנים-ארגוניים ויחסי אמון 	<p>מאפיינים עיקריים</p> <ul style="list-style-type: none"> • מניעים פנים-ארגוניים וחוץ-ארגוניים למיזוג • חשיבותם של משאבים • ספורדיות, א-פורמליות וחוסר שקיפות

שלב הפרה-מיזוג

ככלל, בבחינת העמדות של המשתתפים כלפי תהליך המיזוג עולה כי מחד גיסא מרביתם התלהבו מהמיזוג (66%), דיברו בזכותו (58%), ולא התנגדו לו (79%), אך מאידך גיסא

כ-39% העידו שהם גם חששו מהמיזוג. ניתוח הממצאים העלה כמה מאפיינים עיקריים של שלב זה:⁷

מניעים פנים-ארגוניים ומניעים חוץ-ארגוניים למיזוג

מניעים פנים-ארגוניים ניהוליים, דוגמת שיקולים כספיים ומקצועיים, נמצאו בעלי המשקל הגדול ביותר (ממוצע 4.2 ו-3.9 בסולם 1-5, בהתאמה). לעומת זאת, מניעים פנים-ארגוניים אישיים ופוליטיים, או מניעים חוץ-ארגוניים פוליטיים דוגמת לחצים מצד גורמים מממנים או מצד גורמים פוליטיים אחרים, השפיעו על החלטות המיזוג במידה פחותה. למשל, חבר ועד מנהל (מיזוג) העיד כי "השאלה הגדולה היתה שאלה של עלויות התפעול של המערכת. עיקר המניעים היו תקציביים וכספיים". מנכ"לית אחרת (מיזוג) הוסיפה: "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 מהזרבות".

מניע נוסף למיזוג הארגון היה הפוטנציאל הכלכלי של הארגון הממוזג להשגת יתרון לגודל בסביבת הפעילות שלו. כפי שתואר חבר ועד מנהל (מיזוג): "כדי לעשות שינוי מהותי יצאנו עם הסלוגן 'שינוי גדול עושים ביחד'". בין המרוואיינים היו שהעריכו כי שמיזוג שני ארגונים יהפוך את הארגון הממוזג לעוצמתי יותר, יציב יותר כלכלית (מגוון שירותים, מספר לקוחות), ובעל השפעה רבה יותר על סביבתו ועל קובעי המדיניות (הגדלת חלקו של הארגון הממוזג בסביבת הפעולה הרלוונטית ביחס לארגונים מתחרים). כך, המיזוג יאפשר השגת מטרות שכל אחד מהארגונים התקשה במימושן טרם המיזוג. ביטוי לממצא זה נמצא בדבריה של אחת המנהלות (מיזוג):

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

שיקול נוסף הוא המניע המקצועי. הכרה של הארגונים בחפיפה ובכפילות של שירותים דומים לאוכלוסיות יעד דומות דחפה למיזוג ביניהם. ההכרה שהארגונים מפעילים תוכניות דומות באמצעות טכנולוגיות שירות דומות מעלה שאלות בדבר הצורך לקיים שני ארגונים הפועלים בד בבד אף שיש ביניהם הרבה מהמשותף. "אני כל הזמן חשבת על זה", ציין, למשל, יו"ר עמותה גדולה (מיזוג), והוסיף:

7 כל אחד מהמיזוגים מוספר בפורמט (מיזוגX), ולצורך הצגת ציטוטים מדברי מרואיינים מופיע פורמט זה לצד הציטוט.

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 אפשר את המיזוג.

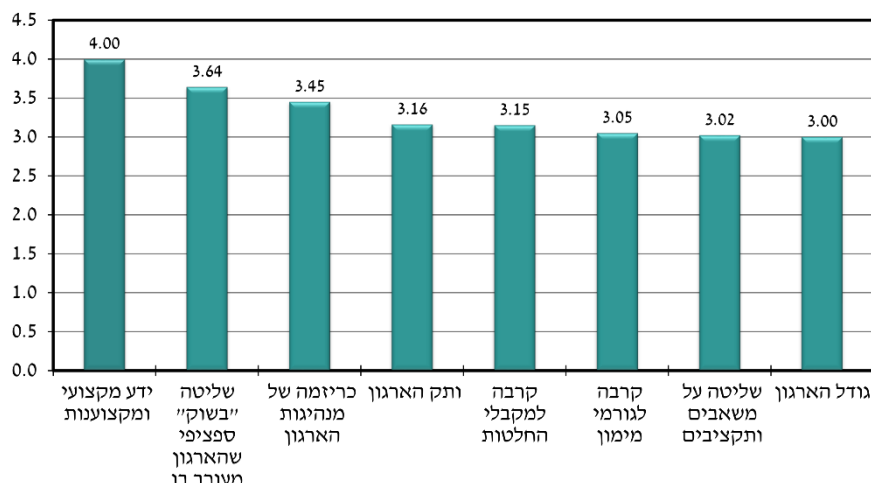
היבטים נוספים שדחפו למיזוג קשורים ב(חוסר) ניהול ובניצול לא יעיל של המשאבים החומריים והאנושיים בארגון, ובמקרים שבהם תהליכי העבודה בארגונים כבר אינם מותאמים או יעילים למטרות הארגון ולחזונו. מיזוג עם ארגון הנחשב ליעיל יותר – כזה המאמץ שיטות עבודה חדשניות וטכנולוגיות מתקדמות – יכול להיות מפלט עבור ארגון הניצב בפני משבר ניהולי המאיים על הישרדותו. כפי שתיאר זאת יושב ראש לשעבר של עמותה שהתמזגה (מיזוג):

בארגון יש תרבות ארגונית בזבזנית. לא היה מעקב מסודר אחרי התרומות, מערכת מסואבת מאוד, 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.

אשר למניעים החוץ-ארגוניים, המרואיינים דיווחו על לחצים שהפעילו גופי רגולציה במטרה לבחון את אפשרות המיזוג. מדובר במשרדי ממשלה המופקדים על תחום הפעילות של הארגונים, והתקציב שלהם מתבסס על השתתפות משרדים אלה. הלחץ מתבטא, בין היתר, במהלכים דוגמת פרסום מכרזים לאספקת שירותים חברתיים שנדרש בהם שיתוף פעולה בין-ארגוני כדי להשיג יתרון גודל בתחרות עם ארגונים אחרים; מינוי ועדה חיצונית הממליצה לאחר בדיקה על מיזוג שני ארגונים שיש ביניהם הרבה מהמשותף; או ביקורת של רשם העמותות המציעה לארגונים להתייעל ארגונית וכלכלית. מנכ"ל לשעבר (מיזוג 2) סיפר על הלחץ שהפעילה קרן פילנתרופית על הארגון להתמזג: "אנחנו תורמים לארגון כבר עשר שנים ואתם לא יכולים לסגור פתאום. זה כאילו אומר שכל ההשקעה שלנו הלכה נזרקה לפח".

לצד המניעים, המעורבים במיזוג ייחסו חשיבות למשאבים שונים שהארגון שלהם מביא איתו למשא ומתן ומהווים מקור כוח. עם המשאבים החיוניים שצוינו נמנו ידע מקצועי, שליטה ודומיננטיות בשוק שהארגון מעורב בו (גיאוגרפית או נושאית), המנהיגות בארגון ו-ותק הארגון (תרשים 1).

תרשים 1: מקורות הכוח של הארגון המתמזג



ספורדיות, א-פורמליות וחוסר שקיפות

הפרקטיקות והחשיבה הארגונית בשלב הפרה-מיזוג התגלו במרבית המקרים כלא מתוכננות, אמורפיות, לא מובנות ולא שיטתיות. המגעים הראשוניים בין ראשי הארגונים, שבהם עלה רעיון המיזוג, היו לעיתים מפגשים ספורדיים, לא מתוכננים או מקריים, ובהם התקבלו החלטות לא פורמליות שהתניעו את הרעיון. בשלב מוקדם זה של טרום המיזוג לא נבחנו לעומק הסיכויים והסיכונים לארגונים וללקוחותיהם, וגם לא התוחלת והערך המוסף של המיזוג והיתרונות שיש לו על פני המצב הקיים. בלשונו של אחד המשתתפים במפגשים אלה, "אני לא זוכר דיון קונספטואלי כלשהו סביב סוגיית המיזוג". ההתנהלות אופיינה בבדיקה של עמדות הצדדים כלפי המיזוג, אך נעדרה ממנה הגדרה של יעדים ותוצאות. "תחושות בטן" ואינטואיציה אישית המבוססת על ניסיון בניהול מערכות ארגוניות הן שהזינו את ראשי הארגונים באנרגיה ובהעלאת רעיונות החורגים מהשגרה, לאור תחושתם שקיום עצמאי של ארגונים בעלי מטרות ותוכניות דומות מצריך חשיבה על שינוי מבני ומיזוגם. נראה היה שאין מסגרת מבנית או חשיבה על תכנון לטווח ארוך: "אתה מחליט להתחתן אחרי פגישה אחת", כדברי אחת המנהלות שהיתה מעורבת במפגשים שבהם נידון המיזוג.

שלב הפרה-מיזוג אופיין גם בחוסר שקיפות. קבלת ההחלטות נעשתה פעמים רבות בפורום מצומצם של חברי הנהלה שיש ביניהם מערכות יחסים והיכרות מוקדמת, ואלה קיימו מעין "מטבחון" שנשקלות ומתקבלות בו החלטות. המגעים אופיינו בחוסר פורמליות והתנהלו מחוץ לכותלי הארגון, אך השפעתם היתה מכרעת על קבלת ההחלטה על המיזוג. עמימות, גישושים ובדיקת עמדות הם המאפיינים הבולטים של לידת רעיון המיזוג, כפי שמתאר אחד המנהלים (מיזוג 1): "עוד לא היה לנו מודל מה בדיוק אנחנו רוצים לעשות וזה נורא חשוב.

לא מדברים על התחלה". ניכר כי חלק מחברי הוועד המנהל ומהעובדים כלל אינם מעורבים או מוכנים לאירוע הדרמטי העומד להתרחש בארגון שלהם.

שלב המיזוג

שלב המיזוג הוא שלב דינמי וסוער. בשלב זה זוהו שני ממדים חשובים שיש לתת עליהם את הדעת בתהליך: האחד – מנגנוני הפעולה העיקריים המאפשרים את המיזוג והדילמות, והאחר – דילמות ואתגרים הדורשים התמודדות.

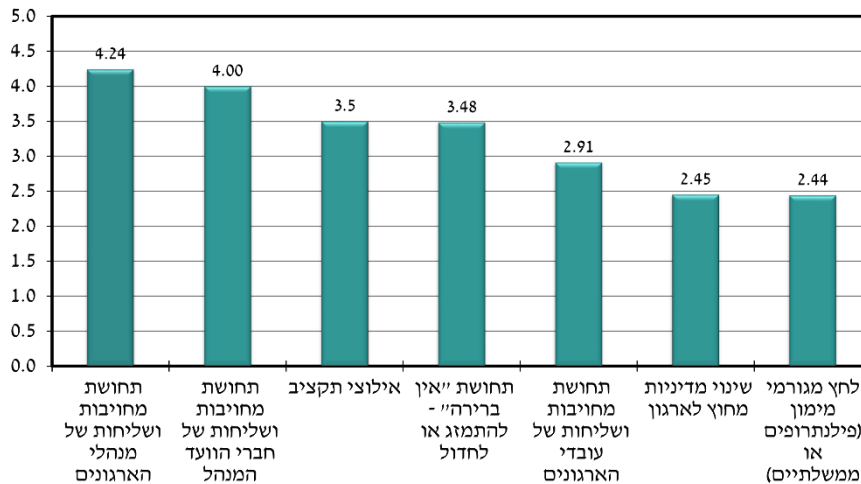
מנגנוני הפעולה העיקריים

מנגנון חשוב ראשון בתהליך המיזוג הוא אופי קבלת ההחלטות בדבר המיזוג: האם יש לאשר את ההחלטה על מיזוג בקונצנזוס, או שמא ברוב יחסי בלבד? בסקר שערכנו, שליש מהמשיבים (34%) העידו כי ההחלטות התקבלו בקונצנזוס (פה אחד) או בהחלטת רוב (26%). נמצא גם כי היו מיזוגים שבהם, לדעת המשיבים, לא היה מנגנון מסודר של קבלת החלטות (14%). נוסף על כך, כחמישית מהנבדקים (20%) סברו שההחלטות בדבר המיזוג התקבלו בפורום מצומצם של הוועד המנהל, ועוד 6% גרסו כי ההחלטות התקבלו על ידי ההנהלה האקזקוטיבית בלבד.

סוגיה שנייה החשובה להבנת מנגנון קבלת ההחלטות במיזוג היא מעורבותם ומרכזיותם של שחקנים שונים בארגון בתהליך זה. נמצא כי חברי ועד מנהל היו המעורבים ביותר בהחלטות על המיזוג (ממוצע 4.35 על סולם ליקרט 1-5), בפער קטן בלבד ממנהלי הארגון (ממוצע 4.26). לעומתם, הגופים המממנים (דוגמת רשות מקומית, משרד ממשלתי או קרן פילנתרופית) נמצאו מרכזיים פחות במיזוג (ממוצע 3.0). ולבסוף, עובדי הארגון נמצאו מעורבים במידה הנמוכה ביותר (ממוצע 2.4). לא פחות מכך, ליווי התהליך על ידי יועץ משפטי נתפס כקריטי בתהליך (4.28), אך לא היתה הסכמה גורפת בדבר הצורך במעורבותו של יועץ ארגוני בתהליך (3.73). ניכר שחשיבותו היא בעיקר תלוית הקשר.

עוד התייחסו המשיבים לשאלת הגורמים שאפשרו את ביצוע תהליך המיזוג (תרשים 2). ניכר **שהגורם האנושי** – דהיינו תחושת מחויבות של ההנהלה הבכירה (4.2) והוועד המנהל (4.0) – היה הגורם העיקרי שאפשר, לדעת המשיבים, את המיזוג. המעורבות או הלחץ של גורמים חיצוניים היו, לדעת המשיבים, גורם משני (שתי העמודות האחרונות בתרשים). חשוב לציין שבשניים מההיגדים הללו נמצאו הבדלים מגדריים מובהקים. תחושת "אין ברירה" – להתמזג או לחדול, נמצאה כתחושה שהופיעה באופן מובהק יותר אצל נשים (3.9) לעומת גברים (3.2), וגם בקרב ההנהלה האקזקוטיבית (4.0) לעומת ועד מנהל (3.2). גם אילוץ תקציב נתפסו בקרב נשים כגורם שעודד את המיזוג (4.0) ברמה גבוהה יותר מאשר בקרב גברים (3.2 בלבד).

תרשים 2: הגורמים שאפשרו את המיזוג



מנגנון פעולה שלישי במהלך המיזוג הוא אופן ההתמודדות עם קונפליקטים. את תהליכי המיזוג הנחקרים ליוו מערכות יחסים ארגוניות מורכבות. לעיתים היחסים התאפיינו באמון הדדי, ולעיתים התפתחו מערכות יחסים קונפליקטואליות, עתירות ביטויים של חוסר אמון וגם של תחרות. אולם מהממצאים עולה כי המשתתפים סברו שלאורך הדרך הארגונים הצליחו לבנות מערכות יחסים של אמון וכבוד הדדי (67% דירגו יחסים אלה "במידה רבה" או "רבה מאוד"). לעומת זאת, למערכות יחסים של תחרות ומאבקי כוח ושליטה נתנו המשתתפים דירוג נמוך. עם זאת, יש לשים לב שקרוב לשליש מהמשיבים (28%) זיהו בתהליכי המיזוג מאפיינים של מאבקי כוח ושליטה.

מנהלים וחברי ועד בארגונים המתמזגים יזמו מהלכים שונים ופיתחו כלים להתמודדות עם קונפליקטים וליצירת חזון ותרבות ארגונית חדשים. גם בראיונות וגם בסקר מצאנו ששיבות משותפות של מנהלי הארגונים ושל הוועד המנהל, וכן התערבות מנהלים, היו הכלים הנפוצים יותר לניהול קונפליקטים בזמן המיזוג (57%-61%, בהתאמה). לעומת זאת, פחות ארגונים עשו שימוש בכלים משתפים יותר, דוגמת סדנאות חווייתיות ודיונים שיוחדו לעיבוד חוויות המיזוג ולהתמודדות עם קונפליקט. בד בבד, הארגונים התנגדו למעורבות של גורמים חיצוניים בהובלת תהליך המיזוג, כי אלה נטו לכפות פתרונות לקונפליקטים. לבסוף, בנוגע לכלים של שכירת שירותים חיצוניים של ייעוץ ארגוני או משפטי לפתרון קונפליקטים לא היתה תמימות דעים בקרב המשתתפים: כ-39% ממשתתפי הסקר העידו שבמיזוג שלהם לא נעזרו ביעוץ חיצוני להתמודדות עם קונפליקטים, אך שיעור זהה כן העיד על חשיבות המעורבות של יועץ חיצוני בתהליך המיזוג.

דילמות ואתגרים בשלב המיזוג

ניכר כי הגורם האנושי נתפס כאתגר מרכזי בביצוע מיזוגים בין ארגונים ללא כוונות רווח: מתחים בין הארגונים, פוליטיקה פנים-ארגונית בין הארגונים המתמזגים, התנגדות של עובדים או קצרים בתקשורת בין ההנהלה לבין הוועד המנהל. לעומת זאת, האתגרים החיצוניים, הכלכליים, והמקצועיים נתפסו כחסמים פחות מהותיים במיזוג.

האתגר הראשון שעלה בראיונות היה הרמה המקצועית הלא אחידה של עובדי הארגונים המתמזגים: מה קורה כאשר הרמה המקצועית של העובדים בארגון אחד נמוכה מזו של העובדים בארגון השני? תיאר זאת יו"ר ועד מנהל (מיזוג5):

אם אתה ממזג שני גופים למשל שהם לא בעלי אותה רמה מקצועית, הציפייה 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, או.קיי, יש לי כבר בתוך הדירה בחדר הסמוך מישהו שהוא חלק מהדירה הזאת שהוא לא הכי הכי, אז למה שאני אחיה הכי הכי? למה שאני אתאמץ?

האתגר השני היה בניית שייכות, זהות וסולידריות בין החברים בארגון הממוזג. כל המראויינים במחקר ציינו שהארגונים המקוריים קמו סביב מטרה משותפת וחזון המשקפים את עולמות הערכים שלהם, את הזהות האישית או המקצועית שלהם, ואת הרצון לחולל שינוי חברתי, תודעתי או אחר. לחברים בארגונים שהתמזגו היה חשוב, אישית וארגונית, לשמר את ליבת הארגון ואת המטרות אשר למענן הוקם הארגון המקורי. לכן, היכולת של הארגון הממוזג להכיל ולשמר את העצמאות של ההון האנושי המגוון שהצטרף אליו – את ערכיו, זהותו ומטרותיו – השפיעו על תחושת השייכות והזהות של חברי הארגון הממוזג החדש.

שמירת העצמאות והזהות באה לידי ביטוי למשל בסוגיית בחירת השם החדש לארגון הממוזג והלוגו שלו. השם והלוגו סימלו בארגונים רבים את ליבת קונפליקט הזהות. בחמישה ארגונים, תהליך בחירת השם תואר כמחולל מתחים רבים. סיפור בחירת השם החדש מגלם בתוכו רכיבים של תחושת שייכות, זהות, עולם ערכים, מטרות וחזון. חבר ועד מנהל תיאר זאת כך: "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" (מיזוג1). שלושה ארגונים במדגם, שהיו גם החזקים יותר מבחינה כלכלית, בחרו שלא לשנות את השם, או לכל הפחות דאגו לכך שהשמות המקוריים יישמרו לצד השם החדש. בין היתר, היו אלה ארגונים המסתמכים יותר על פילנתרופיה חיצונית, ועל כן מיתוג חדש עלול לאיים על ההכנסות שלהם מתרומות או על הקשר עם התורמים שכבר מזוהים עם הארגון.

אתגר שלישי נגע בפוליטיקה ארגונית, אגו ויצרים, מושגים שחזרו שוב ושוב בראיונות. אחת המנהלות חידדה את משמעות המונח "אגו" בהקשר של המיזוג בארגון שלה (מיזוג1): "זה פחות אגו מקצועי כמו אגו של להגן על משהו שהוא שלי, הוא שלי והוא של עוד הרבה אנשים". ציטוט זה ממחיש את חוסר המובחנות והגבולות המטושטשים בין ה"אני" לבין "הארגון", טשטוש גבולות שיכול להפוך כל דיון ענייני למאבק יצרי ואישי. חבר ועד מארגון נוסף סיפר (מיזוג5):

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 מאוד אגרסיבית עד כדי אפילו היעדר שיח ברמה של ברוגז בין מנכ"לית או מנכ"ליות של עמותות [...] כשבעצם מה שמונח על הקו זאת דאגה של כולם לאותה קהילה.

אך היו גם מרואיינים שהתייחסו ליכולת של מנכ"לים ויו"ר הוועד המנהל להתגבר על האגו בזמן המיזוג ואחריו. באותם ארגונים נראה שהיכולת של הצוות הבכיר לשים בצד מחלוקות ולהרגיע את הרגשות הסוערים עזרה לקדם תחושות של שייכות, ועודדה דיאלוג וחיבור בין הארגונים המתמזגים. תיאר זאת יו"ר ועד מנהל (מיזוג1): "היו בעיקר דיונים אידאולוגיים שהמון פעמים החביאו איזה רצון להרגיש בנוח אבל [...] אבל לא היו שם המון עניינים של אגו. זה היה יותר מאבקי כוח מקצועיים".

סט דילמות רביעי שבלט בתהליכי המיזוג נסב על הפוליטיקה של תהליכים פנים-ארגוניים בין הארגונים המתמזגים, בניית יחסי אמון ותהליכים פוליטיים כלפי חוץ (Hasenfeld, 2010). עם אלה ניתן למנות מאבקי כוח על השליטה בעמדות מפתח בארגון הממוזג, מחנאות בוועד המנהל בין תומכי המיזוג למתנגדיו, והתנגדויות אישיות על רקע יחסים עכורים. אשר להשפעות פוליטיות חיזוניות, ניתן היה לזהות הפעלת לחצים לסיום תפקידיהם של מנהלים; הפסקת התקשרויות חוזיות ופגיעה בזרימת התקציבים לארגון הממוזג; התנתקות של חלק מגורמי הממסד מהארגון ואי-מתן גיבוי פוליטי להנהלת הארגון ולמהלכים שנקטה. היבט נוסף בפוליטיקה הפנים-ארגונית נגע בצורך בבניית יחסי אמון במיזוגים, או בהיעדרם. 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. חוסר האמון היה משמעותי עד כדי כך שיצר משבר בלתי הפיך, והביא להתפטרות כל צמרת ההנהלה של הארגון המתמזג: המנכ"לית, נשיא הארגון, המייסד ועובדים רבים. במרבית הארגונים אנשי הוועד המנהל והעובדים בשטח קיבלו לאורך כל תקופת המיזוג מידע חלקי בלבד על תהליך המיזוג. חברי הנהלה בדרג ביניים או חברי ועד לא שותפו תמיד בהכנות למיזוג כבר מתחילת התהליך. במקרים כאלה, מי שהיה מודר משלבים בתהליך המיזוג תיאר עוצמות שונות של תחושות אובדן אמון, מתח והתנגדויות למדיניות הארגון החדש הממוזג.

שלב הפוסט-מיזוג

אף כי כל הארגונים שנחקרו המשיכו לפעול לאחר המיזוג, ואף כי רבים מהמרוויינים הסכימו שהמיזוג היה הכרחי, בראיונות צוינו אתגרים משמעותיים בשלב הפוסט-מיזוג. אתגר ראשון הוא התנהלות מול גורמי ממסד חיצוניים כגון משרדי ממשלה ומול הגורמים המממנים. במקרים מסוימים נראו התנערות של גורמי הממסד מהארגון הממוזג, ערעור על המוניטין המקצועי שלו, ועקב כך כישלון שלו בעבודה מול הממשלה ובזכייה במכרזים ממשלתיים. ניכרו גם קשיים ביורוקרטיים מול גורמי רגולציה בקבלת אישורים לעמותה הממוזגת ולפעילותה, והפעלת לחץ להחלפת מנהלים וחברי ועד. קושי נוסף מול הגורמים המממנים נבע מכך שהם חשו שהודרו מתהליכי קבלת החלטות בדבר המיזוג בשלבים מוקדמים, היות שהחלטות אלו התקבלו במסגרת "מטבחונים" מצומצמים. זאת ועוד, בגלל השינוי המשמעותי שנעשה בארגונים ובפעילותם עלה קושי בשימור ובגיוס מחדש של תורמים לתמוך בארגון הממוזג.

אתגר שני בשלב הפוסט-מיזוג התמקד במרחב הפנים-ארגוני של הארגון הממוזג. כך למשל עלו במרחב זה מתחים, התנגדויות ואי-הסכמות. אלה לוו בפרישה של חברי ועד מנהל וצוות ניהולי, ובהתמודדות עם עובדים שחששו מן המיזוג או התנגדו לו. כל אלה העיבו על פעילות הארגון. עקב החלפת מנהלים ואנשי צוות בכירים, ולאור שילוב אנשי מקצוע חדשים, בלטו קשיים הנוגעים למפגש בין תרבויות ארגוניות שונות, שיטות עבודה וגישות מקצועיות שונות, ופערים בתהליכי עבודה וידע בין עובדים מהארגונים השונים. אחת מהמנהלות שרואיינו כינתה את הארגון הממוזג "ארגון בפוסט-טראומה". וכל אלה התרחשו תוך כדי צורך בעיצוב מחדש של הזהות הארגונית ובניית חזון חדש לארגון הממוזג; חיזוק מעמד הארגון בהיבט המקצועי והארגוני; שיפור כושר התחרותיות של הארגון; הזרמת משאבים וחיזוק מצבו הכלכלי.

האתגר השלישי כלל עבודה ובניית קשר ואמון מחודשים מול לקוחות, לאור חששם של האחרונים מהשפעת המיזוג ותוצאותיו על השירותים שהם מקבלים.

תוצאות המיזוג

רוב משתתפי הסקר הביעו עמדות חיוביות כלפי תוצאות המיזוג. הם ראו בו צעד חשוב עבור הארגון שהשתייכו אליו (72%), גרסו כי תרם במידה רבה להשגת מטרות הארגון (68%), שהוא מאפשר לארגון להגדיל את מספר הלקוחות (62%) ולשפר במידה רבה את איכות השירותים (61%). חשוב לציין שהעמדות כלפי תוצאות המיזוג הושפעו מהשאלה אם טרם המיזוג נקבעו לתהליך יעדי הצלחה וכישלון ברורים. יותר ממחצית ממשתתפי השאלון טענו שבמיזוגים שהם לקחו בהם חלק לא הוצבו מדדים לבחינת הצלחה של המיזוג. עם זאת, כמעט 90% מהמשיבים חשבו שיעדי המיזוג הושגו בכל זאת באופן מלא או חלקי, גם אם לא הוגדרו מראש. חלק ראו, למשל, הצלחה כיכולת של הארגון הממוזג לשרוד כארגון פעיל,

ואילו אחרים זיהו הצלחה כשיתוף פעולה בין הארגונים המתמזגים, או השגת משאבים ומקורות מימון חדשים לארגון. עוד נמצא שבארגונים שבהם יעדי המיזוג הוגדרו מראש המשיבים הביעו עמדות יותר חיוביות כלפי תוצאות המיזוג (לוח 2). הפער היה מובהק סטטיסטית בארבעת ההיגדים שדורגו במקום הגבוה ביותר ביחס לתוצאות המיזוג, וגם בשאר ההיגדים ממוצע העמדות החיוביות היה גבוה יותר בקרב ארגונים שהוגדרו בהם יעדי מיזוג, אך הפער לא היה מובהק.

לוח 2: עמדות כלפי תוצאות המיזוג: כללי ולפי הגדרת יעדי מיזוג (הוגדרו/לא הוגדרו)

מובהקות ההבדל (t-test)	יעדי מיזוג		ממוצע (+ס"ת) (סולם 1-5)	העמדה
	לא הוגדרו	הוגדרו		
✓	3.76	4.57	4.09 (1.25)	המיזוג היה צעד חשוב לארגון שאליו השתייכתי
✓	3.65	4.50	3.96 (1.28)	המיזוג תרם להשגת מטרות הארגון
✓	3.30	4.19	3.67 (1.23)	המיזוג מאפשר גידול בתקציבים
✓	3.20	4.19	3.59 (1.30)	המיזוג מאפשר להגדיל את מספר הלקוחות
--	3.40	4.00	3.59 (1.26)	המיזוג מאפשר השפעה גדולה יותר על קובעי מדיניות
--	3.37	3.94	3.55 (1.18)	המיזוג מאפשר שיפור באיכות השירותים
--	3.30	3.81	3.45 (1.30)	המיזוג מאפשר יותר שליטה בשוק
--	2.95	3.63	3.19 (1.26)	המיזוג מאפשר יותר זכייה במכרזים
--	1.41	1.14	1.34 (0.75)	הייתי רוצה לחזור למצב שלפני המיזוג

השפעות המיזוג

גם בשאלת השפעות המיזוג על התרבות הארגונית שהתפתחה בארגון הממוזג, ניתן לראות תגובות חיוביות של המשיבים בעניין התפתחות תרבות של אמון הדדי (4.00, על סולם ליקרט 1-5), עידוד פתרונות חדשניים (3.91), ואקלים של יציבות וביטחון (3.61) (לוח 3). לעומת זאת, אווירת חשדנות קיימת בארגון במידה פחותה (2.25). עוד מצביע הניתוח על כך שארגונים שהגדירו מראש יעדים למיזוג פיתחו תרבות ארגונית בעלת רמה גבוהה יותר של אמון הדדי, חדשנות ותחושת יציבות וביטחון מאשר ארגונים שלא הגדירו יעדי מיזוג.

לוח 3: תרבות ארגונית בארגונים ממוזגים: כללי ולפי יעדי מיזוג (הוגדרו/לא הוגדרו)

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

הקשר בין המניעים למיזוג לבין מדדי תוצאה

השאלה האחרונה שבחנו במחקר היא אם יש קורלציה בין המניעים המדווחים למיזוג לבין הערכת תוצאות המיזוג והתפתחות תרבות ארגונית בארגון הממוזג (לוחות 4 ו-5). הממצא העיקרי הוא שקיים קשר מובהק בין שיקולי מיזוג מקצועיים לבין הערכת תוצאות המיזוג, בעיקר בממדי התוצאה המקצועיים (מטרות הארגון, מספר הלקוחות, איכות השירות) ופחות במדדים הכלכליים (גידול בתקציב, שליטה בשוק). הקשר החיובי המובהק בין מניעים מקצועיים לבין מיזוג קיים גם במדדי התרבות הארגונית בארגון הממוזג (לוח 5, עמודה שנייה מימין). עוד מעניין לזהות שבכל שאר המניעים למיזוג (אישיים, לחץ מגורמי מימון, שיקולים פוליטיים חיצוניים) יש קשר מובהק שלילי למדדי התוצאה והתרבות הארגונית שמתפתחת בארגון. ולבסוף, שיקולים כלכליים למיזוג אינם קשורים אף לא לאחד ממדדי התוצאה. ממצא מעניין הוא הקשר החיובי המובהק בין מניעים פוליטיים חוץ-ארגוניים למיזוג לבין אקלים של חשדנות בין העובדים.

לוח 4: הקשר בין המניעים למיזוג לבין הערכת תוצאות המיזוג

מניעים למיזוג						הערכת תוצאות המיזוג
פוליטי- חיצוני	פוליטי- פנימי	גופי מימון	אישי – הנהלה	כלכלי	מקצועי	
- .532**	- .150	- .448*	- .356*	- .163	.682**	צעד חשוב לארגון
- .447*	- .122	- .377*	- .330	- .218	.538**	תרם להשגת מטרות הארגון
- .272	- .162	- .170	- .444**	- .021	.510**	מאפשר להגדיל מסי לקוחות
- .184	- .276	- .056	- .254	.179	.284	מאפשר גידול בתקציב
- .080	- .215	.035	- .440**	- .030	.254	מאפשר יותר שליטה בשוק
- .152	- .280	- .031	- .200	.163	.421**	השפעה על קובעי מדיניות
- .223	- .289	- .195	- .193	- .083	.389*	מאפשר זכייה במכרזים
- .289	- .309	- .223	- .242	- .060	.522**	מאפשר שיפור באיכות השירות
.343	.242	.357*	.397*	.035	- .672**	הייתי רוצה לחזור למצב שלפני המיזוג

* קשר מובהק ברמה של $p < 0.05$ (2-tailed)
 ** קשר מובהק ברמה של $p < 0.01$ (2-tailed)

לוח 5: הקשר בין המניעים למיזוג לבין התרבות הארגונית בארגון הממוזג

מניעים למיזוג						תרבות ארגונית
פוליטי- חיצוני	פוליטי- פנימי	גופי מימון	אישי – הנהלה	כלכלי	מקצועי	
- .680**	- .375*	- .576**	- .398*	- .048	.595**	אקלים של אמון הדדי
- .550**	- .262	- .512**	- .311	.088	.572**	אקלים מעודד רעיונות חדשים
- .132	- .147	.082	- .107	.056	.365*	תחושה של יציבות וביטחון
- .282	- .338*	- .217	- .371*	- .091	.251	הצבת סטנדרטים גבוהים לעובדים
- .091	- .190	- .090	- .332*	.092	.199	חשיבות לביצועים
.418*	.258	.270	.134	- .207	- .325	אקלים של חשדנות בין עובדים

* קשר מובהק ברמה של $p < 0.05$ (2-tailed)
 ** קשר מובהק ברמה של $p < 0.01$ (2-tailed)

דיון ומסקנות

משברים בריאותיים, כלכליים וחברתיים כמו אלה שחווה העולם במשבר הקורונה מאיימים על הישרדותם של ארגונים בכלל, ושל ארגונים ללא כוונת רווח בפרט. מאז תחילת משבר הקורונה ארגונים רבים נקלעו למצוקה ונאלצו לצמצם מאוד את פעילותם, לקצץ בעלויות, לסגור תוכניות ולפטר אנשים או להוציאם לחל"ת. שינויים בסביבות הפעולה של ארגונים ללא כוונת רווח מחייבים אותם להתאים עצמם למציאות החדשה ולחשוב על דרכי פעולה חדשות, ובהן האפשרות של מיזוג. במחקר זה ביקשנו להרחיב את הידע על אודות מיזוגים בארגוני חברה אזרחית, התהליכים שבאמצעותם הם מתקיימים, יחסי הכוחות והתנהגותם של שחקנים המעורבים בתהליך המיזוג, תוצאותיו, ובחינת האופן שבו מיזוג בין עמותות יכול להיות מענה אסטרטגי בעל פוטנציאל משמעותי להבראת ארגונים וליצירת חדשנות חברתית בתקופת משבר. בחנו שאלות אלה תוך התמקדות בשלושה שלבים בתהליך המיזוג: פרה-מיזוג, מיזוג ופוסט-מיזוג.

טרם הדיון בחלוקה לשלבים, נבהיר כי לאור המחקר ניתן לזהות שני סוגים עיקריים של מיזוגים, בהתאם למניעים שהובילו למיזוג. האחד הוא מיזוג אין-ברירה, שבו אחד הארגונים או שניהם עומדים בפני האפשרות להתמזג או לחדול. האחר הוא מיזוג מבחירה, שבו אין איום ממשי על קיומם של הארגונים בעידן הפרה-מיזוג, והם חופשיים יותר להחליט על המיזוג. במיזוג מבחירה השיקולים המובילים למיזוג הם בדרך כלל מקצועיים – למשל הרחבת פעילות מסוימת, איגום משאבי ידע, ומיצוב הארגון כאוטוריטה בתחום מקצועי; אישיים – למשל, נוצרים על ידי מכרים או קולגות משותפים (למשל תורמים לשני הארגונים המכירים זה את זה ומחליטים לקדם מיזוג בין הארגונים שהם תומכים בהם), או מתוך אינטרסים אישיים של קברניטי המיזוג – השגת יותר כוח ושליטה בארגון, בשדה הארגוני, או ברשת החברתית והמקצועית בסביבת הארגון.

לעומתם, במיזוגי אין-ברירה השיקולים הפיננסיים הם העומדים במרכז ההחלטה להתמזג, והם מאפיינים תקופות של משברים כלכליים וחברתיים דוגמת משבר הקורונה. הם מתרחשים לרוב כאשר אחד הארגונים או שניהם עומדים מול קופה מתרוקנת ויציבותם הכלכלית מתערערת – למשל עקב עזיבה של תורמים. במצב כזה אחד הפתרונות, כפי שמציעה גם הספרות, הוא להתמזג עם ארגון אחר, במטרה להמשיך ולשרוד. במיזוגים כאלה נראה בדרך כלל התנהלות ארגונית המאופיינת באווירה של חירום. במיזוגים מסוג זה קשה יותר לנהל את חוויית הכאוס, הכעסים ו/או החרדה בקרב השחקנים השונים בארגון, תחושות הקשורות במישרין לאיום הממשי על קיום הארגון. בגלל אופי החירום של מיזוגי האין-ברירה הם מתאפיינים בדרך כלל ברמות גבוהות של חוסר תכנון של מהלכי המיזוג ובחשיבה מוגבלת באשר לחזון וליעדי ההצלחה לטווח ארוך. עם זאת, כפי שהעלו ממצאי המחקר, חשוב מאוד שגם בתנאים קשים, כמו במיזוגים שהם תוצר של משבר הקורונה, ייעשה תכנון של המיזוג, ותינתן תשומת לב מוקדמת לאתגרים שהוא עשוי להציב ולדרכי התמודדות אפשריות עימם.

שלב הפרה-מיזוג

ניכר כי שיקולים כספיים ומקצועיים הם בעלי משקל גדול יותר בהחלטה על המיזוג מאשר שיקולים אישיים/פוליטיים (גם הם פנים-ארגוניים), ולחצים חיצוניים של גורמים מממנים או גורמים פוליטיים אחרים. בראיונות בלטה המרכזיות של השיקולים הכספיים-כלכליים כמניעים לביצוע מיזוגים: רצון להיחלץ ממשבר כלכלי שהארגון נקלע אליו, לגוון את מקורות המימון, לגייס משאבים נוספים או למנוף משאבים קיימים. השיקולים הכספיים-כלכליים מתקיימים בד בבד עם השיקולים המקצועיים, דוגמת רצון למנוע כפילות במתן שירותים לאוכלוסיות דומות, ורצון להטמיע שיטות ניהול יעילות יותר (Pietroburgo & Wernet, 2010).

גם לחצים שמפעילים גופי רגולציה ומימון משפיעים על הארגונים להיכנס למהלכי מיזוג, אך במידה פחותה. מדובר בעיקר במשרדי ממשלה המופקדים על התחום שבו הארגונים פעילים, או משתתפים במימון פעילותם. גם לגורמי מימון עסקיים או פילנתרופיים יש השפעה על החלטת ארגונים להתמזג. גורם מממן שאינו שבע רצון מתפוקת הארגון מפעיל לחצים להתמזג, וארגונים חפצי חיים נענים ללחצים אלה. כפי שראינו בישראל, בעקבות משבר הקורונה גדלה ההתעניינות מצד גורמים מממנים במיזוג ארגונים כמענה אסטרטגי לתוצאות המשבר, ויש לשער שהשיח ואף הדרישה של גורמים מממנים מארגונים להתמזג יתרחבו בשנים הבאות.

בחלק גדול מהמיזוגים שנחקרו מצאנו כי המגעים הראשוניים בין ראשי הארגונים המתמזגים התרחשו בדרך כלל באופן לא-פורמלי, למשל בעקבות מפגש אקראי, עוד בטרם נבדקו לעומק ההשלכות על הארגונים ועל לקוחותיהם. בשלב הפרה-מיזוג, לא ראינו תהליך שתוכנן מראש כמהלך אסטרטגי הכולל שלבים ברורים והצבת יעדים, ומתייחס למכלול הגורמים המעורבים בארגון ומחוצה לו. למשל, לא נבחנו סיכויים וסיכונים או הערך המוסף של המיזוג, ולא זוהו תהליכי הכנה של מנהלים ועובדים שמטרתם הדגשת התועלות המצופות לאחר המיזוג. לכן חשוב שכבר בשלב הפרה-מיזוג יתקיימו תהליכי תכנון מסודרים, מפגשים מוקדמים להפגת חששות, תיאום ציפיות בין צוותים מובילים, ותהליכי שיתוף של כלל בעלי העניין בארגונים המתמזגים ומחוץ להם (O'Brien & Collier, 1991).

ממצאי המחקר העלו עוד שבקבלת החלטות בדבר מיזוג היו מעורבים בעיקר חברי הוועד המנהל והנהלות הארגונים, ורק לעיתים גם נציגי גופים מממנים. פעמים רבות התפתח בארגונים המתמזגים פורום מצומצם, מעין "מטבחון" שבו התקבלו החלטות, ללא מעורבות של בעלי עניין חשובים אחרים דוגמת עובדים ולקוחות, ולרוב גם ללא מעורבות של גופים מממנים ואפילו מידור של חברי ועד. המגעים האלה אופיינו בחוסר פורמליות (בין חברי הפורום היתה לעיתים היכרות מוקדמת) ובהתנהלות מחוץ לכותלי הארגון, אך השפעתם על המיזוג היתה מכרעת. מצד אחד, פורום מצומצם כזה עשוי להיות כלי יעיל לקבלת החלטות, שכן ההכרעות מתקבלות בו מהר יותר מאשר בפורום רחב. מצד אחר, קיומו של פורום מצומצם כזה הוביל להדרתם של בעלי עניין חשובים מהדיון, ותרם לא פעם להתנגדויות ולחששות מצד גורמים שלא היו מיוודעים בדבר השינוי הארגוני המשמעותי ההולך ונרקם.

כדי להימנע מהיווצרות חשדנות, התנגדויות ופוליטיקה פנימית "רעילה" חשוב להטמיע בשלב הפרה-מיזוג מנגנוני תכנון מסודרים, מנגנוני שיתוף ויעדים ברורים להצלחה (כולל מה ייחשב לכישלון).

שלב המיזוג

שלב המיזוג תואר על ידי כל המרואיינים כדינמי וסוער, ונחשב גם בספרות לשלב שמתחוללים בו שינויים מורכבים (Gomes et al., 2011; Ricke-Kiely et al., 2013). סוגיה אחת בשלב המיזוג היא זהותם של השחקנים הקריטיים לתהליך קבלת ההחלטות. במחקרנו נמצא כי מידת המעורבות והמחויבות שהביאו אנשי ההנהלה הבכירה והוועד המנהל לתהליך המיזוג היו קריטיים. משתתפי המחקר ייחסו תפקיד דומיננטי בתהליך קבלת ההחלטות לחברי הוועד המנהל, ולשיח כן ופתוח בין חברי הוועד של שתי העמותות המתמזגות, ולליווי התהליך על ידי יועץ משפטי. סוגיה חשובה שנייה בתהליך המיזוג היא אופן קבלת ההחלטות ופעולות הקשורות בו. כפי שנמצא גם בספרות המחקר (Chen & Kranskopf, 2013; Goldkind et al., 2013), הממצאים מדגישים את הצורך בקיומם של מנגנונים מסודרים של קבלת החלטות מחד גיסא, ובשיתוף מעגלים רחבים של בעלי עניין בתהליכי קבלת ההחלטות מאידך גיסא.

בדומה לספרות המחקר בנושא (Lee, 2022), גם במחקר הנוכחי מצאנו כי מערכות היחסים שליוו את תהליך המיזוג היו מורכבות והתאפיינו לעיתים בקונפליקטים, בתחרות ובחוסר אמון. ניכר כי הגורם האנושי נתפס כמקור עיקרי של מתחים בין הארגונים בביצוע מיזוג: פוליטיקה תוך-ארגונית או בין הארגונים המתמזגים, התנגדות של עובדים או קצרים בתקשורת בין ההנהלה והוועד המנהל – כל אלה זוהו כאתגרים למיזוג. כשאררגונים מתמזגים גם ההון האנושי שבהם מתמוזג, ולכן הכרחי להשקיע זמן ומשאבים ביצירת שיתוף פעולה בין עובדים, בציוות עובדים לתפקידים חדשים ובבניית מקצועיות אחידה, ביצירת תרבות ארגונית חיובית ותומכת, ובגיבוש חזון חדש לארגון. הכלים שהארגונים השתמשו בהם ליישוב קונפליקטים ומתחים היו בעיקר ישיבות משותפות והתערבות של מנהלים, ופחות מנגנונים שיתופיים דוגמת סדנאות, דיונים שיוחדו לעיבוד חוויית המיזוג וסיוע של ייעוץ ארגוני חיצוני. בעתיד, יש מקום להרחיב את השימוש במנגנונים שיתופיים שיביאו בחשבון את בעלי העניין השונים בארגון, ויערבו אותם בצורה אקטיבית בתהליכי המיזוג.

נושא חשוב נוסף שעלה בשלב המיזוג הוא החשיבות שיש לתחושות השייכות, הזהות והסולידריות בין החברים בארגון הממוזג. יצירת הזהות והסולידריות המיוחדות בארגון הממוזג היתה אתגר משמעותי, ולוותה לא פעם במאבקי כוח, במשברי אמון ובניסיונות לקרוא תיגר על בכירים בארגון הממוזג. רוב המיזוגים אופיינו בתחלופה גדולה של עובדים, חברי הנהלה, ולעיתים אף מנכ"לים. מהראיונות במחקר עלה כי ניהול סבלני, אמפתי ומכיל של ההון האנושי שהצטרף לארגון הממוזג, וניהול המביא בחשבון את ההבדלים בין

הארגונים המתמזגים, מסייעים ביצירת תחושה מחדשת של שייכות, זהות ארגונית משותפת וסולידריות.

אמון נמצא אף הוא רכיב חשוב ומשמעותי בתהליכי מיזוג. הצורך ליצור אמון בארגון הממוזג היווה אתגר משמעותי. השינויים הפרסונליים – למשל ועד מנהל חדש, מנכ"ל חדש ו/או עובדים משני ארגונים שונים – חייבו בנייה של יחסי אמון בארגון. גם כאן, מידת השקיפות בתהליך המיזוג, וכן היקף השילוב של בעלי עניין מגוונים ככל האפשר בתהליך, יצרו הזדמנויות או משברי אמון – בהתאם לגישה שנקטה. גם כאן יש מקום ליידוע ולשיתוף רחבים יותר של בעלי העניין בארגון בתהליכי קבלת ההחלטות ככלי ליצירת אמון בארגון הממוזג. בהקשר זה חשוב לזכור כי פוליטיקה ארגונית היא רכיב ידוע ומוכר בתהליכי שינוי ארגוני, וכך גם במיזוגים. האתגר הוא לדעת לזהות את התהליכים האלה, להעלות אותם על פני השטח ולפתח מנגנונים ארגוניים להתמודדות עימם.

הממצא ולפיו יותר ממחצית המשתתפים סברו שלא הוצבו יעדי הצלחה וכישלון במיזוגים שהם לקחו בהם חלק מהווה נורת אזהרה. ללא קביעת יעדים, קשה לצפות לערך מוסף שיצמח מהמיזוג. לכן חשוב שכל ארגון השוקל מיזוג עתידי יציב מדדי הצלחה. אף שלא תמיד הוצבו יעדי הצלחה וכישלון ברורים, רבים מהמשתתפים כן העריכו את תוצאות המיזוג כחיוביות ברמה גבוהה יחסית. עם זאת, ארגונים שהציבו יעדים למיזוג הרגישו שהתוצאות הושגו בצורה טובה יותר. למשל, ארגונים כאלה פיתחו אמון פנים-ארגוני גבוה בין עובדים וההנהלה, אווירה של חדשנות לפיתוח רעיונות ומציאת דרכים חדשות לפתרון בעיות, ותחושה גדולה יותר של יציבות וביטחון בהשוואה לארגונים שלא הציבו יעדי מיזוג. ממצא זה מעיד על חשיבות התכנון וקביעת היעדים בתהליכי מיזוג.

מהספרות עולה כי במקרים שבהם המיזוג הוגדר כהצלחה היא התבטאה בהשגת ערך חברתי, כלכלי או טכנולוגי משמעותי יותר מזה שהשיג כל אחד מהארגונים לפני המיזוג (Barnes & Fisher, 2006; Pietroburgo & Wernet, 2010). אכן, בחלק גדול מהמיזוגים שנחקרו נרשמה הצלחה בכל הקשור להשגת משאבים, לגיטימציה, ייעול העבודה, שיפור השירותים, והשגת השפעה ושליטה גדולות יותר בשוק. גם קיומה של מנהיגות מעצבת, מאפשרת ואוטונומית המציבה חזון ארגוני, ותמיכה פנים-ארגונית וחוץ-ארגונית, מסייעות בהשגת תוצרים חיוביים למיזוג (Campbell, 2009; Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

עם זאת, ברוב המיזוגים תהליך המיזוג והדרך היו קשים ומאתגרים. זאת ועוד, אגו של מנהלים וחברי ועד, מאבקי כוח בין הארגונים המתמזגים וחוסר נכונות לויתורים ולפשרות הובילו לקונפליקטים אישיים, לחוסר אמון בין ההנהלות ובין העובדים ולהיעדר הערכה הדדית, והקשו את בניית הארגונים הממוזגים ואת פעילותם (Campbell, 2009). גם במקרים שנרשמה בהם הצלחה למיזוג מבחינת מדדי התוצאה, חשוב לזכור את מורכבותו של תהליך המיזוג ואת הקשיים הכרוכים בו. ניהול המיזוג ובנייה מחדשת של הארגון הממוזג הם תהליכים מאתגרים במיוחד המערבים רגשות, יכולות אישיות וארגוניות, ויש

חשיבות לבנייה ולהחזרת האמון בארגון הן מצד הצוות, הלקוחות והמתנדבים, הן מצד הרגולטורים וגורמי מימון. לשם כך נדרשת בחירה מושכלת של מנהלים בעלי ניסיון, ידע פורמלי, כישורים ומיומנויות, ויכולות אישיות לניהול ארגון ממוזג. עוד נדרשות סבלנות וגישה ניהולית אסטרטגית ומשתפת. יכולות ניהול שכאלה דרושות במיוחד בשנים הראשונות שלאחר המיזוג, כאשר הארגון הממוזג נמצא במצב שברירי יחסית ויש צורך בהנהגת שינויים פרסונליים, תהליכיים, מבניים וארגוניים. התקופה שלאחר המיזוג היא קריטית מכיוון שאז נדרש לייצב את הארגון הממוזג, להנחיל ולהטמיע נורמות וסטנדרטים של עבודה, לעצב מבנה ארגוני מתאים ולפעול למיסוד תהליכי עבודה ולמימוש מטרות הארגון.

סיכום

משבר הקורונה, כמו משברים כלכליים וחברתיים אחרים בעשורים האחרונים, הקשה על ארגונים ללא כוונת רווח למלא את תפקידיהם ולהגשים את מטרותיהם. מיזוג ארגונים יכול להוות אופציה אסטרטגית להתמודדות עם מצבי משבר כאלה. מהמחקר עולה כי ניהול המיזוג, ולאחריו ההבניה המחודשת של הארגון הממוזג, הם מאתגרים בכל מיזוג, אך נדמה כי הם מורכבים וקשים יותר במיזוגים שהם תוצר של מצבי משבר. כדי לקיים תהליך מיזוג מוצלח דרושים תכנון ייסודי, הגדרת מטרות ברורות, יעדים ומדדי הצלחה, וכן פיתוח מנגנונים לקבלת החלטות משתפות וטיפול בקונפליקטים. יש לקוות שארגונים שנקלעו למשבר בעקבות הקורונה ישקלו את האופציה של מיזוג עם ארגון אחר, על יתרונותיו ואתגרו, ואם יחליטו לאמצה – יעשו זאת תוך תכנון קפדני ומתן תשומת לב להיבטים שהוצגו במאמר. נוסף על כך, ממצאי המחקר מצביעים על הצורך בליווי של ארגונים בתהליכי מיזוג. החל בשלב שקילת אפשרות המיזוג תוך בחינת היתרונות והעלויות, עבור דרך תכנון תהליך המיזוג, וכלה ביישומו. לשם כך מומלץ לארגוני גג, ארגוני תשתית, גורמים בממשלה והעוסקים בפילנתרופיה לפתח ידע ומערכי ליווי, הדרכה ותמיכה לארגונים השוקלים ומבצעים מיזוג.

מקורות

אלמוג-בר, מ' וגרינשפן, א' (2019). **ארגוני החברה האזרחית בישראל: מבט עדכני על בסיס נתוני גיידיסטאר-ישראל**. המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל.

חוק העמותות (תיקון מס' 12), התש"ע-2009, ספר חוקים 2220.

כץ, ח' ופייט, ג' (2020). **פיקוח קורונה דוחה תרומה: תרומות והתנדבות בישראל בימי מגפת נגיף הקורונה**. המכון למשפט ולפילנתרופיה, אוניברסיטת תל-אביב.

- לימור, נ' (2009). עת משבר למגזר השלישי: פירוק, שיקום ומיזוג עמותות. **תאגידים**, ו, 93–59.
- מנהיגות אזרחית. (2021). **מצב הארגונים החברתיים בצל משבר הקורונה: ניתוח מהיר וממצאים עיקריים**.
- רימון-גרינשפן, ה' (2016). **וילכו שניים יחדיו – הלכך נועדו? סקירת ספרות בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי**. קרן אבי חי.
- שמיד, ה' (2015). החברה האזרחית בישראל: תמורות, מגמות וכיווני פעולה לעתיד. **ביטחון סוציאלי**, 98, 14–5.
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., & Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *International Journal of Human Resources Management*, 27, 2370–2397. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985330>
- Arsenault, J. (1998). *Forging nonprofit alliances*. 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. https://doi.org/10.1300/J369v09n02_07
- Benton, A. D., & Austin, M. J. (2010). Managing nonprofit mergers: The challenges facing human service organizations. *Administration in Social Work*, 34(5), 458–479. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.518537>
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. 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. <https://doi.org/10.1080/03643100903012297>
- Carleton, R., & Linbery, C. (2004). *Achieving post-merger success*. Pfeiffer.
- Chen, B., & Kranskopf, J. (2013). Examining formal and informal networks in a merged nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(3), 325–345.
- 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. <https://doi.org/10.20899/jpna.3.1.40-54>
- Garrison, D. W. (2019, June 24). Most mergers fail because people aren't boxes. [Forbes Magazine](https://www.forbes.com).

- Giffords, E. D., & Dina, R. P. (2003). Changing organizational cultures: The challenge in forging successful mergers. *Administration in Social Work, 27*(1), 69–81. https://doi.org/10.1300/J147v27n01_05
- 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. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.674478>
- Golensky, M., & DeRuiter, G. (2002). The urge to merge: A multiple case study. *Nonprofit Management & Leadership, 13*(2), 169–186. <https://doi.org/10.1002/nml.13205>
- Gomes, E., Weber, J., Brown, C., & Tarba, S. (2011). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Understanding the process*. Palgrave MacMillan.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-9515.00252>
- Hasenfeld, Y. (Ed.) (2010). *Human services as complex organizations*. Sage.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kohm, A., & La Piana, D. (2003). *Strategic restructuring for nonprofit organizations: Mergers, integrations, and alliances*. Prager.
- La Piana, D. (2020). COVID-19's impact on nonprofits' revenues, digitization, and mergers. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/N7ZQ-C677>
- Lee, R. (2022). When do arts organizations merge? A window of opportunity for nonprofit mergers. *Nonprofit Management and Leadership, 33*(4), 851–864. <https://doi.org/10.1002/nml.21539>
- Loomis, J. (2020). The COVID wildfire: Non-profit organizational challenge and opportunity. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, 11*(2), 8–11. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2020v11n2a396>
- Macmillan, R. (2020). Somewhere over the rainbow: Third sector research in and beyond coronavirus. *Voluntary Sector Review, 11*(2), 129–136.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2000). Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational Dynamics, 28*(3), 35–47. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88448-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88448-X)

- McCormick, D. (2001). *Nonprofit mergers: The power of successful partnerships*. Aspen's Nonprofit Management Series. Aspen Publishers.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- 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.
<https://doi.org/10.1177/095207670602100302>
- Neely-Barnes, S., Hunter, A., Meiman, J., Malone, C., Hirschi, M., & Delavega, E. (2021). Leaning into the crisis: Managing COVID-19 in social services and behavioral health agencies. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(4), 293–306.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1915905>
- Norris-Tirell, D. (2001). Organization termination or evolution? Mergers in the nonprofit sector. *International Journal of Public Administration*, 24(3), 311–322. <https://doi.org/10.1081/PAD-100000450>
- O'Brien, J., & Collier, P. (1991). Merger problems for human service agencies: A case study. *Administration in Social Work*, 15(3), 19–31.
https://doi.org/10.1300/J147v15n03_02
- Pietroburgo, J., & Wernet, S. P. (2010). Nonprofit mergers: Assessing the motivations and means. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 23–33.
<https://doi.org/10.1002/jls.20136>
- Pitowsky-Nave, N. (2022): From “crisis” to “opportunity”: Israeli social service nonprofits' responses to COVID-19. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2022.2066040>
- 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.
<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2015.09.001>
- Ricke-Kiely, T. A., Parker, J., & Barnett, T. (2013). Nonprofit mergers: An implementation plan. *Administration in Social Work*, 37(2), 158–170.
<https://doi.org/10.1080/03643107.2012.671150>

- 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. <https://doi.org/10.1362/0267257012930394>
- Schmid, H. (1995). Merging nonprofit organizations: Analysis of a case study. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(4), 377–391. <https://doi.org/10.1002/nml.4130050405>
- Schmid, H. (2021). Reflections on the relationships between government and civil society organizations during the COVID-19 pandemic: The Israeli case. *Nonprofit Policy Forum*, 21(1), 189–197. <https://doi.org/10.1515/npf-2021-0003>
- Singer, M., & Yankey, J. (1991). Organizational metamorphosis: A study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(4), 357–370. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010406>
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Taylor, J., Austin, M., & Caputo, R. (1992). Managing mergers of human service agencies: People, programs, and procedures. *Child Welfare*, 71(1), 37–52. <http://www.jstor.org/stable/45398876>
- Thach, L., & Nyman, M. (2001). Leading in limbo land: The role of a leader during merger and acquisition transition. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 146–150. <https://doi.org/10.1108/01437730110395033>
- Toepler, S., Seitchek, C., & Cameron, T. (2004). Small organization mergers in arts and humanities. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 95–115. <https://doi.org/10.1002/nml.55>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10901-010-9191-8>
- 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. <https://doi.org/10.1108/13527601211247053>
- Wernet, S., & Jones, S. (1992). A merger and acquisition activity between nonprofit social service organizations: A case study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(4), 367–380.