



המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי
ISRAELI CENTER FOR THIRD SECTOR RESEARCH

סדרת "עבודות בתהליך"

**מימדים לבחינת ההצלחה של
מיזם חברתי – תוצר יזמות יחידנית**

ד"ר משה שריר

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
באר שבע
פברואר, 2003

מבוא

לאחר חמש שנים בהן העניק "המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי" מלגות לסטודנטים לתאר שני ושלישי העוסקים במחקר בתחום פעילותו, ולאחר שמקצתם סיימו את עבודות המחקר שלהם וזכו בתארים, החלטנו לפתח סדרת פרסומים חדשה שתכלול תקצירים של עבודות אלה. קראנו לה "עבודות בתהליך", שכן מדובר בעבודות שלא עברו תהליך של שיפוט כמו זה המקובל בביטאונים מקצועיים. הערות והארות של קוראים בודאי יסייעו להם לעשות את הצעד המתבקש הזה ולהכשירם לפרסום כזה, וזו בהחלט אחת ממטרות הסדרה. מטרה נוספת היא ליצור אפיק פרסום למחקרים שאינם בהכרח מתבצעים ב"מרכז", ובכך לאפשר לחוקרים חדשים להציג את עבודותיהם ולהרחיב את פריסת פרסום המחקרים בתחום המגזר השלישי בישראל. לשם כך נכלול בסדרה לא רק עבודות שזכו למלגות מטעם ה"מרכז" אלא נשאף לפרסם עבודות ראויות שיוצעו לנו גם אם נכתבו במסגרות אחרות.

בחרנו לפתוח את הסדרה בעבודתו של משה שריר המבוססת על עבודת הדוקטורט שלו. מחקר חלוץ זה שנושאו היזמות החברתית, מציג תחום פעילות חשוב שלגביו יש ידע מצומצם בלבד. זהו בודאי נושא שיזכה לתשומת לב מחקרית רבה נוספת בעתיד, מזוויות שונות, שכן הוא מתייחס להקשרים תשתיתיים חשובים של המגזר השלישי ולתהליכי פיתוח של החברה האזרחית.

פרופ' בני גדרון

ראש "המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי"

באר שבע,
מרץ, 2003

ממדים לבחינת ההצלחה של מיזם חברתי - תוצר יזמות יחידנית

משה שריר

המאמר בא להרחיב את ידיעתנו באשר לתופעת היזמות החברתית, בהתייחס למניעים ואסטרטגיות הפעולה של יזמים חברתיים, לתנאים המאפיינים את שדה היזום החברתי ולצירופי משתנים שיש ביכולתם לסייע בידנו בהסבר ההצלחה של מיזם בתחום החברתי, תוצר הנחישות והדחף של יזמים שפעלו שלא בתוקף סמכות ומשאבים הנתונים בידם במסגרת ארגון קיים. המאמר¹ מביא לידי ביטוי את עיקרי הממצאים והמסקנות של עבודת דוקטורט בנושא שהתבססה על חקר מקרים של 32 מיזמים חברתיים שהתבצעו בעשור האחרון. בהיעדר עדיין בסיס תיאורטי רחב לחקר היזמות החברתית המחקר התבסס במידה רבה על מושגים וקטגוריות שזוהו ונדונו בחקר תופעת היזמות בתחום העסקי תוך בחינת יישומם בשדה היזמות החברתי. מבחינת רבות ניתן להגדיר את היזמים החברתיים בתעוזה והנחישות שלהם כפורצי דרך. השינוי מסדר ראשון התבטא במקרים אחדים בכך שהיזמים העלו "אל פני השטח", תוך כדי חשיפה אישית, נושאים "שאין מדברים עליהם", שחלקם נמצאו קודם לכן בחזקתו של טאבו חברתי. מיזמים רבים בנוסף למטרה ולאוכלוסייה אותה הם משרתים, הוּו גם מקור לפיתוח שירות חדש ו/או תחום פעולה חדש ולפיתוח ידע ובכך הם תרמו לשינוי מסדר שני.

ממצא מרכזי מתייחס לתפקיד אותו עשוי למלא ארגון מלכ"ר קיים בסיוע לקידומו של מיזם חדש. לצד האפשרות שארגון מלכ"ר ותיק, יתייצב כגורם המתחרה על אותם מקורות הון, לגיטימציה ותמיכה אליהם פונה המיזם החדש, קיימת אפשרויות אחרות שבאו לידי ביטוי מעשי במחקר הנוכחי. המלכ"ר (מותנה בהיקפי פעולתו), עשוי: לסייע למיזם החדש בהון התחלתי; לספק למיזם תנאי "חממה" שיקנו למיזם החדש את ההגנה הארגונית הדרושה לתחילת הדרך; לשתף פעולה; לשכור מהמיזם שירותים על בסיס חו"י; ובמקרים מסוימים אף לקלוט אותו כתחום פעולה במסגרתו. בהגדרת צירוף המשתנים העשוי להסביר הצלחה, יש להבחין בין מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית ו/או על בסיס כוח אדם מתנדב ובין מיזמים שהפעילו מערך שירותים מגוון בהיקפים רחבים במישור הארצי או המקומי.

מממצאי המחקר עלה כי במידה רבה, ניתן לבחון את הצלחתם או אי הצלחתם של מיזמים שפיתחו מערך שירות מגוון ורחב במישור הארצי ו/או המקומי, בקריטריונים הנהוגים במגזר העסקי, בעיקר בחקר ארגונים חדשים המצויים בקטגוריה של SME (ארגונים בסדר גודל קטן עד בינוני). בחינת ההצלחה של מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון עצמית ייתכן וצריכה להימדד גם לאור קריטריונים אחרים מאלו הנהוגים בתחום העסקי.

¹ עבודת הדוקטורט התבצעה במסגרת המחלקה לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בן גוריון בנגב. תודתי נתונה לפרופ' בנימין גדרון על הפתיחות והתמיכה ברעיון המחקר, על ההנחיה וההקפדה שאפשרו את מימוש מטרותיו ועל שייכות הבית שנתן לי במסגרת המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי. תודתי ליזמים שאפשרו לי להתוודע ולהיות מעורב במסכת התעוזה והעשייה של יצירתם.

המחקר הנוכחי במהותו הוא מחקר מגלה (exploratory). מחקרים רבים שעסקו בנושא יזמות וחדשנות חברתית, התמקדו בתפקודם של ארגונים מלכ"רים ולא בארגונים הנמצאים בתהליכי התהוות (letts et al., 1999; Light, 1998 ;Young ,1982 ; Van De Van, 1981).

בהעדר עדיין בסיס תיאורטי לניתוח תופעת היזמות בתחום החברתי, המחקר הנוכחי התבסס במידה רבה על מושגים וקטגוריות שזוהו ונדונו בחקר תופעת היזמות בתחום העסקי. יחד עם זאת נקבע מראש הצורך לבחון את הישימות של מושגים וקטגוריות הלקוחים משדה היזמות העסקי בשדה היזמות החברתי.

בחקר התהליך היזמי בתחום העסקי מוצע לאמץ גישה אינטגרטיבית הרואה בתופעת היזמות תהליך המניח את קיומם של תלות הדדית וקשרי גומלין בין משתנים המתייחסים לתכונות, למיומנויות ולרקע של היזם; לקבלת ההחלטות והפעולות הננקטות על ידי היזם בתהליך הגיבוש והמימוש של היוזמה; לאופי ומבנה היוזמה; ולמשתנים חברתיים, ארגוניים וסביבתיים במסגרתם היא התממשה (Amit , et. al 1993; Bygrave, 1993).

תהליך איסוף וניתוח הנתונים התבצע בהתאם למסגרת מושגית בת ארבעה ממדים עליה המליצו גרטנר (Gartner, 1985) וקופר (Cooper,1993), מסגרת המחייבת בחינת משתנים ובחינת יחסי גומלין בין משתנים בממדים הבאים: היחיד (היזם), הסביבה, הארגון והתהליך.

מטרת המחקר הייתה: 1) ללמוד ולנתח את דרכי ההתמודדות של יזמים חברתיים בתהליכי הייזום, ההקמה והמיסוד של מיזם חדש בתחום החברתי. 2) לזהות משתנים (תנאים) מרכזיים, שהצטרפותם יחד עשויה להסביר ממדים שונים של הצלחה או כישלון של מיזם חדש בתחום החברתי 3) לתרום להבנת תופעת היזמות החברתית, ותרומתה לפיתוח תשובות חדשות וידע בתחום השירותים החברתיים.

המחקר התמקד בתיעוד וניתוח תהליכי הייזום, ההקמה והמיסוד של מיזמים (תכנית, שירות או ארגון) חברתיים, שהוקמו כתוצאה מהדחף, הנחישות והתעוזה של יזמים חברתיים שפעלו שלא מכוח הסמכות שהייתה נתונה להם בתוקף תפקידם בארגון קיים. המחקר התבסס על חקר מקרים מקדים (שכלל חמישה מיזמים) ועל ניתוח תהליכי הייזום וההקמה של 28 מיזמים נוספים והשוואה ביניהם (המיזמים שנכללו במסגרת המחקר ראה/י בנספח).

כל המיזמים שנכללו במחקר היו מיזמים בתחום החברתי, שלא למטרות רווח, שהוקמו בעשור האחרון והמצויים בשלבי ביסוס שונים. היזמים באו מכל קצות הקשת החברתית, בגילאים שונים ובעלי ידע וניסיון חיים מגוונים. לעומת יזמים שזכו לשכר הולם בגין עבודתם מתחילת הייזום, היו יזמים שנדרשו (נאלצו), להשקיע משאבי מימון אישיים, להימנע מקבלת שכר או להסתפק בשכר מופחת גם בשלבי הקמה מתקדמים. המיזמים פעלו בתחומי תוכן שונים, באזורים שונים ועם אוכלוסיות יעד מגוונות (כלליות, ייחודיות ו/או בסיכון). היו מיזמים שהתבססו בפעולתם בלעדית על כוח אדם מתנדב והיו מיזמים שהעסיקו כוח אדם בשכר בהיקפים גדולים (50 עד 100 משרות). המחקר כלל לצד מיזמים שהשיגו את מטרתם במלואה, מיזמים שהשיגו את מטרתם בחלקה וכאלה שעדיין לא השיגו אותה. המעקב אחר התפתחות המיזמים היה בהתייחס לשלבי הייזום, ההקמה והמיסוד. שלב ההקמה הוגדר כשלב שבו המיזם התחיל להפעיל תכניות ושירותים

חקר המקרים המקדים כלל תאור כרונולוגי של מהלך הפיתוח של המיזם מנקודת המבט של היזם והגורמים שהיו מעורבים ושותפים בפיתוח המיזם. תוצר מרכזי של ההשוואה בין חמשת המיזמים שנכללו בחקר המקרים המקדים היה שאלון מעקב (מיפוי), מובנה, שהיווה את אחד מכלי המחקר המרכזיים, בבחינת תהליכי הייזום, ההקמה והמיסוד של 28 המיזמים הנוספים. השאלון נבנה על בסיס משתנים (בהתייחס לממדים השונים יחיד, סביבה, ארגון ותהליך), שלגביהם נמצאה התאמה בין ממצאי חקר המקרים המקדים וממצאי המחקרים שנודונו במסגרת סקירת הספרות וממצאים שזוהו כייחודיים לשדה הפעולה החברתי.

השלב הבא במחקר התמקד בלימוד תהליך הייזום וההקמה של עוד 28 מיזמים. בהתבסס על שאלון המעקב שמולא על ידי היזמים, הראיונות עם היזמים והחומר בכתובים (מסמכי תכנון,

מאזנים, פרסומים וכתבות), נבנה פרופיל לכל מיזם. בהסתמך על תכנת ה- SPSS, הושוותה התפלגות המשתנים בין 28 המיזמים.

ההשוואה בין המיזמים התבססה על ההנחה כי ההשוואה בין מקרים (מיזמים), השונים זה מזה בנתוני הרקע ובמטרות הפעולה שלהם עשויה להאיר ולהדגיש היבטים משלימים של התופעה הנדונה (Eisenhardt, 1991). באמצעות הבנת השונה והדומה, ניתן להשוות בין מיזמים ולסווג תת קבוצות של מיזמים בעלי זהויות דומות (Gartner, 1985).

ההנחה הייתה שבנוסף לניסיון לזהות ולהגדיר את המשתנים המרכזיים בכל ממד (היזם, הסביבה, הארגון והתהליך), שניתן לייחס להם משקל מרכזי בהסבר ההצלחה או אי ההצלחה של מיזם חברתי תאפשר ההשוואה בין המיזמים להרחיב את הבנתנו באשר למניעים ביסוד פעולתו של היזם החברתי, לזהות תנאים המאפיינים את שדה הייזום החברתי ולבנות טיפולוגיה של מיזמים חברתיים. טיפולוגיה שתיבנה בהתייחס לרמות שונות של הצלחה ובהתייחס למבנה המיזם, תחום פעולתו ואסטרטגיות הפעולה בהן נקט.

זיהוי המשתנים המרכזיים בכל אחד מארבעת הממדים (יחיד, סביבה, ארגון ותהליך), התבסס על ניתוח הנתונים האיכותני. בניתוח התפלגות השכיחות של המשתנים המרכזיים באחוזים נמצאה שכיחות רבה יותר של משתנים שזוהו כמשתנים מרכזיים בקבוצת המיזמים שעמדה בכל שלושת התנאים שהוגדרו מראש כתנאי הצלחה (מימוש מטרות, משאבים לצורך תפעול שוטף ומשאבים לצורך המשך ייזום ופיתוח). מאמץ נוסף שנועד לעמוד על הצירופים והתלויות ההדדיות בין המשתנים שזוהו כמשתנים מרכזיים להסבר ההצלחה, התבסס בעיקרו על ניתוח התפלגות המשתנים המרכזיים בקבוצת המיזמים שהצליחה (עשרה מבין העשרים ושמונה).

לצורך תמיכה במסקנות שעלו מניתוח ההתפלגות, בוצע מבחן χ^2 לבדיקת קיומו של קשר בין המשתנים שזוהו כמשתנים מרכזיים ובין משתנה ההצלחה. במטרה לזהות את התרומה היחסית של כל אחד מהמשתנים שנמצא קשר ביניהם לבין משתנה ההצלחה בוצע בנוסף ניתוח מבחין (DA- discriminant analysis).

הממצאים

המחקר התמודד עם שלוש שאלות (סוגיות), עיקריות:
הראשונה – האם ניתן להתבסס על ממצאי מחקרים בתחום הייזום העסקי, בשדה פעולה שאינו מכוון ליצירת רווח?

השנייה – מהם התנאים שאותם ניתן להגדיר כתנאים ייחודיים לשדה הפעולה החברתי?

השלישית – מהם המשתנים המרכזיים שצירופם עשוי לסייע בידנו בהסבר ההצלחה של מיזם בתחום החברתי, פרי יזמות יחידנית?

האפשרות להסתמך במחקר בתחום היזמות החברתית על ממצאי מחקרים בתחום היזמות העסקית

הממצאים תומכים בגישה המניחה כי הבעיות והאתגרים עימם מתמודדים היזמים החברתיים, בתהליכי הייזום, ההקמה והמיסוד, מקבילים לאלו שעימם מתמודדים יזמים העסקיים. היזמים החברתיים, בדומה ליזמים העסקיים, מקימים מוסדות חדשים, מפתחים ומיישמים תכניות חדשות, מארגנים או מפיצים שירותים חדשים (Young, 1986; Pilts, 1995; Edward, 1995; Tropman, 1989).

הממצאים מלמדים כי למרות העובדה שמטרת פעולתו של מיזם בתחום החברתי אינה מכוונת להשגת רווח, בהיבטים רבים ניתן לבחון את דרכי הקמתו, ניהולו והצלחתו 'כעסק' לכל דבר ועניין. האתגר בפניו מועמד מיזם חדש בתחום החברתי, הוא לא לפתח עוד תכנית ניסיונית, אלא לפתח מערכת ארגונית. הפנמת ההבנה שהצלחה לא באה רק מהתכנית או השרות אלא מהיכולת של הארגון לנהל, לשווק, ולשפר אותם, מחייבת הפניית השקעה בתהליכים שבונים כושרי ביצוע ארגוניים

בבחינת התכונות והמניעים של היזם החברתי, נמצאה הקבלה לממצאים שנידונו בחקר מיזמים עסקיים, בעיקר בתחום של הרצון למימוש עצמי והשגת עצמאות תעסוקתית (Stevenson and Jarillo, 1991; Smilor, 1997; MacMillan et al., 1987). התשוקה של היזם שלדעת סמילור (Smilor, 1997), היא התופעה הנצפית ביותר בתהליך היזמות, תשוקה

המתבטאת בהתלהבות, שימחה ואפילו להיטות (קנאות), לממש את היזמה, מצאה את ביטוייה גם בקרב היזמים החברתיים.

בדומה ליזם העסקי היזם החברתי מגייס את המשקיעים (התומכים), הראשונים מקרב חברים ובני משפחה (Piltz, 1995; Kupferberg, 1996). ממצאי המחקר מאשרים את ההנחה שבקרב נשים, ההישענות על תמיכה משפחתית, בעיקר מצד הבעל, מהווה גורם מרכזי ביכולת לנקוט ביוזמה (Brockhaus and Horwitz, 1986). בדומה ליזם העסקי ההתמסרות המוחלטת מצדו/ה לקידום ומימוש רעיון המיזם עשויה לעיתים לסייע בהסבר ההבדל בין יזמים מצליחים לבין אלו שלא הצליחו (Bhide, 1999).

בניגוד להנחה של בייגרוב ועמיתיו (Bygrave et al., 1966), שכל מה שהיזם החברתי נדרש ויכול להשקיע בקידום רעיון המיזם מסתכם במשאבי זמן ועבודה (Sweat Equity), מניתוח הנתונים עלה כי לצורך קידום ומימוש הרעיון היזמי, על היזם החברתי בדומה ליזם העסקי, שומא להתבסס גם על מקורות מימון עצמאיים (בכסף או בשווה כסף), בנוסף למשאבי זמן ועבודה.

לצורך המחשה: תחילתו של מיזם 'מעגל טוב' – בית מדרש לתלמידים, מדריכים בתנועות נוער, מורים והורים, בחבורה שהתגבשה בירושלים ללימוד משותף של הורים וילדים סביב פרשיות בר המצווה. היזמים הם מנחם ותמי בן שלום. לשאלתי מה מביא שני בני זוג לקום וללכת למהלך הזה?

מנחם: "ההחלטה בהתחלה הייתה ממש לא פרנסתית. אמרנו אנחנו מתחילים עוד לפני מחשבה על פרנסה וגיוס כסף".

תמי: "כל זה מתחלק לשניים. מנחם לא מתפרנס מהמעגל. הפרנסה שלו באה ממקומות אחרים: ממכללות, מהאוניברסיטה הפתוחה, ממשרד החינוך. הוא (מהווה) עוגן כלכלי למשפחה. המשכורות שלי מגיעות או לא מגיעות אני משלמת לעצמי או לא משלמת לעצמי לפי המצב. 'מעגל', מהווה מנחם עוגן רעיוני, הידע שלו מורכב גם מהעת העתיקה וגם מהעת החדשה (מנחם הוא בעל תואר ד"ר מהאוניברסיטה העברית ירושלים). אבל אם אתה שואל אותי רק על כלכלה נטו? תשאל את הבת שלי שהיום היא בת 14 והיא תגיד לך. מהיום הראשון היא באה ל'מעגל' וישבה בלימודים, אבל לאחר שהיא רואה את כאבי הבטן שלנו ואת מצב ההורים שלה, היא אומרת: "בא לי להביא מישהו שיפוצץ את החדר הזה ושלום על ישראל, מי צריך את זה?" "המחשב שלנו שממנו מנוהל ה'מעגל', נקנה רק בסוף דצמבר 1999 (הערה: העמותה הוקמה בשנת 1994). עד אז נעזרנו במחשב שלנו הפרטי. חדר השינה שלנו כזה קטן,

המיטה פה והמשרד פה, בבית. הטלפון הוא לבית. את החדר הזה (המקלט שבו הם פועלים), קיבלנו בספטמבר שנה שעברה. כל מה שהעמדנו כאן, הספרייה, העמדנו רק בינואר השנה".

לשאלתי את יזם העמותה לילדים בסיכון – הקמת גנים טיפוליים לילדים אוטיסטים, האם הוצרך להשקיע משאבים אישיים, בשלב הייזום?

"בהתחלה הייתי על סף פשיטת רגל. כמעט איבדתי הכל. כמעט איבדתי את הדירה שלי".

ש: כדי להקים את הגן הראשון?
 "כדי לעבוד ולחיות. כדי לחיות מאיזשהו מקום" (א.ר. יזם העמותה לילדים בסיכון, גנים טיפוליים לילדים אוטיסטים).

תפיסת אישיותו של היזם בעיני גורמים מעורבים נבחנה רק במסגרת חקר המקרים המקדים. התיאורים שחזרו ונשנו מצד הגורמים המעורבים, התכנסו למטבעות לשון אחידות: "ראייה רחבה לצד יכולת התמקדות"; "נחישות ועיקשות"; "נכונות לעבודה מפרכת"; היכולת לחבר, לגייס אנשים לרעיון"; "אי הרתעות או התעלמות מקשיים". לדוגמא, בחקר המקרים המקדים, המוטיב של "לא מפחדת", שהודגש בתיאור אישיותן של יזמות 'פידל' – תכנית המגשרים לילדי העדה האתיופית, 'המרכז ליזמות אישית' ו- 'אחת מתשע' נשים למען נשים נפגעות סרטן השד, הוצג בהיפוך בהתייחסות ליזמת 'ע.נ.ש' – עמותת נפגע שכנים, מיזם שלא הצליח לממש את מטרתו: "פחד לעשות, פחד להתמודד עם תוצאות העשייה, חוסר יכולת להתמקד".

בראיון עם יו"ר עמותת מיזם 'פידל', מי שעומד בראש קרן מחקר ופיתוח של מוסד מדעי גדול ומשקיע בחברות הזנק (Start up), לשאלה האם בהשוואה ליזמים עסקיים עימם אתה עובד, יזמת 'פידל' היא יזמית? ניתנה התשובה:

"כן היא בהחלט יזם אופייני מאד, היא יזם מאד אופייני למרות שהיזמות שלה היא חברתית. במה זה אופייני? בראייה הממוקדת, לפעמים הלא נכונה. בחוסר ראיית הקשיים שזה טוב. משום שאם אתה עושה את החשבון של כל הקשיים אתה לא מתחיל ללכת. במחויבות שלה אפילו על חשבון המשפחה, הזמן ודברים אחרים. ובזה שזה יצא מן הכוח אל הפועל. היה לה רעיון, פרויקט וזה עובד".

בשיחה עם ח"כ תמר גוז'נסקי בהתייחס לסיבות להצלחתה של יזמת 'אחת מתשע' – נשים למען נשים נפגעות סרטן השד, נאמר על ידה:

"יש לה כמה תכונות שהן חיוניות ליזם. אלף אמונה שאתה עושה דבר נורא נכון ונורא חשוב, שאתה נושא איזושהי בשורה. דבר שני זה עקשנות, לא להירתע מקשיים ולדבוק במטרה.... אחר כך יוזמות. כל פעם עוד איזו יוזמה של עשייה ועוד איזו יוזמה של עשייה. ואחר כך לא להישבר מכישלונות, למי אין כישלונות בדרך?"

מניתוח הנתונים עלה גם שמסגרת הזמן הנהוגה בבחינת שלבי ההתפתחות והצלחה של מיזמים עסקיים, בה נקטו בהייב (Bhave , 1994) 1 –הארט ועמיתיו (Hart et al., 1995), מסגרת המניחה ששלב המיסוד עשוי להיות מושג בטווח זמן של בין שלוש עד עשר שנים, עשויה להיות ישימה בבחינת שלבי ההתפתחות והצלחה של מיזמים בתחום החברתי, בעיקר לגבי מיזמים שפיתחו מגוון של שירותים בהיקפים גדולים יחסית.

בקביעת קני מידה להערכת הצלחה לא ניתן להתעלם מכך שלא ניתן להחיל לגבי חלק ניכר של המיזמים החברתיים את קני המידה להערכת ביצוע המקובלים בהערכת הצלחה של מיזמים עסקיים כגון: היקף מכירות, נתח השוק, הוצאות השיווק, הוצאות הייצור, הוצאותניהול וכלליות, רווחים והחזר השקעה (MacMillan et al., 1987). יחד עם זאת ניתן עדיין להצביע על מספר קני מידה מדידים לבחינת מידת הצלחה של מיזם בתחום החברתי: מימוש מטרות, משאבים לצורך תפעול שוטף ומשאבים לצורכי המשך ייזום ופיתוח, קני מידה הנהוגים גם בבחינת הצלחה של מיזמים עסקיים. לצד הקושי הקיים בכימות תוספת הערך החברתית ניתן להצביע בברור על התרומה של חלק מהמיזמים לפיתוח תחום פעולה ו/או שירות חדש ולפיתוח ידע חדש.

תנאים ייחודיים לשדה הפעולה והייזום החברתי

מבחינת רבות ניתן להגדיר את היזמים החברתיים בתעוזה והנחישות שלהם כפורצי דרך. השינוי מסדר ראשון התבטא במקרים אחדים בכך שהיזמים העלו "אל פני השטח", תוך כדי חשיפה אישית, נושאים "שאינן מדברים עליהם", שחלקם נמצאו קודם לכן, בחזקתו של טאבו חברתי. מיזמים רבים בנוסף למטרה ולאוכלוסייה אותה הם משרתים, הוו גם מקור לפיתוח שירות חדש ו/או תחום פעולה חדש ולפיתוח ידע ובכך הם תרמו לשינוי מסדר שני.

ממצאי המחקר תומכים בהנחות הרווחות בחקר הארגונים המלכ"רים באשר לסיבות ביסוד הקמתם: הרצון של פרטים וקבוצות לתרום לחברה מזמנם, מכשרונם, ממרצם ומכספם (גדרון Edwards, 1995; 1995); מתן מענה לצרכים שאותם המגזר הציבורי אינו מספק (Anheier and Ben - Ner, 1997); ופעולה למען מימוש האידיאולוגיה בה הם מאמינים מבלי לכפות אותה על הכלל (Rose-Ackerman, 1997).

ריבוי המיזמים שהתמקדו באוכלוסיות ייחודיות (ספציפיות) ו/או בסיכון היה בו כדי לתמוך בהנחה שהיזמות הננקטת על ידי ארגונים ויחידים הפועלים במגזר המלכ"רי, באות לתת מענה לצרכים ייחודיים של אוכלוסיות מיוחדות (Young, 1986; Tropman, 1989).

שלושת התפקידים המרכזיים אותם עשויים למלא ארגונים במגזר השלישי: הגברת הסולידאריות ושיתוף פעולה בין החברים בארגון, סוכני שינוי בתחום קביעת מדיניות וחלוציות בתחום הפיתוח והספקת שירותים (Evers, 1995), באו גם לידי ביטוי במסגרת פעולתם של המיזמים שנכללו במחקר הנוכחי.

בבחינת סוגיית המניע (הדחף), שעמד ביסוד החלטתם של היזמים להקים את המיזם, לא מדובר במניע יחיד, אלא בהצטרפות והשתלבות של מספר מניעים. לצד מניעים המאפיינים גם את היזם העסקי, הרצון למימוש עצמי, עצמאות תעסוקתית ויצירה, קיימים מניעים ייחודיים ליזם החברתי: ההיחלצות (שיקום), מתן פתרון למצב של מצוקה אישית; מחויבות לקהילת המוצא או ההתייחסות, בין אם מדובר בקבוצת המוצא האתנית ובין אם מדובר בקבוצת אנשים עימם היזמים חולקים התמודדות עם בעיה או גורל משותפים. מניע נוסף, התגייסות והרתמות לפעולה כתוצאה מנסיבות לא מתוכננות מראש.

יחד עם זאת חשוב להדגיש כי לא ניתן להסביר את המניעים ביסוד פעולתם של רוב היזמים מבלי לעמוד על קיומו של מרכיב תפיסת ותחושת השליחות והמחויבות החברתית של היזמים. ממצאי המחקר תומכים בהנחה כי המבחן של יזם חברתי מתבטא גם ביכולתו להציב חזון, במונחים של ערכים חברתיים ולא רק במונחים כלכליים (Waddock and Post 1991; Dees 1998; Clastkowski et al., 1996).

משתנים מרכזיים שיש בכוחם להשפיע רבות על סיכויי ההצלחה של מיזם בתחום החברתי הם משתנה האוכלוסייה עימה פעל המיזם והמשתנה שבחן את מידת הקבלה של המיזם בשיח הציבורי. למשתנים אלו עשויות להיות השפעות בכמה מישורים: עמדות של גורמי ממשל, קרנות, הסקטור העסקי ותרומות של אנשים כפרטים; תחרות מצד ארגונים אחרים על השגת משאבים תמיכה ועמדת בכורה; ויכולת הגיוס של כוח אדם מתנדב.

הממצאים מחזקים את ההנחה של אמרסון (Emerson, 1998), שקיים "שוק חברתי" המורכב מריבוי גורמים פועלים (ארגונים בסקטור הציבורי, המלכ"רי והפרטי), שכללי ההתנהגות שלהם אינם נמצאים בהלימה של אחת לאחת עם כללי ההתנהגות הנהוגים בשווקים הכלכליים. לצד ההקבלה – המשקל שיש לייחס למבנה ומיקום הרשת החברתית של המיזם ופעולתם של גורמים מתווכים בקביעת סיכויי ההצלחה של המיזם, קיימת אי הלימה, המתבטאת בתלות היתר של המיזמים החברתיים, במקורות מימון חיצוניים בעיקר, עקב חוסר היכולת לדרוש מלקוחות רבים (הנהנים הישירים), תשלום ראלי בגין השירות וההכרח להסתמך על צוות שמוכן לקבל שכר שהוא מתחת למחיר השוק ועל כוח אדם מתנדב (Emerson, 1998 ; Bygrave et al., 1996).

מהממצאים עלה בברור כי תחום הייזום החברתי חסר עדיין את תשתית הון הסיכון לשלב הייזום, העומדת לרשות מיזמים בתחום העסקי. מניתוח מדיניות ההשקעות של גורמי ממשל, רשויות מקומיות וקרנות עלו המסקנות הבאות:

ההשקעות של הסוכנויות במגזר הממשלתי וההשקעות של מרבית הקרנות התקבלו בשלב ההקמה ונעדרו בשלב הייזום. המגמה עליה הצביע אמרסון (Emerson, 1998) לפיה קרנות פילנתרופיות אחדות מתחילות לאמץ דפוסי פעולה הנהוגים על ידי קרנות הון סיכון, באו לידי ביטוי בולט בפעולתה של קרן אחת בלבד. להוציא הקרן החדשה לישראל שמעמידה לרשות המיזמים בהם היא תומכת את שירותי הייעוץ של ארגון שתיל בעיקר בתחומים של ייעוץ ארגוני, חשיפה תקשורתית, שדולה וגיוס משאבים, פעולת רוב הקרנות הסתכמה בהעמדת מקורות מימון. על פי רוב ההשקעה של הקרנות להוציא מקרים יוצאים מן הכלל, הוגבלה לפרקי זמן קצובים (משנה ועד שלוש שנים, בסדרי גודל שלא עלו על \$50,000 לשנה).

הסיוע במימון מצד גורמי ממשל למיזם חדש עשוי להתבצע בכמה דרכים: תקנון הפעולה; שכירה חוזית של שירותים שבדרך כלל מחייבת הוצאת מכרז; מימון באמצעות ועדת תמיכות, ו- או באמצעות תמיכה (המלצה), של המשרד לקבלת מענק מקרן העזבונות (גדרון, כץ ובר, 2000). ערוצים נוספים: מתן פטור ממס לתרומות על פי סעיף 46 לחוק מס הכנסה; והעברה תקציבית למלכ"ר שקיבל פטור ממכרז. בפועל התחרות בין גופי ממשל שונים על הגמוניה והשפעה עשויה גם לעיתים למנוע את קבלת התמיכה מגוף ממשלתי.

על פי עדותו של יזם 'בנפשונו' – מרכז מידע ותמיכה לנפגעי נפש ובני משפחותיהם, המיזם ממומן בפעילותו השוטפת מהגירעון של עמותת 'שקל' בירושלים שבמסגרתה הוא נקלט.

"הסיבה שלא הצלחנו למצוא מימון למה שאנחנו עושים? חלק מהסיבה הם נתוני סביבה – המאבקים בין משרד הבריאות למשרד העבודה והרווחה. בשעתו פנינו לקרן של הביטוח הלאומי למפעלים מיוחדים וקיבלנו אישור לניסוי בשני מקומות. קיבלנו מיליון שקל אבל כל זה היה מותנה בהתחייבות של גורם קונקרטי להמשיך לאחר מכן את הפעולה ובאישור של שר העבודה והרווחה. באותו זמן ארגון הגוינט יצא מהתמונה ולא היה לנו יותר את המנוף של הג'וינט. היו ויכוחים בתוך משרד העבודה. גורמים במחלקה של פרט ומשפחה ראו את זה כנכון במיוחד לבני המשפחה של נפגעי הנפש. גם העובדים בלשכות הרווחה חשבו שזה נכון, הם זקוקים למשאבים והכשרה כדי לטפל באוכלוסייה שמגיעה אליהם כל הזמן. גם המנכ"ל רצה, אבל במאבקים בין המנכ"ל לבין אגפים אחרים במשרד והחשש של משרד העבודה שמשרד הבריאות מנסה להפיל את הכל על משרד העבודה והרווחה, מאחר ואף אחד מהם לא היה מוכן להתחייב לטווח הארוך, אנחנו הפסדנו את הכסף הזה".

מניתוח המקרים עלה שלצד הכוח שנתון בידי פקידי ממשל בדרגים שונים לחסום או לקדם רעיון חדש. קיימים לעיתים חוסר ידע, הבנה וגם חוסר התחשבות מצד היזמים, בתהליכים ובכללים המחייבים את מערכות הממשל בכל הקשור לתקנון ותקצוב של שירותים ותכניות חדשים.

מניתוח הנתונים ניתן להסיק שרשות מקומית עשויה למלא תפקיד מרכזי בהעמדת התנאים הדרושים לצמיחה של מיזם חדש. בידה מרחב גמישות ואמצעים גדולים יותר מאלה שנתונים בידי רשויות ממשלתיות. בידי רשות מקומית קיימת האפשרות בנוסף לוועדת התמיכות לסייע לעמותות במסגרת התקציב השוטף ואף להקצות מבנה ציבורי לפעילות המיזם. מניתוח המקרים התברר כי ההחלטה לתמוך המיזם לא הייתה תוצאה של מדיניות מכוונת אלא יותר נסמכה על פרי המקרה ו/או במערכת היחסים שבין היזמים ובין העומדים בראש הרשות.

ממצא חשוב מתייחס לתפקיד אותו עשוי למלא ארגון המלכ"ר קיים בקידומו של מיזם חדש בתחום החברתי. לצד האפשרות שארגון מלכ"ר ותיק, יתייצב כגורם המתחרה על אותם מקורות הון, לגיטימציה ותמיכה אליהם פונה המיזם החדש, קיימת אפשרויות אחרות שבאו לידי ביטוי מעשי במחקר הנוכחי. המלכ"ר (מותנה כמובן בהיקפי פעולתו), עשוי: לסייע למיזם החדש בהון התחלתי; לספק למיזם תנאי "חממה" שיקנו למיזם החדש את ההגנה הארגונית הדרושה לתחילת הדרך; לשתף פעולה; לשכור מהמיזם שירותים על בסיס חוזי; ובמקרים אחרים, לקלוט את המיזם החדש במסגרתו כפרוייקט או כתחום פעולה.

לצורך המחשה: מיזם 'במדבר' - בית מדרש יוצר בירוחם שפועל במסגרת מתני"ס ירוחם, קיבל את מקור המימון הראשון שלו ממלכ"ר אחר 'מרכז הרצוג'.

דבי גולן: "...הזכרנו את הניסיון לגייס מימון לרעיון, מי שפתחה לנו את הדלת הייתה טובה אילן ממרכז הרצוג. כשפנינו אליה היא אמרה " בדיוק התפנה לנו תקציב לבית קפה יצירתי, תיקחו את הכסף". (ש: מה היה הסכום?) תמי: כ- 3000 שקל. דבי: קיבלנו 400 שקל לחודש כל אחת מאתנו ופה ושם היה כסף לאירועים הקהילתיים".

תמי ביטון: "אבל אי אפשר להסביר מבחינה פסיכולוגית איזו תחושה נתנו לנו הגרושים האלה. זה היה עניין של הרגשה. כשהתחלנו, הלכנו לקרן אביחי, הלכנו למשרדי ממשלה, לאלול, התחלנו ללכת להמון מקומות. קודם כל שאלו מי זה (מי אנחנו?). אנחנו לא מוסד, לא גוף, לא כלום, סתם שתי נשים פסיכיות שיש להם רעיון אז למה בכלל שיתייחסו אלינו. כל אחד אמר אז תכתבו, תגישו לנו מסמך ונדבר ותהיה ועדת היגוי ונחשוב, פרוצדורות מאד ארוכות. כולם היו מאד נחמדים וכולם שידרו אהדה "באמת זה יפה שיהיה דבר כזה בירוחם". מה שהיה שונה אצל טובה אילן היה בכך כשנכנסנו היא אמרה "וואוי, לעשות משהו בירוחם אתם באות בדיוק בזמן, התפנה לי תקציב קחו".

דבי גולן: "התפרצנו לדלת פתוחה".

תמי ביטון: ההרגשה שהיא נתנה הייתה, הנה כל חיי חלמתי שתכנסו אלי למשרד, קחו ותתחילו. יכול להיות שבאותו שלב אם גם היא הייתה אומרת לנו תכתבו מסמך ותגישו לי ונדבר ובעוד חודשיים תהיה לי ועדה שתדון. יכול להיות שהייתה יוצאת לנו הרוח מהמפרשים ולא היינו מגיעות לזה.

מניתוח הנתונים לצד הקשיים הכרוכים בהשגת מימון ניתן להצביע על שתי נקודות תורפה שבאו לידי ביטוי בתפקודם של מיזמים רבים: תפקוד ההנהלה והיקף הירידה לפרטים במסגרת התכנון המקדים.

תפקוד ההנהלה במרבית המיזמים התגלה כנקודת תורפה ולא היה בו כדי לתמוך בהנחה של ואן דה ואן (Van De Van, 1981; 1984), כי ההצלחה של מיזם חדש, תלויה גם במידה בה המיזם משתף את חברי ההנהלה, בקבלת ההחלטות האסטרטגיות וההחלטות היומיומיות. במיזמים רבים לא הייתה הפרדה בין צוות המיזם לבין צוות ההנהלה. סיבות מרכזיות לכך: מאחר והיזמים על פי רוב הם הוגי הרעיון ומחזיקים בידם את הכוח של איש הביצוע ומאחר ובמקרים רבים, בודאי בשלבים של טרום התמסדות, פרישתו של היזם/ת עלולה להביא לכישלון המיזם.

שלב התכנון המקדים התגלה גם הוא כנקודת תורפה ולא היה בו לתמוך בהנחה של ואן דה ואן (Van De Van, 1984, 1981) ושל דושנאוי וגרטנר (Duchesneau and Gartner, 1990), כי ההצלחה של מיזם חדש, תלויה במידה רבה באיכות של תהליכי התכנון, בצמידות למודל התכנון שגובש טרם ההקמה, בעירוב חברי הנהלה, לקוחות ויועצים בפיתוח התכנית העסקית. התוצר התכנוני של רוב היזמים נעדר פירוט מרכיבים כגון: ניתוח הסביבה, כוח האדם והתקציבים הדרושים לצורכי התפעול השוטף, תקציבים הדרושים להמשך ייזום ופיתוח, התבססות וצמיחה. שיתוף לקוחות בתהליכי התכנון, בא לידי ביטוי רק בקרב מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית או בתחום של קידום דו שיח ולימוד משותף בין קבוצות שונות באוכלוסייה.

המדיניות שננקטה על ידי חלק מהגופים המממנים, מדיניות הנמנעת במכוון מהשקעות בתשתית של כוח אדם וחומרה והעדר ניסיון וידע ניהולי של היזמים, יצרה מציאות בה היזמים מצד אחד לא נדרשו להגיש תכנון מקיף כתנאי לקבלת תמיכה ומצד שני נמנעו במודע או שלא במודע, להיכנס לתכנון מפורט של המרכיבים המבניים והתפעוליים.

בהקשר לנושא התכנון, חשוב להדגיש כי גם חוקרים שהדגישו את החשיבות בנקיטת מהלך תכנוני פתוח להזדמנויות וחלופות על פני המודל העסקי המחייב תכנון שיטתי, הממוקד בהשגת מטרה מוגדרת מראש סראסואטי (Sarasvathy, 2001), הניחו את הצורך בהערכות ורכישת מיומנויות מתאימות בנושא התכנון.

זיהוי והגדרת צירופי המשתנים העשויים לסייע בידנו בהסבר ההצלחה של מיזם חדש בתחום החברתי.

המשתנים המרכזיים

הזיהוי וההגדרה של המשתנים המרכזיים היו פועל יוצא של ניתוח הנתונים בהיבט האיכותני בארבעת הממדים השונים: היזם, הסביבה, הארגון והתהליך. המרכזיות של המשתנים נבחנה גם לאור המסקנות שעלו מחקר המקרים המקדים, הראיונות עם היזמים ובהתחשב בנתונים המאפיינים את שדה הייזום החברתי. בסיום ניתוח הנתונים בכל ממד נבחנה המרכזיות של המשתנים גם בהשוואה לממצאי מחקרים קודמים. ניתוח הנתונים בהיבט הכמותי נועד לסייע בבחינת המסקנות שעלו כתוצאה מהניתוח האיכותני.

המשתנים המרכזיים בממד היזם:

1. ניסיון קודם בייזום וניהול.
2. התמסרות מוחלטת לקידום המיזם.
3. קבלת תמיכה מבני משפחה וחברים ב"יציאה לדרך".

המשתנים המרכזיים בממד הסביבה

1. הקבלה של המיזם בשיח הציבורי. (בין כתוצאה מנושא הפעולה ובין כתוצאה ממאמצי המיזם בתחום של חשיפה תקשורתית ופעילות שדולה).
2. הרשת החברתית הראשונית.
3. תמיכה של גורמים במגזר הציבורי.
4. תמיכה של קרנות (מספר - שתי קרנות ויותר ומשך בשנים - שלוש ויותר).
5. תמיכה מארגון מלכ"ר.

המשתנים המרכזיים בממד הארגון

1. בסיס ההון בשלב ההקמה 200 אלף ש"ח ומעלה, ממקורות שונים: סוכנויות ממשל, רשויות מקומיות, קרנות, ארגונים מלכ"רים והסקטור העסקי והפרטי).

2. צוות של שלושה אנשים ויותר המחויב לרעיון המיזם (בין בשכר ובין בהתנדבות), בשלב הייזום.

3. צוות של חמישה עובדים בשכר (במשרות מלאות או חלקיות), בשלב ההקמה.

המשתנים המרכזיים בממד התהליך

1. תכנון ההרחבה והביסוס של הרשת החברתית.

2. גמישות – הפקת לקחים וניצול הזדמנויות תוך כדי היישום.

3. שיתוף פעולה עם ארגון אחר לטווח ארוך.

4. העמדת השירות במבחן השוק.

מאחר ומרכיבי הרשת החברתית שבמסגרתה פעל המיזם נבחנו בשלושה ממדים (היזם, הסביבה והתהליך), נבנה משתנה 'הרשת החברתית' כמשתנה חדש שכלל את שלושת המשתנים: 'תמיכה של בני משפחה וחברים' (משתנה שנבחן בממד היזם); 'הרשת החברתית הראשונית' האמורה לכלול בנוסף לקשרים החלשיים קשרים חזקים הבאים לידי ביטוי בפעולתם של סוכני תיווך וגישור, המסייעים ליזם בהשגת התמיכה והמשאבים הדרושים (משתנה שנבחן בממד הסביבה); והפעולות שבוצעו על ידי היזם בכל הקשור לביסוס וההרחבה של הרשת החברתית (משתנה שנבחן בממד התהליך). כתוצאה מכך, בכך צומצם מספר המשתנים המרכזיים מ- 15 ל- 13 משתנים.

הגדרת צירופי המשתנים ביסוד הסבר ההצלחה

ממצאי המחקר עלה כי בהתייחס למטרות, מבנה, תחומי והיקפי הפעולה של המיזמים ניתן לסווג את המיזמים בהתאם לצירים הבאים:

1. האוכלוסייה – כללית לעומת אוכלוסייה ייחודית ו/או ייחודית ובסיכון.

2. הארגון – ארגון פורמלי (עמותה רשומה), לעומת יחידה עצמאית ו/או תחום פעולה במסגרת ארגון ציבורי או מלכ"ר.

3. אופי הפעולה – ארגון לעזרה עצמית שפעולתו מכוונת לחברי הארגון לעומת ארגון שפיתח מערך שירות מגוון לאוכלוסייה רחבה.

4. כוח אדם – ארגון שהתבסס על כוח אדם מתנדב לעומת ארגון שהעסיק צוות בשכר.

5. מיקום הפעולה - מיזמים שפעלו במישור הארצי לעומת מיזמים שפעלו במישור המקומי (רשות מקומית ו/או אזור גיאוגרפי).
6. מבחן השוק - מיזמים שהעמידו מרכיבים מסוימים בשירות במבחן השוק, לעומת מיזמים שבפעילותם התבססו בלעדית על גיוס מקורות מגופים מממנים.
7. פיתוח ידע - מיזמים שהתמקדו בלעדית בפיתוח ומתן שירות לעומת מיזמים שהשקיעו גם בפיתוח והבנייה של ידע חדש.

הגדרת צירופי המשתנים העשויים לסייע בידנו בהסבר הצלחה, הייתה פועל יוצא מניתוח התפלגות המשתנים המרכזיים בעשרת המיזמים שהצליחו.

מניתוח התפלגות המשתנים המרכזיים בקבוצת המיזמים שעמדה בכל שלושת התנאים שהוגדרו מראש כתנאי הצלחה (עשרה מבין ה- עשרים ושמונה מיזמים), ניתן להסיק על קיומה של יותר מאשר מערכת אחת של צירוף משתנים שבמסגרתה התוצאה (הצלחה), אותה אנחנו רוצים להסביר תרחש וכי בהגדרת צירופי המשתנים העשויים להסביר הצלחה, יש להבחין בין שתי קבוצות של מיזמים: הראשונה כללה את המיזמים שפיתחו והפעילו מערך שירות מגוון ורחב במישור הארצי ו/או המקומי, הביאו לידי ביטוי מבנה ארגוני מורכב והעסיקו צוות בשכר החל משלב ההקמה. בקבוצה השנייה נכללו המיזמים שפעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית ו/או על בסיס כוח אדם מתנדב בלבד.

הגדרת צירוף המשתנים העשוי להסביר הצלחה של מיזמים שפיתחו מערך שירות מגוון ורחב במישור הארצי ו/או המקומי

בצירוף המשתנים שעשוי להסביר את הצלחתם של מיזמים שפיתחו מערך שירות מגוון ורחב במישור הארצי ו/או המקומי שבעה מבין עשרת המיזמים בקבוצה שהצליחה, נכללו המשתנים הבאים:

- ניסיון קודם בתחומי הניהול והייזום.
- התמסרות מוחלטת לקידום המיזם.
- הרשת החברתית.

- הקבלה של המיזם בשיח הציבורי.
- קבלת תמיכה מקרנות.
- בסיס הון בשלב ההקמה בסדרי גודל המאפשרים העסקת צוות בשכר במשרות מלאות וחלקי משרה תוך הגדרה ברורה של תחומי סמכות ואחריות.
- גמישות – הפקת לקחים, ניצול הזדמנויות ועדכון מטרות תוך כדי תהליך היישום.
- שיתוף פעולה עם ארגון אחר לטווח ארוך.
- העמדת השירות במבחן השוק

במיזמים אלו ניתן להניח את קיומם של תלויות הדדיות בין המשתנים הבאים:

- בין הניסיון הקודם של היזם בתחומי הניהול והיזום ובין יכולתו לגייס, לגבש ולנהל את צוות המיזם.
- 'הקבלה של המיזם בשיח הציבורי', 'הרשת החברתית', 'קבלת תמיכה מקרנות ו-'בסיס ההון שעמד לרשות המיזם'.

וכי התרגום המעשי של פיתוח יכולות בתחום הארגוני אמור לבוא לידי ביטוי לצד הפקת לקחים, ניצול הזדמנויות ועדכון מטרות תוך כדי תהליך היישום, גם בהעמדת מרכיבים מרכזיים של השירות במבחן השוק, השגת חווי שירות והקמת שותפויות עם ארגונים/ים אחרים לטווח ארוך.

התלות ההדדית בין הניסיון הקודם בתחומי הניהול והיזום לבין יכולתו של היזם לגייס, לגבש ולנהל את צוות המיזם.

בשל המורכבות והקשיים עימם התמודדו היזמים בתהליכי היזום, ההקמה והמיסוד בכל הקשור להקמה וניהול של ארגון, יש לייחס לניסיון הקודם בתחומי הניהול והיזום חשיבות רבה.

התרומה של הניסיון הניהולי הקודם להסבר ההצלחה, באה לידי ביטוי בולט בדבריו של יואל שרון, יזם 'אתגרים' – ספורט אתגרי ונופש פעיל לנכים בישראל.

"אני בא מעולם הקולנוע ועולם הקולנוע הישראלי הוא מסלול מכשולים של הישרדות. אני מכיר את המגרש. בצבא הייתי בסיירת של הצנחנים גם שם אתה לומד, מלמדים אותך להיות שרדן ולעשות הכל. ואחר כך בקולנוע הישראלי סרט של מיליון דולר אתה עושה במאה אלף דולר. העתקתי את השיטות ואת כל מה שלמדתי בעשיית סרטים, להקמתה של אתגרים".

ניסיון זה בא לידי ביטוי ביכולתו של היזם לגבש צוות מחויב לרעיון המיזם שפעל בהתנדבות בשלב הייזום. לשאלתי במהלך הראיון: אתה כל הזמן מדבר בלשון אנחנו, אתה לא מדבר בלשון אני. מי הם האנחנו האלה? נאמר על ידו:

"אני עובד מהתחלה בצוות. אבי לוי היה מדריך סקי שלג, בחור קטוע שעשה סקי שלג לפנינו והיו לו חלומות לעשות והוא לא עשה, זה לא התרומם. היה נחום פריטל – שלושתנו הקמנו את עמותת סקי השלג ועם נחום הקמנו את אתגרים. אני וחומי היינו האנשים הדומיננטיים בסיפור הזה. סביב הגרעין המרכזי אספנו עוד נכה צה"ל, אנשי שיקום, נכים אזרחיים וכן הלאה..."

ההיקף הכספי של מיזם 'אתגרים' בשנת 2000 עמד על למעלה מ-10 מיליון ש"ח כאשר לצד כוח אדם מתנדב מועסקים במסגרתו כ-100 מדריכים במשרות מלאות ובחלקי משרה.

"אם יש משהו שאני יכול להתגאות בו, זה איכות האנשים שמגיעה לפה. זוהי שמורת טבע, האנשים, אלה שנשארים. תראה, יש כאלה שנכנסים ונפלטים. אלה שנשארים, המדריכים, אנשים מדהימים, ארץ ישראל היפה והטובה. באמת נכס. אני לוקח את המדריכים הכי טובים שיש (לא נכים). רובם התחילו בהתנדבות, היום הם מקבלים תשלום ואיתם אני עושה את הפריצות. מבחינתם זה גם מהווה אתגר. אני מלמד אותם את המסר להתייחס אל כולם כאל אנשים רגילים וזה עובד. זה כל הפטנט, אין נוסחה. אין לי ספק שהנכס שלנו הם האנשים שנמצאים פה. וצריך לשמוע אותם, לשמר אותם, לפתח אותם ולסייע להם..." (יואל שרון, יזם אתגרים).

אתגר מרכזי עימו התמודדו היזמים בתהליך ההקמה והביסוס של המיזם היה תהליך הגיוס והגיבוש של צוות המיזם. טימונס (Timmons, 1999), בהתייחס לתנאים ביסוד הסבר ההצלחה של מיזם חדש, הדגיש את המרכזיות של מרכיב ותפקיד הצוות על פני כל מרכיב אחר כגון, הון ורעיון. לדעת גרטנר (Gartner, 1990), בין השאלות המרכזיות שמחקר בנושא תהליך ההקמה של ארגון חדש. צריך להתמקד בהן יש לתת משקל רב לשאלות הבאות: כיצד מגייסים צוות? כיצד יוצרים רוח צוות?

ממצאי המחקר עלה כי לצד העובדה שבסיס ההון שעמד לרשות המיזם קבע במידה רבה את יכולתו להעסיק צוות בשכר במשרות מלאות ובחלקי משרה לטווח ארוך, לא תמיד המחסור במשאבי הון היה הסיבה לכך שהיזמים לא הצליחו לגבש סביבם צוות. לעומת יזמים שהבינו כי גיבוש צוות מחויב לרעיון המיזם, הכשרתו וחלוקת סמכות ואחריות ברורה, מהווים תנאי

הכרחי ואף מקדים ל"יציאה לדרך". היו יזמים, שעקב חוסר במשאבים ו/ או בהעדר ניסיון ניהולי קודם, החלו לפעול מתוך ההנחה, שניתן בשלבים מתקדמים של התפתחות המיזם לגייס את האנשים המתאימים ולהשלים את החסר. עובדה זו בשעה שנוסף לה ההעדר של תכנון מקיף ומפורט של הצרכים בתחומי כוח האדם, יצרה נקודת תורפה שהיה בה כדי לסכן את סיכויי הצלחה של המיזם.

גם התמסרות מוחלטת מצד היזם או היזמת לקידום רעיון המיזם לא היה בה לכשעצמה, כדי לחפות על העדר מיומנויות בתחום הניהול. לדוגמה בשיחה עם אחת מחברות ההנהלה של מיזם 'פידל' – תכנית המגשרים החינוכית לעדת ביתא ישראל (מיזם שנכלל במסגרת חקר המקרים המקדים ונמצא בקטגוריה של מיזמים שפיתחו מערך שירות מגוון ורחב במישור הארצי ועמד לרשותו בסיס הון בהיקף רחב), נאמר:

"לדעתי זה בלתי אפשרי, היא עושה הכל לבד. הרוב היא עושה לבד. וזה כבר אי אפשר. א' אומר לה כל הזמן. את מוסד, את פשוט לא יכולה. היא לא יכולה לעשות גם את האדמיניסטרציה וגם את התוכן. האדמיניסטרציה צריכה לעבור למישהו אחר. זוהי אדמיניסטרציה נורא כבדה היום, בעיקר כשאנו משלמים חלק מהמשכורות של המגשרים. זאת פשוט אדמיניסטרציה שלא תאמן... יש היום מזכירה, קצת התחלנו עם יעוץ ארגוני לבניית הארגון, אבל היא תצטרך מנהל אדמיניסטרטיבי. סגן מנהל אדמיניסטרטיבי, לא משנה מישהו".

על פי הארט ועמיתיו (Hart et al., 1995), שלב המיסוד ניתן להשגה בדרגות שונות של הצלחה בהתאם לאופי המיזם בטווח זמן של שלוש עד עשר שנים. כאשר בשלב זה המיזם אמור להביא לידי ביטוי היבט נוסף, מבנה ארגוני מורכב: חלוקת סמכות ואחריות, התמחות והתמקצעות. חלוקת תפקידים לא מוגדרת ופונקציות עבודה חופפות העשויות להקנות יתרון בשלבי הייזום וההקמה הראשוניים, עלולים לדעת קריצ'מן ועמיתיו (Chrisman et al., 1998), לסכן את המשך ההישרדות ואת סיכויי הצלחה בשלבי המעבר מהקמה למיסוד.

דוגמה להערכות נכונה בתחום הגיבוש וההקמה של צוות המיזם מהווה מיזם 'נט"ל' – מרכז טיפולי לנפגעי טראומה לאומית. המיזם בהתבסס על רשת הקשרים של משפחת רקנאטי ותחום הפעולה אותו הוא בקש לקדם, הצליח לגייס משאבי התנדבות, תרומות וחסויות מגורמים פרטיים ועסקיים בהיקפים גדולים ביותר. תקציב הפעולה החודשי של

המיזם הוא בסדרי גודל של כ- 100,000 ש"ח לחודש. לצד ההישענות על כוח אדם מתנדב, השכילה היזמת להבין מלכתחילה את הצורך בהשקעה בתכנון אסטרטגי ועסקי ובבניית שלד מקצועי בשכר לצד שילוב מתנדבים.

התלויות ההדדיות בין המשתנים: 'הקבלה של המיזם בשיח הציבורי', 'הרשת החברתית', 'קבלת תמיכה מקרנות ו-'בסיס ההון שעמד לרשות המיזם'.

מממצאי המחקר עלה גם כי ניתן להניח את קיומה של תלות הדדית בין 'הקבלה של המיזם בשיח הציבורי' ובין 'בסיס ההון בשלב ההקמה'. בין 'קבלה של המיזם בשיח הציבורי' ובין קבלת תמיכה מקרנות. בין משתנה 'הרשת החברתית' ובין 'קבלת תמיכה מקרנות' ובין 'בסיס ההון בשלב ההקמה'.

החשיבות שיש לייחס לבסיס ההון שעמד לרשות המיזם בשלב ההקמה, מקבלת משנה תוקף לאור העובדה שתחום הייזום החברתי חסר עדיין את תשתית הון הסיכון לשלב הייזום, העומדת לרשות מיזמים בתחום העסקי. ההון הבסיסי שעמד לרשות 18 מיזמים בשלב הייזום (מבין ה- 28 שנכללו במסגרת ההשוואה), לא עלה על 10,000 ש"ח. רק ל- 2 מיזמים היה הון התחלתי בשלב הייזום בסדרי גודל של עד 500,000 ש"ח, ממצא התואם את ממצאי המחקר של פילץ (Piltz,1995).

במבחן χ^2 נמצא קשר $p < .1$ בין בסיס ההון בשלב ההקמה לבין משתנה ההצלחה. במבחן χ^2 נמצא גם קשר $p < .05$ בין בסיס ההון בשלב ההקמה ובין יכולתו של המיזם להעסיק צוות של חמישה אנשים ויותר בשכר בשלב ההקמה.

מממצאי המחקר עלה כי ניתן להניח תלות הדדית בין 'הקבלה של המיזם בשיח הציבורי' לבין ההשקעה של גופים במגזרים השונים. ההשקעה בעיקר של הקרנות, הייתה לעיתים רבות פועל יוצא ממידת הקבלה ו/או הבולטות (Appeal), של רעיון המיזם והאוכלוסייה אותה הוא בא לשרת בשיח הציבורי.

במבחן χ^2 נמצא קשר $p < 0.05$ בין משתנה 'הקבלה של המיזם בשיח הציבורי' ובין משתנה ההצלחה. בנייתוח המבחין יוחסה למשתנה זה יכולת הבחנה רבה ביותר.

בראיון עם עו"ד חסאן ג'בארין יזם ומנכ"ל עמותת 'עדאללה' בבחינת התנאים שאפשרו את הקמת הארגון צוינו על ידו התנאים הבאים:

" התזמון של הקמת הארגון באה לאחר הסכמי אוסלו. באותה תקופה, התחילו להעלות יותר את הנושא של זכויות האדם. התחילו לדבר יותר על המיעוט הערבי. פתיחת המכללות ללימודי משפטים וגם חקיקת חוקי היסוד: חוק יסוד כבוד האדם וחירותו עזרה והכשירה את הקרקע להקמת ארגון כזה".

קרן פורד העמידה לרשות מיזם 'עדאללה' מייד עם הקמתו סכום של \$500,000 לשלוש שנים. לשאלתי מה יקרה בשעה שהמימון מקרן פורד יסתיים?

"האמת היא שהתורמים רבים ביניהם. אנחנו מוצפים בכסף ולא תמיד אני רוצה לקבל" (עו"ד חסאן ג'בארין, יזם 'עדאללה').

במבחן χ^2 נמצא קשר $p < 0.05$ בין 'קבלת תמיכה מקרנות' ובין משתנה ההצלחה. בנייתוח המבחין יוחסה ל-'קבלת תמיכה מהקרנות' יכולת הבחנה רבה ביותר.

במיזם 'העמותה הקהילתית – יהודית ערבית' בשכונת וולפסון בעכו, הפעילות השוטפת של המיזם מותנית במידה רבה בתמיכה של הקרנות. העמותה מגייסת מדי שנה מ - 10 קרנות סכום של בין 350 עד 400 אלף דולר לשנה. העמותה עשויה להוות דוגמא לאופן שבו השקעה של קרן מרכזית, קרן קלור, הביאה בעקבותיה השקעה מצד קרנות נוספות. ההשקעה של הקרנות במיזם, ניתנת להסבר בראש ובראשונה לאור החשיבות של נושא הפעולה – יצירת קשרי אחווה ושיתוף פעולה, בין יהודים וערבים הגרים יחד באותה שכונה.

בנוסף ניתן להניח את קיומה של תלות הדדית בין היקף וחוזק הקשרים (חלשים וחזקים), של הרשת החברתית שבמסגרתה פעל המיזם ובין קבלת תמיכה מקרנות. בכדי לבנות ולקיים קשרים ברי קיימא לאורך זמן, היזם זקוק לכישורים ולמיומנויות חברתיים. חשיבות הכישורים החברתיים של היזם המתבטאת ביכולתו לקרוא במדויק את כוונותיהם של האנשים עימם הוא נפגש, ליצור רושם חיובי ולשכנע, הודגשה על ידי ברון ומרקמן

(Baron and Markman, 2000). בגישתם של ג'והניסון (Johannison, 1987) וברט (Burt, 2000), יזם היוצר קשרים חזקים המבוססים על אמון ומחויבות עם קבוצה קטנה של אנשים בעלי עמדות מרכזיות במשק או בחברה עשוי להשיג באמצעותם קשר לקבוצה אחרת ולמשאבים הנמצאים בחזקתה.

לשאלתי את יזם מרכז השל לסיבת ההצלחה ניתנה התשובה הבאה:

"כשאני שואל את עצמי מדוע הצלחנו? אני חושב שהצלחנו בגלל היכולת להיות בתוך הברנז'ה, בגלל היכולת להתחבר ובגלל הקשרים שהיו לנו, החברות עם אנשים. אבל גם בגלל המוצר שאין לאחרים. אני זוקף להצלחה גם את הכשרון, היכולת שיש לי מצד אחד לעבוד בהווה אבל להסתכל כמה צעדים קדימה. ומצד שני בעבודה מול הקרנות להכין לעצמנו כל הזמן סל של מוצרים. כשאני עובד מול קרנות אני חושב שיש הרבה דברים שאני לא טוב בהם, אבל אחד הדברים שאני מאד טוב בהם, הוא לדעת להקשיב ולמצוא מהר די מהר במהלך השיחה, את מקום המגע בין מה שבאמת חשוב לי לבין מה שחשוב לו (אילון שוורץ, יזם מרכז השל).

במבחן χ^2 נמצא קשר $p < .05$ בין משתנה 'הרשת החברתית' ובין משתנה ההצלחה. במבחן χ^2 נמצא קשר $p < .1$ בין משתנה 'הרשת החברתית' לבין המשתנים: 'בסיס ההון בשלב ההקמה'; ו- 'קבלת תמיכה מקרנות'.

פיתוח יכולות ארגוניות- גמישות, שיתופי פעולה והעמדת השירות במבחן השוק

התרגום המעשי של פיתוח יכולות בתחום הארגוני אמור לבוא לידי ביטוי לצד הפקת לקחים, ניצול הזדמנויות ועדכון מטרות תוך כדי תהליך היישום, גם בהעמדת מרכיבים מרכזיים של השירות במבחן השוק, השגת חוזי שירות והקמת שותפויות עם ארגונים אחרים לטווח ארוך. על פי בהייד (Bhide, 1999) תכנון ומחקר מקיפים וממושכים אינם תואמים את הסביבות בהם פועלים מיזמי הזנק (start-ups). יזמים אינם פועלים במסגרת רוטינית, יצירה ומימוש של דבר חדש דורשים התנהגות בלתי שגרתית, הם לא יכולים להישען על ניסיונות קודמים ולפעול באורח אוטומטי (Baron, 1998). מהותו של התהליך היזמי הוא יצירת דבר שעדיין אינו קיים. מכאן נובעת החשיבות בהעדפת מהלך תכנוני שיאפשר ליזם לבחון מספר חלופות, להסיט דגשים ואף לשנות מטרות תוך כדי מהלך היישום (Sarasvathy, 2001).

במיזם 'מ.ע.ל.ה' "שיצא לדרך" על בסיס תכנית עסקית מפורטת שהניחה שהמיזם יהיה סניף של ארגון (B.S.R.-business social responsibility) בארצות הברית ויפעל כארגון חברים תוך כדי מהלך היישום הראשוני שונתה תכנית הפעולה והארגון הוקם כארגון ישראלי.

"בתחילת הדרך חשבנו להפוך את 'מ.ע.ל.ה' לארגון חברים. אבל כשהתברר לי כי עדיין אין שום הבנה של ארגונים עסקיים ישראליים כולל היותר מתוחכמים בהם, כולל חברי הועדה המייעצת שלי שיש בהם אנשי עסקים ירדתי מזה. בדקתי אבל גם את האפשרות שהם יהפכו למן אגודת ידדים שתתמוך ב-'מ.ע.ל.ה'. התגובה הייתה מאד שלילית. בעצם הם אמרו לי תראי אם נתרם לך זה יהיה במקום לתרום לילדים רעבים. זה גרם לי להבין שהם עוד לא מבינים את חשיבות הקיום של הארגון לגביהם. לצורך ההשוואה BSR או BITC (הארגון הבריטי), לא מדפיסים דף מבלי שיש להם חסות של ארגון עסקי. הם לא משלמים שכר דירה על משרדים, הם מוחזקים על ידי עסקים שמבינים שהם צריכים ארגון כזה" (יזמת מ.ע.ל.ה).

משהתברר ליזמת כי במציאות הישראלית עדיין לא הוטמעה ההבנה בקרב אנשי העסקים לחשיבות הארגון היא שינתה את אסטרטגיית הפעולה של המיזם והעמידה את שירותי המיזם במבחן השוק.

מכאן ניתן להסיק כי לצד החשיבות ברכישה ובשיפור יכולות בתחום התכנון, חשובה לא פחות ההשקעה בפיתוח יכולות בתחום הגמישות שתרגומה המעשי: אי ההיצמדות למתווה תכנוני מוגדר ונוקשה; יכולת להעתיק מאמצים בכל הקשור למטרות ותכני הפעילות ולעיתים גם למיקומה ומשכי הזמן שלה.

השגת שיתוף פעולה עם ארגון/ים נוספים הינה תהליך מורכב המחייב השקעת עבודה הן בהיבט הרגשי והן בהיבט הארגוני וככזו יש בה כדי להעיד לגבי יכולות התפקוד של הארגון (Huxham, 1996). לדעת ויסינסקי ודאולינג (Wisniewski and Dowling, 2000), יכולתו של ארגון חדש להקים ברית אסטרטגית עם ארגון אחר יש בה כדי להשפיע על כישורי הביצוע וההישרדות של החברה לטווח הארוך.

לעומת התפיסה הגורסת כי הצלחה יזמית מתבטאת בהשגת יתרון תחרותי, ניתן להניח מצבים בהם הצלחה והשגת יתרון מותנים בשיתוף פעולה עם ארגון אחר. ניהול מערכת יחסים בין ארגונית, דורש השקעה של משאבי זמן רבים. אם היזמים אינם מתפנים לעבודה והמאמץ הכרוכים בבנייה ובתחזוק של שיתופי הפעולה, אין ביכולתם לממש אותה.

סוגייה מרכזית באסטרטגיה של המיזם הייתה האם המיזם העמיד את שירותיו במבחן השוק והאם יצר שוק לשירות אותו ביקש לפתח. קיים הבדל בין לפנות בבקשה לקבלת מענק ממקורות ממונים למיניהם בהם תלויים רוב המיזמים לבין לפתח ולשווק שירות איכותי שהלקוחות יהיו מוכנים לשלם עבורו. לכל המיזמים שנכללו במסגרת המחקר הנוכחי, היו לקוחות מובחנים ביו באורח ישיר ובין באורח עקיף (באמצעות גורמים ציבוריים המופקדים באורח ישיר על טיפול, שיקום וקידום האוכלוסייה שאיליה כיוון המיזם את שירותיו). במיזמים רבים ניתן היה לזהות גרעין של לקוחות בעלי יכולת בחירה והשקעה עצמאיים. רק בנסיבות מיוחדות כגון אלו המאפיינות את תנאי פעולתו של מיזם 'עדאללה' – המרכז המשפטי לזכויות המיעוט הערבי בישראל, עשויים מיזמים המפעילים מערך שירות מגוון ורחב להסתמך בלעדית ולאורך זמן על קבלה בלעדית של מקורות מימון מגופים חיצוניים.

גביית תשלום ריאלי, לא סמלי, עבור מרכיבים מסוימים בשירות מהלקוחות, השגת חוזי שירות לטווח ארוך ויצירת ביקוש למוצרים ולתכניות, מהווים אינדיקטור להעמדת השירות במבחן השוק.

בשיחה עם יזם 'אתגרים' נאמר על ידו:

"אני התחייבתי עם הקמתה של אתגרים, לתת לציבור הנכים, את כל הפעילויות האלו, במחירים שבכל מקרה לא יהיו יותר יקרים מהמחירים שאדם רגיל ברחוב משלם עבורם. זו הבטחה. כמה פחות אני לא יודע, אבל לא יקרה מצב שבו נכה בגלל המגבלה של הציוד, ישלם יותר. אני פועל לתת שוויון הזדמנויות לציבור הנכים. אבל הוא משלם כי אני מאמין שאדם שמשלם הוא אדם שמעריך את השירות שהוא מקבל. אנו גם חיים בסביבת שוק לא קלה שבה נכים, בעצם התרגלו לקבל את הכל בחינם, גם בבית הלוחם וגם באיל"ן. אנחנו יוצרים פה הפרה מאד גדולה של ההיזון וחשדנות לא קטנה מה אלה האליטיסטים, אלה שלוקחים כסף, העשירים האלה וכן הלאה. אנחנו נלחמים מול הסטיגמה הזאת מצד אחד ומצד שני לא מוותרים, זוהי תפיסת העולם שאני מאמין בה. בסופו של דבר אנחנו מצליחים. אני מוכר מוצר איכותי. המותג 'אתגרים', הוא היום מותג מוביל בישראל. הוא מותג שרוצים לקנות אותו לא רק נכים אלא גם כאלה שאינם נכים...".

במבחן χ^2 נמצא קשר $p < 0.05$ בין משתנה 'הגמישות' ובין משתנה ההצלחה. בנייתו המבחין יוחסה למשתנה 'הגמישות' יכולת הבחנה זהה לזאת שיוחסה למשתנה 'הקבלה של המיזם בשיח הציבורי'.

במבחן χ^2 נמצא גם קשר $p < .1$ בין משתנה הגמישות ובין משתנה שיתוף הפעולה עם ארגון אחר לטווח ארוך.

התמסרות מוחלטת לקידום מטרות המיזם

התמסרות מוחלטת לקידום ומימוש המיזם היא פועל יוצא מהנחישות, העיקשות והאמונה של היזמים בחשיבות ובנחיצות הרעיון אותו הם ביקשו לממש. יתרונו של היזם מתבטא בכך שלעיתים קרובות בכוח נחישותו ובכוח הרעיון שמניע אותו, הוא האיש היוצר את ההזדמנות ומביאה לכלל יישום ומיצוי (Saravathy, 2001). המסירות של היזמים התבטאה גם בנכונות ליטול על עצמם את הסיכון שהיה כרוך בהשקעת משאבים אישיים בנוסף למשאבי זמן ועבודה.

הגדרת צירוף המשתנים העשוי להסביר הצלחה של מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון

לעזרה עצמית ו/או על בסיס כוח אדם מתנדב.

10 מיזמים במסגרת 28 המיזמים שנכללו במסגרת ההשוואה פעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית. שני מיזמים נוספים פעלו בלעדית על בסיס כוח אדם מתנדב. שלושה מיזמים בלבד מקבוצה זו נמנו על קבוצת המיזמים שהצליחה

מרבית היזמים בקבוצה זו, נאלצו להשקיע משאבים אישיים בנוסף למשאבי עבודה והצלחתם לקדם את מטרות המיזם הייתה מותנה בגיוס תרומות על בסיס הד –הוֹק, קבלת שירותים מגורמים מקצועיים בתחומי ייעוץ ארגוני, פרסום, הנהלת חשבונות על בסיס התנדבותי ושיתופי פעולה עם ארגונים אחרים. מכנה משותף נוסף – כולם לא העמידו את השירות במבחן השוק והתשלום שנדרש כדמי חבר היה ללא כל יחס להיקף ומורכבות השירותים שאותם הם בקשו לפתח.

בשיחה עם יזם 'ארגון חולי הלופוס' קיבלה הבעייתיות של הפעלת ארגון על בסיס כוח אדם התנדבותי בלבד הדגש נוסף.

"אנחנו מפעילים את הארגון מהבתים. יש פה שני היבטים: אחד זה ההיבט של המשאבים. עשינו בדיקות, בדקנו באופן תיאורטי מה המשמעות של להחזיק בית או להעסיק עובד בשכר. אנחנו לא נעמוד בזה. פירוש הדבר שיווצר קיצוץ גדול בפעילות שלנו. זה מה שקורה לארגונים

שמתחילים להפעיל את עצמם ולא את השירותים שהם נותנים. מצד שני אם תשאל אותי אם אני בטוח שהמקום שבו אנחנו נמצאים הוא טוב? אני לא בטוח. כשאני משווה את הפעילות שלנו לפעילות של ארגוני הלופוס באנגליה, יש לי תחושה לא טובה לגבי המקום שבו אנחנו נמצאים. אני רואה את החסרונות העצומים שנגרמים לנו עקב העובדה שאנחנו לא מעסיקים אנשים בשכר. רמת השחיקה של כל אחד מהפעילים היא גבוהה ביותר. בעבודה שלנו אין מטרה שאם השגת אותה אזי השלמת את המשימה. זה לא כמו להנפיק חברה בבורסה. יכול להיות שצריכים לאמץ תפיסה שתאפשר רוטציה. היום יום מאד קשה. זה לא קל לגייס אנשים לסוג כזה של פעילות. יש בפעילות המון כפיות טובה. הקהל שלנו הוא מאד קשה, הוא קהל מאד תובעני, בייחוד שהוא מרגיש שהוא נמצא בביתו. ההסברים שזה בהתנדבות ושזה לטובתנו, לא כל כך מעניינים אותו".

זמרים רבים הפועלים בהתנדבות הביעו ציפייה מפורשת להגיע למצב שבו יוכלו לקבל שכר עבורם ועבור חברי הצוות. בשיחה עם יזמת 'אדם ונוף' - בית לאמנויות וידע בגליל, לשאלה האם היא רואה מצב שבו יהיה צוות בשכר?

"בודאי, לכן הפכנו לעמותה. היה ברור לנו לחלוטין שלקטע ההתנדבותי יש גבולות. אני למשל יודעת שאם הייתי מקבלת משכורת העמותה הייתה מתפתחת הרבה יותר טוב. יש גבול כמה זמן אני יכולה להשקיע. אני מקווה שבאיזשהו שלב אני אקבל משכורת, כשהדבר יתאפשר. בשביל זה בנינו עמותה ואנחנו מנסים לגייס כספים. ברור לנו שיש צרכים מסוימים שחייבים למלא אותם, אחרת לעולם נישאר מודל כזה חלקי".

בשונה מקבוצת המיזמים בקבוצה הראשונה, מיזמים רבים בקבוצה זו, למרות העובדה שפעלו עם אוכלוסייה ייחודית ובסיכון ולמרות ההשקעה בחשיפה תקשורתית, התקשו בהבאת נושא הפעולה לסדר קדימות גבוה בשיח הציבורי.

בחינה של היקף וחוזק הקשרים (חלשים וחזקים) של הרשת החברתית שבמסגרתה פעלו מרבית המיזמים שנכללו בקבוצה זו העלתה כי היא התבססה בעיקר על קשרים חזקים. במרבית המיזמים לא הייתה הפרדה בין צוות המיזם ובין הנהלת המיזם שהורכבו מציבור הנזקקים לשירות. הרשתות החברתיות של מרבית המיזמים חסרו את אותם קשרים חלשים, הקשרים הבלתי ישירים, המקנים לרשת את חוזקה (Granovetter, 1972; Burt, 2000). במילים אחרות הן חסרו את אותם גורמים הממלאים ברשת את התפקיד של מתווכים (מגשרים) למערכות נוספות (Johannisson, 1996, 1987). על כל המשתמע מכך לגבי האפשרות להשגת הכרה, תמיכה ואמצעים.

בניתוח צירוף המשתנים העשוי להסביר את הצלחתם של מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית ו על בסיס כוח אדם מתנדב בא לידי ביטוי המשתנים הבאים:

- ניסיון קודם בתחומי הניהול והייזום.
- התמסרות מוחלטת לקידום מטרות המיזם.
- הרשת החברתית.
- הקבלה של המיזם בשיח הציבורי.
- קבלת תמיכה מגופים במגזר הציבורי ו/או קבלת תמיכה מארגון מלכ"ר
- גמישות – הפקת לקחים, ניצול הזדמנויות ועדכון מטרות תוך כדי תהליך היישום.
- שיתוף פעולה עם ארגון אחר לטווח ארוך.

שלא בדומה לקבוצת המיזמים הראשונה, בה ניתן היה לעמוד על תלויות הדדיות בין מספר משתנים, בקבוצה זו בלטה התלות ההדדית שבין משתנה הגמישות ובין משתנה שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים, תוך כדי נכונות לפעול כתחום פעולה ו/או כיחידה עצמאית במסגרת ארגונים במגזר הציבורי והמלכ"רי. הסבר ההצלחה של מיזמים אלו הוא תוצאה של הצטרפות המשתנים שהוזכרו לכלל מסה קריטית, כאשר העדר חלק מהם היה בו כדי למנוע את השגתה.

בהעדר היכולת להשיג את בסיס ההון המאפשר את הפיתוח של מבנה ארגוני מורכב והעסקת צוות בשכר, בשל ההכרח להתבסס על כוח אדם מתנדב ובשל אימוץ הגישה שהניחה שלא ניתן לבסס את פעילות המיזם על תשלום ריאלי של דמי חבר, המנופים העיקריים שעמדו לרשות מיזמים אלו בקידום מטרותיהם היו לצד ההתמסרות המוחלטת והנחישות של היזמים של פיתוח גמישות ארגונית בעיקר בכל הקשור בדיהוי וניצול הזדמנויות, נכונות להימנע לעיתים מהפעלת שירותים באופן ישיר והיכולת להקים שותפויות עם ארגונים אחרים.

כל המשתנים שהוזכרו בצירוף העשוי להסביר את הצלחתם של מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית ו/או על בסיס כוח אדם מתנדב, באו לידי ביטוי בפעולתו של מיזם 'משאלת לב'. את מערכת הקשרים של המיזם עם ארגון הפועל בתחום זה בארצות הברית

ניתן להגדיר במונחים של ברית אסטרטגית בהשאלה לטיפולוגיה של ממדי האחריות החברתית של עסקים אותה פיתחו רייכל, גדרון ושני – גמליאל, (2000). הצלחתו של מיזם 'בית' להיות – מרכז חינוך ופעילות לניצולי השואה בחולון, יש בה כדי להדגים את התפקיד המרכזי אותו עשויה למלא רשות מקומית בהעמדת התשתית והמשאבים הדרושים למיזם הפועל לרווחת תושביה.

מסקנות

המונחים יזם חברתי ויזמות חברתית (Social entrepreneurship), הם פרי צירוף של השנים האחרונות והוראתם העיקרית יישום אסטרטגיות עסקיות במתן תשובות אפקטיביות בהתמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות (McLeod, 1997; Johnson, 2001; Emerson and Tversky, 1996; Brinckerhoff, 2000). ספק רב בידי באם היזמים שנכללו במסגרת המחקר הנוכחי היו מגדירים את עצמם במונחים אלו. הגדרת הזהות העצמית במונחים של יזם חברתי התגבשה אצל מרביתם בשלבים מתקדמים יותר בתהליכי הייזום וההקמה.

אשר למניעים, חשוב להדגיש כי לא מדובר במניע יחיד, אלא בהצטרפות והשתלבות של מספר מניעים. לצורך הבחנה קטגורית, ניתן לתאר רצף שבקצהו האחד נמצא את הדחף למימוש עצמי, עצמאות ויצירה כמניע מרכזי ובקצה האחר את ההיחלצות (שיקום), מתן פתרון למצב של מצוקה אישית. לצד מניעים המקבילים למניעים ביסוד פעולתם של יזמים עסקיים קיימים מניעים ייחודיים ליזם החברתי כאשר את תחושת השליחות והמחויבות החברתית ניתן להגדיר כמניע מאפיין ומרכזי.

ממצאי המחקר עלה שנכון לייחס חשיבות רבה יותר לניסיון הקודם בתחומי הניהול והייזום מאשר לידע הקודם בתחום הפעולה של המיזם. הניסיון הקודם של היזמים בתחומי הניהול תרם רבות ליכולתם של היזמים לגבש ולנהל צוות מחויב לרעיון המיזם לאורך זמן.

האתגר בפניו מועמד מיזם חדש בתחום החברתי הוא להקים ארגון. המיזם כארגון אינו יכול להתבסס רק על מחויבות או תפיסת שליחות, הוא זקוק לכלים שיאפשרו לו להעריך את צרכי

הלקוח, לקבוע ולשנות עדיפויות, ליישם שינויים שישפרו את יכולת התגובה של הארגון לשינויים בסביבה ולצורכי הלקוחות ויאפשרו בנוסף, שיפור מתמיד של איכות השירות (Letts et al., 1999).

תוספת הערך של מיזם חדש בתחום החברתי אמורה להיבחן בהיבטים הבאים: האם בעקבות היחמה נוצר נוסף תחום פעילות חדש? האם המיזם נתן מענה לצרכים שלא ניתן היה לספק אותם על בסיס השירותים הקיימים? האם המיזם מהווה גם מקור לפיתוח ידע חדש?

בהגדרת צירוף המשתנים העשוי להסביר הצלחה, יש להבחין בין מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית ו/או על בסיס כוח אדם מתנדב ובין מיזמים שהפעילו מערך שירותים מגוון בהיקפים רחבים במישור הארצי או המקומי.

ממצאי המחקר עלה כי במידה רבה, ניתן לבחון את הצלחתם או אי הצלחתם של מיזמים שפיתחו מערך שירות מגוון ורחב במישור הארצי ו/או המקומי, בקריטריונים הנהוגים במגזר העסקי בעיקר בחקר ארגונים חדשים המצויים בעיקר בקטגוריה של SME (ארגונים בסדר גודל קטן עד בינוני). בחינת ההצלחה של מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון עצמית ייתכן וצריכה להימדד גם לאור קריטריונים אחרים מאלו הנהוגים בתחום העסקי.

מיזמים שפיתחו שירותים מגוונים ופנו לקהלים רחבים במישור הארצי ו/או המקומי, אינם יכולים להשיג את מטרתם ללא השגת משאבי הון המאפשרים החזקת צוות בשכר, גיוס פונקציות מקצועיות בתחום הניהול והתוכן, הגדרת תחומי סמכות ואחריות בין חברי הצוות והשקעה בתשתית השירות. מיזמים שפיתחו מערך שירות מגוון ורחב היו חייבים במוקדם או מאוחר להעמיד את השירות במבחן השוק של הלקוחות הישירים ו/או להשיג חוזים להספקת שירות לטווח ארוך מגופים במגזר הציבורי ו/או המלכ"רי. מציאות בה הלקוחות אינם נדרשים כלל לשלם בגין השרות עלולה לפגוע באיכויות השירות בטווח הארוך.

מיזמים הפועלים בדפוס של ארגון לעזרה עצמית, עשויים לעיתים על בסיס צוות מתנדב המחויב לרעיון המיזם להשיג את שלב ההקמה, אם כי קיים ספק רב אם יצליחו על בסיס כוח

אדם מתנדב בלבד, להשיג את שלב המיסוד. ממצאי המחקר עלה כי לגבי רובם ההחלטה לפעול על בסיס כוח אדם מתנדב הייתה פועל יוצא של כורח הנסיבות. מרבית היזמים היו מודעים היטב לסכנות העייפות השחיקה העלויות לנבוע מפעולה התנדבותית של גרעין אנשים קטן ומסור לאורך זמן. מיזמים הפועלים בדפוס של ארגון לעזרה עצמית, נבחנים לכן ביכולתם לפעול במסגרת שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים. קליטתם כתחום פעולה או כיחידה עצמאית במסגרת ארגון ציבורי או מלכ"ר, עשויה לחפות על העדר ניסיון קודם בתחומי הניהול ועל המחסור הבסיסי במשאבי הון. קבלת תמיכה ניהולית ותקציבית מארגון אחר עשויה לאפשר ליזמים להפנות את כל מאמציהם להתמודדות עם הקידום המקצועי של נושא המיזם.

המגבלות התיאורטיות של המחקר

על אף ההיקף הגדול יחסית, של המיזמים שנכללו במסגרת המחקר והקשת המגוונת של תחומי העשייה שהם כיסו, הם לא היוו ולא היו אמורים להוות מדגם מייצג בהוראה של המחקר הכמותי. במחקר המתבסס בעיקרו על ניתוח נתונים איכותני, נכון יותר לאמץ את המושג של התאמה (Fittingness), המאפשרת הסקת הנחות עבודה הישימות לקונטקסט של המקרים מהם הן הופקו. שאלת ההכללה במובן של ישימות המחקר לגבי מקרים אחרים, נתונה לשיפוטו של הקורא כיחיד. הוא הקובע מהו המידע, העשוי להיות משמעותי וישים עבורו (Guba and Lincoln, 1981).

בניסיון להגדיר את צירוף המשתנים העשוי להסביר הצלחה של מיזם חדש בתחום החברתי, אין כוונה לטעון לקיומו של קשר סיבתי. במציאות, הצלחתו או אי הצלחתו של מיזם יכולה להתרחש כתוצאה מצירוף של מספר תנאים שונים ולעיתים לא להתרחש כלל כתוצאה מהעדרו של אחד התנאים ו/או במקרה בו תנאים/ים פעלו בכיוון מנוגד לפעולתם של התנאים האחרים (Liebersen, 1992). בחקר תופעה המתרחשת כתוצאה ממספר רב של משתנים שהשפעת הגומלין ביניהם (האינטראקציה) מתבצעת באורח לא לינארי, קיים קושי רב לגבי האפשרות להגדרת נתיבים ו/או תנאים סיבתיים (Bennett, 1999). מגבלה נוספת אותה מציין גם רגין (Ragin, 1987) נעוצה ב"סובייקטיביות", של החוקר האיכותני מאחר וייחוס הערך (קביעת הרף), למשתנים מסוימים, נתון להחלטתו.

בהיבט התיאורטי ניתן לכן להניח שבאותם מיזמים שמימשו את מטרותיהם והיו ברשותם המשאבים לצורכי תפעול שוטף והמשך פיתוח, לצירוף המשתנים שהוגדר, היה משקל רב ביצירת המסה הקריטית שאפשרה הצלחה וכי היעדרות של אחד המשתנים במסגרת הצירוף היה בה כדי לפגוע בסיכויי הצלחתו של המיזם

בהיבט המעשי לזיהוי המשתנים המרכזיים עשויה להיות תרומה בכל הקשור לתהליכי התכנון, וההערכות של היזמים מחד ולהגברת המודעות בצורך להעמיד תשתיות הון סיכון ותמיכה ביוזמות חברתיות מאידך.

כיווני מחקר לעתיד

במחקר נוסף נכון יהיה להתמקד באותם משתנים שנכללו במסגרת צירוף המשתנים העשוי להסביר הצלחה של מיזם בתחום החברתי, כאשר בפועל ניתן להצביע על שלוש אפשרויות: הראשונה: ביצוע מחקר חדש שישווה בין שתי קבוצות מיזמים נוספות העומדות בקטגוריה של המחקר הנוכחי. אם לאחר "יצירת פיקוח" שיבדיל בין מיזמים שפיתחו מערך שירות מגוון ורחב במישור הארצי ו/או המקומי ובין מיזמים שפעלו בדפוס של ארגון לעזרה עצמית מצד אחד, ופיקוח נוסף בהתייחס למשתנים כגון: שנת הקמה; מבנה ארגוני; היקף ומגוון השירותים; תחום הפעולה ועוד מצד שני, יתברר כי קיימת שכיחות גבוהה יותר של משתנים שנכללו במסגרת צירוף המשתנים העשוי להסביר הצלחה בקרב המיזמים שהצליחו, יהיה בכך משום תמיכה נוספת בממצאי המחקר הנוכחי.

השניה: יישום שיטת QCA (Qualitative Comparative Analysis), ההשוואה האיכותנית אותה פיתח (Ragin, 1987). השיטה ההשוואתית אותה פיתח אינה ישימה לגבי מדגמים של אוכלוסיות אלא לגבי דוגמאות (מקרים), רלבנטיות של התופעה שהיא נשוא המחקר. השיטה מבוססת על טכניקות הלוגיקה האינדוקטיבית אותה פיתח ג'ון סטיוארט מיל (1843), ועל כללי ההיסק של האלגברה הבוליאנית (שימוש בנתונים בינאריים והצגת הנתונים מחדש במסגרת טבלאות אמת). הגישה היא אינדוקטיבית והוליסטית. בכך שניתן לשמור על צירוף המשתנים (התנאים), המיוחדים לכל מקרה ומקרה, ניתן לשמור על האופי הייחודי שלהם. מערכת צירופי

המשתנים המתקבלת לאחר שפעולת הצמצום בהיבט הלוגי הסתיימה (אם אכן הושג צמצום), עשויה להיחשב כמודל המתאר את צירופי המשתנים שניתן לקשרם עם השגת התוצאה שהיא נשוא המחקר. הצירופים השונים אמורים לאפשר את הזיהוי של תנאים נוכחים ותנאים נעדרים בקטגוריה הלוגית של הכרחיות ומספיקות (Gansheng , 1993).

השלישית: - בחינה של מדדי קשר. באמצעות שאלון שיתמקד במשתנים המרכזיים שזוהו במסגרת צירופי המשתנים ושיופץ למספר רב של מיזמים שעמדו בקטגוריה של המחקר הנוכחי (מאה ויותר), ניתן יהיה לבחון את ממדי הקשר של כל משתנה בנפרד לבין משתנה ההצלחה. בנוסף, ניתן יהיה לבחון גם את הקשרים בין כל משתנה למשתנה אחר, ובכך ניתן יהיה להעמיד במבחן נוסף את המסקנות של המחקר הנוכחי.

נספח - המיזמים שנכללו במסגרת המחקר

<p>ממשק - מחקר מדעי בשירות הקהילה; פידל - תכנית המגשרים החינוכיים לילדי העדה האתיופית; אחת מתשע - נשים למען נשים נפגעות סרטן השד; ע.נ.ש. - עמותת נפגעי שכנים; המרכז ליזמות אישית.</p>	5	מיזמי חקר המקרים המקדים
<p>איגוד מורים עולים הקמת מרכזי לימוד לתלמידים עולים; המכון למחקרים מתקדמים בערד מסגרת לפיתוח פרויקטים של מדענים עולים ומרכז השכלתי/ העשרתי לבני נוער עולים.</p>	2	חינוך
<p>אחיות - אלמנות וגרושות במגזר החרדי (הר נוף ורמות, ירושלים) -תמיכה נפשית, סיוע בחינוך הילדים והכשרה מקצועית; נשים מפרנסות יחידות במגזר הערבי (נצרת)- סיוע בקידום השכלתי והשתלבות מקצועית לנשים אלמנות ורווקות; יד לנקטפים - עמותת הורים שילדיהם נהרגו בתאונות דרכים; אשכול אומנה תומר (מעלות, חיפה)- מתן מענה טיפולי על בסיס אזורי במטרה לאפשר גם את שיקום משפחת המוצא.</p>	4	רווחה
<p>בתי גדי לשיקום נוער מנותק המצויים תחת צו פיקוח של בית משפט (גדרה)- ; בית"ם, חוות אל חיק (חוקוק)-; השגת שינוי ושיקום של בני נוער מנותק באמצעות טיפול בעלי חיים; חוות הנוער שדה בר (נוקדים, גוש עציון)-- הקמת בית (במקום פנימייה) שהות משותפת כולל חלוקה באחריות בין בני נוער מנותק ובוגרים; אופק לילדנו - עמותת הורים לילדים עיוורים; אתגרים - פיתוח ענפי ספורט אתגרי ונופש פעיל לנכים בישראל.</p>	5	רווחה וחינוך

<p>אמב"י - ארגון המגמגמים בישראל; משאלת לב - הגשמת משאלות ליבם של ילדים בסיכון חיים; ארגון חולי הלופוס; עמותת ילדים בסיכון - הקמת גני ילדים טיפוליים לילדים אוטיסטיים. - בנפשנו - מרכז מידע ותמיכה לנפגעי נפש ובני משפחותיהם; נט"ל - המרכז לסיוע נפשי במצבי לחץ וטראומה על רקע לאומי.</p>	6	רווחה ובריאות
<p>מעגל טוב (גונן ירושלים- חידוש הקשר שנקטע בין החברה החילונית לבין מורשתה היהודית; קולות, מכללת הנגב (שער הנגב)- גיבוש זהות ישראלית חילונית; במדבר - בית מדרש יוצר (ירוחם)- התמודדות עם שאלות חברה ותרבות על בסיס מקורות היהדות, פיתוח דו שיח המבוסס על סובלנות והיכרות הדדית בין תושבי מרחב הנגב; אדם ונוף - בית לאמנויות וידע בגליל- יצירת מפגשים ודו-שיח בין תושבי האזור; בית להיות - (חולון) בית לפעילות תרבותית לניצולי שואה ופעילות חינוכית לתלמידי העיר; העמותה הקהילתית - יהודית ערבית (שכונת וולפסון, עכו)- שיפור המצב הפיסי, כלכלי ותרבותי באמצעות העצמת תושבים.</p>	6	תרבות, חינוך וקהילה
<p>מ.ע.ל.ה - מחויבות עסקים למען הקהילה בישראל; מרכז השל- המכון הישראלי לחשיבה ומנהיגות סביבתית, פיתוח חזון חברתי בין תחומי למודעות חברתית וסביבתית.</p>	2	סביבה וחברה
<p>משפחות מעורבות - העלייה מחבר העמים- הגנה על זכויות אזרחיות, סיוע בידי משפחות מעורבות בכל הקשור בעיצוב הזהות של בני הדור השני; העמותה לסנגור קהילתי (באר שבע, ירושלים)- הגכנה על זכויות והעצמת תושבים; עדאלה - המרכז המשפטי לזכויות המיעוט הערבי בישראל.</p>	3	סנגור והגנה על זכויות אזרח

BIBLIOGRAPHY

Aldrich, H and Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In Sexton, D & Smilor, R (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*. pp 3-23 Cambridge, MA: Ballinger.

Amit, R, Glosten, L and Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management's Studies*. 30;5 pp 815-834.

Anheir, H. and Ben- Ner, A. (1997). Shifting boundaries; long terms changes in the size of the for- profit, nonprofit, cooperative and government sectors. *Annals public and corporate economics*. Vol 68. No 2. pp 335-353.

Baron, R.A (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of business venturing*. Vol 13. pp 275-294.

Bennett, A.(1999) *Causal inference in case studies* (Presented at the American political science association conference Atlanta Georgia). [Http://www. Georgetoen.edu.bennett](http://www.Georgetoen.edu.bennett).

Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of business venturing*. Vol 9 pp 223-242.

Bhide, A. (1999). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard business review on entrepreneurship*. Harvard Business School Press.

Brinckerhoff, P. C. (2000). *Social entrepreneurship: the art of mission- based venture development*. John Wiley & Sons INC.

Brockhaus. R.H and Horwitz, P.S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In Sexton, D.L and Smilor, R.W. eds. *The art and science of entrepreneurship*. pp 25-49 Cambridge, MA: Ballinger.

Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. In Sutton, R.I. and Staw. B.M.eds. *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

Burt, R. S. (2000). The network entrepreneur. In Swedberg. R. eds. *Entrepreneurship: the social science view*. Oxford University Press.

Bygrave, D.W. (1993). Theory building in the entrepreneurship paradigm. *Journal of business venturing*. Vol 8 pp 255- 280.

Bygrave, D. W. D'heilly, D. McMullen, M and Taylor, N.. (1996). Non - for profit entrepreneurship, Towards an analytical framework. *Paper presented at the babson college entrepreneurship research conference, SEATTLE, U.S.A*

Clastkowski, J. Baily, C. H. and Baily, J. (1996), Social entrepreneurship as a stimulus to new venture creation, *Frontier of entrepreneurship research*, Babson college , MASS.

Cooper, A. C. (1993). Predicting new firm performance. *Journal of business venturing*. Vol. 8 pp 241-253.

Chrisman, J. J. Bauerschmidt, A and Hofer. C. W. (1998). The determinants of new venture performance: an extended model. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol 23. No 1. pp 5-30.

Dees, J.G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. In nonprofit and voluntry discussion group. <ARNOUVA- L@WUNUN. WUNET.EDU>

Duchesneau, D. A and Gartner, W. B. (1990). A profile of new success and failure in an emerging Industry. *Journal of business venturing*. Vol 5. pp 297-312

Dubini, P. and Aldrich. H. (1993). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*. Vol 6.pp 305 - 313.

Eisenhardt, K.M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of management review*. Vol. 16, No. 3, pp 620-627.

Edward, B. K. (1995). *Grass root leadership: A qualitative study of social activism at the very source*. A dissertation submitted to university of California school of education. Los Angeles.

Emerson, J. and Twersky, F. (1996). *New social entrepreneurs: The success challenge and lessons of non- profit enterprise creation*, The roberts foundation San Francisco.

Emerson, J. (1998). The U.S nonprofit capital market: an introductory overview of developmental stages, investors and funding instruments. *American philanthropy review*.

Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area. *Voluntas*, Vol, 6. No,2. pp 160-182.

Gansheng, XU. (1993). *Exploratory study of the relationship between perceived leadership behavior and employee job satisfaction in selected ym- ymca organizations*. Doctorate dissertation University of new Brunswick.

Gartner. W. (1985). A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*. Vol 10. No 4 pp 696-706.

Gartner. W. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of business venturing*. Vol 5. Pp 15-28

Granovetter, M. S. (1972). The strength of weak ties. *American journal of sociology*. Vol 78 No 6 pp 1360-1380.

Guba, E. g. and Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: improving usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass classics.

Hart, M.M, Stevenson; H.H and Dial. J. (1995). *Entrepreneurship: a definition revisited, Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.

Huxham, C. (1996), *Creating Collaborative Advantage*. Sage Publication. London.

Johannisson, B. (1987). Beyond process and structure: *International studies of management & organization* Vol. xvii, No. 1. pp3-23

Johannisson, B. (1996). The Dynamics of entrepreneurial networks. *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson college.

Johnson, S. (2001). Social literature review.
http://www.bus.ualberta.ca/ccsewhats_new/review.htm.

Kirchhoff, B. A. (1997) *Entrepreneurship Economics*. In Bygrave, W.D Editor *The portable MBA in entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc. N.Y

Kupferberg, F. (1996). The not yet firm: understanding the entrepreneurial project. Available: 96/CSW001.txt at www.sbear.uca.edu.

Letts, C. W., Ryan, W. P. and Grossman, A. (1999). *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*. John Wiley & Sons Inc.

Lieberson, S (1992). Small N's and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases. In Ragin, C. C & Becker, H E Eds. *What is A Case? Exploring the Foundation of Social Inquiry*. Cambridge University Press

Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

MacMillan, I.C, Zemann, L and Subbanarasimha, P.N. (1987). Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of Business Venturing*. Vol 2. pp123-127.

Piltz, D. M. (1995). *A study of the characteristics and start-up activities of entrepreneurs in nonprofit (non governmental) organizations*. A dissertation submitted to school of business and entrepreneurship Nova Southeastern University.

Ragin, C.C (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative Strategies*. University of California press.

- Rose-Ackerman, S. (1997). Altruism, ideological entrepreneurs and the non-profit firm. *Voluntas*, Vol 8, No2 , pp162-178
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship reflection on a subversive activity. *Journal of business venturing*. Vol, 12 pp 341-346.
- Stevenson, H and Jarilo, J.C (1991) 'A new entrepreneurial paradigm', In Etzioni A. & Lawrence P. R. Eds, *Socio economics towards a new syntesis*, M. E. Sharp, Inc, (U.S) , 185 - 208.
- Timmons, J.A. (1999). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. Irwin McGraw- hill
- Tropman, J.e. (1989). Human service entrepreneurship: The four "c" approach. *Administration in social work*. Vol 13, No3/4 pp219-242.
- Van De Van, A.H. (1981). Early planning, implementation and performance of new organization. In Kimberly, J. R. Miles, R.H. and Associates Eds. *The organizational life cycle*. Jossey - Bass publisher
- Van De Van, A.H. (1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational and ecological considerations. *Journal of Management*. Vol.10 no1 pp 87-107.
- Waddock. S.A and Post, J.M. (1991). Social entrepreneurship and analytic change. *Public administration review*. Vol. 51. No,5
- Wisnieski, J. M. and Dowling, M. (2000). Does alliance structure follow theory. www.sbaer.uca.edu/Research/200/USABE-SBIDA/-Winsnieski.PDF
- Young D.L (1982) *If not for profit for what*, Lexington Books U.S.A
- Young, D.L (1986) 'Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organization: Elements of a theory. In Acerman S.R. *The economics of nonprofit Institutions: studies in structure and policy*. Oxford University Press pp 161-184.
- גדרון, ב. (1995), *מיפוי המגזר השלישי בישראל* (פרסום מוקדם של תוצאות ראשוניות), מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, ישראל.
- גדרון, ב. כץ, ח. ו- בר, מ. (2000). *המגזר השלישי בישראל 2000 - תפקידי המגזר. המרכז הישראלי לחקר במגזר השלישי. אוניברסיטת בן גוריון בנגב. באר- שבט.*
- רייכל, א. גדרון, ב. ושני- גמליאל, נ. (2000). *אחריות חברתית של עסקים בישראל. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי. אוניברסיטת בן גוריון בנגב.*