

מבט מבפנים על שיתופי פעולה בין מגזריים- בחינת שיתופי פעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים ללא כוונת רווח- נוגה פיטובסקי-נוה

מתוך עבודת הדוקטורט בהנחיית פרופ' הלל שמיד וד"ר מיכל אלמוג-בר, האוניברסיטה העברית

רקע למחקר- בעשורים האחרונים אנו עדים לתהליך של התרחבות בשיתופי הפעולה בין שלושת הסקטורים- הממשלתי, העסקי והשלישי. שיתופי פעולה אלה, אשר נועדו לתת מענה לצרכים חברתיים מורכבים, הם תולדה של שינויים חברתיים וכלכליים אשר שינו את מערכת היחסים בין המגזרים בחברה ואת חלוקת התפקידים המסורתית ביניהם (לחמן-לזר, אלמוג-בר ושמיד, 2013). מחקר זה מתמקד בשיתופי פעולה בין ארגונים מהמגזר העסקי, לארגונים חברתיים ללא כוונת רווח מהמגזר השלישי. בשנים האחרונות שיתופי פעולה אלה התקדמו ממודל פילנתרופי, של העברת הטבות כספיות וחומריות מצד העסק לארגונים חברתיים, אל יצירה של שיתופי פעולה מגוונים ומורכבים אשר נועדו להיטיב עם שני הצדדים (Harris, 2012).

אוסטין (Austin, 2000), פיתח מודל תיאורטי בשם "רצף הקולבורציה" על בסיס חקרי מקרה של שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים. מודל זה מסייע להבנת רצף השלבים במערכות היחסים הנרקמות בין הארגונים. שלושת שלבי שיתוף הפעולה שהוא הגדיר הם- **השלב הפילנתרופי**, בו ישנה מערכת יחסים של תורם ומקבל. העסק תורם כסף או שווה כסף לארגון החברתי ולא מתקיימת אינטראקציה רבה ביניהם. **שלב החליפין** (transactional)- בו ישנה החלפת משאבים בין הארגונים, כגון מתן חסות לאירועים, **והשלב האינטגרטיבי**- בו ישנה הרחבה של מערכת היחסים בין הארגונים, אשר עובדים יחד בשיתוף פעולה רחב יותר למען מטרה משותפת.

שיתופי פעולה בין עסקים לארגונים חברתיים מערבים לפחות חמישה שחקנים מרכזיים- הארגון העסקי, המתנדבים מטעם הארגון העסקי, הארגון החברתי, העובדים מטעם הארגון החברתי וקהל הלקוחות של הארגון החברתי (Samuel, Roza & Meijs, 2016). הספרות המחקרית הדנה בשיתופי הפעולה, עוסקת ברובה בזווית המבט של השותף העסקי, ודנה בתועלות שהעסק מפיק משיתוף הפעולה כגון רווחיות, יתרון תחרותי ושיפור המוניטין (Schiller & Almog-Bar, 2013). עם זאת, קיימת בספרות התייחסות מחקרית מועטה לצדו של הארגון החברתי ביחסים (Harris, 2012). הארגון החברתי נתפס בספרות כגורם פאסיבי, כמושא של הארגון העסקי לשותפות, ואין די התייחסות לשאלה מהן ההשלכות החברתיות של שיתוף פעולה זה עבורו ובעבור לקוחותיו; והאם שיתוף הפעולה נושא בעבורו פרי שיצדיק את המשאבים שהוא משקיע בו (שילר, 2010). מחקר זה מבקש לרדת לעומקם של שיתופי הפעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים ללא כוונת רווח, דרך בחינת נקודת המבט של מכלול השחקנים אשר יוצרים את שיתוף הפעולה ומעורבים בו.

שיטת המחקר- המחקר עוסק במשמעות של שיתוף הפעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים חברתיים הפועלים ללא מטרת רווח, בעבור מכלול השחקנים אשר מעורבים בשיתוף הפעולה: עובדים ומנהלים משני הארגונים ולקוחות הארגונים החברתיים. שיטת המחקר האיכותנית נמצאה מתאימה למחקר זה, בשל יכולתה לתאר את התופעה הנחקרת נלמדת מבעד לעדשות עיניהם של האנשים החווים אותה (שקדי, 2011). המחקר התבצע באסטרטגיה של "חקר מקרה" ("case study"), חקירה אמפירית אשר בוחנת לעומק תופעה עכשווית בתוך ההקשר האמתי שלה, תוך שמירה על פרספקטיבה הוליסטית ומעוגנת במציאות (Yin, 2014).

שאלת המחקר המרכזית היא מה משמעותו של שיתוף הפעולה בין הארגונים עבור בעלי העניין העיקריים המעורבים בו? המחקר מתמקד בכמה נושאים מרכזיים בהקשר לשיתופי הפעולה: אפיון היחסים הנוצרים בין שני הארגונים במסגרת שיתוף הפעולה ויחסי העוצמה ביניהם, המשמעות של שיתוף הפעולה בעיני אנשי מפתח בשני הארגונים וכן בעבור הלקוחות של הארגונים החברתיים, שהינם למעשה ה"מוטבים" של שיתופי פעולה אלו אך קולם כמעט ולא נשמע עד כה במחקר בהקשר זה (Samuel et al., 2016). בנוסף המחקר בוחן לעומק את סוגיית התנדבות העובדים של עובדי חברות עסקיות בארגונים חברתיים.

המחקר התבצע באמצעות חקרי מקרה של מספר שיתופי פעולה (4) בין ארגונים עסקיים לארגונים ללא כוונת רווח. על פי יין (Yin, 2014) חקר מקרה המבוסס על שני מקרים או יותר מכונה "חקר מרובה מקרים" ("Multiple-case designs"), המהווה את הגרסה הקולקטיבית לחקר המקרה היחיד. לצורך המחקר נבחרו שיתופי הפעולה בין ארגונים עסקיים לארגונים ללא כוונת רווח המתמקדים בתחום החברתי, ובמסגרתו שני הארגונים פועלים במטרה להטיב עם רווחת אוכלוסייה כלשהי בקהילה. על פי רצף הקולבורציה של אוסטיין (Austin, 2000), נבחרו לצורך המחקר שיתופי פעולה אשר מצויים בשלב החליפין או האינטגרטיבי, כלומר שיתופי פעולה הכוללים פעילות משותפת בין הארגונים (ולא רק מתן כספים או הטבות) אשר נועדה להיטיב עם שני הצדדים.

נתוני המחקר נאספו באמצעות שימוש בשלושה כלים לאיסוף נתונים: כלי המחקר העיקרי הינו **ראיונות** עומק מובנים-למחצה עם מנהלים ועובדים משני הארגונים וכן לקוחות של הארגונים החברתיים אשר היו מעורבים בשיתוף הפעולה. השימוש בכלי מחקר זה מאפשר מפגש ישיר ובלתי אמצעי עם שחקני המפתח המעצבים ולוקחים חלק בשיתוף הפעולה משני צדדיו, במטרה ללמוד על התופעה הנחקרת כפי שהיא נתפסת ומתוארת מפי הנחקרים עצמם (שקדי 2011).

כלי המחקר השני בו נעשה שימוש הינו **תצפיות** באירועים במסגרתם עובדי הארגון העסקי מתנדבים בארגון החברתי, תוך כדי שאלת המשתתפים שאלות הבהרה, בכדי להתרשם מהמפגש כפי שנחוה מנקודת מבטם (McDonald, 2005). כלי מחקר שלישי בו נעשה שימוש הוא **סקירת מסמכים**, ניתוח של חומר ארגוני מתועד בהקשר הנחקר, כגון התכתבויות בדואר אלקטרוני ופרסומים של הפעילות בתקשורת פנים ארגונית, ברשתות החברתיות ובמדיה. בשלב זה המחקר נמצא בעיצומו של תהליך ניתוח הנתונים אשר נאספו באמצעות שלושת כלי המחקר.

תיאור מקרי החקר שנבדקו במחקר-

1- שיתוף פעולה בין קבוצת נדל"ן, עמותה בתחום בריאות הנפש ועמותה בתחום טבע וסביבה. מהות שיתוף הפעולה- חברת הנדל"ן הקימה גינה קהילתית בסניף של העמותה לבריאות הנפש באזור המרכז. הגינה משמשת לרווחת המתמודדים ולרווחת תושבי הסביבה שמגיעים אליה. חברת הנדל"ן תרמה את הציוד הנדרש להקמת הגינה ושעות עבודה של מתנדבים, ובנוסף משלמת את שכרו של המדריך בגינה.

2- רשת ארצית של בתי קפה, חברת הי-טק ואגף הנוער ברשת מרכזים קהילתיים. מהות שיתוף הפעולה- בתוך בניין המפעל של חברת ההי-טק פועל סניף של בית הקפה, שנועד לרווחת העובדים ומוכר להם מוצרים בהנחה משמעותית. בית הקפה מעסיק בני נוער בסיכון ומאפשר להם הזדמנות לשיקום אישי ותעסוקתי, בליווי של עובדת סוציאלית. חברת ההי-טק ממנת את פעילות בית הקפה

(שאינה למטרת רווח) ואת שכר המנהל המקצועי והעובדת הסוציאלית. אגף הנוער מספק לצוות הדרכה מקצועית.

3- חברת ביטוח ועמותת סיוע לחולים ובני משפחותיהם. מהות שיתוף הפעולה- עובדים של חברת הביטוח משתמשים ברכבי החברה שלהם על חשבון שעות עבודה, על מנת להסיע בהתנדבות חולים כרוניים לטיפולים בבתי חולים וכן להסיע מתנדבים לבתי החולים.

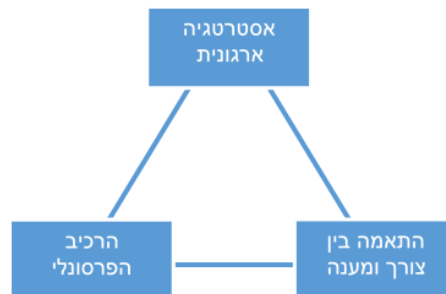
4- חברה לטכנולוגיית השקיה וארגון נוער סביבתי-חברתי. מהות שיתוף הפעולה- חווה חקלאית המספקת שיקום תעסוקתי לבני נוער מנותקים ממערכת החינוך. חברת ההשקיה תרמה לחווה ציוד חקלאי בעת הקמתה ומאז ממשיכה ללוות את החווה בציוד שוטף, בייעוץ מקצועי ובקבוצות מתנדבים. בהמשך קמו לחווה זו ממשיכות וכיום ישנן חמש חוות מסוג זה ברחבי הארץ.

ממצאים עיקריים במחקר

1. ממצאים הנוגעים לקשר בין הארגונים-

מניעים לקשר- המניע המרכזי להתקשרות בין הארגונים היה **צורך** שהתעורר בכל אחד מהם אשר נמצא לו מענה בארגון המקביל. למשל בחברת הנדל"ן מספר ארגונים התמזגו לארגון אחד ונוצר צורך לגבש ביניהם. הנהלת החברה העלתה רעיון לעשות זאת באמצעות פעילות משותפת של התנדבות. במקביל בעמותה לבריאות הנפש נזקקו למתנדבים כדי להקים ולתחזק גינה, ושני הארגונים חברו זה לזה סביב הצורך המשותף. כל אחד מהצדדים מונע ליצירת הקשר עם הארגון המקביל לו, מתוך **אסטרטגיה ארגונית** מסוימת. הארגון החברתי מונע על ידי חזון חברתי או סביבתי, רצון להקים פרויקט ייחודי או להעשיר תכנית קיימת בכדי להעצים את אוכלוסיית היעד. במקביל בחברה העסקית מדובר באסטרטגיה של אחריות תאגידית, המצריכה שותף על מנת להוציא אותה על הפועל. בנוסף קיימת חשיבות רבה ל**רכיב הפרסונלי** ביצירת הקשר. יצירת הקשר היא תוצר של יוזמה אישית של אדם ספציפי בכל ארגון שיוזם ומניע את הקשר, ולולא אדם ספציפי זה בתפקיד לא בהכרח שהקשר לא היה יוצא לפועל. בנוסף, במפגש הראשוני בין הצדדים, הכימיה הבין אישית משמעותית בהחלטה לייצר את הקשר. מדברי המרואיינים עולה שהם אינם רואים את עצמם מתנהלים ביום-יום מול ארגון אלא מול אדם.

התרשים הבא מתאר את שלושת הרכיבים המהווים תנאי ליצירת הקשר בין הארגונים:

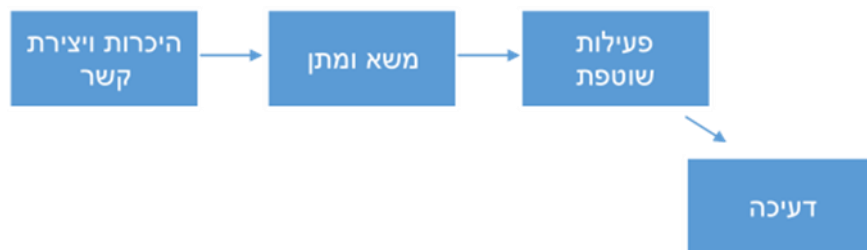


שלבים בהתפתחות הקשר- בתחילת הקשר ישנו תהליך של היכרות ומעיין משא ומתן בין הארגונים, בו כל ארגון מתנה את התנאים שלו לקשר ומתקיימת בדיקה הדדית של הצדדים. במקרים שנבחנו התגלו פערי עוצמה בין הצדדים בכך שהארגון העסקי בעיקר מכתוב מה הוא יכול

לתת, הן מבחינת משאבים חומריים והן מבחינת מגבלות הזמן של מתנדבים מהחברה. הארגון החברתי מתאים את עצמו לתנאים של הארגון העסקי, כתוצאה מהתלות שלו במשאבים.

בהמשך הקשר מתנהל באופן שוטף תוך כדי עליות ומורדות הנגזרים בעיקר מאילוצים של הארגון העסקי (תקופות לחץ ומשבר, חילופי כוח אדם). בכל ארגון ישנו אדם ספציפי שאחראי לנהל את הקשר עם הצד השני, בדרך כלל מנהל או אחראי קשרי קהילה בארגון העסקי מול מנהל סניף או רכז מתנדבים בארגון החברתי. התקשורת בין הצדדים היא שוטפת, בלתי פורמלית באופייה ומאופיינת בקבלת החלטות אד-הוק. התנהלות זו עשייה להמשיך ביציבות יחסית לתקופה ממושכת או לחילופין להגיע לדעיכת הקשר, במידה וחל שינוי באחד המרכיבים שתוארו בתרשים המשולש (ראה עמוד קודם), כדוגמת חילופי כוח אדם או שינוי אסטרטגיה ארגונית.

התרשים הבא מציג את שלבי התפתחות הקשר בין הארגונים:



עסקי מול חברתי - האמנם פערי תרבות? הארגונים החברתיים שנבדקו במחקר זה מאופיינים כולם במידה זו או אחרת של תהליך מסחור, המתבטא באימוץ דפוסי מהעולם העסקי כגון יזמות, מכירת מוצרים, שיווק ועוד. חלק מהארגונים החברתיים אף רשומים כעמותות אך דפוסי הפעולה שלהם דומים יותר לעסקים חברתיים, אשר מסייעים בשילובן החברתי של אוכלוסיות מודרות בעזרת מודלים תעסוקתיים. עם זאת, על אף תהליכי המסחור בארגונים החברתיים, עדיין ניתן לראות הבדלים בתרבות הארגונית בינם לבין הארגונים העסקיים בהיבטים מסוימים בפעילותם, למשל בדפוסי תקשורת ובעמדות לגבי יחסי ציבור.

תפיסת הקשר - במקרי החקר שנבדקו בקרב שני הארגונים, ישנה התייחסות חיובית לקשר וכן ראייה של הקשר כסיפור הצלחה ביחס לשיתופי פעולה אחרים בהם התנסו הארגונים שלא צלחו. בקרב מנהלי קשרי קהילה בארגונים העסקיים חזרו על עצמן אמירות כגון "אנחנו לא פילנתרופיה" או "אנחנו לא פנקס צ'קים". מרואיינים אלה הביעו רצון לייצר עם הארגונים החברתיים קשר דרך מעורבות ופעילות משותפת ולא להרגיש רק כ"כספומט". עם זאת, הארגונים החברתיים דווקא תיארו את עצמם במונחים פסיביים בקשר תוך שימוש בביטויים כגון "הם אימצו אותנו". יש לציין כי השימוש במונח זה לא נאמר באופן ביקורתי אלא דווקא הובע כרגש של הכרת תודה כלפי הארגון העסקי.

מפגש בין "עולמות אחרים" - הפעילות המשותפת בין מתנדבי הארגון העסקי ולקוחות הארגונים החברתיים, מייצרת הזדמנות למפגש בין אוכלוסיות "מעולמות אחרים", מפגש בין אנשים "מצליחנים" ו"מתוקתקים" מהעולם העסקי (המונחים לקוחים מדברי מרואיינת) לבין אוכלוסיות קשות יום כגון נוער בסיכון, חולים ומתמודדים. לקוחות הארגון החברתי מסתכלים על עובדי הארגון העסקי כמגיעים מעולם אחר, גם מבחינת התנהגות (אחת הנערות אמרה - "הם מדברים בשפה אחרת... של חכמים שאני לא מבינה") וגם מבחינת הבדלים בהופעה חיצונית, למשל לבוש

"מגונדר" של עובדי העסקים מול לבוש של חקלאים. מנגד, גם עובדי הארגונים העסקיים מגיעים למפגש עם דעות לגבי אוכלוסיית היעד, כגון סטיגמות וגישה פטרונית. עולה השאלה האם מפגשים אלה, שהינם על פי רוב ספורדיים ואינם מייצרים קשר אישי מעמיק בין הצדדים, מאפשרים בכל זאת הזדמנות לנגיעה זה בעולמו של זה ולניפוץ סטיגמות הדדיות.

2. ממצאים בפילוח לבעלי עניין בקשר

מנהלות קשרי קהילה בארגון העסקי - בארגונים העסקיים האחריות על קשרי הקהילה היא על פי רוב לא התפקיד המרכזי של אותה המנהלת אלא תפקיד משני לצד תפקידים נוספים. כתוצאה מכך מנהלות אלה תיארו **עומס** בניהול סדר יומם השוטף והאחריות על קשרי הקהילה היא עניין צדדי. הקושי העיקרי שמנהלות אלה תיארו בתפקידן הוא **בדידות בתפקיד**, כיוון שהן אלה שנושאות לבדן את הלפיד של העשייה החברתית וההתנדבות מול המנהלים והעובדים בארגון. אחד האתגרים המשמעותיים בתפקידן **קושי בגיוס המתנדבים**, שהם למעשה עובדי החברה העסקית שיוצאים להתנדבות מאורגנת מטעם החברה. על מנת שהתנדבות תצא לפועל היא צריכה להיות מותאמת לצרכים של העובדים מבחינת שעות (לרוב במהלך היום על חשבון שעות העבודה ולא אחר הצהריים) ומבחינת אילוצים שונים כגון תדירות ומרחק גאוגרפי. גם לאחר התחשבות במגבלות אלה עובדים לא בהכרח ששים להתנדב, אם בשל קושי רגשי (במפגש עם אוכלוסיות היעד) ואם בשל עומס בעבודה השוטפת. בנוסף, קיים תיארו המנהלות **קושי לגייס את הנהלת החברה**. המנהלים לא בהכרח מגלים עניין או מחויבות לנושא של מעורבות בקהילה, ויש צורך באופן מתמשך לרתום אותם לנושא על מנת לגייס כספים ומתנדבים. קיימת השפעה מכרעת לעמדתו של מנכ"ל הארגון בהקשר זה. לצד הקשיים שהעלו, מנהלות קשרי קהילה הביעו **סיפוק ותחושת משמעות** הכרוכה בתפקיד וכן סיפוק מהדימוי החברתי המתלווה לתפקיד.

מתנדבים מהארגון העסקי – בארגונים העסקיים הועלתה ציפייה מובהקת שעובדי החברה ייקחו חלק בפעילות התנדבותית. המתנדבים נתפסים כ"שגרירים של החברה" ומצופים לייצג אותה בכבוד בציבור דרך ההתנדבות. ציפייה זו באה לידי ביטוי בהפעלת לחץ על העובדים להתנדב עד כדי **חייב** מפורש שלהם להגיע. ההתנדבות של עובדי החברות העסקיות שרואיינו במחקר, מתבצעת באופן על בסיס ספוראדי בתדירות נמוכה (אחת לחודש/אחת לרבעון), לאור אילוצי הזמן של הארגונים העסקיים, כאשר ישנן דמויות מסוימות בקשר שהן קבועות ולא מתחלפות (מנהלת קשרי קהילה או רכזת שמגיעה בקביעות לפעילות). ההתנדבות היא עיסוק משני ביחס לתפקידים המרכזיים בארגון כך שהם העלו קושי לגייס את הזמן להתנדבות. עם זאת, אצל כלל המתנדבים שרואיינו עלתה **תחושת מחויבות** עמוקה להתנדבות. אצל כולם קיים רקע קודם בהתנדבות בזמנם הפרטי בארגונים שונים, כך שניתן לשער כי גם לולא הפלטפורמה הזו של התנדבות מטעם העבודה הם היו ככל הנראה מתנדבים בקהילה בארגון זה או אחר. בחלק מהמקרים בא לידי ביטוי **היבט מעמדי** להתנדבות העובדים- במקרים שנחקרו עולה כי המתנדבים בעיקרם הינם חברי הנהלה או עובדי משרדים שעובדים לפי חישוב שכר גלובלי. לעומת זאת עובדי משמרות או עובדי ייצור ששכרם הוא שעתי פחות נוטים להגיע להתנדבות מטעם העבודה. ניתן להסביר זאת בכך שיש להם פחות חופש בחירה לגבי ניהול הזמן שלהם בעבודה.

המניעים שהעובדים ציינו להתנדבות היו **שילוב של מניעים פנימיים וזולתניים**. המניעים הפנימיים כללו רצון לגוון את שגרת העבודה ולהכניס עניין לסדר יומם. המניעים הזולתניים שצוינו הם תחושת מחויבות לחברה ורצון לתרום. אצל רובם לא הייתה הוקרה מוסדרת של מתנדבים מטעם מקום העבודה (למשל טקס הוקרה או תעודה), לכן הרצון בהוקרה לא צוין כמניע. הקשר בין המתנדבים לאוכלוסיית היעד הוא במרבית המקרים ספוראדי וקונקרטי ואין בו היכרות אישית מעמיקה. למרות זאת, העובדים שהתנדבו חוו קשר זה כקשר משמעותי וחשו **תחושת סיפוק** מהתרומה. חלק מהמתנדבים סיפרו שהם מציגים את עצמם כנציגי הארגון וחשים שהם מתנדבים כנציגים של החברה, וחלקם אמרו שהם מציגים את עצמם כנציגי הארגון וחשים שהם מתנדבים מטעמו. ממצא נוסף שעלה במחקר הוא ביחס ל"**מתנדבים אינדיבידואליים**". אלה הם מתנדבים שהחלו את הקשר עם הארגון החברתי דרך הפלטפורמה הארגונית, אולם לאורך הזמן ההתנדבות שלהם חרגה מגבולות המסגרת שנקבעה על ידי הארגונים. מתנדבים אלה עדיין נעזרים בפלטפורמה של הארגון (למשל באים עם רכב חברה, עם ציוד על חשבון הארגון וכו') אך הם הופכים להיות מזוהים בשמם הפרטי על ידי הארגון החברתי וקהל היעד. מתנדבים אלה מאופיינים ביזמות אישית וברקע משמעותי של התנדבות ותרומה. הם מייצרים קשר אישי משמעותי יותר (ביחס למתנדבים הספוראדיים) עם אוכלוסיית היעד של הארגון החברתי.

מנהלים בארגון החברתי - אתגר מרכזי שעלה בקרב מנהלי הארגונים החברתיים ביחס לקשר הוא **התלות בארגון העסקי**, אם בשל תלות במשאבים חומריים ואם בשל צורך במתנדבים. ארגונים אלה מתקיימים בתוך נסיבות של הישרדות מתמדת, לפיכך מתייחסים לעזרה מהארגון העסקי כ"גלגל הצלה" המאפשר לפרויקט להמשיך ולהתקיים. הצורך להיות בחיזור מתמיד אחר ארגונים עסקיים (בין אם בקשר עם השותף הספציפי ובין אם בתהליך חיפוש אחר שותפים) נתפס כעיסוק מכביד ובלתי נעים, ותואר כ"**חיזור על הפתחים**". בהקשר למתנדבים, בחלק מהארגונים הקשר עם המתנדבים נתפס כרצוי ואפילו הכרחי. מנגד, חלק מהמרואיינים בארגונים החברתיים ציינו שהמתנדבים אינם משמעותיים עבורם באופן מיוחד ואפילו לעיתים מהווים נטל שעליהם לספוג בשביל לקבל מהארגון העסקי את התמיכה הכספית.

לקוחות הארגון החברתיים - הקשר בין העובדים לבין אוכלוסיית היעד במקרים שנבדקו היה בעיקרו קונקרטי (הסעת חולים, עבודה משותפת בגינה/חווה) כך שלקוחות הארגונים החברתיים לא תיארו את הקשר עם עובדי החברות העסקיות כמשמעותי באופן מיוחד. בחלק מהמקרים לקוחות אלה גם לא הכירו את השם של החברה העסקית או את שמות המתנדבים, לאור התחלופה ביניהם. נראה שיש פער בין האופן בו המתנדבים תופסים את הפעילות המשותפת לאופן בו אוכלוסיית היעד תופסת אותה. המתנדבים "נוגעים לרגע" בחייהם של אוכלוסיית היעד וחווים זאת כנגיעה משמעותית, אך עבור אוכלוסיית היעד זוהי פעילות ספוראדית שכנראה אין לה משמעות מעמיקה לשגרת חייהם. יוצאי דופן בעניין זה הם ה"מתנדבים האינדיבידואליים", אך מתנדבים אלה לרוב מוכרים על ידי לקוחות הארגון החברתי בשמם הפרטי ולא בהכרח מזוהים עם הארגון העסקי ממנו מגיעים. עם זאת, יש להדגיש כי **התוצרים** של קשר זה הינם משמעותיים ביותר עבור לקוחות הארגונים החברתיים ואולי אף משני חיים, למשל ההזדמנות שמקבלים בני הנוער שמועסקים בבית הקפה בחברת ההי טק או בחוות החקלאיות.

מקורות

- לחמן-לזר, נ. אלמוג-בר, מ. ושמיד, ה. (2013). שותפויות בין מגזריות- גישות תיאורטיות וממצאי מחקר. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שילר, ר. (2010). מה יוצא לנו מזה? שיתופי פעולה בין מלכ"רים לעסקים. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים, האוניברסיטה העברית.
- שקדי, א. (2011). המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני- הלכה למעשה. תל אביב: הוצאת רמות.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 69-97.
- Harris, M. (2012). Nonprofits and Business: Towards a sub-field of nonprofit studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 892-902.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- Samuel, O., Roza, L., & Meijs, L. (2016). Exploring partnerships from the perspective of HSO beneficiaries: The case of corporate volunteering. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 220–237.
- Schiller, R.S., & Almog-Bar, M. (2013). Revisiting Collaborations between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(5), 942-962.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. (5th ed). California: Sage publications.