



שילון

המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי

בן-גוריון בנגב

מס. 25 אדר התשס"ז | ת.ד. 653, באר-שבע 84105 | טל': 08-6472323 | פקס: 08-6477607 | www.bgu.ac.il/ictr | ictr@bgu.ac.il

הכנס הבינלאומי הראשון של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי לרגל עשור להיווסדו

"האם אנו צועדים לקראת חברה תלת-מגזרית?"

המגזר השלישי בתקופות משבר

מושב בראשות ד"ר גילה מנחם מאוניברסיטת תל-אביב, אשר יעסוק בלקחי ארגוני המגזר השלישי ממלחמת לבנון השנייה, בהקשר המקומי ובהקשר הגלובלי של התמודדות ארגונים ללא כוונת רווח עם אסונות. בין הדוברים ד"ר הוגו סלים מהמרכז לדיאלוג הומניטארי בג'נבה (Dr. Hugo Slim), שירצה על דילמות פוסט-קולוניאליות – תגובות של ארגונים לא ממשלתיים למלחמה ואסונות. ג'ון טלפורד, קואליציית ההערכה של הצונאמי (Jon Telford) ירצה בנושא היענות ארגונים לא ממשלתיים למשברים הומניטריים. ד"ר חגי כץ מאוניברסיטת בן-גוריון ירצה על פיתוח מודל בין-מגזרי של שיתוף פעולה בעת משברים הומניטאריים: לקחים ממלחמת לבנון השנייה.

מסורת של עשור

כמו בכל שנה יהווה הכנס הזדמנות לשמוע על המחקרים החדשים ביותר העוסקים בתחומי המגזר השלישי, ינתן עדיין לגבי נתוני המגזר השלישי בישראל, השנה לרגל עשור למרכז התפוך הסקירה השנתית לסקירת העשור. הסקירה תינתן על ידי גב' יעל אלון מנהלת מסד הנתונים. ככלול כינוס במהלך העשור האחרון, תיערך

המשך בעמוד 7

תוכן העניינים

א	"האם אנו צועדים לקראת חברה תלת-מגזרית?"
ב	דבר מנהל המרכז: עשור למרכז - הזדמנות למדידת תוצאות ומבט קדימה
ג	השפעתו של המרכז לחקר המגזר השלישי על ארגוני המגזר השלישי בישראל
ד	דיווחים ראשונים מפרויקט "תצפית למגזר השלישי" - האתגר: הרחבת ושיפור השירותים; הקושי: גיוס משאבים
ו	אתגרים חדשים לניהול מלכ"רים
ז	שירות, סינגור ולחץ חברתי - אגודת 'לאסיריו לעזרת האסיר, העציר ומשפחתו'
ח	בין הפטיש לסדן - החברה האזרחית במלחמת לבנון השנייה

התאגדויות וולונטריות במסורת שלוש הדתות המונותאיסטיות

מושב בראשות ד"ר פולה קבלו מאוניברסיטת בן-גוריון, שיעסוק בשורשיה של ההתאגדות הוולונטרית בשלושת הדתות. הרצאתה של פרופ' ג'וליאנה ג'מלי (Prof. Giuliana Gemelli) מאוניברסיטת בולוניה תעסוק בתפקיד הארגונים הדתיים ודפוסי הנתינה באזור הים התיכון מנקודת ראות ארוכת טווח. שתי הרצאות, של ד"ר מוחמד יעזבק מאוניברסיטת חיפה ופרופ' מרגלית שילה מאוניברסיטת בר-אילן יעסקו בשנים 1870-1914: האחת בארגונים לא ממשלתיים בארץ ישראל בשנים אלו, והשנייה בתפקידם של ארגוני נשים כסוכני שינוי בירושלים.

צורות חדשות של פילנתרופיה במאה ה-21 והשלכותיהן על המגזר השלישי

מושב בראשות ד"ר אילנה סילבר מאוניברסיטת בר-אילן שיתח את דמותה של הפילנתרופיה החדשה והשלכותיה על ארגוני המגזר השלישי. אורחי המושב הם פרופ' דניס יאנג (Prof. Dennis Young), מאוניברסיטת מדינת ג'ורג'יה שידבר על שינויי השוק לגבי מלכ"רים ופילנתרופיה. פרופ' מרגרט האריס (Prof. Margaret Harris) מאוניברסיטת אסטון באנגליה תרצה על השינויים ביחסי המגזר העסקי עם המגזר השלישי בהתייחסות לפילנתרופיה השקעה או החלפה. פרופ' בנימין גדרון מאוניברסיטת בן-גוריון ידבר על הגלובליזציה של הפילנתרופיה: אתגרים חדשים וישנים.

חברה אזרחית ותהליכים פוליטיים

מושב בראשות ד"ר ורדה שיפר מאוניברסיטת בן-גוריון, שידון ביחסים ובתפקיד המגזר השלישי בחברה ובפוליטיקה. במושב ישתתפו פרופ' יחזקאל הזנפלד (Prof. Yehezkel Hasenfeld) מאוניברסיטת UCLA שירצה על מדינת הרווחה, המגזר השלישי והפוליטיקה של סעד. פרופ' אדם חביב (Prof. Adam Habib) מאוניברסיטת דרברן ירצה על התנועות החברתיות בדרום אפריקה יתמקד על נושאים גלובלים בראיה מקומית. פרופ' יצחק גלנור מהאוניברסיטה העברית ירצה על תפקידי החברה האזרחית בזירה הפוליטית מנקודת ראות ישראלית.

לרגל הכנס הבינלאומי הראשון של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, יתכנסו למפגש ראשון מסוגו בישראל שמונה חוקרים בינלאומיים אשר ישתתפו במושבים שיידונו בסוגיות בינלאומיות של המגזר השלישי, תוך בחינת הזירה המקומית בישראל. בכנס זה בשונה מהכנסים השנתיים של המרכז אשר עסקו עד כה במגזר השלישי בישראל, ייבחנו הסוגיות במימד הבינלאומי שלהם. אורח הכבוד של הכינוס השנה הוא פרופ' לסטר סלומון, מאוניברסיטת ג'והנס הופקינס. מבכירי ומובילי החוקרים של המגזר השלישי בעולם. פרופ' סלומון, העוסק כיום בבניית היסודות לחשבונות לאומיים בתחום המגזר השלישי בעולם, פרויקט שנערך במסגרת האו"ם, ירצה על נושא הכינוס "האם אנו צועדים לקראת חברה תלת-מגזרית?".

הגיליון הראשון של כתב-העת חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל ייצא לאור בכנס העשור של המרכז



הגיליון הראשון של כתב העת 'חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל', ייצא לאור בחודש מרץ 2007 ויוגש למשתתפי כנס העשור של המרכז לחקר המגזר השלישי.
פרטים נוספים ראה בעמוד ה'.

בשנים האחרונות אנו עדים למגמה חדשה: הולכת וגוברת הדרישה (מצד מממנים, קובעי מדיניות) שארגוני המגזר השלישי יוכיחו שפעילותם מביאה לתוצאות בהתאם למטרות שהציבו לעצמם. הסוגיה סבוכה מאד, מכיוון שיש ויכוח על מהות התוצאות בפעילות ארגוני המגזר השלישי, על צורתן ועיתוי מדידתן, ועל הפירושים השונים שאנשים יכולים לתת לתוצאות אלו.

הספרות המקצועית גורסת שלמרות מורכבות הסוגיה חשוב מאד שארגונים יתמודדו איתה, ולו רק בגלל שהתמודדות כזו מביאה את הארגון לשאלות שאולות יסוד על הקשר בין פעולותיו למטרותיו ועל ההיגיון בפרקטיקות שהוא נוקט. כל אלו מסייעות לארגון לבדוק לעומק את ה"ד.נ.א." או את "תוכנית ההפעלה" שלו מול התוכנית האסטרטגית שבמסגרתה הוא פועל. בהקשר זה עושה הספרות הבחנה בין **תשומות (inputs)** הארגון - המשאבים שבהם הוא משתמש, **תפוקות (outputs)** הארגון - התכניות שהוא מפיק (בעזרת התשומות) והמשתתפים בהן, ובין **תוצאות (results)** - הביטוי הקונקרטי של ביצוע מטרות הארגון.

שנת העשור נותנת לנו, ב"מרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי", הזדמנות להסתכל אחורה ולסקור כמה מתוצאות פעילותנו. לא, טרם ביצענו בדיקה יסודית כזו ואין בדעתי לבצע אותה על רגל אחת במסגרת טור זה. אבל, יש לנו אפשרות להציג חלק מהתפוקות שלנו במהלך העשור האחרון, ולהציבן מול כמה התפתחויות שהתרחשו בחברה ובמדינה בכלל ובמגזר השלישי בפרט ולפתח השערות בדבר קשר אפשרי.

- זכור, הציב לעצמו ה"מרכז" עם הקמתו ארבע מטרות:
- (1) לפתח את תחום המחקר של המגזר השלישי בישראל וסוגיות קרובות, תוך ביצוע של מחקרים מקוריים, ולפתח את נושא ההוראה וההכשרה בתחום זה;
 - (2) לעודד אחרים לבצע מחקרים כאלה ולעסוק בהוראה והכשרה;
 - (3) לאסוף מידע וידע ולפתח מסדי נתונים על המגזר השלישי בישראל;
 - (4) להשתתף בתהליך פיתוח מדיניות בתחום.

סביב כל אחת ממטרות אלה ביצענו פעולות רבות (תפוקות): מחקרים, כנסים, מסד נתונים, ועודת ציבוריות, תכנית לימודים. אפשר וצריך לשאול: מה הניבו כל הפעולות הללו? למה הן תרמו?

להלן רשימה חלקית של שאלות לגבי קשרים אפשריים בין פעולות המרכז לבין התפתחויות בחברה.

- מה הקשר בין פרסום הנתונים בדבר היקפו וצביונו של המגזר השלישי בישראל לבין התייחסות חדשה של קובעי המדיניות אל המגזר ואל ארגונו?
- כמה סייעו המסגרות שהקמנו (כנס שנתי, פורום חוקרים, מלגות לדוקטורנטים) לחוקרים צעירים לפתח את מחקריהם ולהשתלב בתחום מחקר חדש זה?
- עד כמה תרם "דו"ח ועדת גלנור בדבר מדיניות ממשלתית כוללת כלפי המגזר השלישי" שיזמנו לתהליכים מקבילים (ועדת ארידור) ועד כמה תרמו המלצותיו לפיתוח תחומי מדיניות ספציפית (כגון שולחנות עגולים במשרד הרווחה)?
- עד כמה תרם מסד הנתונים שלנו להתעניינות ושימוש מושכל בנתונים על המגזר השלישי ע"י קובעי מדיניות, עיתונאים וחוקרים?
- עד כמה תרמה פעילות ה"מרכז" בתחום המחקר לעידוד מוסדות השכלה גבוהה לפתח קורסים ותכניות סביב מושגים הקשורים במגזר השלישי?

מנקודת מבטי הסובייקטיבית מאד, שאינה מתבססת על בדיקה שיטתית, אני רוצה להאמין שהייתה לנו תרומה גדולה בכל אחד מהתחומים שנמנו ואחרים שלא צוינו. באופן ספציפי יותר, נדמה לי שנכון יהיה לאפיין את התפקיד שמלאנו כזרז או כנמעי תהליכים, וכן כגוף מחקרי אשר איפשר למקבלי החלטות בכל הדרגים ברמה המקומית והלאומית לכמת את פעילות ארגוני המגזר השלישי ובכך לקבל החלטות המבוססות על נתונים. זה אולי עיקר תפקידו של מרכז מחקר אוניברסיטאי העוסק בנושא שמשק לפעילות בעולם המעשה: החוקר אינו יכול להתערב באופן ישיר אבל הוא יכול לחזק על כפתור דמיוני שיתניע את המכונה המורכבת של עולם המעשה.

אחד מה'סיכונים המקצועיים' של חדשנות והצלחה היא, שכעבור זמן שוכחים את הגורם שהחל את התהליך או מתעלמים ממנו, שכן שחקנים חדשים רוצים ליכות בהילה ובתהילה של פיתוח הנושא מחדש, אם הוא מצליח. אני רוצה לציין בסיפוק שאין זה המצב בזירת הפעילות שלנו. לפחות בשלב זה, אנו זוכים להערכה רבה על תפקידנו בפיתוח התחום, הן מגורמים בממשלה והן מגורמים בעולם האקדמי.

ומה הלאה? אפשר לומר בביטחון שלנו על זרי הדפנה איננה אופציה.... דווקא כעת, כשהתחום מתפתח במהירות בכיוונים רבים, הצורך בפיתוח ידע - אין חיוני ממנו. הידע חיוני ברמת המאקרו - ידע שיסייע לקובעי מדיניות להבנות באופן נאות את המגזר לאור תפקידיו החברתיים, וברמת המיקרו - ידע שיסייע למנהלי ארגוני מגזר שלישי לנהל את ארגוניהם בצורה מיטבית (כולל מדידת תוצאות פעילותם....).

אנחנו נכנסים לעשור השני של ה"מרכז לחקר המגזר השלישי" לא רק עם תקוות וציפיות לעשייה פורה אלא גם עם כלים חדשים ומשופרים ו"צוות לעניין". בין הכלים החדשים ראוי למנות את כתב-העת המגזר

השלישי והחברה האזרחית בישראל שיוצא לאור משמ בימים אלה בעריכתה של ד"ר ורדה שיפר; את פרויקט תצפית בניהולו של ד"ר חגי כץ, הבוחן לאורך זמן תהליכים ומגמות בארגוני המגזר השלישי; ואת פרויקט ארגונים ברשת בניהולה של יעל אלון, שיהיה מבוסס על מסד הנתונים שלנו ויביא נתונים מהמסד לשימוש הציבור. על כל אלה מנצחת בגאון הרכזת המנהלית החדשה שלנו, נאוה ויינשטוק, שזו הזדמנות לאחל לה איחולי הצלחה עם כניסתה לתפקיד.

פעילות גדלה והולכת זו של המרכז אינה אפשרית ללא שיתופי פעולה עם גורמים רבים ומגוונים שרואים בנו שותפים לדרך ושאינם נמשיך לצעוד גם בעתיד. בין אלה יש לציין את הגורמים המממנים שנתנו ונותנים בנו אמון ואפשרו את פעולותינו, לצד ארגוני-גג של המגזר השלישי וגורמים קובעי מדיניות בתחום זה בממשלה שאיתם יש לנו דיאלוג מתמיד ואיתם אנו מתאמים מהלכים.

בין גורמי המימון שתמכו ותומכים בנו נמנים: קרן מנדל, קרן קהנוף, קרן יד הנדיב, קרן מאיריהוף, אטלנטיק פילנתרופי, קרן סם סבה, קרן PEF, קרן סאקטא-רשי, הקונסורציום לטיפול בביטחון תזונתי, אלכ"א ו"שיתופים". אחד האתגרים לעשור הבא יהיה להרחיב את בסיס התמיכה בנו.

רשימה חלקית של גופים שאיתם אנחנו עובדים בשיתוף פעולה כוללת שוב את "שיתופים", "מגזר ההתנדבות והמלכ"רים", משרד המשפטים, בעיקר משרד רשם העמותות, מחלקת המלכ"רים ומוסדות ציבור באגף מס ההכנסה, משרד החשב הכללי, גף חשבונאות לאומית בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, מרכז מנדל למנהיגות בנגב. גם פה האתגר יהיה הרחבת רשת הקשרים שלנו לגורמים נוספים.

ולבסוף, אי אפשר להסתכל קדימה על פעילות ה"מרכז" ללא התייחסות לגורם חדש יחסית (שלוש שנים) שכבר גרם, וצפוי להמשיך לגרום לנו לעמוד על קצות אצבעותינו ולשפר את תפקודנו. מדובר בסטודנטים ב"מגמה לניהול מלכ"רים". זהו גורם תוסס ומתסיס במערכת שלנו. הוא מאפשר לנו, לסגל ההוראה במגמה שבידוע עוסק גם במחקר ב"מרכז", לא רק לעסוק במושגים מופשטים אלא גם להתייחס למציאות במונחים קונקרטיים ולהתמודד עם דילמות אמיתיות בשטח. שילובם של הסטודנטים במחקרים שלנו תורם רבות לנו ולהם, וחלק מהם, בעקבות החשיפה לפעילות המחקרית ב"מרכז", החליטו לכתוב תזות לתואר שני ואחרים כבר החליטו ללמוד לתואר שלישי בתחום המגזר השלישי. והרי לפניכם עוד תוצאה לפעילות ה"מרכז".

בני גדרון



הכנס הבינלאומי הראשון סיוור בירושלים בדגש שורשי המגזר השלישי

הסיוור יעקוב אחר התפתחותם של מוסדות וארגונים שפעלו בירושלים בשלהי המאה התשע עשרה ובראשית המאה העשרים והוקמו על ידי נוצרים, מוסלמים ויהודים שהתגוררו בעיר או בעזרת נדבנים ותרומות מרחבי העולם. מסלול הסיוור הוא לאורך הרחובות יפו והנביאים, בואך העיר העתיקה. במהלכו, נשזר סיפורה של ירושלים, מנקודת המבט של מוסדות חינוך, בריאות ורווחה, אגודות וקרנות לעזרה עצמית, ארגוני שיכון, תרבות ועוד. המבנה הארגוני הזה, סיפק את צרכי התושבים ואפשר להם ולעיר כולה, להתקיים ולהתפתח במציאות פוליטית משתנה ובמצבים של משבר וחוסר ודאות כלכלית.

סיפורה של ירושלים, כפי שימחיש הסיוור הוא במידה רבה סיפור ההתאגדות וההתארגנות של תושביה. רבגוניותה הדתית כמו גם התנודות הפוליטיות שעברה בהיסטוריה, ממחישים את התפקיד 'הקבוע והמשתנה' גם יחד, של ארגוני מגזר שלישי בהיסטוריה האנושית.

משך הסיוור, כשלוש שעות. הסיוור יערך ביום שישי ה-16 למרץ 2007. פרטים והרשמה במזכירות המרכז, 08-6472323 70.

השפעתו של המרכז לחקר המגזר השלישי על ארגוני המגזר השלישי בישראל

פרופ' דב גולדברג*

משניים, לעבור לקדמת הבמה ולשמש כספקי שירותים ראשוניים.

סקירה קצרה של פרסומי המרכז משקפת את מרכזיותו וחשיבותו בשיח הבין-מגזרי בישראל ובנגיעה כמעט בכל תחומי הפעילות של הארגונים החברתיים: דפוסי התרומה וההתנדבות של הציבור ושל החברה הערבית-פלסטינית בישראל, תפקידי המגזר, מדיניות הממשלה והשלטון המקומי כלפי המגזר השלישי, אחריותם החברתית של עסקים, מבנה השכר בארגונים, מאפייניהם וההיבטים המבניים של ההנהלות הציבוריות, הקצאות ממשלתיות ועוד.

עם הקמת המגמה לניהול מלכ"רים, בבית הספר לניהול באוניברסיטת בן-גוריון, בשנת 2005, אשר היווה תוצר נוסף לצורך ההולך וגובר בבניית מגזר שלישי מקצועי, הוסיף לעצמו המרכז תפקיד נוסף – הקניית ידע מקצועי ויישומי, והשפעה על הדור הבא של מקבלי החלטות ומנהלי ארגונים ללא כוונת רווח, זאת בנוסף לתפקידו המחקרי הכולל איסוף מידע והפיכתו לתוצרי מחקר וידע. המרכז משמש כשותף לכל מקבל החלטות הן בארגוני המגזר השלישי והן בממשלה ובכנסת, ממצאיו מהווים כלי עבודה ראשון במעלה, ותובנותיו מעצבות מדיניות. המרכז מאופייין על ידי דינמיות חשיבתית וביצועית ואנו, כמנהלים ומתווי מדיניות מחכים לראות את המשך פעילותו הפורייה.

קולו של המגזר השלישי בישראל, נשמע בעיקר במהלך העשור האחרון על-ידי המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, ועל כך עלינו להודות הן לראשי אוניברסיטת בן-גוריון ובעיקר לעומד בראש המרכז, פרופ' בני גדרון – אשר חזה את התפתחות המגזר ופעל בדבקות לנתח ולפרסם את מאפייניו.

הקמת המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן-גוריון לפני כעשור סימנה את תחילתו של עידן חדש לארגוני המגזר השלישי בישראל, שכן החשיבות והמקצוענות של ארגון כלשהו נמדדת פעמים רבות בעצם הקמתו של גורם החוקר אותו. עם הקמתו, הביא המרכז למגזר השלישי בישראל מימדי חשיבה, מחקר וידע חשובים. נמנה כמה מהם: (א) הבאת המימד הבינלאומי לישראל, ו"יצוא" נתונים על המגזר השלישי הישראלי לעולם באמצעות פרויקט 'הופקנס' שבראשו עמד פרופ' לסטר סלומון, אשר מיפה ומדד את המגזר השלישי בישראל במסגרת סקר בינלאומי השוואתי. (ב) הקמת 'מסד הנתונים' אשר במסגרתו נאספים לראשונה נתונים ממקורות ממשלתיים (מס הכנסה, רשם העמותות והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה), המעובדים במסגרות מחקריות ויישומיות שונות. (ג) ניתוח ומעקב אחרי מגמות ואירועים שמתרחשים במגזר השלישי בישראל. לדוגמה ניתן להביא את המחקר האחרון הנוגע להתמודדות הארגונים החברתיים בזמן מלחמת לבנון השנייה. (ד) יזום ועדות אקדמיות-יישומיות אשר להן השפעה מרחיקת לכת על מקבלי החלטות וכמובן על ארגוני המגזר השלישי כדוגמת ועדת גלנור (הוועדה לבדיקת תפקידי המגזר השלישי בישראל והמדיניות הננקטת כלפיו), והשתתפות המרכז בכתיבת דוח ועדת ארדור, שבו היא האירה את עינינו ליחסים בין המדינה למגזר השלישי במדינות נבחרות בעולם.

המרכז קם במקביל להתעניינות הולכת וגוברת של הציבור בתפקידם של ארגוני המגזר השלישי. אמנם, לארגונים ההתנדבותיים ישנם שורשים היסטוריים קדומים, והדיון במקומה של החברה האזרחית החל במאה ה-18 כאשר ג'ון לוק הבחין בין "ממשלה" ל-"חברה". הגל היה למעשה הראשון שקבע שהחברה האזרחית מצויה בין המשפחה למדינה. תוכן פעילותה מוכתב על ידי כוחות השוק והאגשים מחוברים לפעולה משותפת כנדי לקדם אינטרסים פרטיים.

בישראל ניתן למנות מספר רב של ארגונים התנדבותיים אשר היוו למעשה את התשתית להקמת מוסדות המדינה. כמה מהם, כמו ויצ"ו, הדסה ואחרים פועלים אף היום. לפני כעשור חל שינוי בהתנהלות של ארגוני החברה האזרחית, וזאת בשל שינוי במדיניות הממשלה כלפי תפקידיה. שינויים אלו גרמו לכך שהמדינה נסוגה מתפישת עולם סוציאליסטית אשר במסגרתה המדינה אחראית לרווחת תושביה – והפכה (והופכת עד היום) לגורם מתווה מדיניות מממן ומפקח, וספק חלקי בלבד של שירותים חברתיים הנדרשים על ידי האוכלוסייה. שינוי מדיניות זה גרם לארגונים אשר עד כה היו משלימים את פעילויות הרווחה ושל השירותים החברתיים של המדינה – ואשר תפקדו כספקי שירותים

* יו"ר 'מנהיגות אזרחית' ונשיא המרכז ללימודים אקדמיים, אור יהודה.

המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי מבקש להודות לקרנות ולארגונים הבאים על תמיכתם ואמונתם בפעילותינו

הפי.אי.אף
אטלנטיק פילנתרופיז
אלכא-ג'וינט ישראל
ארגון שיתופים
קרן אנונימית

קרן כהנוף
קרן פורד
קרן מנדל
קרן סבה
קרן משפחת מאירהוף

דיווחים ראשונים מפרויקט "תצפית למגזר השלישי"

האתגר: הרחבת השירותים ושיפורם; הקושי: גיוס משאבים

חגי כץ והילה יוגב*

ילדים במצוקה ציין המנהל כי "הבטחת קבלת השירות למיירב הילדים שנפלטו ממסגרות החינוך" היא אתגר ממשי עבורם. משמע, ארגונים טרודים באתגרים של הערכת ביצוע הן בהיבט של זיהוי הצרכים, והן בהיבט של הערכת תוצאות.

יחסית מעט מהארגונים מבצעים הערכת תוכניות

לנוכח ההכרה בחשיבות הערכת איכות ויעילות התכניות, מפתיע לגלות שיחסית מעט מהארגונים מבצעים הערכת תוכניות מסודרת ושיטתית. בפחות מחצי הארגונים ישנה הערכה כלשהיא של פעילות הארגון, אך ברבים מהם זו הערכה בלתי פורמאלית והתרשמותית. בארגון המטפל באנשים עם מוגבלות אמרה המנהלת לגבי הערכה כי "העובדה שהנכים פונים לעו"ס ורוצים לשבת איתו היא מספקת". בארגון אחר, העוסק בקידום דו-קיום יהודי-ערבי ציין המנהל כי התגובות בשטח ובשדה הפוליטי הן סוג של הערכה למה שהם עושים. בארגון נוסף ציינה המנהלת כי "הוועד המנהל והמנכ"לית בודקים מדי פעם את קיום היעדים: מה השיג הארגון ומה לא".

מחסור במשאבים

עובדה ידועה היא שארגוני מגזר שלישי נמצאים תדיר במחסור כספי, והמרוץ אחר מקורות מימון מלווה באופן מתמיד את הפעילות בארגון. אם כך, אין זה מפתיע לגלות שהיבטים כספיים מהווים את האתגר השני בשירותיהם. חלק מהארגונים התייחסו לקושי של הארגון לשרוד. מנהל ארגון בתחום התרבות והפנאי ציין ששמירה על איזון כספי היא אתגר רציני, והוא "מקווה שהאיזון התפעולי יישמר וכך נוכל לקבל הלוואה לסגירת הגרעון". ארגונים אחרים פשוט ציינו ביבושת שהאתגר הראשי של הארגון לשנים הקרובות הוא "להתקיים" או "בעיקר לשרוד". בנוסף לכך שאלנו את הארגונים באיזה תחום היו מעוניינים לקבל סיוע בחיזוק יכולותיו של הארגון. מתוך 60 הארגונים שצינו שיש להם צורך בסיוע בתחום כשלהוא, 33 ביקשו סיוע בגיוס כספים. רובם התייחסו לגיוס כספים באופן כללי, וחלקם חשים שהם זקוקים לסיוע ביצירת קשר עם קרנות או נותני חסות מהמגזר העסקי, או בפיתוח אסטרטגיות גיוס כספים כגון תכנון אירועים והקמת אגודת יידידים.

ניהול אפקטיבי

אתגרים נוספים שנמנו היו קשורים לניהולם האפקטיבי של הארגונים. בין אלו אפשר היה למצוא ארגונים שמנו בין המשימות המרכזיות עמן יתמודד הארגון בעתיד הנראה לעין: השגת הכרה ציבורית ושיווק הארגון ושירותיו בקרב מגוון בעלי עניין – החל בלקוחות פוטנציאליים, המשך בחברי הקהילה וכלה בפוליטיקאים

מציניים בתכיפות הרבה ביותר, ולגבי התחומים שבהם הארגונים חשים שהם זקוקים לפיתוח יכולותיהם הארגוניות (capacity building).

ארגוני מגזר שלישי טרודים בראש ובראשונה בביצוע המשימה שהציבו בפניהם

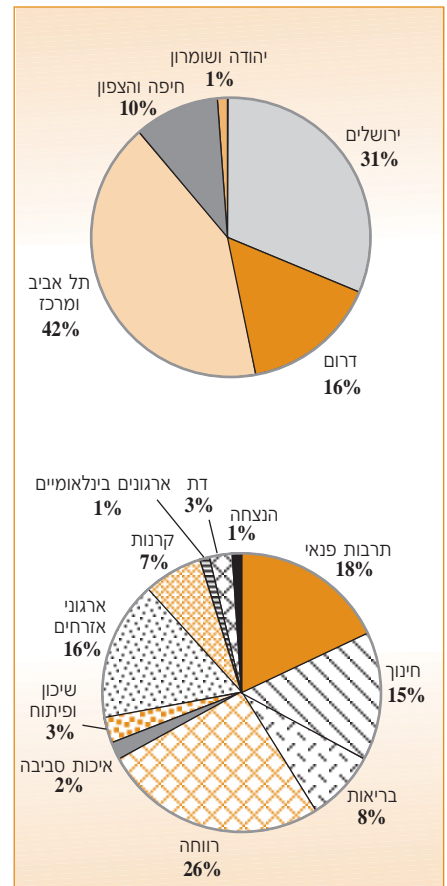
ארגוני מגזר שלישי טרודים בראש ובראשונה בביצוע המשימה שהציבו בפניהם – בהשגת מטרות הארגון, יהיו אלה כרוכות בהספקת שירותים לאוכלוסיות שונות או בהשפעה על מדיניות ודעת הקהל. בראיונות ביקשנו ממנהלי ומנהלות הארגונים איתם שוחחנו למנות את האתגרים הראשיים שהם מעריכים שיעמדו בדרכו של הארגון בשלוש השנים הקרובות. בתשובה לשאלתנו רובם מנו את העמידה במטרות הארגון, שיפור איכות השירותים והרחבת היקף ומגוון השירותים. כאתגר הראשי. תרשים 2 מונה ומסווג את האתגרים שצינו על-ידי המרואיינים. דברי המרואיינים משקפים שאיפה לשיפור מתמיד של השירותים שהארגונים מספקים, והכרה בכך שזהו אתגר משמעותי עבור הארגונים, כזה שחלק מהארגונים מעוניינים בסיוע בכדי להיטיב להתמודד איתו. מנהל ארגון חינוך חרדי ציין כי "הרבה שירותים שהיו יחודיים הפכו להיות הסטנדרט, ועל מנת להיות מועילים אנחנו צריכים כל הזמן לשדרג את השירותים שאנו נותנים". דברים דומים נאמרו על-ידי מנהלי ומנהלות ארגונים נוספים.

מנהל ארגון שמטפל בילדים ונשים בדוויים בנגב ציין כאתגר הראשי את "שיפור והרחבת השירות. עיבוי השירותים ולהוספת תחומים חדשים". חששות אלו מבטאים ציפייה שהביקוש העתידי יהיה לשירותים מגוונים יותר, ספציפיים יותר, והם מעריכים שמגמה זו תעמיד בפני הארגונים קשיים שיהיה עליהם למצוא דרכים להתמודד עמם. אולם הארגונים אינם מודאגים רק מהצורך להציע שירותים נוספים, אלא גם מהגידול בצרכים בקרב אוכלוסיות היעד שלהם ועקב כך לביקוש מוגבר לשירותים שהם כבר מציעים. מנהלת ארגון תמיכה בתחום הבריאות צופה שהיה גידול במספר הפונות לארגון לתמיכה, ומעריכה שהאתגר הגדול ביותר שיעמוד בפני הארגון בשנים הקרובות יהיה להרחיב את יכולת המענה שלהם לביקוש המוגדל – יהיה עליהם "להגיע ל-4,000 שיחות נכנסות בשנה לקו החם". ארגונים אחרים העריכו שיהיה עליהם "להגדיל את מספר מקבלי השירות ובכלל להתרחב", או לפעול "להרחבה גיאוגרפית, להיענות לקהילות יעד נוספות".

אתגר נוסף שצינו בהקשר של השגת יעדי הארגון כרוך בבקרה והקפדה על איכות השירותים. ארגונים רבים ציינו כאתגר מרכזי את הצורך להעריך את יעילות ואיכות התוכניות שהם מקיימים. האתגרים הקשורים בכך שנמנו על-ידי בני שיחנו נוגעים לכל שלבי הספקת השירותים. ארגונים אחדים ציינו כאתגר את הקושי להעריך צרכים – מנהל ארגון המטפל בניצולי שואה ציין בהקשר זה את "איתור הצרכים המשתנים של הניצולים". אחרים ציינו כאתגר את הצורך "לפקח על יעילות התוכניות" – בארגון העוסק בחינוך ורווחה של

פרויקט תצפית למגזר השלישי השלים את השלב הראשון, ובו ביצענו ראיונות היכרות עם מנהליהם של 95 הארגונים שהצטרפו עד כה. לפרויקט הצטרפו ארגונים הפועלים בתחומים רבים ושונים מכל רחבי הארץ, ביניהם ארגוני סינגור, ארגוני שירותים וקרנות; ארגונים ערביים, יהודיים ודו-לאומיים; ארגונים דתיים, ארגוני נשים וארגונים בינלאומיים. תרשים מס' 1 מציג את הגיוון הרב של הארגונים שהצטרפו לפרויקט.

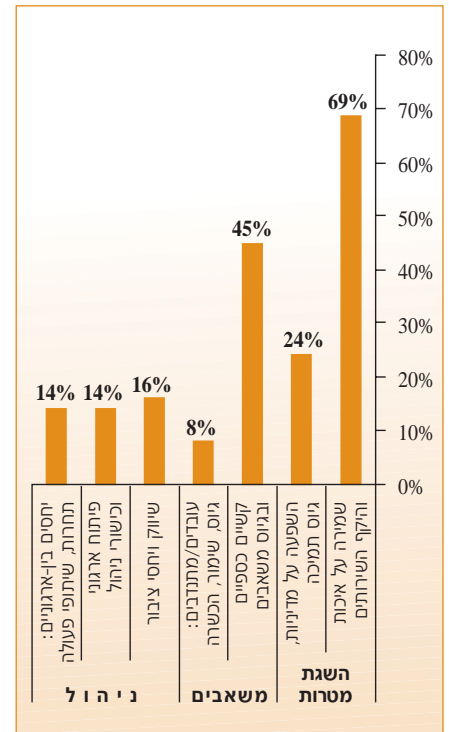
תרשים מס' 1. התפלגות ארגוני התצפית



בימים אלו אנו מנתחים את הראיונות, שמטרתם כפולה: הראשונה, לספק בסיס התחלתי של נתונים על הארגון לצורך השוואה, על-מנת שיהיה לנו למה להשוות את ממצאי התצפיות העתידיות, כדי שנוכל לזהות שינויים ומגמות בתפקודם של הארגונים ובסביבת העבודה שלהם. המטרה השנייה היא לגלות מפי הארגונים עצמם מן הסוגיות ה"בוערות" שמעסיקות אותם, ומכך לקבוע במה יעסקו התצפיות.

ניתוח הראיונות בעיצומו, אך ניתן להעלות כבר עתה כמה מסקנות באשר לכמה מן האתגרים שהארגונים

* דר' חגי כץ, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי והמח' למנהל עסקים
* הילה יוגב, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי והמח' למינהל ומדיניות ציבורית.



וקובעי מדיניות. ארגון אחד ציין בהקשר זה "הרחבת המודעות, הידע וההכרה של הקהילה המקצועית והציבור הרחב בישראל ובעולם" לארגון פעילותו, ארגונים אחרים היו פחות שאפתניים והסתפקו בהכרה ברמה המקומית – אחד שאף להשיג "שיתוף יישובים מהאזור שאינם פעילים" ואחרים ציינו שהם מעוניינים להשיג הכרה ברמה הארצית. ארגונים שונים ציינו ששיפור בכישורי ניהול ובפיתוח ארגוני הם אתגרים משמעותיים עבורם. לרוב התייחסו לכך הארגונים באופן כללי והעריכו שיהיה עליהם להתמודד עם "קושי להתמודד עם היבטים עסקיים" או עם הצורך "להגדיר תפקידים ... לפתח אסטרטגיות שמתאימות למציאות משתנה". בתשובתו של מרואיין אחד שהיתה מפורטת יותר, ציין כי האתגר שעומד בפני הארגון שלו הוא "חיזוק הקשר בין המטה ליחידות השונות". לבסוף נמנו גם אתגרים הקשורים ביחסיהם של הארגונים עם ארגונים אחרים, מן המגזר השלישי והציבורי, כולל רשויות מקומיות ומן המגזר העסקי. ביחס למגזר העסקי הוזכרו אתגרים ביצירת שיתופי פעולה עם עסקים, למשל באיתור עסקים "מאמצים", וגם בהתמודדות עם תחרות מוגברת עם עסקים - "תחרות מול גורמים עסקיים שמועמדים לתת שירותים דומים".

בהתאם לאתגרים שמנו הארגונים ולבקשות שנשמעו מפי הארגונים באשר לנושאים הרצויים לתצפיות הקרובות, הגענו למסקנה כי על התצפיות הקרובות לעסוק בסוגיות של פיתוח והערכת שירותים, ובנושא של גיוס משאבים. הכוונה היא לבדוק אילו אסטרטגיות

מאמצים הארגונים השונים, ואילו מהן משיגות טוב יותר את המטרה, ולשתף את הידע הזה עם כל ארגוני התצפית. הידע הזה יכול לאפשר לארגונים לא רק לבחון את עצמם ביחס לעמיתיהם, אלא גם לקבל החלטות באשר לאיזה מהאסטרטגיות שעמיתיהם מיישמים ותכלנה להתאים להם. התועלת הזו תוכל להתווסף לתועלת שכבר הפיקו הארגונים המשתתפים בפרויקט – חלק ניכר ממנהלי הארגונים המשתתפים ציינו בפנינו כבר בפגישה הראשונה שעצם ההשתתפות בראיון עוררה אותם להתבוננות והערכה של ארגוניהם באופן שאינם עושים בדרך כלל, ושהראיון עצמו סייע להם להבנות ולמקד את הבנתם את הארגונים שלהם. בחודש הקרוב אנו נפנה לארגונים עם שאלון התצפית הראשון, שיועבר אליהם באמצעות האינטרנט, ויעסוק באסטרטגיות גיוס משאבים.

ארגונים שמעוניינים להצטרף לפרויקט תצפית מוזמנים ליצור קשר עם המרכז.



קול קורא

קריאה להגשת מאמרים לכתב העת:

"חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל"

כתב-העת, **חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל** יקבל בברכה מחקרים מכל תחומי הדעת המאירים צדדים חשובים במגוון פניה של החברה, ואשר תורמים להעמקת ההבנה והדיון על חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל. מדיניות כתב העת היא לשמור על רמה אקדמית גבוהה והמאמרים המתפרסמים בו עוברים שיפוט על ידי עמיתים מתחום המקצוע.

מאמרים בהיקף של עד על 10,000 מילים, גופן גודל 12, רווח כפול – יש לשלוח בצירוף תקציר בעברית ובאנגלית בצירוף פרטים מלאים של המחבר: שם, תואר אקדמי, כתובת, מספר טלפון ודואר אלקטרוני. את המאמרים יש לשלוח בשלושה עותקים לכתובת הבאה:

מירי יעקובי

המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי
אוניברסיטת בן גוריון בנגב
ת.ד. 653, באר שבע, 84150
או לדואר אלקטרוני
miriyaacobi@gmail.com

כתב-העת

"חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל"

תוכן העניינים – גליון ראשון:

- דבר העורכת
- ההיסטוריה הקצרה של המחקר אודות המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל והשלכותיו, בני גדרון.
- אחריותיות בחברה אזרחית גלובלית, הלמוט אנהיי (כותרת עברית זמנית).
- ארגוני המגזר השלישי במלחמת לבנון השנייה – יתרונותיהם, מגבלותיהם ויחסיהם עם הממשלה, חגי כץ ואחרים.
- הסתגלות בתקופה של צמיחה: מלכ"רים ישראלים לשינוי חברתי, ננסי שטריכמן ופתי מרשוד.
- תקצירי מאמרים מכתבי-עת מובילים בתחום, חגי כץ ומירי יעקובי – עורכים.
- מן השטח – עיריית תמר

ידידי המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי ותומכיו מוזמנים לקבל את הגליון הראשון של כתב-העת כמתנת המרכז. המעוניינים בקבלת הגליון מתבקשים לפנות בהקדם בדואר אלקטרוני varda@mlc-negev.org.il (ד"ר ורדה שיפר, עורכת) או miriyaacobi@gmail.com (מירי יעקובי, עורכת משנה).

אתגרים חדשים לניהול מלכ"רים

בני גדרון

הערכת המגמה לניהול מלכ"רים (בחסות קרן ריץ') בבית הספר לניהול, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

המגמה לניהול מלכ"רים נתמכת מיום הקמתה על ידי קרן ריץ'. לרגל שנתיים להיווסדה ערך פרופ' יוסף קטן הערכה למגמה. ההערכה עוסקת במספר היבטים של הקמת המגמה, יעדיה מרכיביה, רמתה האקדמית ועוד. ההערכה תשתמש כבסיס לתכנון ופיתוח המגמה לשנים הקרובות. להלן תמצית מתוך הסיכום וההמלצות של ההערכה:

התוכנית לתואר שני בניהול מלכ"רים הוכיחה בשנים הראשונות לקיומה את איכותה האקדמית ואת הפוטנציאל הרב הגלום בה להמשך פיתוח והרחבה. על אוניברסיטת בן גוריון בנגב להבטיח את המשך קיומה ופיתוחה בעתיד.

על סמך ממצאי ההערכה עלו כמה כיוונים עיקריים בהם התוכנית צריכה להתפתח בעתיד על מנת שתוכל להמשיך ולהבטיח את מימושיה יעדיה; הגדלת הסגל הקבוע של התוכנית, הגדלת מספר התלמידים, פיתוח מחלקה לניהול מלכ"רים במסגרת בית הספר לניהול, פיתוח תוכניות השלמות למנהלים ולעובדים במלכ"רים ומתן מענה לבעיות אישיות של תלמידים.



המשך מעמוד א'

האם אנו צועדים לקראת חברה תלת-מגזרית?

ארוחת ערב חגיגית שבמסגרתה תוענק מלגה לחוקר מצטיין. השנה, בשל מספר המרצים האורחים מחו"ל כל ההרצאות באנגלית וילו בתרגום סימולטאני לעברית הכנס יערך במלון דניאל בים המלח בין התאריכים 14-15 למרץ, 2007 (ראה תוכנית בעמוד י'). טופס רישום מצורף לעלון). אל תחמיצו!



3. **יצירת שיתופי פעולה אסטרטגיים.** ארגונים צריכים לעבוד בשיתוף פעולה עם ארגוני מגזר שלישי אחרים ועם ארגונים במגזר הציבורי והעסקי. עבודה "סולו" איננה אופציה - אפשר ללמוד רבות ולהשיג יותר מקשר עם אחרים ואסור להחמיץ זאת.
4. **הצורך להכיר את דפוסי המימון המשתנים.** עליהם להכיר את מגוון אופציות המימון הקיימות כיום ולהבנות את פעילות גיוס המשאבים כך שיוכלו לעשות שימוש דיפרנציאלי בסוגי מימון שונים בנסיבות שונות.
5. **פיתוח מנהיגות.** הנהלת הארגון צריכה לגייס תומכים סביב החזון של הארגון, להקים צוותים ולהשקיע במנהיגות העתידית כדי להגביר מוטיבציה סביב מטרות הארגון.
6. **חיזוק מערכת המשילות (governance).** חברי הנהלת הארגון והמנהל חייבים לפתח הבנה ברורה לגבי חלוקת התפקידים ביניהם, להבנות את הנהלת הארגון סביב תפקידי המשילות שלה ולבצע מעקב שוטף אחרי ביצועי הארגון וגם ביצועי תפקוד ההנהלה.

הספר מפרט את האתגרים ואת ההיערכות להם בארגוני המגזר. מיותר לציין שלדעת המחבר רק מנהלים בעלי ידע ומיומנויות מקצועיות יוכלו להתמודד איתם בהצלחה.

כמו בארצות אחרות, גם אצלנו, עולה נושא ההתמקצעות בניהול לסדר היום של הארגונים החברתיים. באוניברסיטת בן-גוריון התמודדנו עם הנושא על ידי פתיחת מגמת התמחות בניהול מלכ"רים לתואר שני בביה"ס לניהול במסגרת המחלקות למנהל עסקים ולמדיניות ומנהל ציבורי. מבנה זה משקף את התפיסה שאין מסלול חד משמעי לגיבוש קריירת ניהול במגזר השלישי. התכנית באוניברסיטת בן גוריון מאפשרת ללומדים בה לבחור את **האוריינטציה** הבסיסית שלהם לנושא ניהול מלכ"רים שעל בסיסה הם בונים את מערך ההתמחות במגזר השלישי. לצד היבטים תיאורטיים ותפיסות ערכיות המדגישות את ייחודיותם של ארגוני המגזר השלישי, מערך זה מתמקד במיומנויות החדשות הנדרשות ממנהל ארגון מלכ"ר כגון שיווק ותקשורת בתנאי תחרות על משאבים ומדידת תוצאות והערכה.

בספרו של מייק האדסון **Managing at the Leading Edge** שהגיע לא מכבר לספריית ה"מרכז" מציב המחבר שישה אתגרים חדשים לניהול מלכ"רים, שבהם מתמקד הספר, ובעצם מדגיש את הצורך בהתמקצעות הניהול בתחום המגזר השלישי. הוא טוען שלפני 20-30 שנה ארגונים כאלה נוהלו ע"י חובבנים - אנשים שהאמינו במטרות הארגון ורצו לסייע לו, אך לא הייתה להם בהכרח הכשרה ניהולית. למעשה, בארץ מצב זה קיים עדיין בארגונים רבים. האדסון טוען שכיום יש חשיבות שארגונים אלה ינוהלו ע"י אנשי מקצוע בעלי ידע אודות המאפיינים הייחודיים של ארגונים המגזר השלישי ובעלי כישורים לנהל אותם בצורה ייחודית, ולא להעתיק דפוסי ניהול מהמנהל העסקי או הציבורי. הוא מוסיף שארגוני המגזר השלישי חוו שינויים גדולים ועתידיים לעבור שינויים גדולים עוד יותר, מכיוון שממשלות מבקשות להעביר יותר ויותר תפקידים לארגונים אלה, וגם מכיוון שחלק מההון הרב שנצבר בידי אנשים עשירים ימצא את דרכו לפיתוח נושאים חברתיים.

מנהלים וחברי הנהלות של ארגונים ימצאו את עצמם מתמודדים עם סוגיות אלה. הוא מוסיף שיש דרישות חדשות מארגוני המגזר השלישי - הן בהקשר של דיווח על תוצאות שהם משיגים והן בדיווח על התנהלות הפעילויות והתקציבים שלהם. כמו כן מצפים מהם שיוכלו לבנות תשתית שתסייע להם להתקיים לאורך זמן.

כל אלה מביאים את המחבר להתמקד בשישה אתגרים ספציפיים של ארגוני המגזר השלישי, אותם הוא רואה כמרכזיים, ושאינם יצטרכו מנהלים להתמודד בשנים הקרובות.

1. **חיזוק יכולות הארגון.** הצורך להשקיע באנשים, במערכות ובתשתיות כדי לחזק את היכולת הארגונית לקדם נושאים ולהגיע לתוצאות. לא מדובר בהקמת בירוקרטיה אלא בבנייה שיטתית של הארגון כדי שיעליל במשימותיו ויגיע לתוצאות.
2. **דגש על הביצוע המוצלח.** ארגונים צריכים לפתח הבנה עמוקה מהם הקריטריונים שלהם לביצוע פעילויותיהם בהצלחה, כיצד הם מודדים זאת וכיצד הם מביאים לתוצאות מקוות. דיווח פשוט על פעילות אינו מספק יותר.



הכנס השנתי ה-10 של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי

האם אנו צועדים לקראת חברה תלת-מגזרית?

רשמו את התאריך 15-14 למרץ, 2007

ההרשמה בעיצומה • ההרשמה בעיצומה • ההרשמה בעיצומה

שורשי המגזר

שירות, סינגור ולחץ חברתי -

אגודת 'לאסירינו לעזרת האסיר, העציר ומשפחתו'

פולה קבלו*

השירותים, הקציבה האגודה תשלומים חודשיים למשפחות של אסירים וכן הקצתה סיוע כספי לאסירים משוחררים. הם דאגו לטיפול רפואי לאסירים ולהקצבת מזון לבתי הכלא והעברת חבילות מבני המשפחה.

בערוץ הסנגור, דאגו חברי האגודה לקיים קשרים אינטנסיביים עם רשויות ממשלת המנדט ועם הצלב האדום לשם קבלת מידע על מצבם של העצורים הגולים בקניה. האגודה גם עמדה בקשר הדוק עם הורי האסירים והעצורים. ההורים נהגו לדווח לנציגי האגודה על בעיות מיוחדות שבהם נתקלים לדיהם, מבעיות של תזונה לקויה ועד בעיות של תנאי תפילה וחילול שבת. האגודה גם ארגנה הפגנות של הורי וקרובי העצורים בלטרון

הפוליטית והתרעמו שדווקא לזרם הפוליטי שלהם, שרבים מבין העצורים משתייכים אליו (חברי אצ"ל ולח"י שנעצרו על ידי הבריטים), אין ייצוג באגודה.

הביקורת נפלה כנראה על אוננים קשובות. בראשון בספטמבר 1947 נחתם הסכם לשיתוף פעולה בין הוועד הלאומי, האיחוד האזרחי, הוועדה לעזרת משפחות העצורים על ידי ברית הצה"ר ו'לאסירינו' - אגודה לעזרת העציר והאסיר מיסודו של הוועד הלאומי. השותפים הסכימו שכל הטיפול באסירים ובעצירים ובני משפחותיהם יתרכז בארגון המאוחד 'לאסירינו' ויכלול הגשת עזרה חומרית ורוחנית לעצורים, עזרה רפואית, ספרים ועיתונים, טיפול משפטי, עזרה למשורחרי וטיפול בנוער העבריין.

שיתוף הפעולה הוכיח את עצמו והפך לחיוני במיוחד על רקע פרוץ המלחמה בשלהי 1947.

כשפרצה המלחמה, הפך 'לאסירינו' לגוף היחיד שפעל למען האסירים והעצירים, במציאות שבה הרשויות המוניציפליות והמוסדות הלאומיים הקדישו את כל כולם למאמץ המלחמתי. פרוץ המלחמה חייב פעילות מוגברת של 'לאסירינו' משום שהממשלה הבריטית החלה נסוגה מטיפול באסירים ובעצירים אך במקביל המשיכה לעצור אנשים מבלי שלקחה אחריות על אספקת מזון תקינה. בעיה מיוחדת נגעה לביטחונם של העצורים בלטרון - אזור שלא היה בשליטה יהודית וכן לבעיית העצורים בקניה שאיש לא ידע מה יעלה בגורלם עם סיום המנדט הבריטי. בנוסף, היה צורך להעביר אסירים מבתי כלא שהיו באזורים מסוכנים בחיפה ובעכו, לבתי כלא שמצויים באזורים בשליטה יהודית.

האגודה פעלה כארגון לאספקת שירותים ובו בזמן קיימה פעולות סנגור נרחבות. בתחום אספקת

"שבת פ' וישב כ"ג בכסלו תש"ח (6.12.1947) הוכרזה כשבת גיוס והתנדבות בירושלים למען האגודה 'לאסירינו' לעזרת האסיר, העציר ומשפחתו. דברי הסברה על מטרת האגודה יאמרו בבתי הכנסת לפני קריאת התורה. יוקדשו נדרים ונדבות למען 'לאסירינו'."

את המודעה הזאת, פרסמה הרבנות הראשית לארץ ישראל בראשותם של הרבנים הראשיים, יצחק אייזיק הלוי הרצוג ובן ציון מאיר חי עוזיאל. המודעה קראה לכל תושבי הארץ ליטול חלק ביום ההזדהות עם סבלם של מאות העצורים והאסירים בארץ ובמחנות ההסגר "בלהטה של קניה..." להיות להם לעזר ולסעד למשפחותיהם הדוויית ולעודדם בצרתם ובסבלם עד כי ירחם ה' יוציא ממסגר אסיר מבית כלא יושבי חושך."

המודעה הזאת והמכתב שנלווה אליה היו חלק ממערכה ציבורית רחבת היקף שיזמה אגודת 'לאסירינו' אגודה שזכתה לחסות הוועד הלאומי אבל פעלה באופן עצמאי והתקיימה מכספי תרומות ומדמי חבר. בראשה עמד שמחה אבן זוהר, פעיל בוועד הפועל של הסתדרות העובדים הכללית לארץ ישראל שניצל היטב את מעמדו וקשריו כדי לרתום שורה ארוכה של מוסדות הסתדרותיים, רשויות מוניציפליות ואנשים פרטיים המזוהים עם החוגים הללו, לסייע לפעילותה של האגודה ולאפשר את קיומה.

האגודה קמה בינואר 1947 על רקע החרפת היחסים עם ממשלת בריטניה, שבעקבותיהם גם עלה משמעותית מספר העצורים והאסירים. מטרתה המקורית של האגודה היתה "לדאוג לזכויות העציר והאסיר, להלחם נגד הטלת עונשים גופניים ולדאוג במיוחד לאסירים הצעירים. גם לחפש את האמצעים הדרושים להגנתם ולשפור תנאי חייהם ולטפל בהם אחרי שחרורם." האגודה פתחה סניפים ברחבי הארץ וביקשה לאחד תחתיה את רוב רובו של הישוב היהודי בארץ ישראל.

אך גם במקרה זה כמו במקרים רבים אחרים, המשימה לא היתה כל כך פשוטה. מאחר והמקומים היו אנשי מפא"י והסתדרות העובדים הכללית, הם עוררו כמובן את חשדה של התארגנות אחרת, שהייתה מזוהה עם ברית הצה"ר (הסתדרות הציונים הרביזיוניסטים) שהייתה הגוף הפוליטי האופוזיציוני למפא"י ולקואליציה שיצרה במוסדות הלאומיים. הגוף ה'מתחרה', כינה את עצמו "הוועדה לעזרת משפחות העצורים" וטען בתוקף שהחזות ה'כלל ישובית' של 'לאסירינו' היא תרמית. הם טענו שהאגודה לא כוללת נציגים מכל גווי הקשת

המשך בעמוד הבא



מבט היסטורי אל ראשיתו של המגזר השלישי הישראלי

חוקרי המגזר, חוקרי ההיסטוריה הישראלית ופעילים ותיקים, נתקלים מדי פעם בתעודות וסיפורים המתארים ארגונים וזימויות הנוגעים למרחב הפעילות של המגזר. חלק גדול מן הסיפורים הללו יבלע בבוא היום במחקרים רחבים ומקיפים ורק מיעוטם יזכה לחשיפה. אך דווקא הם, מספרים את סיפורו של המגזר בישראל - מהיכן צמח, עם אלו דילמות התמודד, מה היו מקורות הניקה וההשראה שלו?

על כמה מן השאלות הללו ננסה לשפוך אור באמצעות 'פינת ההיסטוריה'. אנו מזמינים אתכם לשלוח אלינו תעודות, סיפורים או זכרונות ואנו נשתדל לשבצם ולהעניק באמצעותם זרקור נוסף לריבוי המימדים של תחום המחקר המרתק הזה.

את הטורים ניתן לשלוח אל ד"ר פולה קבלו, בדוא"ל: pkabalo@bgu.ac.il

* ד"ר פולה קבלו, מוכן בן גוריון לחקר ישראל והציונות, אוניברסיטת בן גוריון.

בין הפטיש לסדן – החברה האזרחית במלחמת לבנון השנייה

דר' חגי כץ

כמו זה שעמו התמודדו הארגונים בתחילת המלחמה הברירה היא בין התחשבות והתחשבות, ודומה שבהתאם לערכים ההומניסטיים שמאפיינים את ארגוני המגזר השלישי, הארגונים בחרו להתחשב קודם, ולבוא חשבון עם הממשלה אחר כך.



המשך מעמוד קודם

שירות, סינגור ולחץ חברתי

ובקניה. המפגינים קיימו אסיפות פומביות בתל אביב ובחיפה וגם צעדו ברחובות הערים. כשהצהירו אסירי קניה על שביתת רעב, הצטרפו אליהם כמה מן ההורים והכריזו גם הם על שביתת רעב של עשרים וארבע שעות. הפעולות הללו זכו לסיקור בעמודים הפותחים של העיתונות היומית של התקופה, לצד כותרות מהלכי המלחמה.

"אין זה מס חובה ואין אנו יכולים לחייב אתכם לשלמו או להטיל קנס אם לא תשלמוהו", נכתב בתגובה להסתייגותו של ועד פועלי 'כותנה' להצטרף כחברים לארגון שמייצג את הארגונים הפורשים, "אבל, אין זה חובה להיות ציוני, אין חובה לשלם מס לקה"ל, למגבית ההתגייסות, וכו', אין חובה להשתתף בהגנה, אין חובה לבנות נדבך על נדבך לבנה על לבנה בעקשנות במאמצים, בקשיים בשארית הכוחות את המדינה העברית בא"....."

אז מה היתה 'לאסירינו'? עוד 'מס' שהישוב היהודי בארץ ישראל לקח על עצמו לשלם במסגרת 'חובותיו האזרחיות'? יוזמה מלמטה של הורים ואנשים מעורבים? היא היתה גם זה וגם זה. היא מגלמת את השילוב המורכב בין יוזמות מהשטח וגיבוי ממסדי מלמעלה בין התנדבות לחץ חברתי – כל אלה אפיינו את המגזר השלישי ה'שובי' בתקופת המנדט, וסימניהם ניכרים בחלקם גם היום.

* ארכיון האגודה נמצא בגנזך המדינה בירושלים.



מנהל המרכז: פרופ' בנימין גדרון
עורכת: אילת נבון עיצוב גרפי: ניצה יונג
מוציא לאור: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי,
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
הדפוס ביחידת הדפוס, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
ICTR Director: Prof. Benjamin Gidron
Editor: Eilat Navon
Graphic Design: Nitza Yogev
Published by the ICTR,
Ben-Gurion University of the Negev

לפעולה במתכונת מורחבת היה מידי, עוד לפני גיוס המשאבים למימונה, ורק מאוחר יותר ניכרה התארגנות לגיוס כספים מיוחד, בעיקר מקרנות ותורמים פרטיים בארץ ובחו"ל, בעוד הממשלה בדרך כלל אינה מוזכרת כמקור מימון רלוונטי.

בהערכת פעילותם טענו הארגונים כי הם אמנם יכולים לסייע במענה לצרכים, אך אינם יכולים להצליח בזה לבדם. יחד עם זאת רובם העריכו שלימי המלחמה יהיו

בעיקר השפעות חיוביות על הארגונים, ורבים מהם שואפים לשמר חלק מהשינויים בפעילותם, במיוחד את שיתופי הפעולה. הם העריכו כי ארגוני המגזר השלישי תפקדו באופן מיטבי ומילאו את תפקידי הממשלה. הם הפגינו גמישות, מסירות ומהירות תגובה, בעוד הממשלה והרשויות לא הפגינו אחיות לציבור, נעדרו מהשטח, ולקח להם זמן רב להתעשת ולהיערך לפעולה.

יחד עם זאת, הארגונים סבורים שהאחריות לספק שירותים לאוכלוסייה בשעת חירום היא של הממשלה, אף כי על ארגוני המגזר השלישי להשתלב במאמץ בגלל יתרונותיהם המבניים. ויתר מכך, שיתוף ארגוני המגזר השלישי בהיערכות ובהיענות בשעת משבר מחייב את שיתופם גם בתכנון ובאשר לך הציעו הארגונים רצף של תפישות לגבי ההשתלבות הרצויה של המגזר השלישי במערך אספקת השירותים בשעות חירום – מהשתלבות מלאה בתיאום ממשלתי ועד תיאום אוטונומי בין ארגוני המגזר השלישי לבן עצמם והתנגדות לכל תיאום פורמאלי עם המגזר הציבורי.

מדברי הארגונים עולה הדילמה בין התגייסות לפעולה ובין המנעות מפעולה בכדי ליצור לחץ על הממשלה לשאת באחריותה כלפי הציבור. דילמה זו עולה במיוחד לנוכח הביקורת שמופנית כלפי ארגוני המגזר השלישי, לפיה פעילותם בכלל ובמיוחד התגייסותם בעת המלחמה מהווה תמריץ שלילי לממשלה למלא את חובתה ולסייע לאזרחים שהיו נתונים להפגזות החיזבאללה. המרואיינים עצמם מכירים בעייתיות בכך שפעילותם למעשה מחליפה את הממשלה, ומאפשרת לממשלה ולרשויות המקומיות להתחמק מתפקידיהן בידיעה שתמיד יהיה מי שימלא את מקומן. יחד עם זאת, עולה מדברי הארגונים שהם אינם מסוגלים לעמוד מנגד לנוכח המצוקה, ושהמנעות מפעולה אינה אופציה ממשית עבורם, במיוחד משום שהם מאמינים שאם היו ממתנים להתגייסות הממשלה, הם היו עשויים להמתין עד בוש. הארגונים חשו שהם נמצאים בין הפטיש לסדן, בין הצורך לסייע לציבור ובין הדחף לאלץ את הממשלה למלא את תפקידיה החברתיים. במצב

בימים אלה יצא לאור הדו"ח המסכם את עבודת המחקר של המרכז אודות תפקודם של ארגוני המגזר השלישי בתקופת מלחמת לבנון השנייה. הדו"ח מסכם את ממצאי המחקר במהלך המלחמה, ומהווה את הבסיס שלאורו ייבחנו במחקר המשך המתוכנן בימים אלה, גם ההשפעות לטווח הארוך והבינוני של המלחמה על הארגונים, הן אלו שהיו מעורבים בפעילות למען תושבי הצפון והן אלו שלא.

דו"ח המחקר מציג את הממצאים מסקר שבחן את התגייסות הציבור בתקופת המלחמה לצד ממצאים מראיונות שנערכו עם 38 בכירים ב-37 ארגוני חברה אזרחית שפעלו בתקופת המלחמה, בתחומי פעילות נבחרים: ארגוני מזון, ארגונים המספקים שירותים

לאוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים (כגון נכים), קרנות, ארגוני סינגור, ארגונים בתחום החינוך הלא-פורמאלי, מתנ"סים, וכן קבוצה של ארגוני מגזר שלישי שפעלה בתחום רשות מקומית אחת במרכז הארץ (שטיפלו באוכלוסיית מפונים). המחקר התמקד בשלוש סוגיות: (1) דפוסי התפקוד של הארגונים בשעת חירום, ובפרט כיצד שונה צורת תפקודם מימי שגרה, (2) הערכת התפקוד של הגורמים השונים שפעלו בזירה זו (של סיוע לתושבי הצפון בשעת החירום), ו-(3) עמדות לגבי תפקידי המגזר השלישי בשעת חירום, בהשוואה למגזר

הציבורי. הממצאים בדו"ח כוללים התייחסות כללית אל כלל הארגונים שנחקרו, וכן ממצאים מפורטים המשווים את דפוסי ההתנהגות בסוגי ארגונים השונים.

אין זה המקום לפרט את כל הממצאים, אך ניתן להציג כמה מהממצאים המרכזיים בקצרה, על קצה המזלג. המעוניינים בממצאים המפורטים יכולים למצוא אותם בדו"ח המפורט. ממצאינו מראים כי הארגונים ערכו שינויים מפליגים בהיערכותם ובפעילותם בזמן המלחמה, ובכלל זה התאמת הפעילות לנסיבות החדשות והרחבת היקפי הפעילות, התאמת תחום פעילותם ומקום הפעילות לנסיבות המשתנות. השינוי בפעילות כלל הרחבה ניכרת של פעילות כוח האדם ונכונות מצד העובדים להגדיל היקף עבודתם, לצד גידול ניכר במספר המתנדבים, ובהיקף ההתנדבות, ובמסירות ומחויבות המתנדבים. כן אופיינה פעילות הארגונים בריבוי שיתופי פעולה, ובפרט בהעמקת שיתופי פעולה קיימים וכינון שיתופי פעולה חדשים, לרוב על סמך היכרות מוקדמת, לרוב עם קרנות ועם ארגוני מגזר שלישי אחרים. המעבר



כנס ים-המלח לחקר המגזר השלישי כד'-כה' באדר, תשס"ז, 15-14 במרץ, 2007, מלון דניאל, ים-המלח

תוכניה

האם אנו צועדים לקראת חברה תלת-מגזרית?

תוכניה

Prof. Itzhak Galnoor, Hebrew University
*The Roles of Civil Society in the Political Arena:
Lessons from Israel*

מתדיינת: ח"כ נאדיה חילו

14:00-13:00 ארוחת צהריים

ברכות:

פרופ' רבקה כרמי, נשיאה
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

**הענקת תעודת הוקרה על חדשנות בחקר המגזר
השלישי**

14:00-16:00

המגזר השלישי בתקופות משבר הומניטרי ומלחמה

יו"ר: ד"ר גילה מנחם, אוניברסיטת תל-אביב

מצגיגים:

Dr. Hugo Slim, Centre for Humanitarian
Dialogue, Geneva
*Post-colonial Dilemmas: International NGO
Response to War and Disaster*

John Telford, Team Leader, Tsunami
Evaluation Coalition (TEC)
NGO Response in Humanitarian Crises

Dr. Hagai Katz, Ben-Gurion University of the
Negev
*Developing a Model of Inter-Sector Cooperation
in Humanitarian Crises: Lessons from the Second
Lebanon War*

16:00-16:30 הפסקת קפה

16:30-17:30

**מגמות במגזר השלישי בעשור האחרון-ממצאים חדשים
ממחקרי המרכז (בעברית)**

יו"ר: ד"ר חגי כץ, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

מצגיגים:

אסתר לוינסון, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
דפוסית תרומה וההתנדבות בישראל 2006 - ממצאים מסקר
חדש

יעל אלון, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
תמורות במגזר השלישי בשני העשורים האחרונים - ממצאים
ממסד הנתונים

Prof. Benjamin Gidron Ben-Gurion University
of the Negev
*The Globalization of Philanthropy: Some Old
and New Challenges*

מתדייין: השר יצחק הרצוג

20:00 ארוחת ערב חגיגית

מסעדת זלמנלנד, קיבוץ עין גדי
ההסעה תצא מהמלון בשעה 19:30. מומלץ להצטייד בלבוש חם

ברכות:

פרופ' ג'ימי ויינבלט, רקטור
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

השר יצחק הרצוג

**הענקת מלגה לתלמיד מחקר העוסק בחקר המגזר
השלישי בישראל**

יום חמישי

כה' באדר, 15 במרץ 2007

09:00-08:00 ארוחת בוקר

09:00-10:30

הרצאת אורח:

Prof. Lester Salamon, Johns Hopkins University
Are We Moving towards a Three-Sector Society?

רענן דינור, מנכ"ל משרד ראש-הממשלה
המגזר הציבורי, המגזר העסקי והמגזר השלישי: הדרך לחיזוק
ומיסוד הקשר המשולש

יו"ר: ניסן לימור, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

10:30-11:00 הפסקת קפה

11:00-13:00

חברה אזרחית ותהליכים פוליטיים

יו"ר: ד"ר ורדה שיפר, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

מצגיגים:

Prof. Yehezkel Hasenfeld, UCLA
*The Welfare State, the Non-Profit Sector and the
Politics of Care*

Prof. Adam Habib, Durban University
*Speaking to Global Debates with a National
Lens: South African Social Movements in
Comparative Perspective*

יום רביעי

כד' באדר, 14 במרץ 2007

10:30-11:00

התכנסות והרשמה

11:00-12:30

**מושבים מקבילים: מחקרים חדשים על המגזר
השלישי בישראל (בעברית)**

13:30-12:30 ארוחת צהריים

15:30-13:30

**התאגדויות וולונטריות במסורת שלוש הדתות
המונותראיות**

יו"ר: ד"ר פולה קבלו, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

מצגיגים:

Prof. Giuliana Gemelli, University of Bologna
*The Role of Religious Organizations and the
Practice of Giving in the Mediterranean Areas
from a Long Term Perspective*

Dr. Mohamed Yazbak, Haifa University
*Non-Governmental Societal Organizations in
the Age of Reforms: Palestine 1870-1914*

Prof. Margalit Shiloh, Bar-Ilan University
*Pre-modern Jewish Women's Associations as
Agents of Change, Jerusalem 1860 - 1918*

16:00-15:30 הפסקת קפה

18:00-16:00

**צורות חדשות של פילנתרופיה במאה ה-21 והשלכותיהן
על המגזר השלישי**

יו"ר: ד"ר אילנה סילבר, אוניברסיטת בר-אילן

מצגיגים:

Prof. Dennis Young, Georgia State University
*The Market Transformation of Nonprofits and
Philanthropy*

Prof. Margaret Harris, Aston University, UK
*The Changing Business Relationship with the
Third Sector: Philanthropy, Investment or
Exchange?*

כל ההרצאות באנגלית מלוות בתרגום סימולטני לעברית