



המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי • אוניברסיטת בן-גוריון בנגב • ת.ד. 653, באר-שבע 84105
טלפון: 08-647-2323 • פקס: 08-647-7607 • ICTR Web: http://www.bgu.ac.il/ICTR • ICTR e-mail: ictr@bgumail.bgu.ac.il

בשנת הלימודים תשס"ד מתוכננת להיפתח תכנית לימודים בניהול מלכ"רים במסגרת תכנית ה-MBA בביה"ס לניהול

ראיון עם פרופ' עמוס דרורי - דיקן ביה"ס לניהול, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

רינת בן נון

האם תוכנית הלימודים תושפע מתוכניות לימודים דומות בארה"ב?

בהחלט, יש הרבה מה ללמוד מתוכניות דומות בארה"ב ולהיעזר בהם, במיוחד מבחינת השאלות הרלוונטיות. יצרנו קשרים ושיטותי פעולה בנושא עם אוניברסיטאות כהאורוד, קייזר ווסטרן ריזר ובדיק שבהן קיימות תוכניות לימוד כאלה כבר מספר שנים.

האם יהיה ניתן ללמוד לתואר שלישי בלימודי מלכ"ר?
תואר שלישי באוניברסיטת בן גוריון מבוסס על עבודת סטודנט מול מנחה מתאים לתחום. ברגע שיהיו חברי סגל בכיר המתמחים בתחום, ניתן יהיה לפנות אליהם להנחית דוקטורט.

מה הם לוחות הזמנים לפתיחת תוכניות הלימודים?
השנה הקרובה מוקדשת ללימוד ובניית התוכנית, וחיפוש מימון ראשוני. כרגע יש מענק ראשוני לשלב הראשון בלבד. תוכנית הלימודים מתוכננת להיפתח בשנת הלימודים הבאה, תשס"ד.



הארגון, איך מתייחסים למיקום, לספקים ולמתחרים.

איך בנויה תוכנית הלימודית האקדמית?

התוכנית היא חלק מהלימודים לתואר שני במנהל עסקים, עם התמחות בניהול מלכ"ר ומתכונת הלימודים זהה למתכונת של ההתמחויות האחרות. בכל התמחות בביה"ס לניהול יש קורסי חובה של ההתמחות וקורסי בחירה. קורסי הבחירה של לימודי המלכ"ר, יהיו פתוחים גם לסטודנטים מהתמחויות אחרות שמגלים עניין בניהול מלכ"רים.



פרופ' עמוס דרורי, דיקן ביה"ס לניהול

באופן עקרוני אנחנו חושבים שעקרונות היסוד של הניהול הם גנרים, וקיימות תיאוריות וטכניקות המשותפות לכל ההתמחויות. יחד עם זאת למלכ"ר, כמו להתמחויות האחרות בביה"ס לניהול, יש את היבטים המיוחדים לו. חלק מן הקורסים יוקדשו לנושאים הייחודיים לניהול מלכ"ר, כגון נושא המימון. נושא זה הוא רחב מאוד וכולל היבטים רבים שלא קיימים עבור ניהול ארגונים אחרים, כגון גיוס תרומות. בנוסף לקורסים המיוחדים, בחלק מהקורסים הקיימים יותאמו התכנים כדי שישללו תכנים מתחום המגזר השלישי.

איזה נושאים תכלול התוכנית?

הקורסים מתוכננים בימים אלו. באופן כללי נעסוק בשתיים או שלוש רמות. הרמה הראשונה היא הבנת עולם המגזר השלישי ומיקומו בחברה ובכלכלה. ברמה השנייה נעסוק במנהיגות במגזר השלישי וברמה השלישית לעסוק בטכניקות ניהוליות.

איך נולד הרעיון לפתח את תוכנית הלימודים לניהול מלכ"רים בביה"ס לניהול?

היזומה לתוכנית הייתה של פרופ' בני גדרון. ביה"ס לניהול באוניברסיטת בן גוריון הוא בית ספר חדש יחסית. כאשר פרופ' גדרון פנה אלינו היינו פתוחים לרעיונות ותחומי לימוד חדשים, שייחדו את ביה"ס. פרופ' גדרון שכנע אותנו שתחום המלכ"רים הוא תחום חדש וחשוב. ההתלבטות הייתה בין הפעלת התוכנית במחלקה למנהל ומדיניות ציבורית לבין המחלקה למנהל עסקים. הבחירה בשלב זה היא במחלקה למינהל עסקים, אבל יתכן מאד שבעתיד תוצענה מסגרות נוספות.

למי מיועדת תוכנית הלימודים?

תוכנית הלימודים מיועדת לשני סוגים של סטודנטים. הסוג הראשון הוא אנשים שעובדים בתחום המלכ"רים, אך ללא הכשרה וללא כלים ניהוליים מתאימים. הסוג השני הוא סטודנטים אחרים שלא באים מהתחום, אולם יש להם זיקה אליו והם מעוניינים להתמחות בו. בכל מקרה, תוכנית הלימודים בשלב זה היא חלק מלימודי ה-MBA ותנאי הקבלה אליה זהים לתנאי הקבלה ל-MBA.

אילו מסגרות לימוד יופעלו?

במסגרת לימודי ניהול המלכ"ר יפעלו שלוש מסגרות שונות, אשר ישולבו אחת בשנייה בשעת הצורך. הראשונה היא התוכנית האקדמית ללימודי MBA שמיועדת לסטודנטים שנרשמו לאוניברסיטה. המסגרת השנייה היא, כמובן, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי. המרכז יהווה זרוע מחקרית. סטודנטים שיתמחו בלימודי מלכ"ר יוכלו לערוך את המחקר לתזה בשיתוף המרכז. מסגרת שלישית המתוכננת לפעול, היא פעילות מכוונת לקהילה. מדובר בעיקר בהכשרה לאנשים שאינם סטודנטים באוניברסיטה, אולם עוסקים בניהול במגזר השלישי וזאת באמצעות הכשרות קצרות, כגון: ימי עיון, קורסים, תמיכה וייעוץ.

באיזה תחומים תתמקד תוכנית הלימודים לניהול מלכ"רים?

תוכנית הלימודים בניהול מלכ"רים תתמקד בהדגשת הבנת הייעוד המיוחד של מלכ"רים, כולל הזיקה שלהם למערכות ארגוניות אחרות ומיקומם בקהילה. החשיבה אסטרטגית המיוחדת למלכ"ר: כיצד לזהות את מטרות

תוכן העניינים

א	בשנת הלימודים תשס"ד מתוכננת להיפתח תכנית לימודים בניהול מלכ"רים במסגרת תכנית ה-MBA בביה"ס לניהול
ב	יום עיון: שקיפות המידע והידע במגזר השלישי
ג	דבר מנהל המרכז
ג	מחקר חדש במרכז - תכונות ומאפיינים של ארגונים לשינוי חברתי במגזר השלישי בישראל
ד	המגזר השלישי בעידן של (אי) סדר גלובלי: כנס האגודה הבינ לאומית לחקר המגזר השלישי
ד	דיון בפורום אלקטרוני על שכר במלכ"רים
ה	ארגון חוקרי המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל
ה	כינוס של מגזר ההתנדבות והמלכ"רים - "אתגרים בעידן של שינויים"

יום עיון: שקיפות המידע והידע במגזר השלישי

יעל אלון

פרופסור **ישראל לוסקי**, ראש המחלקה לכלכלה באוניברסיטת בן-גוריון היה יו"ר המושב בו הוצגו מחקרים ביחס לארגוני המגזר השלישי. הדוברת הראשונה הייתה ד"ר **צביה סגל נפתלי**, שהציגה מחקר חדש על ארגונים ללא כוונת רווח בעיר ניו יורק. בניו יורק יש כ-27,000 ארגונים ללא כוונת רווח, מתוכם יש מידע מפורט לגבי כ-9,000 ארגונים באמצעות דו"חות המס. מהמחקר עולה שחל גידול ניכר בהוצאות הארגונים בעשר השנים האחרונות ומעניין יהיה לבדוק כיצד המיתון ואירועי ה-11 לספטמבר ישפיעו על מגזר זה. תוצר נוסף של המחקר הוא אטלס הארגונים ללא כוונת רווח בעיר ניו יורק. הוא מצוי באינטרנט ומאפשר לאתר את המיקום המדויק ואופי הארגונים הנמצאים באזור מסוים.

המחקר הסתמך בעיקר על שאלונים שנשלחו לארגונים ועל נתוני מס ההכנסה האמריקאי. נתוני ארגונים ללא כוונת רווח פתוחים לעיון הציבור באתר GuideStar. אחת הבעיות שעמדה בפני החוקרים הייתה שזרמי מידע ממקורות שונים אינם חופפים ויוצרים כפילויות. ולכן, יש ליצור תרבות של שיתוף פעולה בין "יוצרי המידע" (המצגת מופיעה באתר האינטרנט של המרכז: www.bgu.ac.il/ICTR).

גב' **רינת בן-נון** מהמרכז לחקר המגזר השלישי ב**ישראל** הציגה את ההתפתחויות במגזר השלישי בשנות ה-90, כפי שהן משתקפות במסד הנתונים של המרכז. אחת התופעות הבולטות הן הגדלת העברות הממשלתיות לארגוני המגזר השלישי. העברות אלה מתחלקות לתמיכות ולחוזים. ההקצאה הממשלתית למגזר (לא כולל העברות של רשויות מקומיות) עמדה בשנת 2001 על כ-7.8 מיליארד ש"ח, גידול של פי 2.4 מאז שנת 1997. התופעה בולטת עוד יותר בחלק החוזים שגדלו פי 5.3 (!) באותה תקופה. תופעה זאת מלמדת על מגמה הולכת ומתחזקת של הממשלה להעביר חלק מפעילותה בתחומי החינוך, הדת, הבריאות והרווחה לארגונים ללא כוונת רווח (המצגת מופיעה באתר האינטרנט של המרכז: www.bgu.ac.il/ICTR).

גב' **נאוה בינר** ומר **עמית יגור-קרול** מהלשכה המרכזית לסטטיסטיקה הציגו ממצאים ממפקד המוסדות ומפריקט האו"ם ואוניברסיטת ג'והנס הופקינס. במסגרת הפריקט נעשה ניסיון לקביעת מדריך בינלאומי לחשבונות לאומיים במלכ"רים באופן שינסה לתת תמונה מלאה של הסקטור, ויאפשר השוואה עם המתרחש במדינות אחרות בתחום זה. ישראל נבחרה להיות בין 11 המדינות בהן נבחן הפריקט. כבר כעת ניתן ללמוד על האופי השונה של סקטור זה בין המדינות השונות בתחומי פעילות, התפלגות הוצאות ועוד (המצגת מופיעה באתר האינטרנט של המרכז: www.bgu.ac.il/ICTR).

סיכום יום העיון, נותר לומר שיש להתמיד בדרישה להגברת השקיפות לגבי המגזר השלישי. הרחבת עולם הידע לגבינו תביא לתודעת הציבור את חלקו החשוב בחיי החברה והכלכלה, ותביא לשיפור הן ברמת קובעי המדיניות והן ברמת הפרט של הארגון.

כוונת רווח המוגשים למס הכנסה, נמצאים לעיון הציבור באינטרנט.

ח"כ **יוסף פריצקי** טען שלא בכדי אין החוק מחייב שקיפות לגבי העמותות. הקצבות הממשלה לעמותות עומדות על למעלה מ-7 מיליארד ש"ח, והעדד שקיפות משרת את הפוליטיקאים שבשלטון. הוא שב והדגיש שקיפות הייתה מונעת את הקטר הון-שלטון, ומסייעת למלחמה בשחיתות.

נציבת מס הכנסה, הגב' **טלי ירון אלדר** ציינה כי חוק מס הכנסה מונע במפורש מסירת מידע פרטני לציבור, לגבי נישומים, אם כי היא בדעה שיש מקום לשקול שינוי חקיקה לגבי המידע הנוגע לארגוני המגזר השלישי. מס הכנסה התחיל למחשב את דו"חות ארגונים אלה, וניתן יהיה לקבל מידע אגרגטיבי.

תרומת מס הכנסה לשקיפות בתחום ארגוני המגזר השלישי תבטא בפרסום שמות הגופים הנהנים מפטור לפי סעיפים 46 ו-61 לחוק מס הכנסה ואלה שהפטור



פרופ' זאב סגל, מרצה ביום העיון "שקיפות המידע והידע במגזר השלישי"
Prof. Zeev Segal lecturing at the symposium on "Transparency of Knowledge and Information in the Third Sector"

נשלל מהם, וכן פרסום כל המטרות הציבוריות שהוכרו לצורך קבלת הכרה כ"גוף ציבורי" מעבר למטרות המנויות בחוק. כמו כן פורסמה בימים אלה הוראה לגבי דרך הטיפול בדו"חות מס של מלכ"רים. ההוראה כוללת רשימת כללים למבקר והיא תבהיר לעמותות מה נדרש מהן. במסגרת הטיפול תהיה אפשרות לבטל את ההכרה בארגון כגוף ציבורי, אם יתברר שמרבית ההכנסות מיועדות לשכר לבעלי עניין, או לקבוע שפעילות מסוימת היא עסקית, על כל המשמע מכך מבחינת המיסוי.

אחרון הדוברים בפנל היה רשם ההקדשות מר **אברהם קפלן**, שבדבריו ציין, שהקדש שונה מעמותה בכך שיוזם ההקדש מעמיד, כתנאי להקמתו, נכס לרשות ההקדש שנועד לקידום מטרה ציבורית. כיום יש כ-2,200 הקדשות שבעלותם כ-4 מיליארד ש"ח וכ-1000 חלקות קרקע. כדי לפקח עליהם בייעילות יש צורך בשקיפות הן כלפי הגוף המפקח והן כלפי הציבור, ולכן משרדו עומד לפתוח בשבועות הקרובים אתר בו ניתן יהיה לראות את כל החומר המצוי בפנקס ההקדשות לגבי כל הקדש והקדש.

נושא שקיפות המידע והידע בכלל ושקיפות המידע במגזר השלישי בפרט, עמדו במרכזו של יום עיון שערך **המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי** בשיתוף עם **הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ומגזר ההתנדבות והמלכ"רים**, ב-4 לנובמבר, 2002. בכנס לקחו חלק כ-120 אנשי אקדמיה, מנהלים וחברי עמותות, יועצים ועובדי ציבור. פרופסור **בני דרון**, מנהל המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי פתח את המושב הראשון והעלה לדיון את השאלה: "למי שייך המידע הנוגע למגזר השלישי?" לדבריו, המידע נמצא הן אצל רשויות השלטון והן אצל הארגונים עצמם, אך קיימים חסמים המונעים את מסירתו לציבור. הרחבת המידע הפתוח לציבור תסייע למחקר, תסייע לרשויות השלטון לקבוע מדיניות מושכלת כלפי ארגוני המגזר, ותסייע לארגונים עצמם. רשם העמותות, עו"ד **עמירם בוגט** שהנחה את המושב הראשון אמר כי מהותו של חוק העמותות הוא השקיפות. דיווחי העמותות לרשם פתוחים לציבור. לדעתו, יש להגביר את הדרישה למידע שינתן על ידי העמותות כדי שהציבור התורם והמתנדב ידע לאן כדאי לו לכוון את תרומותיו.

ד"ר **חיים איילון**, חבר נשיאות מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, הטעים שיש למצוא את האיזון הנכון בין השקיפות הרצויה לבין קשיים בירוקרטיים שהדיווחים מטילים על העמותות. בין המברכים היה גם פרופסור **שלמה יצחקי**, מנהל הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

את ההרצאה במושב הראשון נשא פרופסור **זאב סגל** מאוניברסיטת תל-אביב שעמד בדבריו על חובת הרשות בשקיפות כלפי הציבור. לשקיפות שני היבטים: היבט הדמוקרטי - האזרח צריך לקבל מידע כבסיס לידע ולבקרה של השלטון, והיבט הבעלות - המידע שייך לאזרחים, והרשות מחזיקה אותו באמנות עוברים. זכות זאת עוגנה בארץ בחוק חופש המידע שנכנס לתוקף בשנת 1999. להערכתו, למרות הרתיעה של רשויות השלטון מפני חשיפה, החל תהליך חיובי של מתן מידע. עוצמת השינוי תלויה בניחשותו של הציבור לעמוד על זכותו לקבלת מידע

ובכונותו להעמיד את העניין למבחן משפטי בעת הצורך. ישראל מצטרפת ל"מהפכת השקיפות" המתחוללת במערב אירופה, ומהווה אמצעי חשוב במניעת שחיתות.

לדבריו, יש להחיל את הדרישה לשקיפות גם על ארגונים המגדירים עצמם כמשרתים מטרה ציבורית, ונהנים מכספי ציבור באופן ישיר או עקיף.

את המושב הנוסף שעסק בנושא זה הנחה מר **ניסן לימור** מהמרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי. הוא קרא לארגוני המגזר להחיל על עצמם את עקרונות חוק חופש המידע ולקבוע נהלים פנים ארגוניים למתן המידע, לתועלת הציבור והארגון עצמו, שכן תהליך שקוף מסייע לתקינותו, ותוצאה שקופה מסייעת להפקת לקחים ולשיפור בעתיד. הכלים העיקריים לשקיפות צריכים להיות הדו"ח הכספי ודו"ח המנהל.

כיום בארץ, רק ההקצבות הממשלתיות לארגוני המגזר פתוחים לכל. המידע ממס הכנסה חסוי לפי חוק ומידע אחר הפתוח לכאורה לציבור, אינו גיש בפועל. הוא קרא לרשויות ללמוד מארה"ב, שם דו"חות הארגונים ללא

דבר סנהל המרכז

בהנהלה או בצורות אחרות. אנו מצפים לתוצאות דומות.

אפשר לומר שיזמה זו של פיתוח תכנית לימודים בתחום המגזר השלישי, מצביעה על הדרך הארוכה שנעשתה באוניברסיטת בן גוריון בשנים האחרונות, בהטמעת נושא המגזר השלישי לא רק כחלק ממערך המחקר של האוניברסיטה, אלא גם במערך ההכשרה וההוראה שלה. המגעים שנוהלו עם ראשי ביה"ס לניהול בנושא התאפיינו בעניין רב ואפילו בהתלהבות מצדם להיכנס לתחום חדש ומאתגר זה. תמיכתם הבלתי מסויגת ורעיונותיהם היצירתיים של דיקן ביה"ס, פרופ' עמוס דרורי, יו"ר התכנית למינהל עסקים, פרופ' אריה רייכל והיו"ר לשעבר של התכנית למינהל ומדיניות ציבורית, פרופ' רפי בר-אל, על שילוב מרכיב זה בתוך ביה"ס לניהול, מבטיחה תכנית פורייה ומעניינת ללומדים בה.

פיתוח תכנית הלימודים להכשרת מנהלי מלכ"רים מציב אתגרים חדשים ואפשרויות חדשות בפני "מרכז המחקר". קיום מספר משמעותי של סטודנטים לתואר שני (שלישי) ומרצים בתחום יאפשר בפוטנציה גידול בפעילות המחקרית ופיתוח הידע. יחד עם זאת, כדי שהידע שיפותח יענה על שאלות חשובות ורלוונטיות, רצוי שהוא יפותח במסגרת תכנית-אב, שאותה יש להכין. בכוננתנו להקים צוות משימה מיוחד שיורכב מאנשי סגל אקדמי מדיסציפלינות שונות ואנשי שדה, שתפקידו יהיה להכין מסמך שיצביע על כיווני המחקר הנחוצים ב-10-5 השנים הקרובות.

בני גדרון

מנהל המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי

הצרכים, לפי תפישתנו, של ארגוני המלכ"ר בארץ. מודל זה יצטרך כמובן לעמוד במבחן המציאות ויעבור לפי הצורך, התאמות עם הזמן.

יחד עם זאת, יש לפחות שלושה עקרונות שעומדים בבסיס התכנית שחשוב לנו מאד להדגיש.

1. ניהול מלכ"ר הוא קודם כל עיסוק בניהול, בדומה לניהול עסקי או ציבורי. מנהל היא דיסציפלינה ייחודית ומלמדים אותה כיום יותר ויותר בכל העולם במסגרות המתמחות בכך - בתי ספר לניהול - ולא מסגרות העוסקות בתחום תכן מסוים. זו לדעתנו המסגרת הנאותה גם להכשרת מנהלי מלכ"רים, שכידוע עוסקים בתחומי תכן רבים (חינוך, בריאות, רווחה, וכו'), בדיוק כמו במנהל העסקי והציבורי.
2. מיקומה של התמחות במינהל מלכ"רים במסגרת תכנית להכשרת מנהלי עסקים קשורה לרציונל שבעולם התחרותי שבו מתקיים הארגון, מנהל מלכ"ר צריך לעשות שימוש נאות במתודולוגיה של מינהל עסקים תוך שמירה על הערכים של המגזר השלישי. רעיונות אלה יקבלו ביטוי בתכנית הלימודים. יחד עם זאת, סטודנט בתכנית ילמד גם קורסים במינהל ציבורי.
3. לצד המטרה של הכשרה ספציפית של מנהלי מלכ"רים, קיימת מטרה נוספת, של חשיפת תחום פעילות זה ופיתוח רגישות כלפיו בפני כלל אוכלוסיית הלומדים בביה"ס - המנהלים העתידיים במגזר העסקי והציבורי. מניסיון שנרכש באוניברסיטת הרווארד מתברר שמספר גדול של מנהלים במגזר העסקי שנחשפו לתחום המגזר השלישי, בחרו בשלב מסוים בקריירה שלהם לנהל מלכ"ר; אחרים נעשו פעילים במלכ"רים כחברים

בחודש האחרון נכנסו להילוך גבוה המהלכים לקראת פתיחת התמחות במינהל מלכ"רים, במסגרת תכנית ה-MBA בביה"ס לניהול של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בשנת הלימודים תשס"ד. הודעה רשמית על כך צפויה בקרוב. זו היא ללא ספק בשורה חשובה והתפתחות בעלת השלכות רבות על המגזר השלישי בישראל. לכשתיפתח התכנית, היא תהיה התכנית הראשונה להכשרת מנהלי מלכ"רים ברמת תואר שני בארץ המוגשת במסגרת בית ספר לניהול - מסגרת המכשירה גם מנהלי עסקים וגם מנהלי מערכות ציבוריות.

כידוע, ניהול מלכ"רים, כמו ניהול מערכות וארגונים אחרים, הוא כיום עניין מורכב הדורש ידע בתחומים רבים ומיומנויות רבות. ארגוני המגזר השלישי אינם רק מערכות התנדבותיות המבוססות על רצון טוב והתלהבות של מספר קטן של משתתפים. לעתים קרובות ובדומה לארגונים במגזר העסקי והציבורי, מדובר במסגרות המגלגלות תקציבים נכבדים, מעסיקות מגוון של אנשי מקצוע ומתנדבים, מגייסות משאבים ממקורות שונים ומתקיימות במסגרות פוליטיות, כלכליות וחברתיות משתנות. הכשרת מנהל מצליח לארגון כזה דורשת השקעה לא פחותה מהכשרת מנהל עסקי או ציבורי, אולי אפילו רבה יותר.

אבל לא מדובר רק בהיקף ההכשרה אלא ובעקר בצבינה. תחום ההכשרה בניהול מלכ"רים הוא חדש יחסית בעולם ועדיין לא גיבש לו דפוסים ברורים ומחייבים. כתוצאה מכך יש מודלים רבים להכשרה כזו. המודל שמתגבש, בשלב זה, באוניברסיטת בן-גוריון - התמחות במסגרת תכנית לתואר שני במינהל עסקים (MBA) - מבוסס על בדיקה במספר מוסדות מובילים בעולם, וניתוח של

מחקר חדש במרכז - תכונות ומאפיינים של ארגונים לשינוי חברתי במגזר השלישי בישראל

ד"ר רוני קאופמן

לסייע בהבנת אופן קביעת המדיניות עבור: גורמי ממשל, קרנות פילנתרופיות, גורמים המממנים את הארגונים והעומדים בראשם, וכן לסייע לחוקרים העוסקים בנושאי שינוי חברתי בישראל.



המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי
מזדה
לאפרת קינן
על עבודתה המסורה
בתפקיד הרכזת המנהלית של המרכז
ומאתח לה מזל טוב
על הולדת בתה והצלחה בהמשך דרכה

וקובעי מדיניות, דורשת עריכת מחקר בסיסי בנושא. מטרתו של המחקר הנוכחי היא לזהות תכונות, מאפיינים ותחומי פעילות של הארגונים לשינוי חברתי בישראל. המחקר יתבסס בעיקרו על מסד הנתונים של **המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי** אשר מאפשר לראשונה, ביצוע מיפוי מקיף של הארגונים, מאפייניהם ותכונותיהם.

מיפוי התופעה ופיתוח מושגים משותפים, יוכל לסייע לעוסקים בתחום במתן תשובות לשאלות חשובות, כגון: באלו תחומים ונושאים פועלים ארגונים לשינוי חברתי בישראל? כמה ארגונים עוסקים בכל נושא ועד כמה הם דומים או שונים בגודלם ובמטרותיהם? האם המשאב העיקרי של הארגונים הוא כח אדם מקצועי או כוח אדם מתנדב? מי מממן ארגונים אלו?

הידע שיתקבל ממחקר זה, יסייע בפיתוח השערות לגבי הקשרים בין המשתנים השונים וזאת לקראת מחקר המשך בנושא. המסקנות אשר יגורו מן המחקר, מיעודות

בימים אלו, עומד להתחיל מחקר חדש אשר ינוהל במסגרת **המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי**. המחקר יתמקד בבחינת אוכלוסיית הארגונים לשינוי חברתי בישראל. המחקר יערך על ידי **ד"ר רוני קאופמן** מהמחלקה לעבודה סוציאלית בשיתוף עם פרופ' **בני גדרון** וימומן על ידי מענק שיתקבל מטעם הקרן הלאומית למדע.

אוכלוסיית הארגונים לשינוי חברתי בישראל, מונה לפי הערכות ראשוניות של **המרכז לחקר המגזר השלישי**, למעלה מ-1,000 ארגונים. ארגונים אלו מוקמים במטרה להשפיע על הקהילה והחברה בה הם פועלים. ארגונים אלו הידועים גם כארגוני סנוגר וארגונים לשינוי "מלמטה", מאפשרים את השתתפותם של אזרחים מן השורה בתהליכי קביעת מדיניות והתוויות ערכים וכן מהווים מרכיב חשוב בדמוקרטיה פלורליסטית.

התפתחות תופעת הארגונים לשינוי חברתי בישראל והעניין הגובר בארגונים אלו בקרב אזרחים, מוסדות

המגזר השלישי בעידן של (אי) סדר גלובלי: כנס האגודה הבין לאומית לחקר המגזר השלישי (ISTR)

ד"ר פולה קבלו

המחקר הבין לאומי ההשוואתי שהתקיים באוניברסיטת ג'ונס הופקינס, נשמעו גם קולות רבים שטענו כי ההגדרה הזאת ונגזרותיה אינן מאפשרות ביטוי אמין לפעילות המגזר בעולם השלישי, שבו מתקיימים עדיין מבנים מסורתיים של עזרה הדדית וסולידריות על בסיס שבטי, משפחתי ובלתי פורמלי.

אל מול המפעל הבין לאומי רחב היריעה של הופקינס הציעה למשל, קבוצת סיוקוס (civicus), את מה שהם כינו 'אינדקס החברה האזרחית' המבקש לאתר ולמפות בשלב הראשוני מודלים ייחודיים שונים של חברות אזרחיות ולצאת מן הקונקרטי והייחודי אל ההכללות וההגדרות התוחמות.

נראה, כי העיסוק במגזר השלישי בהקשר של חברה אזרחית, למרות היותו טבעי ומתבקש מציב לפתחו של תחום המחקר הזה, גם אתגרים ומהמורות העלולים להטות את העיסוק במגזר השלישי לכיוונים המוכתבים על ידי הפרשנות וההבנה של מושג החברה האזרחית. ההטיות הללו, עלולות להוביל, בהעדר מסגרת מכלילה ומוסכמת, להתרחקות מיצירת מצע משותף לדיון.

על רקע זאת, ניתן לומר כי הכנס החמישי של האגודה הבין לאומית לחקר המגזר השלישי, לא היווה רק במה להצגת השגיו והתפתחותו של תחום המחקר החדש הזה, אלא לא פחות מכך שימש ביטוי לתהליכים המתרחשים במגזר השלישי ובחברה האזרחית העולמית וכזוה הוא יהיה בודאי מושא ראוי למחקר ברבות הימים....

וכל זה, על רקע מבטם הצופה של הרי קייפ טאון, הסמוכה לכף התקווה הטובה, עיר דרום אפריקאית שבעבר נודע שמה בין השאר בשל בית הכלא השמור הממוקם על האי רובן שבסמוך לה (שבו בילה נלסון מנדלה את רוב שנות מאסרו), וכיום היא שטופה ברוח האופטימיות הפוסט אפרטהיידית המאפיינת את דרום אפריקה ומחפה על קשיי העוני וחריקות הדמוקרטיה.

האם הצליח הכנס להתמודד עם המשימות כבודת המשקל הללו?

נראה, כי מלכתחילה הסתכנו מארגני הכנס בבוחרם כמוקד לכנס אקדמי, נושא שכאילו נגזר מכותרות העיתונים הראשיות. כך למשל, באירוע הפותח את יום הדיונים השני, התבקשו שבעה חוקרים מארצות שונות, להציג את התמודדותה של החברה האזרחית בארצם עם אתגרים הניצבים על סדר יומה של המדינה והחברה. בדיון רב המשתתפים שהתקיים בעקבות ההצגות הללו בא לידי ביטוי ה'בלבול' שהוא מנת חלקם של חוקרי התחום לפחות בשני מישורים: הקושי להבחין בין תוצרי מחקר אמפירי לבין השקפות עולם והתנסויות אישיות; והקושי הנובע מריבוי ההגדרות והפרשנויות למושג 'חברה אזרחית'.

ה'בלבול' הזה אפיין גם רבות מן הסדנאות שבהן עלה שוב ושוב הויכוח על גבולות המגזר השלישי, מרחבי פעילותו ועידו. בעוד חוקרים המזוהים עם הקו המחקרי האמריקני, מבקשים להמשיך ולהסתמך על ההגדרה המבנית אופרציונלית שנקבעה לפני כמה שנים במסגרת

ביולי 2002, התקיים בקייפ טאון שבדרום אפריקה, הכנס החמישי של האגודה הבין לאומית לחקר המגזר השלישי. הכנס עמד בסימן ציון עשר שנות קיומה של האגודה והתמקד בשינויים המתחוללים בחברה האזרחית בעולם והשפעת השינויים הללו על תפקודו של המגזר השלישי בעידן של (אי) סדר גלובלי.

הבחירה בנושא הכנס נועדה לאפשר חקירה מעמיקה של שני תחומים שעל סדר היום: ראשית, כיצד משפיעה האינטגרציה הפוליטית-כלכלית-חברתית העולמית על המגזר השלישי ועל אופני עבודתו. ושנית, כיצד משפיע תהליך ה'בינאום' של החברה האזרחית על אופי הממשל ועל הבנת מושג האזרחות.

הכנס שאף להציע לחוקרי המגזר ופעיליו במה לדיון שבמסגרתה יוכלו להציג את מחקריהם ושאלותיהם, כמו גם לנסות ולחבור יחד כדי להתמודד עם האתגרים שמציבה המציאות הגלובלית החדשה הזאת.

בכנס השתתפו חוקרים ופעילים מ-61 ארצות שהציגו ממצאים ממחקרי שטח, מחקרים תאורטיים וכן דברי הגות. במסגרת הכנס התקיימו מפגשים במתכונת סדנאות שהציעו דיון בנושא הנגזר מן העיסוק במגזר השלישי והחברה האזרחית - כמו למשל, 'תרומתה האפשרית של החברה האזרחית, לפתרון מצבי קונפליקט ואי סדר', או: 'תפקידן של אוניברסיטאות לקידום הדמוקרטיה הגלובלית', וסדנאות אחרות שהתכנסו על בסיס ההשתייכות הגאוגרפית ועודדו יצירת רשתות אזרחיות של חוקרים ופעילים.

דיון בפורום אלקטרוני על שכר במלכ"רים -

האם צריך להיות הבדל בין שכר אנשי המקצוע המועסקים במלכ"רים לבין הקולגות שלהם במגזר הפרטי והציבורי?

רינת בן נון

במקומות עבודה שעושים את עובדיהם, אלא בארגון המותאם גם לצורכי עובדיו. מרכיב נוסף בחישוב השכר הוא גודל הארגונים. אחת המשתתפות טענה כי השכר בארגונים גדולים הממוקמים בערים נוטה להיות דומה לשכר במגזרים האחרים בערים. לעומת זאת, בעירות הקטנות, נתפסים הארגונים עדין כארגונים צדקה ולכן אין לגיטימיות לרמות שכר גבוהות. בכל מקרה היא מוסיפה, מרבית הארגונים הם קטנים ולכן מרבית המשכורות הן נמוכות.

במחקר מטעם **המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי**, הגיעו על "מבנה שכר במוסדות ללא כוונת רווח בישראל", הגיעו החוקרים יורם גבאי ואלדד בריק, לממצאים שמחזקים את הסוגיות שעלו בפורום של "ארנובה", מה שמצביע על דמיון בין המגזרים בישראל ובארה"ב. השכר במגזר השלישי בישראל נמוך בכ-20% מהשכר במשק, פער השכר היחסי בין הבכירים לבין השכר הממוצע בעמדות, גבוה יותר מאשר במשק כולו, וקיימים פערי שכר בין נשים וגברים.

יכול להגיע למאות אלפי חברים ומאות מיליוני דולרים. הטוענים הפרגמטים הציגו את בעיית השכר משני צדדיה: מצד אחד, קיים הצורך של הארגון להעסיק אדם מוכשר שיוכל להכניס לארגון "הון", ומצד שני הארגון צריך להעביר כספי ציבור למשכורות הבכירים. הבעיה היא, איך מאזנים ביניהם?

בדיוק כשהדיון על שכר המנהלים התחמם (אף אחד לא טען לזכות כמובן...), עלתה לשיחה מחאה נוספת. הבעיה האמיתית של המגזר השלישי, נטען, איננה שכר הבכירים, אלא השכר הנמוך של אנשי הסגל שעובדים בשטח. מהתגובות שעלו, נראה שהעבודה בארגוני המגזר השלישי נחשבת לעבודה מעניינת ומספקת שאין לצידה שכר נאות. ומכאן, שמי שבוחר להנות מעבודתו צריך להבין שהוא מוותר על משכורת נאותה. משתתפים שונים ניסו להאיר את מורכבות הבעיה. משתתף אחד טען, שמרבית אנשי סגל בארגונים הם מקבוצות מיעוטים ונשים וזאת הסיבה שהמשכורות נמוכות. משתתף נוסף טען, כי הארגונים מספקים עבודות קצרות, בשעות גמישות שמתאימות לנשים בעלות משפחה, או אחרים שמוכנים לוותר על שכר גבוה בתמורה לעבודה גמישה ולכן לא מדובר

בחדש אוקטובר האחרון, פורסמה בעיתון מעריב כתבה על עלויות המשכורות של מקצת מהבכירים בעמותות בישראל. הבכירים שהוזכרו בכתבה מרוויחים בין 21 אלף שקלים ל-39 אלף שקלים לחודש, כך שהעמותות נאלצות להוציא חלק נכבד מתקציבן על משכורות אלו. בשבועות האחרונים התנהל בפורום הממוחשב של "ארנובה" דיון על גובה השכר במגזר המלכ"רים בארה"ב. גם דיון זה החל מפרסום סנסציוני בעיתונות בארה"ב על גובה השכר של בכירים מקצועיים (900,000 \$ לשנה, להשוואה). אולם, כמו דיונים אחרים ב"ארנובה" הוא התגלגל לשאלות מהותיות, כגון: האם לארגון מלכ"ר יש חובה מוסרית לשלם משכורות נמוכות יותר מחקיים בשוק?

הדיון היה בשני כיוונים: דיון בנושא שכר העבודה הגבוה של בכירים בעמותה ודיון בנושא השכר הנמוך של סגל העמותה. "אנשי הסגל" הם העובדים בשטח: עובדים סוציאליים, עורכי דין, מורים וכו'. הדיון החל, בעקבות ביקורת על שכר המנהלים. חלק מהמשתתפים טענו שארגוני המלכ"ר צריכים להיות דוגמה מוסרית לשאר והמנהיגות במגזר צריכה להיות אלטרואיסטית, בשונה מהמנהלים במגזר הציבורי. אל נשכח, שבארה"ב ארגון

מגזר ההתנדבות והמלכ"רים ע.ר. מתכבד להזמין לכינוס הראשון של המגזר השלישי בישראל

"אתגרים בעידן של שינויים"

בכנס יידונו נושאים העומדים על סדר היום של המגזר השלישי בישראל, ויבחנו תחומים והיבטים משותפים של המגזר השלישי עם הממשלה, המחוקק והמגזר הפרטי. בין המוזמנים לשאת דברים במהלך הכנס: שרים, אנשי אקדמיה, יועצים משפטיים, בכירי המגזר השלישי, המשק והממשלה.

17 בדצמבר, 2002

פתיחת הכנס בבית הנשיא, ההשתתפות לארגונים אשר עברו את שלב א' לתו איכות ולאורחים בלבד.

17:00 קבלת פנים בבית הנשיא

ברכות

מרצה אורח: פרופ' עליזה שנהר

מנחה: מר מיקי מיר

18 בדצמבר, 2002

הרצאת אורח מר קומי ניידו, יו"ר ומנכ"ל ארגון סיוויקוס*

מושב ראשון – "יחסי גומלין ממשלה מגזר – אחריות הדדית"

מושב שני – "יחסי קרנות מגזר – שותפות"

מושב שלישי – "המאבק בעוני, המשבר החברתי ותפקיד החברה האזרחית בישראל"

בין המשתתפים: ראש עיריית ירושלים, מר אהוד אולמרט, גב' טלי ירון אלדר, נציבת מס הכנסה, חה"כ יוסי פריצקי, חה"כ משה גפני, פרופ' בני גדרון, מנהל המרכז לחקר המגזר השלישי בישראל, אוניברסיטת בן-גוריון, ד"ר מייק נפתלי, מנכ"ל על"ם, מר אליעזר יערי – מנכ"ל הקרן החדשה לישראל, מר ארנון מנטבר – מנכ"ל ג'וינט ישראל, פרופ' הלל שמיד ביה"ס לעבודה סוציאלית האוניברסיטה העברית בירושלים, ד"ר חיים אילוז איילון, יועץ רה"מ לעניינים חברתיים לשעבר, עו"ד עמירם בוגט – רשם העמותות, מר ניסן לימור, יו"ר הועדה הציבורית לתקינה וסטנדרטים של מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, גב' שלומית עמיחי, מנכ"לית אלכ"א ומנהלת האגף לפיתוח משאבי אנוש, ג'וינט ישראל, פרופ' יוסי קטן, ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל באוניברסיטת תל-אביב והמרכז לחקר המדיניות החברתית בישראל, מר ירון סוקולוב, סמנכ"ל החברה למתנס"ם, גב' רחל שילה, מנהלת היחידה להקצבות ולתוכניות חברתיות, הסוכנות היהודית.

ב-18 בדצמבר, 2002 המגזר השלישי בישראל מתכנס בבנייני האומה בירושלים

* ארגון סיוויקוס מאגד 700 ארגונים ורשתות של התארגנויות חברתיות בעולם. מטרתו היא לקדם ולתמוך בזכויות ובאינטרסים של ארגוני החברה האזרחית, וחיוקה ברמת המדינה וברמה הבינ"ל.

ההרשמה לקבוצות נפתחה!

מזכירות הכנס: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים ע.ר. רח' יגאל אלון 157, תל-אביב.
טלפון: 03-6094199, פקס: 03-6090175 דוא"ל: vnps@netvision.net.il

ארגון חוקרי המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל

ד"ר הדרה בר-מור

ארגון חוקרי המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל, הוקם בכנס החמישי של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי שהתקיים בים המלח, באביב תשס"ב. במסגרת זו גם נבחר וועד זמני לעמותה, בראשותה של ד"ר הדרה בר-מור (מן המכללה האקדמית נתניה) המורכב מהחברים הבאים (לפי סדר א"ב): מר **סוהיל דיאב**, מנהל עמותת זוהור אלג'ד; גב' **דבי חסקי-לבנטל**, ביה"ס לעבודה סוציאלית, תוכנית שורץ לניהול מלכ"רים, האוניברסיטה העברית; ד"ר **אסתר יקוביץ**, המחלקה לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בן גוריון נגב; עו"ד **אופיר כץ**, אופיר כץ ושות' עורכי דין; מר **ניסן לימור**, לשעבר מנכ"ל המועצה להשכלה גבוהה; ד"ר **ריטה מנו-נגרין**, החוג לשירותי אנוש, אוניברסיטת חיפה; ועו"ד **איתן צחור**, איתן צחור ושות' – משרד עו"ד.

מטרתו של הארגון היא קידום המחקר בנושא המגזר השלישי והחברה האזרחית בכל הדיסציפלינות הקשורות בו: מדעי החברה, משפטים, מדעי הרוח ומדעי החיים. כדי להגשים מטרתו אלו הארגון מתעודד לקיים כנסים, לפרסם כתב עת מדעי, ליזום פגישות חוקרים ולעודד מחקרים בנושא.

המגזר השלישי הפך בשנים האחרונות לתחום מחקר מדעי בעולם במסגרות אקדמיות שונות. עדות לכך היא הקשת הרחבה של החברים המגיעים לכנס **המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי** אשר עוסקים בנושא מזוויות שונות ומעניינות. בשל כך, מתעורר הצורך לרכז את כל העשייה האקדמית בנושא תחת קורת גג משותפת אחת.

הוועד הזמני של הארגון קיים שתי פגישות בקיץ 2002 ובדק את סוגיית אופיו המשפטי של הארגון, תנאי החברות בו ותכניותיו לעתיד. נערך דיון באופן ההתארגנות ואופן גיוס החברים על מנת להתחיל בקידום מטרתו הארגון.

וועד הארגון פונה **בקול קורא** לכל העוסקים בחקר המגזר השלישי להגיש בקשת חברות. אנו תקווה כי בתוך זמן קצר נוכל להתכבד בחברותם של כל החוקרים הישראליים בתחום ולהתקדם לכיוון קידום המחקר והקשרים בנושא. לפרטים ולקבלת טופס הצגת מועמדות, ניתן לפנות למזכירות ארגון החוקרים במכללה אקדמית נתניה, גב' הלן תמם, טלפון: 09-8607709.





Israeli Center for Third sector Research • Ben-Gurion University of the Negev • P.O.B 653 , Beer-Sheva 84105 Israel.
ICTR phone: 972-8-647-2323 • ICTR fax: 972-8-647-7607 • ICTR e-mail: ictr@bgumail.bgu.ac.il • ICTR Web: <http://www.bgu.ac.il/ICTR>

A new Program in Nonprofit Management is planned to open in 2003-2004 in the School of Management's MBA program.

Interview with Professor Amos Drori –
Dean of the School of Management, Ben Gurion University

Rinat Ben-Noon

How did the idea of introducing a Nonprofit Management specialization at the School of Management come about?

The initiative for the specialization came from Professor **Benjamin Gidron**. Ben Gurion's School of Management is a relatively new school and is open to new ideas and new initiatives that are germane to our school. Professor Gidron convinced us that management of third sector organizations is a new and important field. We were unsure as to whether to run the program within the Department of Public Policy and Administration or the School of Business. In the final analysis we chose at this stage the School of Business, but we believe that frameworks additional will be offered in the future.

Who is the program designed for?

The program is designed for two types of students: (1) Practitioners in the third sector who have no training or appropriate management skills. (2) Students in other, related disciplines who have an interest, and wish to specialize in third sector management. As stated, the program is part of the MBA program, and has the same entry requirements.

What academic frameworks will the program entail?

The Nonprofit Management course has three different components that will be merged if necessary. The first is the academic MBA program for students enrolled at the university. The second is the **Israeli Center for Third Sector Research**, which shall also serve as the program's research arm, and shall link to the work of doctoral students in the field. The

third is designed for people involved in management of NPOs who are not regular students at the University. It will offer them short-term training in the form of in-service training, seminars, symposia, etc..



Prof. Amos Drori, Dean of the School of Management

On which areas will the curriculum focus?

The curriculum will focus on the special mission of the nonprofit sector, its relationship with other sectors, and its place within the community. Likewise, the curriculum will focus on strategic aspects of NPOs, such as their goals, location, funders and competitors.

How is the curriculum structured?

The course is part of the department of Business Administration and has the same basic curriculum, with a focus on Nonprofit Management. Like all programs in the School of Management, the Nonprofit Management course is composed of both required and elective subjects. Courses in the Nonprofit

Management program will be open also to all students who are interested in the subject. We believe that the principles of management are generic, and that the theories and techniques that characterize one type of management also apply to others. The above notwithstanding, Nonprofit Management, like other specializations at the School of

Continued on page C

Contents:

A new Program in Nonprofit Management is planned to open in 2003-2004 in the School of Management's MBA program	A
Symposium: Transparency of Knowledge and Information in the Third Sector	B
Director's Column	C
New Research at the Center – The Properties and Characteristics of Social Change Organizations in the Third Sector in Israel	D
The Association of Third Sector and Civil Society Researchers in Israel	D
The Third Sector in the Era of Global (dis) Order ISTR Fifth International Conference	E
Should salaries of professionals employed by nonprofit organizations match those of their counterparts in the private and public sectors? A website discussion group	F
Conference of The Voluntary and Nonprofit Sector: "Challenges in an Era of Change"	G

Symposium: Transparency of Knowledge and Information in the Third Sector

Yael Alon

Transparency of information and knowledge in general, and in the Third Sector in particular, formed the main theme of the symposium held on November 4, 2002, jointly sponsored by the **Israeli Center for Third sector Research, the Central Bureau of Statistics and the Voluntary and Nonprofit Sector**. The conference drew about 120 people, including academics, directors and members of NPOs and public officials.

Professor **Benjamin Gidron**, director of the **Israeli Center for Third sector Research**, opened the first session with the question: "To whom does information on the third sector belong?" He clarified that while both the government authorities and the organizations possess the information, there are obstacles preventing its use by the public. Opening up more information to the public, he said, would further research, help the government authorities formulate policy toward the third sector, and further the interests of the organizations themselves. The Registrar of Amutot, attorney **Amiram Bogat**, who chaired the first session, claimed that the essence of the Nonprofit Associations Law is transparency. The associations' reports to the Registrar, he added, are open to the public. In his opinion, there should be pressure on NPOs to provide information, in order to help donors and volunteers decide how to channel their contributions. Dr. **Haim Ayalon**, a board member of the Voluntary and Nonprofit Sector, stressed the importance of finding the correct balance between the desired level of transparency and the bureaucratic difficulties this poses for the associations. Professor **Shlomo Yitzchaki**, director of the Central Bureau of Statistics, also delivered words of greeting.

The keynote address at this session was delivered by Professor **Zeev Segal** of Tel Aviv University, who spoke of the need for greater transparency on the part of the authorities. Transparency has two aspects, he said: (1) the democratic aspect – the citizen has the right to receive information in order to understand and monitor government activity, and (2) the ownership aspect – the information belongs to the citizens, and is held on trust for them by the authority. In Israel, this right is anchored in the 1999 Freedom of Information Law. Professor Segal believes that, despite the authorities' fear of disclosure, a positive process of transfer of information has been set in

motion. Whether this process will gain momentum depends on the public's insistence on its right to receive information and its willingness to back this up with legal action

where necessary. Israel is joining Western Europe's "transparency revolution," which should serve as an important step toward preventing corruption.

According to Professor Segal, the demand for transparency should also be binding on organizations that define themselves as serving a public purpose, or that receive direct or indirect public funding.

The second session was chaired by Mr. **Nisan Limor** of the **Israeli Center for Third Sector Research**. Mr. Limor called on third sector organizations to adopt the principles of the Freedom of Information Law, and to set in place internal disclosure mechanisms. This will benefit the public and the organization alike, since transparency encourages sound organization, and facilitates the learning process, and future attempts at streamlining. The main tools for transparency are the financial statement, and the director's report.

In Israel, today, the public has access only to information on government allocations to third sector organizations. Information held by the Income Tax Authority is classified by law, and other information, that is, in theory, open to the public, is, in practice, inaccessible. Mr. Limor called on the authorities to follow the example of the United States, where tax returns by nonprofit organizations are subject to public scrutiny via the internet.

MK **Yossi Paritzky** argued that the absence of a law governing the transparency of NPOs is not fortuitous. Government allocations to NPOs exceed NIS 7 billion, and lack of transparency serves the interests of those in power. He repeatedly stressed that transparency would thwart the funds-government equation, and thereby help the war against corruption.

Income tax commissioner Ms. **Tali Yaron Eldar** pointed out that the Income Tax Law explicitly forbids the transmission of information on individuals to the public. In her opinion, however, an exception could be made in the case of information relating to third sector organizations. Indeed, the Income Tax Authority

has begun computerizing the reports of these organizations, and it will soon be possible to receive aggregate information concerning them.

The Income Tax Authority can contribute to the transparency of third sector organizations by publishing a list of organizations whose donors receive tax credits under sections 46 of the Income Tax Law, and those that have been refused an exemption, as well as publishing all the criteria that qualify an organization for recognition as a "public institution," over and above those enumerated by law. Likewise, guidelines are currently being devised on how to handle the tax returns of NPOs. These guidelines include a set of rules for auditors, which will clarify the associations' duties vis a vis the tax authorities. It will also be possible to revoke an organization's title to recognition as a public body, if it transpires that most of its income is funneled into paying the salaries of interested parties, or that it is engaging in commercial activity.

The final address was delivered by Mr. **Avraham Kaplan**, the Registrar of Endowments, who explained the difference between an endowment and a nonprofit association. A precondition for the establishment of an endowment is that the assets deposited in it serve to promote a public purpose. Today there are 2,200 endowments that own about NIS 4 billion and about 1,000 plots of land. To facilitate the efficient supervision of endowments, transparency is necessary, both vis-à-vis the supervisory body, and vis-à-vis the public. Accordingly, within the next few weeks, the Endowments Office plans to launch an internet site displaying all the information on all endowments registered with it.

Professor **Israel Luski**, head of Ben Gurion University's Department of Economics, chaired the following session, devoted to research on third sector organizations. The first speaker, Dr. **Zvia Segal Naphtali**, presented a new study on nonprofit organizations in New York City. Detailed information, via income tax returns, exists for 9,000 of the 27,000 nonprofit organizations in New York City. The study shows that there has been a significant growth in the expenditure of these organizations over the last decades. It will be interesting to examine how the recession and events of September 11 will impact on the sector. The research

—————▶

Director's Column

team has also drawn up a map of nonprofit associations in New York City, available online. The map makes it possible to trace the exact location and type of organizations situated in specific areas.

The study was based mainly on questionnaires that were sent to organizations, and on data supplied by the IRS. The data on nonprofit organizations can be accessed online at the GuideStar website. One of the problems the researchers encountered was duplication of information, due to the absence of overlap between the streams of information flowing from different sources. This highlights the need for cooperation between the "information manufacturers."

(The presentation is in ICTR's Internet cite: www.bgu.ac.il/ICTR.)

Ms. **Rinat Ben Noon** of the **Israeli Center for Third sector Research** presented developments in the third sector in Israel during the 1990's as reflected in the Center's Database. One striking development she called attention to was the rise in government transfers – both in the form of grants and contracts – to third sector organizations. Government allocations to the third sector (excluding local authority allocations) stood at about NIS 7.8 billion in 2001, 2.4 times as much as in 1997. This trend is even more marked in respect to contracts, which rose 5.3 fold (!) in the same period. This development indicates a growing government tendency to transfer some of its activities in the fields of education, religion, health, and welfare, to nonprofit organizations. (The report is in ICTR's Internet cite: www.bgu.ac.il/ICTR.)

Ms. **Navah Brenner** and Mr. **Amit Yagur-Karol** of the Central Bureau of Statistics presented findings from the census of institutions and from the UN and Hopkins Project. The Project is currently engaged in building an international satellite account of NPOs in order to provide a fuller picture of the sector, and to enable a comparison with developments in other countries in the field. Israel is one of the eleven countries chosen to participate in the project. Data already exists on national differences regarding the scope of activities and breakdown of expenditure, inter alia, of third sector organizations. (The presentation is in ICTR's Internet cite: www.bgu.ac.il/ICTR.)

In conclusion, we must persist in our demand for greater transparency vis-à-vis third sector organizations. Broadening the scope of available information will not only make the public more aware of the third sector's important role in the country's socioeconomic life, but will also help streamline policy decisions, and rationalize the nonprofits themselves.



Last month, plans to open a new program in Nonprofit Management gained momentum. This new program will be offered as part of the School of Management's MBA program at Ben Gurion University of the Negev in the academic year 2003-2004. Official notification of this development is expected shortly. The opening of this new program undoubtedly has many implications for the third sector in Israel. It will be the first graduate program in nonprofit management offered by an Israeli School of **Management** – an institution that also teaches Business and Public sector managers.

It is no secret that nonprofit management, like management in the business and public sectors, is today a complex domain that calls for expertise in a variety of disciplines and skills. Third sector organizations are not merely voluntary organizations based on the good will and enthusiasm of a small number of participants. Like organizations in the public and business sectors, nonprofit organizations often dispose of substantial budgets, employ a broad spectrum of professional and voluntary staff, raise funds from a number of sources, and operate in a changing political, economic and social climate. Training people to be successful directors of such organizations requires no less – and perhaps even more – of an investment than training them to be directors of business or public institutions.

As important as the scope of this program is its unique character. The domain of nonprofit management is a relative newcomer to the academic scene, and has not yet acquired a clear or definitive structure. Consequently, a number of teaching models have evolved for this field of study. The model we, at Ben Gurion University, have chosen for the time being incorporation into the Masters program of Business Administration (MBA) – was based on a study of similar programs at a number of leading institutions the world over, and an analysis of the needs of nonprofits in Israel, as we perceive them. This model has yet to prove itself, and will be modified in the course of time, as necessary.

The new program is based on three principles:

1. Management of nonprofits, like management of business or public institutions, is, first and foremost, an activity that focuses on **administration**. Administration is a discipline that is taught today throughout the world in specialist frameworks – Schools of Management –

rather than in disciplinary departments. This, in our opinion, is also the framework best suited to the training of directors of nonprofits who, like their counterparts in the business and public sectors, are not trained to work in a specific, substantive field (health, education, etc.).

2. The rationale for incorporating a program in nonprofit management in a business administration program is that, in the competitive environment in which we live today, a director of a nonprofit organization must know how to utilize the **methodology** of business administration, while preserving the **values** of the third sector. This rationale will be given due emphasis throughout the curriculum. Note that the curriculum will include courses in public sector administration, too.
3. As well as the manifest goal of training students to be qualified directors of nonprofit organizations, there is the additional goal of exposing other students of the School of Management – the country's future directors in the business and public sectors – to third sector activity, and developing their sensitivity toward it. Experience at Harvard Business School shows that many business directors who were exposed to third sector studies, chose at some point in their careers to become directors of nonprofit organizations. Others took an active part in nonprofit organizations, as board members or in other ways. We expect similar results.

The introduction of this new specialization is a measure of the long distance we have traveled in recent years in incorporating this area of study not only into the University's research agenda, but also into its regular teaching and training framework. Initial contacts with the Dean of the Management School and his senior faculty on this subject have elicited considerable interest, and even enthusiasm, on their part, to enter into this new and challenging field. The unreserved support and creative input of Professor Amos Drori, the School's Dean, Professor Arie Reichel, head of the Business Administration Program, and Professor Rafi Bar-El, former head of the Administration and Public Policy Program, in incorporating this specialization into the School of Management, will ensure a rewarding and interesting program for prospective students on the program.

Continued on page F

New Research at the Center – The Properties and Characteristics of Social Change Organizations in the Third Sector in Israel

Dr. Ronni Kaufman

The **Israeli Center for Third Sector Research** is about to embark on a new research project focusing on social change organizations in Israel. The study is to be conducted by Dr. **Ronni Kaufman** of the Social Work Department in conjunction with Professor **Benjamin Gidron**, and will be financed by a grant from the National Science Foundation.

According to preliminary estimates of the **Israeli Center for Third Sector Research**, there are over 1,000 social change organizations in Israel. These organizations were set up in order to influence policy in the community and society in which they operate.

These organizations, also known as advocacy organizations or grass-roots organizations, enable the participation of ordinary citizens

in policy-making and norm-setting processes, and are an integral feature of a pluralistic democracy.

The development of social change organizations in Israel and growing interest in these organizations by citizens, institutions and policy planners, makes an in-depth study of this topic imperative. The purpose of the current research project is to identify the characteristics and areas of activity of social change organizations in Israel.

The study will be based mainly on an **ICTR** database, which will, for the first time, make it possible to comprehensively map these organizations and their characteristics.

The mapping of social change organizations,

and the formulation of common terms of reference, can help actors in the field find answers to important questions such as: In which areas and on what issues do social change organizations in Israel operate? How many organizations deal with each issue, and to what extent are they similar in size and goals? Do the organizations rely mainly on paid professional or voluntary staff? Who finances these organizations?

The data from this study will help formulate hypotheses for the purpose of further studies on the subject. The conclusions derived from the study will help facilitate the policy-making process for government agencies, philanthropic foundations, and other funders and directors of the organizations, as well as researchers specializing in issues of social change in Israel.

The Association of Third Sector and Civil Society Researchers in Israel

Dr. Hadara Bar-Mor

The Association of Third Sector and Civil Society Researchers in Israel was set up at the fifth conference of the **Israeli Center for Third Sector Research**, held in the Spring. On that occasion, an interim board for the Association was also elected, chaired by Dr. **Hadara Bar-Mor** (of the Netanya Academic College) and comprising the following members (in alphabetical order): Mr. **Suheil Di'ab**, director of the Zuhur Al-Jad Association; Ms. **Debbie Haski-Levental**, Schwartz Program, School of Social Work, The Hebrew University; Dr. **Esther Iecovitz**, Social Work Department, Ben Gurion University of the Negev; Attorney **Ophir Katz**, Ophir Katz and Co. [Attorneys]; Mr. **Nissan Limor**, former Director-General, Council for Higher Education; Dr. **Rita Mano-Nagrin**, Human Services Department, Haifa University; and attorney **Eitan Tsachor**, Eitan Tsachor and Co., Law Firm.

The purpose of the Association is to promote research pertaining to the third sector and civil society, in all disciplines: the social sciences, law, the humanities and the life sciences. In order to implement this goal, the Association

plans to run conferences, publish an academic journal, hold professional meetings, and encourage research and teaching in the field.

In recent years, the third sector has evolved into an area of scientific inquiry in its own right in academic institutions throughout the world. This is reflected in the heterogeneity of participants at **ICTR** conferences, who are engaged in different, and interesting aspects of third sector research. The range of the research highlights the need for a professional association to focus on the academic activity on this subject.

The Association's interim board convened twice in the summer of 2002 to discuss the Association's legal status, membership conditions and future plans. The board also discussed organizational matters, ways of recruiting new members, and ways of implementing the Association's goals.

The board hereby **appeals** to all those engaged in third sector research to submit a request for membership. We hope that, in the near future, all Israeli researchers in the field will join the

Association, so that we will be able to turn our attention to promoting research initiatives. For details and a membership form, please contact Ms. Helen Tamam, Secretary of the Association, Netanya Academic College, Tel: 09-8607709.



The **Israeli Center for Third Sector Research**
thanks
Efrat Keinan

for her devoted work as the
Center's Administrative
Coordinator, Congratulates her
on the birth of a daughter and
wishes her success in all her future
undertakings.

The Third Sector in the Era of Global (dis) Order

ISTR Fifth International Conference

Dr. Paula Kabalo

The fifth conference of the International Society for Third Sector Research took place in Cape Town, South Africa, on July 2002. The conference, which coincided with the Society's tenth anniversary, focused on changes taking place within civil society the world over, and the effect of these changes on the role of the third sector in the era of global (dis)order.

The theme for the conference was specially chosen to permit an in-depth study of two issues on the agenda: (1) How global sociopolitical and economic integration affects the third sector and the way it operates. (2) How the "internationalization" of civil society impacts on types of governance and on the concept of citizenship.

The conference aimed at providing third sector researchers and activists with a platform for debate, a forum for presenting their research, and an opportunity to come together in order to try and devise ways of coping with the challenges posed by the new global reality.

Researchers and activist from 61 countries attended the conference, and presented their practical and theoretical research findings, as well as their personal viewpoints. Workshops were also held on subjects relating to the third sector and civil society. Among these were: "The potential role of civil society in the resolution of states of conflict or disorder" and: "The role of the university in promoting global democracy." Other workshops were based on geographical affiliation, and aimed at encouraging the formation of regional networks of researchers and practitioners.

The conference was held in Cape Town, against the background of Table Mountain, not far from the Cape of Good Hope, which, in the past, was notorious, inter alia, for its high security prison, situated on nearby Robben Island (in which Nelson Mandela served most of his sentence). Today, the area, and indeed, the entire country, is overtaken by a spirit of post-Apartheid

euphoria, which tends to mask the underlying poverty and birth pangs of democracy.

Did the conference achieve its aims? In my opinion, the conference organizers fell into the trap of choosing a title for the conference that might have been lifted straight out of the tabloid press. In the opening event of

(1) The confusion between empirical research and personal experiences and viewpoints; (2) The confusion created by the plethora of definitions and interpretations of the term "civil society."

The same confusion also characterized many of the workshops in which topics such as the limits, scope, and objectives of the third sector were repeatedly debated. While some researchers favored the American approach, and upheld the structural-operational definition devised by John Hopkins University in its international, comparative research project, there were many others who claimed that this definition and its derivatives failed to accommodate the Third World, where traditional structures of mutual aid and solidarity on a tribal, clan, and informal basis still exist.

At the other extreme, the Civicus group proposed drawing up an "index of civil societies" that would, initially, trace and map discrete models of civil society, and later serve as a basis for devising more general and universal definitions.

It would seem that third sector research in the context of civil society, albeit natural and necessary, also poses a number of basic challenges. These could divert third sector research from its main objectives into areas dictated by interpretations of the concept of civil society. In the absence of a comprehensive and consensual framework, these digressions could impede the creation of a shared platform of debate.

In conclusion, the Fifth Conference of the International Society of Third Sector Research served not only as a **platform** for presenting achievements and developments in this new field of research, but equally as a **mirror** of processes that are currently taking place within the third sector and global civil society. As such, it, in itself, serves as a subject for future study....



Prof. Benjamin Gidron at a conference session marking the 10th anniversary of ISTR

פרופ' בנימין גדרון בכנס האגודה הבינלאומית לחקר המגזר השלישי, במושב שעסק בציון 10 שנים לקיומה

the second discussion day, seven researchers from various countries were asked to give presentations on the way civil society in their countries contended with the pressing needs of the times. In the plenary discussions that ensued, the confusion characteristic of third sector research was evident at least two levels:



Should salaries of professionals employed by nonprofit organizations match those of their counterparts in the private and public sectors?

A website discussion group

Rinat Ben Noon

Last October, Ma'ariv published an article on the salaries of some senior officials in nonprofit organizations in Israel. The senior officials mentioned in the article earn between NIS 21,000 and NIS 39,000 per month. This means that the organizations spend a considerable portion of their budgets on salaries. In recent weeks, a debate has been conducted on Arnova's discussion group on salary levels in the third sector in the USA. This debate, too, was triggered by the publication in the American press of the salaries of some senior officials in third sector organizations (\$ 900,000 per annum!!). Like other discussions in Arnova, this one, too, evolved into a debate over issues of principles, such as: Has a nonprofit organization an obligation to pay lower salaries than for-profit organizations in the private and public sectors?

The discussion broached both the issue of the high salaries of senior officials and low salaries of practitioners in nonprofit organizations. The practitioners in this case are field workers, such as social workers, lawyers, teachers, etc. The debate was triggered by criticism of the high salaries paid to senior officials. Some of the

participants in the debate argued that nonprofit organizations should serve as a moral example to others, and that directors of third sector organizations should be "altruistic", unlike directors of organizations in the public sector. It should be borne in mind that in the USA, a nonprofit organization may have hundreds of thousands of members, and hundreds of millions of dollars. The more pragmatic participants in the debate discussed the problem of salaries from two angles: First, the organization's need to employ skilled professionals capable of injecting "capital" into the organization, and second, the necessity of paying salaries to senior officials out of public funds. The problem is, how to draw a balance between the two.

Just as the debate on directors' salaries began to gain momentum (no-one, naturally, took up their cause) a new element was introduced into the discussion. The true problem of the third sector, it was argued, was not the salaries paid to senior officials, but rather the low salaries paid to fieldworkers. From responses in the forum, working for a third sector organization would appear to be interesting

and satisfying work that is not adequately remunerated. Therefore, those wishing to work for nonprofit organizations should bear in mind that they will have to forego a decent salary. Various participants attempted to illustrate the complexity of the problem. One argued that the reason for the low salaries of practitioners in NPOs was the fact that most of them are women or come from minority groups. Another claimed that NPOs usually offered short and flexible hours, which suited many women with families, or others who were prepared to forego a high salary in return for flexible hours. Therefore, it was argued, NPOs, rather than exploiting their workers, were actually better suited to their needs. Another factor raised in connection with salaries was the size of NPO. One of the participants claimed that the salaries in large NPOs in cities tended to resemble those in private firms. In small towns, however, these organizations are still perceived as charitable organizations and, therefore, as not justifying high salaries. In any case, she added, most NPOs are small, and cannot afford to pay high salaries.

In a study conducted by **the Israeli Center for Third Sector Research** on the salary structures of nonprofit organizations in Israel, Yoram Gabai and Eldad Brik reached conclusions that support those of the Arnova forum. This indicates a similarity between the third sectors in Israel and the USA. Salaries in the third sector in Israel are about 20% lower than salaries in the private sector. The wage discrepancies between senior officials and regular staff in NPOs is greater than those in the economy in general, and there are wage differentials between women and men.

Continued from page C

Director's Column

The proposed program in nonprofit management poses new challenges and presents new research opportunities. The presence of a substantial number of Masters (and PhD) students and lecturers on nonprofits ensures the growth of research activity and development. At the same time, in order for the knowledge to meet important and relevant needs, a strategic plan for **ICTR** is called for. It is our intention to set up a special

multidisciplinary task force comprising members of the academic staff, as well as professionals in the field, to draw up a document outlining the future research agenda for the next 5-10 years.

Benjamin Gidron
Director
Israeli Center for Third Sector Research



Continued from page A

New Program in Nonprofit Management

Management, has its own, unique characteristics. Therefore, some of the courses will be devoted to subjects specific to NPO management – funding, for example. This wide-ranging topic has many ramifications – such as fundraising – that are not relevant to other management tracks. In addition to these “dedicated” courses, the curriculum in the regular courses, on issues common to all management tracks, will be adapted to third sector issues and will include material from this domain.

What areas will the program cover?

The specifics of the course are currently in the planning stage. Generally speaking, however, the program will be divided into two or three levels. The first will focus on the place of the third sector in society and the economy, the second, on leadership issues within the third sector, and the third on management techniques.

Will the curriculum be influenced by similar programs in the USA?

Absolutely. There is much we can learn from similar programs in the United States, particularly with regard to relevant issues. We have links with universities such as Case Western Reserve, Harvard and Duke, which have been running similar programs for several years now.

Will you be running a doctoral program in third sector studies?

Such a program is contingent on the presence of senior academic faculty qualified to supervise doctoral theses on the subject. As soon as such faculty is available, we shall be able to accept doctoral students.

When is the program scheduled to start?

Most of the coming year will be spent in planning and structuring the program, and obtaining preliminary funding. So far, we have been given a grant for the first stage of the program only. The program is scheduled to open in the next academic year (October 2003).



The First Conference of the Third Sector in Israel: Challenges in an Era of Change

December 17-18, 2002
Jerusalem Convention Center, Jerusalem

**The Voluntary and Nonprofit Sector
has the pleasure of inviting you
to the First Conference of the Third Sector in Israel**

Conference program

December 17, 2002

- Opening event at the president's house. Participation will be restricted to guests only, and those organizations that have passed Part I of the standardization test.
- 5 pm: Reception at the president's house
Greetings
Guest speaker: Professor Alizah Shinhar
Minhah: Mr. Micky Miro

December 18, 2002

- Guest speaker: Mr. Kumi Naidoo, Chair and Director-General, Civicom*
- First session: Government-Sector reciprocity – mutual responsibility
- Second session: Fund-Sector relationship – partnership
- Third session: The struggle against poverty, the social crisis, and the role of civil society in Israel.

**On December 18, 2002, the third sector in Israel
will be meeting at the Jerusalem Convention Center**

Registration for the workshops has begun!!

Conference Secretariat: The Volunteer and Nonprofit Sector, 157, Yigael Allon Street, Tel Aviv
Telephone: 03-609-4199, Fax: 03-609-0175, email: vnps@netvision.net.il

The Board of the
Israeli Center for
Third Sector Research
congratulates

Dr. Moshe Sharir,

A member
of the Center's forum
of researchers,
on being awarded
a doctorate,

and wishes him success
in his future endeavors.



ד"ר משה שריר
Dr. Moshe Sharir

הנהלת המרכז הישראלי
לחקר המגזר השלישי

מברכת את

ד"ר משה שריר

חבר בפורום החוקרים
של המרכז,

על קבלתו את התואר

"דוקטור"

ומאחלת לו הצלחה בדרכו

והמשך עבודה פורייה.

ICTR Director: Benjamin Gidron ♦ Editor: Magi Levi ♦ Graphic Design: Nitza Yogev ♦ Published by the ICTR, Ben-Gurion University of the Negev
מנהל המרכז: פרופ' בנימין גדרון ♦ עורכת: מגי לוי ♦ עיצוב גרפי: ניצה יוגב ♦ מוציא לאור: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב