

3	תכנית הכנס
---	------------

## תקצירי המושבים המקבילים:

9	ארגוני הניצולים ותפקידם בהבניית זיכרון השואה וכיווני המחקר שלה ד"ר בעז כהן
10	להיות עם חפשי: הליגה למניעת כפיה דתית בהקשרה ההיסטורי ד"ר אלי צור
11	אגודות יהודיות בארץ ישראל 1890-1919 ד"ר פולה קבלו וד"ר אלון לזר
12	תכניות קדם צבאיות בישראל ד"ר חגית הכהן וולף, חיה אמזלג – באהר
13	שקיפות, זמינות, ומהימנות – מתודולוגית הערכה פנימית איכותנית בארגון אורי קצין
14	הערכה וקידום מורי המכללה/העמותה באמצעות תלקיט (פורטפוליו) ד"ר מחמוד חליל
15	הערכה חיצונית כמנוף לגיוס משאבים לארגון איתן ביטאו
16	קשיים רגשיים של מתנדבים ואסטרטגיות להתמודדות עמם גלית ינאי ונטורה
17	חוויה פסיכולוגית של עבודה ושל התנדבות - שרות לאומי כ-Case Study מיה פרי-מיטלפונקט, פרופ' משה קראוס
18	הקשר שבין "ערכי עבודה" ו"אכפתיות" לבין העדפותיהם של עובדים ומתנדבים לגבי מעורבותם בניהול ארגונים וולונטאריים ד"ר ניצה שובסקי, Carol Hughes
19	יזמים חברתיים מהגרים מחבר העמים בישראל: המשמעות המיוחדת לפעילות היזמית גבי לינה ויימן
20	השפעת האמון על פיתוחו של מיזם עסקי בארגון מגזר שלישי גבי לינדה מוסק
21	הכלכלה הפוליטית של ארגוני זכויות אדם ד"ר ניב גורדון, ד"ר ניצה ברקוביץ'
22	מכניזם של מלכ"ר בסקטור הממשלתי: מעורבות של עובדים סוציאליים בגיוס משאבים אימאן קנדלפת-איראני, פרופ' אמנון בהם

- 23 ..... סווידאן רפעת **נכונות בנות ערביות לצאת ולהתנדב לשירות לאומי**
- 25 ..... שתי"ל, צפנת **על הדיאלוג בין פלסטיני ליהודים בתוך ארגונים בישראל – פיתוח עקרונות לעבודה בין קבוצתית בארגונים**
- 26 ..... גבי דבי בביס **"חרדים תורמים!?" עמותות חרדיות בחברה החילונית**
- 27 ..... ננסי שטריכמן, פתחי מרשוד **יכולת ההסתגלות של מלכ"רים ישראלים לשינוי חברתי**
- 28 ..... גבי אסתר זיכלינסקי **תמורות בארגון וולונטרי לאור השינויים במדיניות החברתית מהקמת המדינה ועד היום**
- 29 ..... ד"ר ירון סוקולוב, דורית בן-ברוך **תפקיד ארגון הגג של ארגוני המגזר השלישי**
- 30 ..... מר אסף נגר **ממצאים מסקר עמותות הרווחה בישראל בשנת 2005**
- 31 ..... מר ניהאד זרקאוי **מלכ"ר מקוון: מטרות ושימושים של אתר האינטרנט בקרב ארגוני המגזר השלישי בישראל**
- 32 ..... מר אהרון מור **מדוע נחוץ המגזר השלישי במדד העוני?**
- 33 ..... גבי זיוה שרפ **אסטרטגיה בארגונים התנדבותיים – גישת חקר מקרה**
- 34 ..... ד"ר אסתר יקוביץ', ד"ר הדרה בר מור **יחסים בין יושבי ראש ומנהלים כלליים בארגונים ללא כוונות רווח**
- 35 ..... מר ישראל לוסקי, גבי יהודית גבעון **אמידת יעילותם של מלכ"רים בשיטת ניתוח המעטפת (DEA)**

# תכנית הכנס

יום רביעי, 22 במרץ, 2006

10:00-11:00	התכנסות, הרשמה וכיבוד
11:00-12:30	מושבים מקבילים: מחקרים חדשים על המגזר השלישי בישראל
<b>אולם A</b>	<b>פאנל: השפעתם של ארגוני אזרחים על עיצוב סדר יום חדש – פרספקטיבה היסטורית</b> יו"ר: פרופ' אריה נאור, אוניברסיטת בן גוריון
	ארגוני הניצולים ותפקידם בהבניית זיכרון השואה וכיווני המחקר שלה ד"ר בועז כהן, אוניברסיטת בר אילן "להיות עם חפשי": הליגה למניעת כפייה דתית בהקשרה ההיסטורי ד"ר אלי צור, יד יערי וסמינר הקיבוצים אגודות יהודיות בארץ ישראל בשלהי השלטון העותומאני ד"ר פולה קבלו, אוניברסיטת בן גוריון
<b>אולם B</b>	<b>פאנל: הערכה במגזר השלישי</b> יו"ר: ד"ר ברברה רוזנשטיין, יו"ר אגודת איל"ת להערכת תכניות
	תכניות קדם צבאיות בישראל ד"ר חגית הכהן-וולף וחיה אמזלג-באהר, מתווה יעוץ הערכה ומיון שקיפות, זמינות, ומהימנות – מתודולוגית הערכה פנימית איכותנית בארגון גב' אורי קצין, האוניברסיטה העברית ומית"ר: המכללה ליהדות כתרבות הערכה וקידום מורי המכללה/העמותה באמצעות תלקיט (פורטפוליו) ד"ר מחמוד חליל, מכללת סכנין להכשרת עובדי הוראה הערכה חיצונית כמנוף לגיוס משאבים לארגון מר איתן-אדיסו ביטאון, מקסם
<b>אולם C</b>	<b>גורמים אישיים וחברתיים בשילוב מתנדבים</b> יו"ר: גב' מיכל בר, האוניברסיטה העברית
	קשיים רגשיים של מתנדבים ואסטרטגיות להתמודדות עמם משתי נקודות מבט: מתנדבים נושרים ומתמידים גב' גלית ינאי-ונטורה, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב חווה פסיכולוגי של עבודה ושל התנדבות – שרות לאומי כ-Case Study גב' מאיה פרי-מיטלפונקט ופרופ' משה קראוס, אוניברסיטת בר אילן הקשר שבין "ערכי עבודה" ו"אכפתיות" לבין העדפותיהם של עובדים ומתנדבים לגבי מעורבותם בניהול ארגונים וולונטאריים ד"ר ניצה שובסקי, אוניברסיטת חיפה, קרול יוז, אוניברסיטת דרבי-בקסטון אנגליה
12:30-13:30	ארוחת צהריים

<b>אולם A</b>	<b>מליאה: הכשרה לניהול מלכ"רים: מה צריך ללמד?</b>	<b>13:30-15:00</b>
יו"ר: <u>ד"ר חגי כץ</u> , במחלקה למנהל עסקים, ביה"ס לניהול, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב		

**פאנל:**

מר יוסי גולדמן, שתי"ל  
 עו"ד שלמה גור, קרן מרק ריץ'  
 מר אפי טולדו, מנכ"ל עמותת מכבים וסטודנט במגמה לניהול מלכ"רים  
 גב' נעמי סטוצינר, מנכ"ל בית איזי שפירא  
 ד"ר שלומית שולוב-ברקן, מנהלת ביה"ס הארצי להנהלות ציבוריות של מרכז ציפורי

**ה פ ס ק ת ק פ ה 15:00-15:30**

<b>Plenary: Philanthropic Foundations in the 21<sup>st</sup> Century in the US, Japan and Europe: Roles and Characteristics</b>	<b>Hall A</b>	<b>15:30-17:20</b>
יו"ר: <u>פרופ' בני גדרון</u> , מנהל המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב		

**Prof. Helmut Anheier**, Director of the Center for Civil Society, School of Public Affairs, UCLA, USA

**Prof. Masayuki Deguchi**, ISTR President, the Graduate University for Advanced Studies, Osaka, Japan

**Dr. Diana Leat**, Independent Consultant, Author, England

**ה פ ס ק ה 17:20-17:30**

**מושבים מקבילים: מחקרים חדשים על המגזר השלישי בישראל** **17:30-18:30**

<b>אולם A</b>	<b>יזמות חברתית</b>
יו"ר: <u>ד"ר אסתר יקוביץ'</u> , אוניברסיטת בן גוריון בנגב	

**יזמים חברתיים מהגרים מחבר העמים בישראל: המשמעות המיוחדת לפעילות היזמית**  
 גב' לינה ויימן, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**השפעת האמון על פיתוחו של מיזם עסקי בארגון מגזר שלישי**  
 גב' לינדה מוסק ופרופ' מורי גילין, אוניברסיטת סווינבורן אוסטרליה

<b>אולם B</b>	<b>גיוס משאבים והתלות במשאבים</b>
יו"ר: <u>פרופ' יוסף קטן</u> , אוניברסיטת תל אביב	

**הכלכלה הפוליטית של ארגוני זכויות אדם**  
 ד"ר ניצה ברקוביץ', אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**מכניזם של מלכ"ר בסקטור הממשלתי: מעורבות של עובדים סוציאליים בגיוס משאבים**  
 גב' אימאן קנדלפת-איראני ופרופ' אמנון בהם, אוניברסיטת חיפה

---

אולם C

התנדבות והמגזר השלישי ויחסי יהודים-ערבים

יו"ר: פרופ' ניצה נחמיאס, אוניברסיטת חיפה

---

נכונות בנות ערביות לצאת ולהתנדב לשירות לאומי

מר ריפעת סוידאן, אוניברסיטת בר אילן

על הדיאלוג בין פלסטינים ליהודים בתוך ארגונים בישראל – פיתוח עקרונות לעבודה בין  
קבוצתית בארגונים

צוות משתי"ל, צוות ממכון צפנת

א ר ו ח ת ע ר ב ח ג י ג י ת

20:30

דברים:

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

**Prof. Masayuki Deguchi**, ISTR President, the Graduate University for Advanced  
Studies, Osaka, Japan

הענקת מלגה לגב' מיכל לרון, תלמידת מחקר העוסקת בחקר המגזר השלישי

**09:15-11:00 מליאה: מגזר הקרנות הפילנתרופיות וארגוני המימון בישראל: מאפיינים, תפקידים, יחסים עם הממשלה ודרכי התנהלות**  
**אולם A**  
 יו"ר: ד"ר ג'אנט אביעד, מנהלת קרן ק.ר.ב.

**הצעת המחקר:**

פרופ' בני גדרון, גב' יעל אלון, ד"ר רביב שוורץ, גב' אביטל שלנגר, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**מגיבים:**

**Prof. Helmut Anheier**, Director of the Center for Civil Society, School of Public Affairs, UCLA, USA

**Prof. Masayuki Deguchi**, ISTR President, the Graduate University for Advanced Studies, Osaka, Japan

**Dr. Diana Leat**, Independent Consultant, Author, England

**11:00-11:30 הפסקת קפה**

**11:30-13:00 מליאה: מדיניות הממשלה כלפי קרנות פילנתרופיות**  
**אולם A**  
 יו"ר: מר רוני דואק, יו"ר ציונות 2000

**פאנל:**

מר אלי אלאוף, מנכ"ל סאקט"א-רש"י

מר זאב בילסקי, יו"ר הסוכנות היהודית

גב' שירה הרצוג, מנכ"ל קרן כהנוב

מר אבינועם ערמוני, סגן נשיא לקשרים בין-לאומיים, האוניברסיטה העברית, מנכ"ל הקרן החדשה בישראל לשעבר

**13:00-14:15 ארוחת צהרים**

**דברים:** פרופ' רבקה כרמי, נשיאת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

הענקת תעודת הוקרה על חדשנות בחקר המגזר השלישי **לפרופ' הלמוט אנהיי**

**14:15-15:45 מושבים מקבילים: מחקרים חדשים על המגזר השלישי בישראל**

**אולם A תמורות במגזר השלישי**  
 יו"ר: ד"ר ורדה שיפר, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**חרדים תורמים? עמותות חרדיות בחברה החילונית**

גב' דבי בבס, האוניברסיטה העברית, גב' יעל אלון, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי

**יכולת ההסתגלות של מלכ"רים ישראלים לשינוי חברתי**

ד"ר ננסי שטרניכמן ופתחי מרשוד, שתי"ל חיפה

**תמורות בארגון וולונטרי לאור השינויים במדיניות החברתית מהקמת המדינה ועד היום**

גב' אסתר זיכלניסקי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**תפקיד ארגון הגג של ארגוני המגזר השלישי: סקר מיפוי ואיתור צרכים וציפיות בקרב מנכ"לים חברי מגזר ההתנדבות והמלכ"רים**

ד"ר ירון סוקולוב, מגזר ההתנדבות והמלכ"רים, גב' דורית בן-ברוך, אוניברסיטת חיפה

**אולם B**

**מחקר בסיסי והמגזר השלישי**

יו"ר: עו"ד אופיר כץ, אופיר כץ ושות' - עורכי דין

**ממצאים מסקר עמותות הרווחה בישראל בשנת 2005**

מר אסף נגר, מח' המחקר, בנק ישראל

**מלכ"ר מקוון: מטרות ושימושים של אתר האינטרנט בקרב ארגוני המגזר השלישי בישראל**

מר ניהאד זרקאני, האוניברסיטה העברית

**מדוע נחוץ המגזר השלישי במדד העוני?**

מר אהרון מור, משרד אוצר

**אולם C**

**היבטים בניהול והערכת שירותי רווחה**

יו"ר: פרופ' איילה מלאך-פיינס, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**אסטרטגיה בארגונים התנדבותיים - גישת חקר מקרה**

גב' זיוה שארף, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**יחסים בין יושבי ראש ומנהלים כלליים בארגונים ללא כוונת רווח**

ד"ר אסתר יקוביץ, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, ד"ר הדרה בר-מור, המכללה האקדמית בנתניה

**אמידת יעילותם של מלכ"רים בשיטת ניתוח המעטפת (DEA)**

פרופ' ישראל לוסקי, גב' יהודית גבעון, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

ה פ ס ק ה 15:45-15:55

**מליאה: נתונים על המגזר השלישי בישראל: שינויים בהיקף,**

15:55-17:00

**אולם A**

**הרכב ומימון המגזר**

יו"ר: מר ניסן לימור, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי

**מציגים:**

גב' דבי בבס, האוניברסיטה העברית

גב' יעל אלון, מנהלת מסד הנתונים, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן

גוריון בנגב

ד"ר חגי כץ, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב

**מגיבים:**

ד"ר ג'וני גל, ראש תכנית שוורץ לניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים, האוניברסיטה העברית

מר דוד כנפו, מנהל אגף לתפקידים מיוחדים, משרד העבודה והרווחה





## ארגוני הניצולים ותפקידם בעיצוב זיכרון השואה הישראלי

ד"ר בעז כהן

אוניברסיטת בר אילן

קיומם של ארגונים של ניצולי שואה, הפועלים ונאבקים לעיצוב דמותו של זכרון השואה הישראלי הוא אחת התופעות המרתקות והנחקרות פחות בהיסטוריה של מדינת ישראל. ארגונים כמו: "ארגון נכי המלחמה בנאצים", "ארגון הלוחמים והפרטיזנים ובמיוחד "ועד הארגונים של ניצולי השואה" פעלו בדרכים שונות על מנת להשפיע על עיצוב זכרון השואה בחברה הישראלית.

ארגון נכי המלחמה בנאצים, הצליח להביא להעברת חוק נכי המלחמה בנאצים בכנסת. חוק זה הסדיר את זכויותיהם של נפגעים במהלך המלחמה נגד הנאצים; בשלהי שנות החמישים, נטלו נציגיו של ארגון זה חלק פעיל, עם ארגונים אחרים, במאבק הציבורי לשינוי אופיו של יד ושם; בשנת 1959, ולא מעט בעקבות ההצלחה במאבק על אופיו של יד ושם, התארגנו ארגוני הניצולים תחת הכותרת של: "ועד הארגונים של ניצולי השואה" והפעילו לחץ על הכנסת לחוק חוק שיקבע את אופיו של יום השואה. אף שהחוק התקבל בכנסת הרי שמאבקם של הארגונים בנושא המשיך עד לשנת 1961 בה קיבל יום הזכרון לשואה ולגבורה את האופי המוכר לנו כיום.

סיפורם של ארגוני הניצולים ופעילותם מחייב קריאה מחודשת של אופיה של החברה הישראלית בעשורים הראשונים בכלל ושל עיצוב זכרון השואה הישראלי בפרט. המחקר מבוסס על תיעוד מארכיונים רבים ובהם אוספים הנוגעים לאישים שנטלו חלק בהתרחשות ההיסטורית. וכן על ראיונות עם דמויות שמלאו תפקידי מפתח.

## להיות עם חפשי: הליגה למניעת כפיה דתית בהקשרה ההיסטורי

ד"ר אלי צור

*יד יערי וסמינר הקיבוצים*

הליגה למניעת כפיה דתית הוקמה בראשית שנות חמישים והתפוררה לאחר מלחמת ששת הימים. כמסגרת ארגונית בלטה הליגה במספר איפיונים ייחודיים. בישראל שכל המערכות הציבוריות בה היו קשורות לגופים פוליטיים, הליגה הייתה מסגרת שחצתה מפלגות, והכילה בשורותיה פעילים שהשתייכו לזרם הרביזיוניסטי לצד קומוניסטים והשמאל הציוני. ההשתייכות אליה נקבעה רק לפי הקריטריון היחיד של הנכונות לתרום למאבק למען תחיקה חילונית (או לפחות למניעת תחיקה דתית). בראשית דרכה נהנתה הליגה מן האפוטרופסות של חבורת ערי ז'בוטינסקי והלל קוק, כלומר האגף הרביזיוניסטי שהיה באופוזיציה למנהיגותו של מנחם בגין. בתקופה מאוחרת יותר באו מנהיגי הליגה מן חוגים הקשורים למפ"ם ול"העולם הזה". כל עוד הצטמצמה הליגה בפעילות הקשורה ליעדיה המקוריים, היא הצליחה לשמור על ליכוד שורותיה. בעקבות מלחמת שש הימים, היחס לשליטת מדינת ישראל בשטחים שפילג את החברה הישראלית פיצל גם את הליגה. במקביל עברה הליגה מפעילות ציבורית שגרסה פעילות המונים בשטח למאבק משפטי שהצריך רק קבוצה מצומצמת של עורכי הדין. הפילוג הפנימי וויתור על גיוס שכבות ציבור רחבות הביא לניוונה של הליגה ולחיסולה הסופי.

המחקר מתבסס על תיעוד ארכיוני מגוון ובמיוחד על ארכיון הליגה שנשמר בארכיון גנזים, ארכיון אגודת הסופרים בתל אביב. זהו המחקר היחיד שנערך עד כה על הליגה למניעת כפיה דתית והוא למעשה חושף לראשונה את עצם קיומה של הליגה, הנושאים שהעלתה על סדר היום הציבורי וקשריה המגוונים עם רבדים שונים בחברה הישראלית המתגבשת.

## אגודות יהודיות בארץ ישראל 1890-1919

ד"ר פולה קבלו וד"ר אלון לזר

אוניברסיטת בן גוריון בנגב

המחקר מסתמך על ניתוח ממצאים היסטוריים משלל מחקרים שעסקו בחקר הקהילה היהודית בארץ ישראל עד מלחמת העולם הראשונה. במהלך המחקר נבחנו המאפיינים והתפקידים שמילאו התאגדויות שקמו בקהילה היהודית בארץ ישראל בשלהי התקופה העותומנית עד מלחמת העולם הראשונה.

המחקר בחן את דפוסי ההתאגדות הן ביישוב הישן וביישוב החדש. בשתי הקהילות פעל מערך מורכב ומגוון של מסגרות ארגוניות שהסתמכו רובן ככולן על כספים שהגיעו מחו"ל ושיסיפקו מניפת שירותי שהקיפה את כל תחומי החיים, חינוך, סעד, בריאות ומסגרות חברתיות בעלות מכנה משותף דורי, חברתי או תרבותי. בקהילת היישוב החדש, בנוסף לתפקידן כספקיות שירותים שימשו ההתאגדויות גם זרז לחיזוקה של הזהות הלאומית המתגבשת וליצירת תשתית למרכז פוליטי עתידי.

ההתאגדויות מלאו מגוון של צרכים לאור העדרותו הכמעט מוחלטת של השלטון המרכזי העותומני, ועל רקע הגידול הדמוגרפי המהיר והמגוון הדתי והתרבותי של האוכלוסיה. האגודות צברו כוח רב וריכוז בתוכן כוח מנהיגותי, תקציביים ומניפת שליטה רחבה על מגוון עצום של תחומי חיים.

פרוץ מלחמת העולם הראשונה והמשבר שהתלווה אליה גילה את חולשתה של הרבגוניות ההתאגדותית הזו. הניתוק הכמעט מוחלט שנוצר בשל המלחמה בין הארץ לארצות אירופה מנע את העברת הכספים לארץ וחשף את החולשות האימננטיות הטמונות במבנה ארגוני של מוסדות חוץ ממשלתיים, עצמאיים ופרטיקולריים. הארגונים השונים, אשר בימי שגרה ינקו את כוחם והשפעתם מעצמאותם הכלכלית, ממנגנוני השירות הממוקדים שלהם ומיכולתם לייצג ולבטא צרכים של קבוצות פרטיקולריות נקלעו בימי משבר, למבוי סתום ונזקקו לתמיכה שמקורה יכול היה לבוא רק מגורם שתפס את עצמו [גם אם לא היה באמת] מרכז מנהיגותי. במשבר שנוצר בארץ בתקופת מלחמת העולם הראשונה, על רקע הסתתמות מקורות המימון והגידול העצום בעוני ובמצוקה התבררה נחיצותה של הנהגה מרכזית.

שלל מקרי החקר ההיסטוריים ממחיש בהקשר היסטורי את פרדוקס החברה האזרחית שעליו הצביע מייקל וולצר ולפיו מתקיימת זיקה ותלות בין חברה אזרחית חזקה למדינה כסוכן שלא ניתן לוותר עליו. דווקא ריבוי הארגונים, חיוניותם ועוצמתם, המחישו בעיתות משבר את מגבלותיהם כשהם פועלים במציאות חברתית פוליטית שבה השלטון המרכזי הוא זר וחלש, הקהילה המקומית חסרה מנגנוני ייצוג מוסכמים ומתקיימת תחרות וחוסר שיתוף פעולה בין הארגונים לבין עצמם.

## תכניות קדם צבאיות בישראל

ד"ר חגית הכהן וולף, חיה אמזלג – באהר

מתווה יעוץ הערכה ומיון

### מטרות המחקר

מחקר הערכה מסכם, ראשון מסוגו, הוזמן על ידי מגבית ניו-יורק על התכניות הקדם צבאיות שבתמיכתה. תכניות אלה מדגישות שילוב בין צעירים ממגזרים שונים בחברה הישראלית: דתיים וחילוניים, ותיקים ועולים, מרקע סוציו-אקונומי מגוון.

### מתודולוגיה

המחקר בחן את הפרופיל של משתתפי תכניות הקד"צ ואת השינויים שחלו בתפיסות ובעמדות של הבוגרים כתוצאה בהשתתפותם בתכניות הקד"צ בהיבט קוגניטיבי, רגשי והתנהגותי. כן נבדקו מדדים הקשורים להתנהגות בפועל של הבוגרים כיום וחווות דעתם על התכניות. נעשה שימוש במערך קבוצות השוואה בין תכניות בתמיכת מגבית ניו-יורק (ניסוי) לתכניות אחרות (ביקורת) ובין הזמנים (חניכים ובוגרים). ניתוח הממצאים התבסס על 1,165 משיבים (47% מהמדגם) ועל ראיונות עם 75 חניכים ובוגרים.

### ממצאים

הממצאים מורים כי לתכניות הקד"צ הכלליות והמשלבות, מעבר לתכניות הנתמכות ע"י מגבית ניו-יורק, יש השפעה משמעותית על עמדותיהם והתנהגותם של הבוגרים, הנובעת משילוב בין מאפייני תכניות הקד"צ לבין מאפייני המשתתפים בהן. ככלל, מתחזקת בקרב הבוגרים תפיסה של מנהיגות ומחויבות חברתית. הם מייחסים לתכניות השפעה משמעותית על עיצוב תפיסותיהם והמשך חייהם. נוצרת בקרבם קהילה מובחנת שמאפייניה הם תפיסת העולם, שפה ונטיות משותפות. נמצאו מספר משתנים המבחינים בין הנבדקים: סוג התכנית – מכינות קדם צבאיות לעומת תכניות אחרות; אורח החיים של התכנית – דתי, משלב, חילוני; רקע סוציו-אקונומי של קהל היעד של התכנית. תכניות הקד"צ ממוקדות ברובן ביצירת "אליטה משרתת". כדי להגביר את האפקט של התכניות על החברה הישראלית מומלץ לתת יותר מקום לקונספציה של "שילוב חברתי" שעיקריה – הרחבת מעגלים למשתתפים משכבות וקבוצות נוספות בחברה – עולים חדשים, צעירים מהפריפריה ועבודה "כלפי פנים" בין המשתתפים בתוך התכנית.

## שקיפות, זמינות, ומהימנות – מתודולוגית הערכה פנימית איכותנית בארגון

### אורי קצין

דוקטורנטית באוניברסיטה העברית, חוקרת ומעריכה במית"ר (המכללה ליהדות כתרבות).

בהרצאה זו, יוצג מחקר הערכה איכותני שנועד לבחון את האופן שבו נתפסות מטרות הארגון, הציפיות ממנו, אופני יישום מטרותיו ומידת ההצלחה בהשגתם. במסגרת המחקר שמלווה לאורך ארבע שנים, פרויקט בקהילת מית"ר (המכללה ליהדות כתרבות) בעיר כפר-סבא, נערכות בכל שנה תצפיות בפעילות הארגון, ראיונות אחדים עם מנהלים ואחרים ומועברים שאלוני הערכה רבים.

נתוני המחקר שהם בעיקרם טקסטואליים, כדוגמת תמלילי ראיונות, רישומי תצפיות ותשובות מילוליות על שאלונים, מחייבים את החוקרים להשתלט על כמות גדולה יחסית של חומרים שמצטברים לאורך זמן. ככל שהמחקר גדל בהיקפו, גדלה כמות הנתונים ונדרשת פעולת ניתוח הנותנת ביטוי לכל הנתונים ללא סלקציה שרירותית. בעזרת תוכנה שפותחה ככלי לריכוז נתונים טקסטואליים ומאפשרת ביצוע תהליך ניתוח מובנה, מתאפשרת שקיפות מרבית של תהליך הערכה שיטתי, מהימן ותקף. עמיתים וחברים בארגון יכולים לעקוב אחרי התהליך המחקרי, לבחון את סבירותו ולהציע מטרות נוספות להמשך הערכה. המערך המחקרי מתבצע במספר שלבים:

- א. אסוף הנתונים וריכוזם במאגר נתונים קיים.
- ב. ניתוח ראשוני לקביעת הנושאים המצויים בחומר.
- ג. ניתוח ממפה לקביעת מערך הקטגוריות של המחקר.
- ד. צרוף חומרים חדשים למערך הקטגוריות תוך עדכון המערך.

ממצאי המחקר שמזוהים ומתעדכנים מעת לעת, מצביעים על ציפיות ותפיסות שונות בקרב קהלים שונים לגבי מטרות הארגון. מתקבלת תמונה עשירה ומורכבת המצביעה על קשר בין עמדות קודמות של הנחקרים לבין יחסם לפעילויות השונות שמבצע הארגון וליחסם לארגונים נוספים הפועלים בתחומם. במהלך ההרצאה יודגם האופן שבו תוכנת הניתוח (Narralizer) מהווה כלי עזר לבצוע המערך המחקרי ומאפשרת מהימנות ושקיפות מרבית בכל אחד משלבי המחקר.

## הערכה וקידום מורי המכללה/העמותה באמצעות תלקיט (פורטפוליו)

### ד"ר מחמוד חליל

ראש מכללת סכנין להכשרת עובדי הוראה

במכללות להכשרת עובדי הוראה אשר מנוהלות על-ידי עמותות מלכ"ר, תופסת לה ההערכה מקום נכבד בהתפתחות המקצועית של המורים, בקביעת דרגתם וקידומם. אין נושא שהוא בעל חשיבות גדולה יותר למערכת החינוך מאשר איכות ההוראה של המורים (ווגלינסקי, 2000). העבודה הנוכחית מציגה תהליך לפיתוח כלי להערכה מעצבת - הפורטפוליו האישי, אשר נעשה במסגרת הפעילות לטיפוח איכות ההוראה במכללה להכשרת עובדי הוראה בסכנין.

התהליך כלל למידה שיתופית של הצוות בתחום ההערכה המעצבת בכלל ומאפייני הפורטפוליו ככלי להערכה בפרט; בניית הכלי - דיונים ושיתוף פעולה בכל שלבי פיתוח הכלי; שיתוף הצוות בשלבי בניית הכלי; פיתוח הכתיבה הרפלקטיבית; דיון וקביעת לוח הזמנים לביצוע התהליך; נהלי הגשת הפורטפוליו והקריטריונים להערכתו. בתהליך הפיתוח נבנה מאגר הקריטריונים, בו היו שותפים כל חברי סגל ההוראה, ולאחר מכן נופו הפריטים שנראו כלא מתאימים למורי המכללה.

העבודה מעלה שאלות לגבי האפקטיביות של הערכת ההתפתחות הפרופסיונאלית באמצעות שימוש בכלי זה ומציגה את הפוטנציאל של הערכה מעצבת באמצעות הפורטפוליו בקרב מורי המכללה הערבית בסכנין. ההצגה בכנס תתמקד ב:

1. שלבים בפיתוח הפורטפוליו ככלי להערכה מעצבת;
2. הפורטפוליו האישי כאמצעי להתפתחות הפרופסיונאלית של מורי המכללה;
3. הפורטפוליו האישי כאמצעי להגברת המוטיבציה של המורים לפעילות בתוך המסגרת הארגונית הכוללת;
4. הפורטפוליו ככלי לקביעת דרגתם האקדמית ושכרם של מורי המכללה;
5. הפורטפוליו האישי כאמצעי לפיתוח המנהיגות והאחריות של חברי סגל ההוראה;
6. הצגת ה"כלי" (הפורטפוליו/התלקיט) וייצוג תוצרים אחדים של חברי סגל ההוראה (הפורטפוליו האישי של מספר חברי סגל המכללה), וזאת תוך שמירה על כללי האתיקה המקובלים במחקר ובהערכה.

## הערכה חיצונית כמנוף לגיוס משאבים לארגון

### איתן ביטאו

#### מקסם

מקסם הוא ארגון שהוקם בשנת 1996 על ידי חברי עמותות יוצאות אתיופיה לטובת טיפוח החינוך בקרב יוצאי אתיופיה בחדרה. פעילות הארגון מלווה על ידי נציג משרד הקליטה.

משמעות השם מקסם היא פעילות הדבורה האוספת צוף ועושה ממנו דבש (באמהרית).

פעילות הארגון ממונת בחלקה הגדול מכספי תרומות.

הארגון החל את פעילותו במקלט שהיה מבנה נטוש ויועד בתחילת הדרך להוות מסגרת לשעות אחר הצהריים לילדים יוצאי אתיופיה שמתגוררים בשכונה קשה בחדרה, ללא פתרון לפעילויות פנאי משמעותיות. ילדים אלו מצאו עצמם משוטטים ברחובות. כיום פועלות במסגרת הארגון חמש מועדוניות בחדרה ועוד מועדוניות בפרדס חנה.

המועדוניות מציעות סל מובנה של פעילויות חינוכיות, חברתיות, לימודיות ואישיותיות לילדים ולהוריהם. המועדוניות מנוהלות על ידי העמותה שכוללת מתנדבים יוצאי העדה, יועץ חיצוני וצוות הוראה מקצועי בשכר 5 ימים בשבוע כולל ארוחה חמה.

למרות הגידול הרב בפעילות העמותה עם השנים ולמרות התחושה הכללית של הצלחה, ולמרות העובדה שמדובר על פעילות שעונה על חסך ברור, הרי שהעמותה מוצאת את עצמה נאבקת לאורך השנים על היכולת לפעול ללא תקציבי פעילות מוגדרים.

על פי בקשת אחד הגופים התורמים, קרן קנדי/ליי, נבחר גוף חיצוני לביצוע הערכה (קבוצת משתנים). בהערכה השתתפו מעריכים יוצאי העדה ומעריכים שאינם יוצאי העדה ובמהלכה נבדקו הפרמטרים הארגוניים, הפדגוגיים והחברתיים של מקסם. נבדקו תהליכי פעילות ותוצרים כפי שהם משתקפים בעיני צוותי מורים ומנהלים בבתי הספר מהם מגיעים הילדים, הילדים עצמם והוריהם.

ממצאי ההערכה פורסמו בדו"ח מסכם. בנוסף על כך פיתח צוות הערכה עבור צוות מקסם כלים להערכה המשכית: שאלוני הורים ושאלוני תלמידים. צוות מקסם מבצע זו השנה הראשונה הערכה באמצעות כלים אלו.

איסוף הנתונים מתבצע על ידי צוות ההוראה במרכזים.

ממצאי הערכה שימשו את הצוות לשתי מטרות מרכזיות. הראשונה – מטרה של למידה פנימית, בעקבות הממצאים מתבצעת חשיבה והפקת לקחים. אולם השני- הפחות מוכר או פחות מדובר בתחום זה, הוא תהליך גיוס כספים.

מאז יציאתו לאור של סיכום ההערכה גופים תורמים מתייחסים אחרת לארגון – ההערכה מראה על רצינותו של הגוף ונותנת מבט מקצועי מוכח ליכולתו הביצועית.

דו"ח ההערכה נותן מנוף משמעותי ליכולת הארגון לגייס משאבים מקרנות ותורמים ומשפר את יכולת הארגון לפעול מפעילות בתנאי חוסר ודאות לפעילות עם נתונים מוכחים.

## קשיים רגשיים של מתנדבים ואסטרטגיות להתמודדות עמם

משתי נקודות מבט: מתנדבים נושרים ומתמידים

### גלית ינאי ונטורה

אוניברסיטת בן גוריון והמכללה האקדמית עמק יזרעאל

#### **מבוא**

מחקרים שונים בחקר ההתנדבות מציגים קשיים העומדים בפני מתנדבים. המחקר הידוע לנו מראה לא מעט קשיים שתוארו בתחומים ארגוניים, מקצועיים, מנהלתיים ורגשיים, העולים בקרב מתנדבים במהלך ביצוע ההתנדבות. בניגוד לכך, כמעט ולא נוכל למצוא מחקרים העוסקים בהתמודדות ובאסטרטגיות יעילות מול קשיים אלו. מיעוט המחקרים בולט ביתר שאת, עקב בעיות נשירה רבות שיוצרים קשיים אלו.

#### **שיטה ומטרות המחקר**

המחקר הנוכחי נקט בגישה איכותנית, על מנת ללמוד את מאפייני ההתנדבות המובילים מתנדבים לנשירה מפעילותם. במהלך חיפוש אחר הגורמים לנשירה עלו קשיים רבים ודילמות שונות המאפיינות מתנדבים בדרכם לנשירה מן הארגון. בצד, קשיים אלו, ציינו המתנדבות גורמים לא מעטים המושכים אותן להישאר חרף הקשיים וכן גילו מספר אסטרטגיות להתמודדות מול קשיים אלו.

עיקר המידע לגבי שני הנושאים הללו: קשיי ההתנדבות ואסטרטגיות התמודדות למדנו משתי קטגוריות מרכזיות במחקר: מתנדבות שנשרו ומתנדבות ותיקות, שהתמידו בפעילותן למעלה משנתיים. ואמנם, נתגלה פער עצום בתפיסות ההתנדבות, דרכי ההתקשרות עם הארגון, פשרנויות רגשיות לאירועים עם לקוחות ופערים משמעותיים בתפיסות העצמיות ובדימוי העצמי ההתנדבותי. בשאלה מה עומד בבסיס פערים אלה, ביקשנו ללמוד על אסטרטגיות רגשיות בונות אשר סיגלו לעצמן מתנדבות מתמידות.

#### **ממצאים**

תשע אסטרטגיות פעולה מצאנו בקרב המתנדבות המתמידות: מינימיזציה של הסיוע (הורדת הציפיות לפתרונות קסם) האדרת התוצאות (ייצור של משוב עצמי חיובי עקב כל שינוי בהתנהגות הלקוחה) שימוש במנגנון השלמה (נטייה לקבל כשלונות) שימוש במנגנון רציונליזציה (מאמצים קוגניטיביים מאומצים בקרב המתנדבת להסביר לעצמה מדוע פעלה הלקוחה כפי שפעלה, תוך צמצום האשמות כלפיה ככל שניתן), שימוש בקומונסנס (אסטרטגיה הפועלת להפחתת חרדות להימצא חסרות אוניס מול הלקוחה, ותחתיה, עידוד וחיוק הקומונסנס האישי ככלי להתמודדות, כמקור לפתרון תבוני, ספונטאני וחסר כלים מקצועיים) בקשת הדרכה (שימוש ביוזמה פעילה ממתנדבות אחרות ומנהיגות הארגון לקבלת עצות) ועדכון במידע חיוני (חיפוש אקטיבי של תקדימים הרשומים ביומן העבודה, נהלים וחוקים ארגוניים על מנת להרחיב את הידע בהתמודדות מול החשש מפני חסך בכלים).

המחקר אימץ את מודל ניהול הרגשות של הוכצ'ילד (1983) והדגים מהי התמודדות מנוהלת באופן אפקטיבי ומהי התמודדות לקויה המובילה לדימוי מקצועי נמוך, שחיקה ומועקה בקרב המתנדבות. ניהול רגשות הנו מושג, המתאר את האופן שבו אנו בוחרים להפעיל, להסוות ולשנות רגש שלילי באמצעות שימוש בקוגניציה "מעמיקה" המאפשרת את החלפת הרגש מסלידה, כעס או שנאה לעבר רגשות של הבנה, אמפטיה ואף רחמים. המחקר מדגים כיצד מתנדבים רבים לא מנהלים היטב את רגשותיהם – הם חשים כעס ובוז אך מפגינים חיובים מלאכותיים. דיסוננס אמוטיבי זה (חוסר הלימה בין רגש ותגובה) יוצר הסתרה של הרגש השלילי בטווח הקצר אך יוצר ניכור בטווח הארוך, שחיקה וירידה משמעותית בדימוי המקצועי.

**Hochschild, A. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Berkeley: University of California Press.**



## חוויה פסיכולוגית של עבודה ושל התנדבות - שרות לאומי כ- Case Study

מיה פרי-מיטלפונקט, פרופ' משה קראוס

*מחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר אילן*

במבט ראשון עשויים עבודה והתנדבות להיראות כמושגים סותרים, להם מערכות שונות של ציפיות, המתבטאות בחוויה פסיכולוגית שונה. החוויה הפסיכולוגית הוא מרכיב חשוב במערכת יחסים תעסוקתית, אך מועט המחקר בנושא זה בהקשר של העסקת מתנדבים.

מטרות המחקר היו לבחון תפיסות של עבודה והתנדבות כמרכיבים בחוויה הפסיכולוגית והפרתו בקרב מתנדבים, וללמוד על הקשר בין לבין מחויבות ארגונית, שביעות רצון והתנהגות אזרחית (ocb). במחקר נבדקו תשעים ותשע בנות שרות לאומי מאחד עשר ארגונים שונים. כלי המחקר כלל חמישה שאלונים למילוי עצמי: שאלון שנבנה למחקר זה ובודק תפיסת השרות הלאומי במונחים של עבודה והתנדבות, שאלון לתפיסת הפרת החוויה הפסיכולוגית, ושאלונים קיימים הבודקים מחויבות ארגונית, שביעות רצון והתנהגות אזרחית.

תוצאות המחקר נותנות תוקף מבני להבחנה בין עבודה להתנדבות כמושגים שונים ובלתי תלויים. נמצא קשר חיובי מובהק בין תפיסת עבודה לעמדות חיוביות כלפי השרות. לעומת זאת, בין מדד התנדבות לבין אותם משתנים התקבל קשר חיובי מובהק רק להתנהגות אזרחית. תפיסה גבוהה של השרות כעבודה הייתה קשורה לתפיסה נמוכה של הפרת החוויה הפסיכולוגית, ולא נמצא קשר בין תפיסת השרות כהתנדבות להפרה. בנוסף, נמצא קשר שלילי בין תפיסה גבוהה של הפרת חוויה פסיכולוגית לבין מחויבות ארגונית, שביעות רצון והתנהגות אזרחית.

נראה כי ככל שמדד תפיסת השרות כעבודה גבוה יותר, כך ברור יותר מעמד בת השירות בעיני עצמה ובעיני סביבתה, דבר המפחית את העמימות ומוביל לעמדות חיוביות יותר כלפי השרות. לעומת זאת תפיסת השרות כהתנדבות מכילה בתוכה עמימות שמקשה על הבנות לקבוע מהן הדרישות המדויקות ומהם גבולות התפקיד. עמימות עשויה להוביל למספר תהליכים פסיכולוגיים שונים המתקיימים במקביל והם עשויים להוביל לעמדות סותרות אשר מתבטאות בחוסר עקביות, ומכאן בהעדר קשר סטטיסטי בין תפיסת השרות כהתנדבות לבין מחויבות ארגונית, שביעות רצון ותפיסת הפרה של חוויה פסיכולוגית. מודעות להשפעת העמימות מחד וחשיבות מרכיב העבודה מאידך, היא מרכיב חיוני לניהול נכון של מתנדבים ולהפקת המיטב מההתנדבות עבור המתנדבים והארגון.

**הקשר שבין "ערכי עבודה" ו"אכפתיות" לבין העדפותיהם של עובדים ומתנדבים לגבי מעורבותם בניהול ארגונים וולונטאריים**  
**Work Values, Caring and Preferences for Employee and Volunteer Involvement in the Management of Voluntary Sector Organizations**

ד"ר ניצה שובסקי (Nitza Schwabsky)

חוקרת-עמית במרכז לניהול ומדיניות ציבורית, אוניברסיטת חיפה, ויועצת בתכנית לניהול ארגונים וולונטאריים, אוניברסיטת דרבי-בקסטון, אנגליה

Carol Hughes, MSc.

*Programme leader and researcher for Voluntary Sector Management (VSM) Programme, University of Derby Buxton, UK*

בהסתמך על המסגרת התיאורטית של (Ghorpade, Lackritz and Singh's (2001), מאמר זה יבחן את העדפותיהם של עובדים ומתנדבים בארגון וולונטארי "ללא מטרת רווח" לגבי מעורבותם בניהול. המאמר גם יבחן אם קיים קשר בין "ערכי עבודה" (כגון, אלטרואיזם, כבוד המקצוע, קולקטיביזם ואינדיבידואליזם), ו"אכפתיות", ("caring"), המהווים ערכי בסיס בארגונים הוולונטאריים (Malloy and Agarwal, 2003), לבין העדפות הנחקרים לגבי מעורבותם בניהול.

ממצאי מחקר גישוש נאספו מ- 50 עובדים ומתנדבים בארגון וולונטארי "סנט ג'ון אמבולנס" באזור דרבישייר באנגליה. הממצאים נאספו באמצעות שאלון שכלל שאלות סגורות ופתוחות. השאלות הסגורות, על רצף "ליקרט" מ-1 עד 5 בדקו היגדים המתייחסים ל"ערכי עבודה" ו"אכפתיות" של עובדים ומתנדבים בארגון, ולהעדפותיהם לגבי מעורבותם בניהול; השאלות הפתוחות בדקו את תפיסותיהם של הנחקרים בנושאים אלה.

תפקידם של הארגונים הוולונטאריים הולך ומתעצם באנגליה ובעולם כולו. מרבית הארגונים מנוהלים באופן פרטי, אך הינם מכוונים לפילנתרופיה ונדבנות (Salamon, 1999), ומציבים אתגרים כבדי משקל לשותפים בהם, המושפעים מ"ניהול ליברלי" (Light, 2000). העובדים, המתנדבים ומנהלי הארגון שואפים לעמוד בדרישות ובלחצים הפועלים עליהם, לתת שרות באיכות גבוהה, ולעמוד בדרישות התחוקתיות. העובדים והמתנדבים מתמודדים עם שינויים תכופים, והמנהלים מתמודדים, בנוסף, עם אתגרים וקשיי ניהול. על מנת להצליח, נדרשת מעורבותם של עובדים ומתנדבים בניהול ארגונים וולונטאריים.

הדרישה הגוברת לערב אנשי צוות בניהול ארגונים מוזכרת בספרות, אך מתייחסת בעיקר לעובדים מארגונים "מסורתיים" (לדוגמא, Adams, 1995; Ghorpade, et al., 2001). הכמיהה לחשוף עובדים ומתנדבים של ארגונים וולונטאריים, וללמדם נושאים הקשורים לניהול, יצרה את התמריץ להקמת תכנית עמיתים, הראשונה באנגליה, בין אוניברסיטת דרבי-בקסטון, לבין הארגון האמבולטורי "סנט ג'ון". התכנית הינה תכנית לימודי יסוד לתואר ראשון המתמקדת בתכני צדק חברתי ותרומה לזולת, בצד תיאוריות ומיומנויות ניהול. בתכנית משתתפים עשרות עובדים ומתנדברים מן הארגון. תכנית זו משמשת "קונטקסט" למאמר זה.

המודל התיאורטי של "ערכי עבודה", "אכפתיות" והעדפות עובדים ומתנדבים לגבי מעורבותם בניהול הארגון הוולונטארי, ותיאור תכנית הניהול, יוצגו בעברית ובאנגלית ע"י החוקרות; ניתוח גורמים מוודה (confirmatory) יוצג, ויידונו השלכות המודל.

## **יזמים חברתיים מהגרים מחבר העמים בישראל: המשמעות המיוחדת לפעילות היזמית**

### לינה ויימן

המחלקה לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

**מטרת המחקר** - בישראל ישנן אלפי התארגנויות של אזרחים בתחומים שונים. מהגרים מחבר העמים לוקחים חלק פעיל בארגוני המגזר השלישי. השתלבות מהירה זו של מהגרים מחבר העמים בישראל בארגונים אלה ואף נקיטת יוזמה בהקמתם הנה תופעה מעניינת ביותר, מכיוון שמהגרים אלה באים מתוך תרבות בה התנהגות קולקטיבית מסוג זה לא הייתה ידועה.

מטרת מחקר זה הנה לאסוף מידע ראשוני על פעילותם של ארגוני מגזר השלישי בקרב מהגרים מחבר העמים, העוסקים בחינוך משלים ולהתמקד באותם אנשים העומדים מאחורי הקמת הארגון – היזמים. המחקר בוחן את דרכי התמודדותו של היזם המהגר מחבר העמים עם היבטים ארגוניים של מיזם חברתי, את התנאים הסביבתיים שיש בכוחם להביא לייזום ואת מרכיבי החוויה של מהגרים יזמים חברתיים מחבר העמים.

**מסגרת מושגית-תיאורטית** - המחקר מפגיש בין המושגים של **יזמות חברתית** לבין **התארגנות של מהגרים**, ובייחוד מהגרים מחבר העמים בישראל. הוא מאיר על סוג מסוים של **יזמים חברתיים** – יזמים העוסקים בתחום החינוך המשלים: **1. יזמות חברתית** מתייחסת לפעולה המתבטאת בהספקת שירות חדש, פיתוח תוכנית חדשה או זיהוי קבוצת צרכנים חדשה, אשר מטרתה ליצור שירות בעל ערך ותרום חברתית והיא מלווה באיתור ומימוש רעיון חברתי זה. **2. ארגוני מהגרים** הינם התארגנויות אתניות אשר ממלאות תפקידים רבים בהתאם למטרות וצרכים מיוחדים של הקהילה: המפגש עם בני אותה התרבות, הספקת שירותים, מענה לצרכים אינסטרומנטליים ורגשיים ועוד.

**מתודולוגיה** - המחקר נעשה בשיטה איכותנית. נערכו 10 ראיונות חצי מובנים עם יזמים של ארגוני מהגרים בתחום החינוך המשלים. הראיונות נערכו ברוסית. הם תורגמו, תומללו ונותחו על פי התיאוריה "המעוגנת בשדה".

**ממצאים** - המחקר מצא שהארגונים שנחקרו קמו במטרה לתת מענה לקשיים עמם התמודדו המהגרים בהגיעם ארצה: בעיית התעסוקה ובעיית העיסוק בשעות הפנאי של ילדים ונוער. בנוסף, נראה, שארגונים אלה מהווים מסגרת המסייעת בשמירת זיקתו של המהגר וצאצאיו לתרבות ארץ המוצא. תהליך הקמתם המורכב וחיפושם אחר מיקום פעילות הדגיש באופן סימבולי את מלחמתם של התארגנויות אלה על זכות קיום בחברה הישראלית. המחקר הציג פרופיל של יזמים, והעלה כי לרובם לא הייתה זיקה לפעילות חברתית-פוליטית או התנדבותית רציפה בעבר, אלא נסיבות המצב והמציאות החדשה הניעו אותם לעיסוק ביזמות חברתית. נמצא, כי היזמים מתמודדים עם קשיים רבים בניהול והפעלת המלכ"רים על רקע היעדר ידע והיכרות עם סוג זה של התארגנויות. אולם נראה, כי באופן הדרגתי הם לומדים את העקרונות של פעילות אזרחית זו, מיישמים זאת בעבודתם השוטפת, דבר שמאפשר לא רק את הישרדותם אלא שגשוגם והרחבת פעילותם לאורך זמן.

## השפעת האמון על פיתוחו של מיזם עסקי בארגון מגזר שלישי

Linda Mosek BA, BSW, MA, PhD student and Murray Gillin; AM FTSE, Professor Emeritus  
Australian Graduate School of Entrepreneurship,  
Swinburne University of Technology, Victoria, Australia

Social capital has become an increasingly vital resource for social entrepreneurs to accumulate, especially when commencing a new enterprise (Hansen 2001). Trust, an important indicator of social capital, is a vital factor influencing the growth and performance of a business venture. The following study demonstrated this when testing the research question: *How does social trust directly impact on the growth and performance of a social enterprise in terms of 1) motivation, 2) planning and 3) establishment phases of a venture?*

This research analyzed how social trust played a crucial role and influence, in obtaining information and resources in the business development process, and in specific phases of the entrepreneurship cycle. This encompassed exploring the advantages and disadvantages of social capital, where issues such as the power, control and influence of network relationships, particularly the donor-enterprise alliance, were investigated. Social capital theory consequently provided the conceptual theoretical framework for this study.

Based on a three year longitudinal case study of a not-for-profit business enterprise dependent on social capital, the three phase model of entrepreneurship (Greve and Salaff 2003) was employed to recognize comparative stages for developing social trust. The concepts and strategies developed by Yin (2003) were adopted to provide a systematic framework for the general approach to design, data collection and analysis.

Two year findings demonstrated that donor-enterprise relationship was a dominant control factor that facilitated the sharing and exchange of information and resources. The study illustrated how social capital correlates to the resources available within a community as a result of the development of social trust in a time line. The research supports that trust, an important indicator of social capital, is a central factor in securing physical and emotional support that impacts on the growth and performance of the social enterprise.

### References

- Greve, A & Salaff, J W 2003, "Social Networks and Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28 Issue 1 Page 1- September
- Hansen, E.L, Resource Acquisition As A Startup Process: Initial Stocks Of Social Capital And Organizational Foundings, California State University, Long Beach  
URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/IV/IVB/html/Iv-B.html#Top> 2001, (Accessed May 2004)
- Yin, RK 2003, *Case Study Research, Design and Methods*, Volume 5, Third Edition, California, USA, Sage Publications

## הכלכלה הפוליטית של ארגוני זכויות אדם

### ד"ר ניב גורדון

המחלקה לפוליטיקה וממשל, אוניברסיטת בן גוריון

### ד"ר ניצה ברקוביץ

המחלקה למדעי ההתנהגות, אוניברסיטת בן גוריון

בעבודה זו אנו בוחנים את ההשפעה של כוחות כלכליים על ארגונים לא ממשלתיים לזכויות אדם (להלן, "ארגוני זכויות"). אנו מתמקדים ביחסים הנוצרים בין התורמים לארגוני הזכויות ומראים כיצד התלות הכלכלית של הראשונים באחרונים משפיעה על אופן עבודתם של ארגוני הזכויות ועל תכניה. מרבית המחקר העוסק במפגש שבין ארגונים לא ממשלתיים לבין תורמים מראה שמכיוון שהארגונים תלויים לצורך קיומם במימון חיצוני (רובם הגדול איננו מייצר הכנסות בעצמו ואינו גובה דמי חבר), הם מוצאים עצמם במצב בו הם צריכים לתת דין וחשבון לתורמים שלהם במקום לקהלים אשר בשמם הם פועלים. כתוצאה מכך, על הארגונים להתאים את האגינדה שלהם, התחומים בהם הם פועלים ואופני הפעולה בהם הם נוקטים כך שיעלו בקנה אחד עם סדר העדיפויות של התורמים. אנו טוענים, שהשלכות של התלות הכלכלית הנידונות בספרות הן מרחיקות לכת הרבה יותר כאשר מדובר בתחום של זכויות אדם. התורמים, בצורה עקיפה ובצורה ישירה, משפיעים על ההגדרה של מהם זכויות אדם ומעצבים את זהותם של ארגוני הזכויות. וחשוב יותר, לעיתים קרובות הם מעקרים את הפוטנציאל הטורנספורמטיבי של הארגונים ואת יכולתם להביא לשינוי מבני של ממש. כך, התורמים לא רק משפיעים על האגינדה ודרכי הפעולה של ארגוני הזכויות, אלא גם חותרים תחת תכלית לקיומם - פעולה מתוך פרספקטיבה ביקורתית הדרושה לשם מאבק בפרטיקות ובמבנים חברתיים מפלים ודכאניים.

לכן, טענתנו המרכזית היא שעל מנת להבין את הפוטנציאל של ארגוני זכויות אדם להביא לשינוי חברתי וכן את הסיבות מדוע פוטנציאל זה לא ממומש, נחוץ ניתוח כלכלי-פוליטי המתמקד ביחסי תורמים-ארגוני זכויות. מחקרנו מתבסס על מידע שאספנו באמצעות דוחות וראיונות עם מנהלי פיתוח ומגייסי כספים מארגוני זכויות אדם הפועלים בישראל.

## **מכניזים של מלכ"ר בסקטור הממשלתי: מעורבות של עובדים סוציאליים בגיוס משאבים**

אימאן קנדלפת-איראני

מ"א עבודה סוציאלית, יועצת ארגונית

פרופ' אמנון בהם

בית ספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה

**מטרות המחקר.** נהוג להבחין בין מגזר המלכ"רים לבין המגזר הממשלתי והפרטי, בדרך גיוס המשאבים. המלכ"ר מגייס משאבים מגורמים מגוונים כמו קרנות, עסקים, מוסדות ממשלתיים, לקוחות, ותרומות מאנשים פרטיים. לעומת זאת המוסדות הממשלתיים מתוקצבים בעיקר באמצעות מיסים עקיפים, והארגונים העסקיים דרך תשלום ישיר מהלקוחות. צורה זו של מימון אינה רק עניין כספי, היא משפיעה על חיי הארגון – כמו האחריות החברתית לפיתוח שירותים ודרכי הניהול בארגון. בעבודה זו נטען כי הסקטור הממשלתי אינו משוחרר ממכניזים של גיוס משאבים. באופן ספציפי נבדוק עד כמה עובדים סוציאליים במגזר הממשלתי מעורבים בגיוס משאבים, ונבדוק את הגורמים התורמים למעורבותם.

**מתודולוגיה:** גיוס משאבים לא נידון בהרחבה בעבודה סוציאלית, והיה צורך להיעזר בספרות כללית העוסקת בגיוס משאבים. כך העלינו מספר היבטים הקשורים למעורבות העובד, כמו השתתפותו בתכנון מערכה לגיוס משאבים, מידת השפעתו, פניה למקורות מימון, ושימוש בטכניקות גיוס משאבים. כמו כן, כמחקר ראשון בנושא, גם בבחינת הגורמים התורמים למעורבות העובד בגיוס משאבים, העדפנו לא להתמקד בגוף ידע אחד. נבחנו עמדות מקצועיות של העובדים ועמדותיהם ביחס למדינת הרווחה, מחויבות העובדים (למקצוע ולארגון), תחושת המסוגלות שיש להם לפעול בנושא, גישתם להעצמה, ואופי תפקידם (ניהולי וטיפולי).

**מתודולוגיה:** המחקר נערך באמצעות שאלונים מובנים, בקרב 198 עובדים סוציאליים, שנדגמו באופן אקראי, במחלקות לשירותים חברתיים בצפון הארץ.

**ממצאים:** למרות שאין זה תפקידם הפורמאלי, עובדים סוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים משתמשים בגיוס משאבים למימון הפעילות. מרבית הגורמים שנבדקו תרמו באופן מובהק למעורבות העובדים בגיוס משאבים, במיוחד תחושת מסוגלות העובד לעסוק בנושא. לעומת זאת, תרומת עמדת העובדים ביחס למדינת רווחה הייתה מזערית. ממצאים אלה ואחרים נידונים בהרחבה.

## נכונות בנות ערביות לצאת ולהתנדב לשירות לאומי

סווידאן רפעת, אוניברסיטת בר-אילן : המחלקה לעבודה סוציאלית

מנחה: ד"ר אהרן יורק

התנדבות היא פעילות חברתית שבה רצון אישי ובחירה חופשית ומכוונת לתרום לזולת, לקבוצה, או לקהילה (Wuthnow, 1991). ההתנדבות נועדה להשיג בראש ובראשונה סיפוקים פסיכיים, בניגוד לתגמולים חומריים ישירים (Smith, 1975).

העמותה היחידה שגייסה בנות ערביות למסגרת ההתנדבות לשירות לאומי הייתה עמותת שלומית אשר נוסדה בשנת 1993, בנות ערביות התחילו להתגייס לראשונה לשירות לאומי דרך עמותה זו בשנת 1996. עמותת שלומית מפעילה היום יותר מ-2000 מתנדבים בכל רחבי הארץ. מספר המתנדבים מהמגזר הערבי ששירתו בעבר ואשר משרתים כיום עומד על יותר מ-450 מתנדב/ת כולל שנת תשס"ו, מהן בנות נוצריות, מוסלמיות, ומוסלמיות-בדואיות (עמותת שלומית, 2005).

מחקר זה בודק ומנבא את הסיבות ואת המניעים אצל בנות ערביות לצאת ולהתנדב לשירות לאומי, ואת הגורמים הקשורים להתנהגות התנדבותית והכוונה לצאת לשירות לאומי. המחקר בחן את הגורמים והמניעים לצאת לשירות לאומי אצל בנות ערביות תלמידות כיתות י"ב בשלושה בתי-ספר תיכון ערביים בצפון הארץ שמתוכן יצאו בנות בעבר לשירות הלאומי. המחקר בחן תיאור מצב בקרב הבנות הנחקרות, כמו השתתפותן בפעילות התנדבותית בעבר וכיום, השתתפותן במסגרות עזרה והתנדבות (סוגי עזרה), התנדבות הורים ואחים של הבנות, היכרות עם מתנדבות לשירות לאומי, מקורות המידע בנושא השירות הלאומי, עידוד הורים להתנדבות וכוונות אישיות לצאת לשירות לאומי, כמו כן המחקר בדק את הקשר בין התנדבות בעבר או בהווה לבין הכוונה לצאת לשירות לאומי, הקשר בין עדה דתית לכוונה לצאת לשירות לאומי, הקשר בין תחושת השייכות למדינה והכוונה לצאת ולהתנדב לשירות לאומי, הקשר בין השכלה גבוהה לכוונה לצאת לשירות לאומי, והקשר בין כוונת לצאת לשירות לאומי לבין המניעים להתנדבות.

המחקר נעשה בקרב מאה ושלושים בנות תלמידות כיתות י"ב בשלושה בתי-ספר ערביים בצפון הארץ, המחקר התבצע דווקא בבתי-ספר אלו מכיוון שמתוכם יצאו בעבר בנות לשירות הלאומי. בבתי-ספר אלו לומדים בנות/ים נוצרים, מוסלמים, ומוסלמים-בדואים.

מהממצאים עולה בתיאור מצב ראשוני בנושא ההתנדבות בקרב המשתתפות שאחוז גבוה של התלמידות השתתפו בעבר בפעילות התנדבותית, בעוד שכיום אחוז המשתתפות נמוך יחסית. מתוך תשובות התלמידות נמצא שהתלמידות המתנדבות עוסקות יותר בפעילויות הקשורות לטיפול בילדים, הדרכה חינוכית, או טיפול בנזקקים. בהתפלגות תשובות התלמידות לגבי התנדבות הורים ואחים, נמצא שאחוז ההורים או האחים המתנדבים אינו גבוה יחסית.

77.7% מהתלמידות ציינו שהן מכירות מישהי שהתנדבה או מתנדבת לשירות לאומי, נמצא גם שמקורות המידע העיקריים של הבנות כלפי ההתנדבות לשירות הלאומי הם מתוך המעגל הקרוב לתלמידה: משפחה, חברים, וביה"ס. מהתפלגות תשובותיהן לגבי עידוד הורים להתנדבות, אחוז גבוה ציינו עידוד מצד ההורים

להתנדב. ממצאים מעניינים הראו כי התנדבות בעבר או בהווה של התלמידות הנחקרות לא קשורה לכוונה לצאת לשירות לאומי, נמצא שאחוז נמוך יחסית של תלמידות אשר נוטלות כיום חלק בפעילות התנדבותית, בהשוואה לאחוז גבוה של תלמידות שאינן מתנדבות כיום. ממצא מעניין נוסף בהשערה השנייה שבחנה את הקשר בין עדה דתית לכוונה לצאת לשירות לאומי, נמצא כי אחוז גבוה של בנות מהעדה הנוצרית מבטאות נכונות לצאת לשירות לאומי, מאשר בנות מהעדה המוסלמית. בבדיקת תחום

השייכות למדינה, לא נמצא קשר מובהק בינו לבין ההתנדבות לשירות לאומי. בקרב אלו שמגדירות את עצמן כערביות ישראליות קרוב לשתי חמישיות מתכוונות לצאת לשירות לאומי וכשליש לא, ואילו בקרב התלמידות המגדירות את עצמן כפלשתינאיות תושבות ישראל פחות משלושים אחוז מוכנות לצאת, ומעל ארבעים אחוז לא. כמו כן לא נמצא קשר בין הנטייה לצאת להשכלה גבוהה לבין הכוונה לצאת לשירות לאומי, אך ממצא מעניין הוא שקרוב ל-94.6% מהתלמידות ציינו שברוצן להמשיך את לימודיהן בעתיד להשכלה גבוהה. ממצא חשוב גם הוא נמצא בקשר בין המניעים להתנדבות לכוונה לצאת לשירות לאומי, המניעים להתנדבות נמדדו באמצעות תת-שאלונים כפי שתואר בפרק השיטה, הפרק הסיבות לאי-התנדבות נמצאו שלושה מימדים עיקריים, "חוסר זמן", "ניעור אחריות אישית", "חוסר אכפתיות", בחלק הקשור למניעים להתנדבות ותגמולים ממנה, דווח על ארבעה סוגי מניעים ותגמולים: "מניעים אישיים", "מניעים חברתיים וערכיים", "מניע דתי-רגשי", ו "מניע של השפעת הסביבה". בחלק התגמולים מהתנדבות לשירות לאומי דווח על שני מניעים עיקריים: "מניע אינטרסנטי-חומרי", ו "מניע של נתינה לאחרים וקבלה לא חומרית". בהקשר לדעות האישיות של הנחקרות כלפי ההתנדבות לשירות לאומי, דווח על חמישה היבטים: "היבט אישי", "היבט חברתי", "תפיסת שייכות לקהילה ולמדינה", "התנדבות בישוב שלי", ו "שירות לאומי לא תורם לחברה ערבית". תלמידות שמוכנות לצאת לשירות לאומי ביטאו עמדות ברמה גבוהה יותר במניעים אישיים בהשוואה לתלמידות שאינן מעונינות לצאת ולהתנדב לשירות לאומי.



## על הדיאלוג בין פלסטיני ליהודים בתוך ארגונים בישראל – פיתוח עקרונות לעבודה בין קבוצתית בארגונים

יועצים ארגוניים שהם גם מנחי קבוצות משתי"ל: מרזוק חלבי, גבי נימן, ג'אבר עסאקלה,  
רולי רוזן, קרלוס שטיגליץ, מיכאל שטרנברג ושהירה שלבי

יועצים ארגוניים ומנחי קבוצות ממכון צפנת: ד"ר ישראל כ"ץ, מנהל מכון צפנת;  
יובל פיורקו, יועץ ארגוני ומנחה

(1) **מטרות המחקר:** גיבוש עקרונות התערבות המכוונים לקידום הדיאלוג בין יהודים לפלסטינים בתוך ארגונים, תוך התייחסות להיבט המשימתי של ארגונים אלה, לחלוקת התפקידים המתקיימת בהם ולאפיוני המפגש בין יחידים לקבוצות במסגרתם. ההנחה היא כי יש ערך בהתערבות שתבחן את העקרונות שביסוד המפגש של בני שני הלאומים בזירה הארגונית, תוך התייחסות להקשר ולמשימה.

(2) **המסגרת המושגית-תיאורטית** בעבודה הנוכחית משלבת בין שני גופי ידע: הידע בנושא הקונפליקט בין יהודים לפלסטינים והשפעתו על תהליכים בחברה הישראלית ועל הפרקטיקה הארגונית, אשר נאסף בעיקר במסגרת עבודות הנחיה של מפגשים בין קבוצתיים. גוף ידע נוסף נגזר מהייעוץ הארגוני שכן ההנחה היא כי עבודת היועץ הארגוני, מביאה בחשבון את ההקשר הארגוני, קשובה לערך ולמעמד של המשימה, ופתוחה גם לדרכי התערבות מגוונות, בהן ייעוץ אישי, גיבוש מבנה או תהליכי עבודה חדשים, פעולה בצוותי משימה ועוד.

(3) **מתודולוגיה:** התקיימה קבוצת עבודה של אנשי מקצוע יהודים וערבים ביוזמה של שתיל ובהנחיה של דר' ישראל כ"ץ (ראה לעיל), כשהם נשענים על ניסיון רב שנים בעבודה ארגונית בכלל ובשדה הדיאלוג הבין-קבוצתי בפרט. לאורך 2003 וראשית 2004 התקיימה סדרת דיונים חודשיים שעסקו בגיבוש תפיסה של עבודה ובבירורה נוכח הניסיון המצטבר בעיקר מעבודת ייעוץ ארגוני לשני ארגונים רלוונטיים.

(4) **ממצאים:** קבוצת הלמידה גיבשה מספר עקרונות מנחים לעבודה בין קבוצתית בארגונים, עיקרם: הגדרת אוכלוסיית היעד לעבודה; הכרה במגבלות אופייניות העומדות בפני היכולת לקיים דיאלוג; הגדרת מטרת על למפגש וכן מטרות נגזרות נוספות; הגדרת משמעות המילה דיאלוג בהקשר התערבות ייעוצית; תיחום תכנים טיפוסיים שיכולים לעלות בעבודה בין קבוצתית; הגדרת תוצרים צפויים של העבודה הייעוצית; פיתוח תפיסת ההתערבות של היועץ; הגדרת הערך של המפגשים החד לאומיים.

## **"חרדים תורמים?!" עמותות חרדיות בחברה החילונית**

דבי בביס

*האוניברסיטה העברית ויעל אלון, המרכז לחקר המגזר השלישי*

החברה החרדית מאופיינת בריבוי של עמותות אשר תפקידן בהיבדלותה של הקהילה החרדית מכלל החברה הישראלית היה מכריע לאורך השנים. רשת החינוך החרדית, הפועלת אך ורק באמצעות עמותות, מהווה דוגמא הממחישה את מקומם של הארגונים הוולונטריים ביצירת גבולות הקהילה.

בעבר, כלל העמותות החרדיות כיוונו את שירותיהן לקהל החרדי בלבד, להוציא שתי קטגוריות של ארגונים שפעלו גם בקרב החברה החילונית: חברות קדישא וארגונים מיסיונרים של החזרה בתשובה, כגון "חב"ד". אך בעשורים האחרונים, מתרחשת תופעה מעניינת שבה עמותות חרדיות נוספות חוצות את גבולותיה של הקהילה החרדית ומספקות שירותים לכלל האוכלוסייה, כגון "יד שרה", "זק"א", "מאיר פנים", ועוד. מעניין לציין כי המגמה החדשה מאופיינת בעמותות שאינן פועלות בתחום הדת, אלא בתחומים "אוניברסאליים": ארגוני בריאות (יד שרה, עזרה למרפא, עזר מציון), עמותות מזון (בתי תמחוי) וארגון זק"א - הפונות לכלל הציבור ולא רק לציבור היהודי.

תופעת חציית הגבולות של העמותות החרדיות אל כלל האוכלוסייה מצביעה על מגמה כפולה: מצד אחד, עניין הולך וגדל של החברה החרדית לתרום לחברה הישראלית, ומצד שני, פתיחות של החברה החילונית לקהילה החרדית. התופעה מעניינת משני הכיוונים: מהכיוון החרדי - לאור העובדה כי העמותות שימשו מאז ומתמיד דרך לשמירה על גבולותיה של הקהילה החרדית, וכעת דווקא הן אלה הפורצות את הגבולות; ומהכיוון החילוני - לאור העובדה כי החברה החרדית נתפסת כפרזיטית ושמרנית שאין מה ללמוד ממנה, וכעת דווקא מקבלים ולומדים מהמודלים הוולונטריים שלה.

ניתן לסכם ולומר כי אנו עדים למגמה של "התקרבות", אומנם איטית, אך העומדת בניגוד מוחלט ל"דחייה ההדדית" שאפיינה את היחסים בין החברה החרדית לבין החברה החילונית. פריצת הגבולות של החברה החרדית אל כלל החברה באמצעות העמותות שונה מחציית הגבולות דרך עסקים או פוליטיקה, שכן לא מדובר בתועלתנות כלכלית או פוליטית, אלא ביצירת סולידאריות חברתית בכלל החברה הישראלית.

## יכולת ההסתגלות של מלכ"רים ישראלים לשינוי חברתי

ננסי שטריכמן Phd, פתחי מרשוד MPA

שתי"ל - חיפה

הישרדותם של מלכ"רים בסביבה בה הם פועלים בימינו תלויה ביכולתם ללמוד ללא הרף מניסיונם ולהסתגל לנסיבות משתנות. "יכולת ההסתגלות" (adaptive capacity) זו, נתפסת כאחת היכולות הארגוניות ההכרחיות לביצוע משימתם של מלכ"רים והיא מחייבת את המלכ"רים להתנהג כ"ארגונים לומדים" ולנצל תהליכי הערכה ארגונית כאמצעי להגברת הלמידה ושיפור הביצוע הארגוני ( Letts, Ryan & Grossman, 1999; Sussman, 2003). מחקר זה מציג מסגרת תיאורטית אשר פותחה למטרת הערכת "המוכנות הארגונית" של מלכ"רים לשיפור יכולת ההסתגלות שלהם ומשתמש בה לבחינתם של עשרה מלכ"רים לשינוי חברתי בישראל. ראיונות אישיים ושאלונים לחברי הועדות והצוותים הביאו לתובנות חדשות לגבי מאפייני סביבת העבודה של המלכ"רים ותרבותם הארגונית.

ממצאי המחקר ממחישים את יעילותה של מסגרת מחשבתית זו בעודם מקנים הצצה לתוך המציאות הארגונית היומיומית אשר מעצבת את יכולת ההסתגלות של עשרת המלכ"רים שהשתתפו במדגם. כמו כן, המחקר נושא מספר משמעויות מעשיות לפיתוחן של אסטרטגיות להעצמת היכולת הארגונית ומציע כמה נקודות מיקוד העשויות לתרום לחיזוק יכולת ההסתגלות של מלכ"רים לשינוי חברתי.

## תמורות בארגון וולונטרי לאור השינויים במדיניות החברתית מהקמת המדינה ועד היום

### אסתר זיכלינסקי

#### דוקטורנטית באוניברסיטת בן גוריון ומרצה במכללת בית ברל

הרצאה זו מבוססת על ניתוח מיקרה של ארגון וולונטרי גדול<sup>1</sup>, המלווה את המדינה עוד בטרם הקמתה. במהלך העבודה נערכו 25 ראיונות עם דמויות מפתח בעבר ובהווה ונאסף חומר תיעודי רב שהופק על ידי הארגון במשך השנים וכן מחיבורים מחקרניים ואחרים שנכתבו על הארגון.

עניינינו הוא בחינת מידת השינויים שחלו בתכונות המסורתיות המיוחסות לארגונים וולונטריים כתוצאה משינויים במדיניות החברתית בישראל. לשם כך חולקה ההיסטוריה של הארגון לשלוש תקופות החופפות את התפתחות מדינת הרווחה בישראל (קטן, 2000):

- 1970-1948 – התפתחות מדינת הרווחה.
- 1990-1970 – התרחבות מדינת הרווחה משבר ובלמה.
- 1990 עד היום- גיבוש הקונצנזוס המחודש.

התכונות המסורתיות אותן ביקשנו לבחון לאורך שלושת התקופות הן: פעילות התנדבותית ומעורבות החברים; שליחות חברתית (אוכלוסיות יעד, פיתוח שירותים חדשים, עיסוק בסינגור); מבנה ארגוני (ניהול דמוקרטי); וטיפול ההון החברתי. מניתוח המיקרה עולה המפנה שחל בתכונות אלו החל מסוף שנות ה-70 ובאופן מואץ מאז שנות ה-90 וכן הדילמות והאיזונים איתם מתמודד הארגון כדי לשמר את תכונותיו הייחודיות. הצצה להתפתחויות אלו, משמשת לנו ראי לשינויים שחלו בארגוני מגזר שלישי, בעיקר כתוצאה ממדיניות ההפרטה החלקית הנהוגה מאז שנות ה-80 ומעלה סוגיות מרכזיות בדבר היתרונות והחסרונות של מדיניות זו בטווח הארוך, בקרב ארגוני מגזר שלישי ועבור החברה כולה.

---

<sup>1</sup> ניתוח המיקרה מבוסס על חיבור של פרופ' קטן וזיכלינסקי שעומד להתפרסם

## **תפקיד ארגון הגג של ארגוני המגזר השלישי סקר מיפוי ואיתור צרכים וציפיות בקרב מנכ"לים של חברי מגזר ההתנדבות והמלכ"רים**

ד"ר ירון סוקולוב, מנכ"ל מגזר ההתנדבות והמלכ"רים

דורית בן-ברוך, מנכ"לית אלקסיר

*מכון מחקר ויעוץ ודוקטורנטית באוני' חיפה*

### **מטרת הסקר:**

למפות ולזהות את צרכי העמותות הפועלות בישראל כחלק משינוי אסטרטגי וקביעת כיוון ודרך חדשים.

### **מסגרת מושגית-תיאורתית:**

איסוף נתונים מקצועי כבסיס קבלת החלטות מהווה נדבך חשוב והכרחי בתהליך האסטרטגי. הוא מאפשר לעמוד על מידת שביעות הרצון וללמוד על צרכים וציפיות של לקוחות הארגון מפעילותו כאמצעי להפקת לקחים ולשיפורים עתידיים, במיוחד שמדובר על ארגון שינוי חברתי. ממצאי סקר נתונים מהווים גם בסיס אמון והמשך תמיכה של "בעלי מניות" ובעלי עניין בארגון.

### **מתודולוגיה:**

מרבית נתוני הסקר נאספו באמצעות ראיונות טלפוניים, מיעוטם בפקס ובשימוש באתר אינטרנט ייעודי. הנושאים המרכזיים שבהם עסק הסקר: מידת ההכרות עם ארגון הגג; הערכת מידת הסיוע המוענק על-ידו, מאפייני השתתפות בפעילויות השונות; מידת השימוש והצורך בשירותים המוענקים ע"י ארגון הגג והמסגרת העתידית הרצויה לפעילות ארגון הגג בעתיד.

בסקר השתתפו סה"כ 203 מרואיינים (הן מקבוצת הניסוי והן מקבוצת הביקורת). מתוכן, 171 עמותות החברות במגזר ו- 32 עמותות שאינן חברות בו. העמותות בקבוצת הניסוי מהוות מדגם אקראי ומייצג של כלל העמותות החברות בארגון (הסקר הקיף כרבע מכלל חברי המגזר):

### **ממצאים:**

הסקר מעלה כי ישנה חשיבות גבוהה לייצוג ארגוני המגזר בקרב מקבלי החלטות (הכנסת) כמו גם ייצוג ארגוני המגזר בתקשורת ובציבור הרחב הן בקרב קבוצת הניסוי והן בקרב קבוצת הביקורת. בשתי הקבוצות עולה חשיבות לייזום פעילויות שמטרתן הקמת פורומים מקצועיים לצורך למידה משותפת ושיתוף פעולה בין העמותות השונות ושירותי יעוץ משפטי, כלכלי וארגוני.

## ממצאים מסקר עמותות הרווחה בישראל בשנת 2005

### אסף נגר

#### מחלקת המחקר, בנק ישראל

מחלקת המחקר בבנק ישראל ערכה לאחרונה מפקד כלל-ארצי של עמותות הרווחה בישראל בשנת 2005, העוסקות בסיוע כספי וחומרי<sup>1</sup>. מסגרת החקירה התבססה על רשימת העמותות המצויה ברשות המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, העמותות המתוקצבות על-ידי המדינה ומקורות נוספים. על שאלון הסקר השיבו בדואר 264 עמותות (נכון לסוף ינואר 2006). מטרת הסקר הייתה לבחון היבטים כמותיים מגוונים של פעילות העמותות והשתנותם על פני זמן.

ממצאים ראשוניים וחלקיים מצביעים על כך שמבין הפעילויות העיקריות שנשאלו מחצית מהעמותות השיבו שהן פעילות בחלוקת מזון, שליש בתמיכה כספית ושליש בעזרה בביגוד. ההיקף הכספי של פעילות העמותות עמד על קרוב לרבע מיליארד ש"ח (למעט העמדת הלוואות), כשלושה רבעים בהעברות בעין. בהשוואה לשנת 2004 מדובר על גידול של כרבע. מקור המימון השכיח הוא תרומות מאנשים פרטיים (כשלושה רבעים השיבו כך), ומקורות משניים כללו תרומות מעסקים ומחוי"ל (כרבע כל אחד).

הקריטריון המרכזי לקבלת סיוע מהעמותות הנסקרות היה הפנייה מגורם ציבורי (כמו לשכת הרווחה) בו נקבו כמחצית מהעמותות, ואילו כשליש עוזרות לכל דכפין. העמותות סייעו בממוצע לחודש לכ-64 אלף אנשים ולכ-27 אלף משפחות (כ-500 אנשים וכ-220 משפחות לעמותה), גידול של כ-16 אחוזים בהשוואה לשנה קודמת. כ-17 אחוזים מהפונים לעמותות לא זכו לסיוע וכ-60 אחוזים מהעמותות ציינו שהסיבה לכך היא מחסור במשאבים. רוב הנזקקים לעמותות פוקדים אותן לפחות פעם בחודש, ונעזרים בשירותיהן תקופה ממושכת (כ-80 אחוזים מעל חצי שנה). ייצוג גבוה של נזקקים המסתייעים בעמותות ניתן למצוא בקרב משפחות ברוכות ילדים (כ-60 אחוזים מהתשובות), משפחות חד-הוריות ומובטלים (כ-50 אחוזים כל אחת).

רק כ-30 אחוזים מהעמותות שענו לסקר העסיקו עובדים בשכר, ובסך הכול הועסקו 320 שכירים (בממוצע פחות מ-4 שכירים לעמותה). מספר המתנדבים הכולל עמד על כ-15 אלף (החציון לעמותה 10 מתנדבים), וכל מתנדב הקדיש בממוצע 21 שעות חודשיות לפעילות בעמותה.

---

<sup>1</sup> עמותות בסיווג 4201-4203 של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

## מלכ"ר מקוון: מטרות ושימושים של אתר האינטרנט בקרב ארגוני המגזר השלישי בישראל

ניהאד זרקאוי

*האוניברסיטה העברית*

המחקר נעשה במסגרת עבודת גמר המוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים, בבית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, באוניברסיטה העברית.

מחקר זה הינו מחקר גישוש אשר בדק את המטרות והשימושים שארגוני המגזר השלישי בישראל עושים באתר האינטרנט שלהם. חלקו הראשון של המחקר מציג נתונים כמותיים בסיסיים לגבי התופעה, כאשר בבסיס חלק זה עמדה שאלת מחקר מרכזית: מה המטרה המרכזית של אתר האינטרנט של ארגוני המגזר השלישי בישראל? בחלקו השני של המחקר נבדק האם קיים קשר בין מאפייני הארגון לבין מאפייני אתר האינטרנט של הארגון.

### **מתודולוגיה**

שיטת המחקר הנה כמותית. אוכלוסיית המחקר כללה 72 ארגוני המגזר השלישי בישראל שיש להם אתר אינטרנט פעיל. כלי המחקר היה שאלון, שנשלח באמצעות הדואר אלקטרוני לארגונים.

### **ממצאים עיקריים**

הממצאים הראו כי המטרה המרכזית של אתר האינטרנט של כמחצית מהארגונים הנה הפצת מידע. כשליש מהארגונים ציינו את "העלאת המודעות לנושא מסוים" כאל המטרה המרכזית של אתר האינטרנט. שתי המטרות הנ"ל, יחד עם "נוכחות" ברשת ו"שיווק הארגון", מהוות מגוון דרכים לחשיפת הארגון ותוצריו לציבור הרחב, כאשר רק ארגון אחד ציין כי המטרה המרכזית של האתר הנה גיוס משאבים.

עוד נמצא כי רק לשליש מהארגונים יש סעיף תקציבי נפרד עבור אתר האינטרנט. באשר לתדירות עדכון המידע באתר, נמצא כי רק כרבע מהארגונים מעדכנים את המידע באתר מדי יום. לגבי הערכת אתר האינטרנט, הארגונים דירגו את שביעות הרצון שלהם מ"האינטראקטיביות" ו"הנגישות לאנשים בעלי צרכים מיוחדים" באתר כנמוכה ביותר.

באשר לשאלת המחקר השנייה נמצא כי באופן כללי אין קשר בין מאפייני הארגון לבין מאפייני אתר האינטרנט של הארגון.

## מדוע נחוץ המגזר השלישי במדד העוני?

אהרון מור MA

משרד האוצר (\*)

1. מדד העוני מציג נתונים לפני ואחרי התערבות הממשלה, אך איננו מציג נתונים אחרי התערבות המגזר השלישי. גם אם אומדים את פעילותו של המגזר השלישי בנושא העוני בשיעור נמוך מכלל פעילותו של המגזר, הרי שתוספת ההכנסה החודשית הנובעת מכך למשפחה ענייה היא כל כך משמעותית, עד שהיא יוצרת מהפך במפת העוני בישראל.
2. מנקודת הראות של המשפחה הענייה זה לא משנה מיהו הגורם המוסיף להכנסתה. ולכן אותו הגיון שקיים בהוספת התערבות הממשלה, קיים גם להוספת התרומה של המגזר השלישי, ואולי גם של גורמים נוספים.
3. עם כל הביקורת המוצדקת על פרויקט ויסקונסין, הוא זיהה קבוצה של מקבלי הבטחת הכנסה אשר זוכים לתוספת הכנסה משמעותית באמצעות הכלכלה השחורה. אם כי אין מקום להוסיף להכנסת המשפחה הענייה תוספת הנובעת מההכנסה השחורה מעצם הגדרתה, הרי גם אם לצורך הדיון בלבד מוסיפים שיעור צנוע ממנה, היא יוצרת מהפך בתמונת העוני.
4. המקום הטבעי למידע על תרומתו של המגזר השלישי בנושא העוני הוא סקר הוצאות המשפחה של הלמ"ס. כיום סקר הוצאות המשפחה איננו מספק את מלוא הנתונים. יש חשיבות רבה לשאול את המשפחות מה הן מקבלות מהמגזר ומה הן נותנות למגזר. אלה שאלות שאינן נשאלות כיום.
5. נאמר הרבה על הצורך בשיפור תשתית הנתונים הסטטיסטיים על המגזר השלישי. האם לא הגיע הזמן לשים את זה כיעד עליון? האם אפשר לספק את תשתית הנתונים החסרים בחלקה על ידי הממשלה ובחלקה באמצעות הזמנת מחקרים על ידי תרומות? האם הגיע הזמן להקים קרן פילנתרופית מיוחדת לנושא?

---

(\*) העמדות המובעות כאן הן של המחבר ואינן משקפות את העמדות של משרד האוצר.



## אסטרטגיה בארגונים התנדבותיים – גישת חקר מקרה

### זיוה שרפ

תואר שני מינהל עסקים אוניברסיטת בר-אילן, כותבת תזת מ.א. באוניברסיטת בן גוריון, בית הספר לניהול

### מטרת המחקר

הארגון ההתנדבותי נוסד ומתקיים למען מטרה חברתית, לכן יציבות ערכי הארגון ומטרתו חיוניים להשרדותו. השינוי הגלום בתהליך האסטרטגי מאיים ומעורר התנגדות. השאלה לפיכך היא איך במצב של התנגדות הגנתית על הארגון, מצליח הארגון ההתנדבותי ליישם תהליך אסטרטגי. המחקר מתמודד עם שאלה זו ומטרתו לחשוף, לנתח ולאפיין את דרכי התגובה המיוחדות לארגון ההתנדבותי במהלך המפגש בין הארגון ההתנדבותי לבין התהליך האסטרטגי.

### מסגרת מושגית-תיאורטית

המחקר נתמך במספר מקורות תיאורטיים ואמפיריים: תאוריות ארגונים במגזר השלישי, הארגון והסביבה, התהליך האסטרטגי, תהליך אסטרטגי בארגוני המגזר השלישי ותרבות ארגונית. במסגרת זו הוצע פיתוח תיאורטי של מבנה מטריציאלי המאפשר אפיון של התהליך האסטרטגי בארגונים. בעזרת מודל זה ניתן לזהות ולאפיין תהליך תכנון ויישום של התכנית האסטרטגית בארגון ההתנדבותי כ- sectional organic.

### מתודולוגיה

המחקר נערך בשיטה איכותנית של חקר מקרה, המאפשרת חשיפה וניתוח של מידע עשיר ומורכב של התהליך האסטרטגי. המחקר נערך בצורה משולבת אינדוקטיבית ודדוקטיבית: הוצגה מראש הנחה של איפיוני ההתנהגות של הארגון ההתנדבותי במסגרת התהליך האסטרטגי אך גם נעשה שימוש בדרך אינדוקטיבית של הסקת מסקנות מתוך החומר שנחשף ונותח. הארגון הנחקר הוא יד שרה, ארגון מתנדבים מוביל בהיקפי הפעלת מתנדבים ושרותים.

### מסקנות המחקר

ממצאי המחקר ביד שרה הראו כי: הארגון נהג בדרך של התנגדות והגנה על הקיים כפי שמתועד בספרות המחקרית בנושא. למרות המגננה הצליח הארגון לממש את התכנית בדרך שתמכה במודל המטריציאלי ואף חשף מנגנונים נוספים.

ההנחה שהארגון נהג בדרך שהוגדרה sectional organic קבלה תימוכין ביד שרה. מנגנוני ההגנה שפעלו למניעה של התהליך האסטרטגי התגלו כפועלים סימולטנית גם כמאיצים של התהליך.

בנוסף, במהלך יישום התכנית האסטרטגית הארגון הפעיל מנגנון גמיש ופרשני ביחס לתכנית האסטרטגית. מטרותיה של התכנית האסטרטגית שנוסחו באופן מעורפל, הוצאו מהכוח אל הפועל באופן שהפך את הארגון לפרשן במהלך יישום התכנית.

## יחסים בין יושבי ראש ומנהלים כלליים בארגונים ללא כוונות רווח

ד"ר אסתר יקוביץ

אוניברסיטת בן גוריון שבנגב

ד"ר הדרה בר מור

המכללה האקדמית בנתניה

הסוגיה הנוגעת למערכת היחסים שבין יושבי ראש הנהלות לבין מנכ"לים בארגונים ללא כוונות רווח נידונה בהרחבה בספרות התיאורית אך נידונה מעט מאוד בספרות המחקרית. מטרות המחקר הנוכחי הם:

- א. לבחון מי מתוך שתי דמויות המפתח בארגונים ללא כוונות רווח הוא יותר דומיננטי בארגון – היו"ר או המנכ"ל.
- ב. לבחון את המידה שבה מידת הדומיננטיות של אחד משני בעלי התפקידים קשורה למאפייני הארגון וההנהלה, מאפייני היו"ר, מידת מעורבותו של היו"ר בניהול הארגון, ובקיומם של הגדרות תפקידים ברורות לגבי תפקידי היו"ר והמנכ"ל.
- ג. לזהות הגורמים אשר מסבירים את מידת הדומיננטיות של המנכ"ל בארגון.

המדגם כלל 66 עמותות מקומיות המספקות שירותי רווחה שונים לזקנים. איסוף הנתונים נערך באמצעות שאלונים שמולאו על ידי הנחקרים והוחזרו בדואר. הממצאים הראו מספר דפוסים של דומיננטיות: מנכ"ל דומיננטי, יו"ר דומיננטי ושני בעלי התפקידים דומיננטיים במידה דומה. נמצא כי מידת הדומיננטיות של המנכ"ל היתה קשורה למאפייני הארגון ולהנהלה שלו, למאפייני היו"ר ולרמת מעורבותו של היו"ר בארגון וכן במידה שבה היו חלוקת עבודה ברורה בין שני בעלי התפקידים. כלומר, ככל שהארגון היה ותיק יותר, בעל תקציב גדול יותר והעסיק מספר גדול יותר של עובדים כך המנכ"ל היה יותר דומיננטי. ככל שבהנהלה היו יותר חברים בעלי השכלה אקדמית היה המנכ"ל יותר דומיננטי אולם ככל ששיעור חברי ההנהלה מעל גיל 60 היה גבוה יותר כך המנכ"ל היה פחות דומיננטי. בארגונים בהם היו"ר היה פעיל יותר שנים בארגון המנכ"ל היה יותר דומיננטי אולם ככל שהיו"ר הקדיש יותר שעות עבודה לטובת הארגון כך היה המנכ"ל פחות דומיננטי. קיומם של הגדרות תפקידים לא נמצא קשור עם מידת הדומיננטיות של המנכ"ל אולם ככל שהיתה חלוקת עבודה ברורה יותר בין השניים כך היה המנכ"ל יותר דומיננטי. בניית רגרסיה מסוג Stepwise נמצא כי רק הגורם של מספר שעות עבודה שהקדיש היו"ר למען הארגון נמצא מובהק בהסברת מידת הדומיננטיות של המנכ"ל בארגון ומשתנה זה הסביר 30% בשונות במשתנה התלוי.

## אמידת יעילותם של מלכ"רים בשיטת ניתוח המעטפת (DEA)

ישראל לוסקי\* ויהודית גבעון\*\*

\* המחלקה לכלכלה, אוניברסיטת בן-גוריון

\*\* המחלקה לכלכלה, אוניברסיטת בן-גוריון ומכללת אחווה

ניתוח המעטפת (data envelopment analysis - DEA) היא שיטה לאמידת יעילות הייצור בפירמות ובארגונים אחרים אשר מתבססת על ההנחה שהטוב ביותר משמש כבסיס להערכת שאר הפירמות. לאור הנחה זו פותחה טכניקה אשר מאפשרת חישוב מדדי יעילות עבור כל פירמה. אחד מהיתרונות הבולטים של שיטה זאת נובע מכך שהחישובים מתבססים על השימוש בגורמי הייצור, ולכן השיטה תקפה גם כאשר הפירמה פועלת לא על-פי עקרונות השוק והנחת מקסימום רווח. לפיכך, ניתן ליישמה עבור ארגוני המגזר השלישי אשר בדרך כלל אינם פועלים על-פי תכתיבי השוק.

מסתבר, הן לאור התיאוריה של התנהגות מלכ"רים, והן על-סמך ממצאים אמפיריים, שמרבית המלכ"רים פועלים בתחום הספקת השירותים, כאשר רמת איכות השירות הוא גורם בעל חשיבות רבה. לאור זאת, היה עלינו לבצע שינויים מסוימים בשיטת ניתוח המעטפת על-מנת ששיטה זאת תוכל להתמודד עם בעיית השוני באיכות השירות.

נציג את עקרונות שיטת ניתוח המעטפת ואת השיטה המשופרת שבאמצעותה ניתן לאמוד את יעילות הארגון תוך התחשבות ברמת האיכות של השירות. בהמשך נציג את יישום השיטה בענף בתי האבות הסיעודיים בישראל. בענף זה פועלים בתי אבות עסקיים אשר מטרתם היא מקסימום רווח, לצד בתי אבות ללא מטרת רווח (מלכ"רים). לפיכך, נוכל להתייחס לשאלה החשובה של השוואת היעילות בין בתי אבות עסקיים לבין בתי אבות ללא מטרת רווח. לאחר מכן, יוצג ניתוח סטטיסטי ואקונומטרי של מדדי היעילות של המוסדות השונים על-מנת להצביע על הגורמים לשוני ביעילות.

בענף זה, כמו בענפים רבים אחרים, קיימת מסורת של שמירה על חשאינות הנתונים, ושקיפות של פעילות המלכ"רים היא מאד יוצאת דופן. על-מנת להתגבר על בעיה זאת, אמדנו את מדדי היעילות בשתי שיטות אלטרנטיביות: האחת מתבססת על נתוני ההוצאות, ואילו השנייה מתבססת על נתוני כח האדם במוסדות השונים.

הממצאים של מחקר זה הם מורכבים, ומלמדים שהיעילות ההשוואתית בין בתי האבות השונים תלויה במספר גורמים. למשל, קיים שוני בין מדדי היעילות המתבססים על נתוני ההוצאות לבין אלו המתבססים על נתוני כח אדם. תוצאה חשובה נוספת מצביעה על כך שלכל סוג של בתי האבות יש יתרון יחסי בהספקת שירות ברמת איכות מסוימת. ממצאים אלו מאפשרים לנו להבין יותר טוב את המבנה של ענף מעורב בו פועלים פירמות עסקיות לצד מלכ"רים.