

## **”מה המדינה מצפה מעצמה?” פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי<sup>1</sup>**

ברוך שמעוני<sup>2</sup>

פעילותם הפילנתרופית המתרחבת של תורמים גדולים מהמגזר העסקי בישראל, נציגיה של הפילנתרופיה החדשה,<sup>3</sup> מעוררת עניין ציבורי רב ומושכת את תשומת לבם של חוקרים ואנשי מקצוע העוסקים בחקר המגזר השלישי והפילנתרופיה. 14 ריאיונות עומק ישמשו במאמר זה להצגה של חלוקת העבודה הרצויה בין הממשלה לפילנתרופיה מנקודת מבטם של תורמים גדולים מהמובילים בכלכלה ובפילנתרופיה בישראל.

*”פילנתרופיה, או יזמות חברתית,*

*מקומה ליצור מודלים חדשים.”*

מיכאל (שם בדוי)

1 ברצוני להודות להלל שמיר, ראש המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל באוניברסיטה העברית, על העידוד והתמיכה ועל המשוב היסודי בכל שלבי המחקר. עוד ברצוני להודות לציון גבאי, מנכ”ל עלם, על הערותיו המועילות לטייטה האחרונה של המאמר. אני מודה מקרב לב לאליעזר יפה על המשוב המעמיק והיירודתי ולאיל בן-ארי שכמו תמיד נמצא בקרבת יד להוסיף הערות מחכימות. תודה מיוחדת לברנדה נידל-שמעוני על הערותיה המחכימות בשחותינו האינסופיות בנושאים שהמאמר עוסק בהם. אני מודה לגב’ נינה ווינר, נשיאת קרן אייסף, על התמיכה הכלכלית והאישית. תודה אחרונה לשני הקוראים האנונימיים שסייעו בידי לשפר את המאמר.

2 המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן.

3 על הפילנתרופיה בישראל ראו את האתר של אליעזר יפה, נתניה בתבונה: המדריך הישראלי באינטרנט לעמותות ולארגונים מתנדבים, <http://www.givingwisely.org.il/Hebrew/Intro2.htm>.

## מבוא

מאמר זה מבוסס על ריאיונות עומק שערכתי מנובמבר 2006 עד יוני 2007 עם 14 תורמים גדולים מהמגזר העסקי,<sup>4</sup> נציגיה של הפילנתרופיה החדשה בישראל. מטרתי היא להציג את חלוקת העבודה הרצויה בין הממשלה לפילנתרופיה על פי נקודת מבטה של קבוצת תורמים זו. המושג חלוקת עבודה ישמש אותי במאמר זה להבנה של הדרך שבה המרואיינים רואים את תפקידה של הממשלה בפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל ואת יחסי הגומלין בינם לבין הממשלה. מאמר זה הוא חלוץ בהצגת חלוקת העבודה הרצויה בין הממשלה לפילנתרופיה על פי נציגיו הבולטים של זרם חדש בפילנתרופיה בישראל המורכב מתורמים גדולים מהמגזר העסקי. תורמים אלה לא רק מעשירים את הפילנתרופיה במשאבים רבים ובהיקפים גדולים יותר מאשר בעבר, אלא שואפים להטמיע בה את גישתם העסקית ולשנות את דרכי חשיבתה ופעולתה.

דומה שקבוצת התורמים שהשתתפה במחקר מייצגת יותר מכול תהליך רווח בפילנתרופיה המערבית בכלל ובישראלית בפרט של מעבר מהפילנתרופיה הישנה, הספונטנית, האישית והרומנטית, זו שדיברה במונחים של צדקה, חסד ועזרה לחלשים (Streeter, 2001), לפילנתרופיה חדשה (Brown, 2000; Salamon, 2003), עסקית ושיטתית, כזו המנוהלת באמצעות פרקטיקות ניהול רציונליות ומעורבות אישית של תורמים פרטיים, אנשי עסקים הרואים עצמם משקיעים ולא פילנתרופים. תורמים אלה מנהלים את הפעילות הפילנתרופית שלהם בעזרת מערך מושגים שהם מייבאים מהמגזר העסקי, שבו הם עושים את עיקר יום העבודה שלהם. מערך מושגים זה כולל, בין היתר, טיפול בשורשן של בעיות חברתיות ולא בסימפטומים שלהן, מדידת הצלחה, שקיפות ופעולה על פי נהלים והסדרים מוקפדים, המכוונים למטרות ולתוצאות מוגדרות. פעילותם הפילנתרופית של התורמים שרואיינו למחקר זה, כמו רוב היוזמות הפילנתרופיות של אנשי עסקים בישראל, מוקדשת לפרויקטים העוסקים ברווחת הקהילה, בעיקר בתחום החינוך (שמיד ורודיך, 2009). הם מממנים את הפרויקטים הללו באופן עצמאי או על ידי שותפויות עם קרנות פילנתרופיות אחרות.

יחסי ממשלה-מגזר שלישי (עמותות וארגונים הפועלים ללא כוונת רווח) במערב נחקרו לא מעט (Brinkerhoff, 1999; Wright, 2001; Young, 1999, 2000), כמו גם, אם כי במידה פחותה, יחסי ממשלה-פילנתרופיה (Frumkin, 2006; Ostrower, 1995; Wright, 2001). בישראל נחקרו יחסי ממשלה-מגזר שלישי בעיקר ביוזמת המרכז

4 במקומות מסוימים במאמר אשתמש בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד. היקף התרומה של המשתתפים במחקר נע בין מיליוני שקלים למאות מיליונים. המאמר הוא חלק ממחקר רחב יותר שהוכן עבור המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל באוניברסיטה העברית (שמעוני, 2008).

פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 139

הישראלי לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן גוריון (גדרון, 2007; גדרון, קטן וטליאס, 2000; סילבר, 2008; Gidron & Katz, 1998; Gidron, 1992). יחסי ממשלה-פילנתרופיה לעומתם לא נחקרו מספיק, ומעולם לא הוגדרו כיעד מחקרי בפני עצמו (למשל: גדרון ואחרים, 2006; Jaffe, 2002).

לתוך הלקונה המחקרית הזו נכנס מאמר זה. חשיבותו היא בהצבעה על כך שהפילנתרופיה החדשה שתיארו המרואיינים במחקר זה, זו המנוהלת בידי אנשי עסקים פרטיים שחושבים במונחים של שוק אינדיווידואלי תחרותי, לא מוצאת סתירה בינה לבין ממשלה מעורבת ואקטיבית שלוקחת חלק בוויסות כולל של הפעילות הפילנתרופית בישראל. אף שהמרואיינים הציגו דגשים שונים והבנות סותרות לעתים בכל הקשור לעבודה הפילנתרופית, ציפיותיהם מהממשלה דומות בדרך כלל. הם רואים בחלוקת עבודה מוגדרת ומוסכמת בין הממשלה לפילנתרופיה, כזו המבוססת בעיקר על יחסי שיתוף והשלמה, תנאי הכרחי ליעילות הפעולה הפילנתרופית בישראל. התפקיד המרכזי שהם מייעדים לעצמם בתוך חלוקת העבודה הזו הוא לשמש כוח חלוץ בראש המחנה החברתי-הרווחתי. כוח זה משתמש, בדומה לחברת סטרט-אפ העסקית, במשאבים העומדים לרשותו, כמו חדשנות, יוזמה, יצירתיות, גמישות וידע ארגוני וניהולי מתקדם, לפיתוח עצמאי ומשוחזר מהתערבות חיצונית של מודלים פילנתרופיים חדשים וחדשניים, כפי שמציע מיכאל (שם בדוי) במובאה בפתיחת המאמר.

מהממשלה הם מצפים שתאמץ פרויקטים פילנתרופיים "בשלים" שהם פיתחו, וכך יתאפשר להם "לעשות אקזיט", כלומר לצאת מהפרויקטים הללו ולפנות לאפיקים פילנתרופיים חדשים. הם מצפים ממנה גם שתווסת את כלל הפעילות הפילנתרופית בישראל, כולל זו של המגזר העסקי, שלטענתם סובלת מכפילויות רבות ומהעדר מיקוד. במאמר זה אציג את היתרונות ואת הסיכונים הצפויים עקב מעורבות ממשלתית ערה יותר.

דיון קצר בהתפתחותה של הפילנתרופיה החדשה וביחסי ממשלה-פילנתרופיה ישמש להצגה של המסגרת המושגית וההיסטורית של המאמר בשני הפרקים שיבואו לאחר מבוא זה. בפרק השלישי תוצג המתודולוגיה שהשתמשתי בה במהלך המחקר. בפרק הרביעי אציג את הדרך שבה המרואיינים רואים את חלוקת העבודה הרצויה בינם לבין הממשלה. בפרק האחרון של המאמר אדון במשמעויות התיאורטיות והיישומיות הנגזרות מחלוקת העבודה הזו; אבחן את יתרונותיה, אך גם את השלכותיה האפשריות על עצמאותה של הפילנתרופיה, ואולי אף של המגזר השלישי כולו.

## פילנתרופיה חדשה

לפילנתרופיה היסטוריה ארוכה. בהיסטוריה של הדתות אפשר למצוא ביטויים לקיומה באחד מחמשת עיקרי האיסלאם, הזכאת (פעולות צדקה ועזרה לאחרים), ובקרנות פילנתרופיות נוצריות לקידום ענייני הכנסייה, שהוקמו באירופה של ימי הביניים (Anheier & List, 2005). ביהדות הפילנתרופיה באה לידי ביטוי במוסדות צדקה, גמילות חסדים וערכות הדדית (לימור, 2009; Silber & Rozenhek, 2000).

בעשורים האחרונים הפילנתרופיה ברחבי העולם, ובעיקר במדינות המערביות, צומחת בקצב מהיר. המחקר מייחס זאת לשני תהליכים המתרחשים בו בזמן: דעיכה של מדינת הרווחה ושירותי התמיכה החברתיים (גל, 2002; דורון, 2002); פריחת רעיונות פוליטיים וכלכליים ניא-ליברליים, התומכים בקיטון (downsizing) של חברות, בשימוש גובר במיקור חוץ (outsourcing) ובקידום יוזמה חופשית ותחרות (Shalev, 1999). עוצמת ההשפעה של התהליך הכפול הזה מורגשת בישראל בעיקר בתהליך כפול מקביל של צמיחה כלכלית לצד התרחבות הפער בין עניים לעשירים, תהליך המעצים עוד יותר את המצב הכלכלי הירוד של קבוצות שאין להן המשאבים הדרושים לעמוד בתחרות; למשל: תושבי הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, עולים חדשים, מהגרי עבודה, זקנים וילדים, משפחות חד-הוריות ואזרחים בעלי צרכים מיוחדים. עליית האבטלה, הפשיעה, העוני, הרעב בקבוצות הללו הביאה, כך מסבירים, לצמיחתו של המגזר השלישי ובתוכו להתפתחותה של מה שמקובל לכנות "פילנתרופיה חדשה", פילנתרופיה של תאגידים עסקיים ואנשי עסקים פרטיים שהצמיחה הכלכלית היטיבה עמם, וכעת הם מעוניינים להחזיר לחברה שבה עשו את הונם ואולי אף לשפר את תדמיתם הציבורית. הם משתמשים אפוא בידע ובפרקטיקות ניהוליות-עסקיות וכמובן במשאביהם הכספיים לפיתוח פרויקטים פילנתרופיים (שמיר, 2007).

הפרקטיקה הניהולית-העסקית המשמשת את מרואייני מחקר זה בפעילותם הפילנתרופית, מעורבותם האישית והכסף הגדול שהם מביאים עמם משקפים מאבק המתחולל בשנים האחרונות בעולם המערבי בין מה שמוגדר פילנתרופיה ישנה לבין פילנתרופיה חדשה (Brown, 2000; Salamon, 2003). במאבק זה הפילנתרופיה החדשה נראית כזו שמעוררת לחיים את הפילנתרופיה הישנה בעזרת מערך של עקרונות, פרקטיקות ומושגים ארגוניים-ניהוליים השאולים מן המגזר העסקי. הטענה המרכזית של מייצגי הפילנתרופיה החדשה, בעיקר זו האמריקנית, היא שאין די בכך שתורמים יעבירו מהונם למטרות חברתיות חשובות ויותירו את העשייה הפילנתרופית ואת הוויסות הכולל שלה בידי אנשי מקצוע ומומחים מהמגזר הראשון או בידי ארגונים ללא כוונות רווח מהמגזר השלישי, כפי שנהגו הפילנתרופים המסורתיים (Ealy, 2005). לטענתם יש לנהל קרנות וארגונים במגזר השלישי בהתאם לעקרונות של שוק חופשי וניהול רציונלי, כלומר על פי פרקטיקות

פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 141

וערכים ניהוליים מכווני מטרה ותוצאה, שיבטיחו יעילות ובדרך זו ישיגו תשואה גבוהה ביחס להשקעה. מובילי הפילנתרופיה החדשה גורסים שפירות הפילנתרופיה הישנה אינם מוצלחים ולא אפקטיביים, והראיה היא שאחרי שנים רבות של עבודה פילנתרופית החברה עדיין עמוסה בבעיות בלתי פתורות (Brower, 2001).<sup>5</sup> גם במגזר השלישי בישראל התפתחה פילנתרופיה חדשה שאת שורותיה מאכלס זן חדש של תורמים מהמגזר העסקי. מאמר זה מבוסס על ריאיונות עם 14 מנציגיו (לימור, 2009; סילבר, 2007, עמ' 277; שמיד, רוידך ושואל בר ניסים, 2009).

---

## ממשלה ופילנתרופיה

---

בשנים האחרונות נשמעים עוד ועוד קולות בקרב אנשי מקצוע וחוקרים, הקוראים לקידומה של חברה תלת-מגזרית שבה המגזרים הראשון, השני והשלישי משתפים פעולה (Hyde, Meyer & Cook, 2002; Salamon, 1999). בישראל נשמעו קולות אלה בשני כנסים שנערכו בשנים האחרונות. בכנס הראשון (25-27 במרץ, 2007), שהופק בידי המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן גוריון תחת הכותרת האם אנחנו צועדים לקראת חברה תלת מגזרית?, השתתפו חוקרים מישראל ומהעולם ונציגים משלושת המגזרים. רענן דינור, מנכ"ל משרד ראש הממשלה בעבר, הציג את תוכניתו למיסוד הקשר בין המגזרים. את הביטוי המרכזי לתוכנית זו אפשר למצוא, כך נדמה, בפורום שולחנות עגולים במשרד ראש הממשלה, שכולל נציגים משלושת המגזרים.<sup>6</sup> מטרת הפורום היא לפתח שיח בין מגזרי להשגת מטרות ציבוריות. הכנס השני שהוקדש לרעיון שיתוף הפעולה הבין מגזרי היה כנס שיתופים (<http://www.sheatufim.org.il>) האחרון (18 ביוני, 2008). השתתפו בו מנכ"ל משרד ראש הממשלה ונציגים מהפילנתרופיה העסקית ומהמגזר השלישי, והוא הוקדש בעיקרו לדיון ביחסי ממשלה-פילנתרופיה, הנמצאים במוקד מאמר זה.

במישור המחקרי, לעומת זאת בישראל, מעולם לא נבדקו באופן יסודי יחסי ממשלה-פילנתרופיה. מחוץ לישראל אפשר למצוא בתוך השפע העצום של חומרים העוסקים

---

5 במאמר מעניין ב-*The Chronicle of Philanthropy* בן גוז (Gose, 2003) מביא עדויות לכך שחלק מאנשי העסקים, נציגיה של הפילנתרופיה החדשה בארצות-הברית, מצרים כיום על תפיסתם המתנשאת המוקדמת.

6 על פעילותו של הפורום אפשר ללמוד באתרים האלה:  
<http://www.pmo.gov.il/PMO/PM+Office/Departments/policyplanning/migzar1.htm>  
<C:\Documents and Settings\Baruch\My Documents\Philanthro2\ROUND TABLE281208.pdf>  
<C:\Documents and Settings\Baruch\My Documents\Philanthro2\round table2.28.12.08>

ביחסי ממשלה-מגזר שלישי מספר מצומצם יחסית של מחקרים העוסקים ביחסי ממשלה-פילנתרופיה. שלושה מהבולטים שבהם יובאו להלן. האחד הוא מחקרו רב השנים של פיטר פרומקין (Frumkin, 2006, pp. 49-54) על הפילנתרופיה האמריקנית. פרומקין מציע ארבעה דגמים של חלוקת עבודה בין הממשלה לפילנתרופיה. על פי הדגם הראשון הפילנתרופיה *משליטה* את הפעילות הממשלתית, כשבין שני הצדדים יש חלוקת עבודה מוגדרת, בדומה לציפיותיהם של המרואיינים במאמר זה. דגם שני, אף הוא מאפיין את הפילנתרופיה שתיארו המרואיינים, רואה את הפילנתרופיה כמפעל *אוטונומי*, ולפיו למרות השליטה הממשלתית בהסדרים של מיסוי וניהול עמותות, כיווני התרומה הפילנתרופית חופשיים מהכוונה ממשלתית. בדגם שלישי, שהמרואיינים למחקר זה מתנגדים לו, אף שלעתים הם נוהגים על פיו, הפילנתרופיה משמשת *תוספת* (תחליף, לטענת חלק מהמרואיינים) לפרויקטים ממשלתיים קיימים (עזרה לעניים ולנוזקים אחרים), כשהיא מזהה צורך של הממשלה בעזרה. בדגם היחסי הרביעי הפילנתרופיה *מאתגרת* את הממשלה; היא מבקרת את מדיניותה הציבורית ובעיקר את השקעותיה בתחומי רווחה וחינוך. המרואיינים למחקר זה אינם נוקטים ואף אינם מעוניינים לנקוט אסטרטגיה של אתגר.

במחקר המבוסס על ריאיונות עומק עם כמאה תורמים גדולים מהמגזר העסקי באזור ניו יורק מתארת הסוציולוגית פרנסי אוסטרוואר (Ostrower, 1995) את אי שביעות הרצון של התורמים מתפקודם של נציגי הרשויות המקומיות והממשל הפדרלי. אוסטרוואר מדגישה שאף שאין המרואיינים למחקרה מעוניינים במעורבות ממשלתית בפעילות הפילנתרופית, הם מודאגים מתפקודה הדל לטעמם של הממשלה בכל הקשור לבעיות חברה ורווחה. כמו הרוב המוחלט של התורמים שראיינה אוסטרוואר, גם התורמים שרואיינו למחקר זה מותחים ביקורת על הביורוקרטיה הסבוכה של הסוכנויות הממשלתיות בישראל, על הבחישה הפוליטית הרבה הכרוכה בתהליכי קבלת ההחלטות ועל העדר מקצוענות ופתיחות לרעיונות חדשים. ואולם בניגוד לעמיתיהם האמריקנים, הם מעוניינים במעורבות גבוהה יותר של הממשלה בפעילות הפילנתרופית.

ממצאים מעניינים בהקשר זה מצאה קרן רייט (Wright, 2001) במחקר משווה בין הפילנתרופיה האמריקנית לזו הבריטית. בארצות הברית, לדבריה, יש התנגדות לכך שהממשלה תטיל מגבלות על הפילנתרופיה, מחשש שהיא תנצל לרעה את הכוח הנתון בידיה. הגבלת כוחה של המדינה מעוגנת, לדבריה, בחוקה האמריקנית ובאמונות מסורתיות מבית מדרשו של אלכסיס דה-טוקוויל, ולפיהן יש להגביל את תפקידו של הממשל, ובעיקר של הממשל הפדרלי (ראו גם Ostrower, 1995; Frumkin, 2006). בבריטניה, לעומת זאת, הממשלה נחשבת לשחקן בעל היכולות הגדולות ביותר לקדם מטרות פילנתרופיות. למרות הביקורת הנמתחת על תפקודה של הממשלה בנושאי רווחה

פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 143

וחברה, הדעה הרווחת, לדבריה, היא ששיתוף פעולה עמה הכרחי לקיומה של פעילות פילנתרופית אפקטיבית.

ממצאים דומים לאלה שמצאה רייט בפילנתרופיה בכריטיניה מצאתי גם אני בשיחותי עם המרואיינים למחקר זה. בשונה מהפילנתרופיה האמריקנית, ובדומה לאנגלית, ולמרות הביקורת הנוקבת שמתחו על הממשלה במהלך הריאיונות, רוב רובם של המרואיינים אינם מעוניינים להתעמת עם הממשלה ונמנעים מביקורת פומבית עליה או מהשקעה בפרויקטים של סגור שמטרתם להשפיע על מדיניותה הציבורית. חלוקת העבודה שהמרואיינים מעדיפים מייצגת יחסי שיתוף והשלמה שבמסגרתם הם נהנים מהחופש לבחור היכן ישקיעו את כספם, ואילו הממשלה מאמצת פרויקטים פרי פיתוחם, מפעילה אותם לאורך זמן ומשמשת כמוסדת מרכזית של הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל.

---

## מתודולוגיה

---

### פנומנולוגיה של תורמים

מאמר זה נשען על ריאיונות עומק עם תורמים גדולים מהמגזר העסקי בישראל. הריאיונות נאספו ונותחו על פי העקרונות שמציעה התיאוריה המעוגנת בשדה (Grounded Theory; Glaser & Strauss, 1967), שעיקרה הניסיון להגיע לתובנות ולפתח תיאוריות על העולם החברתי מתוך התבוננות קרובה ובלתי אמצעית ככל האפשר במושאי המחקר. במלים אחרות, אין אני מבקש לטעון במאמר זה, ש"כך הם פני הדברים" אצל קבוצת התורמים שנחקרה, אלא לתאר כיצד הדברים נראים בעיניהם. לתיאור זה אוסיף פרשנות משלי, ואמקם אותה בהקשר רחב בעזרת המשגות מן המחקר העוסק בפילנתרופיה.

### מדוע ריאיונות עומק?

לפחות שתי סיבות הנחו את הבחירה לבסס את המחקר על ריאיונות עומק. הסיבה הראשונה קשורה להנחת יסוד של התיאוריה המעוגנת בשדה שבכל תיאור של חוויות טמונות משמעויות שאנשים מקנים לחייהם ולסביבה שהם פועלים בה (ראו גם Gabriel 2000; Polkinghorne, 1988). פירוש המשמעויות הללו, כפי שברצוני להציע כאן, יכול ללמד על ההבנה של המרואיינים את הפילנתרופיה בכלל ואת הערכים המארגנים אותה בפרט או, במקרה של מחקר זה, על הציפייה של המרואיינים מחלוקת העבודה בינם לבין

הממשלה. הסיבה השנייה קשורה להנחה שהפילנתרופיה בישראל, ובעיקר זו המובלת בידי דור חדש של תורמים שהגיעו מהמגזר העסקי, מצויה בתהליך של שינוי מהותי. ריאיונות עם תורמים אלה, העוסקים יום יום בפעילות פילנתרופית, כך הנחתי, יאפשרו לזהות לא רק את הבנותיהם הכלליות את מושג הפילנתרופיה, אלא גם את תהליך הבנייה והבנייה המחודשת של הפילנתרופיה בישראל, שהם שותפים משמעותיים בו, ובתוכו את חלוקת העבודה בין הפילנתרופיה לממשלה.

### איסוף הריאיונות

במחקר השתתפו עשרה גברים וארבע נשים בשנות ה-40 וה-50 לחייהם. כל המרואיינים הם ילידי ישראל או גרים בה 20 שנה ויותר. רובם ככולם מתגוררים במרכז הארץ ומשתייכים לעולם העסקי: בנקאות, קרנות הון סיכון או היי-טק. רובם המוחלט מנהלים את פעילותם הפילנתרופית באופן עצמאי, דרך קרנות פרטיות. לכל המרואיינים הכשרה אקדמית בתחומים הרלוונטיים לעסקיהם, והם מנהלים עובדים וחברות עסקיות ברמות ובהיקפים רחבים. אני מניח שמחקר שהיה מבוסס על פרופיל שונה של תורמים (כאלה שבחרתי לא לראיין ביודעין, גם כשהוצע לי), למשל כאלה הפועלים בזירה ארגונית ועסקית שונה מוזו שבה פועלים מרואייניי ושהשכלתם אחרת משלהם, היה חושף תפיסות שונות ומציג פילנתרופיה אחרת. הממצאים והתיאוריה שמאמר זה מציג רלוונטיים אפוא לתורמים בעלי פרופיל התואם את זה של המרואיינים. מלבד זאת, מובן מאליו שהישענות על מספר מצומצם של מרואיינים אינה מתירה לי להתייחס למאמר זה כמייצג באופן מלא את עמדתם של כל התורמים הישראלים העונים לקריטריונים שתוארו לעיל. אני טוען זאת. הממצאים והתיאוריה שיוצגו כאן מתייחסים רק לתורמים שהשתתפו במחקר זה.

### מהלך הריאיונות

כל הריאיונות הוקלטו באישורם של המרואיינים, ומאוחר יותר תומללו במלואם, כולל בדיחות, חלקי מלה או הערות שחזרו על עצמן. כך גם יופיעו המובאות מהריאיונות במאמר עצמו. כל ריאיון נמשך כ-60 דקות. בתחילתו ביקשתי מהמרואיינים לחשוב על הפעם הראשונה שבה תרמו דבר מה לזולת. שאלה זו עוררה תהליך רפלקטיבי שבמהלכו תיארו המרואיינים את הרקע המשפחתי והחברתי שבאו ממנו והתייחסו למניעים שלהם לתרומה. ההחלטה להזמין את המרואיינים לחלוק איתי באופן חופשי את מחשבותיהם בפתח הריאיון אפשרה להם להרחיב בדיבור ככל העולה על רוחם על כל נושא שיבחרו או להמעיט בדיבור על נושאים אחרים. הריאיונות אכן זרמו באופן חופשי, תוך שיתוף פעולה מלא של המרואיינים ונכונות מלאה לשתף אותי בחוויותיהם. במהלך הריאיון



פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 145

שאלתי עוד על השיקולים המנחים את המרוויינים במתן תרומות, על הדמויות שהשפיעו עליהם לתרום לאחרים, על מידת היעילות של תרומתם ועל אירועים משמעותיים שחוו כפילנתרופים. כדי לעמוד על תפיסתם העצמית כפילנתרופים, התבקשו המרוויינים לשרטט את הדמות שתתקבל אם יהיו גיבוריו של סרט או ספר המתעדים את פעילותם הפילנתרופית.

### ניתוח הריאיונות

ניתוח הריאיונות נעשה בשני צירים. הציר הראשון כלל שני שלבים: בשלב ראשון קראתי כל ריאיון בנפרד וחילצתי תמות מרכזיות (Kets de Vries & Miller, 1987, p. 236). תמות מרכזיות כוללות נושאים, רעיונות או תובנות של המרוויינים על עולם הפילנתרופיה, שהלכו והצטברו מריאיון לריאיון. בשלב השני קיבצתי את התמות המרכזיות שחזרו על עצמן בכל הריאיונות כדי להפיק אחדות תמטית, כלומר מסגרת המייצגת נקודות מבט משותפות לכל קבוצת המרוויינים על עולם הפילנתרופיה. הציר השני כלל תנועה הלוך ושוב בין ממצאי המחקר והריאיונות לבין הספרות הרלוונטית, כדי למקם את הפילנתרופיה של המרוויינים (לפחות את חלקה) בתפנית שעוברת על הפילנתרופיה, מישנה לחדשה, ולהבין טוב יותר את אופייה העסקי-הניהולי של הפילנתרופיה שהמרוויינים נוטלים בה חלק.

---

## פילנתרופיה וממשלה בעיני המרוויינים

---

### ביקורת על הממשלה

אי אמון: קשה למצוא נושא שבו עמדת המרוויינים אחידה כל כך כמו שאלת יחסם לגורמים מטעם הממשלה. הרוב המוחלט של המרוויינים מבקרים את הממשלה על שהיא נמנעת מלנקוט פעולות רווחה מספקות. יחסם השלילי ביסודו לנציגי הממשלה ניכר בהעדר הערכה כלפיהם ובאמון מועט ביכולתם המקצועית לטפל בבעיות רווחה, חינוך וקהילה. ביטויים מסוג זה נשמעו במהלך הריאיונות, לעתים בצמוד להתייחסויות לתפקוד הממשלה בתקופת מלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006. כך תיארה זאת דורית:<sup>7</sup>

זה הדהים אותי, זה הדאיג אותי, וזה לדעתי היה מחריד. מחריד לראות את המצב של המקלטים באזורים שקרובים לגבול, לראות את חוסר ההכנה המוחלט [של הממשלה], של התרחיש שבעצם הכול קרס מבחינת היכולות לטפל באנשים. אנשים מסכנים ברחו כמו ג'וקים כדי לחפש מחסה.

**אכזבה :** ההערכה הנמוכה, העוינות ואי האמון שהביעו הרוב המוחלט של המרוויינים כלפי נציגי הממשלה אינם מייצגים רק ביקורת כללית על הממשלה, כזו המושמעת רבות בציבוריות הישראלית. אי האמון הזה מבטא במידה רבה את אכזבתם מההתנהגות הלא-אפקטיבית של נציגיה בתחומים הכפופים לאחיותה הישירה, כפי שתוארה דורית לעיל וכפי שמתארת דניאלה:

אני חושבת שזה מעורר קצת זעם בקרב אנשים שמצפים מהם לעשות את מה שהממשלה צריכה לעשות. אנחנו משלמים כסף לממשלה, ואנחנו מצפים מהם לעשות את מה שהם אמורים לעשות ולהתמודד. לא צריכים להיות ילדים רעבים. זה לא צריך להיות. אבל אני לא חושבת שזה יעצור אנשים מלתת.

דניאלה משקפת את אכזבתם הגורפת של המרוויינים על כך שאין הממשלה ממלאת, לדעתם, את חובתה לדאוג לשירותים חברתיים בסיסיים. כאזרחית משלמת מסים היא מתלוננת על אי יכולתה של הממשלה להתמודד עם בעיות כגון רעב ועוני, וכתורמת היא מתרעמת על כך שעליה לגבות את פעולות הממשלה על ידי תרומה ליעדים שאמורים להיות באחריותה המוחלטת. דניאלה משקפת בדבריה עמדה מקובלת אחרת בקרב חלק מהמרוויינים, הסבורים שנציגי הממשלה הם חסרי יוזמה, לא מקצועיים ופועלים בתוך מערכת ביורוקרטית מסורבלת שבסופו של דבר עלולה להביא לכך שמעגל התורמים בישראל לא יתרחב, כפי שעולה מדבריו של גיל:

עכשיו, אנשים רציניים לא יירתמו אם פקיד עלוב, סליחה על הביטוי, או פוליטיקאי בראש איזושהי ועדה שצריכה... קראו לי כמה פעמים לוועדות. מהר מאוד עזבתי, כי אנשים לרוב במערכת הציבורית לא יודעים על מה הם מדברים... אני מכיר את הוועדות. ועדה ציבורית נטו הסיכוי שלה להצליח הוא קטן.

**אדישות :** אי שביעות הרצון שהביעו מרוויינים ביחס לתפקוד הממשלה אינה רק על סרבול ביורוקרטי, על העדר מקצועיות ועל אפקטיביות נמוכה. רבים מהמרוויינים טוענים שהממשלה מגלה אדישות וחוסר אכפתיות למצוקתם של האזרחים. בהקשר זה הוזכרו תחומים רבים ומגוונים, כמו האבטלה הגוברת, מצבן של נשים חד הוריות, מעמד הפריפריה או מצב הבריאות בישראל, שלדעתם אינם זוכים לטיפול של הממשלה, אף שהאחריות לטיפול בהם מוטלת עליה. דוגמה מובהקת לכך אפשר למצוא גם בדבריו של שלום:

פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 147

זה מכובד שזקן או זקנה אוספים את העגבניות [בשוק] מהרצפה? [...] זה נורא [...] שהמדינה לא סוגרת יותר ויותר לקונות על מנת שלא יהיה צריך. שייתנו את הכסף הזה להקים בית ספר, לעשות מרפאה, דברים נורמטיביים שכל האוכלוסייה נהנית מהם [...] הייתי מצפה שהמדינה תעשה יותר [...] אני מוצף במכתבים ואני קרוע, על אנשים שצריכים כסף בשביל לעבור ניתוח בחוץ לארץ [...] [אם] אין פתרון כזה בארץ, אז הביטוח הרפואי צריך לאפשר לבן אדם [...] מדינת ישראל צריכה לממן את זה, זו דעתי.

הביקורת שמותחים המרואיינים על התנהגותה הביורוקרטית של הממשלה ועל אדישותה למצוקת האזרחים מקבלת משנה תוקף בטענות של רבים מהם, ולפיהן אף שמדינת ישראל מצליחה מבחינה כלכלית וקופתה יכולה לאפשר זאת, היא בוחרת להמשיך ולהציב את נושאי הרווחה והחינוך בתחתית סדר העדיפות הלאומי שלה, כפי שמתאר משה:

התפיסה שלי שישראל היא לא מדינה חלשה. זה לא שנות ה-50. זה לא נכון. המדינה חזקה. היא... תראה את התקציב של המדינה, היא צומחת, היא בסדר. זה שיש כאן אנשים רעבים, זה משהו דפוק כאן בסיסת... אני חושב שצריכים להפסיק לתרום ולפוצץ את זה בצורה כזאת... שיהיה ברור כזה שייקחו את זה ברצינות, יטפלו בזה.

### מגבלות הפילנתרופיה: לא תחליף למדינה

אתה רואה את היחס בין מספר העובדים במדינה לבין מספר הלא עובדים, אתה רואה את בריחת המוחות מהמדינה, ולדעתי אנחנו מידרדרים. מקומנו בסולם הכלכלה בעולם הולך ויורד, ולדעתי אם לא נעשה משהו בשביל לשנות את זה, אנחנו נגיע לעולם שלישי. אבל זה הרבה, ואי אפשר להשפיע בפילנתרופיה, זה דורש מדיניות מהממשלה. פילנתרופיה לא יכולה [ליצור] מקומות עבודה. (איל)

יחד עם הביקורת על פעולות הממשלה, ובסמוך לה בדרך כלל, הרבו המרואיינים לדבר גם על מגבלות הפילנתרופיה. דורית, דניאלה ושלוש ציינו שהפילנתרופיה לא יכולה לפעול בתחומים השייכים למישור הלאומי הרחב, תחומים שהטיפול בהם דורש ניסוח של מדיניות לאומית, כפי שטוען גם איל במובאה האחרונה, או כאלה הדורשים תקציבי ענק, כמו מיגון (דורית), עוני (דניאלה), בריאות (שלוש). ראו בהקשר זה גם את דבריהם של מיכאל וחיים:

אני מאמין בתפקיד... בתרומה של הפילנתרופיה ושל היזמות החברתית שבאה ממניעים אינדיווידואליסטיים יותר לפני שהיא מתחברת למסד... זה דבר

שיזמויות פרטיות יכולות להיכנס ולתת איזושהו ערך מוסף. מאוד מסוכן שהן יכתיבו את התשתית. התשתית חייבת להיות בידיים של המדינה. (מיכאל)

בשדרות פתאום התחילו אה... לדבר איתי על מיגון. אמרתי להם לא, לא, לא... אני באמת חושב שנושא של מיגון... התחילו להראות לי בתי ספר שחלק אהה... שחלק מהכיתות ממוגנות וחלק לא והילדים מפחדים לבוא לבית הספר ומפחדים לבוא ללמוד. אבל אני אתחיל למגן בתי ספר? טוב זה כבר מתחיל להיות מטורף. עכשיו, זה תפקיד של משרד הביטחון... אז אמרתי להם בקטע הזה רבותי זה באמת תפקידה של הממשלה ואני לא נכנס לעניין הזה. (חיים)

### פילנתרופיה-ממשלה : חלוקת עבודה קיימת

חלוקת העבודה המתקיימת למעשה בין הפילנתרופיה לממשלה, כפי שתוארו אותה המרואיינים, היא מורכבת ומגוונת מאוד. בחלק זה של המאמר אנסה לייצג את חלוקת העבודה הזו בצורה נאמנה פחות או יותר בעזרת מושגים מהטיפולוגיה שהציע פרומקין (Frumkin, 2006): אוטונומיה בלי אתגור, תוספת, שיתוף פעולה.

אוטונומיה בלי אתגור: פעילותם הפילנתרופית העיקרית של המרואיינים מוקדשת לפרויקטים העוסקים בחינוך, ברווחה ובקהילה, והם מממנים אותם באופן עצמאי או דרך שותפויות עם קרנות פילנתרופיות אחרות:

אנחנו לא לוקחים כספי מדינה, יש גם... אנחנו מגייסים כסף שהוא אישי שלנו ואנחנו גם מגייסים כסף דרך שותפויות עם כל מיני גופים פילנתרופיים אחרים. (משה)

באמצעות הפרויקטים שהם מפתחים, המרואיינים מעודדים את מקבלי התרומה לאחריות אזרחית, למעורבות חברתית ולהזדהות קולקטיבית בדרך שאינה מערערת על הסדר החברתי הקיים. אין הם מייעדים את כספם לפרויקטים של סנגור שבמהותם קוראים תיגר ומערערים על מדיניות הממשלה בנושאים ציבוריים שונים, אלא לפרויקטים חינוכיים שבהם הם מכשירים בני נוער להשתלבות מוצלחת במערכת החינוך ובשוק העבודה. הפילנתרופיה שלהם פועלת, אם לסכם חלק הזה של הדברים, באופן אוטונומי, אבל היא מאופקת ולא מתריסה, ומכוונת לשילוב ולא לשינוי חברתי.

שיתוף פעולה: את פעילותם בקהילה או במערכות חינוך מתארים חלק מהמרואיינים כפעילות שנהנית בדרך כלל משיתוף פעולה פורה מצד גורמים ציבוריים מקומיים, כמו בתי ספר או רשויות מקומיות. שיתוף פעולה זה הוצג כהכרחי ליצירת קשרים איכותיים עם גורמים בקהילה וכהזדמנות להעצמת הקהילה כולה, כפי שאפשר לראות בדבריו של מיכאל:

פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 149

בכל שכונה יש משהו כמו 15 עמותות שפועלות, ואנחנו בעצם מרכזים שולחן עגול, ואז יש שיתוף פעולה. [...] בעצם האנשים שלנו לומדים להיות מן מפעילים שכונתיים עם המנהלת השכונתית, ולומדים לעזור להעצים את מה שקורה בשכונה. [...] אנחנו משתפים פעולה גם עם משרד החינוך וגם עם מנח"י (מינהלת חינוכית ירושלים) פה בירושלים. זו דרך נהדרת להיכנס לתוך שכונות, דרך בתי הספר, ישויות לא פוליטיות בתוך השכונה, לקנות את אמונם של המנהלים והמורים וההורים על ידי זה שאתה עוזר לילדים שלהם לקבל ציונים הרבה יותר טובים, וללכת לחטיבות ביניים יותר טובות ואחרי זה לתיכונים יותר טובים וכולי.

תוספת: אחד הביטויים המעשיים, אם כי הפחות רווח, לביקורתם של המרואיינים על הממשלה הוא התרעומת על כך שהם נאלצים לתרום לרעבים ולעניים או לאזרחים הנזקקים לצורך שירות רפואי. לטענתם, בהעדר מדיניות רווחה ממשלתית המביאה בחשבון את מצבם של העניים בישראל, הם נאלצים לשמש לא פעם מעין זרוע מממנת של המדינה (או תחליף לה) בפרויקטים של הזנה וסיוע לנזקים, אף שהם מאמינים שזהו תפקידה של הממשלה ולא שלהם. ביטוי לכך אפשר למצוא בדבריהם של דניאלה ושלום שצוטטו לעיל ובדבריה של רבקה:

תראה, אני חושבת שאנחנו נמצאים היום במצב שהמדינה לא עושה את עבודתה ולא מבצעת את המטלות שלה בתחום החינוכי, בתחום החברתי, בתחום הסוציאלי ובתחום הרפואי. יש הזנחה, אני הייתי אומרת פושעת, ולכן אם אתה שואל אותי זה מצב של חוסר בררה של אם האנשים שיכולים ומסוגלים ויכולים לתת, אם זה בכסף, אם זה בזמן, אם זה בידע, אם זה בניסיון או במומחיות. אם הם לא יעשו את זה... החברה שלנו, מדינת ישראל, משלמת ותשלם את המחיר המאוד מאוד גבוה של אוכלוסייה שלא מתפתחת, לא מבחינה אקדמית ולא מבחינה תרבותית.

רבקה מסמנת בדבריה את התפקיד שהמרואיינים לוקחים על עצמם – להוסיף, בלית ברירה, על הפעילות הממשלתית הלא מספיקה והלא אפקטיבית בעיניהם, כמעט בכל תחום אפשרי: "בתחום החינוכי, בתחום החברתי, בתחום הסוציאלי ובתחום הרפואי." לדבריהם, אם הפילנתרופיה לא תעשה זאת, יידרדר מצבה של המדינה. הפילנתרופיה, מבחינתם, היא מעין חזית אחרונה לפני הריס החברה.

### פילנתרופיה-ממשלה: חלוקת עבודה רצויה

לנוכח התחושות השליליות של המרואיינים כלפי הממשלה ואכזבתם על שאינה מספקת שירותי רווחה וחינוך מספקים, אפשר היה להניח שהם יעדיפו להתנתק ממנה ומנציגייה ולנהל פעילות פילנתרופית עצמאית. כפי שראינו, אין הנחה זו משקפת את המציאות, וכפי

שאציג להלן, גם לא את עמדתם של המרואיינים בדבר חלוקת העבודה הרצויה בינם לבין הממשלה.

הפילנתרופיה ככוח חלוץ: חלוקת העבודה שרבים מהמרואיינים מעוניינים בה לוקחת בחשבון את יכולותיה של הפילנתרופיה שלהם להוביל פיתוח גמיש וחדשני של פרויקטים חברתיים – פיתוח המשוחרר מבירוקרטיה ומתפיסות מקובלות במגזר הציבורי – אך גם את מגבלותיה בכל הנוגע להפעלה של פרויקטים ברמה לאומית ולטווח ארוך. לפי חלוקת העבודה הזו, על הפילנתרופיה לשמש כוח חלוץ היוזם ומפתח פרויקטים חדשים, מפעיל אותם בעזרת שיטות ניהול מתקדמות המיובאות מהעולם העסקי, ולאחר שהבשילו, ובהתאם לעיקרון האקזיט, יוצא מהפעילות ומעביר אותה לאחריות ניהולית וביצועית ארוכת טווח ורחבת ידיים של הממשלה. מיכל ברק (2009) מצאה ציפייה לחלוקת עבודה דומה לזו גם בקרב ארגוני מגזר שלישי כמו מדרשת אדם, המכון הישראלי לדמוקרטיה ומרחבים. רונן שמיר (2007) מצביע על מגמה דומה גם בפילנתרופיה התאגידית. ראו את דבריהם של אהוד ומיכאל במובאות שלהלן:

היתה לי פגישה עם IVN. זה גוף שאתה מכיר מן הסתם, ושם באמת הרצון הוא לנסות לקחת ולעלות לכמה, אתה יודע, רמות טיפה יותר למעלה, ולהגיד הפילנתרופיה לא צריכה להיות זאת שמפעילה, היא צריכה להיות כן זאת שמייצרת את הידע, מביאה את הידע ממקומות אחרים, מלווה, תומכת, בונה את השלד, אבל בעצם עושה את זה מראש בשיתוף פעולה עם המערכת, והמערכת לוקחת את זה, ויש כל מיני יוזמות.

פילנתרופיה, או יזמות חברתית, מקומה ליצור מודלים חדשים של טיפול במקומות שהמודלים הקיימים לא ממש מגיעים אליהם. וכמו שיש סטרט-אפ שמקים דבר חדש לפני שהחברה הגדולה מקימה, ובעניין הזה אני רואה את הממסד כמין חברה גדולה ואת העמותה כמין יכולת להקים מודל חדש לחשיבה.

חלוקת העבודה שאהוד ומיכאל מתארים מתבססת על רעיון האקזיט הלקוח כפי שאפשר להניח מעולם ההייטק. בדומה לסטרט-אפ העסקי, הפילנתרופיה מתפקדת כאן ככוח חלוץ גמיש וחדשני שתפקידו לרוץ בראש המחנה וליזום פרויקטים ייחודיים להתערבות חברתית, שבסופו של דבר המדינה תאמץ, תממן ותנהל אותם, כפי שמתאר גם משה במובאה שלהן:

התפיסה שאני רואה את הפילנתרופיה היא... המדינה היא גוף מאוד גדול. הוא נע לאט, אבל יש לו אחריות. אני רואה את הפילנתרופיה כאותו אחד... זה גופים שמאירים למקומות שהוא לא מצליח להבין שיש לו בעיה שמה, מראים לו לאפשר לפתור את הבעיה בצורה יותר טובה על ידי תוצאות אמיתיות. אומרים לו: קח! תרוץ עם זה אתה, אנחנו לא נחליף אותך... הפרויקט השני שלנו זה קורס ניהול

פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 151

למנהלי בתי ספר שמכהנים בצפון הארץ וההכשרה שהיא... לימדנו אותם... את הכלים איך להעביר שינוי בבית ספר. איך עושים שינוי, איך קובעים לו יעדים, איך עושים תוכנית עבודה, איך עושים שיווק, איך עושים משאבי אנוש, איך עושים תקציב, לא נגענו בפדגוגי... שזה מבחינתנו האקזיט: הולך להיות מוקם מכון ארצי עם משרד החינוך... אנחנו לא רוצים להחליף אותם, רוצים לתת להם את הכלים לנהל יותר טוב... ואז ההצלחה שלנו תהיה שלא יצטרכו אותנו.

הממשלה ככוח מווסת: חלוקת העבודה הברורה שמציגים המרואיינים מיעדת לממשלה לא רק תפקיד אופרטיבי של המשך הפעילות הפילנתרופית שהם יזמו ופיתחו, אלא גם תפקיד בתחום קביעת המדיניות הפילנתרופית בישראל, תפקיד שעל פיו על הממשלה לשמש מווסתת מרכזית של הפעילות הפילנתרופית הכוללת בארץ. על כך אומר דוד:

כשמדברים על הפילנתרופים הגדולים, אני הייתי רוצה שהדברים ישתנו. אני אגיד לך למה אני מתכוון: היום, אם יש לי איזשהו רעיון שאני רוצה לקדם, אז אני משקיע בו כסף ומנסה לגייס עוד, ומה שאני יוצר בזה, אני יוצר השפעה על סדרי העדיפויות מכוח הכסף שלי, ובעצם זה מה שמכניס את המדינה להיריון ואז היא מחויבת. ואני חושב שהדברים צריכים היו להיראות אחרת... שהמדינה תבוא ותגיד, זה הפרויקטים. אלו הדברים שאני רוצה לקדם ואני מחפשת פרטנר. אם אתה פילנתרופ, תבוא ותגיד "אוקיי, אני רוצה לעשות את זה". אז יכול להיות שהמדינה תבוא ותגיד "זה עדיפות חמש, אז אני מקדמת אותו משום שאתה מוכן לעשות את זה", אבל שתפעל על פי עדיפויות ושלא תיקח משהו שהוא לא בתכנונים ותעשה את זה רק בגלל שהיא מתפתה לא להפסיד את הכסף שלך... צריך להחליט מי הגוף. זה יכול להיות במשרד ראש הממשלה וזה יכול להיות במשרד אחר, לא משנה לי. אבל צריך להיות איזה גוף שמוביל את זה.

דוד אינו רוצה להתנתק מהממשלה, אלא מהיחסים העכורים שבינה לבין הפילנתרופיה, שאותם הוא מייצג בעזרת מטאפורת ההיריון. כלומר: אין הוא מעוניין לנהוג בחוסר כנות ובחוסר אחריות, כמי ש"מכניס להיריון" את גורמי הממשלה, אלא הוא מבקש לקיים איתם יחסים מוצהרים ומוסכמים של שיתוף והשלמה. לשם כך הוא מציע להקים במשרד ראש הממשלה גוף מרכזי שייטול על עצמו לווסת את הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל. ציפייה דומה לזו הביעה גם מנכ"ל בנק לאומי, גליה מאור, בכנס מעלה (ב-16 באוקטובר 2007), עסקים למען הקהילה. בדו-שיח שניהלה עם שר הרווחה והשירותים החברתיים יצחק (בוז'י) הרצוג הסכימו השניים שעל הממשלה לווסת את הפעילות הפילנתרופית בישראל, תחילה על ידי אפיון צרכים כולל ולאחר מכן על ידי הכוונת כלל המאמצים הפילנתרופיים למקומות הדרושים.

מתוך הריאיונות אפשר להבין שמקור הציפייה של המרואיינים לוויסות ממשלתי הוא בתחושה ששדה הפילנתרופיה רווי בתורמים, בעמותות ובפרויקטים הפועלים בדרך דומה. כדי להתמודד עם הכפילות הזו ועם הפיזור שהיא מייצרת, הם מצפים מהממשלה להקים מנגנון מרכזי שיתעל את ההשקעות הפילנתרופיות הרבות למקומות הדרושים, כפי שאפשר לראות במקבץ המובאות שלהלן:

מה המדינה מצפה מעצמה? [...] שתיתן guideline! גוף שיעזור לי, זה ה-guideline שלי... אז לתת לזה לזרום בלי ניהול וכל אחד עושה מה שהוא רוצה?! (משה)

אני חושבת שאם היה איזה גוף שהיה עושה איזה סינרגיה, עבודה אנליטית ואחר כך סינרגטית של מספר עמותות, זה היה חוסך במשאבים. (רבקה)

לדעתי משרד ראש הממשלה צריך להקים גוף שיבדוק איך חס וחלילה, אם יש עוד פעם מלחמה, איך המדינה עושה את זה, נותנת הלוואה, נותנת משהו על חשבון מס הכנסה, אני לא יודע עוד בדיוק, אבל שזה יהיה יותר מכובד מבחינת המקבל ולא hand out. (שלום)

תראה, בסופו של דבר הכול צריך לנגן כמערכת אחת מובנית שלא מכוונת רק מהטווח הקצר אלא גם מהטווח הבינוני והטווח הארוך, ואם המדינה הזאת היתה מתנהלת נכון, והתשתית היתה קיימת נכון, אז את כל הנכונות המדהימה הזאת [של תורמים פרטיים בזמן מלחמת לבנון השנייה], ועם התקציבים ועם הכסף, ועם הנכונות להכניס פנימה זמן של אנשים ופעילויות של אנשים, זה היה צריך, אתה יודע, כמו איזשהו תוואי של נהר, היה צריך לכוון את כל הים הגדול הזה ולתעל אותו למקומות הנכונים. התחושה שלי שזה לא קיים... צריך לכוון את כל הים הגדול הזה ולתעל אותו למקומות הנכונים... שלא מי שהוא בעל המאה, הוא עכשיו התאהב באני לא יודע מה, אז הוא יחליט ש-30 אחוז מהכסף הזה זורם לשם... וזה החלק המטריד בחוסר המעורבות או בחוסר הקיום של תשתית ממשלתית לדבר הזה. (אהוד)

---

## דיון מסכם

---

בחלק האחרון של המאמר תיארתי את חלוקת העבודה הרצויה בין הממשלה לפילנתרופיה, כפי שמבינים אותה 14 תורמים גדולים, מנציגיה של הפילנתרופיה החדשה בישראל. יחד עם הביקורת הנוקבת שמפנים כל המרואיינים אל הממשלה (חלקה, חשוב



פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 153

לומר, הושפע ככל הנראה מתפקודה הרווחתי-החברתי הירוד של הממשלה בתקופת מלחמת לבנון השנייה שהריאיונות נערכו חודשים ספורים לאחר סיומה), הם מצפים ממנה לפעול כמדינת רווחה מסודרת ולשפר את השירותים שהיא מספקת. בתוך כל זה רבים מהם מעוניינים בחלוקת עבודה המבוססת על יחסים של שיתוף והשלמה בינם לבין הממשלה. על פי חלוקה זו הם נהנים מעצמאות מלאה בייזום ובפיתוח של פרויקטים פילנתרופיים שבהם הם מעוניינים להשקיע את כספם ושאותם הם מעריכים כחשובים לפיתוח חברתי וקהילתי, ואילו הממשלה מאמצת את הפרויקטים הללו לאחר שהבשילו, מפעילה אותם בטווח הארוך, ומעל לכול, משמשת וסת של הפעילות הפילנתרופית הכוללת בישראל.

התביעה מהממשלה לקחת אחריות גדולה יותר בפיתוח תוכניות רווחה, קהילה וחינוך, כמו גם השאיפה לשיתוף פעולה (המתקיים כבר היום באופן חלקי, לפי חלק מהמרוויינים) מלא עם הממשלה, אינן משקפות רק את עמדתם של נציגי הפילנתרופיה החדשה שהשתתפו במחקר זה, אלא תחושה הרווחת גם בציבור הישראלי. על פי סקר עמדות הציבור הרחב ביחס לפילנתרופיה ולפילנתרופים שערכו הלל שמיד ואבישג רודיך (2008, עמ' 19) בקרב 800 משתתפים, "64 אחוז מהנשאלים במגזר היהודי הכללי ו-54.3 אחוז מהמגזר הערבי בישראל, סבורים כי תוכניות ופרויקטים חברתיים הם באחריות הממשלה". רוב הנשאלים מקרב הציבור היהודי הכללי, החרדי והערבי סבורים ש"הממשלה והפילנתרופיה צריכות ליזום ביחד תוכניות חברתיות" (שמיד ורודיך, 2008, עמ' 19-20).

ניתן להניח שלשיתוף פעולה בין הפילנתרופיה לממשלה יתרונות רבים. שיתוף כזה יכול לפתוח עבור הפילנתרופיה דלתות לקהילה ולאפשר לה להעשיר את הקהילה בידע עסקי וארגוני-ניהולי מתקדם או בחדשנות טכנולוגית. שיתוף פעולה עם כוחות מקומיים, כמו מורים, מנהלים או מפקחים, המעורבים בפרויקטים שרוב המרוויינים עוסקים בהם, יכול אף לגייס את הידע שבידי שני הצדדים ולשפר בכך את איכותם של הפרויקטים. בדומה לכך, תכנון ותקצוב של פרויקטים פילנתרופיים שנעשים בשיתוף עם בעלי עניין חשובים מתוך הקהילה, כולל כמובן גורמים ממלכתיים, יכולים לתרום לניצול נכון, חסכוני ויעיל של משאבים כספיים ואנושיים ולהפחית את הפוטנציאל של מאבקים פוליטיים (מקומיים). ברמת המדינה, שיתוף פעולה בין הפילנתרופיה לממשלה יכול לאפשר ייצוג הולם של הפילנתרופיה בתהליכי קביעת מדיניות. כאן, דרך תצפית משותפת לפילנתרופיה ולממשלה על כלל הפעילות הפילנתרופית בישראל (אולי בדומה לתהליך שמתהווה בפורום שולחנות עגולים, שגורלו בתקופת הממשלה הנוכחית עוד לא ברור) יוכלו הפילנתרופיה והממשלה לשפר במשותף את הפוטנציאל של הפילנתרופיה לענות על צרכים של קבוצות שונות ולמנוע השקעה מרובה ומכופלת במוקדים מצומצמים. צריך לזכור שכיום הממשלה רואה בפורום השולחנות העגולים זירה להתייעצות בלבד ולא

לקביעת מדיניות. ביטוי לכך אפשר למצוא במשפט שלהלן מתוך דו"ח של האגף לתכנון מדיניות במשרד ראש הממשלה: "יש להדגיש כי אוזן קשבת אין בה כדי להבטיח היענות מצד הממשלה" (מופיע אצל ישי, 2008, עמ' 22).

דומה שגם הרעיון שהפילנתרופיה תשמש כוח חלוץ שמטרתו, כמו מטרת הסטרט-אפ העסקי, לזהות צרכים בקהילה ולפתח פרויקטים שיעברו לאחר מכן, בתהליך של אקזיט, לידי הממשלה, יכול לשמש בסיס טוב לשיתוף פעולה בין הפילנתרופיה לממשלה, כזה שיביא לשיפור הפרויקטים הפילנתרופיים שהיא משקיעה בהם. במציאות כזו של שיתוף תוכל הממשלה להפעיל לטווח ארוך פרויקטים איכותיים, כאלה שפיתחה הפילנתרופיה בעזרת מודלים ארגוניים וחברתיים חדשניים, משוחררים ממגבלות ביורוקרטיות וקונספטואליות, שהיעילות והאפקטיביות שלהם ייבחנו בהתאם לקריטריונים ארגוניים וחברתיים כאחד. דוגמה מעניינת לשיתוף פעולה מסוג זה אפשר למצוא באימוץ פרויקט אלטרנטיבי, שיזמה ופיתחה ציונות 2000, באמצעות הרשות למלחמה בסמים.<sup>8</sup> פרויקט אלטרנטיבי עוסק בהסברה ובמניעת סמים בקרב בני נוער.

יחד עם זאת, הבחירה של חלק מהמרוויינים להעניק לממשלה את המנדט לווסת את הפעילות הפילנתרופית בישראל, לרבות זו שהם עצמם מעורבים בה, מפתיעה מאוד ומעלה תהיות מספר. ראשית, מדוע להנהיג ויסות ולצמצם את הכפילות בפעילות הפילנתרופית? מדוע כפילות ותחרות טובות לחברות עסקיות ולא לפרויקטים פילנתרופיים? ייתכן שדווקא הכפילות תביא לתחרות ועמה לאיכות גבוהה יותר של שירותים. שנית, למרות הצהרותיהם, קשה להאמין שיימצא תורם שיסכים שהממשלה תגיד לו מה לעשות בכספו הפרטי. ובכל זאת, מדוע המרוויינים מעלים את הצורך בוויסות ממשלתי? אפשר לשער שהעניין בוויסות מייצג סוג של תפיסה ארגונית רציונלית, חסכנית במשאבים, ש"השתלטה" על השיח במהלך הריאיונות; תפיסה זו משקפת חשש לאיבוד המשאבים הכרוך בהעדר ויסות מרכזי של המערכת הפילנתרופית, ולא בהכרח שואפת להעניק לממשלה את המנדט לוויסות. השערה אחרת היא שהצהרות מסוג זה מצד אנשי עסקים שיחסייהם עם השלטון בדרך כלל טעוני אינטרסים (אזרחי, 2000; כספי, 2008) משקפות אימוץ של שיח שהוא טוב לעסקיהם הפרטיים, או לפחות לא מסכן אותם.

עם זאת, אם להתייחס לדברים כהווייתם, ברצוני לטעון שהתביעה של חלק מהמרוויינים לוויסות ממשלתי של הפילנתרופיה מסכנת את יכולתה של הפילנתרופיה, ואולי אף של המגזר השלישי כולו, לפעול במנותק משיקולים ממשלתיים, ועלולה להגביל את עצמאותם של המרוויינים לקבוע את סדר היום הפילנתרופי שלהם. כיום המרוויינים

תורמים או, בשפתם, משקיעים את כספם בפרויקטים העונים לטעמיהם ולהעדפותיהם האישיות בלבד. הם חיים בתחושה שהם משפרים את החברה שהם חיים בה, לעתים אפילו מצילים אותה מההזנחה שכפתה עליה המדינה, והם נהנים משיקול דעת עצמאי היכן להשקיע את כספם ומה נחשב לטוב חברתי. אבל אם גורם ממשלתי "יגדיר להם guideline", כפי שמציע משה, או "ינווט את הנהר" לפי שיקוליו הוא, כפי שמציע אהוד, ויודיע להם, בניגוד לדעתם, שאין הם יכולים להשקיע את כספם כראות עיניהם, או יחליט שהפרויקטים שהם מציעים הם לא אלה שהממשלה, המווסתת המרכזית ("שהמדינה תבוא ותגיד, זה הפרויקטים", דוד), רואה אותם בראש סדר העדיפויות הפילנתרופי בישראל, או כשמשיקולים של יעילות וחיסכון במשאבים תחליט המדינה "להטיל" ביצוע של פרויקט מסוים על תורם זה ולא אחר, אז עלולה להיפגע המוטיבציה של אנשי עסקים להשקיע בפילנתרופיה, ובעיקר בפרויקטים שמטרתם תיקון עוללות חברתיות שלפי שיפוטם נגרמו בידי הממשלה. במצב דברים כזה הפילנתרופים עלולים להגיע בדיוק למקום שהמרוויינים חוששים ממנו יותר מכול: לתפקד ככותבי צ'קים במקרה הרע, או לזום ולהפעיל פרויקטים שאין להם שיקול דעת בלבדי בנוגע להם במקרה הטוב. בקיצור, אני טוען כאן שבהפקדת המנדט על הוויסות הכולל של הפילנתרופיה בישראל בידי הממשלה המרוויינים מצמצמים את מרחב ההשפעה הפוטנציאלי שלה על סדר היום הפילנתרופי בישראל ועל סדרי העדיפויות שבו, ומסכנים את עתידה העצמאי של הפילנתרופיה ואת שיקול דעתה המוחלט בכל הקשור לפעולות הספציפיות שהיא נוקטת. ראו בהקשר זה את דיונו של בנימין גדרון (2007) ביחסים שבין המדינה למגזר השלישי.

גם כיום משמשת הממשלה גורם מווסת במידה מסוימת באמצעות סעיף 46 לפקודת מס הכנסה וחוק העמותות, שעליו מפקח רשם העמותות ממשרד המשפטים. גורמים אלה מעניקים למדינה כוח פוטנציאלי לקדם יוזמות פילנתרופיות, לעכבן ואף לשלול אותן, למשל אם הן עוברות על החוק או מאיימות על ביטחון המדינה, עניין הנתון כמובן לפרשנות. עם זאת, הסכמה מפורשת של הפילנתרופיה שהמדינה תווסת את פעילותה מייצגת במידה רבה קואופטציה מרצון של הפילנתרופיה בידי המדינה, העלולה בסופו של דבר ליצור תלות של הפילנתרופיה ושל המגזר השלישי כולו במדינה, ולעכב ואף למנוע תהליכים של שינוי חברתי. הסכמה כזאת עלולה לאפשר לממשלה, או לגורמים בתוכה, כך אני טוען, לנצל את המנדט שהיא מקבלת חינום מהפילנתרופיה לחיסכון בהוצאותיה על שירותי רווחה ועל פרויקטים אזרחיים רבים אחרים, הקשורים למשל לאיכות הסביבה ולזכויות אזרח, ולהכפיף את ההחלטה על קידום פרויקטים אלה לשיקולים פוליטיים-מגזריים או אידיאולוגיים בלבד, המשוחררים מלחצים אזרחיים מצד גורמים פילנתרופיים.

דוגמה מוחשית לסיכון הכרוך בעירוב המדינה ביוזמות פילנתרופיות אפשר למצוא במקרה של התוכנית להכשרת פעילי ציבור ושל קרן אייסף, שני הפרויקטים הפילנתרופיים החינוכיים הגדולים ביותר בישראל בשלושת העשורים האחרונים,

הפועלים לקידום סטודנטים מזרחיים משכונות שיקום ומעיירות פיתוח. ראשית דרכם של שני הפרויקטים הללו היתה דומה יחסית. כדי לקדם תהליכים של אפליה מתקנת בישראל, החליטו שני אנשי ממון יהודים ממוצא ספרדי, נסים גאון ואדמונד ספרא (בניהולה של נינה וינר), לתמוך בסטודנטים ישראלים, דור שני של יהודים שהיגרו לישראל מארצות ערב והאיסלאם. נסים גאון העביר כספים לסטודנטים בתוכנית להכשרת פעילי ציבור דרך המנגנון הניהולי של הסוכנות היהודית (נוסף על כספים שהעבירו משרד החינוך ומשרד השיכון). נינה וינר, לעומת זאת, גייסה כספים מקרן ספרא וממקורות פרטיים אחרים, כמעט בלי לשתף גורמים ממסדיים. התוכנית להכשרת פעילי ציבור, שוויתרה על עצמאותה בכך שהפקידה את ניהול הפרויקטים (והכספים) שלה בידי הסוכנות היהודית ובידי גופים ממשלתיים, היתה נתונה באופן קבוע לאיומי סגירה, בהתאם לגחמותיהם של מנהלי מחלקות ואגפים בסוכנות – רובם מינויים פוליטיים – עד שפורקה לבסוף בידי יו"ר הסוכנות. תוכנית זו פועלת כיום רק באוניברסיטה אחת, וגם זה תחת שם אחר ובבעלות של תורם פרטי. קרן אייסף, ששמרה על עצמאותה המלאה, תומכת כיום ב-800 סטודנטים בקירוב, הלומדים לתארים שונים במספר רב של אוניברסיטאות בישראל ובעולם, והיא שומרת על החזון הבראשיתי שלה.

מאמר זה מלמד במידה רבה על צורך במחקר עוקב. ברוח הדברים של מאמר זה חשוב לעקוב אחר שיתוף הפעולה בין הממשלה לפילנתרופיה, כשפורום שולחנות עגולים המתקיים במשרד ראש הממשלה יכול להיות נקודת פתיחה טובה. מחקר כזה, חיצוני, יוכל לספק למשתתפי הפורום מבט ביקורתי על איכות השיתוף כיום. במלים מבט ביקורתי אין אני מתכוון למבט שיפוטי, כזה שיעסוק דווקא בצדדיה הפחות טובים (אם יש כאלה בכלל) של השותפות המתקיימת בשולחנות עגולים, אלא מבט שיחשוף את ההיבטים הבלתי גלויים שלה, ואולי אף יציע מסגרת אפקטיבית יותר לשותפות; כזו שתאפשר שמירה על עצמאותה של הפילנתרופיה ועל חופש פעולתה בבחירת פרויקטים חדשים, בהזנתם בידע חדשני וחשוב יותר ובהצבה של אלטרנטיבה אזרחית למדינה. ובאותו עניין, מחקר אחר יבחן את החלטתם של המרווינים להשקיע בפרויקטים ממוקדים בתחום החינוך והקהילה ולא בפרויקטים של אתגור וסנגור, כביטוי לאופי אזרחי שמרני ומרוסן של החברה האזרחית בישראל או של האליטה הכלכלית שלה (בן-אליעזר, 1999; ישי, 2008).

---

## מקורות

---

אזרחי, י' (2000). איום על החופש הפוליטי. העין השביעית. באתר:

פילנתרופיה חדשה וממשלה בישראל: נקודת המבט של תורמים גדולים מהמגזר העסקי 157

<http://www.the7eye.org.il/DailyColumn/Pages/article2511.aspx>

בן-אליעזר, א' (1999). האם מתהווה חברה אזרחית בישראל? פוליטיקה וזהות בעמותות החדשות, סוציולוגיה ישראלית, ב (1), 51-97.

ברק, מ' (2009). תפקיד המגזר השלישי כספק שירותי חינוך: המקרה של חינוך לאזרחות בישראל. הרצאה בכנס האביב ה-12 לחקר המגזר השלישי בישראל והכנס הבינ"ל השני של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון. החברה האזרחית: בין המקומי לגלובלי. ים המלח, 18 במרץ, 2009.

גדרון, ב' (2007). המאפיינים, התפקידים ותחומי האחריות של ארגוני המגזר השלישי. אקדמיה, 18, 11-15.

גדרון, ב', קטן, י' וטליאס, מ' (2000). מדיניות הממשלה והשלטון המקומי כלפי המגזר השלישי בישראל. באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון.

גדרון, ב', אלון, י', שלנגר, א' ושוורץ, ר' (2006). מגזר הקרנות הפילנתרופיות וארגוני המימון בישראל: מאפיינים, תפקידים, יחסים עם הממשלה ודרכי התנהלות. באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

גל, ג' (2002). מדיניות חברתית בישראל. מפנה, 38, 25-27.

דורון, א' (2002). דבקות באורתודוקסיה כלכלית לא תוציא את המשק מהמשבר. מפנה, 38, 23-25.

ישי, י' (2008). חברה אזרחית בתהליכי פירוק? כמה הערות על המצב הנוכחי. בתוך ורדה שיפר ומירי יעקבי-הורוביץ (עורכות), חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל (עמ' 7-27). באר-שבע: אוניברסיטת בן-גוריון, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

כספי, ד' (2008). מי לא צריך שידור ציבורי: תאגידים כלכליים, אוליגרכים, אילי הון, התקשורת המסחרית ופוליטיקאים אינם זקוקים לשידור הציבורי. העין השביעית. באתר:

[http://www.the7eye.org.il/DailyColumn/Pages/06032008\\_caspi\\_public\\_broadcast.aspx](http://www.the7eye.org.il/DailyColumn/Pages/06032008_caspi_public_broadcast.aspx)

לימור, נ' (2009). פילנתרופיה וישראל: נייר עמדה למדיניות. אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לניהול, מכון לטכנולוגיה ולחברה.

סילבר, פ"א (2007). כריזמה ובניית מוסדות בשדה פילנתרופי בהתהוות: המקרה הישראלי. בתוך ח' הרצוג, ט' כוכבי וש' צלניקר (עורכים), דורות, מרחבים, זהויות:

- מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל, לשמואל נח אייזנשטדט בהגיעו לגבורות (עמ' 261-282). ירושלים ותל אביב: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.
- סילבר, פ"א (2008). עידן הפילנתרופים? המקרה הישראלי. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, 1, 9-32.
- פפר, א' (31 באוקטובר, 2007). תורמים בולטים מארצות-הברית: נחרים את הסוכנות. הארץ, עמ' 1, 7.
- שמיד, ה' ורודיך, א' (2008). סקר עמדות הציבור הרחב ביחס לפילנתרופיה ופילנתרופים. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שמיד, ה' ורודיך, א' (2009). עבודה בתהליך. סקר קרנות פילנתרופיות. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שמיד, ה', רודיך, א' ושאול בר ניסים ח' (2009). פילנתרופיית העילית בישראל: מאפיינים, מניעים ודפוסי תרומה. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.
- שמיר, ר' (2007). שוק פרטי ולחץ ציבורי: על עיצוב מושג האחריות החברתית של תאגידים. בתוך
- ח' הרצוג, ט' כוכבי וש' צלניקר (עורכים), דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל, לשמואל נח אייזנשטדט בהגיעו לגבורות (עמ' 237-258). ירושלים ותל אביב: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.
- שמעוני, ב' (2008). עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל – אתנוגרפיה של תורמים גדולים. האוניברסיטה העברית בירושלים: בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.
- Anheier, H. K. & List, R. (2005). *A dictionary of civil society, philanthropy, and the non-profit sector* (1<sup>st</sup> ed.). New York: Taylor and Francis Routledge.
- Brinkerhoff, D. W, (1999). Exploring state-civil society collaboration: Policy partnerships in developing countries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (4), 59-86.
- Brower, B. (2001). *The new philanthropists and the emergence of venture philanthropy*. Washington: The Center for Strategic and International Studies (CSIS).

- Brown, E. (2000). Wealth, Taxes, and New Philanthropists, *Research Paper*, 2. California: University of Southern California, the Center on Philanthropy and Public Policy, pp. 1-11.
- Ealy, T. L. (2005). The philanthropic enterprise: reassessing the means and ends of philanthropy. *Economic Affairs*, 25 (2), 2-4.
- Frumkin, P. (2006). *Strategies of giving: The art and science of philanthropy*. Chicago: Chicago University Press.
- Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine, Atherton.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gidron, B. (1992). A resurgent third sector and its relationship to government in Israel. In B. Gidron, R. M. Kramer, & L. M. Salamon (Eds.), *Government and the third sector* (pp. 176-195). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gidron, B. & Katz, H. (1998). Defining the nonprofit sector: Israel. In L. M. Salamon & H. K. Anheier (Eds.), *Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (No. 26). Baltimore: Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Gose, B. (August, 2003). A revolution was ventured, but what did it gain? *The Chronicle of Philanthropy*, from <http://philanthropy.com/free/articles/v15/i21/21000601.htm>
- Hyde, C. A., Meyer, M., & Cook, D. (2002). A new twist on nonprofit, for-profit, and public sector relationships: The community benefits district. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 22 (11/12), 55-76.
- Jaffe, E. D. (2002). *The state, volunteers and non-profit organizations: The nature of the relationship*. Jerusalem: A Pins memorial lecture, The Hebrew University of Jerusalem.
- Kets de Vries, R. F. M. & Miller, D. (1987). Interpreting organizational texts. *Journal of Management Studies*, 24 (3), 233-247.

- Ostrower, F. (1995). *Why the wealthy give: The culture of elite philanthropy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Polkinghorne, E. D. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Salamon, M. L. (1999). *America's nonprofit sector*. New York: The Foundation Center.
- Salamon, M. L. (2003). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Washington: Brookings Institution Press.
- Shalev, M. (1999). Have globalization and liberalization 'nationalized' Israel's political economy? *Israel Affairs*, 5 (2-3), 121-152.
- Silber, I. & Rozenhek, M. (2000). *The historical development of the Israeli third sector*. Beer-Sheva: Ben Gurion University, Israeli Center for Third Sector Research.
- Streeter, R. (2001). *Transforming charity: Toward a result-oriented social sector*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Young, D. R. (1999). Complementary, supplementary or adversarial: A theoretical and historical examination of government-nonprofit relations in the U.S. In E. T. Boris & C. E. Sterile (Eds.), *Government and nonprofit organizations: The challenges of civil society* (pp: 37-80). Washington, DC: The Urban Institute.
- Young, D. R. (2000). Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1 (29), 149-172
- Wright, K. (2001). Generosity vs. altruism: Philanthropy and charity in the United States and United Kingdom. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12 (4), 399-416.