



## פילנתרופיה מוסדית וסוגיות של מגדר:

– בין תודעה מגדרית לעשייה מגדרית –  
תחילתו של תהליך שינוי בשדה

מאת: נועה קראוז־להב, המכון למשפט ופילנתרופיה,  
אוניברסיטת תל אביב

הפקולטה למשפטים  
ע"ש בוכמן  
אוניברסיטת תל אביב



דו"ח זה נכתב במסגרת [פרויקט מחקרי נרחב אודות פילנתרופיה מוסדית בישראל](#)<sup>1</sup>, שבחן את המאפיינים המרכזיים, דרכי הפעולה והתפיסות המנחות של קרנות פילנתרופיות, וביקש לתרום להבנה טובה יותר של תפקידן, מעמדן והשפעתן בשדה הפילנתרופי ובהקשר של חברה אזרחית בכללותה (Krauz-Lahav, 2022). על רקע העיסוק הגובר, בספרות המחקרית ובשדה הפילנתרופי עצמו, בשאלות של נתינה פילנתרופית של נשים ולמען נשים, הוחלט להוסיף למחקר המקורי סגמנט שיעסוק בסוגיות של מגדר בשדה הפילנתרופיה המוסדית, ובהיבטים מגדריים של פעילותן, התנהלותן והתפיסות המנחות של קרנות פילנתרופיות.

השאלה אותה ביקשנו לחקור, היא כיצד בא לידי ביטוי הנושא המגדרי בקרב קרנות הפועלות בישראל<sup>2</sup>, הן מבחינת התנהלותן הפנים-ארגונית במובן של Gender Equity, והן מבחינת פעילותן בתחומי קידום נשים במובן של נתינה "בעדשה מגדרית". שאלה זו נבחנה באמצעות היבטים שונים בפעילות הקרנות: שילוב נשים בוועד המנהל ובתפקידי ניהול בקרן; ייעודי התמיכה של הקרן בפרויקטים ותכניות בתחומי נשים; שינויים והתפתחויות לאורך השנים במקומן ותפקידן של נשים בקרן; והשפעת הניהול הנשי על דרכי הפעולה של הקרן.

חקירתה של נתינה של נשים ולמען נשים בשדה של פילנתרופיה מוסדית בישראל, היא חלק מענף מחקרי הולך ומתפתח בשנים האחרונות ברמה הגלובאלית, של חקר הפילנתרופיה מההיבט המגדרי. חוקרי פילנתרופיה מסכימים, כי "פילנתרופיה של נשים" מהווה את אחת ההתפתחויות המשמעותיות בשדה, ומשחקת בו תפקיד מפתח (Mesch & Pactor, 2015). חלקם אף טוענים כי יש לה את הפוטנציאל לעצב את תצורתן של השדה ואת האופנים בהם תיושם הפילנתרופיה בעתיד. ספרות זו עוסקת בכוחן העולה של נשים בשדה הפילנתרופיה העכשווי, והתהוותה, מאז שנות ה-90, של זירת פילנתרופיה נשית ייחודית ודינאמית (Women's Philanthropy Institute, 2019). הפילנתרופיה הנשית העכשווית, מאופיינת ביוזמות ייחודיות ממוסדות כגון "קרנות נשים" ורשתות חברתיות<sup>3</sup> בתוך ולצד ארגונים חברתיים – מודלים חדשניים שהולכים ונפוצים בשנים האחרונות, מספקים הזדמנות למנהיגות פילנתרופית של נשים ברחבי העולם, ומלמדים על כוחה של ה-network כמאפיין מרכזי של הפילנתרופיה הנשית (Women's Philanthropy Institute, 2011). התפתחויות אלו בזירה הפילנתרופית התרחשו ועודן מתרחשות באופן בלתי נפרד מהפוזיציה הכלכלית המשתנה של נשים ותפקידיהן החברתיים. הצמיחה בשיעור ההשתתפות בכוח העבודה, הצמצום היחסי של פערי השכר, והעלייה בשיעור נשים בעלות השכלה אקדמית – כל אלו השפיעו על נוכחותן הגוברת של נשים בשדה הפילנתרופי (Mesch & Pactor, 2015). בשנים האחרונות אנו עדים לאופן בו גידול ההון המוחזק בידי נשים, פילנתרופיות מובילות, ודרכי הפעולה הייחודיות בהן הן נוקטות, משפיע על העולם הפילנתרופי ועל ארגונים חברתיים ברחבי העולם (קופפר, 2021).

עם זאת, גוף הידע המתפתח אודות צמיחתה של "פילנתרופיה נשית", עוסק בעיקרו בנשים בקרב כלל האוכלוסייה, ואינו מתמקד דווקא בפילנתרופית העילית – כלומר בתורמות מקרב המעמד הגבוה ובנשות המקצוע שבראש קרנות גדולות. הפילנתרופיה של נשים בעלות יכולת זוכה להתייחסות מסוימת במחקרי אליטות שעסקו ביחסי כוח מגדריים (Kendall, 1980; Ostrander, 2002). הם מתארים כיצד נשים אלו מוכוונות לעבר המרחב הביתי ולזירות סימבוליות כגון צדקה ואירועים חברתיים ומופקדות על שימור הסטאטוס החברתי-אליטיסטי, בעוד שהגברים ממשיכים לנהל ולהחזיק בידיהם את הכוח הכלכלי והפוליטי (Cousin et al, 2018). בהקשר הישראלי, מצביע מחקר עכשווי בשדה פילנתרופית העילית (קראוז-להב, 2020) על מגמה מובהקת בשנים האחרונות, של איוש יותר ויותר עמדות כוח ותפקידי מפתח אסטרטגיים בידי נשים – פילנתרופיות ונשות מקצוע – בעיקר בשדה המוסדי של קרנות וארגונים פילנתרופיים. נשים תופשות כיום בשדה הישראלי מגוון תפקידי ניהול, הובלה וקביעת מדיניות, ואינן מגבילות עצמן עוד לפוזיציות המסורתיות הממוגדרות. הן מתארות עשייה פילנתרופית "נשית" בעלת מאפיינים ודפוסים מובחנים, שהיא רשתית יותר, מבוססת על תפישות של שיתופיות, ולעיתים פורצת דרך

1. המחקר מבוסס על שיתוף פעולה מחקרי בינלאומי, בהובלת Harvard Kennedy School, ביה"ס לממשל ומדיניות באוניברסיטת הרווארד, שיזם ומפרסם את ה-"Global Philanthropy Report". זהו דו"ח מקיף שמספק מידע מפרספקטיבות שונות על סקטור הקרנות במדינות ברחבי העולם, ומטרתו היא לייצר בסיס בינלאומי למיפוי ובחינתן מעמדן, תפקידן והשפעתן של קרנות במדינות שונות, ולקדם מחקר השוואתי בין-מדינתי ברמה הגלובאלית (Johnson, 2018).
2. במחקר השתתפו קרנות ישראליות וקרנות זרות הפועלות בישראל – כמפורט בפרק המתודולוגי.
3. מש ופקטור (Mesch & Pactor, 2015) מתייחסות ליוזמות פילנתרופיות גלובאליות, שייסודן המואץ בעשורים האחרונים סימן את תחילת תנועת הפילנתרופיה הנשית העכשווית. קרנות נשים דוגמת: [Global Fund for Women](#), [Mama Cash](#), [Groundswell Fund](#), ורשתות גלובאליות דוגמת: <https://womenmovingmillions.org/>, <http://www.womensfundingnetwork.org/>

ומאתגרת מוסכמות והירארכיות שמרניות. הדיון המגדרי הער של שחקניות פילנתרופיות בישראל, נעשה באופן בלתי נפרד מתיאור תהליכי העצמה אישית שלהן כנשים אקטיביות, מייסדות ומובילות של קרנות ויוזמות פילנתרופיות (שם, 2020).

תוך כדי התרחשותו של תהליך שינוי מגדרי זה בשדה הפילנתרופי – הישראלי והגלובאלי – שאלת השפעתן של סוגיות ותפיסות מגדריות על קרנות פילנתרופיות היא בעלת חשיבות מעצם היותן שחקן מרכזי ומשפיע במרחב החברתי. המחקר שבבסיסו של דו"ח זה, מעלה את השאלה המגדרית בשדה הפילנתרופי המוסדי במסגרת הקשרים סוציו-תרבותיים רחבים יותר, כגון: שינויים חברתיים-מגדריים ומאבקים ותנועות פמיניסטיות (MeToo למשל); שינויים בין-דוריים בקרב משפחות בעלות הון ותפיסת ההובלה הפילנתרופית בידי בני ובנות "דור ההמשך"; ושינויים מוסדיים-ארגוניים עם התגבשותן של פילנתרופיה "חדשה" ו"אסטרטגית" ומגמות התמקצעות והתמסדות בשדה. הממצאים המוצגים בדו"ח מלמדים אותנו על פרקטיקות ותפיסות מגדריות שהולכות ומתהוות בעת הזו בשדה הפילנתרופי המוסדי, וכן על פערים ודיסוננסים מגדריים שעולים מהשחקניות והשחקנים שפועלים במסגרתו.

## מתודולוגיה

המתודולוגיה של מחקר זה מסתמכת על איסוף נתונים מהשדה של פילנתרופיה מוסדית, באמצעות שאלונים שהופצו בקרב מגוון קרנות הפועלות בישראל. זאת, כאמור, במסגרת המחקר המקורי והרחב יותר, שנבע מפרויקט ה־Global Philanthropy Report. הפרק שעסק בסוגיות של מגדר התבסס על מתודולוגיה איכותנית, וכלל שאלות פתוחות אודות היבטים מגדריים של פעילות ותמיכות הקרנות, התנהלותן הפנים־ארגונית והתפיסות המנחות של השחקנים. ות שעומדים. ות בראשן.

גזירת המדגם של המחקר התבססה על מהלך מתודולוגי של מיפוי השדה הישראלי של פילנתרופיה מוסדית וניסוח קריטריונים להגדרת מסגרת המדגם<sup>4</sup>. המדגם כלל קרנות המשתייכות ו/או רשומות ברשתות הפילנתרופיות הבאות: פורום הקרנות בישראל, JFN ישראל, יוזמת יכולים נותנים, וארגונים שסווגו כ"קרנות" בפלטפורמת גיידסטאר ועל פי סיווג ICNPO. השילוב של מקורות המידע הללו, אפשר את ההזדמנות להגיע למגוון של קרנות פילנתרופיות מובילות ומשפיעות בשדה הישראלי. גיוס המדגם נעשה על ידי קריאה יזומה לקרנות משתתפות פוטנציאליות, תוך תשומת לב לייצוג של סוגים ומודלים שונים של קרנות<sup>5</sup>, ישראליות וזרות<sup>6</sup>, אשר פועלות בתחומי עניין שונים ובקרב קהלי יעד מגוונים.

המדגם הסופי של המחקר כלל כ־60 קרנות משתתפות – היקף משיבים שמשקף את האתגרים המתודולוגיים המרכזיים בחקר הפילנתרופיה: הקושי בהשגת היענות מהשדה ובפרט כאשר מדובר בנתינה של בעלי יכולת; נטייתן של קרנות להימנע מחשיפה ולשמור על פרטיות המידע (Johnson, 2018; Toepler, 2018); והיעדר מסד נתונים אחיד לגבי פילנתרופיה מוסדית בישראל. עם זאת, ועל רקע המחקר האיכותני הקיים של פילנתרופיה של בעלי יכולת בישראל, היענותן של עשרות קרנות ונכונותן לשתף ולחשוף מידע אודות הפרקטיקות והתפיסות המנחות אותן, היא בבחינת הישג לא מבוטל ותרומה משמעותית לחקר השדה המקומי ולהבנת תפקידיו והשפעותיו במרחב החברתי.

שאלוני המחקר שהופצו בשדה, מולאו בחלקם על ידי מנהלי. ות הקרנות, ובחלקם על ידי הפילנתרופים. ות עצמם העומדים בראש הקרנות. התשובות לשאלות הפתוחות נותחו באמצעות המתודה האיכותנית של ניתוח תמות – תמות שאורגנו סביב היבטים מגדריים עיקריים בפעילותן והתנהלותן של הקרנות, כפי שיוצגו בהמשך הדו"ח.

4. מהבחינה המתודולוגית, תכנית מחקר ה־GPR בישראל כללה שלושה שלבים עיקריים: א. מיפוי השדה הישראלי של פילנתרופיה מוסדית, ב. הגדרה תיאורטית של קריטריונים למסגרת המדגם, ג. גזירת ובניית המדגם. פירוט נוסף אודות המהלך המתודולוגי, ניתן לראות כאן.
5. הקרנות המשתתפות סיווגו עצמן באמצעות טיפולוגיה שנוסחה על ידי צוות ה־GPR, וכללה הגדרות של המודלים הבאים: קרן משפחתית, קרן קהילתית, קרן תאגידית, קרן עצמאית וקרן עם קשר ממשלתי. רובן של המשיבות במדגם הישראלי סיווגו עצמן כקרנות משפחתיות, עצמאיות וקהילתיות.
6. ההחלטה לכלול במדגם קרנות זרות שפועלות בישראל, נבעה מההבנה של תפקידן המרכזי והמשפיע בשדה הפילנתרופי־חברתי הישראלי. קרנות אלו התבקשו לדווח אודות פעילותן בישראל בלבד.

# הנושא המגדרי בפעילות הקרנות: פערים בין תודעה מגדרית לעשייה מגדרית

תמה מרכזית שהסתמנה במחקר זה ביחס לסוגיות של מגדר בזירת הפילנתרופיה המוסדית בישראל, היא קיומו של פער בולט בין התודעה המגדרית הניכרת והמפותחת של שחקנים בשדה – ברובן שחקניות העומדות בראש קרנות וארגונים פילנתרופיים – לבין האופן והמידה שבהן תודעה מגדרית זו מתורגמת בפועל באמצעות העשייה וההשקעה הפילנתרופית של הקרנות הלכה למעשה.

כאשר התבקשו המשיבים.ות לתאר כיצד הנושא של שוויון והגינות מגדרית (gender equity/equality) מתבטא בהרכב הקרן, כלומר בשילובן של נשים בתפקידי ניהול ובוועד המנהל, דיווחו רובם כי בהתייחס להרכב המגדרי של הנהלת הקרן, ישנה דומיננטיות נשית מובהקת (וכמעט מוחלטת) בקרב הצוות המקצועי ובתפקידי הניהול בשכר (מנכ"ליות). כלומר, תיארו מצב בו רובן המכריע של נשות המקצוע, ה־professionals, בשדה המוסדי של קרנות פילנתרופיות הן נשים. לצד זאת, בחרו רוב המשיבים.ות שלא להתייחס להרכב המגדרי של הוועד המנהל של הקרן. המעטים שכן התייחסו לכך, סיפקו דיווח כללי דוגמת "יש נשים בבורד", או שתיארו ניסיון ושאפיפה לייצוג "שוויוני" ו"הולם" של נשים בוועד המנהל. יותר מכך, כרבע מהמשיבים.ות בחרו להבהיר בקצרה ובאופן נחרץ, שהנושא של גיוון מגדרי הוא "לא רלבנטי" בהיבט של הרכב ההנהלה או הבורד של הקרן: "הנושא המגדרי אינו חלק מהשיקולים", "הנושא המגדרי כלל לא בא לידי ביטוי".

בהקשר זה, ממצא מעניין שעלה מניתוח הנתונים הכמותי של [שאלון ה־Global Philanthropy Report](#) שערכנו בשדה הישראלי, נוגע להרכב הוועד המנהל של קרנות פילנתרופיות. כאשר התבקשו המשיבים.ות להצביע על סוגי המדיניות והשיקולים שנלקחים בחשבון בהליך הבחירה של הוועד המנהל, כחמישית בלבד הצביעו על הקריטריון של "הגינות מגדרית" כמדיניות או שיקול מנחה בבחירת הרכב הוועד המנהל. שיעור נמוך זה הודגם בקרב קרנות ישראליות וקרנות זרות, ובקרב מגוון סוגי הקרנות: קרנות משפחתיות, קרנות קהילתיות וקרנות עצמאיות. הבדל מסוים הודגם בהשוואה בין קרנות ותיקות לקרנות חדשות יחסית, כאשר הקרנות החדשות דיווחו יותר על קיומה של מדיניות gender equality/equity במינוי הוועד המנהל שלהן.

לצד ההיבט של ההרכב המגדרי של הנהלת הקרן, הודגמו פערים משמעותיים ביחס לסוגיות של מגדר כאשר המשיבים.ות התבקשו להתייחס לדרכים בהן שוויון והגינות מגדריים באים לידי ביטוי ביעודי התמיכות והתכניות/פרויקטים הנבחרים. בנוגע למחויבות הקרן לנושא המגדרי, הפגינו המשיבים.ות אמביוולנטיות ניכרת, כאשר מצד אחד הצהירו רובם כי הקרן מכירה בחשיבות של הגינות ושוויון מגדרי, והעידו על עצמם כעל ארגונים בעלי מודעות מגדרית גבוהה: "נושא קידום של נשים עומד לנגד עינינו", "אחד הנושאים המרכזיים בהם אנו עוסקים הוא העצמת נשים", "אנו מאוד עוסקים בשאלות שקשורות לנתינה בעדשה מגדרית", "העצמתן של נשים היא מרכיב חשוב בחזון שלנו". ואילו מהצד השני, כאשר נדרשו לשאלת ייעודי התמיכות, רובם הגדול של המשיבים.ות הקפידו להבהיר כי שיקולים מגדריים אינם משחקים תפקיד מרכזי בקבלת ההחלטות, והדגישו כי הנושא המגדרי אינו מוגדר כיעד השקעה בפני עצמו, אלא מהווה חלק מהשקעה בתחומים אחרים שהם "נרחבים" יותר: "זה לא נושא שעומד בפני עצמו עבורנו", "הנושא המגדרי לא מהווה שיקול ביעדי התרומה", "אנחנו לא מונעים מבחירות מגדריות", "לא תומכים בפרויקטים ייעודיים לקידום נשים, אך כל פעילות שהקרן מעורבת בה דואגת לייצוג מלא ומגוון של נשים", "אנו לא בוחרים פרויקטים לפי מגדר... אך בהחלט מעלים נושאים אלה לדיון או מבליטים במסגרת הפרויקטים", "השקעה מגדרית נעשית מעצם הנסיבות ולא מתוך אג'נדה כלשהי", "נשים אינן מוגדרות כקבוצת יעד", "הנשים במשפחה מאוד פעילות בקרן, אך אין דגש על ההיבט המגדרי בפעילות הפילנתרופית".

היעדרה של אג'נדה מגדרית וההימנעות מהגדרת נשים ו/או נערות כ"קבוצת יעד" (במילות המשיבים.ות), עולות גם מניתוח הנתונים הכמותי שערכנו בשאלון. כאשר התבקשו המשיבים.ות לבחור ולדרג את קבוצות המוטבים בהן תומכת הקרן (מתוך רשימה נתונה), הצביעו כרבע מהם על "נשים ונערות" כאחת הקבוצות. מתוכם, רוב של קרנות זרות, שהשקעתן ב"נשים ונערות" היא משמעותית גבוהה יותר מאשר זו של קרנות ישראליות, הן מבחינת שכיחות והן מבחינת מידת ההשקעה. מעניין לראות, כי הקרנות שבחרו בקבוצת "נשים ונערות" דירגו אותה במקום גבוה יחסית, ובמילים אחרות – מעט הקרנות שמגדירות עצמן כמשקיעות בתחומי נשים, משקיעות בהם בצורה משמעותית.

תמונת המצב שמצטיירת בהקשר זה, של התייחסות הקרנות לסוגיות מגדריות ולנושאי שוויון והגינות מגדרית, היא של פער ניכר בין ההכרה בחשיבות הנושא המגדרי והפגנת מודעות מגדרית גבוהה, לבין ההשקעה בפועל בנושאים ויעדים מגדריים או בחינה ב"עדשה" מגדרית של בחירת יעדי ההשקעה. יותר מכך, מניסוח התשובות עולה זמירות של השחקנים (ברובן שחקניות) בשדה של פילנתרופיה מוסדית, מהגדרת "נשים" ו"תחומי נשים" כיעד תמיכה שהקרן מתמקדת בו, ומעצם הצגתה של אג'נדה מגדרית מוצהרת.

# תפקידן ומקומן של נשים בקרנות: מגמות שינוי בין־דוריות ופרופסיונאליות

כאשר התבקשו המשיבים.ות להתייחס לפוזיציה ולהתמקמות של נשים בתוך הקרנות עצמן, תמה מרכזית שעלתה נגעה לשינויים על רצף הזמן ולאורך הדורות מבחינת תפקידן של נשים – פילנתרופיות ונשות מקצוע – בפעילותה וניהולה של הקרן, ולהתפתחות השפעתן ומעורבותן בקביעת מדיניות הקרן ותהליכי קבלת ההחלטות.

המשיבים.ות שדיווחו על שינויים משמעותיים באופן מעורבותן של נשים בקרן לאורך השנים והדורות, הצביעו על שתי מגמות שינוי מרכזיות בשדה של פילנתרופיה מוסדית בישראל: הראשונה, במישור הפרופסיונאלי, של כניסתן של יותר ויותר נשות מקצוע בשנים האחרונות לתפקידי ניהול ומנכ"לות (בשכר) של קרנות; והשנייה, במישור המשפחתי, של שינוי באופי ומידת המעורבות של בנות המשפחה בפעילות הפילנתרופית.

לעיתים קרובות, תואר קשר בין שתי מגמות השינוי – הפרופסיונאלית והמשפחתית הבין־דורית – כאשר האחת מקדמת, מחזקת ומהווה "זרז" בעבור השנייה: "המנהלת הגיעה עם תפיסת עולם פמיניסטית מאוד דומיננטית, והשפעתה ניכרה באופן מהיר על מדיניות הקרן וקבלת ההחלטות המשפחתית בראייה מגדרית."

בהתייחס למעברים הבין־דוריים במרחב המשפחתי, מעניין לראות את הפיצול בתשובותיהם של נציגי.ות הקרנות המשפחתיות: חלקם השיבו כי לא הסתמן שינוי משמעותי לאורך השנים מבחינת תפקידן של נשים בפעילות הקרן. הם מתארים כיצד נשות המשפחה היו מעורבות בפילנתרופיה המשפחתית "מאז ומעולם", אך לא מפרטים לגבי מידת ואופי מעורבותן. מנגד, תיארו חלקם של המשיבים.ות כיצד באופן שאינו מנותק ממעברים בין־דוריים בתוך המשפחה, התרחש שינוי תפיסתי של מקומן ותפקידן ה"מסורתי" של בנות המשפחה בעשייה: "...היכולת להביע אי הסכמה עם הדור המייסד, להתנהל בסוג שיח אחר מול ההורים, ואף לזקק את הייחודיות של כל בן/בת משפחה בתוך המארג של הקרן."

פיצול זה עשוי להעיד על כך שתהליך השינוי המגדרי, ובפרט בקרב קרנות משפחתיות, הוא תהליך שנמצא בראשיתו ובשלביו הראשונים. ואכן, ניכר כי השינויים שדווחו על יד המשיבים.ות החלו להתרחש ולהתעצב רק במהלך הדור הנוכחי – הן מבחינת כניסתן של יותר נשות מקצוע לתפקידי מנכ"ל: "זהו הדור הראשון בו נבחרת אישה לתפקיד המנהלת המקצועית של הקרן", והן מבחינת הפיכתן של נשות המשפחה ליותר דומיננטיות ומובילות בעשייה המשפחתית: "הדור הקודם היה מושתת על טהרת הגבריות, הן בעסקים והן בפילנתרופיה. אני מהווה את החוליה המקשרת שגם התוותה שינוי". כך שנראה כי תהליך השינוי המתואר הוא תהליך שנמצא in the making, ובשלבי התהוותו הראשונים.

על ראשוניותו של התהליך מלמדת ההבחנה של רבים מהמשיבים.ות, כי על אף השינוי המסתמן עדיין קיימת חלוקה מגדרית "מסורתית" בקרנות הפילנתרופיות הגדולות, לפיה רוב חברי הוועדים המנהלים הם גברים, בעוד שרוב חברות הצוות הניהולי־מקצועי הן נשים.

# מאפייני והשפעות הניהול הנשי: קואופרטיביות, פתיחות והכלה בזירת שיתופי הפעולה

כאשר התבקשו לתאר את האופנים בהם משפיעים ניהול והובלה נשיים (מנכ"לית שכירה ו/או יו"רית מטעם המשפחה) על התפיסות ודרכי הפעולה של הקרן, מאפיין עיקרי עליו הצביעו המשיבים. ות, הוא מאפיין הקואופרטיביות, הנטייה והנכונות לשותפויות ושיתופי פעולה. זוהי תמה מרכזית שעלתה בהתייחס לסגולות הניהול הנשי בזירת הפילנתרופיה המוסדית – היכולת ליצור ולעבוד בשיתופי פעולה עם קרנות אחרות, תוך הפגנת מיומנות של הגעה לפשרות נחוצות: "יש הכלה, סבלנות ויכולת יצירת שת"פים", "היכולת של נשים למצוא חלופות ופתרונות למהלכים מורכבים... ולכן תהיה יותר סבלנות לשותפויות ארוכות טווח". חלקם של המשיבים. ות אף ציינו, כי לרוב מדובר בקרנות אחרות שגם הן מובלות על ידי נשים, וכי שותפויות כגון אלה הן מוצלחות במיוחד ומתאפשרות הודות ל"איכויות" נשיות: "פרויקטים שעל פי מדיניות הקרן היו מתבטלים, ניצלו בזכות שיתוף פעולה בין נשים משני הצדדים", "בניהול נשי יש פחות אגו, והוא מחפש יותר שת"פים", "שיתופי הפעולה בינינו כנשים מאוד השפיעו על הדרך שבה הארגון התנהל במשבר הקורונה".

נטייה זו לקואופרטיביות בשדה הפילנתרופיה חברתי מבוססת על מאפיינים שונים, אותם תיארו המשיבים. ות כסגולות, או יתרונות, של הניהול הנשי של קרנות: סבלנות, רגישות גבוהה, הכלה, פתיחות, גמישות מחשבתית ופשרנות (במובן של יכולת להגיע לפשרות ולויתורים). בנוסף, ביטוי שחזר על עצמו בתיאורי המשיבים. ות בהתייחס לנשים בתפקידי מפתח בשדה של פילנתרופיה מוסדית, הוא "ללא אגו" או "אגו קטן" – זאת תוך השוואה לנורמות הניהול הגבריות בעולם הפילנתרופי (לתפיסת המשיבים. ות).

לצד ההשפעה של סגולות הניהול הנשי במישור של שיתופי פעולה בין קרנות פילנתרופיות, השפעה נוספת של הניהול הנשי תוארה במישור של יחסי הקרן עם הארגונים החברתיים. זאת כפועל יוצא של ניהול שהוא עם רמות גבוהות יותר של "רגישות" ו"הכלה" כדברי המשיבים. ות: "...דרך ניהול שמשפיעה לטובה על יחסים פתוחים והגונים מאוד עם המוענקים... אכפתיות גדולה להיטיב ככל האפשר איתם". ההשפעה המיטיבה של סגולות הניהול הנשי ניכרת, לפי המשיבים. ות, גם במישור הפנים-ארגוני, בתוך הקרן עצמה: "...השפעה חיובית מאוד על אווירה ועבודת צוות", "כנשים, הן המנכ"ליות ומנהלות אחרות פועלות עם אגו קטן ובריא וללא מאבקי כוחות או פוליטיקה פנימית", "...אווירה משפחתית, ויש שימת דגש על רווחה אישית של נשות הצוות ואיזון בין חיי העבודה למשפחה", "ניהול נשי הוא מכיל יותר... יש הבנה שאת לא רק עובדת של X אלא גם אדם, אישה, אימא".

מעניין לראות, כיצד לעומת הרוב הגורף של משיבות – מנכ"ליות ומובילות של קרנות – שהצביעו בבירור על סגולותיו הייחודיות של הניהול הנשי, רק מעטות מביניהן דיווחו על האופן שבו היותן נשים משפיע בפועל על סדר היום של הקרן ועל עצם הפעילות במובן של בחירת יעדי התמיכה וההשקעה הפילנתרופית. הן תיארו כיצד עצם היותן נשים מקנה להן נקודת מבט שמחפשת אחר גיוון ושוויון מגדרי בכל אחד מהפרויקטים והתכניות הנתמכות על ידי הקרן: "לא מספיק שאנחנו נשים. אנחנו צריכות להיות עם מודעות מגדרית ורצון לשנות", "לעובדה שכולנו נשים יש השפעה על תפיסת הפילנתרופיה שלנו". מעטות עוד יותר מהמשיבות העידו על השקעה מכוונת ומוצהרת של הקרן בתכניות לקידום נשים, כלומר בעלות אג'נדה מגדרית מובהקת: "...החלטנו שאחת המטרות של הקרן היא לפתח מנהיגות נשית, ולתת לכך ביטוי בסדר העדיפויות שלנו בתמיכה", "יש עדיפות לפרויקטים המוקדשים באופן ממוקד לקידום נשים"; או שדיווחו על החלה בפועל של מדדים מגדריים לתמיכה בפרויקטים: "לא נתמוך בקבוצות עמיתים של גברים בלבד, אלא נבקש שהייצוג יעמוד על 50%", "בעלת הקרן מקפידה לתמוך בארגונים בהם נשים בתפקידים בכירים, והפרויקטים נבדקים בראייה שוויונית מגדרית". עם זאת, חשוב לזכור שחיבורים דוגמת אלה, בין הנהגה נשית של הקרן לבין בחינת התמיכות ב"עדשה מגדרית", דווחו כאמור על ידי משיבות ספורות בלבד מתוך כלל המשתתפים. ות במחקר.

## סיכום

בדו"ח זה הוצגו עיקרי הממצאים שעלו מניתוח דיווחיהן של עשרות קרנות פילנתרופיות בישראל, באמצעות אנשי נשות המקצוע והפילנתרופים. ות העומדים בראשן, שהתבקשו לתאר כיצד סוגיות מגדריות שונות באות לידי ביטוי בהתנהלותן של הקרנות, בפעילותן ובתפיסות המנחות אותן.

משמעותן ותפקידן של סוגיות של מגדר בשדה של פילנתרופיה מוסדית נבחנו באמצעות ההיבטים הבאים: **בהיבט של שוויון והגינות מגדרית בפעילות הקרן**, עלו פערים ודיסוננסים משמעותיים בין הכרה בחשיבות הנושא המגדרי והפגנתה של תודעה מגדרית ברורה בקרב המשיבות. ים, לבין יישומה החסר הלכה למעשה, והזהירות מהתמקדות מוצהרת במטרות של/למען נשים ובנשים כקבוצת מוטבים מובחנת; **בהיבט של מקומן של נשים בתוך הקרנות עצמן**, עולה כי מעברים בין־דוריים במרחב המשפחתי ותהליכי פרופסיונליזציה בשדה המוסדי משפיעים ומסמנים את תחילתו של שינוי משמעותי בתפקידן של הפילנתרופיות ונשות המקצוע ומעורבותן הגוברת בתהליכי קבלת החלטות וקביעת מדיניות הקרן; ו**בהיבט של מאפייני והשפעות הניהול וההובלה הנשיים על דרכי הפעולה של הקרן**, עולה כי דפוסים מובחנים של קואופרטיביות שיוחסו לפילנתרופיות ונשות המקצוע כסגולות "נשיות", משפיעות על שיתופי הפעולה של הקרנות – עם קרנות אחרות ועם הארגונים החברתיים.

ממצאים ראשוניים אלו – ובפרט זה אודות הדיסוננס, או החסם של העומדים. ות בראש קרנות פילנתרופיות (נשים ברובן), "לתרגם" את התודעה וההכרה המגדרית לעשייה פילנתרופית בעלת אג'נדה מגדרית מוצהרת – מזמנים שאלות נוספות וכיווני חקירה עתידיים, אודות המשך התרחשותו והשפעותיו של תהליך השינוי המגדרי בשדה הפילנתרופי, ובמרחב של חברה אזרחית בכללותה. מה גם שניכר כי מדובר בתהליך שינוי שנמצא בשלבו ההתחלתיים בשדה המוסדי הישראלי, ושעתיד להמשיך ולהתפתח באופן משמעותי. נוכח המגמה הגוברת, של תפיסת עמדות מובילות בידי נשים בזירה הפילנתרופית (הישראלית והבינלאומית), והתפתחותה של תודעה מגדרית בקרבן ביחס לבחינת הניתנה הפילנתרופית דרך "עדשה מגדרית", שאלת תפיסת התפקיד העצמית של שחקניות בשדה המוסדי של קרנות ותפיסת האחריות שלהן כנשים ביחס לחברה אזרחית ולמטרות חברתיות, היא בעלת חשיבות מרכזית.



## ביבליוגרפיה

- <https://www.themarker.com/magazine/premium-1.9576736>. קופפר, ר' (9 מרץ 2021). הנדיבה הידועה: בעולם הפילנתרופיה מגלים את הנשים. מגזין TheMarker.
- קראוז-להב, נ' (2020). אליטות, פילנתרופיה ושאלות של הבדל: אתנוגרפיה של אליטה כלכלית-פילנתרופית בישראל. עבודה לתואר דוקטור, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.
- Cousin, B., Khan, S. and Mears, A. (2018). Theoretical and Methodological Pathways for Research on Elites. *Socio-Economic Review*, 16 (2), 225-249.
- Johnson, P.D. (2018). *Global Philanthropy Report: Perspectives on the Global Foundation Sector*. The Hauser Institute for Civil Society, Harvard Kennedy School of Government. Harvard University.
- Kendall, D. (2002). *The Power of Good Deeds: Privileged Women and the Social Reproduction of the Upper Class*. Lanham: Rowman and Littlefield.
- Krauz-Lahav, N. (2022). *Institutional Philanthropy in Israel: Characteristics, Trend, Challenges*. The Institute for Law and Philanthropy, Tel Aviv Law School. Tel Aviv University.
- Mesch, D.J. & Pactor, A. (2015). Women and philanthropy. In Jung, T., Phillips, S. and Harrow, J. (Eds.), *The Routledge Companion to Philanthropy*. London: Routledge.
- Ostrander, S.A. (1980). Upper Class Women: The Feminine Side of Privilege. *Qualitative Sociology*, 3 (1), 23-44.
- Women's Philanthropy Institute (2019). *Change Agents: The Goals and Impact of Women's Foundations and Funds*. Indiana University: IUP.
- Women's Philanthropy Institute (2011). *2011 Study of High Net Worth Women's Philanthropy and the Impact of Women's Giving Networks*. Indiana University: IUP.

# Institutional Philanthropy and Gender: Between Awareness and Practice – Beginnings of a Change Process

---

This addendum report is part of an extensive research project on institutional philanthropy in Israel, which examined the main characteristics, operations, actions and guiding perceptions of philanthropic foundations, and sought to contribute to a better understanding of their role, status and impact.

In this report, we present the main findings from the qualitative analysis of the accounts of dozens of philanthropic foundations operating in Israel, regarding the ways by which gender issues are demonstrated in their activity, guiding perceptions and modes of action.

From the aspect of gender equality and equity in the foundations' activity, significant gaps and tensions were found. On the one hand, there seems to be high recognition of the importance of the gender issue and demonstration of explicit gender awareness, though on the other hand a lack in implementation in practice, and prominent abstention from proclaiming a focus on "women causes" and from supporting women and/or girls as a distinct beneficiaries' group.

Regarding women's position within the organizational structures of the foundations themselves, we found that inter-generational transitions in the familial sphere and professionalization processes in the institutional field, influence and mark the beginning of a significant change in the role of women philanthropists and professionals, and their increasing involvement in the foundations' inner decision making and policy.

Specifically, findings point to the unique characteristics of female leadership and its influences on the foundations' ways of operation, showing traceable and distinct patterns of collaborations that were attributed to women philanthropists and professionals, as "feminine" qualities - that effect the foundations' patterns of partnering with other foundations and with the NGO's.

These initial findings, especially regarding the dissonance, or the challenge, for the leading female actors in the field to "translate" their gender awareness into proclaimed gender-aimed actions, allocations and programs – lay ground for further investigation about the ongoing gender change process and its implications to the philanthropic field itself and to civil society at large. Facing the growing trend of women occupying leading positions in the philanthropic arena, while observing their philanthropic endeavors through a "gender lens", the question of self-perceptions of women actors regarding their roles and accountability towards civil society and social causes holds great promise and importance.