

## “המון חופש, אבל גם המון בלגן והמון חוסר ידע” חויית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל

ענבר ליבנט ומיכל אלמוג-בר

בשני העשורים האחרונים, במקביל לתהליכי הפרטה, חלה עלייה במספר הנשים המועסקות בארגונים ללא כוונת רווח בישראל. כיום המגזר השלישי הוא מעסיק מרכזי בשוק העבודה הישראלי, ונשים מהוות 68% מכלל המועסקים בו. המחקר הנוכחי ביקש ללמוד את חויית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים במגזר השלישי בישראל. המחקר נערך במתכונת של מחקר איכותני, ובמהלכו רואיינו 47 מנהלות בארגוני המגזר השלישי הפועלים בתחומים חברתיים. הממצאים שופכים אור על חוייתן של נשים בתפקידי ניהול-ביניים בעולם התעסוקה של ארגוני המגזר השלישי בישראל של ימינו, ומציעים התבוננות רחבה על סוגיות מגדריות בארגונים אלה. מן הנתונים עולים גמישות וסיפוק בתפקיד, הגעה מקרית לתפקיד, הגדרות תפקיד מעורפלות ועבודה בסביבה ארגונית בלתי יציבה; וגם סתירות בין הערכים המוצהרים של הארגונים החברתיים לבין התנהלותם ביחס למנהלות בדרג הביניים, הפרה של זכויות עובדים, להטוט בין עבודה וחיים פרטיים, והעדר מדיניות ברורה התומכת במשפחה בארגונים אלה.

---

### מבוא

ארגוני המגזר השלישי הפועלים ללא כוונת רווח הפכו בשני העשורים האחרונים, הן בעולם והן בישראל, לספק עיקרי של שירותים חברתיים. לנוכח שינויים במדיניות הרווחה, והצרכים ההולכים וגדלים של אוכלוסיות אשר בעבר הסתמכו על שירותי המדינה, חלה עלייה במספר הארגונים ללא כוונת רווח (גדרון, בר וכץ, 2003; קטן, 2008). מבחינה היסטורית, לנשים היה – ועדיין יש – תפקיד מרכזי במגזר השלישי, והן מרבית המועסקות, המתנדבות, היזמיות וגם לקוחות הארגונים במגזר זה (Ishkanian, 2007 & Lewis). בשני העשורים האחרונים חלה עלייה במספר הנשים המועסקות בארגונים ללא כוונת רווח במגזר השלישי במדינות רבות בעולם (Themudo, 2009).

התקבל במערכת: 6.2017; נוסח אחרון: 11.2017; אושר לפרסום: 10.2017.

בישראל, 13.6% מתוך סך העובדים במשק מועסקים בארגונים ללא כוונת רווח (חזן וברנר, 2015), מתוכם 68% נשים (כץ ויוגב-קרן, 2015), נתונים אשר ממצבים את המגזר השלישי כמעסיק חשוב של נשים בשוק העבודה הישראלי. חלקן של הנשים המועסקות במגזר השלישי בישראל גבוה מחלקן של הנשים המועסקות במגזר הציבורי (65%) ובמגזר העסקי (45%) (חסון ודגן-בוזגלו, 2014).

בישראל, כמו במקומות אחרים בעולם, נשים אומנם מחזיקות ברוב המשרות בארגוני המגזר השלישי, אך הן מרוויחות פחות ומחזיקות בפחות משרות ניהול בכירות לעומת גברים. משרות רבות הן חלקיות וזמניות, ולכן פוחת הביטחון התעסוקתי (כץ ויוגב-קרן, 2015). במגזר העסקי התפתח המונח "תקרת הזכוכית", שעניינו אפשרויות הקידום של נשים במגזר זה לתפקידי ניהול בכירים וחוסר הפרופורציה בייצוג נשי בהנהלה הבכירה בארגונים. גיבלמן (Gibelman, 2000) העבירה את המונח "תקרת הזכוכית" גם אל מרחב התעסוקה במגזר השלישי: היא מצאה כי לגברים יש ייצוג יתר בשכבות הניהול ובעיקר בניהול הבכיר, וכן כי גברים משתכרים יותר מנשים בכל הדרגים בארגון. לצד המונח "תקרת הזכוכית" קיים מונח נוסף, מוכר פחות, והוא "הרצפה הדביקה", שטבעו בות', פרנצ'סקוני ופרנק (Booth, Francesconi, & Frank, 2003), המתאר התקבעות במשרות נמוכות-דרג, וכבילה לתפקידים שבהם התנאים השכר והניידות נמוכים.

המחקר המוצג במאמר הנוכחי ביקש ללמוד את חוויית התעסוקה בקרב מנהלות בדרג הביניים במגזר השלישי, המועסקות בארגונים הפועלים בתחומים חברתיים, תוך בדיקת האתגרים והתמודדויותיהן היום-יומיות. דרג הביניים הוא כוח עבודה חשוב במגזר השלישי. הוא נמצא בין הקטגוריה של עובדי שטח ובין דרג הניהול הבכיר: פונקציית ניהול הביניים מחברת בין דרג הניהול הבכיר לבין דרגים נמוכים יותר בארגון. ליקרט (Likert, 1961) זיהה כי לדרג הביניים אפשרות לדווח לדרג הבכיר מידע חשוב מתוך הארגון, וכן להיות מעורב באופן יום-יומי בניהול הארגון. הגארטי וקיוזאק (Hegarty & Cusack, 2016) מציינים את האתגר הכרוך בדואליות שבתפקיד דרג הביניים, ואת הקשיים שדרג הביניים חווה, בעודו אמור לשמש חיבור בלתי נראה בין הדרג הניהולי והדרג הביצועי. הקושי העיקרי שתואר היה התפקיד הכפול שדרג הביניים נדרש לבצע – בין תפקיד ה"מנהיג" לתפקיד ה"חסיד": מצד אחד להדריך את הכפופים להם ומצד שני לעקוב אחר הנהגת המנהל שלהם.

המחקר הנוכחי מתמקד בשלוש שאלות עיקריות:

1. מהם האתגרים העיקריים שאיתם מתמודדות המנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי?
2. כיצד חוות מנהלות בדרג הביניים במגזר השלישי את שילוב העבודה והמשפחה בניסיון לאזן בין המחויבויות?

3. באיזו סביבה ארגונית ומדינית מועסקות נשים אלה? איך הן חוות את הסביבה הארגונית שבה הן פועלות?

המחקר נערך במתכונת של מחקר איכותני, וזאת כדי להגיע אל עומק החוויה התעסוקתית. הידע שהביאו המנהלות שרואיינו במחקר מסייע בהבנת הסביבה הארגונית וסביבת המדיניות שבה הן מועסקות. הממצאים שופכים אור על מקומן של נשים בתפקידי ניהול-ביניים בעולם התעסוקה של ארגוני המגזר השלישי בישראל, על צורות הניהול והתנהלותן בארגונים אלה, ומציעים התבוננות רחבה על סוגיות מגדריות בארגוני המגזר השלישי בישראל.

---

## סקירת ספרות

---

סקירת הספרות תעסוק במגדר ותעסוקה במגזר השלישי. ראשית תוצג התרחבות המגזר השלישי בישראל, ובו רוב של כוח עבודה נשי, המתרחשת בהקשר של מדיניות רווחה משתנה. לאחר מכן תוצגנה סוגיות מגדריות מרכזיות של תעסוקה במגזר השלישי, כולל איזון חיים – עבודה ומדיניות תומכת משפחה במגזר השלישי.

### מגדר ותעסוקה בארגוני המגזר השלישי

במסגרת שינויים במדיניות הרווחה בישראל, התרחבו בשני העשורים האחרונים תהליכי ההפרטה, והם תרמו לגידול ולהתרחבות של פעילות המגזר השלישי (גדרון ועמיתים, 2003; מדהלה-בריק וגל, 2016). מחקרים במדינות שונות בעולם הצביעו על השפעות השינויים במדיניות הרווחה על תעסוקה במגזר השלישי. בינס (Baines, 2004) מדגישה את העדר ההכשרה המקצועית בארגוני המגזר השלישי ואת ההידרדרות באיכות התעסוקה והשירות בקנדה כתוצאה של תהליכי הפרטה; פז-פוקס ושלוסברג (2012) מתארים את העמדה הבעייתית של העובדות הסוציאליות בעמותות מופרטות בישראל, בכך שמצד אחד הן אמורות להיות "שומרות הסף" של האינטרס הציבורי וטובת הלקוחות, ואילו מצד שני ביטחונן התעסוקתי תלוי במעסיקיהן – ראשי העמותות או הזימים. בדומה לכך, אומנס לערכים ולאתיקה יש מקום מרכזי במבנה ובפעילות של ארגוני המגזר השלישי (Rothschild & Milofsky, 2006), אך יש מתחים אתיים מובנים במיקור חוץ, כמו המתח בין הגדלת רווחי הארגונים לבין השקעתם בהכשרת כוח אדם (Schmid, 2003).

ייצוג-יתר של נשים המועסקות במגזר השלישי הוא תופעה גלובלית המתרחשת בשנים האחרונות (Themudo, 2009). מירוויס והאקט (Mirvis & Hackett, 1983) מסבירים את התופעה במשיכה האפשרית של נשים למתן שירות ולארגונים בעלי משימה

חברתית, יחד עם אטרקטיביות אפשרית של תעסוקה בארגונים הללו המציעים שעות עבודה גמישות יותר, ואפשרויות למשרה חלקית לאימהות עובדות (Mirvis, 1992). הסבר אחר עוסק במתאם בין האוריינטציה הטיפולית וערכי השירות של ארגונים ללא כוונת רווח המספקים שירותים חברתיים, לבין תכונות הנתפסות כנשיות, כגון רגישות, התחשבות, היענות ואמפתיה (Benz, 2005). תמורדו (Themudo, 2009) טען כי נשים נמשכות לעבודה בארגונים כאלה בגלל חֶכרות לערכים של טיפול הנתפסים כמרחב מסורתי של עבודה ואחריות של נשים. הסבר נוסף שהציע גיבלמן (Gibelman, 2000), הוא כי ארגוני המגזר השלישי, הפועלים בתחומים חברתיים, נוטים לאמץ עקרונות של העדפה מתקנת ואיסור על אפליה בשיטות העבודה שלהם, וכך מציעים יותר הזדמנויות תעסוקתיות לנשים. הדומיננטיות של נשים במגזר השלישי יכולה להיות מוסברת גם בשכר הנמוך יחסית המשולם לעובדים בארגונים אלה לעומת מגזרים אחרים. ייתכן שרק מפרנסים שניים, שהם בדרך כלל נשים, יכולים להרשות לעצמם לקבל את השכר הנמוך יותר המשולם בארגונים הללו, בגלל הקומפנסציה של משכורתם במשכורות המפרנסים העיקריים במשפחה, שהם בדרך כלל גברים (Mirvis, 1992).

בהקשר זה מצאה פרסטון (Preston, 1990) שייצוג-היתר של נשים במגזר השלישי קשור לאפקט הפיצוי של הארגון ומבנה התעסוקה: ארגונים מעניקים תגמול רגשי על מהות התפקיד כתורם לחברה, אך משלמים שכר נמוך יותר, וכך נוצר מנגנון של פיצוי, שבו הרגשי מפצה על החומרי. בדומה לכך מציעה פולברה (Folbre, 2001) את תיאוריית "prisoner of love", וטוענת כי נטיית נשים לעבודות טיפול ודאגה לרווחת הזולת ממקמת אותן בעמדה המקשה על יכולת המיקוח שלהן, ומאפשרת למעסיקים לשלם פחות עבור עבודתן. נלסון (Nelson, 1999), לעומת זאת, מציעה את גישת "love and money", מערערת על הדיכוטומיה שלכאורה קיימת בין כסף לבין אהבה, וטוענת כי לא אמורה להיות סתירה בין השקעת רגש במקצוע לבין קבלת שכר הולם. בעידן הגלובלי ובהשראת הניאו-ליברליזם, עקרון המפרנסת השנייה הוא עיקרון מארגן בשוק העבודה. הוא מתבטא בהשלכות מרחיקות לכת, שאינן בהכרח הפיכות, כמו ניתוב הנשים לתחומים שוליים בשוק העבודה, למקצועות ולמשרות שבהם השכר נמוך ואפשרויות הקידום מצומצמות, יחד עם תלות בבן הזוג מבחינה כלכלית (Warren, 2004). פוגל-ביז'אווי (2005) מתנגדת למשרה החלקית, ומסמנת אותה כמשרה המשכפלת ומשעתקת את התפקיד של מפרנסת שנייה. רנן-ברזילי (2012) טוענת כי דווקא "משרות אֵם" מגבילות באופן ניכר את כושר ההשתכרות של האישה ויוצרות סגרגציה מגדרית בשוק העבודה, ומובילות לשעות עבודה נוספות, בלתי נראות, ללא תגמול.

קרוזני ומקאיצ'ן (Kosny & MacEachen, 2010) מתארות את העבודה שמבצעות נשים במגזר השלישי באופן מסורתי כמוערכת פחות (undervalued) וכבלתי נראית

בעיני חוקרים, מעסיקים, קובעי מדיניות ולעתים אף בעיני העובדות עצמן. לדבריהן העבודה השקופה מתחילה בספירה הפרטית, הבית, אך זולגת גם לעבודה במגזר השלישי במקצועות טיפוליים. בהקשר זה דנים בינס, צ'ארלסוורת' וקאנינגהאם (Baines, Charlesworth, & Cunningham, 2014) בנכונותן של נשים להקריב מעצמן כדי להעניק טיפול לאחרים. עוד עולה, כי הגדרת התפקיד וחלקיות המשרה חשובות: הטבות תעסוקה לעובדות סוציאליות במשרה חלקית הן קטנות לעומת ההטבות המקבילות למשרה מלאה, תוך הבדל גדול בין הגדרות התפקידים השונות. בינס (Baines, 2011) מצאה עוד כי משרות של נשים במגזר השלישי נוטות להיות חלקיות, זמניות ומפוצלות, כלומר: לא די בכך שהמשרה היא חלקית, פעמים רבות היא זמנית – עבודה לפי פרויקט תחום בזמן, ולעיתים יום עבודה מפוצל, ואלו הן משרות בתנאי עבודה שמקשים עוד יותר על הנשים המועסקות. עוד מציינת בינס (Baines, 2011), כי העבודה בארגוני המגזר השלישי, שרובה דאגה לנצרכים, לנזקקים ולאוכלוסיות מוחלשות, נתפסת פעמים רבות כ"המשך טבעי" של עבודת האישה, ותפיסה זו מקשה על מעמד העבודה מבחינת שכר, מכיוון שהיא מחזירה אותה מהספירה של עבודה בשכר אל הספירה הביתית של עבודה שקופה. גם צ'ארלסוורת', בינס וקאנינגהאם (Charlesworth, Baines, & Cunningham, 2015) מדווחים על תנאי העבודה התובעניים ועל השכר הנמוך בארגוני המגזר השלישי. עוד מציינת צ'ארלסוורת' (Charlesworth, 2010), כי האופי הממוגר של עבודת הטיפול בארגונים חברתיים מספק לוגיקה מוסדית המעצבת ציפיות בקרב מעסיקים, בקרב לקוחות ואפילו בקרב העובדות עצמן, לגבי יכולות ההכלה והגמישות האין-סופיות, אשר לכאורה מאפיינות את העובדות במגזר זה.

המונח "תקרת הזכוכית" מצביע על אפשרויות הקידום המוגבלות של נשים לתפקידי ניהול בכירים ולחוסר הפרופורציה בייצוג נשים בהנהלה הבכירה בארגונים. גיבלמן (Gibelman, 2000) הייתה הראשונה שעסקה בקיומה של "תקרת הזכוכית" במגזר השלישי, וגילתה שנשים מהוות רוב בקרב עובדות השטח ובדרגי הניהול הזוטרים אבל לא ברמות הניהול הגבוהות. מקגיניס (McGinnis, 2011) חשפה כי בקרב דור ה-Y (ילידי שנות ה-70 המאוחרות עד ה-90 המוקדמות של המאה ה-20), המועסקים במגזר השלישי בארצות-הברית, נשים מרוויחות פחות מגברים בהפרש של \$2,000 לשנה. ההפרש, חשוב לציין, הוא קטן יותר מאשר במגזר העסקי בארצות-הברית, אבל נראה כי אפשר להסביר זאת גם במשכורות הנמוכות יותר במגזר השלישי. פולק, אדוארדס, לואיס ומקגיניס (Faulk, Edwards, Lewis, & McGinnis, 2013) מציינים, כי אף על פי שהבדלי שכר בין גברים לנשים הם בדרך כלל קטנים יותר בארגוני המגזר השלישי לעומת המגזר העסקי, הבדלי שכר במגזר השלישי משתנים במידה רבה לפי הענפים השונים. מחקרם העלה, כי פערי שכר בין המגדרים במגזר השלישי קטנים

יותר בתעשיות שבהן יש רוב למקצועות נשיים, וכן בתעשיות שבהן מספר הארגונים הפועלים ללא כוונת רווח בשוק גדול מאשר העסקים למטרות רווח, כלומר במקום שאין תחרות עם המגזר העסקי. בישראל יש נתונים על גובה השכר במגזר השלישי במחקרם של כץ ויוגב-קרן (2015): אף על פי ששיעור הנשים במגזר הוא 68%, הן מרוויחות פחות מגברים, והשכר החודשי הממוצע של נשים – נמוך ב-1855.5 ש"ח משכרם החודשי של גברים (הנתונים משנת 2009). כץ ויוגב-קרן (2015) מצאו במחקרם כי המגזר השלישי בישראל מאופיין בכוח עבודה צעיר ומשכיל ובייצוג-יתר של נשים ושל יהודים. הם מצביעים גם על תחלופת עובדים מהירה – 61% מהעובדים נשארים פחות משנתיים בעבודה אחת – ועל ריבוי המשרות הזמניות במגזר.

### איזון חיים – עבודה ומדיניות תומכת משפחה במגזר השלישי

הספרות בנושא איזון חיים – עבודה (work-life balance) מתארת חמישה מודלים מרכזיים המשמשים לשרטוט מערכת היחסים בין העבודה ל"לא-עבודה" (non-work), כלומר כל פעילות שמתרחשת מחוץ למשימות העבודה: (1) מודל הסגמנטציה הוא מודל תיאורטי המשער כי עבודה ו"לא-עבודה" הם שני תחומים נפרדים ושאינן כל קשר ביניהם; (2) לעומתו, מודל הזליגה של גרינהאוס וביוטל (Greenhaus & Beutell, 1985) משער כי ישנה זליגה דו-כיוונית, כך שהמשפחה משפיעה על העבודה ולהפך, ובדרך חיובית או שלילית; (3) מודל הפיצוי מתאר את הדרך שבה חוסר באחת הספירות מביא לפיצוי בספירה האחרת; (4) המודל האינסטרומנטלי מניח כי עשייה פעילה בתחום אחד מעודדות הצלחה בתחום האחר; (5) על פי מודל הקונפליקט, ריבוי דרישות בשתי הספירות יכול להביא לקבלת החלטות קשות, עומס אישי וקונפליקט פנימי אצל הפרט. מכאן התפתח המודל העכשווי של איזון עבודה וחיים פרטיים.

המודל העכשווי של איזון עבודה וחיים פרטיים רואה את הממדים הרבים בחייו של הפרט כשלובים זה בזה (רנן-ברזילי, 2012). ארגון העבודה הבינ-לאומי אימץ את ההגדרה "חלוקת הזמן והמאמצים בין העבודה לאספקטים אחרים של החיים, כלומר חיים אישיים בהגדרתם הרחבה, בין אם העובד בעל משפחה ובין אם לאו" (משה, 2015, עמ' 6). מדינות וארגונים בינ-לאומיים התומכים בעקרונות של איזון בין עבודה לצרכים משפחתיים ואישיים אימצו תוכניות מדיניות שונות, וחלקם אף עיגנו אותן בחקיקה. גובשו הסדרים לעבודה גמישה אשר מאפשרים לעובדים שהוגדרו זכאים לגמישות באחד או יותר משלושה אופנים שונים (משה, 2015), והעיקרון המנחה בחלק מההסדרים לעבודה גמישה הוא שיש לשמור על רמת השכר של העובד ולא לפגוע בתנאיו ובזכויותיו: (א) גמישות בשעות העבודה, באותו שכר, באותו היקף משרה

ובאותו סך שעות. דוגמאות בולטות הן תחילת עבודה וסיימה ללא היצמדות לשעות המקובלות, עבודה לפי בנק שעות, גמישות בבחירת המשמרות ועוד; (ב) גמישות בדפוסי העבודה, כלומר שינויים החורגים משינויים בשעות ההעסקה. בגמישות בדפוסי העבודה יש שינויים המשפיעים על היקף התפוקה של העובד ועל היבטים חשובים נוספים, כגון שכר ותנאים סוציאליים. עבודה במשרה חלקית היא דוגמה נפוצה להגמשה שכזו. בהסדרים אלו אפשר למצוא גם עבודה לפי פרויקט; (ג) גמישות במקום העבודה, כלומר עובדים יוכלו לעבוד מבתם או מכל מקום אחר שאינו מושכו הפיזי של הארגון. לפי משה (2015), להסדרי עבודה גמישה יש השפעה חיובית על המעסיק, לרבות השפעה כלכלית חיובית מבחינת גיוס כוח אדם איכותי והישארותו לאורך זמן. מדינות כגון ניו-זילנד, הולנד, בריטניה, אוסטרליה וסינגפור עיגנו בחוק הסדרים כאלה משנת 2000, והם מסדירים אפשרות עבודה גמישה על פי חוק באחד משלושת האופנים שלה לפחות. בישראל אין חקיקה המסדירה הסדרים לעבודה גמישה על פי חוק לגבי כלל העובדים, ובעידן של מעבר מחוזה קיבוצי לחוזה אישי נראה כי הסדר מעוגן בחקיקה עודנו רחוק. לפי פרנקל:

בעוד שבראשית ימיה נחשבה ישראל פורצת דרך ומתקדמת מבחינת מדיניות הרווחה המשפחתית שלה, כיום היא מפגרת באופן משמעותי אחרי מרבית המדינות המפותחות (מלבד ארצות-הברית ויפן). הן מבחינת ההשקעה בהסדרים לקידום שילוב עבודה-משפחה, והן מבחינת השקעתה בהסברה וקידום של שוויון הזדמנויות מגדרי בעולם העבודה ובטיפול במשפחה. (פרנקל, 2011, 4)

מחקרים ספורים בלבד בדקו את הקשר בין איזון חיים ועבודה לתעסוקה במגזר השלישי. טרמבליי (Tremblay, 2012) שואלת במחקרה, שנערך בקנדה, האם המגזר השלישי תומך יותר בגישתו בסוגיות איזון חיים ועבודה לעומת מגזרים אחרים, ועונה בחיוב: קל יותר לאזן בין עבודה ומשפחה במגזר השלישי בקנדה. אך היא מסייגת ואומרת כי אי אפשר לייחס זאת בהכרח לריבוי הנשים במגזר השלישי. היא מפנה למחקר קודם (Tremblay & Genin, 2011), המראה כי ישנם ענפים תעסוקתיים שבהם רוב נשי, שאינם תומכים יותר מענפים אחרים באיזון חיים ועבודה, ומביאה כדוגמה את ענפי הסייעוד והעבודה הסוציאלית. את ממצאי מחקרה על התמיכה הרבה יותר באיזון חיים ועבודה בארגוני המגזר השלישי היא מסבירה בתמיכת הממונים והעמיתים לעבודה, שגישתם התומכת בולטת יותר בארגונים במגזר השלישי. פיט-קטסופס, סוואנברג, בונד וגלינסקי (Pitt-Catsouphes, Swanberg, Bond, & Galinsky, 2004) מצאו כי ארגוני המגזר השלישי בארצות-הברית מציעים בדרך כלל פחות תמיכות יזומות בהקשר של איזון חיים ועבודה, כמו חופשת לידה בתשלום. עם זאת, למרות

מגבלת המשאבים במגזר השלישי, שיכולה להגביל את הפיצויים והבונוסים שמציעים הארגונים, עולה כי היוזמות בנושא איזון חיים ועבודה דומות בארגוני המגזר השלישי ובעסקים. ביינס (Baines, 2011), אשר בדקה אסטרטגיות איזון חיים ועבודה של נשים המועסקות בארגוני המגזר השלישי, מצאה כי זליגת העבודה אל הספירה הביתית לצד האינטנסיביות של שעות העבודה גורמות לחוסר בטחון תעסוקתי וירידה במשכורת ובהטבות. נוסף על כך, העובדות מתמודדות עם מספר לקוחות הולך וגדל, והלחץ הזה מתווסף לקושי לאזן בין משפחה ועבודה.

מסקירת הספרות עולה, כי מגדר ותעסוקה שלובים זה בזה על רקע שינויים במדיניות הרווחה, המשפיעים על צמיחת המגזר השלישי ועל כוח העבודה בו. למרות זאת, בספרות המחקר נעדר מקומו של ניהול ביניים במגזר השלישי, קל וחומר בהקשר של החוויה התעסוקתית של נשים בישראל. חלל זה מבקש המחקר הנוכחי למלא.

---

## שיטת המחקר

---

המחקר הנוכחי ביקש ללמוד את חוויית התעסוקה בקרב מנהלות בדרג הביניים במגזר השלישי, המועסקות בארגונים הפועלים בתחומים חברתיים, תוך התייחסות לאתגרים ולהתמודדויות היום-יומיות שלהן. המתודולוגיה שנמצאה מתאימה לחקר נושא זה היא איכותנית. שיטה זו מתאימה במיוחד למחקר אקספלורטיבי בתחומים שטרם נחקרו, ומשמשים "זרז ליצירת המשגות" (Strauss & Corbin, 1990, p. 19). המתודה האיכותנית מאפשרת לחקור את חוויותיהן של נשים המועסקות בארגוני המגזר השלישי כמנהלות בדרגי הביניים, ובכך להגיע לתובנה מקיפה יותר על פעילותן ותפקידיהן בארגונים (Marshall & Rossman, 1995).

אוכלוסיית המחקר כללה 47 מנהלות בנות 25-48, המועסקות במגוון ארגונים במגזר השלישי בישראל, בתפקידי ניהול שונים בדרג הביניים: מנהלות פרויקטים, רכזות, מנהלות תחומים ומנהלות של קהילות. המשותף לתפקידים אלו הוא מיקומם בפירמידה הארגונית, בתפקיד ניהולי המחבר בין השטח להנהלה הבכירה, ותחומי האחריות של התפקידים. הארגונים עסקו בתחומים חברתיים, ביניהם חינוך, רווחה ותרבות. אוכלוסיית המחקר משקפת גיוון של מבנה משפחתי: נשואות (30) לצד רווקות ונשים בזוגיות (17), נשים ללא ילדים (29) לצד אימהות (18). כמו כן, אוכלוסיית המחקר משקפת גיוון ארגוני, והמנהלות מגיעות מארגונים קטנים (25), בינוניים (14) וגדולים (8) מבחינת היקף כוח האדם המועסק בהם והיקף תקציביהם. יתר על כן, גם

היקף המשרות של המרואיינות מגוון – ממשרות מלאות (25) עד משרות חלקיות וזמניות (22). מאפייני המרואיינות מוצגים בנספח 1.

המחקר קיבל אישור מועדת האתיקה של בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית באוניברסיטה העברית בירושלים, ולאחר קבלת האישור החלה פנייה אל המרואיינות. שיטת הדגימה הייתה דגימת נוחות משולבת בדגימת "כדור שלג". בדגימת נוחות דוגמים אנשים שיש אליהם נגישות; השיטה כשמה כן היא, נוחה למדי ועלותה אינה גבוהה. שיטת הדגימה התאימה כאן משום שאפשרה הגעה קלה למדי אל מרואיינות פוטנציאליות שעמדו בהגדרה שנבחרה לאוכלוסיית המחקר. כמו כן, בתום כל ריאיון התבקשה המרואיינת לפנות אל מכרות מארגונים אחרים ולבקשן שייאותו להשתתף במחקר, וזהו השילוב עם דגימה מסוג "כדור שלג". הפנייה אל המרואיינות התבצעה באמצעות האינטרנט (דואר אלקטרוני ורשתות חברתיות). פורסמה מודעה כללית המזמינה מנהלות בדרג ביניים להשתתף במחקר. איסוף הנתונים נערך באמצעות ראיונות עומק מובנים-למחצה, אשר אפשרו גישה בלתי אמצעית אל החוויה הסובייקטיבית של הנבדקות (שקדי, 2003). השאלון חובר לצורכי המחקר הנוכחי, והורכב משאלות מבוא ושאלות מנחות. אופי שאלות המבוא היה תיאורי. השאלות כללו את גיל המרואיינת, מצבה המשפחתי, שם התפקיד הניהולי שבו היא משמשת והאוריינטציה המרכזית של הארגון שבו היא עובדת. השאלות המנחות היו מעמיקות יותר והיו בהן שאלות על אופי העבודה בארגון, אופי התפקיד, קשיים לצד אסטרטגיות התמודדות, חזויית העבודה והניהול, אופי המגזר השלישי ושוק העבודה, ושאיפות המרואיינת להמשך דרכה המקצועית והאישית. הראיונות נערכו בין מרץ 2015 ליולי 2015. הראיונות ארכו שעה אחת עד שעתיים וחצי.

הראיונות הפרונטליים הוקלטו באישור המשתתפות, ולאחר מכן תומללו ונשמרו. חומרים אלו היוו את בסיס הנתונים במחקר. ניתוח הנתונים נעשה באמצעות זיהוי תימות וקטגוריות מרכזיות וחוזרות אשר עלו מן החומר שתומלל, ובדיקה חוזרת של התמונה העולה מתוך הנתונים מול שקלוטי הראיונות עצמם. נעשה שימוש במנגנונים להבטחת הנתונים: נשמרה שרשרת עדויות לכל צעד מצעדי המחקר, החל מפרוטוקול המחקר ועד לשלב ניתוח הנתונים. בנוסף, שני חוקרים קראו את הנתונים ואת ניתוחם ובכך בוצע שיפוט מרובה (Marshall & Rossman, 1995).

---

## ממצאים

נערכו 47 ראיונות עומק עם מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל בנושא תעסוקה ומגדר. הראיונות העלו כי לחזוייתן התעסוקתית כמה מאפיינים

ייחודיים. הממצאים העלו את התימות הבאות, על פי שאלות המחקר: גמישות וסיפוק בתפקיד, הגעה מקרית לתפקיד והעדר כיוון תעסוקתי ברור להמשך, שכר נמוך, להטוט בין עבודה לבין חיים פרטיים, העדר מדיניות ברורה התומכת במשפחה, הגדרות תפקיד מעורפלות ועבודה בסביבה ארגונית בלתי-יציבה, הפרה של זכויות עובדים, וסתירות בין הערכים המוצהרים של הארגונים החברתיים לבין התנהלותם בפועל. הממצאים שלהלן חצו את סוגי הארגונים השונים במגזר השלישי ללא הבדלי גודל או תחום פעולה.

## 1. אתגרים עיקריים והתמודדויות יום-יומיות

### א) גמישות וסיפוק בתפקיד

המנהלות שרואיינו ציינו לטובה את גמישות העבודה בארגוני המגזר השלישי. מאחר שרבות מהן מועסקות במשרות חלקיות, הן אחראיות על לוח הזמנים שלהן, ומשרה המאפשרת להן לשלוט על לוח הזמנים מעניקה יתרון של ממש עבורן:

[יש] מקום לגמישות, הרבה מקום לגמישות, הרבה מקום להתפתחות אישית, הרבה עבודה מחוץ למסגרת, מאוד לא תשע עד חמש; אני מאוד אוהבת את זה, זו אחת הסיבות שאני שם. מאוד מאוד דינמי.

המילים שהמרואיינות השתמשו בהן היו "חברה אזרחית מאפשרת", "חופש" לעובדת (במובן של חופש פעולה) ו"דינמיות". חשוב לזכור שדווקא החום, הביתיות, ותחושת העייטוף והחיבוק שחשות חלק מהעובדות, יכולים להיות גם לרועץ, וליצור תחושה של מלכודת דבש:

קשה לעזוב מקום שהוא כל כך מלא בעשייה ועוטף, נוח, חם, בית, דינמי.

עניין הגמישות בקביעת לוח הזמנים גורם לכך שרוב המנהלות, במשרה מלאה או חלקית, מעידות שאין להן סדר יום קבוע. הגמישות שזורה באמון: הן זוכות לאמון ההנהלה הבכירה בארגון סדר היום ובדיווח השעות, מה שמביא לתחושת ביטחון ביכולותיהן; לצד זאת, חלקן מדווחות כי כשם שאין בדיקה צמודה, גם אין ליווי צמוד בתהליכי העבודה מצד ההנהלה הבכירה, וחסרה להן תמיכה בפתרון בעיות והתייעצות עם דרג ניהולי.

רוב הזמן אני מאוד מאוד לבד. [...] אני הולכת לעבודה ואני יודעת שאין לי את מי לשתף, אין לי עם מי לדבר... אני לא לוקחת הפסקות בעבודה כי אין לי למה. אני אוכלת תוך כדי, כשאני במחשב, במסמכים.

מדברי המרואיינות עלה בבירור כי העבודה בארגוני מגזר שלישי מביאה עימה סיפוק ותחושת ערכיות. הסיפוק הוא רגשי הרבה יותר מאשר חומרי. הן מתייחסות לעבודתן

חווית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל

כערכית, לדבריהן אפילו ערכית יותר מאשר במגזר העסקי, שכן כאן העבודה נוגעת באנשים, בסיוע לאוכלוסיות מוחלשות, ובסדרי-יום חברתיים וחינוכיים. החוויות הטובות מחזקות את העובדות ומספקות משמעות לעבודתן. מרואיינות ציינו כי מדובר במקומות עבודה ממלאים ומאפשרים:

עם כל הפתוס, אנחנו עושים את העבודה שלנו בארגונים האלה, זה מה שאנחנו עושים. אנחנו באמת קמים בבוקר והולכים לשנות את העולם. זה הכי קשה, אבל אם אנחנו לא נשנה את זה, זה לא ישתנה.

### (ב) הגעה מקרית לתפקיד והעדר כיוון תעסוקתי ברור להמשך

רוב המנהלות ציינו כי המסלול המקצועי שלהן לא התאפיין בדרך של בחירה, וסיפרו כי ההגעה לתפקיד הייתה "במקרה":

אחרי חופשת-הלידה של הגדולה חיפשתי עבודה ממש בנרות [...] זו לא עיר שמציעה משרות בכיף, לא משנה אם את אקדמאית או לא אקדמאית. אז פשוט שלחתי קורות חיים לכל הכיוונים, לחנויות חשמל, לסטרטאפ, ל-X [ארגון חברתי], כל מה שנראה לי, שאני יכולה להתאים בו, לתת ייעוץ. כי גם עבדתי סביב זה עם נוער בסיוען. שלחתי מה שנראה לי רלוונטי. ואז יצרו קשר גם מפה [...] במקרה, כזה.

עם זאת, ההגעה לתפקיד אינה נטולת הקשר של עשייה חברתית. קשרים לעולם העשייה החברתית, האקטיביזם וההתנדבות היו חלק מעולמן של המנהלות עוד לפני שהגיעו לתפקיד.

אני מתעסקת בפעילות חברתית, בערך, זאת אומרת, הרבה מאוד שנים, אבל ביתר שאת מאז שהשתחררתי מהצבא.

חשוב לראות כי ההגעה לתפקיד נתפסת בעיניהן מקרית, "התגלגלות לתפקיד", גם כשבין השורות הן מספרות על הרקע ההתנדבותי שלהן:

התנדבתי בכל מיני מקומות אבל אף פעם לא עבדתי פול טיים באיזשהו מקום, עד שהתגלגלתי לתפקיד שאותו אני עושה היום [...] אבל פה לא נפתח תקן, פה דברים לא הסתדרו, וזו הייתה הפעם הראשונה שהסדר [...] חיפשתי עבודה אחרת ואז ממש-ממש במקרה היא פנתה אליי עם אותה הצעה והסדר מצוין וזרמתי על זה.

ממצא מעניין היה שרוב המנהלות המרואיינות נמצאו בעמדה הקשורה לעזיבה: חלקן רצו לעזוב את העבודה, חלקן חיפשו עבודה אחרת בד בבד עם עבודתן הנוכחית; חלקן מועסקות בתפקיד חדש לאחר שעזבו תפקיד קודם; וחלקן כבר הודיעו על עזיבה עתידית. עם זאת, חשוב לראות את הדברים בהקשר רחב יותר מהרצון לעזוב בלבד, ויש

לברוק על מה הרצון נשען. עקרון הזמניות בא לידי ביטוי בדינמיקה של מעבר ממקום עבודה אחד למשנהו. מבחינה תעסוקתית, המשרה הנוכחית של המרואיינות בהחלט אינה "המנוחה והנחלה", אפילו לא קרוב לכך:

התגית של הזמניות ריחפה כל הזמן. זו לא עבודה לחיים.

מצד אחד, מרואיינות רבות דיברו על רצון להתקדם מקצועית, ועל מחשבות או החלטות לעזוב את מקום העבודה הנוכחי. השאיפה להתקדם והמשאלה לעזוב באות מתוך אכזבה על חוסר האפשרות להתקדם בתוך מקום העבודה הנוכחי:

לא מפטרים אותך, פשוט גורמים לך להבין שאת לא רצויה, עד שאת עוזבת. לא מקדמים אותך, לא מעלים לך אחוז משרה, לא נותנים לך העלאה.

לכאורה, זאת משרה שיכלה להיות קבועה, אך בפועל היא זמנית. לכאורה זו אמת ש"כולם יודעים": גם המנהלת וגם הארגון יודעים שהיא לא תישאר בתפקידה שנים רבות, אך המנהלת עדיין צריכה להתרגל ל"אמת" הזו, לאי-היכולת של התפקיד לספק תחושת קביעות ומציאות המקום הנכון, ולאי-היכולת של המנהלת להרגיש יציבות בתפקיד, בארגון, במקום שבו היא נמצאת:

הייתי רוצה לעשות 100% [...] אני גם חושבת שזה מבאס אותי, שבגלל שאני לומדת יום אחד בשבוע, אז הם לא מאפשרים לי את ה-100%. הם לא מפרגנים לי ללימודים, שזה ממש מבאס, מצד שני אני יכולה להבין אותם, כי הם יודעים שהם שלב ביניים לאנשים. הם יודעים שלתפקיד הזה יש תוקף מסוים, ויש שחיקה מסוימת, הם תופסים את עצמם כעבודת ביניים.

המרואיינות מתחבטות בשאלה "מה הלאה?", כלומר שואלות את עצמן לאן הן ממשיכות מהתפקיד הנוכחי. מרואיינת הסבירה שהקושי שלה נובע מהיותה מנהלת בדרג הביניים:

אני חושבת שנורא קשה למצוא עבודות בשלב שאני נמצאת בו, בדרג הביניים. לעובדים מתחילים יש הרבה משרות שבאמת הן עם תנאים מאוד בסיסיים ומתאימות למי שככה יצא מהאקדמיה עכשיו או לפני שנתיים-שלוש שזה עבודה ראשונה או שנייה, ויש משרות של מנכ"לים וניהול בכיר, אבל איפשהו באמצע אני חושבת שזה שוק מאוד קשה.

המרואיינות דיברו על מיעוט אפשרויות הקידום לתפקידים ניהוליים בכירים יותר. הן הסבירו זאת במבנה הארגוני של כל ארגון: מכיוון שבדרגים הזוטרים ובדרג הביניים מתרכז רוב כוח העבודה, יש מעט מקום להתקדמות לתפקיד ניהולי בכיר יותר:

הפירמידה היא צרה ואז אפשרויות הקידום הן לא רבות, ואז אני מוצאת את עצמי פשוט זזה לארגונים אחרים, או רוחבי בתוך הארגון שלי, או לארגונים אחרים. מאוד מתסכל.

לפיכך מתברר למרואיינות כי התפקיד לא יוכל לשמש מקצוע "לחיים", ואמירותיהן מצביעות על העדר כיוון להמשך:

כשאני מנסה להסתכל קדימה, אין לי מושג מה יקרה.

### ג) שכר נמוך

אחד המאפיינים של תעסוקה במגזר השלישי הוא השכר הנמוך. המרואיינות לא נשאלו באופן ישיר על שכרן, ועם זאת רובן ביקשו לציין מיוזמתן כי הוא נמוך, או נקבו בגובהו. המרואיינות סיפרו בכאב על אי-שביעות רצונן מהשכר. לעיתים הוסיפו באותה נשימה הסבר לשאלה מדוע השכר כה נמוך: מצב כספי קשה של הארגון, אי-נעמיות לבקש העלאה, דינמיקה שבה בארגון לא מקובל לדבר על כסף; יש שהוסיפו כי מדובר באיוון כלשהו, שכן השכר נמוך אך הסיפוק גבוה:

חסר כסף, בואי נשים את הדברים על השולחן: המשכורות לא גבוהות, את בעיקר מקבלת סיפוק מהעבודה, פחות מהמשכורת, כשיש איזושהי תקרה אצלנו בארגון, כמה את כבר יכולה לקבל העלאה או משהו...

כבר בשלב ראשוני של בדיקת ההתאמה לעבודה מגיעה ההבנה כי השכר נמוך מאוד. אפשר להניח שמרגע קבלת המנהלת למשרה שכרה כמעט לא יעלה. בדרך כלל מנהלות בדרג ביניים במגזר השלישי אינן זוכות להטבות שכר ובנוסחים, ואין מדרגות שכר לפי תארים. נשים שהשקיעו מאמצים ושנים בלימודים גבוהים ומוצאות את עצמן באותה עמדת שכר שבה היו לפני הלימודים חשות תסכול. מעניין כי יש מרואיינות הנוטות להסביר את הקושי שבתנאי התעסוקה דרך הפריזמה של הארגון. הן מתארות הזדהות עם הקשיים של הארגון, ולכן אינן פועלות לשיפור שכרן:

באמת לא נעים לי לבקש העלאה במשכורת כי אני יודעת באיזה מצב העמותה נמצאת, גם בגלל שאנחנו ארגון מאוד מאוד קטן, ומאוד לא היררכי במונחים האלה. אני יודעת מה המשכורות של כל אחד בארגון, יש לי גישה לחשבון הבנק של הארגון, אני ככה מתעסקת לפעמים עם המשכורות ודברים כאלה, אני רואה שאין כסף, אז אתה שם את עצמך בצד.

מרואיינות סיפרו שבמשך שנים הן מקבלות אותו שכר נמוך, אך אינן מעזות לבקש העלאה. כאשר הן אוזרות את האומץ לבקש, הן נתקלות בחסמים ובעיכובים שונים, כמו חילופי כוח אדם (מי שהבטיח שיפור בתנאים כבר איננו בארגון), סחבת בטיפול בבקשה, או מסרים שהבקשה אינה ראויה בהתחשב במצב הפיננסי הקשה הארגון. העובדת מפנימה את המסרים הללו, עד שאינה מבקשת העלאה נוספת. גם בהקשר הזוגי-משפחתי, המרואיינות ציינו שהשכר הנמוך גורם לחיכוכים, וממקם אותן בתפקיד 'המפרנסת השנייה'. מרואיינות ציינו שבן-זוגן משתכר יותר מהן, וזה מה שמאפשר "להסתדר" כלכלית. נימה של התנצלות חזרה בראיונות:

אם בעלי לא היה מביא משכורת טובה הביתה, אז לא הייתי יכולה להרשות לעצמי לעבוד בארגון חברתי, זה לא מספיק, צריך להתקיים ולסגור את החודש.

המרוויינות רואות בשכר הנמוך תוצאה של הטיה מגדרית, ולא רק מאורע נקודתי או פועל יוצא של מחסור במשאבים בארגון:

אני חושבת שיש אתגר כלכלי קלסי, אני חושבת שיש איזושהי תקרת זכוכית בשכר שמגיעות אליה מאוד מהר, אני חושבת שגברים במקום אחר, אבל אני מרגישה שיש איזושהו גבול שאני מתקרבת אליו, שכבר הגעתי אליו במהירות, וזה מאוד מתסכל.

המרוויינות דיברו על הסטטוס הנמוך של עבודה שעושות נשים, וחוות תסכול ואי-שוויון בעמדה זו:

זה לא יפה להגיד אבל אני חושבת שבמובן מסוים הם מנצלים את זה שיש איתם, שמי שעובדות שם זה נשים, ואנחנו מחוברות פחות לעמוד על שלנו על הדברים האלה, והם מסוגלים לדרוש יותר דרישות אבסורדיות שגבר לא היה מסכים להן. זו התחושה שלי. [...] וזה אלמנט מגדרי מאוד מובהק — בזה כאילו מצפים — נשים אמורות להיות מתוגמלות מעצם זה שהן מעניקות, ועוזרות, ונותנות מחסדיהן לכל שאר מסכני העולם — כאילו לא! אם את טובה אז צריכה לקבל על זה משכורת בהתאם, כאילו, זו לא בושה.

מראיינת זו מתייחסת להבניה החברתית של נשים כמטפלות ומעניקות לסביבתן (Themudo, 2009), לחינוך ולחברות המשמרים הבניה חברתית זו, ולניצול המתאפשר בעקבותיה (Folbre, 2001).

## 2. איזון חיים — עבודה

### א) להטוט בין עבודה וחיים פרטיים

חלק ניכר בראיונות עסק במתח המתמיד בין עבודה ובית. הזליגה בין העבודה לבית משפיעה על המרוויינות ועל סביבתן, כלומר על משפחותיהן ועל הזוגיות שלהן. עבודה במשרה חלקית דורשת השקעה רבה יותר ממה שנדרש בהגדרת המשרה, אך משרות מלאות במגזר השלישי דרשו התמסרות מלאה "פלוס" — כלומר הרבה יותר משעות משרה מלאה כפי שהן מוגדרות בחוק. בשני המקרים, היכולת של העובדת "נמתחת" עד למקסימום. שעות העבודה אינן מוגדרות, וכמעט כל המרוויינות דיווחו שאין להן זמן פנוי. העמידה בכל המשימות התחומות בלוח זמנים צפוף עולה במחיר של "נחת, נשימה ופנאי". המרוויינות תמיד מלהטטות בין עבודתן למשימותיהן היום-יומיות. הן סיפרו על ויתורים שהן נאלצות לעשות וציינו שלחץ מתמיד הוא מנת חלקן:

חזוית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל

צריך לעקור מהשורש את התפיסה הזו שזה בסדר שמדי פעם עובדת קורסת וזה "חלק מהעניין וככה זה בעבודת האלה". לא, אנחנו בני אדם, ואני לא מאחלת לאף אחד שיגיע למקום הזה, הדברים יכולים להיות מנוטרים מלכתחילה.

מרואיינות רבות ציינו קושי של ממש בקביעת גבולות ובהפרדה בין העבודה לבין חייהן הפרטיים. המשפט "העבודה לא נגמרת במשרד" חזר בדבריהן. כאשר היקף המשרה אינו תואם את כמות המשימות שהעבודה דורשת, המרואיינות חשות כי אין להן ברירה אלא לבצע אותן בבית, כמו כתיבת דוא"ל או רישום סיכומי פגישה. לדוגמה, רכזת מדברת על המתח המתמיד הכרוך בניהול הזמן ועל העומס הרגשי שהוא גורם:

יש מערכת של סחטנות רגשית. את לא הספקת, אז את צריכה לנהל את הזמנים שלך, ולעשות ניהול זמנים יותר נכון, זה קלסי. יש עבודה, ואם את לא תעשי את העבודה יש אנשים רעבים. זה אנשים רעבים שאת הולכת איתם הביתה. כשאת עובדת עם מתנדבים, באיזה שעות מתנדבים, משמונה בערב ואילך. ואת צריכה להיות בתשע בבוקר במשרד, אז כל הזמן הזה – מעבר.

המרואיינות מדווחות שהמעסיק מצפה מהן להיות זמינות גם מחוץ לשעות העבודה, כאילו בתחום הזה אין גבול בין הבית לבין העבודה.

יש לי גם בוס שלא ממש מכבד שעות עבודה. [...] אבל זה לא באופי שלי לשים את הגבולות וגם לי לא היה נוח עם זה בכלל. זה יצר מתחנות. באזור התפקיד שלי לא רגילים לשים גבולות.

הציפייה שתהיינה זמינות תמיד ושמשכנה לעבוד גם בבית אחרי שעות העבודה גורמת למרואיינות לעמוד בלחצים חיצוניים גדולים עד גבול יכולתן. תגובותיהן מגוונות: מהסכמה עם מה שהסביבה הארגונית דורשת באופן לא מפורש, עד ניסיונות להציב גבולות למרות דרישות המערכת. המסרים של המערכת הם ישירים או עקיפים, אך ברורים: המנהלות נדרשות להשקיע מאמצים ושעות ללא גבול, על חשבון זמן ה'פנוי' ולמען המטרה:

נכנסה המנכ"לית של העמותה, והיא אמרה משפט שאותי מאוד-מאוד הכעיס: אני מצפה מכם שתעבדו 4000%. אני מאוד כעסתי, אמרתי שזה חוצפה מאוד גדולה בעיניי, את מגדירה את ה-100%, תגדירי לי אותו ואני אעמוד בו, או אבחר לא לעבוד כאן. אבל לדרוש ממני לעבוד 4000% זו דרישה לא לגיטימית.

המרואיינות נמצאות בקונפליקט מתמיד בין העבודה לחיים הפרטיים, ונעזרות בתכנון לוח-זמנים צמוד ומחייב לשעות והעבודה ומחוצה לה. הדבר מעלה בהן תהיות והתלבטויות על "המקום הנכון" עבורן בעבודה, בלימודים, בזוגיות, במשפחה ועם

החברים, והאם הן משקיעות מרצונן מעבר למצופה בעבודה, או שזהו כורח הנובע מהדרישות של הסביבה הארגונית.

### (ב) העדר מדיניות תומכת משפחה בארגון

בארגוני המגזר השלישי ניכר העדר מדיניות ברורה לגבי איזון חיים – עבודה: למרות הרוב הנשי המובהק, המרואיינות ציינו כי לא ידוע להן על מדיניות רשמית של הארגון כלפי מקום המשפחה והחיים הפרטיים של העובדים. כלומר, מנקודת מבטן של המרואיינות, הארגונים לא יזמו תוכניות תומכות משפחה ולא הצהירו על מדיניות ספציפית בהקשר זה. על המנהלות לפרש בעצמן את המדיניות הלא-מוצהרת על פי המסרים הסמויים שבתרבות הארגונית; כמו כן, פעמים רבות ה"מדיניות" נגזרת מיחסי המנהלת עם דרג הניהול הבכיר ולכן היא כפופה לשינויים ואינה מוסדרת:

אין מדיניות. זאת אומרת, נראה לי שזה כל אחד יש לו את מערכת היחסים שלו עם [המנכ"לית] ומערכת היחסים הזאת משתנה...

### 3. חוויות המרואיינות בסביבתן הארגונית

#### (א) הגדרות תפקיד מעורפלות

תימה מרכזית שעלתה בראיונות היא הקושי בהגדרת התפקיד של המנהלות בעבודתן, המתבטא בריבוי תחומי אחריות לא ממוקדים ומעבר בין תפקידים שונים בארגון. נראה כי יש קושי של ממש בעצם הגדרת התפקיד, ומתן "כותרת" שתתאים למציאות בפועל:

לא עברתי הדרכה מסודרת. ואז כאילו זה נורא מהר עבר מלשכתב את הבקשות והדוחות ללכתוב אותם. לא למדתי את זה. בהקשר של העברת הידע. אין ממש תפקיד, אין ממש הגדרת תפקיד, בשביל לחפוף מישהו את צריכה שזה יהיה מוגדר. [...] מצד אחד זה האחריות ששמים עלייך, ואז אומרים לך ברגע האחרון, לא לזה התכוונתי. אני לא קוראת מחשבות!

נראה שהתפקידים נמצאים במצב מתמיד של הגדרה ובנייה, ומשתנים באופן תדיר. אי הבהירות הזו קשורה לריבוי התפקידים המקופלים במשרה אחת. המרואיינות הביעו תחושה שיש להן תחומי אחריות רבים, ותזוזה בין "כובעים" שונים באותו תפקיד:

אנחנו משלבים במסגרת הזאת גם מפגשי למידה קבוצתיים, כשלומדים בעצם על סוגיה חברתית שמתקשרת לפעילות שהם עושים בשטח, ופתאום נאלצתי – ואני מניחה שכולנו בצוות נאלצנו – להתמודד עם "אוקיי אנחנו כבר לא מנהלים, אנחנו הופכים להיות מנחים". יש פה איזושהי התמודדות חדשה, לא כולנו מגיעים מתחום של הנחית קבוצות. [...] תחושה כזו של "עושים הכול מהכול ואתה כלביניקי".

חזויית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל

היבט נוסף של הערפול בהגדרות התפקידים בא לידי ביטוי במעברים תכופים של המנהלות בין תפקידים שונים בארגון. לעיתים מעברים אלה הם תוצאה של אי יציבות ארגונית הנובעת מריבוי שינויים ארגוניים יזומים או שינויים תקציביים, וכך מתרחשים שינויים במבנה הארגון, והגדרות התפקיד משתנות, לעיתים מקצה לקצה. מרואיינת תיארה את הגדרות התפקידים בארגון שלה כ"נזילות, פתוחות לפרשנות ומשתנות תדיר".

### (ב) עבודה בסביבה ארגונית בלתי-יציבה

המרואיינות סיפרו על אי-יציבות בתפקידן כמנהלות בדרג הביניים בפרט ובארגון בכלל. הסביבה הארגונית אינה מאופיינת בסדר ובחשיבה לטווח ארוך: "המון חופש, אבל גם המון בלגן והמון חוסר ידע".

אם אני שנייה מקצועית אז אני לא חושבת שזה נכון לעבוד ככה. כי זה מאפשר לדברים ליפול בין הכיסאות, מאפשר לדברים להיות קצת חפיפניקים. מישהי מנהלת תוכנית ומבקשים ממנה לעזור לחשבת, ואז היא פתאום מגיעה לכל מיני פגישות, ואף אחד לא מבין מה היא עושה שם. או אני עוברת בין תוכניות. אחווי משרה זה נזיל, הגדרת תפקיד זה נזיל, בואי תעזרי פה, בואי תעזרי שם, כאילו, זה נחמד, אבל זה של תנועת נוער, זה לא של מקום עבודה.

המרואיינות טוענות שיש בכך פגיעה אפשרית במקצועיות כי דברים "נופלים בין הכיסאות", אין יעילות, והדבר מתבטא בניסיון להקיף עוד ועוד משימות:

היעדים שלי השתנו כל שבועיים, רק בדיעבד. אז מעולם גם לא הצלחתי להגיע ליעדים שלי.

כלומר, המרואיינות מבינות שהשינויים התכופים והדינמיות המאפיינים את חזויית העבודה בארגוני המגזר השלישי הם גורם מכשיל בהתקדמותן המקצועית:

יש תחושה של כאמת חוסר ביטחון לגבי מה שהולך לקרות. אני יודעת בוודאות שהתפקיד שוב הולך להשתנות. כל שנה אתה נמצא... אני מרגישה שאני עומדת בפני מצב שאני לא יודעת מה הולך לקרות איתי בעצם, וזו תחושה לא פשוטה, כי עד שאתה בונה לעצמך משהו, עד שאתה מרכיב לעצמך דברים או תהליכי עבודה, עשית דברים, והם קצת יורדים לטמיון, אתה צריך כל שנה לבנות את הכול מחדש.

התחושה הכללית היא שחזויית אי-היציבות הארגונית והערפול בהגדרת התפקיד אינם מאפשרים למרואיינות להתפתח מבחינה מקצועית כפי שהיו מצפות מעצמן. אי הבהירות וריבוי התפקידים יוצרים אצלן תחושה שהארגון אינו מקצועי ושעליהן להתמודד שוב ושוב עם אי-ודאות.

### ג) הפרת זכויות עובדים וסתירות בין הערכים המוצהרים של הארגונים החברתיים לבין התנהלותם בפועל

המרוויינות הזכירו מקרים רבים של אי כיבוד זכויות העובדים בנוגע לשכר ולתנאים סוציאליים. נראה כי שומה על העובדת להיות מעורה לחלוטין בזכויותיה, מכיוון שארגוני המגזר השלישי, ואפילו ארגונים שעוסקים בקידום ומיצוי זכויות של אוכלוסיות מוחלשות, אינם דואגים לזכויות עובדיהם. התפיסה הרווחת של המרוויינות הייתה כי "ככה זה בכל הארגונים". יש תחושה שמבחינת מדיניות הארגונים לגבי זכויות העובדים אין חלופות טובות יותר בארגונים אחרים במגזר השלישי:

תראי לי ארגון אחד, שזה גם הכי אבסורד — שמשלם משכורת הגונה וזכויות עובד ושעות נוספות — [בכזה] אני עוד לא נתקלתי.

מרוויינות סיפרו על סביבה ארגונית המשדרת אי-יציבות בגלל מחסור במשאבים, וכך הן לא קיבלו משכורות בזמן ועל הפרות נוספות של זכויותיהן. אומנם היו ארגונים מבוססים יותר שהיה להם "אורך נשימה" מבחינת המשאבים; אבל גם בארגונים מבוססים יותר היו מקרים שזכויות העובדים לא כובדו, ובכלל זה תנאים סוציאליים שהם זכאים להם על פי חוק. אי הפרשת תשלומים לפנסיה ואי קבלת שכר בזמן הן רק חלק מכך:

אני חושבת שהדבר הראשון, משהו ברמה הבסיסית, זה העניין של זכויות שלך בעבודה, וזה שאף אחד לא רוצה לתת לך אותן, ושאת צריכה ללכת מכות בשביל לקבל אותן, ומשא ומתן על משכורת, ודברים שהייתי צריכה להכריח את עצמי לעשות, כי די, כי אפשר שיגידו שנשים לא עושות דברים כאלה, אבל שזה די, א... זו תחושה מאוד לא נעימה. כי בייחוד אני חושבת במגזר השלישי זה מאוד קיים, כי אלף, גורמים להרגיש כאילו עושים לך טובה שהעסיקו אותך, ובית, אם את עובדת בארגון שהמהות שלו היא שינוי חברתי, אז בכלל לא משנה, אַתְּ לא משנה, את כאילו כלי במשחק הזה, מה שמשנה בסופו של דבר — לא משנה השעות שלך, זה לא משנה הזכויות שלך, זה לא משנה איך את מרגישה, מה את מרגישה, מצופה ממך לתת כל הזמן, להיות במאה אחוז סביב הדבר הזה.

נראה שהפרת הזכויות היא רק חלק מתמונה גדולה יותר. החברה האזרחית היא אתר של התארגנויות וולונטריות למטרות קידום ערכים משותפים לאותן קבוצות. לפיכך, ברוב המקרים המרוויינות מזדהות עם ערכי הארגון שהן עובדות בו, והערכיות היא הגורם המספק להן מוטיבציה: רובן הביעו את חשיבות הערכים והאידיאלים המובילים את הארגון, ובהם צדק חברתי, פלורליזם, שוויון זכויות ודמוקרטיה. עם זאת, מהריונות עולה שיש פער בין האידיאלים והערכים שמקדמים הארגונים לבין התנהלותם הפנימית:

חויית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל

אני חושבת שיש איזו עמימות, יש דואליות מאוד גדולה, בין זה שהרבה פעמים הארגונים האלה הם ארגונים של צדק חברתי, ובפועל הם מפרי זכויות ולא מקפידים, הרבה פעמים, זה פשוט לא גבוה בסדר העדיפויות שלהם, לשמור על העובדים שלהם. [...] אז זה קצת אבסורד.

הממצאים מעוררים תהייה על מידת היישום בפועל של ערכי הארגון המוצהרים:

הייתה תקופה שפגעו לנו בתנאי העסקה, ואז את אומרת – עמותה שמתעסקת בזכויות עובדים, ככה מתנהגת? היה דיסוננס מאוד גדול, במובן הזה העמותה לא עמדה בעקרונות ששאפה לקדם.

הדיסוננס שמתארת המרואיינת יוצר תחושת אכזבה והתפכחות מתפיסת המגזר השלישי כמונע בידי אידיאלים ופועל לפיהם. המסקנה של רוב המרואיינות הייתה, שהחברה האזרחית צריכה לשמש "סמן ימני" להתנהלות של ארגונים וגופים, ולא להתנהג "אחד בפה ואחד בלב", וכי הסתירות בין הערכים המוצהרים לבין המציאות הם בין הגורמים לעזיבת העבודה במגזר השלישי.

---

## דיון

---

מטרת המחקר הייתה ללמוד על חויותיהן של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל. רואיינו 47 מנהלות בארגונים הפועלים בתחומים חברתיים. בהגדרת "דרג ביניים" נכללו תפקידים כגון מנהלות פרויקטים, מנהלות תחומים, מנהלות קהילה ורכוזות. המחקר ביקש לבדוק עם מה מתמודדות אותן נשים, כיצד הן חוות את סוגיית האיזון בין החיים לעבודה, ומה מאפיין את צורת העבודה והסביבה הארגונית שבה הן פועלות, וכן לבחון את ההקשר המגדרי של חוייתן. החויות הן אומנם אישיות, אך אפשר להבחין בחוט השני העובר בין הראיונות. אומנם חלק מהממצאים עולים בקנה אחד עם ממצאים ממדינות אחרות, שהוצגו בסקירת הספרות, אך המחקר הנוכחי מחדד את ההסתכלות על החוויה של מנהלות בדרג הביניים במגזר השלישי בכלל, ובישראל בפרט.

מהמחקר עולה שהמרואיינות הגיעו לתפקידן בדרך כלל במקרה, הגדרות התפקיד מעורפלות והעבודה מתנהלת בסביבה ארגונית בלתי-יציבה; יש סתירות בין הערכים המוצהרים של הארגונים החברתיים לבין יחסם לעובדיהם, ויש הפרה של זכויות עובדים. המרואיינות נדרשות ללהטט בין עבודתן לחייהן הפרטיים בגלל דרישות שמעבר להגדרת תפקידן. אין מדיניות ברורה של תמיכה במשפחה בארגונים אלה.

נראה כי המסרים שמועברים למנהלות בדרג הביניים בארגונים אלה מטשטשים את הגבול בין עבודה בשכר לעבודה שאיננה בשכר (Charlesworth et al., 2015). מהממצאים עולה, כי הסביבה הארגונית מעודדת – ואפילו דורשת – עבודה מעבר למספר השעות שהוסכם עליו מלכתחילה, תוך מניפולציה רגשית על העובדות. הסיפוק מהעבודה (Mirvis, 1992) עשוי להצביע גם על טקטיקת "כלכלה רגשית" שהארגונים נוקטים, כך שהתנאים הירודים מתורצים בתחושת סיפוק אפשרית. פרסטון (Preston, 1990) מכנה עבודה בשכר נמוך תמורת תחושה של תרומה וערך "אפקט הפיצוי", אך נלסון (Nelson, 1999) בגישתה "love and money", מערערת על הדיכוטומיה בין כסף לבין אהבה, וגורסת כי לא צריכה להיות סתירה בין עבודה ערכית לבין שכר ותנאי עבודה הוגנים. בהתאמה לגישתה של נלסון, עולה מהמחקר הנוכחי היבט נוסף: השעות הנוספות שהמנהלות משקיעות בעבודה ללא תמורה הן ניצול לכל דבר ועניין. נכון להיום, ארגוני המגזר השלישי מציעים לנשים בתפקידי דרג הביניים תנאי עבודה בעייתיים ובטחון תעסוקתי נמוך. העובדת חשה חוסר לגיטימציה לדרוש תנאי שכר הוגנים או להציב גבולות בין הבית לעבודה, מתוך הבנה ש"לכל אחת יש תחליף". האיזון בין החיים הפרטיים לעבודה מעסיק מאוד את המרואיינות. הן מדברות על זליגה ניכרת מהעבודה לבית, ועל חוויית להטוט בלתי פוסק בניסיון מתמיד לשמור על איזון חיים – עבודה. אך יש לשים לב לזליגה החד-כיוונית: העבודה זולגת לחיים הפרטיים, אך הבית לא זולג לעבודה. המרואיינות לא עסקו בהגדרות הרב-ממדיות של איזון חיים – עבודה שהוצגו בסקירת הספרות (משה, 2015; רנן-ברזילי, 2012), אשר עוסקות בתחומים נוספים כמו חברויות, בילויים, חיים רוחניים וזמן פנוי, אלא רק בהגדרה היותר צרה שלו: הן מנסות להספיק את הדברים הבסיסיים ביותר, קרי, להרוויח משכורת ולנהל חיים פרטיים בזמן שנותר; זמן פנוי אינו קיים. המשתתפות מנסות לאזן בין עבודה לחיים פרטיים, ועסוקות רבות בשאלה זו של איזון.

המשתתפות הנשואות או שנמצאות בזוגיות מוצאות את עצמן בתפקיד של מפרנסת שנייה, כהגדרתה של וורן (Warren, 2004), שכן משכורתן של בן הזוג 'מפצה' על השכר הנמוך שהן מקבלות (Mirvis, 1992).

אין מדובר בהסדרים המעוגנים במדיניות לעבודה גמישה כפי שהוצע בסקירת הספרות, ואף לא הסדרים ארגוניים כמו תוכניות תומכות-משפחה. מהמחקר עולה, כי טרם התרחשה הטמעת החשיבה המגדרית (Gender Mainstreaming) (Walby, 2005) בארגוני המגזר השלישי בישראל, וכי הדרך עודנה ארוכה עד שמדיניות תומכת-משפחה ותוכניות דומות תוטמענה בהם. במרבית הארגונים אין התייחסות פורמלית, ממוסדת ומוצהרת, לנושא השעות הגמישות, והנושא מתבטא רק בתרבות הארגונית הנהוגה בהם. ייתכן שנוח יותר לארגון שלא להתחייב; להציע גמישות כל עוד היא

עולה בקנה אחד עם דרישותיו, ולהתנער ממנה כשעולה הצורך בכך. יש לבדוק מדוע תדמיתם של ארגוני המגזר השלישי היא תדמית של ארגונים "גמישים" ו"מעניקי חופש". האם הפכו לכאלה מטעמים של דאגה לרווחת העובדים או כדי להזיל את הוצאות שכר והוצאות נלוות? נדמה כי העסקת עובדים בחלקיות משרה – אשר לפי הממצאים תמיד דורשת יותר שעות מאשר בהגדרת המשרה הרשמית – ובשעות גמישות, המאפשרות זמינות רבה יותר, היא צורך ארגוני-תקציבי אד-הוק שאינו מבטא מדיניות פורמלית.

המנהלות שרואיניו מתאפיינות במודעות מגדרית לסיטואציה התעסוקתית והמשפחתית שהן נמצאות בה: בחווייתן, השכר הנמוך קשור להיותן נשים, והעובדה שיש ייצוג-יתר לנשים במגזר השלישי בישראל (כץ ויוגב-קרן, 2015) מדגישה אף יותר את קיומה של תקרת הזכוכית (Gibelman, 2000); לדין השכר הנמוך הוא גם סיבה וגם תוצאה לריבוי הנשים התחום. מירוויס (Mirvis, 1992) שואל: האם המגזר השלישי מתאפיין בייצוג-יתר של נשים מטעמי שליחות חברתית או כדי לעזור לאימהות עובדות למצוא עבודה בתנאים גמישים? מהמחקר הנוכחי עולה כי גם נשים שאינן אימהות מוצאות את דרכן לעבודה במגזר השלישי בתפקידי דרג ביניים, ולא דווקא מטעמי משימה חברתית.

המחקר הנוכחי יכול להוסיף למחקריהם של שמיד (Schmid, 2003) ושל רוטשילד ומילופסקי (Rothschild & Milofsky, 2006) בנושאי ערכים ואתיקה בארגוני המגזר השלישי. שמיד מפנה זרקור אל ההיבטים המוסריים, האתיים והמקצועיים בארגונים אלה, ומציע שההדרכה לדרג הניהול תמוקד בהיבטים אלו וגם במחויבות ללקוחות הארגונים. רוטשילד ומילופסקי דנים במרכזיותם של ערכים ואתיקה בפעילות ארגוני המגזר השלישי. ממצאי המחקר הנוכחי מחזקים את הטענה של רוטשילד ומילופסקי, כיוון שמנהלות בדרג הביניים מודעות לאחריות הארגון לענייני אתיקה ומוסר, אך בד בבד חוות אי הלימה בין ההצהרה לבין הביצוע. המנהלות חוות תסכול ואכזבה מהתנהלות הארגונים, ומהדיסוננס בין הערכים המוצהרים לבין המציאות. ממצאים אלו מעוררים תהיות על תדמיתם של הארגונים כנושאי הדגל של ערכים חשובים בחברה הישראלית, כצדק חברתי, שוויון זכויות, וצמצום הדרה חברתית של אוכלוסיות מוחלשות, לעומת מימושם של ערכים אלה בפועל, במיוחד כלפי עובדי הארגונים.

המחקר הנוכחי מוסיף על ממצאיהם של הגארטי וקיוזאק (Hegarty & Cusack, 2016): לפי הממצאים, מקומן של המנהלות בהיררכיה הארגונית, הן מבחינת אופי העבודה והן מבחינת סביבת העבודה, מקשה עליהן להתקדם למשרות בכירות יותר או למצוא כיוון תעסוקתי ברור.

זאת ועוד: המרואיינות הגיעו לעבודה במגזר השלישי במקרה, ולא מתוך בחירה

שאפשר לעמוד מאחוריה בגאווה. זמניות התפקידים, השינויים התדירים בהם, והעדר קידום אפשרי, מונעים אפשרויות לפיתוח כיוון מקצועי ברור, כך שספק אם אפשר לדבר על תפקידי ניהול בדרג הביניים במגזר השלישי במונחים של קריירה. נראה כי דווקא מונחים של תעסוקה זמנית ומתסכלת מתאימים לכך הרבה יותר. לפיכך, אין תימה כי מנהלות רבות אינן מרוצות מהעמדה שבה הן נמצאות, והן אינן רואות את עצמן ממשיכות בעבודתן הנוכחית; חלקן יישארו בתפקידן וינסו לשפר את תנאי העסקתן, וחלקן יעזבו את המגזר השלישי.

לפי בינס (Baines, 2004), איכות השירותים שהארגונים מספקים ללקוחותיהם המוחלשים מידרדרת כתוצאה מתהליכי ההפרטה; פז-פוקס ושלוסברג (2012) מדגישים כי עובדות סוציאליות בעמותות מופרטות נמצאות בעמדה בעייתית בין מעסיקהן לבין שמירה על האינטרס הציבורי. גם מממצאי המחקר הנוכחי אפשר לשער שתנאי העסקה משפיעים לא רק על איכות חייהן של המנהלות עצמן, אלא גם על טיב השירות הניתן ללקוחות.

לסיכום, המחקר המוצג הוא מחקר חלוץ אקספלורטיבי, אשר ביקש ללמוד על החוויה התעסוקתית של מנהלות בדרג הביניים במגזר השלישי בישראל, בדגש על תעסוקה ומגדר. אומנם המדגם המצומצם אינו מאפשר הכללה סטטיסטית, אך נחשף מידע חדש ומתעוררות שאלות על חוויית התעסוקה ותנאי העסקה של המנהלות: שכר נמוך, העדר כיוון תעסוקתי ברור, סביבה ארגונית תובענית, וממד הניצול שבבסיסם, משקפים תמונת מצב עגומה של תעסוקת נשים כמנהלות בדרגי הביניים בארגוני המגזר השלישי. מממצאים אלה מצביעים על הצורך להרחיב ולהעמיק את הידע אודות נשים המועסקות בארגוני המגזר השלישי בישראל, שהן רוב העובדים. מן המחקר עולה חשיבות ההדרכה בנוגע להטמעת חשיבה מגדרית ולהלימה בין האידיאלים של הארגון להתנהלותו הפנימית, וזאת דווקא לדרג הניהול הבכיר.

מחקרים עתידיים יוכלו לבחון את השפעת מאפייני תעסוקת הנשים על הקשר עם הלקוחות ואיכות השירותים המסופקים להם בארגוני המגזר השלישי; להשוות בין חוויות של מנהלות ושל מנהלים באותו דרג, ואת מסלולי הקריירה של נשים וגברים אשר החלו את דרכם המקצועית כמנהלים בתפקידי דרג הביניים במגזר השלישי.

## מקורות

- גדרון, ב., בר, מ., וכץ, ח. (2003). המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה אזרחית. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- חזן, א. וברנר, נ. (2015). הכנסות והוצאות מלכ"רים 2012-2014. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- חסון, י. ודגן-בוזגלו, נ. (2014). פערי שכר בין נשים וגברים במגזר הציבורי. תל-אביב: מרכז אדוה.
- כץ, ח. ויוגב-קרן, ה. (2015). עבודה באי נחת: אי יציבות תעסוקתית, עבודה חלקית וזמנית ושכר נמוך במגזר השלישי בישראל. ביטחון סוציאלי, 98, 15-37.
- מדהלה-בריק, ש. וגל, ג'. (2016). מיקור חוץ של שירותי רווחה: מגמות ותמורות. בתוך: א. וייס (עורך), דוח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות. ירושלים: מכון טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- משה, נ. (2015). הסדרים לאיזון עבודה – חיים אישיים במדינות שונות. ירושלים: הכנסת, מרכז המחקר והמידע.
- פוגל-ביז'אווי, ס. (2005). אם טוב כל כך אז למה רע כל כך: ההיבטים המגדריים של הניאו-ליברליזם בשוק העבודה בישראל. בתוך: א. בראלי, א., ד. גוטוויץ וט. פרילינג, חברה וכלכלה בישראל, 183-216. ירושלים: מכון בן-צבי ואוניברסיטת בן-גוריון.
- פז-פוקס, א. ושלוסברג, ע. (2012). מה שומר על השומרות? עובדים סוציאליים בעידן של הפרטה. ביטחון סוציאלי, 90, 221-256.
- פרנקל, מ. (2011). מדיניות שילוב עבודה – משפחה: ממצאים מארגונים בין-לאומיים, מדינות ומעסיקים. משרד התמ"ת, מנהל מחקר וכלכלה.
- קטן, י. (2008). הפרטה חלקית בשירותי רווחה האישיים בישראל: תמונת מצב ולקחים ראשוניים. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- רנן-ברזילי, א. (2012). הורים עובדים: רב-ממדיות והפמיניזם החברתי של מעמד הפועלות – תשתית תיאורטית לשילוב משפחה ועבודה בישראל. עיוני משפט, ל"ה, 307-352.
- שקדי, א. (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום. תל-אביב: רמות.
- Baines, D. (2004). Caring for nothing: Work organization and unwaged labour in social services. *Work, Employment & Society*, 18, 267-295. doi: 10.1177/09500172004042770
- Baines, D. (2011). "It was just too hard to come back": Unintended policy impacts on work-family balance in the Australian and Canadian non-profit social services. *Community, Work & Family*, 14, 233-248. doi: 10.1080/13668803.2011.571403

- Baines, D., Charlesworth, S., & Cunningham, I. (2014). Fragmented outcomes: International comparisons of gender, managerialism and union strategies in the nonprofit sector. *Journal of Industrial Relations*, 56, 24-42. doi: 10.1177/0022185613498664
- Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58(2), 155-176. doi: 10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47, 295-322. doi: 10.1016/S0014-2921(01)00197-0
- Charlesworth, S. (2010). The regulation of paid care workers' wages and conditions in the non-profit sector: A Toronto case study. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65, 380-399. doi: 10.7202/044888ar
- Charlesworth, S., Baines, D., & Cunningham, I. (2015). "If I had a family, there is no way that I could afford to work here": Juggling paid and unpaid care work in social services. *Gender, Work & Organization*, 22, 596-613. doi: 10.1111/gwao.12111
- Faulk, L., Edwards, L. H., Lewis, G. B., & McGinnis, J. (2013). An analysis of gender pay disparity in the nonprofit sector: An outcome of labor motivation or gendered jobs?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, 1268-1287. doi: 10.1177/0899764012455951
- Folbre, N. (2001). *The invisible heart: Economics and family values*: New York, NY: New Press.
- Gibelman, M. (2000). The nonprofit sector and gender discrimination. *Nonprofit Management and Leadership*, 10, 251-269. doi: 10.1002/nml.10303
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88. doi: 10.5465/amr.1985.4277352
- Hegarty, N., & Cusack, G. (2016). Give me what I want but here's what you need: An exploration of the juxtaposition of mid-level managers as both follower and leader. *American Journal of Management*, 16(2), 64-71.
- Ishkanian, A., & Lewis, J. (2007). Gender, civil society, and participation: Introduction to the special issue of social politics. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 14, 407-414. doi: 10.1093/sp/jxm021

- Kosny, A., & MacEachen, E. (2010). Gendered, invisible work in non-profit social service organizations: Implications for worker health and safety. *Gender, Work & Organization*, 17, 359-380. doi: 10.1111/j.1468-0432.2009.00460.x
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- McGinnis, J. (2011). The young and restless: Generation Y in the nonprofit workforce. *Public Administration Quarterly*, 342-362. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41506761>
- Mirvis, P. H. (1992). The quality of employment in the nonprofit sector: An update on employee attitudes in nonprofits versus business and government. *Nonprofit Management and Leadership*, 3, 23-41. doi: 10.1002/nml.4130030104
- Mirvis, P. H., & Hackett, E. J. (1983). Work and work force characteristics in the nonprofit sector. *Monthly Labor Review*, 106(4), 3-12.
- Nelson, J. A. (1999). Of markets and martyrs: Is it OK to pay well for care?. *Feminist Economics*, 5(3), 43-59. doi: 10.1080/135457099337806
- Pitt-Catsouphes, M., Swanberg, J. E., Bond, J. T., & Galinsky, E. (2004). Work-life policies and programs: Comparing the responsiveness of nonprofit and for-profit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 291-312. doi: 10.1002/nml.35
- Preston, A. E. (1990). Women in the white-collar nonprofit sector: The best option or the only option? *The Review of Economics and Statistics*, 72, 560-568. doi: 10.2307/2109595
- Rothschild, J., & Milofsky, C. (2006). The centrality of values, passions, and ethics in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 137-143. doi: 10.1002/nml.139
- Schmid, H. (2003). Rethinking the policy of contracting out social services to non-governmental organizations: Lessons and dilemmas. *Public Management Review*, 5, 307-323. doi: 10.1080/1471903032000146928
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Themudo, N. S. (2009). Gender and the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38, 663-683. doi: 10.1177/0899764009333957
- Tremblay, D. G. (2012). Work-family balance: Is the social economy sector more supportive ... and is this because of its more democratic management?. *Review of Social Economy*, 70, 200-232. doi: 10.1080/00346764.2011.632324

- Tremblay, D. G., & Genin, É. (2011). Parental leave: An important employee right, but an organizational challenge. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(4), 249-268. doi: 10.1007/s10672-011-9176-0
- Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12, 321-343. doi: 10.1093/sp/jxi018
- Warren, T. (2004). Working part-time: Achieving a successful "work-life" balance? *The British Journal of Sociology*, 55, 99-122. doi: 10.1111/j.1468-4446.2004.00008.x

נספח 1

מספר המרואיינת	הגדרת תפקיד	גיל	מצב משפחתי	תחום הפעילות של הארגון	גודל הארגון	משרה מלאה או חלקית
1	רכות חוגים	33	נשואה	ארגון המפעיל מרכז קהילתי	בינוני	מלאה
2	מנהלת תקשורת ויח"צ	26	רווקה בזוגיות	ארגון העוסק במאבק באלומות ומניעתה	קטן	מלאה
3	מנהלת שיתופי פעולה	28	רווקה בזוגיות	ארגון העוסק בחינוך לשלום	קטן	חלקית
4	מנהלת תחום	30	נשואה	ארגון העוסק בחינוך, תרבות, פנאי ויזמות קהילתית	בינוני	מלאה
5	רכות סיוע	30	נשואה + 1	ארגון העוסק בסיוע לילדים חולים	קטן	חלקית
6	מנהלת גיוס כספים	34	רווקה	ארגון העוסק ביזמות נשית וחינוך	קטן	מלאה
7	מנהלת סיוע	32	רווקה	ארגון העוסק באספקת שירותי רווחה לאוכלוסיות מוחלשות	גדול	מלאה
8	רכות בוגרים	32	נשואה	ארגון העוסק בקידום התנדבות בקרב צעירים	בינוני	מלאה

חויית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל

מספר המרואיינת	הגדרת תפקיד	גיל	מצב משפחתי	תחום הפעילות של הארגון	גודל הארגון	משרה מלאה או חלקית
9	רכות שיתופי פעולה	28	נשואה	ארגון המספק יעוץ לארגונים חברתיים	גדול	חלקית
10	רכות תחום	30	נשואה + 1	ארגון המספק שירותים לילדים עם מוגבלות	קטן	חלקית
11	מנהלת אזור	27	רווקה בזוגיות	ארגון העוסק בחינוך ליזמות	קטן	מלאה
12	מנהלת תחום	34	נשואה + 2	מרכז צעירים	בינוני	מלאה
13	רכות סטודנטים	36	נשואה + 2	מרכז צעירים	קטן	חלקית
14	מנהלת תוכניות	29	נשואה + 3	ארגון העוסק באספקת שירותים חברתיים לצעירים בפריפריה	קטן	חלקית
15	רכות תחום	48	נשואה	ארגון העוסק בחינוך והעמקת זהות יהודית	קטן	חלקית
16	רכות ומזכירה	48	נשואה + 4	ארגון העוסק בסיוע למשפחות ויחידים בעוני	גדול	מלאה
17	רכות תוכניות ועובדת סוציאלית	26	נשואה + 2	ארגון המספק שירותים לילדים עם מוגבלות	קטן	חלקית
18	רכות פרויקט	30	נשואה + 1	ארגון העוסק בהכנה לשירות לאומי	גדול	מלאה
19	מנהלת פרויקטים	29	רווקה	ארגון המספק שירותים לילדים עם מוגבלות	גדול	מלאה
20	מנהלת תוכנית	29	נשואה	ארגון המספק שירותים למשפחות ויחידים בעוני	קטן	מלאה
21	מנהלת בית נוער	34	רווקה	ארגון המפעיל בתי נוער לנוער בסיכון	גדול	מלאה

מספר המרואיינת	הגדרת תפקיד	גיל	מצב משפחתי	תחום הפעילות של הארגון	גודל הארגון	משרה מלאה או חלקית
22	רכות פרויקטים	30	רווקה בזוגיות	ארגון המספק שירותים לנשים מוחלשות	קטן	חלקית
23	מנהלת אזור	30	נשואה	ארגון העוסק בחינוך ליזמות בני נוער	בינוני	מלאה
24	מנהלת פרויקט	30	נשואה	ארגון העוסק באספקת שירותי חינוך דתי	בינוני	חלקית
25	מנהלת פרויקט	30	רווקה בזוגיות	ארגון העוסק בקידום ההתנדבות	קטן	חלקית
26	מנהלת פרויקט	32	נשואה	ארגון המספק שירותי תרבות ופנאי	בינוני	מלאה
27	מנהלת הדרכה	35	נשואה	ארגון העוסק בעידוד לשירות לאומי לאוכלוסיות מוחלשות	בינוני	חלקית
28	מנהלת תוכניות	31	נשואה +2	ארגון המפעיל תוכניות מעורבות חברתית לסטודנטים	בינוני	מלאה
29	מנהלת תחום	28	נשואה	ארגון לקידום תרבות, פנאי וכלכלה	קטן	מלאה
30	מנהלת תוכניות	32	רווקה	ארגון העוסק בחינוך ליזמות של צעירים	קטן	מלאה
31	מנהלת תחום קהילה ופרויקטים	28	נשואה + 3	ארגון העוסק בקידום תרבות, קהילה ופלורליזם	קטן	חלקית
32	מנהלת תוכניות במתנ"ס	27	נשואה + 1	ארגון המפעיל מרכז קהילתי	בינוני	חלקית
33	מנהלת תוכניות	27	נשואה + 3	ארגון המרכז ומכין תלמידות תיכון לשירות לאומי	בינוני	חלקית
34	מנהלת בדירה שיקומית	29	רווקה	ארגון המפעיל מערך דיור ותעסוקה לאנשים עם מוגבלות	קטן	חלקית

חזויית התעסוקה של מנהלות בדרג הביניים בארגוני המגזר השלישי בישראל

מספר המרואיינת	הגדרת תפקיד	גיל	מצב משפחתי	תחום הפעילות של הארגון	גודל הארגון	משרה מלאה או חלקית
35	מנהלת פיתוח תוכניות	29	רווקה בזוגיות	ארגון המפעיל תוכניות בתחום הספורט בקהילה	קטן	חלקית
36	מנהלת פרויקט	32	נשואה	ארגון העוסק בפיתוח מנהיגות	קטן	חלקית
37	מנהלת תוכניות	30	נשואה + 2	ארגון העוסק בפעילות חברתית לסטודנטים	קטן	מלאה
38	רכזת מעורבות חברתית	32	נשואה + 1	מרכז צעירים	קטן	חלקית
39	מנהלת תוכנית	30	רווקה	ארגון המספק ייעוץ לארגונים חברתיים	גדול	מלאה
40	מנהלת תחום	34	נשואה + 2	ארגון המספק ייעוץ לארגונים חברתיים	גדול	מלאה
41	מנהלת תחום קהילה	29	רווקה בזוגיות	ארגון המספק שירותי דיור לאנשים עם מוגבלות	קטן	מלאה
42	מנהלת תחום צדק חברתי	30	רווקה	ארגון הפועל למען זכויות עובדים	בינוני	חלקית
43	רכזת קהילות	40	נשואה + 2	ארגון העוסק בקידום אוכלוסיות מוחלשות	קטן	חלקית
44	מנהלת פרויקט	25	רווקה	ארגון העוסק בקידום אוכלוסיות מוחלשות	קטן	חלקית
45	מנהלת שיתופי פעולה	34	רווקה בזוגיות	ארגון המספק ייעוץ לארגונים חברתיים	קטן	מלאה
46	מנהלת תחום	39	נשואה + 2	ארגון הפועל למען זכויות עובדים	בינוני	מלאה
47	מנהלת תחום	40	נשואה + 1	ארגון המפעיל פנימייה	בינוני	מלאה

