

# גורמים ותהליכים המשפיעים על פעילות קואליציונית של ארגונים לשינוי חברתי\*

רוני קאופמן

המאמר, שנועד לתרום לידע הקיים על הפעלה מוצלחת של קואליציות לשינוי חברתי, מתמקד בגורמים ובתהליכים המשפיעים על מידת התמדתם והשקעתם של ארגונים וולונטריים החברים בקואליציה. הממצאים מבוססים על בחינת פעילותם של 19 ארגונים ישראליים, שפעלו בצורות שונות, בקואליציה, שניהלה בהצלחה מאבק ציבורי, שנועד להשפיע על מסקנותיה של ועדת מומחים ציבורית לרפורמה במס.

במהלך המאמר נבחנת השפעתם של תגמולי השתתפות, עלויות השתתפות ותכונות המשאבים, שעמדו לרשות הארגון, כמו גם תנאים בארגון ובקואליציה, שאפשרו או בלמו את השימוש בהם. לסיום, מוצעות דרכים להגדלת תרומתם של הארגונים לעבודת הקואליציה ולהפעלתה המוצלחת.

## מבוא

בשנים האחרונות גוברת ההתעניינות בפעילותם של ארגונים וולונטריים, הפועלים כקואליציות לשינוי חברתי, בשל השימוש הגובר שעושים מנהיגי הארגונים במסגרות אלו. הקמת קואליציה והפעלתה למען מאבק ציבורי היא צורך חיוני, במיוחד בארגונים לשינוי חברתי, הנוטים לייצג אוכלוסיות בלתי מאורגנות ועניות במשאבים. הפעילות המשותפת מאפשרת לארגונים איגום משאבים נחוצים לשם השתתפות יעילה והשפעה פוליטית. אחת השאלות המרכזיות, שעמה מתמודדים חוקרים ופעילים של הקואליציות לשינוי חברתי, היא מהם המקורות, שבעזרתם ניתן להתגבר על הקשיים להקים ולהפעיל בהצלחה קואליציות אלו כמערכת ארגונית (Mizrahi & Rosenthal, 2001).

קושי עיקרי, הגורם במקרים רבים להתפרקות הקואליציה בטרם השלימה את משימתה, הוא הצורך המתמשך במשאבים. לעתים קרובות, נוצר מחסור במשאבים עקב ירידה בפעילות של ארגונים השותפים לקואליציה. הקושי בולט במיוחד כאשר ארגונים, שהיו שותפים מרכזיים בקואליציה, הפסיקו את פעילותם במסגרתה.

הארגונים הנותרים מתקשים לגייס את המשאבים הנחוצים לסיום המאבק, והקואליציה מתפרקת לפני שהצליחה להשיג את יעדיה (Dluhy, 1990; Staggenborg, 1986). הקשיים הרבים בהפעלת קואליציות למאבק ציבורי מעלים סימני שאלה לגבי כדאיות ההשקעה בהקמתן ובהפעלתן (Sampson, 1994). מטרת המחקר, שמאמר זה מתבסס עליו, הייתה, להגדיל את הידע על פעילותם הקואליציונית של ארגונים וולונטריים לשינוי חברתי, המנהלים מאבק ציבורי משותף. ההתמקדות הייתה, בשונה מרובית המחקרים האחרים, בפעילותם של הארגונים החברים בקואליציית המאבק, והם היו יחידות הניתוח העיקריות. במהלך המחקר נבחנה פעילותם של 19 ארגונים וולונטריים, שפעלו בצורות שונות בקואליציה, שניהלה מאבק ציבורי מוצלח בן שישה חודשים בין השנים 1987-1988, כדי להשפיע על המלצותיה של ועדת מומחים ציבורית – 'ועדת ששינסקי' (דו"ח ועדת המומחים לרפורמה במס הכנסה ליחידים, 1988). מטרת המאבק הייתה למנוע גביעה צפויה בקבוצות חלשות, ובעיקר למנוע קבלת המלצות למיסוי קצבאות הביטוח הלאומי.

בחינת פעילותה של קואליציה זו חשובה במיוחד לאור השימוש הגובר והולך שעושים ארגונים וולונטריים בישראל בקואליציות ציבוריות כאסטרטגיה להשפיע על המדיניות הציבורית (Silver & Rosenhek, 1999). בין הסיבות לשימוש הגובר בקואליציות לשינוי חברתי צוינו קיצוצים בתקציבים ובתכניות חברתיות, והשפעתן של קרנות פילנתרופיות וגופים אחרים, התומכים כספית וארגונית בפעילות משותפת של ארגונים (Mizrahi & Rosenthal, 1994).

במחקר נבחנו שלוש שאלות מרכזיות. 1. מהן צורות ההשתתפות של ארגונים וכיצד הן מתבטאות? 2. מהם הגורמים והתהליכים, המשפיעים על הצטרפות או אי-הצטרפות של ארגונים לקואליציות? 3. מהם הגורמים והתהליכים, המשפיעים על התמדה והשקעת משאבים לאחר ההצטרפות לקואליציה? במאמר יתוארו ויידונו בעיקר הממצאים הנוגעים לשאלה השלישית. הממצאים לגבי השאלות האחרות תוארו ונדונו בהרחבה במאמרים נפרדים (קאופמן, 2001, א, ב).

במאמר ארבעה חלקים עיקריים: סקירת הגורמים השונים, העשויים להשפיע על פעילותם של ארגונים וולונטריים בקואליציות למאבק ציבורי; סקירת פעילותה של הקואליציה, שהארגונים הנחקרים היו חברים בה, ותיאור שיטת המחקר ומהלכו; תיאור הגורמים והתהליכים, שעודדו או בלמו התמדה והשקעת משאבים

---

\* המאמר מבוסס על עבודת דוקטורט שנערכה באוניברסיטת תל-אביב בהנחייתם של פרופ' שמעון שפיר ופרופ' יוסי קטן, ובסיוע מלגת אשכול מטעם משרד המדע, מלגת פולבר מטעם אוניברסיטת תל-אביב ומלגה מקרן החינוך של ההסתדרות.

בארגונים שנחקרו ובחינתם; תיאורי מקרים ודיון על הקשר שבין הגורמים, המשפיעים על ההתמדה וההשקעה של הארגון המשתתף, לבין הפעלה מוצלחת של קואליציה כמערכת פעולה משותפת.

### **פעילות קואליציונית של ארגונים במאבק ציבורי**

פעילות קואליציונית של ארגון יכולה להיעשות על בסיס שוטף וקבוע או על בסיס סלקטיבי של השתתפות בפעולות נבחרות בלבד. הארגון יכול להיות שותף פעיל לתהליך קבלת ההחלטות, המתקיים בפגישות הגרעין המוביל את הקואליציה, או לא להשתתף בתהליך זה בכלל. הארגון יכול להשתתף בפעולות יזומות על ידי הקואליציה או ליזום פעילות עצמאית, בתיאום עם הקואליציה ובקשר לפעילותה.

הארגון יכול להתמיד בהשתתפות או להשתתף בפעולות משותפות על בסיס חד-פעמי. הארגון יכול להשקיע מעט משאבים או הרבה משאבים. הפעילות יכולה להימשך פרקי זמן שונים. היא יכולה להתחיל עם הקמת הקואליציה ולהסתיים עם הפסקת פעולתה, והיא יכולה להימשך זמן מה בין שתי נקודות זמן אלו. ארגונים יכולים להיבדל זה מזה במשך פעילותם, באופן פעילותם, במידת השקעתם ובחשיבות, שחבריהם מייחסים להשתתפותם בקואליציה.

במחקר הנדון הוגדרה פעילות קואליציונית כהפעלת משאבים של ארגון לקידום מטרתה ויעדיה הפוליטיים המוסכמים של הקואליציה. הפעלת משאבים יכולה הייתה להתקיים במסגרת פעילות משותפת ביזמת הקואליציה או במסגרת פעילות עצמאית של הארגון, שנערכה כחלק מהמאבק המשותף. משך הפעילות הקואליציונית נבחן החל מהרגע שהארגון נקט בפעילות פומבית בנושא המאבק ועד שהפסיק להיות פעיל במאבק המשותף. הפסקת הפעילות יכולה להתרחש במהלך פעילותה של הקואליציה או כאשר הקואליציה התפרקה לאחר שהשיגה את מטרתה.

### **הגורמים והתהליכים המשפיעים על פעילות קואליציונית**

מהם הגורמים והתהליכים, העשויים להשפיע על התפתחותם של דפוסי פעילות שונים אצל ארגונים, החברים בקואליציה שיוצאת למאבק ציבורי משותף? במה ואיך מתבטאת השפעתם? שאלות אלו לא זכו עד כה לבחינה מחקרית שיטתית. לכן, התעורר הצורך לפתח מסגרת מושגית, שתשמש בסיס אופרטיבי לבחינת הפעילות.

המסגרת המושגית פותחה על סמך שתי הנחות. האחת, פעילות קואליציונית מושפעת הן מגורמים שבתוך הארגון ובסביבתו הארגונית והן מגורמים שבקואליציה ובסביבת המאבק. השנייה, הגורמים השונים מושפעים מהתפתחויות ומהתנסויות שונות, המתרחשות במהלך המאבק המשותף. לכן, אין להסתפק בבחינה סטטית של הגורמים השונים, אלא יש לבחון את השפעת השינויים החלים בהם במהלך הזמן.

גורמים ותהליכים, העשויים להשפיע על הפעילות אותרו, מופו ותוארו, על סמך שלושה מקורות עיקריים: מחקרים על הקמתן והפעלתן של קואליציות; מחקרים על פעילותם של ארגונים לשינוי חברתי ותנועות חברתיות; ומחקרים בנושא מאבקים ציבוריים. מקורות אלו, שיצוינו בהמשך, מצביעים על גורמים אחדים, הנמצאים באינטראקציה, ויש בכוחם להשפיע על מידת הפעילות הארגונית ועל היקפה. הגורמים כוללים - מניעים להצטרפות, תגמולים ועלויות השתתפות, משאבים ארגוניים, תנאים ברמת הקואליציה וברמת הארגון והתנסויות והתפתחויות במהלך הפעילות.

### **מניעים להצטרפות**

הפעילות הקואליציונית מתקיימת על בסיס וולונטרי, ולכן יש חשיבות רבה לזיהוי ולבחינת הגורמים, העשויים להשפיע על מקבלי ההחלטות בארגונים לגבי הצטרפות לשורתיה. נמצאו שני סוגי שיקולים עיקריים, שיכולים להניע ארגונים להחליט על השתתפות בקואליציית מאבק. הסוג האחד הם שיקולים, הנובעים מהצורך של מקבלי ההחלטות לפעול לקידום משימת הארגון, מטרותיו וערכיו. הסוג האחר כולל שיקולים, שמקורם בצורך של מנהיגי הארגון לפעול לקידום אינטרסים ארגוניים, בין-ארגוניים ואישיים (קאופמן, 2001א).

### **תגמולים ועלויות השתתפות**

הפעילות הקואליציונית כרוכה, לעתים קרובות, בעלויות חומריות ובעלויות אידיאולוגיות גבוהות (Staggenborg, 1986). המשך הפעולה במסגרת המשותפת מותנה בקבלת תגמולי השתתפות מספקים (Dluhy, 1990). לכן, להתנסות בפועל, הכוללת תגמולי השתתפות ועלויות, יכולה להיות השפעה רבה על מידת ההשקעה (Boissevain, 1974).

מקור התגמולים והעלויות יכול להיות בקואליציה עצמה (לדוגמה, קבלת סיוע טכני משותפים אחרים בקואליציה) או מחוץ לקואליציה, בעקבות ההשתתפות בפעילויות שהיא יוזמת כדי להשפיע על הסביבה (לדוגמה, חשיפה תקשורתית, יצירת קשרים חדשים עם פוליטיקאים וגורמים ממסדיים). ראשי הארגון יכולים לקבל תגמולים ולספוג עלויות ברמה התוך-ארגונית בהתאם לתגובה לפעילות של חברי הארגון (Ortiz, 1981) או של מקורות משאבים חיצוניים (לדוגמה, גורמים מממנים). מקורות המשאבים יכולים לתגמל או להטיל סנקציות על ראשי הארגון ונציגיו עקב פעילותם במסגרת המשותפת.

### משאבים ארגוניים

ראשי ארגון כבולים בפעולותיהם למשאביו של ארגונם, ללא קשר לרצונותיהם. ניתן להניח, שהפעילות הקואליציונית מושפעת לא רק מהרצון להצטרף ולפעול, אלא גם מותנת בכמות המשאבים של הארגון ובסוגם. תנאים שונים יכולים לעודד או לבלום שימוש במשאבים לטובת המאבק המשותף. שלושה סוגי משאבים זווה כנחוצים לפעילותן של קואליציות מאבק: משאבים חומריים, משאבים ארגוניים ומשאבים אנושיים (Freeman, 1979; Gamson, 1990).

המשאבים החומריים, בעיקר משאבים כספיים, מאפשרים לקיים אירועים תקשורתיים, לשכור יועצים מקצועיים ולממן פעילויות שונות, כמו, פרסומים והפגנות. המשאבים הארגוניים הם לגיטימציה ציבורית, צוות מקצועי ומנהלי ומשרדים. המשאבים האנושיים כוללים משאבי התמחות ומשאבים כלליים. במשאבי ההתמחות מחזיקים מעטים בלבד. לדוגמה, ידע וניסיון בנייה של מאבקים ציבוריים ומומחיות בסוגייה מסוימת הנחוצה לקידום המאבק. המשאבים הכלליים כוללים, בעיקר, פעילים ומתנדבים שיש להם פנאי ומחויבות גבוהה להשתתף בפעילויות קואליציוניות שונות, כגון פעולות מחאה, חלוקת כרזים, משלוח דואר ועוד.

### תנאים קואליציוניים, המשפיעים על השימוש במשאבי הארגון

בסקירת הספרות זוהו תנאים קואליציוניים אחדים, העשויים להגביל או לאפשר שימוש במשאבי הארגון לטובת הפעילות הקואליציונית. התנאים יכולים להיות קשורים למבנה הארגוני של הקואליציה. לדוגמה, נציגי ארגונים, שמצטרפים לאחר שלב ההקמה, עלולים להתקשות להשתלב במעגל מקבלי החלטות, מכיוון, שלעתים קרובות מייסדי הקואליציה אישו כבר מעגל זה (Humphreys, 1979). תנאים יכולים להיות קשורים גם למשימה הספציפית של הקואליציה. לדוגמה, ארגון שברשותו משאבים חיוניים לקידום המאבק, ייחשב כארגון שהשתתפותו בקואליציה חשובה, והוא עשוי לזכות בעדיפות ובהבלטה, ואילו השתתפותו של ארגון בעל דימוי שנוי במחלוקת או שמשאביו אינם רלוונטיים למשימה הנדונה עלולה להיות מוצנעת (Rubin & Rubin, 1992).

### תנאים בארגון, המשפיעים על השימוש במשאבי הארגון

השימוש המעשי במשאבים הפוטנציאליים, העומדים לרשות ראשי הארגון, יכול להיפגע בשל מבנה הארגון או בשל האידיאולוגיה הארגונית שלו (Freeman, 1979). לדוגמה, ארגון בעל מבנה מבוזר ותהליכי קבלת החלטות שיתופיות, הנמשכים זמן רב, עלול ל"אחר" פעילויות שונות (Gerlach & Hine, 1970). לתהליכים ארגוניים שונים, המתרחשים בארגון בתקופת הפעילות, יכולה להיות השפעה על יכולתו להקצות משאבים לטובת הפעילות הקואליציונית. לדוגמה, ארגון שעל סדר יומו נושאים 'בוערים' פנימיים יתקשה להקצות ממשאביו לטובת פעילות חוץ-ארגונית לא-שגרית.

### התנסויות והתפתחויות ארגוניות וקואליציוניות

התנסות של פעילי הארגון בפעילות הקואליציונית והתפתחויות בארגון ובסביבתו הארגונית או בקואליציה ובסביבת המאבק יכולים להשפיע על המניעים להמשיך בפעילות, על הקצאת המשאבים ואף על תנאי הפעילות. ההצטרפות לקואליציות מאבק מלווה בסימני שאלה רבים: האם יתגשמו הציפיות המשותפות? האם יושגו המטרות שלשמן נאבקים? מה תהיה העלות האידיאולוגית והחומרית של המאבק המשותף? ומה יהיו התגמולים שיתקבלו בתמורה להשקעה? תשובות לשאלות אלו מנהיגי הארגונים מקבלים רק במהלך הפעילות עצמה, ובעקבות ההתנסות בשטח.

בזמן המאבק מתרחשים שינויים וחלות התפתחויות במבנה הקואליציה, בהרכבה ובדרכי פעולתה, שיכולים להשפיע על מידת השימוש במשאבי הארגון. כך לדוגמה, ארגון שמשאביו היו חשובים מאוד בשלב הקמת הקואליציה יכול לאבד מחשיבותו בעת ההרחבה, כאשר מצטרפים למאבק המשותף שותפים נוספים.

תקופת המאבק יכולה להימשך חודשים רבים, ובמהלכה יכולות לחול התפתחויות, שמקורן בפעילות הקואליציונית או ללא כל קשר אליה, ושכוחן להשפיע על סדר היום של הארגון, על מנהיגיו ועל מקורות המשאבים שלו. לשינויים אלו יכולה להיות השפעה על שיקולי הפעולה ועל כמות המשאבים, שניתן להפעיל לטובת המאבק המשותף. לדוגמה, במהלך המאבק יכולים להשתנות, העניין הציבורי בנושא המאבק, הרכבה של ההנהגה בחלק מהארגונים, כמות המשאבים העומדים לרשות הארגון, סוגי המשאבים ואף סדר העדיפויות הניתן למשימות שונות של הארגון (Rubin & Rubin, 1992).

כאמור, מרכיבים אלו והגורמים המשפיעים עליהם מהווים בסיס להכרת הפעילות הקואליציונית ולבחינת ממדיה השונים. לכן, במחקר, שממצאיו העיקריים יתוארו להלן, נבדקו מרבית המרכיבים הללו.

### שדה המחקר - שלבים עיקריים בפעילות הקואליציה

הקואליציה נוסדה בספטמבר 1987 במטרה לנהל מאבק משותף, שנועד להשפיע על מסקנות ועדת המומחים לרפורמה במס, והיא סיימה את פעולתה בפברואר 1988, לאחר שוועדת ששינסקי סיימה את עבודתה והגישה לשר האוצר את הדו"ח שהכינה (דו"ח ועדת המומחים לרפורמה במס הכנסה ליחידים, 1988). פעילות הקואליציה נחלקה לשני שלבים עיקריים - שלב הקמת הקואליציה ושלב הרחבתה. בשלב הראשון היעד העיקרי היה השגת חשיפה תקשורתית, שתאפשר לקואליציה להפוך לגורם ציבורי, לגיטימי ומוכר. דרכי

הפעולה העיקריות היו: פעולות מחאה ואירועים תקשורתיים; יצירת לחץ ציבורי על ראש הוועדה ועל שר האוצר; והתססת ראשי ארגונים חברתיים ועידודם לפעול. בשלב זה הקואליציה הייתה מורכבת מתשעה ארגונים מחמישה מגזרים שונים. בשלב השני, היעדים היו השגת לגיטימציה ציבורית, יצירת לובי תקשורתית והרחבת הקואליציה על ידי גיוס ארגונים נוספים ותמיכה מגורמים פוליטיים ומוסדיים. הפעילות כללה: הופעה תכופה בתקשורת, מפגני כוח וכנס ארצי. בשלב זה הצטרפו לקואליציה עשרות ארגונים וולונטריים, גדולים וקטנים, ראשי ההסתדרות, המוסד לביטוח לאומי, פוליטיקאים ואנשי ציבור.

פעילותה הנמרצת של הקואליציה זכתה להד ציבורי רב והפכה אותה לאופוזיציה מרכזית לוועדה. קיימות עדויות, שלפעילותה של הקואליציה הייתה השפעה רבה הן על משך עבודת הוועדה והן על המלצותיה (קאופמן, 2001ב). הלחץ הציבורי שהפעילה הקואליציה על הוועדה הוביל לדחייה משמעותית במועד הגשת הדו"ח הסופי, והוא הוגש בפברואר 1988 באיחור של ארבעה חודשים (במקום באוקטובר 1987). האיחור היה משמעותי כיוון שאז מקבלי ההחלטות היו מעורבים במערכת בחירות (שהתקיימו בנובמבר 1988). ניתן להניח, שהדחייה השפיעה על החלטת הממשלה להקפיא את מימוש ההמלצות.

### שיטות המחקר

השיטה שנבחרה לצורך מחקר זה היא שיטת חקר מקרה. שיטה זו מתאימה במיוחד לבחינת שאלות מחקריות בעלות ממד איכותני: 'איך ולמה', מכלול הגורמים, התהליכים והאינטראקציות בהקשר חברתי מסוים, המשפיעים על פעילות ארגונית לאורך זמן (Marshall & Rossman, 1989). מערך המחקר שבחר הוא מחקר מרובה מקרים, המאפשר השוואה שיטתית של פעילותם הדיפרנציאלית של 19 הארגונים הנחקרים (Miles & Huberman, 1994). שיטות המחקר וההליך תוארו בהרחבה בעבודות אחרות (קאופמן, 2001א, ב), לפיכך הן יתוארו כאן בקצרה בלבד.

### אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה את כל 19 הארגונים הוולונטריים שהשתתפו בקואליציה בדרגות שונות של פעילות. משהשלימה הקואליציה את המשימה שהעמידה לעצמה, היא התפרקה, ולכן ניתן להגדיר בקלות, יחסית, את תקופת פעילותה ואת המרחב שהארגונים פעלו בו. הגדרות אלו מסייעות במחקרים על התנהגות פוליטית של ארגונים (Marwell & Oliver, 1984).

בתקופה שנחקרה נבדלו הארגונים הנחקרים זה מזה בסוגי האוכלוסיות שייצגו, בגודלם, ובשיטת הפעולה, שנקטו לקידום השינוי חברתי (ראה לוח 1). מבחינת גודלם סווגו הארגונים לשלוש קטגוריות (גדרון, 1995): שמונה ארגונים קטנים (תקציב פעילות עד \$10,000); שמונה ארגונים בינוניים (תקציב פעילות \$10,001-200,000); ושלושה ארגונים גדולים (תקציב פעילות מעל ל-\$200,000). הארגונים נבדלו אלו מאלו באסטרטגיות העיקריות שנקטו העומדים בראשם לקידום המטרה המשותפת (צקאוי, 1991).

אחד-עשר ארגונים נקטו באסטרטגיות של לובי או מחאה, ושמונה באסטרטגיות של מתן שירות וחינוך הציבור. בנוסף לארגונים לשינוי חברתי היו שותפים למאבק גורמים נוספים, שתמכו בקואליציה - הקרן החדשה לישראל, שתי"ל (שירותי יעוץ לארגוני מתנדבים), ההסתדרות, המוסד לביטוח לאומי, אנשי מקצוע (עובדים סוציאליים ועובדים קהילתיים מעריית ירושלים, משתי"ל ומהאוניברסיטה העברית) ופוליטיקאים (שמונה חברי כנסת ממפלגות שונות).

### שיטות איסוף הנתונים

במטרה להגביר את מהימנות המחקר ולחזק את תוקפו (Yin, 1989) נעשה שימוש בטקטיקות אחדות, שכללו שימוש בפרוטוקול קבוע לאיסוף מידע על כל מקרה ומקרה. המידע נאסף מראיונות עומק מובנים למחצה עם 46 נציגי הארגונים ועם משתתפים אחרים במאבק, מחומר ארכיוני ומשאלונים סגורים לאיסוף נתונים סטטיסטיים. הנתונים הסטטיסטיים כללו מידע על מידת השתתפותם של הארגונים בפעילויות המשותפות שיזמה הקואליציה (בסך-הכול 18 פעילויות), על תקופת ההשתתפות (ההשתתפות המרבית = 6 חודשים) ועל מידת ההשקעה של כל ארגון יחסית לארגונים האחרים (השקעה מרבית = 3.0) (ראה לוח 1).

לצורך בדיקת השתתפותם של הארגונים השונים בפעילות הקואליציה, זיהוי תנאי הקמתה וההתפתחויות השונות שחלו בזמן פעולתה, שחזרה כרונולוגית פעילותה של הקואליציה וזוהו התהליכים השונים שהתרחשו במסגרתה. כדי לשחזר את פעילותו של כל ארגון וארגון, משאביו והתנאים שהשפיעו על השימוש בהם לטובת הקואליציה, נאסף על כל ארגון חומר מגוון, שכלל: ערכי הארגון, מטרתיו ואסטרטגיות הפעולה שלו, משאביו ומקורותיהם; המבנה הארגוני שלו ודרך קבלת ההחלטות בו; סדר היום הארגוני בתקופת המאבק המשותף; יחסי הארגון עם מקורות המשאבים ועם גורמי ממסד ותקשורת; תפיסת ראשי הארגון את ההקשר החברתי-כלכלי-פוליטי של המאבק; קשרים קודמים של הארגון עם ארגונים ועם גורמים שהיו מעורבים במאבק המשותף; פעילות קודמת במאבקים ציבוריים משותפים; סוגי המניעים ושיקולי הצטרפות; השפעת אפשרויות ומגבלות קואליציוניות על השימוש במשאבי הארגון; נמות המשאבים שהושקעו במאבקי הקואליציה ואופן השקעתם; תגמולים ועלויות השתתפות והשפעתם על

הפעילות; השפעת ההתפתחויות וההתנסויות בתהליכים הקואליציוניים וארגוניים על הפעילות ועל השקעת המשאבים; עיתוי הפסקת הפעילות הקואליציונית וסיבותיה. מידת ההשקעה היחסית הוערכה על פי דיווחיהם של משתתפים נבחרים בקואליציה, שנכחו לפחות בחמש ישיבות מליאה (N=18), והייתה להם תמונה כללית של המאבק. לצורך בחינת מהימנות הערכות השופטים נעשה שימוש במבחן (Kendal coefficient of concordance) W ונבדקה מידת ההתאמה בין דירוגיהם (Siegel, 1956). ממצאי המבחן היו חיוביים והצביעו על מהימנות רבה (בין 0.86-0.97).

הנתונים, שהתקבלו ממקורות המידע השונים ובשיטות שונות רכזו במאגרי מידע זהים ונבדקה מידת ההלימה ביניהם. כמו כן נעשתה להם הצלבת נתונים. בהצגת ממצאי המחקר נתייחס, בעיקר, לנתונים שנמצאה לגביהם הלימה גבוהה.

#### עיבוד הנתונים וניתוחם

העיבוד והניתוח נעשו בשני שלבים (Miles & Huberman, 1994). בשלב הראשון נותח המקרה היחיד - שוחזרו מצב הארגון בתקופה הנחקרת ופעילותו הייחודית בקואליציה, ובשלב השני נערך ניתוח השוואתי, שנועד לבדוק בשיטתיות את השפעת הגורמים השונים על דפוסי הפעילות השונים שנמצאו.

#### לוח 1: משתני הרקע של הארגונים, מידת ההשתתפות, משכה ומידת ההשקעה בפעילות המשותפת

הארגון	מספר פעילויות	מספר חודשים	ציון השקעה	גודל	אסטרטגיית השפעה
אוהלים (שכונת)*	18	6	2.3	בינוני	מחאה, לובי, שירות
איל"ה – לרווחת הנכה*	15	5	2.3	בינוני	שירות
המועצה לשלום הילד *	14	6	3.0	בינוני	לובי
מזרח לשלום*	13	4	1.3	בינוני	חינוך
מנהלת שכונת נחלאות-רחביה*	13	5	1.4	בינוני	שירות
אלמנות שאירים*	10	5	1.7	קטן	חינוך
רשימת גמלאים*	8	4	1.8	קטן	לובי
ד"ר – שכונת מוסררה*	7	4	1.3	קטן	מחאה
שח"ק – שכונת קריית מנחם*	6	3	1.1	קטן	מחאה
זהב"ר – משפחות ברוכות ילדים	3	2	1.0	גדול	לובי, שירות
בשע"ר – שכונת ועיירות פיתוח	2	3	1.1	קטן	לובי
איגוד עובדים סוציאליים	2	2	0.8	בינוני	לובי, חינוך
אנ"י - נכים כלליים בישראל	2	2	1.4	קטן	לובי, שירות
נכי תאונות עבודה	2	2	0.8	בינוני	לובי, שירות
אנו"ש – משפחות נפגעי נפש	1	1	0.6	בינוני	שירות
נעמ"ת	1	1	0.6	גדול	לובי, חינוך, שירות
ויצ"ו	1	1	0.4	גדול	שירות
שמ"ע – הורים לקידום ילדים חירשים	1	1	0.1	קטן	שירות
אלע"ם – עיוורים משכילים	1	1	0.1	קטן	שירות

\* ארגונים שהצטרפו לקואליציה בראשיתה והיוו את הגרעין המוביל.

#### ממצאים

תחילה יוצגו בקצרה ממצאים לגבי ביטויי הפעילות הקואליציונית (לפירוט ראה קאופמן, 2001 ב). בהמשך, יוצגו ממצאים לגבי ההשפעה שהייתה למניעים להצטרפות לתגמולים ולעלויות ההשתתפות, על מידת ההתמדה של הארגונים בפעילות המשותפת. לבסוף, יוצגו ממצאים לגבי השפעת המשאבים והתנאים להפעלתם על מידת ההשקעה של הארגונים בפעילות המשותפת.

#### ביטויים עיקריים של פעילות קואליציונית בקרב הארגונים

המשאבים העיקריים, שהושקעו בפעילות הקואליציונית היו לגיטימציה ומשאבי אנוש. כל הארגונים אפשרו לפרסם בפומבי את דבר היותם שותפים למאבק המשותף. ההשקעה העיקרית במרבית הארגונים התבטאה בתרומת זמנו ומרצו של הנציג או הנציגים בקואליציה לפעילויות שונות. כמה ארגונים, בעיקר אלו שהיה להם גרעין פעילים מחויב, פעלו במסגרת הפגנות שיזמה הקואליציה (מול ביתו של יו"ר הוועדה, בכנס שרי האוצר באוניברסיטת תל-אביב ובעת פרסום מסקנות הוועדה) ובכנס מחאה גדול בירושלים.

הארגונים נבדלו אלו מאלו במשך פעילותם (ראה לוח 1). ארבעה מתוך תשעת הארגונים, שהיו שותפים להקמת הקואליציה הגרעינית שהנהיגה את המאבק, הפסיקו לפעול לאחר 3-4 חדשים. לעומתם חמשת הארגונים האחרים, שחלקם הצטרפו במהלך החודש השני של הפעילות, פעלו במשך 5-6 חדשים עד

שהמאבק הוכתר בהצלחה והקואליציה התפרקה. כל הארגונים שהצטרפו בעת הרחבת הקואליציה לא התמידו בפעילותם והפסיקו לפעול חודש או חודשיים לאחר הצטרפותם, עוד לפני הפירוק של הקואליציה.

בין הארגונים שפעלו בקואליציה הגרעינית ובין הארגונים שפעלו במשך אותו פרק זמן נמצאו הבדלים בולטים במידת ההשקעה (ראה לוח 1). לדוגמה, נציגי תנועת האוהלים השתתפו בכל שמונה-עשרה הפעילויות המשותפות, נציגי המועצה לשלום הילד השתתפו בארבע-עשרה פעילויות ונציגות אלמנות שאירים השתתפו בעשר פעילויות בלבד. ההשתתפות בפעילות המשותפת הייתה אינדיקטור לבדיקת מידת ההשקעה.

אינדיקטור נוסף היה איכות ההשקעה. לדוגמה, היה הבדל מהותי בזמן ובאנרגיה שהשקיע מנכ"ל המועצה לשלום הילד, שבנוסף להשתתפותו הקבועה בישיבות ובצוותי העבודה עבד ללא לאות לתכנון ולהכנתן, לבין הזמן והאנרגיה שהשקיע יו"ר מנהלת נחלאות-רחביה, שהסתפק בהשתתפות קבועה בישיבות הקואליציה. הערכת ההשקעה היחסית של כל ארגון התייחסה בעיקר להיבט זה. כך העניקו השופטים למועצה לשלום הילד ציון מרבי (3.0) בתחום זה, ולתנועת האוהלים ציון נמוך יותר (2.3), על אף שנציגיה השתתפו בפעילויות רבות יותר.

### **השפעתם של מניעי ההצטרפות, התגמולים ועלויות ההשתתפות על ההתמדה בפעילות**

בתחום ההתמדה ניתן לחלק את הארגונים לשתי קבוצות עיקריות: 'המתמידים' – חמישה ארגונים שהשתתפו במאבק מראשיתו ועד להתפרקות הקואליציה; 'הלא מתמידים' – ארבעה ארגונים, שהצטרפו לקואליציה בעת הקמתה ופרשו מפעילות לאחר 3-4 חודשים, וכל עשרת הארגונים, שהצטרפו לקואליציה בעת הרחבתה, אך פרשו ממנה לפני תום פעילותה.

הגורמים שנבחנו לגבי השפעתם על מידת ההתמדה של כל אחד מהארגונים היו: מניעי ההצטרפות, עלויות ההשתתפות הקואליציונית שהיו לארגונים ונציגיהם, תגמולי ההשתתפות שהתקבלו בפועל, מידת מימוש הציפיות לתגמולים ביחס לתגמולים שהתקבלו, שינויים שחלו במהלך ההתנסות הקואליציונית במאזן העלויות ביחס לתגמולים.

#### **ניתוח הגורמים חשף חמש נקודות מרכזיות:**

השוואת מניעי ההצטרפות של הארגונים, שהתמידו בפעילות ושל הארגונים שלא התמידו בפעילות, מצביעה על מניעים דומים בשתי הקבוצות. המניעים להצטרפות היו מגוונים וכללו שיקולים משימתיים, ערכיים וחברתיים לצד שיקולים של קידום אינטרסים שונים. לכן, ניתן להניח, שמניעי ההצטרפות לא היו הגורם המרכזי להבדלים שנמצאו במידת ההתמדה.

כל הארגונים דיווחו שעלויות השתתפות שונות שימשו תמריץ שלילי להמשך הפעילות. חלק מהעלויות היו מבניות ונבעו מעצם ההשתתפות בקואליציה מרובת ארגונים. לדוגמה, בזבז זמן בשל חילוקי דעות בין החברים. חלק אחר של העלויות היו ייחודיות ונבעו ממאפייני הארגונים. לדוגמה, הצורך ליותר על עקרון ה'ייצוג העצמי' של אוכלוסיית הארגון ולהסתפק, לעתים קרובות, בייצוג של דוברי הקואליציה, צוין כעלות משמעותית על ידי נציגים מארגוני הנכים.

עלויות ההשתתפות כתוצאה מהצורך להשקיע משאבים חומריים או ארגוניים לא קיבלו משקל מרכזי ולא גררו אחריהן פרישה מהקואליציה. את מרבית המשאבים הכספיים והטכניים, שהיו נחוצים לתפעול השוטף של הקואליציה, סיפקו העובדים הקהילתיים משת"ל, מעיריית ירושלים ומההסתדרות. התנסויותיהם של ראשי הארגונים שהתמידו הצביעו על שלושה תהליכים שעודדו המשך פעילות. א. תפיסת הפעילות הקואליציונית כשליחות חברתית ותחושת סולידריות עם השותפים למאבק. לדוגמה, יו"ר מנהלת נחלאות-רחביה הדגיש את המשמעות הרבה שייחס ליחסים שהתפתחו בינו לבין פעילים אחרים בקואליציה: "הייתה איזה מין ידידות כמו בין לחממים. נוצר קשר. היינו ביחד, והיינו שותפים למאבק חשוב ביותר"; ב. הפחתה בעלויות השונות, שנבעה משינויים בדרכי הפעולה של הקואליציה. לדוגמה, מעבר מטקטיקות מחאה מיליטנטיות, כולל הפגנה מול ביתו של יו"ר הוועדה, לפעולות 'לגיטימית' של פגישות לובי עם מקבלי החלטות; ג. קבלת תגמולי השתתפות משמעותיים, שנבעו, במקרים רבים, מהחשיפה התקשורתית והציבורית הרבה וממשוב חיובי שהתקבל ממקורות משאבים של הארגון.

התנסויותיהם של ראשי הארגונים שלא התמידו הצביעו על תהליכים אחדים שלא עודדו המשך פעילות. היו שדיווחו על התפתחויות בקואליציה, שיצרו עלויות השתתפות בלתי נסבלות. לדוגמה, התפקידים המרכזיים שמילאו ראשי ההסתדרות ופוליטיקאים בכנס המרכזי של הקואליציה הקשו מאוד על יו"ר תנועת שח"ק שהיה מייסדי הקואליציה וממנהיגיה הבולטים. הוא הסביר את פרישתו: "בגלל שהכניסו לעניין את המפלגותיות". עלויות השתתפות אחרות היו תחושות אכזבה ותסכול בשל חלוקת תגמולים בלתי הוגנת ואי-קבלת תגמולי השתתפות. מנהיג תנועת המחאה השכונתית "די" חש, כי בהתקדמות המאבק הוא נדחק לשוליים ולא ניתן לו לתרום את חלקו: "לפעמים הייתה איזה שהיא הרגשה, שמישהו פה הופך להיות איזה בעל בית, מכתוב לך ומנחה אותך, מה לעשות ואיך לעשות. זה פשוט לא היה מקובל עלי! אתה פתאום נראה כזה בשוליים, אז בשביל מה לך להתאמץ!". אחרים הסבירו את הפסקת פעולתם, בין היתר, בכך שלמרות מאמציהם לא הצליחו לגייס את תמיכת חברי הארגון לפעילות במסגרת המשותפת. לוח 2 מסכם את הממצאים על הגורמים השונים שהשפיעו על ההבדלים שנמצאו במידת ההתמדה בפעילות בקרב הארגונים.

## לוח 2: תגמולי השתתפות, עלויות השתתפות ותהליכים שהשפיעו על ההתמדה בפעילות הקואליציונית

תגמולים ותהליכים שעודדו התמדה	עלויות ותהליכים שבלמו התמדה
<p>התגשמות מניעי ההצטרפות קבלת תגמולי השתתפות, משמעותיים, בלתי צפויים.</p> <p>תפיסת הפעילות הקואליציונית כשליחות חברתית ופיתוח תחושת סולידריות עם השותפים למאבק.</p> <p>ירידה בעלויות ההשתתפות עקב שינויים בדרך פעולתה של הקואליציה ובהרכבה.</p>	<p>הצורך לוותר או להתפשר על ערכים, עקרונות ואמונות. חשש מפגיעה באינטרסים חיוניים של הארגון או של מנהיגיו בעקבות המשך הפעילות.</p> <p>היעדר תחושות הזדהות עם המאבק ועם השותפים בו. עלויות השתתפות גבוהות, מכבידות ומתמשכות.</p> <p>תחושות תסכול וקיפוח בשל התחושה שחלוקת התגמולים איננה הוגנת.</p> <p>הפסקת לחצים סביבתיים ותמריצים, מצדם של מקורות משאבים, להמשך הפעילות במסגרת המשותפת.</p>

### השפעת המשאבים והתנאים להפעלתם על מידת ההשקעה

ניתוח השוואתי של הממצאים על תכונות המשאבים ועל התנאים להפעלתם בארגון עצמו ובקואליציה והשפעתם על מידת ההשקעה בפעילות הקואליציה, מעלה, שההשקעה הושפעה משילוב של כמה גורמים: א. תכונות המשאבים ומידת התאמתם לצורכי הפעילות במאבק הציבורי; ב. תנאים, התפתחויות ותהליכים בארגון ובקואליציה שאפשרו ועודדו שימוש במשאבים או הגבילו ובלמו אותו.

הממצאים מורים, שהשקעה רבה של נציגי הארגון בקואליציה הושפעה משילוב של שלושה גורמים. הגורם הראשון, היות נציגי הארגון 'עשיר במשאבים' נחוצים למאבק ציבורי בכלל, ומתאימים לדרך ניהול המאבק שבחירה הקואליציה. הגורם השני, האפשרות שהייתה לנציגי הארגון להשקיע מזמנו בפעילות הקואליציה. האפשרות נבעה מהעדר מגבלות בסדר היום האישי או הארגוני וקבלת מנדט לחופש פעולה מארגון האם. הגורם השלישי, האפשרות לממש ולבטא בקואליציה את יכולתו ואת כישוריו של נציגי הארגון ולקבל עבורו תפקידים ייצוגיים. לדוגמה, קבלת תפקיד של דובר או של שתדלן בכנסת.

לעומת זאת, היו מקרים שבהם תנאים מגבילים בארגון ו/או בקואליציה הקשו על נציגי הארגונים לנצל את המשאבים שעמדו לרשותם לצורך המאבק. אי-מיצוי פוטנציאל המשאבים האישי והארגוני, במיוחד בתחום משאבי אנוש, נמצא מושפע מקשיים מבניים לגייס ולהפעיל פעילים וחברים בארגון ומסיטואציה ארגונית שהובילה למתן עדיפות נמוכה למאבק המשותף.

בלוח 3 מסוכמים הממצאים על תכונות המשאבים שעמדו לרשות הארגונים, והתנאים בארגון או בקואליציה שעודדו או בלמו את השקעתם בפעילות המשותפת.

### לוח 3: סיכום הממצאים על תכונות המשאבים ועל תנאים שעודדו ובלמו השקעתם

תנאים שבלמו השקעת משאבים	תנאים שעודדו השקעת משאבים	תכונות המשאבים, ומידת התאמתם לפעילות הקואליציה
<p>מודעות נמוכה ועניין מועט במאבק בקרב פעילים וחברים, שתוצאתו הפעלה מזערית של המשאבים הארגוניים.</p>	<p>נציגי ארגון בעלי כישורים ומשאבים מתאימים נדרשים לנהל מאבק ציבורי שכלל פעולות רחוב ופעילות לובי תקשורתית.</p> <p>נציגי הארגון בקואליציה שברשותם זמן פנוי לפעול ולהשקיע כנדרש בתקופת המאבק.</p>	<p>תכונות המשאבים, ומידת התאמתם לפעילות הקואליציה</p>
<p>משאבי הארגון העיקריים היו מופנים לפעילות שוטפת ולפרוייקטים שונים בארגון.</p> <p>פעילים וחברים לא נטלו חלק בתהליך קבלת ההחלטות על ההשתתפות. בראש סדר העדיפויות הארגוני בתקופת המאבק עמד פיתוח הארגון (סניפים וחברים).</p>	<p>הענקת חופש פעולה בקואליציה לנציגי הארגון. משבר או שינוי בארגון שאפשר גמישות בניצול המשאבים לטובת פעילות לא שגרתית (המאבק הציבורי).</p> <p>ההשתתפות במאבק הציבורי הייתה במקום גבוה בסדר היום הארגוני ו/או האישי של ראשי הארגון ונציגיו בקואליציה.</p>	<p>תנאים בארגון</p>
<p>לארגון או לנציגו הייתה סטיגמה כלשהי והבלטתם נתפסה כעלולה להזיק לקואליציה</p> <p>נציגי הארגון לא זכו לתפקיד ייצוגי בעת חלוקת התפקידים הבלתי פורמלית בקואליציה.</p>	<p>מתן בולטות ציבורית להשתתפותו של הנציג ו/או ארגונו, נתפסה כתורמת במיוחד להצלחת הפעילות של הקואליציה.</p> <p>המגוון בפעילויות הקואליציוניות אפשר לארגונים להפעיל את משאביהם השונים בדרך ובאופן המתאים להם.</p>	<p>תנאים בקואליציה</p>

	<p>נציגי הארגון זכו לתפקידים מרכזיים בקואליציה ובמיוחד בייצוגה הציבורי.</p> <p>נציגי הארגון מלאו תפקיד חשוב בתהליך קבלת ההחלטות בקואליציה.</p>	
--	--	--

### תיאורי מקרים

כדי להדגים את השפעתם של תכונות המשאבים ותנאי הפעלתם על מידת ההשקעה בקואליציה יוצגו וינתחו שני מקרים. הראשון, פעילותה של המועצה לשלום הילד, המשמשת דוגמה להשקעה רבה של נציגי הארגון בקואליציה. השני, פעולתה של תנועת זהב", שמשמשת דוגמה לארגון עשיר במשאבים שלא הרבה להשקיע בפעילות הקואליציונית.

### המועצה הלאומית לשלום הילד

כל השותפים לפעילות הקואליציונית ציינו את המועצה לשלום הילד כארגון שהשקיע במאבק יותר מהארגונים האחרים (זכה לציון מרבי 3.0). כל זאת על אף שבהשוואה לארגונים אחרים בקואליציה חסרו לו משאבים שונים, הנחוצים למאבק ציבורי, בעיקר משאבים חומריים (ראה לוח 1) ופעילים שניתן לגייסם ולהפעילם.

בתקופה הנחקרת הייתה המועצה לשלום הילד בשלב של הקמה מחדש ובניית תשתית ארגונית ראשונית. תקציבה היה דל, והמשאב העיקרי שעמד לרשותה היה מנכ"ל הארגון, שהועסק במשרה חלקית ובשכר סמלי. אולם, הסתבר שהמנכ"ל ניחן בשילוב כמעט 'מושלם' של משאבים אישיים הנחוצים להשתתפות במאבק הציבורי, שנועד להשפיע על הוועדה לרפורמה במס. היו לו מומחיות אקדמית בנושא מדיניות חברתית, ידע וניסיון בניהול מאבקים ציבוריים, כישורים תקשורתיים וניסיון בפעילות קואליציונית. הוא התאים מאוד לשמש דובר מרכזי של הקואליציה בתקשורת בשל כישוריו התקשורתיים, מומחיותו במדיניות רווחה, ההתלהבות לקידום הנושא שפיעמה בו והיותו דובר לגיטימי של אוכלוסיית נפגעים פוטנציאליים גדולה (מקבלי קצבאות ילדים).

בחודש הראשון לפעילות הקואליציה, כאשר הפעילות התמקדה בעיקר בפעולות מחאה ברחוב, היה קשה למנכ"ל המועצה להשתלב. מחאה ברחוב לא הייתה דרך הפעולה המועדפת עליו ועל ארגונו. לעומת זאת, החל מהחודש השני, כאשר שונתה האסטרטגיה והפעלת שדולה ציבורית הפכה לאסטרטגיה הדומיננטית, התאפשר לו לתת ביטוי מרבי ליכולתו. המבנה הארגוני הלא-פורמלי והבלתי ממוסד של הקואליציה לא הפריע למנכ"ל המועצה לפעול. לדבריו, הוא היה רגיל בהקמת ארגונים ובפעולה עם תשתית ארגונית מינימלית. היעדרם של תפקידים רשמיים לא היה מגבלה לגביו. כך התאפשר לו, לפעול כדובר לא-פורמלי של המאבק מבלי שאלץ להתמודד על התפקיד עם פעילים אחרים.

מפני שהמועצה לשלום הילד עסקה בבניית תשתית בסיסית ובהקמה מחדש של הארגון, לא היו כל מגבלות על השימוש בשמו של הארגון ובזמנו ומרצו של המנכ"ל לטובת הקואליציה. האנרגיה והזמן הרב שהשקיע מנכ"ל הארגון בקואליציה לא היו על חשבון פעילות שוטפת 'בוערת' של הארגון, שאם לא היה משקיע בה, היה נגרם נזק לארגון. דרך קבלת החלטות הריכוזית, שהייתה מקובלת במועצה, שבמסגרתה למנכ"ל היה חופש מלא מהנהלת הארגון, לקבל החלטות ולפעול, אפשרה לו גמישות רבה וחופש פעולה מלא בפעילותו בקואליציה. תנועת זהב"

למרות הערכתם של מנהיגי זהב", שחברי הארגון ייפגעו קשות אם מסקנות הוועדה ימליצו על מיסוי קצבאות הילדים, הם הפעילו במאבק הציבורי רק חלק זעום מהמשאבים הרבים שעמדו באותה התקופה לרשות הארגון. יו"ר הארגון דיווח שלא הצליח לגייס את פעילי הארגון וחבריו למאבק הציבורי. המשאב העיקרי שהופעל במאבק המשותף היה זמנם וכישוריהם של שלושה מראשי הארגון, שגיבשו עמדה לגבי הוועדה והציגו אותה במסיבת עיתונאים. המשאבים האחרים היו - לגיטימציה ארגונית (הארגון הצטרף בפומבי לכנס המרכזי שיזמה הקואליציה) וכספים שהוקצו לעריכת מסיבת עיתונאים. עשרות פעילי הארגון ואלפי חבריו, כולל חברי הנהלות הסניפים, לא התגייסו למאבק ואף לא התעניינו בו. חברי הארגון אף לא הגיעו, על אף מאמצי הגיוס שנעשו, לכנס המרכזי של הקואליציה, בו שימש יו"ר הארגון אחד הדוברים העיקריים.

בחינת המשאבים, שעמדו לרשות תנועת זהב" בתקופה הנחקרת, מצביעה על מגבלות שונות לרתימתם לטובת המאבק הציבורי המשותף. השימוש במשאב העיקרי של הארגון, משאבי אנוש - מנהיגים פעילים וחברים, היה מוגבל מכמה סיבות. יו"ר הארגון, שאמור היה להוביל את פעילות הארגון במאבק, לא היה מיומן במאבקים ציבוריים. לדבריו, גם לא האמין במאבק הציבורי כדרך יעילה לקידום שינוי חברתי. פעילי הארגון הרבים והמנוסים, לדבריו של אחד מראשי הארגון: "לא היו זועמים וששים אלי קרב כמו פעם". משאביהם של ראשי הארגון וחבריו היו מופנים באותה תקופה, לפיתוח ארגוני, כגון פעילות צרכנית, פיתוח הסניפים והשגת הטבות מוניציפאליות למשפחות ברוכות ילדים.

ראשי זהבי ציינו, שהרכב הקואליציה שכלל: "ארגונים חזקים, שניתן לסמוך עליהם", אפשר להם להוריד מעצמם את האחריות למאבק הציבורי. הייתה להם גם תחושה, שהסיכוי לקבל חשיפה ציבורית לארגון עקב



פעילותו בקואליציה היה קטן, מכיוון שהקואליציה הייתה עשירה ב'מומחים לעבודה עם התקשורת'. גם התנאים בקואליציה לא קרצו. מדיווחיהם של פעילים מרכזיים בקואליציה עולה, שהם לא התאמצו ליצור עבור ראשי תנועת זהב"י תנאים, שימריצו אותם להשתלב לטווח ארוך במאבק, לדוגמה, על ידי מתן תפקיד מוביל בקואליציה.

## דין

המחקר נועד להגדיל את הידע הקיים על פעילותם הקואליציונית של ארגונים וולונטריים, הנאבקים להשיג שינוי חברתי באמצעות מאבק ציבורי משותף. המטרה הייתה, להבין מהם הגורמים המקשים על הפעלת הקואליציה, תוך התמקדות בקושי לגייס לאורך זמן משאבים נחוצים מהארגונים המשתתפים.

לשם כך נבחנו, בקרב 19 ארגונים, המשאבים שעמדו לראשותם והתנאים וההתליכים שונים בארגון ובקואליציה שעודדו או עיכבו התמדה והשקעה בפעילות המשותפת. ממצאי המחקר הראו שלא היה קשר בין הכמות הכללית של המשאבים שעמדו לרשות הארגון לבין מידת הפעלתם לטובת הקואליציה. אולם, נמצא קשר בין מידת ההתמדה למידת ההשקעה, במיוחד לגבי המשאב העיקרי שהושקע על ידי הארגונים בקואליציה שנחקרה, זמנם וכישוריהם של נציגי הארגונים במסגרת המשותפת.

שלושה גורמים עיקריים נמצאו מעודדים התמדה והשקעה. הראשון, התנסות קואליציונית חיובית, שהתבטאה בקבלה מתמשכת של תגמולי פעילות ועלויות פעולה נמוכות או פוחתות לאורך זמן. השני, קיומם של משאבים נחוצים לקואליציה, שעמדו לרשות ראשי הארגון ונציגיו לצורך מימוש נכונותם. השלישי, קיומם, לאורך זמן, של תנאים בארגון ובקואליציה שאפשרו להפעיל את משאבי הארגון לטובת המאבק המשותף.

מבנה הקואליציה, שכלל גרעין מוביל קטן יחסית, אפשר לארגונים המשתתפים לזכות בתגמולי השתתפות מרביים, שסייעו להתגבר על עלויות ההשתתפות. מבחינה זו דמה מבנה הקואליציה לקואליציות שלטוניות, הבנויות בגודל מינימלי, המאפשר חלוקת כלל התגמולים (תשלומים) בין חברים מעטים (Riker, 1962). אולם, מספרם המועט, יחסית, של חברי גרעין הקואליציה לא מנע תחושות של חלוקת תגמולי השתתפות בצורה לא הוגנת. תחושות אלו הובילו להפסקת הפעילות או לצמצום היקפה בארגונים אחדים. נראה, שהמבנה הלא-פורמלי של הקואליציה, שלא כלל הסדרים מוסכמים לחלוקת תגמולים בין החברים, תרם להתפתחות תחושות אלו. ממצא דומה מופיע גם במחקר על פעילות קואליציות לא פורמליות המוקמות בקרב מבצעי מדיניות (Schlanger, 1995).

חלוקת התפקידים המרכזיים בין נציגי הארגונים, שהצטרפו לקואליציה בראשיתה, הקשתה על השתלבותם של ראשי ארגונים, שהצטרפו לקואליציה מאוחר יותר. כך, נמנעה מהם האפשרות לזכות בתגמולי השתתפות משמעותיים, שהיו עשויים לעודד אותם להתמיד ולהשקיע. הדבר לא הפריע לפעילות הקואליציה, מכיוון, שאי-התמדתם של ארגונים או אף עזיבתם את הקואליציה, לא פורסמה בציבור וכך לא נפגע הדימוי הציבורי שלה. ייתכן גם, שפרישתם של מקצת ארגוני הקואליציה הגרעינית (שח"ק, המזרח לשלום, רשימת הגמלאים ו'די') ואי-שילובם של ארגונים נוספים בהנהגת הקואליציה, מנעו מאבקי כוח ותרמו ליציבותה (Deswain, 1973). היציבות אפשרה פעילות לאורך זמן עם מספיק משאבים שהיו נחוצים לסיים בהצלחה את המטרה שהקואליציה הציבה לעצמה (טרופצניק ורוזנברג, 1988 א, ב).

הממצא על ההשפעה המשמעותית, שהייתה לתנאים בארגון על יכולתו להשקיע ממשאביו לטובת הקואליציה, מפתיע. קיומם של משאבים נחוצים להשתתפות במאבקים ציבוריים, אפשרות וגמישות בהפעלתם ומתן עדיפות להשתתפות במאבק המשותף – כל אלה עודדו השקעה בקואליציה. נמצא, כי תנאים אלו, כמכלול, התקיימו במידה רבה כתוצאה מסיטואציה ארגונית מקרית (שינוי ארגוני או משבר בארגון) ולא היו פרי תכנון והכנה מראש. ייתכן, שכדי להשתחרר ממקורות זמן ניתן לפתח בארגונים וולונטריים 'מוכנות קואליציונית', כהמשך למושג 'מוכנות קרב', שפיתח גמסון (Gamson, 1990). כלומר, לבנות תשתית ארגונית מתאימה שתכלול את המשאבים הנחוצים לפעילות בקואליציות - ידע, נהלים ודרכים להפעלתם. פיתוח תשתית שכזו מחייב התנסות ואימון בקואליציות לשנוי חברתי, ולכן חשוב, שהפעילות בקואליציות תהפוך לחלק אינטגרלי מהפעילות השוטפת של כל ארגון וולונטרי.

לסיכום, על אף הקשיים, הפעילות בקואליציה למאבק ציבורי היא אסטרטגיית פעולה מתאימה ויעילה לארגונים לשנוי חברתי, ובעיקר לארגונים דלי משאבים. כדי להתגבר על הקשיים והעלויות הכרוכים בהשתתפות במערכת פעולה קואליציונית וליהנות מיתרונותיה רצוי לבסס את הקמתה והפעלתה על העקרונות האלה: יצירת אפשרויות מגוונות לקבלת תגמולים במסגרת הקואליציה; יצירת תנאים ומנגנונים להפחתת עלויות השתתפות; ועידוד ארגונים וולונטריים לפתח מוכנות קואליציונית.

## רשימת מקורות

גדרון, ב. (1995). מיפוי המגזר השלישי בישראל. תל-אביב: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים.  
 דו"ח ועדת המומחים לרפורמה במס הכנסה ליחידים (1988). ירושלים: דף נוי.  
 טרופצניק, י. ורוזנברג, מ. (1988א). ארגון נפגעי ועדת ששינסקי - התנגדות לועדה לפני פרסום הדו"ח. עבודה במסגרת לימודי מ.א. אוניברסיטת תל אביב.

טרופצניק, י. ורוזנברג, מ. (1988): ניתוח ההחלטה לדחות את מסקנות ועדת ששינסקי. עבודה במסגרת לימודי מ.א. אוניברסיטת תל אביב.  
 צאקוויי, ב. (1991). שש אסטרטגיות לשינוי קהילתי. ירושלים: בית-הספר לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית.  
 קאופמן, ר. (2001א). השפעת מניעים ואינטרסים על הצטרפות ארגונים וולונטריים לקואליציה למאבק ציבורי, חברה ורוחה, כ"א (1), 25-5.  
 קאופמן, ר. (2001ב). היבטים ארגוניים של פעילות קואליציונית לשינוי חברתי, ביטחון סוציאלי, 59, 63-47.

- Boissevain, J. (1974). *Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions*. rN.Y.: St. Martins.
- Deswain, A. (1973). *Coalition theories and cabinet formation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dluhy, M.J. (1990). *Building coalitions in the human services*. Newbury Park, CA: Sage.
- Freeman, J. (1979). Resource mobilization and strategy: A model for analyzing social movement organization actions. In M.N. Zald & J.D. McCarthy (Eds.), *The dynamics of social movements* (pp. 167-189). Cambridge, MA: Winthrop.
- Gamson, W.A. (1990). *The strategy of social protest* (2nd.ed.), Belmont, CA: Wadsworth.
- Gerlach, L., & Hine, V. (1970). *People, power and change: Movements and social transformation*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Humphreys, N. (1979). Competing for revenue sharing funds: A coalition approach. *Social Work*, 2, 14-18.
- Marshall, C., & Rossman R.B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Marwell, G., & Oliver, P. (1984). Collective action theory and social movement research. *Research in Social Movements*, 7, 1-27.
- Miles, M., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mizrahi, T., & Rosenthal, B.B. (1994). Should community based organizations give priority to building coalitions rather than building their own membership? Yes. In J. Austin & J.I. Lowe (Eds.), *Controversial issues in communities and organizations* (pp. 9-16). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Mizrahi, T. & Rosenthal, B. B. (2001) Complexities of coalition buildings: Leaders' successes, strategies, struggles, and solutions. *Social Work*; 46(1), 63-78
- Ortiz, I. (1981). Chicano community organizations and the idea of ethnic coalitions: A case study. *Journal of Voluntary Action Research*, 10( 3-4), 85-98.
- Riker, W.H. (1962). *The theory of political coalitions*. New Haven: Yale University Press.
- Rubin, H.J., & Rubin, I.S. (1992). *Community organizing and development* (2nd.ed.). N.Y.: Macmillan Publishing.
- Sampson, T. (1994). Should community based organizations give priority to building coalitions rather than building their own membership? No. In J. Austin & J.I. Lowe (Eds.), *Controversial issues in communities and organizations* (pp. 17-22). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Schlanger, E. (1995). Policy making and collective action: Defining coalitions within the advocacy coalition framework. *Policy Sciences*, 28(3), 243-270.
- Siegel, S. (1956). *Nonparametric statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Silver, I., & Rosenhek, Z. (1999). *The historical development of the Israeli Third Sector*. Beersheva: ICTR, Ben-Gurion University.
- Staggenborg, S. (1986). Coalition work in the pro-choice movement: Organizational and environmental opportunities and obstacles. *Social Problems*, 33, 374-390.
- Yin, R.K. (1989). *Case study design and methods*. Newbury Park, CA.: Sage.