

# ”יש לך הרגשה שאתה נתקל בקיר, ואז אין לך ברירה אלא להקים עמותה“: קווים לדמותם של ארגוני שורשים בחברה האזרחית המספקים שירותי רווחה<sup>1</sup>

מיכל אלמוג-בר<sup>2</sup> ומימי אייזנשטדט<sup>3</sup>

בשני העשורים האחרונים הפכה החברה האזרחית ברחבי העולם ובישראל זירה מרכזית לאספקת שירותים חברתיים לאוכלוסיות מוחלשות ומודרות. מאמר זה מציג ממצאי מחקר איכותני אקספלורטיבי שהתמקד באחד מסוגי הארגונים הפועלים בחברה האזרחית, ארגוני שורשים (Grassroots Organizations). אלה הם ארגוני חברים פורמליים, התנדבותיים הפועלים בעיקר ברמה המקומית. מדובר בארגונים עצמאיים במידה רבה, המופעלים בעיקר בידי מתנדבים, המפגינים בעבודתם אלטרואיזם התנדבותי משמעותי. על רקע החסך המחקרי בתחום זה ביקש המחקר המוצג במאמר להרחיב את הידע אודות מקומם ותפקידיהם של ארגוני שורשים באספקת שירותים חברתיים. המחקר התמקד בלימוד פעילותם של ארגוני שורשים הפועלים בתחום הרווחה בישראל, מאפייניהם הייחודיים ויחסיהם עם מוסדות מדינת הרווחה.

ממצאי המחקר מתייחסים למספר תמות מרכזיות: מאפייני הארגונים ולקוחותיהם, שירותים הוליסטיים ואקראיים, מרכזיות וחשיבות ההקשר הקהילתי בפעילות הארגונים, קשרים רופפים עם מוסדות מדינת הרווחה ותחושות קשות כלפיהם. מהמחקר עולה שפעילותם של ארגוני שורשים המספקים שירותי רווחה מגוונת, וניכר שהיא מתרחבת בשנים האחרונות. השירותים שמספקים ארגונים

1 מחקר זה (מספר 1170/12) נתמך בידי הקרן הלאומית למדע. המחברות מבקשות להודות לד"ר איה בן-הרוש על הסיוע באיסוף הנתונים למחקר.

2 בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים.

3 בית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, המכון לקרימינולוגיה, הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית בירושלים.

אלה תורמים תרומה כבדת משקל לתפקודם ולאיכות חייהם של אנשים הסובלים ממצוקות שונות בחברה הישראלית, אנשים שעל פי רוב אינם זוכים לסיוע אחר. ואולם ארגונים אלה נתונים תחת מגבלות שונות המשפיעות על איכות השירותים שהם מספקים ועל האוכלוסיות הנהנות מהם. המאמר דן בתרומותיהם של הארגונים, במגבלות המושטות עליהם ובאתגרים שפעילותם מציבה לפני החברה האזרחית ומדינת הרווחה.

מלות מפתח: חברה אזרחית, ארגונים, מדינת הרווחה, שירותים חברתיים

---

## מבוא

---

בשני העשורים האחרונים הפכה החברה האזרחית בעולם ובישראל זירה מרכזית לאספקת שירותים חברתיים לאוכלוסיות מוחלשות ומודרות. לנוכח הקיצוצים בשירותים החברתיים במדינות רווחה ולנוכח הצרכים הגדלים והולכים של אוכלוסיות שונות, שהסתמכו בעבר על שירותי המדינה, הפכה החברה האזרחית זירה חלופית ומשלימה, המקימה ומספקת שירותים חברתיים וגם מנסחת ומקדמת תביעות לשינויי מדיניות (גדרון, בר וכץ, 2003; קטן, 2007; Almog-Bar & Ajzenstadt, 2010; Kendall, Knapp, & ; 2007). (Forder, 2006; Smith, 2002).

ארגונים הם חלק מרכזי, פעיל וחיוני בחברה האזרחית (Cohen & Arato, 1992; Putnam, 2000). הם נחלקים לסוגים שונים, ונבדלים ביניהם בתחומי פעילותם, כמו גם במאפייניהם הארגוניים וביחסים עם הגורמים הפועלים בסביבתם (Milbourne & Cushman, 2015; Rochester, 2013). אחד מסוגי הארגונים הפועלים בחברה האזרחית הוא ארגון שורשים (Grassroots Organization). זהו ארגון חברים פורמלי, התנדבותי, עצמאי במידה מרובה, הפועל בעיקר ברמה המקומית. רוב מפעיליו הם מתנדבים, המפגינים בעבודתם אלטרואיזם התנדבותי משמעותי (Smith, 2000, p. 7).

ארגוני שורשים שונים מארגונים אחרים הפועלים בחברה האזרחית, ובמיוחד מארגונים ללא כוונת רווח (אלכ"רים), שפעילותם ממומנת בחלקה או במלואה בידי המדינה, הקשורים למדינת הרווחה באמצעות חוזים קבלניים והסדרים משפטיים של אספקת שירותים (Toepler, 2003). אלה הם ארגונים עצמאיים, שלא המדינה יזמה את הקמתם, אין היא מממנת אותם, ואין היא מעורבת בפעילותם השוטפת, שתכליתה קידום מטרה מסוימת. בשני העשורים האחרונים הפכו ארגוני שורשים במדינות שונות ספק מרכזי וחשוב של שירותים חברתיים לאוכלוסיות מודרות, כמו ילדים, נשים, אנשים עם

מוגבלויות וקשישים (Milbourne, 2013; Rochester, 2013; Smith, 2002). למרות הגידול בהיקף פעילותם כשחקנים חברתיים המספקים שירותים חברתיים, זיכה אותם המחקר אך בתשומת לב מוגבלת, ועל כן הידע אודות המבנה שלהם, מאפייניהם, תפקידיהם ודרכי פעולתם בשדה השירותים החברתיים ואודות המשמעויות והשלכות של פעילותם הוא מצומצם (McCabe, Phillimore, & Mayblin, 2010; Smith, 2000).

המחקר המוצג במאמר זה ביקש אפוא להרחיב את הידע אודות מקומם ותפקידיהם של ארגונים אלה באספקת שירותים חברתיים באמצעות מחקר איכותני אקספלורטיבי. המחקר התמקד בלימוד הפעילות של הארגוני שורשים, הפועלים בתחום הרווחה בישראל, מאפייניהם הייחודיים ויחסיהם עם מוסדות מדינת הרווחה.

בחלקו הראשון של המאמר מוצגת הגדרה של ארגוני השורשים בחברה האזרחית ונסקרים מאפייניהם. בחלקו השני מוצגת סקירה של ארגונים אלה בהקשר של מדינת הרווחה בעידן הניאו-ליברלי בעולם ובישראל. בחלק השלישי מוצגים שיטת המחקר וממצאיו על פי ארבע תמות מרכזיות. בחלק האחרון נערך דיון הבוחן את השלכות הממצאים על פעילות הארגונים בחברה האזרחית ועל שירותי רווחה.

---

### **ארגוני שורשים בחברה האזרחית: הגדרות ומאפיינים**

---

במהלך שלושת העשורים האחרונים הפכה החברה האזרחית למושג דומיננטי, המשקף את פעילותם של ארגונים שאינם ממשלתיים או ארגונים עסקיים הפועלים בשוק החופשי (Lorentzen, 2010). החברה האזרחית מוגדרת כ"מרחב עצמאי הכולל מוסדות, ארגונים, רשתות חברתיות ופרטים (והערכים שהם מביאים איתם), אשר נמצא בין תחומי הפעילות של המשפחה, המדינה והשוק והמאופיין במערך של כללים אזרחיים, שבמסגרתו בני אדם מתאגדים מרצונם כדי לקדם את המטרות ואת האינטרסים המשותפים שלהם" (Anheier, 2004, p. 22). חברה אזרחית נתפסת כמרחב ציבורי חלופי, שבתוכו גורמים שונים יכולים לדון ביחד בעניינים משותפים, ליזום פתרונות מדיניות חדשים ולהשפיע על הציבור ועל המדינה (Cohen & Arato, 1992; Edwards, 1995; Cohen, 1995; Habermas, 1992).

אחד מסוגי הארגונים הפועלים בה, ואשר חל גידול בפעילותו בשני העשורים האחרונים, הוא ארגון שורשים (Toepler, 2003; Rau, 2012; McCabe et al., 2010). סמית (Smith, 2000, p. 7) מגדיר אותו כך: ארגון חברים פורמלי, התנדבותי, עצמאי במידה

מרובה, הפועל בעיקר ברמה המקומית. רוב מפעיליו הם מתנדבים, המפגינים בעבודתם אלטרואיזם התנדבותי משמעותי. ישי (2003) מציינת שארגוני שורשים נבדלים מארגונים אחרים בהיקף מטרותיהם וברמת הארגון הנמוכה של פעילותם. המניע לפעילות בארגון הוא אישי, קשור לסביבה הקרובה של הפעיל או לבעיה מסוימת שסביבה עלה הדחף להתאגד. הבעיה נוגעת על פי רוב לנסיבות אישיות, כמו מחלה או מצב משפחתי. על כן ארגונים אלה קמים ביוזמת אזרחים פרטיים, פועלים בצורה עצמאית ללא התערבות מוסדות המדינה או השוק החופשי, וכולטת בהם מעורבותם הרחבה והפעילה של מתנדבים. בדומה לארגונים התנדבותיים אחרים, אלה הם ארגונים הפועלים ללא כוונת רווח. חשוב לציין שמדובר בהתארגנויות ספונטניות שהפכו לארגונים פורמליים, הנרשמים על פי רוב במרשמי האגודות הפועלים במדינות שונות (Toepler, 2003).

סמית (Smith, 2000, 2009) מציין שארגוני שורשים מאופיינים במבנה ארגוני פורמלי פחות מזה של ארגונים אחרים ללא כוונת רווח. אף שניתן למצוא בקרבם צורות שונות של מבנים ארגוניים, בדרך כלל המבנה שלהם שטוח (לא היררכי), דמוקרטי ומשתף, והם מתאפיינים בהומוגניות גבוהה של הפעילים. מטרות הארגונים נוגעות במישרין לחברי הארגון ולצורכיהם, והן התמריץ העיקרי לפעילותם. התמריצים הכולטים האחרים הם תמריצים חברתיים, ובהם אינטראקציה חברתית עם בעלי מאפיינים דומים, סיוע חברתי וסולידריות.

ההנהגה של ארגוני שורשים והגוף הפעיל בהם מבוססים על מתנדבים. מספר העובדים בשכר מצומצם, ורוב הפעילות נעשית בידי מתנדבים. המנהיגות בארגונים אלה שואבת משיטות המבוססות על מנהיגות כריזמטית ומבקשת לתת מקום לחברי הארגון, להתחשב בהם בתהליכי הניהול ולאפשר להם חופש פעולה גבוה. הפעילות המשותפת והנמרצת של מתנדבים וחברים, הרווחת בהם, יוצרת רמות גבוהות של סולידריות ולכידות פנימית (Chetkovich & Kunreuther, 2007; Rau, 2012).

סמית (Smith, 2000) מציין עוד שהמשאבים הכלכליים של ארגונים אלה מצומצמים, והמשאבים העיקריים העומדים לרשותם הם הזמן, המחויבות ועבודת המתנדבים. ארגוני שורשים תלויים במימון חיצוני פחות מאשר ארגונים אחרים. ובדרך כלל שיטות הניהול וההנהגה שלהם, הפעילויות והשירותים שהם מספקים פחות מקצועיים.

בדומה לארגונים אחרים, ארגוני שורשים נוטים להפוך מורכבים יותר, ככל שהם מתפתחים ובמיוחד ככל שגדל מספר החברים בארגון. ועדיין בשונה מארגונים אחרים ללא כוונת רווח, ארגונים אלה מעדיפים, כאמור, לשמור על מבנה פחות בירוקרטי והיררכי ולהתבסס על יחסים לא פורמליים. עם התבגרותם, בדרך כלל הם מרחיבים את ההיקף הגיאוגרפי של פעילותם ואת ההסתמכות על מימון חיצוני (בעיקר מימון פילנתרופי).

פעילויותיהם מגוונות וכוללות אספקת שירותים, בניית קהילות וחיזוקן (Rau, 2012; Van-Til, 2008). הם מעניקים תמיכה חברתית וסיוע חומרי לחברי הארגון, כמו גם תמיכה ושירותים חברתיים לאוכלוסייה רחבה יותר שאינה חברה בארגון. באמצעות הפעילות בהם החברים מקדמים השתתפות אזרחית, סולידריות ולכידות חברתית, הון חברתי, עזרה הדדית וביטוי עצמי, ועל כן הארגונים תורמים לפיתוח קהילתי ולשינוי חברתי ברמה המקומית והארצית (Chetkovich & Kunreuther, 2007; Smith, 2000).

---

### ארגוני שורשים ומדינת הרווחה בעידן הניאו-ליברלי

---

ארגונים בחברה האזרחית, לרבות ארגוני שורשים, היו כוח משמעותי בהיווצרותה של מדינת הרווחה ברוב המדינות המפותחות (גדרון ועמיתים, 2003; Bode, 2006; Rochester, 2013; Salamon, 1995). רבים מהערכים, האידיאולוגיות ושיטות העבודה שלהם הוטמעו במשטרי הרווחה שהתפתחו במדינות אלה (Hassenfeld & Garrow, 1998; Salamon & Anheier, 2006; Kabalo, 2006). מאז שנות ה-80 של המאה הקודמת עברו מדינות רווחה שניוניים שעיקרם היה אימוץ האידיאולוגיה הניאו-ליברלית וגישת הניהול הציבורי החדש, המדגישות הפרטה, ניהוליות (managerialism) ואחריות הדיווח (accountability) (Smith, 2002). התפתחויות אלה השפיעו על הרגולציה, על המימון ועל אספקת השירותים החברתיים של כל הנוגעים בדבר – שחקנים מדינתיים, שחקנים מהחברה האזרחית ושחקנים מהמגזר העסקי – והובילו למדיניות חדשה של אחריות חברתית (new politics of care), המתבטאת בהעברת סמכויות ציבוריות לגופים מחוץ למדינה ובהפרטה של שירותים (Kendall et al., 2006; Schmid, 2003). אמנם לאורך השנים פעל ברוב מדינות הרווחה שוק רווחה מעורב, כלומר גם המנגנון הממשלתי וגם ארגונים לא ממשלתיים סיפקו שירותי רווחה, אבל בשנים האחרונות הפכו ארגונים בחברה האזרחית שחקן מרכזי יותר בשדה השירותים החברתיים המסופקים לאזרחים (Kendall et al., 2006; Gronbjerg, 2011; Evers & Laville, 2004; Smith, 2002).

סמית (Smith, 2002) שחקר את הנושא בארצות הברית מצא שלארגוני החברה האזרחית, המספקים שירותי רווחה, תפקיד מרכזי יותר מאשר בעבר במתן מענה לבעיות חברתיות. ארגונים אלה הפכו מנקודת מבטו שחקן קריטי בתחום השירותים החברתיים בארצות הברית. הוא הבחין בין קטגוריות שונות של ארגונים ללא כוונת רווח, המספקים שירותים חברתיים. אחת מהן היא ארגוני שורשים. אלה ארגונים קטנים מבחינת היקפי

המימון שלהם, הנשענים בעיקר על תרומות קטנות במזומן או בעין. אף שמדי פעם הם עשויים לקבל תמיכות ממוסדות פורמליים יותר או לשתף פעולה עם ארגונים ללא כוונת רווח מבוססים יותר, פעילותם ברובה אינה מבוססת על מימון חיצוני ונשענת על מתנדבים. סמית הצביע על ההבדל הגדול בין הארגונים האלה, המהווים מבחינתו את לב לבה של החברה האזרחית, לבין ארגונים מקצועיים ללא כוונת רווח המספקים שירותים חברתיים – הארגונים המקצועיים תלויים בפעילותם במימון חיצוני, שעיקרו חוזים עם המדינה לאספקת שירותים עבורה. אף שלא היה אפשר לדעת, לדבריו של סמית, כמה ארגונים כאלה פועלים בארצות הברית, הראה מחקר שבתחומים רבים של שירותים חברתיים, כמו מעונות יום, סיוע בחירום ומצוקה, פעילות פנאי לילדים ונוער עם מוגבלות ולילדים בסיכון, ארגונים אלה תופסים מקום מרכזי באספקת השירותים הכוללת, אף שזרימת המשאבים בהם קטנה יחסית (Smith, 2002).

גם מחקרים אחרים בארצות הברית ובאירופה הצביעו על הפעילות המתרחבת של ארגוני שורשים (Chetkovich & Kunreuther, 2007; McCabe et al., 2010; Milbourne, 2013; Rau, 2012). מחקרים אלה מלמדים שארגונים אלה בדרך כלל דלים במשאבים כספיים, משרתים אוכלוסיות של אנשים המצויים בעוני ובמצוקה ומסתמכים בעיקר על עבודת מתנדבים וסטודנטים מתמחים. המבנה הארגוני שלהם בדרך כלל דמוקרטי ומשתף, היחסים הרווחים בהם בעיקר לא-פורמליים, ומנהיגיהם מקדישים זמן רב להקשבה ולשיתוף של חברי הארגון והמתנדבים בתהליכי הניהול והעבודה השוטפת. גיוס משאבים שיכסו את פעילות הארגון התגלה כאחד מהאתגרים המרכזיים שעמם התמודדו ארגונים אלה: מצד אחד ניצב הקושי לגייס משאבים מהחברים, כמו גם הרצון שלא להכביד עליהם כלכלית, ומצד האחר היה החשש מקואופטציה עקב היעדרות בגורמים מממנים גדולים. עוד מלמדים מחקרים אלה על התפקיד החשוב שארגוני שורשים ממלאים באספקת שירותים חברתיים בקהילות מודרות. ההיכרות המוקדמת עם הקהילה, כמו גם גיוס מתנדבים מתוכה, מסייעים לפתח מענים מתאימים יותר לבעיות הספציפיות בקהילה (Rau, 2012). במחקרים נמצא גם שארגונים אלה מצליחים לפעול לאורך זמן, כאשר מלבד אספקת שירותים הם עוסקים גם בתכנון, בפיתוח תוכניות פעולה חדשות ובפיתוח יכולת מנהיגות וניהול של העומדים בראשם (Trzcinski & Soback, 2012).

חוקרים שונים הצביעו על התמורות שחלו בעשורים האחרונים ביחסים בין מדינת הרווחה לחברה האזרחית (Bode, 2006; Evers & Lavile, 2004). לואיס (Lewis, 2004) טענה שבמסגרת הארגון המחודש של מדינות הרווחה באירופה, על ספה של המאה ה-21, התפתחה מודעות חדשה ומפורשת יותר בדבר תרומתם הפוליטית, הדמוקרטית והאסטרטגית של ארגונים בחברה האזרחית למדינה (Kendall & Taylor, 2009; Lewis, 2005). מודעות זו באה לידי ביטוי בגישת המשילות הציבורית החדשה שאימצו

בעשור האחרון מדינות שונות באירופה (Osborne, 2006). על פי גישה זו אין הממשלה הגורם הבלבדי הקובע מדיניות ומבצע אותה. הריכוזיות הוחלפה בשיתוף פעולה של בעלי העניין השונים – המגזר הציבורי, המגזר העסקי והחברה האזרחית – המעצבים ביחד את המדיניות, וכל אחד מהם תורם את חלקו לביצועה (Osborne, 2006). ואולם מחקרים ממדינות שונות מראים שבמערך הזה המדינה נוטה לראות את ארגוני החברה האזרחית, וליתר דיוק הארגונים ללא כוונת רווח, בעיקר כקבלני אספקת שירותים ממשלתיים במסגרת ההפרטה. על פי רוב אין סוגים אחרים של ארגונים ופעילויות בחברה האזרחית, ביניהם ארגוני שורשים, זוכים להתייחסות המדינה ומודרים מתהליכי ההיוועצות והשיח בין הממשלה לחברה האזרחית (Craig et al., 2002; Thompson, 2008).

במדינות שונות באירופה בלטה בשנים האחרונות מדיניות של "השקעה חברתית" המכוונת, בין השאר, לטיפול ולעידוד רוח התנדבות ואחריות אישית ואזרחית בקרב האזרחים (Henriksen, Smith, & Zimmer, 2015). בכריטיניה באה מדיניות זו לידי ביטוי מאז 2010 במדיניות "החברה הגדולה" (Big Society), המדגישה מטרת של העצמה קהילתית, חופש, שייכות לקהילה, אחריות אישית וקהילתית והיוועצות עם קהילות. במסגרת מדיניות זו נתפסים ארגוני שורשים בתוך הקהילה ככלים אפקטיביים לפיתוח קהילות ובנייתן, לעבודה וארגון קהילתיים, כמו גם לפיתוח מערכים התנדבותיים של מתן שירותים חברתיים, האמורים לשמש רשת ביטחון במקומות שבהם אין השירותים הממשלתיים מספקים (Milbourne, 2013). מדיניות זו מבוססת על תפיסה נאו-ליברלית המדגישה את יכולתן של קהילות לפעול למען עצמן. יכולת זו מוצגת כערך מרכזי הדרוש על מנת לתקן חברה הנתפסת כתלותה במדינה. מבקרי גישה זו טענו ש"קהילה" במסגרת מדיניות זו היא למעשה עוד דרך לחסוך במשאבי המדינה ולהטיל על אנשים החיים בעוני אחריות רבה יותר על מצבם. קהילות אמורות להסתדר בכוחות עצמן מול יותר שירותים מופרטים, פחות רגולציה וקיצוץ מסיבי בתקציבי רווחה (Ledwith, 2011; Milbourne & Cushmen, 2015).

במסגרת מדיניות זו נבנו מערכי ייעוץ ותמיכה לארגונים הפועלים במסגרת קהילתית, ונעשו מאמצים לשלב אותם במערכים רחבים יותר של אספקת שירותים ברמה המקומית, תוך יצירת שותפויות עם השלטון המקומי (McCabe & Phillimore, 2012). מחקרים מצביעים על השפעות לכאן ולכאן של מדיניות זו. בקהילות מסוימות פתחה ההשקעה הממשלתית במערכי ייעוץ ותמיכה בארגוני שורשים אפשרויות חדשות של מימון ורישות, וסייעה בהתפתחותם ובהתחזקותם בקהילות אלה. בקהילות אחרות, לעומת זאת, לא בהכרח תרמה מדיניות זו לחיזוק פעילותם של ארגונים אלה ואף החלישה אותם. חלק מהארגונים התקשו להשתלב במערכי אספקת שירותים מקומיים עקב מחסור במשאבים כספיים ובכוח אדם ועקב ההסתמכות על מתנדבים ולא על כוח אדם מקצועי. כדי למלא את המשימות שהלכו והתווספו, נדרשו חלקם לגייס מתנדבים רבים יותר, דרישה שבדרך

כלל היתה מעבר ליכולתם (McCabe & Phillimore, 2012). מדיניות ממשלתית של עידוד התנדבות לא בהכרח הובילה להצטרפות של מתנדבים לארגוני שורשים בקהילה, אלא כיוונה להפעלת מתנדבים כחלק ממערכים ממלכתיים בהתאם למטרות ממשלתיות (Henriksen et al., 2015). זאת ועוד, כחלק מהמדיניות של העברת האחריות לקהילה והעצמתה עברו השירותים החברתיים קיצוצים מרחיקי לכת, ואלה יצרו לחץ גדול על ארגוני השורשים, שנאלצו לטפל באוכלוסיות מתרחבות, שקודם לכן טופלו בשירותים שהיו באחריות המדינה ובמימונה (Milbourne & Cushman, 2015). יש גם עדויות על ניסיונות הממשל המקומי להתערב עוד ועוד בפעילות הארגונים ולצמצם את פעילות הייצוג ואת קריאת התיגר שלהם (Milbourne, 2013). מהצד שלהם העידו הארגונים שהם מעדיפים לעסוק בנושאים הנוגעים ישירות לצרכים המתעוררים בקהילותיהם ולשרת אותן על פני השתלבות במערכים של אספקת שירותים ציבוריים (McCabe & Phillimore, 2012).

גם בחברה האזרחית בישראל התחוללו בשלושת העשורים האחרונים שינויים מרחיקי לכת. הם באו לידי ביטוי בעלייה חדה במספר הארגונים הפועלים בה, בהיקפים המתרחבים של פעילותם, באימוץ אסטרטגיות פעולה מתריסות וקוראות תיגר, כמו גם בנגישותם הגוברת לקובעי מדיניות ובהכרה המתרחבת של המדינה בפעילותם (גדרון ועמיתים, 2003; גיידסטאר, 2014; ישי, 2003; Bar & Gidron, 2009). מאז שנות ה-90 של המאה הקודמת התהוו בחברה האזרחית בישראל שתי מגמות מקבילות בתחום הרווחה: (א) התרחבה והתחזקה קבוצה של ארגונים ללא כוונת רווח, הנהנים ממימון ממשלתי נרחב, כלומר מקושרים למוסדות המדינה, והמספקים חלק גדול משירותי הרווחה הציבוריים בישראל (קטן, 2007; Schmid, 2003). במסגרת תהליכי ההפרטה צברו ארגונים אלה עוצמה רבה כספקי שירותים חברתיים ממשלתיים, וקיבלו נתח נכבד מאוד מתקציבי הרווחה. כך התחזקה תלות הממשלה בהם מזה ותלותם בתקציבים ממשלתיים מזה (Schmid, 2003). (ב) התפתחה קבוצה של ארגונים, קטנים ובינוניים בעיקר, הפועלים באופן עצמאי במגוון נושאים בתחום הרווחה, ואינם מקבלים מימון מהמדינה (גדרון ועמיתים, 2003). רבים מהם עונים להגדרה של ארגוני שורשים. אף שאין מידע כמותי מעודכן אודות היקפה של קבוצת ארגונים זו, מצאו גדרון ועמיתיו במחקרם, שרבות מהעמותות שפעלו בישראל בתחום הרווחה, בתחילת שנות ה-2000, נמנו עם קבוצה זו (גדרון ועמיתים, 2003). נתונים אלה דומים לנתוני מחקרים שנערכו במקומות אחרים בעולם, המלמדים שרבים מהארגונים הפעילים בחברה האזרחית הם ארגוני שורשים (Smith, 2009; Toepler, 2003).

בדומה למחקר בעולם בשני העשורים האחרונים, גם בישראל זכתה פעילותה של קבוצת הארגונים ללא כוונת רווח, המספקים שירותים כחלק מההפרטה החלקית של מדינת הרווחה בישראל (כלומר נהנים ממימון המדינה), לתשומת לב מחקרית רבה (זיכלינסקי,



2010; קטן, 2007; Schmid, 2003, 2004). מחקרים ספורים בלבד התמקדו בארגוני שורשים הפועלים בתחום הרווחה. מחקרים אלה מצביעים על כך שלארגונים אלה היה תפקיד חשוב בהקמתם ובאספקתם של שירותים חברתיים לאוכלוסיות מוחלשות, כגון נשים נפגעות אלימות, ילדים עם מוגבלות ואנשים החיים בעוני, כמו גם בזיהוי בעיות חברתיות ובהגדרתן ובהעלאת נושאים חברתיים על סדר היום הציבורי (בר, 2004; דורון וגל, 2006; ינאי, 2005; Almog-Bar & Ajzenstadt, 2010). זיכלינסקי (2010) מצאה שארגונים מסורתיים, הדומים בהגדרתם לארגוני שורשים והמספקים שירותים לנשים, קשישים וילדים בישראל, משרתים בעיקר אוכלוסיות במצוקה. רוב העובדים בהם הם מתנדבים, ומיעוטם עובדים בשכר, והשפעת בעלי התפקידים בהתנדבות גדולה מזו שבארגונים אחרים ללא כוונת רווח.

לסיכום, בשנים האחרונות התחוללו בחברה האזרחית ובמדינת הרווחה בישראל שינויים מרחיקי לכת. הבולטים בהם היו קיצוצים כבדים בשירותי הרווחה והפרטה חלקית של השירותים החברתיים (דורון, 2007; קטן, 2007). בד בבד עם שינויים אלה התפתחו בצוק העתים ארגוני שורשים, הפועלים במגוון רחב של תחומי רווחה והמספקים לאוכלוסיות שונות שירותי רווחה מגוונים. ואולם עד כה לא נאסף די ידע אודות פעילותם. המחקר המוצג במאמר זה ביקש אפוא להרחיב את היריעה וללמוד את מאפייניהם הייחודיים ואת פעילותם של ארגונים אלה כקבוצה מובחנת הפועלת בחברה האזרחית, לבחון את יחסיהם עם מוסדות מדינת הרווחה ולספק ידע אודות תופעה זו והשלכותיה על מדינת הרווחה ועל החברה האזרחית.

---

## שיטת המחקר

---

שאלות המחקר עסקו באלה: במאפיינים הארגוניים של ארגוני השורשים, הפועלים בתחום הרווחה (מבנה ארגוני, שיטות ניהול, מטרות, מקורות מימון); במאפייני לקוחותיהם; במאפייני השירותים, שיטות העבודה והפעילויות; בדפוסי היחסים שלהם עם ארגונים בסביבתם ובמיוחד עם מוסדות ממשלתיים במדינת הרווחה. המתודולוגיה שנמצאה מתאימה לחקר נושא זה היא איכותנית. שיטה זו מתאימה במיוחד למחקר אקספלורטיבי בתחומים שעדיין לא נחקרו ומשמשים כ"קטליזטור ליצירת המשגות" (Strauss & Corbin, 1990, p. 19). השיטה האיכותנית מאפשרת לחקור את התובנות ואת החוויות הסובייקטיביות של המשתתפים בפעילות הארגונים ומתוך כך להגיע להבנה מקיפה יותר של פעילות השחקנים השונים והיחסים בין הארגונים למוסדות מדינת הרווחה, מנקודת מבטם של השחקנים עצמם (Marshall & Rossman, 1995). השיטה

האיכותנית מאפשרת גם לנוע על פני ציר הזמן וההיסטוריה ולחקור היבטי המשכיות ושינוי בתופעות חברתיות. על כן היא מתאימה למחקר המבקש לחקור התפתחות ופעילות של ארגונים לאורך תקופות זמן שונות (Johnson & Waterfield, 2006).

מדגם ארגוני השורשים שנבחר למחקר הוא מדגם נוחות, שנגזר מתוך שלושה מאגרים מרכזיים של ארגוני החברה האזרחית בישראל: מאגר המידע של המרכז לחקר המגזר השלישי בישראל, מאגר המידע של גיידסטאר ישראל ורשימות ארגונים שהופיעו באתרים של ארגוני תשתית וארגוני גג מרכזיים בישראל (למשל שתי"ל ושיתופים). המחקר התמקד בארגוני שורשים, הפועלים בתחום הרווחה והמשותפים שלוש קבוצות שונות: ילדים, אנשים עם מוגבלות ונשים. שלושת התחומים הללו נבחרו, מכיוון שהם מייצגים תחומים מרכזיים של אספקת שירותים בישראל, מבחינת מספר הארגונים הפועלים בכל אחד מהם ומבחינת היקף השירותים שהם מספקים ומגוונים (זיכלינסקי, 2010; Schmid, Bar, & Nirel, 2008). מתוך רשימת הארגונים הפעילים בשלושה תחומים אלה, שהופיעה בשלושת מאגרי המידע, נבחר מדגם של 50 ארגונים בהתאם לקריטריונים האלה:

1. ארגוני שורשים, המציגים בעבודתם פעילות משמעותית, לאורך שלוש שנים לפחות, בתחום הרווחה שבחרו להתמקד בו (לפחות שתי תוכניות או פרויקטים בולטים בשנתיים האחרונות); כדי להתמקד בארגונים עצמאיים ולהבחין ביניהם לבין ארגונים אחרים הפועלים ללא כוונת רווח, השתמשנו בקריטריונים שהציעו סמית (Smith, 2000) וזיכלינסקי (2010) להבחנה בין ארגונים שונים בחברה האזרחית.

2. ארגונים עצמאיים; כדי לוודא שהם אכן עצמאיים, נבחרו ארגונים שהקימו אזרחים ביוזמה פרטית, ואשר לא קשורים בחוזים לאספקת שירותים עם הממשלה (ממשל מרכזי או מקומי). אם ארגון מסוים קיבל תמיכה ממשלתית או עירונית (במסגרת מסלול התמיכות ולא החוזים), לא עלה סכום התמיכה על 20% מסך תקציב הארגון.

3. היקף התנדבות משמעותי, גם מבחינת מספר המתנדבים וגם מבחינת הפעילות; סמית (Smith, 2000) מגדיר ארגוני שורשים כארגונים שבהם מתנדבים לוקחים על עצמם 50% לפחות מהפעילות. אף שאין דיווחים סדירים על מספר המתנדבים בארגונים רשומים, הפועלים בחברה האזרחית בישראל, ועל היקף התנדבותם, נערכה בדיקה מקדמית של הארגונים, כדי לוודא שהם עומדים בקריטריון זה.

בחירת הארגונים במדגם לפי שלושת הקריטריונים הללו נעשתה על ידי בדיקת דוחות שהם הגישו לרשם העמותות ועל ידי בדיקת מידע שהפיצו באתר האינטרנט שלהם, בדף הפייסבוק וכו'. במקרים מסוימים נערכה בדיקה מקדמית באמצעות שיחת טלפון עם נציג הארגון.

אוכלוסיית המחקר כללה 52 מרואיינים מ-44 ארגונים. המרואיינים היו נושאי תפקידים בכירים בדרג מנכ"ל, יו"ר, חבר ועד מנהל. 42 מהמרואיינים היו נשים ו-10 גברים. תשעה מהמרואיינים היו ערבים אזרחי ישראל, ו-43 יהודים. נעשתה פנייה בדוא"ל ובטלפון ל-50 ארגונים. ארבעה מתוכם לא הגיבו, ושניים סירבו להשתתף במחקר.

הנתונים נאספו באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה. עם חלק מהמרואיינים נערך ראיון שני, כדי להשלים מידע שהיה חסר בראיון הראשון. הראיונות ארכו כשעה עד שעתיים, והם הוקלטו ותומללו. פרוטוקול הראיון כלל שאלות אשר התייחסו לאלה: (1) מאפיינים ארגוניים, כגון מאפייני ניהול, קבלת החלטות, מטרות, כוח אדם, חלוקת עבודה, מקורות מימון ויחסים עם ארגונים אחרים בחברה האזרחית ובמגזר העסקי; (2) מאפייני הפעילויות והשירותים, כגון השירותים המסופקים ומאפייניהם, שירותי ותהליכי הייעוץ והטיפול ותהליכי בחירת הלקוחות; (3) מאפייני הלקוחות, האינטראקציה בין הארגון לביניהם ומעורבותם בארגון; (4) היחסים עם מוסדות מדינת הרווחה ברמה המקומית והלאומית.

הראיונות והחומר המתועד נותחו בכלי ניתוח תוכן איכותניים. בנייתו זוהו תמות חוזרות שהופיעו בהם, והאירו את המשמעויות שנתנו השחקנים השונים לארגונים ולפעילותם וליחסים בינם לבין מוסדות מדינתיים ואת ההקשרים השונים שבהם נוצרו משמעויות אלה (Coffey & Atkinson, 1996; Ryan & Bernard, 2000).

## ממצאים

### מאפייני הארגונים, הלקוחות והיחסים עמם

מאפיינים ארגוניים: רוב הארגונים המשתתפים במחקר הם ארגונים קטנים מבחינת היקפי תקציביהם (עשרות אלפי שקלים בשנה בממוצע) ומספר המועסקים בהם (בין אחד לארבעה). המימון לפעילותם מגיע ברובו מתרומות של יחידים, מחברות עסקיות קטנות ובינוניות ומקרנות פילנתרופיות, ומקצתו מתשלום דמי חבר ותשלום על שירותים שהארגונים מציעים. רוב הארגונים לא קיבלו כל מימון ממשלתי.

הפעילות בהם נעשתה ברובה על בסיס התנדבותי, והמתנדבים היוו את רוב כוח האדם הפעיל בהם. מספר המתנדבים הפעילים בארגון נע בין 30 ל-80. הם הועסקו במגוון רחב של תפקידים, החל בגיוס כספים, דרך פעולות טכניות ולוגיסטיות, ובהן מזכירות, מענה לטלפונים, קבלת ציוד וחלוקתו, ארגון אירועים וטיולים, וכלה בפעילות טיפולית-מקצועית שכללה הנחיית קבוצות תמיכה, אינטייק, אבחונים וייעוץ פארא-רפואי, פסיכו-

סוציאלי וחינוכי. פרופיל המתנדבים היה מגוון; כולם אנשים שביקשו לסייע לאוכלוסיות במצוקה, כפי שהעיד מנהל ארגון המספק סיוע בפעילויות פנאי לילדים בחינוך המיוחד:

פרופיל המתנדבים הוא מגוון. יש לי מישהו שעובד בחברת תקשורת, יש לי זוג פנסיונרים, ואמא שלי שיצאה לגמלאות היא גם רפרנטית של בית ספר בתל אביב. וחבר עורך דין שלמד איתי בבאר שבע, ומהנדס בחברת חשמל הוא באשדוד, ואדם שעובד בק"ל הוא באשקלון, אישה בחדרה, אישה שבעלה עשה הרבה כסף, בחורה צעירה שהיא מחפשת להתנדב, ואיש צבא קבע ואיש משטרה.

אף שהארגונים העמידו מוסדות ומנגנונים הנדרשים על פי חוק העמותות, פעילותם מצומצמת בדרך כלל, ומנהלי הארגון, שבמקרים רבים הם גם מייסדיו, הם אלה המקבלים את ההחלטות. ארגונים רבים גם מנוהלים מהבית הפרטי של העומדים בראשם.

ההתנהלות השכיחה בקרב הארגונים הנחקרים היתה של הישרדות באווירת חירום מתמדת. כל המרואיינים ציינו שהאתגר הקשה והחשוב ביותר שהארגון שלהם מתמודד איתו הוא השגת מקורות מימון. כך תיארה זאת מנהלת ארגון המסייע לילדים עם מוגבלות:

בעצם מאוד קשה לעמותות הקטנות בארץ לחיות. בעצם במדינה הזאתי אין כביכול מקום לעמותות הקטנות. מאוד מאוד קשה לעמותה קטנה לקום. כל הכסף הולך למקומות גדולים. העמותות הגדולות מקבלות מהמדינה מיליונים. אני רצה אחרי כל שקל, ולא יודעת אם אצטרך לסגור עוד שנה.

מאפייני הלקוחות, קביעת זכאות וקריטריונים לקבלת השירותים: אף שרוב הארגונים הוקמו כדי לסייע ולקדם אוכלוסייה מוגדרת, כמו נשים חד הוריות או ילדים החולים במחלה מסוימת, ואינם מפרסמים את פעילויותיהם או עוסקים בפעולות יישוג (outreach), אוכלוסיית לקוחותיהם רחבה יותר. לקוחות אלה, בדרך כלל אנשים המצויים במצוקה כלכלית הנובעת ממוגבלות וחולי, מבעיות רגשיות או תפקודיות, פונים אליהם בעיקר דרך המלצות מ"פה לאוזן", של אותם אנשים שלמענם הוקמו הארגונים מלכתחילה. כך סיפרה אחת המנהלות:

אנחנו פועלים 13 שנה. איכשהו אנחנו נמצאים במאגר המידע כנראה של העמותות, ובאינטרנט. יש אנשים שמחפשים עזרה, יודעים תמיד לאן לפנות. את מבינה? הם יודעים למי. מגיעים לי מאות מכתבים. אני גם לפעמים שואלת את עצמי איך. גם מהמגזר הערבי פונים, מהמגזר החילוני, מהמגזר הדתי.

והוסיפה מנהלת ארגון המסייע לילדים לקויי למידה:

למשל אחת מירושלים שיש לה 15 ילדים, שאין להם... אז עזרנו לה קצת. ואנחנו עוזרים גם כן בחגים במיוחד בסלי אוכל. כן. מי שמבקש בעצם. אבל אנחנו

מתרכזים בלקויי למידה. אבל אם משהו מבקש מאיתנו, ברור שאנחנו נעזור לו. אם זה חולים, אם זה נכים. גם שיעורי רכיבה לנכים, לא רק ללקויי למידה, לאוטיסטים.

לארגונים שרואינו יש אפוא מעגל רחב של לקוחות, לא בהכרח אוכלוסיית היעד שלשמה הם הוקמו. היקף הפניות המגיע אליהם נע בין מאות ל-2,000 בשנה, ובהתאמה גם מספר הלקוחות מקבלי השירותים נע בין עשרות ל-500 בשנה. אמר על כך מנהל אחד הארגונים:

אנחנו עוזרים לאנשים שנופלים בין הכיסאות. אין שום ארגון ושום משרד, בוא נגיד משרד הבריאות, ביטוח לאומי או משרדים אחרים, או עיזבונות, כל האלו שאומרים לא, ואנחנו רואים את המצב, אנחנו לוקחים את הבן אדם שנופל בין הכיסאות. המטרה שלנו, ההתמקדות, להתמקד כשאינן אף אחד שעוזר.

הארגונים השתמשו במגוון שיטות למיון ולהגדרה של אוכלוסיות הלקוחות הזכאיות לשירותיהם. הקריטריונים המרכזיים לסינון היו הבחנה על בסיס דת, לאום, ארץ מוצא וקריטריונים כלכליים וגיאוגרפיים. כך הסבירה מנהלת ארגון חרדי המסייע לנשים חד הוריות:

אנחנו ארגון חרדי, ויש לנו את הקריטריונים שלנו. קודם כול אנחנו בוחנים את רמת הדתיות של האישה: האם יש לה טלוויזיה בבית? יש לה כיסוי ראש? היא מתלבשת בצניעות? איפה הילדים שלה לומדים? האם הם מקבלים חינוך דתי? שנית אנחנו בוחנים את מצבה הנפשי, האם יש לה בעיות נפשיות או קוגניטיביות. אנחנו לא יכולים לתת שירות לנשים עם בעיות נפשיות או קוגניטיביות, כי זה עלול להוריד את רמת הסדנאות שלנו; זה יכול להרתיע נשים אחרות מלהשתתף בסדנאות.

לעומתה אמרה מנהלת אחרת ש -

יש לי בעיה קטנה, אם שולחים לי משפחה שהאבא אברך בכולל ויש להם עשרה ילדים והוא לא עובד. למשפחה כזו מאוד קשה לי לתרום. למרות שאסור להתחשבן עם הילדים, ההתחשבות היא לא עם הילדים. אבל אם יש אברך שחושב שהוא צריך לשבת בכולל, הוא הביא עשרה ילדים, והוא לא מתאמץ בשביל עצמו, אז נורא קשה לי. לא תמיד אני עוזרת להם. לא בגלל שהוא דתי; בגלל שהוא חושב שהוא לא צריך לצאת לעבוד, אבל הוא חשב שהוא צריך לעשות עשרה ילדים. לא משנה אם הוא דתי או חילוני, זה לא משנה לי בקטע הזה. כשבא לי בחור שיושב בכולל, בן אדם שמסוגל לעבוד, בן אדם בריא, בן אדם שיכול ללמוד, הראש אצלו עובד, אם הוא מחליט לא לעבוד ולעשות למען עצמו, הרבה פעמים אני מסרבת לתת להם.

חלק מהארגונים אמרו בפירוש שאינם מספקים שירותים ללקוחות ערבים. מנגד העיד ארגון המסייע לאנשים עם מוגבלות והמשרת אוכלוסייה במצוקה בעיר ערבית בישראל, שחשוב לו להתמקד באוכלוסייה הערבית בלבד. ארגונים אחרים אמרו שהם מתמקדים באוכלוסיות של יוצאי ברית המועצות לשעבר או אתיופיה. למשל: ארגון המספק שירותי מעון וצהרון לילדי נשים עובדות באחת הערים במרכז הארץ החליט שלצהרון יתקבלו ילדים ממוצא אתיופי בלבד. מנהל הארגון הסביר ש"ילדים לבנים עשויים להפחיד את הילדים האתיופים".

לצד שיקולי המוצא, הדת והלאום היו גם השיקולים שנגעו למצבם הכלכלי של הלקוחות. בחלק מהארגונים נשאלו הפונים לקבלת סיוע על מצבם הכלכלי, ואם היו מובטלים, נדרשו לספק הסבר לכך. ארגונים העידו שהם משתדלים לעזור לנזקקים ביותר, ועל כן הם זקוקים להוכחות כלכליות ואחרות, כדי שהסיוע אכן יגיע אליהם. מנהלת ארגון המסייע למשפחות במצוקה הסבירה: "כשבא לי משהו בלי מכתב מעובדת סוציאלית או מסמך רפואי, אני צריכה יותר לבדוק אותו, שישלח לי מסמכי מסכנות. כשיש לי מכתב מעובד סוציאלי, אני לא צריכה מעבר לזה כלום."

הארגונים משתמשים בקריטריונים הללו בצורות שונות. בחלק מהם מסתפקים בתהליכי אינטייק בלתי פורמליים, ואילו באחרים פונים נדרשים לעבור ועדות לקביעת זכאותם ולהציג בהן מסמכים שונים. למשל: באחד מהארגונים אמרו ש"הם צריכים להמציא מסמכי מסכנות, כמו חובות או דברים כאלה, את יודעת, שמעידים על כך שאין להם אמצעים". בארגונים אחרים לקוחות חדשים המקבלים שירותים מלווים במדריך העוקב אחר פעילותם בזמן קבלת השירות. אם הוא מתרשם שהתנהגותם לא תקינה, הוועד המנהל דן במקרה ומחליט אם להמשיך לספק את השירות. בארגונים מסוימים מראיינים פונים על עברם, בטרם מקבלים אותם כלקוחות.

יש ארגונים המציבים גם מחסום כספי, כלומר דורשים מלקוחותיהם השתתפות כספית בשירותים שהם מקבלים. היקף ההשתתפות בתשלום משתנה מארגון לארגון; יש כאלה הדורשים תשלום מלא עבור השירות, ואחרים המסתפקים בתשלום סמלי. כך הסבירה מנהלת ארגון המסייע למשפחות נפגעי טרור:

אנחנו גובים תשלום על פעילויות, בגלל שאני חושבת שזה מאוד חשוב שאנשים לא ירגישו שהם מסכנים. יש משהו בזה שכל פעילות שאתה בא, אתה משלם. [...] היינו גובים 25 שקלים לפעילות. [...] לדעתי זה הוכיח את עצמו. אנשים לוקחים אחריות; אתה משלם אפילו כמה פרוטות, אתה לוקח אחריות על זה, יש לך הערות. כשדברים נעשים בחינם, יש פחות הרגשה של מחויבות.

אחרים ראו בהשתתפות הלקוחות תרומה המסייעת לארגון להמשיך לפעול. בארגונים מסוימים הוצעו סוגים שונים של טיפול בהתאם ליכולת להשתתף בתשלום עבורם.

למשל: ארגון המספק שירותי ייעוץ פסיכולוגי מציע טיפולים ארוכי טווח לנשים היכולות לשלם עבור הטיפול וטיפולים קצרי טווח או סדנאות טיפוליות ללקוחות שאין ביכולתם לשלם עבור הטיפול.

### מאפייני השירותים: מגוון, הוליסטיות ואקראיות

הקמתם ודרכי פעולתם של הארגונים שנבחנו במחקר התאפיינו באקראיות, במתן פתרונות מהירים לצרכים ולתנאים משתנים בשטח ובהעדר תכנון מראש. מאפיינים אלה השפיעו על סוג השירותים שהארגונים מספקים ועל אופיים. חלק מהארגונים הוקמו עקב בעיה אישית של המייסד או בידי אנשים שוחרי טוב שזיהו בעיה בקרב קבוצת אוכלוסייה מסוימת שלא זכתה למענה מטעם המדינה. חלק מהארגונים (של אנשים עם מוגבלות או נשים) הוקמו לאחר שהמייסדים זיהו שלאנשים הנמנים עם אוכלוסיות אלה יש גישה מוגבלת לשירותי הרווחה או לחילופין בכלל אין שירותים המותאמים לצורכיהם; למשל: הוקם ארגון שנועד לסייע לבוגרים עיוורים עם מוגבלויות מורכבות אחרות, פיסיות וקוגניטיביות, משום שמסגרות השיקום והתעסוקה לאוכלוסיית האנשים עם מוגבלות בשירותי הרווחה המדינתיים לא התאימו להם. כך אמרה מנהלת הארגון:

לבן שלי לא היה מה לעשות אחרי גיל 21. החניכים האלה היו נופלים בין הכיסאות בכל מקום. יש מקומות נהדרים לאנשים עם פיגור שכלי, יש מקומות נהדרים לאנשים עם עיוורון, יש מקומות נהדרים לאנשים עם נכות פיזית, אבל אנשים שמשלבים את כל הנכויות יחד תמיד נפלו בין הכיסאות. לא היה משהו מסודר בשבילם.

בשל החסכים הרווחים בשירותי הרווחה הקימו הארגונים מערכי שירות ענפים, על פי הצרכים שזיהו. מהמחקר עולה שארגוני שורשים הפועלים בתחום הרווחה מספקים מגוון רחב של שירותים חברתיים: שירותי ייעוץ וטיפול רגשי ומקצועי; טיפולים רגשיים בשיטות שונות; קבוצות תמיכה ושירותי תמיכה וייעוץ בטלפון; טיפול פסיכו-סוציאלי; אבחון פסיכולוגי ופסיכו-דידקטי; טיפולים פסיים ושיקומיים בשיטות שונות; חונכות וסיוע בלימודים; חוגים לילדים; הדרכה בנושאי הורות ובריאות; הפעלת גנים וצהרונים; סיוע ביתי לנשים אחר לידה ולמרותקים לביתם; סיוע לחולים כרוניים המאושפזים בבתי חולים; פעילויות פנאי כגון נופשונים וטיולים; סיוע חומרי (חלוקת מזון, תווי קנייה, ביגוד, מתן תרומות כספיות וסיוע ברכישת מכשור רפואי). הארגונים משתמשים במגוון רחב של פרקטיקות וגישות טיפוליות, חלקן שיטות חדשניות שהם פיתחו בגלל חסכים בטיפול של גורמים ממשלתיים או בשל הצורך ליצור חלופות לשיטות וגישות טיפול פחות יעילות, הנוהגות בארגוני רווחה ממסדיים.

שירותים הולסטיים ואקראיים: רוב הארגונים מציעים מערך משולב של שירותים שלא בהכרח קשורים זה בזה. מהלך ההתפתחות הרווח של הארגונים מלמד שהם הוקמו כדי לשרת קבוצה מסוימת באוכלוסייה לאחר שזוהו צרכיה. בתחילת דרכם נתנו רוב הארגונים מענה לצרכים שלשמן הוקמו, ובהדרגה הם הרחיבו את שירותיהם למיגוון תוכניות, הן לטובת האוכלוסייה שלמענה הוקמו והן לטובת אוכלוסיות אחרות. כך התפתחו לאורך השנים בארגונים שירותים הרחוקים מהשירותים ומהמטרות המקוריים שלהם. לדוגמה: אחד הארגונים הוקם כדי לספק שירותי תמיכה וייעוץ לאימהות חד הוריות, אך עד מהרה הוא החל לספק לילדיהן שירותי חינוך, טיפולים וייעוץ פסיכולוגי ולהן עצמן פעילויות פנאי. מנהלת הארגון אמרה שהרחבת השירותים מבטאת את מטרת הארגון לתת מענה וכיסוי לכל ההיבטים והצרכים בחייה של אם חד הורית. מנהלת של ארגון אחר הסבירה שהם "מתמודדים עם כל הסוגים של בעיות: זו רוצה עצה לגבי קרם פנים; לאישה אחרת יש בעיות עם בית הספר של ילדיה; ולאישה אחרת אין חשמל או מים, והבנק עיקל לה את החסכונות".

המרוויינים אמרו שהמגוון הרחב של השירותים שמציעים ארגוניהם עונה על מטרותם – לכסות היבטים רבים ככל האפשר בחייהן של אוכלוסיות במצוקה וליצור סביבה הוליסטית שבה יחושו נוח להעלות בעיות ולחפש להן מענים. עוד אמרו שתוכנית מסוימת עשויה לסייע בהתמודדות עם בעיה מסוימת, אך תתקשה לתת מענה כולל יותר לצרכים המורכבים של אוכלוסיות מודרות מבחינה כלכלית, חברתית ותרבותית. מנהלת ארגון המספק סיוע לנשים עולות תיארה את הצרכים המורכבים שהוא מנסה לתת להם מענה:

נשים משתתפות בשירותים שלנו, משום שהן סומכות עלינו. זה בדרך כלל מתחיל "אני צריכה עזרה עם העסק שלי", ואחרי כמה זמן ממשיך עם "מכים אותי בבית". [...]. פה הן מרגישות מספיק נוח לאתגר ולשנות את המציאות שבה הן חיות.

האופי האקראי וההוליסטי של השירותים והתרחבותם המהירה נובעים, לדברי המרוויינים, מהרצון לתת מענה לצרכים המשתנים של הקהילה ולספק פתרונות רבים ככל האפשר לבעיות הרבות של אוכלוסיית היעד. "כל פעם שהיתה הזדמנות וצורך, הצענו משהו, כל מה שהיה אפשרי", סיפר אחד המנהלים. והוסיפה מנהלת של ארגון המסייע למשפחות במצוקה, שהם נוכחו שלא די בסיוע שהם וארגונים אחרים מציעים, הניתן בצורת סלי מזון, ולכן הם נדרשו להרחיב את שירותי הארגון:

משפחה צריכה גם כסף. חשבון חשמל אין לאנשים לשלם. היתה לי משפחה בחיפה, משפחה נזקקת. חודשיים הם היו בלי חשמל. בבית היה תינוק בן כמה חודשים. זה נראה לך הגיוני דבר כזה? את מבינה? אז הם לא צריכים כסף בשביל לשלם את החשבון? שלחתי כסף לחשבון. הלכתי לחברת חשמל, התחייבתי. שלחתי כסף לחברה. הארגו הזה, יש ארגונים, באים נותנים לך ארגו שמן, סוכר,



משפחה יכולה להתקיים מדבר כזה? [...] היה גם ילד שבפברואר הלך עם סנדלים. מה יעזור אם אני אשלח להם עכשיו ארגו עם קמח, שמן וסוכר? שלחתי צ'ק, 500 שקל, לקנות נעליים.

בארגון המסייע לנשים חד הוריות בחברה החרדית הבינו מנהליו, זמן קצר לאחר הקמתו, שלא רק האימהות זקוקות לשירותים מסוימים, אלא גם ילדיהן. כך פותחו שירותים שונים, כגון שירותי גינון טיפולי ומקהלה, הנותנים מענה לאלה ולאלה. מנהלת אחרת הסבירה ש צורכי היומיום החיוניים של אוכלוסיית היעד קובעים, יותר מכל תוכנית, את אופי השירות: "אם אישה מגיעה אלינו ואין לה כסף לקנות אוכל לילדים שלה, נאסוף לה כסף בארגון. אם היא יכולה לשלם אותו בחזרה, טוב; אם לא, אנחנו לא מבקשים את זה."

שינוי מהיר של תוכניות והעדר המשכיות: האופי האקראי של השירותים בא לידי ביטוי גם בשינוי מהיר של תוכניות שירות. מכיוון שאין כוח האדם יציב, פעמים רבות תוכניות שירות נסגרות, כאשר האדם שיזם וארגן אותן עובר לתפקיד אחר או לא יכול עוד להיות מחויב להן. מרואיין מאחד הארגונים סיפר ש"רכזת התוכנית היא מורה לתקשורת וגם סטודנטית לתואר שני; מכיוון שהיא לא יכולה להשקיע זמן בתוכנית כרגע, אנחנו סוגרים אותה".

אפשרויות מימון מוגבלות והעסקת כוח אדם בלתי מקצועי: מהראיונות עלה עוד שפיתוח השירותים בארגונים מושפע גם מאפשרויות המימון ומזמינות כוח האדם. "חלק גדול מהשירותים שפיתחנו וסיפקנו נקבע על ידי המימון שקיבלנו ממקורות שונים, בעיקר פרטיים, כמו גם על ידי היוזמה של מתנדבים," אמר אחד המרואיינים. אחרים העירו שבעיות מימון מקשות עליהם לתת מענה לכל הצרכים הרבים העולים מהשטח. כך סיפר מנהל של ארגון המסייע למשפחות במצוקה, בין השאר באמצעות חלוקת מזון:

לפני שנתיים והשנה יש לי כפל פניות; ממש כפל פניות, כן. אני רוצה להגיד לך שלפני כמה שנים כשהיה מגיע אלי משאית של ירקות, הייתי מוריד את המשאית הזאת. מגיעים המתנדבים, אורזים, מגיעים המתנדבים, לוקחים את זה, מחלקים לבתים. היום אני מגיע עם המשאית; הנזקקים מגיעים עד העמותה לקחת; לא מחכים. הכמות שמגיעה היא כמות גדולה. הכמות שאני מקבל יחסית לכמות שאני צריך לספק היא אולי 50%. קשה לתכנן ככה. לפעמים זה מסתיים, נגמר; חילקתי את כל מה שיש לי; מגיעים המשפחות, ואין להם כלום, לא מקבלים, נגמר.

רק ארגונים ספורים יכולים להרשות לעצמם להעסיק אנשי מקצוע (עובדים סוציאליים, פסיכולוגים, מורים ועורכי דין). רוב הארגונים חסרי משאבים. אבל רצונם לספק מגוון רחב של שירותים הצריך להעסיק עובדים בלתי מקצועיים ולהישען על מתנדבים אנשי מקצוע, תוך שימוש בטכניקות שאינן בהכרח מקצועיות. למשל: בארגון המציע שירותי תמיכה וייעוץ לנשים עולות המועסקות כמטפלות סיעודיות, שלוש מתוך ארבע הרכוזות הן

מהנדסות והרביעית מוסיקולוגית. ארגונים רבים מסתמכים על סטודנטים הלומדים מקצועות טיפול ומתנדבים בארגון. חלק מהארגונים הודו שמגבלות משאבים מקשות על העסקת אנשי מקצוע, אך הם מנסים להעביר למתנדבים ולצוות הכשרות מקצועיות, למשל "ארגז כלים" הניתן למתנדבים העובדים עם נשים חד הוריות במצוקה, שמטרתו לזהות מצבים אקוטיים וקריטיים אצלן ואצל ילדיהן.

לבסוף, עקב בעיות מימון ורצון לספק מיגוון רחב של שירותים, שייתנו מענה לצרכים רבים של אוכלוסיות היעד, בלטה בקרב הארגונים הנחקרים הנטייה לפנות לחברות עסקיות ולבקש תמיכה בפעילותם. כך יצרן גדול של חיתולים חד-פעמיים מספק לארגון התומך בנשים לאחר לידה עשרות חבילות של חיתולים בכל חודש, וחברת תרופות תומכת במספר תוכניות של שירותים בתחום הבריאות לנשים. רוב הארגונים הציגו את הקשר עם החברות העסקיות כשותפות, והסבירו שהחברות מעורבות ברמות שונות בתהליכי קבלת ההחלטות בנוגע לשירותים שבהם הן תומכות. בחלק מהמקרים דיווחו מנהלים על חילוקי דעות שהתגלעו ביניהם לבין החברה שתמכה בהם, על רקע ההבדלים בין התפיסות ושיטות הניהול, ועל חששם מפני שינוי מטרות הארגון והתקתן בעקבות הקשר עם המגזר העסקי.

### ההקשר הקהילתי:

#### מרכזיות וחשיבות הקהילה בפעילות ארגוני שורשים בתחום הרווחה

הקהילה שלקוחות הארגון נמנים עמה התגלתה כגורם חשוב בהקמתם, בהתפתחותם, בפעילותם ובהמשכותם של ארגונים השורשים בתחום הרווחה. חשיבות הקהילה עלתה כתמה מרכזית בהקשר של המאפיינים הארגוניים ומאפייני השירותים של ארגונים אלה. רבים מהארגונים שנחקרו הוקמו כדי לספק צרכים של אוכלוסיות בקהילות ספציפיות או של אוכלוסיות ספציפיות; למשל: נשים חד הוריות בחברה החרדית, נשים חרדיות נפגעות אלימות, נשים ערביות, אנשים ערבים עם מוגבלות, נשים שעלו מברית המועצות לשעבר או מאתיופיה, אנשים הסובלים ממוגבלה או ממחלה ספציפית. הארגונים הללו השקיעו מאמצים בהשגת לגיטימציה מהקהילה שהם פועלים בה וניסו לגייס ממנה לקוחות פוטנציאליים. תמיכת מנהיגי הקהילה בארגון היתה חיונית לפעילותו. "מההתחלה הבנו שחשוב לארגון שפעילותו תקבל תמיכה מהקהילה, במיוחד מרבני הקהילה," אמר אחד המנהלים.

הזיקה ההדוקה בין הארגונים לקהילה שהם פועלים בה התבטאה בערנותם לנושאים שהם בגדר טאבו מבחינת הקהילה. למשל: בארגון ערבי המסייע לנשים במצוקה בחברה הערבית בישראל הוחלט שנשים לסביות לא יוכלו לקבל את שירותיו, משום שלדברי מנהלת הארגון "זה יכול להדיר אנשים רבים מפעילות הארגון. יש כאן בעיה, כי מצד

האחד הארגון מחויב לספק שירותים לכולם ללא קשר לנטייה מינית, לאום או מין; אבל מצד שני אתה צריך להיות קרוב לקהילה שלך. אתה צריך להימנע מלהרחיק את אוכלוסיית היעד שלך”.

בארגונים שחקרנו ניכר מאמץ להתאים את שיטות העבודה לצרכים המיוחדים של הקהילה תוך אימוץ פרקטיקות ההולמות את אופייה הייחודי; למשל: נמצא שנשים חרדיות הסובלות מאלימות במשפחה נרתעות מפנייה ללשכות רווחה ומבקשת סיוע, שכן קשר עם עובדת סוציאלית נחשב בקהילתן כסימן לכישלון המשפחה לפתור את בעיותיה באופן פרטי. על כן נקט ארגון המסייע לנשים חרדיות נפגעות אלימות טכניקות של העברת מידע מפה לאוזן ועבודה במעגלים קטנים, כדי למנוע מבוכה ותיוג ציבורי של הנשים המקבלות סיוע. באופן דומה, בארגון המסייע לנשים בקהילה הבדואית בנושא בריאות גילו שהנשים מתביישות לבקש הבהרות בנוגע להוראות רפואיות פשוטות, בשל החשש שייחשבו בורות וטיפשות, ויספגו מהגברים יחס מזלזל. על כן פיתח הארגון למענן תוכניות לימוד מיוחדות בנושא בעיות בריאות והטיפול בהן, המבוססות על השתייכות התרבותית הייחודית.

מרואיינים אחרים, במיוחד מארגונים המשרתים אנשים עם מוגבלות, הסבירו את חשיבות הקשר עם הקהילה כמנוף לגיוס מתנדבים לפעילות הארגון וכדרך לשילוב אוכלוסיות של אנשים עם מוגבלויות שונות בקהילות שהם מתגוררים בהן. מנהלת של ארגון המספק שירותי תעסוקה לאנשים עם מוגבלויות המוגדרים “כסובלים מכמה מוגבלויות” סיפרה:

יש לנו קשר עם המתנ”ס השכונתי, קשר טוב. יש לנו קשר טוב עם הקהילה. יש לנו קבוצות של בית ספר שבאים לעזור לנו, כי הרי לא תמיד החניכים שלנו מסוגלים לעמוד בהספק של כמות, אם אנחנו רוצים להישאר בשוק כספק [של שקיות ממתקים שלקוחות הארגון אורזים אותן; המחברות]. אז אנחנו צריכים לתת לפעמים עשרות אלפי שקיות, כלומר לפני חגים. אז יש לנו קבוצות של בית ספר, תנועות נוער כמו תגלית, מגיעים אלינו; הם מגיעים אלינו, עושים בשעה עבודה שהחניכים שלנו עושים בשבועיים. אז ככה אנחנו נעזרים וגם עוזרים ביחד.

ארגונים אחרים סיפרו על התגייסות קהילתית של מתנדבים ותורמים במקומות שבהם מצויים הארגונים, במיוחד סביב החגים, שאז יש עומס בשל מיזמים כגון חלוקת חבילות מזון. התגייסות זו, הנובעת מהזדהות עם פעילות הארגון ומטרותיו ומתחושת שייכות קהילתית לארגון הפועל בתוכה, “מצילה את הארגון בזמנים קשים, מספקת כוח אדם חשוב ונותנת הרבה תמיכה להמשך”, כפי שציין אחד מהמנהלים. למשל: מנהל של ארגון המסייע למשפחות במצוקה באחת הערים הערביות במשולש הסביר את חשיבות הקשר עם הקהילה המקומית בהקשר של תרומה כספית לפעילות הארגון: “בדרך כלל זה התורמים הפרטיים בתוך היישוב עצמו; גם בעלי עסקים בעיר. במיוחד יש לנו משהו

שנקרא זכאת, זכאת זה כמו מעשר. אבל אצלנו זה פעם אחת בשנה, בחודש רמאדאן. אנשים שגרים ביישוב נותנים. מזה מגיע המימון לעמותה.”

### קשרים רופפים עם מוסדות מדינת הרווחה ותחושות קשות כלפיהם

ארגוני השורשים שחקרנו הם ארגונים עצמאיים מעצם הגדרתם, ואינם מקבלים תמיכה ממשלתית משמעותית. ואולם הראיונות מלמדים שכל הארגונים נמצאים בקשר עם מוסדות ממשלתיים שונים. הם נרשמו כעמותות אצל רשם העמותות, מגישים לו דוחות שנתיים ונמצאים תחת פיקוחו. הקשר עם מוסדות ממשלתיים ועירוניים בולט במיוחד בהקשר של הפניית לקוחות ממוסדות אלה, כמו לשכות רווחה ומחלקות רווחה עירוניות, אל הארגונים. לעתים נוצרים גם שיתופי פעולה נקודתיים לצורך אספקת שירותים. עם זאת, לרוב הארגונים אין קשרי עבודה הדדיים, שוטפים או ארוכי טווח עם מוסדות ממשלתיים, ורובם אינם תופסים את המדינה כשחקן חשוב במערך אספקת שירותי הרווחה.

ארגונים מסוימים דיווחו שניסו לקבל תמיכה מהמדינה ולהשתלב במערכי הפעילות שלה, אך נדחו מסיבות שונות. לחלקם נאמר שאין הם עומדים בתנאי הסף הנוגעים להיקפי פעילות כספית או ארגונית הנדרשת לשם קבלת תמיכה, ואחרים נדחו עקב חילוקי דעות בנוגע לאופי השירותים שהם מספקים. אחת המרוויינות, המנהלת ארגון המספק שירותים לנשים חד הוריות בחברה החרדית, סיפרה ש”לשכת הרווחה לא אוהבת אותנו, כי אנחנו מציעות צורת חשיבה ופעולה אלטרנטיבית השונה מהטיפול המסורתי שהם מציעים לנשים חד הוריות”. מרוויינים אחרים ציינו שהם חשים שמוסדות מדינת הרווחה, ובעיקר לשכות ומחלקות הרווחה העירוניות, לא מעריכים את עבודתם. למרות זאת דיווחו כל הארגונים שלשכות הרווחה הן הגורם המרכזי בקרב מוסדות המדינה, המפנה אליהם לקוחות. מנהל של ארגון המסייע בצרכים רפואיים לאוכלוסייה מעוטת יכולת אמר ש”זה העובדת הסוציאלית נותנת לנו את המשפחות. אני פונה ישר לעובדת סוציאלית. אני אומר לעובדת סוציאלית, תביאי לי משפחות. בכל הלשכות רווחה, בגילה, בבית שמש, בבית”ר”.

מנהלי הארגונים שרואיינו במחקר סיפרו שבמגע עם מוסדות הממשלה, שהיו אמורים לסייע לאוכלוסיות שהם מייצגים, הם חוו אטימות, הדרה ואי שיתוף פעולה. הם חשו שהמוסדות נאבקים בארגונים ובלקוחותיהם. היו להם שתי טענות עיקריות כלפיהם:

1. מבחינתם היו המוסדות אחראים למצבי הקושי והמצוקה שבהם מצויים לקוחותיהם ועל כן גם הגורם המרכזי לצורך בהקמת הארגון ובפעילותו. רוב המנהלים סיפרו שארגוניהם הוקמו מחמת האדישות, האטימות וההדרה של אוכלוסיות הנזקקות

לשירותים ממשלתיים. אחת המרואיינות, מנהלת עמותה המספקת שירותים לאנשים עם מוגבלויות ראייה ושמיעה, אמרה ש"אנחנו חיים במדינה שכל רגע יש לך הרגשה שאתה נתקל בקיר, ואז אין לך ברירה, אלא לפתוח חלון או דלת ולהקים עמותה". והוסיפה מנהלת אחרת:

תשמעי, יש הרבה אנשים שלא פונים ללשכות רווחה למרות שהם אנשים נזקקים. יש אנשים שמפחדים לפנות ללשכות רווחה מתוך איום. היו לנו מקרים של לקוחות שפנו ללשכת רווחה, ואחר כך רדפו אותם ורצו לקחת להם את הילדים לפנימייה, והם נאלצו לקחת עורך דין, ללכת לבית משפט. במקום לעזור להם, אז העובדת סוציאלית רודפת אותם. האנשים האלה, ומדובר בהרבה אנשים, מגיעים אלינו, בעיקר כי הם איבדו אמון במערכת הקיימת ולא רוצים קשר איתה. היחס והסיוע שהם מקבלים ברווחה הוא נוראי. שולחים אותם שם לעמותות שיעזרו להם. אז את זה הם יכולים לעשות בפנייה ישירה אלינו. בשביל זה הם לא צריכים להשפיל את עצמם ולפנות ללשכת הרווחה. המדינה ויתרה עליהם.

2. המנהלים סיפרו על הקשיים הרבים בעבודה עם מוסדות ממשלתיים ועל התחושות הקשות המלוות אותם. כך סיפרה מנהלת של ארגון המסייע למשפחות של חולים כרוניים המצויים במצוקה כלכלית:

בדרך כלל לא עובדים איתם [מוסדות המדינה; המחברות]. אבל כשכבר עבדנו עם מחלקת רווחה, המתנ"ס לא שיתף פעולה, מחלקת החינוך לא שיתפו פעולה, כדי לאתר את המשפחות האלה. או הפוך. הרווחה לא רצו לשותף פעולה עם החינוך. כל מיני דברים שהם לא יאומנו. היה לנו מקומות שממש כבר באנו עם כסף. ואמרו לנו "יופי, אז יאללה, תתחילו לחפש את המשפחות". אבל אנחנו לא גרים פה, אנחנו לא מכירים. אבל אתם כן מכירים! מה הבעיה להעביר מידע לאנשים? אפילו תשימו באתר, תעשו משהו. אל תתחילו לחפש ברחובות. תעשו סקרינינג של התיקים שלכם. נתקלנו בהרבה אטימות, הרבה חוסר רצון אמיתי לעשות משהו למען משפחות כאלה.

מנהלים אחרים הצביעו על קשיים רבים בהתנהלות מול הפקידות הממשלתית, כפי שעולה מדבריה של אחת המנהלות:

ואז מה שקורה שמצד אחד כשאני באה לרשויות, אומרים לי "וואו, איזה פרויקט, איזה יופי" וזה. אחרי שאני ממלאה תיקייה, את צריכה לראות מה זה להגיש בקשה למשרד הרווחה או מה זה להגיש בקשה לעיריית ירושלים. זה תיקייה של איזה 30 עמודים, שגם עולה לי כסף, כי אני צריכה ללכת להחתים את הרואה חשבון ואני צריכה להחתים עורך דין, ועולה לי שעות יקריות, ואני מקבלת את הכסף לפעמים אחרי שנה, לפעמים אחרי חצי שנה, במקרה הטוב. זה הרי, זה

מגוחך ! זה מגוחך. משרד הרווחה בכלל; על ה-22,000 האלה הגשתי את הבקשה ב-2011, קיבלתי אישור ב-2012, ומימשיתי ב-2013. ומצד שני אומרים לך "אנחנו רוצים את הפרויקט הזה שלך". אז איך אתם רוצים שהעסק יתקדם? התסכול פה הוא כזה גדול. פשוט, באמת. אני מרגישה כל כך מתוסכלת בקטע הזה. אני מרגישה שרוצים אותנו, רוצים את המגזר השלישי, ופשוט משגעים אותנו עם הניירת.

ארגונים אחרים הצביעו על פערי הכוח המתווים את יחסם של מוסדות הממשלה כלפי הארגונים ועל הקושי לייצג מולם אוכלוסיות מודרות ומוחלשות. כך אמרה מנהלת של ארגון המסייע לילדים עם מוגבלויות תקשורת:

הקשר עם מוסדות המדינה מייגע, כי המטרה שלנו היא לקבל כמה שיותר זכויות, והמטרה שלהם היא שנבלבל להם כמה שפחות במוח. שיתוף תושבים במדינה הזאת הוא לא הצד החזק של המדינה. הם רואים אותנו שותפים רק על הנייר. הם לא רואים ארגונים ולא קליינטים כשותפים במהלכי החלטות. ולכן זה כמו עניין של חתול ועכבר, וחתול ששומר על חלב. זה כל מיני תהליכים נורמליים, דרך אגב, בכל העולם. בחלק מהעולם יש לאזרחים יותר מקום בתהליכי קבלת החלטות. פה הפקידים חושבים שהם אלוקים בכבודם ובעצמם. אם היינו עם איזה שני פלאפלים על הכתפיים, אולי היה לנו יותר קל. יש פה קודים. יש פה קודים. אנחנו מדינה עם קודים ברורים של למי פותחים דלתות ולמי לא פותחים דלתות, ולאוכלוסייה שלנו לא פותחים דלתות. צריך ללמוד לשחק עם זה. זה הכול משחק. משחק עצוב.

ברוב הראיונות הובע הצורך בחיזוק היחסים עם מוסדות ממשלתיים לשם הרחבת השירותים לאוכלוסיות היעד ושיפורם. עם זאת בלטה תחושת המנהלים שאין מוסדות הרווחה הממשלתיים מכירים בצורך לכוון עם הארגונים יחסים המושתתים על שיתוף פעולה ועל קבלת החלטות משותפת. חלקם ציינו את הפער הגדול שהם חשים בין הצהרות הממשלה על חשיבות השותפות בין המדינה לחברה האזרחית לבין מימושן במציאות. כך תיארה זאת מנהלת של ארגון המסייע לנשים במצוקה:

הקשר עם מוסדות המדינה מורכב. יש מדי פעם שיח, לעתים שיתוף פעולה, מימון מאוד מצומצם. אין לנו התנגדות עקרונית לקבלת מענקים מהמדינה, ואנחנו מקבלות סיוע שמסייע בהפעלת הקו החם. אנחנו מבינות שצריך לשתף פעולה עם המדינה, אם רוצים לעזור לאנשים, אבל זה לא קל. לא אוהבים לשמוע את מה שיש לנו לומר, ואם רוצים שיתוף פעולה, צריך להשקיע הרבה בחיזור אחרי הפקידות. לא תמיד יש לנו את המשאבים והכוחות לזה. מעולם לא הרגשתי שרואים בי כשותפה, גם אם פונים אלי ומתייעצים איתי, ולמרות שאני מספקת

להם מידע חשוב. התחושה היא של "תעשו את מה שאתן יודעות לעשות הכי טוב, כי אתן עוזרות ופותרות לנו בעיות. אתן מטפלות בנשים, שלנו אין כסף, ידע וכוח אדם להגיע אליהן ולטפל בהן. אתן מבינות את השפה שלהם".

מרואיינים רבים חשו שהמדינה מצפה מארגוני החברה האזרחית למלא את מקומה ומתנערת מאחריותה לאוכלוסיות במצוקה, אך בה בעת אין היא מסייעת להם לעשות את הנדרש, ובכך מחלישה למעשה אותם ואת האוכלוסיות שהם משרתים. כך סיכם זאת מנהל של ארגון ערבי המסייע לאוכלוסייה במצוקה:

אין לי בעיה שהמדינה תבוא, תיקח את העמותה ותנהל אותה, ואני אשב בשקט. ואני רואה שהנזקקים מקבלים את המזון שלהם ואת מה שמגיע להם. אבל לצערי המדינה לא עושה את זה וגם לא תומכת. היתה החלטה לתת 200 מיליון שקל לעמותות. ולצערי הם באים לתת את זה רק לעמותות הגדולות. אז מה יהיה איתנו אנחנו? אני עמותה לא קטנה, אבל אני לא עמותה גדולה [...] ולצערי נופלת על הקו, משרד הרווחה, 200 מיליון שקל יחולקו, ומי שיקבל את זה, זה העמותות הגדולות. זה לא הגיוני. ושוב, אין לנו בעיה שאם המדינה תיקח את היוזמה, שהיא תטפל בנזקקים בצורה מכובדת וראויה. אין לנו בעיה; אנחנו נשמח לעזור גם. אנחנו נותנים מענה, אני מדבר על עמותות בכלל, עמותות בכלל נותנות מענה למה שהמדינה לא נותנת, לא הגיעה לשם.

---

## דיון

---

בשלושת העשורים האחרונים חל גידול במספר ארגוני החברה האזרחית הפועלים בישראל, חלקם ארגוני שורשים (Grassroots Organizations), אשר מספקים שירותים חברתיים חלופיים לשירותי המדינה או משלימים אותם. מהמחקר עולה מצבם המורכב של אותם ארגוני שורשים אשר מספקים שירותי רווחה. מחד גיסא הם תורמים תרומה נכבדה לתפקודם של אנשים בחברה הישראלית, הסובלים ממצוקות שונות ואשר על פי רוב אינם זוכים לסיוע ממדינת הרווחה. מאידך גיסא הם נתונים תחת מגבלות שונות, המשליכות על איכות השירותים שהם מספקים ועל האוכלוסיות הנהנות מהם. בחלק זה נדון בהשלכות השונות של מאפייניהם ופעילותם של ארגוני השורשים.

מהמחקר עולה שארגונים אלה מספקים מיגוון רחב של שירותים ונעזרים במיגוון רחב של שיטות טיפול. רוב השירותים נוצרו לאחר שזוהו צרכים, שלא זכו, לדעת הארגונים, למענה ממשלתי מספק. מכיוון שמוטבי השירותים הם אוכלוסיות הנמצאות במצוקה,

המייצרת מארג של בעיות וצרכים בתחומים שונים, ניכרת התחושה שעקב הקיצוצים בתקציבי מדינת הרווחה ובשירותיה הן "נופלות בין הכסאות" ואינן זוכות למענה הולם. לחלל הזה נכנסים ארגוני השורשים. הם משקיעים מאמצים רבים ביצירת שירותים שייתנו מענה כולל למיגוון המשתנה של צרכים אישיים וחברתיים של לקוחותיהם, ובהם מצוקה כלכלית ומחסור, מצוקה רגשית וחברתית, מוגבלות וחולי, קשיים במערכת החינוך ועוד. דרך המענה הכולל מבקשים הארגונים גם ליצור מרחב קהילתי ונגיש שבו יחושו לקוחותיהם בטוחים לפנות לעזרה ולחלוק בעיות, שבו מדברים בשפה המובנת להם, שבו התרבות שלהם מוכרת ומוערכת, שבו יוכלו לקבל עזרה ואף לסייע לאנשים בקהילתם.

עוד עולה מהמחקר שארגוני השורשים בישראל דומים במידה רבה לעמיתיהם הפועלים במדינות אחרות. הם קמים כדי לטפל בבעיות משותפות של קבוצות אוכלוסייה ספציפיות, פעילותם מתבססת ברובה על כוח אדם מתנדב, ומשאביהם הכלכליים מצומצמים (Chetkovich & Kunreuther, 2007; Rau, 2012). המבנה הארגוני והניהול מתאפיינים במידה רבה של א-פורמליות (Smith, 2000). למבנה והתנהלות הבלתי-פורמליים, המאפיינים ארגוני שורשים באשר הם, נלווים במקרה הישראלי פעמים רבות גם העדר תכנון, התנהלות אד-הוק, המוכתבת ברובה בידי אילוצים פנימיים וחיצוניים, ואקראיות.

למרות הדמיון, נראה שסביבת המדיניות, שבה פועלים בשנים האחרונות הארגונים הישראליים, שונה מזו שבמדינות אחרות ומציבה לפניהם אתגרים וקשיים שונים. בעקבות הצמצומים בשירותים החברתיים בישראל, שהובילו להחרפת הבעיות החברתיות, ועקב המגמה של העברת האחריות לטיפול בבעיות חברתיות לחברה האזרחית, הרחיבו הארגונים את פעילותם באספקת שירותי רווחה. ואולם המחקר מלמד שבמקרים רבים אין ארגונים אלה ערוכים להרחבה כזו של פעילות ולאספקה של מיגוון רחב של שירותים לאוכלוסיות במצוקה. לרובם אין מימון מספיק ומקורות מימון יציבים וארוכי טווח. השאיפה לספק שירותים למיגוון של צרכים ובעיות, ובה בעת הקשיים במימון, מובילים אותם להקמת מערכי שירות הלוקים בארגון ובתיאום והנשענים במקרים רבים על כוח אדם לא מקצועי ולא יציב. רבים מהשירותים נקבעים מתוך הזדמנויות או צרכים אד-הוק ולא על בסיס תכנון ארוך טווח.

יתר על כן, אין השירותים שהארגונים מספקים נתונים תחת פיקוח, ואין הם חייבים לעמוד בסטנדרטים מקצועיים של שירותים חברתיים או של מקצועות הרווחה. בחלק מהארגונים נעשה שימוש נרחב בקריטריונים סלקטיביים, כמו דת, לאום או מצב כלכלי, כדי לקבוע זכאות לקבלת שירותים, ובשיטות של מעקב ובדיקת התנהגות של לקוחות בזמן קבלת השירותים. סלמון (Salamon, 1995) רואה בשימוש באמצעים אלה את אחת ממגבלות הוולונטריזם ומכנה אותה "אי מקצועיות פילנתרופית", כלומר טיפול חובבני בבעיות או בצרכים אישיים וחברתיים בארגונים וולונטריים. להתנהלות זו עלולות להיות השלכות



שליליות על לקוחות הארגונים, ובמיוחד על לקוחות מוחלשים ומודרים, שבדרך כלל לא מצויים בידיהם מספיק משאבים כדי להעריך את איכות השירותים המוצעים להם ולדרוש עזרה מקצועית.

מאפיין מרכזי של ארגוני השורשים הוא ההישענות הנרחבת על פעילות מתנדבים. ממצאי המחקר מעלים שמתנדבים הם חלק הארי של כוח האדם בארגונים. היכולת לרתום מתנדבים לפעילות בתחום הרווחה, במיוחד מתנדבים מתוך הקהילות שאוכלוסיית הלקוחות של הארגונים משתייכת אליהן, מצביעה על כוח חברתי כבד משקל בחברה הישראלית, שביכולתו לסייע בפתרון מצוקות חברתיות וביצירת הון חברתי משמעותי (Putnam, 2000). עם זאת, ההסתמכות על מתנדבים ככוח האדם המרכזי בארגונים אלה משפיעה, כאמור, על איכות שירותי הרווחה שהם מספקים.

מהמחקר למדנו גם שהזיקה ההדוקה בין הארגונים לבין הקהילות שלקוחותיהם נמנים עמן ושבהן נעשית פעילות מהווה מקור עוצמה עבורם. בין אם אלה קהילות גיאוגרפיות ובין אם קהילות נושא, דוגמת אנשים עם מוגבלות ספציפית, הזיקה ההדוקה מאפשרת רגישות תרבותית והתאמה של השירותים לצרכים ולאורחות חיים ייחודיים, כמו גם רתימת הקהילה. עם זאת, לעתים הזיקה ההדוקה בין הקהילה לארגון יוצרת שירותים מגזריים המדירים אוכלוסיות שאינן נמנות עם הקהילות של הארגונים, אך בעלות צרכים דומים. כך אוכלוסיות שונות חוות הדרה כפולה: בשל הקיצוצים בעידן הניאו-ליברלי הן הודרו משירותי מדינת הרווחה, אבל אין ביכולתן לרכוש שירותים חברתיים בשוק החופשי. ובה בעת אם אין הן שייכות לקהילות שהארגונים פועלים בהן, אין הן יכולות ליהנות מהשירותים המסופקים לאוכלוסיות עם צרכים דומים. יוצא אפוא שארגוני השורשים עשויים לתרום להדרתן ולהחלשתן.

ממצאי המחקר חושפים יחסים חלקיים ולקויים ותחושות קשות של הארגונים הפועלים בחברה האזרחית כלפי מוסדות מדינת הרווחה. מעניין להיווכח שאף שאין הם מקבלים מהמדינה תמיכה כספית בעלת משקל, רוב הארגונים מאוכזבים מיחס המדינה כלפיהם ומכך שאין הם נתפסים כחלק משמעותי ממערך הרווחה של מדינת ישראל. אף שחלק מלקוחותיהם מופנים אליהם ממוסדות ממשלתיים, ניכר שמוסדות מדינת הרווחה בישראל מתעלמים בדרך כלל מתרומתם לשירותים החברתיים. עקב כך אין תיאום בין השירותים הממשלתיים לבין השירותים שמספקים ארגוני השורשים, וברוב המקרים אין פיקוח מדינתי על השירותים, על אופני הפעלתם ועל השפעתם על לקוחות.

בדומה לבריטניה, נראה שהמדיניות הניאו-ליברלית ותפיסות המשילות ציבורית חדשה שאומצו בישראל בשנים האחרונות לא בהכרח סייעו לפעילות ארגוני השורשים, ואף הציבו מולם אתגרים חדשים (Milbourne & Cushman, 2015). גם בישראל יצרו הקיצוצים שנערכו בשירותים החברתיים ביקושים גדולים ופניות רבות לארגונים אלה

בקהילות שהם פועלים בהן, ואלה מיהרו לפתח שירותים שיסייעו לאוכלוסיות מתרחבות של לקוחות עם צרכים הולכים וגדלים, שאינם זוכים למענים אחרים. מהמחקר עולה שלמרות הרטוריקה הממשלתית הנרחבת בישראל בדבר שותפות בין המדינה לחברה האזרחית (ויינהבר, 2011), אין ארגוני השורשים הפועלים בשדה הרווחה חווים שותפות. להפך, רובם רואים במדינה גורם המתעלם מקיומם, המעביר אליהם את האחריות לטיפול באוכלוסיות במצוקה ולא מסייע להם בעבודה זו במקרה הטוב, והמקשה על פעילותם ומצר את צעדיהם באמצעות בירוקרטיה נרחבת במקרה הגרוע יותר. גם בישראל אין ארגוני השורשים לוקחים חלק בתהליכי ההיווצרות והשיח בשולחנות העגולים בין הממשלה לחברה האזרחית, ונדמה שמתעלמים מפעילותם בשדה הרווחה. אם המדינה אכן מעוניינת בחיזוק החברה האזרחית, בפיתוח חוסן קהילתי והון חברתי ובהידוק יחסיה עם גורמים הפועלים בחברה האזרחית, יש אפוא צורך בהיכרות עם קבוצה זו של ארגונים ובהכרה בה, כמו גם בהרחבת מעגלי השיח בשולחנות העגולים ובפורומים אחרים.

זאת ועוד, בארגוני שורשים בחברה האזרחית בישראל בולט היעדרן של תשתיות חשובות של מימון וידע ניהולי ומקצועי. ואולם לנוכח הגידול בהיקפי פעילותם, הקשיים בהשגת מימון והעדר יכולות ומשאבים ארגוניים ומקצועיים, יש מקום לפתח תשתיות כאלה, שיוכלו לסייע להם בפעילותם. בדומה למדינות אחרות, יוכלו ארגוני תשתית, קרנות פילנתרופיות הפועלות בחברה האזרחית ואף גורמים ממסדיים במדינת הרווחה לבנות תשתיות אלה (McCabe & Phillimore, 2012; Rau, 2012).

לסיכום, מהמחקר עולה שבשנים האחרונות מתרחבת פעילותם של ארגוני השורשים בתחום הרווחה, והם מספקים מיגוון שירותים לאנשים הסובלים ממצוקות שונות בחברה הישראלית. שירותים אלה תורמים תרומה נכבדה לתפקודם ולאיכות חייהם של אנשים אלה שעל פי רוב אינם זוכים לסיוע אחר. ואולם בה בעת פעילות הארגונים סובלת מחולשות שונות ואף עלולה לפגוע בשירותי מדינת הרווחה, כשעוד ועוד אנשים פונים לקבל שירותים בחברה האזרחית. היקף הפעילות ההולך וגדל של ארגונים אלה בשדה הרווחה הוא תולדה של המדיניות הניאו-ליברלית שנוקטות ממשלות ישראל בשנים האחרונות, ונראה שפעילותם מחזקת מדיניות זו. ממצאי המחקר מעלים שאלות בדבר תפקידיה של מדינת הרווחה ואחריותה לתת מענה לצרכים של אוכלוסיות מוחלשות, כגון נשים, ילדים ואנשים עם מוגבלות, כמו גם שאלות בדבר נקודות החוזק והחולשה של שחקנים בחברה האזרחית, המחליפים, לעתים בעל כורחם, את שירותי מדינת הרווחה, משלימים ומרחיבים אותם. עוד מלמד המחקר שנדרש להבחין בין קבוצות שונות של ארגונים הפועלים בחברה האזרחית על פי מאפייניהם, השירותים והפעילויות שהם מציעים, ולהבין טוב יותר את דינמיקת יחסיהם עם המדינה (Milbourne & Cushman, 2015).

המאמר התמקד בארגוני שורשים בתחום הרווחה, וביקש להציג את מאפייניהם הייחודיים ואת אופי פעילותם בישראל. מכיוון שהוא מחקר חלוץ בתחום שטרם נחקר בישראל, יש צורך להמשיך לחקור סוגיות הנוגעות לתפקידיהם, לפעילויותיהם ולמאפייניהם של ארגונים אלה בחברה האזרחית בישראל, ואת השלכות פעילותם על לקוחות מאוכלוסיות מודרות, על הקהילות שהם פועלים בהן, על העובדים והמתנדבים בהם ועל פעילות המדינה בתחום החברתי.

---

## מקורות

---

בר, מ' (2004). בין "דממה דקה" ל"קול צעקה": פעילותם הפוליטית של ארגוני רווחה וולונטריים בתהליך קביעת המדיניות כלפי ילדים עם נכויות. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, תוכנית המוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים ע"ש ד"ר יוסף י' שוורץ.

גיידסטאר (2014). שנתון העמותות בישראל. לוד: אנפיטק.

גדרון, ב', בר, מ' וכץ, ח' (2003). המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה אזרחית. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

דורון, א' (2007). עיצוב מדיניות הרווחה בישראל, 2000-2005. בתוך א' אבירם, ג' גל וי' קטן (עורכים), מדיניות חברתית בישראל: מגמות וסוגיות (עמ' 33-57). ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

דורון, א' וגל, ג' (2006). בתי תמחוי בירושלים בראשית המאה ה-21. ירושלים: קבוצת המחקר במדיניות חברתית, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית.

ויינהבר, ב' (2011). השולחן העגול הממשקי: מסגרת לאומית לשיח בין מגזרי ירושלים: שיתופים ומשרד ראש הממשלה, האגף לתכנון מדיניות.

זיכלינסקי, א' (2010). השפעת תהליכי ההפרטה החלקית והמסחור על תכונות ארגוני המגזר השלישי בישראל. ביטחון סוציאלי, 82, 79-111.

ינאי, א' (2005). מקלטי נשים בישראל: מחדשנות וולונטרית לאימוץ ממלכתי. ביטחון סוציאלי, 70, 77-109.

ישי, י' (2003). בין גיוס לפיוס: החברה האזרחית בישראל. ירושלים: כרמל.

קטן, י' (2007). הפרטה חלקית של שירותי רווחה אישיים. בתוך א' אבירם, ג' גל וי' קטן (עורכים), *מדיניות חברתית בישראל: מגמות וסוגיות* (עמ' 101-130). ירושלים: מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.

Almog-Bar, M. & Ajzenstadt, M. (2010). Women, welfare and civil society organizations: Creating an alternative women welfare sphere in Israel. *Social Policy and Administration*, 44 (6), 673-688 .

Anheier, H. K. (2004). *Civil society: Measurement, evaluation, policy*. London: Earthscan.

Bar, M. & Gidron, B. (2009). The Long Journey to the Promised Land: Policy initiatives towards the third sector in Israel. In B. Gidron & M. Bar (Eds.), *Policy initiative towards the third sector in international perspective* (pp. 159-188). New York: Springer.

Bode, I. (2006). Disorganized welfare mixes: Voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 16 (4), 346-359 .

Chetkovich, C. & Kunreuther, F. (2007). *From the ground up: Grassroots organizations making social change*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data analysis: Complementary strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cohen, J. (1995). Interpreting the notion of civil society. In M. Walzer (Ed.), *Toward a global civil society* (pp. 3-40). New York: Berghahn.

Cohen, J. & Arato, A. (1992). *Civil society and political theory*. Cambridge, MA: MIT.

Craig, G., Taylor, M., Wilkinson, M., Bloor, K., Monro, S., & Syed, A. (2002). *Contract or trust? The role of compacts in local governance*. Bristol: Policy press.

Edwards, M. (2004). *Civil society*. Cambridge, MA: Polity Press .

- Evers, A. & Laville, J. L. (2004). Defining the third sector in Europe. In A. Evers & J. L. Laville (Eds.), *The third sector in Europe* (pp.11-44). Cheltenham: Edward Elgar.
- Gronbjerg, K. (2011). The U.S. nonprofit human service sector: A sweeping revolution. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (2), 276-297.
- Hassenfeld, Y. & Garrow, E. (2007). *The welfare state, the nonprofit sector and the politics of care*. Paper presented at the Dead Sea Conference of the Israeli Center for Third Sector Research, March 14-15.
- Henriksen, L. S., Rathgeb Smith, S., & Zimmer, A. (2015). Welfare mix and hybridity – Flexible adjustments to changed environments. *Voluntas*, 26, 1591-1600.
- Kabalo, P. (2006). Constructing civil society: Citizen associations in Israel in the 1950s. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (2), 161-182.
- Johnson, R. & Waterfield, J. (2006). Making words count: The value of qualitative research. *Physiotherapy Research International*, 9, 121-131.
- Kendall, J., Knapp, M., & Forder, J. (2006). Social care and the nonprofit sector in the western developed world. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The non-profit sector a research handbook* (pp. 415-431). New Haven: Yale University Press.
- Kendall, J. & Taylor, M. (2009). On the interdependence between politics and policy in the shaping of English horizontal third sector initiative. In B. Gidron & M. Bar (Eds.), *Policy initiative towards the third sector in international perspective* (pp. 189-212). New York: Springer.
- Ledwith, M. (2011). *Community development: A critical approach*. Bristol: the policy Press.
- Lewis, J. (2004). The State and the third sector in modern welfare states: Independence, instrumentality, partnership. In A. Evers & J. L. Laville

- (Eds.), *The third sector in Europe* (pp.169-187). Cheltenham: Edward Elgar.
- Lewis, J. (2005). New Labour's approach to the voluntary sector: Independence and the meaning of partnership. *Social Policy and Society*, 4 (2), 121-131.
- Lorentzen, H. (2010). Sector labels. In R. Taylor (Ed.), *Third sector research* (pp.21-36). New York: Springer.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- McCabe, A., Phillimore, J., & Mayblin, L. (2010). *"Below the radar" activities and organisations in the third sector: A summary review of the literature*. Birmingham: Third Sector Research Centre.
- McCabe, A. & Phillimore, J. (2012). *All Change? Surviving "below the radar": Community groups and activities in a big society*. Birmingham: Third Sector Research Centre.
- Milbourne, L. (2013). *Voluntary sector in transition: Hard times or new opportunities?* Bristol: Policy Press.
- Milbourne, L. & Cushman, M. (2015). Complying, transforming or resisting in the new austerity? Realigning social welfare and independent action among English voluntary organisations. *Journal of Social Policy*, 44 (3), 463-485.
- Osborne, S. (2006), The new public governance? *Public Management Review*, 8 (3), 377-387.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Radu, R. (2012). Well-being reconsidered: A capability approach to grassroots organizations' contributions. In R. radu & J. Radisic (Eds.), *Well-being reconsidered: Empowering Grassroots Organizations* (pp. 13-32). Budapest: Open Society Foundation.

- Rochester, C. (2013). *Rediscovering voluntary action: The beat of a different drum*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.769-802). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas*, 9, 213-248.
- Schmid, H. (2003). Rethinking the policy of contracting out social services to non-governmental organizations: Lessons and dilemmas. *Public Management Review*, 5 (3), 307-323.
- Schmid, H. (2004). The role of nonprofit human service organizations in providing social services: A prefatory essay. *Administration in Social Work*, 28 (3/4), 1-22.
- Schmid, H., Bar, M., & Nirel, R. (2008). Advocacy roles of nonprofit human service organizations: Implications for policy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37 (4), 581-602.
- Smith, S. R. (2002). Social services. In L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp.149-186). Washington, D.C.: Brookings Institute.
- Smith, D. H. (2009). Grassroot associations. In H. Anheier & S. Toepler (Eds.), *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 804-810). New-York: Springer.
- Smith, D. H. (2000). *Grassroots associations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Toepler, S. (2003). Grassroots associations versus larger nonprofits: New evidence from a community case study in arts and culture. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (2), 236-251.
- Thompson, J. (2008) *Under the radar – A survey of small voluntary and community sector organisations working with children, young people and families*. London: NCVCCO.
- Trzcinski, E. & Sobeck, J. L. (2012). Predictors of growth in small and mid-sized nonprofit organizations in the Detroit metropolitan area. *Administration in Social Work*, 36, 499-519.
- Van Til, J. (2008). *Growing civil society*. Bloomington, IN: Indiana University Press .