

במוסדות העזרה ההדדית

מפעלי העזרה ההדדית

בשנות השלושים המאוחרות ובמחצית הראשונה של שנות הארבעים הטביעה גולדה את חותמה על שירותי הרווחה בהסתדרות. ראוי על כן להקדים רקע על התפתחותם של מפעלי העזרה ההדדית בהם היתה מעורבת. קופת-חולים: קשוי הסתגלות לאקלים, לעבודה מפרכת ולתנאי חיים ירודים, מחלות כמו קדחת וטיפוס ומצב הגייני וסניטרי ירוד מצד אחד; העדר שירותי רפואה ובריאות של ממש, ופועלים שחלו ונשארו לעתים ללא טיפול מהצד האחר – היו הרקע להקמתה של קופת-חולים בשנת 1912. אמצעי הקופה היו דלים והשירות שהציעה לחבריה הסתכם בטיפול של רופא ובמתן תרופות. בתקופת מלחמת העולם הראשונה הצטמ צמת פעילות הקופה והיא התקשתה להעניק אפילו את השירות הזה. לאחר מלחמת העולם הראשונה פעלו שתי קופות-חולים, של מפלגות הפועלים – "אחדות העבודה" ו"הפועל הצעיר". הפיצול לשתי קופות הכביד על פעילותן ועיכב את התפתחותן. בהחלטות ועידת היסוד של ההסתדרות, בחודש דצמבר 1920, הוזכרו שירותי קופת-חולים כחלק ממכלול פעולותיה ותפקידיה של ההסתדרות הכללית. כן הוחלט בוועידה על איחוד המוסדות שהיו ברשות שתי המפלגות ובתוך כך גם קופת-חולים. מלכתחילה חתרה קופת-חולים לפתח מוסדות רפואיים עצמיים וצוות רפואי משלה. אולם עד שנת 1922 היא הסתפקה בביטוח בריאות ולא עסקה בהספקת שירותים רפואיים. הטיפול הרפואי ניתן באמצעות "הדסה", שלרשותה עמדו רופאים וצוות רפואי אחר, בתי-חולים ובתי-מרקחת. משנה זו החלה קופת-חולים להקים מוסדות רפואיים ולגבש צוות עובדים משלה. הטעמים לכך היו: הגידול המהיר במספר חברי הקופה והפריסה הגיאוגרפית הרחבה של מקומות מגוריהם; ההערכה ששיטת העבודה של "הדסה" אינה עונה על צרכי חברי הקופה ומכבידה עליה מבחינה פיננסית; החשש שהקשר עם "הדסה" יעכב את התפתחותה של קופת-חולים. על אלה נוספה התפישה שיש להעמיק את הזיקה בין חברי הקופה לארגונם, ולקשור

גולדה בהסתדרות - שליחה ושליחות

את החברים ב"קשר ממשי וחי", כלשון בני התקופה, ולשנות את צביונה כמשרד שגובה מהם מסים ומכוון אותם לטיפול ב"הדסה". כבר בשנות העשרים הקימה קופת-חולים מרפאות עירוניות בתל-אביב, בירושלים ובחיפה - אלו שימשו מרכזים רפואיים מחוויים לישובים מסביב. במרפאות הללו הונהגו שירותים רפואיים מגוונים ופעלו בהן מחלקות למחלות פני-מיות, מחלות עיניים, גשים, ילדים, עור ועוד. משהופעלו המרפאות הללו הצטרפו רופאים מנוסים לצוות הרפואי של הקופה ורמת השירות בהן שופרה. נוסף על המרפאות העירוניות נפתחו מרפאות במושבות, במושבים ובקיבוצים וביישובים ארעיים. המרפאות הכפריות מילאו תפקיד חשוב בהספקת שירותי רפואה למתיישבים בנקודות ישוב מבודדות ומרוחקות. הרצון לספק שירות רפואי מחד גיסא והפיזור הגיאוגרפי של הפועלים וריחוקם מאיך גיסא גרמו לפריסה רחבה של המרפאות, וממילא הגדילו את הוצאותיה של הקופה, יצרו גרעונות והכבידו עליה מהבחינה הכלכלית. כבר במחצית הראשונה של שנות העשרים החלה קופת-חולים באשפוז מבוטחיה, תחילה בחדרי חולים ניידים שנפרסו בהתאם לצרכים ושוכנו בבניינים, בצריפים ואפילו באוהלים. בשנת 1923 נפתח בית-החולים בעין-חרוד. בשנות העשרים פעל בית-חולים בטבריה, אשר שרת את חברי המשקים באזור ואת הפועלים במושבות הגליל התחתון. בשנת 1930 הועבר בית-החולים מעין-חרוד למבני קבע במרכזו של עמק יזרעאל סמוך לעפולה. עם העברתו למשכנו החדש הורחבה יכולת הקליטה שלו, והוא קלט חולים גם מהשומרון ומהגליל וכן יולדות מהיפה. חברי קופת-חולים במגור העירוני המשיכו לקבל שירותי אשפוז בבית-החולים של "הדסה".

נוסף על הספקת שירותי רפואה הקנתה קופת-חולים חשיבות מרובה לפיתוח בתי-הבראה. בשנות העשרים הוקמו ופעלו שני בתי-הבראה: "ארזה" במוצא ובית-הבראה על-שם בורוכוב על הכרמל.

בשנות השלושים והארבעים נמשכו התפתחותה של קופת-חולים ופריסתה הגיאוגרפית. בשנת 1934 היא הפעילה 77 מרפאות; בשנת 1936 - 152 מרפאות; בשנת 1940 - 218 מרפאות ובשנת 1946 היו לקופת-חולים 323 מרפאות (פירוט המרפאות בלוח מס. 1 בנספח). המרפאות שוכללו, והל שיפור ברמת השירות הרפואי: הוקמו מכוני רנטגן ומעבדות ונרכש מכשור לאבחון מחלות. במחצית השנייה של שנות השלושים ובשנות הארבעים חלה צמיחה מהירה של מערכת האישפוז והוקמו בתי-חולים נוספים. בשנת 1932 היה לקופת-חולים רק בית-חולים אחד - בעמק יזרעאל - ובו 40 מיטות; בשנת 1936 נפתח בית-חולים "בילינסון"; בשנת 1942 הפעילה קופת-חולים שלושה בתי-חולים ובהם 315 מיטות; בסוף העשור, בשנת 1949, הפעילה

קופת-חולים שבעה בתי-חולים עם 701 מיטות (פירוט בתי-החולים בלוח מס. 2 בנספח). בגלל מחסור באמצעים מצד אחד והגידול בצרכים מהצד האחר, צורה חדשה של בתי-חולים קטנים פותחה בשנות הארבעים. היו אלה בתי-חולים של מחלקה אחת. כאלה היו בתי-היולדות וכן בתי-חולים "השרון" בפתח-תקווה לכירורגיה ובתי-חולים "הכרמל" בחיפה למחלות פנימיות. בתקופה זו ניכרה התפתחות של ממש במחלקות לנשים וליולדות ומספר המיטות ליולדות גדל מ-72 בשנת 1942 ל-194 בשנת 1949. הוקמו אז בתי-חולים ליולדות ולגניקולוגיה ברחובות, בחדרה ובכפר-סבא. הגידול במספר בתי-החולים לווה גם בשיפור איכותי: התקדמות בציוד הרפואי, קליטת צוות רפואי ברמה גבוהה וגיוון השירות והטיפולים הרפואיים. התפתחות בתי-החולים של קופת-חולים איפשרה לה לתת מענה לחלק גדול יותר מצרכי האשפוז של חבריה. בשנת 1932 סיפקה קופת-חולים 27 אחוזים מימי האשפוז של חבריה; בתי-החולים הציבוריים - עירוניים, הממ-שלתיים ושל "הדסה" - 65 אחוזים ובתי-חולים פרטיים 8 אחוזים.⁹² בשנת 1946 54 אחוזים אושפזו בבתי-חולים של קופת-חולים; 40 אחוזים בבתי-חולים ציבוריים ו-6 אחוזים בבתי-חולים פרטיים.⁹³

כדי להתגבר על המחסור באחיות נפתח בית-ספר לאחיות בבית-חולים "בילינסון", בשנת 1936. כעבור שנים אחדות נפתח בית-ספר נוסף לאחיות בבית-החולים המרכזי לעמק.

בשנות הארבעים הורחבה מערכת ההבראה. בשנת 1939 היו לקופת-חולים שני בתי-הבראה עם 195 מיטות. בראשית שנת 1947 היו כבר שבעה בתי-הבראה ובהם 567 מיטות.⁹⁴

קודם למלחמת העולם הראשונה הצטרפו לקופת-חולים מאות אחדות של חברים. בשנת 1912 היו 150 חברים ובשנת 1914 500 חברים. לאחר מלחמת העולם הראשונה הושפעו שיעורי הגידול במספר החברים באופן ישיר מהיקף העלייה העובדת. בשנת 1926 היו יותר מ-15 אלף חברים בקופה והיא שירתה 29 אלף נפש (19 אחוזים מאוכלוסיית הישוב היהודי בארץ-ישראל); התפתחות אוכלוסיית קופת-חולים בלוח מס. 3 בנספח). עם גל העלייה החמישית ההמונית בשנת 1932 התפתחה גאות כלכלית שנמשכה עד שנת 1935. התהליכים הללו יחד עם התרחבות השירותים שסיפקה קופת-חולים וכן חיוב החברות בקופה של כל חברי ההסתדרות השפיעו על גידולה המואץ. בשנת 1935 היו יותר מ-50 אלף חברים בקופה, וזו שירתה 105 אלף נפש (30 אחוזים מכלל האוכלוסייה היהודית בארץ). כעבור חמש שנים, בשנת 1940, הגיע מספר חברי קופת-חולים ל-87 אלף ואוכ-לוסייתה ל-184 אלף נפש (37 אחוזים מהאוכלוסייה היהודית בארץ). בשנת

1945 כבר היו 120 אלף חברים בקופת-חולים ואוכלוסייתה מנתה 272 אלף נפש (46 אחוזים מהישוב היהודי בארץ).

בראשית שנת 1937 הונהג בהסתדרות מס אחיד אשר נועד, בין השאר, לתבטיח את הזהות בין החברות בהסתדרות לבין החברות בקופת-חולים. בשנת 1923 הטילה הוועידה השנייה של ההסתדרות "חובה על כל חברי ההסתדרות להיות חברים בקופת-חולים" וחיבה "את הוועד הפועל ואת מרכז קופת-חולים לאחוז בכל האמצעים הדרושים למילוי חובה זו." בפועל התקשתה ההסתדרות להגשים את ההחלטה, בעיקר במגזר העירוני. רק לאחר הנהגת המס האחיד הצטרפו כמעט כל חברי ההסתדרות לקופה. בסוף שנת 1939 רק 300 חברי הסתדרות לא היו חברי קופת-חולים.

קופת-חולים ניהלה מדיניות פיתוח והשקעות מרחיבה. היא חתרה להרחיב את מעגלה ולספק שירותי רפואה לחבריה גם במקומות מרוחקים. הפעלת המרפאות באותם מקומות לעתים לא היתה כדאית מבחינה כלכלית. תקציבה של קופת-חולים התבסס בראש ובראשונה על מסי החבר. בשנים 1933-1946 היו המסים 50-60 אחוזים מההכנסות; תשלומים בעד שירותים שונים הוסיפו כ-20 אחוזים ומס מקביל שנע בין 15 ל-25 אחוזים. חלקן של הקצביות הממשלה והסוכנות ושל תרומות, היה פעוט והסתכם באחוזים בודדים מן ההכנסות. במרבית התקופה היתה קופת-חולים שרויה במצוקה כלכלית ותקציבית, שכן המקורות אשר עמדו לרשותה לא כיסו את הוציאותיה. במחצית יובל השנים 1922-1946 היו לה גרעונות אשר העיקו עליה והכבידו על פעילותה.

הסמכות העליונה של קופת-חולים היא הוועידה. המוסד השני בהיררכיה של קופת-חולים הוא הוועד המפקח, שהורכב מבאייכוח קופת-חולים, משליחי הוועד הפועל של ההסתדרות ומנציגי גורמים אחרים. לוועד המפקח נקבעו התפקידים הבאים: קביעת תקציבי הקופה; ביקורת על פעולות המרכז והכוננות; ביקורת כספית; אישור חוזים עם מוסדות רפואיים אחרים; קביעת תעריפים ועוד. הגוף המנהל של קופת-חולים הוא מרכז קופת-חולים. המרכז נקבע כאחראי לניהולה של הקופה, מוציא לפועל את החלטות הוועד המפקח וכד'.

קרן נכות: במרוצת שנות העשרים עם הגידול באוכלוסיית הפועלים בארץ, התעוררו בעיות רפואיות וסוציאליות כאובדן כושר העבודה, מחלות כרוניות וכיוצא באלה. לקופת-חולים לא היו כלים לטיפול במחלות נפש, שיתוק ומחלות ריאה, אשר הצריכו השקעת משאבים רבים מצד אחד ומהצד האחר חייבו התייחסות פרטנית לכל חולה. כדי להתמודד עם הבעיות הרפואיות הללו החליטה ועידת קופת-חולים על הקמת קרן נכות בשנת 1929.

בהעדר אמצעים מספיקים הסתפקה הקרן בהגשת עזרה כספית לחולים בעשור הראשון לפעילותה ולא בריפויים. בהקצבות הכספיות הללו היה משום סעד מסוים לחולים, אולם הן לא פתרו את בעיית הטיפול בנכים ולא השיבו להם את כושר עבודתם באופן מלא או חלקי. הפתרון הרצוי היה אשפוזם של החולים במוסדות מתאימים, אלא שכושר הקליטה של המוסדות הציבוריים היה מוגבל, ואילו הטיפול במוסדות פרטיים לא הגיה את דעתם של ראשי הקרן כלל ועיקר. לפיכך החלה קרן נכות לפתח מוסדות אשפוז משלה. תחילה אושפזו החולים במוסד "עזרת נשים" בירושלים אשר היה מיועד בעיקר לחולים כרוניים. במרוצת השנים הרחיבה אותו הקרן. בשנת 1941 נפתח המוסד הרפואי "מעברים", שנועד לשמש כתחנת מעבר לחולי ריאה מתלימים. כעבור זמן, עם הגידול במספר החולים, נהפך המוסד לבית-חולים, הוקמו שם מבנים נוספים ונרכש ציוד משוכלל. בשנת 1942 היא פתחה את בית-החולים "גהה" לחולי נפש. בשנת 1944 הוקם "בית פינסטון" ברמות השבים עם מחלקות לטיפול בחולי שיתוק, גידולים ועוד. קרן נכות קיימה קשר הדוק עם קופת-חולים. היא נשענה על השירות הרפואי ועל הנסיון שנצבר בקופה, ונסתייעה בהם כדי לקדם את פעילותה ואת השירות שהגישה.

מציב: במגמה לדאוג למשפחות אשר שיכלו את מפרנסיהן נוסדה "מציב" בשנת 1937. תפקידה הוגדר כ"קרן לאימוץ משפחת העובד אחרי מותו" ולא כסוג של ביטוח.⁹⁶ מקורותיה של הקרן היו מס שנכלל במסגרת המס האחיד ותשלום מקביל של קרן חוסר עבודה. דמי האימוץ שולמו למשפחת החבר: לאשה, לילדים עד גיל העבודה, להורים שהנפטר פרנסם ובמקרים יוצאים מן הכלל לאחים ואחיות. האימוץ לא כלל מקרי מוות מחמת תאונת עבודה, מגפה, מאורעות דמים וכיוצא באלה. כבר בשנת 1937 נגבה מס ל"מציב", והקרן החלה לשלם דמי אימוץ משנת 1938.

קרן חוסר עבודה: עוד בשנות העשרים החל להתגלגל בהס-תדרות הרעיון ליצור מוסד כספי שאמצעיו יוקדשו להקלת המצוקה שנגרמה מחמת אבטלה. בנובמבר 1932 החליטה מועצת ההסתדרות על הקמת קרן חוסר עבודה. הקרן אמורה היתה להגיש סיוע עקיף על-ידי מימון יצירתם של מקומות עבודה, ולהציע הלוואות למובטלים. נוסף על הפעילות אשר מומנה על-ידי מקורות עצמיים, ציפו מהקרן שתעודד השתתפות של גורמים ציבוריים בדאגה למחוסרי העבודה.

המקורות הכספיים אשר עמדו לרשות הקרן היו מורכבים ממסי חבר, מהמס המקביל אשר נגבה מהמעסיקים ומתרומות והכנסות שונות. בתקופה של משבר כלכלי המקורות הללו לא ענו על כל הצרכים, לפיכך הוחלט על

גביית מס חרום באמצעות מפדים ומס "משען". בשנים 1933-1947 הסתכמו ההכנסות של הקרן ב־1,765 אלפי לא"י. 43 אחוזים מההכנסות באו ממסי החבר; 3 אחוזים מן המס המקביל; 47 אחוזים ממסי החרום. הרווחים, התרומות והכנסות אחרות היו 7 אחוזים מכלל ההכנסות (לוח מס. 4).

בשלוש השנים הראשונות לקיומה של קרן חוסר עבודה היתה גאות כלכלית, וממילא הקרן לא נדרשה ליוזמה ולפעילות. עם התפתחות המשבר הכלכלי בשנת 1936 והגידול בממדי האבטלה החלה הקרן לסייע בהקלת המצוקה. לפעילותה ליצירת מקומות עבודה הצטרפה הסוכנות היהודית, יחד הקימו את חברת "ביצור", למימון עבודות ציבוריות שנועדו להבטיח תעסוקה למובטלים. עד סוף 1940 שימשה חברת "ביצור" מגוף פיננסי לעבודות בהיקף של כ־1.8 מיליון ימי עבודה. בשנת 1936 הקימו קרן חוסר עבודה ובנק הפועלים את הקרן לעידוד העבודה העברית בחקלאות. הקרן הזו סייעה לפעילותם של משרדים קבלניים לחקלאות ולחדירתם למשק החקלאי. באמצעותה סופקה עבודה לפועלי המושבות והוקלה מועקת האבטלה. כן הקימה קרן חוסר עבודה את "בניני ציבור", חברה למימון מבני ציבור אשר נתנה אשראי להקמתם של עשרות מבנים ציבוריים: בתי פועלים, מוסדות חינוך ומרפאות. יחד עם "סולל בונה" והמשרד הקבלני בתל־אביב היא הקימה את חברת "אבן". עוד השקיעה קרן חוסר עבודה ב"קרן ביליגסון" אשר בנתה שכונות פועלים במושבות במחצית השנייה של שנות השלושים. כדי לספק עבודה היא גם הקציבה כספים להשלמת שכר עבודה לפקידים, להסעת פועלים מן הערים למושבות בעונת הקטיף ולפעולות נוספות אשר נועדו לבלום את הגידול בממדי האבטלה.

האמצעים הללו, אמנם הקלו ממצוקת האבטלה, אך לא היו מספיקים. כדי להקל על המובטלים היה צורך בהגשת סיוע ישיר. באמצעות "משען" ניתנו הלוואות למובטלים לשם קיום וכן למימון צרכים מיוחדים במקרים של מחלה, לידה ועוד. את ההלוואות השלים סיוע למפעלי לוואי: הספקת מצרכים חיוניים למשפחות מובטלים במחירים מוזלים, והקמת מטבחים זולים למובטלים רווקים; השתתפות במימון מועדונים וקייטנות לילדי מובטלים וכיוצא באלה. ככל שגבר המשבר הכלכלי והעמיקו האבטלה והמצוקה גדל משקלה של העזרה הישירה ופחת חלקן של ההשקעות ביצירת מקומות עבודה. משחלה ההתאוששות במצב הכלכלי והאבטלה הצטמצמה (1941) גדל שיעורן של ההשקעות ביצירת מקורות עבודה.

במרוצת השנים 1936-1947 הקצתה קרן חוסר עבודה סכום של 1.3 מיליון לא"י, 49 אחוזים מתוכם הוקדשו ליצירת מקורות עבודה ולהגברת התעסוקה. הכספים הללו הניעו השקעות גדולות פי כמה, ובעזרתם נוצרו מפע-

לים כלכליים, נסללו כבישים, פותחו מפעלי גיקון והוקמו מבני ציבור. 51 אחוזים הוקצו לסיוע ישיר למחוסרי עבודה (לוח מס. 5 בגספת).

משען: "משען" נוסד בשנת 1931 ביוזמת קבוצת עסקנים במועצת פועלי תל-אביב כמכשיר צנוע להגשת סעד דחוף לנתונים במצוקה. בשנים הראשונות לקיומו המוסד פעל בצנעה ובהיקף קטן. במחצית הראשונה של שנות השלושים רק מעטים נזקקו לשרותיו. עם התפתחות המשבר הכלכלי בשנת 1936 גדלה חשיבותו של "משען". הוא הפך לכלי מרכזי לסיוע ישיר למחוסרי העבודה ולהקלת מצוקתם. פעילותו בשנות המשבר היתה מגוונת ומקיפה. היא מומנה בראש ובראשונה ממקורות עצמיים של ציבור הפועלים, בעיקר מהאמצעים שהעמידה לרשותו קרן חוסר עבודה וכן מס "משען". כן הסתייע "משען" בכספים שהועברו אליו ממקורות הייצוניים - הסוכנות היהודית ועיריית תל-אביב.

"משען" הקצה הלוואות למחוסרי עבודה. בחמש שנות המשבר הכלכלי, 1936-1940, הוא נתן הלוואות בסכום של 235 אלף לא"י ל-35 אלף מובטלים - בעלי משפחה רווקים.⁹⁷ ההלוואות ניתנו להקלת המתסור וכן לפתרון מצבים אישיים בעייתיים מיוחדים: לתשלום שכר דירה, סיוע בעת מחלה, לידה, הבראה וכיוצא באלה. התמיכה הישירה ומתן ההלוואות הכבידו על פעילות "משען" והגבילו את האמצעים ואת הסיוע שיכול היה להקצות ליעדים אחרים. כן הקצה "משען" הלוואות לפועלים כמפרעות על חשבון שכר העבודה.

בתקופת המצוקה הורגש צורך בעזרה לילדי עובדים אשר סבלו מתזונה לקויה. "משען" וסניפי "ארגון אמהות עובדות" הפעילו מועדונים וקייט-נות. כעבור זמן הוקם מפעל עצמי קבוע - בית-הבראה לילדים ולנוער "אונים" בכפר-סבא. "משען" גם סייע במציאת פתרונות לילדים נזקקים מחמת מחלת ההורים, גירושין, יתמות וכדומה. משהתברר שחסרות מסגרות פנימיות לילדים, הקים "משען" את מוסד "עלומים" בכפר-סבא.

כדי לסיוע למובטלים רווקים הפעיל "משען" רשת של מטבחים זולים, בעיקר במושבות. בשנת 1940 פעלו 17 מטבחים כאלה, 15 מתוכם היו במושבות.⁹⁸

בשנת 1938 הקים "משען" את מפעל ההספקה, אשר הבטיח מצרכי מזון חיוניים (לחם, ירקות, תפוחי-אדמה, ביצים, סוכר, שמן ועוד) בהנחה של 35-40 אחוזים ממחירי השוק למובטלים ולמשפחות מעוטות יכולת. המפעל פטר כמעט להוטין את המשפחות הללו מהזדקקות לשרותי המסחר הרגילים, והבטיח להן גם מוצרים שהיו חסרים לעתים. "משען" הסתייע ב"המש" ביר המרכזי וב"חנובה", שסיפקו את המצרכים במחירים מוזלים ואפשרו

צבירת מלאים. "המשביר המרכזי" סיפק מצרכים במחיר נמוך ממחיר הקרן, ואת ההפרש זקף בחשבונותיו כתרומה לקרן חוסר עבודה ול"משען". חשיי-בותו של מפעל ההספקה והיקפו גדלו משפרצה מלחמת העולם השנייה. ב-1940 גברה האבטלה והתגלה מחסור במצרכים מסוימים בשוק הרגיל. באותה שנה הסתייעו בו יותר מ-8,000 משפחות (כ-30 אלף נפש).⁹⁹ משפחות שהיו סמוכות למפעל ההספקה בעת המשבר המשיכו ליהנות ממנו גם לאחר שהחל שיפור במצב המשק, והן לא היו נזקקות יותר. מציאות זו הטילה עול כבד על "משען", ועיכבה פיתוח תחומי פעולה אחרים. בשנת 1948 חדל "משען" להשתתף בהחזקת רשת מפעלי ההספקה, וזו התארגנה על יסודות קואופרטיביים.

"משען" לא פעל כגוף ארצי. הוקמו אגודות מקומיות בערים ובמושבות. קרן חוסר עבודה, שהיתה המממנת העיקרית של פעולות "משען", פיקחה למעשה על האגודות, ויחד עם ההנהלות המקומיות התוותה את דרכי פעולתן ואת דרכי הקצאת ההלוואות והגשת הסיוע לנזקקים. כדי להעמיק את התאום ואת שיתוף הפעולה בין האגודות המקומיות הוקמה ועדה מרכזית ל"משען" ב-1939. ב-1943 הוקם מרכז "משען" כהנהלה מרכזית של המוסד.

יושב ראש הוועד המפקח של קופת-חולים

הוועד המפקח של קופת-חולים הוקם בשנת 1927. עד אז נוהלה הקופה על-ידי המרכז שמילא את תפקיד ההנהלה הביצועית ללא גוף מפקח, מבקר ומנחה. התפתחותה של קופת-חולים הבליטה את חסרונו של גוף כזה. ראשי ההסתדרות היו מודעים לכך, ובדצמבר 1923 החליטה מועצת ההסתדרות שעל הוועד הפועל "לסדר את הוועד המפקח של קופת-חולים מבאי-כוח הפועלים החקלאיים והעירוניים, הוועד הפועל של ההסתדרות ומרכז קופת-חולים".¹⁰⁰ משלא התממשה ההחלטה, שבה והחליטה הוועידה השלישית של ההסתדרות ביולי 1927 על הקמת ועד מפקח לקופת-חולים, שיורכב מ"נבחרי ועידת קופת-חולים, באי-כוח מועצת ההסתדרות, ובאי-כוח של מוסדות וקבוצים אחרים לפי החלטה מיוחדת של מועצת ההסתדרות, שתקבע גם את מספר באי-הכוח לכל צד".¹⁰¹ הוועידה הסמיכה את הוועד המפקח לערוך את התקציב של הקופה, לבקר את ההנהלה, לקיים בירורים ביחס לחילוקי דעות בין המרכז לסניפים ולברר תלונות על המרכז. בחודש נובמבר 1927 בחרה מועצת ההסתדרות את הוועד המפקח ובין חבריו היתה

גם גולדה מאירסון¹⁰² כן שלחו ההנהלה הציונית ו"הפועל המזרחי" נציגים לוועד המפקח.

ב-1 בדצמבר אותה שנה התכנס הוועד המפקח לראשונה, וקבע את סדרי עבודתו, סמכויותיו ותפקידיו. משה בילינסון נבחר כיו"ר. גולדה לא השתתפה בישיבה הראשונה והחשובה של הוועד המפקח. היא גם לא נכחה בשתי הישיבות שלאחריו והשתתפה לראשונה רק בישיבתו הרביעית. אפשר שהדבר נבע מאי-הבנה מביכה וממחלוקת מפלגתית בין "אחדות העבודה" ל"הפועל הצעיר" על הרכבו של הוועד. מחמת שליחויותיה לחוץ-לארץ היא נעדרה הרבה מישיבות הוועד המפקח, ולא מילאה בו שום תפקיד פעיל. בשנת 1929 נבחרה גולדה פעם נוספת לוועד המפקח, אולם לאחר שבשנים 1931-1934 נמצאה בשליחות בארצות-הברית, לא נבחרה מחדש לוועד ב-1933.

בחודש נובמבר 1936 נפטר בילינסון, יושב-ראש הוועד המפקח. בילינסון מילא את התפקיד בסמכויות, והקנה לוועד המפקח יוקרה ומעמד כלפי מרכז הקופה וכלפי הוועד הפועל של ההסתדרות ומוסדות אחרים של הארגון. את החלל שהותיר מותו של בילינסון נתבקשה למלא גולדה. חברי הוועד המפקח המליצו על בחירתה. מזכירות הוועד הפועל קיבלה את ההמלצה וב-28 בינואר 1937 בחרה בה.¹⁰³ אמנם, חברי הוועד המפקח המליצו על בחירתה של גולדה, אך ספק אם נסיונה כחברה בוועד המפקח השפיע עליהם, שהרי שנים אחדות היא לא היתה חברה בוועד המפקח. ככל הנראה, היה זה רצונו של מזכיר ההסתדרות, דוד רמז, למנות לתפקיד אישיות שתשמור לו אמונים, לאחר הסתלקותו של בילינסון הדומיננטי והעצמאי. יתכן שביקש גם לקדם את גולדה במעלות הממסד ההסתדרותי.

גולדה החלה למלא את תפקיד יושב-ראש הוועד המפקח חודשים רבים אחרי מינויה, רק אחר ששבה ממסעה לגייס הון עבור חברת "נחשון" ומהשתתפותה בקונגרס הציוני, שנערך בציריך בתודש אוגוסט 1937.

הישיבה הראשונה של הוועד המפקח בראשותה של גולדה נערכה רק באוקטובר 1937. היא מייעטה להשתתף בדיון, ככל הנראה משום שלא היתה מעורבת ולא היתה בקיאה בענייני הקופה. יתר על כן, לאחר הישיבה הזו היא שוב נעדרה מהארץ למשך חודשים אחדים. עברו יותר משנתיים מאז שנבחרה לתפקיד יושב-ראש הוועד המפקח עד שהחלה גולדה למלא אותו כראוי, ולהשפיע על פעילותה של הקופה.

בעת שגולדה כיהנה בתפקיד יושב-ראש הוועד המפקח היו אליעזר פרלסון (פרי), יצחק קניבסקי (קנב) ומשה סורוקה המנהלים הבולטים במרכז קופת-חולים. הללו צברו עוצמה, ומעמדם היה איתן. גולדה לא היתה

מוכנה למלא תפקיד פסיבי ומשני. משהחלה לפעול באורח סדיר ורצוף בוועד המפקח, ביקשה להעמיק את ידיעתה ואת מעורבותה במוסד והבהירה למנהלים, כי "המרכז יצטרך לקרא לעתים קרובות לישיבות הוועד המפקח לשם התייעצות משותפת." ¹⁰⁴ היא הישכילה לפתח עמם יחסי עבודה טובים. שיתוף פעולה הדוק התפתח בינה לבין משה סורוקה, מי שהיה אחראי לניהול הכספים ולעריכת התקציב. ¹⁰⁵ היא העריכה את יכולתו ואת גישתו המשקית המרחיבה, והעניקה תימוכין למדיניות ההשקעות והפיתוח שלו. סורוקה העריך מאוד את דעתה, שיתף אותה בתכניות הפיתוח וביקש את תמיכתה. שיתוף הפעולה בין גולדה לבין חברי המרכז בלט גם בתמיכה שהעניקה להם בדיונים בנושאי התקציב בוועד הפועל של ההסתדרות. באחד מהם ציין רמו "לשבח את המידה היתירה של העבודה המשותפת שיש בין קופת-חולים ובין הוועד המפקח." הוא הוסיף בנימה שלא נעדר ממנה קורטוב של מרירות, כי "הנשמה היתירה הזאת רצוי שתחול גם על יחסים בין הוועד המפקח של קופת-חולים והוועד הפועל של ההסתדרות." ¹⁰⁶ דומה כי ההזדהות של גולדה עם קופת-חולים ועם מטרותיה לא עלתה בקנה אחד עם צפיותיו של רמו שקיווה להשפיע ולהיות מעורב יותר בענייני הקופה.

ערב הוועידה הרביעית של קופת-חולים, ציין פרלסון "את היחסים הטובים שהיו קיימים בין המרכז לוועד המפקח. כתוצאה מזה יודע הוועד המפקח על כל הנעשה במוסד," והביע תודה לחברי הוועד ולגולדה שהגישו "עזרה ברגעים הקשים." ¹⁰⁷ עם זאת, גולדה גם הטילה את מרותה על המרכז וכפתה את דעתה עליו. "לא פעם קרה שהוועד המפקח לא קבל את דעת המרכז," ציינה גולדה בישיבה של הוועד המפקח והביעה סיפוק שכל התלטות הוועד בוצעו. בשנת 1941 לאחר שמרכז קופת-חולים שיגר תזכיר לוועד הפועל של ההסתדרות, שניסוחו היה חריג, גרסה גולדה כי "על המרכז להביע את צערו" ולחזור בו מנוסח התזכיר, ואכן הוועד המפקח חייב את מרכז קופת-חולים להביע צער על נוסח התזכיר שנשלח לוועד הפועל. ¹⁰⁸ לא היתה זו הפעם היחידה בה כפה הוועד המפקח דעתו על המרכז.

גולדה אימצה גישה ניהולית לפיה האחריות בפיקוח תהיה ריכוזית, ואילו בתחום הניהול, אמנם תהיה הכוונה אך יהיו ביזור ועצמאות בסמכויות. לשון אחר, בתקופתה פיקח הוועד המפקח על המרכז, כיוון והנחה אותו, היה מעורה בנעשה בקופת-חולים, אולם לא ניהל אותה. גולדה לא התערבה במישרין בניהול הקופה, אך לא ויתרה על סמכויות הפיקוח וההכוונה ולא התנערה מאחריות למוסד. בתקופת עמידתה בראש הוועד המפקח קופת-חולים היתה שרויה במצוקה כספית, במצב זה נפגמו לעתים סמכותו של

הוועד המפקח ואחיותו במרכז. כשגבר הדוחק הכספי ולוועד המפקח לא היו פתרונות להקלתו, התערב הוועד הפועל של ההסתדרות.

הוועד המפקח היה מורכב מנבחרי ועידת קופת-חולים, מנציגי הוועד הפועל של ההסתדרות, מבא-כוח של "הפועל המזרחי" וכן מנציג מחלקת הבריאות בוועד הלאומי. כן השתתפו בישיבותיו נציגים של הוועד הפועל של ההסתדרות, של ועדת הביקורת המרכזית ושל הוועדים המחוזיים של קופת-חולים. נציגי ועידת קופת-חולים והוועד הפועל היו שליחים של זרמים פוליטיים. למרות גיוונו ומורכבותו של הוועד המפקח הוא פעל ביעילות ובענייניות, ולא סבל מהתחשבנות פוליטית ומפלגתיות. עד שנת 1943 מנה הוועד המפקח שלושה-עשר חברים בלבד. הרכבו המצומצם איפשר לו לפעול ביעילות. חבריו נכחו בישיבות והשתתפו בדיונים. גולדה התנגדה להרחבה משמעותית של הוועד המפקח. היא הזהירה את חבריה בוועד הפועל ש"אם נהפוך את הוועד המפקח למוסד גדול, ישארו העניינים במרכז ולוועד המפקח לא יהיה מה לעשות." זאת ועוד, כדי להימנע מני-פוחו של הוועד המפקח ומחשיש לפגיעה בתפקודו, ואפשר גם מהפיכתו לזירת התגוששות בין העובדים להנהלה היא נקטה עמדה לא פופולרית, ודחתה הצעה לצרף ארבעה נציגי עובדים לוועד המפקח. לחבריה בוועד הפועל של ההסתדרות אמרה: "אני מתנגדת לעצם הפרינציפ, שבמוסד המנהל את ענייני הבריאות של כל צבור הפועלים ישבו באי-כוח הסקציות של עובדי קופת-חולים." וכשהודיעה "שהיא "מוכנה לנסות את הנסיון הזה של ייתוף עובדים, בתקווה שיצליח," התנתה שיצורפו רק שני נציגים של העובדים.¹⁹⁹ דעה דומה הביעה גולדה גם ביחס לגודלו של מרכז "משען". היא הסבירה את התנגדותה בכך ש"מוסד גדול מסלף את מושג הדמוקרטיה. אי-אפשר לנהל בו עבודה."²⁰⁰ למרות עמדתה של גולדה בשאלת גודלו של הוועד המפקח הוא הורחב באורח מופרז. נראה שהלחצים הפוליטיים מפלגתיים גברו. גם בהרכבו המגופה והמסורבל המשיך הוועד המפקח לתפקד בהרמוניה; חבריו ייתפו פעולה ועבדו ביעילות. היו לכך סיבות אחדות:

- א. ההזדהות האישית של חברי הוועד המפקח עם קופת-חולים ומטי-רותיה. זו גרמה להם שלא להעדיף שיקולים מפלגתיים, להתרכז בענייני הקופה ולהעמיד בראש סדר העדיפויות את התפתחותה ואת תפעולה התקין.
- ב. אופי גיהולו של הוועד המפקח על-ידי גולדה. היא השכילה להשרות רוח טובה בדיונים, תמיד היתה עניינית ונמנעה מהתחשבנות פוליטית. ההופעה המלוכדת של חברי הוועד המפקח וחברי מרכז קופת-חולים, הרוח הטובה ששררה ביניהם וההזדהות עם מוסדם יצרה את ההרגשה שקיימת

"מפלגת קופת-החולים", כהגדרתו של מאיר יערי.¹¹¹ בהסתדרות דובר אז על מפלגה דומה נוספת - "מפלגת סולל בונה".

בתקופת כהונתה של גולדה כיושב-ראש הוועד המפקח הגשימה קופת-חולים מדיניות פיתוח רחבה. ההשקעות נמשכו גם בעתות של מצוקה כלכלית וגרעון תקציבי. הקונספציה המרחיבה היתה מקובלת על גולדה. במיוחד הורחבה מערכת האשפוז. למרות העלויות הגבוהות שהיו כרוכות בהקמת בתי-החולים ובהחזקתם הלה התרחבות ניכרת במערכת האשפוז. בתקופה שבין 1938 ל-1947 גדל מספר המיטות ב-158 אחוזים. גולדה הקדישה תשומת-לב מיוחדת לפיתוח בתי-הבראה ומרגוע ולהרחבת אפשרויות האשפוז של יולדות. בהבראה ובנופש לפועלים לא ראתה מותרות. להפך, המגמה צריכה להיות לסייע להחלמת הפועלים ולהחזרתם לעבודה. גולדה סברה, כי ראוי להשקיע וליצור תנאים אשר יצמצמו את הסיכון הכרוך בלידה ויקלו על היולדת ועל משפחתה. שני הנושאים זכו להבלטה בהחלטות הוועידה הרביעית של קופת-החולים, אשר "הטילה על הוועד המפקח להרחיב את ההבראה להיקף ההולם את צרכי החברים", ציינה "בסיפוק את העמל שהושקע באשפוז היולדות ואת פריו-תמותה נמוכה בין היולדות והיוגים קים", ועודדה "את הוועד המפקח ואת המרכז החדש להשלים את התכנית לאשפוז מלא ליולדות."¹¹² יש להניח שכחברה בוועדה המכינה לוועידה השפיעה גולדה על קבלת ההחלטות הללו. בפועל גדל מספר המיטות בבתי-הבראה בשנים 1939-1947 ב-190 אחוזים, ומספר המיטות המיועדות ליולדות ולנשים גדל בשנים 1942-1947 ב-85 אחוזים. בתקופה זו הופעלו שני בתי-החולים מיוחדים ליולדות ולנשים - ברחובות ובחדרה.

יותר מכל נושא אחר העסיקה את גולדה המצוקה הכספית והתקציבית. היא הקדישה מאמצים מרובים להשגת מקורות כספיים למימון גרעונותיה של הקופה ולתפעולה התקין. ופעלה לשם כך אצל הסוכנות וממשלת המנדט מצד אחד ובוועד הפועל של ההסתדרות מהצד האחר. היא טענה שהסוכנות חייבת להגדיל את השתתפותה בתקציב קופת-חולים, במיוחד משום שהקופה משרתת את היישובים החקלאיים ומשתתפת במשימות לאומיות. מאידך גיסא, היא היתה מודעת לקשיים הכספיים של הסוכנות. ככל שגברה מצוקתה הכלכלית של קופת-חולים, היא היתה מוכנה פחות להתחשב במגבלות הסוכנות והגבירה את הלחצים על הסוכנות שתגדיל את השתתפותה בתקציב הקופה. בדיון בוועד הפועל של ההסתדרות בפברואר 1946 צויינה הצלחתה להגדיל את השתתפות הסוכנות בתקציב קופת-חולים עד 20 אלף לירות.¹¹³ ברוב שנות השלטון הבריטי נמנעה הממשלה מהשתתפות בתקציב קופת-חולים. היא העדיפה לתמוך במתן שירותי רפואה לכפריים

הערביים. מאחר שאלה נמנו עם קבוצת האוכלוסייה הגדולה בארץ, וגם מחמת נחשלותם ומשום שלא פיתחו שירותים וולונטריים, הם היו המגזר שנזקק יותר מאחרים לשירותים הממשלתיים. בראש סולם העדיפויות של מחלקת הבריאות הממשלתית עמדו הרפואה הציבורית והרפואה המוגעת. כן היא פעלה להרחיב את מערכת האשפוז.¹¹⁴ מאמציה של גולדה לזכות בהשתתפות הממשלה בתקציב הקופה נכשלו. עמדת הממשלה היתה שכדי לאזן את תקציבה על קופת-חולים להוריד את רמת שירותי הבריאות שהיא מספקת להבריה. גולדה דחתה גישה זו. לנציגי הממשלה בפגישה שקיימה ב-1941 אמרה: "אכן, מוזרים אנו מאוד. אנחנו רוצים [לתת] לחולים שלנו בדיוק מה שהם [האנגלים] רוצים [לתת] לחולים שלהם באנגליה."¹¹⁵ ככל שהעמיקו הקשיים הכלכליים ערב מלחמת העולם השנייה ובמהלכה הגבירו ההסתדרות וקופת-חולים את לחצן על הממשלה. גולדה ניצלה את הבמה הציבורית של הוועידה הרביעית של קופת-חולים ב-1943. בנאום הפתיחה היא תקפה את הממשלה: "אין עוד ממשלה בעולם, הדורשת מפועלים שהם ורק הם עצמם ישאו בעול עזרתם הרפואית. במשך 10 השנים הוציאה קופת-חולים 2.5 מיליון לירות, ובהם השתתפה ממשלת ארץ-ישראל ב-16 אלף לירה (!). אין זה מובן ואי-אפשר כלל להסביר, מפני מה יש להעניש צבור שלקח על עצמו דאגה זו, ולמנוע ממנו כל השתתפות מצד ממשלת הארץ. מה היתה הממשלה עושה ב-41% של הישוב העברי, מנין היתה לוקחת בתי-חולים בשבילם, אילו לא הקימונו מפעל זה?"¹¹⁶ בהחלטותיה תבעה הוועידה מהממשלה "להכיר רשמית בקופת-חולים כבמוסד צבורי-סוציאלי ... להשתתף בתקציב קופת-חולים כדוגמת השיטה האנגלית בביטוח הסוציאלי; להשתתף בהחזקת בתי-החולים של קופת-חולים..."¹¹⁷ למרות שעמדת הממשלה היתה נחרצת גולדה לא ויתרה, היא קיימה פגישות עם פקידי ממשלה, הם הוזמנו וביקרו במוסדות הקופה במגמה להמחיש להם את הישגיה, וכן ניהלה התכתבות עם הגורמים הממשלתיים. רק לקראת סיום המנדט, בשנת 1946, החלה הממשלה להשתתף בתקציב הקופה.¹¹⁸

את רוב מאמציה לשיפור מצבה הכספי של קופת-חולים ייחדה גולדה למישור ההסתדרותי. היא ניצלה את מעמדה כחברה בוועד הפועל של ההסתדרות ובמוכרותו, ולאחר מכן בוועדה המרכזת, ואת תפקידיה בתחום העזרה ההדדית כדי לקדם את ענייני הקופה. לדוגמה, היא דאגה להקצאת תקציבים לקופת-חולים מהכספים שנאספו לקרן חוסר עבודה, אולם אלה היו טיפה בים הצרכים של הקופה ולא היה בהם כדי לפתור את מצוקתה הכלכלית. הפתרון היה טמון בהגדלת מקורות ההכנסה באמצעות מערכת

המיסוי ובהקצאת התקציבים על-ידי הוועד הפועל. האלטרנטיבה היתה הורדת רמת השירותים.

עד שהונהג המס ההסתדרותי האחד בשנת 1937 גבתה קופת-חולים את מס החבר. את ההקצאות מהכנסות המס האחד ליעדים השונים: קופת-חולים, המרכז לחינוך, מועצות הפועלים ועוד, קבע הוועד הפועל של ההסתדרות. ניתן היה להגדיל את הכנסות הקופה באמצעות העלאת שיעור המס האחד, או על-ידי הקצאת נתה גדול יותר ממנו לקופת-חולים על-השבון הקצאות ליעדים אחרים בהסתדרות; כן ניתן היה להטיל מס נוסף ישירות על-ידי קופת-חולים. המשמעות של צמצום השירותים היתה להקטין את ההשקעות בפיתוח ואת היקף השירותים שניתנו, או לחילופין לגבות כסף מנוקקים עבור שירותים מסוימים. מחשש לגטישת חברים את ההסתדרות, מפגיעה בהצטרפות חברים חדשים ומכרסום בגביית המסים נטו בוועד הפועל של ההסתדרות לצמצם בהשקעות ולפגוע ברמת השירותים, וכן לגבות כספים עבור שירותים מסוימים, שרק חלק מחברי הקופה נזקק להם. היתה זו גישתו של רמז, מזכיר ההסתדרות.¹¹⁹

גולדה דחתה כל ניסיון לפגוע ברמת השירות הרפואי וכפרה בהנחה, "שהרמה הרפואית של קופת-חולים היא גבוהה מדי בשביל ציבור הפועלים שלנו".¹²⁰ אולם, היא גם שללה גביית תשלום עבור שירותים, משום שהעריכה כי תשלום כזה פוגע ביסוד העזרה ההדדית. "נשלחתי למוסד הבנוי על יסודות של עזרה הדדית ואינני יכולה להפוך אותו למוסד המבוסס על תשלומים של הנזכרים", טענה בוועד הפועל של ההסתדרות.¹²¹ גולדה העריכה גם שפגיעה ברמת השירות הרפואי והטלת תשלום עבור שירותים על נזקקים תעורר התנגדות אצל חברי הקופה. הללו, לדעתה, יגלו נכונות לתוספת מסים ובלבד שלא ייפגע השירות הרפואי. לשון אחר, מול החשש לגטישת חברי הסתדרות בגלל העלאת מסים ראתה גולדה סכנה בעזיבתם מחמת חוסר יביעות רצון מהשירות הרפואי. על-פי הערכתה סכנה זו היתה ממשית יותר. בדרך כלל גולדה ייצגה בעמדותיה את גישת מוסדות הקופה, אך כשהתגלו חילוקי דעות בין הוועד המפקח לבין המרכז בשאלת תשלום עבור שירותים, כפה הוועד המפקח בראשותה של גולדה את דעתו על המרכז.

עמדתה של קופת-חולים התקבלה לאחר ויכוחים. רמת השירותים שסיפקה קופת-חולים לא נפגעה ולא הוטל תשלום עבור שירותים על הנזקקים. בשנת 1940 הוטל תשלום פרוגרסיבי על כל חברי הקופה לכיסוי ההתייכרות של התרופות - "דמי יוקר רפואות". תשלום זה נגבה על-ידי קופת-חולים ונרשם כסעיף הכנסה מיוחד. בשנים 1941-1944 היה הסכום

שנגבה בדרך זו 3-4 אחוזים מכלל הכנסותיה של הקופה. בעקבות הכפלתם בראשית 1945 גדל שיעורם ליותר מ-6 אחוזים מכלל ההכנסות בשנה זו ובשנת 1946.

למעשה, תקציבה של קופת-חולים נקבע על-ידי הוועד הפועל של ההסתדרות. להחלטות שקיבל היתה משמעות תקציבית והן הכבידו על תפעול הקופה: השתתפות בקרנות שונות, שינויים בשכר ובדרגת המס, ביטול חובות של חברים וכיוצא באלה. כתוצאה מכך נוצר פער בין הסמכות שהיתה בידי הוועד הפועל לבין האחריות אשר הוטלה על הוועד המפקח, שלא הפקידו בידיו די סמכויות לעריכת התקציב. מצב זה הוליד מתחים בין הוועד הפועל לבין הוועד המפקח. בשנת 1941 תבע הוועד המפקח "מהוועד הפועל של ההסתדרות שלהבא לא יקבל שום החלטות כספיות הנוגעות לקופת-חולים בלי שהוועד המפקח יקבע תחילה את עמדתו. על-ידי כך תישמר סמכותו של הוועד המפקח כאורגן האחראי למצבה של קופת-חולים." ¹²² גולדה חשה שהיא מתקשה לתפקד, והבהירה לחברי הוועד הפועל, כי "אם כובלים את ידיהם של אנשי קופת-חולים על-ידי המס-האחיד, יסירו הם מעליהם את הדאגה לתקציב, ויקח הוועד הפועל על עצמו את הדאגה הזאת והוועד המפקח יהיה רק המוסד המוציא לפועל בגדר התקציב." ¹²³ לשון אחר, כאשר הוועד הפועל קובע את התקציב עליו להיות אחראי גם לתפעולה של קופת-חולים ולתפקודה התקין. המתיוויות לא גלשו בתקופת כהונתה של גולדה לעימותים חריפים, כנראה, בזכות יחסי החברות ששררו בינה לבין מזכיר ההסתדרות רמז, לאמון ולשיתוף הפעולה ביניהם.

במחצית הראשונה של שנת 1946 התעוררה מחלוקת בין הוועד המפקח לבין הוועד הפועל של ההסתדרות, שהתפתחה לעימות חריף. כדי לאזן את תקציב הקופה ביקש הוועד המפקח מהוועד הפועל אישור להגדלת "דמי יוקר רפואות" בשיעור של המישים אחוזים. דחיית הבקשה על-ידי הוועד הפועל עוררה את המתה של גולדה. נראה היה לה שהפער בין הסמכות לבין האחריות אינו מאפשר תפקוד תקין ועצמאי של הוועד המפקח. לפיכך הציעה, "שהוועד הפועל יחליט על בטול קופת-חולים בתור מוסד נפרד עם אדמיניסטרציה נפרדת ועל העברת ענייני קופת-חולים לוועד הפועל. הניסוח הקיימת הוכיחה שאין להמשיך בה יותר." כן דרשה מהוועד הפועל שיחליף את שליחיו בוועד המפקח לאחר שהביע אי אמון בו. בסגנונה הבוטה הציעה לוועד הפועל "לשלוח [לוועד המפקח של קופת-חולים] חברים חדשים בעלי יכולת יותר גדולה. הם יקבלו רק ברכה ועידוד מהוותיקים." ובאותה רוח הוסיפה: "אם לדעת הוועד הפועל לא גילו

הברים אלה יכולת לסדר את העניינים - צריכים להתפטר. על כל פנים, אם מוסד מגיע למצב כזה - חייבת הנהלתו להניח את המנדט שלה על השולחן ולהגיד: אינני יכולה יותר." ¹²⁴ ייתכן שגישתה התקיפה הושפעה גם מפרישתו של רמז מכהונת מזכיר ההסדרות, הוא עבר לכהן כיושב-ראש הוועד הלאומי. יותר לא זכתה להבנה, לתימוכין ולשיתוף הפעולה בוועד הפועל.

בניגוד לדעתה הוועד המפקח נתן ארכה נוספת לוועד הפועל בתקווה לשכנעו, אך משלא נמצא פתרון למצוקה התקציבית התחזקה עמדתה של גולדה בוועד המפקח. בישיבתו ב-16 ביולי 1946 הוא החליט פה-אחד "על התפטרות באם לא תאושר תוספת 50% לדמי יוקר ב-1946". ¹²⁵ נוכח עמדתו המלוכדת של הוועד המפקח איתר הוועד הפועל מקור תקציבי חלופי - הגדלת המס האחד.

ישיבת הוועד המפקח של קופת-חולים ב-16 ביולי 1946 היתה האחרונה שנוהלה על-ידי גולדה כיושב-ראש. פרישתה נעוצה במינויה כראש המחלקה המדינית של הסוכנות בעקבות "השבת השחורה".

ראש המחלקה לעזרה הדדית

לראשונה נבחרה גולדה כחברה בוועד הפועל של ההסדרות בשנת 1930. לוועד הפועל החדש שנבחר ב-1934 לא צורפה, מכיוון שהיתה בשליחות אצל ה"פיוניר ווימאן". אולם סמוך לשובה לארץ באותה השנה, היא הוזמנה להשתתף בישיבות הוועד הפועל, אף שלהלכה לא נבחרה לגוף זה. יש להניח שהיתה זו יוזמתו של רמז. בשנת 1936 החלה גולדה להשתתף גם בישיבות מזכירות הוועד הפועל, מן הסתם גם הפעם בהשראתו של רמז. מעתה ואילך היא נימנתה עם מזכירות הוועד הפועל בלי שנבחרה לגוף מצומצם זה. מצב מוזר זה נמשך עד שנת 1939. אגב היא לא היתה היחידה, גם זלמן אהרונוביץ [ארן] נמצא במצב דומה.

במחצית השנייה של שנות השלושים סבל הוועד הפועל מתפקוד לקוי. התכנסויותיו אופיינו במידה של אי-סדר וסרבול. במרכז מפא"י קבל אהרן רבינוביץ: "העובדה שבישיבות הוועד הפועל נשמעות לרוב דעותיהם של אנשים שאינם מצביעים, מחמירה ומסבכת את המצב." הוא התריע על כפילות של בעלי דעות ובעלי זכות הצבעה ההופכת "את חיפוש הפשרה בין דעות שונות של מוסדות ואנשים לשיטה של הנהלת העניינים." לא כל חברי הוועד הפועל שנבחרו בשנת 1934 השתתפו בו באורח פעיל. במרוצת השנים הבאות נפטרו שניים מחבריו - משה בילינסון ויוסף אהרונוביץ;

אחדים מחבריו נבחרו למלא תפקידים ציבוריים אחרים – דוד בן-גוריון ואלי-עזר קפלן החלו לפעול בסוכנות היהודית, ומעורבותם בו פחתה; אחרים יצאו לעתים למלא שליחויות לחוץ-לארץ וממילא נעדרו משיבותיו ותפ-קודו נפגם. רמז, מזכיר ההסתדרות, ציין בגילוי-לב בישיבת מרכז מפא"י האמורה: "כשאני מעלה על דעתי מה יכול היה ומה צריך היה [ההדגשה במקור] לעשות הוועד הפועל – ובצורה שיטתית, קבועה ויסודית – נופלת עלי אימה."¹²⁶ בדומה לוועד הפועל עצמו גם מזכירותו סבלה מהעדרות תדירה של חברים בה ומתפקוד לקוי. היא עסקה בדרך כלל בטיפול מודמן בעניינים שוטפים ודחופים וב"כיבוי שרפות" ולא בעבודה מתוכננת ויזומה. היה אז צורך לחזק את הוועד הפועל ומזכירותו על-ידי שינויים בהרכב הפרסונלי וביצירת דפוסי עבודה שיהלמו את הצרכים. הכוונה הייתה להעמקת מעורבותו של הוועד הפועל במגזריה השונים של ההסתדרות, לפקח עליהם ולכוונם, לאיסוף נתונים ומידע ולתכנון מוקדם, וכן חלוקה פונקציונלית של תחומי הפעילות השונים: עזרה הדדית, משק, איגוד מקצועי – למחלקות. בחודש פברואר 1939 בחרה מועצת ההסתדרות בוועד פועל חדש, שגולדה נימנחה עם חבריו, וביוני של אותה שנה בחר הוועד הפועל במזכירות שתורכבה מעשרה חברים וגולדה ביניהם. הבחירה לוותה בחילוקי דעות במרכז מפא"י על ההרכב האישי של המזכירות. מזכיר ההסתדרות, רמז, שעמדתו בעניין זה לא זכתה לרוב במרכז, הודיע על התפטרותו מהמזכירות. גולדה הודיעה, כי אמנם תמשיך לעבוד בוועד הפועל ותנהל כל מחלקה שתוטל עליה, אבל לא תהיה חברה במזכירות. עמדתו הנחרצת של רמז ואימו עשו את שלהם ובסופו של דבר התקבלה עמדתו. אפשר שגם תמיכתה התקיפה של גולדה סייעה. בבחירות במרכז המפלגה למזכירות הוועד הפועל תמכו בגולדה תשעה-עשר חברים והיתה שנייה רק לבן-גוריון, אשר קיבל עשרים קולות.¹²⁷ ההצבעה ביטאה את ההערכה כלפיה במפלגה. עם זאת, ייתכן שההצבעה הגורפת בעדה היתה גם תגובה של חברי המרכז להודעתה כי לא תכהן במזכירות.

במחצית השנייה של שנות השלושים חלה התרחבות של ממש במפעלים הסתדרותיים שעסקו בעזרה ההדדית. במגזר זה, כאמור, פעלו אז קופת-תולים, קרן נכות, "מציב", קרן חוסר עבודה ו"משען". בתקופת המשבר הכלכלי גדל מאוד שיעור המובטלים שנוקקו לשירותים חברתיים. כדי להגביר את התיאום בין המפעלים השונים, להעמיק את שיתוף הפעולה ביניהם ואת הפיקוח עליהם הוקמה מחלקה לעזרה הדדית שתרכז אותם. נוכח ההתרחבות וההסתעפות בפעולותיהם גם במוסדות עצמם גמלה ההכרה בצורך בתיאום ובהכוונה מצד ההסתדרות.

בחדש אוגוסט 1938 נעשתה חלוקת עבודה במוכירות הוועד הפועל. על גולדה הוטל לטפל בכל מפעלי העזרה ההדדית.¹²⁸ היא שימשה כבר כיושב ראש הוועד המפקח של קופת־חולים והיתה חברה בהנהלת "מציב", והיה זה טבעי שהיא תקבל על עצמה את ריכוז נושא העזרה ההדדית. נוספו לכך התשיבות שייחס מוכיר ההסתדרות לעזרה ההדדית בתקופה של משבר ואבטלה, ורצונו למנות לתפקיד אדם מקורב לו והערכתו כי גולדה תוכל למלא את התפקיד בהצלחה. ייתכן גם שרמזו ביקש לפצות את גולדה על האכזבה שנגרמה לה מהעדפתה של גוסטה שטרומפף לניהול "נחשון". כדי למסד את הטיפול במפעלי העזרה ההדדית החליט הוועד הפועל של ההסתדרות במרס 1939, "להקים מחלקה לחקירת השאלות הקשורות לעזרה הדדית ולהדרכת המוסדות השונים בהסתדרות הפועלים בשטח זה."¹²⁹

גולדה אשר היתה מיועדת לעמוד בראש המחלקה לעזרה הדדית התוותה את קווי הפעולה שלה ואת תפקידיה. לשיטתה, נועדה המחלקה לשפר את הטיפול בנושאי העזרה ההדדית בהסתדרות ולהקצות את האמצעים הקיימים בצורה היעילה ביותר ובהתחשב בצרכים. "עלינו לדאוג מצד אחד, שלא תהיינה דרישות מוגזמות לגבי ההסתדרות, כי אין הסתדרות פועלים יכולה לקבל על עצמה עול גדול מדי, ומצד שני, שהחבר, הפונה במקרה שנחוצה לו עזרה, יקבל את העזרה הזו בצורה המתאימה להסתדרות ולחבר המאורגן בתוך ההסתדרות," קבעה בשיבת הוועד הפועל.¹³⁰ היא הודיעה שהמחלקה תעסוק בתיאום בין המוסדות, בהכוונתם ובפיקוח עליהם, באיסוף נתונים סטטיסטיים הקשורים בנושאי העזרה ההדדית ובעיבודם. נוסף לפעילות התוך־הסתדרותית, סברה גולדה, על המחלקה ליצור קשר עם גורמים ישוביים שונים: הוועד הלאומי, עיריות, ומועצות מקומיות, ולפעול עמם בשיתוף פעולה במגמה לקדם את הטיפול בנוקמים. לשון אחר, ההסתדרות אינה יכולה ליטול על עצמה באורח בלעדי את המעמסה הזו, אלא לשמש גורם יוזם ומוביל. כן היה ברור לגולדה שהמחלקה לא תטפל בחברים בודדים ולא תשמש להם כתובת. בכך יעסקו המוסדות והמפעלים לעזרה הדדית. המחלקה עצמה הוקמה רק בהודש יולי 1939, אחרי בחירת המוכירות החדשה של הוועד הפועל. בהגדרת תפקידיה התקבלה הצעתה של גולדה.¹³¹ הוועד הפועל לא תחם את מסגרת פעולותיה ותפקידיה של המחלקה, ודחה את הגדרת היקף עבודתה עד שיצטברו נסיון ונתונים על פעילות המוסדות הקשורים בה.

גולדה לא ארגנה מנגנון של קבע לפיקוח ולביקורת במחלקה לעזרה הדדית; וגם לא קבעה דפוסי עבודה כמו שהיו מקובלים בתחום האיגוד המקצועי. כך, למשל, לא נוצרה מערכת דיווח סדירה וגם לא נערכו דיונים

סדירים. המחלקה לא ניהלה באורח שוטף את ענייני העזרה ההדדית. גם לא נראה שהמחלקה עיצבה מדיניות כוללת של עזרה הדדית, ופעלה בדרך כלל בתגובה לארועים ולמצבים משבריים. גולדה סמכה על מנהלי המוסדות והמפעלים של העזרה ההדדית ונתנה להנהלותיהם יד חופשית. היא עסקה בעיקר בתיאום ובפיקוח-על פוליטי. מעורבותה של גולדה במפעלי העזרה ההדדית השונים התבטאה בהשתתפות בהנהלותיהם. כאמור, היא היתה יושב-ראש הוועד המפקח של קופת-חולים; קרן נכות היתה קשורה לקופת-חולים ועניינים שלה נדונו בוועד המפקח, וכן היתה חברה בהנהלת "מציב". בחודש אוקטובר 1939 הוקמה ועדה מרכזית ל"משען" בראשותה של גולדה. הוועדה נועדה להגביר את שיתוף הפעולה ואת התיאום בין אגודות "משען", אשר פעלו על בסיס מקומי, ולסייע בקידום פעולותיו של המוסד.¹⁸² ביוני 1940, עם הגידול בהכנסות קרן חוסר עבודה מהמפדה, היא הצטרפה להנהלת הקרן.¹⁸³ ההשתתפות בהנהלת המוסדות הקנתה לה מידע על פעולותיהם ועל מצבם, ואיפשרה לה להשפיע על החלטות ומהלכים שלהם. המידע שהצטבר אצלה וגוכחותה הם שקישרו ביניהם, וסייעו ביצירת תיאום כלשהו ושיתוף פעולה. מהבחינה הזו הגיחה גולדה את היסודות הראשונים למחלקה לעזרה הדדית בהסתדרות, אולם היא לא הקימה את המבנה שלה.

בתקופה שעמדה בראש הוועדה המרכזית של "משען" עסקה גולדה בעיקר בגיוס משאבים לקידומו של מפעל זה. השפעתה ומעורבותה ניכרו בהתמקדות בתחומים שהיו חשובים בעיניה: סיוע לילדי עובדים – הפעלת מעורבות יום לפעוטות ומעודוני ילדים לשעות שאחרי בית-הספר; אשפוז יולדות ואשפוזם של חולי שחפת וחולי נפש; מתן סיוע למימון הבראה לפועלים וכן מתן סיוע להכשרה ולהסבה מקצועית במגמה להתגבר על מצוקת האבטלה. לעומת זאת לא מימשה גולדה את הצפיות להעמקת התיאום בין האגודות המקומיות ולקביעת נהלי עבודה אחידים. גם לאחר הקמת הוועדה המרכזית ל"משען" המשיכו האגודות ביוזמות עצמאיות. חסרונם של הנהלים ניכר בכל שקשור לקביעת הזכאות לסיוע ולסיווג צורות הסיוע השונות והיקפן. דומה כי עיסוקיה של גולדה והמאמצים שהפנתה במהלך שנת 1940 להוצאת המפדה אל הפועל, והתמודדותה עם מצוקת האבטלה והתיפוש אחר פתרונות מידיים למצוקה, הכבידו על העיסוק בשינויים המבניים והארגוניים. ייתכן גם שבאגודות לא גילו נכונות רבה לשינויים, שכן היו כבר מורגלים בשיטות עבודה מסוימות. העובדה שגולדה העניקה אוטונומיה למנהליהן, ולא התערבה בפרטי עבודתם, הכבידה גם כן על הכנסת שינויים.

את פעילותה ואת מעשיה של גולדה כראש המחלקה לעזרה ההדדית הניעה השקפה משקית-חברתית מרחיבה. לשיטתה, העזרה ההדדית נועדה לגשר על פערים בתוך ציבור הפועלים, ולחזק את ההיזדהות והזיקה בין רבדין השונים. העזרה ההדדית נתפסה אצלה כאבן-יסוד בתבניתה הסוד-ציאליסטית-קונסטרוטיבית של ההסתדרות, אשר כוללת נוסף על האיגוד המקצועי את משק העובדים; את מפעלי התרבות והינוך ואת העזרה ההדדית. בכך גם נבדלת, לדעתה, ההסתדרות הכללית מארגוני פועלים אחרים בעולם. אמנם גם בארגוני פועלים אחרים היתה קיימת דאגה למובטלים, אולם לטענתה, הזיקה בין העובד לבין חברו המובטל והמחויבות של ארגוני נים כלפי הבריהם השרויים במצוקה גדולה בהסתדרות מיטבמקומות אחרים.¹⁸⁴ את המאבק באבטלה תפסה גולדה בשני מיטורים: החברתי-מוסרי - הגשת סיוע לחברים השרויים במצוקה, והלאומי - גיוס כל כוח העבודה לבניין הארץ. "מעיקה עלינו גם הרגשת עלבון - שהיא אולי מיוחדת רק לנו - שדווקא בארצנו ובזמננו אנו, כאשר כל כוח עבודה יקר, כאשר הזמן לפעולתנו ולהגשמת מטרתנו קצר, כאשר הסכנות המאיימות על הרעיון שלנו הן עצומות, כאשר יש הכרה ברורה, כי כל רגע של בניין חשוב לאין ערך - אלפי אנשים צעירים, מלאי כוח ומלאי רצון לעבודה וליצירה, מתהלכים בתוכנו מובטלים ללא מעשה כל שהוא, ללא יכולת להגשים את הדבר שלמענו באו הנה," אמרה לבאי מועצת ההסתדרות בשלהי 1939.¹⁸⁵ גולדה היתה מוכנה להגשים מדיניות רדיקלית בתחום העזרה ההדדית. היא היתה מוכנה "לבטל את המטבחים הפרטיים, להכריח את כל חברי ההסתדרות, העובדים ושאינם עובדים, בעיר ובמושבה, לאכול במטבח אחד כללי. לדאוג דאגה מיוחדת לילדים, להקים להם מטבחים מיוחדים, לכל הילדים, של העובדים ושל שאינם עובדים," ולממן כל זאת "בעודף משכור-תם של החברים העובדים."¹⁸⁶ דרך זו, כך נראה היה לה, תעמיק את תחושת השותפות והחברות בקרב ציבור העובדים ותגביר את הנכונות לתת ולתרום מצד אחד. החברה באמצעות ארגונה - ההסתדרות - תעמיס על עצמה את משא הדאגה להספקת הצרכים ועל-ידי כך תעודד את הנתינה וההשתתפות. מהצד האחר היא תסכור תהליך של גיוון ופגיעה מורלית אצל המובטלים. תכניות אלו נתפסו בהסתדרות כאוטופיה ונדחו. את גישתה הרדיקלית מימשה גולדה בנחישות ובתקיפות שגילתה וביוזמה ובמאמצים שהשקיעה במפדה, כדי להקל על מצוקתם של מחוסרי העבודה, וכן בתשומת הלב שהקדישה למגורים ייחודיים, בראש ובראשונה לילדים.

בשלהי דצמבר 1940 נהרג בתאונת דרכים דב הון, אשר עמד בראש המחלקה המדינית של ההסתדרות. גולדה, שכבר היתה מעורה בקשרים

עם ממשלת המנדט ועם גורמים בחוץ-לארץ, נקראה למלא את מקומו. בשנת 1941 הסתמנו התאוששות במצב הכלכלי וירידה בממדי האבטלה, והיקפן של בעיות המצוקה והגוקקים הצטמצם, וגולדה הקדישה פחות זמן לטיפול בענייני העזרה ההדדית. באוגוסט 1942, לאחר הוועידה החמישית של ההסתדרות, נקבעה חלוקת תפקידים בוועד הפועל. גולדה המשיכה אמנם לכהן במחלקה לעזרה הדדית, אולם לא הופקדה עליה. לראש המחלקה נבחר איש "השומר הצעיר" ברוך לינקובסקי [לין]. גולדה נבחרה לעמוד בראש המחלקה המדינית של ההסתדרות.

ה מ פ ד ה

בשליש האחרון של שנת 1935 התגלו בקיעים במשק היהודי אשר הפכו עד מהרה למשבר כלכלי, שנמשך שנים אחדות. המשבר הכלכלי לווה באבטלה, שממדיה תפחו והלכו בשנות השלושים המאוחרות. משנת 1941 ניכרה ירידה בממדי האבטלה.¹³⁷

סימני המשבר הותירו רישומם על מנהיגי תנועת הפועלים ועל ראשי ההסתדרות. הללו זכרו את השפל הכלכלי בשנים 1926–1927 ואת תוצאותיו הקשות לציבור הפועלים: אבטלה, אכזבה, התרופפות הגישה הסוציאליסטית-קונסטרוקטיבית וירידה מהארץ. במשבר התריף ההוא לא היה גורם ציבורי אשר הציב בעוד מועד סכר בפני גל האבטלה. הממשלה לא התערבה, בתקציב הציוני לא היו עתודות לעת משבר, לעיריית תל-אביב ולהסתדרות לא היו מקורות כספיים למטרה זו.¹³⁸ למודי נסיון ממשבר העלייה הרביעית ביקשו מנהיגי הפועלים ליטול יוזמה להקלת המצוקה. במועצת ההסתדרות הל"ג, שהתקיימה בפברואר 1936, סיפר ברל כצנלסון: "במשבר תרפ"ו-ז (1926–1927) ביקשנו להפעיל את הישוב למפעל ישובי כללי. ביקשנו לעורר את מצפונן של השכבות האמידות והמבוססות בישוב. אותה שעה ויתרנו על מפעל הצלה 'מעמדי', במסגרת כלל הפועלים המאורגן, והצענו לוועד הלאומי שיצא אל הישוב, ויקים מוסד כללי בידי [ההדגשה במקור] הישוב וברשותו..." משלא היתה התגייסות כללית של החוגים האזרחיים, והמפעל המוצע לא הפך מכשיר להקלת המשבר, הסיק כצנלסון, כי ציבור הפועלים בארץ צריך לנקוט ביוזמה עצמית.¹³⁹ בהסתדרות הוחלט להתארגן לבלוימת האבטלה ולהגשת עזרה למובטלים, ונדחו ההתניה של יוזמה עצמית מצד ההסתדרות בפעולה ישובית רחבה יותר ושל הויקה ביניהן. יוזמה הסתדרותית היתה אמורה לשמש מאיץ למוסדות היישוביים והלאומיים להרתם למאמץ.

מקורותיו הרעיוניים של המפדה צמחו על קרקע המציאות הארצי-ישראלית עוד בתקופת העלייה השנייה. "בתוקף מציאותנו ההיסטורית התחילה תנועתנו תובעת מעצמה. לנו לא היה ממי לתבוע. אלה שלא הסתפקו בציונות המופשטת שמלפני שלושים שנה, ... כשתבעו עבודה מבעל הבית היהודי ומצאו את הכתובת כוזבת, ראו עצמם שוב כנתבעים," אמר דוד בן-גוריון במועצת ההסתדרות שהחליטה על המפדה.¹⁴⁰ בעת העלייה השנייה עוצבה ההשקפה הסוציאליסטית-קונסטרוקטיבית, אשר גרסה שלמעמד הפועלים תפקיד יוזם, פעיל ובונה בתהליך ההגשמה הציונית בארץ ישראל, השקפה שאומצה על-ידי תנועת הפועלים בארץ בכלל ובהסתדרות הכללית בפרט בתקופת המנדט. הואיל והשפל הכלכלי והתמרת האבטלה עלולים היו לחבל במפעל הלאומי - לכרסם בהתפתחות המשק, לגרום לניוון ולירידה מהארץ ולהאט את קצב העלייה - היה זה אך טבעי למנהיגי הפועלים וההסתדרות לרתום את ציבורם ואת ארגונם ולקדם את פני המשבר, גם אם היו כרוכים בנטל ובמאמץ נוספים.

מהבחינה החברתית היתה דאגה לגורלם של מחוסרי העבודה ולמצבם החומרי המידרדר. לא פחות מכך העיק החיש להיווצרות פערים חריפים בתוך תנועת הפועלים ובתוך ארגונה - ההסתדרות - בין המובטלים "לבין אותם המאושרים, המסודרים בעבודה ונושאי המשרות ויושבים לבטח בדירותיהם, והם קרויים 'חברים'."¹⁴¹ עם הגידול בממדי האבטלה גברה התסיסה בקרב מחוסרי העבודה. בהסתדרות נוצר חשש לבקיעים בארגון, לאיבוד שליטה על המובטלים ומהיסחפותם אחר מגמות רדיקליות. המפדה נועד, אפוא, להציב סכר בפני התפתחויות כאלה, לבטא את אחדותה של תנועת הפועלים, ולחזק את מעמדה ביישוב ובתנועה הציונית.

מועצת ההסתדרות ה"ג, שהתכנסה בחודש פברואר 1936, קיבלה החלטה "להטיל על כל פועל ופועלת שאינם מתחלפים ואינם מתחלקים בעבודה **מס עובד** [ההדגשה במקור] יום לחודש 12 יום לשנה, לפדותם בכסף במשך ששה חדשים."¹⁴² ההחלטה נענתה בחיוב, העובדים גילו נכונות והשתתפו במפדה. הנהגת ההסתדרות ומנגנונה החגיגו להוציאו אל הפועל. חלק מ-60 אלף הלא"י שנאספו שימשו ליצירת מקומות עבודה למובטלים - מימון עבודות ציבוריות שונות באמצעות "ביצור", וחלקם ניתן על-ידי "משען" כהלוואות ותמיכות למובטלים.¹⁴³ אף כי בשנת 1937 לא חל שינוי בהיקף האבטלה, נראה כי "החמיר הסבל של אלפי מחוסרי עבודה והלך ורב מספר של מחוסרי פרנסה בלתי מסוגלים לעבודה גופנית. הוסר עבודה לא התרחב בשלב זה, אבל העמיק" [ההדגשה במקור].¹⁴⁴ מועצת ההסתדרות ה"ו הכריזה בנובמבר 1937 על מפדה נוסף - פדיון עבודה ב-¹⁴⁵ הנכונות של

העובדים לתרום למפדה ב' פחתה, והתגלו תופעות של התמרמרות. כן ניכר רפיון במעורבותה של הנהגת ההסתדרות ופעיליה. במפדה ב' נאספו 38 אלף לא"י,¹⁴⁶

בשנת 1938 ניכר גידול בהיקף האבטלה. בראשית 1939 גברו בהסתדרות החששות מפני החמרת המצב הכלכלי. באפריל 1939 הכריזה מועצת ההסתדרות ה"ח על פדיון עבודה ג'¹⁴⁷ כדי לקדם את המפעל בחרה המועצה בוועדת מפדה, אשר הורכבה מזוכירות הוועד הפועל ומפעילים שייצגו את המגזר ההתיישבותי, את מועצות הפועלים ואת הממסד ההסתדרותי. הוצאתו אל הפועל של המפדה השלישי לוותה בקשיים מרובים. אלה נחזו עוד קודם שהחלט עליו. בדיונים שקדמו להחלטה הובעו היסוסים וספקות. "אני רואה בעליל את הקושי בו נתקל עם הכרות המפדה, אנו מגיעים להסתכסכות עם חלקים חשובים בהסתדרות ואנו עומדים על גבול של ניתוק היחסים אתם," אמר מרדכי נמירובסקי [נמיר] בישיבת הוועד המפקח של קרן חוסר עבודה. דובר אחר, יעקב פטרוזיל ממפלגת "פועלי ציון שמאל", הוסיף באותו דיון, מתוך נסיונו בגיוס אמצעים, "שאינן להשלות את עצמנו, כי מפדה ג' יצא לפועל ויצליח." על-כן הציע להיוועץ בפעילים ממקומות העבודה לפני שתתקבל החלטה מחייבת. עקיבא גלובמן [גוברין], מהסתדרות הפקידים, ביקש לכנס את מועצת ההסתדרות לדיון פומבי ולהכריז על המפדה, כדי להקנות לו את התוקף המוסרי והציבורי הראוי.¹⁴⁸

התחזיות התממשו, ומפדה ג' התנהל בעצלתיים. במרוצת שנת 1939 נאספו במסגרתו רק 20 אלף לא"י.¹⁴⁹ כשלונו של המפדה גבע קודם לכול מתמת השתמטות של קבוצות עובדים ושל יחידים. פרק הזמן הממושך שתלף מאז החלת מפדה ב'; המשבר הכלכלי שנמשך יותר משלוש שנים, ופגע גם במי שעבדו והשתכרו, והנשיאה בעול במפדים קודמים – כל אלה ציננו את ההתלהבות ואת נכונות העובדים להשתתף במפעל. תופעות של דתייה וסרוב בלטו, דווקא, בקרב קבוצות עובדים חזקות והן עוררו כעס ואכזבה בהנהגת ההסתדרות. "אין להגדיר אחרת מאשר שערוריה, את אשר עושה האריסטוקרטיה הפועלית ביחס למפדה ג'. ... פועלי חברת החשמל תל-אביב יסיימו [את תשלום המפדה] באוגוסט 1940, ובחיפה בסוף 1940, אין כבר לדבר על פקידי חברת החשמל. ... מצב זה של קיום חלק מסרב והחלק המבוסס ביותר בהסתדרות מכניס דמורליזציה ואין לסבול מצב זה בהסתדרות," ציין דוד רמז, מזכיר ההסתדרות.¹⁵⁰ גם הרפיון בהסתדרות פגם במפדה. למרות שבהנהגת הארגון העריכו כי הצלחת המפדה מחייבת התגייסות של פעילים והקדשת מאמצים מרובים, לא כך היה במציאות. הוועד הפועל של ההסתדרות ומוכירותו לא הקדישו לכך די תשומת לב.

הם גם לא גילו נחישות ותקיפות כלפי משתמטים וסרבנים, היססו לאחוז באמצעים נגדם ולא אכפו עליהם את תשלום המפדה לאלתר. עם פרוץ מלחמת העולם השנייה החמיר המצב הכלכלי והאבטלה העמיקה. בתחילת חודש ספטמבר 1939 הושמע באוני חברי הוועד הפועל יל ההסתדרות הדיווח הבא: "בחזית העבודה ישנם כבר כעת פגעים קשים מאוד. במושבות הפסיקו חלק גדול של האכרים את העבודה בפרדסים חוץ מההשקאה, ומספר מחוסרי העבודה במושבות מגיע כבר לאלפים רבים נוסף לאלה שהיו קודם. ... בערים ישנן הופעות קשות: הבניה הפרטית נפסקה בחלקים רבים גם מפני אימת המלחמה וגם מפני הקושי בהשגת חמרי בנין. המחיריים לברזל עלו ב-50 אחוזים, לעצים קצת פחות מזה. נוסף לכך באה הפקודה של הממשלה האוסרת מכירה חפשית של חמרי בנין. ... תנועת הבניה תלויה במדה רבה באשראי והפסקת האשראי משפיעה עליה לרעה. הבניה פולטת כל יום פועלים חדשים, גם מקומות עבודה אחרים שכלל לא חששנו להם פולטים פועלים. ... ייתכן גם שתעשיות אחדות תפ- לוטנה פועלים. ... צריך לחשוב שהמשק שלנו יסתגל לתנאים החדשים וינצל את אפשרויותיהם, אבל בינתיים רע ומר מכיוון שלפועלים מחוסרי העבודה אין מה לאכול. מה שאפשר עוד לקנות צריך לקנות בזמזמנים והמחיריים הרי עלו והאנשים האלה גועים ממש ברעב."¹⁵¹ העמקת המשבר בעקבות פרוץ מלחמת העולם השנייה היתה המשך לשפל שנמשך שנה רביעית, והיא החריפה תופעות של ניוון, רעב, דילדול הכוחות הפיסיים, מחלות כרוניות, יאוש ואפילו התאבדות.

הגידול באבטלה והעמקת המצוקה הכלכלית יצרו לחץ כבד על ההסתדרות. "הבוקר היתה לי בבית ברנר הרגשה של בית אחוז להבות. האנשים אחוזים בהלה...", תאר נמירובסקי את תחושתו בפני הוועד הפועל של ההסתדרות.¹⁵² מול משרדי "משען" נוצרו תורים ארוכים, חלק מהממתינים היו חסרי זכות רשמית ליהנות מסיועו, ואילו לרשות המוסד לא עמדו האמצעים לספק את הצרכים הגואים. מובטלים תבעו מההסתדרות סיוע ועבודה, אולם הארגון התקשה להענות לדרישות חבריו. לקרן חוסר עבודה לא היו יותר מקורות כספיים כדי להקל מכובדו של המשבר. משתחל המשבר איש לא צפה שיארך כל כך, וההסתדרות לא הייתה ערוכה. ככל שהתארך המשבר היא ניצבה בפני קשיים גוברים והולכים בגיוס אמצעים ובמתן מענה לבעיות שהתעוררו.

בהנהגת ההסתדרות גבר החשש מפני היווצרות בקיעים בארגון ומפני פגיעה בשלמותו. האבטלה העמיקה את הפער החברתי בהסתדרות בין עובדי כפיים, שהיו חסרי בטחון כלכלי ונתונים במצוקה, לבין עובדי

הצווארון הלבן, שמקום עבודתם היה מובטח יותר ומשכורתם היתה גבוהה יחסית. המובטלים ציפו שההסתדרות תפעל להקלת המשבר. אי עשייה היה עלול לאכזב את המובטלים, להעמיק את תסכולם שהבשיל במשך חודשים ארוכים של מחסור ומצוקה. לעורר אלימות ואפילו לגרום לפרישה מהארגון. מאידך גיסא, שררה בהסתדרות דאגת אמת לגורל המובטלים ומשפחותיהם. ברקע גם השפיע העימות הפנימי במפא"י בין המפלגה לבין סיעה ב', החמרת המשבר והמצוקה העמיקו רגשות זעם ותסכול, שהופנו כלפי המנגנון ההסתדרותי, והזינו את המחלוקת במפלגה אשר החריפה והלכה.

לפני שמזכירות הוועד הפועל של ההסתדרות הכריזה על מפעל הסדרותי חדש לגיוס כספים מחברי הארגון, הוחלט לגבות את כל ההתחייבויות למפדה ג' עד סוף 1939. בהסתדרות התעוררו ספקות, האם ראוי להכריז על מפעל חדש לפני שנגבה מירב הסכום ממפדה ג'; וכן אם ראוי לשחרר את הסרבנים מתשלום, מה גם שחלק גדול מהם נימנה עם קבוצות העובדים התזקות. כדי לסיים את המפדה הקימה מזכירות הוועד הפועל ועדה בראשותה של גולדה.¹⁵³ במגמה לעודד את התשלום ולקדם את הגבייה הוטל על חברי הוועדה לבקר במקומות העבודה ולבוא בדברים עם ועדי העובדים. כן הוענקה לוועדה הסמכות להתליט על העמדת סרבנים ומש-תמטים למשפט ההסתדרות. גולדה, שלא היתה מעורבת עד אז בניהול המפדים, קיבלה על עצמה למלא משימה לא קלה. היא היתה מועמדת טבעית למשימה זו, שעניינה היה עזרה הדדית, תחום שהיתה מופקדת עליו בוועד הפועל. כן נראה שנסיונה בגיוס כספים, האמון שרכש לה רמז והתערכה כי תוכל לעמוד בהצלחה במשימה, השפיעו על בחירתה. המינוי שינה את אופי פעולת הגבייה של מפדה ג' - מרפיון לפעילות נמרצת ויוזמת, ויותר מכך, תקיפות ונכונות לאכוף את הגבייה על משתמטים, ובמקרים של אי-הענות, להפעיל אמצעי ענישה. הגבייה העמיקה, ובשלושת החודשים האחרונים של שנת 1939 גדל סכום המפדה שנגבה על-ידי לשכת המס ב-28 אחוזים לעומת שלושת החודשים הקודמים. מ-4,100 לא"י ל-5,250 לא"י.¹⁵⁴ הסכום נגבה מחייבים שעד אז לא נענו.

לראשי ההסתדרות היה ברור כי החמרת המשבר הכלכלי, לאחר פרוץ המלחמה, מחייבת גיוס משאבים גדולים לאין ערוך מהסכומים שניגבו במפדה ג', שהיו פעוטים יחסית לצרכים הגואים. זאת ועוד, הנהגת ההסתדרות שקראה להתגייסות כלל היישוב ולהנהגת מס חרום יישובי, פקפקה בהצלחתו, ולא סברה כי הוא יפטור את הארגון מהפעלת יוזמה ייחודית ופעולה עצמית. דהיינו, הכרזה על מפדה חדש.

הוועד הפועל של ההסתדרות, כהפקת לקחים מהקשיים בהם נתקל מפדה

ג', זימן דיון פנימי בהשתתפות נציגים ממועצות פועלים; ממגזרים ומפעלים - הסתדרותיים שונים דוגמת: מועצת הפועלות, מרכז הקואופרציה, "סולל בונה", מרכז קופת-חולים ועוד; ממרכז הסתדרות הפקידים ונציגים של ועדי עובדים. במוקד הכינוס התקיים עימות בין ראשי ההסתדרות - רמז, גולדה ואחרים - אשר ביקשו להכריז על מפדה חדש, לבין נציגים ממקומות עבודה, אשר התנגדו לכך. לדברי רמז נועד הכינוס "לשתף הפעם בבירור חברים ממקומות יותר מרוכזים ויותר רחוקים, לשמוע את דעתם וגם לתת להם הזדמנות לשמוע על המצב בצורה יותר מרוכזת." ¹⁵⁵ הנהגת ההסתדרות ביקשה, אפוא, לבחון את התגובה על כוונתיה להכריז מפדה חדש, לעמוד על הלך הדעות בקרב קבוצות עובדים שונות ולהקנות לעובדים תחושה של שותפות וליצור אצלם גישה חיובית. הכינוס התנהל באווירה קשה ובמהלכו הוטחו האשמות בראשי ההסתדרות, כי הם תלושים ואינם מודעים למצבם של חברי הארגון. "הם חולים בתלישות. הם עסוקים בעניינים חשובים," אמר נציג ועד פועלי בית-חרושת "שמן". והוסיף, כאילו כדי לזרות מלח ולהחריף את האווירה, כי "לישבחו של בן-גוריון [מוכיר ההסתדרות לפני רמז - ג.ג.] צריך להגיד, כי כאשר ישוב בוועד הפועל היה זמן לזמן מבקר במקומות." ¹⁵⁶ דוברים נוספים התלוננו על גיכור ועל העדר מעורבות של הנהגת ההסתדרות בקורה אצל העובדים.

נציגי מקומות העבודה טענו, כי לא ניתן להעמיס עול נוסף על ציבור העובדים, שכן הוא כבר נושא בנטל כבד של חובות ציבוריים ואישיים אחרים: כופר הישוב, תשלום נוסף לבית-ספר ולתרבות, סיוע לבני משפחה בחוץ-לארץ שנפגעו במלחמה וכיוצא באלה. יתר על כן, האינפלציה הגואה מכבידה על הפועלים, שוחקת את הכנסותיהם ופוגעת ברמת חייהם. במקום להכריז על מפדה חדש ולהטיל עול על אלה שכבר נענו ושילמו, תבעו הללו מההסתדרות שתאזור כוח, לא תרפה מהמשתמטים ותשלים בתקיפות את מפדה ג'. הנסיון עם מפדה ג' העיד לדעת הדוברים, שספק אם ההסתדרות יכולה להטיל מרותה ולאכוף את המפעל החדש על סרבנים. הכרות המפדה עלולה לגרום, כך נטען, להתפרקות ההסתדרות מחבריה שינטשו אותה. "העמסת חוב נוסף תביא לידי עזיבת חברים ולא מתוך רצון אלא מתוך הכרח," הזהיר חבר ועד פועלי חברת חשמל. ונציג עובדי הקרן הקיימת הוסיף, כי "יהיו הרבה חברים שזה יגרש אותם מההסתדרות." ¹⁵⁷

השוללים סברו כי את האחריות לסיוע למובטלים יש להטיל על הישוב כולו, בראש ובראשונה על החוגים האזרחיים. הם תבעו לשנות את דרכי הפעולה, להפעיל לחץ על בעלי יכולת באמצעות המובטלים עצמם, לצאת במאבק מיליטנטי ולא להרפות ממוסדות ישוביים ולאומיים, דוגמת הוועד

הלאומי והסוכנות היהודית. "שלוש שנים היה ציבור הפועלים אחראי למחוסרי העבודה, בקש ושדל את החוגים האזרחיים להטות שכם יחד אתו לעול זה ולא קבל מענה. ... מה יכולה לעשות ההסתדרות, מה יכולה לעשות מועצת פועלי תל-אביב? אפשרויותיה הכספיות של ההסתדרות דולדלו והיא יכולה לעשות הפעם רק דבר אחד: להתסיס, ליצור את הזעזוע הגדול," טען משה ארם מ"פועלי ציון שמאל"¹⁵⁸. בקרב השוללים רווח החשש שהמפדה יחבל בהנהגת מס חרום ישובי גם משום שההסתדרות תקדיש לו את כל כוחותיה ופעיליה לא יתפנו למאבק למען המס הישובי, וגם משום שהחוגים האזרחיים יראו עצמם פטורים ממהויבות כלשהי להקלת המצוקה.

ותיקי תנועת הפועלים בארץ, אנשי העלייה השנייה, ניסו בתוקף מעמדם הציבורי והמוסרי לשכנע את המתנגדים למפדה שישנו את עמדתם. הם הדגישו את המתחייב מעקרונ אחדותו של מעמד הפועלים, ציינו את היסוד החלוצי-קונסטרוקטיבי של ההסתדרות, הבליטו את ההיבט המוסרי-חברתי ושללו את הגרסה שהגברת עול העזרה ההדדית תביא לנטישת ההסתדרות. לעומת הברים אחרים בוועד הפועל נשאה גולדה דברים תקיפים ובוטים יותר כלפי נציגי העובדים והפועלים שהשתתפו בדיון. היא האשימה את קבוצות העובדים החזקות בתלישות ובהתעלמות מהמובטלים ורמזה על חוסר רגישות מצדם. "נתוצה גבורה יוצאת מן הכלל לאיש מסודר בעבודה לדבר בזמן כזה בנשימה אחת על חבר שבמרתף בית ברנר [בו התרכזו המובטלים] ועל חיבון של 12 לירות [משכורת] לחודשי." זאת ועוד הטיחה בפניהם: "אתם, [העובדים ב] מקומות עבודה מסודרים, לא נתתם, בשום אופן לא נתתם ואם היה מקום עבודה אישר נתן, אז דווקא לא ב-10 חודשים אלא ב-24 חודשי." היא סיפרה שבהיותה ראש המחלקה לעזרה הדדית היא נתקלת בבעיות של מציקה, ומודעת למציאות הקשה.

נקודת המוצא של גולדה היתה חברתית-מוסרית ורגשית. "בדרך כלל אינני פחדנית, אבל כאשר אני נפגשת עם מחוסר עבודה ושומעת ממנו טענות והאשמות לפעמים בלתי צודקות אין בפי מלה להשיב לו, כי הוא מחוסר עבודה. ... הוא נמצא בארץ אותו מספר שנים; יש לו אותם הילדים ואותה הזכות. משום מה התך הגורל ככה שלי יש אוכל ולו אין." גולדה סברה כי במציאות השוררת בארץ ובגולה "יש מקום רק להצעות אוטופיס-טיות." היא קראה "לדבר לא שגרתי, לא רגיל, לדבר מה מועזע, כי רבים מאתנו טרם הבינו באיזה זמן הם חיים."¹⁵⁹ גולדה העריכה שפעולה עצמית של ההסתדרות תקנה לה את התוקף המיסרי והציבורי לתבוע את השתתפותם של החוגים האזרחיים במאמצים להקלת המצוקה. הפעולה העצמית של

ההסתדרות, טענה גולדה, תמקד את תשומת לב הציבור אל המשבר ותעורר את כלל הישוב, לרבות המגזר האזרחי, להרתם לפעולה. לשון אחר, החשש שהמפדה יפגום בהנהגת מס החרום היישובי ויקפח את גבייתו הוא חסר בסיס. ההפך - המפדה יקדם אותו. יתרה מכך, באמצעות המפדה תגייס ההסתדרות הון עצמי, ללא תלות בוועד הלאומי ובסוכנות היהודית, אשר יעצים את מעמדה ויאפשר לה להיות גורם מוביל בהתוויית תוכניות להקלת המצוקה ובביצוען.

גולדה הטילה ספק בהערכה הפסימית, לפיה חברי הסתדרות רבים יעזבו את ארגונם בעקבות הנהגת המפדה וגרסה שהיא מוגזמת. גראה היה לה שחברי ההסתדרות יעדיפו, מטעמים אינטרסנטיים תועלתניים, את החברות בה על-פני הסתכנות שיורחקו ממנה. ממילא הפגינה בטחון, כי חברי ההסתדרות לא יודרו לווטר על מקומם בארגון. מכל מקום ציינה גולדה, כעבור זמן, כי אם תצטרך "לבחור בין חבר מחוסר עבודה שיעזוב את ההסתדרות מתוך יאוש, או שפקיד אנגלו-פלשטינה בנק יעזוב מנטל המסים, אני בוחרת בזאת שפקיד אנגלו-פלשטינה בנק יעזוב." ¹⁶⁰ בדומה לכצנלסון ולבן-גוריון ובהשפעתם סברה גולדה, כי זיקת חברי ההסתדרות אל ארגונם והזדהותם עמו אינה עומדת בניגוד לתביעותיו מהם, למשימות ולתפקידים הנדרשים מהם, אלא גובעת מהם. על-פי גישתה יתרום המפדה לחיזוקה של ההסתדרות ולהעמקת זיקת החברים וקרובם אליה. כעבור זמן הזכה כי גולדה צדקה בהערכתה: הנהגת המפדה לא גררה נטישה ניכרת של חברי הסתדרות. גולדה הביעה גם את בטחונה ביכולתה של ההסתדרות לאכוף את המפדה ולקוטט אמצעים חריפים לים כך - עד כדי הרחקת הסרבנים מהארגון.

הבירור הנוקב חשף פער עמוק בין הנהגת ההסתדרות וותיקי התנועה לבין נציגי מקומות העבודה. האווירה הכבדה בדיון הקשתה על קבלת החלטה חיובית לאלתר.

בבירורים שנערכו במוזכירות הוועד הפועל ובהנהלת קרן חוסר עבודה גולדה גילתה עמדה תקיפה. מהנסיון הקצר שרכשה בגביית חובות מפדה ג' היא הסיקה, "שאם רוצים לקיים מגביית בהסתדרות, יש צורך לעשותה כנוירה, חובה," כחלק לא נפרד מהמס האחד. ¹⁶¹ בדרך זו, כך סברה, ניתן יהיה לצמצם את ההשתמטות מתשלום המפדה. את הטענה כי הצמדת המפדה עלולה לפגוע בגביית המס האחד ובהכנסות ההסתדרות פטרה גולדה בנימוק, שאין המדובר במסע הסברה ובהתרמת מרצון, אלא "קיום מצוות ההסתדרות ולכן זה חובה וגורמה." ¹⁶² לדעתה, הסיוע למובטלים לא פחות הישוב מפעולות אחרות של ההסתדרות והוא נכלל במסגרת התפקיד

דים והמשימות שהיא נוטלת על עצמה. שוב יצאה נגד הימנעות העובדים המבוססים מהשתתפות בחובת העזרה ההדדית, והזהירה מפני חולשה שלא תאפשר יותר גיוס אמצעים.

בטחונה של גולדה בלט על רקע ההיסוסים של חברים אחרים במזכירות הוועד הפועל שהשתתפו בדיון, ובראשם מזכיר ההסתדרות, רמז, שחש מפני כשלון. כעבור ימים אחדים שינה מזכיר ההסתדרות טעמו ותמך בגישתה של גולדה. נראה כי הבטחון העצמי שלה והתקיפות הרבה שהפגינה השפיעו על רמז, כמו גם על חברים אחרים בהנהגת ההסתדרות. במקביל לבירורים בהסתדרות בחנה ועדה במפא"י, בהשתתפות גולדה, דרכים לקידום העזרה ההדדית בקרב ציבור הפועלים.¹⁶³ בפני הוועדה הועלו הצעות למלווה חובה, למשתכרים מעל לדרגת שכר מסוימת, תמורת ניירות-ערך של מפעלים הסתדרותיים; החרמת חלק מהמשכורת, מעל לרמת שכר מסוימת, עבור קרן חוסר עבודה; הקמת מפעלי הזנה והלבושה; העברת מובטלים מהערים ומהמושבות לקיבוצים, לקבוצות ולמושבים. באווירת הדוחק והמצוקה הועלו אפילו רעיונות אוטופיים, שפירושה היה קומונה כללית של הפועלים בארץ, אשר לא היתה להם אחיזה במציאות החברתית-כלכלית והדמוגרפית בארץ ישראל בסוף שנות השלושים. אולם גם להצעות פחות רדיקליות ויותר פרוואיות היתה התנגדות, לפיכך, שבו ודנו בהצעות יגרתיות יותר. מסקנת הוועדה היתה, שעל ההסתדרות לגייס 100 אלף לא"י בקרב חבריה, לפעילות של עזרה הדדית. כן גרסה הוועדה את הצמדת גביית המפדה למס האחד.

בעיצומם של הבירורים על דרכי הפעולה להקלת המצב התפטרה גולדה ממזכירות הוועד הפועל של ההסתדרות. שיטת ההתפטרות ממוסד זה או אחר היתה מקובלת באותם הימים על-ידי מנהיגי מפא"י. ההתפטרות היתה על רקע החרפת המישר הכלכלי, והמחלוקת והעימותים בתוך מפא"י, בעיקר בתל-אביב. ב-21 בספטמבר 1939 התייצבה בחדרו של רמז משלחת של מזכירי אגודות מקצועיות מתל-אביב, חברי מפא"י, אשר תבעו שיובטחו מתן אוכל לרעבים ומציאת פתרונות דיור לפועלים שלא יכלו לשלם שכר דירה. התביעות לווו באיום בשביתת-שבת במשרדי הוועד הפועל. במכתב ששלחו חברי הוועדים של מגזר הבנייה למועצת פועלי תל-אביב ולוועד הפועל של ההסתדרות, ב-22 באוקטובר 1939, פרטו את הדרישות הבאות: "א) נוסף על מכסת ה'משען' הניתנת כיום במזומנים - אספקה ולחם חנם אין כסף למחוסרי העבודה המוחלטים. ... ב) הקצבת סכום ההלוואה הניתן מ'משען' למחוסרי העבודה המוחלטים - רווקים ורווקות, בגודל כזה שיספיק לאוכל במטבח הוויל - לכל ימות החודש

[ההדגשה במקור]. ג) עזרה רפואית חנם למשפחות מחוסרי העבודה, וגם לחברים מחוסרי עבודה - עד לסידור פנקסייהחבר. חברי הוועדים סיימו את המכתב באולטימטום כי ללא הענות ברורה ומוסמכת לשלוש הדרישות, הם יראו עצמם מפוטרם מתפקידם כחברי ועדי אגודות הבניין.¹⁶⁴

גולדה הגיבה על האימים כאילו היו תבעת אי-אמון, וכאילו הואשמה בהנהגה בהתעלמות מסבלם של מחוסרי העבודה ובהימנעות מנקיטת צעדים ואמצעים, העומדים כביכול לרשותה, לשם הקלת המצוקה.¹⁶⁵ היא ציפתה שחברי מרכז מפא"י יתמכו בה ובראשי ההסתדרות האחרים. אולם, חלק מהדוברים אנשי סיעה ב' וחברים מהקיבוץ המאוחד, שאמנם ביקרו את האמ"צעים שנקטו הפעילים מהשדה, גילו הבנה למניעים. יתר על כן, יצחק בן-אהרן האשים את הנהגת ההסתדרות בהרבה "דיבורים ופולמוס ואפס מעשה" [ההדגשה במקור]. ... ותמה אני - הרי ברור שהמצב החדש שנתהווה מחייב איזה מאמץ, בקצב מהיר ובהתאם לגודל הצרה. אף-על-פי-כן לא נעשה דבר חוץ למאמצים סיוזיפיים מצד חברי הוועד הפועל של ההסתדרות ומצד כל העובדים במועצות הפועלים להשיג ולהגביר אמצעים למשען ממקורות שונים ולסדר מעט עבודה.¹⁶⁶ גולדה ביקשה שיאפשרו לה להשלים את הטיפול ב"משען" ובמפדה ג', עד סוף נובמבר, ולפרוש מהזמכירות.

גולדה הרגישה כי חברי מזכירות הוועד הפועל לא נהנו מהאמון ומהגיבוי הראויים של המרכז. בישיבת המרכז שדנה בהתפטרותה אמרה באכזבה ובכאב, כי האמינה שהמרכז יתייצב "כאיט אחד נגד 'חלוקה' [בין הרגישים והדואגים לסבלם של מחוסרי העבודה לבין האדישים לו - י.ג.] מיוחדת זו, ויאמר בצורה נמרצת, כי מצב כזה במפלגה אחת לא ייתכן. ... מה היה למעשה? במקום לענות תשובה ברורה לשאלה שהוצגה לפני המרכז, שמענו נאומים טובים מצד חברי המרכז.¹⁶⁷ גולדה התקשתה למלא את תפקידה בלי שהובטחו לה תמיכה והבעת אמון.

במשך שתי ישיבות דן מרכז המפלגה בהתפטרותה של גולדה. לאחר שהמרכז הביע בה אמון פה אחד, גולדה "קיבלה את דין התנועה" ונפתחה למשימה הכבדה של פיצוח ההתנגדות למפדה החדש ולהשגת אמצעים להקלת המצוקה.

בדצמבר 1939 דנה מועצת ההסתדרות הארבעים בהטלת המפדה. גולדה פתחה את הדיון. בהרצאתה שבה וסימנה את שני היעדים של המפדה: קונסטרוקטיבי-לאומי, היינו יצירת תעסוקה; וחברתי, כלומר סיוע להקלת המצוקה. "החלק הכי גדול [מהמפדה] אנחנו רוצים להקדיש ליצירת עבודה בשותפות עם גורמים אחרים. ... חלק מסוים - ולואי ויקטן! - מכספי

מפדה ד' נוציא לחיזוק 'משען' לסעיפיו השונים. גולדה אשר העדיפה השקעות בפיתוח ויצירת מקומות עבודה, הבינה שהגידול באבטלה והמציקה שהתלוותה לה, מתייבים אותה לאמץ, לפחות לטווח הקצר, את שיטת הסיוע הישיר למחוסרי העבודה. נראה שהמפגש היומיומי עם סבל המובטרים לים עשה את שלו. היא קראה לחברי המועצה להחליט "כי במשך שנת 1940 תגייס ההסתדרות 100 אלף לא"י בשני צנורות אלה: תרומת חרום ל'משען' ומפדה ד',¹⁶⁸

במועצת ההסתדרות זכתה ההצעה לתמיכה. נשמעו אפילו דעות, כי אין די בה, והועלו הצעות אוטופיות להשוואת רמת החיים. עדה פישמן הציעה לקבוע "יחידת מחיה [ההדגשה במקור] לכל חברי ההסתדרות - ליחידים ולמשפחות. ותהיה יחידת מחיה זו קיימת כהוראת שעה בזמן חרום זה."¹⁶⁹ יעקב אורי מנהלל, ציין ברוח ההצעה הקודמת, כי "בעולם ידוע 'סינגל-טקס' [SINGLE TAX], מס יחיד, שאנשים ידועים תולים בו תקוה לשנוי החברה. גם אצלנו צריך להכניס מעין מס אחיד דומה לזה. ... צריך לקבוע שכר יום עבודה של 20-25 גרוש לכלול, שכר יום עבודה אחיד ושווה."¹⁷⁰ מאידך גיסא, הובעה התנגדות להטלת המפדה כאמצעי לפתרון המצוקה. למפדה התנגדו בעיקר אנשי "פועלי ציון שמאל", אשר נקלעו לדילמה באשר לדרך הצבעתם. "אם אנחנו נצביע בשביל המפדה הזו, זה יהיה לא כי אנחנו רואים בו אפקטיביות המלחמה במצוקה, כי אם רק מתוך השפור-פרת של עזרה הדדית בתחום של החברות הפרולטריות, של שמירת האווירה הפסיכולוגית, שהיא באמת קשה לנשוא," אמר משה ארם ורמז על הפער בין עמדת המפלגה ודפוס הצבעתה.¹⁷¹ לאחר שהצביעו בעד המפדה מסר זאב אברמוביץ את ההודעה הבאה: "הסיעה שלנו הצביעה בעד ההחלטה הזאת מתוך הכרה שהגשמת הפעולה הזאת היא קשה ואין לנו כל רצון ולא יכול להיות כל רצון במשהו להפריע לפעולה הזאת. מתוך הכרה שיש לה כיוון, יש לה מטרה הכרחית ורצויה."¹⁷²

כדי להקהות את ההתנגדות למפדה, ובמגמה לנצל את ההזדמנות של הכרות המפדה על-ידי ההסתדרות כדי לגייס גם את המוסדות הלאומיים והישוביים להקלת המצוקה, נפגשה משלחת מטעם המועצה עם הנהלת הסוכנות היהודית ועם הנהלת הוועד הלאומי. לשתי ההנהלות הובהר שהתגייסות ההסתדרות היא חלק מתכנית כללית לאומית-יישובית. על-פי דיווחה של גולדה לחברי המועצה ניתנה "רשות גם מהנהלת הסוכנות וגם מהנהלת הוועד הלאומי להודיע למועצה שגם הסוכנות וגם הוועד הלאומי יעשו את הכל בכדי להשתתף בתכנית גדולה כדי להעביר את המוני מחוסרי העבודה למשטר של עבודה."¹⁷³ דיווחו של ארם שהשתתף בפגישה היה ספקני יותר.

גולדה בהסתדרות - שליחה ושליחות

על-פי דיווחו, שלל פנחס רוטנברג, נשיא הוועד הלאומי, את הטלת המפדה על ציבור הפועלים בשעה זו.

בראשית ינואר 1940, ימים אחדים אחרי מועצת ההסתדרות, הודרוה מזכירות הוועד הפועל והטילה את גיהול המפדה על גולדה, אהרן רבי-נוביץ מהמחלקה לאיגוד מקצועי ויצחק פינקלשטיין.¹⁷⁴ למעשה, עמדה גולדה בראש המפדה. פינקלשטיין סייע רבות בידיה, ונקשרו ביניהם קשרי ידידות ועבודה אמיצים, אשר נמשכו גם בשנים הבאות. הוא כיהן כמנהל כללי של משרד העבודה בעת שהיתה שרת העבודה. בפועל לא זכה הצוות לסיועם של פעילים בהסתדרות אשר התנגדו להטלתו. בקרב הפועלים התקבל המפדה בחשש ואפילו בהסתייגות, ובמקומות עבודה מסוימים, כגון חברת החשמל, התגלו מוקדי התנגדות. עוד לפני שהוחל בגבייה כבר התקבלו דיווחים על עזיבת חברים את ההסתדרות. התחושה של הפועלים, כי החוגים האזרחיים נמנעים מהתגייסות כללית למאבק בחוסר עבודה כרסמה בנכור נותם להשתתף במפדה והכבידה על גבייתו.

במישור היישובי ביקר רוטנברג את המפדה והעריכו כשגיאה של ההסתדרות. העתונות האזרחית, "הבוקר" ו"המשקיף", תקפה את ההסתדרות וניבאה את שקיעתה, כתוצאה מהעימות הצפוי, לדעתה, בין הארגון לבין חבריו. נוספו לכך, כמובן, המצוקה והקשיים הכלכליים ששררו אז בארץ. לשכת המס גילתה עמדה פשרנית, ומחישש שתיפגע גביית המס האחיד החליטה להימנע מהצמדת המפדה למס. הלשכה לא הסכימה שסירוב לתשלום המפדה יגרור הפסקה אוטומטית של גביית המס האחיד, והתנתה זאת רק בבירור ובטיפול נוסף. אנשי לשכת המס גם היו מוטרדים מהאפשרות שעיקר המעמסה להוצאתו אל הפועל של המפדה תוטל עליהם. ייתכן, שבלשכת המס כירסם החשיט מפגי הצורך להתמודדות עם גביית מס אמת. כדי להימנע מעימותים, בעיקר עם קבוצות עובדים חזקות ומאורגנות, נקבעו שומות של מס אחיד אשר היו מוטות כלפי מטה. הצמדת המפדה למס האחיד והגדרת דרגות שכר קשיחות לתשלום חייבו הקפדה בגביית המס ובגביית המפדה. קביעת גובה המס הפכה גורם עיקרי לחילוקי דעות ולמאבקים בין גולדה לבין קבוצות עובדים ויהידים.

בתוך ההסתדרות התגלו קשיים בגיוס פעילים אשר יתמסרו לביצוע המפדה. במחצית השנייה של חודש ינואר הוחלט להתחיל במפעל גם ללא חבר פעילים מיוחד. לא כל מועצות הפועלים העניקו לגולדה את הסיוע שביקשה. ועדי עובדים אחדים, דוגמת הוועדים בבית החרושת "נשר" ובמפעל האשלג, הפריעו למאמץ לשתף את העובדים במפדה. בסוף פברואר 1940 התפרסם בארץ חוק הקרקעות - "תקנות העברת

קרקעות" – אשר נועד להצר את רגלי היהודים ברכישת קרקעות. החוק עורר תסיסה ביישוב היהודי וכונסו הפגנות המוניות למחאה נגדו. בימים הראשונים של חודש מרס הועתקה, אפוא, תשומת הלב לארועים המדיניים, לאחר שבחודש פברואר היתה התקדמות מסוימת בהוצאת המפדה אל הפועל, "בשבוע הראשון של מרס הופסקה כל הפעולה," על-פי דיווחה של גולדה בוועד הפועל של ההסתדרות. מזכיר ההסתדרות הבהיר, "כי ברור הוא שמרכז הכובד הנפשי הועתק למקום אחר. אבל אין זה יכול לתת לחם לחברים אשר עבודה אין להם ואשר מבלי מפדה אין לנו כל אפשרות של תשובה להם."¹⁷⁵

רק במהלך חודש מרס 1940, כשלושה חודשים לאחר ההכרזה על המפדה במועצת ההסתדרות, הוחל בגבייתו הסדירה. בחודשים ינואר–מרס 1940 נגבה על-ידי לשכת המס סכום של 7,200 לא"י, מקצתו שאריות ממפדה ג', ואילו בחודשים אוקטובר–דצמבר של אותה השנה נגבה במסגרת המפדה סכום של 12,200 לא"י. גביית המס האחד ל"משען" גדלה גם היא בהתאמה, מ-4,200 לא"י ברבע הראשון של שנת 1940 ל-6,400 לא"י ברבע האחרון של השנה.¹⁷⁶

קשיים בביצוע המפדה התגלו ברבדים התוקים של ציבור העובדים, ואילו בשכבות חלשות יותר התגלתה נכונות לתרום, ורק הצטרפה לכך הדרישה שכולם ישתתפו במאמץ. התנגדות חריפה למפדה גילו חברי קואופרטיבים, ובעיקר הקואופרטיבים לתחבורה "אגד" ו"המקשר". "כאשר באו שני חברים מוועדת המפדה לגר' [מוסך] של 'אגד', אמרו להם חברים: 'הנה אתם רואים את גל האבנים. הוא מוכן לגובה. אתם לא באתם עוד לגבות – מילא, ניתן לכם ללכת, אבל הגובה שיבוא – בשבילו מוכנות האבנים האלו...'"¹⁷⁷ כן גילו הסתייגות מתשלום למפדה כאלה שהשתייכו לפקידות הבכירה.

הצמדת התשלום למפדה אל המס האחד עוררה את בעיית תשלום המס בהתאם להכנסות. מקומות עבודה מאורגנים וקואופרטיבים "הסתדרו" והגיעו להסכמים עם לשכת המס על הנחות בדרגות המס ועל פריסת תשלומים נדיבה. בדין וחשבון של לשכת המס משלהי 1939 צוין, כי לפחות רבע ממשלמי המס האחד אינם משלמים על-פי דרגת משכורתם, אלא סכום נמוך יותר. נתון זה היה מוטה כלפי מטה וככל הנראה חלקם עלה על מחצית ממשלמי המס האחד. הפער בין מס אמת לבין הגבייה בפועל נבע מהש"תמטויות, מהזנחה בעדכון שיעור המס כמתחייב משינויים בשכר, ומהנחות בדרגות המס שאושרו למקומות עבודה שונים. בהסתדרות היתה התופעה ידועה, ברם לא היתה מודעות להיקפה. גולדה שהופתעה מממדי התופעה,

נאלצה להתמודד עם קבוצות עובדים, אשר התקשו לעכל את "הגזרה" של תשלום מס אמת, כמו גם תשלום אמיתי של המפדה, ולוותר על הנחות שהוקנו להם בעבר.

התפתחות תהליכי ניכור בין ראשי ההסתדרות ופעיליה הבכירים לבין ציבור הפועלים הכבידה גם היא על גביית כספי המפדה. לגולדה, אשר חודשים אחדים קודם לכן דחתה בחריפות את הביקורת בדבר תלישות של הנהגת ההסתדרות, הוברר שהקשר עם מקומות העבודה הוא לקוי, ושי-ההנהגה אינה מעורבת בציבור הפועלים ואינה מודעת לתופעות ולתהליכים המתחוללים בו. "חשבנו, שכל הדברים הרעים, שאנחנו יודעים אותם, וידענו עליהם בהסתדרויות אחרות של פועלים - אלינו לא יגיעו, שיש איזה כוח שלא יתן שהדברים הרעים יגיעו אלינו. לדאבוני אני מוכרחה לציין, שבמידה ידועה ובשטח ידוע הגיעו." גולדה הסיקה, אפוא, כי מתחייב שינוי בדרגי הפעולה של ההסתדרות על מנת לקרב אליה את ציבור חבריה.¹⁷⁸

גולדה גילתה מעורבות אישית והשקיעה עבודה רבה בגיוס הכספים למפדה. היא גייסה את כל הנסיון שרכשה באיסוף כספים, תחילה במסגרת ה"פיוניר ווימאן" ולאחר מכן במכירת מניות חברת הספנות "נחשוץ". גולדה לא הקימה מנגנון מיוחד לגביית המפדה, אך נעזרה במידת הצורך בקרן חוסר עבודה ובלשכת המס. בפעילות הסברתית נסתייעה גולדה בוותיקי העלייה השנייה, באברהם הרצפלד, בבן-ציון ישראלי ובאחרים. באספות שקיימו במקומות העבודה העלו את מופת ההתיישבות החלוצית ואת מאבקם של הפועלים בארץ לאורך השנים. הם גיסו להלהיב את העובדים, ובדרך כלל אף הצליחו בכך. גולדה הסתייעה גם במוכרי ההסתדרות, רמז. אולם את החלקים הקשים לא הותירה לאחריה. היא יצאה למסע הסברה מפרך ומתיש בכל מקומות העבודה, ובתחילה במקומות העבודה הסרבניים. בפגישותיה עם הפועלים דיברה גולדה אל לבם, והצליחה ליצור קשר עמוק עם מאזיניה. בזכות פשטות ההבעה, פנייתה הישירה והגלויה, אמונתה בדרכה ויכולתה להדביק בה אחרים ולעורר אמון, זכתה להענות העובדים. "שמעתי אותך נואמת בים המלח על דבר ההכרח הדחוף בביצוע מפדה ד'. אודה: פיך החוצב להבות, פניך המשולהבים מרוב התלהבות ואמונה בצדקת דבריך, טענותיך ההגיוניות השפיעו את השפעתם על הנוכחים ודבר קיום המפדה בים המלח צפון זו צעד קדימה. סולק מעצור פסיכולוגי שהיה חבוי אי-שם בנבכי הגפש של החבר, הונס הפחד להוצאת הגרוש, הושרשה האמונה, כי הגרוש הזה יצטרף לסכום עצום שיאפשר אספקת לחם לנצרכים לו וייתכן: אף יגיע את גלגל חיינו הכלכליים שנעצר

בסיבוב. ועוד אודה: אף-על-פי שלא הייתי זקוק לדברי עידוד השאירו דבריך גם בלבי הד חוק...", כתב עובד גולדה לאחר פגישתה עם פועלי מפעל האשלג בים המלח.¹⁷⁸ במקומות עבודה, שבהם היתה התנגדות חזקה למפדה, ניהלה גולדה מאבקים קשים ודיונים מיגיעים עם ועדי הפועלים. משלא הועילו נסיונות השכנוע והדיבור מלב אל לב, היא לא נמנעה מהרמת קול ומאיום בסנקציות ארגוניות ומשפטיות. במקרים מסוימים זומנו ועדי פועלים סרבניים למזכירות הוועד הפועל של ההסתדרות, לשם הגברת הלחץ. חברי ההסתדרות סרבנים הועמדו למשפט ההסתדרות, אך גולדה העדיפה להמעיט בשימוש באמצעי זה, והעדיפה הפעלה של לחץ חברתי במקומות העבודה.

תשומת לב וחשיבות מרובה הקדישה גולדה להשתתפותם של יחידים, בעלי תפקידים בכירים במנהל הציבורי. הללו היו אמורים לשמש דוגמה כולטת, והשתמטותם עלולה היתה לחבל במאמצים להצלחת המפדה. בשיחות עם ד"ר זרגר סנטור, המנהל האדמיניסטרטיבי של האוניברסיטה העברית בירושלים, ועם ד"ר אברהם קצנלסון, מנהל מחלקת הבריאות של הוועד הלאומי, אשר הסתייגו מהסכום שנקבע להם, היא התווכחה קשות, ואף איימה בהוצאתם מההסתדרות.¹⁸⁰ הגישה התקיפה וחסרת הפשרות שגילתה כלפיהם נשאה בסופו של דבר פרי. עם סרבנים שלא מילאו תפקידים בכירים לא נפגשה, אך פנתה אליהם במכתבים אישיים וביקשה אותם למלא חובתם. במכתבים הובהר, כי "כל מסרב ייחשב כמוציא את עצמו מכלל מעמד העובדים וארגונו".

גם כלפי משקי ההתיישבות העובדת גילתה גולדה תקיפות וכאשר ביקשו להמיר את תשלום המזומנים למפדה בשטרות היא סרבה, משום של"משען" חסר היה כסף להגשת סיוע, ומן הנמנע היה, לדעתה, לדחות תשלומים. היא גם חששה שהמשקים ינצלו את זיקת ההסתדרות והערכתה אליהם וידחו את פרעון השטרות. בקרן חוסר עבודה הצטברו שטרות שלא נפרעו של משקים שנשארו חייבים למפדה ג' ואפילו למפדים קודמים.¹⁸¹ לפיכך, היא תבעה תשלום במזומנים או לחילופין בתוצרת.

גולדה ניהלה מאבק תקיף להתאמת תשלום המפדה לדרגות המשכורת. היא היתה חסרת פשרות גם בנושא זה במגיעיה עם קבוצות עובדים חזקות ודחתה תביעות להנחות כלליות לקבוצות. לעומת זאת, היא התחשבה ביחידים שהתקשו לשלם. גולדה חששה ממתן הנחות גם מפני שרצתה למנוע צמצום של הכנסות, אך לא פחות היא פחדה שאפליה לטובה של קבוצות עובדים תעורר תסיסה והתמרמרות בקרב עובדים אחרים. נחישותה ומדיניותה התקיפה של גולדה נשאו פרי. ההכנסות מהמפדה בשנת 1940

גולדה בהסתדרות - שליחה ושליחות

היו 78 אחוזים מהאומדן על-פי דרגות השכר; 18 אחוזים נבעו מהגנות ושיחורורים מתשלומים על-ידי ועדות המפדה; ואילו הסכום שלא נגבה בשל סרוב להשתתף במפדה הסתכם ב-4 אחוזים מהאומדן. עניינם של המסרבים הועבר לטיפול משפטי.¹⁸² החשש מפרישה המונית מההסתדרות התגלה כחסר שחר. עד סוף חודש ספטמבר 1940 הודיעו 600 חברי ההסתדרות בשלוש הערים הגדולות על סרובם לשלם את המפדה. על-פי הערכת לשכת המס נוספו עליהם במרוצת שנת 1940 עוד מאות אחדות של סרבנים ובסך-הכל הגיע מספר הסרבנים לאלף. בשנים 1937-1939 יצאו או הוצאו מההסתדרות כ-500 חברים מדי שנה. דהיינו, הנהגת מפדה ד' השפיעה על גידול זעיר של מספר העובדים את ההסתדרות בשנת 1940. בניגוד לתחזיות לא חלה ירידה בגביית המס האחד בשנת 1940. למרות המצוקה הכלכלית וההחמרה באבטלה חל גידול של 5 אחוזים בגביית המס האחד בשנה זו. ייתכן, כי ניתן לזקוף חלק מגידול זה למאבקה של גולדה על תשלום מס אמת.

גישתה התקיפה של גולדה בניהול המפדה התגלתה כנכונה. אולם היא גם גילתה גמישות במקרים מסוימים. לעובדי המאפיות ניתנו הנחות לאחר בחינה נוספת של מצבם; ואילו לשחקני תיאטרון "הבימה" ולנגני התזמורת הפילהרמונית הותר לסלק את תשלומיהם למפדה באמצעות חלוקה של כרטיסי חינוך למובטלים.

לדעת גולדה גישתה התקיפה לא רק שהגדילה את הכנסות המפדה, אלא גם חיזקה את ההסתדרות והוסיפה ליוקרתה. חברים "נוכחו לדעת, שההסתדרות הזאת יכולה ויש לה כוח להחליט על איזה דבר ולקיים אותו."¹⁸³ עד סוף שנת 1940 הגיעו ההכנסות מהמפדה וממס התרום ל"משען" ל-60 אלף לא"י. גביית יתרת הסכום המתוכנן הושלמה בשנת 1941. בניהול המפדה התגלו תכונות אשר איפיינו את מנהיגותה של גולדה ואת פעילותה בשנים הבאות: תקיפות, נחישות, דבקות במטרה ואמונה בדרכה, וכן גישה אופטימית בסיסית, גם בשעות קשות. הצלחת המפדה חיזקה את מעמדה של גולדה בהנהגת ההסתדרות ובמנגנונה. לא פחות מכך חיזק המפדה את מעמדה בתודעת ציבור הפועלים. במפגשיה עם קבוצות עובדים היא התגלתה כאישיות כריזמטית. דיבורה הישיר והגלוי, גם בעת מצוקה, עורר אמון, הערכה ואפילו הערצה. מבחינה זו היה המפדה משום "התגלות" עבורה. המפדה היה לגולדה נקודת ציון והמראה בדרך התקדמותה בהנהגתה.