

**המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי  
אוניברסיטת חיפה**

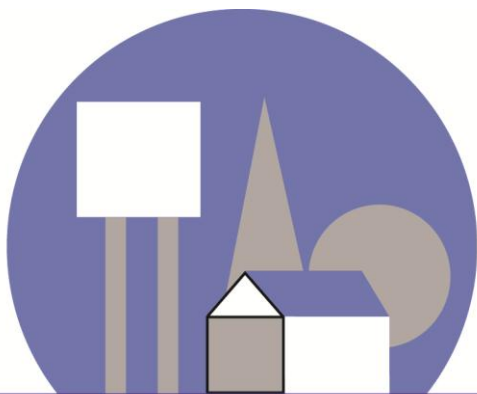
**ניהול בקיבוצים:  
מי הם נושאי התפקידים המרכזיים**

דו"ח מחקר

אליאט אורחן  
מיכל פלגי וגילה אדר

**המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי  
אוניברסיטת חיפה**

יוני 2016



## הקדמה

המכון לחקר הקיבוץ עורך סקר, מידי כמה שנים, על ממלאי התפקידים הניהוליים בקיבוצים. דו"ח שפורסם ב- 2009 ריכז נתונים מסקרים קודמים 1999, 2001, 2004, ו-2008 (אדר, 2009/1). הסקר הנוכחי מתווסף לשורה זו של סקרים ומאפשר בניית תמונה מקיפה והצגת שינויים ששחלו לאורך תקופה ממושכת.

מספר תהליכים העמיקו והתפשטו מאז הסקר האחרון והשפיעו ישירות או בעקיפין על המבנה הארגוני של הקיבוצים:

- א. גדל מספר הקיבוצים שהפכו למתחדשים, שהם קיבוצים המתנהלים על בסיס ההפרטה של הפרנסה עם ערבות הדדית מוגבלת. בשנת 2014 התנהלו כמתחדשים 72%, 21% התנהלו כשיתופיים (שנתון התנועה הקיבוצית-נתוני שנת 2014, 2016). דגם נוסף, שנקרא המשולב, קיים עדיין במספר קטן של קיבוצים (7%) דגם זה מהווה שלב מעבר מקיבוץ שיתופי לקיבוץ מתחדש. בדו"ח זה אוחדו בנתוני הקיבוצים בדגם המשולב עם נתוני הקיבוצים המתחדשים.
- ב. צמיחה דמוגרפית, כתוצאה מבניית הרחבות וקליטה של בניי חוזרים בצד תושבים חדשים. הגידול באוכלוסייה מאפשר גידול במשאבי כוח אדם לצרכים הפנימיים של מערכות הניהול בקיבוצים. (אדר, 2009/1/2; בן רפאל ושות', 2011; Charney & Palgi, 2013).
- ג. צמצום מערכת הניהולית הן מבחינה מספרית והן בהיקף המישרות, כמו גם הכנסת נושאי תפקיד שאינם חברי הקיבוץ בו הם מכהנים לתפקידי ניהול בכירים. תהליך זה, שעליו כבר הצביע הסקר הקודם, נמשך.

## הסקר

מטרות הסקר הנוכחי היו:

- א. לתאר את פריסת התפקידים הקיימים בקיבוצים.
  - ב. ללמוד על המאפיינים של נושאי התפקידים: גיל, מין, הסטאטוס שלהם בקיבוץ והיקף המשרה.
  - ג. לבחון את השינויים במערכת הניהול בקיבוץ בהשוואה לסקרים הקודמים.
- הסקר בוצע במחצית השנייה של שנת 2015 והסתיים בראשית 2016. כלי המחקר היה טופס שאלון שכלל 17 תפקידים ונשלח בפקס וב Email למזכירות הטכניות בקיבוצים. המזכירה הטכנית התבקשה להשיב לשאלון או להעבירו לאדם אחר שבידו הידע המבוקש.
- השאלון כלל 17 תפקידים מהם 7 תפקידים חברתיים, 7 בעסקים ו-3 תפקידים המכוונים לקיבוץ כיחידה ארגונית כוללת. לגבי כל תפקיד נשאל האם הוא מאויש, מהו גיל נושא התפקיד ומינו, האם הוא חבר קיבוץ או מחוצה לו, האם המשרה הינה חלקית או מלאה והאם הקיבוץ שיתופי או מתחדש.
- בהשוואה לשאלון שהופץ ב-2008 הוכנסו כמה שינויים לשאלון שהופץ ב-2015: התפקיד של יו"ר הקיבוץ אוחד עם מזכיר הקיבוץ, נוספו התפקידים ניהול המפעלים וניהול ועדת תכנון. שני תפקידים אוחדו: תפקיד המזכיר שקיים בעיקר בקיבוצים השיתופיים ותפקיד יו"ר הקיבוץ שהוא ראש הפירמידה הארגונית וקיים בעיקר בקיבוצים המתחדשים. שני תפקידים נוספים הפכו לתפקיד אחד - ריכוז המשק שולב עם ניהול העסקים. כמו כן שונתה הטרימינולוגיה: הגזברות הפכה לניהול כספים.
- לשאלון השיבו 187 קיבוצים מתוך 264 כלומר 71%, מתוכם 74% (134) מתחדשים, 24% (43) שיתופיים ו-2% משולבים (5). חלוקה זו מייצגת את ההתפלגות של כלל הקיבוצים לפי שיטת ההתנהלות כפי שהתפרסמה בחוברת הדמוגרפית של התנועה הקיבוצית על שנת 2014.
- בשני הפרקים הבאים נציג את פריסת התפקידים הקיימים בקיבוצים ואת המאפיינים של נושאי התפקידים תוך השוואה לממצאי סקר 2008 (אדר, 2009/1).

## א. הפריסה של התפקידים

התפקידים מחולקים לשלוש קבוצות כפי שהם מחולקים בדרך כלל במערכות הניהוליות בקיבוצים: תפקידים בקהילה, תפקידים משותפים לקהילה ולעסקים ותפקידים במערכת העסקית.

### לוח 1 - שם התפקיד ושיעור הקיבוצים בהם הוא פעיל

(באחוזים, בסדר יורד והשוואה עם 2008)

תפקידים בקהילה	*2015	מספר נושאי התפקיד	*2008
ניהול חינוך	90	169	92
ניהול קהילה	83	155	87
ניהול בריאות ורווחה	81	150	86
ניהול תרבות וספורט	79	147	81
ניהול ו.תכנון	78	144	לא נשאל
מש"א קהילה	21	39	33
ניהול כספים קהילה	17	32	37
<b>תפקידים בקהילה ובעסקים</b>			
יו"ר קיבוץ/ מזכיר/ת קיבוץ**	90	168	66
ניהול כספים עסקים וקהילה	62	116	70
ניהול מש"א קהילה ועסקים	58	109	54
<b>תפקידים בעסקים</b>			
ריכוז משק או ניהול עסקים	93	173	95
יו"ר הנהלה כלכלית	58	109	68
ניהול מפעל 1	51	96	לא נשאל
ניהול מפעל 2	23	42	לא נשאל
ניהול כספים עיסקי	20	38	39
יו"ר מפעלים	17	32	31
מש"א עסקי	13	22	34

\* שנת איסוף הנתונים. נתוני 2008 מתוך אדר, 2009/1.

\*\*ב-2008 נשאל על תפקיד המזכיר בנפרד מיו"ר הקיבוץ. תפקיד המזכיר נמצא ב-66% מהקיבוצים ויו"ר הקיבוץ היה פעיל ב-47% מהקיבוצים, בקיבוצים אחדים תפקדו שני אנשים בתפקיד המזכיר או ששני התפקידים הללו אוישו במקביל באותו קיבוץ.

הנטייה הכללית העולה מן הלוח היא ירידה בשיעור ממלאי רוב התפקידים בקיבוצים למעט ניהול מש"א בקהילה ובעסקים ששומר על יציבות. לעיתים הירידה מצומצמת ולעיתים משמעותית יותר. סולם סדר השכיחות נשאר דומה.

שבעה תפקידים מאוישים ב-75% לפחות מהקיבוצים והם המרכזיים ביותר במבנה הארגוני הקיבוצי: מתוך השבעה 5 תפקידים הם קהילתיים, 1 בעסקים - ריכוז המשק, 1 משותף - יו"ר הקיבוץ ו/או מזכיר.

**ריכוז משק** (או ניהול עסקים) הינו התפקיד השכיח ביותר ולאחריו בסדר יורד ניהול החינוך, מזכיר הקיבוץ (או יו"ר הקיבוץ), ניהול הקהילה, ניהול הבריאות והרווחה, ניהול התרבות וניהול ועדת תכנון. תפקידים אלה קיימים בלפחות 80% של הקיבוצים ונמצאו השכיחים ביותר כבר בסקר הקודם (אדר, 2009/1).

**תפקיד מזכיר** נקרא לעיתים גם יו"ר הקיבוץ. תוכנו השתנה מאד וגם היקף המשרה. בקיבוצים המתחדשים התפקיד ירד בהיקפו (ראו לוח מס' 3).

מזכיר הקיבוץ (או יו"ר הקיבוץ) נמצא שכיח יותר מאשר בסקר הקודם (ב-90% מהקיבוצים לעומת 66% ב-2009). אחת הסיבות לכך היא העובדה שהסקר הקודם הבחין בין שני התפקידים האלה, לא כך בסקר הנוכחי.

**ניהול החינוך** היה ונשאר נפוץ מאד ויש להניח שעם הצמיחה הדמוגרפית והצטרפות משפחות צעירות עם ילדים לקיבוץ חשיבותו ומרכזיותו גדלות.

בשכיחות נמוכה יותר אך עדיין מעל 50% מהקיבוצים נמצאים התפקידים: ניהול מש"א משותף לקהילה ולעסקים, ניהול כספים לקהילה ולעסקים, יו"ר הנהלה כלכלית וניהול המפעל הראשון.

בשכיחות הנמוכה מחמישית (20%) נמצאים התפקידים ניהול מש"א וניהול כספים בנפרד בקהילה ובעסקים, יו"ר כל המפעלים וניהול מפעל 2.

**שלושה יושבי ראש** נכללו בשאלון: יו"ר הקיבוץ, יו"ר הנהלה הכלכלית, ויו"ר המפעלים. התפקיד הנפוץ ביותר הוא יו"ר הקיבוץ הנמצא ב- 90% של הקיבוצים. התפקיד השני מבחינת שכיחותו הוא יו"ר הנהלה הכלכלית, התפקיד קיים ב- 58% מהקיבוצים. התפקיד השלישי בשכיחותו הוא יו"ר המפעלים המצוי ב- 17% מהקיבוצים. בהשוואה עם הסקר הקודם (2008) תפקיד יו"ר הנהלה הכלכלית היה נפוץ יותר (68%), יו"ר הקיבוץ פחות ויו"ר המפעלים נמצא פעיל ב-31% של הקיבוצים.

"תפקיד היו"ר בכלל הוא תפקיד חדש שלא היה מוכר לקיבוצים לפני המשבר הכלכלי ונתפס על פי הגדרתו כמקביל לתפקיד יו"ר דירקטוריון בחברות עסקיות. הכנסת יושבי ראש הוסיפה נדבך להיררכית התפקידים בקיבוצים". לעתים נושאי התפקידים האלה הינם חיצוניים לקיבוץ (אדר, 2009/1 – עמ' 4).

חמשה תפקידים מולאו השנה בפחות מחמישית מהקיבוצים לעומת שלישי יותר של הקיבוצים בהם מולאו ב-2008: מדובר במש"א ובניהול כספים בקהילה ובעסקים ובתפקיד יו"ר מפעלים. הפער הוא של לפחות 10%.

**תפקידי ניהול מש"א וניהול הכספים כאשר הם מתנהלים בנפרד בעסקים ובקהילה הולכים ומצטמצמים והנטייה היא לשמש בהם בו זמנית גם בקהילה וגם בעסקים.**

### **איוש התפקידים לפי תחומים**

התפקידים סווגו לשלושה תחומים: תפקידים בקהילה, תפקידים בעסקים ותפקידים משותפים לקהילה ולעסקים.

- א. 7 תפקידים בקהילה: ניהול הקהילה והחינוך, מש"א בקהילה, ניהול כספים בקהילה, ניהול בריאות ורווחה, תרבות וספורט וועדת תכנון.
- ב. 7 תפקידים עסקיים: יו"ר הנהלה כלכלית, יו"ר מפעלים, ריכוז משק, מש"א עסקי, ניהול כספים עסקי, ניהול מפעל 1 ו-2.
- ג. 3 תפקידים משותפים לקהילה ולעסקים: יו"ר הקיבוץ או מזכיר, גזברות ומש"א בעסקים ובקהילה.

### **לוח 2 – ממוצע וסטית תקן של מספר תפקידים מאוישים לפי תחום**

התחום	ממוצע תפקידים מאוישים לקיבוץ	סטית התקן
בקהילה - 7 תפקידים	4.5	1.4
בעסקים - 7 תפקידים	2.7	1.5
בקהילה ובעסקים-3 תפקידים	2.1	0.8
<b>סך הכול 17 תפקידים</b>	<b>9.3</b>	<b>2.7</b>

מס' הקיבוצים המשיבים 187

מספר התפקידים המאווישים בממוצע בתחום הקהילה היה 4.5 תפקידים ב-2016 מתוך 7 תפקידים אפשריים ובעסקים הממוצע היה 2.7 תפקידים מתוך 7. המספר הממוצע של תפקידים בסך הכול היה 9.3 והחציון 9.0.

ב-187 קיבוצים פוטנציאל המשרות הכללי עמד על 3179 משרות מתוכן אוישו בשנת המחקר 1741 כלומר 55%. שיעור התפקידים הגבוה ביותר בקיבוץ ממוצע נמצא בתחום התפקידים המשותפים לקהילה ולעסקים 70% (מולאו 393 משרות מתוך פוטנציאל של 561). שיעור התפקידים הנמוך ביותר נמצא בתחום העסקי – 39% (512 משרות מולאו מתוך פוטנציאל של 1309). בתחום הקהילה מולאו 64% מהמשרות (836 מתוך 1309 שהיו הפוטנציאל). כל שבעה עשר התפקידים שנחקרו היו מאוישים לפחות ב-2 קיבוצים. בקיבוץ אחד בלבד אוישו כל 17 תפקידים.

בהשוואה אל נתוני 2008 נמצאו בעיקר הבדלים קטנים ולא משמעותיים. רק בקהילה מולאו השנה יותר תפקידים משמעותית 4.5 לעומת 4.0 בשנת 2008.

## היקף המשרות

### לוח 3 - שיעור המשרות החלקיות בהשוואה עם 2008 (אחוזים)

2008	2016	תפקידים בקהילה
90	90	ניהול תרבות וספורט
לא נשאל	90	ניהול ו.תכנון
82	79	מש"א קהילה
85	78	ניהול בריאות ורווחה
69	77	ניהול כספים קהילה
64	74	ניהול קהילה
73	59	ניהול חינוך
		<b>תפקידים בקהילה ובעסקים</b>
90	83	יו"ר קיבוץ/ מזכיר/ת קיבוץ
80	82	ניהול מש"א קהילה ועסקים
51	53	ניהול כספים עסקים וקהילה
		<b>תפקידים בעסקים</b>
90	88	יו"ר הנהלה כלכלית
76	88	יו"ר מפעלים
51	78	מש"א עסקי
63	59	ניהול כספים עיסקי
50	53	ריכוז משק או ניהול עסקים
	3	ניהול מפעל 1
	5	ניהול מפעל 2

- א. רוב המשרות הן משרות חלקיות (53% או יותר). בהשוואה לנתוני 2008 חלה ירידה בשיעור המשרות החלקיות בשישה תפקידים לעומת עליה בשבעה מהם.
- ב. ב-11 תפקידים מתוך ה-17 שיעור הקיבוצים בהם מכהנים במשרות חלקיות עולה על 70%, שיעור יחסית גבוה. מדובר במרבית התפקידים בקהילה (6 מתוך 7), 3 בעסקים ועוד 2 בתפקידים כלליים. בניהול המפעלים מועסקים באופן מלא כמעט בכל הקיבוצים.
- ג. ריכוז המשק וניהול הכספים המשותף הינם התפקידים בהם שיעור המשרות החלקיות הנמוך ביותר (53%) מתוך כלל התפקידים המשקיים. אלה התפקידים המרכזיים במערכת הקיבוצית. בעבר ממלאי תפקידים אלה היו במשרה מלאה והשינוי התרחש עם תהליך ההפרטה.
- ד. שיעור המכהנים במשרות חלקיות ב-7 מתוך 17 תפקידים - לא השתנה מ-2008. מדובר בשני תפקידים בקהילה ניהול תרבות ומש"א בקהילה, 3 תפקידים בעסקים ריכוז המשק, יו"ר הנהלה

- כלכלית וניהול כספים עיסקי ועוד 2 תפקידים כלליים ניהול כספים ומש"א משותף לעסקים וקהילה.
- ה. ב-3 תפקידים שעור המשרות החלקיות ירד מאז 2008 כלומר חלה עליה בהיקף המשרות המלאות: ניהול החינוך והבריאות, יו"ר הקיבוץ או המזכיר. בחלק מהקיבוצים יו"ר הקיבוץ החליף את המזכיר בחלק מהפונקציות בעיקר ריכוז ההנהלה הכללית.
- ו. ב-4 תפקידים שעור המשרות החלקיות בקיבוצים גדל בהשוואה ל-2008 כלומר יש פחות קיבוצים עם משרות מלאות; מדובר ב-2 תפקידים בקהילה-ניהול הקהילה וניהול הכספים בקהילה, ו-2 תפקידים בעסקים- מש"א עסקי, ויו"ר מפעלים. זו תוצאה של הפרטה וצמצום של מספר נושאי התפקידים שחל בעקבותיה.

## ב. מאפיינים אישיים של נושאי המשרות

### 1. חלוקה לפי מגדר

לוח 4 מציג את ההתפלגות לפי מגדר של ממלאי התפקידים. שיעור הגברים בכל התפקידים מוצג בלוח בסדר יורד בכול אחד מהתחומים ושיעור הנשים בסדר עולה. על הקיטוב בין התפקידים לפי מין הצביעו חוקרים רבים לאורך שנים רבות. מצב זה חוזר על עצמו כמו בסקר 2008 והכתוב שם מתאים גם למצב היום: "גם כאן ועכשיו בכל התפקידים הכלכליים מהווים הגברים את רוב נושאי התפקיד. ככל שיוזרד המרכיב הכלכלי ועולה המרכיב החברתי בתפקיד עולה שיעור הנשים המכהנות בו" (אדר, 2009/1) למשל תפקיד ניהול מש"א משותף, ניהול תרבות.

ב-6 תפקידים עסקיים ניתן לראות שבמעל לשני שלישים מהקיבוצים מכהנים בעיקר גברים. ב-4 תפקידים בקהילה פעילות יותר נשים. השיא נמצא בבריאות ורווחה כאשר ב-86% מהקיבוצים מכהנות נשים בתפקיד זה. שיעורים גבוהים נמצאו גם לגבי ניהול החינוך ומש"א קהילה.

לוח 4 – אחוז נשים וגברים בתפקידים 2016 (בסדר יורד לגברים)

תפקידים בקהילה	גברים	נשים	סה"כ אחוזים
ניהול ועדת תכנון	83	17	100
ניהול קהילה	65	35	100
ניהול כספים בקהילה	63	37	100
ניהול תרבות וספורט	29	71	100
משאבי אנוש (מש"א)	21	79	100
ניהול חינוך	17	83	100
ניהול חינוך ורווחה	14	86	100
<b>תפקידים בקהילה ובעסקים</b>			
יו"ר קיבוץ/מזכיר/ה	79	21	100
ניהול כספים עסקים וקהילה	67	33	100
ניהול מש"א עסקים וקהילה	27	73	100
<b>תפקידים בעסקים</b>			
יו"ר מפעלים	97	3	100
יו"ר הנהלה כלכלית	95	5	100
ניהול עסקים/ריכוז משק	93	7	100
ניהול מפעל 1	92	8	100
ניהול מפעל 2	88	12	100
ניהול כספים עסקי	73	27	100
מש"א עסקי	30	70	100

ניהול ועדת תכנון הוא תפקיד חדש יחסית שנפוץ ב-78% מהקיבוצים (לוח 1) ועוסק בתשתיות הפיזיות בקיבוץ, בתכנון הבניה והתשתיות, בכללים על פיהם ניתן לבנות ובקבלת החלטות על תחומים אלה. בתפקיד מכהנים מעל 80% גברים.

לוח 5 - הנשים בתפקידים: השוואה לאורך השנים 1999-2016\* (באחוזים בסדר יורד 2016)

התפקיד	2016	2008	2004	2001	1999
ניהול מש"א עסקים וקהילה	73.0	59.0	56.5	49.3	52.0
ניהול כספים קהילה	37.0	27.8	37.5	27.6	23.1
ניהול קהילה	35.0	30.1	32.7	28.9	43.0
ניהול כספים עסקים וקהילה	33.0	26.0	15.7	17.3	17.0
ניהול כספים עסקים	27.0	19.6	26.9	7.7	15.0
יו"ר קיבוץ/מזכיר/ה	21.0	35.5	29.5	31.8	40.0
ניהול עסקים/ריכוז משק	7.0	6.5	6.9	5.4	5.0
מס' קיבוצים משיבים	187	175	160	214	210

\* הנתונים הרב שנתיים מתוך אדר 2009/1 המסתמכים על סקרים שנתיים של ש. גץ.

בלוח 5 ניתן לראות את השינויים בשיעור הנשים בתפקידים המרכזיים.

- א. עליה משמעותית חלה בניהול מש"א משותף, 14% יותר נשים מכהנות בתפקיד זה אחרי כעשר שנים שנשמרה בהן יציבות יחסית.
- ב. עליה מתונה יותר בשיעור הנשים הפעילות נמצאה גם בשלושת תפקידי ניהול הכספים ובניהול הקהילה.
- ג. בתפקיד יו"ר הקיבוץ/מזכיר חלה ירידה משמעותית של 14%. ניתן לראות שירידה זו מאפיינת את התפקיד מאז שיש לנו מדידות 1999. יתכן והסיבה בצרוף שני התפקידים יחד או בירידה במספר הקיבוצים השיתופיים בקרב המשיבים כי רק בהם עדיין ניתן למצוא כהונה של שני מזכירים בו-זמנית.
- ד. מעט מאוד נשים מכהנות כמנהלות עסקים/רכזות משק אם כי ישנה עליה קטנה, לאורך השנים, בשיעור הנשים בתפקיד זה.

## 2. גיל נושאי התפקיד

לוח 6 מציג התפלגות הגילאים של נושאי התפקידים באחוזים:

### לוח 6 - התפלגות הגיל של נושאי התפקידים (באחוזים בסדר יורד לגיל 60-46)

תפקידים בקהילה	עד	46 -	61	סה"כ
ניהול כספים קהילה	28	50	22	100
ניהול בריאות ורווחה	15	48	37	100
מש"א קהילה	40	48	12	100
ניהול ועדת תכנון	27	46	27	100
ניהול קהילה	31	44	25	100
ניהול חינוך	52	41	7	100
ניהול תרבות וספורט	56	37	7	100
<b>תפקידים בעסקים</b>				
יו"ר קיבוץ/מזכיר/ת	17	50	33	100
ניהול כספים עסקים	29	43	28	100
ניהול מש"א קהילה	48	43	9	100
<b>תפקידים בעסקים</b>				
ניהול מפעל 1	11	71	18	100
ניהול מפעל 2	15	70	15	100
ניהול כספים עסקי	10	68	22	
ניהול עסקים/ריכוז משק	19	58	23	100
מש"א עסקי	42	54	4	100
יו"ר הנהלה כלכלית	17	52	31	100
יו"ר מפעלים		52	48	100

- א. בתחום העסקי בכל התפקידים לפחות 50% מהמכהנים בהם הינם בגיל 46-60 וכפי שראינו בלוח 4 מכהנים בהם בעיקר גברים.
- ב. בתפקיד יו"ר מפעלים מכהנים בשיעור קיבוצים גבוה יותר בני השכבות המבוגרות וכמעט כולם גברים.
- ג. הנשים הנושאות בתפקידי ניהול צעירות יותר מהגברים בעסקים. בתפקידים הנשיים המובהקים – חינוך ותרבות, שיעור נושאות התפקיד הצעירות הוא הגבוה ביותר.
- ד. תפקיד ניהול משאבי אנוש הינו תפקיד חדש יחסית במערכת הקיבוצית. שיעור הצעירים הנושאים בו יחסית גבוה.

## 3. המעמד: חלוקה בין שכירים לחברים



בלוח 7 מוצגת השוואה באחוז השכירים ב-2016 לבין 2008. שיעור השכירים כולל את ממלאי התפקידים מקיבוצים.

כבר ב-2009 ציינה אדר ש"הקיבוצים מוותרים על הזכות לנהל את חייהם בעצמם בתחומים שהולכים ומתרחבים" (אדר, 2009/1; עמ' 10). מהתבוננות בלוח לעיל רואים שמגמה זו הולכת ומעמיקה.

**לוח 7 – שיעור נושאי התפקידים השכירים ב-2008 וב-2016** (באחוזים בסדר עולה)

2008	2016	תפקידים בקהילה
8	11	ניהול בריאות ורווחה
9	15	ניהול תרבות וספורט
28	39	ניהול חינוך
47	49	מש"א קהילה
32	50	ניהול כספים קהילה
45	57	ניהול קהילה
		תפקידים בקהילה ובעסקים
53	40	יו"ר קיבוץ/מזכיר/ת קיבוץ
37	47	ניהול כספים עסקים וקהילה
34	56	ניהול מש"א קהילה ועסקים
		תפקידים בעסקים
59	45	יו"ר הנהלה כלכלית
41	48	ריכוז משק או ניהול עסקים
49	54	ניהול כספים עסקי
69	72	יו"ר מפעלים
20	82	מש"א עסקי

ברוב התפקידים שנסקרו בשתי התקופות מועסקים כיום שכירים רבים יותר מאשר בשנת 2008. שינויים אלה משמעותיים במיוחד בניהול מש"א (עסקי ומשותף), בניהול הקהילה, בניהול כספים (בקהילה ובמשותף), ובניהול החינוך. סביר להניח שההסבר גם כאן הוא ההתמקצעות הנדרשת היום כדי למלא את התפקידים, הניסיון וריבוי המטלות שהן מנת חלקם של נושאי התפקידים מצד אחד והירידה בהיקף המישרות מצד שני.

ב-2008 שיעור השכירים בתפקידים הנשיים - חינוך, תרבות ובריאות, נמצא נמוך וכך גם ב-2016 השיעור נשאר נמוך אבל עדיין גבוה יותר מאשר ב-2008. במש"א חלה עליה משמעותית בשיעור השכירים, במיוחד בתחום העסקי וכך גם במש"א בקהילה ובעסקים.

**בשני התפקידים הגבוהים ביותר במבנה הארגוני יו"ר הקיבוץ ויו"ר הנהלה הכלכלית שיעור השכירים ירד בצורה משמעותית ב-2016 לעומת 2008 כלומר, יש עליה במספר חברי הקיבוץ המאיישים את שני התפקידים הגבוהים ביותר במערכת.**

בסקר האחרון נעשתה הבחנה בין נושאי תפקיד שבאים מחוץ לקיבוץ ואינם חברי קיבוץ בכלל לבין אלה שהם חברי קיבוץ אחר. הבחנה זו מאפשרת לנו ללמוד על ההערכה שיש בקיבוצים לרמת ההתמקצעות של חבריהם המנהלים. אם בראשית ההפרטה נשמעה ביקורת על רמת המנהלים מהקיבוצים מצביע לוח מס' 8 על העדפה בגיוסם למשרות אלה.

### לוח 8 – התפלגות נושאי התפקידים לפי מקום מגוריהם (באחוזים)

מס' משיבים	שיעור נושאי התפקידים			תפקידים בקהילה
	לא חברי	מקיבוץ	מאותו	
(150) 100%	6	5	89	ניהול בריאות ורווחה
(144) 100%	13	2	85	ניהול תרבות וספורט
(143) 100%	8	3	89	ניהול ו.תכנון
(165) 100%	21	18	61	ניהול חינוך
(43) 100%	33	16	51	מש"א קהילה
(32) 100%	28	22	50	ניהול כספים קהילה
(153) 100%	18	39	43	ניהול קהילה
				תפקידים בעסקים
(170) 100%	15	25	60	יו"ר קיבוץ/ מזכיר/ת קיבוץ
(116) 100%	29	18	53	ניהול כספים עסקים
(108) 100%	31	25	44	ניהול מש"א קהילה
				תפקידים בעסקים
(109) 100%	22	23	55	יו"ר הנהלה כלכלית
(172) 100%	14	34	52	ריכוז משק או ניהול עסקים
(42) 100%	38	12	50	ניהול מפעל 2
(96) 100%	36	17	47	ניהול מפעל 1
(44) 100%	34	20	46	ניהול כספים עסקי
(32) 100%	50	22	28	יו"ר מפעלים
(27) 100%	41	41	18	מש"א עסקי

ניתן לראות שב-11 תפקידים (6 בקהילה, 3 בעסקים ו-2 תפקידים כלליים) מתוך 17 לפחות ב-50% מהקיבוצים נושאי התפקידים הינם מאותו קיבוץ ופחות מ-50% הינם שכירים כאשר בין רבע לשליש הינם מקיבוץ אחר. בתפקידים ניהול הבריאות, התרבות וועדת תכנון שהם תפקידים בקהילה ב-90% מהקיבוצים נושאי התפקידים הם מאותו קיבוץ כלומר אין כמעט שכירים.

בתפקידים יו"ר מפעלים (28%) ומש"א עסקי כ-20% בלבד מקרב נושאי התפקידים הינם חברי הקיבוץ המשיב.

ב-6 תפקידים (3 בעסקים, 2 בקהילה ואחד בקהילה ועסקים במשותף) עולה אחוז השכירים מבחון על המכהנים מתוך הקיבוץ. יתכן ואחד ההסברים למצב זה הוא ההתמקצעות בעסקים של נושאי התפקידים המעמיקה בעידן הטכנולוגי. אנו יודעים שנושאי המשרות עוברים מקיבוץ לקיבוץ ובחלקם מוצאם מקיבוץ כל שהוא או מחוץ לקיבוץ.

בכל התפקידים רוב נושאי המשרות הם חברי קיבוץ, זה המשיב או קיבוץ אחר. השיעור הגבוה של נושאי משרה שאינם חברי קיבוץ בכלל (שליש עד מחצית) נמצאים בתחום העסקי או במשאבי אנוש. במיוחד בולטת עובדה זו בקרב מנהלי העסקים, יו"ר הקיבוץ, מנהלי בריאות רווחה, תרבות וספורט ורכזי ועדת תכנון.

#### 4. הבדלים בין הקיבוצים המתנהלים בשיטות שונות

צינו בהתחלה שלסקר השיבו 74% (134) קיבוצים מתחדשים, 24% (43) שיתופיים ו-2% משולבים (5). בהמשך הניתוח צירפנו את הקיבוצים המשולבים למתחדשים וכך הבחנו בין 76% מתחדשים לבין 24% שיתופיים.

בלוח הבא מוצגים המספר והשיעור של המשרות המאוישות לפי צורת ההתנהלות.

**לוח 9 - שיעור ומספר המשרות המאוישות בתחומים השונים לפי שיטת ההתנהלות**

מתחדש מספר ממוצע	מתחדש	שיתופי מספר ממוצע	שיתופי	התחום/הנוהל
4.5	64%	4.5	65%	בקהילה
2.7	39%	2.8	40%	בעסקים
2.1	69%	2.2	74%	קהילה ועסקים
9.3	54%	9.6	56%	כל התפקידים

מספר הקיבוצים השיתופיים=44, המתחדשים=140.

בקיבוצים השיתופיים אוישו בממוצע 9.6 משרות מתוך 17 אפשריות, מעט יותר מאשר בקיבוצים המתחדשים בהם אוישו בממוצע 9.3 משרות. ההבדלים לא נמצאו מובהקים.

בקיבוצים השיתופיים ממלאים בממוצע 4.5 משרות בקהילה וכך גם במתחדשים. גם בתחום העסקי אין הבדל בין הקיבוצים בשתי שיטות ההתנהלות (2.8 בשיתופי ו-2.7 במתחדש).

שיעור המשרות המאוישות לפי תחום בקהילה בקיבוצים השיתופיים כמעט זהים לשיעור במתחדשים (65% לעומת 64% בהתאמה) וכך גם בעסקים (40% לעומת 39% בהתאמה).

לגבי התפקידים המשותפים לשני המגזרים נמצא הבדל גדול יותר (74% בשיתופי ו-69% במתחדשים) אבל לא מובהק. גם בשיעור הכללי של איוש המשרות בשתי שיטות ההתנהלות לא נמצא הבדל (56% בשיתופי ו-54% במתחדש).

בלוח הבא מוצגים המספר והשיעור של המשרות המאוישות באופן חלקי לפי צורת ההתנהלות.

**לוח 10 - מספר ושיעור המשרות החלקיות לפי שיטת ההתנהלות**

מתחדש ממוצע	מתחדש פוטנציאל משרות	מתחדש	שיתופי ממוצע	שיתופי פוטנציאל משרות	שיתופי	התחום/הנוהל
3.6	509	52%	2.6	116	38%	בקהילה
1.6	221	23%	0.9	40	13%	בעסקים
1.7	237	56%	1.0	48	36%	קהילה ועסקים
6.9	967	41%	4.6	204	27%	כל המשרות

שיעור המשרות החלקיות בשלושת המגזרים ובסך הכל גבוהים בקיבוצים המתחדשים מאשר בשיתופיים. בקיבוצים המתחדשים בתחום הקהילה 52% משרות חלקיות לעומת 38% בשיתופיים. בתחום העסקים נמצא 13% משרות חלקיות בשיתופיים לעומת 23% במתחדשים. ובתפקידים הכלליים לקהילה ולעסקים נמצא 36% בשיתופיים לעומת 56% במתחדשים.

בקיבוצים השיתופיים אוישו בממוצע 4.6 משרות חלקיות מתוך 17 אפשריות, בקיבוצים המתחדשים אוישו בממוצע 6.9 משרות חלקיות מתוך 17. ההבדלים נמצאו מובהקים.

בקיבוצים השיתופיים מאיישים משרות מלאות רבות יותר מאשר במתחדשים וכך גם בתחומים השונים וגם בכלל המשרות (27% לעומת 41%).

## סיכום

ממצאי סקר זה מתארים תמונה של מערכת התפקידים המרכזיים בקיבוצים. לסקר היו 3 מטרות: פריסת התפקידים, איפיונם לפי גיל, מין, מעמד נושאי המשרות והיקף המשרה, והשינויים שחלו מהסקר הקודם ב-2008. המסקנות הקשורות לשינויים מאז 2008 תשולבנה בסיכום הפריסה ואיפיוני התפקידים.

הסקר בוצע בסוף 2015 וראשית 2016. השאלון כלל 17 תפקידים מהם 7 בקהילה, 7 בעסקים ו-3 המאפיינים את הקיבוץ כיחידה ארגונית כוללת. הנתונים הושאו לסקר 2008 שנערך ע"י אדר (2009).

הדוח כולל שני פרקים התואמים את המטרות הראשונות. הנתונים מ-2008 שולבו בכל לוח ונערכה השוואה בין הסקרים מ-2008 ו-2016.

### א. פריסת התפקידים

שבעה תפקידים, המרכזיים ביותר במבנה הארגוני הקיבוצי, פעילים בלמעלה מ-75% מהקיבוצים, ביניהם ניהול החינוך, ניהול הקהילה, יו"ר הקיבוץ/המזכיר ניהול העסקים/ריכוז המשק.

5 תפקידים המתנהלים בעסקים ובקהילה בנפרד שהולכים ונעלמים (פעילים בפחות מחמישית מהקיבוצים) הם ניהול מש"א וניהול כספים אך במקביל הם משתרשים כתפקידים המשותפים לעסקים ולקהילה.

גם יו"ר המפעלים הוא תפקיד בתחום העסקי שהולך ונעלם. שכיחותו ירדה כמעט בחצי מאז הסקר הקודם.

הנטייה הכללית העולה מהשוואת הנתונים עם סקר 2008 היא ירידה בשיעור נושאי רוב המשרות, למעט ניהול מש"א במשותף בקהילה ועסקים, תפקיד זה שומר על יציבות. תפקידים רבים יותר מולאו השנה בתחום הקהילה מאשר בתחום העסקים וכך זה היה גם המצב בשנת 2008.

### היקף המשרות

בידנו מידע על 14 תפקידים מסקר 2008 במקביל לסקר הנוכחי. בשישה מהם חלה ירידה בהיקף המשרות החלקיות, בשבעה הייתה עליה ובתפקיד אחד – ניהול תרבות וספורט, לא חל שינוי. בהשוואה בין הקיבוצים המתנהלים בשיטות שונות נמצא ששיעור המשרות המלאות גבוה יותר בקיבוצים השיתופיים מאשר בקיבוצים המתחדשים. אפשר להניח שזו תוצאה של ההפרטה וצמצום מספר נושאי התפקידים שחל בעקבותיה מאחר ששכר משולם לכל משרה.

### ב. מאפייני התפקידים

**מגדר** - במרבית התפקידים העסקיים מכהנים גברים ובארבע מתוך 7 תפקידים בקהילה רוב המכהנות הן נשים.

מסקנתה של אדר, (2009/1) תקפה גם היום: "הקיטוב בין נשים לגברים בתפקידים לא השתנה: בתפקידים הגבוהים (במבנה הארגוני) יש נשים בודדות וכך גם בתפקידים העסקיים. לעומת זאת הנשים ממשיכות לנהל את התרבות, החינוך והבריאות כפי שהיה גם בעבר" (שם עמ' 18). רוב נשי גם בתפקיד מש"א בקהילה ובעסקים שהוא תפקיד יחסית חדש ורוב גברי בתפקידי ניהול הכספים המשותף ויו"ר הקיבוץ.

מההשוואה עם סקרים קודמים (לוח 5) מסתבר שיש יותר נשים בניהול מש"א ובתחום ניהול הכספים מאשר בעבר. בתפקיד ריכוז המשק או ניהול עסקים חלקן של הנשים מינימלי ביותר אך הוא נמצא בעליה.

יש ירידה בשיעור הנשים בתפקיד יו"ר הקיבוץ, שהוא התפקיד הגבוה ביותר בהיררכיה הקיבוצית, (בעיקר כתוצאה מירידת מספר המזכירים/ות).

**גיל – אנשי גיל הביניים 60-46** הם הקבוצה העיקרית של הנושאים בתפקידים. המבוגרים ביותר מכהנים בתפקידים העסקיים; היו"רים ומנהלי מפעלים הם המבוגרים ביותר וכך גם אנשי הכספים. הנשים המכהנות בניהול חינוך, תרבות ומש"א הן צעירות יותר (עד 45). מגמות אלו נמצאו גם בסקר 2008.

**מעמד –** הכנסת אנשים שאינם חברי הקיבוץ כשכירים למערכת הארגונית החלה עם המעבר להפרטה. כבר בסקר 2008 נמצאה שכיחות גבוהה של שכירים במשרות מסוימות, בעיקר בתחום העסקי, מגמה זו לא השתנתה. שיעור השכירים ברוב התפקידים גבוה יותר בנתוני 2016 מאשר בסקר הקודם והם מאישים משרות רבות בכל התחומים. בהשוואה עם הסקר הקודם ניתן לראות שב-12 תפקידים מתוך 14 שנמדדו בשני המועדים מועסקים שכירים רבים יותר ב-2016 מאשר ב-2008. שינויים אלה משמעותיים במיוחד בניהול מש"א, בניהול הקהילה והכספים ובניהול החינוך. לעומת זה שיעור השכירים בתפקידי היו"ר של הקיבוץ ויו"ר ההנהלה הכלכלית ירד בצורה משמעותית ב-2016 כלומר, יש עליה במספר חברי הקיבוץ המכהנים בתפקידים אלה. כאשר מחלקים את נושאי התפקידים שאינם חברי הקיבוץ המשיב לחברי קיבוץ אחר ולמי שאינם חברי קיבוץ כלל מתברר שרוב בעלי המשרות הם חברי קיבוץ זה או אחר. שני תפקידים המאוישים בשיעור גבוה במיוחד ע"י אנשים שאינם חברי קיבוץ בכלל הם יו"ר המפעלים (50%) ומנהל/ת מש"א בעסקים (41%). ארבע משרות בהן פחות מחמישית נושאי משרה שאינם חברי קיבוץ הן ניהול בריאות ורווחה, ניהול וועדת תכנון, ניהול תרבות וספורט וניהול עסקים/ריכוז משק. המאפיין את התפקידים האלה הוא היותם ייחודיים לצורת החיים הנקראת קיבוץ.

**תפקידים חדשים –** ניהול ועדת תכנון שעוסק בבניה ובתשתיות הוא תפקיד חדש שצמח בשנים האחרונות עקב הרחבת הבניה הפרטית בקיבוצים המתחדשים. התפקיד נחוץ והוא אכן נפוץ במרבית הקיבוצים, מאויש ע"י גברים, במשרה חלקית, בגילאי הביניים 60-46 ומרבית המכהנים הינם מתוך הקיבוץ. תפקידי ניהול הקהילה וניהול מש"א אומצו במבנה הארגוני של הקיבוץ המתחדש לרוב אם כי יתכן וקיימים אף בשיתופיים. אלו תפקידים יחסית של 15-10 השנים האחרונות.

**טרמינולוגיות חדשות –** המושג מנהל העסקים החליף את המושג רכז המשק, ניהול הכספים החליף את הגזברות.

## ג. הבדלים בין קיבוצים

לא מצאנו הבדלים משמעותיים בין שיעור ומספר המשרות המאוישות בתחומים השונים בין הקיבוצים השיתופיים והמתחדשים. בקיבוצים השיתופיים מכהנים במשרות רבות יותר מאשר במתחדשים (9.6 תפקידים לעומת 9.3) אך ההבדל אינו מובהק. השוואה נוספת נערכה בשיעור המשרות החלקיות. בהקשר זה נמצא בקיבוצים המתחדשים ששיעור המשרות החלקיות גבוה יותר גם בקהילה וגם בעסקים וגם בתפקידים המשותפים מאשר בקיבוצים השיתופיים מגמה שנמצאה כבר ב-2008, ההבדלים מובהקים. כללית במתחדשים אוישו 6.9 משרות חלקיות מתוך 17 לעומת 4.6 משרות חלקיות בשיתופיים. בקיבוצים השיתופיים מאיישים משרות מלאות רבות יותר מאשר במתחדשים בתחומים השונים וגם בכלל המשרות. (27% במתחדשים לעומת 41% בשיתופיים).

## מקורות

אדר, ג. (2009/1). **ניהול בקיבוצים-נושאי תפקידים מרכזיים**, דו"ח מחקר. הוצאת המכון לחקר הקיבוץ, פרסום מס' 194, אוניברסיטת חיפה.

אדר, ג. (2009/2). **צמיחה דמוגרפית בקיבוצים 2009**, Index.php/he/new-pub-hebrew/20- (2009/)

כהן, א. רו"ח (2016); **שנתון התנועה הקיבוצית-נתוני שנת 2014**, מספר 13, הוצאת ברית פיקוח.

Ben-Rafael, E., Topel, M., Getz, S., Avrahami, A., Orchan E. (2011). **The Kibbutz: The Risk of Enduring**. The Hebrew University Magnes Press, Jerusalem (Hebrew).

Charney, I., Palgi, M. (2013). **Sorting procedures in enclosed rural communities: Admitting "people like us" into renewing Kibbutzim in northern Israel**. *Journal of Rural Studies* 31, 47- 54.