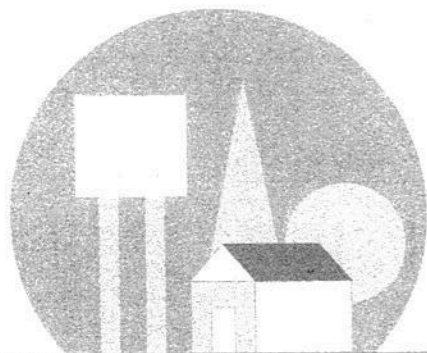




אוניברסיטת חיפה  
המרכז הקיבוצי  
המכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי

## **מי רוצה איזה שינוי, ולמה?** **על מגמות השינוי בקיבוץ**

**אברהם פוין**



**מס' 112**

# **מי רוצה איזה שינוי, ולמה?**

**על מגמות השינוי בקיבוץ**

**אברהם פווין**

**יולי 1991**

## מגמות השינוי בקיבוץ

בשנים האחרונות עומד הקיבוץ בפני זעזועים המעוררים הצעות ורעיונות לשינויים משמעותיים באורחות החיים. בהיסטוריה של התנועה הקיבוצית התרחשו אין-ספור שינויים - מהותיים יותר ומהותיים פחות - וברור שהקיבוץ של היום אינו דומה לדגניה של תחילת המאה. כאשר מתעורר הצורך או הרצון לשנות הסדרי-חיים מקובלים, עומדת השאלה, האם השינוי המוצע מהווה "שינוי" או "הסתגלות" של הקיבוץ. האם מדובר בדינמיקה חברתית תוך קיום הזהות הקיבוצית, או שיש כאן שינוי בזהות עצמה (בן-דוד, 1973), ואז האם ה-"קיבוץ אחר" יהיה גם "פחות קיבוץ"? התומכים בשינוי טוענים, שהשינויים מכוונים לשפר את איכות החיים בקיבוץ ולהפוך אותו ליותר נח ואטרקטיבי עבור הבנים (כלפי פנים) ולאפשר את קיומו ואף שיגשוגו הכלכלי (כלפי חוץ). על-ידי התאמת מבנה הקיבוץ לתנאי הסביבה - על כל השינויים שחלו בה. כנגדם טוענים שוללי השינוי, שההצעות המועלות, בעיקר אלה הנוגעות למתן תגמול אישי למאמץ נוסף בעבודה או בתפקידים ציבוריים, פוגעות בציפור נפשו של הקיבוץ. לדעתם השינויים הללו יבטלו את המיוחד של הקיבוץ ויעשו אותו דומה יותר ליחידות אקולוגיות אחרות, כגון מושב שיתופי או ישוב קהילתי.

התשובה אינה פשוטה וכרוכה בבעיות של המשגת טיב השינוי (P.S. Cohen, 1968). היא מחייבת לזהות ולהבחין בין מרכיבים מרכזיים לבין מרכיבים משניים של המערכת הקיבוצית. נוסף לכך, יש למצוא הגדרה ברורה של שינויים "קטנים" ושל שינויים "משמעותיים" (Moore, 1963; Warren, 1977; Lauer, 1973). יתר על כן, יש לברר אם שינויים גדולים, בהיבטים משניים של המערכת (ההופכים כמות לאיכות) - מחד, ושינויים קטנים במרכיב מרכזי - מאידך, אינם מהווים פגיעה בזהות הקיבוצית. יש גם לקחת בחשבון את מימד הזמן: יתכן ששינויים אשר נתפסים כקטנים במערכות משניות יוליכו - לטווח ארוך - לשינוי מהותי יותר מאלה אשר נתפסו בזמנו כשינויים מהפכניים (או "הורסים את הקיבוץ") ועוררו ויכוחים סוערים. אי-לכך, יש להבחין בין שני היבטים של העמדות: בתפיסת החברים את סדר הגודל של השינוי הנחוץ היום, באורחות החיים הקיבוציים, מצד אחד, ובמשמעותם של השינויים המוצעים וגורמיהם, מצד שני.

ויכוחים סביב שינויים אינם תופעה חדשה בקיבוץ. בעבר היתה עולה הצעה קונקרטית לשינוי (דוגמת הקומקום הפרטי, תקציב ההלבשה האישי וכד') שהמתנגדים ראו בה סיכון לקיום הקיבוץ. כיום הטענה המרכזית היא שהקיבוץ חייב להשתנות כדי להשרד, ומהצורך הקיומי בשינוי נובעות ההצעות הקונקרטיות. התופעה משקפת את התחושה של משבר קיומי השוררת בין חברי הקיבוץ, מצד אחד, וערעור הלגיטימיות של אורחות החיים המאפיינים את הקיבוץ, מצד שני.

המחקר מבוסס על שאלון שהועבר במספר קהילות קיבוציות שלמות. מדובר בקיבוצי תק"ם והקיבוץ הארצי, ותיקים, בגודל בינוני. בכל קיבוץ ענו על השאלון בסביבות 80% מן החברים, שהם למעשה קרוב ל-90% מן "הקהילות הכשרים" (בלי החברים שלא נמצאים בבית מסיבות שונות - חיילים, חופשות ארוכות, חולים, מבוגרים מאד וכו'). על פי שיעור התשובות הגבוה והדימיון בהתפלגות לפי מין וגיל להתפלגות הכללית של האכלוסיה בקיבוצים אלה, ניתן לומר שהממצאים מייצגים נכונה את כלל החברים, ואפשר להתייחס אליהם כאל בדיקת אוכלוסיה שלמה.

מובן מאליו שמספר מועט של קיבוצים אינו יכול לייצג את כלל התנועה הקיבוצית, כך שאין לראות בו יותר מבדיקה ראשונית של הנושא. יחד עם זאת, הדימיון בין התפלגות התשובות בשאלון זה לבין התפלגות שנתקבלה בתשובה לאותן השאלות במדגם ארצי, מבהיר שלא מדובר בתוצאות חד-פעמיות או יוצאות דופן בתנועה הקיבוצית. מכל מקום. בשל איפיונה ומימדיה של האוכלוסיה הנחקרת, יש כאן יותר ממחקר גישוש רגיל. נוסף לכך, בדיקת קהילות שלמות מאפשרת להעמיק בברור השפעת המאפיינים הספציפיים של כל קיבוץ, ולעבור מדיון ברמת הפרט לרמת הישוב. במחקר זה ברצוני לעמוד על השוני בין קהילות קיבוציות - הנגזרים מהמציאות הכלכלית והחברתית הייחודית של כל אחת מהן - על פי בדיקת שונות וההבדלים ביניהן.

מלבד ההשערות הספציפיות, שיוצגו לפי נושא, עמדו בבסיס המחקר ההנחות המרכזיות הבאות:

1. יש להבחין בין השינויים שמהווים חלק ממגמות כלליות בתנועה הקיבוצית - הקשורות למבנה המיוחד של הקיבוץ כתצורה חברתית ויחסיו עם החברה הסובבת - לבין שינויים הנגזרים מתנאים ספציפיים בכל ישוב וישוב.
2. מכיוון שהעמדה המצרפית של כל קיבוץ כלפי השינויים (תמיכה - התנגדות) נגזרת מצרופים של עמדות החברים ושל סיבותיהם, אין לדבר על "הסיבה", אלא על סיבות. הטענה נבנית על שתי הנחות עיקריות:
  - א. עמדות החברים נקבעות על פי צרוף של גורמים, המשלבים איפיונים אישיותיים, מעמד בקיבוץ, יחסים חברתיים וכו'.
  - ב. מידת התמיכה בכל הצעת שינוי נקבעת, בכל קיבוץ, על-ידי צרוף התמיכות של חברים שהחלטתם מושפעת מסיבות נבדלות.
3. צרוף של נסיבות היסטוריות, מצבים כלכליים וחברתיים, החלטות בעבר וכו', משתקפים במידת התמיכה בכל שינוי ובזהות קבוצות האנשים התומכים או מתנגדים לכל הצעה.

## הממצאים

לפני הדיון בעמדות חברי הקיבוצים כלפי ההצעות לשינויים, נציג מספר איפיונים של אוכלוסית הקיבוצים שבמחקר ותפיסת החברים את המצב הספציפי של הישובם, היכולים להשפיע הן על רמת התמיכה בשינויים המוצעים והן על טיב המשתנים שמסבירים תמיכה זו.

לוח מס' 1: מספר איפיונים של אוכלוסית הקיבוצים שבמחקר

IV	III	II	I	קיבוץ: /
7.7	32.7	23.3	15.9	% בעלי השכלה פחות מתיכונית
42.0	17.3	21.9	29.5	% בעלי השכלה אקדמית
29.3	42.5	49.1	44.5	% בני הקיבוץ
37.8	12.2	9.7	12.0	% בוגרי תנועות הנוער
14.8	18.1	21.7	13.0	% נקלטים מן העיר
1.1	17.8	98.7	11.9	% חושבים מצב כלכלי טוב
51.1	22.1	11.3	19.8	% חושבים מצב חברתי טוב
51.8	13.7	19.1	18.2	% חושבים מוסר עבודה גבוה
50.9	53.5	51.8	55.4	% בטוחים בהשארותם בקיבוץ
60.2	42.3	49.1	44.6	% שבעי רצון מחייהם בקיבוץ

בפני הנחקרים הוצגו הצעות לשינויים מתוך המגוון שעלה בדיון הציבורי הכללי וכהצעות מעשיות בקיבוצים עצמם. ההצעות נגעו במספר תחומים עיקריים: הפרטת הצריכה על-ידי העמקה והרחבת המעבר מתקציבים נורמטיביים ו/או חלוקה ציבורית, לתקציבים האישיים; שימוש בתמריצים חמריים והצמדת תגמולים אישיים למאמץ נוסף (המכונה בג'רגון הקיבוצי תמורה לתרומה); שינויים בתחום הסמכות וחלוקת ההשפעה; שינויים בארגון העבודה והמשק. הנחקרים נתבקשו להביע את עמדתם כלפי כל אחד מן השינויים המוצעים.

לוח מס' 2: התפלגות העמדות כלפי מספר רעינות לשינויים, לפי קיבוץ (באחוזים)

קיבוץ:	I	II	III	IV
שינוי מוצע / עמדה:	נכד	נכד	נכד	נכד
יותר פריטים לתקציב אישי	-	63.7	22.7	-
תשלום בעד ארוחות	13.2	-	-	77.7
ביטול חדר האוכל	-	19.5	13.0	-
חשמל ביתי לתקציב אישי	34.0	58.7	67.8	68.7
פעילות תרבותית - לתקציב	39.9	52.1	43.8	49.6
בגדי ילדים - לתקציב אישי	42.6	47.0	-	67.6
אחריות על ילדים - להורים	64.5	26.6	75.9	85.8
תגמול אישי למאמץ נוסף	41.4	46.1	49.8	29.5
תמריץ חומרי לתפקידים	27.4	62.4	28.5	17.0
המרת חופשה בכסף - לתקציב	-	-	47.3	-
עידוד עבודת חוץ כהכנסה	75.7	13.2	72.5	85.3
פיתוח מקצועות בקיבוץ	94.7	1.3	85.8	1.4
אוטונומיה לפרט בעבודה	67.1	18.6	-	64.5
חופש בחירת מקצוע ועבודה	-	-	81.0	-
תפקידי השיחה - למועצה	45.0	37.1	31.0	46.7
יותר סמכות לוועדות	64.0	23.3	65.0	66.7
ויתור רוטציה מנהלים	-	-	41.6	-
ענפים - כ"מרכזי רווח"	49.7	30.7	-	59.8
הפרדה בין "משק" ל"קהילה"	-	-	-	43.1
שותפות קיבוצים ביצור	-	-	-	74.7
שותפות קיבוצים בשרותים	76.6	12.7	-	73.3
שותפות הון פרטי במפעלים	35.0	37.4	-	52.9
פתיחת פעוטונים לחוץ	63.9	22.2	-	81.7



לפי התפלגות התשובות אפשר להבחין בין סוגי התייחסות לשינויים: הצעות לשינויים הזוכים ולתמיכה נרחבת של החברים; שינויים שמעוררים את התנגדותם של רוב החברים, ובתווך הצעות המעוררות מחלוקת (לוח מס' 2). לתמיכה נרחבת זוכות ההצעות העוסקות בנושאי עבודה: פיתוח מקומות עבודה בתוך הקיבוץ לבעלי מקצועות חפשיים, הגדלת החופש בבחירת מקצוע ועודד עבודות חוץ כמקור פרנסה. ההצעות הנתקלות בהתנגדות רחבה הן: ביטול חדר האוכל או הנהגת תשלום בעד הארוחות עם תוספת לתקציב, ומתן תמריצים מיוחדים למי שממלא תפקידים שקשה למצוא להם מועמדים.

לא בכל התחומים מתגבשת תמונה כל כך ברורה. בתחום החינוך - העברת מוקד האחריות על הילדים לידי ההורים זוכה לתמיכה רבה מאוד, אך ההצעה להעביר את ביגוד והנעלת הילדים לתקציב ההורים, מעוררת לא מעט התנגדות. בתחום הצריכה - רוב החברים מעוניינים בהרחבה של התקציב האישי על-ידי העברת פריטים מהתקציב הנורמטיבי, אך הגבול אינו ברור. לגבי העברת הפעילות בחוגים (לימודי ערב, ספורט, טיולים וכו'), יחסי הכוחות שקולים, ואילו הגישה כלפי הכללת צריכת החשמל בתקציב האישי שונה בכל קיבוץ. בתחום המבנה הארגוני - רוב החברים מעוניינים להרחיב את סמכויות הועדות על חשבון המזכירות, ממצא המצביע לכאורה על רצון לפזר יותר את הסמכויות ולאפשר פיקוח ציבורי על קבלת ההחלטות. במקביל, יש תמיכה בהעברת רוב תפקידיה וסמכויותיה של אסיפת הקיבוץ (שיחה) למועצה מייצגת, עד כדי הפיכתו לנושא במחלוקת. יש גם הבדלים בין הקיבוצים (להשוואה בין קיבוצים, ר' ממוצעים בלוח מס' 18 בנספח), אליהם אתייחס בהמשך.

ניתוח גורמים של העמדות כלפי השינויים המוצעים (ראה לוח מס' 17 בנספח) אישר רק באופן חלקי את סיווג ההצעות לפי תחומים. מתברר שאותן הצעות קונקרטיות, מקבלות משמעויות אחרות בקיבוצים השונים. נוסף לכך, נראה שסדר העדיפות של סוגי השינוי גם הוא שונה מישוב לישוב, המרמז על כך שבכל ישוב בולטים נושאים אחרים הנתפשים כבעיה הדורשת פתרון.

חשוב לציין הופעתו של גורם, אשר לפי הצרוף המשונה של תחומים הכלולים בו - בעיקר ילדים, עבודה ותקציב אישי - ניתן להגדירו כרצון לשחרור מן המסגרת והגברת חופש הפעולה של הפרט, המוגדרים בקרב המצדדים בו כהרחבת האוטונומיה האישית. חלק מהתמיכה בהפרטת הצריכה אפשר לייחס לגורם זה, ובקיבוץ אחד, את רובה. בתחום העבודה מודגש, בדרך כלל, הרצון שמקום העבודה יספק את הצורך במימוש היכולות של הפרט, אם כי בקיבוץ אחד מצטרפים סממנים של רצון ליתר עצמאות או פחות תלות באחרים. באחד הישובים, העמדות כלפי נושאי העבודה מתחלקות בין ההתייחסות אל הצורך בפיתוח משקי לבין רצון לצמצם את סמכות המסגרת. הגישה כלפי חדר האוכל - שלעתים פורשה כסימן להגברת

משקלה של המשפחה - אינה קשורה בלבדית ברצון להפרטת הצריכה. נושא זה מופיע גם בקבוצת ההצעות להצמיד תמורה אישית מאמין.

### עוצמת השינוי המבוקש

מלבד השאלות על ההצעות הספציפיות, הוצגה, בשתי גירסאות, שאלה מסכמת על העוצמת השינוי הרצויה: האחת התמקדה בסוג השינוי הרצוי, ואילו השניה היתה ממוקדת בעוצמה הרצויה של השינוי המבוקש (מהתאמות מסוימות עד לשינוי משמעותי של הקיבוץ).

לוח מס' 3: עוצמת השינוי הרצויה, לפי קיבוץ (באחוזים)

גירסה א'				
עוצמת השינוי / קיבוץ:	I	II	III	IV
1. לא לשנות		8.5	7.3	
2. התאמות מסוימות לתנאים		60.2	65.9	
3. לשנות באופן משמעותי		31.3	26.8	
גירסה ב'				
1. התאמות מסוימות לתנאים	38.8			40.4
2.	22.8			24.2
3.	14.1			14.7
4.	11.2			13.9
5. לשנות באופן משמעותי	13.1			6.8
ס"ה	268	217	264	339

ההבדלים בין הגירסות אינם מאפשרים השוואה מדויקת בין הקיבוצים. בנוסח אחד לא היה מרווח לדירוג מספק, ואילו בנוסח השני לא היתה אפשרות לומר שאין ברצון הנחקר לתמוך בשינוי כלשהו. יחד עם זאת, על סמך הריכוז באופנות "I" בהתפלגות התשובות לגירסה ב' של השאלה, ניתן לאמוד כי, באופן כללי, קרוב ל-10% חושבים שאין צורך בשינוי או, שבצורה זו או אחרת, יש להחזיר את הגלגל לאחור בתמורות שכבר התרחשו; 60% עד 70% מן הנחקרים תומכים בשינויים מתונים; 20% עד 30% מעוניינים בשינויים מהותיים בסדרי החיים הקיבוציים.



למרות התמיכה הוויכוחה בשינויים משמעותיים, אי-ההסכמה על אופיו של השינוי הנחוק, רבה. מסתבר (לוח מס' 4) שלא כל החברים מייחסים אותה משמעות - מבחינת מהות השינוי - להצעות השונות, ואף נוצרים דפוסים-נבדלים של קשר, בין ההצעות ועוצמת השינוי הרצויה, מקיבוץ לקיבוץ.

לוח מס' 4: מתאמים בין עוצמת השינוי הרצויה לבין התמיכה בהצעות לשינויים - לפי קיבוץ

שינוי / קיבוץ:	I	II	III	IV
תשלום בעד ארוחות	.42**			.40**
ביטול חזר אוכל כשרות ציבורי	.	.29**	.19*	
חשמל ביתי לתקציב אישי	.22**	.09	.22**	.16**
פעילות חרכותית לתקציב	.23**	.15	.18*	.18**
ביגוד ילדים לתקציב	.30**	.07	.	.17**
אחזיות על ילדים להורים	.18*	.10	.29**	.07
תגמול אישי למאמץ נוסף	.38**	.24*	.17*	.26**
תמריץ חומרי לתפקידים	.43**	.22*	.13	.29**
עידוד עבודת חוץ כהכנסה	.12	.17*	.33**	.06
פיתוח מקצועות לקיבוץ	.01	.11	.04	-.08
אוטונומיה לפרט בעבודה	.19**	.	.	.24**
תפקידי השיחה למועצה	.10	.23*	.33**	.08
יחסי סמכות לוועדות	-.08	.18*	.03	-.01
ענפים ל"מרכזי רווח"	.34**	.	.	.25**
הפרדה בין "משק" ל"קהילה"	.	.	.	.23**
שותפות קיבוצים - ייצור	.	.	.	-.03
שותפות קיבוצים - צריכה	-.02	.	.	-.04
שותפות הון פרטי - ייצור	.11	.	.	-.01
פתיחת פעוטונים לחוץ	.09	.	.	-.06

המתאמים. בין עוצמת השינוי הרצויה לבין סוגי השינוי המוצעים, מרמזים על התחומים שנתפסים כבעייתיים בכל ישוב. המתאם הגבוה יחסית בקיבוץ III, בין עוצמה מבוקשת לבין התמיכה בנתן יתר

סמכויות למועצה, מצביע על כך שמבנה הסמכות מהווה בעיה שמטרידה את החברים בישוב זה. כך בקיבוצים I ו-IV בנושא הצריכה הציבורית. במקביל, המתאמים הנמוכים יחסית, מצביעים על כך שאף אחד מן השינויים המוצעים אינו השינוי המיוחל שימצה את הפתרון למשבר. ממצא זה מאפשר לומר, שהכמיהה לשינוי מסוים משקפת את הבעיה המיוחדת לכל קיבוץ ספציפי, יותר מאשר מלמדת על כיווני התפתחות או מגמות ההשתנות של התנועה הקיבוצית.

#### משמעות התסיסה לקראת שינוי

מגוון הנימוקים שמועלים בוויכוחים בתנועה הקיבוצית מצביעים על כך שחברי הקיבוץ מייחסים משמעויות שונות לאותן הצעות. קיימת אף אפשרות שתמיכה בהצעה מסוימת נובעת מסיבות וציפיות מנוגדות. הנחקרים נשאלו על שיקוליהם בקביעת העמדה כלפי השינויים המוצעים. על סמך מידת החשיבות המיוחסת לגורמים שונים (לוח מס' 5).

לוח מס' 5: חשיבות מיוחסת למספר גורמים כשיקול בקביעת עמדות כלפי השינויים המוצעים - לפי קיבוץ (כאחוזים)

קיבוץ:	I	II	III	IV
שיקול / חשיבות מיוחסת:	חשוב שולי	חשוב שולי	חשוב שולי	חשוב שולי
חופש בחירה והחלטה לפרט	2.0 87.8	3.9 77.8	2.4 75.4	1.7 82.7
הגברת יעילות כלכלית משק	0.3 93.6	- -	- -	- 97.2
פחות תלות במוסדות/תפקיד	4.4 84.5	7.0 73.1	7.9 75.4	5.2 75.3
שמירה על ערכי הקיבוץ	5.4 76.9	12.6 60.9	11.5 66.8	5.4 73.1
הגברת המוטיבציה לחיסכון	2.3 87.3	- -	- -	1.4 89.6
תמריץ לעבודות לא רצויות	6.1 76.4	- -	- -	7.4 77.1
בניית חברה שוויונית יותר	12.7 62.0	- -	- -	18.0 52.6
שכל אחד יקבל לפי תרומתו	37.8 35.1	- -	- -	49.7 26.3
נוחיות אישית		14.4 58.5	6.5 67.3	
מניעת ביזבוז		1.7 93.0	0.0 96.1	

הנושאים המוסכמים על הרוב כגורמי לגיטימציה של שינוי הם: הגברת היעילות הכלכלית של המשק, הגברת המוטיבציה לחסכון, מניעת ביזבוז ויצירת מוטיבציה לקחת חלק בעבודות בלתי רצויות.

הסיבות הבאות, הניתנות על-ידי החברים להסבר תמיכתם בהצעות, הן: הרצון ליתר חופש בחירה והחלטה של הפרט ושאיפה לפחות תלות במוסדות ובבעלי תפקידים שונים למילוי הצרכים של החברים. למרות הדימיון, לכאורה, בין שתי סיבות אלה מדובר בשתי תופעות שונות: הרצון ליתר חופש מתייחס להחלטות "גדולות", כגון בחירת מקצוע ומקום עבודה, מועד לימודים וכד'. הרצון להשתחרר מן התלות במוסדות מתייחס לסילוק מכשולים בחיי הקהילה ע"י הקטנת התלות ההדדית והתלות היתרה במוסדות, דרך שינוי במבנה התקציבים: מצריכה ציבורית ליתר דגש על הצריכה במסגרת המשפחה (מאחר והצריכה הציבורית אינה נתפסת עוד כיותר יעילה וחל שינוי בעדיפויות). בסדר עדיפות נמוך יחסית - אבל עדיין בעל חשיבות לשני שליש מן המשיבים נמצאים: שמירה על ערכי היסוד של הקיבוץ מחד, ונוחיות אישית מאידך.

כלל ההקצאה, "שכל אחד יקבל לפי התרומה שלו", העומד לכאורה מאחורי ההצעות הקושרות תמורה אישית בתרומת החבר, נראה חשוב ל-25% עד 35% מן החברים. יחד עם זאת, שעור גבוה של חברים מגדירים סיבה זאת כשולית בשיקוליהם. במיוחד יש לציין שלא כל מי שרוצה שינוי משמעותי באורחות חיי הקיבוץ מתכוון להצמדת תגמולים אישיים למאמץ. נוסף לכך, 55% מן התומכים בהצמדה זו, מציינים את שמירת עקרונות היסוד של הקיבוץ, בין השיקולים החשובים בהתייחסותם לשינויים המוצעים. מבין המייחסים בשיקוליהם חשיבות לעקרון "שכל אחד יקבל לפי תרומתו", 65% אינם רואים סתירה בינו לבין עקרונות היסוד של הקיבוץ (להשוואה בין הקיבוצים ר' לוח מס' 19 בנספח).

עיקר הברור בשאלת המשמעות של השינוי המבוקש יתרכז בהצעות הקושרות, בצורה כלשהי, את גובה התקציב של החבר למאמציו בעבודה או במילוי תפקידים. הצעות אלה מהוות את סלע המחלוקת העיקרית והחריף ביותר בין חברי הקיבוץ ומעלות שאלות יסודיות לגבי מבנה הקיבוץ ועקרונותיו. מתוך בדיקת הטענות והנימוקים המועלים בדיון הציבורי בנושא תגמולים אישיים לתרומה בעבודה או בתפקידים, אפשר להבחין במספר מרכיבים: שינוי אידאולוגי, בעיות כלכליות של הקיבוץ, מצוקה תקציבית של החברים, החלשת הפיקוח החברתי, תחרות על משאבים, אשר יידונו להלן.

המרכיב האידאולוגי של ההצעה משתקף בטעון ש"השיטה הקיבוצית" נכשלה, ויש למצוא דרכים להתאמת המבנה והתיפקוד של הקיבוץ למציאות הכלכלית, החברתית והפוליטית, שהשתנתה. כחיזוק לטענה מוצגות התנוונות התנועות הקואופרטיביות בעולם והתמוטטות המשטרים הקומוניסטיים באירופה המזרחית. ההתרחשויות הללו נתפסות כנצחון הקפיטליזם והרעיונות האינדיבידואליסטיים על הסוציאליזם ובעקיפין הן מערערות על הרעיון הקיבוצי. הספק בדבר יכולת לקיים מערכת משקית ללא שימוש בתמריצים כלכליים מלווה את הקיבוץ מראשיתו עולה מחדש כל פעם שיש תחושת משבר בקיבוץ (הלמן, 1962; 1985; Vallier). מצדדי השינוי גורסים שהעיקר להשרד ולא משנה איזה צורה אירגונית ילבש הישוב.

המתנגדים לקשר תמורה/תרומה וחלק מן החוקרים טוענים, שכל צורה של תשלום חומרי בעד עבודה פוגעת במרכיב הבסיסי של הזהות הקיבוצית והוא "עקרון אי-ההתניה". לפי עקרון זה, החבר תורם משאבים לקיבוץ "כפי יכולתו", והקיבוץ מקצה משאבים לפי "צרכי החבר" במגבלות "יכולת הקיבוץ", ללא התניה בתרומתו, ברמתה או באיכותה (בן-דוד, 1973; רוזנר, 1990). לעומת זאת, אחרים טוענים, שמכיוון שהקיבוץ אינו תנועה דתית המקדמת מימושה של "קהילת קודש" עלי אדמות, אין בנמצא קריטריון קבוע ומקובל לשפוט את היותו, או אי היותו קיבוץ מעבר להגדרת החברים בו (Cohen, 1976: 738).

בלי להכנס לויכוח על הגדרת "הקיבוץ", הקשר בין זיקת החברים לקיבוץ לבין העמדות כלפי השינויים יכול לשמש אינדיקטור למשמעות שמייחסים הנחקרים לשינוי המוצע. הזיקה לקיבוץ מבטאת במספר מדדים: שביעות רצון כללית מהחיים בקיבוץ; השוואת יתרונות מול חסרונות; מידת האמון בעתיד הישוב והתנועה בכלל ומחשבות על עזיבה. מדדים אלה מתייחסים למימדים נבדלים של הקשר לקיבוץ. הנחת המחקר היתה, שקיים קשר של התמיכה בשינוי עם מחשבות על עזיבה - שאין כוונה לממשן. מבטא רצון לשנות את אופיו של המקום. לעומת זאת, הקשר עם אי-שביעות רצון ותחושה שהחסרונות גוברים על היתרונות, מצביע על רצון לשיפורים במסגרת הקיימת. בבדיקת חלק מן הקיבוצים התברר ש-65% מן החושבים על עזיבה לעיתים קרובות אינם מתכננים לעשות זאת בפועל ואף אינם מתלבטים בקשר לכך. אי-לכך, ניתן לראות ב"מחשבות" אלה ביטוי של ניכור כלפי הרעיון הקיבוצי, יחד עם רצון להשאר בישוב ולשנות את אופיו. ואכן, ברוב הקיבוצים עולה התמיכה בהצעה לתרומה/תמורה ככל שהמחשבות על עזיבה תכופות יותר (לוח מס' 6).

לוח מס' 6: עמדות כלפי חגמולים אישיים למאמץ, לפי מחשבות על עזיבת הקיבוץ (באחוזים וממוצעים\*)

מחשבות עזיבה / עמדה:	נגד	בעד	% ס"ה	ממוצע
חושב לעתים קרובות	25.0	62.5	13.0	3.63
חושב לפעמים	31.9	53.7	34.1	3.31
לא חושב או לעתים רחוקות	57.4	29.1	52.9	2.41
ס"ה	44.5	41.8	N=1104	2.85

\* 1=מתנגד בהחלט; 3=מתלבט; 5=תומך בהחלט

כפי שהדגשת השמירה על ערכי הקיבוץ מתקשרת להתנגדות כמעט כללית לכל השינויים המוצעים, כך משקף הרצון לחיות בשוב בעל אופי אחר (בדיונים מוזכר לעתים קרובות "שוב קהילתי" כדגם רצוי) גישה סוחפת, המתבטאת בתמיכה בכל קשת השינויים (לוח מס' 20 בנספח). הקשרים עם מדדי זיקה האחרים נעלמים בדרך כלל, כאשר מנטרלים את השפעת המחשבות על עזיבה. אמנם סביר להניח שהשפעת משתנים אלה מתווכת על-ידי הרהורי העזיבה, אך הנושא לא יידון כאן. תמיכה נוספת בהשערה - שיש בדחיפה להצמדת תמורה אישית לתרומה מרכיב של אידאולוגיה שונה מהמקובלת בקיבוץ - נמצא בבדיקת ההשפעה של מקור הצטרפות של הנחקר לקיבוץ, על העמדות כלפי השינוי (לוח מס' 7).

לוח מס' 7: עמדות כלפי הצמדת תמורה/תרומה, לפי מקור הצטרפות לקיבוץ (באחוזים וממוצעים\*)

מקור הצטרפות / עמדה:	נגד	בעד	% ס"ה	ממוצע
מייסדים	78.6	19.6	5.0	1.82
בוגרי תנועות נוער	59.2	30.3	19.5	2.38
נולדו בקיבוץ	42.8	41.3	40.6	2.92
התחנכו בקיבוץ	36.2	47.7	13.3	3.09
נקלטים ישראלים	36.1	52.5	16.4	3.18
נקלטים מחו"ל ("זמניים")	27.6	60.3	5.2	3.57
ס"ה	45.0	41.7	N=1117	2.86

\* 1=מתנגד בהחלט; 3=מתלבט; 5=תומך בהחלט



הדרך בה הגיעו החברים לקיבוץ משקפת עוצמות שונות של חשיפה לרעיונות הקיבוציים, או סוציאליזציה לחיי קיבוץ. בולטת מחויבותם של המייסדים לאורחות החיים הקיבוציים. אחריהם בסדר המחויבות באים בוגרי תנועות הנוער. החינוך של בני הקיבוץ פחות מכוון לשמור על עקרונות הקיבוץ, כי מבין המטרות החינוכיות, הן של ההורים והן של המחנכים, תופסת מקום מרכזי הכנת הילדים לחיים מאושרים - יותר מהדגשת הישגיהם הבנים בקיבוץ (פוין ואברהמי, 1989). למרות זאת, השפעת החשיפה לחינוך הקיבוצי באה לידי ביטוי בהבדלים בין אלה שנולדו בקיבוץ לבין אלה שהגיעו אליו בשלב כלשהו בילדותם. יתר על כן, סביר להניח שהשוני בעמדות הנקלטים הישראלים לעומת הנקלטים שבאו מחו"ל, משקף מידה מסוימת של חדירת הגישות הקיבוציות לתוך החברה הישראלית. אפשר גם לנסח זאת בצורה הפוכה: עדיין קיימים בחברה הישראלית שרידים של הגישה הקולקטיביסטית, שהיתה משותפת לקיבוץ ולכלל החברה הישובית.

### תחרות על משאבים

האם "מלחמת מעמדות"? למעלה מעשור - מסוף שנות ה-40 ולאורך שנות ה-50 - היתה נתונה התנועה הקיבוצית בסערת השינויים במערכת הצריכה. החוקרת האמריקאית איווה רוזנפלד (Rosenfeld, 1951) טענה אז, שלמרות העדר תגמולים כלכליים דיפרנציאליים, נוצרו בקיבוץ שתי שכבות ריבודיות מובחנות בעלות אינטרסים מנוגדים כלפי השינוי המוסדי. על פי ממצאיה, בני השיכבה הנמוכה חשופים במישורן לחסרונות של אורחות החיים הקיבוציים ותובעים מידה רבה יותר של אי-תלות במוסדות הצריכה המשותפים. לעומתם, בני השיכבה העליונה, בעלת הזכויות היתרות, חשים את החיוב של ההסדרים הקיבוציים ורוצים לקיימם בשלמותם. שיכבה זו היא "שמרנית" ומתנגדת לתביעותיה של השיכבה המקופחת. מעמדם של החברים, לפי רוזנפלד, נגזר ממילוי תפקידים ציבוריים בתוך הקהילה או בשמה, אך נראה שישנם גורמים רלבנטיים נוספים.

עקרון ההוגנות, נתפס, בדרך כלל, כמנוגד לעקרונות הקצאה של שוויון וצרכים, המאפיינים את הקיבוץ\*. כדי להבין סוגיה זאת, יש להבחין בין "הקיבוץ האידאלי" לבין "הקיבוץ הנגלה". בפועל, הקיבוץ לא סיפק אף פעם את כל התצרוכת של חבריו לפי צרכיהם. למעשה, עקב השונות הרבה בין האנשים וצרכיהם, ומגבלות המשאבים, נראה כבלתי ניתן להשגה מצב של "לכל אחד לפי צרכיו", לכן כל חברה חייבת לרסן את צרכי הפרט ולווסת את סיפוקם. הונהגו מספר מנגנוני הקצאה: לאחר תקופות המחסור,

\* ראה דיון על עקרונות הקצאה: Deutsch, 1975, 1985; Lerner, 1975; Lerner and Whitehead, 1980; Leventhal, 1976.



המזון העיקרי היה בחלוקה חופשית, כלומר, לפי הצורך - לפחות בכמות; צרכי הבריאות סופקו לפי הצורך - בדרך כלל, כפי שהוגדר על-ידי המטפלים; מצרכים אחרים חולקו בכמות (או בערך כספי) שווה לכל נפש; לסיפוק צרכים שהיו כרוכים בהוצאות גדולות, הסתמכו לרוב על קריטריון של ותק. יחד עם כל אלה, היה מקום נרחב לשיקול דעת של ועדות ובעלי תפקידים, אשר הביא לפיתוח טקטיקות שונות ומגוונות שננקטו על-ידי החברים, להשגת מטרותיהם (Rosenfeld, 1957).

התפתחויות שונות שינו את מאזן הכוח בין הקהילה (המיוצגת על-ידי מנהיגיה ומוסדותיה) לבין חברה. באופן בולט חל שיפור בעמדת המיקוח של הצעירים. מעמדה זו הם הכריחו, למעשה, את הקיבוץ לפתוח עכורים מסלולים מיוחדים (Barkin and Bennet, 1972) - מחוץ לחור שנקבע לפי ותק.

במונחים כלכליים, ניתן לראות בהסתמכות על קריטריון הותק, צבירת זכויות על נכסים. מכאן יש להבין את עקרון הותק כשימוש בפירות ההשקעה בעבר או בחסכון המצטבר. בלי לטעון לכוונות מודעות, הנסיון להגדיל את התקציב האישי (החלק השוויוני) בהתבסס על היכולת הנוכחית (לרוב פיזית) של החבר, מהווה התעלמות מן המאמצים שהשקיעו הותיקים בעבר. לאור טענה זאת, יש מקום לראות כהשלכה המעשית של הצעת ההצמדה תמורה/תרומה, תחרות על משאבים בין בעלי כוח עבודה נוכחי, כנגד בעלי זכויות על ההון (משום תרומתם לצבירתו). כחיזוק לכך, אפשר לראות (לוח מס' 8) שהתמיכה בהצמדת תמורה כספית למאמץ, יורדת ככל שעולה הותק.

לוח מס' 8: עמדות כלפי הצמדת תמורה כספית לתרומה, לפי קבוצות ותק (באחוזים וממוצעים\*)

ותק / עמדה:	נגד	בעד	% ס"ה	ממוצע
1 עד 10 שנים	32.6	53.0	23.9	3.27
11 עד 20 שנה	40.6	44.6	22.5	3.04
21 עד 30 שנה	40.2	43.1	22.2	3.00
31 עד 40 שנה	55.5	32.9	14.0	2.46
41 שנה ומעלה	66.5	25.1	17.3	2.15
ס"ה:	45.1	41.3		2.85   N=1106

\* 1-מתנגד בהחלט; 3-מתלבט; 5-תומך בהחלט

התופעה בולטת במיוחד בקצוות. התמיכה גדולה ביותר בקבוצת הותק הנמוך (עד 10 שנים), ואילו ההתנגדות הגדולה ביותר בין הותיקים (מעל 30 שנות ותק). יש לציין שהשפעת הגיל נעלמת כאשר

מנטרלים ותק, כך שלמרות המתאם ההגיוני בין ותק לגיל, אין לתלות את ההסבר, לא בשמרנות של המבוגרים ולא במהפכנות של הצעירים.

מבלי לשלול את ההנחה הבסיסית בדבר קשר הגומלין שבין "אינטרסים משוריינים" ועמדות כלפי שינויים, יש מקום לבדוק את התנאים ואת הגורמים להעדפתו של כל רובד חברתי, בין "שמרנות" לבין "חדשנות", ובמיוחד, אלו הם המרכיבים הרלבנטיים בהגדרת הרבדים בקיבוץ.

#### החלשת הפיקוח החברתי

האם תמורה לתרומה או תרומה לתמורה? בדיון הציבורי מודגש, כי בשל המשבר הכלכלי והחוב העצום הרובץ על מרבית הקיבוצים, יש צורך דחוף בהגדלת ההכנסות. משום כך גובר הלחץ לעבוד שעות נוספות, או משמרות, להגביר את פריון העבודה ולהעביר עובדים מן השרותים לייצור. בין הנימוקים להצדקת הדרישה למתן תגמול אישי למאמץ משתקפת תחושתם של חלק מן החברים שגם בימים רגילים, הם "הפראיירים" של הקיבוץ "הסוחבים בעול", בזמן שחלק אחר של החברים, לא רק שאינם תורמים "כפי יכולתם", אלא שאפילו את מספר השעות המינימלי אינם עובדים. ההומור הקיבוצי מוסיף עוד: "מכיוון שהם אינם עובדים - יש להם זמן לדאוג לעצמם" (כלומר, לקחת מעבר לצרכיהם הלגיטימיים). כך הם מנצלים את הקיבוץ בצורה כפולה. מנקודת ראות זו, ההצעה אינה מתמקדת במתן תגמול לעבודה או מאמץ, אלא נסיון לאלץ חברים מסוימים (ויש אומדנים שונים וסותרים לגבי שיעורם באוכלוסיה) להחזיר משהו תמורת התקבולים שהם ממילא מקבלים. מרכיב זה של התמיכה בהצמדת תרומה לתמורה מהווה רק פן אחד של שאלה רחבה יותר - ויסות ההתנהגות של הפרטים בקהילה הקיבוצית. הפן השני בא לידי ביטוי בנטיה להעביר חלקים משמעותיים של הוצאות אחזקת אדם (כולל הפיכת חדר האוכל לכעין מסעדה) לתקציב האישי, עקב ההערכה שהשיטה הקיימת גוררת חוסר שליטה וביזבז. במילים אחרות, הצמדת מחיר לתצרוכת. יש חברים הרואים בהעברת תחומים נוספים לתקציבים האישיים, דרך להשפיע על תיפקוד המוסדות הקשורים בהקצאת משאבים, כגון אקונומיה, מרכולית וכו'. נראה שההצעות לשינויים הנוגעות לתמורה/תרומה, נגזרות בחלקן מן הקושי של הנהגת הקיבוץ להתמודד עם בעיות הייצור ועם שאלות התיפקוד היום יומי של הקהילה.

משום כך, יש להתייחס לשאלה מנקודת ראות כוללנית יותר. להערכתנו, יש לראות חלק לא מבוטל של הכמיהה לשינויים, בהקשר של קשיי המוסדות ובעלי התפקידים בהפעלת סמכות והטלת מרות המסגרת הקולקטיבית על הפרטים המרכיבים אותה - שאלה של ציות. באופן כללי, המושג ציות מתייחס למערכת קשרים, בה "אקטור" מסוים מתנהג בהתאמה להנחייה הנתמכת על-ידי אקטור אחר, בדרך כלל גבוה יותר

בהיררכיה או בכח. רוב המחקרים בתחום זה מתייחסים ליחסים בין מנהיגים ומונהגים, מנהלים וכפופים וכו', ואילו בדיון על קיבוץ, תופסת מקום מרכזי השאלה של מידת ההענות להחלטות הציבוריות, ציות לנורמות המקובלות וכיוצא בזה. לפיכך, בהקשר של מחקר הנוגע לתנועה הקיבוצית, המונח "הנהגה" מתייחס הן לבעלי התפקידים והן להחלטות ציבוריות שמתקבלות על ידי המוסדות המתאימים (ועדות, מזכירות ואסיפת הקיבוץ).

עציוני (Etzioni, 1961) מבחין בסוגים שונים של כח, לפי האמצעים שנוקטים בהם כדי לגרום לאחרים לציית להנחיות. כח כפייתי מתבסס על היכולת להפעיל (או לאיים בהפעלת) סנקציות גופניות או צמצום חופש התנועה - אשר מרתיע מהתנגדות; כח מתגמל נשען על השליטה במשאבים חמריים שעשויים להוות תמריצים עבור האקטורים האחרים; כח נורמטיבי מתבסס על הקצאה ומניפולציה סמלית של יוקרה והערכה.

פרסונס (Parsons, 1963) מאפיין השפעה כדרך להשגת תוצאות באינטראקציה ומבחין: (1) הרתעה, הכוללת איומים ושימוש בתגמולים שליליים (עונשים); (2) תמריצים, כלומר תגמולים או הבטחות, כמתווכים בין הנחייה לציות; (3) הפעלת מחויבות, שמתבצעת תוך פנייה לערכים נורמטיביים, כדי להזכיר לפרט מה עליו לעשות במצב הנתון; (4) שיכנוע, כדרך לשינוי המטרות או העמדות של הפרט, על-ידי העברת אינפורמציה נוספת. הרתעה ותמריצים מקבילים לכח כפייתי ולכח מתגמל, על פי עציוני. הפעלת מחויבות היא אמנם נורמטיבית, אך הדגש כאן הוא, על זכותם של אחרים לתבוע מן הפרט התנהגות מסוימת. אפשר להבחין בין מחויבות ערכית שנובעת מהפנמת הערכים או אידאולוגיות, לבין מחויבות חברתית שנובעת מהזהירות עם הקבוצה והרצון להיות מקובל על חבריה. השיכנוע יכול להיות מכוון ליצור הזהירות ומחויבות רעיונית, או להתמקד בהוכחת הכדאיות של התנהגות מסוימת, או בהוכחת חובתו של הפרט לנקוט בה (ובזכותו של הפונה לבקש זאת). נראה שחשיבות השיכנוע בכך, שעצם הפעולה יכולה להוות סוג של לחץ חברתי, ואף רמז לאפשרות של הפעלת סנקציות, אם הפרט לא יתנהג בהתאם לנדרש.

מעצם היות הקיבוץ מסגרת וולונטרית, כמעט שאין למנהיגות או לבעלי התפקידים הנבחרים כח כפייתי. עקב מיסוד השוויון, גם הכח המתגמל שלהם מצומצם למדי. המרות הציבורית של הקיבוץ מבוססת על הזהירות ערכית וחברתית של החברים כמניע עיקרי לפעולה, ועל לחץ דעת הקהל כאמצעי מרכזי לאכיפת התנהגות נאותה. באופן מסורתי הסמכות בקיבוץ מבוססת על הפעלת מחויבויות ושיכנוע. הפעלת מחויבות תלויה, מעצם טיבעה בהפנמת ערכים על-ידי הפרט ובהסכמה ציבורית רחבה, אשר

משמשת בסיס ללחץ חברתי. מכיוון שהביקורת הציבורית מהווה מנגנון הפיקוח העיקרי בקיבוץ, אזי במקרה שזרימת הקומוניקציה (מידע מצד אחד והערכה מצד שני) נעצרת מסיבה כלשהי, אפשר שמפרי הנורמות לא ישלמו מחיר בהערכה הציבורית (Etzioni, 1957). הדגש על ההיבט המשקי-כלכלי של הקיבוץ החליש את מחויבותם של החברים למערכת והזהותם עם ערכיה ומטרותיה (בן-רפאל, 1986) מחד, והתגוננות אוכלוסית הקיבוץ צמצמה את ההסכמה בין הקבוצות, מאידך. תהליכים אלה החלישו את יכולתה של הקהילה להפעיל מרות על הפרטים. מכאן נובעת ההשערה כי בתנאים מסוימים, הרובד העליון של הקיבוץ - כפי שהוא מוגדר על פי מידת ההשתתפות בניהול הקהילה - יהיה בין התומכים בשינויים שיאפשרו להשתמש בתמריצים כלכליים, כדי להשיג התנהגות החברים בהתאם להנחייתם. ניתן לגזור מכך, שבעלי התפקידים יהיו מעוניינים יותר מאחרים, בקשר בין תרומה לתמורה. יחד עם זאת, קונסטלציות שונות של כמות וסוג המשאבים שבשליטת הפרטים והקבוצות השונות, עשויות לגרום לעתים לקונפיגורציות סמכותיות נבדלות, בין הקיבוצים ובתוך כל קיבוץ בתקופות שונות. אלה משפיעות על יכולתם של המוסדות למלא את תפקידם (Etzioni, 1967, 1968). מכאן ניתן להסיק כי עמדת בעלי התפקידים מותנית במבנה הסמכות בכל קיבוץ, לפי נסיבותיו הספציפיות.

לפיכך, שערתי שבעלי התפקידים יתמכו בשימוש בתמריצים כלכליים ככל שהקהילה תהיה פחות מסוגלת להפעיל מרות ציבורית. כפי שכבר ראינו, דפוס הקשר בין הזיקה לקיבוץ לבין התמיכה בשינויים מהותיים במבנה הקיבוץ, בעיקר בכיוון של תמריצים חמריים ותמורה לפי תרומה אישית, קשורים בהתלבטות לגבי המשך החיים בקיבוץ. אי-לכך, בדיקת הקשר בין מילוי תפקידים ציבוריים ועמדות לגבי הצמדת תמורה לתרומה אישית (לוח מס' 9) נעשתה תוך פיקוח על מרכיב זה.

כאשר מנטרלים גורם הזיקה לקיבוץ, מתברר שקיימים מספר דפוסים של קשר בין עמדות כלפי השינוי הנדון, לבין השתתפות בתהליך קבלת ההחלטות הציבוריות בקהילה. רק באחד הקיבוצים שנבדקו (III), בעלי התפקידים תומכים יותר מן האחרים בשינוי, אם הם מתלבטים או אינם מתלבטים לגבי השארתם בקיבוץ. בקיבוץ אחר (IV), הדפוס הפוך. בקיבוץ נוסף (II) התמיכה בתמורה/תרומה חלשה, ללא הבדל בין בעלי תפקידים לחברים מן השורה. בקיבוץ זה, בין החושבים לעתים קרובות על עזיבה, התמיכה רבה יותר בין אלה שלא נשאו בתפקידים. בעוד בקיבוץ (I), חלוקת עמדות דומה בין הנוטים לעזוב את הקיבוץ, אך בין הבטוחים יותר בחברותם, הדפוס הפוך. את ההסבר להבדלים בין הקיבוצים, אפשר למצוא ביכולתם הנבדלת להפעיל מרות ציבורית.



לוח מס' 9: ממוצע התמיכה במתן תגמולים אישיים למאמץ, על פי מילוי תפקידים ציבוריים בחמש שנים האחרונות והתלכטיות עזיבה, לפי קיבוץ (ממוצעים\*)

קיבוץ מס' I				
תפקיד ציבורי	חושב על עזיבה	לא שוקל עזיבה	ממוצע	
בחמש שנים	לא נשא/ה	3.60	2.14	2.71
אחרונות	כן נשא/ה	3.49	2.56	3.02
ממוצע		3.53	2.36	2.89
קיבוץ מס' II				
תפקיד ציבורי	חושב על עזיבה	לא שוקל עזיבה	ממוצע	
בחמש שנים	לא נשא/ה	3.80	2.84	3.38
אחרונות	כן נשא/ה	3.69	2.82	3.19
ממוצע		3.75	2.83	3.28
קיבוץ מס' III				
תפקיד ציבורי	חושב על עזיבה	לא שוקל עזיבה	ממוצע	
בחמש שנים	לא נשא/ה	3.45	2.32	2.85
אחרונות	כן נשא/ה	4.02	2.95	3.46
ממוצע		3.77	2.68	3.19
קיבוץ מס' IV				
תפקיד ציבורי	חושב על עזיבה	לא שוקל עזיבה	ממוצע	
בחמש שנים	לא נשא/ה	2.88	2.29	2.63
אחרונות	כן נשא/ה	2.76	1.95	2.28
ממוצע		2.82	2.07	2.44

\* 1=מתנגד בהחלט; 3=מתלבט; 5=תומך בהחלט

מערכת הסמכות הקיבוצית אינה מגובשת והיא מתבססת על מקורות כח והשפעה רבים ומגוונים. לצד היתרונות שבאיזונים ההדדיים שפלוראליות זו מבטיחה מבחינת הדמוקרטיה ההשתתפותית בקיבוץ (1980 Rosner and Cohen), היא נותנת מקום למאבקי כח בין קבוצות מוצא שונות (קרסל, 1974), בין ענפים

משקיים (Fitzioni, 1957), או בין הדורות (Cohen and Rosner, 1970), יהיה זה בשל אינטרסים מנוגדים או משום תפיסה שונה של מהות הקיבוץ.

מאבקים אלה הביאו לבלימת גילויי מנהיגות באלטות הקיבוצים ועידוד ההסתפקות בניהול. באופן כזה נפגעו גם המנהיגות וגם הניהול, שכן נחלשת החפיפה בין סמכות לבין אחריות ובין מעמד פורמלי לבין השפעה ממשית. לא ייפלא שמצב זה מוליך לבריחה מקבלת תפקידים ציבוריים (שפירא, 1986) ונוצר מצב, כפי שאומרים חברי הקיבוץ, שלתפקידים נבחר "לא האיש המתאים, אלא האיש המסכים". ביטוי למצב זה מוצאים בדימוי שיש לנחקרים על התנהגות כלל החברים בקיבוצם (כפי שזה משתקף מהערכת רמת "מוסר העבודה" - לוח מס' 1) ובדימוי העצמי של בעלי התפקידים (לוח מס' 10).

לוח מס' 10: מעמד סובייקטיבי (אינדקס\*) החברים על פי מילוי תפקידים, לפי קיבוץ (כאחוזים)

תפקיד / קיבוץ:	I	II	III	IV
חבר/ת ועדה	8.8	9.3	8.8	
ויכוח ועדה או ענף	9.7	10.2	10.2	10.6
חבר/ת מזכירות	11.3	10.7	9.1	10.6
תפקיד מרכזי	11.5	13.7	10.2	12.2

\* מורכב על-ידי צרוף ההערכה העצמית של הנחקר/ת את מידת המעורבות, הפעילות והמרכזיות שלו/ה בקיבוץ

הערכת הנחקרים את חלוקת ההשפעה בין הגורמים השונים בקיבוץ (לוח מס' 11) מאפשרת להסיק מספר מסקנות לגבי אופיו של מבנה הסמכות בכל ישוב. חלק גדול מן הנחקרים מעריך, ששני הגופים "העממיים" (למרות השוני באופן תיפקודם) - האסיפה והועדות - חסרים השפעה מספקת. כך סבורים רוב הנחקרים על מידת השפעתם הם. לעומת זאת, בין 30% ל-65% חושבים שלבעלי התפקידים המרכזיים ולחברים בעלי מעמד בלתי פורמלי, יש השפעה עודפת. לגבי ההבחנה בין הקיבוצים: יחסית לאחרים, בקיבוץ IV נטען על-ידי פחות חברים שלאסיפה ולועדות יש פחות מדי השפעה וממוצע שביעות הרצון של הפרטים ממידת השפעתם האישית הגבוה ביותר. לפיכך, נוכל לראות אותו כיותר דמוקרטי. קיבוץ II משתקף כמנוהל על-ידי עילית מרכזית מלוכדת (תפקידים מרכזיים, בעלי השפעה בלתי פורמלית ומזכירות).



לוח מס' 11: הערכת מידת ההשפעה שיט לגורמים השונים על הנעשה בקיבוץ (יותר מדי - פחות מדי), לפי ישוב (באחוזים)

קיבוץ:		I		II		III		IV	
/ השפעה מיחסת:		יותר	פחות	יותר	פחות	יותר	פחות	יותר	פחות
/ גורם		מדי	מדי	מדי	מדי	מדי	מדי	מדי	מדי
המזכירות		11.4	23.8	45.8	15.6	25.1	34.6	23.3	13.4
הועדות		9.9	54.1	8.6	45.7	8.8	50.2	8.4	37.6
ממלאי תפקידים מרכזיים		36.9	23.7	46.5	10.6	28.9	26.7	41.0	15.3
חברים "בעלי מעמד"		47.0	15.9	63.6	7.8	56.5	18.1	47.6	9.7
האסיפה (שיחה)		8.3	52.9	7.8	43.4	10.2	54.2	9.6	38.2
הפרט עצמו		0.7	68.1	2.3	58.9	2.5	67.4	0.9	59.3

ממוצע שביעות רצון		2.78		2.50		2.47		2.98	
מוחספה על הנעשה בקיבוץ*		2.78		2.50		2.47		2.98	

\* 1=מאד לא מרוצה; 3=מרוצה במידה בינונית; 5=מרוצה מאד

קיבוץ III מראה מזכירות ובעלי תפקידים מרכזיים חלשים, מול בעלי מעמד חזקים. כאן גם הפער הגדול ביותר בין ההשפעה המיותרת המיוחסת למנהיגות הבלתי פורמלית לעומת בעלי התפקידים המרכזיים. סביר להניח מרות ציבורית רופפת. בקיבוץ זה, מבנה הסמכות בקיבוץ I פחות עקבי, והנתונים מלוח מס' 10 מאפשרים להניח קיומן של רמות שונות - מנותקות במידה מסוימת - של סמכות וניהול. צרוף המידע הנובע משני הלוחות האחרונים מאפשר להגדיר באופן כללי, אולי פשטני מדי, את הקיבוצים שבמדגם: קיבוץ I, כדמוקרטי (אם כי פחות מ-IV), עם בקע במבנה הסמכות שלו (פער גדול בין המוסדות המרכזיים לבין דרג הביניים, המבצע); קיבוץ II, כבעל מבנה סמכותי; קיבוץ III, כבעל מרות ציבורית רופפת; קיבוץ IV, כדמוקרטי עם סמכות מדורגת. נראה שלא במקרה תפיסת מוסר העבודה בשוב היא גבוהה בקיבוץ IV ונמוכה יחסית בקיבוץ III.

חלוקת העמדות כלפי תמורה/תרומה בין בעלי תפקידים וחברים מן השורה תואמים את היכולת להפעיל מרות ציבורית, כפי שהיא נגזרת ממבנה הסמכות של כל קיבוץ. בקהילה שאין בה מנהיגות מגובשת והנהגתה אינה מסוגלת לקיים את המרות הציבורית, דווקא החברים שמגדירים את עצמם כפעילים

ומרכזיים תומכים בשינויים, באופן הניתן לפירוש כרצון להשתמש בתמריצים חמריים להפעלת החברים, אשר מצביע על קושי להניע את החברים להתנהג לפי ההנחיות והנורמות.

רוזנר (1965) מצא כי מאזן התגמולים של בעלי התפקידים, חיובי ואף גבוה מזה של החברים מן השורה. יחד עם זאת, מצביע מחקרו של יוכטמן-יער על המשיכה לענף והרכב התגמולים של עובדים ומרכזים בענף הלול (Yuchtman, 1972), שדווקא מרכזי הענף, בשל רמת הציפיות הגבוהה יותר, חשים שמאזן תגמוליהם אינו צודק. סביר, איפוא, להסיק שבעלי תפקידים, ככלל, יחפשו פיצוי להשקעתם האישית העודפת. בדיקת העמדות כלפי מתן תגמולים חמריים לתפקידים שקשה למצוא להם מועמדים, הראתה דפוס המחזק את הטענה הקושרת בין מבנה הסמכות של הישוב לבין תמיכה בשימוש בתמריצים כלכליים. בקיבוץ בעל מרות ציבורית רופפת, בעלי התפקידים מבקשים תגמולים חמריים, שהחברים מן השורה אינם מוכנים להעניק להם. לעומת זאת, בקיבוץ בעל מבנה סמכותי יש בציבור הרחב תמיכה רבה במתן תגמולים לבעלי התפקידים בשעה שהם מתנגדים יותר, ככל שרמת התפקיד שהם ממלאים גבוהה יותר.

### מצוקות כספיות

בשל המשבר הכלכלי והחוב העצום הרובץ על מרבית הקיבוצים, יש צורך דחוף להקטין את ההוצאות. משום כך, גובר הלחץ לצמצם תקציבים אישיים, לדחות מימוש של הוצאות וכו', הפוגעים ברווחת הפרטים ובציפיותיהם.

לוח מס' 12: עמדות כלפי הצמדת תמורה/תרומה, לפי מידת טביעות הרצון מרמת החיים (ממוצעים\*)

שכיעות רצון / קיבוץ:	I	II	III	IV
מאד לא מרוצה	4.21	2.50	4.43	2.83
לא מרוצה	3.48	4.66	3.62	2.80
ככה ככה	2.87	3.06	3.21	2.60
מרוצה	1.95	3.34	2.78	2.23
מרוצה מאד	1.44	3.13	2.96	2.03
ממוצע בקיבוץ	2.89	3.28	3.19	2.44
מתאם בין המשחנים בקיבוץ	-.45**	.01	-.17*	-.16*

\* 1=מתנגד בהחלט; 3=מתלבט; 5=תומך בהחלט

אם כי קיים קשר בין אי-שביעות רצון מרמת החיים לבין תמיכה במתן תגמולים כספיים למאמץ נוסף, לא נראה שזה הגורם המרכזי לקביעת העמדות בנושא. הקשר אמנם נעלם כאשר תושבי הישוב תופסים את מצבו הכלכלי כטוב מאד (II), אך קשר בעוצמה רבה אינו נמצא בישוב החלש ביותר מבחינה כלכלית (IV), אלא בקיבוץ בו הרצון לשינוי מהותי נמצא במתאם גבוה עם רוב השינויים המוצעים - כעין תסמונת מהפכנית (I), כפי שאפשר לראות בלוח מס' 4.

#### הדרישה לפיצוי

ראיית התמיכה בתמורה/תרומה כדרישה לפיצוי, ניזונה בשני מקורות תאורטיים, האחד כללי והשני ספציפי לפרטים מסוימים, לפי מצבם. מצד אחד נטען שהתרכזות בתחום הכלכלי, שנהפך לדומיננטי בחברה הישראלית, גרמה לירידה ביוקרת התנועה הקיבוצית בתור גורם חלוצי. צימצום היוקרה הדיפוזית של חברות בקיבוץ הולכה לשימת דגש על צריכה כמנגנון פיצוי פנימי, והחלישה את יכולת הבקרה של הקיבוץ על השאיפות האינדיבידואליות של חבריו (Ben-Rafael, 1979). מצד שני, מקובלת בסוציולוגיה הארגונית הזיעה, שבדרגות המקצועיות הנמוכות, מדגישים את התגמולים החמריים כפיצוי על עבודה קשה או משעממת או בשעות לא נוחות - או צרוף כלשהו של איפיונים שליליים אלה. הטענה הכללית עשויה לתרום להסבר העיתוי של העלאת דרישות אלה בכלל התנועה הקיבוצית (בנוסף למצוקות הכלכליות של התקופה), ואילו רמת העיסוק עשויה לאפשר זיהוי השכבות התומכות בשינוי זה, ובהבנת הגורמים לעמדתן. בשל קשיים טכניים שמנעו שימוש במשתנים ישירים יותר, בלוח מס' 13 מוצג הקשר בין רמת ההשכלה של החברים - הנמצאת במתאם עם שביעות רצון מהעבודה ומהרמה מקצועית אליה הגיע הפרט ועם הרצון להשאר באותו מקום עבודה או להחליפו - לבין עמדות לפי מתן תגמולים אישיים למאמץ.

לוח מס' 13: עמדות כלפי הצמדת תמורה/תרומה, לפי רמת ההשכלה של החברים, לפי קיבוץ (ממוצעים\*)

רמת ההשכלה / קיבוץ:	I	II	III	IV
עמית או חילונית חלקית	2.77	3.34	2.75	2.93
חילונית	3.15	3.43	3.29	2.69
על-חילונית חלקית או מלאה	2.88	3.53	3.42	2.48
אקדמית חלקית או מלאה	2.60	2.69	3.24	2.19
מתאם בין המשתנים לפי קיבוץ	-.09	-.14 *	-.09	-.17 *

\* 1-מתנגד כהחלט; 3-מתלבט; 5-תומך בהחלט

עם כמה הסתייגויות - הקשורת בהרכב האוכלוסייה של הישובים השונים, כצפוי, התמיכה במתן תגמולים לפי תרומה יורדת ככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר, והדבר בולט אצל בעלי השכלה אקדמאית. ההשכלה מרחיבה את תחום הבחירה בין וועיסוקים ומאפשרת תחלופיות רבה יותר בין סיווקים שונים, ונחלשו: הבולטות של התגמולים החמריים.

#### מגמות כלליות ובעיות מקומיות

מגבלות ההכללה הנגזרות ממספר המצומצם של קיבוצים שנחקרו. מחייבות זהירות בהסקת מסקנות, בעיקר אלה הנראות ישימות לכלל הקיבוצים. בשל מגבלה זו, יש להתייחס אל ההכללות כטענה שעל סמך הממצאים יש מקום לבדיקת ההשערה שהתופעה הינה כללית בתנועה הקיבוצית, לעומת התופעות האחרות הנראות כספציפיות לקיבוצים מסוימים.

ההשוואה בין רגרסיות נבוי העמדות כלפי הצמדת תמורה/תרומה (לוח מס' 14) מאפשרת להבחין בין גורמים שהשפעתם משמעותית בכלל הקיבוצים או ברובם, לבין גורמים שמשפיעים בשוב אחד ואינם משפיעים בשוב אחר.

לוח מס' 14: טבלת סיכום של רגרסיות מרובות משתנים\* לניבוי עמדות חברי הקיבוצים כלפי תגמולים אישיים למאמץ נוסף (מקדמי רגרסיות מתוקננים - Beta)

גורמים מנבאים / קיבוץ:	I	II	III	IV
בטחון בהשאות בקיבוץ	-.31	-.17	-.21	
אמון בעתיד הישוב			.18	
אמון בעתיד התנועה הקיבוצית			-.24	
יתרונות לחיים בקיבוץ				-.19
שכיעות רצון מחייה בקיבוץ				
רמת מוסר העבודה בקיבוץ	-.16			
השכלה	-.18	-.20		-.19
ותק בקיבוץ	-.20	-.26	-.25	-.10
מצב משפחתי (נשוי גבוה)			.22	.15
תפקיד			.15	
R	.54	.47	.52	.47
R sq.	.30	.22	.27	.22
Adj. R sq.	.26	.16	.23	.19
* משתנים שמובהקת התוספת לאחר השוואת המוסכרת: $P < 0.05$				
התמיכה בתמורה/תרומה	2.89	3.28	3.19	2.44

גורם הותק - המייצג את המאבק על זלוקת המשאבים - הינו בעל השפעה מובהקת מבחינה סטטיסטית בכל הקיבוצים, כך שאפשר לראות בו מגמה כללית העומדת מאחורי התמיכה במתן תגמולים כספיים למאמצים נוספים. הקשר השלילי בין רמת ההשכלה לבין עמדות כלפי תמורה/תרומה - המצביע על הזדקקות לתגמולים חמריים כפיצוי על חסכים במימוש עצמי, בעיקר בתחום העבודה - קיים כמעט בכל הקיבוצים. גם הקשר השלילי בין בטחון בהישאות בקיבוץ לבין תמורה/תרומה מובהק בשלושה מתוך ארבעת הקיבוצים, כך שאפשר לראות בהופעת "אידאולוגיות אחרות", מגמה שכיחה אך לא כללית. השפעת מרכיב זה אינה מובהקת בקיבוץ שבו ס"ה התמיכה בשינוי זה היא הנמוכה מבין הקיבוצים.

שני מרכיבים, שהופעתם במעט קיבוצים מרמזת על תלותם במצבים בעייתיים מוגבלים (עדיין?), למספר מצומצם יותר של ישובים, הם: מצוקות כספיות והתרופפות הפיקוח החברתי. מצוקות כספיות של החברים נגרמו, כנראה, בשל הקיצוצים שהופעלו כדי להתמודד עם המשבר הכלכלי, כפי שמתברר מהשפעת ההשוואה בין יתרונות וחסרונות שבחיים הקיבוציים ובמיקוד במשפחות לעומת הרווקים. מרכיב נוסף התלוי במצב קיבוצי ספציפי מתבטא בהשפעת מילוי תפקידים, המשקף את הקושי בהפעלת המרות ציבורית. לאור הממצאים עד כאן, ניתן להסיק שאיפיונים שונים של אוכלוסית הקיבוצי ותנאים ספציפיים של הישוב, יכולים להשפיע הן על רמת התמיכה במתן תגמולים כספיים למאמץ אישי נוסף והן על טיב המשתנים שמסבירים תמיכה זו.

#### העברת סמכויות האסיפה למועצה מייצגת

הצעה נוספת - מלבד תמורה/תרומה - שמעוררת מחלוקת בתנועה הקיבוצית, היא הטוענת להעברת רוב תפקידיה וסמכויותיה של אסיפת הקיבוצי (שיחה) למועצה מייצגת. כאשר האסיפה מוזרזת בדיון והחלטה בנושאים עקרוניים בלבד. הנימוקים לצורך בשינוי מגוונים: אי-תפקוד האסיפה, הכרעות מבוססות על התגייסות של קבוצות אינטרסנטים. הצורך בקבלת החלטות מהירות, הצורך בידע מקצועי עקב ההתפתחות הרבה שחלה בתחום הכלכלי ובתחום החברתי וכו'. פורמלית, יש במהלך כזה צימצום מסוים של הדמוקרטיה ההשתתפותית הישירה הנהוגה בקיבוצים, ומעבר לדמוקרטיה ייצוגית במידה רבה. יחד עם זאת, אין זה מובן מאליו שכך נתפסים הדברים על-ידי החברים. 76% מן התומכים בהעברת חלק מסמכויות האסיפה למועצה מייצגת (שהם 28% מהס"ה), תומכים גם בהרחבת סמכויות הועדות, על חשבון המזכירות - צעד שיש בו יסוד וייל ביזור הכוח והעברת חלק ממנו לדרגים נמוכים יותר. נקודת המוצא של הדיון כאן, אינה ההשוואה עיונית בין שתי הדרכים לקיום "רצון הכללי", אלא התייחסות לנושא בהקשר למצב הקיים בפועל ברוב הקיבוצים. רק כ-20% מן החברים מכריזים שהם משתתפים באסיפות באופן קבוע או לעתים קרובות - וסביר להניח שהנוכחות בפועל פחותה מזו - ומעל 60% טוענים שהם בדרך כלל אינם משתתפים. פחות מ-40% חושבים שהאסיפה דנה בנושאים שהם באמת חשובים לקיבוצי. כשליש מן החברים חושב שמספר מצומצם של חברים בעלי כח והשפעה - הם למעשה הקובעים בהכרעות ובניהול הקיבוצי; שליש נוסף חש שלמעשה אפשרויות ההשפעה של החבר מן השורה מוגבלות; רק 8% מן הנחקרים טענו שלכל חברי הקיבוצי ניתנת האפשרות להשתתף בהכרעות ובניהול הקיבוצי. יתר על



כן, מכל התחומים שנבדקו, הרמה הנמוכה ביותר של שביעות רצון מן המצב האישי, מושגת בחוליה המקשרת בין רשות הפרט לבין רשות הרבים - היכולת להשפיע על הנעשה בקיבוץ.

כמו בשאלות הקודמות, התמקדתי בנסיון לפענח איזו משמעות מייחסים החברים להצעה: האם הם רואים בהוספת מוסד המועצה צימצום ביכולתם להשפיע, או, באופן כלשהו, שיפור בתהליך קבלת החלטות לעומת המצב הנוכחי. להבנת המשמעות המיוחסת למועצה המייצגת - הן כמוסד נוסף והן כתחליף לרוב התפקידים של האסיפה - יש לשים לב לסתירה שבין התחושה המדווחת על-ידי רוב החברים, שיש להם פחות מדי השפעה, לבין המנעותם מניצול ההזדמנויות הקיימות, להשתתפות בקבלת ההחלטות, באסיפה ובמילוי תפקידים. קרוב ל-40% מן האוכלוסיה טוענים ש-"מציעים להם תפקידים כפי שרצוי להם" ויחד עם זאת הם חשים שיש להם פחות מדי השפעה על הנעשה בקיבוץ. יתר על-כן, 30% מן הטוענים שיש להם פחות מדי השפעה, אינם מוכנים לקבל על עצמם תפקידים אם יוצעו להם. להערכתו, ההסבר טמון בתפישת המושג "השפעה". בשל הכוללניות של המערכת הקיבוציות והתלות של הפרט בהחלטות ציבוריות ותפוקות של בעלי תפקידים ומוסדות רבים - המקבלים את תגמוליהם מן הקופה המשותפת - נתפסת כלגיטימית הציפיה שמוסדות אלה יפעלו לפי רצון החברים. אי-לכך, ההשפעה המבוקשת על-ידי החברים אינה להשתתפות פעילה, אלא לתגובתיות (responsiveness) מצד בעלי התפקידים. הסבר זה מתיישב עם הממצאים, אך ברור שיש צורך בבדיקות נוספות.

לבדיקת גישתם של הנחקרים, הגדרתי כעמדה אנטי-דמוקרטית את התמיכה בהעברת סמכויות למועצה, כאשר רואים את האסיפה כבעלת השפעה יתרה. לעומת זאת - אם כי בפחות בטחון - נראה שאלה התומכים בקיום גוף נבחר רחב יותר מן המוסדות המבצעים, מבטאים עמדה דמוקרטית. בס"ה פחות מ-10% מהאוכלוסיה חושבים שלאסיפה יש יותר מדי השפעה על הנעשה בקיבוץ, ולא כולם רואים (לוח מס' 15) בהצלת סמכויות למועצה, את הפתרון הרצוי להם. לפיכך, ניתן לומר ששעור התומכים בניהול לא-דמוקרטי, קטן יחסית. יחד עם זאת, בלי שנדע את מעמדם והשפעתם של בעלי העמדות השונות בקהילה הספציפית, לא נוכל לדעת אם מגמות ההשתנות בישוב הן לכיוון יעול קבלת ההחלטות או לצימצום השתתפות החברים בעיצובן.

לוח מס' 15: עמדות כלפי הערכת סמכויותיה של האסיפה (שיחה) למועצה מייצגת על פי הערכת השפעתה של האסיפה, לפי קיבוץ (באחוזים וממוצעים\*)

השפעת האסיפה / קיבוץ:	I	II	III	IV	כללי
פחותה מדי	46.9	11.7	37.3	40.2	36.0
בעד:	32.7	69.1	50.0	36.2	44.9
נגד:					
ממוצע באופנות	3.20	2.00	2.63	2.98	2.77
במידה הרצויה	38.3	14.2	27.4	47.4	34.3
בעד:	47.7	67.0	59.5	37.0	50.2
נגד:					
ממוצע באופנות	2.68	2.06	2.36	3.12	2.64
רבה מדי	52.2	52.9	13.6	74.2	50.5
בעד:	21.7	35.3	72.7	12.9	33.3
נגד:					
ממוצע באופנות	3.48	3.29	2.05	4.10	3.31
ס"ה לפי קיבוץ:	44.0	16.1	31.5	47.1	36.5
בעד:	37.5	65.4	55.6	34.4	46.3
נגד:					
ממוצע בקיבוץ:	3.03	2.13	2.48	3.16	2.75
מובהקות ההבדל בין הקיבוצים בניחות שונות:	0.00				
Pearson's R	-.03	.19**	-.16**	.14**	.07

\* 1-הרבה פחות מדי; 3-במידה הרצויה; 5-הרבה יותר מדי

היבט אחר של השאלה הוא, השפעת מבנה הסמכות בכל קיבוץ על עמדות חבריו. נראה שבהחלטות בהן ההשפעה מפוזרת יותר (I,IV), החברים מרגישים חופשיים יותר לחפש פתרונות לבעיות של קבלת החלטות, ואילו בקהילה הסמכותית יותר (II), גדולה ההתנגדות לכינון מועצה. כאשר המרות הציבורית רופפת (III), בינונית התמיכה במועצה ומתרכזת דווקא בין אלה שחושבים שלאסיפה השפעה מועטה מדי. סביר לפרש זאת כנסיון להקים גוף ציבורי כלשהו בעל סמכות, אך מצבה של הקהילה מצביע על אי-וודאות גדולה לגבי התוצאות, מבחינת טיב הדמוקרטיה.

#### מימוש עצמי בעבודה

אולי בשל העדר חילוקי דיעות משמעותיים, נושא המימוש העצמי של החברים בעבודה, אינו עולה לכותרות - וגם מקשה על ביצוע עיבודים סטטיסטיים משמעותיים. קיימת הסכמה רחבה לגבי פיתוח מקומות עבודה בתוך הקיבוץ עבור בעלי מקצועות חופשיים: בין 85% ל-95% מן החברים תומכים בכך.

במידה פחותה מזו, אך עדיין רחבה מאד, גם התמיכה בעידוד עבודת-חוץ כמקור הכנסה לקיבוץ. נראה שההסכמה הכללית בשאלות אלה, משקפת את עומקו של השינוי שכבר התרחש בקיבוץ ומצביעה על רצינות הבעיה שמאחוריה ועל הקושי בהתמודדות איתה. מדובר בעיקר בפרע שבין רמת ההשכלה של חברי הקיבוץ לבין רמת העיסוקים המוצעים (גמזון, 1977). פער זה מהווה בסיס לאי-הלימה בין הציפיות של החברים להתפתחות אישית בעבודה וקבלת סיפוק ממנה, לבין מבחר המקצועות הנדרש במשק הקיבוצי. כעובדות התומכות בהערכה זו ניתן לציין שבין 60%-ל-75% מן החברים אינם שבעי רצון מהרמה המקצועית אליה הגיעו בעבודתם, ובין 45% לבין 55% היו מחליפים את מקום העבודה, אילו היתה להם חלופה ממשית.

לוח מס' 16: מידת שביעות הרצון מהגשמת השאיפות להתפתחות עצמית - לפי קיבוץ (באחוזים)

קיבוץ: /	I	II	III	IV	ס"ה
לא מרוצה	17.5	27.0	24.9	18.7	21.4
ככה ככה	36.7	29.6	47.4	29.2	35.3
מרוצה	45.8	43.5	27.7	52.2	43.3
ממוצע* בקיבוץ	3.29	3.19	3.02	3.38	3.24

\* 1=מאד לא מרוצה; 5=מרוצה מאד

בהקשר זה, חשוב לציין שתנאים להתפתחות האישית ועבודה מספקת ומעניינת, הינם בין הגורמים החשובים להשארות בקיבוץ.

## דיון וסיכום

בממצאים שהוצגו נבדקו עמדות החברים כלפי מגוון של הצעות לשינוי, המייצגות את תחומי השינוי שהועלו בדיון הציבורי או נדונו בקיבוצים עצמם (ובחלקם אף הגיעו לכלל החלטות). מניתוח הממצאים, עולה שקואליציה של מטרות ומניעים הם שמביאים לתמיכה נרחבת בכל הצעה והצעה, כך שאין להסתפק בעוצמת השינוי הרצויה כביטוי של כיוון מגמותיו. יש לציין, שמעוצמת השינוי המבוקש בלבד אי אפשר לדעת, האם מדובר בשינויים "ארגוניים" בלבד (המכוונים להפוך את הקיבוץ ליותר נח ואטרקטיבי), או שינוי של המהות והזהות הקיבוצית. אי-לכך, נבחנו המשמעויות המסתברות מתמיכת שכבות שונות באוכלוסית

הקיבוצים בשינויים והשלכותיהן האפשריות על אורחות החיים בקיבוץ. זאת מתוך ההנחה שהתמיכה - או הרצון בשינוי - מבטאים חוסר נחת מן המצב הקיים.

עיקרו של הדיון היה ממוקד סביב ההצעות למתן תגמולים אישיים לתרומה או למאמץ נוסף, בעבודה ובתפקידים, מפני שהצעות אלה מהוות את סלע המחלוקת החריף ביותר בין חברי הקיבוצים. בין הגורמים לתמיכה בסוג זה של שינוי הובחנו מספר מרכיבים: (א) המרכיב האידאולוגי, לפיו הקשר בין תמורה אישית לתרומה, מבטא רצון לצמצם את מידת השיתוף והאחריות ההדדית בין חברי הקיבוץ; (ב) מאבק על משאבים, המשתקף בנסיון לנצל את היתרונות היחסיים הנוכחיים של שכבות שונות; (ג) שימוש בתגמולים חמריים לויסות התנהגות החברים. המשקף את חולשת הקהילה בהפעלת מרות ציבורית; (ד) נסיון לפתור מצוקות תקציביות של החברים, בעקבות הצימצומים שנגזרו בשל המצב הכלכלי של חלק מן הקיבוצים; (ה) חיפוש פיצוי כלשהו על חוסר סיפוק מהעבודה. בקרב חלק לא מבוטל מן החברים.

נבדקה התמיכה בהצעה להעביר חלק גדול מסמכויות האסיפה (שיחה) למועצה מייצגת. להלכה יש בכינון מועצה והעברת סמכויות האסיפה אליה, צימצום מסוים של הדמוקרטיה ההשתתפותית הישירה. למרות זאת, לאור המצב הנוכחי של האסיפה, למעשה יש במהלך, עבור רוב החברים, חיפוש דפוסים ארגוניים שיאפשרו קבלת החלטות יעילה, שגם יגדילו את השפעת החברים וההתחשבות ברצונותיהם. השוניות בתמיכה בהצעה נגזרות בעיקר מן ההבדלים במבנה הסמכות של הקהילות השונות: ככל שחלוקת הסמכות נתפסת כיותר שוויונית - הישוב דמוקרטי יותר - נוטים החברים "להרשות לעצמם" לתמוך בהעברת סמכויות למועצה; ואילו ככל שמבנה הסמכות נתפס כריכוזי יותר (מצד אחד) או רופף יותר (מצד שני), גדלה ההתנגדות לזיתור על האסיפה.

חוסר השונות - עקב ההסכמה הכללית - בהצעות לעודד עבודת חוץ כמקור הכנסה למשק ופיתוח מקומות עבודה לבעלי מקצועות חופשיים, לא איפשרו עיבודים סטטיסטיים משמעותיים בתחום. להערכתנו, התמיכה הנרחבת בהצעות אלה מצביעה על שינויים משמעותיים שהתרחשו בהתייחסות לעבודה מחוץ למשק העצמי של הקיבוץ. אך מעבר לכך, היא מרמזת על קיום בעיה חשובה: גדל הפער בין מבנה התעסוקות שהקיבוץ מציע. לבין הדרישות של החברים להרחבת מגוון התעסוקות ויותר חופש בחירת מקצוע ועיסוק של הפרט. קל לקבל את ההגיון שמאחורי ההצעה וקל להסכים שהיא מתייחסת לצורך חשוב של החברים, אולם נראה שלא יהיה פשוט לבצעה בשל ההשקעות שנעשו בענפים הקיימים. האפשרות שחלק גדול מן החברים לא יהיה קשור לסידור העבודה, מעוררת חששות גם לגבי השארותם בקהילה או

בתרומתם לצרכי היום-יום. משום כך - כנראה - הביצוע נדחה עד כאן וקיים ספק לגבי העתיד הקרוב. לאור החשיבות שהחברים מייחסים לשביעות רצונם ממידת התפתחותם האישית בשיקוליהם, אם להשאר בקיבוץ או לא, נראה ששאלה זאת הינה מכרעת לגבי עתיד הקיבוץ, למרות חוסר הבולטות בדיון הציבורי.

בשל מגבלות המקום, לא הוצגו עיבודים מפורטים של הגורמים לתמיכה ב"הפרטת הצריכה". יחד עם זאת, הצורך של ניתוח גורמים של התמיכה בהצעות לשינויים והמתאמים בין עוצמת השינוי הרצויה, מרמז על כך שהתמיכה בהפרטת הצריכה ניזונה אף היא ממספר מקורות. ביניהם נוכל להצביע על: רצון לסילוק מכשולים בחיי הקהילה ע"י הקטנת התלות ההדדית והתלות היתרה במוסדות, דרך שינוי במבנה התקציבים; הצורך בהרחבת חופש הבחירה וההחלטה של הפרט; רצון בצימצום הצריכה הציבורית עד למינימום מסיבות עקרוניות, הווה אומר, רצון בשינוי אופיו של הישוב; נטיה להשתמש ב"מחיר המוצר" כתמריץ לחיסכון עקב התרופפות מנגנוני הפיקוח החברתי המקובלים בקיבוץ; הרצון להשתמש במנגנון השוק כדרך להגדלת השפעת החברים על תפקודם ועל ההחלטות של מוסדות הצריכה (הצד השני של המטבע).

יש להבחין בין שינויים המבטאים תהליכים ומגמות כלליים בתנועה הקיבוצית, לבין שינויים הנגזרים מתנאים ספציפיים בכל ישוב וישוב. לצד דימיון שמשקף את המשותף לכלל הקיבוצים (הנגזר מן המבנה המיוחד שמשותף להם), קיימות שונותיות התואמות את האופיונים הספציפיים של כל קהילה, שהינן פועל יוצא מן הנסיבות ההיסטוריות המיוחדות של כל אחת מהן.

בין הראשונים, אפשר להצביע על ערעור עקרונות הקיבוץ והצעות לשינוי מבנהו מטעמים אידאולוגיים או תוך כדי מאבק על משאבים - עקב החלשת הסולידריות החברתית. אלה עלולים לגרור את הקיבוץ לעימותים ולמאבקים חריפים בין שכבות שונות ואף לפילוגים. בעיה כללית נוספת נובעת מן הפערים בין הציפיות של החברים למימוש עצמי לבין מבנה ההזדמנויות, הנגזר ממבחר התעסוקות שהמשק הקיבוצי הנוכחי מסוגל להציע. התסכול של הפרטים עלול להחליש את זיקתם לקהילה, עד לעזיבתה.

בקבוצה השניה ניתן לראות חיפוש פתרונות לבעיות אקטואליות של קיבוצים מסויימים, אך לא בודדים. נראה שהשאלה המרכזית בתחום זה היא, מציאת האיזון המתאים בין מרות ציבורית שתאפשר לקהילה לתפקד תוך שמירה על עקרונותיה, לבין הענקת מספיק חופש בחירה והחלטה לפרטים, על אף התלות ההדדית האינהרנטית לעצם החיים בקומונה.



שאלות רבות התעוררו והרבה בעיות נחשפו, ובמידה מסוימת החריפו, בעקבות המשבר הכלכלי שפוקד חלק גדול מן הקיבוצים. אך אין להטיל על השינויים שחלו בסביבה החוץ-קיבוצית, את מרבית ההסבר לתופעה של "אופנת השינויים" בקיבוץ. נראה שבמידה רבה, הכמיהה לשינוי נגזרת מן ההצטברות של תוצאות בלתי צפויות של החלטות שנתקבלו (כולל מחדלים בהתמודדות עם "חריגים") בעבר ותוצר של שינוי ביחסי הכוחות בין תת-קבוצות באוכלוסית הקיבוץ.

תשומת הלב לשאלת הציות לנורמות ולסמכות הקולקטיב, מובילה להבחנה בין שני מימדים של המודל המקובל של קיבוץ: עקרונות הקצאה ומנגנון ויסות של פעילות. הביטוי "מכל אחד לפי יכולתו ולכל אחד לפי צרכיו", מבטא את עקרון ההקצאה המרכזי - האידיאולוגי - המקובל בחברה הקיבוצית. כמנגנון מווסת של התנהגות כלכלית, יש להבחין בין מרכיבים שונים: (1) יש נתק בין עבודת הפרט לבין תגמוליו החמריים. (2) יש נתק בין צריכה לבין מחירים, ו-(3) ברמת הקהילה, יש נתק בין הכנסות לבין הוצאות. הבחנה זו יכולה להסביר את הפערים בין התמיכה בשינויים, לפי ממצאי הסקרים, לבין תוצאות ההצבעה בוועידות של שתי התנועות הקיבוציות הגדולות. בהתכנסות התנועתית בא לידי ביטוי המימד האידיאולוגי של השאלה, ואילו בקיבוצים עצמם ובסקרים, מקבלת בולטות ההתייחסות המעשית של ויסות ההתנהגות, ומאפשרת קואליציות של תומכים - ממניעים שונים, ואף סותרים. בין היתר, השימוש במנגנון השוק אמור לאפשר להשפיע על התנהגות החברים והמוסדות, תוך המנעות מעימותים וקונפליקטים - החשובה מאד במבנה הקיבוצי בשל רב-מימדיות הקשרים בין החברים.

לאור ממצאי מחקר זה, יש מקום להערכה מחודשת של ניתוח השינויים שהתרחשו בעבר - מיסוד ותקנונים - כחלק מתגובה לתהליך היחלשות המרות הציבורית. אפשר לראות בהם פתרונות שנמצאו בהתמודדות עם שאלת הפיקוח והבקרה. כאשר ה"לחץ החברתי" הפסיק להשפיע על התנהגות החברים. חולשת בעלי התפקידים בביצוע התקנונים וההחלטות הציבוריות הביא אותם לחפש פתרונות אחרים, כגון תמריצים כלכליים. קשה, אם לא בלתי אפשרי, לקבוע באופן לא-ספקולטיבי, לפני ביצוע השינויים, מה תהיה השפעתם על דמותו של הקיבוץ בעתיד. יחד עם זאת, איפיון התומכים בהצעות יכול להצביע על ציפיותיהם, וכך לרמוז על מגמות ההתפתחות של הקיבוץ - במידה שיאומצו השינויים המוצעים. קיימת סבירות גבוהה שתגמולים כספיים אישיים לתרומת החבר בעבודה או בתפקידים תשיג תוצאות הפוכות מאלה המיוחלות על-ידי תומכיה. במצב של חוסר יכולת להפעיל סמכות ציבורית, המעבר לשימוש בתמריצים כלכליים אינו עשוי להביא להסתגלות טובה יותר של המערכת הקיבוצית לתנאים החיצוניים



המשתנים, כי אם הגדלת כח המיקוח של קבוצות מנוכרות, אשר תביא להחלשת היסודות החברתיים של הקהילה הקיבוצית.

אם כי הדיון במשמעות השינויים הנתמכים על-ידי חברי הקיבוץ שפך אור מסוים על הגורמים להוצרות הרצון לשינוי, ברור שנחוץ להעמיק במחקר לבדיקת הסיבות והנסיבות שהביאו את הקיבוץ למצב בו כ-90% מן החברים חשים שיש צורך לשנות הסדרים קיימים, מעבר להחלטות היום-יומיות. יתר על כן, אי-אפשר להתעלם מכך שכשליש מן החברים חושבים שהשינוי צריך להיות משמעותי. נראה שההתמקדות בויכוח על תמורה/תרומה, משום כלליותה וחוסר ההבחנה בין המרכיבים השונים של העמדות כלפי השאלה, מסיטה את תשומת הלב מן ההתמודדות עם הבעיות שהתהוו במהלך התפתחות התנועה הקיבוצית.

# נספח

לוח מס' 17: ניתוח גורמים של ההצעות לשינויים, לפי קיבוץ

גורם:					קיבוץ I
תמורה לתרומה	שחרור המסגרת	הפרט הצריכה	פיתוח משקי	סמכות והשפעה	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
.88					תמורה כספית למאמץ נוסף
.63					תמריץ חומרי לתפקידים
.48		.39			תשלום בעד ארוחות
	.58				אחריות על ילדים להורים
	.53				לינה משפחתית
	.39				עתון לתקציב
	.39				עידוד עבודת חוץ כהכנסה
		.53			ביגוד ילדים לתקציב
	.48	.52			חשמל ביתי לתקציב
		.38			פעילות תרבותית לתקציב
			.51		שותפות קיבוצים - צריכה
			.44		שותפות הון פרטי - ייצור
			.39		פתיחת פעוטונים לחוץ
			.35		פיתוח מקצועות בקיבוץ
			.35		ענפים ל"מו"כזי רווח"
				.50	יותר סמכות לוועדות
				.48	תפקידי השיחה למועצה
				.40	משאל-עם לקבלת החלטות
המשך לוח מס' 17					קיבוץ II
הפרט הצריכה	תמורה לתרומה	מימוש בעבודה	סמכות והשפעה	שחרור המסגרת	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
.66					פעילות תרבותית לתקציב
.62				.30	הרחבה והעמקה תקציב אישי
.60					ביגוד ילדים לתקציב
.57					חשמל ביתי לתקציב
.37					ביטול חדר האוכל
	.86				תמורה כספית למאמץ נוסף
	.60				תמריץ חומרי לתפקידים
		.68			עידוד עבודת חוץ כהכנסה
		.62			פיתוח מקצועות בקיבוץ
		.53		.41	חופש בחירת מקצוע/עבודה
			.71		תפקידי השיחה למועצה
	.38		.35		יותר סמכות לוועדות
				.51	אחריות על ילדים להורים

---+ המשך לוח מס' 17 ---+ גורם:					
הפרטת הצריכה	תמורה לתרומה	שחרור המסגרת	מימוש בעבודה	סמכות והשפעה	קבוצת III
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
.69					פעילות תרבותית לתקציב
.60					הרחבה והעמקה תקציב אישי
.46					חשמל ביתי לתקציב
.42					כיטול חדר האוכל
	.66	.34			תמורה כספית למאמץ נוסף
	.61				המרת עבודה בשבת בתקציב
	.61				תמריץ חומרי לתפקידים
	.33				ויתור רוטציה מנהלים
		.56			אחריות על ילדים להורים
		.48			עידוד עבודת חוץ כהכנסה
			.48		פיתוח מקצועות בקיבוץ
		.33	.42		חופש בחירות מקצוע/עבודה
				.42	תפקידי השיחה למועצה
				.33	יותר סמכות לוועדות

---+ המשך לוח מס' 17 ---+ גורם:					
שחרור המסגרת	תמורה לתרומה	פיתוח משקי	צימצום תלות	סמכות והשפעה	קבוצת IV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
.52					פעילות תרבותית לתקציב
.50			.34		חשמל ביתי לתקציב
.46					אוטונומיה לפרט בעבודה
.46			.31		ביגוד ילדים לתקציב
.45	.30				הפרדה בין "משק" ל"קהילה"
.43				.32	ענפים ל"מרכזי רווח"
					אחריות על ילדים להורים
					פתיחת פעוטונים לחוץ
	.74				תמורה כספית למאמץ נוסף
	.65				תמריץ חומרי לתפקידים
.39	.58				תשלום בעד ארוחות
		.66			שותפות קיבוצים - צריכה
		.65			שותפות קיבוצים - ייצור
		.46	.39		שותפות הון פרטי - ייצור
			.56		עידוד עבודת חוץ כהכנסה
			.41		פיתוח מקצועות בקיבוץ
				.52	תפקידי השיחה למועצה
				.40	יותר סמכות לוועדות

לוח מס' 18: ממוצעי\* העמדות כלפי מספר רעינות לשינויים, לפי קיבוץ

שינוי מוצע / קיבוץ:	I	II	III	IV
יותר פריטים לתקציב	-	3.68	3.67	-
תשלום בעד ארוחות	1.68	-	-	1.72
ביטול חדר האוכל	-	2.05	1.73	-
העברת חשמל ביתי לתקציב	2.47	3.26	3.87	3.77
פעילות תרבותית - לתקציב	2.67	2.61	2.94	3.19
בגדי ילדים - לתקציב אישי	2.90	3.48	-	3.77
אחריות על ילדים - להורים	3.60	4.03	3.95	4.35
תמורה כספית למאמץ נוסף	2.84	3.22	3.15	2.42
תמריץ חומרי לתפקידים	2.27	2.58	2.38	1.92
המרת חופשה בכסף - לתקציב	-	-	3.05	-
עידוד עבודת חוץ כהכנסה	3.98	3.58	3.80	4.22
פיתוח מקצועות הקיבוץ	4.65	4.30	4.30	4.67
אוטונומיה לפרט בעבודה	3.74	-	-	3.70
חופש בחירת מקצוע ועבודה	-	4.06	3.98	-
תפקידי הסיחה - למועצה	3.04	2.13	2.49	3.15
יותר סמכות לוועדות	3.57	3.61	3.69	3.74
ויתור רוטציה מנהלים	-	3.83	2.94	-
ענפים - כ"מרכזי רווח"	3.19	-	-	3.53
הפרדה בין "משק" ל"קהילה"	-	-	-	3.08
שותפות קיבוצים ביצור	-	-	-	3.93
שותפות קיבוצים בשירותים	3.95	-	-	3.95
שותפות הון פרטי במפעלים	2.86	-	-	3.41
פתיחת פעוטונים לחוץ	3.66	-	-	4.30

\* 1-מתנגד בהחלט; 3-מתלבט; 5-תומך בהחלט

לוח מס' 19: חשיבות מיוחסת למספר גורמים בחור שיקול בקביעת עמדות כלפי השינויים המוצעים (ממוצעים\*)

קיבוץ:	I	II	III	IV
חופש בחירה והחלטה לפרט	4.29	4.13	4.05	4.18
הגברת יעילות כלכלית משק	4.60	-	-	4.75
פחות תלות במוסדות/תפקיד'	4.28	4.02	4.01	4.09
שמירה על ערכי הקיבוץ	4.17	3.82	3.89	4.12
הגברת המוטיבציה לחיסכון	4.42	-	-	4.52
תמריץ לעבודות לא רצויות	4.12	-	-	4.09
בניית חברה שוויונית יותר	3.76	-	-	3.53
שכל אחד יקבל לפי תרומתו	2.92	-	-	2.59
נוחיות אישית	-	3.61	3.81	-
מניעת ביזבז	-	4.62	4.76	-

\* 1=בכלל לא חשוב; 5=חשוב מאד

לוח מס' 20: מבחן T של הבדלים בין ממוצעי\* התמיכה במספר רעיונות לשינויים, על פי מידת הבטחון של הנחקרים בהשערותם בקיבוץ

סינוי מוצע	חושבים עזיבה	כטוחים השארות	מובהקות מבחן T
תשלום בעד ארוחות	2.04	1.42	0.000
חסמל ביתי לתקציב	3.49	3.21	0.004
ביגוד ילדים לתקציב אישי	2.85	2.48	0.003
חוגים ותרכות לתקציב	3.05	2.74	0.001
אחריות על ילדים להורים	4.23	3.82	0.000
תמורה כספית למאמץ נוסף	3.40	2.41	0.000
תמריץ חומרי לתפקידים	2.61	1.95	0.000
עידוד עבודת חוץ כהכנסה	4.15	3.75	0.000
פיתוח מקצועות בקיבוץ	4.54	4.49	0.312
אוטונומיה לפרט בעבודה	3.92	3.53	0.000
תפקידי הסיחה למועצה	2.84	2.70	0.132
יותר סמכות לוועדות	3.68	3.64	0.432
ענפים ל"מרכזי רווח"	3.55	3.22	0.002
הפרדה בין "משק" ל"קהילה"	3.23	2.93	0.049
שותפות קיבוצים - כלכלית	3.86	3.98	0.322
שותפות קיבוצים - שרותים	3.91	3.99	0.370
שותפות הון פרטי - מפעלים	3.26	3.07	0.080
פתיחת פעוטונים לחוץ	4.06	3.99	0.454

\* 1=מתנגד בהחלט; 3=מתלבט; 5=תומך בהחלט



## רשימה ביבליוגרפית

- בן-דוד, יצחק (1973)  
שינוי והמשכיות בקיבוץ. הקיבוץ, 1, 9-40.
- בן-רפאל, אליעזר (1986)  
קדמה כנגד שוויון: ריבוד ושינוי בקיבוץ. תל אביב: אוניברסיטת תל אביב.
- גמסון, זלדה (1977)  
קיבוץ והשכלה גבוהה בקיבוץ - האם התנגשות של תרבויות? קיבוץ, 5, עמ' 63-83.
- הלמן, אמיר (1985)  
הנטיה ליתור על ערכים קיבוציים בשם היעילות הכלכלית. רבעון לכלכלה, 127, עמ' 431-434.
- פוין, אברהם וארזה אברהמי (1989)  
סקר עמדות לקראת המועצה בנושאי חינוך של התק"ס. המכון לחקר הקיבוץ - אוניברסיטת חיפה, והמכון לחקר החינוך הקיבוצי - אורנים.
- קרסל, גדעון (1974)  
מכל אחד לפי יכולתו - ריבוד מול שוויון בקיבוץ: דינמיקה של קהילה קיבוצית במעבר מדגש חקלאי לדגש תעשייתי. תל אביב: הוצאת גומא.
- רוזנר, מנחם (1965)  
קושי וגמול בתפקידו של רכז ענף בקיבוץ. נתיבי ארגון ומנהל, (חלק א'), 11, 26-32; (חלק ב'), 11, 25-33, (2).
- רוזנר, מנחם (1990)  
כסף תמורת עבודה בקיבוץ - שינוי אירגוני או שינוי זהות? המכון לחקר הקיבוץ, אוניברסיטת חיפה, פירסום מס' 98.
- שפירא, ראובן (1986)  
"מנהיגות לא עושים ברוטציה" - ומשבר הקיבוצים. רבעון לכלכלה, 130, 1986, 772-777.
- Jarkin, D. and J.W. Bennet (1972)  
Kibbutz and Colony: Collective Economics and the Outside World. *Comparative Studies in Society and History*, (14), 456-483.
- Ben-Rafael, Eliczer (1979)  
Dynamics of Social Stratification in Kibbutzim. *International Journal of Comparative Sociology*, (21), 581-595.
- Cohen, P.S. (1968)  
*Modern Social Theory*. London: Heinemann.
- Cohen, Erik (1976)  
The Structural Transformation of the Kibbutz. In Zoltschan, G.K. and Hirsch, W. (eds.), *Social Change*. New York: John Wiley and Sons, pp. 703-742.
- Cohen, E. and M. Rosner (1970)  
Relations Between Generations in the Israeli Kibbutz. *Journal of Contemporary History*, (5), 73-86.
- Deutsch, M. (1975)  
Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, (31), 137-149.

- Deutsch, Morton (1985)  
Distributive Justice: a social-psychological perspective. New Haven and London: Yale Univ. Press.
- Etzioni, Amitai (1957)  
 Solidaric Work-groups in Collective Settlements. Human Organizations, (19)
- Etzioni, Amitai (1961)  
A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York: The Free Press.
- Etzioni, Amitai (1967)  
 Toward a Theory of Societal Guidance. American Journal of Sociology, (73), 173-187.
- Etzioni, Amitai (1968)  
The Active Society. New York: The Free Press.
- Lauer, R.H. (1973)  
Perspectives on Social Change. Boston: Allyn and Bacon.
- Lerner, M.J. (1975)  
 The justice motive in social behavior: Introduction. Journal of Social Issues, (31), 1-20.
- Lerner, M.J., and Whitehead, L.A. (1980)  
 Procedural Justice Viewed in the Context of Justice Motive Theory. In Mikula, G. (Ed.), Justice and social interaction. New York: Springer-Verlag.
- Leventhal, G.S. (1976)  
 The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), Advances in experimental social psychology (Vol. 9) New York: Academic.
- Moore, W.E. (1963)  
Social Change. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Parsons, T. (1963)  
 On the Concept of Political Influence. Public Opinion Quarterly, (27), 37-62.
- Rosenfeld, Eva (1951)  
 Social Stratification in a Classless Society, American Sociological Review, 16, 766-774.
- Rosenfeld, Eva (1957)  
 Institutional Change in the Kibbutz, Social Problems, 5, 118-136.
- Vallicr, Ivan (1962)  
 Structural Differentiation, Production Imperatives and Communal Norms: The Kibbutz in Crisis. Social Forces, 40, 233-242.
- Warren, R.S. (1977)  
Social Change and Human Purpose: Toward Understanding an Action. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Yuchtman, Ephraim (1972)  
 Reward Distribution and Work-Role Attractiveness in the Kibbutz: Reflections on Equity Theory. American Sociological Review, (37), 581-595.