

הקיבוץ בסביבה משתנה – בין הישרדות לשמירת ערכים

אבי לפידות*, לביאה אפלבאום** ומירה יהודאי***.
*קיבוץ צרעה¹, **רחובות², ***א.ב. תכנון, אדריכלות, ייעוץ והנדסה

המאמר התפרסם ב: **אופקים בגיאוגרפיה** 66 (2006) עמ' 7-27 ומופיע כאן בהסכמת המערכת והגב' לביאה אפלבאום.

מטרתו של מאמר זה היא להצביע על הזיקה בין התמורות בסביבה החיצונית לבין התמורות המתרחשות בתוך הקיבוץ פנימה. טענת המחקר היא שהסביבה החיצונית-הכלכלית, הארגונית, הפוליטית, המוסדית והחוקית – היא הגורם המכריע הקובע את "שדה המשחק" ואת הכללים שעל פיהם יכול הקיבוץ לפעול, וכי השינויים החלים במבנה הפנימי של הקיבוץ וביחסי הגומלין שבין התאגיד הקיבוצי לחבריו משקפים את ניסיונו של הקיבוץ לשרוד כמערכת בעלת זהות ייחודית בתוך סביבה מורכבת המשתנה ללא הרף. המאמר בוחן את זיקת הגומלין בין הקיבוץ לסביבתו מאז יסודו ועד היום בדגש על השנים האחרונות, בהן איבד הקיבוץ את התמיכה הממלכתית ואת היוקרה הציבורית מהן נהנה במשך שנים ארוכות, ואיתן את היכולת לתפקד כחברה ייחודית ומובדלת גם במצבים של אי-הלימה עם הסביבה הכלכלית. בתנאי הסביבה החדשים נדרש הקיבוץ להחליט מהו המחיר שהוא מוכן ומסוגל לשלם כדי להמשיך ולהתקיים כמערכת מובדלת וייחודית. על רקע זה מתפתחת שונות ניכרת בין הקיבוצים, בהתאם לאסטרטגיות ההתאמה שהם נוקטים בהן ולמידת ההיצמדות שלהם לעקרונות היסוד של הקיבוץ, אולם הכיוון הכללי הוא דומה – עוצמת השיתוף פוחתת, ניתנת לגיטימציה למרווח מסוים של אי-שוויון כלכלי בין החברים ויחסי הגומלין בין התאגיד לבין החברים משתנים: מצד אחד מצטמצמת השפעתם של החברים על הפעילות הכלכלית של התאגיד ומהצד האחר גדל מרחב ההחלטה שלהם בתחומי העבודה, הצריכה והקניין האישי. חלק מן השינויים חורגים מן ההגדרה החוקית של הקיבוץ שהייתה תקפה עד לאחרונה וכתוצאה מכך התקיים הליך של התאמת התשתית החוקית למציאות המשתנה ונחקקו תקנות חדשות המאפשרות למרבית הקיבוצים להישאר במסגרת המשפטית הקרויה "קיבוץ".

מילות מפתח: קיבוץ, הישרדות, סביבה כלכלית, תמורות מבניות, קיבוץ מתחדש.

מבוא

קרוב למאה שנים עברו מאז עלתה על הקרקע קבוצת דגניה, שממנה התפתח היישוב הקיבוצי הראשון. מאז צמחה ההתיישבות הקיבוצית ל-266 יישובים (ועוד חמישה קיבוצים עירוניים) ובהם 116,000 תושבים (למ"ס 2004). במהלך שנים אלה עברו על הקיבוצים תקופות של שגשוג, אבל גם תקופות של משברים כלכליים, חברתיים ואידיאולוגיים. קיבוצים אחדים לא עמדו בלחצים והתפרקו ואחרים ננטשו או הפכו לצורות יישוב אחרות, אולם הרוב המכריע של הקיבוצים התגברו על המשברים, גדלו, התפתחו, אבל גם השתנו. הקיבוצים של היום אינם דומים לקבוצה הראשונה, וגם לא לקיבוצים הראשונים שקמו אחריה. המשק הקיבוצי אינו נסמך עוד על החקלאות בלבד וכבר לפני עשרות שנים הפך למשק רב-ענפי מורכב ומגוון, החברה הקיבוצית היום היא חברה רב-דורית שבמרכזה עומדת המשפחה, התאגיד השיתופי הקיבוצי עובר תהליכי הפרטה והקהילה הקיבוצית מקיימת קשרי גומלין מגוונים עם סביבתה בכל תחומי החיים. אף על פי כן עד לשנים האחרונות לא היה ספק בדבר זהותם ה"קיבוצית" של היישובים שהיו מוכרים ומסווגים רשמית כקיבוצים.

מזה יותר משני עשורים מתמודדת המערכת הקיבוצית עם תוצאותיו של משבר כלכלי ופיננסי חמור שפרץ בעקבות התכנית הממשלתית לייצוב במשק ובלימת האינפלציה משנת 1985. במהלך הפעלתה של התכנית הסירה הממשלה את מרבית ההגנות המוסדיות שניתנו בעבר להתיישבות השיתופית, ובכלל זה לקיבוצים, בשל המשימות הלאומיות שמלאו. המשבר חשף את נקודות התורפה של הקיבוץ כמערכת משולבת – ארגונית, כלכלית וחברתית – והעמיד בפניו ובפני המגזר

מטרתו של מאמר זה, שמקורו בעבודה נרחבת יותר (לפידות, אפלבאום ויהודאי 2000), היא להצביע על הזיקה בין התמורות בסביבה החיצונית לבין התמורות המתרחשות בתוך הקיבוץ פנימה. הנחת המוצא המרכזית של המחקר הייתה שהסביבה החיצונית – הכלכלית, החברתית, הארגונית, הפוליטית, המוסדית והחוקית – היא הגורם המכריע הקובע את "שדה המשחק" ואת הכללים שעל פיהם יכול הקיבוץ לפעול. טענת המחקר היא, על כן, כי השינויים שחלו בעבר, ועדיין חלים היום, במבנה הפנימי של הקיבוץ והיחסי הגומלין שבין התאגיד הקיבוצי לחבריו הם במידה רבה תולדה של התמורות בסביבה החיצונית, שממנה מגייס הקיבוץ את המשאבים הדרושים לקיומו ואליה הוא מפנה את תפוקותיו. שינויים אלה משקפים את ניסיונו של הקיבוץ לשרוד כמערכת ארגונית ייחודית בתוך סביבה מורכבת המשתנה ללא הרף. עם זאת, אף כי הכיוון הכללי דומה בכל המגזר הקיבוצי, התוצאה אינה אחידה משום שהנסיבות שבהן מתרחשות התמורות שונות מקיבוץ אחד למשנהו. (רוזנר וגץ 1996; טופל ובן רפאל 2006).

נקודת המוצא של הדיון בהמשך היא כי הקיבוץ הוא מערכת מורכבת בעלת זהות ייחודית המבוססת על מטרות וערכים לאומיים וחברתיים, שהתפתחותה לאורך זמן נשענה מצד אחד על הסכמה פנימית של חברה, ומצד אחר על הכרה ותמיכה חיצונית של הסביבה המוסדית והחברתית. התמיכה החיצונית אפשרה לקיבוץ, עד לפרוץ המשבר, לתפקד כחברה ייחודית ומבודלת גם במצבים של אי-הלימה עם הסביבה הכלכלית, משום שהמערכות המוסדיות התומכות – המוסדות הלאומיים ולאחר מכן גם המדינה, היו מוכנות לשלם מחיר כלכלי בתמורה למשימות הלאומיות שמילאו הקיבוצים ושאר צורות ההתיישבות השיתופית. מחיר זה התבטא בהקצאה ישירה ועקיפה של משאבים כלכליים לפיתוח ובמתן סיוע במצבי כשל כלכלי (שוורץ 1995; רוזוליו 1999; שלם 2000), אבל גם במסגרת חוקית ייחודית ותומכת (הרצברג 1998ב). במהלך השנים חל שינוי בעמדת הממשלה כלפי הקיבוץ וכלפי כלל המגזר ההתיישבותי, ותפוקותיהם במונחים של תרומה למדינה כבר אינן זוכות לעדיפות גבוהה, ולכן המחיר שהמדינה קיבלה על עצמה לשלם עבורן אינו נתפס עוד כמוצדק. שינוי זה חייב את הקיבוץ לאמץ כללי משחק חדשים ולהחליט מהו המחיר שהוא מוכן ומסוגל לשלם כדי להמשיך ולהתקיים כמערכת מובדלת וייחודית.

מזווית ראייה זו הקיבוץ אינו שונה מכל ארגון אחר שקיומו מותנה במערכת יחסי חליפין עם סביבתו. הסביבה היא המקור למשאבים הפיסיים, הכלכליים והאנושיים הדרושים לקיומו של

Lawrens and Lorsch 1968; Pfeffe and Salancik 1978;

Katz et al. 2003)

עם זאת, חשוב לזכור כי הסביבה החיצונית אינה עשויה מקשה אחת, וכללית ניתן לזהות בה שלושה מרכיבים עיקריים: הסביבה הכלכלית – המספקת לארגון משאבים כספיים ורוכשת ממנו תוצרים, הסביבה החברתית – המספקת משאבי אנוש ולגיטימציה ציבורית, והסביבה המוסדית, שבנוסף למשאבים מסוגים שונים גם קובעת את המסגרות הרגולטוריות, או את כללי המשחק שבתוכם יכול הארגון לפעול. ייתכנו בהחלט מצבים בהם שלושת המרכיבים מושכים את הארגון לכיוונים שונים ומקשים על הסתגלותו למציאות המשתנה.

רקע היסטורי

ראשיתו של הקיבוץ בהתארגנות שניתן להגדירה כספונטאנית ומאולתרת, תוצר של ניסיון להתאים את מסגרות החיים והפעילות הכלכלית של קבוצות פועלים למציאות הסובבת מצד אחד, לצרכים ולציפיות של חברי הקבוצות ומהצד האחר (פרנקל 1981; בן אברם 1981; ניר 1981). הראשונים היו חברי הקבוצה שקיבלו עליהם בשנת 1909 את עיבוד שטחי הקרקע שרכשה ההסתדרות הציונית באום-ג'וני (דגניה), ובחרו מרצון לנהל את חייהם במסגרת של קהילה שיתופית (שילה 1986). מאוחר יותר, לאחר מלחמת העולם הראשונה, התפתחו מערכות שיתופיות רחבות יותר במסגרת גדוד העבודה והקיבוץ הגדול (ביין 1970). שנים מעטות לאחר מכן התארגנו הקיבוצים במסגרות תנועתיות-ארציות שהפכו לבסיס הכוח הפוליטי שלהם. "כללי המשחק" של המערכות השיתופיות לא הוגדרו בתחילה באורח חד-משמעי והם התגבשו רק במהלך השנים, בעיקר כמענה לנושאים שעלו על סדר היום עם התפתחותן הדמוגרפית והכלכלית של הקהילות הקיבוציות (ביין 1970; גבתי 1987; מרון 1997).

אופיים של יחסי הגומלין בין הקיבוץ לסביבתו המוסדית נקבע כבר בימיו הראשונים של הקיבוץ, כאשר ראשוני דגניה קבלו את אדמת אום-ג'וני כדי להתפרנס ממנה מצד אחד ולהבטיח את הבעלות הלאומית עליה מהצד האחר. ד"ר ארתור רופין, שהיה ראש המשרד הארץ-ישראלי של ההסתדרות הציונית באותה עת, הוא שגיבש את התפיסה שעליה התבססו היחסים בין המוסדות המיישבים לבין המתיישבים במשך עשרות שנים לאחר מכן, ולפיה מתקיימת ביניהם שותפות בהשגת המטרות הלאומיות של יישוב הארץ רופין תרפ"ה, 1968; שילה 1986, 1988). במסגרת שותפות זו ("האמנה ההתיישבותית") סיפקו המוסדות את משאבי הקרקע, המים וההון הדרושים

בחלוף הזמן נוסף למערכת הקשרים שבין הקיבוץ לסביבתו המוסדית הממד החוקי-מנהלי, שהפך את היחסים ביניהם ליחסים ממוסדים ומחייבים. בראש ובראשונה הוכר הקיבוץ כתאגיד שיתופי במסגרת פקודת האגודות השיתופיות (1933), תיקוניה והתקנות הנלוות אליה, ובכלל זה תקנות שר העבודה משנת 1973, בהן הוגדר הקיבוץ כתאגיד שיתופי בעל מאפיינים ייחודיים שהוא יישוב נפרד. כמו כן מוסדו היחסים בין התאגיד הקיבוצי לבין חבריו באמצעות תקנון, שהוא למעשה הסכם משפטי המסדיר את הזכויות והחובות ההדדיים של שני הצדדים. התקנון המקורי שונה עם הזמן ומרבית התקנונים התקפים היום נוסחו ונרשמו במהלך שנות השבעים (הרצברג 1998). לזאת יש להוסיף שורה ארוכה של חוקים, תקנות והסדרים מנהליים שבהם הוכר והוסדר מעמדו של הקיבוץ כמערכת ארגונית ייחודית, ובכלל זה חוזי הקרקע, חוקי השלטון המקומי, חוקי התכנון והבנייה, חוקי המס והביטוח הלאומי, החלטות שונות של מועצת מקרקעי ישראל ועוד.³

המיסוד המשפטי ביטא את הכרתם של מוסדות השלטון ביישוב הקיבוצי כמערכת חברתית ומרחבית ייחודית, הפועלת לפי נורמות פנימיות מוסכמות ושונות מאלה של החברה הסובבת, ואת נכונותם לספק לקיבוץ הגנות פורמאליות כדי להבטיח את קיומו גם בתנאי חוסר-וודאות. לעיתים קרובות התגבשו ההסדרים בתהליך של משא ומתן בין נציגי התנועות הקיבוציות לבין המערכת המוסדית הלאומית, כאשר כוחן הפוליטי של התנועות אפשר להן להטות את הכף לטובת הסדרים שתאמו את מטרות הקיבוץ וערכיו. יחד עם זאת נתן המיסוד המשפטי בידי הממסד כלים לפיקוח על התנהלותו של הקיבוץ, צמצם את שדה המשחק שבו יכלו הקיבוצים ויתר צורות ההתיישבות השיתופיות לפעול, והגביל את יכולתם להשתנות, אם מרצון ואם מתוך צורך להסתגל לתנאי הסביבה המשתנים.⁴

הקשיחות האופיינית למסגרות חוקיות, יחד עם מעטפות התמיכה הממלכתית והתנועתית שחצו בין הקיבוץ למערכות השוק ולחברה הסובבת, הם שבלמו במהלך השנים את הלחצים החיצוניים והפנימיים להכנסת שינויים במבנה הקיבוץ ובכללי פעולתו, והאטו את קצב הסתגלותו והתאמתו לתנאים המשתנים במשק ובחברה (שוורץ ואחרים 1994). קצב השינויים הוא רק בעקבות המשבר והסרת ה"מטריה" הממלכתית התומכת, והם באים לידי ביטוי בכל תחומי החיים בקיבוץ, ובכלל זה גם בעקרונות המבניים המבטאים את זהותו הייחודית (רוזנר וגן 1996).

מאזן החליפין בין המדינה לבין מגזר ההתיישבות השיתופית השתנה, כאמור, בבת אחת בתקופת המשבר של אמצע שנות השמונים. התכנית הכלכלית לייצוב המשק משנת 1985, שנועדה לבלום את האינפלציה הדוהרת של אותן שנים, הביא לעליית הריבית במשק לממדים חסרי תקדים, וההתיישבות השיתופית, שנשענה, מעצם אופייה ודרך הקמתה, על מקורות הון חיצוניים בשיעור גבוה יותר ממגזרים אחרים, נקלעה למשבר כספי חמור (קרול ואחרים 1989; וובר 1992; רוזנטל 1994; ועדת זוסמן 1995; רוזוליו 1999). אולם בניגוד למשברים קודמים החליטה הפעם ממשלת

הסרת ההגנות המוסדיות הולידה בקיבוץ משבר לא רק בתחום הכלכלי אלא גם, ואולי בעיקר, בתחום חברתי. תגובות חברי הקיבוצים כפרטים למשבר, וכמותן גם תגובות המוסדות, היו חריפות ונגעו, אולי לראשונה בתולדות הקיבוץ, ביסודות המהותיים של זהותו – הערבות ההדדית המלאה, הקניין המשותף והחלוקה השוויונית של התגמולים הכלכליים. היו שאיבדו את אמונם ביכולתו של הקיבוץ להתאושש מן המשבר הכלכלי ולקיים לאורך זמן את הערבות ההדדית בין חבריו והעדיפו לעזוב כדי להבטיח את עתידם הכלכלי (וובר 1992). אחרים החלו להעלות דרישות לשינויים במבנה הקיבוץ ובמערך היחסים שבין הקיבוץ כתאגיד לבין חבריו, במגמה להגדיל את זכויות הקניין של הפרט מול הקולקטיב (בן-רפאל 1996). הקיבוצים מצאו את עצמם נאבקים על הישרדותם בשתי חזיתות: מצד אחד – שיקום התשתית הכלכלית והתאמתה למציאות החדשה, ומהצד האחר – הצורך להבטיח את קיומו והמשכיותו של היישוב כמערכת קהילתית בת-קיימא. על רקע זה מתרחשים בקיבוצים תהליכים מואצים של שינוי מבני בתחומים שונים, אשר בחלקם עלולים להוביל לאובדן הזהות הייחודית של הקיבוץ כצורת חיים מובחנת.

כדי לשרוד ולהתפתח בתנאים שנוצרו נדרשו הקיבוצים לתגובה מהירה יחסית ולהתאמת דרכי הפעולה שלהם לכללי המשחק החדשים. התאמה זו נדרשה בראש ובראשונה במישור הכלכלי, משום שללא בסיס כלכלי איתן ויציב אין לקיבוץ סיכוי לשרוד לאורך זמן. עד מהרה התברר כי במציאות החדשה לא תמיד יש הלימה בין התנאים הנדרשים לפיתוח כלכלי לבין עקרונות היסוד של הקיבוץ. הצורך ליצור איזון מחודש בין כל מרכיביו חייב איפה את הקיבוץ להכניס שינויים במבנה הפנימי שלו וביחסי הגומלין שבין התאגיד לחברים. אלא שיישומם של שינויים אלה נתקל בקשיים, בין היתר בשל המסגרות החוקיות שבתוכן פעל הקיבוץ עד כה. בניגוד לסביבה החברתית והכלכלית המשתנה בהדרגה ולאורך זמן, ולסביבה המוסדית-פוליטית שהשתנתה כמעט בבת אחת, המסגרות החוקיות הן קשיחות מטבען ומשתנות בקצב איטי ביותר הסרת המעטפת הממלכתית התומכת לא לוותה בהתאמת החוקים והתקנות למציאות החדשה ואי-ההלימה שנוצרה ביניהם הגבילה את חופש הפעולה של הקיבוץ בבואו להסתגל למציאות זו. יתר על כן, מאחר שקיימת תלות הדדית גבוהה בין מרכיבי המסגרת החוקית שבתוכה פועל הקיבוץ, כל שינוי במרכיב אחד מחייב גם התאמה של מרכיבים אחרים⁵. מרחב התמרון של הקיבוץ נקבע אפוא במידה רבה על ידי מערכת שהותאמה לצרכיו בעבר, כחלק מן ה"מעטפת התומכת", אבל איננה נותנת מענה הולם לצרכיו בעתיד.

כחלק מתהליך ההסתגלות נדרש אפוא הקיבוץ לגבש גם פתרונות חוקיים ומשפטיים שיהלמו את הצרכים המשתנים של התאגיד ושל חבריו, ולנהל משא ומתן עם המערכת השלטונית כדי להשיג את הסכמתה לשינויים המתבקשים. ואכן בשנים האחרונות התנהלו בפורומים שונים דיונים שמטרתם להביא לתיקוני חקיקה ונהלים המותאמים לתנאים החדשים. בהקשר זה ראוי לציין במיוחד את הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים בראשותו של פרופ' אליעזר בן רפאל, שמונתה בשנת 2002 על ידי ממשלת ישראל במטרה לבדוק את "דרכי הפעולה והאפשרויות העומדות בפני הקיבוץ, לרבות ההגדרה המשפטית..." ובכלל זה "מכלול היחסים בין הפרט והקיבוץ..." (הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים 2003). הקמתה של ועדה זו, שמסקנותיה ידונו בהמשך, נועדה למעשה להעניק לשינויים המתרחשים בקיבוץ את הלגיטימציה החוקית שבלעדיה לא יוכלו להוציא אותם מן הכוח אל הפועל.

שיטת העבודה ומבנה המאמר

המחקר עליו נשען מאמר זה התבסס בעיקרו על איסוף מידע ממחקרים ופרסומים קודמים, ממקורות מנהליים ומראיונות עם בעלי תפקידים במערכת הקיבוצית. עיקר העבודה התמצה בניסיון לזהות ולהסביר את התמורות שחלו לאורך זמן ביחסי הגומלין בין הסביבה החיצונית לבין המערכת הפנימית של הקיבוץ ולהעריך את השפעתן על עתידו של הקיבוץ. מכאן נגזרו המרכיבים העיקריים של העבודה כדלהלן:

1. זיהוי ומיפוי של "אבני הבניין" (ערכי יסוד ועקרונות מבניים) שהרכיבו את הדגם המקורי של הקיבוץ;

2. זיהוי התנאים החיצוניים והפנימיים שאפשרו את קיומו והתפתחותו של דגם זה;

3. ניתוח התמורות שהתרחשו בדגם המקורי של הקיבוץ מאז יסודו ועד היום, תוך התייחסות ל"אבני הבניין" מצד אחד, ולהשפעת השינויים בתנאי הסביבה החיצונית על תמורות אלה, מן הצד האחר;

4. על סמך הניתוח לעיל – דיון בשאלה האם התהליכים המתרחשים היום יכולים להוביל להתנגשות בין יכולת ההשרדות של הקיבוץ לבין ערכי היסוד המגדירים את זהותו הייחודית, ואם כן, כיצד מתמודדים הקיבוצים הרוצים לשמר את זהותם כמערכת חברתית ייחודית מובחנת עם ניגודים אלה? שאלה זו נבחנת בשני מישורים:

א. המישור הפנים-קיבוצי (הערכי): האם התמורות שחלו מאפשרות לקיבוץ לשמר את זהותו הייחודית כפי שהיא מוגדרת בערכי היסוד?

ב. המישור החוץ-קיבוצי (המשפטי): האם הדגמים המתפתחים עקב תהליכי השינוי תואמים עדיין את ההגדרה החוקית-משפטית של הקיבוץ במתכונתה הקיימת, או לחילופין מחייבים התאמה של המסגרות המשפטיות למבנה המשתנה?

5. כסיכום – ניסיון להציע את תנאי הסף המאפשרים, במציאות משתנה, לשייך יישוב לסוג התאגיד המשפטי המוגדר כ"קיבוץ", ומכאן להצביע על דגמים "קבילים" של קיבוץ עתידי, אשר מצד אחד יתקיימו בו עקרונות יסוד (ערכיים ומשפטיים) של קיבוץ ומצד שני ישא את עצמו כלכלית.

לצורך הניתוח הוגדרו ארבעה שלבים בהתפתחות הקיבוץ עד כה, ומתוכם נגזר שלב חמישי, אשר נועד להמחיש כיצד עשוי להיראות הקיבוץ בעתיד לאור התמורות המסתמנות עד היום. החלוקה לשלבים היא מעצם טבעה מלאכותית, שכן תהליכי השינוי הם רציפים לאורך הזמן, אולם באמצעותה ניתן להבליט את התמורות העיקריות שחלו במעבר משלב אחד למשנהו ולנתח את הגורמים הסביבתיים שהשפיעו על היווצרותן. סיכום תמציתי של התהליכים והתמורות המאפיינים כל אחד משלבים אלה מובא בהמשך.

שלב א: הקיבוץ הראשוני – גיבוש עקרונות היסוד, דפוסי הארגון והיחסים עם הסביבה (משנות השלושים ועד ראשית שנות החמישים)

בתחילת המאה העשרים הייתה ארץ-ישראל ארץ לא מפותחת, דלת אוכלוסייה ודלת משאבים. מגוון אפשרויות התעסוקה היה מוגבל ולחקלאות היה משקל ניכר בכלכלה. בתקופה זו החל לפעול בארץ המשרד הארץ-ישראלי של ההסתדרות הציונית, שעליו הוטלה המשימה להקים ולפתח את ההתיישבות החקלאית. לרשותו של המשרד עמדו קרקעות שנרכשו על-ידי הקרן הקיימת לישראל ולא נמצאו להם חוכרים יהודים. כדי לא לאבד את החזקה על קרקעות אלה הציע ד"ר רופין, שעמד אז בראש המשרד, למסור אותן לעיבוד לקבוצות פועלים שחיפשו מקורות תעסוקה, וכך הם יוכלו גם לקבל את ההכשרה הנדרשת כדי להתיישב אחר כך בישובי קבע. הראשונה בין קבוצות אלה הייתה קבוצת דגניה, ומאז הפכה ההתיישבות השיתופית למכשיר מרכזי של התנועה הציונית להשגת מטרותיה.

יחסי הגומלין בין הממסד הציוני לבין הישובים התבססו על מאזן חליפין, שבו כל אחד מהצדדים תורם את חלקו להשגת המטרה המשותפת של יישוב הארץ. המוסד המיישב קבע את מיקום הישובים, תכנן את המבנה הפיסי והכלכלי שלהם וסיפק את המשאבים ההתחלתיים – גורמי ייצור, מבנים והון לפיתוח – ו"מעטפת תמך" למצבי כשל, ואילו המתיישבים תרמו את כוח עבודתם במגמה ליצור לעצמם כושר קיום עצמאי בעתיד. עם הזמן התמסד מאזן החליפין במערכת של הסכמים, פורמאליים ובלתי פורמאליים, והתגבש לכדי "אמנה התיישבותית" המסדירה את כלל היחסים שבין הממסד לבין המתיישבים.

תוך שנים ספורות החלו הקיבוצים להתארגן במסגרות תנועתיות-ארציות שנבדלו זו מזו בעיקר על בסיס אידיאולוגי. ההתארגנות התנועתית העניקה לקיבוצים שני יתרונות עיקריים: בסיס כוח פוליטי וכושר מיקוח בייצוג האינטרסים שלהם כלפי הסביבה המוסדית והכלכלית, ומנגנון לגיוס משאבי כוח אדם מן החברה הסובבת.

קביעת דפוסי הארגון והחברה הפנימיים נשארה בידי המתיישבים ללא מעורבות המוסדות. מייסדי הקיבוץ בחרו להשתית את אורח חייהם על שלושה ערכי יסוד: שיתוף בקניין ובכל תחומי החיים, ערבות הדדית – שמשמעותה אחריות מלאה של הקיבוץ לרווחתם של חבריו, ושוויון בין החברים – שהתבטא בין השאר בהקצאה שוויונית של התגמולים הכלכליים ללא קשר לגובה התרומה האישית לקיבוץ, ושוויון זכויות בתהליכי קבלת ההחלטות. ערכים אלה, המייצגים את "תעודת הזהות" הייחודית של הקיבוץ, מבטאים את המפגש בין השקפת עולמם הלאומית והחברתית של המייסדים לבין המציאות הסובבת של אותה תקופה, שכן הם ראו את עצמם בו זמנית כמגשימי הרעיון הציוני וכנושאי דגל הצדק החברתי, והאמינו כי המסגרת השיתופית היא המתאימה ביותר להשגת היעדים אליהם שאפו להגיע.

בקיבוץ נוצרה חברה מבודלת, בעלת תחושת ייעוד משימתי-לאומי משותף, שפעלה לפי ערכים וכללים פנימיים משלה. הקיבוץ, שקיבל עם הזמן גם מעמד משפטי כתאגיד שיתופי ייחודי, התנהל כמסגרת חיים שיתופית כוללת, שבה התאגיד מחזיק בכול נכסי הקרקע, הייצור והצריכה כקניין משותף של כל חבריו, ומקצה לחבריו מוצרים ושירותים על בסיס שוויוני ללא קשר לתרומתם הכלכלית. סמכותו של הקיבוץ חלה על כל תחומי הפעילות וארחות החיים ביישוב, ובכלל זה הצריכה האישית והעבודה, אך קבלת ההחלטות התבצעה במסגרת דמוקרטית של אסיפה כללית, שבה הייתה לכל החברים הזכות להצביע ולהשפיע. ניתן לראות במערכת היחסים שבין הקיבוץ

התשתית הכלכלית של הקיבוץ בראשית דרכו התבססה בעיקר על משק חקלאי מעורב ועל עבודה עצמית של חבריו. הבחירה בחקלאות נבעה מתנאי המשק הלאומי, שנמצא אז בשלבי פיתוח ראשוניים, והתאימה להרכב כוח האדם של הקיבוץ, שהיה ברובו צעיר ונטול מיומנויות מקצועיות. בה בעת שיקפה החקלאות גם את השאיפה לחידוש הקשר בין העם לאדמתו, שעמדה ביסודה של התנועה הציונית, את הצורך למנוע את אבדן קרקעות הלאום באמצעות עיבודן ואת השאיפה לעבודה עצמית (בין 1970; בן-אברם 1981). מבנה המשק היה פשוט יחסית, בהתאם לטכנולוגיה של אותו הזמן, ואפשר לכל חברי הקיבוץ לעסוק ברוב העבודות שנדרשו ולעבור מתפקיד לתפקיד לפי הצורך. ההצבה לעבודה נעשתה באמצעות סידור עבודה מרכזי בהתאם לצרכי הקיבוץ ולא דווקא לפי העדפות אישיות או כישורים של החברים. מאחר שלא הייתה קביעות במקום העבודה לא נוצרה התמחות או התמקצעות מובהקת של יחידים בתחומים מוגדרים וגם תפקידי הניהול התמלאו בשיטת הרוטציה, גם אם לא כל החברים השתתפו בה. במערכת כזאת לא היו הבדלים משמעותיים בין החברים, אבל גם לא נוצר קשר ישיר, פורמאלי, גלוי וברור, בין סמכות לבין אחריות ולא ניתן היה לתגמל חברים על הישגיהם או לקנוס אותם בשל כישלונותיהם. בתנאים ההתחלתיים האלה היה למבנה הקיבוץ יתרון כלכלי על פני צורות התארגנות אחרות במרחב הכפרי, אולם מאחר ושיקולים חברתיים ואידיאולוגיים השפיעו לעתים קרובות על ההחלטות הכלכליות, לא תמיד ניתן היה להגיע ליעילות מרבית בניהול המשק.

כל קיבוץ קיבל מן המוסדות המיישבים משבצת קרקע שנועדה לעיבוד חקלאי ולהקמת היישוב. התכנון המרחבי של היישוב הותאם למבנה הארגוני של הקיבוץ והתבטא בהפרדה בין האזור המשקי לאזור הקהילה (קליאוט תשמ"א). האזור המשקי יועד בעיקר למבני המשק ואילו אזור הקהילה, שכונה בשם "אזור המגורים", סומן כמגרש אחד שאינו נחלק לשימושים ותכליות, ובתחומו הותרו סוגי בנייה שונים ושטחים פתוחים – מבני מגורים, מבני ציבור, שירותי קהילה, דרכים וחניות, מתקני ספורט ושטחים פתוחים לסוגיהם.

לסיכום ניתן לומר כי בשלב ראשון זה נסמך הקיבוץ במידה רבה על תמיכה ממלכתית ועל יוקרה ציבורית שהוענקו לו בשל המשימות הלאומיות שמילא. הוא קיבל את המשאבים הנחוצים להתפתחותו מן המוסדות הלאומיים, ואחר כך מן המדינה, כשהוא מסתייע במערכת תנועתית חזקה שסיפקה לו עוצמה פוליטית בצד משאבים כלכליים ואנושיים נוספים. תמיכתה המוחשית של הסביבה החיצונית והיוקרה הציבורית שזכה לה אפשרו לקיבוץ לקיים מסגרת ארגונית-חברתית ייחודית מבלי שהוא חויב לשאת במלוא עלותה הכלכלית.

שלב ב: צמחיה ומיסוד (משנות החמישים ועד ראשית שנות השמונים)

עם הקמתה של מדינת ישראל כמדינה ריבונית החל גם תהליך הגיבוש של תשתית חוקית ומנהלית חדשה, שנועדה להסדיר את היחסים בין מוסדות המדינה לבין ארגונים אחרים. במסגרת זאת נכללה גם החקיקה המתאימה למערכת ההתיישבותית. בשנת 1952 נחתמה אמנה בין ממשלת ישראל לסוכנות היהודית, שקבעה את מעמדו החוקי ואת תפקידיו של המוסד המיישב, ובשנת 1953 נחקק חוק המועמדים להתיישבות חקלאית, שהכיר במעמדן של תנועות ההתיישבות כגופים המוסמכים לארגן קבוצות להתיישבות. צו המועצות האזוריות תשי"ח – 1958 הביא לשילובם של היישובים הכפריים, ובכללם הקיבוצים, במערכת הסטטוטורית של השלטון המקומי ובשנת 1963 ניתן ליישובים אלה מעמד של רשות מקומית (הוועד המקומי). בשנת 1973 התקין שר העבודה תקנות בדבר כללי החברות ביישוב השיתופי, ובהן הוגדר הקיבוץ כאגודה שהיא יישוב נפרד ונוצרה חפיפה משפטית בין התאגיד הקיבוצי ליישוב הקיבוצי.

בעשור הראשון למדינה התרחש משבר חמור בתנועה הקיבוצית שהתבטא בין היתר בגל של עזיבות. מצד אחד הייתה לצעירים בקיבוצים תחושה כי בעצם הקמת המדינה הועברו אליה תפקידי השליחות שהתמלאו קודם לכן על-ידי ההתיישבות בכלל והקיבוץ בפרט. מהצד האחר השפיעו על הקיבוצים גם הקשיים הכלכליים שליוו את הקמת המדינה ואת קליטת העלייה המסיבית שאפיינה את שנותיה הראשונות. בשנים אלה פחת משקלם של הקיבוצים בכלל האוכלוסייה בצורה ניכרת. יחד עם זאת, יוקרתן של התנועות הקיבוציות בעיני הציבור לא פגה והן המשיכו ליהנות מדימוי של מגזר בעל ערכים ייחודיים וממעמד פוליטי מועדף (שלם 2000). נציגיהן השתלבו במוקדי הכוח הפוליטי ותפסו עמדות מפתח במסד הממלכתי ובמוסדות המיישבים שאפשרו להם להשפיע על מדיניות ההתיישבות ועל הקצאת המשאבים להקמת היישובים ולפיתוחם (כהן תשכ"ט; גבתי 1081). במקביל גדלה שליטתן של התנועות על הקיבוצים הנמנים עליהן, הן בתחום הכלכלי – באמצעות הקרנות הכלכליות שהקימו, והן בתחום החברתי והאידיאולוגי – באמצעות ועדות שקבעו נורמות התנהגות וארחות חיים עבור חברי הקיבוצים (רוזולו 1993). בשנות השבעים ניתן תוקף משפטי ליחסים בין התנועה לקיבוציה באמצעות תקנון חדש, שהעניק לתנועה מעמד של חבר נלווה בכל תאגיד קיבוצי ומכאן גם היכולת להשפיע, בתנאים מסוימים, על החלטותיו ועל השימוש בנכסיו.

במהלך תקופה זו, ובעיקר בחלקה המוקדם יותר, גדלה אוכלוסיית ישראל והמשק הלאומי החל לצמוח בקצב מהיר ונעשה יותר מורכב ומגוון. הייצור החקלאי גדל ושימש מנוף להקמתם ולצמיחתם של היישובים החדשים שנוסדו בעשור הראשון למדינה. יחד עם זאת משקלה של החקלאות בתוצר ובתעסוקה הלך והצטמצם ואילו התעשייה החלה להתפתח בקצב מואץ, בעידודה של הממשלה. המגזר הקיבוצי השתלב במגמה זו והחל בפיתוח מהיר של מפעלי תעשייה, תוך ניצול "החוק לעידוד השקעות הון" והישענות על מערכות תמך ו"מעטפות הגנה" של המדינה ושל התנועות והארגונים הכלכליים האזוריים.

הצמיחה הכלכלית הובילה לשינויים במבנה הפנימי של הקיבוץ וביחסיו עם חבריו ברוב תחומי החיים. בתחום העבודה נוצר ביקוש לעובדים בעלי ידע מקצועי וניהולי מגוון. חברים נשלחו ללימודים ורכשו ידע וניסיון שהפכו לנכס אישי והגדילו את חופש הבחירה שלהם בתחום התעסוקה. הדיפרנציאציה המקצועית צמצמה את אפשרויות הניוד בין תפקידים והחברים

ניצנים של שינוי הופיעו גם בתחום הקניין. חברים חדשים שהצטרפו לקיבוץ והביאו איתם רכוש אישי, חברים שקיבלו ירושות ומתנות, ובעיקר חברים שקיבלו כספים במסגרת השילומים מגרמניה, נמנעו מהעברת כל רכושם לתאגיד הקיבוצי, לעתים בהסכמת מוסדות הקיבוץ ולעתים בהעלמת עין מתופעה זו. במקביל החלו גם הקיבוצים מצידם ליצור זכויות קניין אישיות לחבריהם, בעיקר בדרך של הבטחת דמי עזיבה שהונהגו בתקנונים משנות השבעים.

הגידול בהצבר ההון של הקיבוץ ועליית רמת החיים בחברה הסובבת העלו את רמת הציפיות של החברים במישור הכלכלי, והקיבוץ נדרש לקבוע סדרי עדיפויות בהקצאת המשאבים בין המשק, הקהילה והחברים. בין סעיפי הצריכה ניתנה עדיפות לשירותים המיועדים לצריכה הציבורית אבל גם רמת הצריכה האישית עלתה בהדרגה (גן 1975). במקביל גדל חופש הבחירה של החבר, כאשר מרכיבי צריכה מסוימים, שניתנו קודם לכן "בעין", הומרו בתקציב כספי אישי. תהליך זה משקף גם את השינוי החברתי שבא בעקבות הצמיחה הדמוגרפית של הקיבוץ והפיכתו לחברה "רב דורית", ואשר בא לידי ביטוי בחיזוק מעמדה של המשפחה לעומת הקולקטיב.

שינוי בכיוון ההפוך התרחש בתהליך קבלת ההחלטות הכלכליות, שעברה ברובה מן האספה הכללית לידי המפעלים ובמידה פחותה גם לידי הענפים. כתוצאה מכך התמעטה המעורבות הישירה של כלל החברים בקבלת החלטות כלכליות שוטפות. תהליך זה ביטא את עליית חשיבותם היחסית של השיקולים העסקיים בניהול התאגיד הקיבוצי לעומת השיקולים החברתיים והערכיים, אם כי גם אלה לא נעלמו.

ההתפתחויות בתחום הכלכלי והחברתי קיבלו ביטוי גם בתכנון המרחבי. באזור המשקי הופיעו אזורי תעשייה מובחנים, ולעתים גם אזורי מלונאות ותיירות, ובאזור הקהילתי חלו שינויים באופי המבנים ושימושיהם. המעבר של ילדי הקיבוץ ללינה משפחתית חייב את הרחבת דירות המגורים ואת התאמתן לצרכי המשפחות, ולעומת זאת אפשר הסבה של בתי ילדים לשימושים אחרים, בין היתר גם לצרכי האוכלוסייה הקשישה. נוספו מבני ציבור שביטאו את עליית רמת החיים מצד אחד ואת התפתחותה של החברה הרב-דורית מהצד האחר. במקביל נסגרו בתי-ספר מקומיים לטובת בתי ספר אזוריים שאפשרו רמת לימוד גבוהה יותר וחיסכון בעלויות. מרכזיותה של חצר הקיבוץ בחיי החברים הלכה ופחתה עם יציאתם של חברים אל מחוץ לקיבוץ לצרכי עבודה, לימודים, בילוי ועוד. בה בעת החלו להיכנס מידי יום לשטח הקיבוץ אנשים מבחוץ שאינם שייכים לקהילה הקיבוצית, רובם שכירים שהועסקו במפעלי הקיבוץ השונים.

בעקבות הצמיחה הכלכלית והדמוגרפית שאפיינה את התקופה שלאחר קום המדינה הפך הקיבוץ מחברה הומוגנית שלחבריה אינטרסים וצרכים דומים לחברה מגוונת יותר, ועלה משקלו של הפרט כעובד וכצרכן מול הקולקטיב. במקביל החל להתפתח מתח בין החברים, שרצו להגדיל את זכויות הקניין ואת חופש הבחירה שלהם, לבין המערכת הקיבוצית אשר חששה מהיחלשות המחויבות לרעיון הקיבוץ ולכן החלה ליצור מסגרות משפטיות מחייבות לגבי יחסי הקיבוץ

שלב ג: הקיבוץ במשבר (מאמצע שנות השמונים)

באמצע שנות השמונים נקלע המגזר ההתיישבותי, ובכלל זה המגזר הקיבוצי, למשבר כספי חמור וחסר תקדים במימדיו, שהתבטא בהצבר חובות מעבר ליכולת ההחזר של הישובים. עצמת המשבר יוחסה במידה רבה לתכנית הכלכלית לייצוב המשק משנת 1985, שנועדה לבלום את האינפלציה, בין השאר באמצעות השארת שיעורי הריבית הגבוהים על הלוואות שנלקחו קודם לכן יחד עם פיקוח על מחירי התוצרת. בכך גרמה התכנית לגידול חסר תקדים בנטל החובות של הקיבוצים (קרול ואחרים 1989; רוזנטל 1994; טופל 1995).

למשבר היו גם סיבות מהותיות יותר, הקשורות בתהליכים מצטברים וארוכי טווח שהתרחשו בסביבה החיצונית ולא זכו במועד לתגובה ראויה מצד הקיבוצים. בשנים שקדמו למשבר נעשה המשק הלאומי מורכב ומגוון וגדל חלקם של הענפים עתירי הידע וענפי השירותים. לעומת זאת ירד משקלה של החקלאות בתוצר הלאומי ובתעסוקה ובמקביל פחתה גם התמיכה הממלכתית בה. חשיבותם של הידע המקצועי והטכנולוגיה בפיתוח הכלכלי עלתה, החברה הישראלית נעשתה הישגית יותר, מעמדו של הפרט התחזק, הן בהיבט החברתי והן בהיבט התחיקתי, והרעיון השיתופי איבד מיוקרתו בציבור. יעדיה הלאומיים של ההתיישבות איבדו מחשיבותם כבר מסוף שנות הששים, ועל רקע זה נחלשו מעמדו, יוקרתו וכוחו הפוליטי של המגזר ההתיישבותי. חילופי השלטון בשנת 1977 ועליית מפלגות הימין חיזקו את המגמה הזאת כאשר נטלו מידי התנועות הקיבוציות עמדות כוח והשפעה. אף על פיכך לא עשו הקיבוצים מאמץ של ממש להתאים את עצמם למציאות המשתנה, אם בשל הביטחון בתמיכה הממלכתית ואם בשל הקושי לשנות תפיסות מושרשות והסדרים פנימיים שהתקשחו עם הזמן (וובר 1992; אברהמי 1993; הראל 1993; דה מלאך 1995).

הצפייה לסייע ממלכתי שוטף בעת משבר נכזבה. לראשונה בתולדות יחסי הגומלין בין הממסד לבין ההתיישבות בחרה הממשלה שלא לחלץ את היישובים ולהניח להם להתמודד בעצמם עם תוצאות המשבר. התשתית הכלכלית של קיבוצים רבים התערערה, והתנועות הקיבוציות, שחויבו לוותר על הכלים הכלכליים שלהן כחלק מהסכם סיוע ממלכתי להסדר החובות, לא יכלו לסייע להם. בהיעדר מערכת תומכת חיצונית נאלץ כל קיבוץ להתמודד עם המשבר בכוחות עצמו, וכתוצאה מכך גדלה הדיפרנציאציה הבין-קיבוצית, הן בהיבט הכלכלי-חברתי והן בהיבט הערכי (פווין 2005).

המשבר הכלכלי בא לידי ביטוי גם בירידה חדה ברמת החיים של החברים במרבית הקיבוצים ולווה בתחושה קשה של אכזבה מן הרעיון הקיבוצי ומיכולתו של הקיבוץ להבטיח לחבריו קיום בכבוד לאורך זמן. על רקע זה התרחש גם משבר דמוגרפי, שהתבטא בעזיבתם של צעירים ושל אנשים בעלי כישורים ובהזדקנות האוכלוסייה בקיבוצים רבים, כאשר גם קליטה חדשה נעצרה במכוון בשל המצב הכלכלי. בין אלה שנותרו בקיבוץ גברו הדרישות להגדיל את מרחב ההשפעה

המשבר חשף את אי-ההתאמה של המשק הקיבוצי לסביבה הכלכלית שהשתנתה וחייב את הקיבוצים לנקוט בצעדים מידיים לשיקום כלכלתם. צעדים אלה היו לעתים קיצוניים, מבלי שנשקלו כל ההשפעות הצפויות על הקיבוץ ועל חבריו. המטרה העיקרית הייתה להגדיל את ההכנסות ולצמצם את ההוצאות, והשיקולים הכלכליים גברו על שיקולים חברתיים וערכיים, לעתים גם תוך התעלמות מסוימת מהיבטים חוקיים שונים, שהתאפשרה בשל העלמת עין מצד המוסדות הממלכתיים. כדי לגייס הון הוכנסו בעלי הון פרטיים כשותפים במפעלי הקיבוץ ומנהלים מקצועיים מבחוץ נשכרו כדי לנהל אותם. קבלת ההחלטות בתחום הכלכלי החלה לעבור לגופים ייצוגיים וטכנוקרטיים ומעורבותם האישית של החברים הצטמצמה מאוד. חברים בעלי כושר השתכרות גבוה התבקשו לצאת לעבודה מחוץ למשק, שירותי הקהילה נפתחו ללקוחות חיצוניים, בתים ריקים הושכרו לדיירי חוץ, לתיירים ולנופשים, וניתנה הזדמנות לחברים לפתח יוזמות עסקיות בתחומי הקיבוץ (אפלבוט וקידר 1995; טופל 1995; רוזנר וגן 1996; גן 1998).

גם בתחום הצריכה התגלו ליקויי השיטה הישנה, שהתבררה כבלתי יעילה ובזבזנית משום שלחברים לא הייתה תחושת אחריות כלפי השימוש בשירותים שרמתם וזמינותם נקבעו מלמעלה. המשבר הכריע במאבק בין החברים לבין הממסד הקיבוצי, כאשר אילץ את הקיבוצים להעביר למסגרת האחיות האישיה מרכיבי צריכה שהיו קודם לכן ברשות הכלל במסגרת הערבות ההדדית, כחלק מהמאמץ לצמצם את הוצאות הקיום. בחלק מן הקיבוצים רמת החיים של הפרט ירדה, אבל מרחב הבחירה האישיה שלו גדל.

יציאתם של חברים לעבודה בשכר מחוץ לקיבוץ תרמה להמחשת ערכה הכלכלי המדיד של העבודה ולחשיפת הפערים בתרומתם של חברים שונים לכלכלת הקיבוץ. כתוצאה מכך חל שינוי במאפייני הריבוד החברתי הפנימי, מריבוד המבוסס על יוקרה הקשורה לתרומה לציבור לריבוד המבוסס על תרומה כלכלית ישירה (בן רפאל 1996). על רקע זה נחלשה הלכידות החברתית והחלו להופיע דרישות לתגמול כספי דיפרנציאלי שיבטא את ההבדלים בתרומה האישיה של החברים.

לתהליכים הכלכליים והחברתיים ניתן ביטוי גם במרחב הפיסי של הקיבוץ. הבנייה החדשה פסקה כמעט לחלוטין ובחלק מהקיבוצים הופסקה הפעלתם של מבני ציבור ושירות כמו חדר אוכל ומטבח, מכבסה ומחסן בגדים. לעומת זאת הורחבו שירותי צריכה כמו המרכולית למכירת מוצרי מזון ועוד. בחצר הקיבוץ החלו לנוע כלי רכב רבים בשני הכיוונים – שכירים, לקוחות ונופשים נכנסו פנימה ולעומתם יצאו החוצה חברים העובדים בחוץ ותלמידים הלומדים במוסדות חינוך אזוריים (גן 1998). חצר הקיבוץ חדלה להיות מבצרם של חבריו.

תקופת המשבר מתאפיינת בעיקר בהחלשות הזיקה ההדדית בין הקיבוץ לחבריו. מצד אחר התאגיד הקיבוצי מאבד את שליטתו המרכזית בניהול הקהילה, כאשר יותר ויותר החלטות, ובהן בחירת מקום העבודה או ניצול התקציב האישי עוברות לידי החברים. מהצד האחר מאבדים החברים את השפעתם על החלטות הכלכליות, המתקבלות ברובן על-ידי שכבה מצומצמת של מנהלים, שחלקם אינם חברי הקיבוץ. עקרונות יסוד של הקיבוץ נפרצו כדי למנוע קריסה כלכלית, ובחלק מן הקיבוצים ניתן לזהות תחושה של "סוף הדרך" ומגמה (שאינה תמיד מוצהרת) להפוך את הקיבוץ ליישוב מסוג אחר⁶.

שלב ד: הקיבוץ המשתנה – ניסוי וטעייה (שנות התשעים)

בשנים שלאחר המשבר השתנתה הסביבה המוסדית של הקיבוץ לבלי הכר. "שחקנים" ותיקים יצאו מהזירה ואחרים באו במקומם. המוסד המיישב נחלש ופעילותו הצטמצמה. תנועות ההתיישבות שאיבדו את כוחן חדלו לכוון את השינויים בקיבוצים היחידים. לעומת זאת התחזק מעמדו של רשם האגודות השיתופיות כגוף המוסמך לאשר שינויים בדגם הקיבוץ על פי החוק. גם המועצות האזוריות התחזקו מול היישובים כגופים מובילים במרחב הכפרי (אפלבוים ובנין 1992; שוורץ ואחרים 1994; אפלבוים וניומן 1997). מרבית השירותים הציבוריים, ובכללם מערכת החינוך, עוברים לאחריותן, וגם תפקודים קהילתיים רבים יוצאים מתחום הקיבוץ ועוברים לשליטתן (דגני 2006). מגמה זו קיבלה חיזוק גם במישור החוקי, בעקבות תקנות חדשות שהוציא שר הפנים בשנת 2004, ואשר נכנסו לתוקף בינואר 2005 ולפיהן צומצמו מאוד סמכויותיו של הוועד המקומי לעומת המועצה האזורית (צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) (תיקון), התשס"ד – 2004).

בשנים אלה החלה להשתנות גם התשתית החוקית-משפטית שבתוכה פועל הקיבוץ. אחד הגופים המובילים בהקשר זה הוא מועצת מקרקעי ישראל, שלרבות מהחלטותיה נודעת השפעה מכרעת על הקיבוץ. אחת מהן היא החלטה 533 מיום 11.5.1992, הנוגעת למעמד המשפטי של הקרקע החקלאית שבידי היישובים⁷ ומהווה נקודת מפנה במדיניות רבת שנים של המינהל. החלטה זו אפשרה לראשונה להסב קרקע חקלאית לשימושים אחרים תמורת פיצוי מוגדל למחזיקים בה ובין היתר יצרה עבור הקיבוצים הזדמנויות לפיתוח יוזמות כלכליות וצבירת הון על-ידי ניצול ערכי השוק של הקרקע. עם זאת גרמה ההחלטה גם להופעת דרישות מן הקיבוץ לוותר על חלק מקרקעותיו, אם לצורך החזרתן למדינה כחלק מהסדר החובות ואם כדי לפתח שכונות מגורים ואזורי תעסוקה עבור רשויות עירוניות סמוכות.

ביטוי מוחשי להשלכותיה של החלטה זו וחלופותיה ניתן לראות במרכזי מסחר, האטרקציות התיירותיות, מתקני הספורט ועוד שניבנו על-ידי קיבוצים שונים על קרקע חקלאית שייעודה שונה, תוך ניצול הביקושים הגוברים של האוכלוסייה העירונית, וגם בשכונות מגורים שנבנו על קרקע שסופחה לעיר מקיבוץ סמוך. תופעות אלה מאפיינות בעיקר קיבוצים המצויים בקרבת הערים הגדולות או בקרבת דרכי תחבורה ראשיות, והן גורמות להרחבת הפערים הכלכליים בין הקיבוצים, אם כי יש כבר התחלות של יוזמות פיתוח גם באזורים פריפריים (ברשישת ופיטלסון 1998).

שתי החלטות אחרות של מועצת מקרקעי ישראל שנתקבלו באותה תקופה טמנו גם הן בחובן פוטנציאל לשינויים מרחיקי לכת במבנה הקיבוץ, מאחר שהן יצרו לראשונה את האפשרות להפרדה בין התאגיד הקיבוצי לבין היישוב הקיבוצי (אוטולנגי 1998). האחת היא החלטה 737 מיום 7.12.1995 שאפשרה לקיבוץ לקלוט תושבים שאינם חברים בתאגיד במסגרת של שכונה קהילתית (ובוטלה לאחר מכן על-ידי בית המשפט הגבוה לצדק). האחרת הייתה החלטה 751 מיום 27.2.1996 שהתירה לקיבוץ להעביר לחברים את זכות הקניין על דירותיהם ("שיוך דירות") תוך הוצאתם של מגרשי הדירות המשויכות מחוזה המשבצת של הקיבוץ⁸. החלטה נוספת (717 מיום 10.6.1995) אפשרה לקיבוצים להוציא מהמשבצת שטחים המיועדים לשימוש תעשייתי או עסקי ולחכור אותם במסגרת חוזה נפרד, כדי שיוכלו להכניס שותפים חיצוניים למפעליהם הכלכליים⁹.

באוקטובר 2003 קיבלה מועצת מקרקעי ישראל החלטה נוספת, החלטה 979, העוסקת בהסדרי הזכויות בחלקת הבניה ביישובים החקלאיים, ובכלל זה גודל השטחים בהם רשאים החוכרים לבנות, שטחי הבניה לסוגיה השונים ודמי ההיוון שישולמו עבור הזכויות. על פי החלטה זו תינתן לקיבוץ אפשרות לחכור בחוזה נפרד חלקת בנייה ששטחה המרבי אינו עולה על מכפלת תקן הנחלות שלו ב-2.5 דונם, עם קיבולת בנייה מרבית של מכפלת תקן הנחלות ב-375 מ"ר. מתוך שטח זה ניתן יהיה לשייך לכל משפחת חברים בקיבוץ, באמצעות חוזה חכירה נפרד עם המינהל, יחידת דיור ששטחה לא יעלה על 160 מ"ר ומגרש מגורים ששטחו המרבי תואם את גודל השטח שנקבע עבור מגרשים בהרחבות היישובים (בשלב זה 300 מ"ר במרכז הארץ ו-500 מ"ר באזורי עדיפות לאומית על פי החלטה 959 של המינהל). בעקבות הסתייגותו של היועץ המשפטי לממשלה עוכב יישומה של ההחלטה והנושא הועבר לבחינה בוועדת מנכ"לים בראשותו של הממונה על התקציבים באוצר, מר קובי הבר, שמונתה לצורך זה על-ידי השר אהוד אולמרט בינואר 2005.

ועדת הבר, שסיימה עבודתה בדצמבר 2005, אימצה בעקרון את כללי החלטה 979, המאפשרים בין היתר לחברי הקיבוצים לעגן בחוזה את זכויותיהם בבית המגורים שלהם, אולם התנאים, מנקודת מבטם של היישובים החקלאיים בכלל ושל הקיבוצים בפרט, גרועים יותר מאשר בהחלטה המקורית. בהקשר זה יש להוסיף כי המלצות הוועדה מביאות בחשבון גם את הוראות תוכנית המתאר המשולבת (תמ"א 35) לגבי גודלם המרבי של היישובים הקיבוציים, הנע בין 350 ל-450 יחידות דיור לקיבוץ (ו-500 יחידות דיור לקיבוצים בנפת באר שבע ובצפון רמת הגולן). דו"ח הוועדה (מדינת ישראל 2005) אומץ על ידי ממשלת ישראל בישיבתה מיום 11.12.2005 (החלטה מס' 4571) ועל ידי מועצת מקרקעי ישראל ביום 11.1.2006, אבל מימוש ההמלצות מותנה בקבלת החלטה חדשה בנדון על ידי מועצת מקרקעי ישראל. המלצות ועדת הבר עוררו הסתייגויות הן מצד היישובים החקלאיים והן מצד הארגונים החברתיים והירוקים, כל צד ושיקוליו עמו, וייתכן שהדיון בנושא עדיין לא הסתיים.

גם הסביבה הכלכלית של הקיבוץ השתנתה, והוא פועל היום בשדה משחק חדש שבו הוא חייב להתחרות בשוק על המשאבים הכלכליים והאנושיים הדרושים להישרדותו ולהתפתחותו, בשעה שאין מאחוריו גופי תמך ממלכתיים או תנועתיים כבעבר. במישור הכלכלי הקיבוץ חייב להיות יעיל ולייצר מוצרים ושירותים המבוקשים בשוק ונותנים תמורה גבוהה להון ולעבודה, ולכן הוא נדרש להעמיד את השיקולים הכלכליים והמקצועיים במוקד החלטותיו ולפתח תחומי פעילות חדשים. משום כך גדל חלקם של הענפים השלישוניים כענפים מובילים במערך הייצור של הקיבוץ לעומת החקלאות והתעשייה, וכן גדל משקלן של ההכנסות הנובעות מעבודות חוץ, מיזמויות עסקיות של חברים, מהסבת שירותי קהילה לשירותים מכניסים ומעסקות נדל"ן. הקושי לגייס הון ציבורי בעקבות המשבר והמחסור במקורות הון עצמיים ובידע הוביל לשילובם של גורמים חיצוניים – יזמים פרטיים ומנהלים מקצועיים - בפיתוח התשתית הכלכלית של הקיבוץ וליצירת תאגידים לא-שיתופיים כבסיס לשותפויות עם בעלי הון פרטיים (יפה 2005). כתוצאה מכך קטנה שליטתו של התאגיד הקיבוצי על אופן השימוש בנכסים ובמשאבים שבחזקתו והצטמצמה עצמאותו בקבלת החלטות כלכליות. כמו כן הצטמצמה מעורבותם של החברים בניהול המשק הקיבוצי והחל להסתמן מעבר מדמוקרטיה השתתפותית ישירה לדמוקרטיה ייצוגית. כל אלה השפיעו גם על תהליך ההפרדה בין המשק לבין הקהילה (רוזנר וגן 1996).

במישור החברתי הקיבוץ צריך להתחרות עם צורות יישוב אחרות על משיכת תושבים חדשים לשורותיו. על כן עליו להתאים את עצמו לציפיות של חבריו ושל מועמדים חדשים להתיישבות,

העדפת השיקולים הכלכליים והמקצועיים על פני השיקולים החברתיים משפיעה ישירות על מערך העבודה בקיבוץ המשתנה. מנהלי מפעלים וענפים בוחרים עובדים לפי כישוריהם ולא דווקא על פי חברותם בקיבוץ והחברים בוחרים את מקום עבודתם לפי שיקוליהם האישיים (רוזנר וגן 1996). לפיכך מתגברת התופעה של חברים היוצאים לעבוד מחוץ לקיבוץ, ולעומתם שכירים הבאים לעבוד בתוך הקיבוץ, לא רק במפעלי התעשייה אלא גם במערכת השירותים הקהילתיים. לקיבוץ כבר אין שליטה מלאה על כוח העבודה של חבריו, ולעתים גם לא על הכנסתם, והתוצאה היא גידול בפער הכלכלי בין חברים העובדים במשק הקיבוצי העצמי לחברים העובדים מחוצה לו ומקבלים הטבות סוציאליות ואחרות שאינן מועברות בהכרח לקיבוץ (בן רפאל 1996). חופש הבחירה של החבר גדל גם בתחום הצריכה, הן לגבי סוג המוצרים והשירותים שהוא צורך והן לגבי מקורות אספקתם.

תהליכי השינוי בקיבוץ מצביעים על מגמה ברורה לפיה מצטמצמים גבולות השליטה של התאגיד הקיבוצי על נכסיו ועל חבריו ובו בזמן קטנה מעורבותם של החברים בקבלת החלטות הנוגעות למערכת השיתופית. השליטה הריכוזית של התאגיד הקיבוצי בכל תחומי הקניין מתבזרת לעבר החברים מצד אחד, ולעבר יחידות משנה וגופים חיצוניים- ציבוריים ופרטיים- מהצד האחר. בתנאים אלה הקיבוץ אינו יכול להתחייב לערבות הדדית מוחלטת כלפי חבריו ולכן, במקביל להעברת האחריות לעבודתם ולדפוס הצריכה שלהם, עליו להעביר אליהם לפחות חלק מן האחריות לביטחונם הסוציאלי. הגדלת מרחב הבחירה של החבר מתבטאת, בין היתר, גם בהגדלת הפערים הכלכליים בין החברים, ומכאן מתפתח ריבוד חברתי פנימי גם לפי מרכיבים כלכליים. מרבית השינויים שהוכנסו במבנה הפנימי של הקיבוץ בעקבות המשבר התבטאו עד לאחרונה בהקטנת עוצמת השיתוף וביצירת אפשרות למרווח מסוים של אי-שוויון כלכלי בין החברים, אך עדיין ללא חריגה משמעותית מן העקרונות המהותיים של זהות הקיבוץ. הנכסים היצרניים והציבוריים עדיין שייכים לקניין המשותף, מסגרת התקציב המוקצה לחברים נקבעת על ידי מוסדות הקיבוץ, והערבות ההדדית עדיין קיימת, גם אם נחלשה וצומצמה, וחלקים ממנה מוסדו באמצעות מנגנונים חיצוניים. אף על פי כן אין ביטחון כי מצב זה יימשך בכל הקיבוצים, שכן כבר עכשיו מסתמנות מגמות העלולות להוציא חלק מהם אל מחוץ למסגרת המשפטית של הקיבוץ כפי שהוגדרה עד כה בתקנות האגודות השיתופיות. מגמות אלה, שידונו בסעיף הבא, הובילו להקמתה של ועדת בן רפאל (הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים 2003) אשר נתבקשה, בין היתר, לבחון את שאלות מעמדם המשפטי, או סיווגם, של קיבוצים שנכנסו או מתכוונים להיכנס למהלך של שינוי עקרוני באחד או יותר מיסודות הקיבוץ. מסקנותיה והמלצותיה של ועדה זו, שאומצו על ידי התנועות הקיבוציות ואושרו על ידי ממשלת ישראל במארכ 2004, ובעיקר ההמלצה המאפשרת להכליל במושג המשפטי "קיבוץ" שני תתי-סוגים – הקיבוץ השיתופי והקיבוץ המתחדש, צפויות לשמש כבסיס לשלב הבא של התפתחות הקיבוץ.¹⁰

שלב ה: הקיבוץ ה"חדש" (העתידי)

המאפיין העיקרי של השלב ה"עתידי" של הקיבוץ הוא ככל הנראה השונות הגדולה המתפתחת בתוך המגזר הקיבוצי. שונות זו מתבטאת במגוון רחב של דגמים ארגוניים וניהוליים המתגבשים בקיבוצים השונים, כאשר בכל דגם קיים צירוף שונה של הסדרים ורמה שונה של שימור עקרונות היסוד הקיבוציים (טופל וכן רפאל 2006). בנקודת המוצא עומדים הקיבוצים ה"שיתופיים", השומרים עדיין על העקרונות המפורטים בהגדרה המשפטית ההיסטורית של "קיבוץ", ובהם הקניין המשותף, ההקצאה השוויונית של התגמולים הכלכליים ורמה גבוהה יחסית של ערבות הדדית. מעבר לנקודה זו מצויים קיבוצים החורגים מהגדרה זו בדרך זו או אחרת, אך עדיין משמרים רמה בסיסית של עקרונות היסוד. בקצה הרחוק של הקשת מצויים קיבוצים שכמעט ולא נותרו בהם סממנים ערכיים של הקיבוץ. עד כה קיבל כל קיבוץ בעצמו את ההחלטות לגבי השינויים שבכוונתו לאמץ, והשאלה הייתה האם המחוקק ימשיך להכיר בקיבוצים שהכניסו שינויים במבנה הארגוני שלהם כ"קיבוצים" לכל דבר ועניין?

תרומתה העיקרית של ועדת בן רפאל בהקשר זה הייתה המלצה לתת גושפנקא פורמאלית גם לקיבוצים הנמצאים בתווך בין שני הקצוות, וליצור עבורם תת סיווג חדש - "קיבוץ מתחדש" כלומר קיבוץ אחר, אבל עדיין קיבוץ על פי הגדרתו החוקית, על כל המשתמע מכך. המאפיין העיקרי של הקיבוץ המתחדש, והמבדיל אותו מן הקיבוץ השיתופי, הוא האפשרות להנהגת שכר דיפרנציאלי ושיוך דירות ונכסים לחברים על חשבון הקניין המשותף (הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים 2003). פירושה של המלצה זו הוא הרחבת טווח הלגיטימציה של הגדרת המושג "קיבוץ", בעיקר כלפי רשויות המדינה, שעדיין מפקחות על דרך התנהלותו. במקביל המליצה הוועדה על קביעת תנאי סף שמעבר להם לא יוכל עוד היישוב להיכלל בהגדרת ה"קיבוץ" ובכללם קיומה של ערבות הדדית ברמה מינימאלית, שתעוגן בתקנון הקיבוץ. מטרתו העיקרית של תנאי זה היא להבטיח את הצרכים הבסיסיים של החברים ולהגן על אוכלוסיות החלשות שאינן מסוגלות להתמודד בכוחות עצמן עם המציאות המשתנה של הקיבוץ.¹¹ תנאי נוסף הוא כי גם לאחר השיוך לחברים תישאר השליטה באמצעי הייצור בידי תאגיד הקיבוץ וסחירותם תוגבל בהוראת התקנון. כמו כן הומלץ להבטיח כי יישמר רוב של חברי קיבוץ בין אלה שיהיו בעלי הדירות בקיבוץ.

מעבר לשינויים המתרחשים בתוך הקיבוץ פנימה נראה כי חלק מן הקיבוצים, בעיקר אלו הסובלים ממצוקה דמוגרפית, ינסו לקלוט בעתיד תושבים חדשים שלא במעמד של חברים בתאגיד השיתופי (ארבל וצ'מנסקי 2001), לאו דווקא באמצעות שכונות קהילתיות צמודות-קיבוץ.¹² מהלך כזה עתיד להוביל לביטול החפיפה בין היישוב לבין התאגיד הקיבוצי, על כל המשמעויות הנובעות מכך (אוטולנגי 1998) ובכלל זה הפרדה בין הניהול המוניציפאלי לבין ניהול התאגיד השיתופי. הפרדה כזאת כבר מחויבת היום בצו המועצות האזוריות לגבי מושב העובדים והמושב השיתופי, אם וכאשר מספר התושבים שאינם חברים בתאגיד השיתופי עולה על מחצית מספר התושבים ביישוב. אם תקנה זו תיושם גם לגבי הקיבוץ משמעותה היא יצירת מסגרת מוניציפאלית נפרדת (ועד מקומי) ליישוב המורחב, הכוללת הן את חברי הקיבוץ והן את התושבים שאינם חברים בו. מכאן עשויה לעלות גם דרישה לשינוי מעמדם המשפטי של הנכסים המשמשים לצרכי ציבור (שטחים ומבנים) והעברתם לידי הוועד המקומי שיקום. בשל הבדלי הזכויות וניגודי האינטרסים בין הקיבוץ וחבריו לבין התושבים החדשים ייתכנו חיכוכים העלולים לפגוע

בקיבוץ העתידי תימשכנה ככל הנראה מגמות השינוי שהחלו עם המשבר ובעקבותיו. התאגיד הקיבוצי ימשיך להחזיק בכל הנכסים המשותפים כל עוד הוא מסווג "כקיבוץ", אולם שליטתו בנכסים שברשותו תחלש עקב כניסת שותפי הון חיצוניים למפעלים הכלכליים, העברה אפשרית של חלק מן הנכסים הציבוריים לחזקת המועצות האזוריות או לידי זכיינים מסחריים והגדלת חלקם של החברים בנכסיהם האישיים, ובכלל זה שיוך דירות ונכסים (נכסי ייצור ונכסים פיננסיים). שיקולים כלכליים ימשיכו להכתיב את הפעילות העסקית ותתרחב המגמה לפיה מתנהלים ענפי המשק כיחידות נפרדות במסגרת התאגיד הקיבוצי, או כתאגידים משפטיים נפרדים, במיוחד אם יש להם שותף חיצוני (יפה 2005). ייתכן גם מעבר למבנה של חברת אחזקות או חברת בת או אגודת גג לאחזקות עם אגודות משנה. מגמת ההפרדה בין המשק לבין הקהילה תתרחב והדמוקרטיה הישירה תלך ותצטמצם ותוחלף בדמוקרטיה ייצוגית. ההחלטות העסקיות תתקבלנה בהנהלת הענפים, או במועצת מנהלים, שבחלקן ישבו גם בעתיד דירקטורים ומנהלים חיצוניים, ולחבר היחיד לא תהיה למעשה כל השפעה על קבלת החלטות הכלכליות. בהקשר זה לא ברור מה יהיה משקלה הממשי של האסיפה הכללית בקבלת החלטות עקרוניות, גם אם יישמר מעמדה הפורמאלי כמוסד העליון של התאגיד הקיבוצי. בנוסף לכך אפשר לשער כי יהיו עוד קיבוצים שיבקשו לשנות את מעמדם מ"קיבוץ" לצורת ישוב אחרת, בדומה לשני קיבוצים שכבר הגישו בקשה כזאת.¹³

על פי המגמות הקיימות ניתן לצפות גם בעתיד לדפוסים שונים של יחסי גומלין בין הקיבוץ לחבריו (גץ 2002). הקיבוצים ה"שיתופיים" ימשיכו, כבעבר, לכלול את התמורה לעבודת החברים בתוך הקניין המשותף, כאשר התאגיד מרכז את ההכנסות ואחראי להקצאתן בין החברים על בסיס שוויוני באמצעות תקציבים ושירותים מסוימים. בקיבוצים אחרים יגדל מרכיב התגמול האישי בגין ערכה הכלכלי של העבודה לעומת המרכיב השוויוני הניתן בגין עצם החברות בתאגיד, ואילו חלקם של השירותים הניתנים לכלל החברים במרוכז וללא תמורה כספית יקטן. על פי המגמות המסתמנות כבר היום יהיו גם קיבוצים שבהם ההכנסות מעבודה יישארו בידי החברים, אבל הם יידרשו לשלם לקהילה מסים עבור השירותים הציבוריים וכן "מס איזון" עבור כיסוי עלויות התמיכה באוכלוסיות חלשות ("רשת בטחון") כחלק מן הערבות ההדדית בה יחויבו הקיבוצים המתחדשים. רמת הערבות ההדדית תצטמצם ובחלק מן הקיבוצים תגיע עד לרמה המינימום, כפי שתיקבע בתקנות הסיווג החדשות. בתנאים אלה הריבוד הפנימי בין החברים יגדל והלכידות החברתית, המבוססת על מטרות ואינטרסים משותפים, תחלש.

יחסי הגומלין המשתנים בין הקיבוץ כתאגיד לבין החברים כפרטים, מקבלים בשנים האחרונות ביטוי גם במישור ההתדיינות המשפטית. על פי תקנון הקיבוץ אין לחבר היחיד מעמד משפטי עצמאי בנפרד מן הקיבוץ, ועל כן מחלוקות בין חברים לבין הקיבוץ נדונו בעבר בעיקר במסגרות בוררות תנועתיות. משבר האמון של החברים, שבא בעקבות המשבר הפיננסי, והחשש לעתידם הכלכלי, הוליד גם את תופעת הפנייה של חברים לערכאות משפטיות, כדי שאלה יכריעו

דיון וסיכום

השוואה בין הקיבוץ הנמצא היום בשלבי שינוי לקיבוץ הראשוני מצביעה בבירור על זיקה חזקה בין התהליכים בסביבה החיצונית לבין התמורות המתחוללות בתוך הקיבוץ עצמו. הסביבה בה פעל הקיבוץ במשך תקופה ארוכה הייתה סביבה תומכת, הן בהיבט הכלכלי והן בהיבט של היוקרה הציבורית. לסביבה המוסדית והחברתית היה עניין בתפוקות של הקיבוץ, בעיקר בתחום המשימות הלאומיות שהוא מילא, והחברים מצידם הזדהו עם מטרות הקיבוץ ועם עקרונותיו. בתנאים אלה נהנה הקיבוץ מזרימה מתמדת של משאבים כלכליים ואנושיים והייתה הלימה בין המבנה הפנימי שלו לבין תנאי הסביבה החיצונית. על כן יכול היה הקיבוץ להתפתח ובו בזמן גם לשמור על עקרונות היסוד שלו. היום, לעומת זאת, יוקרתם הציבורית של הקיבוצים נמצאת בשפל והם אינם נתפסים עוד כ"חלוצים לפני המחנה" אלא כקבוצות אינטרסים, המתחרות עם ארגונים אחרים על המשאבים הלאומיים ללא העדפה ולעתים גם מעמדת חולשה. גם כלפי פנים נחלש מעמדו של הקולקטיב הקיבוצי וחבריו מבקשים להגמיש את עקרונות היסוד בכיוון של הגדלת זכויותיהם כפרטים. התנועות הארציות, שבעבר העניקו למגזר את עצמתו הפוליטית, איבדו בעת המשבר את כוחן הכלכלי ואת השפעתן, הן כלפי פנים והן כלפי חוץ, ואינן מסוגלות עוד להוביל את מהלכי השינוי נדרשים (אברהמי 1993; בן רפאל 1996). לכן, בניגוד לעבר, כל קיבוץ מתמודד היום בכוחות עצמו עם המציאות המשתנה ומתאים את מבנהו הפנימי לנסיבות המיוחדות לו.

כדי לשרוד בסביבה התחרותית שבתוכה פועל הקיבוץ היום, עליו לפתח כושר קיום כלכלי שאינו תלוי במעטפת ממלכתית ותנועתית תומכת ולהתאים את תשתיתו הכלכלית לתנאי השוק. המשמעות המעשית היא הכנסת ענפים חדשים, טכנולוגיות חדשות וניהול מקצועני, גיוס הון פרטי והכנסת יזמים פרטיים כשותפים במפעלי הקיבוץ, העסקת עובדים מיומנים שהתמחו בתחומי ידע חדשניים, עידוד יזמות וניצול נבון של הזדמנויות כלכליות, כולל אלה הנוצרות על-ידי שינוי יעוד של קרקעות הנמצאות בחזקת הקיבוץ. תהליכים אלה מחייבים שינוי גם בהתייחסות לכוח העבודה של חברי הקיבוץ, באמצעות תמחור הערך הכלכלי של עבודתם לפי כישורים אישיים ולפי המקובל בשוק, השקעה בהכשרתם המקצועית וצמצום האבטלה הסמויה, בין השאר על-ידי הפנייה לעבודה מחוץ למשק הקיבוצי. בו בזמן נדרש הקיבוץ גם להתייעל ולחסוך בהוצאות, בעיקר בתחום השירותים הצרכניים והציבוריים.

לתהליכים אלה, המתרחשים כבר היום בקיבוצים רבים ברחבי הארץ, יש, מעצם טבעם, השפעה ישירה ועקיפה על מערכת היחסים שבין התאגיד הקיבוצי לחבריו. כך, לדוגמה, ההתמקצעות הנדרשת מקטינה את שליטתו של הקיבוץ בהכוננת כוח העבודה של חבריו ומעניקה להם חופש בחירה במקום העבודה לפי נטיותיהם וכישוריהם, אבל גם מטילה עליהם את האחריות למציאת תעסוקה הולמת. על רקע זה מתבלטים ההבדלים בתרומתם של החברים לכלכלת הקיבוץ ובעקבותיהם עולה הדרישה למתן גמול דיפרנציאלי בהתאם.

הצורך להקטין את הוצאות הקיום של החברים ואת עלויות ההחזקה של מערכת השירותים מוביל לשינוי בדפוסי הצריכה בשלושה כיוונים: מעבר מצריכה משותפת לצריכה פרטית, גם אם היא נשלטת עדיין על ידי התאגיד הקיבוצי באמצעות הקצאה תקציבית; הפניית משאבים לצבירת זכויות פנסיה וביטוח סוציאלי עבור החברים באמצעות קרנות חיצוניות; והעברת האחריות לאספקת השירותים הציבוריים לידי השלטון המקומי באזור (גן 1998). כל אלה מתכנסים למגמה ברורה של הוצאת סמכויות ומשאבים משליטת הקולקטיב והעברתם לשליטת הפרט והמשפחה מצד אחד, וליחידות משנה וארגונים חיצוניים מהצד האחר.

בתנאים אלה משתנים גם תהליכי קבלת החלטות, ותפקידה של האסיפה הכללית שהיא אבן היסוד של הדמוקרטיה הישירה בקיבוץ מטשטש. מצד אחד קבלת החלטות בתחום הכלכלי מחייבת ידע מקצועי וניהולי שאינו מצוי בידי רוב החברים, ומהצד האחר חלק גדול של החלטות הנוגעות לדפוסי הצריכה עובר אל החברים כפרטים. בשל כך מתפתחים מנגנונים חדשים של קבלת החלטות, חלקם באמצעות גופים נבחרים ייצוגיים וחלקם באמצעות גופים טכנוקרטיים מקצועיים שאינם נבחרים על-ידי חברי הקיבוץ.

במעבר אל הקיבוץ המשתנה מתחולל שינוי גם בזיקתם של הקיבוץ וחבריו לסביבה החיצונית (רוזנר וגן 1996; טופל 1995; 2005). מצד אחד נפתחים נתיבים חדשים ליחסים ישירים בין חברי הקיבוץ לארגוני עבודה ושירות מחוץ לקיבוץ, ומצד אחר מתפתח שיתוף פעולה של התאגיד הקיבוצי עם יזמים וארגונים כלכליים חיצוניים – שיתופיים ופרטיים כאחד. בה בעת מתחילה להסתמן גם מגמה הפוכה של כניסת גורמים חיצוניים לתחום הקיבוץ ובהם גם תושבים שאינם חברים בקיבוץ. שינוי המדיניות הממסדית לגבי זכויות המגורים ביישוב שיתופי, באמצעות החלטות מועצת מקרקעי ישראל, פתח בפני הקיבוצים אפשרות לאזן את גל העזיבות שבא בעקבות המשבר הכלכלי באמצעות קליטה של תושבים מחוץ למסגרת התאגיד השיתופי. אולם הכניסה לקיבוץ של תושבים שאינם חברים בו עתידה להוביל לביטול הזרות המרחבית ההיסטורית בין התאגיד הקיבוצי לבין היישוב, ובין הנהלת הקיבוץ לבין הרשות המקומית של היישוב (הוועד המקומי). בהיעדר מחויבות ממלכתית לשימור המבנה הייחודי של הקיבוץ עלולים קיבוצים שיבחרו להגדיל את אוכלוסייתם בדרך זו למצוא את עצמם מחוץ להגדרה המשפטית של "קיבוץ" כפי שהיא קבועה בחוק.

מאחר וכל קיבוץ עומד היום בפני עצמו ומאחר והקיבוצים נבדלים זה מזה במיקומם, ביכולתם הכלכלית-ארגונית ובמאפייני אוכלוסייתם וציפיותיה, אפשר להניח כי תהליכי השינוי יובילו להתפתחותם של דגמים ארגוניים אחדים, השונים זה מזה במידת הזיקה שהם מקיימים לערכי היסוד של הקיבוץ. חיוץ המגמות העכשוויות מצביע על מגוון צירופים אפשריים, כאשר חלק מן הקיבוצים יעצרו בשלב שבו הם יוכלו עדיין להישאר בתוך המסגרת הערכית והמשפטית המוכרת היום כ"קיבוץ", בעיקר לאחר שהחלטת הממשלה להכיר בקיבוץ המתחדש כתת-סוג של קיבוץ

כפי שהדברים נראים היום, קיבוץ יוכל להישאר "קיבוץ", הן על פי הגדרתו הערכית והן על פי הגדרתו החוקית-משפטית, אם יתקיימו בו התנאים האלה:

1. התאגיד שולט במרבית הנכסים היצרניים כקניין משותף, גם אם יש לו שותפים חיצוניים ו/או מתקיים בו הסדר פורמאלי של שיוך נכסים לחברים.
2. מתקיימת ערבות הדדית כנדרש בתקנות הסיווג.
3. ההחלטות מתקבלות בדרך דמוקרטית, אם כי לא תמיד בדמוקרטיה ישירה. מוסד האסיפה הכללית ממשיך להתקיים כסמכות העליונה של הקיבוץ.
4. נשמרת החפיפה מהמרחבית בין היישוב הקיבוצי והתאגיד הקיבוצי.

ניתוח מגמות השינוי לאורך זמן, כפי שהוצגו לעיל, מעיד כי הקיבוץ, ככל ארגון אחר, תלוי בסביבה החיצונית כמקור למשאבים כלכליים ואנושיים וגם לגיטימציה חברתית וחוקית שהוא זקוק להם לקיומו, ועל כן הוא חייב להתאים את עצמו לתנאי הסביבה. כאשר המשק הלאומי נעשה מורכב ומגוון, וענפים עתירי ידע מחליפים את החקלאות ואת התעשייה כענפים מובילים, וכאשר רמת החיים עולה ומאפשרת ליחיד לממש שאיפות אישיות בתחומים שונים, אין הקיבוץ יכול להסתגר עוד בין גדרותיו ועליו להשתנות אם חפץ חיים הוא. המחקר הנוכחי אינו מספק תשובה ברורה לשאלה האם יעמדו הקיבוצים באתגר העומד בפניהם – להסתגל לסביבה תחרותית וגם לשמר את ערכי היסוד שלהם. יחד עם זאת, אין ספק כי לאלה שרוצים לשמר במידה זו או אחרת את זהותו הייחודית של הקיבוץ, יש מרחב תמרון גם בתוך "שדה המשחק" המשתנה, המאפשר להם לבחור את השינויים המתאימים להם ביותר מבחינה חברתית וכלכלית, ובלבד שישכילו לגבש פתרונות מבניים ומשפטיים הולמים לצורך זה.

מוקדי לימוד

1. שינויים בבסיס הכלכלי של הקיבוצים וגורמיהם.
2. השפעת השינויים בבסיס הכלכלי על המרחב הפיסי של הקיבוצים.
3. שינויים במבנה החברתי של הקיבוצים.

הערות

¹ אבי לפידות, בעבר מנהל האגף לתכנון אזורי ברשות לתכנון ופיתוח ההתיישבות, החקלאות והכפר, המשותפת למשרד החקלאות ופיתוח הכפר ולסוכנות היהודית/ההסתדרות הציונית.

² לביאה אפלבוים, בעבר חוקרת בכירה במרכז ללימודי הפיתוח ברחובות ומרצה במחלקה לגיאוגרפיה, אוניברסיטת בר אילן.

³ ראו פירוט בנספח 2 בתוך לפידות ואחרים 2000. ראו לציין כי מעמדו המשפטי של התקנון כבסיס ההתאגדות השיתופית של הקיבוץ קיבל חיזוק בשנים האחרונות בשורת פסקי דין המצטטים אותו ו/או נשענים עליו, בדרך כלל בהתדיינות לגבי זכויות חברים או זכויות עוזבי קיבוץ מול הקיבוץ (ראו לדוגמה דרומי 2004)

⁴ דוגמה בולטת היא הדרך בה ניתן להכניס שינוי בתקנון שעל פיו פועל הקיבוץ. כל שינוי חייב להתקבל בהתאם לכללים משפטיים הקבועים בפקודת האגודות השיתופיות או בתקנונים עצמם (בעיקר ביחס לרוב הנדרש בהצבעה לקבלת השינוי), ולקבל את אישורו של רשם האגודות השיתופיות, שהוא הממונה מטעם המדינה על כל התאגידים השיתופיים. מלבד זאת נדרשת גם הסכמת התנועה שאליה שייך הקיבוץ, ושל "ניר שיתופי", המאגדת בתוכה את כל היישובים השיתופיים הקשורים להסתדרות הכללית של העובדים בארץ-ישראל. יתרה מכך, בתקנון הקיבוץ מצוי פרק הקרוי "יסודות הקיבוץ", ובו שני סעיפים (3 ו-4) המעניקים לתאגיד את הזהות המשפטית הייחודית המוכרת בחוק כ"קיבוץ", והם אינם ניתנים לשינוי על-ידי האסיפה הכללית של החברים כל עוד התאגיד מסווג כקיבוץ על-ידי רשם האגודות השיתופיות, שבידו הסמכות החוקית הבלעדית להחליט על סיווגה של אגודה שיתופית. לכן קבלת החלטה על שינוי סעיפי יסוד אלה ואישורה על ידי הרשם, כמוה כהחלטה על הסבת התאגיד הקיבוצי לתאגיד מסוג אחר, או על פירוקו.

⁵ לדיון זה ראו נספח 2 בתוך לפידות ואחרים 2000 (הערה 3 לעיל)

⁶ בהקשר זה ראויה לציין פנייתו של קיבוץ איילת השחר לוועדת הפרוגרמות של משרד החקלאות בשנת 2004 בבקשה לשנות את סיווגו מקיבוץ למושב עובדים. הבקשה אושרה עקרונית, אך מימושה עדיין אינו מובטח משום שהוא כרוך בביצוע הליכים פורמאליים, הן בתוך הקיבוץ פנימה והן ברשויות ממלכתיות שונות, ובמציאת פתרונות הולמים לבעיות הצפויות (בשן 2004; פראג 2004). לאחרונה הוגשה בקשה דומה על ידי קיבוץ בית העמק (פראג 2005)

⁷ החלטה זו עודכנה מספר פעמים וביום 3.7.1995 הוחלפה בהחלטה 727, שיחד עם החלטות 717 ו-737 בוטלה בשנת 2002 על-ידי בית המשפט הגבוה לצדק (ראו הערה 9 להלן)

⁸ קיבוצים רבים הגישו בקשה רשמית לאישור תכניות על פי שתי החלטות אלה, אבל רק מעטים מהם כבר הגיעו לשלב הביצוע של שכונות קהילתיות צמודות-קיבוץ וייתכן שמגמה זו תיעצר או תואט במידה ניכרת בעקבות החלטות מאוחרות יותר של מועצת מקרקעי ישראל. גם תהליך שיוך הדירות בפועל נמצא עדיין בראשיתו (ראו לדוגמה פראג ודרומי 2004) וגם הוא מתעכב מסיבות שונות (בשן 2005)

⁹ החלטות 717, 727, ו-737 בוטלו על ידי בית המשפט הגבוה לצדק ביום 29.8.2002, בעקבות עתירות שהוגשו על ידי עמותת "שיח חדש ואחרים, בטענה של אי-צדק חברתי (בג"ץ 244/00, המוכר כבג"צ הקשת הדמוקרטית המזרחית). במקומן התקבלו ביום 4.2.2003 שתי החלטות חדשות – 949 (במקום 717) ו-959 (במקום 737), וביום 5.8.2003 – החלטה 969 (במקום 727). נראה כי גם החלטות אלה עדיין אינן בגדר סוף פסוק ולא ברו כיצד ישפיעו על הקיבוץ העתידי.

¹⁰ תקנות האגודות השיתופיות ססוגי אגודות (תיקון) התשס"ו – 2005, המאפשרות את יישומה של המלצה זו, פורסמו בקובץ התקנות 6445 ביום 20.12.2005.

¹¹ גבולותיה של ערבות זו לא נקבעו על-ידי הוועדה והנושא נמצא בטיפולו של צוות מטעם התנועה הקיבוצית (בשן 2004א). הנורמות שיוצעו יהיו טעונות אישור של רשם האגודות השיתופיות.

¹² בעת מסירת דברים אלה לדפוס (דצמבר 2005) עדיין לא ברור אם וכיצד יימשך מהלך הקמתן של השכונות הקהילתיות לאור החלטות מועצת מקרקעי ישראל שהתקבלו בעקבות פסיקת בית המשפט הגבוה לצדק בעתירת הקשת המזרחית (ראו הערה 7 לעיל). לעומת זאת מסתמנות היום מגמות חדשות של חזרת בניינים עם אפשרות לחברות לאחר תקופת מעבר.

מקורות

- אברהמי, א' 1993: **תפקוד התק"ם – דילמות וכיווני שינוי**. אפעל: יד טבנקין (מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת י')
- אוטולנגי, ס' 1998: החלטות המינהל – תחילת סופה של ההתיישבות החקלאית? **עיוני משפט**, ל"א(3), 581-612.
- אפלבוים, ל' ובנין, ת' 1992: דפוסי המעורבות של המועצות האזוריות בפיתוח כלכלי לאור מאפייניהן החברתיים-כלכליים. **עיר ואזור**, 22, 20-32.
- אפלבוים, ל' ומרגוליס, ח' 1985: **הכפר הישראלי לקראת שנת 2000, כרך ב: מגמות בהתפתחות תבניות הישוב**. רחובות המרכז לחקר התיישבות כפרית ועירונית.
- אפלבוים, ל' וניומן, ד' 1997: **התמורות במרחב הכפרי בישראל והשפעתן על השלטון המקומי**. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- אפלבוים, ל' וקידר, פ' 1995: **השפעת המבנה הארגוני-ישובי על פיתוח יזמות עסקית בפריפריה הכפרית**. רחובות: המרכז לחקר התיישבות כפרית ועירונית.
- ארבל (טפר), מ' וצ'מנסקי, ד' 2001: **שכונות קהילתיות ליד קיבוצים**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- ביין, א' 1970: **תולדות ההתיישבות הציונית מתקופת הרצל ועד ימינו**. רמת גן: מסדה.
- בן אברם, ב' 1981: צמיחתה של הקבוצה מתוך מאווייהם של בני העלייה השנייה לעבודה עצמית. **קתדרה**, 18, 123-118.
- בן רפאל, א' 1996: **מהפכה לא טוטאלית**. יד טבנקין.
- ברשישת, א' ופייטלסון, ע' 1998: **התפשטות היזמות הפרטית בקרקע ציבורית**. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- בשן, א' 2001: מי יצילנו ממשפט? **הקיבוץ**, 19.4.2001 (www.kibbutz.org.il)
- בשן, א' 2002: יש דין ויש דיין. **הקיבוץ**, 4.7.2002 (www.kibbutz.org.il)
- בשן, א' 2004: יחי הסדר החדש, **הקיבוץ**, 1.4.2004 (www.kibbutz.org.il)
- בשן, א' 2004: מושב איילת-השחר. **הקיבוץ**, 11.11.2004 (www.kibbutz.org.il)
- בשן, א' 2005: צמיחה בערפל. **הקיבוץ**, 23.6.2005 (www.kibbutz.org.il)
- גבתי, ח' 1981: **מאה שנות התיישבות**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- גבתי, ח' 1987: **הכר את הקיבוץ**. הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- גן, ח' 1975: **דפוסי צריכה בקיבוץ**. עבודת גמר בחוג לכלכלה, אוניברסיטת תל אביב.
- גץ, ש' 1998: שינויים בגבולות החברתיים והפונקציונאליים של הקיבוץ. **אופקים בגיאוגרפיה**, 49-48, 97-109.
- גץ, ש' 2002: **סקר שינויים בקיבוצים-2002**. היחידה לתכנון תנועתי – התנועה הקיבוצית והמכון לחקר הקיבוץ והרעיון השיתופי – אוניברסיטת חיפה.

- דגני, ע' 2006: המועצה האזורית כמערכת תמך חלופית לקיבוץ המתחדש. **אופקים בגיאוגרפיה**, 66, 134-153.
- דה מלאך, ד' 1995: **השינוי האידגוני הפורמלי בקיבוץ – השפעתן של נורמות "מובנות מעליהן"**. רמת אפעל: יד טבנקין (עין בוחנת- סידרת דיווחי מחקר, חוברת א')
- דרומי, י' 2004: שנת המשפט בקיבוץ. **הדף הירוק**, 14.9.2004 (www.kibbutz.org.il)
- הוועדה לגיבוש המלצות למדיניות החקלאית והכפרית של ישראל 1995-2000** (ועדת זוסמן) 1995: רחובות: הרשות לתכנון ופיתוח החקלאות, ההתיישבות והכפר.
- הוועדה הציבורית לעניין הקיבוצים (ועדת בן רפאל) 2003: **דין וחשבון בעניין הקיבוצים**. ירושלים. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה 2004: **שנתון סטטיסטי לישראל**, 55, ירושלים.
- הראל, י' 1993: **הקיבוץ החדש**. ירושלים: כתר.
- הרצברג, ו' 1998א: בכמה משפטים. **הדף הירוק**, 20.8.1998
- הרצברג, ו' 1998ב: ישוב ובליבו שכונה. **הקיבוץ**, 17.9.1998 (www.kibbutz.org.il)
- וובר, א' 1992: **להתחדש – הקיבוץ מול עתידו**. הקיבוץ המאוחד (קו אדום)
- טופל, מ' 1995: **מגמות בתהליך השינוי בקיבוץ**. אפעל: יד טבנקין (מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת ט"ו)
- טופל, מ' 2005: **המנהלים החדשים – הקיבוץ על דרך אחרת**. מכון בן גוריון, אוניברסיטת בן גוריון ויד טבנקין.
- טופל, מ' ובן רפאל, א' 2006: מהפכת מנהלים נוסח קיבוץ, **אופקים בגיאוגרפיה**, 66, 28-42.
- יפה, ד' 2005: **שנתון התנועה הקיבוצית 2004**, אגף הכלכלה, מדור מידע.
- כהן, ר' תשכ"ט: **הישוב הקיבוצי – יסודות ותהליכים**. הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- לפידות, א' אפלבוים, ל' ויהודאי, מ' 2000: **מפרח-בר מוגן לצמח בר-תחרות: השפעת התהליכים בסביבה על הקיבוץ**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- מדינת ישראל 2005: **דין וחשבון של הוועדה לבחינת הזכויות בחלקת המגורים ביישובים החקלאיים** (ועדת הבר)
- מרון, ס' 1997: **הקיבוץ בחברת השוק**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- ניר, ה' 1981: אידיאולוגיה ואנטי-אידיאולוגיה. **קתדרה**, 18, 124-129.
- פויון, א' 1997: **התנועה הקיבוצית 1997 – מידע ומספרים**.
- פויון, א' 2005: **התנועה הקיבוצית – מידע ומספרים 2005**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- פראג, א' 2004: אין מתנות חינם. **הדף הירוק**, 10.6.2004 (www.kibbutz.org.il)
- פראג, א' 2005: משיתופי לעובדים, **הדף הירוק**, 7.7.2005 (www.kibbutz.org.il)
- פראג, א' ודרומי, י' 2004: גשר של חוזים. **הדף הירוק**, 8.7.2004 (www.kibbutz.org.il)

פרנקל, ר' 1981: המניעים האידיאולוגיים בהתהוותה של הקבוצה בימי העלייה השנייה, *קתדרה*, 18, 117-111.

צו המועצות המקומיות (מועצות אזוריות) (תיקון), התשס"ד-2004: קובץ התקנות 6329, 14.7.2004.

קליאוט, נ' תשמ"א: המבנה המרחבי של קיבוץ, מושב ומושבה – המפגש בין יעילות טכנית לסדר חברתי. *מחקרים בגיאוגרפיה של ארץ ישראל*, י"א: 115-132.

קרול, י' ואחרים 1989: **המשבר הכלכלי בקיבוצי התק"ם – עקרונות וקווי פעולה לפתרון המשבר**. התנועה הקיבוצית המאוחדת.

רוזוליו, ד' 1993: **השינויים בקיבוץ וחקר הקיבוץ – היבט תיאורטי**. רמת אפעל: יד טבנקין (מחקר הקיבוץ במפנה המאה, חוברת ט').

רוזוליו, ד' 1999: **השיטה והמשבר – משברים, הסדרים ושינויים בתנועה הקיבוצית**. תל אביב: עם עובד.

רוזנטל, ג' 1994: **הכלכלה הקיבוצית בעקבות המשבר**. רמת אפעל: יד טבנקין.

רוזנר, מ' וגן, ש' 1996: **הקיבוץ בעידן של שינויים**. הקיבוץ המאוחד ואוניברסיטת חיפה.

רופין, א' תרפ"ה: **ההתיישבות החקלאית של ההסתדרות הציונית בארץ-ישראל (תרס"ח-תרפ"ד)**. תל אביב: דביר, מחלקת "אומה וארץ".

רופין, א' 1968: **פרקי חיי – ראשית עבודתי בארץ 1907-1920**. תל אביב: עם עובד.

שוורץ, מ' 1995: **בערבות לא מוגבלת – היסטוריה וכלכלה מדיניות בחקלאות הקואופרטיבית של ישראל: מושבים ואירגוני קניות – לפני המשבר ובעקבותיו**. באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

שוורץ, מ'. אפלבוים, ל'. קידר, פ' ובנין, ת' 1994: **המועצות האזוריות בעידן של תמורות-האתגר של תכנון הפיתוח**. רחובות: המרכז ללימודי הפיתוח.

שילה, מ' 1986: דגניה – דגם ראשון להתיישבות שיתופית על קרקע הלאום. *קתדרה*, 39, 87-98.

שילה, מ' 1988: **נסיונות בהתיישבות – המשרד הארצישראלי 1914-1908**. ירושלים: יד יצחק בן-צבי.

שלם, א' 2000: **הון ציבורי לארגון שיתופי**. רמת אפעל: יד טבנקין.

Katz, H.C., Batt, R., and Keefe, J.H. 2003: The revitalization of the CWA (Communications workers of America): Integrating collective bargaining, political action, and organizing. *Industrial and labor Relations Review*, 56(4), 573-589.

Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. 1969: *Organization and Environment*. New York: Irwin.

Pfeffer, J., and Salancik, G.R. 1978: *The External control of organizations: A Resource Dependence perspective*. New York: Harper and Row.