

צבי גלאור¹ (2019)

תקציר

הוועדות בקואופרטיב מהוות מרכיב חשוב במבנה הדמוקרטי שלו. כל קואופרטיב מקים בתוכו מספר שונה של ועדות, לפי צרכיו. גם המושב, הקואופרטיב הרב-תפקודי, מקים בתוכו ועדות, וגלל היקפו הרחב של הקואופרטיב, והשילוב של מרכיבי הקהילה והשלטון המקומי, מספרן של הוועדות במושב הינו, בדרך כלל, רב יותר מאשר בקואופרטיבים אחרים.

המאמר לומד את מבנה ותפקוד הוועדות בקואופרטיבים שונים ברחבי העולם והנוסף את תפקידי ותפקודי הוועדות בקיבוץ, שגם הוא קואופרטיב כפרי והדומה במספר מרכיבים קואופרטיבים למה שקורה במושב.

המאמר מנסה לתאר ולהסביר וללמוד את תהליכי ייסודן של הוועדות במושב, באילו תחומים הן פועלות, מהן סמכויותיהן, ואיזה מקום יש להן במבנה הדמוקרטי של הקואופרטיב. הוועדות במושב נמצאות בתחומים רבים המתוארים והמוסברים והמנותחים במסגרת המאמר. המאמר הוא ראשוני בנושא בו הוא עוסק ופותח פתח להמשך המחקר על הוועדות במושב.

1. הקדמה

נושא הוועדות בקואופרטיב, תפקידן ומקומן, נחקר מעט בספרות המחקרית הקיימת. שם מודגש כי קואופרטיב מקים ומייסד ועדות כאשר הגודל והמורכבות של ניהול הקואופרטיב מחייבות הקמתן (Thorner, 1962). הנדבך הראשון במבנה הדמוקרטי של הקואופרטיב הינה האסיפה הכללית של החברים. כאשר הקואופרטיב גדל במספר חבריו הוא בוחר בדרך כלל ועדה המנהלת אותו. מבין חברי הועדה נבחר מרכז, המנהל למעשה את הקואופרטיב (Cornforth, 1995). קורנפורט מסביר כי כאשר הקואופרטיב גדל ומטלות הניהול מתרבות, האסיפה הכללית בוחרת ועדות משנה אשר יקבלו סמכויות מן המנהל ומוועד ההנהלה, כדי שיעזרו בתפקידי ניהול שונים. גם פריאלי (Priyali 2018) מסביר כי כאשר

1 Dr. Zvi Galor (PhD)
www.coopgalor.com
https://en.wikipedia.org/wiki/Zvi_Galor
https://fr.wikipedia.org/wiki/Zvi_Galor

מנהל עומד בפני נפח עבודה הגדול מיכולתו להתמודד לבד, הרי שהוא מחלק מטלות בין אלו הסרים לסמכותו. המנהל מחלק את העבודה ומאציל מסמכויותיו לאלו הכפופים לו כדי שיבצעו אותן. תהליך זה מתקרא האצלת סמכויות. האצלת הסמכויות מעבירה את האחריות הניהולית לחברים או מה שיותר מתאים לקואופרטיב, לוועדות, והן מקבלות תפקידים המוגדרים ספציפית למילוי תפקיד מסוים בקואופרטיב (Rondinelli, Nellis, & Cheema, 1983). הוועדות נבחרות בדרך כלל על ידי האסיפה הכללית של החברים, אולם סמכויות מואצלות אליהן על ידי יו"ר הקואופרטיב או על ידי ועד ההנהלה.

המאמר המוצע ילמד את נושא הוועדות בקואופרטיב ובתחילה את נושא האצלת הסמכויות לכפופים במערכת הניהול. לאחר מכן יבחן המאמר את קיומן של הוועדות בקואופרטיבים כפריים עם, ראשית, דגש על מקרה לימוד על הוועדות בקיבוץ בישראל, ולאחר מכן, הצגת מקרה לימוד ובו ילמד תפקיד הוועדות השונות והרבות במושב הקלאסי (Galor, 2013) בישראל. המאמר יתרום ללימוד תפקיד הוועדות בקואופרטיב הרב תפקודי, והוא המושב, באזורי הכפר. במחקר נעשה שימוש במקורות מחקרניים, מאמרים וספרים, מקורות מן האינטרנט, ואתרי אינטרנט של מושבים שונים. המאמר השתמש גם בניסיון הרב של המחבר בחיי המושב, ובניהול מושב, ובניהול ועדות בו (Galor, 2019). המאמר מתאר מצב שהיה קיים במושב, המכונה כמושב הקלאסי (Galor, 2014), מצב שאינו קיים יותר, כיוון שהמושבים עברו שינוי גדול בסוף שנות השמונים ותחילת שנות התשעים (Shoresh, 2006; Sofer, & Appelbaum, 1989). מתודת המחקר בה המאמר משתמש היא בעיקר שימוש בתצפיות ולימוד מניסיון. המאמר מתאר את מבנה המושב עם התמקדות על הוועדות שהיו קיימות בו לאורך השנים, ולכן מבנה המיוחד. הצגת מבנה הוועדות חשוב גם כלימוד והבנת פרק היסטורי זה שהוא בעל עניין ליידע הקואופרטיבי הקיים והעתיד.

2. האצלת סמכויות בקואופרטיב

מקובל להניח כי התהליך של יצירת המוסדות הדמוקרטיים בקואופרטיב שאך נולד, כולל, ראשית לכל, כינוס אסיפה כללית של כל החברים בקואופרטיב. בין שאר הדברים הנכללים בסדר היום של אסיפה זו ראשית לכל הוא בחירת ועדה שתנהל את הקואופרטיב, ומתוכה נבחר חבר אשר ירכז וינהל את ענייני הקואופרטיב לתקופה שנקבעה בתקנון (Dogarawa, 2005)). האסיפה הכללית של החברים בוחרת מלבד ועדת הניהול גם ועדות משנה אשר תהיינה אחראיות לתחומי פעולה שונים בקואופרטיב. בדרך כלל תחומים אלו מתחלקים לאלו בעלי אופי כלכלי, ולתחומים חברתיים (Reitse, 2006).

המערכת הניהולית בקואופרטיב, בדומה לארגונים אחרים, פועלת דרך מנגנון של האצלת סמכויות. האסיפה הכללית של החברים מאצילה סמכויות למנהל הקואופרטיב דרך ועד הנהלה שלו. ישנם קואופרטיבים וותיקים וגדולים שהוסיפו עוד שלב במערכת האצלת הסמכויות, זה של המועצה (Baldwin, 1972). האסיפה הכללית מאצילה הסמכות שלה למועצה, והמועצה היא המאצילה מסמכויותיה לוועד ההנהלה. האסיפה הכללית משאירה בידיה סמכות חשובה ביותר והיא מערכת הפיקוח על מעשי ההנהלה (Bijman, & van Dijk, 2009). הנהלת הקואופרטיב מאצילה לחבר שנבחר את הסמכות לנהל בפועל את הקואופרטיב.

קיים דיון מעניין ביותר על נושא האצלת סמכויות. אגיון וטירול (Aghion, & Tirole, 1997) תרמו מאוד להבנת מהות המנגנון של האצלת סמכויות. הם מביאים הגדרה בנוסח

הבא, שהיא מובאה מתוך מאמר משנת 1951:

"We will say that [the boss] exercises authority over [the worker] if [the worker] permits [the boss] to select x [a 'behavior,' i.e., any element of the set of specific actions that the worker performs on the job]. That is, [the worker] accepts authority when his behavior is determined by [the boss's] decision. In general, [the worker] will accept authority only if ... chosen by [the boss], is restricted to some given subset ([the worker's] 'area of acceptance') of all the possible values (Simon, 1951, p. 294)."

שני החוקרים מרחיבים את נושא האצלת הסמכויות ומוסיפים לו את ההבחנה בין הקצאת סמכות פורמלית, כלומר מי שמקבל החלטות, ולבין בעל הסמכות האמיתית, כלומר השליטה האמיתית, או השליטה האפקטיבית על ביצוע ההחלטות בתוך ארגונים, באופן כללי, ובמשתמע, גם בתוך קואופרטיבים. שני החוקרים מבחינים בשני כוחות מנוגדים ביחסים שבין הוועד המנהל ולבין המנכ"ל. הוועד המנהל, דרך פעולת ההאצלה, מאבד חלק מן האפשרויות של שליטה אפקטיבית על הארגון שעליו הוא ממונה, כיוון שסמכויות אלו הועברו למנכ"ל. מצד שני, למנכ"ל יש יותר אפשרות להשתתפות פעילה בארגון אותו הוא מנהל, והעברת הסמכויות תעודד ותמריץ אותו להעמיק ידע בפעולות הדרושות והנחוצות לארגון. הבחנה זו תשרת אותנו בדיון להלן על הוועדות ותפקידן בקואופרטיב.

היררכיה (Baker, et al. 1999) במערכת אוטוריטרית מגדירה מיהו בעל הסמכות הגבוה ביותר והוא זה הנמצא בראש המערכת והוא המאציל מסמכותו לכפופים לו. בייקר והאחרים מוסיפים יסוד נוסף בהבנת האצלת הסמכות, כשהם מציינים כי בעל הסמכות הגבוה ביותר הוא גם בעל הסמכות הרשמית. בדרגים הנמוכים יותר נמצאים אלו להם מואצלת סמכות בלתי פורמלית. הם מסבירים כי בעל הסמכות הרשמי יכול להסיר את הסמכות שהוא האציל לכפופים לו, ולכן הסמכות הבלתי פורמלית תלויה כל הזמן בבעל הסמכות הרשמית.

תפקידה המרכזי של מועצת המנהלים בארגונים לא קואופרטיבים, משתנה במודל הממשל התאגידי הקואופרטיבי. זה אומר כי הסמכות הרשמית נשארת בידי החברים, כלומר האסיפה הכללית, אולם הסמכות האמיתית נמצאת אצל המנהלים (Baker et al., 1999). בקואופרטיב בעל הסמכות הרשמי הוא האסיפה הכללית של החברים ובעלי הסמכות הבלתי פורמלית הם המוסדות הנבחרים כמו המועצה, ההנהלה, מנכ"ל הקואופרטיב, ומתחתיו גם ועדות הקואופרטיב, נשואי המאמר שלנו. כל הדרך, החל מן האסיפה הכללית, פועל מנגנון האצלת הסמכות, דרך ההנהלה והוועדות, ובאותה מידה שהוא פועל בארגונים אחרים (Hendrikse, 2005). במילים אחרות, חברים האצילו זכויות החלטה למנהלים, להנהלה ולמנכ"ל הקואופרטיב ומשם אל הוועדות להן הואצלו מסמכויותיו של המנהל.

3. ועדות בקואופרטיב

קורנפורט (1995) מתאר לנו את התהליך בו קואופרטיב מפתח את הגופים הדמוקרטיים שלו, המיועדים לנהל, לשלוט ולפקח טוב יותר על הארגון. הוא מסביר כי, כאשר מספר החברים גדל ועובר את העשרים, נולד הצורך לייסד וועד הנהלה, וזהו תחילת התהליך בו מואצלות סמכויות. עם הזמן הצורך בגופי ניהול נוספים גדל, ואז מתחיל תהליך הקמת הוועדות בקואופרטיב. ועדות שיהיו מורכבות מחברי הקואופרטיב, והן תעסוקנה בבעיות ספציפיות, להן למנהל הקואופרטיב אין זמן ואין התמחות מתאימים לעסוק (Reitse,

Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual (2006). דוגמה מקואופרטיב תעשייתי גדול ממקסיקו בשם (Hernandez 2006). המחברת מתארת כיצד הקואופרטיב הקים ארבע ועדות מבין חבריו שעסקו בחינוך של ועבור החברים, ברווחה של החברים, בפתרון סכסוכים ובשליטה טכנית.

דוגמה נוספת של ועדות בקואופרטיב מובאת מדרום קוריאה (Saikou, & Wen-Chi, 2008) והלקוחה מקואופרטיב יצרני של נשים. האסיפה הכללית של הקואופרטיב בחרה מבין חבריה נציגים לוועדות ליחסי ציבור, לחינוך, לוועדת מוצרים ירוקים, וועדה לאיכות הסביבה. הפעילות בוועדות של חברות הקואופרטיב הביאו אותן גם להשתתף באופן פעיל בפעילויות קהילתיות, ולהרחיב את פעולותיהן לשיתוף פעולה בין קואופרטיבים דומים בעלי אותן מטרות. מהלך דומה מיבשת אחרת מובא במחקר על הקואופרטיבים באוגנדה, שבאפריקה (Kyazze, 2010). כאן מדובר על אספות שנתיות בהן נבחר ועד ההנהלה של הקואופרטיב ומבין חבריו נבחרים נציגים לוועדות אשראי, חינוך, פרויקטים ולוועדת ביקורת. מקרה נוסף מאוגנדה מספר (Ampaire, et al. 2013) כיצד קואופרטיב כפרי מזרעה שנייה יסד מספר ניכר של ועדות משנה כדי לעזור לניהול יעיל של הקואופרטיב היצרני.

4. ועדות בקיבוץ

הקיבוץ הוא דוגמה לקהילה כפרית הכוללת בתוכה קואופרטיב רב תפקודי, וכל אלו שגרים בקהילה הנם גם החברים בה. התהליך של בניית הממשל הדמוקרטי של הקיבוץ דומה לתהליך שתיארנו בפרקים קודמים של עבודה זו. האסיפה הכללית של כל חברי הקיבוץ היא הגוף העליון בעל הסמכות הראשית והיחידה לכל שמתארע בו, הן בקואופרטיב והן בקהילה, שהם, כאמור, כפר אחד. המבנה הדמוקרטי של הקואופרטיב החל כבר מייסודו של הקיבוץ הראשון שנוסד בסופו של העשור הראשון של המאה העשרים (Ron, & Keinan, 2004), והתפתח לאורך המאה העשרים, כשבחוט השדרה שלו עוברת הדמוקרטיה הישירה. צורה זו מתבטאת באסיפה הכללית, שהייתה מכונה, במירב הקיבוצים, גם כ'שיחת הקיבוץ', בה משתתפים כמובן כל החברות והחברים. גם פעולת הוועדות, הנשוא של עבודה זו, היא ביטוי לצורת חיים המבוססת על הערכים של הדמוקרטיה הישירה (מן וטורג'מן, 1985). הקיבוץ יישם ממשל וניהול דמוקרטי ובמסגרת זו נבחרו באסיפה הכללית כל מוסדותיו. אלו כללו את ועד ההנהלה של הקיבוץ על מרכיביו, שהם מזכירי הפנים והחוץ, ובייחוד את הוועדות השונות, שהיו בעלות חשיבות רבה בתהליך התפתחותו של הקיבוץ, ובייחוד משנות העשרים ואילך (Koenig, 1952). הוועדות התחלקו בעיקר לכאלו בעלות אופי כלכלי ולכאלו בעלות אופי חברתי (Schwartz 1954). התהליך, לאורך השנים, היה שככל שמספר החברים גדל, נעשה פחות שימוש באסיפה הכללית, ויותר אחריות הועברה לוועדות הרבות בתחומים השונים של הקיבוץ (Schwartz, 1957).

המבנה הממשלי-תפקודי של הקיבוץ מתואר גם במחקר של עציוני (Etzioni, 1959). הוא מבחין בין שלוש קבוצות של ועדות שונות. הוא מתאר אותן במבנה היררכי, וטוען כי נוצרות אליטות בין חברי הוועדות השונות ונוצרת היררכיה ביניהן. בראש ניצבת הסמכות העליונה במבנה היררכי זה, כלומר האסיפה הכללית. הסמכות מואצלת למזכיר ולמזכירות, ומשם ישנה חלוקה לשלוש קבוצות של ועדות. אלו הן ועדת המשק, ועדת החברים וועדת החינוך. מתחת לכל אחת משלוש ועדות אלו נוצרו קבוצות של ועדות. לכל ועדה היו תפקידים וסמכויות שהואצלו לה מן הסמכות שמעליהן. מתחת לוועדת המשק נמצאות הוועדות לתכנון

משקי, הוועדה הכספית, ועדת גידולי השדה, ועדות ייעוץ נוספות. לוועדת המשק יש תפקיד נוסף והוא האחריות על כל רכזי ומנהלי הענפים היצרניים והשירותיים השונים בהם יש עבודה ותעסוקה עבור חברי הקיבוץ. הקבוצה השנייה של ועדות, הנסמכות על ועדת החברים, כוללת את ועדת שיכון החברים, ועדת ציוד וביגוד לחברים, ועדת רפואה ובריאות, ועוד ועדות נוספות. תחת ועדת החינוך התקיימו ועדת התרבות, ועדת הספורט, ועדת הנוער, ועדת הספרייה ועוד ועדות.

במובן מסוים, קהילה קיבוצית יכולות להיות מתוארת כ"פדרציה של ועדות". כמעט כל נושא, או כל נושא שמעניין את הקהילה, יופקד לאחריותה של ועדה. ועדות אלה יהיו אוטונומיות ביחס לנושא המסוים הזה מול הצמרת של הקהילה. חובתן היא לדווח רק לאסיפה הכללית. בראש הוועדות הללו עומדים "רכזים" נבחרים, ודרך הפעולה היא לעסוק בגישת ניהול משתפת. אפשר למצוא כמעט ארבעים ועדות שונות בקיבוץ ותיק, והן בנות מ 4-8 איש. טווח הפונקציות יכולות לכלול את כל ההיבטים של חיי הקהילה כגון חברתי, כלכלי, חינוך, בריאות, פנאי ותרבות (Leviatan, 2013).

החברות הוולונטרית בקיבוץ נותנת הסכמתה למטרות הבסיסיות של החברה הקיבוצית. תהליך קבלת ההחלטות הינו לכן אמצעי למימושן של מטרות אלה (מן וטורג'מן, 1985). האסיפה הכללית מבצעת תפקיד חקיקתי, בקבלת החלטות בדבר נוהגים ותקנות. האסיפה רשאית גם לשנות או לבטל כל החלטה שהתקבלה על ידי הוועדות (מן וטורג'מן, 1985). חברי הקיבוץ פועלים באופנים רבים ושונים בתוך מסגרת הקיבוץ, ביניהן: ועדות לענפי ייצור וענפי שירות, מסגרות חינוכיות וחברתיות ותפקידים ניהוליים שונים המהווים יחדיו את הממסד הקיבוצי. מן וטורג'מן (1985) מצאו במחקרם על שני קיבוצים את הוועדות הפעילות הבאות: ראשית, ועדות כלכליות-משקיות: משק, עבודה, כספית, כוח אדם, תכנון, תעשייה, אנרגיה, צריכה. הקבוצה הבאה כוללת ועדות חברתיות: חברים, בריאות, שיקום, קשישים, יעוץ, מנויים, קליטה, נסיעות לחו"ל, ביטחון, בטיחות, רכב, קשר לחיילים, בנים חוזרי צבא, הורים, סמים, עלון, יד לבנים, כלבים, בית העלמין, צוות טיפול במתנדבים, פוליטית, שיכון. הקבוצה השלישית כוללת ועדות חינוך ותרבות: חינוך, תרבות, השתלמות, ב"ס ערב, מנחי שיחה, מזכירות ח"ץ (חטיבה צעירה), ועדת חגים, ספורט, צוות הדרכה לגרעין, חורשת ילדים, חגים, עלון.

הקיבוץ הוא קואופרטיב יצרני גדול ובו ענפי ייצור ושירות שונים, בעיקר בחקלאות, ומפעלי ייצור ושירות שונים. המערכת הדמוקרטית של הקיבוץ מתאפיינת גם בבחירתם של חברים לתפקידי ריכוז, או ניהול בשפה מקובלת, של ענפים שונים בקיבוץ ומחוצה לו, כמו: ענף גידולי שדה, ענף הלול, ענף הרפת, ענף הפרדס, מרכז עדר הבשר, מרכז המפעל, מרכז בנין, מרכז המוסך, מרכז המסגרייה. בקיבוץ קיימים גם תפקידים ניהוליים שונים הנבחרים על ידי האסיפה הכללית. אלו הם מרכז הקיבוץ, מרכז המשק, גזבר הקיבוץ, אקונום, מרכז חברת הילדים, מחסנאי חברים וילדים, מרכז קניות, ועוד (מן וטורג'מן, 1985).

בשנות התשעים החלו להתרחש שינויים במבנה הדמוקרטי של הקיבוץ (הלמן, 1993), וחלו שינויים בתפקודי ותפקידי האסיפה הכללית. הלמן מוסיף כי חשיבותה של האסיפה הכללית פחתה. ובמקומה, בתהליך שנמשך לאורך השנים, קיבלו מספר מן הוועדות השונות חשיבות רבה יותר ביחס לתפקיד האסיפה הכללית, כמייצגות את הציבור. רוזנר (Rosner 1998) מוסיף כי השינוי בתפקידי האסיפה הכללית הביא לעליית כוחו של מנגנון משאל העם. במשאל העם הדמוקרטיה הישירה נמשכת, אולם המערכת של השתתפות החברים הפעילה בדיונים, שהייתה קיימת בעבר באסיפה הכללית לפני כל הצבעה, נהפכה למוגבלת. גם

תפקיד ותפקוד הוועדות עבר שינוי ניכר. מספרן של הוועדות קטן ופעילותן הצטמצמה וכמעט ולא קיימת. הפיחות בערכן של פעולות הוועדות הוכרה ואף הוצעו דרכים לחיזוקן (Turnians & Cwikel, 1996). העיקרית ביניהן הייתה לקיים הפגישות שלהן במהלך יום העבודה, במקום בשעות הערב המאוחרות, לאחר יום העבודה, כפי שהיה נהוג לאורך השנים, ובמקביל, לצמצם את מספרן. המהלך יהפוך ההשתתפות של החבר בוועדה מתחייב לעבודה, וההשתתפות תהיה יותר מקצועית. השינויים שחלו בקיבוצים במשך שנות התשעים של המאה הקודמת הביאו לצמצום מספרן של הוועדות בקיבוצים השונים (Palgi, 2006). מספרן צומצם למינימום. אפקט נוסף של השינוי המבני הוא בהפחתת רמת השוויון בין החברים (Leviatan, 2013).

בדיון על הוועדות בקיבוץ יש לשים לב למאפיין נוסף ואלו הם החברים עצמם. חברי הקיבוץ ממלאים תפקידים רבים, במקומות עבודה שונים, ובענפים שונים. חבר קיבוץ יכול להיות מנהל מפעל קיבוצי, או מרכז ענף משקי ובאותו זמן יכול להיות חבר בוועדה, אותה מרכז חבר קיבוץ אחר שהוא ביום יום עובד שכיר במפעל אותו מנהל החבר הראשון (גץ, 1998). היחסים שבין חברי הקיבוץ, שהם קהילה סגורה מביאה לכך שבתוך מערכת היחסים שבין חברים מתקיימים גם יחסי מרות של עובד מעביד מצד אחד, ובאותו זמן מרכז ועדה, שבה חבר המנהל שלו במפעל. יכול להיות גם שקשרי משפחה מתערבים ביחסים שבין החברים, וכל אלו הם מרכיבים של מערכות היחסים שבין חברי הקיבוץ (Simons, & Ingram, 2000) המבוטאים גם בפעולות הוועדות.

שפירא (2001) (Shapira) מתאר מרכיבים נוספים של המבנה החברתי קיבוצי, ואשר תרמו, באופן חלקי, לשינויים של שנות התשעים של המאה הקודמת והשפיעו גם על פעולותיהן של הוועדות השונות. ראשית, היווצרותם של אליטות בקיבוץ, שהוזכרו כבר לעיל, של חברים וותיקים בעלי תפקידים ניהוליים ומרכזיים בתוך הקיבוץ, וכאלו שהיו בתפקידי ניהול מחוץ לקיבוץ, והיו בעלי זכות לתקציבים נוספים למחיה ולחיסכון, וחסכו סכומים שהיו מתחת לרדאר החברה הקיבוצית, כלומר לא היו גלויים לשאר החברים. שפירא מתאר קבוצה כזו שמצאה כספים לשפץ ולהגדיל דירותיהם, אולם לא עבור חברים אחרים. באותו זמן אותה אליטה החליטה להקציב סכום כסף גדול לבניית בניין משרדים חדש למפעל הקיבוץ, למרות שמנהל המפעל, אף הוא חבר הקיבוץ, התנגד להוצאה מיותרת זו. הוא מתאר גם כיצד אותה קבוצה של חברים ותיקים השייכת לאליטה של הקיבוץ, סיכלה הצעה של חבר קיבוץ יותר צעיר לתקצב את צריכת החשמל של החברים, הצעה שהייתה אמורה לחסוך עד 25 אחוזים מהוצאות החשמל של הקיבוץ. דוגמה נוספת היא החלטה של מזכירה-רכזת של קיבוץ שהחליטה על בניית 16 דירות חדשות לחברים בלי שתביא ההחלטה לדיון, לפי הנוהל, לוועדת התכנון, כיוון שידעה כי ראש הוועדה מתנגד לצעד זה ובכך עקפה אותו (Shapira, 2001).

התקופה שבה הקיבוץ עבר את המשבר התבטאה במספר מאפיינים (לפידות, אפלבום, ויהודאי, 2006). ראשית נושא השיתוף בתוך הקיבוץ. עוצמתו של השיתוף בקיבוץ פוחתת, וניתנת גם לגיטימציה למרווח מסוים של אי-שוויון כלכלי בין החברים. יחסי הגומלין בין המפעל הכלכלי של הקיבוץ לבין החברים משתנים: מצד אחד מצטמצמת השפעתם של החברים על הפעילות הכלכלית של המפעל ומהצד האחר גדל מרחב ההחלטה שלהם בתחומי הקיבוץ שלהם וחיהם בו, בנושאי העבודה, הצריכה והקניין האישי. הקיבוץ הפך מחברה הומוגנית שלחבריה אינטרסים וצרכים דומים לחברה מגוונת יותר, ועלה משקלו של הפרט כעובד וכצרכן מול הקולקטיב. שינוי מרכזי חל בקיבוצים בעשור הראשון של המאה העשרים ואחת הן הצטמצמות בחשיבות פעולות האסיפה הכללית והן בעליית תפקיד

הוועדות, וגם הן מצטמצמות במספרן. האסיפה הכללית מתכנסת כל שבועיים שלושה, במקרה של קיבוץ צובא, ורק מספר ועדות מרכזיות נותרו (Goldstein, 2007).

בעשור הראשון של המאה העשרים ואחת חלו שינויים רבים במבנה הדמוקרטי והניהולי של הקיבוץ. המורכבות הגוברת של תהליך קבלת ההחלטות התרכזה בידי מספר קטן והולך של בעלי מקצוע ובעלי מומחיות מתאימה. המזכירים נקראים בשמות חדשים כמו מנהלי הקהילה, מרכזים בידיהם תפקידים רבים שהיו בעבר בידי ועדות שהתבטלו (Sofer, 2015). המבנה הארגוני החדש שהוצע בקיבוץ דגניה א' כלל את המרכיבים הבאים. האסיפה הכללית של החברים נותרה כסמכות העליונה של החברים. האסיפה הכללית בוחרת בוועדת ביקורת המוסרת לה את דוחותיה. האסיפה הכללית בוחרת את ועד ההנהלה, הכולל את יו"ר ועד ההנהלה, את יו"ר ההנהלה הכלכלית, את מנהל הקהילה, את הגזבר ועוד 5 חברים נבחרים. ועד ההנהלה מעביר מסמכותו לעבר שלושה גופים מרכזיים. ראשית, להנהלת הקהילה הכוללת את מנהל הקהילה, מנהל למשאבי אנוש, גזבר, רכז בריאות ורווחה, רכז חינוך ועוד 5 חברי קיבוץ נבחרים. בתחום הקהילה קיימות גם הוועדות הבאות: בריאות ורווחה, חינוך, תרבות, שיכון, צעירים, סיעוד, קליטה, ולבעלי צרכים מיוחדים. הגוף השני הוא גוף המטה. בתוכו קיימים הגופים והוועדות הבאים: מנהל משאבי אנוש, צוות כספים ורכז הצוות, צוות ביטחון סוציאלי ורכז הצוות, וועדת התכנון והרכז שלה. הגוף השלישי הוא ההנהלה הכלכלית. היא כוללת את יו"ר ההנהלה הכלכלית, את מנהל העסקים, את רכז צוות הכספים, את הגזבר ועוד 5 חברים נבחרים. הם אחראים על צוות פיתוח החקלאות, צוות קרקעות, צוות תיירות וצוות יזמויות (אופק, וצימרמן, 2014).

בדו"ח של המבקר הפנימי יפתח אלון (2017) על קיבוץ מעגן מיכאל קיים דגש על העובדה כי בקיבוץ זה הדמוקרטיה הישירה עדיין נשמרת ובאופן מוחשי. הדו"ח של אלון מציין כי במעגן מיכאל קיימות 40 ועדות וצוותים ציבוריים. בכל אחת מהן מכהנים בין חמישה לשמונה חברים. חישוב זה מביא כי כמחצית מחברי הקיבוץ מעורבים ישירות במעורבות ציבורית כזו או אחרת כל הזמן. מרכיב נוסף של דמוקרטיה זו היא תרבות הערעורים. בכל עת, מוסיף אלון, כל חבר יכול לערער על החלטה. זהו מצב בו הדמוקרטיה הישירה מסרבלת את תהליך קבלת ההחלטות, כיוון שהיא מעניקה כוח רב לכל חבר ולאסיפה הכללית, ומנגד היא מחלישה את דרגי הניהול הכפופים לאסיפה הכללית. הדברים נכונים פחות לגבי המועצה הכלכלית. הדו"ח לעיל מסיים בקביעה כי תפקיד הוועדות הינו חיוני במרקם הדמוקרטי של מעגן מיכאל.

5. ועדות במושב

הוועדות התקיימו במושב כמעט למן ייסודו. בספרה החשוב על המושב (Baldwin, 1972) מספרת איליין בלדווין (Elain Baldwin) על שתי שנות שהותה ומחקרה במושב כפר חפר, כפי שהיא קוראת למושב זה בספרה. המושב המדובר נוסד כעשר שנים לאחר הקמתו של המושב הראשון נהלל, ומבנהו של מושב זה הושפע הן מן הניסיון הנהללי והן מתוך נחיצות קיומו של הקואופרטיב במושב. למן ייסודו של המושב, האחריות לניהול הכפר ניתנה לוועד הנהלה של שישה חברים אשר נבחר על ידי האסיפה הכללית של המושב. שלושה חברים מן ההנהלה היו אחראים על העניינים הכלכליים של המושב, ושלושה האחרים היו אחראים לעניינים החברתיים שלו. בלדווין (1972) מתארת כי הועדה הכלכלית הייתה אחראית לנושאי חלוקת העבודה בין החברים בשדות הכפר, שאז היו עדיין בעיבוד משותף, וחלוקת

עבודות חוץ שונות, באופן שוויוני, בין החברים שחיפשו ימי עבודה בשכר. הועדה הייתה אחראית כי לכל חבר יהיו מספר ימי עבודה שווים מהם יקבל שכר ובעזרתו יוכל להמשיך ולהתקיים במשקו. חבר נוסף ייצג את הכפר במוסדות חוץ, ובעיקר בגיוס תקציבי פיתוח. שלושת החברים האחרים עסקו בענייני חברה, בפתרון בעיות של החברים ובני משפחותיהם, בטיפול בילדים ובקיום מוסדות חינוכיים מתאימים, כלומר הקמת גני ילדים ובית ספר. מספר שנים לאחר להקמת המושב נוצר הצורך, עם גידול התפקידים שהוטלו על חברי ועד ההנהלה, להקמתן של ועדות שונות שבהן יכהנו חברים נוספים, אשר יבחרו על ידי האסיפה הכללית (Talmon-Garbier, 1952). תפקיד הוועדות היה לפקח ולכוון את הניהול של המוסדות השיתופיים, לבצע את החלטות האסיפה, לייעץ, לתאם ולתכנן בתחומם. המועצה וועד ההנהלה תיאמו את פעילותן של הוועדות. ההנהלה מלאה תפקיד נוסף בייצוג הקהילה ביחסיה עם גורמים חיצוניים. מספר הוועדות השתנה ממושב למושב, אך כ- 30% - 40% מבני המשפחות הבוגרים בכל מושב שירתו בהם, כשהם מתחלפים מבחירות לבחירות (Talmon-Garbier, 1952).

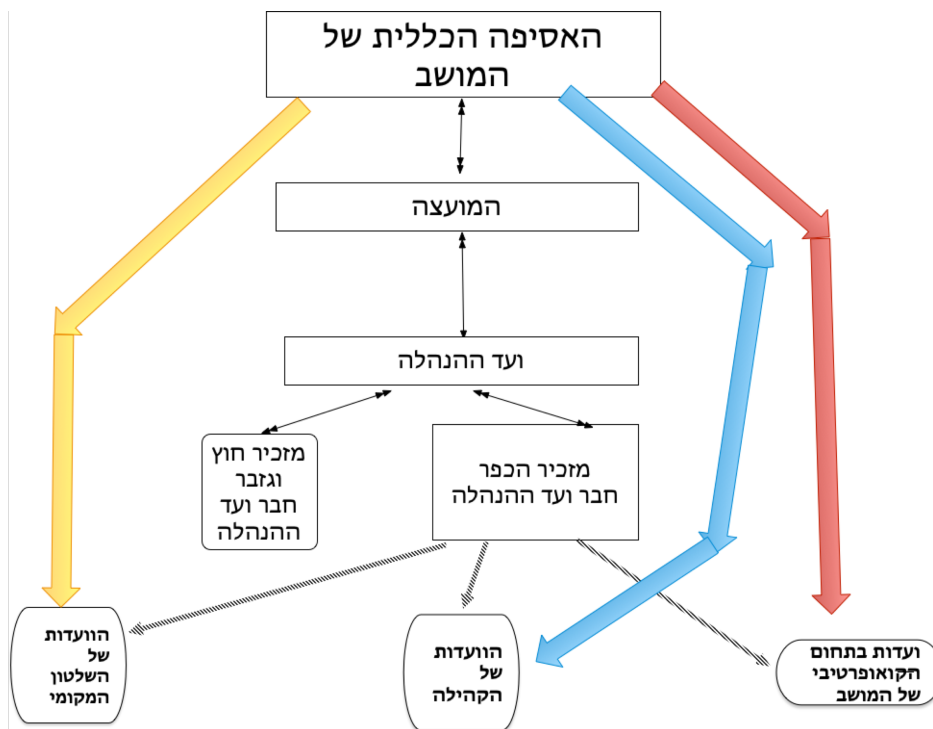
טלמון-גרביאר (1952) מסבירה את החשיבות לקיום ועדות רבות במושב. לכל ועדה תחום פעילות ואחריות משלה. חלוקה זו של תחומי הפעילות בין הוועדות פירושה שמספר רב של חברים קיימו חובות מוגדרות בוועדה זו או אחרת. יישום המדיניות של האסיפה הכללית מופקד בידי כל ועדה במושב בנפרד (Goldberg, 1969). לאורך השנים התקיימו שינויים במבנה הדמוקרטי של המושבים ובתפקוד הוועדות השונות. שינוי ראשון, כבר בשנות השלושים, החברים בכפר חפר הקימו גוף ביניים, בין האסיפה הכללית ולבין ועד ההנהלה, וזוהי המועצה, וכל זאת כדי לייצל את פעולת ועד ההנהלה, ולהורדת חלק מן המטלות ממנו (Baldwin, 1972). המועצה נבחרה על ידי האסיפה הכללית והמועצה בחרה מבין חבריה את ועד ההנהלה. מאפיין חשוב בוועדות השונות היו החברים החקלאיים שעסקו, בצד עבודתם הרגילה במשקיהם, בעניינים השונים של הוועדות בעתות הפנאי שלהם, כלומר בערבים, ובדרך כלל ערב אחד לשבוע. הוועדות דיווחו לאסיפה לעתים קרובות למדי, אך שליטת האסיפה בהן לא הייתה תמיד יעילה. האסיפה הייתה הגוף היחיד בקביעת המדיניות; אבל לפעמים היה קשה למתוח קו מקשר בין קביעת מדיניות לבין תפקידי ניהול. סוגיות רבות יושבו בין ועדות ולא בין ועדה לאסיפה (Talmon-Garbier, 1952). עמדתה של כל ועדה בקהילה, היקפה והמשכיות השפעתה, הייתה תלויה בתחום פעילותה, וכן בחבריה. החשיבות המיוחדת לוועדות השונות השתנתה עם שינוי הדגש ממרחב אחד למשנהו, בזמנים שונים ובקהילות שונות, אך הייתה תלויה במידה רבה בהערכה שרכשו המשתתפים לשאר, בכל אחת מהן. הוועדות הרוויחו ואיבדו השפעה עם כל שינוי של החברים, וזה בדרך כלל בבחירות שנערכו כל שנה. השפעתן של ועדות קטנות הייתה לפעמים גדולה יותר מזו של האסיפה הכללית הגדולה (Talmon-Garbier, 1952).

המבנה המיוחד של המושב למן הקמתו ועוד עשרות שנים לאחר מכן, כלל בתוכו את קיומה של הקהילה הכפרית שהיוותה חלק חשוב של מבנהו. החברים היו עניים, והקדישו את מירב יום עבודתם למציאת פרנסה ולפיתוח משקם, כל אחד לעצמו. רק בערבים הם היו פנויים לעסוק במטלות שנדרשו מהם לקיים עקב חברותם בוועדות השונות. גורם חשוב נוסף הייתה האינטראקציות שביניהם, שהתרחשה עקב מפגשיהם הדחופים והלא רשמיים, של החברים, על מדרכות הרחובות, בצרכנייה ובמחלבה, תרמו למידת מעורבות גבוהה של החברים בעבודת הוועדות השונות במושב (Schwartz, 1999). הוועדות השונות במושב התחלקו לשתי קבוצות עיקריות, בכלכלית והחברתית. בכל קבוצה, הכלכלית, או החברתית, היו ועדות רבות אשר דנו בנושאים ספציפיים שעליהם היו אחראים. במסגרת הכלכלית היו

ועדות שהיו אחראיות לענפים השונים כמו גם למחלקות היצרניות-שיווקיות-הספקתיות של המושב. הוועדות החברתיות היו אחראיות על היבטים שונים של החיים בקהילה המשותפת שהייתה כמובן המושב, כקואופרטיב וכפר, וגם ובעיקר כיחידה מוניציפלית לעצמה. ועדה חשובה ביותר בחיי המושב הייתה ועדת המשפט, אשר דנה בעניינים שבין חברים שונים ולבין חברים ואגודת המושב או הכפר. (Schwartz, 1954). בכללו של דבר, המדיניות ארוכת הטווח נקבעה על ידי האסיפה הכללית של החברים, ואילו ענייני היום היו מופקדים בידי ועדות שונות אשר נבחרו אף הם על ידי כל חברי המושב (Weingrod, 1960).

מאפיין חשוב של המושב למין הקמתו ובעשרות השנים הראשונות לקיומו היה היבט כפול ששיקף את חיי המושב, ההיבט הכלכלי וההיבט החברתי. המושב כלל בתוכו גם את המרכיב הקואופרטיבי, את אגודת המושב, ובאותו זמן ובאותו כפר ובאותה אוכלוסייה, מערכת שלטון מקומי עם כל המרכיבים של רשות מוניציפלית (Galor, 2014). ועד האגודה, שהוא גם ועד המושב וגם האחראי המוניציפלי של המושב, הינו אותו הוועד וחבריו הם אותם חברים, והם נבחרים לפי הנוהל הדמוקרטי בכל מושב, בדרך כלל אחת לשנה (Mars, 1976; Schwartz, 1999). במקביל לקיומן של הוועדות, אותן נפרט להלן, היו במושב מספר בעלי תפקידים מרכזיים. הראשון שבהם היה מרכז ועד ההנהלה של הכפר. הוא היה הדמות מספר אחת באגודת המושב, הקואופרטיב הרב תפקודי שבו, והיה באותו זמן גם הדמות המנהלת המרכזית של כל המערך הקהילתי מוניציפלי של הכפר, שהוא באותו זמן זהה למושב. לצידו של מרכז ועד ההנהלה ישנו מרכז החוץ של המושב, שהיה אף הוא, בדרך כלל, חבר בוועד ההנהלה של המושב, והיה אחראי גם על כל נושאי הגזברות. דמות נוספת, הפעם לא נבחרת, אלא אחד מחברי הכפר, שהועסק על ידי הכפר והיה שכיר שלו, והוא מנהל החשבונות הראשי (Galor, 1990), שהיה תחת אחריות הגזבר ובאותו; מן גם של הוועדה להנהלת החשבונות כפי שנראה בהסבר בפרק הבא.

איור מספר 1: המבנה הדמוקרטי של המושב והוועדות



6. מקרה לימוד של ועדות המושב

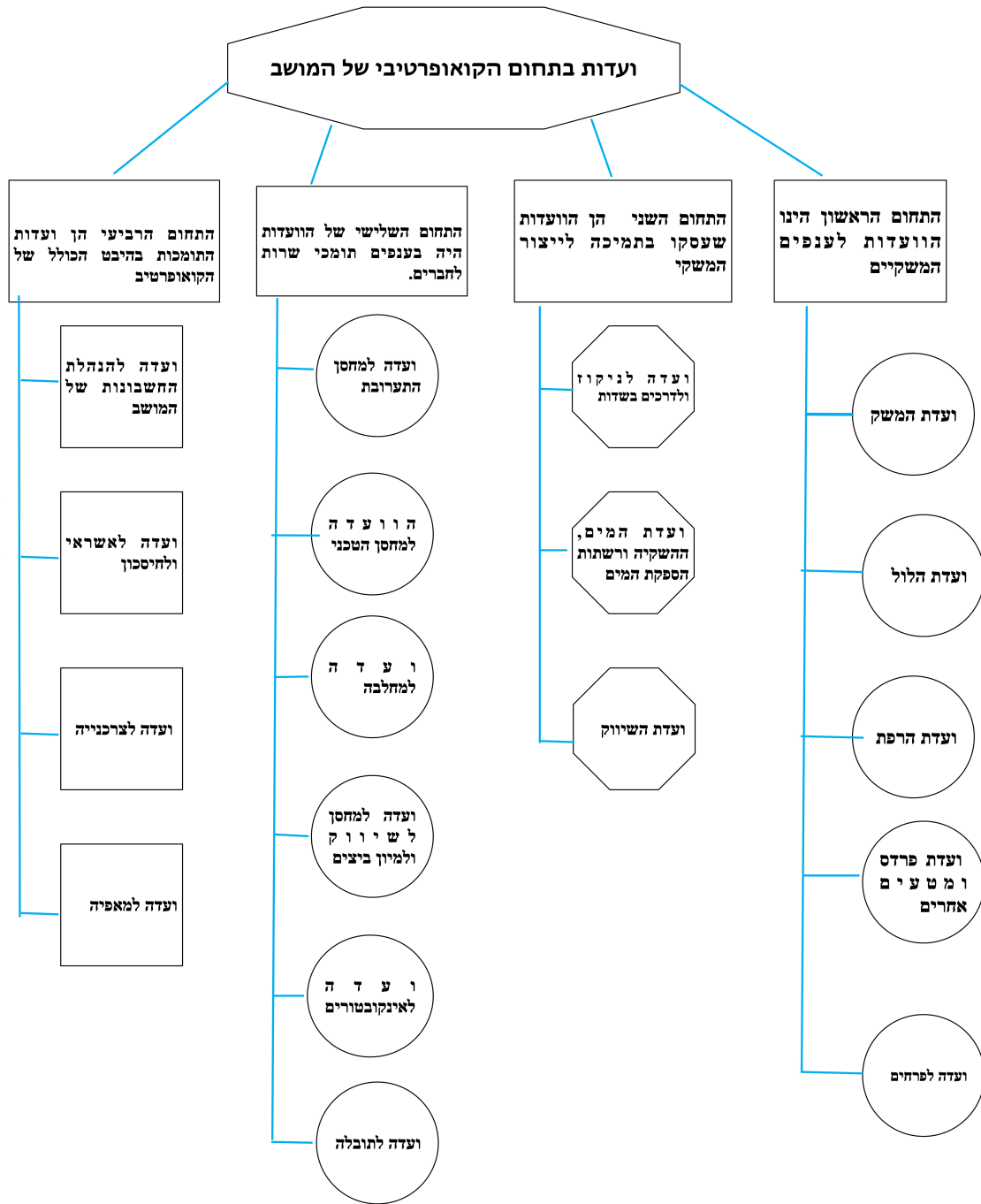
מקרה הלימוד נלקח בעיקר, אולם לא רק, ממושב כפר ויתקין שבעמק חפר. הוא מתאר מצב שהיה קיים בשנות השלושים ועד שנות השישים במושב זה. תיאור מעניין מאוד של המושב נמצא בספרה של בולדווין (Baldwin, 1972). היא קוראת למושב זה לצרכיה האקדמיים, בשם כפר חפר. מרכיבים נוספים של מושב זה, מתוארים כמושב הקלאסי (Galor 2014) (2015).

Baldwin מביאה נקודת מבט של אנתרופולוגית על המושב. במאמר זה מוצגים היבטים קואופרטיביים של המושב הקלאסי, ואחד מהם הוא קיומן של הוועדות. הוועדות במושב זה, וגם באחרים מסוגו, נחלקות לשלוש קבוצות עיקריות. אלו הן ראשית הוועדות הפועלות בתחום הקואופרטיבי של המושב, ולאחר מכן, הוועדות הפועלות בתחום הקהילתי של המושב והתחום השלישי כולל בתוכו ועדות הפועלות בתחום המינהל המקומי-מוניציפלי. כל חברי הוועדות של המושב נבחרים על ידי האסיפה הכללית של כלל החברים של המושב. כולן מונות, בדרך כלל, חמישה חברים, כאשר אחד מהם מתמנה על ידי שאר החברים למרכז הוועדה.

6.1 ועדות בתחום הקואופרטיבי של המושב

הוועדות בתחום הזה מחולקות למספר תחומים. ראשית תחום הוועדות המשקיות. לאחר מכן תחום הוועדות העוסקות בהיבטים השונים של הייצור במושב על ידי החברים. תחום נוסף הוא וועדה למוסדות האגודה השונים, והתחום הבא אלו הן הוועדות העוסקות בקואופרטיב עצמו. מספר מן הוועדות עוסקות במספר תחומים משתלבים כפי שיפורט (מושב לכיש, 2019).

איור 2: הועדות בתחום הקואופרטיבי של המושב



התחום הראשון הינו הוועדות לענפים המשקיים

א. ועדת המשק

הוועדה הראשונה היא ועדת המשק. היא עוסקת בכל הקשור לענף גידולי השדה. עיקר עיסוקה היה קשור למדיניות חלוקת האדמות בין החברים, לנושאי מחזור הזרעים, לבחירת הגידולים השונים והצגתם והטמעתם לחברים (מושב לכיש, 2019).

ב. ועדת הלול

הוועדה עוסקת בכל הנושאים המקצועיים הקשורים לענף הלול, ועל פי התפלגויות הייצור השונות. להלן: מטילות, תרנגולות רבייה, פטמים, תרנגולי הודו, רביית הודיים. הוועדה עוסקת גם בנושאים קשורים כמו ענייני מחסן התערובות וזאת בשילוב עם הוועדה המקצועית למחסן התערובות, כפי שיפורט להלן, ולענייני אינקובטורים ובשילוב עם עבודת הוועדה המקצועית לנושא זה. הוועדה גם עוסקת בהנגשת שרות וטרינרי לסוגי העופות השונים של המושב (מושב אמירים, 2019).

ג. ועדת הרפת

הוועדה עוסקת בכל הקשור לענף הרפת בכפר, הענף כולל פרות חולבות, מבכירות, עגלים לבשר. הוא כולל גם שרות וטרינרי לבני הבקר, כולל שרות הזרעה מלאכותית ובניית ספר עדר, וטיפולן של החולבות בכפר. הוועדה קשורה גם לנושא הספקת התערובות במחסן התערובות ועוסקת גם בנושא המחלבה, היכן שחלב החברים נאסף מספר פעמים ביום למשלוח לקואופרטיב החלב המרכזי (מושב נהלל, 2019).

ד. ועדת פרדס ומטעים אחרים

ועדה זו עסקה בעבר בענף הפרדס, ולאורך השנים הרחיבה פעילותה למטעי עצי פרי אחרים. בתחילה לכל חבר היה פרדס תפוזים ופרדס קלמנטינות לצידו. לאחר שנים נוסף זן הולנסיה שהיה זן מאוחר יותר בתאריך קטיפתו. למעשה הקלמנטינות נקטפו בחודשים ספטמבר-דצמבר. התפוזים מסוג שמוטי נקטפו בחודשים ינואר-אפריל, ויועדו ברובם לייצוא. הולנסיה נקטפה לייצוא בחודשים מרץ-מאי. הוועדה עסקה בנושאים של הזרעה וטיפול נכון של החברים, שיטות השקיה מתקדמות, טיפול בהדברה למיניה, בעיות יצוא ושילוב של דאגה לשיווק יחד עם ועדת השיווק המשקית (מושב נהלל, 2019). לאורך השנים נוספו סוגי מטעים נוספים לעיבוד החברים, כמו אבוקדו, מנגו, פירות נשירים ואגוזי פקאן.

ה. ועדה לפרחים

החל משנות השישים חלה התפתחות בחקלאות הישראלית וענף הפרחים קיבל דחיפה רצינית ביותר בהתפתחותו. ועדת הפרחים טיפלה בנושא קידום הענף בין החברים ששאפו לפתח אותו. הוועדה דאגה להדרכת החברים בענף חקלאי חדש, וכן להכנסת כל שירותי התמך הקשורים לענף, שהוא בעיקרו מוכוון יצוא לפי סוגי הפרחים השונים (מושב לכיש, 2019).

התחום השני הן הוועדות שעסקו בתמיכה לייצור המשקי

א. ועדה לניקוז ולדרכים בשדות

חלק ניכר מדרכי ההגעה לשדות עברו בשטחי חול והדרכים היו דרכי עפר וחול ולעיתים חולות, והיו גם דרכים בשטחי האדמה הכבדה, אדמת הטיין השחורה, אשר נהפכה לאדמה

טובענית ובוצית בחורף. משימה ראשונית הייתה להפור תעלות ניקוז ברחבי השטח כדי לנקז מים עומדים, ביצות ועוד. תעלות ניקוז נחפרו מסביב לשדות, וחלקות החברים נגזרו מתוך התאמה לשיפועים טבעיים בשטח. מאוחר יותר דרכי הבוץ העמוקות נסללו עם כורכר ואספלט, והעבירות השתפרה מאוד (בית לחם הגלילית, 2019).

ב. ועדת המים, ההשקיה ורשתות הספקת המים

ועדה זו עסקה בכל נושאי הספקת מים, לשתייה, לבעלי החיים ולהשקיה במשקו של החבר. וכך גם כל התשתית לחפירת בארות, ולהנחת צינורות הובלה לעבר חלקות החברים השונות במטעיו ובשדות אותם הוא מעבד (מושב רם-און, 2019).

ג. ועדת השיווק

ועדה זו עוסקת בנושאי השיווק של ענפי התוצרת של החברים. במירב המקרים התוצרת החקלאית שווקה לגופי שיווק מרכזיים, אולם היו ענפים שהיו זקוקים לשיווק ישיר דרך הכפר. הנושא טופל על ידי חבר מיוחד שעסק רק בשיווק, והועדה ליוותה חבר זה וטיפלה בכל הנושאים הקשורים לשיווק התוצרת של החברים על ידי הכפר. ערך התוצרת המשווקת על ידי החבר זוכה בחשבוננו בהנהלת החשבונות של המושב והחבר קיבל את יתרת חשבוננו בכתב כל חודש (Galor, 2014).

התחום השלישי של הוועדות היה בענפים תומכי שרות לחברים.

מאפיין חשוב של כל הוועדות להלן היה שהן פעלו עבור החבר, באשראי מלא. כלומר כל שהחבר רכש למשקו שולם באשראי, כלומר, משקו חויב בהנהלת החשבונות של המושב בסכומים הנידונים כל חודש. מערכת אשראי זו הייתה אפשרית כיוון שהחבר ששיווק את כל תוצרתו דרך המושב והכספים שנכנסו לכפר זוכו בחשבוננו החודשי.

א. ועדה למחסן התערובת

מחסן התערובת רוכש חומרי גלם ומכין תערובות להאבסת בעלי החיים במשקו של החבר על פי הנחיות של מומחים לנושא מחוץ לכפר. המחסן מכין קרוב לכשלושים סוגי תערובת שונים, שהיו ארוזים בשקים של 50 ק"ג, אותם החבר הוביל למשקו. במשך השנים חלוקת התערובת לחברים נהפכה לחלוקה בתפזורת, והחבר הוביל התערובת במכלים נגררים אחרי הטרקטור. מחסן התערובת כלל בתוכו אזורי אכסון בעלי תכולה גבוהה ומספקת. חומרי הגלם הובלו לכפר, בדרך כלל, על ידי משאיות השייכות למושב (מושב נהלל, 2019).

ב. הוועדה למחסן הטכני

המחסן הטכני, או בשמו הקדום מחסן חומרי הבניין, סיפק לחברים את כל צרכיו למשקו או לשדותיו. המחסן סיפק חומרי הדברה וריסוס שונים, דשנים כימיים לסוגיהם השונים, ארוזים בשקים או, לאחר שנים, כנוזל של דשנים מורכבים הכוללים את שלושת היסודות הכימיים החשובים לצמחים. החבר יכל לרכוש למשקו חומרי בניה שונים, ברזלים, מלט, עצי בניה, או חומרים אחרים הדרושים למשקו. כאמור כל הנצרך על ידי החבר חויב בחשבוננו החודשי בהנהלת החשבונות של המושב (Galor, 2014).

ג. ועדה למחלבה

המחלבה הייתה חלק נכבד ממערכת השיווק של המושב. החבר היה מביא את תוצרת החלב היומית של רפתו למחלבה ושם החלב היה נשקל והכמות הייתה מועברת לזיכוי של החבר

בהנהלת החשבונות של המושב. הוועדה הייתה אחראית גם למדידת אחוזי השומן בחלב של כל פרה ופרה במשקו של החבר במדידות חודשיות, ולפי אחוזי השומן בחלבו היה החבר מזוכה במחיר לק"ג לכל כמות חלב ששיווק באותו חודש. המחלבה אחסנה את החלב הנקלט במכלים מיוחדים עם קירור פנימי, ומשם החלב נשלח במכלית חלב מיוחדת של המושב לעבר קואופרטיב השיווק המרכזי (מושב נהלל, 2019).

ד. ועדה למחסן לשיווק ולמיון ביצים

אחד מענפי הייצור המרכזיים בעשרות השנים הראשונות של כפר ויתקין היה של עופות להטלה. החבר היה מביא את הביצים שהוטלו במשקו למחסן הביצים כל בוקר ומשם הביצים מוינו על ידי חברי מושב, שעיסוקם היה בכך, בדרך כלל חברים נזקקים שהשלימו בעבודה זו את הכנסתם. החברים היצרניים זוכו בחשבונם בתמורה של מכירת הביצים ששווקו (Galor, 2015).

ה. ועדה לאינקובטורים

אחת מן המטרות המרכזיות של חברי המושב היה להשביח ולשפר את תוצרתם כדי לקבל תוצאות כספיות טובות יותר לרווחת משפחותיהם. דרך מרכזית הייתה דרך של שיפור גזע המטילות בכפר, וזאת במקביל לשיפור גזע החולבות בכפר. תרנגולות הטלה היו מגזע לגורן. בשנות השלושים הטילה כל תרנגולת כ - 150 ביצים לעונת הטלה בממוצע. כיום מטילות מגיעות גם לכמות של כ - 300 ביצים לעונת הטלה. האפרוחים שבקעו מביצי הרבייה מלהקות נבחרות של מטילות בכל שנה, שפרו את היעילות של המטילות אצל החברים בכפר. כל שנה נמדדו אחוזי ההטלה בכל להקת מטילות של כל חבר בכפר, ורק מטילות מצטיינות נבחרו לעונת הטלה שנייה, ואז הוכנסו ללולים תרנגולים צעירים שהפרו את ביצי המטילות. כך עבודת ברירה הביאה לשיפור התוצאות של המטילות בכפר. החברים שנבחרו להמשיך עם להקותיהם לשנה נוספת קיבלו עבור ביצי הרבייה שלהם מחיר הרבה יותר גבוה (מושב נהלל, 2019).

ו. ועדה לתובלה

הוועדה עוסקת בכל נושא התובלה לו המושב זקוק. למושב נחוצות הרבה תשומות אותם הוא רוכש באופן קבוע והוא מוביל תשומות אלו, בדרך כלל, במשאיות השייכות לו. המושב זקוק להובלת התוצרת של החברים לעבר השווקים. כבר הוזכר נושא הובלת החלב לקואופרטיב השיווק המרכזי. לשם כך למושב יש מכלית מקוררת להובלת חלב. בעבר עד שנות החמישים הובל החלב בכדים גדולים של 50 ליטרים ואשר נסגרו במכסה נצמד בכוח. לאחר מכן בא תורה של המכלית המקוררת. המושב מוביל לשוק את תוצרת העגבניות ושאר הירקות של החברים, כמו גם את תוצרת ההדרים שלו ואת ביצי המאכל ועוד (Galor, 2014).

התחום הרביעי הן ועדות התומכות בהיבט הכולל של הקואופרטיב

א. ועדה להנהלת החשבונות של המושב.

הוועדה פועלת בשילוב עם אנשי הנהלת החשבונות ועם העומד בראשה. הנהלת החשבונות של המושב עוסקת בהנהלת החשבונות של המושב כולו, של משק האשראי וההיסכון שלו, של מחלקות האגודה השונות, ראה (Galor, 2015), ושל החברים כולם, כל אחד לעצמו ולחשבון המשק שלו. מספר עקרונות להנהלת חשבונות קואופרטיביים. הראשון עומד על

כך כי השרות לחבר יהיה במחיר הנמוך ביותר האפשרי, כלומר מחיר הריבית לאשראי לחברים יהיה הנמוך ביותר, ואילו עבור חיסכון לחברים תוצע הריבית הגבוהה ביותר האפשרית. העיקרון השני הוא כי כל המחלקות של המושב יתופעלו על בסיס אפס גרעון ואפס עודף, כלומר מחיר העלות לחבר הנמוך האפשרי. העיקרון השלישי הוא ניהול חשבונות כל החברים באופן מעודכן ומסירת דו"ח חודשי מעודכן לכל חבר (Galor, 2015).

ב. ועדה לאשראי ולחיסכון

המושב נוסד על ידי חבריו כדי לאפשר לכל אחד מהם, לחבר, היצרון החקלאי, לרכז את כל זמנו לעבודה במשקו ולרכז במסגרת אגודת המושב, את כל השירותים הנחוצים לו, שיהיו בהישג ידו, בלי שיטריד את עצמו ואת זמנו עבורם, וכדי שיוכל להקדיש כל מרצו ומשאביו לייצור חקלאי בעל תפוקות גבוהות יותר וביעילות רבה יותר. לשם כך החבר זקוק לאשראי זמין, וזול ככל שיהיה אפשר. הוא זקוק גם למערכת שתאפשר לו לחסוך משאבים באופן שישמור על ערך כספו ויתגמל אותו באופן המיטבי ביותר. המושב מציע מערכת שתיתן לחבר אשראי יצרני, אשראי צרכני, כלומר מקדמות על חשבון הייצור שלו, ואפשרות לחסוך כספו באופן המתגמל ביותר.

הוועדה לאשראי וחיסכון פועלת בשיתוף פעולה עם גזבר המושב ועם מנהל החשבונות הראשי באופן צמוד ולאורך השנה. הכפר מקיים מערכת מיסים פנימית המיועדת לכסות את הוצאות התפעול של מערכות האגודה. במערכת זאת החברים לא שילמו באופן שווה אלא לפי מידת השתתפותם הכלכלית בכל מחלקה או ענף של האגודה. באותו זמן לכסות את כל הוצאות התפעול של הקהילה ושל השירותים המוניציפליים. הוצאות אלו מכוסות על ידי כל החברים באופן שווה (מושב בית שערים. 2014).

ג. ועדה לצרכנייה

ועדה זו מפקחת על פעולת הצרכנייה של המושב. המושב מקיים צרכנייה, כמחלקה, ופעולתה דומה לזו של קואופרטיב לצרכנות. הצרכנייה משרתת את כל צרכי המחיה של החברים ושל בני משפחותיהם. הוועדה מפקחת על פעולת הצרכנייה ועל מחירי המוצרים הנמכרים לחברים ועומדת בקשר ישיר עם האחראי, המנהל של הצרכנייה. הועדה דואגת כי הצרכנייה תתפעל על הגבול שבין פעולה מאוזנת של הצרכנייה, כלומר ללא הפסדים, ובין הדרישה של החברים ובני משפחותיהם לקבל מוצרים באיכות טובה וזולים ככל האפשר. הוועדה מפקחת גם כל פעולות הרכישה של מנהל הצרכנייה ועל מקורות המוצרים אותם הוא מוכר לחברים ולבני משפחותיהם (Galor, 2014).

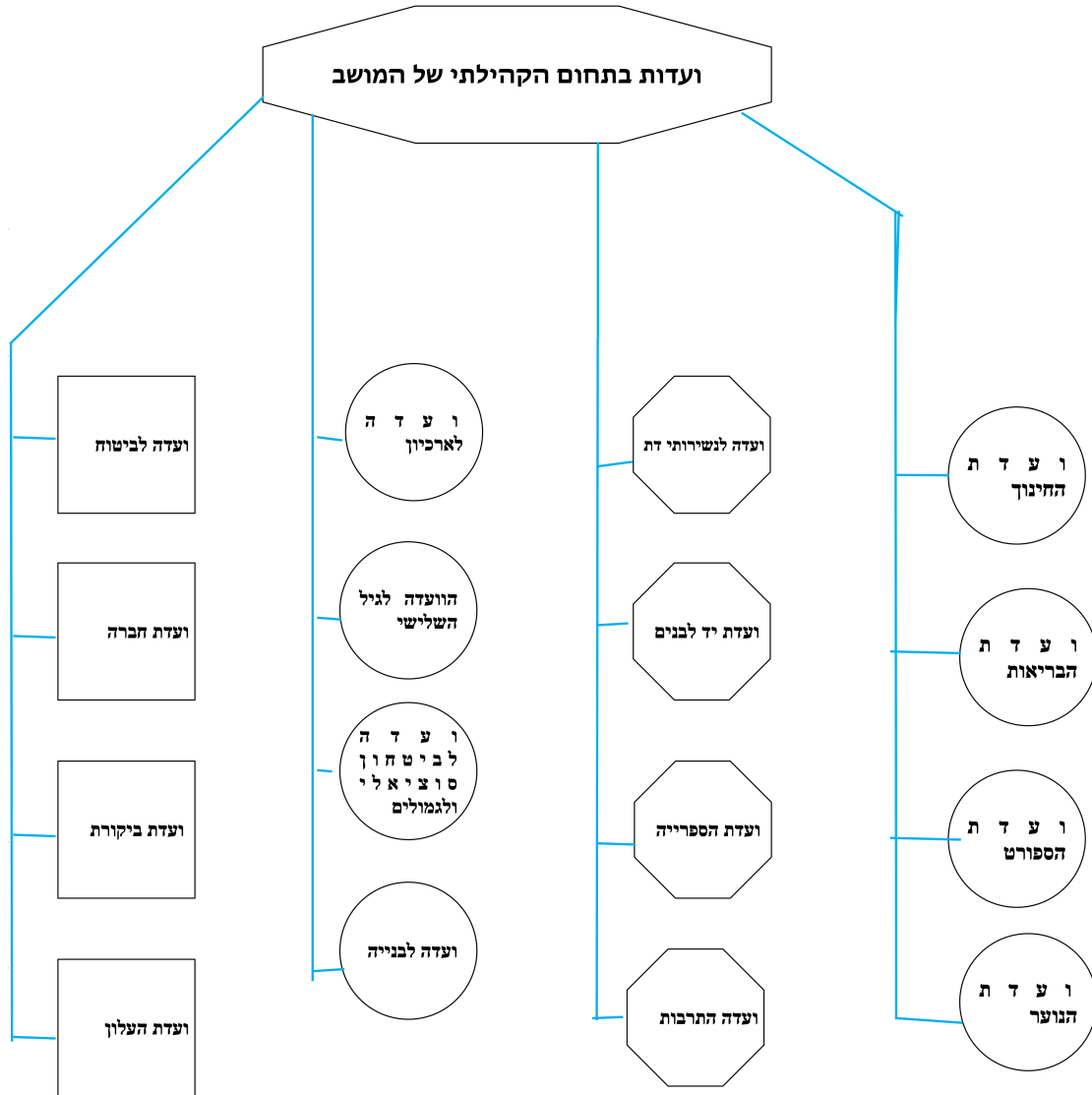
ד. ועדה למאפייה

החל מהקמתם, במושבים רבים, חיו משפחות החברים במשטר של הסתמכות על עצמך. המשפחות היו זקוקות ללחם, וכל יום, והכפר היה מבודד ממרכזי הספקה רחוקים מדי. המאפייה סיפקה לחברים לחם בכל יום. האופים, חברי הכפר שעבדו במאפייה לצד עבודת המשק שלהם בתחילה, ועם הזמן הקדישו את כל זמנם לאפיית הלחם. המאפייה כללה מחסן לאחסון שקי הקמח, חדר לישה, תנור אפייה גדול ביותר, מדפים לסידור הלחם האפוי ודוכן לחלוקת הלחם לחברים. החברים שילמו עבור הספקת הלחם בפתקיות לחם, אותן החברים רכשו באשראי של המשק שלהם. הועדה עסקה בפיקוח וניהול מערכת המאפייה והתאמתה לצורכי חברי הכפר והקהילה מסביב אשר צרכו את תוצרת המאפייה (מושב בית שערים. 2014).

6.2 הוועדות של הקהילה

למן יסודו של המושב הראשון ולאורך כל שנות קיומו של המושב הקלאסי, המושב תפקד גם כקהילה כוללת עבור כל חבריו, אלו הגרים בתחומו.

איור 3 ועדות בקהילה



א. ועדת החינוך

מן היום הראשון של הקמת המושב קיימת בו הדאגה לחינוך הילדים של החברים. החינוך מתחיל מגיל שלוש ומגיע עד לגיל שמונה עשרה. הוועדה עוסקת בכך. היא פועלת לצד מנהל בית הספר. כאשר קיים במושב גם בית ספר תיכון, הוועדה מלווה את שני המנהלים. ועדת החינוך דנה בתקציב החינוך של המושב. בימים שלפני הקמת ישראל החינוך בכפר לבניו היה חופשי מתשלום עד גיל 18. ההוצאות של חינוך הילדים שולמו באופן שווה על ידי כל החברים דרך תקציב המוניציפלי של הכפר (בית לחם הגלילית, 2019).

ב. ועדת בריאות

הכפר סיפק שרותי רפואה חינם לחברים. ועדת הבריאות טפלה בהספקת כל השירותים

הללו. למן הקמתו היה רופא בכפר שטיפל בכריאות החברים. היו גם שתי חברות שהיו אחיות בהכשרתן, ואשר טיפלו בכל הבעיות של חברים וילדיהם, אשר לא נזקקו לרופא. השרות היה חופשי מתשלום ומשולם דרך התקציב המוניציפלי של המושב (מושב רם-און. 2019).

ג. ועדת הספורט

ועדת הספורט עוסקת בכל נושאי הספורט החברים ועבור הילדים והנוער של הכפר. בית הספר של המושב העסיק מורה ספורט מיוחד בכפר. ובכפר היו קבוצות כדורסל וכדורגל חובבניות. היו בכפר חוגי התעמלות למבוגרים ולנוער מבוגר בשעות הערב. היה תקציב מיוחד לענייני הספורט והוועדה פיקחה על ביצועו (מושב חצבה, 2019).

ד. ועדת הנוער

ועדת הנוער טיפלה בעיקר בקבוצת הגיל שבין 14 ל 18 שנים. בכפר היה בנין שנקרא 'בית הנוער' ובו יכלו הצעירים להתכנס לפעולות תרבות ולחגיגות. הייתה מערכת של הדרכה במושב. מתוך קבוצות הגיל שלעיל, מספר נערים ונערות נבחרו כדי להדריך לאחר שעות בית הספר את תלמידי הכיתות הנמוכות יותר בבית הספר. הנוער טופל על ידי הוועדה גם בשכירת מדריך בשכר מלא לקבוצות הנוער השונות בכפר ולהכנת תוכנית עבודה להפעלת בני הנוער במסגרות השונות (מושב רם-און. 2019).

ה. ועדת תרבות

ועדת התרבות מרכזת את כל פעולות התרבות בכפר והן רבות. כל זה כבר משנות השלושים והילך. הוועדה קיימה בכפר חוג לתאטרון עבור חברי הכפר שהיו מעוניינים בכך. הייתה תזמורת כלי נשיפה, הייתה הצגת סרטים פעם בשבוע ולאחר רכישת מקרן סרטים של 35 מ"מ עברו להקרנת סרטים פעמיים בשבוע ובמשך עשרות שנים בהם לא הייתה טלוויזיה בישראל. ועדת התרבות הייתה אחראית על החגיגות ביחד של חברי הכפר ואלו היו חג השבועות, הביכורים, וחג הפורים שנחגגו ביחד, לעומת שאר החגים היהודים שנחגגו בחוג המשפחה (מושב אביחיל, 2019).

ו. ועדה לשירותי דת

הוועדה דואגת לצורכי הדת של חברי הכפר, לאלו שרצו בכך. כאשר הכפר נוסד רבים מן החברים הביאו איתם את הוריהם, שהיו עדיין דתיים באמונותיהם המעשיות ועבורם נבנה בית כנסת, בתחילה כצריף, ולאחר שנים כמבנה אבן גדול ומרשים. חברי הכפר לא היו דתיים כלל, אולם היו כאלו שרצו לשמור משהו מבית אבא שלהם בגולה. בכפר היה שוחט עבור אלו שביקשו שחיטה כשרה, והיה גם גבאי בית הכנסת והחזן לעת מצוא בהלוויות של הכפר (מושב אלישמע, 2019).

ז. ועדת יד לבנים

בנין יד לבנים נבנה כשהוא כולל חדר מיוחד להנצחתם של בני וחברי הכפר שנפלו במלחמות ישראל בעת שרותם הצבאי. בבית העלמין הייתה גם חלקה צבאית בה נטמנו הבנים שנפלו בטקס צבאי מלא (מושב בית שערים. 2014).

ח. ועדת ספרייה

הוועדה אחראית על תפעול הספרייה של הכפר. הספרייה כוללת ספרי קריאה בעיקר, וגם ספרי עיון. הספרייה משרתת את כל חברי הכפר ואת הנוער והילדים היכולים להחליף ספרי

קריאה מספר פעמים בשבוע. הוועדה מעסיקה אדם שהוא האחראי על הזמנת הספרים באופן קבוע, ועל תפעול מערכת השאלת הספרים (מושב בית שערים, 2014).

ט. ועדת ארכיון

הכפר מקיים ארכיון למה שמתרחש בו והבוא נבנה לאיטו ולפי היכולת המקצועית של החבר האחראי עליו. הוועדה עוזרת לאחראי ומכוונת את פעולות הארכיון ואת אפשרות להשתמש בחומרים שבו (מושב הצבה, 2019).

י. ועדה לגיל השלישי

ההכרה כי חברי הכפר שהיו צעירים בשעתם נהיו עם השנים באים בימים, וכי יש נושאים הקשורים לגילאים מתקדמים. הוועדה מטפלת בנושאי תרבות וחברה לחברים בגיל השלישי, ברובם כאלו שהעבירו את ניהול משקם לבניהם או בנותיהם. הפנאי מבי לצורך יותר מוצרי פנאי הכוללים מופעי תרבות, טיולים ופעולות חברתיות ונופש. הוועדה עוסקת גם בנושאי בריאות המיוחדים לגיל זה ובעוד נושאים (מושב אלישמע, 2019).

יא. ועדה לביטחון סוציאלי ולגמולים

ועדת הביטחון הסוציאלי והגמולים עוסקת בפיקוח על כל נושא הבטחת האפשרות לחברים להגיע לגיל הפרישה ולהמשיך ולהתקיים בכבוד. כבר בשנות החמישים הגיעו החברים להבנה כי יש להבטיח את עתידם לעת זקנה, והקימו קופת תגמולים. כל חבר וכל חברה היו בעלי חשבון בקרן זו. הקרן ניזונה מהפרשות חודשיות של אחוז מסוים מן ההכנסות של המשק אשר הועברו לקרן על ידי מחלקת הנהלת החשבונות של הכפר, כאשר חשבון המשק מחויב בסכום ואילו חשבונות החבר והחברה בקופת הגמולים מזוכים בהתאם. הכסף בקופות הושקע במסלולי השקעה מובטחים כדי שחיי הפרישה של כל חבר וחברה יהיו מוגנים. עם הגיעו של החבר לגיל הפרישה הכספים שבחשבוננו עמדו זמינים לרשותו ולשימושו (Andreou, 1980; Rosenthal and Eiges, 2014).

יב. ועדה לבנייה

בכפר התקיימה מערכת שבנתה כל הזמן. ועדת הבניה פיקחה על מערכת הבנייה. היה צורך לבנות את בתי החברים ובמשך הזמן את הרחבות הבתים. היה צורך לבנות את מבני המשק. כל חבר קיבל מבנה רפת שקירותיו היו יצוקים מבטון מזוין, עם חלונות צרים שנבנה לרוחב המגרש והיווה עמדה מגינה במקרה הצורך, וכך אצל כל החברים. לכל חבר גם נבנה בתחילה לול הטלה אחד. הלולים הורחבו במשך השנים, וכך גם הרפתות.

היה צורך לבנות את כל בנייני הציבור של הכפר שהיו רבים מאוד, ביניהם, הצרכנייה, המחסן הטכני, המאפייה, מסן התערובת, המחלבה מחסן השיווק וממרכז האינקובטורים, כמו גם את מבני בתי הספר לכיתותיהם השונות, בניין דואר, מספרה לחברים, בית העם הגדול שהיה גם הוא מבנה מבוצר, ועל גגו הגבוה הייתה מערכת איתות לקשר עם היישובים השונים באזור, בתקופה של לפני הקמת המדינה (מושב אביחיל, 2019).

יג. ועדה לביטוח

הוועדה לנושא הביטוח הייתה האחראית על כל נושא הביטוח בכפר. ראשית היה צורך לבטח את החברים ואת בני משפחותיהם, את בריאותם ואת חייהם. לאחר מכן היה צורך לבטח את בתי החברים ואת רכושם, ואת מבני המשק השונים. היה צורך לבטח את בעלי החיים השונים ואת בריאותם. היה צורך לבטח את כל המיכון החקלאי, הטרקטורים ולאחר שנים את כלי רכבם של החברים. הסך הכול של הביטוח היה נרחב ביותר (מושב בית שערים, 2014).

יד. ועדת חברה

הוועדה לענייני חברה עוסקת בעניינים שקשורים לחיים החברתיים בכפר והיחסים שבין החברים ובינם לבין עצמם. אחד מעקרונות היסוד של המושב היה עיקרון העזרה ההדדית. העיקרון בוצע ביחסים של חבר לחבר. כאשר חברה חלתה או איבדה כושר עבודתה או ילדה את תינוקה, חברות אחרות בתורן באו לעזור במלאכות הבית השונות. כך במקרה של חברים שלא יכלו באופן זמני לעבוד במשקם, נעזרו בחברים אחרים שבאו לפי תור שנקבע במושב לעזור בעבודת המשק. לאורך השנים מידת הביצוע של פעולות העזרה ההדדית פחתו, אולם היחסים בין החברים המשיכו להיות חשובים והוועדה המשיכה לפעול ולעזור בנושאים אלו (מושב חצבה, 2019). הוועדה עוסקת גם בעניינים של שפיטה בין חברים בסכסוכים ביניהם וגם בעניינים של חבר הנתפס בעבירה פלילית, ואז הוועדה עוסקת בעניינו ומחליטה על עונשו, בלי להזדקק לשירותיה של הממשלה (Schwartz, 1954).

טו. ועדה ביקורת

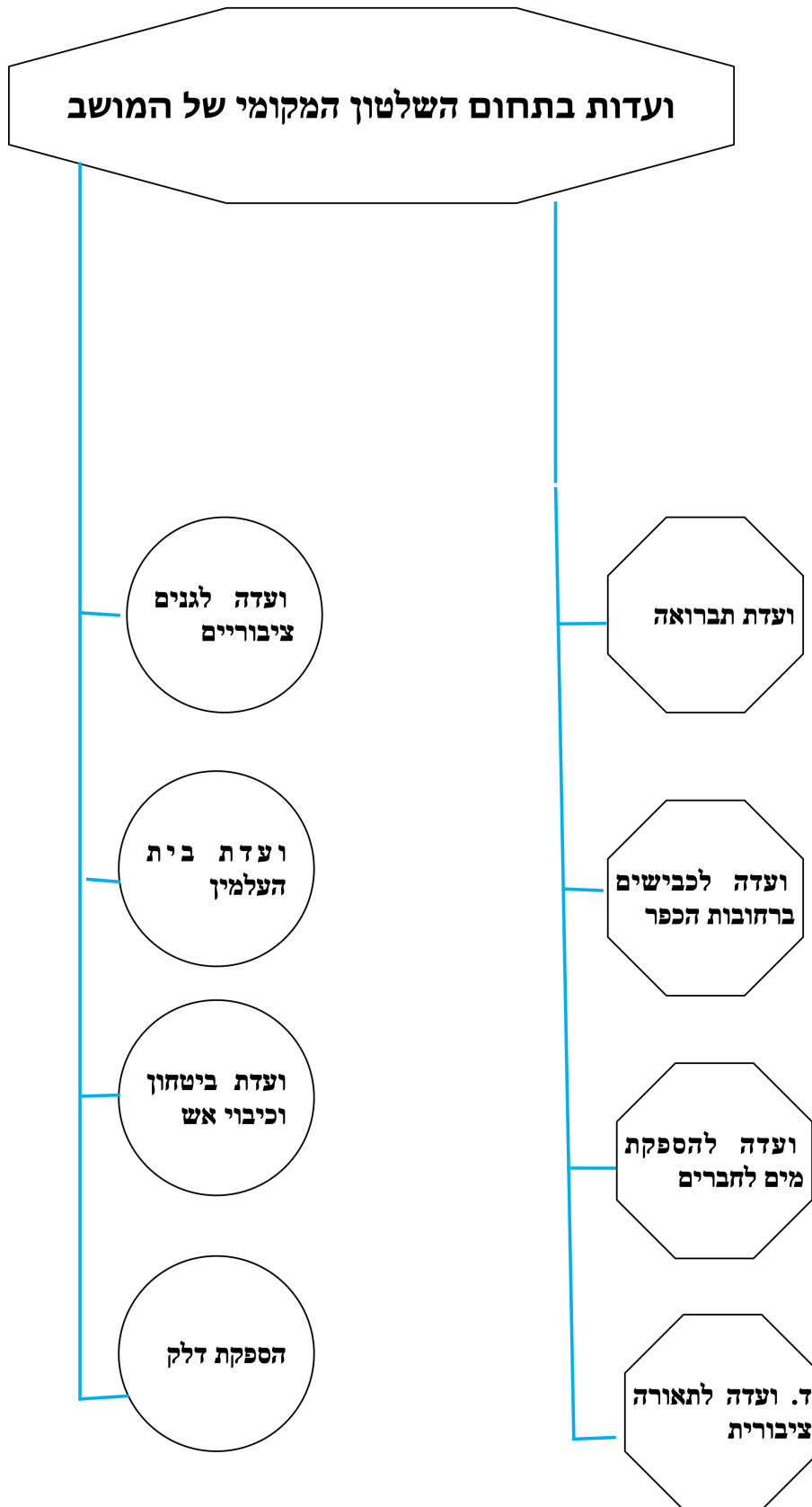
ועדת הביקורת הינה אחת מן הוועדות החשובות במושב, אולם פעילותה נתקלת בבעיות של הבנת מהות פעולתה, היקפיה ותחומי סמכותה. בעיה מרכזית היא ההסכמה וההבנה האם הוועדה בודקת ומבקרת החלטות באופן שוטף והאם יש לוועדה זכות להתערב בהחלטות של מנהלי המושב. אי ההסכמות הביאו לקונפליקטים, ולעיתים קרובות גבר כוחה של ההנהלה על כוח הוועדה והיא נוטרלה. הוועדה צריכה הייתה לערוך ביקורות על פעולות ההנהלה על ביצוע החלטות האסיפה הכללית וגם ביקורות על עבודת הוועדות (דון ודגן, 1988; Baldwin, 1972).

טז. ועדת העלון

'עלון הכפר', שמכונה לעיתים גם כ'דף לחבר', הוא כלי ביטוי חשוב ביותר עבור חברי הכפר. העלון מביא לידיעת החברים מידע על הנעשה בכפר במחלקות השונות, בענפים השונים, ומידע על הנהלת הכפר ומידע על פעולות הוועדות השונות. עלון הכפר מהווה גם במה להתבטאות בכתב לחברים בנושאים שונים, בביקורת על נושאי תפקידים נבחרים וממונים בשכר (Baldwin, 1972).

6.3 הוועדות של השלטון המקומי

ועד הכפר, ההנהלה, היה אחראי על כל הוועדות כולל הוועדות של השלטון המקומי. היה למעשה איחוד ואחזות בין כל המרכיבים של המושב בנושא הוועדות, כאשר כולן נבעו מהאצלת הסמכויות של האסיפה הכללית. מצב זה היה קיים עד סוף שנות השמונים של המאה הקודמת (Sofer, & Appelbaum, 2006), כאשר בתחילת שנות התשעים, בעקבות המשבר הכלכלי מבנה המושב, החלק הקואופרטיבי, איבד הרבה מתפקודיו, והמרכיב העיקרי שנותר היה המרכיב הקהילתי-שלטון מקומי (שורש, 1988; כסלו ומרביד, 1989; רוזוליו, 1996)



א. ועדת תברואה

ועדת התברואה עוסקת בנושא התברואה בכלל ובנושא פינוי אשפה ביתית, שפכים וביוב, פגרי בעלי חיים (מושב אלישמע, 2019).

ב. ועדה לכבישים ברחובות הכפר

הכפר נבנה כולו מן היסוד על שטח שומם. היה חבר אחד שהתמחה במדידות, וביצע את מדידת המגרשים, 150 במספר, של כל החברים. כל מגרש בגודל 3 דונמים, ועליו נבנה ביתו של החבר וגם מבניי המשק. כל הרחובות היו דרכי עפר כולם. השלטון הבריטי בנה מחנה צבאי על חוף הים והדרך למחנה חצתה את הכפר דרך הרחוב המרכזי שלו, וזה היה הרחוב היחידי הסלול עם אספלט. כביש זה שימש גם את חברי הכפר לעבר שדות הכפר שהיו מרוחקים מאוד ממשבצת המושב עצמו. היה צורך לרשת את שדות הכפר בדרכים לחברים כדי שיוכלו להגיע לשדותיהם (מושב אביחיל, 2019).

ג. ועדה להספקת מים לחברים

הוועדה דאגה לקידוח בארות בשטח הכפר, ולהתקנת תשתית צינורות לעבר כל משקי החברים, ולהספקת מים שוטפת בכל בית בכפר, מי שתייה ומי רחצה לבתי החברים ומים לבעלי החיים במשק, ולהשקיית הגידולים והמטעים שהחברים נטעו במגרשיהם. הוועדה דאגה למערכת של קריאת מוני מים אצל כל החברים, לתשתית של תחזוקה שוטפת ולהשקעות נחוצות לאורך השנים (מושב אלישמע, 2019).

ד. ועדה לתאורה ציבורית

הוועדה הייתה אחראית לכל נושא התאורה ברחובות הכפר ובמקומות הציבוריים. מיד עם הקמתו הצטרף הכפר למערכת הובלת החשמל הארצית וחיבר כל בית חבר לרשת החשמל, וכך בתחילת שנות השלושים היו בתי החברים מחוברים לרשת החשמל לתאורה עבור מבני המשק. הכפר התקין גם תשתית לתאורת רחובות הכפר בלילות וגם לתאורה במרכז הכפר (מושב רם-און, 2019).

ה. ועדה לגנים ציבוריים

הוועדה לגני ציבור וגני נוי הייתה אחראית לנוי הכפר. בתי החברים נבנו מלכתחילה רק במרחק של שלושה מטרים מן הגדר שהפרידה בין המגרש לרחוב עצמו. כל זה כדי לאפשר שטח גדול יותר למבני המשק. מצב זה לא הותיר מקום רב לגינות ולדשאים. ברוב הבתים נטעו שני עצי זית בשני צידי המגרש לכיוון הרחוב. רק לאחר שנים נוסדה הוועדה לגנים הציבוריים ולנוי בכפר ודאגה לפיתוח הגנים הציבוריים ולתקציב מיוחד עבור מטרה זו. היא גם פעלה בין החברים לקיום תחרות גינת הנוי המוצלחת ביותר וחילקה פרסים שנתיים לאלו שזכו (מושב רם-און, 2019).

ו. ועדת בית העלמין

בית העלמין של הכפר נפתח מיד לאחר העלייה על הקרקע, כאשר חבר אחד נהרג בתאונה בשדה, וחברים אחרים נרצחו על ידי פורעים ליד שפת הים. בית העלמין נבחר להיות על פני רכס גבוה מחוץ לכפר. הוועדה הייתה אחראית על תחזוקת בית העלמין לאורך כל השנה (מושב רם-און, 2019).

ז. ועדת ביטחון וכיבוי אש

הוועדה עוסקת בנושאים הקשורים לביטחון היישוב. כבר בשנות השלושים היו 2 חברי כפר,

רכובים, מפטרלים בשדות הכפר ומסביבו כל לילה נגד חורשי רעה מסוגים שונים. הצורך לביטחון היישוב לא פחת לאורך השנים, ושמירת הלילה מתקיימת בתורנות בין החברים, אשר צריכים גם לקום ליום העבודה שלהם מספר שעות לאחר סיום משמרתם. הוועדה עסקה גם בנושאי כיבוי אש, עם ציוד מתאים וזאת לפני ששירותי כיבוי אש ברמה הלאומית קיבלו סניף בערים הסמוכות (בית לחם הגלילית, 2019).

ה. הספקת דלק

הספקת הדלק הייתה הליך שהתפתח לאורך השנים. בתחילה היה צורך לספק דלק וטיפולים מכניים לצי הטרקטורים של המושב. לאחר מכן, כאשר החברים רכשו טרקטורים ולאחר מכן מכוניות פרטיות פתח המושב תחנת דלק משלו אשר סיפקה את כל צרכי החברים, ומכיוון שרוב הדלק הלך לצרכים יצרניים הרי שהוא היה זול יותר מאשר בתחנות דלק אחרות ברחבי המדינה. הוועדה שעסקה בנושאים אלו פעלה בנושאים של פיקוח והכוונה של כל הפעולות הנחוצות (מושב בית שער, 2014).

6.4 מאפייני הוועדות במושב

הדיון על הוועדות במושב הינו בתוך לימוד המבנה הדמוקרטי של המושב. המושב הוא קואופרטיב, ובכול קואופרטיב הסמכות הגבוהה ביותר לקבלת ההחלטות היא האסיפה הכללית של כל חברי הקואופרטיב. דין זה חל גם על המושב שהוא קואופרטיב רב תפקודי (Galor, 2014). האסיפה הכללית בוחרת מתוכה, בהרבה מושבים, מועצה שהוא גוף ביניים לקבלת ההחלטות של המושב (Baldwin, 1972). האסיפה הכללית בוחרת גם את ועד ההנהלה של המושב (Weingrod, 1962; Goldberg, 1968). ועד ההנהלה בוחר את מזכיר הכפר, או מרכז הפנים, כפי שכונה במספר מקרים, ואת מרכז החוץ שמילא גם במשך שנים רבות גם בתפקיד הגזבר (Baldwin, 1972).

הסתבר כי מגוון הפעילויות והאחריות של מרכז הפנים רחב מאוד ומורכב מדי, והיה עליו להעביר סמכויות ואוטוריטה לוועדות נבחרות בתחומים שונים של חיי המושב. הוועדות נבחרו על ידי האסיפה הכללית, במירב המקרים, והיו אחראיות על תחומי פעילותן בפני מרכז הפנים של המושב (Weintraub and Shapiro, 1968; Reisman, 1981; Sharaby, 2004). המושב הכיל בתוכו גם את המרכיב המוניציפלי וגם את המרכיב הקהילתי וכל זאת לצד המרכיב הקואופרטיבי (Weintraub and Shapiro, 1968). כל אלו הוצגו באיור מספר 1 לעיל.

לפי המתואר בתחילת פרק 6, הרי שלרבות מן הוועדות קיימת גם אחריות על בעלי תפקידים שכירים של המושב הממלאים תפקידי ניהול במחלקות השונות בו. מאמר זה לא יעסוק בבעלי תפקידים אלו.

הוועדות במושב התאפיינו במספר מרכיבים חשובים שאיתם הן פעלו.

א. הוועדות היו בעלות השפעה רבה על פיתוח אפשרי במושב. הוועדות דאגו להנגשת ההדרכה המקצועית עבור חקלאי המושב בתחומים שבאחריותן, ובכך תרמו לקידום הידע והיכולת של החברים. אלו תחומים חשובים ביותר שמזכיר הכפר, המנהל העיקרי של המושב, לא מצא זמן ואפשרות להתרכז בו. הוועדות מילאו, ובדרך כלל בהצלחה, את התפקיד (Talmon-Garbier, 1952).

ב. מערכת המושב אינה מייצגת צורת חיים "טבעית" של רוב המתיישבים, אלא היא סוג של

ארגון שהיה חדש להם לחלוטין והוכתב על ידי מערכת אידיאולוגית עבורם. שיתוף פעולה פורמלי, תהליך דמוקרטי, ניהול כפרי - תכונות מפתח אלה של המושב אינן תוצאה של ההתנסות הקודמת של המתיישבים, אלא מציגות תבנית חדשה לחיים קבוצתיים. התפתחות המבנה הדמוקרטי של המושב שכלל גם את הקמתן של הוועדות היה תהליך של התפתחות בחיי המושב. מאפיין חשוב נוסף הוא השתתפותן של החברות במושב בפעולת הוועדות, כשהן נבחרות וגם למרכזות של ועדות (Sharaby, 2007).

ג. מרכז הוועדה מדווח כל שנה לאסיפה הכללית. לעיתים הדיווח באסיפה השנתית עשוי לפגוע ביחסים עם מרכז המושב, ולעיתים מרכז המושב יכול לפגוע במרכז ועדה באופן זה או אחר (Baldwin, 1972).

ד. בעיה הקיימת במספר מקרים היא שהחבר בוועדה או יו"ר ועדה נבחר מחדש פעם אחר פעם ואז נהפך לאיש ועדה "מקצועי". לעיתים חבר כזה נהנה אישית מן העובדה כי הוא נמצא קרוב לצלחת ולמרכזי קבלת ההחלטות במושב לאורך זמן רב (Goldberg, 1969).

ה. ישנם חברים שלא נבחרים כלל לוועדות. יש מקרים שחברי כפר חוששים כי לא יבחרו בבחירות כלליות, ואז הם לא מעמידים עצמם למבחן, ואינם מעוניינים בפעילות זו. התופעה מביאה לפגיעה מסוימת בדמוקרטיה הישירה שבתוך המושב והיא השאיפה להשתתפות כלל החברים בפעילויות השונות בכפר. תוצאה נוספת היא שחלק מן החברים, אלו שבשוליים של פעולות הוועדות, נהפכים או לאדישים או לחשדניים לפעילויות הוועדות, בייחוד ועדות העוסקות בענפים משקיים של המושב (Sharaby, 2007).

ו. קיימת תופעה בה שכבת חברים במושב, בדרך כלל אלו הנחשבים ליותר מועדפים, נבחרים תדיר, והם מתחלפים ביניהם, דרך הבחירות, בתפקידים השונים, בריכוז ובחברות בוועדות במושב (Goldberg, 1969). נוצרת בכפר שכבה של חברים המשתתפת באופן תדיר בחברות בוועדות השונות, לעומת חברי מושב אחרים הנמצאים מחוץ למעגל החברים.

ז. חוסר שקיפות עבור חברי הכפר לפעולות הוועדה באופן שוטף. בדרך כלל, או לעיתים קרובות, לא היה פרוטוקול לישיבות הוועדות השונות, והידע על הפעילות נשאר בידי מרכז הוועדה, וידע הוא כוח. חוסר השקיפות הביא לעיתים קרובות, כאשר יש חוסר שביעות רצון מסוימת מפעילות זו או אחרת של ועדה כל שהיא, לפגיעה באמינות פעולות וועדה מסוימת או של וועדות מסוימות (Goldberg, 1969).

ח. הוועדות נבחרו, כבר החל מן השנים הראשונות לקיומו של המושב, כל שנה, מבין חברי המושב, גברים ונשים. לאחר זמן הוחלט כי זמן הכהונה של החברים בוועדות אינו מספיק, כיוון שעד שהחברים מספיקים להכיר את תחומי הפעילות, הם עשויים להתחלף. הוחלט כי הוועדות תיבחרנה לתקופה של שנתיים, כאשר כל שנה, חצי מן החברים מתחלף באמצעות הבחירות הכלליות (Baldwin, 1972).

ט. פעילותן של הוועדות בתוך המושב הינה בעלת חשיבות רבה. הוועדות נבחרות על ידי אסיפה הכללית, אולם, במציאות, הן אינן מקושרות לאסיפה הכללית ולעיתים רחוקות מדווחות לה על פעולותיהן. הדיווח לאסיפה הכללית נעשה במקרים רבים רק על ידי מזכיר הכפר יו"ר האגודה. מרכז הוועדה נמצא בקשר למזכיר הכפר ומדווח לו, ולא לאסיפה הכללית. אלא, שמזכיר הכפר הוא אדם העסוק בהרבה נושאים ובעיות ולא תמיד נמצא לו הזמן לקישור סדיר בינו ולבין מרכזי ועדות. בייחוד, ועדות שפעלו על בסיס ניסיון קודם של חבריהם ובכך הקלו על המטלות שהיו על כתפי מזכיר הכפר. הקשר בין מזכיר הכפר ולבין הוועדות השונות והרבות היה קשר שלעיתים קרובות היה רופף ודי לא סדיר (Baldwin,).

(1972 ; Shokeid, 1980).

י. יו"ר הוועדה. אחד מן החברים נבחר לרכז את פעילות הוועדה, והוא גם זה שמזמן החברים לשיבות הוועדה מפעיל אותה ונמצא בקשר עם מזכיר הכפר-מרכז הפנים, הדמות המרכזית בניהול המושב. לא תמיד היחסים תקינים בין שני הצדדים ולא תמיד העברת המידע ביניהם תקינה ותדירה. לאורך הזמן החלו תופעות של קונפליקטים בין מזכיר הכפר ולבין מרכז הוועדה לגבי נושאים שונים, ולעיתים בגלל מניעים אישיים (Shokeid, 1980).

יא. לוועדות בתחום הקואופרטיבי של המושב, כפי שמתוארות לעיל, היה מרכיב נוסף. כל ועדה שהייתה אחראית על ענף משקי במושב, הייתה אחראית גם על המחלקה בקואופרטיב עליה הייתה ממונה (Galor, 2015), וגם על מנהל המחלקה, שכיר של המושב, שעבד בשיתוף פעולה עם מרכז הוועדה. בהרבה מקרים היחסים בין מרכז הוועדה ומנהל המחלקה היו יחסים הדוקים שנבנו לעיתים לאורך השנים, דבר שהחליש את השפעתו של מזכיר הכפר להשפיע בענף או במחלקה.

יב. יחסי מזכיר הכפר, מרכז ההנהלה, יו"ר הוועד, כולם באותו אדם, עם הוועדות השונות הם ביחס הפוך למצב היחסים שבין האסיפה הכללית והוועדות. הסתבר כי לאורך הזמן, כוחה של האסיפה הכללית פחת ורצון החברים להשתתף בה ירד, ובאותו זמן עלה כוחן ועלתה השפעתן של פעולות הוועדות. במקביל התפתח מהלך נוסף והוא מזכיר הכפר והשפעתו הרבה, ויכולתו לפעול, וזאת כנגד מרכזי וועדות פעילים יותר מדי וביחוד בניגוד לדעתו של מזכיר הכפר (Baldwin, 1972). בלדווין מביאה דוגמה למרכז ועדה שניסה לגייס מומחה מקצועי לענף עליו היה אחראי, ומרכז הכפר ביטל את התקציב להעסקתו של אותו מומחה, דרך הוראה להנהלת החשבונות של המושב לא לשלם את משכורתו של אותו מומחה. דוגמה נוספת שהיא מביאה היא ועדת ביקורת המבקשת לפעול, אולם היא מתנגשת עם מזכיר הכפר. נושא המחלוקת היה בשאלה האם ועדת הביקורת פועלת כדי לבחון את החלטות האסיפה הכללית וכיצד הן מולאו ובוצעו, לעומת דעה אחרת, של מרכז הוועדה, אשר טען בפומבי כי על ועדת הביקורת לבחון ולבדוק את פעולות ההנהלה באופן שוטף. במאבק, שהתקיים בין שני הגופים, שהפך גם למאבק אישי, הייתה ידו של מזכיר הכפר על העליונה (Baldwin, 1972).

7. סיכום

המאמר עוסק בהרכב הדמוקרטי של הקואופרטיב, באופן כללי, ובהרכב הדמוקרטי של המושב בפרט. המאמר מתמקד בנושא הניהול של הקואופרטיב בכלל וזה של המושב בפרט. במסגרת ניהול המושב נמצאות הוועדות בקואופרטיב ובמושב. נושא הוועדות בקואופרטיב לא נחקר מספיק ולא תועד מספיק בספרות המחקרית. המאמר מנסה להאיר הנושא ולתת לו זווית ראייה תצפיתית בתיאור הוועדות במושב, כמו גם ניסיון לנתח אותן ולהסיק מסקנות הנדרשות. הוועדות בקואופרטיב פועל מתוך תהליך האצלת הסמכויות והעברת אוטוריטה ממי שעומד בראש פירמידת ההנהגה של הקואופרטיב, לאחר שקיבל האוטוריטה מכל חברי הקואופרטיב באסיפה הכללית, ואוטוריטה זו מועברת לוועדות השונות, המקבלות חלק מן האוטוריטה של יושב ראש הקואופרטיב, ומיישמות זאת בעבודתן השוטפת.

במבנה הדמוקרטי של הקואופרטיב מתקיים קונפליקט בין ועד הנהלת הקואופרטיב הנבחר, ולבין מרכז הקואופרטיב או מנהל הקואופרטיב שהוא ממונה בשכר, בדרך כלל, וזאת על בסיס מתמשך ויום יומי. מאמר זה מתמקד בהבנת המערכת הדמוקרטית של המושב ומתוך

כך בוחן את נושא הוועדות במושב. הסמכות הרשמית של הקואופרטיב נתונה בידי האסיפה הכללית בה משתתפים בזכות כל החברים. במושב אלו הם כל החברים והחברות, וישנם מושבים בהם זכות לחברות ניתנת, כמעט באופן אוטומטי, לבני חברים שעברו את גיל השמונה עשרה והמתגוררים במשקי הוריהם. לעומת זאת הסמכות הלא פורמלית נתונה בידי מנהלי הקואופרטיב, ובמקרה של המושב, בידי מזכיר הכפר. בקואופרטיב, ובמקרה שלנו במושב, קיים תהליך הדרגתי בו נבנים מוסדותיו. התהליך המובחן בקואופרטיבים, בדרך כלל, הוא כי מנהל הקואופרטיב או במקרה שלנו במרכז המושב, מעביר חלק מן הסמכויות שלו לעבר ועדות שהאספה הכללית של המושב בוחרת. למעשה הסמכויות המועברות לוועדות במושב אינן סטטיות. הן מתגבשות וגדלות ומתעצמות ומהוות אופן פעולה ברור לוועדה המסוימת, ובייחוד לחבר המרכז פעילותה, באותו זמן. החברים שמרכזים את הוועדות השונות מתחלפים, בדרך כלל לאחר בחירות, וכך גם אופן ניהול הוועדה משתנה, לעיתים מתרחב ולעיתים מצטמצם. תופעה נוספת שנחזית בקואופרטיבים שונים, כולל בקיבוץ ובמושב הוא מערכת שיווי המשקל שבין האסיפה הכללית ולבין הוועדות. מתברר כי ככל שסמכותה של האסיפה הכללית יורדת, כך עולה הסמכות בוועדות השונות.

חשוב לציין כי הוועדות שהוצגו המאמר אינן קיימות בכל המושבים, אולם כולן קיימים במספר מן המושבים, כך שמה שמוצג במאמר הוא ניסיון להראות את מה שקיים בכל מגוון המושבים, אולם לא תמיד בכל מושב. כל מושב בוחר לעצמו את מספר הוועדות המתאימות לצרכיו, וגם בכל מושב יכול שישתנו מספר הוועדות בתקופות שונות של קיומו. לאורך השנים מספר הוועדות עולה וכן מגוון התפקידים שלהן. הוועדות במושב מתחלקות לשלוש קבוצות ראשיות. ראשית, הוועדות העוסקות בהיבט הקואופרטיבי של המושב, הקבוצה השנייה היא זו של ועדות העוסקות בהיבט הקהילתי של המושב, והקבוצה השלישית היא זו העוסקת בוועדות בתחום המינהל הכפרי-מוניציפלי של המושב.

הוועדות העוסקות בהיבט הקואופרטיבי של המושב התחלקו לארבע קבוצות משנה. הקבוצה הראשונה עסקה בוועדות לענפים המשקיים. הקבוצה השנייה עסקה בתמיכה לייצור המשקי. הקבוצה השלישית עסקה בענפים תומכי שרות לחברים. והקבוצה הרביעית כללה ועדות התומכות בהיבט הכולל של הקואופרטיב. הוועדות העוסקות בהיבט הקהילתי של המושב כוללות את ועדת החינוך, ועדת הבריאות, ועדת הספורט, ועדת הנוער, ועדת תרבות, ועדה לשירותי דת, ועדת יד לבנים, ועדת ספריה, ועדת ארכיון, ועדה לגיל השלישי, ועדה לביטחון סוציאלי ולגמולים, ועדה לבנייה, ועדה לביטוח, ועדת חברה, ועדת ביקורת, ועדת העלון. הוועדות העוסקות בהיבטי השלטון המקומי-מוניציפלי של המושב כוללות את ועדת תברואה, ועדה לכבישים ברחובות הכפר, ועדה להספקת מים לחברים, ועדה לגנים ציבוריים, ועדה לתאורה ציבורית, ועדת בית העלמין, ועדת ביטחון וכיבוי אש, הספקת דלק.

כל מגוון הוועדות השונות פעלו בתוך קואופרטיב המושב על כל היבטיו. לא תמיד הן פעלו כיאות והרבה היה תלוי באישיותו של מרכז הוועדה ובכוחו להתנגד לניסיונות ההשתלטות של מזכיר הכפר על סמכויותיו. הנושא של ועדות הקואופרטיב בכלל ושל הוועדות במושב מזמין מחקר נוסף ללימוד הנושא. בנוסף, החל משנות התשעים של המאה הקודמת חלו שינויים רבים במבנה הקואופרטיבי של המושב, ושינויים אלו הביאו גם לשינויי במספרן מבין והיקף פעולותיהן של חלק מן הוועדות. מחקר נוסף חשוב להבנת השינויים וכיצד הם השפיעו על, והושפעו מן המבנה הקואופרטיבי המשתנה של המושב.

ביבליוגרפיה

- אופק, א., וצימרמן, א. (2014) הקיבוצים: משַׁבֵּר תעסוקתי לפרנסה. המוסד לביטוח לאומי. מבנה ארגוני מיטבי לקיבוץ אגש"ח (אגודה שיתופית חקלאית). הצעה לקיבוץ דגניה א', 1-22.
- אלון, י. (2017) דו"ח הביקורת בנושא המבנה הארגוני. קיבוץ מעגן מיכאל, 1-26. תאריך הורדה 12.4.2017
- www.maaganm.co.il/media/uploads/דוח%20הביקורת%20בנושא%20המבנה%20הארגוני.rtf
- גץ, ש. (1998) שינויים בגבולות החברתיים והפונקציונליים של הקיבוץ. אופקים בגאוגרפיה, 97-109, 48/49.
- דון, י., ודגן, ע. (1989) משבר ערכים במושב הוותיק. אופקים בגאוגרפיה, 27, 19-58.
- הלמן, א. (1993) ההפרטה, היעילות והמערכת הקיבוצית. הרבעון לכלכלה, 40:1, 48-57.
- כסלו, י., ומרביד, א. (1989) שורשי ההסתבכות המימונית בחקלאות. הרבעון לכלכלה, 140, 66-68.
- לפידות, א., אפלבוים, ל., & יהודאי, מ. (2006) הקיבוץ בסביבה משתנה - בין הישרדות לשמירת ערכים. אופקים בגאוגרפיה, 66, 7-27.
- מושב אביחיל. (2019) ועדות במושב אביחיל. נלקח מהאתר 11.4.2019.
- <http://www.avichail.co.il/projects/>
- מושב אלישמע. (2019) ועדות במושב אלישמע. נלקח מהאתר 11.4.2019.
- <http://www.elishema.org.il/מוסדות/ועדות/tabid/124/language/he-IL/Default.aspx>
- מושב אמירים. (2019) ועדות במושב אמירים. נלקח מהאתר 11.4.2019.
- <http://www.moshav-amirim.co.il/ועדות/>
- מושב בית לחם הגלילית. (2019) ועדות בבית לחם הגלילית. נלקח מהאתר ב 11.4.2019.
- <http://www.blh.org.il/objDoc.asp?PID=43589&OID=433804&docMode=committeeslist>
- מושב בית שערים. (2014) ועדות במושב בית שערים. נלקח מהאתר 11.4.2019.
- <http://www.beit-shearim.com/SBAEMy>
- מושב חצבה. (2019) ועדות במושב חצבה. נלקח מהאתר 11.4.2019.
- <http://old.arava.co.il/cgi-webaxy/item?141>
- מושב חרות. (2019) ועדות במושב חרות. נלקח מהאתר 4.4.2019.
- <http://moshav-herut.org.il/committees/>
- מושב לכיש. (2019) ועדות במושב לכיש. נלקח מהאתר 11.4.2019.
- <https://www.moshav-lachish.org.il/objDoc.asp?docName=familiesNode&docMode=committeesphonebook>
- מושב נהלל. (2019) ועדות במושב נהלל. נלקח מאתר האינטרנט 11.4.2019.
- <http://www.nahalal.org.il/about>
- מושב רם-און. (2019) ועדות במושב רם-און. נלקח מן האתר ב 11.4.2019.
- <https://www.ram-on.co.il/objDoc.asp?PID=342822&OID=538222&docMode=committeeslist>
- מן וטורג'מן, (1985) שיחת הקיבוץ (האסיפה) ותיפקודם של חברי הקיבוץ בוועדות ותפקידים. ארכיון יד טבנקין, סימול 16-14.17.7, הקורס הדו שנתי למדעי הרוח והחברה, סמינר אפעל, 1-95.
- רוזוליו, ד. (1996) משבר המושבים כמשבר של ערבות הדדית. מגמות, כרך ל"ח חוברת 1, 1, 38:1, 126-129.
- שורש, ד. (1988) מהותו של המשבר במושבי העובדים. אופקים בגאוגרפיה, 27, 39-48.
- אוניברסיטת חיפה.

Aghion, P., & Tirole, J. (1997) Formal and Real Authority in Organizations. *The Journal of Political Economy*, 105:1, 1-29.

- Ampaire, E. L., Machethe, C. L., & Birachi, E. (2013) The role of rural producer organizations in enhancing market participation of smallholder farmers in Uganda: Enabling and disabling factors. *African Journal of Agricultural Research*, 8:11, 963-970.
- Andreou, P. (1980) An appraisal of the role of co-operatives in the agricultural development of Israel. *Agricultural Administration*, 7:1, 35-46.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1999) Informal authority in organizations. *Journal of Law, Economics, and Organizations*, 15:1, 56-73
- Baldwin, E. (1972) Differentiation and Cooperation in an Israeli Veteran Moshav. *Manchester University Press*, 1-240. Manchester University Press
- Bijman, J., & van Dijk, G. (2009) Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from The Netherlands. *International Workshop: Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future, Rehovot, Israel, June 15-17*, 1-20.
- Cornforth, C. (1995) Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16:4, 487-523.
- Dogarawa, A. B. (2005) The Role of Cooperative Societies in Economic Development. *MPRA (Munich Personal RePEc Archive) Paper, No. 23161*, 1-21.
- Etzioni, A. (1959) The Functional Differentiation of Elites in the Kibbutz. *American Journal of Sociology*, 64:5, 476-487.
- Galor, Z. (1990) Conditions for the Success of New Moshav: The Stage-By-Stage Approach. *Hassadeh Quarterly, Vol. 1, No. 2*, pp. 26-32, Tel Aviv.
- Galor, Z. (2013) The Structural Changes in the Components of the Classic Moshav. *Economic and Organizational of Enterprise*, 12(767), 69-81. 767
- Galor, Z. (2014) The Cooperative Components of the Classic Moshav. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2, 83-91.
- Galor, Z. (2015) Equity in Service at Cost: the Case of the Classic Moshav. *Journal of Co-operative Studies*, 48:2, 28-37.
- Galor, Z. (2019) Zvi Galor biography., Retrieved at 14.4.2019.
https://en.wikipedia.org/wiki/Zvi_Galor
- Goldberg, H. (1968) Elite Groups in Peasant Communities: A Comparison of Three Middle Eastern Villages. *American Anthropologist, New Series*, 70:4, 718-731.
- Goldberg, H. (1969) Egalitarianism in an Autocratic Village in Israel. *Ethnology*, 8:1, 54-75.
- Goldstein, L. (2007) Kibbutz Tzuba: Meeting the Social and Economic Challenges of a Changing Israeli Society. *Journal of the International Academy of Marketing for Case Studies*, 13:1, 57-70.
- Hendrikse, G. W. J. (2005) Contingent Control Rights in Agricultural Cooperatives. in Theurl T & E. C. Meijer (eds.), *Strategies for cooperation*, p. 385-394. Shaker Verlag: Aachen;
- Hernandez, S. (2006) Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 27:1, 105-135.

- Koenig, S. (1952) The Crisis in Israel's Collective Settlements. *Jewish Social Studies*, 14:2, 145-166.
- Kyazze, L. M. (2010) Cooperatives: The sleeping economic and social giants in Uganda. *CoopAFRICA Working Paper No.15, Series on the status of cooperative development in Africa, International Labour Organization*, 1-28.
- Leviatan, U. (2013) Overcoming Drawbacks of Hierarchy: Examples from Kibbutz Community. *Journal of Community Positive Practices*, XIII:1, 147-164.
- Mars, L. (1976) The Position of the Administration in an Israeli Cooperative Village. *Sociologia Ruralis*, 16:1, 41-55.
- Palgi, M. (2006) Pitfalls of Self-management in the Kibbutz. *International Review of Sociology*, 16:1, 63-77.
- Priyali, S. (2018) Delegation of Authority: Meaning, Features and Necessity. *Your Article Library*, 1-20.
- Retrieved 15/8/2018 from
<http://www.yourarticlelibrary.com/organization/delegation-of-authority/delegation-of-authority-meaning-features-and-necessity/70083>
- Reisman, B. (1981) Conflict in an Israeli Collective Community: A Case Study. *The Journal of Conflict Resolution*, 25:2, 237-258.
- Reitse, K. (2006) Starting a cooperative Farmer-controlled economic initiatives. *Agrodok 38, Agromisa Foundation and CTA*, 1-86.
- Ron, A., & Keinan, O. (2004) Anniversary Celebrations at Kibbutz Degania Aleph as a Symbol of the Changing Status and Roles of the Kibbutz Movement. *Contemporary Israeli Geography*, 60/61, 109-117.
- Rondinelli, D. A., Nellis, J. R., & Cheema, G. S. (1983) Decentralization in Developing Countries A Review of Recent Experience. *World Bank Staff Working Paper Number 581, Management and Development Series Number 8*, 1-110.
- Rosenthal, G., & Eiges, H. (2014) Agricultural Cooperatives in Israel. *Journal of Rural Cooperation*, 42:1, 1-29.
- Rosner, M. (1998) Work in the Kibbutz. in U. Leviatan, Oliver, H. and J. Quarter (ed.), *Crisis in the Israeli Kibbutz: Meeting the Challenge of Changing Times*, p. 1-24.
- Saikou, E. S., & Wen-Chi, H. (2008) Green Cooperatives: A Strategic Approach Developing Women's Entrepreneurship in the Asian and Pacific Region. *World Journal of Agricultural Sciences*, 4:6, 674-683.
- Sharaby, R. (2004) Looking Forward and Backward: Modern and Traditional Gender Patterns among Yemenite Immigrant Women in a Moshav. *Nashim: A Journal of Jewish Women's Studies & Gender Issues*, 8, 25-49.
- Sharaby, R. (2007) Private That Is Public: Women's Position in the Early MOSHAV OVDIM Settlements. *Megamot (in Hebrew)*, 1, 75-102.
- Shokeid, M. (1980) Reconciling with Bureaucracy: Middle Eastern Immigrants' "Moshav" in Transition. *Economic Development and Cultural Change*, 29:1, 187-205.
- Shoresh, D. (1989) The nature of the crisis in the moshavim (in Hebrew). *Horizons in Geography*, 27, 39-48.
- Schwartz, M. (1999) The Rise and Decline of the Israeli Moshav Cooperative: A Historical Overview. *Journal of Rural Cooperation*, 27:2, 129-166. CIRCOM International Research Centre on Rural Cooperative Communities
- Schwartz, R. D. (1954) Social Factors in the Development of Legal Control: A Case

- Study of Two Israeli Settlements. *The Yale Law Journal*, 63:4, 471-491.
- Schwartz, R. D. (1957) Democracy and Collectivism in the Kibbutz. *Social Problems*, 5:2, *Special Issue on the Kibbutz*, 137- 147.
- Shapira, R. (2001) Communal Decline: The Vanishing of High-Moral Servant Leaders and the Decay of Democratic, High-Trust Kibbutz Cultures. *Sociological Inquiry*, 71:1, 13-38.
- Simon, Herbert A. "A Formal Theory of the Employment Relationship." *Econometrica* 19 (July 1951): 293-305.
- Simons, T., & Ingram, P. (2000) The Kibbutz for Organizational Behavior. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 283-343.
- Sofer, M., & Appelbaum, L. (2006) The rural space in Israel in search of renewed identity: The case of the moshav. *Journal of Rural Studies*, 22, 323-336.
- Sofer, M., Grossman, D., Grossman, E. (2015) The Communal and Renewing Kibbutz: Ideology, Management and Institutional Change. *Rural Studies*, 38, 19-37.
- Talmon-Garbier, Y. (1952) Social differentiation in co-operative communities. *British Journal of Sociology*, 3:4, 339-356.
- Thorner, D. (1962) Context for Cooperatives in Rural India. *The Economic Weekly, Annual*, 251-262.
- Turniansky, B., & Cwikel, J. (1996) Volunteering in a voluntary community: Kibbutz members and voluntarism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 7:3, 300-317.
- Weingrod, A. (1960) Change and Continuity in a Moroccan Immigrant Village in Israel. *Middle East Journal*, 14:3, 277-291.
- Weingrod, A. (1962) Reciprocal Change: A Case Study of a Moroccan Immigrant Village in Israel. *American Anthropologist, New Series*, 64:1, 115- 131.
- Weintraub, D., & Shapiro, M. (1968) The Traditional Family in Israel in the Process of Change-Crisis and Continuity. *The British Journal of Sociology*, 19:3, 284-299.