

## ההנהלה הציונית וחברת העובדים: הניסיון לעצב דפוסי משק וארגון במפעלי העובדים בשנות העשרים

צמיחתו של משק העובדים בארץ חלה במרוצת שנות העשרים. כשנים אלו הונחו ועוצבו יסודותיהם של רוב המוסדות והמפעלים המשקיים: נוסד המשרד לעבודות ציבוריות, שעל כסיסו הוקמה לאחר מכן חברת "סולל בונה"<sup>1</sup>; "המשביר", שנוסד בימי מלחמת העולם הראשונה, הרחיב בתקופה זו את תחומי פעילותו, ולימים הוקמה מתוכו "תנובה"; בנק הפועלים התפתח והתבסס; הוחל בייסוד הקואופרציה האשראית ובטיפוחה; נרכשה חברת "הסנה"; הוקמה "יכין", חברה שיתופית לקבלנות חקלאית; ההתיישבות פרצה לאופקים חדשים, ועל שיטת ההתיישבות הקבוצתית מימי העלייה השנייה נוספו המושב והקיבוץ.

היצירה המשקית היתה ביטוי להכרה, שהיתה נחלת רוב ציבור הפועלים בארץ, ברבר תפקידו הקונסטרוקטיבי של מעמד העובדים בהגשמת הבית הלאומי. שתי המפלגות, שהיוו את הזרם המרכזי בתנועת הפועלים בארץ, "אחדות העבודה" ו"הפועל הצעיר", צידדו בתפיסה קונסטרוקטיבית זו. עם זאת ניכר כיניהן שוני בתפיסתן העקרונית לגבי מידת אחריותו והשפעתו של מעמד הפועלים על העשייה הציונית בארץ. אחדות העבודה היתה "האקטיביסטית" מבין השתיים. היא אימצה קונצפציה אקספנסיבית, שמקורה בתחושה כי למעמד העובדים תפקיד היסטורי בבניין הציוני, באמונה ביצירת חברה סוציאליסטית בר כבוד עם הגשמת הציונות, ובהכרה ברחיפות שבהגשמת המפעל הציוני. ממילא גם חתרה לחיזוק מעמד הפועלים, ביישוב בארץ ובתנועה הציונית בכלל, ולהרחבת אופקי פעולתו, ותוך כדי כך גם שאפה ליצירה עצמית ועצמאית. לעומת אחדות העבודה גרס "הפועל הצעיר" מדיניות של יעילות כלכלית, שבבסיסה שיקולים כלכליים והתפתחות והירה והדרגתית.

הפעילות הכלכלית הונעה אפוא מהשקפה כלכלית-חברתית מרחיבה, שחייבה הכוונת האמצעים לפיתוח מפעלים חדשים קודם לביסוס הקיים<sup>2</sup>; במילים אחרות,

1. המשרד לעבודות ציבוריות ולבנין נוסד בראשית שנת 1921 על בסיס המשרדים הקבלניים של מפלגות הפועלים, שהוקמו במחצית שנת 1920, כמגמה לכבוש מקורות תעסוקה לחלוצי העלייה השלישית. מחרש מאי 1924 החלה לפעול במקומו חברת סולל בונה.

2. על התפיסה הכלכלית של משק העובדים והתמורות בה ראה י. גרינברג, "משק הירואי" לכלכלה רציונלית", רבעון לכלכלה מס' 117, אוגוסט 1983.

המראה וצמיחה כלכלית מואצת במקום התפתחות זהירה והדרגתית. הגישה הכלכלית המרחיבה והאקטיביסטית בלטה במיוחד באותם סקטורים שהיו נתונים להשפעת חברים ממפלגת אחרות העבודה כמו, למשל, המשרד לעבודות ציבוריות – לימים סולל בונה, המשביר וההתיישבות הקיבוצית. המשביר ויתר על אחד מעקרונות היסוד של הקואופרציה הצרכנית – המכירה במוזמנים; הוא נקט מדיניות אשראי מרחיבה, מכר בהקפה למשקים, לסולל בונה, להנהלה הציונית וליחידים, ופרש רשת רחבה של סניפים ומפעלים. בסקטור ההתיישבותי הועדפה הקמת משקים חדשים על פני ביסוס הקיימים, וכתוצאה מכך לא פותחו דיים ענפי משק שונים, לא נרכש אינוונטר נחוץ, וחברי המשקים נידונו לחיי מצוקה. יתרה מכך, המשקים נתפסו לעתים כבתי קיבול לקליטת עלייה ולהדרכה התיישבותית-חקלאית, ואוכלוסייתם גדלה בלא שגדלו אמצעי הייצור שלהם. במגמה להקל את מצוקת האבטלה, קיבל המשרד לעבודות ציבוריות עבודות, אף שמראש היה ידוע שהן כרוכות בהפסדים. חברת סולל בונה ביצעה עבודות שסיכון כלכלי היה כרוך בהן, ונקטה מדיניות אשראי מרחיבה כדי לתת מענה לבעיות האבטלה, כדי להרחיב את תחום פעולתה, ובמגמה להתחרות בקבלנים אחרים ולחרור לפלחי שוק חדשים. בד בכך גם פעלה החברה לפיתוח סקטור החרושת. בנק הפועלים, לעומת זאת, ייחס חשיבות רבה ליעילות הכלכלית, ונטה שלא ליטול על עצמו סיכונים. בגישתו זו ניכרה השפעתם של נציגי ההנהלה הציונית ו"הפועל הצעיר" שישבו בהנהלתו.

המוסדות המשקיים היו בעלי מבנה ריכוזי, וחלקם נועד להיות מערכות משקיות כוללות בעלות פונקציות מגוונות. מבחינה ארגונית נוסדו המפעלים בעקבות החלטות אדמיניסטרטיביות, ולא מתוך צמיחה אבולוציונית או כתוצאה מהתאגדות של קבוצות פועלים. המשביר הוקם בתהליך מנהלי, כמרכז שפתח סניפים ולא כאיחוד של תאים צרכניים; המשרדים לעבודות ציבוריות נוסדו על ידי מפלגות הפועלים, והמשרד המאוחד נוסד על ידי ההסתדרות, ולא כהתאגדות של קבוצות קבלניות לבניין או כיצירה קואופרטיבית מקומית; כך גם בנק הפועלים, שהוקם כמוסד מרכזי ולא כיצירה אבולוציונית של אגודות שיתופיות למימון ולאשראי, שהתאחדו למערכת בנקאית אחת. מבחינת ייעודם, היו אלה מוסדות שהקיפו כמה תחומי עשייה. המשביר נועד בראשית שנות העשרים לעמוד במקורו של משק מתוכנן, ולשרת את כלל ציבור העובדים בכל הקשור בשיווק ובהספקה. סולל בונה כללה בתחום פעולתה ענפי בניין, עבודות ציבוריות וחרושת. במהלך שנות ה-20 בלטו חילוקי דעות בין אחדות העבודה ו"הפועל הצעיר" כאשר לשיטה הארגונית-ניהולית. אחדות העבודה צידדה בהקמת מסגרות ריכוזיות וכוללניות, ולעומת זאת, ב"הפועל הצעיר" עוצבה שיטה ארגונית-ניהולית שדגלה באוטונומיה ובביזור.

המקורות הכספיים הדלים, שעמדו לרשות מפעלי חברת העובדים, היו בעוכרי

היזמה המשקית וההתפתחות הכלכלית שלהם. העדר הון עצמי במפעלי החברה ובמוסדותיה הביא אותה לידי תלות בהסתדרות הציונית, שאל שולחנה נסמכה וממקורותיה נהנתה. ההנהלה הציונית, שחתרה להבטיח השקעותיה במפעלי העובדים, ביקשה להטביע חותמה על מדיניותם הכלכלית, אופן תפקודם ודרך ארגונם. מגמה זו לא היתה לרוחה של חברת העובדים, ושימשה מקור לחילוקי דעות שנתמקרו בשלוש סוגיות:

- \* הקונצפציה הכלכלית: גישה משקית מרחיבה, שנגקטה בחברת העובדים, מול תביעת ההנהלה הציונית ליעילות כלכלית.
  - \* עצמאות משק הפועלים: מעורבות ההנהלה הציונית בתהליכי קבלת ההחלטות במוסדות ובמפעלים, בהשפעה על ארגונם ובמינוי מנהלים.
  - \* ייחודם של מפעלי העובדים: הכוונה, בעיקר, לכורתה של סולל בונה ולעדפותה בהשוואה לקבלנים אחרים.
- הדיונים בשאלת הסיוע של ההסתדרות הציונית למוסדות העובדים ולמשקים לא נערכו כמכלול, אלא לגבי כל מפעל בנפרד, בהתאם לנסיבות ולצרכים ובפרקי זמן שונים. על כן, יערך הבירור בסוגיות שלעיל תוך כדי התייחסות נפרדת לכל אחד מהמוסדות ומהמפעלים.

### בנק הפועלים

כבר בתקופת העלייה השנייה ובימי מלחמת העולם הראשונה נעשו ניסיונות לכונן מוסדות פיננסיים עצמאיים של העובדים. "פועלי ציון" יסדו את "קופת פועלי ארץ ישראל" (קפא"<sup>3</sup>), שנועדה לסייע לפעולה העצמית של הפועל בארץ ישראל.<sup>3</sup> בוועידה השלישית של "הסתדרות פועלי יהודה" הוכרז הצורך בהקמת מוסד כספי, שיוכל בעת הצורך לתת ערובות לקבוצות שיסתייעו במוסדות יישוביים ובבעלי הון פרטיים.<sup>4</sup> גם במלחמת העולם, בוועידות השישית והשביעית של הסתדרות פועלי יהודה, עלתה שוב שאלת המוסד הכספי, ובוועידה השביעית הוחלט על ייסוד "קרן העבודה". לאחר מלחמת העולם הראשונה נתקבלו בתנועת הפועלים בארץ החלטות מפורשות בדבר ייסוד בנק. בוועידת האיחוד של אחדות העבודה

3 קפא" נוסדה על ידי הברית העולמית של פועלי ציון בשנת 1908. בארץ החלה לפעול, מעשית, בשנת 1912 בהנהלת א. בלומנפלד. מטרתה היתה לעזור לעליית פועלים עבריים, להשתרשותם בארץ ולסייע להתבססותם הכלכלית, התרבותית והחברתית. ראשית פעולתה היתה ארגונית – סידור לשכת עבודה ומתן אינפורמציה באמצעות לשכות מודיעין. בהמשך היא החלה גם בפעולה משקית כגון ארגון קבוצות קבלניות, סיוע לפעילות קואופרטיבית וכדומה. ראה החלטות שנתקבלו במועצת "פועלי ציון" ביפו, סוכות (ט"ו-י"ז בתשרי) תרע"א, האחדות, גיליון א', ב' בחשוון תרע"א.

4 החלטות הוועידה השלישית של פועלי יהודה, שנתכנסה בכ"ג שב"ט בכסלו תרע"ג, האחדות, גיליון ט"ז, י' בטבת תרע"ג.

הוחלט "להניח את היסוד ליצירת בנק של פועלי א"י על ידי מניות חברים.<sup>5</sup> עיבוד ההצעה נמסר למועצה. ב"הפועל הצעיר" הביעה המועצה החקלאית את רצונה המחלט כי ההצעה בדבר בנק העבודה תתגשם תיכף בפועל.<sup>6</sup> לשם כך נבחר ועד מכין, שתפקידו היה לממש את ההצעה יחד עם הנהלת המפלגה, ואף עובדה הצעת תקנות של החברה ההדרית, "בנק העבודה".

בשנת 1919, בכינוסו בלונדון, קיבל הוועד הפועל הציוני את הצעתו של א. רופין לייסד בנק פועלים, ואישר לכך הקצבה של 50,000 ליש"ט. על בסיס החלטה זו התנהל משא ומתן בין נציגות הפועלים וההסתדרות הציונית. סלע המחלוקת בדיונים היה שאלת הבעלות על הבנק וניהולו. רופין, שייצג את ההסתדרות הציונית, הציע שהבנק יהיה בבעלות מחזיקי המניות, ושהפועלים ישתדלו לקנות את רוב המניות כדי להבטיח את השפעתם. לעומתו הציע ב. כצנלסון "יסוד מניות מיסדות ומסירתן למוסד משפטי (מודגש במקור) של פועלי ארץ ישראל";<sup>8</sup> זאת, כדי להבטיח באורח מעשי ומשפטי את השפעת הפועלים על ניהול הבנק, כלומר, להקנות לפועלים את השליטה על הבנק, אף אם אינם הבעלים שלו. המשא ומתן בשאלת הבנק נמשך כחודשיים, וב-29 באוקטובר 1919 נתכנסה ישיבה בהשתתפות יוליוס סימון, ד"ר אביגדור יעקבסון וברטולד פייבל מההסתדרות הציונית, ואפרים בלומנפלד, ברל כצנלסון, ישראל שוחט ויוסף שפרינצק – נציגי הפועלים, ובה הוסכם כדלהלן:

א. מטרת הבנק היא לסייע לפעילות הקבוצתית-קואופרטיבית של הפועלים: "בנק הפועלים עומד לשרותן של כל קבוצות הפועלים, המיוסדות על בסיס קואופרטיבי בכל ענפי פעולתן."<sup>9</sup>

ב. הבטחת אופי הבנק כבנק פועלים אמיתי. לשם כך סוכם:

5. החלטות ועיות האיחוד בפתח תקוה, כ"ו-ל' באדר א' תרע"ט. ספר הוועידה הרביעית של אחרות העבודה בעין חרוד.

6. "מהחלטות המועצה החקלאית של הפועל הצעיר", כנרת, ו-ט' בסיוון תרע"ט, הוצאת הפועל הצעיר, חוברת לענייני הישוב, העבודה והספרות, חוברת ו'ז, כ"ב בסיוון תרע"ט.

7. על הצעת א. רופין ראה מכתב ב. כצנלסון אל חברי הוועד הפועל של אחרות העבודה, 14.9.1919, מכתב 7, אגרות ב. כצנלסון תרע"ט-ת"פ (1919-1922), תל אביב תש"ל-1970 (להלן: אגרות כצנלסון); ב. כצנלסון, "לייסוד בנק הפועלים", קונטרס כ"ב, ג' בשבט תר"פ (להלן: כצנלסון, לייסוד בנק הפועלים).

8. מכתב ב. כצנלסון אל א. גולומב, כ"ג באלול תרע"ט (18.9.1919), מכתב 10, אגרות

כצנלסון, לייסוד בנק הפועלים.

9. כצנלסון, לייסוד בנק הפועלים.

1. "מנהל הבנק ימונה על ידי כל ציבור הפועלים שבארץ ישראל".<sup>10</sup>
2. ההון הנומינלי של הבנק יסתכם ב-200,000 ל"ש, מהן 30,000 ל"ש כמניות בכורה – השתתפות הבנק הקולוניאלי היהודי, והשאר 170,000 מניות רגילות, מתוכן ישתתף הוועד הפועל הציוני ב-20,000 ל"ש.
3. הוועד המפקח, המורכב משבעה עד חמישה עשר חברים, ייבחר רק על ידי בעלי המניות הרגילות. בוועד הראשון שייבחר ישתתפו ארבעה נציגים של הוועד הפועל הציוני ושלושה באי כוח הפועלים.

הסיכום שהושג היה, אפוא, פשרה בין חתירת הפועלים לניהול עצמי לבין רצון ההסתדרות הציונית לפקח על השקעותיה. לפיכך, הופקד הניהול בידי נציג הפועלים, ולעומת זאת הוקנה הרוב בוועד המפקח הראשון להסתדרות הציונית. סיכום זה לא נתקבל פה אחד, ובין ארבעת נציגי הפועלים במשא ומתן נתגלעו חילוקי דעות. שוחט תבע רוב לנציגות הפועלים בוועד המפקח הראשון, והוא ביטא בכך את שאיפת ציבור העובדים בארץ לחופש פעולה ולשליטה במוסדותיו ולניהול עצמי שלהם. החברים האחרים סברו, לעומתו, שאין לראות בשאלה זו עילה להקפאת המשא ומתן, הואיל ומכירת 21,000 מניות על ידי הפועלים תאפשר ארגון מחדש של הוועד המפקח ושליטת הפועלים בו.<sup>11</sup>

ההסכמה שהושגה בלונדון בדבר ייסוד בנק הפועלים לא מימשה את התקוות שתלו בה. המוסדות הציוניים ביקשו מעת לעת לערוך שינויים בפרטי ההסכם, והוצאתו אל הפועל התעכבה. רק מקץ כשנה וחצי, ב-1 באפריל 1921, נחתם חוזה לייסוד בנק הפועלים בין ההסתדרות העובדים לבין ההסתדרות הציונית, והבנק החל לפעול. בהסכם נקבעו פרטי הסיוע שתעמיד ההסתדרות הציונית לצורך הקמת הבנק ותנאי הפרעון, וכן הוקנתה לה זכות להחזיק במניות בכורה מספר אחד, "מנית המנהל הראשי הזמנית", שמשמעותה הזכות למנות את אחד החברים במועצת המנהלים ל"מנהל ראשי".<sup>12</sup> נוסף על הזכויות הרגילות של מנהל בנק, הוקנו ל"מנהל הראשי" סמכויות מפליגות בכל הקשור לפעילויות השונות של הבנק על סמך הסיוע של ההסתדרות הציונית או של אוצר התיישבות היהודים.

10. שם, שם.
11. על חילוקי הדעות ראה מכתב ב. כצנלסון אל הוועד הפועל של אחרות העבודה, ח' באול תרע"ט (3.9.1919), ואל משרד הברית העולמית של פועלי ציון, ו' בחשוון תר"פ (31.10.1919), מכתבים 4 ו-25, אגרות כצנלסון.
12. כתב התקשרות שנעשה ב-1.4.1921 בין ד"ר א. רופין, בעד ובשם ההסתדרות הציונית, ובין אפרים בלומנפלד, נחום טברסקי וברל כצנלסון, בעד ובשם ההסתדרות הכללית של העובדים העברים בארץ ישראל, ארכיון ציוני מרכזי (להלן: אצ"מ) Z4/442II; בנק הפועלים בע"מ, תוכיר ותקנות ההתאגדות, תל אביב תרפ"ב.

"למנהל הראשי תהיה הזכות, בכל מקרה ובכל זמן ובהתאם לכל חוזה המתייחס למקרה זה, להורות את החברה, והחברה תקים הוראה זו מתוך כך ומכאן ואילך להחזיר כל סכום שהלוו או שלמו למפרע מקרן המלווה או מאיזה חלק ממנה, לבטל כל חיוב תשלום או התחייבות שקבלה על עצמה ביחס לכל שמוש והעברה מקרן המלווה או מאיזה חלק או חלק חלקים ממנה, ולחייב שימלאו אחרי כל הסכם, שטר או אובליגציה שנחתמו או הסכימו עליו לשם הבטחת סכום, תביעה, התחייבות, שמוש וההעברה כאלה.<sup>13</sup> כלומר, במגמה להבטיח השקעותיה בכנק, הוקנתה להסדרות הציונית השפעה מכרעת על פעילויותיו, לפחות בתקופה הראשונה לקיומו.

התנאים המגבילים וזכויות ההסדרות הציונית בחוזה נתקבלו בלידת ברירה, כדי שלא להאריך את המשא ומתן ולדחות בכך את כינון הבנק. אך מיד עם ייסודו ביקשו הנהגת ההסדרות והנהלת בנק הפועלים להשתחרר מעולם. לצד ההכרה בעצמתו ובהשפעתו של "בעל המאה" – "דרך עולם הוא: 'עבר לזה לאיש מלווה',<sup>14</sup> ניכרה אי-השלמה עם תנאי החוזה. באספה המייסדת של הבנק, שנתכנסה ב-30.11.1921, הביע ד. בן גוריון את אי שביעות רצונו מהחוזה ומהסעיפים המגבילים. א. רבוצקי גרס, כי יש להגביל את זכות הווטו של "המנהל הראשי", והציע שהאספה תנחה את הנהלת הבנק לנהל משא ומתן עם ההסדרות הציונית בדבר שינוי בזכויות היתר של בעלי מניות הבכורה. ד. רמז ביקש לתת לבנק אפשרות להמיר בעתיד את מניות הבכורה במניות רגילות, כדי שהבנק יהיה בנק פועלים בפועל. בסיועם אישרה האספה המייסדת את החוזה עם ההסדרות הציונית, אך עם זאת, הנחתה את "הנהלת הבנק החדשה לנהל משא ומתן בדבר ביטול הזכויות היתרות של מניות הבכורה, הקטנת הרבית והשגת האפשרות להחליף בעתיד את מניות הבכורה במניות רגילות.<sup>15</sup> בעקבות החלטת האספה המייסדת פנתה הנהלת בנק הפועלים להסדרות הציונית וביקשה את ביטול זכויות מניות הבכורה. א. רופין, שכיהן כ"מנהל הראשי" של הבנק, ניהל משא ומתן עם הנהלה הציונית בנוגע לכך. אולם, התיקונים המבוקשים בתנאי החוזה ובתזכיר ההתאגדות לא הוכנסו.<sup>16</sup>

13. כתב התקשרות, 1.4.1921, אצ"מ Z4/442II.

14. דברי ד. רמז באספה המייסדת של בנק הפועלים, שנתכנסה באולם הגימנסיה "הרצליה" בתל-אביב בכ"ט כחשוון תרפ"ב (30.11.1921), שם, שם (להלן: האספה המייסדת של בנק הפועלים).

15. ראה החלטה שם, שם.

16. על פניית הנהלת בנק הפועלים להסדרות הציונית בדבר שינוי החוזה ראה מכתב בנק הפועלים אל הוועד הפועל של ההסדרות הציונית בלונדון, כ"ו באייר תרפ"ב (24.5.1922), שם, שם. ההסדרות הציונית ויתרה על זכויותיה בבנק הפועלים, הקשורות ב"מנית בכורה אחר", רק בשנת 1948. ראה: פרטי-כל ישיבת הנה"ס בירושלים

מבחנו של זכויות ההסתדרות הציונית והשפעתה על הבנק היה באורח הגשמתו. כבר בהנהלה הראשונה, שלא כבהסכם הראשוני, כיהנו ארבעה נציגים מטעם הפועלים – א. בלומנפלד, ג. טברסקי, ב. כצנלסון וי. שפרינצק, ורק שלושה באי כוח ההסתדרות הציונית – א. ברלין, י. רוזוב וד"ר א. רופין. יתרה מכך, מועמדותו של וילקנסקי כנציג הסתדרות העובדים להנהלת הבנק נדחתה מחמת היותו פקיד התלוי בהסתדרות הציונית. לבנק מונה, אמנם, "מנהל ראשי" מטעם ההסתדרות הציונית, ד"ר א. רופין, ברם, קרבתו לתנועת הפועלים בארץ ומערכת יחסיו עמה היה כהן כדי ליצור תנאי עבודה נוחים להנהלת הבנק. מזכיר ההנהלה, א. מונצ'יק, ציין בהקשר לכך באספה המייסדת, כי "כל זמן שהד"ר רופין יהיה הגוברנר – יש אפשרות של עבודה."<sup>17</sup> בפועל לא היתה מעורבותו של א. רופין בניהול הבנק ממשית; דומה שהוא עשה יותר בייצוג הנהלת הבנק והאינטרסים שלה כלפי המוסדות הציוניים. יוצא אפוא, שעל אף זכויות ההסתדרות הציונית נוצקו בבנק הפועלים דפוסי ניהול – רוב לפועלים בהנהלה וחופש פעולה מצד "המנהלה הראשי" – שמשמעותם אחיזה איתנה לפועלים בהנהלה והשפעה ממשית על פעילותו.

עצמאותו של בנק הפועלים והעדר מעורבות הנהגה הציונית בו נבעו מאופי פעילותו ומהגישה הכלכלית שנקט. מדיניותו מאופיינת בזהירות וביעילות כלכלית. הבנק נטה שלא להרחיב את מחזור עסקיו ואת היקף ההלוואות שנתן, ומתוך כך נמנע מלסכן את מעמדו. הוא הקפיד לשמור על יחס זרובה שלא ירד מ-50%, ובשנים 1925 ו-1926 אף עמד על כ-60%. יחס גבוה זה אפשר לו לעמוד בלחץ המפקדים בעת השפל הכלכלי של 1926, משנתבע לסלק עשרות אלפי ל"מ פיקדונות והסכונות. ההימנעות ממדיניות הלוואות מרחיבה חסכה מהבנק בעת השפל הכלכלי חובות אבורים בסכומים גדולים. כתוצאה ממדיניות זו נשאה פעילות הבנק רווחים, בעוד שמוסדות אחרים הפסידו והגיעו אל סף משבר. באימוץ מדיניות זו של יעילות כלכלית ניכרה השפעתם של שני מנהלי הבנק, י. אהרונוביץ וא. ברלין. הראשון, חבר הפועל הצעיר, גרס יישום הגישה המשקית הוהירה שבה דגלה מפלגתו; השני, הנציג הפעיל של ההסתדרות הציונית בהנהלת המוסד, שימש בלם לשאיפות התפתחות והתרחבות, וסייע בהגשמת מדיניות רציונלית בניהול הבנק. בדיון במזכירות הוועד הפועל בשאלת התפטרות א. ברלין מהנהלת הבנק טען י. אפרט: "[...] היצר בעינינו כסף נשאר כפי שהיה, ואם אנו מביאים לפני הבנק הצעות שאינן מקבל אותן סימן שלא תיקנו את עצמנו. ואם ישבו אך אנשים שלנו במוסד, איני בטוח שלא נסתבך כמו קודם [...] לברלין היה

מס' 15, 29.11.1948, אצ"מ, פרוטוקולים של ישיבות הנהגה הציונית בירושלים,

18.8.1948 – 3.1.1949.

17. ראה דברי א. מונצ'יק באספה המייסדת של בנק הפועלים.

ערך רווקא לא כלפי חוץ, אלא כלפי פנים, היינו מקבלים את הלאו שלו.<sup>18</sup> דומה שהיתה זו הצלחת המדיניות הכלכלית של בנק הפועלים, שמנעה, בסופו של דבר, מעורבות עמוקה של ההסתדרות הציונית בענייניו.

מדיניות היעילות הכלכלית שנקט הבנק עמדה בסתירה לתפיסה המשקית המרחיבה ה"הירואית", שהיתה נחלתם של המשביר ובמיוחד של סולל בונה, שבהם מילאו תפקיד מרכזי חברי אחרות העבודה: בבנק הפועלים מתחו ביקורת על החזון והמעוף, שאפיינו את פעולות המשרד לעבודות ציבוריות, לאחר מכן סולל בונה, ועל ההתעלמות משיקולים כלכליים בקבלת החלטות. המשביר וסולל בונה, לעומת זאת, קבלו על העדר הערכה ויחס נכון מצד הבנק לפעולותיהם. חילוקי הדעות בין המוסדות היוו ביטוי לפער בהשקפות הכלכליות של מפלגות הפועלים: הקונצפציה המשקית המרחיבה באחרות העבודה לעומת הגישה שגרסה יעילות כלכלית ב"הפועל הצעיר".

### "המשביר"

המשביר נוסד כמוסד להספקה בשנת 1916, במהלך מלחמת העולם הראשונה, על רקע של אבטלה, ירידה בשכר אל מתחת למינימום אפשרי לקיום, האמרת מחירי מצרכי המזון וימי רעב ומחסור. העיקרון שהונח בבסיס פעולתו היה לרכוש מצרכים כשהיצעם בשפע, בתקופת הגורן, ולהמציאם במחירים זולים ממחירי השוק לכשיאמירו מחיריהם. לאחר המלחמה, בשנת 1919, הורחב מעגל פעילותו, והוטל עליו גם לשווק את תוצרת משקי העובדים. עד שנת 1924 עסק המשביר בשיווק חלב ומוצריו בלבד, ורק אז החל בשיווק תוצרת חקלאית אחרת. ראוי לציין, כי המשביר נועד להיות ארגון מקיף, המשרת את כלל ציבור הפועלים ולא מגזר ייחודי בלבד.

מבחינה ארגונית היה המשביר בעל מבנה צנטרליסטי. בראשו עמדה הנהלה, ששלטה ופיקחה על רשת של סניפים – רובם חנויות ומיעוטם מפעלים משקיים כמו מאפיות ומטבחים.<sup>19</sup> הנהלה כיוונה את הפעילות המשקית של המוסד, והכריעה לגבי פתיחת סניפים ומינוי מנהלים. מוסד האספה הכללית אמנם פעל, אך הוא נתרקן מכל תוכן, לפי שמעורבות החברים בו היתה דלה. ההחלטות גובשו במוסדות המנהלים העליונים של ההסתדרות והמשביר, ומחבריו נמנעה השפעה על המתחולל בו והשתתפות אקטיבית בפעולותיו. הניהול הריכוזי ביודוקרטי טמן בחובו תהליך של ריחוק וניכור מצד ציבור הצרכנים.

18. ראה דברי י. אפטר בשיבת מזכירות הוועד הפועל של ההסתדרות, ג' בסיוון תרפ"ח (22.5.1928), פרטי-כל 7/28, ארכיון הוועד הפועל של ההסתדרות הכללית (להלן: ארכיון הוועד הפועל).

19. בשנת תרפ"ה היו ברשות המשביר 18 סניפים.



המשביר נשען על בסיס הון צר. בשנת תרפ"ד עמד הונג העצמי על 11,683 לא"י, ואילו בתרפ"ו על 12,401 לא"י. הפדיון בשנים אלו היה 134,805 לא"י ו-215,091 לא"י בהתאמה.<sup>20</sup> שיעור ההון העצמי מהפדיון, שהגיע בשנת תרפ"ד ל-8.7%, ירד בשנת תרפ"ו ל-5.8%, כלומר, ההתרחבות במחזור העסקים לא לוותה בהתפתחות מקבילה של בסיס ההון.<sup>21</sup> המחסור בהון עצמי ב"המשביר" הגביר את תלותו במוסדות אחרים, וחשף אותו להשפעת החלטות שרירותיות של גורמים חיצוניים.

המדיניות המשקית של המשביר רחוקה היתה מיעילות כלכלית. הוא ויתר על אחד מעקרונות היסוד של הקואופרציה הצרכנית – המכירה בזמנים, ונקט מדיניות אשראי מרחיבה. המשביר מכר בהקפה למשקים, סולל בונה, להנהלה הציונית וליחידים. גישה זו נבעה משאיפה להרחיב את פעילותו ומחזור עסקיו, ומתפיסה משקית-יישובית אקספנסיבית גם יחד. ב. כצנלסון הגדיר את השיטה שנקט המשביר ולפיה פעל כהלהלן: "אפשר להגיד כי המשביר עוד הרבה למוסדות שלנו. כל עזרה שניתנה למשביר הלך הוא וחלק לאחרים. למורים, למוסדות וכו'".<sup>22</sup> עקב המכירה באשראי גדלו הוצאות המשביר; הדבר מנע ממנו לרכוש ממקורות ראשוניים וליהנות מיתרונות לגודל; הוא נשא בנטל הריבית ובהוצאות גבוהות שנבעו מניהול מערכת השבונות מסועפת ומסורבלת; הוא נפגע מאי פירעון שטרות במועד (למשל מצד סולל בונה) ומחובות אבנרים. מדיניות כלכלית זו, בנוסף לגורמים אחרים כמערכת יחסים מעורעת בהנהלתו והעדר ניהול חשבונאי ומסחרי תקין, כרסמה במעמדו הכלכלי השנים תרפ"ד ותרפ"ט היו שנות הפסד ל"המשביר", וגם בשנים האחרות היו רווחיו מזעריים. רק בשנת תרפ"ה התקרבו רווחיו לכדי 1% מהפדיון, ובשנים תרפ"ו-תרפ"ה ירד שיעורם ל-0.1%.<sup>23</sup>

המצב הפיננסי הדחוק והעדר הון עצמי אילצו את המשביר לפנות להנהלה הציונית בבקשת סיוע. העזרה שהוגשה היתה בבחינת "גמילות חסד", כהגדרת ו'. סנטור, והיא לא טמנה בחובה סיכוי ממשי להבראתו ולביסוסו הכלכלי. כדי להימנע מהצורך לשוב ולפנות להנהלה הציונית בבקשות סיוע, תבע ממנה

20. מקור הנתונים: המשביר בע"מ, דו"חות כלליים לשנים תרפ"ה-תרפ"ו (במקור הנתונים היו בל"מ).

21. א. זברסקי וו. סנטור, אשר כיהנו בהנהלת "המשביר", הרגישו את היעדר ההון העצמי ב"המשביר" כגורם למצבו הקשה... גלפט, "הקואופרציה הארץ ישראלית", הפועל הצעיר, מס' 22, ל' אדר א' תרפ"ו (4.3.1927); א. זברסקי, "לקראת ועידת המשביר", קונטרס, רכ"א, ד' תמוז תרפ"ה; ו. סנטור, "הקואופרציה הצרכנית של הפועל בארץ", קונטרס, רי"ט, י"ג בסיוון תרפ"ה.

22. דברי ב. כצנלסון בישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות, ח' שבט תרפ"ה (2.2.1925), פרט-כל 8/25, ארכיון הוועד הפועל.

23. נתוני פדיון, הון עצמי ורווח בשנים תרפ"ד-תרפ"ט, ראה נספח.

המשביר להיכנס בעובי הקורה. בעקבות זאת מינתה ההנהלה הציונית, בידיעת הוועד הפועל של ההסתדרות, ועדה לביקורת המשביר. הוועדה, שבה לקחו חלק א. הופיין, קורט רופין, ח. ארלוזורוב וו. סנטור, החלה בעבודתה בראשית דצמבר 1924.

בדיון בוועד הפועל של ההסתדרות, עוד קודם שהוועדה ניסחה את מסקנותיה, הציג ו. סנטור כמה עקרונות לביסוס המשביר: המשביר ישמור על שלמותו, אך ייתן אוטונומיה למחלקה לתוצרת ולמחלקה לקנייה ולמכירה בסיטונות; ביטול שיטת "הפתקאות" וכן מדיניות זהירה במתן אשראי.<sup>24</sup> פירוש הדבר היה תמורה במבנה המשביר ושינוי במדיניות הכלכלית. העקרונות שגיבשה הוועדה שימשו בסיס לביורור הסוגייה בהנהלה הציונית, שבה נתגלעו חילוקי דעות בין א. רופין לבין י. שפרינצק וש. קפלנסקי, ממנהיגי ציבור הפועלים בארץ. רופין גרס, שעל ההנהלה הציונית לסייע לסניף חיפה, שנועד לספק את צורכי המשקים, ולמחלקה לתוצרת שטיפלה בשיווק תוצרתם, ולכן הציג שיפורדו מהמשביר ויעמדו ברשות עצמם. עמדתו נבעה מזיקת ההנהלה הציונית למשקים החקלאיים וממחויבותה כלפיהם. "להנהלה הציונית אין די אמצעים לסדר ריאורגניזציה טובה של כל המשביר והיא מעוניינת, איפוא, להציל לפחות את אותם החלקים החשובים ביותר בשביל צבור הפועלים ובשביל ההנהלה והציונית", טען רופין.<sup>25</sup> י. שפרינצק שלל פיצול המשביר, מחשש שהמוסד יינזק. לדעתו, המשביר משרת את כל ציבור העובדים, ואין לבחנו רק מנקודת מבט עסקית. ש. קפלנסקי התנגד אף הוא להפרדת המחלקה לתוצרת, אך מנימוקים ארגוניים-כלכליים. לדעתו, יעילותה של המחלקה בשיווק תוצרת המשקים תגדל, אם היא תהיה קשורה עם הסניפים. חרף ההסתייגות של י. שפרינצק וש. קפלנסקי, קיבלה ההנהלה הציונית החלטה, שהתנתה מתן הלוואה ל"המשביר" בכמה שינויים: אוטונומיה כספית של המחלקה למכירת תוצרת המשקים ושל סניף חיפה; הפרדת הנהלת הכספים שלהם מניהול

24. א. פרטי-כל ישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות 7/25, ז' בשבט תרפ"ה (1.2.1925). ארכיון הוועד הפועל.

ב. שיטת "הפתקאות" – שיטה לפיה פעלו כסולל כונה: פקידים, מורים ועובדים אחרים בהנהלה הציונית קיבלו את משכורותיהם ומשקים את הקצבותיהם ב"פתקאות המשביר", שבהן היו רוכשים מצרכים בסניפי המשביר. זאת כנגד האשראי שהמוסדות קיבלו מהמשביר, שהיה מכוסה בשטרות שניתנו לו מטעמים. ל"המשביר" נגרמו הפסדים בגין "הפתקאות", באשר הן שימשו לתשלום מחוצה לו, הן חיבו פעילות חשבונאית ענפה, ואף היו זיופים שגרמו לעודף פתקאות. יתר על כן, ב"פתקאות" נעשה שימוש ספקולטיבי, שהנפגע העיקרי ממנו היה הפועל, המורה והפקיד, מקבלי המשכורת. במהלך התקופה נעשו ניסיונות לבטל את השיטה, אלא שהדבר עלה בידי ההנהלה רק במחצית שנת 1928.

25. דברי א. רופין בישיבת ההנהלה הציונית, כ"ט בשבט תרפ"ה (23.2.1925), פרטי-כל מס' 115, אצ"מ.

הספרים הכולל של המשביר; מינוי הנהלה מיוחדת להם; קנייה ומכירה במוזמנים או באשראי לזמן קצר.

בדיון נוסף שקיימה ההנהלה הציונית (מרץ 1925), גובשה העמדה ונוסחו העקרונות למתן הלוואה ל"המשביר". בין השאר:<sup>26</sup>

סעיף א. הנהלה משותפת ל"המשביר" ולהנהלה הציונית מורכבת משני חברים, האחד בא כוח המשביר ומשנהו נציג ההנהלה הציונית.

סעיף ה. הפיכת הסניפים לאגודות צרכנים. על המשביר לנקוט אלתר צעדים הנחוצים להפיכת הסניפים לאגודות צרכנים בעלות הנהלה עצמאית ובלתי תלויה. את השינוי הזה יש לבצע תוך שנה. השינוי במעמד הסניפים נועד לבסס את מעמדם הכלכלי ולהגביר את הזיקה בינם לבין הציבור, ועל ידי כך לשפר את מצב המשביר.

סעיף ו. אוטונומיה ניהולית וחשבונאית למחלקה למכירת תוצרת המשקים.

סעיף ח. מכירה במוזמנים או תמורת שטרות בטוחים. במקרים יוצאים מן הכלל מותר ל"המשביר" לתת אשראי לזמן קצר.

יוצא אפוא, שהנהלה הציונית ביקשה לחולל תמורה מקיפה ב"המשביר": מבחינת הניהול – שאפה לשותפות מלאה, שמשמעה כרוסום בעצמאות הפועלים ובשליטתם במוסד; מבחינת המבנה – שאפה למבנה ביזורי, המושתת על יסודות קואופרטיביים במקום המבנה הריכוזי; מבחינת הקונצפציה הכלכלית – ביקשה להחליף את הגישה המשקית האקספנסיבית בגישה של יעילות כלכלית.

בדיון בוועד הפועל של ההסתדרות בהצעות הוועדה ובעקרונות שגיבשה נחלקו הרעות.<sup>27</sup> ב. כצנלסון הטעים, כי החלטת ההנהלה הציונית היא בבחינת אי אמון מוחלט במוסד של העובדים, ולדעתו, משמעותה הרס המשביר. א. הרצפלד גרס, שיש לשגר תגובה חריפה והחלטית להנהלה הציונית. י. שפרינצק סבר, שיש לברר פעם נוספת את הסוגייה עם ההנהלה הציונית. ח. ארלוזורוב הציע לדרוש את שלמות המשביר, להסכים להגשמת האוטונומיה של המחלקה לתוצרת ושל סניף חיפה, ולכוון ועדה משותפת, שתקבע את הפרטים ביחס לשאלות הארגוניות האחרות. י. אהרונוביץ, אף שמתח ביקורת על הצעת ההנהלה הציונית, הכיר בקושי לדחותה מחמת הצורך בסיוע. על כן, חייב הקמת ועדה משותפת לברור השינויים הדרושים במוסד. בעמדות שהובעו בדיון יש כדי להצביע על הפער בין עמדת אנשי אחרות העבודה לזו של "הפועל הצעיר" בשאלות מבנה וארגון ומדיניות כלכלית. דומה שהקירבה בין השקפתם הכלכלית-ארגונית של חברי הפועל הצעיר לזו של ההנהלה הציונית באה לידי ביטוי בנכונותם של אלה לביורר משותף עם

26. פרטי-כלל ההנהלה הציונית מס' 122, י"ב באדר תרפ"ה (8.3.1925), שם.

27. פרטי-כלל ישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות 9/25, ב' באדר תרפ"ה (26.2.1925), ארכיון הוועד הפועל.

ההנהלה הציונית, בניגוד לעמדת החברים באחדות העבודה. בעקבות הדיון שיגר הוועד הפועל מכתב להנהלה הציונית, שבו הובעה עמדה מפורשת המחייבת את המשך קיומו של המשביר "בתור מוסד מאוחד ומקיף על כל ענפיו וסניפיו בעיר ובכפר".<sup>28</sup> הצעות ההנהלה הציונית לפתרון בעיית המשביר נדחו, הן מבחינה ציבורית והן מבחינה כלכלית. עם זאת, הוועד הפועל ביקש לקיים ברור עם ההנהלה הציונית לגבי האמצעים שיש לנקוט כדי לבסס את המשביר. היה בכך משום ביטוי לנכונות לפשרה מצד הוועד הפועל תמורת סיוע כספי מההנהלה הציונית ל"המשביר".

בריון עם ההנהלה הציונית הביעו נציגי הוועד הפועל של הסתדרות העובדים, ז. רובשוב וי. אהרונוביץ, התנגדות לשיתוף נציגי ההנהלה הציונית בהנהלת המשביר, באשר דבר זה עומד בניגוד לאופיה של התאחדות קואופרטיבית ומסכן את קיומה. לחילופין, הציעו לממש את תביעת ההנהלה הציונית לפיקוח באמצעות הוועד המפקח. הצורך בארגון מחדש ב"המשביר", טענו, מקובל על הוועד הפועל, וקיימת נטייה להפוך את המשביר לאגודות צרכנים. אולם, הם שללו את התניית השינויים במסגרת זמן קצובה, ואת התניית ההלוואה של ההנהלה הציונית במכירה במוזמנים.<sup>29</sup> למעשה, דחו באורה מוחלט שיתוף של ההנהלה הציונית בניהול השוטף והישיר של המשביר.

העקרונות שנוסחו והחווה שנחתם בעקבות הדיון למתן הלוואה מטעם ההנהלה הציונית ל"המשביר" ולארגונו מחדש, היו פשרה בין עמדותיה לבין עמדת הוועד הפועל של הסתדרות.<sup>30</sup> כתחליף להשתתפות אקטיבית של ההנהלה הציונית בניהול המשביר הוסכם בחוזה שיהיו לה שני נציגים בעלי זכות וטו בוועד המפקח. לוועד המפקח הוקנו סמכויות למנות ולפטר את מנהלי המשביר, לקבוע את דרכי פעולתו וכדומה. גם לגבי כינון אגודות צרכנים ריכזה ההנהלה הציונית את עמדתה והסירה את תביעתה להקמתן תוך שנה. תמורת זאת, הוסכם להשתדל לערוך את השינויים במשך השנה. בסוגיית המחלקה למכירת תוצרת המשקים הסכימה ההנהלה הציונית להוסיף, כי המחלקה מהווה חלק בלתי נפרד מהמשביר. בשאלת המכירה במוזמנים לא היתה ההנהלה הציונית נכונה לפשרות. עם זאת, נפתח צוהר לשינוי כסעף זה על ידי הקניית סמכות לוועד המפקח במלואו, להחליט לפעול שלא בהתאם לסעיף.

בהסכמת הוועד הפועל של הסתדרות לתנאי החוזה היה משום ויתור על עקרון העצמאות והעצמיות של משקי העובדים ומפעליהם. להנהלה הציונית ניתנה

28. מכתב אל ההנהלה הציונית, ו' באדר תרפ"ה, ארכיון העבודה 2081V.

29. פרטי-כל ההנהלה הציונית מס' 125, כ"ו באדר תרפ"ה (23.3.1925), אצ"מ.

30. "החוזה על 'המשביר' שבין ההנהלה הציונית ובין הוועד הפועל של הסתדרות העובדים הכללית", ירושלים, כ"ח באדר תרע"ה (24.3.1925), ארכיון העבודה 2081V.

דריסת רגל בניהול המשביר ובקביעת מדיניותו. ויתור זה לווה בהסכמה לתמורה בנישה המשקית-כלכלית המרחיבה, במגמה להעמידה על בסיס של יעילות כלכלית. אשר לשינויים הארגוניים, הרי שבהסדרות בכלל וב"המשביר" בפרט, נתקבלו ממילא החלטות בדבר שינויים ארגוניים, ובשלהי שנת 1924 אף הוקמה, כאמור, המחלקה לתוצרת המשקים. ההישג הבולט של הוועד הפועל היה אי הפרדת המחלקה לתוצרת, כלומר, הבטחת עקרון הכלליות של המשביר. בפרספקטיבה היסטורית הקדימו בשנים אחדות הצעות הוועדה שמינתה ההנהלה הציונית והעקרונות שגובשו בהנהלה הציונית בסוגיות אגודות הצרכנים והמחלקה לתוצרת המשקים את אשר אירע בפועל. תהליך הניתוק של המחלקה לתוצרת מהמשביר והקמת תנובה החל כשנה וחצי מאוחר יותר, וכעבור חמש שנים אף נוסד "המשביר המרכזי". מכחינת השיטה הכלכלית לא חדל המשביר ממדיניות אשראי מרחיבה, ושיטת "הפתקאות" לא פסקה אלא בשנת 1928. אולם ההנהלה הציונית מימשה את זכויותיה בתחום הניהול ובקביעת הרכב הנהלת המשביר.<sup>31</sup>

ניסיון ההנהלה הציונית להתערב בניהול המשביר עורר ביקורת והתנגדות בהסתדרות. במועצת ההסתדרות הי"ב בשנת 1925 נתקבלה החלטה, כי "המועצה מביעה את מחאתה הנמרצת נגד הנטיה המתגברת והמשתררת בהנהלה הציונית להצר את צעדי המוסדות והמפעלים של ההסתדרות, להתנקש באוטונומיה שלהם ולהשליט עליהם את אפוסטרופסתה, מה שמתבטא ביחוד בחוזה את המשביר."<sup>32</sup> לקראת חידוש החוזה, במחצית שנת 1926, ביקש הוועד הפועל לצמצם את השפעת ההנהלה הציונית על ניהול המשביר והביע התנגדות למתן זכות וטו לשני באי כוחה בוועד המפקח של המוסד.<sup>33</sup> עמדת הוועד הפועל קיבלה משנה תוקף במועצת ההסתדרות הי"ד,<sup>34</sup> ששללה בהחלטותיה את הותרת זכות הווטו לנציגי ההנהלה הציונית. עם זאת, דומה שההחלטה נבעה לא רק מטעמים עקרוניים, אלא היו גלומים בה גם היבטים יציבוריים-תעמולתיים. בדבריו במועצה הבהיר ד. בן גוריון,

31. ה. הוז ציין בדיון בוועד הפועל של ההסתדרות ש"בקשר עם החוזה לא היתה לנו יכולת לסדר הנהלה כהצענתנו. את רוטברג לא רצו להשאיר ביפ. את זברסקי לא רצו להשאיר בכלל לעבוד במשביר. רצינו שישארו אלה עד מועצת המשביר – אולם הגוברנרים לא הסכימו." רבי ד. הוז בישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות, ט"ו בחשוון תרפ"ז (2.11.1925), פרטי-כל 35/25, ארכיון הוועד הפועל.

32. החלטות מועצת ההסתדרות הי"ב (11-14.5.1925), "דיון וחשבון לוועידה השלישית של ההסתדרות, מפעילות ההסתדרות ומוסדותיה", פרק כ"ט – מילואים, המועצה הכלכלית של ההסתדרות והחלטותיה.

33. מכתב מאת הוועד הפועל של ההסתדרות אל ש. קפלנסקי, כ"א בסיוון תרפ"ז (3.6.1926), ארכיון העבודה 2081V: סיכום דיון שהתקיים ב-4.6.1926 בין נציגי ההסתדרות לבין באי-כוח ההנהלה הציונית, שם.

34. נתכנסה ב-ד' ט' בתמוז תרפ"ו (16-19.6.1926).

שתנאי ההנהלה הציונית יתקבלו, אם עזרת ההנהלה הציונית. אכן הכרחית ל"המשביר". כלומר, לשיקול הכלכלי ניתנה עדיפות על פני השיקול הערכי-עקרוני. יתר על כן, גם לצמצום סמכויות נציגי ההנהלה הציונית בהתאם לחוזה החדש שנחתם<sup>35</sup> ולשלילת זכות הווטו מהם, היתה, בחלקה, משמעות פורמלית בלבד. במכתב אל הוועד הפועל של ההסתדרות הבהירה ההנהלה הציונית, כי "לפי בקשתכם לא הכנסנו בחוזה הר"פ את סעיף א' של החוזה בינינו מיום 24 למרץ 1925 האומר: מנהלי המשביר נבחרים ע"י ועד המנהל בהסכם הדדי של ב"כ ההנהלה וב"כ ההסתדרות שכתוכו: אולם, בכדי למנוע אי הבנה, אנחנו מאשרים בזה את שיחתנו עם הבא-כח שלכם שלפיה הוסכם בינינו שהנהלת המשביר לא תמנה מנהלים, אם ההנה"צ חוששת שהמנהלים האלה לא יוציאו לפועל את תנאי החוזה באמון טוב [...]".<sup>36</sup> הוועד הפועל היה נכון, אם כן, לוותר על עקרון זכותו הבלעדית של ציבור העובדים במינוי מנהלי המוסדות, ובלבד שהדבר לא יחשף לעיני כל. כך יכול היה "דבר", עיתון פועלי ארץ ישראל, לבשר לקוראיו בדיווח על חתימת החוזה עם ההנהלה הציונית, כי "כמעט כל התקונים שהוכנסו ע"י מועצת ההסתדרות בהצעת החוזה, נתקבלו ע"י ההנה"צ".<sup>37</sup>

הנה כי כן, מחמת מצוקה כלכלית ולמען אינטרסים משקיים חל תהליך של כרסום בייחוד ובייעוד של המשביר. ייחודו כמשק עובדים וניהולו העצמי והעצמאי נפגמו בשל מעורבות ההנהלה הציונית בו; נעשה ניסיון לרסן את המדיניות הכלכלית המרחיבה שנקט ולשנות את ארגונו הפנימי ומבנהו הכולל.

### המשרד לעבודות ציבוריות ו"סולל בונה"

ראשית המשרד לעבודות ציבוריות בשני משרדים נפרדים, האחד של אחרות העבודה והשני של הפועל הצעיר. שני המשרדים פעלו בנפרד במשך תקופה של שישה חודשים, עד ינואר 1921, עת הוקם, לאחר ועידת היסוד של ההסתדרות, המשרד לעבודות ציבוריות. אופיו ויעודו של המשרד המאוחד עוצבו כבר בתקופה הראשונה. העבודות הציבוריות היוו מקור תעסוקה לעולים, ונחשבו עוגן הצלה לעשייה הציונית בארץ ישראל.<sup>38</sup> מהות המשרד כמכשיר ל"כיבוש" עבודה ולקליטת עלייה התמצתה לא רק בהספקת עבודה, אלא גם בארגון הפועל היהודי

35. "חוזה על החברה הקואופרטיבית 'המשביר' בע"מ בין ההנהלה הציונית לבין הוועד הפועל של ההסתדרות העובדים הכללית", נחתם ב-1.7.1926, ארכיון העבודה 208IV.
36. מכתב ההנהלה הציונית בארץ ישראל אל הוועד הפועל של ההסתדרות, 1 בתמוז תרפ"ו (18.6.1926), שם.
37. "חוזה 'המשביר' נחתם", דבר, גיליון 333, י"ט בתמוז תרפ"ו (11.7.1926).
38. מכתב ב. כצנלסון אל ד. בן גוריון, 9 בכסלו תרפ"א (21.11.1920), מכתב 76, אגרות כצנלסון; "המעשה הגדול והחשוב שאנו עוסקים בו עכשיו – ענין הכבישים. במשבר הציוני והישובי הנורא – זהו עוגן הצלה".

ובחינוכו. במלים אחרות, יצירת ציבור פועלים עברי בעל כישורים טכניים וארגוניים, שיוכל לשאת בעול עבודת הבניין הגדולה. במשך כל תקופת קיומו היה ייעוד זה הציור, שסביבו נסבה פעילותו. מבחינה ערכית-חברתית נועד המשרד להוות משקל נגד לעשייה ולקבלנות הפרטית, ולפלט במקביל לנתיב ההתיישבותי-חקלאי את הנתיב הקבלני-קואופרטיבי-עירוני.

המשימה המיידית של המשרד בהמצאת עבודה ובכיבושה היתה גורם מכריע בגיבושה של תפיסה כלכלית מרחיבה, "הירואית". משום הצורך להעסיק מחוסרי עבודה ולספק תעסוקה לעולים, נקט המשרד שיטה של קבלת עבודות, גם אם הן היו כרוכות בהפסדים. "נעסיק את האנשים בעבודות שונות רצינואליות או לא, ובלבד שנעסיק הרבה אנשים בכרי להגדיל את הישוב שלנו, לא טעינו בחשבוננו."<sup>39</sup> עבודת מסילת הברזל לוד-צריפין נתקבלה, אף כי היה ברור מראש שהיא כרוכה בהפסד כספי, וזאת משום שבאותה עת שהו בנתי עולים יותר מ-1,200 איש מחוסרי תעסוקה.<sup>40</sup> בסלילת כביש עפולה-נצרת וכביש חיפה-גדה הועסקו עובדים למעלה מהחוזף. בשל מועקת האבטלה בערים, בעיקר ביפו, קיבל הוועד הפועל של ההסתדרות החלטה המחייבת "את המשרד לעבודות ציבוריות להכניס לעבודותיו במשך 8-10 הימים הקרובים 200-300 איש".<sup>41</sup> החלטה זו נתקבלה אף על פי שידוע היה, כי לביצוע כלכלי תקין של עבודות הסלילה די במחצית מהעובדים. להשגת עבודות מהממשלה היה גם ערך מדיני: בדרך זו ניתן היה למנוע כניסת פועלים זרים וזולים לארץ; היו גם ציפיות שהמשרד יצבור ניסיון בארגון עבודות רחבות היקף, וידריך את הפועל היהודי במלאכת הבניין לסוגיה; היתה שאיפה להפגין בפני השלטונות הבריטיים יכולת להוציא עבודות אל הפועל, במגמה לקבל עבודות ממשלתיות נוספות. העבודות שהמשרד נטל על עצמו לוו לעתים באבטלה סמויה, שטמנה בחובה ליקויים ארגוניים וחברתיים והפסדים כספיים. משסיים המשרד לעבודות ציבוריות את פעילותו, הסתכם גרעונו בכ-35,000 ל"מ.<sup>42</sup>

חברת סולל בונה, שנוסדה בשנת 1924 במקום המשרד לעבודות ציבוריות, ירשה ממנו את הקונצפציה המשקית המרחיבה. בהתאם למדיניות זו נטלה על עצמה סולל בונה ביצוע עבודות, למרות הסיכון הכרוך בהן. החברה נקטה מדיניות אשראי מרחיבה והמציאה אשראי לנותני העבודה במגמה להתחרות בקבלנים אחרים, לממש את שאיפתה לחרור לפלחי שוק חדשים, לקיים עבודה עברית

39. דברי י. אהרונוביץ בוועידה השנתית של הפועל הצעיר, חשוון תרפ"א, ארכיון העבודה 4021V.

40. סקירה ל-1.6.1921, ארכיון העבודה 1241V.

41. פרט-כל ישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות 5/21, 'ט' בשבט תרפ"א (16.1.1921), ארכיון הוועד הפועל.

42. הלל דן, בדרך לא סלולה, הגדת סולל בונה, ירושלים ותל אביב תשכ"ג, עמ' 40.

ולהרחיב את היקף פעילותה; החברה עשתה לפיתוח התעשייה והשקיעה בחרושת האבן, וברשותה היו מפעלים כ"נמליט" והקואופרטיבים "דרור" ו"כרמל". בנוסף לטעמים הקשורים בצמיחתה ובהאדרת מעמדה ביישוב העברי בכלל ובמשק העובדים בפרט, ראתה עצמה החברה כממלאת שליחות בבניין הארץ. על כן, בעת משבר, העמיסה החברה על שכמה משימות של הספקת עבודה וצמצום ממדי האבטלה, ולעת גאות בעלייה עסקה בקליטת עולים, בשילובם ובהדרכתם בעבודה. מדיניות זו היתה אחד הגורמים להפסדיה ולהתמוטטותה בשנת 1927.<sup>43</sup>

לסולל בונה, כמו למשרד לעבודות ציבוריות לא היה הון עצמי מספיק. כתוצאה מכך נפגעה פעילותם הכלכלית: החל באי ניצול יתרונות לגודל, בקשיים ברכישת חומרי גלם ממקורות ראשוניים, עיכובים ברכישת חומרים ובתשלום שכר עבודה, דרך אובדן משאבים ניהוליים למען גיוס הון ולמניפולציות כספיות ועד לתשלום ריבית. לא יפלא אפוא, שהחברות נזקקו לסיוע מצד המוסדות הציוניים ופיתחו כלפיהם יחס של תלות.

"הסיוע ש'ועד הצירים" ולאחר מכן ההנהלה הציונית בארץ הגישו למשרד לעבודות ציבוריות בקבלת עבודות באמצעות אשראי ומתן ערבויות, לווה בתביעה למעורבות בניהול העבודות. הרישה זו היתה מוקד לחילוקי דעות וחילוכים בין הוועד הפועל של ההסתדרות והמשרד לבין המוסדות הציוניים. בוועד הפועל של ההסתדרות, שדחה את פניית ועד הצירים, הובעה התנגדות לצירוף בא כוח מטעמו לניהול העבודות, מחשש שהדבר יפגע בעצמאות ההסתדרות וכרסם בסמכות המשרד. טבנקין טען, כי "זה הורס את כל האוטונומיה של ההסתדרות הפועלים, לא נוכל לדרוש מהפועלים הרבה בשעה שלא אנו ננהל את העבודה, האוטוריטט של המשרד ירד בעינינו הפועלים". א. בלומנפלד הוסיף, ש"אין מקום להשתתפות ועד"צ בהנהלה, זה לא יועיל למצב ורק יקלקל יחס הפועלים למשרד, זה יהרוס אותו כלו".<sup>44</sup> כדי להתחמק מתביעת ועד הצירים, הציע טבנקין לחפש מקור תקציבי אחר, או שוועד הצירים יוציא בעצמו את העבודה אל הפועל.

בירור סוגיות הגישה הכלכלית והניהול העצמי והעצמאי של המשרד נערך כמועצה השנייה של פועלי העבודות הציבוריות, שהיוותה זירת התנצחות בין ד"ר אידר מוועד הצירים וראשי המשרד.<sup>45</sup> ד"ר אידר יצא בניקורת חריפה על תפקוד הנהלת המשרד. הוא טען, שד. רמן וד. הוז הם באי כוח טובים של המשרד ויודעים

43. במהלך פעילות סולל בונה, למן ייסודה ועד 1.8.1927, היא צברה הפסדים בסך 51,313 ל"מ. "סולל בונה, חברת פועלים עבדים שתופית לעבודות צבוריות בניו וחרושת, בערבון מוגבל", דין וחשבון לוועידת ההסתדרות השלישית.

44. הדיון נערך על רקע תביעת ועד הצירים לצירוף בא-כוחו להנהלת העבודות בבתי הקברות בכלה ובבאר שבע; פרטי-כל-שיבת הוועד הפועל של ההסתדרות, 30/21, ח' כסיוון תרפ"א (14.6.1921), ארכיון הוועד הפועל.

45. המועצה השנייה של פועלי העבודות הציבוריות נתכנסה בחיפה, ב-ה' כאב תרפ"א.



לנאום, אך הסרי ניסיון בניהול עבודות. המשרד אינו מגלה אחריות לכספים שהושקעו בו, ועל כן יש ליצור תנאים שיבטיחו את החזר ההלוואות וההשקעות. כלומר, הגישה והתפקוד הכלכליים לקויים. מסקנת ד"ר אידר היתה, שספרי החשבונות צריכים להיות מבוקרים על ידי ועד הצירים ומנהלים באמצעות מומחים.

ד. הו, ממנהלי המשרד, טען כי "ועד הצירים אינו יודע את מצב עבודתנו, תנאיה, הקושי הניצב על דרכה ואף לא סוד הצלחתה וכשלונותיה. לפניו ניצבת ה'שורה התחתונה' – גרעון כסכום כזה וכוה." 46 ועד הצירים יחס, לדעתו, חשיבות רבה מדי לשאלה הכספית וזנח נושאים מהותיים לתהליך ההגשמה בארץ, כגון קליטת עלייה והספקת עבודה וכיבושה. בהתייחסו לתביעה לביקורת, הסכים ד. הו. להחלטה על ההשקעות וההלוואות של ועד הצירים והבטחתן מבחינה כלכלית. ברם, הוא שלל כל אפשרות, שוועד הצירים ייטול חלק בארגון העבודה, ניהולה, פתרון הבעיות המתעוררות וכדומה. בדומה לד. הו., גם מ. יערי דחה מעורבות של ועד הצירים בניהול עבודות המשרד. הוא ראה בכך ניסיון להצר את צעדי מוסדות הפועלים ולהקנות בכך לוועד זכויות של "בעל בית". את עמדתו בסוגייה סיכם מ. יערי כדלקמן: "אנו דורשים אוטונומיה כלכלית פשוטה, בלי כל פשרות וויתורים, אמצעים לנו לעמוד ברשות עצמנו, מבלי שוועד הצירים יהיה שליט במוסדותינו." 47

המועצה אימצה את תפיסת הניהול העצמי של המשרד כפי שהובעה על ידי ד. הו. ומ. יערי, ונתנה לה ביטוי בהחלטותיה. המועצה הצהירה, כי "הצלחת המשרד תלויה כולה בעמידתו ברשות עצמו, בתור קבלן אחראי, ומביעה דעתה נגד שיתוף באי-כה ועד הצירים בהנהלת עבודות של ההסתדרות." 48 לוועד הצירים הוקנתה הזכות לביקורת על החשבונות והפנקסים. בשאלת קבלת עבודות מהממשלה, נועד לוועד הצירים תפקיד שולי יחסית: המשרד לעבודות ציבוריות ינהל משא ומתן ישיר עם המוסדות הממשלתיים, וועד הצירים יכשיר את הקרקע והתנאים. יוצא אפוא, שהמועצה נתנה גיבוי מלא לגישת הניהול העצמי והעצמאי שנתגבשה בהסתדרות ובמשרד. אולם ההתנגדות בהנהגת ההסתדרות ובהנהלת המשרד למעורבות ועד הצירים בעבודות לא עמדה תמיד במבחן המציאות. מחמת המצוקה הכספית ובשל השאיפה להוציא אל הפועל עבודות ולהמציא תעסוקה, נאלץ המשרד לתת הסכמתו לתנאים שהציב ועד הצירים בדבר השתתפות נציגיו בניהול העבודות. 49

46. "המועצה השניה של פועלי העבודות הציבוריות" (ב'ה' באב תרפ"א), קונטרס, פ"ט, ט"ו באב תרפ"א.

47. שם, שם.

48. ראה החלטות ותקנות, שם.

49. כך היה כאשר התחייב ועד הצירים לסייע בסילוק חוב של 16,000 ל"מ ובקבלת עבודה

ייסודה של סולל בונה בשנת 1924 והזדקקותה לסיוע ההון הלאומי ביצירת ההון היסודי שלה, פתחו פתח למיסוד יחסיה עם ההנהלה הציונית ולהקניית תוקף חוזי לכך. בחודש יולי 1924 נחתם חוזה בין סולל בונה לבין ההנהלה הציונית, שלפיו תשתתף ההנהלה הציונית בהון היסודי של חברת סולל בונה בסך של 8,000 ל"מ באמצעות רכישת מניות בכורה. סולל בונה מצדה נטלה על עצמה מחויבות לאמץ מדיניות של יעילות כלכלית. "חברת סולל בונה מתחייבת לא לקבל איזו עבודה שהיא אם לפי ההערכה של המנהרס האחראי של סולל בונה, קבלת עבודה שכזאת תגרום הפסד לחברה.<sup>50</sup> על פי החוזה הוקנתה להנהלה הציונית הזכות לביקורת ולמעורבות בניהול סולל בונה: השות לבקר את פנקסי החברה ולמנות שני נציגים שווי זכויות במועצה ובמנהלה. יתר על כן, לשני נציגיה ניתנה זכות וטו על החלטות המועצה והמנהלה, אם תעמודנה בניגוד לתנאי ההסכם. במקרה של הטלת וטו, אופשר לסולל בונה לערער בפני ההנהלה הציונית. הסעיפים הדנים בזכויות ההנהלה הציונית לא היו קבועים אלא נתונים לשינוי, במידה שהשתתפות ההנהלה הציונית בהון החברה תהיה ביחס של 3:1. כלומר, ההנהלה הציונית ביקשה לעצב את מדיניותה הכלכלית של חברת סולל בונה ולהקנות לעצמה השפעה ואפשרות ביקורת על יישומה של מדיניות זו על מנת להבטיח את השקעותיה. בפועל לא גילתה ההנהלה הציונית מעורבות של ממש בניהול סולל בונה, והחברה המשיכה לנקוט מדיניות משקית מרחיבה – "הירוואית" כהגדרת ח. ארלוזורוב.<sup>51</sup> מדיניות זו מצד אחד, וההשקעות הרבות של ההנהלה הציונית בה מצד שני,<sup>52</sup> הביאו להחזרת הסוגייה לשולחן הדיונים. במגמה להבטיח את ההון הלאומי שהושקע בסולל בונה ולמנוע הפסדים בעתיד, וכדי לשפר ולשכלל את ניהול החברה, הוצע בחוגי ההנהלה הציונית לשנות את מערכת היחסים שבינה לבין סולל בונה. לשם כך החליטה ההנהלה הציונית לכוונן ועדה, שתבחן את החוזה שבין ההנהלה הציונית לבין חברת סולל בונה.<sup>53</sup> לאחר חקירה יומיומית במשך חודשים במשרדי סולל בונה, הגישה הוועדה את ממצאיה:<sup>54</sup> קרן היסוד אמנם

בכאר שבע.

50. העתק חוזה שנערך ב-9.7.1924 בין חברת סולל בונה כע"מ לבין ההנהלה הציונית כא"י, אצ"מ Z4/3474.
51. כלכלה "הירוואית" – מדיניות כלכלית הגורסת התפשטות יזמרנית והתרחבות בלתי מבוקרת.
52. בדיון בהנהלה הציונית ב-16.12.1925 הוערכו השקעות ההנהלה הציונית בסולל בונה (כולל המשרד לעבודות ציבוריות) ב-65,000 ל"מ. ראה פרטי-כל מס' 7, כ"ט בכסלו תרפ"ו (16.12.1925), אצ"מ.
53. בוועדה לקחו חלק ריינר וקורט רופין. ראה שם.
54. על ממצאי הוועדה ומסקנותיה ראה פרטי-כל ישיבת ההנהלה הציונית, מס' 30, י"ז באדר תרפ"ו (3.3.1926), שם.

משקיעה כספים בסולל בונה, אך אין לה, למעשה, השפעה בהנהלה. נוסף לכך, ניהול החברה לקוי. במסקנותיה גרסה הוועדה הכנסת שינויים בהנהלת החברה והקניית השפעה להנהלה הציונית, לא רק על קבלת העבודות כמוסכם בחוזה אלא גם על הוצאתן אל הפועל. כלומר, יתר מעורבות של ההנהלה הציונית בניהול השוטף של סולל בונה והגבלת חופש הפעולה של הנהלתה.

סולל בונה היתה מוכנה עקרונית לשיתוף פעולה עם ההנהלה הציונית וליתר מעורבות בענייניה. ברם, היא התנגדה לראורגניזציה מיידית בהנהלתה, והציעה תחת זאת בדיקה מעמיקה של פעילותה, לפני כל שינוי ארגוני. כוונתה היתה שהנהלה הציונית תמנה נציג או שניים לעבודה בהנהלת החברה, ולאחר שיעסקו כמה חודשים בעניינים גופם, יגישו הצעות קונקרטיות ואובייקטיביות לשינויים. אפשר שגישה זו מקורה היתה בציפייה, שבמרוצת הזמן יירד הנושא מסדר היום. בסופו של דבר, בחרה ההנהלה הציונית בוועדה, שמתפקידה היה לגבש את נוסח ההסכם עם סולל בונה בנוגע לתנאי השתתפות נציגיה בהנהלת החברה, הסכם שיהווה פשרה בין עמדות הצדדים.

לאחר חודשים אחדים, במחצית השנייה של שנת 1926, נקלעה סולל בונה למשבר כספי חמור, שחולל שינוי בעמדת ההנהלה לגבי השיטה הכלכלית הנקוטה. כדי להיחלץ מהמשבר ולהעמיד את החברה על בסיס איתן, ביקשה ההנהלה עצמה לאמץ מדיניות כלכלית חדשה:<sup>55</sup> הימנעות ממניפולציות כספיות – ניהול כל עבודה ועבודה על בסיס אמצעיה; שיטתיות בשכר העבודה וברכישת הומרים; הפסקת קבלת עבודות המצריכות מתן אשראי מטעם סולל בונה; השקעות נוספות בציוד תבוצענה רק באמצעים המיועדים לכך; עריכת תכנית על ידי ההסתדרות לשם שחרור השקעות סולל בונה במפעלי החרושת השיתופיים. הנה כי כן, אמנם חלה תמורה בגישה הכלכלית של סולל בונה, ואולם, מקורה לא היה בתביעה של ההנהלה הציונית אלא בשפל הכלכלי שאליו נקלעה. חרף הגישה שחייבה פעילות כיבושית-אקטיבית, התרחבות והתפשטות, אומצה ההשקפה שגרסה יעילות כלכלית וזהירות בעשייה המשקית. אולם, לא היה בתמורה זו כדי לחלץ את החברה מהמשבר החמור שאליו נקלעה, והיא התמוטטה בשנת 1927. אפשר שלו ננקטה בעתה המדיניות הכלכלית הרציונלית, שביקשה ההנהלה הציונית ליישם בסולל בונה, היה גורלה של החברה שונה.

נקודת מחלוקת נוספת בין סולל בונה לבין ההנהלה הציונית נתגלעה בשאלת ייחודה של החברה ובכורתה ביחס לקבלנים אחרים בקבלת עבודות מטעם המוסדות הציוניים. התביעה לבלעדינות – ראשיתה עוד בתקופת המשרד לעבודות ציבוריות. לנוכח נטייה שנתגלתה באקוטיבה הציונית למסור עבודות שמיומנן ממקורות

55. "הרצאת מנהלת סולל בונה לחברת-העובדים, סקירה על מצב סולל בונה ליום 1.4.1927",

ההון הלאומי לחברות בנייה פרטיות, שהעסיקו עובדים זרים וזולים, ביקשה ההסתדרות להדגיש את ייחודיות המשרד בקבלת עבודות לאומיות. מועצת ההסתדרות השלישית (חשוון תרפ"ב) תבעה בהחלטותיה, "כי עבודות הבניין הנעשות בכספי ההסתדרות הציונית ומוסדותיה (תקציבי הקרן הקימת וקרן היסוד לבניין) תמסרנה למחלקת הבניין של הסתדרות העובדים תחת השגחת ועד מומחים שיקבע את המחירים ויפקח על טיב העבודה."<sup>56</sup> כלומר, על המוסדות הציוניים למסור את כל העבודות מטעמם אך ורק למשרד לעבודות ציבוריות, שבמהותו גלום ייעוד לאומי, חברתי ומשקי.

לאחר ייסוד סולל בונה עלתה תביעה זו מחדש, במיוחד בשנת 1924, טרם הגאות במשק, ובתקופת השפל בביקוש לעבודות בניין, במחצית השנייה של שנת 1926. בתקופות אלה החריפה בעיית התעסוקה, ועל כן נזעקה סולל בונה ותבעה בלעדיות בעבודות לאומיות. מעבר להיבט המשקי-כלכלי, היה קיים ההיבט העקרוני: הדרישה להכיר בייעודה בבניין הלאומי. כך, למשל, דחתה הזמנה מטעם הנהלת הקרן הקיימת לגשת למכרו להתקנת מערכת הספקת מים בחטין. סולל בונה גרסה, כי יש למסור לה את העבודה תוך כדי משא ומתן לקביעת מחירים בהשתתפות מומחים. "אנו חושבים, כי המוסד הקבלני של העובדים, הנושא באחריות לאומית-ציונית בפעולתו הקבלנית, הממלא תפקידי כיבוש בשדה הקבלנות הלאומית, המפלט דרכי עבודה חדשים לפועל ולעולה, המכשיר ומחנך קבוצים לעבודה ולהתישבות, הנתון תחת לחץ תמידי של מצב העבודה הכללי ותנאי העליה בארץ, [...] אנו חושבים כי מוסד עבודה לאומי זה ראוי לראות עצמו כמגשים העבודה הלאומית בארץ."<sup>57</sup> בנוסף לטעמים לעיל טענה החברה, ששיטת המכרזים אינה דרך נאותה להוזלת העבודה ולשיפור, וסופה – הונאת גותן העבודה.

העבודה בחטין לא היתה היחידה שנמסרה מטעם הקרן הקיימת באמצעות מכרו. לפיכך, נידונה הסוגייה במועצת הסתדרות הבניין, שנתכנסה בראשית חודש אב תרפ"ד. המועצה אישרה את הסתייגות החברה מהשתתפות במכרזים של הקרן הקיימת, והייתה את מסירת העבודות הלאומיות לסולל בונה תוך כדי משא ומתן על המחירים.<sup>58</sup> גם הוועד הפועל של ההסתדרות נדרש לסוגייה, וסמך ידו על זכות ההסתדרות לקבל את כל העבודות, וכהגדרתו, בן צבי "זכותה של

56. מועצת ההסתדרות ג', ז' בחשוון תרפ"ב, ארכיון העבודה 207IV.

57. מכתב סולל בונה אל הנהלת הקרן הקיימת לישראל, י"ח בתמוז תרפ"ד (20.7.1924).

ארכיון העבודה 208IV.

58. "החלטות מועצת הסתדרות הבניין" (תל-אביב, ב'-ג' באב תרפ"ד), קונטרס, קפ"ב, ט"ו באב תרפ"ד.

ההסתדרות להיות הקבלן הלאומי בארץ.<sup>59</sup> ז. רובשוב וד. רמז טענו, שיש לפתוח במלחמה חזיתית בהשתתפות הוועד הפועל, לא רק בעניין סולל בונה, אלא גם בשאלת מתן עדיפות עקרונית לציבור העובדים ומפעליו בבניין הלאומי, מתוך תקווה להשפיע כך על תוכנו ומהותו. בתזכיר ששלח הוועד הפועל של ההסתדרות אל הנהלת הקרן הקיימת, נוסף הטיעון בדבר היות משק הפועלים הראשון בכיבוש העבודה בענף הבניין.<sup>60</sup> סולל בונה והוועד הפועל של ההסתדרות התעלמו מן העובדה, שלחברה היה כבר ממילא מעמד מועדף בקבלת עבודות מטעם הנהגה הציונית ומוסדות לאומיים אחרים. רומה שהטעם לכך נעוץ היה בחשש, שגישה של הקרן הקיימת במסירת עבודות עלולה להוות תקדים ולחתור תחת המעמד שכבש לו משק הפועלים, מעמד שהיה בבחינת "נקודת משען בתוך תלאות חוסר העבודה ובתוך ים ההתחרות – הערבית והעברית – הפרועה, הסוכבת אותו."<sup>61</sup> התביעה לבלעדיות בקבלת עבודות לאומיות היתה גם קשורה לתהליכים בתוך תנועת הפועלים בארץ. עבודות הבניין במשקים ערורי חילוקי דעות בין סולל בונה והמרכז החקלאי. סולל בונה ביקשה שעבודות הבניין במשקים תימסרנה לה ישירות מהמחלקה להתיישבות בהנהגה הציונית, ואילו במשקים אחרים עלתה התביעה שהעבודות תימסרנה להם. עמדת סולל בונה הוסברה על ידי ד. הוז בחשש מהתפשטות התופעה גם בעיר ומהתגברות מגמות מתבדלות ועצמאיות, שתוצאתה תהיה כרסום במעמדה של החברה.<sup>62</sup> סולל בונה חתרה אפוא לבלעדיות בקבלת עבודות לאומיות, במגמה להגביר את תלות עובדי הבניין בה, ובכך לתרום לחיזוק הריכוזיות כאמצעי להגשמת המבנה ההסתדרותי האחדותי והסמכותי.

במחצית השנייה של שנת 1926, עם גבור המשבר הכלכלי במשק העברי בארץ, שוב נתגלעו חילוקי דעות בין סולל בונה לבין הקרן הקיימת לישראל. פניית הקרן הקיימת לסולל בונה לגשת למכרו לסידור הספקת מים במושב מרחביה נדחתה על ידי החברה, תוך כדי הטעמת נכונותה לקבל את העבודה באמצעות משא ומתן.<sup>63</sup> הטיעונים לבלעדיותה בקבלת עבודות לאומיות לא כללו הפעם את ייעודה בבניין המשק העברי, אלא התייחסו למצב הכלכלי. היא הציגה את קשיי

59. דברי י. בן צבי בישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות, י"ז בסיוון תרפ"ד (19.6.1924), פרט-כל 25/24, ארכיון הוועד הפועל.

60. "תזכיר הנהגת הקרן הקיימת לישראל", מאת הוועד הפועל של ההסתדרות העובדים העברים הכללית בארץ ישראל, על מסירת עבודת הקרן הקיימת, ט"ו בחשוון תרפ"ה, פנקס, כרך שלישי, ד-ה, י"ב בטבת תרפ"ה.

61. שם, שם.

62. דברי ד. הוז בישיבת מזכירות הוועד הפועל של ההסתדרות, ח' בשבט תרפ"ו (23.1.1926), פרט-כל 9/26, ארכיון הוועד הפועל.

63. מכתב סולל בונה אל הנהלת הקרן הקיימת לישראל, ב' בתמוז תרפ"ו (2.7.1926), ארכיון העבודה 2081V.

העובדים עקב המשבר, האבטלה והחילופים התכופים בעבודה. מגמה זו, שהיה בה משום כרסום בתפיסת הייחוד והייעוד של סולל כונה באה לידי ביטוי גם בעבודות אחרות, עד שלבסוף הביעה החברה נכונות לגשת למכרזים ולהתחרות בקבלנים אחרים. התנאי שהציבה היה, "דרישה מאת הקבלנים המזומנים לעבודות הקרן הקיימת לקבל את הפועלים לעבודות אלה ע"י לשכת העבודה ואי-הזמנת קבלנים המעסיקים בעבודות הממשלה ובמקומות אחרים פועלים זולים".<sup>64</sup> ההינו, הבטחת עבודה מאורגנת ועברית, שתאפשר מחד גיסא העסקת פועלים יהודים ותצמצם את ממדי האבטלה, ומאידך גיסא תקנה לסולל כונה נקודת מוצא שווה מבחינת שכר העבודה.

בתביעה לבלעדיות ולייחודיות קבלת עבודות לאומיות ובחתימה לכיבוש מקצוע הבניין חל אפוא תהליך של סחף. דומה שהטעם לכך טמון, בעיקר, בהתרופפות ההכרה בייחודו הקונסטרוקטיבי של מעמד העובדים בבניין היישוב העברי ובהישתקות האמונה ביצירה חברתית-כלכלית סוציאליסטית מבראשית. אפשר שהמשבר הכלכלי, שאליו נקלעה סולל כונה, והשפל הכלכלי ביישוב העברי שחייב מיצוי כל אפשרויות התעסוקה, הם שהביאו לכרסום בעמדת סולל כונה. לכאורה מצטיירת תמונה, שעיקרה תלות של סולל כונה בהנהלה הציונית, ואולם, לאמיתו של דבר, היתה מידה מסוימת של הרדיות ביחסים שבניהן. בהנהלה הציונית העריכו את פועלה של סולל כונה. בדיון וחשבון על סולל כונה, שהוגש להנהלה הציונית באוקטובר 1926, מנה א. בבלי את מעלותיה של החברה: סולל כונה הרריכה אלפי מהגרים בלתי מקצועיים, לימדה אותם מקצוע ופתחה ליהודים ענפי תעסוקה שקודם לכן היו סגורים בפניהם; היא המעסיק הגדול ביותר בארץ ישראל – בתקופת הדיון וחשבון היא מעסיקה 3,200 עובדים; היא הקבלן הגדול והמהימן היחיד, היכול לבצע עבודות ציבוריות בהיקף גדול; כללית, נותני העבודה מרוצים מאיכות העבודה שהיא מבצעת; היא בעלת אופי לאומי ברור, והיא מעמידה עצמה לשירות הרעיון הלאומי היהודי.<sup>65</sup> סולל כונה נתפסת אפוא בדיון וחשבון כמכשיר כלכלי רב ערך וכמוסד המגשים משימות ויעדים לאומיים. משנקלעה החברה במחצית השנייה של שנת 1926 למשבר כספי מחמת הפסדים והערר הון עצמי, נרתמה ההנהלה הציונית לסייע לה, ומילאה תפקיד בעל ערך בהקמת קונסורציום בהשתתפות בנק אפ"ק, הבנק המרכזי למוסדות שיתופיים, בנק הפועלים והיא עצמה. נכונות ההנהלה הציונית לעזור לחברה מקורה בהכרה בחשיבותה ובנזק הצפוי מהתמוטטותה. קולונל קיש טען בדיון בהנהלה הציונית,

64. התכתובת מתייחסת לעבודת ייבוש גוש קישון המזרחי. מכתב סולל כונה אל הוועד הפועל של ההסתדרות, י"ג בחשוון תרפ"ז (21.10.1926), שם.

65. Report to the Palestine Zionist Executive on Solel Boneh by Mr. Bawly. Jerusalem. 4.10.1926. ז"מ 4/3474A.

כי למצב הרעוע של סולל בונה תהיה השפעה שלילית מבחינה פוליטית.<sup>66</sup> בדיון נוסף ציין א. בבלי את חיוניותה של סולל בונה, והבהיר שאם תיפול החברה, יהיה צורך במוסד אחר.<sup>67</sup> כלומר, בהנהלה הציונית הכירו בחיוניותו של מוסד כסולל בונה, והניסיון לסייע לו נבע אפוא מטעמים אובייקטיביים הקשורים בתפקידו המשקי-יישובי.

### "ניר" - "חברת התיישבות עובדים"

הקמתה של "חברת התיישבות עובדים" נידונה בוועידה השנייה של ההסתדרות החקלאית, שנתכנסה בראשית שנת 1923. בוועידה הוחלט על ייסודה כזרוע ההתיישבות של חברת העובדים, וכהשלמה למשרד לעבודות ציבוריות, לבנק הפועלים, ל"המשביר" ולמפעלים אחרים, שיחדיו מהווים מערכת משקית כוללת.<sup>68</sup> בשנת 1924 אושרו תקנות "ניר", חברה שיתופית להתיישבות עובדים עברים בע"מ, ולפיהן היו יעדי החברה כדלהלן: איחוד פועלים העוסקים בכל ענפי עבודת האדמה ובהכשרה חקלאית על יסודות שיתופיים; קידום החקלאות לענפיה וביסוס משקים קיימים; שילוב עובדים חדשים בחקלאות, סיוע בהכשרתם וייסוד משקים חדשים; שיפור מצבם החומרי והרוחני של החברים על ידי עזרה הדדית.<sup>69</sup> לשם מימוש יעדים אלו הוקנו לחברה סמכויות בתחום המשקי-התיישבותי ובפיתוח החקלאי: מנהלתה מנחה את כל עסקי החברה; חותמת בשמה על חוזים; קובעת את שיטת ביצוע העבודות וניהול עסקי החברה ומפעליה; מנהלת את ענייני הכספים; מקצה את האשראי למשקים ומאשרת קיבוצים להתיישבות, עבודות קבלניות והכשרה מקצועית. כמו כן, רשאית ההנהלה לקבל החלטות באשר לתיאום בין פעולות המשקים, הקיבוצים והמפעלים של החברה; לפקח על ניהול המשקים, לאשר את תכניותיהם, לבחון את ביצוען ולבקר את החשבונות ואת מהלך העבודה; לכוון את פעולת המשקים בהתאם לצורכי כלל החברים ולמגמות החברה; וכן לארגן את הקנייה והמכירה של משקי החברה. במסגרת תפקידי החברה הוכללו בין השאר: יישוב חברים במשקים חקלאיים; עבודות קבלניות כהכשרה, השבחה, מורע, עיבוד וניהול משקים חקלאיים; עבודות הכשרת הקרקע להתיישבות כסיקול

66. פרטי-כל ישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל 28/פ"ו, י"ח בטבת תרפ"ז (23.12.1926), אצ"מ.

67. פרטי-כל ישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל 79/פ"ז, כ"ג באייר תרפ"ז (29.5.1927), אצ"מ.

68. ועידת הסתדרות הפועלים החקלאים נתכנסה ב"ה-כ"א בשבט תרפ"ג בפתח תקווה, ובכ"ג-כ"ד בשבט בתל-אביב.

69. "חוקת 'ניר', חברה שתופית להתיישבות עובדים עברים, בערבון מוגבל", ההסתדרות החקלאית ופעולותיה (ארד תרפ"ג - תמוז תרפ"ז), דין וחשבון לוועידה השלישית של ההסתדרות הכללית.

וייבוש; פיתוח משק החי והדיג; פיתוח חרושת מוצרי חקלאות; ארגון מכירת התוצרת של משקי החברה וקניית צורכיהם; ייסוד קרן להתיישבות עובדים וייסוד חברות-בת בארץ ובחו"ל להגשמת מטרותיה. מכאן עולה, שהחברה אמורה היתה לעסוק במגוון רחב של תפקידים בסקטור ההתיישבותי, ולהנהלתה הוקנו סמכויות מקיפות למעורבות במשקיה ואפשרו לה פיקוח והשפעה על הנעשה בהם.

ראשית התיישבות העובדים במשקים קבוצתיים כמושביים לא היתה מעוגנת בחוים. סוגיות כמעמדו של המתיישב, מערכת היחסים בין הגורם המיישב לבין המתיישבים, חובותיהם ההדדיים והחזר ההשקעות של קרן היסוד על ידי המשקים, לא הוגדרו מבחינה משפטית. כדי לתת מענה לשאלות אלו ובמגמה להבטיח את השקעותיה, המציאה ההנהלה הציונית למרכז החקלאי בשנת תרפ"ד הצעת חוזה עם המתיישבים, שעיקריו לענייננו כדלהלן:<sup>70</sup>

- \* החוזה נערך בין ההנהלה הציונית לבין המתיישבים.
- \* ההנהלה הציונית מקצה למתיישב הלוואה לסידור משקו.
- \* על ההלוואה מוטלת ריבית בשיעור של 3% לשנה; תקופת הפירעון  $36^2/3$  שנים.
- \* המתיישב יוציא את כספי ההלוואה בהתאם לצרכים ולסכומים שנקבעו בתכנית ההתיישבות הרצופה לחוזה.
- \* להנהלה הציונית הוקנו זכויות פיקוח וביקורת: הרשות לבדוק את סידור המשק ולהשגיח על ניהולו באמצעות מומחים חקלאיים מטעמה; המתיישב מתחייב להחזיק את המשק במצב טוב, בהתאם להוראות המומחים והמדריכים של ההנהלה הציונית; המתיישב מתחייב לנהל ספרי חשבונות על פי שיטה הנקבעת על ידי ההנהלה הציונית, למסור לה דו"חות שנתיים, בהתאם לטפסים שהיא עורכת ולהגיש לפקידיה לפי הוראותיה את כל פנקסי חשבונותיו.

בעקבות הגשת הצעת החוזה החל משא ומתן ארוך וממושך בין המרכז החקלאי לבין ההנהלה הציונית. חילוקי הדעות התמקדו בשאלות כלכליות ובסוגייה עקרונית – מעמדה של ניר בחוים. בתחום המשקי-כלכלי נסבה המחלוקת על: התחייבות המתיישבים להקצות אמצעים שיועברו מקרן היסוד ליעדים שייקבעו בתכניתה; שיעור הריבית שעל המתיישבים לשלם; הסכום שהמתיישב מתחייב להחזיר; מועד התחלת החזר החוב; תקופת הפירעון ואפשרות של רוויזיה בתנאי החוזה לאחר כמה שנים. ההשקפות שרווחו בקרב ציבור הפועלים בשאלות אלו באו לכלל ביטוי ומיצוי בוועידה החקלאית השלישית, וכן בכתובים ובכינוסים שקדמו לה.



הטעיף הדין בהתחייבות המתיישבים למלא אחר הנחיות קרן היסוד ביטא, לדעת אנשי ההתיישבות, את הרוח שנשבה מבין קפלי החווה. י. זסלבסקי חש כאילו מדובר בחברה קפיטליסטית מיישבת ובמתיישבים משוללי זכויות, הנושאים רק בהתחייבויות.<sup>71</sup> ש. דיין טען, כי החווה מעליב ומחזיר את שיטת האפטרופוסות.<sup>72</sup> הגדיל בביקורתו א. יפה, שאמר על החווה, כי "הוא משקיף על המתיישב כעל בריה שפלה, החשודה על גנבה וגזלה ואשר רק בחסד ארונים יותן לה אשר נתן, ולה אין כל זכות לחוות איזו דעה שהיא. כל הטון בהצעת החווה הוא משפיל. שם ינוקבו כל חובות המתיישב, אך כל זכות אינה נתנת לו."<sup>73</sup>

בשאלת שיעור הריבית שעל המתיישבים לשלם בגין ההשקעה, נעו הדעות משלילה מעשית ועקרונית ועד לנכונות לפשרה ועידת הקבוצות, שנתכנסה בחודש חשוון תרפ"ו, הביעה דעתה, כי לנוכח מצב החקלאות בארץ אין להטיל על המתיישבים תשלום ריבית בעד ההון המושקע.<sup>74</sup> השקפה דומה הובעה גם בוועידה החקלאית השלישית, שבה דובר בין השאר על אי המוסריות שכריבית. כרם, הדעה שרווחה בוועידה הייבה תשלום ריבית בהתאם ליכולת המשקים. ה. ארלוזורוב, שנשא את ההרצאה המרכזית בסוגיית החושים, גרס שההתנגדות לתשלום הריבית היא טעות מבחינת השאיפה לגייס אמצעים כספיים. לדבריו, בארצות שונות נהוגה ריבית של 2.5%-5%. בהתאם להערכות של הכנסות והוצאות עתידיות במשקים ניתן יהיה לעמוד בריבית של 2.5%.<sup>75</sup> ש. לבקוביץ טען, כי ההתנגדות לתשלום הריבית טומנת בחובה שיאה פוליטית והתיישבותית. וילקנסקי גרס, שהואיל ומן הנמנע לגייס הלוואות כתנאים אחרים, מן ההכרח לשלם ריבית. א. שוחט אף הטעים, שלתשלום ריבית תפקיד יישובי. "[...] אנו לא באנו רק להתיישב כי אם גם ליישב. על ידי זה שנשלם ריבית נחזק את קרן היסוד."<sup>76</sup> הצורך בתשלום ריבית הוכר, תוך התאמת הריבית לתנאים המשקיים-כלכליים.

בסוגיית היקף ההשקעה שעל המתיישבים להחזיר, נטען כי חלק מהסכומים יש לראות כהוצאות שאינן חוזרות והוצאות שמקורן בגורמים בלתי-תלויים במתיישבים. ועידת הקבוצות חיוותה דעתה, כי "המתיישבים צריכים לסלק רק אותו

71. "המועצה החקלאית של הפועל הצעיר בצריפין" (י"ז-י"ט בחשוון תרפ"ו), הפועל הצעיר, מס' 7-8, י' בכסלו תרפ"ו (27.11.1925).

72. ראה ש. דיין, "החושים", הפועל הצעיר, מס' 33-34, י"ג בסיוון תרפ"ה (5.6.1925).

73. א. יפה, "לשאלות ההתיישבות בקונגרס", הפועל הצעיר, מס' 47-48, כ"ט באלול תרפ"ה (18.9.1925).

74. "החלטות ועידת הקבוצות", קונטרס, רמ"ב, י"ז בכסלו תרפ"ו.

75. "הרצאת ארלוזורוב על החושים בין המשקים והמחלקה להתיישבות", דבר, גיליון 213, כ"ד בשבט תרפ"ו (8.2.1926).

76. "החושים על החושים", דבר, גיליון 215, כ"ו בשבט תרפ"ו (10.2.1926).

ההון, אשר נכנס לפועל כבנין המשק כאופן רציונלי ובהתאם לתכנית שעובדה מראש. המשקים, אשר נבנו בלי תכנית מסוימת למפרע צריכים להחזיר את שויו של המשק לפי הערכה, אחרי גמר הבסוס.<sup>77</sup> ת. ארלוזורוב. הבהיר בוועידה החקלאית, כי יש שלוש דרכים אפשריות לקביעת היקף ההשקעות: א. להגדיר את סוגי המשקים ולהטיל על כל משק ומשק סכום המתאים לו; ב. תשלום של 700 ל"מ; ג. הערכה. לדעתו, יש לנקוט בשיטה השלישית, אף כי היא מורכבת ומסובכת. השיטה הראשונה, לדבריו, אינה ישימה, באשר עדיין לא ניתן להגדיר משקים טיפוסיים בארץ, ואת השנייה יש לדחות לפי שהיא סכימתית מאוד.

בשאלת מועד התחלת החזר ההשקעה הציע ה. ארלוזורוב שהוא יהיה שבע שנים אחרי הביסוס. בהנחה שתהליך הביסוס יימשך שלוש שנים, פירוש הדבר תחילת החזר ההשקעה עשר שנים לאחר העלייה על הקרקע. אשר לתקופת הפירעון הבהיר ה. ארלוזורוב, כי בארצות שונות נהוג לקצוב אותה מ-33 עד 75 שנה, ולדעתו, משך הזמן המתאים למתיישבים הוא 60 שנה, והיינו, זמן פירעון ארוך כדי להקל על המתיישבים. המתיישבים ביקשו זכות לברוק מחדש את גובה תשלומי הפירעון בתום עשר שנות התשלום הראשונות. הם טענו כי התחייבותם בחוזה אינה מבוססת על מציאות מוכחת אלא על הערכות והשערות, ולפיכך ראוי לאפשר בחינה מחודשת של החוזה והתאמתו ליכולת המשקים.

בהצעת החוזה בין קרן היסוד לבין המתיישבים, שעובדה בהנהלה הציונית, לא ניתן ביטוי למעמדה, לזכויותיה ולחובותיה של ניר – החברה להתיישבות עובדים, והיא לא הוגדרה כצד בחוזה. סוגייה זו הפכה מוקד למחלוקת אידיאולוגית ומעשית הן בפורומים פנימיים – בתוך תנועת הפועלים, והן בפורומים חיצוניים – בין המרכז החקלאי לבין ההנהלה הציונית.

במרכז החקלאי רווחה תחושה של אי נחת, אולי אף של תסכול, מהיחסים עם ההנהלה הציונית וממעמדו של המרכז ומסמכויותו בעשייה ההתיישבותית. ביטוי ההנהלה הציונית ומועצת ההסתדרות השמינית (טבת תרפ"ד): "המרכז החקלאי לכך נתן א. מ. קולר במועצת ההסתדרות השמינית (טבת תרפ"ד): "המרכז החקלאי הוא המוסד היחיד בתוך ההסתדרות החקלאית שאינו סוברני בעבודתו. מוסדות ההנהלה הציונית מראים נטיה להוציא מידינו יותר ויותר את ההשפעה על מהלך ענייני התיישבות העובדים. יש לנו ההרגשה שאנו במובן ידוע רק מתווכים בין העובדים ובין המחלקה להתיישבות. שואלים אנו את עצמנו: מה אנו כאן? אם אין לנו אפשרות לעסוק באופן ממשי בעניינים הכלכליים של המשקים שלנו – מה כחנו?<sup>78</sup> מעבר לחילוקי דעות בשאלות משקיות עוררה הצעת החוזה התנגדות במרכז החקלאי עקב ההתעלמות מההסתדרות החקלאית. יתרה מכך, שאיפת ההנהלה הציונית לחתום חוזה נפרד עם כל משק נתפסה כמגמה לפורר את כוחם

77. "החלטות ועידת הקבוצות", קונטרס, רמ"ב, י"ז בכסלו תרפ"ו.

78. דברי א.מ. קולר במועצת ההסתדרות ח, י"ד-כ' בטבת תרפ"ד, ארכיון העבודה 2071V.

המאורגן של המתיישבים ולכרסם באחדותם ובעצמאות ארגונם. "ער הזמן האחרון הגשימה ההנהלה הציונית את כל פעולת ההתיישבות, שנעשתה על ידה בארץ, דרך צבור העובדים. צבור אחר לא עמד לשרות צרכי ההתיישבות הלאומית. אולם כחנו העצמי היה תמיד למורת רוח לה. ובכל האמצעים שהיו בידה השתדלה ההנהלה הציונית (ובזה היו שוים כל עסקניה ופקידיה) לפורר את הכח המאורגן של הצבור המתישב ולנהל משא ומתן לא עם הצבור המאורגן של המתיישבים על ידי באי-כוחו, אלא דווקא עם כל משק ומשק לחוד מעל לראשו של המרכז החקלאי.<sup>79</sup> בדיוניו בסוגיית החוזים תבע המרכז החקלאי, שהם יחתמו בין קרן היסוד לבין חברת ניר.<sup>80</sup>

בתוך תנועת הפועלים נידונה שאלת ניר ערב הוועידה החקלאית השלישית, בוועידות של המגזרים ההתיישבתיים ובמצעי המפלגות לקראת הוועידה, ונכרכה ב"פולמוס ניר".<sup>81</sup> א. יפה, חבר הפועל הצעיר מנהלל, הטעים כי חתימת ניר על החוזים משמעותה הצמתת המתיישבים לחברה, ניצולם על ידה ושיעבודם לה. "ואולם העובדים כמשקים אלה אינם משוחררים ע"י תשלומיהם (לקרן היסוד) כלום בשביל עצמם, כי הכל נשאר קנין 'ניר' ואחרי אשר העובדים ובניהם אחריהם ישלמו כבר את כל החוב עם הרבית, יצטרכו בכל זאת להמשיך לשלם ל'ניר' דמי שימוש ודמים אחרים לעולם ועד, כי קנין עולם הם העובדים החקלאים ובניהם אחריהם לחברת המניות בערבון מוגבל, 'ניר'.<sup>82</sup> להשקפתו של א. יפה נמצאה תמיכה הן בקרב חברי המושבים והן בקרב "הפועל הצעיר", והיה בה כדי להקהות ולטשטש עמדה ברורה ומוסכמת של גורמים אלו. בפגישת באי-כוח המושבים והארגונים להתיישבות מושבית, שהתקיימה בנהלל בחשוון תרפ"ו, נידון הצורך לזרו את פתרון שאלת החוזים עם ההנהלה הציונית, שנמנעה מהבעת עמדה בדבר השתתפות ניר בחוזים.<sup>83</sup> מפלגת הפועל הצעיר הבהירה במצעה לוועידה החקלאית, כי "החוזים האלה מוכרחים להיות בנויים על יסודות ההנהלה האבטונומית הפנימית השלמה של המתיישבים וההסתדרות ועל הערכת היכולת הפנימית של

79. א. פרידמן, "ההנהלה הציונית והתיישבותנו", קונטרס, ר', ו' בטבת תרפ"ה.  
 80. פרטי-כל ישיבת המרכז החקלאי בבית אלפא, כ' באב תרפ"ד, ארכיון העבודה 2351V: פרטי-כל ישיבת המרכז החקלאי כמשק הפועלות בפתח תקווה, י"ג בטבת תרפ"ה (1925.2.6-4), שם.  
 81. "פולמוס ניר" - ויכוח בסוגיית ניר ותקנותיה, שהתעורר ערב הוועידה החקלאית השלישית בתרפ"ו. ראשיתו דיון בעיתונות ובכינוסי באי-כוח הקבוצות והמושבים והמשכו בוועידה עצמה.  
 82. א. יפה, "לקראת ועידתנו החקלאית", דבר, גיליון 179, י"ג בטבת תרפ"ו (1925.12.29).  
 83. "החלטות ועידת המושבים" (נתכנסה בנהלל ב"ב-י"ג בחשוון תרפ"ו), הפועל הצעיר, מס' 8-7, י' בכסלו תרפ"ו (1925.11.27).

המשקים.<sup>84</sup> כלומר, הקניית סמכויות ניהול עצמאיות למתיישבים ולניר, כורוע התיישבות של ההסתדרות. ברם, אין ההחלטה מציינת מהו מעמדה של ניר בחוזים. אפשר וההשמה מכוונת, ומשמעותה כרסום בסמכויות ניר, כלפי המשקים ופגיעה במעמדה האקזוטיבי. לעומת הערפול המאפיין את החלטת המושבים, הביעה ועידת הקבוצות עמדה המחייבת את שילוב ניר בחוזים, וקבעה כי "החוזים נחתמים ע"י חברת 'ניר' צריך למצוא את הדרך להבטיח את אחריות המשק כלפי המוסד המיישב ואת אחריות הפרט כלפי המשק."<sup>85</sup> בשאלת מעמדה של ניר נתגלה אפוא פער בין ההתיישבות הקבוצתית לבין ההתיישבות המושבית, פער שהעיד על מגמות שונות בתפיסת ניר בכלל.

באחדות העבודה נתגבשה עמדה שחייבה את השתתפות ניר בחוזים. במועצת אחדות העבודה לענייני הקבוצות תבע ד. בן גוריון אולטימטיבית עריכת החוזים עם ניר, מן הטעם ש"ברגע שאנו מוציאים את ההתיישבות מרשותו הקולקטיבית של צבור הפועלים – אנו מרוקנים את תנועת הפועלים מתכנה המחיה והמפרה וממיתים את נשמתו. אחרי זה מוכרחה התנועה לפנות למסלול חדש לגמרי אשר מי יודע אחריתו."<sup>86</sup> כלומר, השתתפות ניר כצד בחוזה נועדה להדק את החישובים המקיפים את תנועת הפועלים העברים בארץ, לשמור על אחדותה הפנימית ולמנוע התרופפות בהתיישבות, שסופה יצירת מעמד בעלי רכוש חקלאי שיתנכר למוצאו. ש. קפלנסקי גרס את השתתפות ניר בחוזים, לצד המשקים. בקבוצות יחתמו נציגי המשק וניר, ובמושבים – המתיישב וועד המושב כנציג ניר, כלומר, ויתור על בלעדיות ניר. הטעם לכך נעוץ היה בהנחה, שהנהלה הציונית תתנגד למסירת הנכסים לניר, ולא תיסוג מדרישתה בדבר האחריות האישית של המתיישב. לדעתו, יש להבטיח את זכויות ניר בחוזה: להסמיך אותה להשתתף בקביעת תכניות ההתיישבות, לגבות את תשלומי ההלוואה ולאפשר לה לשעבר אחוז אחד מערך המשק,<sup>87</sup> קרי, קבלת הלוואות אפותיקאיות. גם ב. כצלסון ייחס חשיבות רבה להגדרה החוזית-משפטית, שמשמעותה מתן מעמד מחייב לניר כאסמכתא לאוטונומיה שלה בעשייה המשקית-התיישבותית.<sup>88</sup>

84. "המצע של 'הפועל הצעיר' לוועידה החקלאית", דבר, גיליון 169, א' בשבת תרפ"ו (18.12.1925).

85. ועידת הקבוצות נתכנסה ב"ט-כ"ב בחשוון תרפ"ו בבית אלפא. ראה "החלטות ועידת הקבוצות", קונטרס, רמ"ב, י"ז בכסלו תרפ"ו.

86. "מועצת אחדות העבודה לענייני הקבוצות" (נתכנסה בעין חרוד בכ"ח-ל' בתשרי תרפ"ו), קונטרס, רל"ה, י"ט בחשוון תרפ"ו.

87. דברי ש. קפלנסקי בישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות בו' בשבת תרפ"ו (23.12.1925), פרטי-כל 41/25, ארכיון הוועד הפועל.

88. "שאלת 'ניר' בוועידה החקלאית, הרצאת ב. כצלסון", דבר, גיליון 215, כ"ו בשבת תרפ"ו (10.2.1926).

הוועידה החקלאית השלישית החליטה שחינוי לשתף את ניר בחוויים,<sup>89</sup> אולם היא ויתרה על התביעה לבלעדיות של ניר, והייתה את חתימתה לצד המשקים. דומה שהוועידה היתה נכונה לפשרה, מתוך מחשבה שהיא מקובלת על ההנהלה הציונית וכי היא תהווה בסיס להסכם.<sup>90</sup>

לאחר הוועידה החקלאית, שהבהירה בהחלטותיה את הצורך בזירוז החתימה על החוויים, התנהל משא ומתן עם ועדה מטעם ההנהלה הציונית, שבה השתתפו ש. קפלנסקי, ד"ר רופין וא. בבלי. תפקיד מרכזי בדיונים אלה מילא ש. קפלנסקי, ממנהיגי תנועת הפועלים בארץ ומנהל מחלקת ההתיישבות בהנהלה הציונית. נראה שהיה בכך כדי לקדם את עמדת המרכז החקלאי בסוגיות השנויות במחלוקת. המשא ומתן נחתם בהסכם פשרה בין הצדדים, שבו זכו המתיישבים להישגים ניכרים, ובסיומו נוסחה הצעת חוזה בין קרן היסוד למשקי העובדים.<sup>91</sup> בהתאם להצעה זו מתחייב, אמנם, המתיישב להשתמש באמצעים שיקבל מקרן היסוד למטרות שהיא תגדיר מדי פעם בזמן התשלומים, אולם מטרות אלו תיקבענה בהתאם לתכנית ההתיישבות שתעובד על ידי קרן היסוד יחד עם חברת ניר והמתיישב או המשק. הצעת החוזה היוותה אפוא פשרה, שנתנה ביטוי הן לתביעת ההנהלה הציונית למעורבות במשקים ולפיקוח על השקעותיה והן לחתירת ההסתדרות והמתיישבים לעצמאות. אשר לשיעור הריבית – ההנהלה הציונית הציעה 2.5%, ואילו המרכז החקלאי תבע 2%. בהתאם לסיכום הועברה הסוגיה להכרעת הוועד הפועל הציוני. בשאלת מועד התחלת החור ההשקעה נקבע בחוזה, כי הפירעון יתחיל חמש שנים מגמר מתן ההלוואה. עוד נקבע, כי על תקופת מתן ההלוואה וחמש השנים הבאות לא תחושב ריבית. תקופת הפירעון נקבעה לחמישים שנה בתשלומים מודגרים, שיעלו מדי עשר שנים. לפריסת תשלומים זו התנגדו שניים מחברי הוועדה, א. בבלי וד"ר רופין, שהציע תקופת פירעון של ארבעים

89. "החלטות הוועידה החקלאית" (ט"ז-כ"ה בשבט תרפ"ו (1926.9.2-30.1), דבר, גיליון 296, ה' בסיוון תרפ"ו (18.5.1926).

90. ש. קפלנסקי, שכיהן כמנהל מחלקת ההתיישבות בהנהלה הציונית, הבהיר בוועידה החקלאית השלישית, כי קיימת הסכמה של ההנהלה הציונית בשאלת השתתפות ניר. ראה פרטי-כל הוועידה החקלאית (השלישית), תרפ"ו, ארכיון העבודה 2351V: ל. שקולניק, "שאלת ההתיישבות בועד הפועל הציוני", דבר, גיליון ל"ט (345), ד' באב תרפ"ו (15.7.1926).

91. "הסכם" בין ההנהלה הציונית בארץ ישראל, בתור באת כוח קרן היסוד לארץ ישראל ובין מרכז הסתדרות הפועלים החקלאים בתור בא כוח המושבים והקבוצות (לפי הרשימה הרצופה), בהבר החוזה בין קרן היסוד בע"מ ובין המתיישבים במושבים ובקבוצות הנ"ל וחברת "ניר", ו"חוזה קרן היסוד עם משקי העובדים" (הצעה מוסכמת של המחלקה להתיישבות של ההנהלה הציונית עם מרכז הסתדרות הפועלים החקלאים), ראה "ההסתדרות החקלאית ופעולותיה (אדר תרפ"ג – תמוז תרפ"ו) דין וחשבון לוועידה השלישית של ההסתדרות הכללית".

שנה, כולל ארבע שנים פטורות מתשלום. מסתבר שש. קפלנסקי, בניגוד לדעת חבריו בוועדה, סיכם על תקופת פירעון ארוכה ונוחה יותר למתיישבים. בסוגיית גובה ההלוואה שניתנה מטעם קרן היסוד הוסכם, כי לגבי ההתיישבות שקמה לפני שנת תרפ"ה הוא ייקבע בהסכם הרדי בין המתיישבים לבין קרן היסוד, על בסיס הערכה ריאלי של המשק על ידי מחלקת ההתיישבות בהנהלה הציונית והנהלת הקבוצה או ועד המושב. בקשת המתיישבים לבחינה מחודשת של תנאי הפירעון נתקבלה בהבנה, והוסכם כי בתום עשר שנות התשלום הראשונות תישמר, הן לקרן היסוד והן לחברת ניר, הזכות לתבוע ביקורת של לוח תשלומי המתיישב או המשק הכלול בחוזה. א. בכלי וד"ר רופין התנגדו לביקורת כזאת אחת לעשר שנים. גם ש. קפלנסקי דחה הכנסת סעיף זה בחוזה, אם כי היה נכון להכלילו במסגרת ההסכם בין ההנהלה הציונית והמרכז החקלאי בדבר הצעת החוזה.

בסוגיית השתתפות ניר בחוזים הושגה, בסופו של דבר, פשרה על בסיס החלטת הוועדה החקלאית השלישית. לפיה ויתר, אמנם, המרכז החקלאי על בלעדיות ניר בחוזה, אך מחלקת ההתיישבות בהנהלה הציונית הסכימה להקנות לה מעמד ידוע בו. עמדת מחלקת ההתיישבות היתה מקובלת על המחלקה הכספית. הסכם הפשרה קבע, שהחווה ייחתם בין קרן היסוד בע"מ לבין המתיישבים במושבים ובקבוצות וחברת ניר. בנוסח הצעת חוזה קרן היסוד עם משקי העובדים, פרי ההסכמה שהושגה עם מחלקת ההתיישבות, מופיעה קרן היסוד כצד אחד בחוזה, ואילו המתיישב או המשק וחברת ניר בע"מ – כצד שני.<sup>92</sup> כמו כן נקבע, שיערך הסכם בין קרן היסוד לבין ניר, שיפרט את הזכויות והחובות של החברה כלפי קרן היסוד.<sup>93</sup>

הסכם הפשרה שהושג והצעת החוזה נידונו בהנהלה הציונית, ואחרים מסעיפיהם עוררו ביקורת ותביעה לשינוי.<sup>94</sup> בעניין הריבית, היתה הדעה הרווחת, שאין לוותר על התביעה לריבית בשיעור 2.5%. אשר לתקופת הפירעון, אף שש. קפלנסקי כבר הסכים לחמישים שנה, גרסה ההנהלה הציונית כי יש להמשיך במשא ומתן במגמה לקבוע פרק זמן, שיקנה להנהלה הציונית אפשרויות מרביות להשגת אשראי. בשאלת השנים הראשונות, עד לתחילת החזר החוב, הובעה דעה שחייבה החזר תשלומים, אם כי בשיעורים קטנים מאוד, והטלת ריבית גם על תקופה זו. עמדה

92. "חוזה קרן היסוד עם משקי העובדים", שם.

93. "הסכם", בין ההנהלה הציונית בארץ ישראל, בתור באת כוח קרן היסוד לארץ ישראל ובין מרכז הסתדרות הפועלים החקלאים בתור בא כוח המושבים והקבוצות (לפי הרשימה הרצופה). בדבר החוזה בין קרן היסוד בע"מ ובין המתיישבים במושבים ובקבוצות הנ"ל וחברת "ניר", שם.

94. בהנהלה הציונית נערכה סדרת דיונים בסוגיית החוזים במרוצת חודש יוני 1926. ראה פרטי-כל ישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל מס' 63, כ"ה בסיוון תרפ"ה (7.6.1926); מס' 64, כ"ו בסיוון תרפ"ו (8.6.1926); מס' 67, א' בתמוז תרפ"ו (13.6.1926), אצ"מ.

זו נומקה הן מבחינה מוסרית-סמלית – האצלת אחריות על המתיישב ויצירת תחושת מחויבות אצלו, והן מבחינה כלכלית – הדבר יקל על ההנהלה הציונית בהשגת אשראי.<sup>95</sup> הואיל והיה בכך כדי להכביד על המתיישבים, הוסכם בהנהלה הציונית שיש למצוא פשרה, שתאפשר השגת אשראי ובו בזמן לא תפגע בהתיישבות. כמו כן, הובעה התנגדות בהנהלה הציונית להכללת אותו סעיף בהסכם שדיבר על ביקורת החוזים אחת לעשר שנים. בהנהלה טענו שסעיף כזה מרוקן את החוזה מתוכן, ומונע אפשרות להשיג אשראי על בסיסו. יתרה מכך, ביקורת החוזה ועריכת שינויים בו בהתאם למצב המשק, יש בהם משום פרס למתיישב בלתי יעיל. גישה זו אומצה בסיכום הדיון, אם כי צוין שתהיה נכונות לביקורת במקרים של "כוח עליון". אשר לגובה ההשקעה של ההנהלה הציונית במשקים, הובעה הדעה שאין להכביד על המתיישבים ולנפח את סכום ההשקעה מהטעמים הבאים: הכרה בתפקיד ממלאים המתיישבים והתחשבות בהם – חסרי הכשרה וידע קודמים; כדי לעמוד במבחן הביקורת הציבורית; על סכום ההשקעה לשמש בסיס להשגת אשראי, ולפיכך מן הנמנע שיערכו בו שינויים בעתיד. "[...] בענין זה צריך להגיע לירי סכום קבוע שיהיה בו בסיס לאפשרויות מכסימליות של קרדיט."<sup>96</sup>

מעל לכול עורר ביקורת הסעיף שנגע לשיתוף ניר בחוזים עם המתיישבים. ש. קפלנסקי, שכאמור ניהל את המשא ומתן עם המרכז החקלאי, צידד בשיתופה של ניר בחוזה, אפשר משום שחזה את ההתנגדות הצפויה. לדעתו, גלומים בכך יתרונות להנהלה הציונית: בחירת וארגון המתיישבים; חיסכון בהוצאות ובטרדות; מגיעת ביורוקרטיה במנגנון של ההנהלה הציונית; שמירת אופיים הלאומי והתרבותי של המשקים; פיתוח רגש האחריות של המתיישב כלפי הציבור שאליו הוא שייך. מסקנתו היתה אפוא, כי "בשבילנו רצוי שגם חברת 'ניר' תחתם על החוזה."<sup>97</sup> טיעוניו של ש. קפלנסקי בעד שיתופה של ניר בחוזים נדחו על ידי כמה מחברי ההנהלה הציונית – פרופ' פיק, ד"ר הלפרן וקולונל קיש. ההתנגדות התמקדה בשלושה תחומים: הכלכלי – חשש מפגיעה באפשרויות גיוס אשראי על בסיס חוזים כאלה; הלאומי – מעורבות ניר תרופף את הזיקה והקשרים שבין ההנהלה הציונית לבין המתיישבים. "המוסדות שלנו הם אורגנים עממיים והם מבינים היטב את הפוליטיקה של ההתיישבות והמו"מ הנכון שצריך לנהל עם

95. דברי ד"ר ג. הלפרן, פרטי-כל ישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל מס' 64, שם.

96. סיכום של הקולונל קיש בישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל, א' בתמוז תרפ"ו (13.6.1926), פרטי-כל מס' 67, שם.

97. דברי ש. קפלנסקי בישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל, כ"ה בסיוון תרפ"ו (7.6.1926), פרטי-כל מס' 63, שם.

אנשים המקבלים כסף מאתנו<sup>98</sup> החברתי – הגבלת חופש הפעולה החברתי של המתיישב (הכבדה על המתיישב לעבור להסתדרות אחרת). בסופו של דבר, התגבשה בהנהלה הציונית הצעה, שהחווה יתנם בינה לבין המתיישב, ובנוסף לכך יערך חוזה מיוחד בין ניר לבין המתיישב, שבו יוקנו לחברה סמכויות מסוימות. החווה יאושר על ידי ההנהלה הציונית כהכרה בניר בתור נציגת המשקים שחתמו עמה.

חילוקי הדעות בין ההנהלה הציונית לבין ההסתדרות בסוגיית החוזים נבעו אפוא, הן מסיבה כלכלית – גישת ההנהלה הציונית שגרסה יעילות כלכלית ושאיפתה להפוך את השקעותיה למנוף לגיוס אשראי, מול עמדת המרכז החקלאי שביקש להקל על המתיישבים; והן מהטעם החברתי-איריאולוגי – רצונה של ההנהלה הציונית לשמור על קשר ישיר עם המתיישבים ולפקח על השקעותיה, מול שאיפתה של ההסתדרות, לקיים את המסגרת המאוחדת של תנועת הפועלים בארץ ואת האוטונומיה שלה בעשייה המשקית וההתיישבותית. המחלוקת בשאלות אלו היתה חריפה ועמוקה, ולפיכך נמשך המשא ומתן עוד תקופה ארוכה. רק בשנת 1931 נחתמו החוזים הראשונים בין קרן היסוד לבין המתיישבים – עם חברים בכפר יחזקאל.

בחווה שהוסכם עליו עשתה ההנהלה הציונית ויתורים כלכליים<sup>99</sup> תקופת הפירעון נקבעה לחמישים שנה; מספר השנים הפטרות מתשלום עד לתחילת החזור – "תקופת ההתבגרות" – נקבע לחמש; שיעור הריבית הועמד על שני אחוז; להסתדרות הפועלים החקלאים ניתנה האפשרות לתבוע לאחר עשרים שנה מינוי ועדה, שמתפקידה לבחון את המצב הכספי של המתיישבים ולהחליט על צמצום שיעורי החזור, כלומר, להאריך את תקופת הפירעון. בסוגיית השתתפות ניר בחוזים גילה המרכז החקלאי נכונות לזוותר על חתימתה לצד המתיישבים, ובלבד שבגוף החווה יינתן ביטוי להשתתפות הסתדרות הפועלים החקלאים בעיבוד תכנית ההתיישבות,<sup>100</sup> לסכומים שהנהלה הציונית תקצה וליעדיהם. החווה המוסכם נחתם בין קרן היסוד לבין המתיישבים, וניר אינה מופיעה בו כצד, אולם תמורת זאת, מופיעה הסתדרות הפועלים החקלאים בגוף החווה, כלוקחת חלק בהכנת תכנית ההתיישבות.

98. דברי ד"ר ג. הלפרן בישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל, כ"ו בסיוון תרפ"ו (1926.8.6), פרטי-כל מס' 64, שם.

99. החווה המוסכם, ראה אצ"מ S15/833.

100. פרטי-כל הישיבה אודות החוזים עם המרכז החקלאי והמשקים, מסוף יוני 1929, אצ"מ S15/597b; פרטי-כל הישיבה על דבר כריתת החוזים בין המרכז החקלאי והמשקים ובין המחלקה להתיישבות של ההנהלה הציונית, 16.1.1930, שם.



## סיכום

ביחסי ההנהלה הציונית וחברת העובדים ניכר ניסיונה של ההנהלה הציונית להטביע את חותמה על דפוסי משק וארגון במפעלי העובדים ובמוסדותיהם. ניסיון זה עורר מחלוקת בשתי שאלות יסוד – הקונצפציה הכלכלית ועצמאות משק הפועלים. בתחום המשקי התנגשה גישת ההנהלה הציונית, שגרסה יעילות כלכלית, בתפיסה המרחיבה, ה"הירואית", שרווחה ב"המשביר", במשרד לעבודות ציבוריות ובסולל בונה לאחריו. בשאלת עצמאות משק הפועלים פרצה המחלוקת בשל מגמות סותרות – זו של ההנהלה הציונית, שביקשה לפקח על השקעותיה ולהבטיח אותן, וזו של מפעלי העובדים שחתרו לפעולה עצמית ועצמאית.

התנאים שהציבה ההנהלה הציונית בהגישה סיוע למפעלי העובדים לא היו מכוונים למעורבות כוללת אלא לפיקוח ולהשפעה על השקעותיה במגמה להבטיחן. הזכויות שתבעה לעצמה לא נבעו מרצון להתפשט ומגישה פוליטית שונה, אלא היו פועל יוצא מהשקעותיה במפעל. גם שאיפתה להטביע את חותמה ולהשפיע על דפוסי פעולתם ואופן ארגונם של המפעלים, מקורה בחתירה להקפיד על שימוש נאות בכספים שהעמידה לרשותם. על כן בלט ניסיון ההנהלה הציונית לפיקוח ולהתוויית מדיניות כלכלית דווקא באותם מוסדות שדגלו בגישה המרחיבה, ב"המשביר" ובסולל בונה, ולא בבנק הפועלים, שנקט מדיניות כלכלית זהירה. אף כי בהנהגת ההסדרות ובמוסדות המשקיים רווחה התחושה, כי המוסדות הציוניים נוהגים עמם בקשיחות, דומה כי בחינת הקשרים והמשא ומתן ביניהם מעלה שאין פני הדברים כך, וכי ההנהלה הציונית נטתה לא אחת לפשרות.

בהנהגת ההסתדרות ובמוסדות המשקיים התנגדו למעורבות ההנהלה הציונית, הן בשל שאיפתם לפעול באורח עצמי ועצמאי והן משום החשש לכרסום במרות ההסתדרות ולפגיעה במבנה ההסתדרותי הכולל. נכונותם להתפשר בשאלה זו, כמו גם בגישה הכלכלית, נבעה, בעיקר, מכורח הנסיבות הכלכליות. יתר על כן, ביצוע ההסכמים שבין ההנהלה הציונית והמוסדות באשר למדיניות הכלכלית שיש לנקוט ולזכויות הפיקוח והביקורת של ההנהלה הציונית, היה מותנה במעמדו הכלכלי של כל מוסד ספציפי ובהנהלתו. בפועל, לא תמיד מומשו ההסכמים. כך, למשל, המשיכו סולל בונה והמשביר להחזיק בקונצפציה משקית מרחיבה, אף שנתחייבו בהסכמים להימנע מכך, ולנקוט מדיניות שבבסיסה שיקולים כלכליים.

הניסיון של ההנהלה הציונית לאכוף את עמדותיה על מפעלי העובדים לא עלה אפוא יפה, ואולם הרעיונות שהעלתה קנו להם אחיזה בקרב ציבור העובדים בכלל ובמוסדות המשקיים בפרט, והם באו לידי ביטוי בהחלטות שנתקבלו ובתהליכים שהתחוללו שנים אחדות לאחר מכן, במיוחד בתקופות משבר. לתמורה בגישה המשקית היה ביטוי בהחלטות הוועידה השלישית של ההסתדרות בשנת 1927, משהוכר הצורך להשתית את השיטה המשקית במפעלי העובדים על יסודות של

יעילות כלכלית. גם בתחום המבני-ארגוני ניכר דמיון בין הרעיונות שגובשו בהנהלה הציונית ביחס לארגון המשביר לבין התהליכים שהתחוללו שנים אחדות לאחר מכן - פיצול המחלקה לתוצרת מהמשביר והקמת תנובה וייסוד המשביר המרכזי.

גם אם לכאורה מצטיירת מערכת היחסים שבין ההנהלה הציונית לבין משק העובדים כנתונה כסבך מחלוקות, היתה בה מידה רבה של שיתוף פעולה. ההנהלה הציונית הכירה בתרומת מפעלי הפועלים להגשמה הציונית ולבניין הארץ, ועל כן גם הגישה להם סיוע, גם אם זה לווה לעתים בחילוקי דעות ובתביעות. משק העובדים מצדו, למרות תלותו בהון הלאומי, לא פעל מנקודת מוצא של חולשה, אלא מתוך הכרה ואמונה בערכו ובתפקירו ביצירה הציונית הנרקמת בארץ.

### נספח

#### פדיון, הון ורווח של "המשביר" - תרפ"ד-תרפ"ט

(מחירים שוטפים / לא"י)

השנה	פדיון	הון	רווח
תרפ"ד	134,805	11,683	1,559 (-)
תרפ"ה	183,840	12,187	1,693
תרפ"ו	215,091	12,401	250
תרפ"ז	147,395	8,456	82
תרפ"ח	92,286	8,759	89
תרפ"ט	73,032	8,771	2,762 (-)

המקור: 1. לשנים תרפ"ד-תרפ"ו: המשביר בע"מ, דו"חות כלליים לשנים תרפ"ה-תרפ"ו.

2. לשנים תרפ"ז-תרפ"ט: מאזני אגודה קואופרטיבית להספקה ומכירת התוצרת של העובדים העברים בארץ ישראל "המשביר" בע"מ, לשנים תרפ"ז-תרפ"ט.

הערות: 1. הירידה בפדיון החל משנת תרפ"ז הושפעה מהפרדת המחלקה לתוצרת מהמשביר והקמת תנובה.

2. במקור נתוני תרפ"ד-תרפ"ז בלי"מ. כדי להעמיד את כל הנתונים על בסיס אחד הם שוקללו ללא"י.