

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

צמיחתו של משק העובדים בארץ חלה במרוצת שנות העשרים. בשנים אלו הונחו ועוצבו יסודותיהם של רוב המוסדות והמפעלים המשקיים: נוסד המשרד לעבודות ציבוריות, שעל כסיו הוקמה לאחר מכן חברת "סולל בונה"¹; "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 הכוּשכ והקיבוץ.

היצירה המשקית היתה ביטוי להכרה, שהיתה נחלת רוב ציבור הפועלים בארץ, ברבד תפקידו הקונסטרוקטיבי של מעמד העובדים בהגשמת הבית הלאומי. שתי המפלגות, שהיוו את הזרם המרכזי בתנועת הפועלים בארץ, "אחרות העבודה" ו"הפועל הצעיר", צידדו בתפיסה קונסטרוקטיבית זו. עם זאת ניכר ביניהן 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, כאמונה ביצירת חברה סוציאליסטית כד בכר עם הגשמת הציונות, ובהכרה בדחיפות 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 הקיים²; במילים אחרות,

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

2. על התפיסה הכלכלית של משק העובדים והתמורות בה ראה י. גרינברג, "ממשק 'הירוא' 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 במזומנים; הוא נקט מדיניות אשראי מרחיבה, מכר בהקפה למשקים, לסולל בונה, להנהלה הציונית וליחידים, ופרש רשת רחבה של סניפים ומפעלים. בסקטור ההתיישבותי הוערפה 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 שגרלו אמצעי הייצור שלהם. במגמה להקל את מצוקת האבטלה, קיבל המשרד לעבודות ציבוריות עבודות, אף שנראש 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 ולהדרור לפלחי שוק החדשים. בד בבד 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 במוקדו 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 צידרה בהקמת מסגרות ריכוזיות וכוללניות, ולעומת זאת, כ"הפועל הצעיר" עוצבה שיטה ארגונית-ניהולית שדגלה באוטונומיה ובביזור.

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

היזמה המשקית וההתפתחות הכלכלית שלהם. העדר הון עצמי במפעלי החברה ובמוסדותיה הביא אותה לירי תלות בהסדרות הציונית, שאל שולחנה נסמכה וממקורותיה נהנתה. ההנהלה הציונית, שהתרה 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, לבכורתה של סולל בונה ולעדיפותה בהשוואה לקבלנים אחרים.
- הדיונים בשאלת הסיוע של ההסדרות הציונית למוסדות העובדים ולמשקים לא נערכו כמכלול, אלא לגבי כל מפעל בנפרד, בהתאם לגסיבות ולצרכים ובפרקי זמן שונים. על כן, יערך הבירור כסוגיות 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" יסרו את "קופת פועלי ארץ ישראל" (קפא"י), שנועדה לסייע לפעולה העצמית של הפועל בארץ ישראל.³ בוועידה השלישית של "הסתדרות פועלי יהודה" הוכר הצורך בהקמת מוסד כספי, שיוכל בעת הצורך לתת ערובות לקבוצות שיסתייעו במוסדות יישוביים ובבעלי הון פרטיים.⁴ 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 אחרות העבודה

3. קפא"י 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"ז-י"ז בתשרי) תרע"א, האחדות, גיליון א', ב' בחשוון תרע"א.
4. החלטות הוועידה השלישית של פועלי יהודה, שנתכנסה בבן שמן, כ"ז-כ"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".⁵ עיבוד ההצעה נמסר למועצה. ב"הפועל הצעיר" הכיעה המועצה החקלאית "את רצונה המחלט כי ההצעה כדבר בנק העבודה תתגשם תיכף בפועל".⁶ לשם כך נבחר ועד מכין, שתפקידו היה לממש את ההצעה יחד עם הנהלת המפלגה, ואף עובדה הצעת תקנות של החברה ההדדית, "בנק העבודה".

בשנת 1919, בכינוסי בלונדון, קיבל הוועד הפועל הציוני את הצעתו של א. רופין לייסד בנק פועלים, ואישר- לכך הקצבה של 50,000 ליש"ט.⁷ 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 ומורגש במקורן של פועלי ארץ ישראל".⁸ 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 וברטרנד 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 פעולתו".⁹

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

5. החלטות ישיבת האיחוד בפתת תקוה, כ"ל-ל' באדר א' תרע"ט. ספר הוועידה הרביעית של אהרות העבודה בעין חרוד.
6. "החלטות המועצה החקלאית של הפועל הצעיר", כנרת, ו'ט' בסיוון תרע"ט, הוצאת הפועל הצעיר, חוברת לענייני הישוב, העבודה והספרות, חוברת י"ז, כ"ב בסיוון תרע"ט.
7. על הצעת א. רופין ראה מכתב ב. כצנלסון אל חברי הוועד הפועל של אהרות העבודה, י"ט באלול תרע"ט (14.9.1919), מכתב ז, אגרות ב. כצנלסון תרע"ט-תרפ"ב (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.
9. כצנלסון, לייסוד בנק הפועלים.

1. "מנהל הבנק ימונה על ידי כל ציבור הפועלים שבארץ ישראל".¹⁰
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 התירת 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 כמשא ומתן נתגלעו חילוקי דעות. י. 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.¹¹

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 הסתדרות העובדים לבין ההסתדרות הציונית, והבנק החל לפעול. בהסכם נקבעו פרטי הסיוע שתעמיד ההסתדרות הציונית לצורך הקמת הבנק ותנאי הפרעון, וכן הוקנתה לה זכות להחזיק במניית בכורה מספר אחד, "מניית המנהל הראשי הזמנית", שמשמעותה הזכות למנות את אחד החברים במועצת המנהלים ל"מנהל ראשי".¹² 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 מכתבי ב. כצנלסון אל הוועד הפועל של אחדות העבודה, ח' באלול תרע"ט (3.9.1919), ואל משרד הבריית העילמית של פיעלי ציון, ז' בחשוון תרפ"א (31.10.1919), מכתבים 4 ו-25, אגרות כצנלסון.

12. כתב התקשרות שנעשה ב-1.4.1921 בין ר"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) 24/4421: בנק הפועלים בע"מ, תוכר ויתמנות ההתאגדות, תל אביב תרס"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 המלוה או מאיזה חלק ממנה, לבטל כל חיוב תשלום או התחייבות שקבלה על עצמה ביחס לכל שמוש והעברה מקרן המלוה או מאיזה חלק או חלק חלקים ממנה, ולהיב שימלאו אחרי כל הסכם, שטר או אובליגציה שנחתמו או הסכימו עליו לשם הבטחת סכום, תביעה, התחייבות, שמוש וההעברה כאלה."¹³ כלומר, במגמה להבטיח השקעותיה בבנק, הוקנתה להסתדרות הציונית השפעה מכרעת על פעילויותיה, לפחות בתקופה הראשונה לקיומו.

התנאים המגבילים וזכויות ההסתדרות הציונית בחוזה נתקבלו בלידת ברירה, כרי שלא להאריך את המשא ומתן ולדחות בכך את כינון הבנק, אך מיד עם ייסודו ביקשו הנהגת ההסתדרות והנהלת בנק הפועלים להשתחרר מעולם. לצד ההכרה בעצמתו ובהשפעתו של "בעל המאה" – "דרך עולם הוא: 'עבר לזה לאיש מלוה'."¹⁴ 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 ההסתדרות הציונית בדבר שינוי זכויות היתר של בעלי מניות הבכורה. ד. רמז ביקש לתת לבנק אפשרות להמיר בעתיד את מניות הבכורה במניות רגילות, כדי שהבנק יהיה בנק פועלים בפועל. בסיומו אישרה האספה המייסדת את החוזה עם ההסתדרות 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."¹⁵ בעקבות החלטת האספה המייסדת פנתה הנהלת בנק הפועלים להסתדרות הציונית וביקשה את ביטול זכויות מניות הבכורה. א. רופין, שכיהן כ"מנהל הראשי" של הבנק, ניהל משא ומתן עם ההנהלה הציונית בנוגע לכך. אולם, התיקונים המבוקשים בתנאי החוזה ובתזכיר ההתאגדות לא הוכנסו,¹⁶

13. כתב התקשרות, 1.4.1921, אצ"מ Z4:44211.

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

15. ראה החלטה שם, שם.

16. על פניית הנהלת בנק הפועלים להסתדרות הציונית בדבר שינוי החוזה ראה מכתב בנק הפועלים אל הוועד הפועל של ההסתדרות הציונית בלונדון, כ"ו באייר תרפ"ב (24.5.1922), שם, שם. ההסתדרות הציונית ויתרה על זכויותיה בבנק הפועלים, האפשרות כ"מנית בכורה ניספר 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. כצלסון וי. שפרינצק, ורק שלושה באי כוח ההסתדרות הציונית – א. ברלין, י. רוזוב וד"ר א. רופין. יתרה מכך, מועמדותו של וילקנסקי כנציג ההסתדרות העובדים להנהלת הבנק נדחתה מתמת 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 בהן 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".¹⁷ 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 רפואי ניהול – רוב לפועלים בהנהלה והופש פעולה מצד "המנהל הראשי" – שמשמעותם אחיזה איתנה לפועלים בהנהלה והשפעה ממשית על פעילותו.

עצמאותו של בנק הפועלים והעדר מעורבות ההנהלה הציונית בו נבעו מאופי פעילותו ומהגישה הכלכלית שנקט. מדיניותו מאופיינת בזחירות וביעילות כלכלית. הבנק נטה שלא להרחיב את מחזור עסקיו ואת היקף החלואות 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 פיקרונות והסכונות. ההימנעות ממדיניות הלואות מרחיבה חסכה מהבנק בעת השפל הכלכלי חובות אכזרים 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, גרם יישום הגישה המשקית הזווירה שבה דגלה מפלגתו השני, הנציג הפעיל של ההסתדרות הציונית בהנהלת המוסד, שימש כלם לשאיפות התפתחות והתרחבות, וסייע בהגשמת מדיניות רציונלית בניהול הבנק. בדיון במזכירות הוועד הפועל בשאלת התפטרות א. ברלין מהנהלת הבנק טען י. אפרט: "... היצר בעיני 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 נסתכר כמו קודם!..." לברלין היה

מס' 15, 29.11.1948, אצ"מ, פרומקולים של ישיבות ההנהלה 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.¹⁸ 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 כסתירה לתפיסה המשקית המרחיבה, ה"הירואית", שהיתה נחלתם של המשביר ובמיוחד של סולל בונה, שבהם מילאו תפקיד מרכזי חברי אחרות העבודה. בכנק 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 הערר הערכה ויהס 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 משיקי 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. מראשו עמדה הנהלה, ששלטה ופיקחה על רשת של סניפים – רובם חנויות ומיעוטם מפעלים משקיים כמו מאפיות ומטבחים.¹⁹ ההנהלה 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 כמוסדות המנהלים העליונים של ההסתדרות והמשביר, ומחבריו נמנעה השפעה על המתחולל בו והשתתפות אקטיבית בפעולותיו. הניהול הריכוזי ביורוקרטי טמן בחובו תהליך של ריחוק וניכור מצד ציבור הצרכנים.

18. ראה חברי ה. אפרת בישיבת מזכירות הוועד הפועל של ההסתדרות, ג' בסיוון תרפ"ח (22.5.1928), פרטי-כל 28 / 7, ארכיון הוועד הפועל של ההסתדרות הכללית (להלן: ארכיון הוועד הפועל).

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

המשביר נשען על בסיס הון צר. בשנת תרפ"ד עמד הונו 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.²⁰ 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.²¹ המחסור בהון עצמי ב"המשביר" הגביר את תלותו במוסדות אחרים, וחשף אותו להשפעת החלטות שרירותיות של גורמים חיצוניים.

המדיניות המשקית של המשביר החוקה היתה מייעילות כלכלית. הוא ויתר על אחד מעקרונות היסוד של הקואופרציה הצרכנית – המכירה במזומנים, ונקט מדיניות אשראי מרחיבה. המשביר מכר בהקפה למשקים, לסולל 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 כרלהלן: "אפשר להגיד כי המשביר עזר הרבה למוסדות שלנו. כל עזרה שניתנה למשביר הלך הוא וחלק לאחריהם: למורים, למוסדות וכו'".²² עקב המכירה באשראי גדלו הוצאות המשביר; הדבר מנע ממנו לרכוש ממקורות ראשוניים וליהנות מיתרונות לגדול; הוא נשא בנטל הריבית ובהוצאות גבוהות שנבעו מניהול מערכת השכונות מסועפת ומסורבלת; הוא נפגע מאי פירעון שטרות במועד (למשל מצד סולל כונה) ומחובות אכזרים. מדיניות כלכלית זו, בנוסף לגורמים אחרים במערכת יחסים מעורערת 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"ח ירד שיעורם ל-0.1%.²³

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

20. מקור הנתונים: המשביר בע"מ, הו"חית בלתיים לשנים תרפ"ה-תרפ"ו (במקור הנתונים היו בלתיים).
21. א. זברסקי וו. סנטור, אשר כיהנו בהנהלת "המשביר", הדגישו את העדר ההון העצמי ב"המשביר" כגורם למצבו הקשה. י. גלפס, "הקואופרציה הארץ ישראלית", הפועל הצעיר, ניס' 22, ל' אדר א' תרפ"ו (4.3.1927) א. זברסקי, "לקראת ועידת המשביר", קונטרס, רב"א, ד' תמוז תרפ"ח; ו. סנטור, "הקואופרציה הצרכנית של הפועל בארץ", קונטרס, רצ"מ, ר"ג בסיוון תרפ"ה.
22. דברי ב. כצנלסון בישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות, ה' שבט תרפ"ה (2.2.1925), פרטי-כל 8: 25, ארכיון הוועד הפועל.
23. נתוני פדיון, רון עצמי ורווח בשנים תרפ"ד-תרפ"ט, ראה בספח.

המשביר להיכנס בעובי הקורה. בעקבות זאת מינתה ההנהלה הציונית, ביריעת הוועד הפועל של ההסתדרות, ועדה לביקורת המשביר. הוועדה, שבה לקחו חלק א. הופין, קורט רופין, ה. ארלזורוב וו. סנטור, החלה בעבודתה בראשית דצמבר 1924.

בריון 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.²⁴ פירוש הדבר היה תמורה במבנה המשביר ושינוי במדיניות הכלכלית. העקרונות שגיבשה הוועדה שימשו בסיס לבידור 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 שיפורו מהמשביר ויעמרו ברשות עצמם. עמדתו נבעה מזיקת ההנהלה הציונית למשקים החקלאיים וממחויבותה כלפיהם. "להנהלה הציונית אין די אמצעים לסרר ריאורגניזציה טובה של כל המשביר והיא מעונינת, איפוא, להציל לפחות את אותם החלקים החשובים ביותר בשביל צבור הפועלים ובשביל ההנהלה והציונית", טען רופין.²⁵ י. שפרינצק שלל פיצול המשביר, מחשש שהמוסד ייזק, לדעתו, המשביר משרת את כל ציבור העובדים, ואין לבחננו 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.

25. ב. שיטת "הפתקאות" – שיטה לפיה פעלו כסולל בונה; פקורים, מורים ועובדים אחרים בהנהלה הציונית קיבלו את משכורתיהם ומשקים את הקצבותיהם ב"פתקאות המשביר", שבהן היו רוכשים מצרכים בסניפי המשביר. זאת כנגד האשראי שהמוסדות קיבלו מהמשביר, שהיה מכוסה בשטרות שניתנו לו מטעמם. ל"המשביר" נגרמו הפסדים בגין "הפתקאות", כאשר זון שימשו לתשלום מחוצה לו, הן חיבו פעילות תשבונאית ענפה, ואף היו זיזפים שגרמו לעורף פתקאות. יתר על כן, ב"פתקאות" נעשה שימוש ספקולטיבי, שהנפגע העיקרי ממנו היה הפועל, המורה והפקיד, מקבלי המשכורת. במהלך התקופה נעשו ניסיונות לכטל את השיטה, אלא שהרבר עלה בידי ההנהלה רק במחצית שנת 1928.

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

הספרים הכולל של המשכיר: מינוי הנהלה מיוחדת להם: קנייה ומכירה במוזמנים או כאשראי לזמן קצר.

בריון נוסף שקיימה ההנהלה הציונית (מרץ 1925), גובשה העמדה ונסתו העקרונות למתן הלוואה ל"המשכיר". בין השאר:²⁶

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

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

סעיף ו. אוטונומיה ניהולית וחשבונאית למחלקה למכירת תוצרת המשקים.

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

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

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

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

27. פרט-כל 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".²⁸ 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 לכסס את המשביר. היה בכך משום ביטוי לנכונות לפשרה מצד הוועד הפועל תמורת סיוע כספי מההנהלה הציונית ל"המשביר".

בדיון עם ההנהלה הציונית הביעו נציגי הוועד הפועל של הסתדרות העובדים, ז. רובסוב וי. אהרונוביץ, התנגדות לשינוף 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 במזומנים.²⁹ למעשה, רחו באורה מוחלט שיתוף של ההנהלה הציונית בניהול השוטף והישיר של המשביר.

העקרונות שנוסחו והתווה שנחתם בעקבות הדיון למתן הלוואה מטעם ההנהלה הציונית ל"המשביר" ולארגונו מחדש, היו פשרה בין עמדותיה לבין עמדת הוועד הפועל של הסתדרות.³⁰ כתחליף להשתתפות אקטיבית של ההנהלה הציונית בניהול המשביר הוסכם בהוזה 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 ריככה 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 בהוזה תלק בלתי נפרד מהמשביר. משאלת המכירה במזומנים לא היתה ההנהלה הציונית נכונה לפשרות. עם זאת, נפתח צוהר לשינוי בסעיף זה על ידי הקניית סמכות לוועד המפקח כמלואו, להחליט לפעול שלא בהתאם לסעיף.

בהסכמת הוועד הפועל של הסתדרות לתנאי ההוזה 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"ז באדר תרפ"ה (23.3.1925), אצ"מ.

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

הריסת 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, וכשלהי 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 אחרות הצעות הוועדה שמינתה הנהלה 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". מכהינת השיטה הכלכלית לא חדל המשביר ממדיניות אשראי מרחיבה, ושיטת "הפתקאות" לא פסקה אלא בשנת 1928. אולם הנהלה הציונית מימשה את זכויותיה בתחום הניהול ובקביעת הרכב הנהלת המשביר.³¹

ניסיון הנהלה הציונית להתערב בניהול המשביר עורר ביקורת והתנגדות בהסתדרות. במועצת ההסתדרות ה"ב" בשנת 1925 נתקבלה החלטה, כי "המועצה מביעה את מחאתה הנמרצת נגד הנטייה המתגברת והמשתררת בהנהלה הציונית להצר את צעדי המוסדות והמפעלים של ההסתדרות, להתנקש באבטונומיה שלהם ולהשליט עליהם את אפטרופסותה, מה שמתבטא ביחוד בחוזה את המשביר."³² לקראת חירוש החווה, במחצית שנת 1926, ביקש הוועד הפועל לצמצם את השפעת הנהלה הציונית על ניהול המשביר והביע התנגדות למתן זכות וטו לשני באי כוחה בוועד המפקח של המוסד.³³ עמדת הוועד הפועל קיבלה משנה תוקף במועצת ההסתדרות ה"ר",³⁴ ששללה בהחלטותיה את הותרת זכות הוטו לנציגי הנהלה הציונית. עם זאת, רומה שההחלטה נבעה לא רק מטעמים עקרוניים, אלא היו גלומים בה גם היבטים ציבוריים-תעמולתיים. בדבריו במועצה הכהיר ד. בן גוריון,

31. ה. ה. ציין בדיון בוועד הפועל של ההסתדרות ש"בקשר עם החוזה לא היתה לנו יכולת לסדר הנהלה כהצעדתנו. את רוטברג לא רצו להשאיר ביפן. את זברסקי לא רצו להשאיר בכלל לעבוד במשביר. רצינו שישארו אלה עד מיעצת המשביר - אולם הגורנרים לא הסכימו." דברי ד. ה. ה. בשיבת הוועד הפועל של ההסתדרות, ט"ו כהשון תרפ"ו (2.11.1925), פרט-כל 35/25, ארכיון הוועד הפועל.

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

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

34. נתכנסה ביד"ר 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 שנחתם³⁵ ולשליטת זכות הוטו 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 כינינו מיום 24 למרץ 1925 האומר: 'מנהלי המשביר גבירים ע"י ועד המנהל בהסכם הדרי של ב"כ ההנהלה וב"כ ההסתדרות שבתוכו' אולם, בכדי למנוע אי הבנה, אנחנו מאשרים כזה את שיחתנו עם הבא-כח שלכם שלפיה הוסכם כינינו שהנהלת המשביר לא תמנה מנהלים, אם ההנה"צ חוששת שהמנהלים האלה לא יוציאו לפועל את תנאי החוזה באמון טוב [...]".³⁶ 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, לכשר לקראיו בדיווח על התימת החוזה עם ההנהלה הציונית, כי "כמעט כל התקונים שהוכנסו ע"י מועצת ההסתדרות בהצעת החוזה, נתקבלו ע"י ההנה"צ".³⁷

הנה כי כן, מחמת מצוקה כלכלית ולמען אינטרסים משקיים חל תהליך של כרסום בייחוד וכייעוד 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"פולל 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 ועירת 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.³⁸ מהות המשרד כמכשיר ל"כיבוש" עבודה ולקליטת עלייה התמצתה לא רק בהספקת עבודה, אלא גם בארגון הפועל היהודי

35. "חיוה על החברה הקואופרטיבית 'המשביר' בע"מ בין ההנהלה הציונית לבין הוועד הפועל של ההסתדרות העובדים הכללית", נחתם ב-1.7.1926, ארכיון העבודה 2081V.

36. מכתב ההנהלה הציונית בארץ ישראל אל הוועד הפועל של ההסתדרות, ו' בתמוז תרפ"ו (1926.6.18), שם.

37. "חווה 'המשביר' נחתם", דבר, גיליון 333, י"ט בתמוז תרפ"ו (1926.7.11).

38. מכתב כ. כצנלסון אל ד. בן גוריון, י' בכסלו תרפ"א (1920.11.21), מכתב 76, אגרות כצנלסון; "המעשה הגדול וההשוב 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. כמשך כל תקופת קיומו היה ייעוד זה הציור, שסביבו נסבה פעילותו. מבחינה ערכית-חברתית נועד המשרד להיות משקל נגד לעשייה ולקבלנות הפרטית, ולפלט במקביל לנתיב ההתיישבותי-חקלאי את הנתיב הקבלני-קואופרטיבי-עירוני.

המשימה המיידית של המשרד בהמצאת עבודה וכיבושה היתה גורם מכריע בגיבושה של תפיסה כלכלית מרחיבה, "הירואית". משום הצורך להעסיק מתוסרי עבודה ולספק תעסוקה לעולים, נקט המשרד שיטה של קבלת עבודות, גם אם הן היו כרוכות בהפסדים. "נעסיק את האנשים בעבודות שונות רצינואליות או לא, וכלכך שנעסיק הרבה אנשים בכרי להגדיל את הישוב שלנו, לא טעינו כחשבוננו."³⁹ עבודת מסילת הברזל לוד-צריפין נתקבלה, אף כי היה ברור מראש שהיא כרוכה בהפסד כספי, וזאת משום שבאותה עת שהו כבתי עולים יותר מ-1,200 איש מחוסרי תעסוקה.⁴⁰ בסלילת כביש עפולה-נצרת וכביש חיפה-ג'דה הועסקו עובדים למעלה מהחוזף. כשל 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."⁴¹ החלטה זו נתקבלה אף על פי שידוע היה, כי לכיצוע כלכלי תקין של עבודות הסלילה די כמחצית 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 גרועו בכ-35,000 ל"מ.⁴²

חברת סולל בונה, שנוסדה בשנת 1924 במקום המשרד לעבודות ציבוריות, ירשה ממנו את הקונצפציה המשקית המרחיבה. כהתאם 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 לחדור לפלחי שוק חדשים, לקיים עבודה עברית

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

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

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

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

ולהרחיב את היקף פעילותה; ההבדה 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 ההבדה כממלאת שליחות כנגידן הארץ. על כן, בעת משבר, העמיסה ההבדה 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 1927.⁴³

לסולל בונה, כמו למשרד לעבודות ציבוריות לא היה הון עצמי מספיק, כתוצאה מכך נפגעה פעילותם הכלכלית: החל באי ניצול יתרונות לגודל, בקשיים ברכישת תומרי גלם ממקורות ראשוניים, עיכובים ברכישת חומרים ובתשלום שכר עבודה, דרך אובדן משאבים ניהוליים למען גיוס הון ולמניפולציות כספיות ועד לתשלום ריבית. לא ייפלא 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 כקבלת עבודות באמצעות אשראי ומתן ערבויות, לווה כתביעה למעורבות בניהול העבודות. דרישה זו היתה מוקד לחילוקי דעות וחיכוכים בין הוועד הפועל של ההסתדרות והמשרד לבין המוסדות הציוניים. בוועד הפועל של ההסתדרות, שדחה את פניית ועד הצירים, הוכעה התנגדות לצירוף בא כוח מטעמו לניהול העבודות, מחשש שהרבר יפגע בעצמאות ההסתדרות ויכרסם בסמכות המשרד. י. טבנקין טען, כי "זה הורס את כל האוטונומיה של הסתדרות הפועלים, לא נזכל לדרוש מהפועלים הרבה בשעה שלא אנו ננהל את העבודה, האוטוריטט של המשרד ירד בעיני הפועלים". א. בלומנפלד הוסיף, ש"אין מקום להשתתפות ועד"צ בהנהלה, זה לא יועיל למצב ורק יקלקל יחס הפועלים למשרד, זה יהרוס אותו כלו".⁴⁴ 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 במועצה השנייה של פועלי העבודות הציבוריות, שהיוותה זירת התנצחות בין ד"ר אידר מוועד הצירים וראשי המשרד.⁴⁵ ד"ר אידר יצא בניקורת הריפה על תפקוד הנהלת המשרד. הוא טען, שד. רמז וד. חזן 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 עברים שתופית לעבודות צבוריות בנין והרושת, בערבון מוגבל", דין והסבון לוועידת ההסתדרות השלישית.

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

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

לנאום, אך חסרי ניסיון בניהול עבודות. המשרד אינו מגלה אחריות לכספים שהושקעו בו, ועל כן יש ליצור תנאים שיבטיחו את החור ההלוואות וההשקעות. כלומר, הגישה והתפקוד הכלכליים לקויים. מסקנת ד"ר אירד 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 בסכום כזה וכזה."⁴⁶ ועד הצירים יחס, לדעתו, חשיבות רבה מדי לשאלה הכספית וזנה נושאים מהותיים לתהליך ההגשמה בארץ, כגון קליטת עלייה והספקת עבודה וכיבושה, בהתייחסו לתביעה לביקורת, הסכים ד. הו. להתלתה 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 צערי מוסדות הפועלים ולהקנות בכך לוועד זכויות של "בעל בית". את עמדתו בסוגייה סיכם מ. יערי כדלקמן: "אנו דורשים אוטונומיה כלכלית פשוטה, כלי כל פשרות וויתורים, אמצעים לנו לעמוד בדרשות 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 בדרשות עצמו, בתור קבלן אחראי, ומביעה דעתה נגד שיתוף באי-כזה 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 ברבר השתתפות נציגיו בניהול העבודות.⁴⁹

46. "המועצה השנה של פועלי העבודות הציבוריות" (כ"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 והזרקקותה לסיוע ההון הלאומי ביצירת ההון היסודי שלה, פתחו פתח למיסוד יחסיה עם ההנהלה הציונית ולהקניית תוקף חוזי לכך. בחודש יולי 1924 נחתם הוזה 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. "החברת סולל בונה מתחייבת לא לקבל איזו עבודה שהיא אם לפי ההערכה של המנהל האחראי של סולל בונה, קבלת עבודה שכזאת תגרום הפסד לחברה."⁵⁰ על פי החוזה הוקנתה להנהלה הציונית הזכות לביקורת ולמעורבות בניהול סולל בונה; רשות 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 - "הירואית" כהגדרת ח. ארלוזורוב.⁵¹ מדיניות זו מצד אחד, וההשקעות הרבות של ההנהלה הציונית בה מצד שני,⁵² הביאו להחזרת הסוגייה לשולחן הדיונים. כמגמה 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 לכונן ועדה, שתבחן את החוזה שבין ההנהלה הציונית לבין חברת סולל בונה.⁵³ לאחר חקירה יומיומית במשך חודשים במשרדי סולל בונה, הגישה הוועדה את ממצאיה:⁵⁴ קרן היסוד אמנם

ככאר שבע.

50. העתק חוזה שנערך ב-9.7.1924 בין חברת סולל בונה בע"מ לבין ההנהלה הציונית בא"י, אצ"מ Z4:3474.

51. כלכלה "הירואית" - מדיניות כלכלית הגרסת התפשטות יומרנית והרחבות בלתי מבוקרת.

52. בדיון בהנהלה הציונית ב-16.12.1925 הוערכו השקעות ההנהלה הציונית בסולל בונה וכולל 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 רייזר יקובץ רופין. ראה שם.

54. על ממצאי היעדה 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 שההנהלה הציונית תמנה נציג או שניים לעבודה בהנהלת החברה, ולאחר שיעסקו כמה תודשים 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 תודשים אחרים, במחצית השנייה של שנת 1926, נקלעה סולל בונה למשבר כספי חמור, שהולל שינוי בעמדת ההנהלה לגבי השיטה הכלכלית הנקוטה. כדי להיחלץ מהמשבר ולהעמיד את החברה על בסיס איתן, ביקשה ההנהלה עצמה לאמץ מדיניות כלכלית חדשה:⁵⁵ הימנעות ממניפולציות כספיות – ניהול כל עבודה ועבודה על בסיס אמצעיה; שיטתיות בשכר העבודה וברכישת תומרים; 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. הגה 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 מתחילת נוספת בין סולל בונה לבין ההנהלה הציונית נתגלעה בשאלת ייחודה של החברה וכמותה ביחס לקבלנים אחרים בקבלת עבודות מטעם המוסדות הציוניים. התביעה לבלעדיות – ראשיתה עוד בתקופת המשרד לעבודות ציבוריות. לנוכח נטייה שנתגלתה באקוויטיבה הציונית למסור עבודות שמימוןן ממקורות

55. "הוצאת מנהלת סולל בונה לחברת-העובדים. סקירה על מצב סולל בונה ליום 1.4.1927", ארכיון העבודה 1251A.

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 הבנין הנעשות בכספי ההסתדרות הציונית ומוסדותיה ותקציבי הקרן הקימת וקרן היסוד לבנין) תמסרנה למחלקת הבנין של הסתדרות העובדים תחת השגחת ועד מומחים שיקבע את המחירים ויפקח על טיב העבודה".⁵⁶ כלומר, על המוסדות הציוניים למסור את כל העבודות מטעמם אך ורק למשרד לעבודות ציבוריות, שבמהותן גלום ייעוד לאומי, חברתי ומשקי.

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

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

56. מועצת ההסתדרות ג', ו' בחשוון תרפ"ב, ארכיון העבודה 2071V.

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

ארכיון העבודה 2081V.

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

ההסתדרות להיות הקבלן הלאומי בארץ.⁵⁹ ז. רובשוב וד. רמז טענו, שיש לפתוח במלחמה הזיתית 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 ככיבוש העבודה בענף הבניין.⁶⁰ סולל בונה והוועד הפועל של ההסתדרות התעלמו מן העובדה, שלחברה היה כבר ממילא מעמד מועדף בקבלת עבודות מטעם ההנהלה הציונית ומוסדות לאומיים אחרים. דומה שהטעם לכך נעוץ היה בחשש, שגישתה של הקרן הקיימת במסירת עבודות עלולה להוות תקדים ולהתור תחת המעמד שכבש לו משק הפועלים, מעמד שהיה בבחינת "נקודת משען בתוך תלאות חוסר העבודה ובתוך ים ההתחרות – הערבית והעברית – הפרועה, הסוכבת אותו."⁶¹ התביעה לבלעדיות בקבלת עבודות לאומיות היתה גם קשורה לתהליכים בתוך תנועת הפועלים בארץ. עבודות הבניין במשקים עוררו חילוקי דעות בין סולל בונה והמרכז החקלאי. סולל בונה ביקשה שעבודות הבניין במשקים תימסרנה לה ישירות מהמחלקה להתיישבות בהנהלה הציונית, ואילו במשקים אחרים עלתה התביעה שהעבודות תימסרנה להם. עמדת סולל בונה הוסברה על ידי ד. הוז בהשש מהתפשטות התופעה גם בעיר ומהתגברות מגמות מתברלות ועצמאיות, שתוצאתה תהיה כרוסום במעמדה של החברה.⁶² 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 למברו לסידור הספקת מים במושב מרחביה נדחתה על ידי החברה, תוך כרי הטעמת נכונותה לקבל את העבודה כאמצעות משא ומתן.⁶³ 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 בסיון תרפ"ד (19.6.1924), פרטי-כל 24: 25, ארכיון הוועד הפועל.

60. "תזכיר להנהלת 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), פרטי-כל 26: 9, 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 והייעור של סולל בונה באה לידי ביטוי גם בעבודות אחרות, עד שלבסוף הביעה התכרה 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".⁶⁴ ההינו, הבטחת עבודה מאורגנת ועברית, שתאפשר מהר גיסא העסקת פועלים יהודים ותצמצם את ממדי האבטלה, ומאידך גיסא תקנה לסולל בונה נקודת מוצא שווה מבחינת שכר העבודה.

בתיבה לבלעדיות ולייחודיות בקבלת עבודות לאומיות ובחתימה לכיבוש מקצוע הבניין חל אפוא תהליך של סחף. דומה שהטעם לכך טמון, בעיקר, בהתרופפות ההכרה בייחודו הקונסטרוקטיבי של מעמד העובדים כבניין היישוב העברי ובהישחקות האמונה ביצירה חברתית-כלכלית סוציאליסטית מבראשית. אפשר שהמשבר הכלכלי, שאליו נקלעה סולל בונה, והשפל הכלכלי ביישוב העברי שחייב מיצוי כל אפשרויות התעסוקה, הם שהביאו לכרסום בעמדת סולל בונה. לכאורה מצטיירת תמונה, שעיקרה תלות של סולל בונה בהנהלה הציונית, ואולם, לאמיתו של דבר, היתה מידה מסוימת של הרדיות ביחסים שבניהן. בהנהלה הציונית העריכו את פועלה של סולל בונה. ברין וחשבון על סולל בונה, שהוגש להנהלה הציונית באוקטובר 1926, מנה א. בבלי את מעלותיה של החברה: סולל בונה הדריכה אלפי מהגרים בלתי מקצועיים, לימדה אותם מקצוע ופתחה ליהודים ענפי תעסוקה שקודם לכן היו סגורים בפניהם; היא המעסיק הגדול ביותר בארץ ישראל – בתקופת הרין וחשבון היא מעסיקה 3,200 עובדים; היא הקבלן הגדול והמהימן היחיד, היכול לבצע עבודות ציבוריות בהיקף גדול; כללית, נתנו העבודה מרוצים מאיכות העבודה שהיא מבצעת; היא בעלת אופי לאומי ברור, והיא מעמידה עצמה לשירות הרעיון הלאומי היהודי.⁶⁵ סולל בונה נתפסת אפוא ברין וחשבון כמכשיר כלכלי רב ערך וכמוסד המגשים משימות ויעדים לאומיים. מושקלעה 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 בריון בהנהלה הציונית,

64. ההתכתובת מתייחסת לעבודת ייבוש נוש קישון המזרחי. מכתב סולל בונה 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. Z4/3474A ז"צ 38. Jerusalem, 4.10.1926

כי למצב הרעוע של סולל בונה תהיה השפעה שלילית מבחינה פוליטית.⁶⁶ בדיון נוסף ציין א. בבלי את חיוניותה של סולל בונה, והבהיר שאם תיפול החברה, יהיה צורך במוסד אחר.⁶⁷ 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 בוועדה השנייה של ההסתדרות החקלאית, שנתכנסה בראשית שנת 1923. בוועדה הוחלט על ייסודה כנורע ההתיישבות של חברת העובדים, וכחשלמה למשרד לעבודות ציבוריות, לבנק הפועלים, ל"המשכיר" ולמפעלים אחרים, שיחדיו מהווים מערכת משקית כוללת.⁶⁸ 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.⁶⁹ לשם מימוש יעדים אלו הוקנו לחברה סמכויות בתחום המשקי-התיישבותי ובפיתוח החקלאי; מנהלתה מנחה את כל עסקי החברה; חותמת כשמה 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, מזרע, עיבוד וניהול משקים חקלאיים; עבודות הכשרת הקרקע להתיישבות כסיקול

66. פרטי-כל ישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל 28/פ"ז, י"ח כטבת 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"ח-כ"א בשבט תרפ"ג בפתח תקווה, ובכ"ג-כ"ד בשבט בתל-אביב.

69. "חוקת 'ניר', חברה שיתופית להתיישבות עובדים עברים, בערבון מוגבל", ההסתדרות החקלאית ופעולותיה (ארז תרפ"ג – תמוז תרפ"ז), דין וחשבון לוועדה השלישית של ההסתדרות הכללית.

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

ראשית התיישבות העובדים במשקים קבוצתיים כמושביים לא היתה מועגנת בחוים, סוגיות כמעמדו של המתיישב, מערכת היחסים בין הגורם המיישב לבין המתיישבים, חובותיהם ההרדיים 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, שעיקרו לענייננו כדלהלן:⁷⁰

- * החוזה נערך בין ההנהלה הציונית לבין המתיישבים.
- * ההנהלה הציונית מקצה למתיישב הלוואה לסידור משקו.
- * על ההלוואה מוטלת ריבית בשיעור של 3% לשנה; תקופת הפירעון $\frac{2}{3}$ 36 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 במוצב 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 לפקיריה לפי הוראותיה את כל פנקסי החשבונותיו.

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 רווייה בתנאי החוזה לאחר כמה שנים. ההשקפות שרווחו בקרב ציבור הפועלים בשאלות אלו באו לכלל ביטוי ומיצוי בוועידה החקלאית השלישית, וכך בכתובים ובכינוסים שקדמו לה.

70. הצעת החוזה, ראה אצ"ל S15/215.

הטעיף הרן בהתחייבות המתיישבים למלא אתר הנחיות קרן היסוד ביטא, לדעת אנשי ההתיישבות, את הרעה שנשבה מבין קפלי החווה. י. זסלבסקי חש כאילו מרובר בחברה קפיטליסטית מיישבת וכמתיישבים משוללי זכויות, הנושאים רק בהתחייבויות.⁷¹ ש. דיין טען, כי החווה מעליב ומחזיר את שיטת האפמורפוסות.⁷² הגדיל בביקורתו א. יפה, שאמר על החווה, כי "הוא משקיף על המתיישב בעל ברית שפלה, החשודה על גנבה וגזלה ואשר רק בחסד ארונים יותן לה אשר נתן, ולה אין כל זכות לחוות איוו העה שהיא. כל הטון בהצעת החווה הוא משפיל, שם יתקבו כל חובות המתיישב, אך כל זכות אינה נתנת לו."⁷³

בשאלת שיעור הריבית שעל המתיישבים לשלם מבין ההשקעה, נעו הרעות משלילה מעשית ועקרונית ועד לנכונות לפשרה. ועידת הקבוצות, שנתכנסה בתורש חשוון תרפ"ו, הביעה דעתה, כי לנוכה מצב החקלאות בארץ אין להטיל על המתיישבים תשלום ריבית בעד ההון המושקע.⁷⁴ השקפה דומה הובעה גם בוועידה החקלאית השלישית, שבה רובר בין השאר על אי המוסריות שבריבית. ברם, הדעה שרווחה בוועידה הייבה תשלום ריבית בהתאם ליכולת המשקים. ה. ארלוזורוב, שנשא את ההרצאה המרכזית בסוגיית החוזים, גרס שההתנגדות לתשלום הריבית היא טעות מבחינת השאיפה לגייס אמצעים בספיים. לדבריו, בארצות שונות נהוגה ריבית של 2.5%-5%. בהתאם להערכות של הכנסות והוצאות עתידיות במשקים ניתן יהיה לעמוד בריבית של 2.5%.⁷⁵ ש. לבקוביץ טען, כי ההתנגדות לתשלום הריבית טומנת בחובה שגיאה פוליטית והתיישבותית. וילקנסקי גרס, שהואיל זמן הנמנע לגייס הלוואות בתנאים 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."⁷⁶ 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 היוותה דעתה, כי "המתיישבים צריכים לסלק רק אותו

71. "המועצה החקלאית של הפועל הצעיר בצרופין" ו"י"ג"ט בחשיון תרפ"ו, הפועל הצעיר, מס' 7-8, י"ז בכסלו תרפ"ו (1925.11.27).

72. ראה ש. דיין, "החוזים", הפועל הצעיר, מס' 33-34, י"ג בסיון תרפ"ה (1925.6.15.6).

73. א. יפה, "לשאלות ההתיישבות בקונגרס", הפועל הצעיר, מס' 47-48, כ"ט באולול תרפ"ה (1925.9.18.9).

74. "החלטת ועידת הקבוצות", קונגרס, י"ב, י"ז בכסלו תרפ"ו.

75. "הרצאת ארלוזורוב על החוזים בין המשקם והמחלקה להתיישבות", דבר, גיליון 213, כ"ד בשבט תרפ"ו (1926.2.18.2).

76. "הוכחות על החוזים", דבר, גיליון 215, כ"ו בשבט תרפ"ו (1926.2.10.2).

הדון, אשר נכנס לפועל כבנין המשק כאופן רציונלי ובהתאם לתכנית שעובדה מראש. המשקים, אשר נבנו בלי תכנית מסוימת למפרע צריכים להחזיר את שונו של המשק לפי הערכה, אחרי גמר הבסוס.⁷⁷ ת. ארלוזורוב הבהיר בזוועדה התקלאית, 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, לרבריו, אינה ישימה, באשר עדיין לא ניתן להגדיר משקים טיפוסיים בארץ, ואת השנייה יש לדחות לפי שהיא סכימטית מאוד.

כשאלת 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, ולרעתו, משך הזמן המתאים למתיישבים הוא 60 שנה, רדיינו, 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 ומסמכויותיו בעשייה ההתיישבותית. ביטוי לכך נתן א. מ. קולר במועצת ההסתדרות השמינית (טבת תרפ"ד): "המרכז החקלאי הוא המוסר 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 בענינים הכלכליים של המשקים שלנו – מה כתנו?⁷⁸ מעבר לחילוקי דעות בשאלות משקיות עוררה הצעת החוזה התנגדות במרכז החקלאי עקב ההתעלמות מההסתדרות החקלאית. יתרה מכך, שאיפת ההנהלה הציונית להתום חוזה נפרד עם כל משק נתפסה כמגמה לפורר את כוחם

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

78. דברי א.מ. קולר במועצת ההסתדרות ה', 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 כחגו 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 רווקא עם כל משק ומשק לחור מעל לראשו של המרכז החקלאי.⁷⁹ בדיוניו בסוגיית החוזים תבע המרכז החקלאי, שהם יחתמו בין קרן היסוד לבין חברת ניר.⁸⁰

בתוך תנועת הפועלים נידונה שאלת ניר ערב הוועידה החקלאית השלישית, בוועידות של המגזרים ההתיישבתיים ובמצעי המפלגות לקראת הוועידה, ובכרחה ב"פולמוס ניר".⁸¹ א. יפה, חבר הפועל הצעיר מנהלל, הטעים כי חתימת ניר על החוזים משמעותה הצמתת המתיישבים להכרה, 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 להכרת המניות בערבון מוגבל, 'ניר',⁸² להשקפתו של א. יפה נמצאה תמיכה הן בקרב חברי המושבים והן בקרב "הפועל הצעיר", והיה בה כרי להקהות ולטשטש עמדה ברורה ומוסכמת של גורמים אלו. בפגישת באי-כוח המושבים והארגונים להתיישבות מושבית, שהתקיימה כנהלל כחשוון תרפ"ו, נידון הצורך לזרו את פתרון שאלת החוזים עם ההנהלה הציונית, שנמנעה מהבעת עמדה ברורה השתתפות ניר בחוזים.⁸³ מפלגת הפועל הצעיר הכהירה 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, ב' באב תרפ"ה, ארכיון העבודה 2351V: פרטי-כל ישיבת המרכז החקלאי כמשק הפועלות נפתת תקווה, י"ז בטבת תרפ"ה (1925.2.4-6), ש.ס.
 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", רבר, גיליון 179, י"ג בטבת תרפ"ו (1925.12.29).
 83. "החלטות ועידת המושבים" (נתכנסה כנהלל ב"ב-י"ג כחשוון תרפ"ו), הפועל הצעיר, מס' 8-7. "בכסלו תרפ"ו (1925.11.27).

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

באחדות העבודה נתגבשה עמדה שחייבה את השתתפות ניר בחוזים. במועצת אחדות העבודה לענייני הקבוצות תבע ר. 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."⁸⁶ כלומר, השתתפות ניר כצד בחוזה נועדה להקטין את החישובים המקיפים את תנועת הפועלים העברים בארץ, לשמור על אחדותה הפנימית ולמנוע התרופפות בהתיישבות, שסופה יצירת מעמד בעלי רכוש קלאי 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, לנבות את תשלומי ההלוואה ולאפשר לה לשעבר אחוז אחד מערך המשק,⁸⁷ קרי, קבלת הלוואות אפותיקאיות. גם ב. כצנלסון ייחס חשיבות רבה להגדרת החוזות-משפטיות, שמשמעותה מתן מעמד מחייב לניר כאסמכתא לאוטונומיה שלה בעשייה המשקית-התיישבותית.⁸⁸

84. "המצע של 'הפועל הצעיר' לוועידה החקלאית", דבר, גיליון 169, א' בטבת 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"ה-ל' בתשרי תרפ"ו), קונטרס, רל"ה, י"ט בחשוון תרפ"ו.

87. הנרי ש. קפלנסקי בישיבת הוועד הפועל של ההסתדרות ב"ו בטבת תרפ"ו (23.12.1925), פרטי-כ"ל 41.25, ארכיון הוועד הפועל.

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

הוועידה החקלאית השלישית החליטה שהיוני לשתף את ניר בחוזים,⁸⁹ 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.⁹⁰

לאחר הוועידה החקלאית, שהבהירה בהחלטותיה את הצורך בזירוז החתימה על החוזים, 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 כרי לקרם את עמדת המרכז החקלאי בסוגיות השנויות במחלוקת. המשא ומתן נחתם בהסכם פשרה בין הצדדים, שבו זכו המתיישבים להישגים ניכרים, ובסיומו נוסחה הצעת תווה בין קרן היסוד למשקי העובדים.⁹¹ 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 התווה 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 תנע 2%. בהתאם לסיכום הועברה הסוגיה להכרעת הוועד הפועל הציוני. בשאלת מועד התחלת החזר 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 מודרגים, 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 (9.2.1926-30.1), דבר, גיליון 296, ה' בסיוון תרפ"ו (18.5.1926).

90. ש. קפלנסקי, שניהן 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), ה' 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 הרצויה), בדבר החזרה בין קרן היסוד כע"מ ובין המתיישבים במושבים ובקבוצות הנ"ל וחברת "ניר", ה' הוזה קרן היסוד עם משקי העובדים" והצעה מוסכמת של המחלקה להתיישבות של ההנהלה הציונית עם מרכז הסתדרות הפועלים החקלאים, דאה "ההסתדרות החקלאית ופעילותיה (אדר תרפ"ג – תמוז תרפ"ז) דין ותשכון 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 הדדי בין המתיישבים לבין קרן היסוד, על בסיס הערכה ריאלית של המשק על ידי מחלקת ההתיישבות בהנהלה הציונית והנהלת הקבוצה או ועד המושב. בקשת המתיישבים לבחינה מחודשת של תנאי הפירעון נתקבלה בהכנה, והוסכם כי בתום עשר שנות התשלום הראשונות תישמר, הן לקרן היסוד והן לחברת ניר, הזכות לתבוע ביקורת של לוח תשלומי המתיישב או המשק הכלול בחווה. 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 ירוע 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.⁹² כמו כן נקבע, שיערך הסכם בין קרן היסוד לבין ניר, שיפרט את הזכויות והחובות של החברה כלפי קרן היסוד.⁹³

הסכם הפשרה שהושג והצעת החוזה גירוננו בהנהלה הציונית, ואחרים מסעיפיהם עוררו ביקורת ותביעה לשינוי.⁹⁴ בעניין הריבית, היתה הרעה הרווחת, שאין לזוותר 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 התור החוב, הובעה דעה שחייבת 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 נאת כזה 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.⁹⁵ הואיל והיה בכך כדי להכביר 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 שריכר 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 כלתי 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 להכביר על המתיישבים ולנפח את סכום ההשקעה מהטעמים הבאים: הכרה בתפקיד שממלאים המתיישבים והתחשבות בהם – חסרי הכשרה וידע קורמים; כדי לעמוד במבחן הביקורת הציבורית; על סכום ההשקעה לשמש בסיס להשגת אשראי, ולפיכך מן הנמנע שיערכו בו שינויים בעתיד. "ל... בענין זה צריך להגיע לידי סכום קבוע שיהיה בו בסיס לאפשרויות מכסימליות של קרדיט."⁹⁶

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; מניעת בידורקטיה 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."⁹⁷ טיעונו 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"ז (13.6.1926), פרטי-כל מס' 67, שם.

97. דברי ש. קפלנסקי בישיבת ההנהלה הציונית בארץ ישראל, כ"ה בסיוון תרפ"ו (17.6.1926), פרטי-כל מס' 63, שם.

אנשים המקבלים כסף מאתנו⁹⁸ החברתי – הגבלת חופש הפעולה החברתי של המתיישב (הכבדה על המתיישב לעבור להסתדרות אחרת). בסופו של דבר, התגבשה בהנהלה הציונית הצעה, שהחזות יתמם בינה לבין המתיישב, ובנוסף לכך יערך הוזה מיוחד בין ניר לבין המתיישב, שבו יוקנו להכרה סמכויות מסוימות. החוזה יאושר על ידי ההנהלה הציונית כהכרה בנייר בתוך נציגת המשקים שתתמו עמה.

חילוקי הרעות בין ההנהלה הציונית לבין ההסתדרות בסוגיית החוזים נבעו אפוא, הן מסיבה כלכלית – גישת ההנהלה הציונית שגרסה יעילות כלכלית ישיאיתה להפוך את השקעותיה למנוף לגיוס אשראי, מול עמדת המרכז החקלאי שביקש להקל על המתיישבים; והן מהטעם החברתי-אידיאולוגי – 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 והמתיישבותית. 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 יתקאל.

בחוזה שהוסכם עליו עשתה ההנהלה הציונית ויתורים כלכליים⁹⁹: תקופת הפירעון נקבעה להמישים שנה; מספר השנים הפטרות משלום עד לתחילת ההחזר – "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 ההחזר, כלומר, להאריך את תקופת הפירעון. בסוגיית השתתפות ניר בחוזים גילה המרכז החקלאי נכונות לזאת על חתימתה לצד המתיישבים, ובלבד שבגוף החוזה יינתן ביטוי להשתתפות הסתדרות הפועלים החקלאים בעיבוד תכנית ההתיישבות,¹⁰⁰ לסכומים שהנהלה הציונית תקצה וליעדיהם. החוזה המוסכם נחתם בין קרן היסוד לבין המתיישבים, וניר אינה מופיעה בו כצד, אולם תמורת זאת, מופיעה הסתדרות הפועלים החקלאים בגוף החוזה, כלוקחת חלק בהכנת תכנית ההתיישבות.

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

99. החוזה המוסכם, ראה אצ"מ S15:833.

100. פרטי-כל הישיבה אודות החוזים עם המרכז החקלאי והמשקים, מסוף יוני 1929, אצ"מ S15:5976; 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 הפוסי משק וארגון כמפעלי 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"המשכיר", 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 הפוסי פעולתם ואופן ארגונם של המפעלים, מקורה בחתירה להקפיד על שימוש נאות בכספים שהעמידה לרשותם. על כן בלט ניסיון ההנהלה הציונית לפיקוח ולהתנווית מדיניות כלכלית רווקא באותם מוסדות שדגלו בגישה המרחיבה, כ"המשכיר" וכסולל בונה, ולא בבנק הפועלים, שנקט מדיניות כלכלית זהירה. אף כי בהנהגת ההסתדרות ובמוסדות המשקים 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 המשקים 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, מכורה הנסיבות הכלכליות. יתר על כן, ביצוע ההסכמים שבין ההנהלה הציונית והמוסדות באשר למדיניות הכלכלית שיש לנקוט ולזכויות הפיקוח והביקורת של ההנהלה הציונית, היה מותנה כמעמדו הכלכלי של כל מוסד ספציפי ובהנהלתו. בפועל, לא תמיד מומשו ההסכמים. כך, למשל, המשיכו סולל בונה והמשכיר להחזיק בקונצפציה משקית מרחיבה, אף שנתחייבו בהסכמים להימנע מכך, ולנקוט מדיניות שכבסיסה 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 המשקים 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 כמפעלי 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 כמתונה בסבך 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 ובתפקידו 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 (-)

המוקד: 1. לשנים תרפ"ד-תרפ"ו: המשביר בע"מ, רו"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"ו הושפעה מהפרדת המחלקה לתוצרת מהמשביר והקמת תנובה.

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