

C2
49952

الكيوتوز من الداخل
دراسة سيامية وادارية

Musa Hanna Anz,
Administrative and Political Problems
of the Kibbutz in Israel,
Palestine Monographs No. 78,
Palestine Liberation Organization,
Research Center,
Colombani St. off Sadat St.,
Beirut, Lebanon.

الكيبوتز من الداخل
دراسة سياسية وإدارية

موسى حنا عترة



منظمة التحرير الفلسطينية - مركز الأبحاث
بيروت

كانون الاول (ديسمبر) ١٩٧٠

محتويات الكتاب

الصفحة	
٧	تمهيد
٩	الفصل الاول : خلفية عامة
٩	تأسيس حركة الكمبيوتر
١٥	الاسباب الاكثر اهمية لوجود نظام الكمبيوتر
١٧	البناء الاجتماعي
٢٧	العضوية والاجتماع في الكمبيوتر
٣٦	اتحاد الكمبيوتر
٤٢	الفصل الثاني : اقتصاد الكمبيوتر
٤٢	كيفية عمل اقتصاد الكمبيوتر
٤٤	عوامل الانتاج
٥٧	الدخل
٥٩	النفقات
٦١	الربح في اقتصاد الكمبيوتر
٦٦	الخاتمة

الصفحة

٧١	الفصل الثالث : البناء التنظيمي
٧٥	الجمعية العمومية
٧٦	السكرتارية
٧٧	اللجان
٨٧	الفصل الرابع : طريقة الحكم
٨٩	كيفية اتخاذ القرارات في الكمبيوتر
٩٤	دور المنظمات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات
١٠٧	الفصل الخامس : خاتمة
١١٧	مصادر البحث

تمهيد

انشأ الصهيونيون في فلسطين ، منذ بدء هجرتهم الاستيطانية لها لاستعمارها وسلبها من سكانها العرب ، ثلاثة اشكال رئيسية من المستوطنات الجماعية ، الكيبوتزات والمستوطنات التعاونية الكبيرة ومستوطنات صغار الملاك ، وقد لعبت الكيبوتزات ، بشكل خاص ، دورا مهما في عملية الاستعمار وانشاء الكيان الدخيل .

وقد سبق لمركز الابحاث في منظمة التحرير الفلسطينية، المعني بدرس المؤسسات والمنظمات الصهيونية ، ان درس الكيبوتز واصدر كتابا عنه منذ السنة الاولى لانشاء المركز (عبد الوهاب الكيالي ، الكيبوتز: المزارع الجماعية في اسرائيل، سلسلة دراسات فلسطينية رقم ٤ ، بيروت ١٩٦٦) . وكانت مكتبة المركز ، آنذاك ، لا تزال في طور التكوين . ولم تكن المصادر المتوافرة في الموضوع تزيد عن بضعة كتب . ولذلك ارتأى المركز ان يعالج موضوع الكيبوتز معالجة جديدة ، تعتمد على عشرات المصادر التي حصلنا عليها ، وان تحصر الدراسة الجديدة نفسها في جانب معين لم يتناول بالعربية من قبل ، وهو : الكيبوتز كشكل من اشكال الحكم المحلي . ولذلك ركزت الدراسة على العوامل التي اسهمت في نجاح تجربة الكيبوتز اولا ثم المشاكل التي اعترضت تطوره ونموه لتكشف

عن مدى الاستقلال والحكم الذاتي اقتصاديا واداريا وسياسيا
وحزبيا واجتماعيا وثقافيا ، واهتمت بدرس مدى صحة
الادعاء ان الكمبيوتر هو احد انقى اشكال الديمقراطية في
العالم من حيث ان كل افراده يشاركون في حكمه .

وجدير بالذكر ان هذه الدراسة تعتمد في الاساس على
رسالة جامعية وضعها الباحث في مركز الابحاث موسى عنز
(المحرر في سلسلة اليوميات الفلسطينية) وقدمها ، باللغة
الانجليزية ، الى الجامعة الاميركية في بيروت ونال على اساسها
شهادة الماجستير .

انيس صايغ

المدير العام لمركز الابحاث

الفصل الأول

خلفية عامة

تأسيس حركة الكيبوتز

لقد طرأت عدة تطورات جديدة مع مطلع القرن العشرين واثرت في طريقة التفكير اليهودية ، وكان بروز الصهيونية كحركة سياسية احد هذه التطورات الهامة .

لقد تأسست المنظمة الصهيونية بهدف اقامة دولة يهودية تحمل المشاكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي واجهت اليهود وخاصة في ظل العنف المتزايد الذي تعرضوا له في اوروبه (١) . وقد اتمتد بعضهم ان رفع مستوى معيشة العمال والفلاحين ، قد يكون احدى الطرق لمواجهة مشاكلهم .

بدأت الحركة الصهيونية خلال هذه الفترة بتأسيس عدة منظمات هدفها الاعداد لبناء دولة صهيونية في فلسطين ، وتشكيل دعائم لهذه الدولة . ومن أهم هذه

١ - انظر ارثر هرتزبرغ ، **الفكرة الصهيونية** (نيويورك :
دوبلداي ، ١٩٥٩) . (صدرت ترجمة لهذا الكتاب
عن مركز الابحاث) .

المنظمات جمعية الاستعمار اليهودي التي تأسست عام ١٨٩١ (٧) ، وصندوق الاستعمار اليهودي وتأسس عام ١٨٩٨ ، ولجنة الاستعمار وتأسست عام ١٨٩٨ والصندوق القومي اليهودي وتأسس في سنة ١٩٠١ (٧) .

بدأت الحركة الصهيونية استعمارها لفلسطين بزيادة عدد المهاجرين اليهود إليها . (نقصد بالاستعمار هنا شراء الأرض والاستيطان فيها ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن ذلك بالرجوع الى الكتاب المذكور في الحاشية رقم ٥) . ولذلك بدىء بتنظيم موجات المهاجرين التي كانت تعرف باسم « عليا » وأرسالها الى فلسطين . امتدت موجة الهجرة الاولى من العام ١٨٨٢ الى ١٩٠٣ وكانت حصيلتها تتراوح بين عشرين الى ثلاثين الف مهاجر . اما الموجة الثانية فقد امتدت من ١٩٠٤ الى ١٩١٤ وجاءت بعدد من المهاجرين يتراوح بين ٣٥ الى ٤٠ الف مهاجر . وكان هؤلاء المهاجرون ، ومعظمهم جاء من اوروبا الشرقية ، يشرعون فور وصولهم ببناء مستوطنات لهم . وقد بلغ عدد هذه المستوطنات في عام ١٩٠٨ ، ٢٥ مستوطنة (٤) ، وارتفع العدد الى ٥٩ مستوطنة ضمت ١٢ الف يهوديا في

٢ - ابراهام ريفوسكي ، يهود في فلسطين (نيويورك : مطبعة الطليعة ، ١٩٣٦) ، ص ١٢ .

٣ - المصدر نفسه ، ص ١٥ .

٤ - صموئيل ن. ايزنشتات ، استيعاب المهاجرين (لندن : روتلج وكيفان بول ليتمد ، ١٩٥٤) ، ص ٤٢ .

عام ١٩١٤ (٥) .

وتأسست شركة تنمية اراضي فلسطين ومكتب فلسطين في عام ١٩٠٨ بهدف تنظيم استعمار البلاد. وقد قام مكتب فلسطين على مبدأ اعتبار الارض التي تحصل عليها المنظمة الصهيونية ملكا للشعب اليهودي ككل وليس ملكية فردية . وقد ساعد مكتب فلسطين ، وبقسط وافر، في ارساء الركيزة الاساسية للزراعة الصهيونية في فلسطين . كما ترك هذا المكتب شؤون الادارة الداخلية في المستوطنات للمقيمين انفسهم الذين ادركوا بدورهم اهمية التعاون وصعوبة العمل الفردي في الخبرة والموارد .

باشرت المنظمة الصهيونية الحصول على الارض في فلسطين لتؤمن وجودا اسرائيليا دائما في المنطقة . وقد وضعت من اجل هذا الغرض برامج شاملة ومتنوعة ، واقترحت نماذج مختلفة للاستيطان الزراعي . وكانت الفكرة التالية انشاء مزارع زراعية كبيرة تخضع للملكية الجماعية . وقد نجم عن ذلك تأسيس نوعين من المزارع(٦):

١ - المزارع اليهودية القومية : كانت هذه مزارع زراعية كبيرة وكانت اما ملكا لتعاونيات مندمجة

- ٥ - آرثر روبين ، **الاستعمار الزراعي للمنظمة الصهيونية** (لندن : مارلين هوبكنسون وشركاه ، ١٩٢٨) ص ٦ .
- ٦ - حاييم دارين - درابكن ، **نماذج من الزراعة التعاونية في اسرائيل** (تل ابيب : ادارة التعاون الدولي ، وزارة الخارجية الاسرائيلية ، ١٩٦٢) ص ٢١-٢٣ .

او للمنظمة الصهيونية وتدار من قبل عمال
مؤجرين .

ب - المستوطنات التعاونية : كانت هذه مزارع كبيرة
تملكها تعاونيات عمالية . وكان العمال في هذا
النوع من المستوطنات يتقاضون اجورهم وجزءا
من الارباح السنوية .

يتولى الادارة في هذه المستوطنات في البدء مدير
اخصائي لمدة ثلاث سنوات ، تنتقل الادارة بعدها الى العمال
انفسهم . وكانت جماعات من العمال اليهود الذين ابدوا
قدرا معيناً من التعاون في العمل والاستهلاك تتولى ادارة
المزارع العامة .

وهكذا يمكن القول ، بشكل عام ، ان المراحل الاولى
للحركة اليهودية في فلسطين اقتضت ان تشكل الزراعة
العامود الاقتصادي الفقري للمهاجرين اليهود وبمعنى آخر
فان الحركة الصهيونية اعتبرت « الرجوع » الى فلسطين
على انه رجوع الى الارض .

ولم يسمح للمستوطنات الثلاث الاولى التي نظمت
على اساس التعاون لتمارس الحكم الذاتي كلية . فقد كان
يديرها اخصائون زراعيون يتقاضون ماهياتهم من الوكالة
اليهودية . كان هذا الرجل المأجور « زعيم » المزرعة مع
انه لم يكن عضواً في المستوطنة . وكان معظم هؤلاء
الاخصائيين الزراعيين من اوروبا الغربية وبالتالي لم يكونوا
متفهمين لنفسية يهود اوروبا الشرقية . وبالنتيجة كان
الاحتكاك بين الاخصائيين الزراعيين والمستوطنين حتمياً

وقد جعل هذا اعضاء التعاونية يطلبون من الاخصائيين الزراعيين ان يستقيلوا ، ولدى رفض هذا الطلب ، بادرت جماعة من العمال المهرة الى مغادرة المزرعة والعمل لحسابها .

انشأت هذه الجماعة في عام ١٩١٠ اول كيبوتز باسم داجانيا (أ) (٧) . تأسس هذا الكيبوتز من مزارعين يهود يعملون على ارض تعود ملكيتها للجماعة . وهكذا فان ملكية داجانيا (أ) تعود للجماعة ككل . وتتقاسم هذه الجماعة الارباح وفقا للمبدأ القائل : من كل حسب مقدرته ولكل حسب حاجاته وذلك ضمن اطار امكانيات الكيبوتز الاقتصادية ، وبكلام آخر فقد قصد بان يكون هذا الكيبوتز مستوطنة جماعية وليس خاصة .

وتعني كلمة « كيبوتز » في العبرية « جماعة » وتجمع « كيبوتزيم » . ولقد عرفها بوريس شتيرن على انها : « نظام من الانتاج الجماعي والاستهلاك الجماعي والادارة الجماعية ، ويوفر للاعضاء الامن الاقتصادي والاجتماعي ، ويلقي دور العائلة كوحدة اقتصادية . ويعتبر الاطفال من مسؤولية الجماعة ككل التي تقوم بتنشئتهم وتعليمهم . ومن ميزات الكيبوتز البارزة الواضحة قاعة الطعام الجماعية واحياء الاطفال الجماعية » (٨) .

ويتميز الكيبوتز بوجه عام بجماعيته في الانتاج ، والاستهلاك ، والتعليم ، والحياة الاجتماعية واتخاذ القرارات .

٧ - بوريس شتيرن ، الكيبوتز الذي كان (واشنطن : مطبعة الشؤون العامة ، ١٩٦٥) ، ص ١ .

٨ - المصدر نفسه ، ص ١ .

وقد كان للكيوتز في الايام التي سبقت تأسيس اسرائيل ، تأثير هام على التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والعسكري للجالية اليهودية في فلسطين .

حصلت المجموعة التي اسست اول كيوتز على قطعة من الارض كما قررت توزيع العمل على اعضائها بحيث تبقى مسؤوليتها عن القيام بالعمل وتحقيق الربح ، مسؤولية جماعية . وكانت تلك المرة الاولى التي عهد فيها الى مجموعة من العمال اليهود بتنظيم مزرعة بشكل جماعي مستقل . لقد اظهر الميزان السنوي لهذه المستوطنة الجماعية ربحا اثبت بان العمال يستطيعون القيام ، وبنجاح ، بمشاريع زراعية معتمدين على قدرتهم الذاتية دون الرجوع الى مديرين او متعهدين من الخارج (٩) .

لقد عانت كل المزارع الاخرى من الخسائر ما عدا هذه المزرعة التي جنت ربحا حقيقيا . تركت خبرة هذا الكيوتز تأثيرا بالغا في العمال ولعبت دورا مهما في انشاء شبكة متنوعة من الكيوتزات في السنوات المقبلة .

حذت مجموعات اخرى حذو داجانيا بسرعة . كانت تعود ملكية كل الموجودات والممتلكات في الكيوتزات التي انشئت ، للمجموعة ككل ، وكان يعمل كل الاعضاء وفقا لقرار كل المستوطنين ، في حين كانت حاجات كل فرد تلبى من قبل الكيوتز . سنبحث هذا بتفصيل اكثر في الفصل التالي .

الاسباب الاكثر اهمية لوجود نظام الكيوتز

يمكن ان نجمل الاسباب التي ادت الى وجود نظام الكيوتز ، على الشكل التالي :

أ - جاء معظم المستوطنين من بولنده وروسياه ورومانيه . وكانوا الى حد ما متأثرين بالافكار الاشتراكية والثورية التي كانت موجودة في تلك الحقبة لدى سكان أوروبا الشرقية . لعب هذا دوراً في تعزيز فكرة انشاء مستوطنات جماعية .

ب - لم تكن المنظمة الصهيونية قادرة على دعم الاستعمار الفردي على غرار مشروع روتشيلد الذي بدأ السياسة الاستعمارية في أواخر القرن التاسع عشر على اساس انشاء بساتين من الليمون وصناعة النبيذ (١٠) .

ج - كانت المزارع الخاصة تفتقر الى الدعمتين الرئيسيتين للنجاح وهما النقود والخبرة . يعني هذا ان المزارع التعاونية الكبرى التي قامت بارشاد الاداريين او اصحاب الخبرات المعينين او الجمعيات ، هي وحدها التي نجحت .

د - لقد ادى الصراع بين الاختصاصيين الزراعيين المعينين والعمال اليهود الصغار الثائرين ، كما اشرنا ، الى فكرة انشاء حركة الكيوتز . وهكذا فقد كان السبب المباشر لوجود الكيوتز هو إيجاد نظام لا يعامل فيه

العمال كعمال مأجورين ولكن كشركاء في مزارع
تعاونية (١١) .

هـ - هناك سبب آخر اساسي لوجود الكيبوتز وهو بناء
« حصون » عسكرية استراتيجية كجزء من المخطط
الصهيوني لاقامة دولة صهيونية في فلسطين وقد
ادى هذا الى تحويل الكيبوتزات الى مخيمات
عسكرية (١٢) .

ساعد الكيبوتز على استيعاب ودمج عدد من المهاجرين
اليهود في نوع جديد من الحياة ، حيث يمكن تدريبهم على
الزراعة . درب هؤلاء المهاجرون ليصبحوا عمالا يعملون في
الارض ويقبلون العمل في الحراسة او في مطبخ الكيبوتز .
كما دربوا ايضا على الحكم الذاتي القائم على اساس من
المساواة التامة وحيث الحقوق المتساوية تمنح للجميع ذكورا
واناثا ، قدامى وجدد .

هدفت حركة الكيبوتز الى القيام بدور ما في بناء
مجتمع اشتراكي يستطيع المزارعون فيه العمل في مزارع
جماعية . وبكلمات اخرى ، لقد اعتبر الكيبوتز مزرعة جماعية
يشارك فيها كل الاعضاء في مسؤوليات متساوية ويحصلون
فيها على حقوق متساوية دون وجود تمايز طبقي بين صاحب
العمل والاجراء (١٢) .

١١ - المصدر نفسه ، ص ١٣٠ .

١٢ - شتيرن ، المصدر السابق ، ص ١٧ .

١٣ - دان ليون ، الكيبوتز : طريقة جديدة في الحياة
(اكسفورد : مطبعة بيرجامون ، ١٩٦٩) ، ص ٨ - ٩ .

البناء الاجتماعي

لقد وفد المستوطنون الذين أقاموا في الكيوتزات من مناطق مختلفة التقاليد والقيم ، وبالتالي فقد كان عليهم ، ان ارادوا العيش معا ، استبدال تقاليدهم القديمة بمجموعة من القيم الجديدة (١٤) .

لقد جاء معظم المستوطنين من روسيه واوروبه الشرقية حيث كان اليهود مضطهدين . واعتبرت الحركة حركة اجتماعية وثورية وكانت الفترة ما بين ١٩٢٨ و ١٩٤٧ فترة التوسع الكبير في عدد الكيوتزات . ويعود ذلك ، في رأي البعض ، الى ايدولوجية الكيوتز وروحها الطلائعية . تركز عقيدة الكيوتز على العمل في الارض حيث يعطي كل شخص بحسب قدراته ويأخذ قدر حاجاته . وقد تمكنت هذه العقيدة من استقطاب هؤلاء اليهود بفضل الزعم الاشتراكي لحركة الكيوتز . مهما يكن ، فانا نستطيع ان نعزو النمو السريع لحركة الكيوتز لروحها التي لعبت دورها في بناء فكرة انشاء دولة يهودية في فلسطين والدفاع عنها وتوسيع حدودها . وادى هذا بالمستوطنين للعمل على تقوية الكيوتز الذي لعب دورا بارزا في انشاء دولة اسرائيل في عام ١٩٤٨ . لقد ازداد السكان اليهود في اسرائيل بين عامي ١٩٤٨ و ١٩٦١ بما يقارب ١٧٪ ، في حين ازداد سكان الكيوتزات بما يقارب ٤٠٪ اي ان عددهم ارتفع من ٥٤٠٠٠ شخص الى ٧٧٠٠٠ شخص . (انظر الجدول رقم ١) . يمكن ارجاع الفشل الذي احاق بقدره حركة الكيوتز على النمو بعد عام

١٩٤٨ ، مقارنة بالنمو الاجمالي لسكان اسرائيل ، الى ما يسمى « بالمناخ الرائد » في فلسطين او بعدها في اسرائيل ، هذا المناخ الذي فتر بعد عام ١٩٤٨ اثر انشاء الدولة الصهيونية (١٥) .

يشرف الكيبوتز على عدة انماط من العلاقات الاولية ، ليس لدى العائلات في الكيبوتز موارد ليوزعها على اعضائها . وبالمقابل يتولى الكيبوتز توزيع الموارد على كل عضو . وليس للعائلات سيطرة تامة على التعليم وعملية تطبع اطفالهم الاجتماعية (كما سيتضح فيما بعد) . لم ترق فكرة السيطرة على العائلة للمهاجر الشرقي ، ولذلك فان عدد اليهود الشرقيين في الكيبوتزات ضئيل . ولم يجذب الكيبوتز اعدادا كبيرة « من المهاجرين الشرقيين من اي عمر او اي وضع فردي او عائلي كما انه لم يجذب الشبان المولودين في فلسطين من الجاليات الشرقية » (١٦) .

كان التطوع في الكيبوتزات غالبا وقفا على الاشخاص غير المتزوجين وغير المرتبطين ، الذين كانوا على الاغلب من اصل اوروبي .

كان هنالك في عام ١٩٦٨ ، ٢٣٥ كيبوتزا بلغ عدد سكانها ٨٤٢٤٧ مستوطنا ، اي ٣٥ ٪ من مجموع السكان

١٥ - جودا ماتراس ، التغير الاجتماعي في اسرائيل (شيكاغو : شركة الدين للنشر ، ١٩٦٥) ، ص ٥١ - ٥٢ .

١٦ - المصدر نفسه ، ص ٥٢ .

اليهود في اسرائيل الذي بلغ ٢٤٣٤٨٣٢ شخصا . يبين
الجدول التالي نمو سكان حركة الكيوتز بالنسبة لمجموع
سكان فلسطين اليهود .

الجدول رقم (١)

نمو حركة الكيوتز والسكان اليهود في فلسطين
قبل الاحتلال وبعده

التاريخ	السكان اليهود	سكان الكيوتز	النسبة %
١٩٣٠	١٧٥٠٠٠	٤٥٠٦	٢٤٦
١٩٣٤	٢٠٧٠٠٠	٧٥٢١	٢٤٥
١٩٣٥	٢٧٥٠٠٠	١٢٥٠٠	٣٤٣
١٩٣٦	٤٠٤٤٠٠	١٥٥٠٠	٣٤٩
١٩٣٧	٤١٧٢٠٠	١٦٥٠٠	٤٤٠
١٩٣٨	٤٣٦٧٠٠	١٨٢٠٠	٤٤٢
١٩٣٩	٤٧٤٦٠٠	٢٢٦٠٠	٤٤٨
١٩٤٠	٤٩٢٤٠٠	٢٥٩٠٠	٥٤٢
١٩٤١	٥٠٤٦٠٠	٢٦٠٠٠	٥٤١
١٩٤٢	٥١٧٢٠٠	٢٦٠٠٠	٥٤٠
١٩٤٣	٥٣٩٠٠٠	٣١٠٠٠	٥٤٨
١٩٤٤	٥٦٥٠٠٠	٣٥٣٠٠	٦٤٣
١٩٤٥	٥٩٢٠٠٠	٣٧٤٠٠	٦٤٣
١٩٤٦	٦٢٥٠٠٠	٤٣٥٩٥	٧٤٨
١٩٤٧	٦٤٩٠٠٠	٤٧٤٠٨	٧٤٣
١٩٤٨	٧٥٨٧٠٠	٥٤٢٢١	٧٤١

٦٤٣	٦٣٥١٨	١٠١٣٨٧١	١٩٤٩	كأ	٣١
٥٤٥	٦٦٧٠٨	١٢٠٢٩٩٣	١٩٥٠	كأ	٣١
٤٤٩	٦٨١٥٦	١٤٠٤٣٩٢	١٩٥١	كأ	٣١
٤٤٨	٦٩٠٨٩	١٤٥٠٢١٧	١٩٥٢	كأ	٣١
٤٤٩	٧٣٢٩٩	١٤٨٣٦٤١	١٩٥٣	كأ	٣١
٥٤٠	٧٦١١٥	١٥٢٦٠٠٩	١٩٥٤	كأ	٣١
٤٤٩	٧٧٨١٨	١٥٩٠٥١٩	١٩٥٥	كأ	٣١
٤٤٨	٧٩٦٨٨	١٦٦٧٤٥٥	١٩٥٦	كأ	٣١
٤٤٥	٧٩٨٤١	١٧٦٢٧٤١	١٩٥٧	كأ	٣١
٤٤٣	٧٨٦٣٤	١٨١٠١٤٨	١٩٥٨	كأ	٣١
٤٤٢	٧٧٨٩٠	١٨٥٨٨٤١	١٩٥٩	كأ	٣١
٤٤١	٧٧٩٥٥	١٩١١١٨٩	١٩٦٠	كأ	٣١
٤٤٠	٧٦٩٦١	١٩٣٢٣٥٧	١٩٦١	كأ	٣١
٣٤٨	٧٩٢٥٤	٢٠٦٨٨٨٢	١٩٦٢	كأ	٣١
٣٤٧	٧٩٨٣٣	٢١٥٥٥٥١	١٩٦٣	كأ	٣١
٣٤٦	٨٠٧٤٩	٢٢٣٩١٧٧	١٩٦٤	كأ	٣١
٣٤٥	٨٠٥٥٨	٢٢٩٩٠٧٨	١٩٦٥	كأ	٣١
٣٤٥	٨١٩٣٣	٢٣٤٤٨٧٧	١٩٦٦	كأ	٣١
٣٤٥	٨٣٣١٠	٢٣٨٣٥٥٤	١٩٦٧	كأ	٣١
٣٤٥	٨٤٢٤٧	٢٤٣٤٨٣٢	١٩٦٨	كأ	٣١

المصدر : اخذت ارقام الفترة الممتدة من ١ تشرين الاول (اكتوبر)

١٩٣ - ١ تشرين الاول ١٩٤٨ من كتاب ليون دان ،

الكمبيوتر : طريقة جديدة في الحياة ، (اكسفورد :

مطبعة بيرغانون ، ١٩٦٩) ، ص ٢٠١ . والارقام

(التتمة على الصفحة التالية)

توجد في الكيوتز، بوجه عام ، ثلاث فئات اعمار (١٧) :
الكبار هم الفئة الاولى التي تتألف من مؤسسي حركة الكيوتز،
وهي اكثر الفئات اهمية لانها تملك الخبرة والقيادة وقيم
الكيوتز ويبرز من بين صفوفها ممثلو الكيوتز في حركة
الكيوتز الوطنية .

تتألف الفئة الثانية من اولئك الذين هاجروا الى فلسطين
المحتلة بعد عام ١٩٤٨ . وقد تم تدريب هؤلاء على حياة
الكيوتز وتشرّبوا عقيدته وقيمه قبل الالتحاق به . يبرز من
صفوف هذه الفئة العديد من الموظفين ورؤساء اللجان ومراقبي
الاعمال ، كما تمارس هذه المجموعة معظم الضغوطات التي
تستهدف التغيير في قيم حركة الكيوتز .

تتألف الفئة الثالثة من اولئك الذين لا زالوا في سن
العشرينات ، معظمهم من الصابرا ، أي اليهود الذين ولدوا
في فلسطين ، او المهاجرين الاوروبيين الذين وصلوا الى
فلسطين في سن مبكرة . ويخرج من صفوف هذه الفئة مفكرو
الكيوتز ومثقفوه . وقد ازدادت اهمية هذه الفئة لتوليها
مسؤولية اكبر بالنسبة لاقتصاد الكيوتز وكذلك بالنسبة

من الفترة ٣١ كانون الاول (ديسمبر) ١٩٤٩ - ٣١
كانون الاول ١٩٦٧ من كتاب الاحصاء السنوي
الاسرائيلي (القدس : مكتب الاحصاء المركزي ،
١٩٤٩ - ١٩٦٨) .

١٧ - ملفورد سبيرو، الكيوتز : مغامرة في المدينة الفاضلة
(نيويورك : كتب شوكن ، ١٩٦٣) ، ص ٦٠ - ٦٢ .

للجانة المختلفة . ومعظم اعضاء هذه الفئة هم من خريجي مدارس ثانوية .

كانت هنالك اختلافات عقائدية بين اتحادات الكيبوتز الفيدرالية بالنسبة للحجم الافضل للكيبوتز . فقد اصرت بعض هذه الاتحادات على وجود عدد قليل من الاشخاص في كل كيبوتز للحفاظ على العلاقات العائلية الوطيدة التي تشكل ميزة خاصة بالكيبوتز ، بينما سعى نوع آخر من الكيبوتزات الى ضم عدد كبير من الاعضاء ، في حين كان هنالك نوع ثالث بين هذين النوعين . وقد اختلفت هذه الفروقات العقائدية تقريبا مع مرور الوقت . اما في الوقت الحاضر فقد اتفق على ان يكون عدد اعضاء الكيبوتز الناجح من ٢٠٠ الى ٤٠٠ عضو ومرشح للعضوية تقريبا ، وان يبلغ مجموع سكانه من ٤٠٠ - ٧٠٠ فرد (١٨) .

يتركز اهتمام البناء الاجتماعي للكيبوتز الى حد كبير في الشباب . ان الهيبة والقوة ، وليس السن ، هي دلائل القدرة في معظم هذه الكيبوتزات . ويتمتع الصغار بالمساواة الاجتماعية مع الكبار في الكيبوتز ، فتستقبل آراءهم وانتقاداتهم بالقدر ذاته من الاحترام الذي تستقبل به انتقادات واقتراحات الكبار . وقد يسفر هذا الاهتمام بالشباب وفي الوقت ذاته مساواتهم بالكبار ، عن بعض ظروف من عدم المساواة ذلك لان الصغار سيتمتعون بوضع افضل بالنسبة للعمل ، فينما تنادي فلسفة حركة الكيبوتز بان « الكل متساوون » فانها في الوقت نفسه تقيم مكانة

الشخص وفقا لقدرته ، ونتيجة لهذا يصبح الصغار اكثر اهمية من الكبار بسبب قدراتهم الاقتصادية المتفوقة بالنسبة للانتاجية والكفاءة(١٩) . وتخلق هذه المشكلة عند الاعضاء الكبار احساسا بعدم الامن النفسي . فيترك بعض هؤلاء الكبار الكيوتز ويعملون في الخارج حيث تعطيم خبرتهم ومعرفتهم الفرصة للتفوق على الصغار . وبهذه الطريقة يحافظون على احترام ذاتهم ، عكس اولئك الذين يبقون في الكيوتز والذين ، كلما تقدمت بهم السن ، كلما فقدوا احترامهم .

ويطلع البناء الاجتماعي للكيوتز ايضا بقضية بالغة الاهمية ، الا وهي قضية المرأة الناتجة عن مفهوم المساواة التامة بين الجنسين . هذا يعني ان النساء قد حررن من « نير الخدمات المنزلية » (٢٠) . هذه الخدمات التي هي الطبخ ، العناية بالاطفال والتنظيف ، اعاققتها عن ممارسة مكائنها بجانب الرجل في كل الميادين . تؤمن حركة الكيوتز ، رسميا ، بانها اعطت المرأة الحقوق ذاتها وجعلتها بعيدة عن المسؤولية الاقتصادية ، مسؤولية تربية الاطفال والشعور بانها ملك لزوجها ، اي انها كسرت القيود التي تقيد ايديها منذ اجيال . ومع ذلك ، فان معنويات المرأة في الكيوتز ، منخفضة اذا قورنت بمعنويات المرأة الاسرائيلية في المدن . ويعود ذلك الى عدة اسباب . بما ان المرأة تتساوى مع الرجل في كل شيء ، حتى في العمل الجسدي ، فان هذا سيكون بالطبع منهكا لها . اذ ان طبيعة العمل في الكيوتز

١٩ - سبيرو ، المصدر السابق ، ص ٢٢٨ .

٢٠ - المصدر نفسه ، ص ٢٢٢ - ٢٢٣ .

وساعاته الطوال تجعل العديد من النساء متعبات جسدياً. والسبب الآخر لعنوياتهن الضعيفة هو عدم اقتناع العديد من النساء بأدوارهن الاقتصادية ، فعندما بدأت الحركة ، لم يكن هنالك توزيع للعمل بين الجنسين لكنهم تأكدوا بعد فترة ان الرجال والنساء غير متساوين وان الاناث لا يستطعن انجاز بعض الاعمال بكفاءة الذكور ذاتها لاسباب بيولوجية واضحة ، خاصة بعض الاعمال الجسدية الصعبة كالحصاد او قيادة الالة الحارثة . علاوة على ذلك ، تجبر النساء على ترك اعمالهن او يعملن ساعات اقل اثناء الحمل او عندما يجبرن على البقاء قريبات من مراكز الاطفال لارضاع اولادهن . ولهذا تسلم الرجال اعمالهن الانتاجية شيئاً فشيئاً وذلك من اجل ضمان استمرار العمل . ولذلك بدأت النساء يعملن في فروع الخدمات وبالنتيجة فان النساء وجدن انفسهن متأخرات في الاعمال التي كان من المفروض ان يتحررن منها ، اي الطبخ ، التنظيف ، غسل الملابس والعناية بالاطفال .

يمكن القول بان اكثر من ٨٠٪ من نساء الكيبوتز يعملن في فرع الخدمات . وهذا يخلق لدى النساء شعوراً بالنقص عندما تقارن انتاجيتهن بانتاجية الرجل . وسبب آخر لانخفاض معنويات المرأة ان دورها كأم غير معتبر . فكثير من النساء يكرهن ان يرين انفسهن بعيدات عن اطفالهن . وقد تدمرت امرأة في احد الكيبوتزات من هذه القضية قائلة :

« الحياة في الكيبوتز صعبة، فالحمامات والمراحيض التي نجبر على استعمالها تبرر هذا القول . هذا ويجب ان

نضيف الى ذلك قاعة الطعام المفعمة بالضجيج والصخب ،
 ويوم العمل الشاق ، والنقص في الابداع الحقيقي .
 والحقيقة ليس لدينا ما يكفي من الكتب وعلينا الانتظار
 بالدور للحصول عليها . اطفالنا هم كل ما نملك ، وحتى هم
 ليسوا معنا ، لانهم في بيت الاطفال . وها هم الان قد آووا
 الى فراشهم (Hashkava) بعيدا عنا . فلماذا ؟ يقول (الخبراء)
 ان الوالدين يفسدونهم حين يضعونهم في الفراش . قد
 يكون هذا صحيحا ، لكن علينا التفكير بالوالدين احيانا ،
 وليس بالاطفال دائما « (٢١) » .

قد تخلق قضية النساء هذه نوعا من عدم الثبات في
 الكمبيوتر . يشعر عدد من المتزوجين احيانا بانه من غير الممكن
 العيش في الكمبيوتر وبالتالي يتركونه . فالقضية المزمنة التي
 يواجهها الكمبيوتر دائما هي النقص في النساء ، فاذا لم تعط
 النساء مسؤولية اكبر في المشاركة في اللجان والاعمال
 الادارية واذا لم يرتب للنساء الاعضاء نوع من الاجتماعات
 لبحث مشاكلهن وايجاد الحلول لها ، فان حركة الكمبيوتر
 ستظل تعاني من قضية النساء . اما اذا كان عمل النساء في
 فرع الخدمات لا مفر منه ، عندها يجب اعادة النظر في
 بعض اوجه نظام التعليم . يجب ان يكون التشديد في السنة
 الاخيرة في مدارس البنات، على تدريب البنات على التمرير
 عامة ، والتدبير المنزلي ، والامور المتعلقة بذلك بدلا من
 تعليمهن الزراعة بنفس النسبة التي يتعلمها الشباب ، ذلك
 لان مستقبل الفتيات لن يكون في مجال الزراعة .

يبين الجدول رقم (٢) توزيع اعمال النساء في اثنتي

مشر كيبوتز ممثل من Kibbutz Artzi Federation. وهذا الاتحاد (الذي يمثل ٣٤,٧٪ من مجموع حركة الكيبوتز) هو اكبر اتحادات اسرائيل الفيدرالية .

جدول رقم (٢)

توزيع الاعمال على النساء في كيبوتز الارض

النسبة ٪	نوع العمل
٣٦٤١	التعليم
١٨٤٥	الملابس (مخازن الملابس وحياتها)
١٣٤٢	المطبخ وقاعات الطعام
٨٤٩	الزراعة
٤٤٣	الادارة (تشمل المحاسبة)
٤٤٠	الصحة
٣٤٩	الصناعة
١٤٠	وقت كامل في النشاط العام
٠٤٦	اعمال خارجية
٩٤٣	متفرقات (حرف خاصة، المرض، اطعام الام وغيرها ...)

المصدر : ليون ، دان : الكيبوتز : طريقة جديدة في الحياة
(اكسفورد : مطبعة بيرجانسون ، ١٩٦٩)
ص ١٣٢ .

يبين الاحصاء السابق ، الذي اجري في عام ١٩٦٦ ، ان النساء عدن للعمل في قطاع الخدمة . كما يبين احصاء

آخر اجري على نفس الكيبوترات ان ١٦٤٣٪ من عمل المرأة ينحصر في الاشغال الادارية بينما ٣٤٪ من الرجال يقومون بالاعمال ذاتها ، وايضا ٣٤٧٪ من النساء يقمن باعمال مكتبية في حين يقوم الرجال بنسبة ٨٪ من العمل نفسه (٢٢) . وعلى العموم ، فان الحياة في الكيبوتر اكثر صعوبة على النساء منها على الرجال .

العضوية والاستيعاب في الكيبوتر

ان اجراءات اختيار الاعضاء في الكيبوتر مسألة بالغة الاهمية . تتم اجراءات التطوع على مرحلتين (٢٢) . اولها هناك فترة اخضاع الفرد للتجربة . يعتبر المتقدم في هذه الفترة التي تمتد عادة الى ستة اشهر ، زائرا فاذا ووفق عليه من قبل غالبية بسيطة في الاجتماع العام للكيبوتر ، عندئذ يعتبر من المرشحين لفترة اخرى من التجربة تمتد لستة اشهر اخرى . واخيرا يقبل كعضو في الكيبوتر اذا نال موافقة ثلثي اعضاء الكيبوتر او على الاقل ثلثي الاعضاء الموجودين في الاجتماع .

لا يقدم المرشح طلبا مباشرا ، لكن تنظر بشأنه لجنة الاستيعاب التي تبحث معه في عمله ، ماضيه ، ميله نحو الكيبوتر ، وامكانياته . بعد ذلك تبحث اللجنة في جدارته وترقيته للعضوية التامة . فتقدم سكرتارية الكيبوتر

٢٢ - ليون ، المصدر السابق ، ص ١٣ .

٢٣ - انظر : ابراهام بن يوسف ، اتقى ديموقراطية في العالم (نيويورك : مطبعة هرنزل وتوماس يوسيلوف ، ١٩٦٣) ، ص ٨٧ - ١١١ .

توصياتها الى الجمعية العامة بالقبول او الرفض . وعضوية الكيوتز تمتد لمدى الحياة مع ان عددا قليلا ينسحب لاسباب شخصية .

تدرس اهلية المرشح للعضوية بناء لاعتبارين : اهليته للعمل واهليته للاندماج في الكيوتز المعني (٢٤) . ويعتبر السن العامل الاكثر اهمية بالنسبة للعمل . ولذلك ، من الصعب قبول اي شخص يزيد عمره عن الثلاثين لان السنوات التي ينتج فيها لا تعد كافية لتبرر اعتناء الكيوتز به في كبره . ولهذا فان صغار السن يقبلون عادة بسهولة اكثر من الكبار لانهم يستطيعون القيام بالاعمال الجسمانية الثقيلة في الكيوتز .

ومن الوسائل التي تمكن الفرد من الالتحاق بالكيوتز ، ان ينتسب الى مدرسة للتدريب في صغره . يقبل الكبار اذا تمتعوا بالخبرة الزراعية او المهارات التقنية . وتقبل النساء بسهولة اكثر في الكيوتز لان الحركة ككل تفتقر الى النساء . « يؤخذ ماضي الفرد العلمي بعين الاعتبار بدرجة اقل بكثير مما يتوقع بالنظر الى المستوى الثقافي العالي للكيوتز بشكل عام » (٢٥) . ويبدو ان السبب في ذلك هو الخوف بان لا يستطيع هذا النمط من الاشخاص ذوي التعليم العالي ان ياخذ على عاتقه المسؤوليات العملية في حياة الكيوتز اليومية .

اما الاسلوب الآخر للاستيعاب فيكون بقبول مجموعة من الشباب بكاملها . وهناك عدة امثلة لمجموعات تقبل ككل ،

٢٤ - المصدر نفسه ، ص ٨٩ - ٩٠ .

٢٥ - المصدر نفسه ، ص ٩١ .

خاصة مجموعات الشباب المهاجرين . وما زالت هنالك طريقة اخرى للانتساب للكيوتز وهي الزواج من احد اعضاءه او عضواته او شراء عضوية في الكيوتز ببناء بيت صغير فيه سيصبح بالتالي ملكا للكيوتز . يشيخ هذا الاسلوب عادة الكبار الذين قد يكون لهم اولاد او اقارب في ذلك الكيوتز بالذات ، وعلى كل حال فان الانتساب الى الكيوتز بهذه الطريقة نادر جدا .

لا توجد هناك فروقات جدية بين اتحادات الكيوتز في قبول الاعضاء . ولا تصر على ميزات معينة الا في الاتحاد الديني الذي يشترط التدين لدى من يرغب في الانتساب اليه . وكثيرا ما يرشد مكتب العضوية في اتحاد الكيوتز الشخص الجديد الى الكيوتز الملائم له اخذا بعين الاعتبار كفاءته وميوله .

قد ترفض الجمعية العمومية في الكيوتز اي متقدم دون اخباره عن سبب هذا الرفض . فقد يكون اسباب الرفض بسبب السن ، الضعف الجسمي ، او عدم وجود مكان شاغر لاولاده في بيت الاطفال . وقد يتنوع السبب في تقديم طلب الانتساب الى الكيوتز من السام او الفشل الخارجي الى الرغبة في اكتساب « المثالية الصهيونية » ، و احراز « التقدم الاشتراكي » ، و الى مزيج من الاثنين . اي ان هذه الاسباب قد تكون ايجابية او سلبية (٢٦) .

لقد تغيرت اماكن قدوم اعضاء الكيوتزات منذ انشاء الحركة : اعتمدت الكيوتزات في مراحلها الاولى غالبا على المهاجرين من اوروبه الشرقية . للاسباب التي سبق ذكرها .

فالهجرة من أوروبا الغربية وأميركة الشمالية كانت ضئيلة بينما توقفت هجرة اليهود من الشرق الأوسط وآسيه . وبالمقابل فان يهود افريقيه الشمالية لا يمكنون في الكيبوتزات بسبب نزعتهم العائلية الفردية وبسبب عدم وجود حركات شباب اشتراكية تقدمية عندهم (٢٧) .

ان الشباب الاسرائيلي هم احد مصادر التطوع في الكيبوتز . ومن اسباب جذب شباب المدن الى الكيبوتز هو المستوى العالي النسبي للتعليم فيه وعادة يقرر العديد من هؤلاء التلاميذ البقاء في الكيبوتز بعد ان يتخرجوا من مدرسته الثانوية بحيث يصبحون من اعضائه .

على كل حال، فان معدل التطوع في الكيبوتز منخفض، والسبب في ذلك هو ان غالبية المهاجرين من العالم الغربي لا يرغبون الحياة الريفية لانهم لم يعتادوها (٢٨) . وقد وصل التطوع اعلى معدلاته اثناء اضطهاد هتلر لليهود الذين اجبروا على الهرب .

وهكذا فان عملية استيعاب المرشحين الجدد طويلة . فتعلم العبرية هو من الاعتبارات الهامة لانضمام اي مهاجر الى الكيبوتز . وتعد في اتحاد كيبوتزات هآرتسي بعض الحلقات الدراسية التي يشترك فيها الاعضاء الجدد من عدة كيبوتزات . وتشتمل هذه الحلقات على دراسة موسعة لمبادئ الكيبوتزات (٢٩) .

٢٧ - المصدر نفسه ، ص ٩٩ .

٢٨ - المصدر نفسه ، ص ١٠٣ .

٢٩ - المصدر نفسه ، ص ١٠٩ - ١١١ .

لقد انضم عدد قليل من المهاجرين الجدد الى حركة الكيوتز حديثا ، كما ان عدد المستوطنات الجديدة التي انشأتها قليل وعلى ما يبدو ، فقد فشل الكيوتز في تنمية سياسية جديدة لجذب المهاجرين الى الحركة . والقضية المهمة هي ان العديد من المهاجرين يتركون الكيوتز بعد عدة اشهر لانهم لا يستطيعون ان يتكيفوا واسلوب الحياة فيه ، كما انه لا يبقى في الحركة جميع شباب المدينة المنتسبين اليها . وتواجه معظم الكيوتزات مشكلة النقص في القدرة البشرية بسبب ارتفاع معدل الانسحاب منها . فبين عامي ١٩٥٦ و ١٩٦١ استقبلت اتحادات الكيوتز الاربعة الكبرى ١١٦١٤ عضوا جديدا . وقد ترك الكيوتزات ٣٨١٩ شخصا من اصل الذين انضموا اليها في الفترة ذاتها ، اي ان نسبة مغادرة الكيوتزات تصل الى ٣٢٪ من مجموع الاعضاء (٢٠) .

التعليم في الكيوتز

ان الهدف الرئيسي للتعليم الجماعي في الكيوتز هو ضمان استمرار « قيم » الكيوتز . ويتم ذلك عبر ترجمة « القيم » الرئيسية لمجتمع الكيوتز - العمل ، المساواة ، الجماعية ، الديمقراطية ، والتطوع - في مناهج التعليم . فالتعليم في الكيوتز ليس منفصلا عن الحياة النظرية والعملية فيه ، او عن عقيدته وقيمه . ويعتبر التعليم اداة « لتحرير القومي والاجتماعي للشعب اليهودي » (٢١) . يعرف النظام التعليمي في الكيوتز باسم *Chinuch meshutaf*

- ٣٠ - شتيرن ، المصدر السابق ، ص ٩٢ .
٣١ - ليون ، المصدر السابق ، ص ٩٧ .

اذ التعليم الجماعي . والميزة الاساسية لهذا التعليم هي في بقاء الاطفال في بيوت الحضانة الجماعية حيث تعتني بهم ممرضات ومربيات ومعلمون وليس والديهم .

ويمكن تلخيص الاهداف الرئيسية لهذا التعليم الجماعي بما يأتي :

أ - تلقين الاطفال حياة الكيوتز وتعليمهم وفقا لقواعدها وعقيدها وهذا يؤدي الى ارتباط اكبر بحياة الكيوتز .

ب - تحقيق مساواة تامة بين الجنسين حيث يتدرب الصبيان والبنات ليكونوا اعضاء نافعين .

ج - تنمية المفهوم الصهيوني « للروح الديموقراطية » بين اطفال الكيوتز .

ويهدف نظام التعليم الجماعي الى تنمية روح التعاون بين الافراد وتشجيعهم على العمل في الارض . يعتبر الكيوتز، من وجهة نظر وزارة التربية الاسرائيلية، سلطة تعليمية محلية لها الحق في الاشتراك في ادارة النظام التعليمي وتنظيمه (٢٢) . والتعليم في الكيوتز بمرحلتيه الابتدائية والثانوية اجباري . والكيوتز مسؤول عن تعليم اطفاله حتى يلقوا الثامنة عشرة .

تخضع المدارس في الكيوتزات لاشراف وزارة التربية . كما ان هنالك مكتب التعليم في الاتحاد الذي يعود اليه

٣٢ - اليونيسكو ، التعليم والتعليم الابتدائي في العالم

(باريس : ١٩٥٨) ، الجزء الثاني ، ص ٥٩٦ .

الكيوتز ، وعلى هذا المكتب تفتيش كيوتزاته وتعيين المنسح الدراسية ليواصل تلاميذه دراساتهم العليا وفقا لحاجات الكيوتز . وتمول وزارة التعليم المدارس الابتدائية في الكيوتز وتقدم المساعدات المالية للمدارس الثانوية . كما تقدم الحكومة العون المالي للكيوتز بدل اقساط تلاميذ المرحلة الثانوية حيث ينفقها الكيوتز على مرحلة التعليم الثانوي (٣٢) . ويجند الكيوتز بنفسه اساتذة اضافيين ، وعلى حسابه ، لكن بموافقة وزارة التعليم .

ويصبح الطفل منذ ولادته عضوا شرعيا في مجتمع الاطفال حيث يبقى الى حين تخرجه من المدرسة الثانوية حين ينتخب عضوا في الكيوتز . والاطفال منظمون في مجموعات حسب اعمارهم . ويدخل الطفل سلك النظام التعليمي وله من العمر اربعة او خمسة ايام . وهكذا يعتني بالطفل ، منذ اللحظة التي يولد فيها ، مجموعة من المرضات والنساء المختصات بدل ابويه .

وعندما يبلغ الطفل عامه الاول يؤخذ الى «بيت الحضانة» وقد يؤخذ الطفل في هذه السن الى منزل والديه لمدة ساعتين في اليوم . ويلتحق الاطفال بين الخامسة والسادسة بدور الحضانة حيث يتلقون دروسهم الاساسية الاولى ، بما فيها القراءة والكتابة . يبقى الاطفال ، في هذه المرحلة ، وطيدي الصلة بوالديهم وعائلاتهم (٣٤) .

٣٣ - ابراهام هايمان ، التعليم في اسرائيل (نيويورك :

صندوق التعليم الاسرائيلي ، ١٩٦٤) ، ص ٤٠ .

٣٤ - انظر : ميلفورد سبيرو ، اطفال الكيوتز (نيويورك :

كتب شوكن ، ١٩٦٧) .

تتراوح اعمار الاطفال في مرحلة التعليم الابتدائي بين السابعة والثانية عشرة . ويتضمن برنامج التعليم في هذه المرحلة النشاطات الاجتماعية ، والثقافية والرياضية . وتستنفذ المدرسة الابتدائية كل النهار بتعليم وتدريب الاطفال وتكليفهم مع الوضع الاجتماعي للكمبيوتر . وغالبا ما يُؤخذ منهج التعليم واساليب التعليم من المجموعة الثابتة التي تضعها دائرة التعليم في الاتحاد . فالمقرر التعليمي في هذه المرحلة على نوعين: نظري وعلمي ، والاهداف الواجب تحقيقها في هذه المرحلة هي تنمية التفكير النقدي والاستقلال في التفكير . كما تهدف ايضا الى تفهم رغبة التلميذ لان يكون عاملا في المجتمع ، ومقدرته في التعبير عن افكاره ومشاعره ، ومقدرته على مواجهة الازمات ، وادراك قيمة الخبرات الفنية والعقلية (٢٥) .

تبدأ المرحلة الثانوية في سن الثانية عشر وتنتهي في سن الثامنة عشر ، اي سنتين اكثر مما هي عليه في بقية اسرائيل . تمتلك الكمبيوترات الكبيرة فقط مدارس ثانوية ، لكن يمكن لمستوطنين صغيرين او اكثر ان تدير عادة مدرسة داخلية في المنطقة ، يعود منها الاولاد الى بيوتهم في عطلة نهاية الاسبوع ومرة او مرتين اثناء الاسبوع . يختلط التلاميذ من مستوطنات مختلفة في مثل هذه المدارس (٢٦) . تعطى في المدارس الثانوية مواد نظرية وعملية وثيقة الصلة بالزراعة ، فيمتلىء نهار التلاميذ ببرنامج مكثف من الدراسات . كما انهم

٢٥ - سبيرو ، اطفال الكمبيوتر ، ص ٢٥٥ .

٢٦ - ليون ، المصدر السابق ، ص ١٠٢ .

يعملون ايضا في مزرعة تدريب خاصة وفي مزرعة الكيبوتز ، حيث يشكلون القوة العاملة لفرع معين في سني دراستهم الاخيرة .

يتبع الكيبوتز نظام الترفيع التلقائي من صف لآخر لكن هذا لا يعني ان مستوى التلاميذ في الكيبوتز ادنى مستوى من تلاميذ المدارس الاخرى (٢٧) . ويلتحق القليل جدا من تلاميذ الكيبوتز بالكليات او المؤسسات العالية لان هدف التعليم في الكيبوتز هو تحضير التلميذ للاعمال الزراعية . ولهذا يلتحق معظم الخريجين بالجيش او يعملون في الزراعة . «لقد صمم التعليم في الكيبوتز ليرسي دعائم الاندماج الجماعي . ويتضمن تعريف الطفل بما يحيط به ، من خلال الدراسات الطبيعية والمشاريع التي تركز حول الحيوانات والطقس والكيبوتز نفسه » (٢٨) .

لقد استطاع نظام التعليم ان يخلق ، الى حد ما ، جيلا يؤمن بالعمل والارض والزراعة . كما ساعد ايضا على استقرار العديد من المهاجرين ، خاصة قبل سنة ١٩٤٨ . وهناك انجاز آخر لهذا النظام وهو جعل التعليم اجباري حتى سن الثامنة عشر . على كل حال ، ان فلسفة التعليم في الكيبوتز تناقض التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اسرائيل ،

٣٧ - جوزيف بنتويش ، **التعليم في اسرائيل** (لندن : روتلدج وكينغان بول ، ١٩٦٥) ، ص ١٤٥ .

٣٨ - ليزلي ، ي وكارين رابكن ، « اطفال الكيبوتز » ، **علم النفس اليوم** ، (نيويورك : ايلول (سبتمبر) ١٩٦٩ ، المجلد الثالث ، العدد الرابع) ، ص ٤٤ .

فالكيبوتز يولي عناية اكثر للتعليم الزراعي في حين ان البلد تنجته نحو التصنيع . علاوة على ذلك ، فان العديد من الآباء يرغبون في تأمين تعليم مدرسي لاولادهم في حين ان فلسفة الكيبوتز تركز اكثر على التعليم الزراعي .

اتحاد الكيبوتز

لنفهم كيف يعمل الكيبوتز فان من الضروري ان ندرس مختلف اتحادات الكيبوتز والمؤسسات وكيف تؤثر في المجتمع ككل خاصة وان بقاء معظم الكيبوتزات يعزى للقوة المباشرة وغير المباشرة لهذه الاتحادات .

ان اسلوب ودرجة نمو الكيبوتزات عموما تنظم وفق خطوط اقتصادية واجتماعية متشابهة ومع ذلك فما زالت هنالك فروقات واضحة في الايدولوجية السياسية لان كل اتحاد يؤيد حزبا سياسيا يدين بمقيدة مختلفة .

يمكن النظر الى وظيفة الكيبوتز على انها « اداة لتحقيق المطامح القومية والاجتماعية للشعب اليهودي ، والكيبوتز كمجتمع جديد يمكن تخيله كنموذج اصلي للمجتمع الاشتراكي المقبل في اسرائيل » (٢٩) .

وقد ينظر الى ظهور الاتحادات الثلاثة الرئيسية على انه نتيجة حتمية للفهم المختلف لكلا الموضوعين لقد كان نشوء الاتجاهات المختلفة عاملا ساعد الكيبوتز على اجتذاب نوعيات مختلفة من الشبان المهاجرين الى فلسطين .

يوجد ستة اتحادات في الكيبوتز ، ثلاثة منها هي

المسيطرة . وكان هنالك الذين آمنوا بالكيبوتز الصغير الذي تسوده العلاقات العائلية الوثيقة وهم الذين تركوا تأثيرا على « اتحاد ايحود » الحالي ، بينما اصر كيبوتز « ميوحاد Meuchad » على انشاء مستوطنات كبيرة الحجم بينما اتخذ « اتحاد كيبوتز آرتسي » موقفا بين الموقفين السابقين بالنسبة للحجم . وقد كان معدل حجم المستوطنات في الاتحادات الثلاثة في عام ١٩٦٠ على النحو التالي : ٢٨٠ شخصا في كيبوتز ميوحاد، ٣٦١ في كيبوتز آرتسي و٣٢٦ في ايحود(٤٠) .

يعتبر اتحاد كيبوتزات آرتسي « اليساري » المرتبط بحزب المابام اقوى الاتحادات ذلك انه يضم ٣٤٤٧ ٪ من مجموع المستوطنات الجماعية في اسرائيل « برغم انه حصل فقط على ١٨٤٧ ٪ من مجموع الاصوات في انتخابات الكنيست (البرلمان الاسرائيلي) عام ١٩٦١ ، فقد استعاد الغالبية في مقاعد الاحزاب البرلمانية لاعضاء الكيبوتز فيه » (٤١) . والاتحاد الكبير الثاني هو كيبوتز ميوحاد المؤلف من مجموعة تدعي اشتراكية مقاتلة مرتبطة بأحدوت هاعفودا Achdut Ha'avodah . والاتحاد الرئيسي الثالث هو اتحاد كيبوتزات ايحود Ichud Hakvutzet Vehakibbutzim المرتبط بحزب الماباي . هذا الحزب هو ايضا يزعم انه اشتراكي وهو يشكل القوة المسيطرة في حكومة اسرائيل منذ عام ١٩٤٨ مع ما طرأ عليه في السنين الخمس الاخيرة من تطورات وتبديلات . وكذلك

٤٠ - المصدر نفسه ، ص ١١ .

٤١ - الياهو كانوفسكي ، اقتصاد الكيبوتز الاسرائيلي (كامبردج : مطبعة جامعة هارفرد ، ١٩٦٦) ، ص ٢٧ .

في اتحاد العمال (الهستدروت) وفي الوكالة اليهودية . وعلى النقيض من اتحادي الكيوتزين الآخرين الكبارين ، فليس لايهود تأثير سياسي كبير على الحزب السياسي الذي به يرتبط (٤٢) . تضم هذه الاتحادات الثلاثة حوالي ٩٢٤١ ٪ من مجموع سكان المستوطنات كما يتبين في الجدول رقم (٣) .

والاتحادات الثلاثة الاصغر هي :

Haoved Hatzioni Federation

ويرتبط بحزب الاحرار المستقل ، و

Hapoel Hamizrahi (Hakibbutz Hadati)

ويرتبط بالحزب القومي الديني ، والاتحاد الاخير هو « اتحاد بوغالي اجودات اسرائيل » ، ويرتبط بحزب العامل الفتي الديني وفيه كيوتزان فقط . وليس لاي من هذه الاتحادات الصغيرة تأثير كبير على الاحزاب السياسية التابعة لها .

والسبب الرئيسي لانقسام حركة الكيوتز يعود الى مذهب « العقيدة الجماعية » الذي اختارته منظمة هاشومير هاتسعير (الحارس الفتي) ، التي اصبحت تعرف فيما بعد بحزب المابام ، منذ بدء عملها في العام ١٩٢٧ . هذا المذهب يعني ان على كل أعضاء الاتحاد ان يدينوا وان يتقيدوا بسياسات وقرارات الحزب وان يطيعوا قادته .

وقد سادت المستوطنات حالة من الاضطراب في الفترة ما بين ١٩٥١ و ١٩٥٥ بسبب احتدام الصراع بين حزبي الماباي والمابام حول المسائل العقائدية ، فحزب الماباي الذي يحتل

جدول رقم (٢)
اتصالات الكيبوتز
٢١ كانون الاول (ديسمبر) ١٩٦٨

اسم الاتصال	الحزب السياسي الأسس	عدد الكيبوتزات	السكان	النسبة % من مجموع حركة الكيبوتز
كيبوتز آرنسي	مابام	٧٨	٢٩٤٢٧٩	٣٤٤٧
أبحود هكفوتزوت فيها كيبوتزيم	ماباي	٧٦	٢٥٤٣٥٣	٣٠٤١
كيبوتز ميوحاد	أحدوت هاغفودا	٥٨	٢٣٤٠٤١	٢٧٤٣
هابوعيل موراخي	الحزب اللديني	١١	٣٤٧٤٩	٤٤٦
هاغو فيد هاتزبوتني	الأحرار المستقلين	٥	١٤٣٧٤	١٤٦
يو عالي أجودات إسرائيل	يو عالي أجودات	٣	٦٤٦	٠٤٧
كيبوتزات غير مرتبطة	يو عالي أجودات	٤	٨٠٥	١٤٠
المجموع				
		٢٣٥	٨٤٤٢٤٧	١٠٠٠٠

المصدر : كتاب الإحصاء السنوي الإسرائيلي (القدس : مكتب الإحصاء المركزي ، ١٩٦٩ ، ص ٣١ .
العدد (٢٠) الجدول ب/٩ ، ص ٣١ .

مركز القيادة في الحكومة الاسرائيلية منذ ١٩٤٨ ، يؤمن بالاشتراكية النفعية ولهذا فقد اتهم بأنه مشيد الرأسمالية الاسرائيلية ، هو على اي حال اكثر يمينية من حزب المابام شبه اليساري (الذي يعتبر يمينيا بالنسبة للحزب الشيوعي) . وقد شكل حزب المابام في العام ١٩٤٨ كاتحاد يضم حزب « الحارس الفتى » مع مجموعة احدوت هاعفودا « Achdut Avodah » (اتحاد العمال) التي انفصلت عن الماباي عام ١٩٤٤ والاتحاد الاشتراكي الذي اسسه « الحارس الفتى » « Hashomer Hatzair » سنة ١٩٣٦ ليكون همزة الوصل بين مستوطناته والعمال في المدينة (٤٣) . ويمكن وصف المابام على انه حزب محافظ مع انه يزعم الاشتراكية ، حيادي المواقف تجاه القضايا العالمية الكبرى . وهو يرفض اي عضو يدلي بصوته للحزب الشيوعي .

وهكذا تجد الكيوتزات الاشتراكية نفسها ضمن ثلاثة اتحادات متميزة يسيطر ويؤثر على كل منها وبشكل قوي حزب مستقل . كما انشأت كيوتزات الماباي اتحادا جديدا الا وهو « اتحاد كفوتزوت ايحود » « Ichud Hakvotzut Vehakibbutzim » ولقد عانى كيوتز هاميوحد ، الذي هو اصلا اكبر اتحاد يضم اكبر عدد من الكيوتزات ، عانى خسائر فادحة بسبب الانشقاق بين مؤيدي المابام والماباي . فعندما انفصل حزب احدوت هاعفودا عن المابام سنة ١٩٥٣ ، دمجت كيوتزات هاميوحد نفسها مع حزب احدوت هاعفودا الذي اعيد تأسيسه (٤٤) .

٤٣ - شتيرن ، المصدر السابق ، ص ٧٠ .

٤٤ - المصدر نفسه ، ص ٧٦ - ٧٧ .

استمدات كيوتزات هاشومير هانسعير (الحارس الفتى) ولاءها لحزب المابام الذي تضاءلت المضوية فيه الى حد ما بسبب إعادة تأسيس حزب احدوت هاعفودا وبسبب انحياز بعض اتباعه للحزب الشيوعي . اما المستوطنات الدينية فلم تشترك في النضالات الحزبية للكيوتزات الاشتراكية (٤٥) .

وكان العمل الرئيسي لاتحادات الكيوتز ، التي وجدت منذ سنة ١٩٢٧ ، مساعدة الكيوتزات الجديدة على تحديد مواقعها واستيطانها وتزويدها بالارشادات والمساعدة التقنية . كما يؤمن الاتحاد ايضا لهذه الكيوتزات اليد العاملة الاضافية من المهاجرين الجدد الذين يلتحقون بالحركة . وكذلك تلعب الاتحادات دورا في حياة الكيوتزات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية . كما توفر المؤسسات المالية والاقتصادية لهذه الاتحادات، توفر للكيوتزات التوجيه والتدريب والقروض المالية اذا دعت الحاجة لذلك . وتحمل الاتحادات مسؤولية المساعدة المتبادلة فيما بين الكيوتزات خاصة حين يطلب من المستوطنات العريقة والقوية مساعدة المستوطنات الجديدة او الضعيفة .

ان لسلطة واعمال هذه الاتحادات تأثيرا عاما على نمو حركة الاستيطان وكذلك على اعضاء المستوطنات فكل اتحاد مركز خاص للتدريب المعائدي لاعضائه وللشباب . وقد اخذ التعاون يزداد في السنوات الاخيرة في مجالات الزراعة

والاقتصاد ، والمشاكل الصناعية . ففي سنة ١٩٦٣ عقد اجتماع لكل الاتحادات لمعالجة بعض القضايا ، كاستيعاب المهاجرين ، وانشاء اتحاد كليات المعلمين ، وكذلك التدريب الاقتصادي والصناعي المشترك . اما توحيد هذه الاتحادات في حركة واحدة فأمر صعب بسبب تنوع اتجاهاتها الفكرية .

الفصل الثاني

اقتصاد الكيبوتز

لنفهم كيف يعمل الكيبوتز علينا ان ندرس القوى التي تجعله قادرا على البقاء . ويمكن تصنيف هذه القوى على انها القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. كما سنركز في هذا الفصل على قدرة اقتصاد الكيبوتز على البقاء . وسنبذل هنا جهدا لدراسة تداخل العلاقة بين هذا العامل، اي اقتصاد الكيبوتز ، والقوى الاجتماعية ، السياسية والعقائدية . سنحلل عوامل الانتاج والموارد المالية وكذلك ارباح الكيبوتز لكي نبين كيف تسهم هذه العوامل في جعل المستوطنة قادرة على البقاء .

كيفية عمل اقتصاد الكيبوتز

لا تؤمن عقيدة حركة الكيبوتز بحافز الربح . ان المعيار الاقتصادي للكيبوتز هو نتيجة الجهود المبذولة للزيادة والتوسع ضمن الحدود الممكنة . كما انها تسعى دائما لتحقيق الاكتفاء الاقتصادي الذاتي وهذا يؤكد لدى الاعضاء دائما احساسا بان العجز كارثة اجتماعية بالاضافة الى كونه مصيبة اقتصادية (١) .

١ - ا. شاتيل ، اقتصاد المستوطنات الجماعية في اسرائيل: مبادئ وتاريخ ، (تل ابيب : سفريات بوغاليم ، ١٩٥٥) ، ص ١٠٦ .

ولقد حددت اهداف الكيبوتز الاقتصادية بما يلي :

(أ) استعمار الارض ، ب) زيادة الانتاج ، خاصة
المنتجات الزراعية ، ج) زيادة عدد السكان الزراعيين ،
د) واحراز مستوى معيشي لائق للاعضاء (٢) . وقد بذل
الكيبوتز اقصى جهوده ليزيد الانتاج بموارده البشرية والمادية
المحدودة .

ومنذ منتصف العام ١٩٥٠ يعاني الكيبوتز من الخسائر
المستمرة ، مما جعله اكثر انتباها للربح . ويمكن ان يعزى
لهذا العامل دخول بعض الصناعات غير الزراعية الى بعض
الكيبوتزات ، برغم تناقض التصنيع لعقيدة الكيبوتز التي
تركز على الارض والزراعة . لقد ادخلت بعض الكيبوتزات
الصناعة لانها ارادت تحسين مكسبها الاقتصادي اذ ان الكيبوتز
اصبح منظمة قائمة عليها ان تحمي قيمها ووجودها لتؤمن
استمرارها .

عوامل الانتاج

ان عوامل الانتاج في الكيبوتز هي الارض واليد العاملة
ورأس المال . بالنسبة للارض ، فقد كان الصندوق القومي
اليهودي ، الذي اسسته المنظمة الصهيونية العالمية في اوائل
القرن العشرين ، وسيلة مهمة للحصول على الارض . وعمله
كان الحصول على الارض وتأجيرها لليهود بموجب عقود مدتها
٤٩ عاما قابلة للتجديد . وكانت الارض المؤجرة تستغل من
قبل حامل العقد وعائلته او الجماعة ككل .

ففي عام ١٩٤٧ امتلك الصندوق القومي اليهودي ٥٣٤٨ ٪ من مجموع الاراضي التي يمتلكها الصهيونيون في فلسطين. و ٢٥٤١ ٪ أيضا كانت ملكا لمؤسسة انشأها آدموند روتشيلد في الجزء الاخير من القرن التاسع عشر ، بقصد تشجيع المستوطنات الصهيونية الزراعية. اتبعت هذه المنظمة اساليب استعمار مماثلة لاساليب الصندوق القومي اليهودي للملكية اليهودية الخاصة للارض ، وعلى الاغلب تركز ٢١٤١ ٪ من المجموع في المناطق الحضرية وفي زراعة الحمضيات (٢) .

كانت اجرة الارض رخيصة ، لكن موقع الارض ومدى قربها من مصادر مياه الري وبعدها عن سوق المدينة ، من الاهمية بحيث ان القرار الذي يتخذه موظفو الوكالة اليهودية بشأن تحديد موقع المستوطنة الجديدة بالغ الاهمية ، وقد يكون مصدر ربح و غير مفاجيء للمجموعة « المحظوظة » (٤) . الا ان غالبية الكيوتزات الاسرائيلية ليست من هذه «المجموعة المحظوظة» .

في سنة ١٩٤٨ عندما اجبر معظم عرب فلسطين على ترك بلادهم ، شغرت مساحات واسعة من الاراضي ، بالاضافة الى اراضي الدولة التي سلمت للصهيونيين ، لذلك اوغزت الحكومة الاسرائيلية الجديدة الى الكيوتزات لتستغل هذه

٣ - ابراهام جرانتوت ، تاريخ الاصلاح الزراعي في اسرائيل

(لندن : اير وسبوتسوود ، ١٩٥٦) ، ص ٢٨ .

٤ - اليكسي روبنر ، اقتصاد اسرائيل ، (لندن : فرانك

كاس ، ١٩٦٠) ، ص ١٠٢ .

الاراضي لان لديها الآلات والخبرة . فاصبحت ملكية العائلة في المستوطنة بين عامي ١٩٤٧ و ١٩٥٢ حوالي ٨٨ دونما . وتضاءلت هذه المساحة في العام ١٩٥٩ الى ٧٤ دونما والى ٧٢ دونما في سنة ١٩٦٣ (٥) .

مع ان الاراضي المزروعة في المستوطنات لم تتغير تقريبا منذ عام ١٩٥٠ ، فان الاراضي المروية ازدادت بشكل ملحوظ . ففي سنة ١٩٥٢ كان ٩٦٥ ٪ من الاراضي المحروثة مرويا . بينما ازدادت في سنة ١٩٥٥ الى ١٩٤٨ ٪ ووصلت في سنة ١٩٥٩ الى ٣٠ ٪ والى ٣٥ ٪ في ١٩٦٢ (٦) ، من مجموع الاراضي المحروثة في الكيوتزات . قامت السياسة الزراعية للكيوتزات على مبدأ التنوع الزراعي ، مع بعض التغير في نسبة التمازج وفي موقع المستوطنة . ويؤثر موقع المستوطنة تأثيرا حاسما في تقدير حصتها من الارض ومن موارد المياه . كما يعتمد توزيع الموارد على دعم الحكومة الذي يتخذ شكل اعانات مالية او سلف او اية اشكال اخرى من المساعدة ، او اجراءات لتحديد الانتاج .

وفي العام ١٩٥٠ خصصت الكيوتزات ٨٨٤٦ ٪ من مساحة اراضيها المزروعة للحبوب . وفي العام ١٩٥٩ بلغت

٥ - شاتيل ، المصدر السابق ، ص ٣٧٩ . واتحاد مدققي حسابات المستوطنات الزراعية : كتاب الاحصاءات السنوي للكيوتزات ، (تل ابيب : اتحاد مدققي الزراعة التعاونية ، ١٩٦٠) ، ص ٧ .

٦ - كتاب الاحصاءات السنوي للكيوتزات ، المصدر السابق ، صفحات مختلفة .

هذه النسبة ٧٢٤٤ ٪ ، وفي العام ١٩٦٣ بلغت ٧٧٤٦ ٪ . وقد احتلت الحبوب الصناعية أهمية خاصة في هذه الحقول، فقد خصصت ١ ٪ من الأراضي لزراعة الحبوب الصناعية في العام ١٩٥٥ و ٣٤٦ ٪ في العام ١٩٥٩ ، و ٩ ٪ في العام ١٩٦٣ . ولقد ساعدت مساحات الأراضي المتوافرة للكيوتزات والدرجة الممكنة العالية للزراعة في جعل هذه الحبوب مناسبة للكيوتزات وقد أصبحت بيارات الفواكه ذات أهمية متزايدة في الكيوتز . وقد شجعت الأرباح المستمرة لزراعة الحمضيات الكيوتزات على زيادة التركيز على هذا النوع من الزراعة فبلغت مساحة بيارات الفواكه في العام ١٩٦٣ ، ١٤٢ ألف دونم (٧) .

وتشكل برك تربية الأسماك ميدانا محتكرا تماما من قبل الكيوتزات . وقد خصصت في العام ١٩٥٠ مساحة ٢١.٩٣ دونما لهذا الغرض ارتفعت في العام ١٩٦٣ الى ٥١٤٩٩ دونما . وتوجد هذه البرك في القسم الشمالي من فلسطين المحتلة حيث المياه قليلة الكلفة (٨) .

ويشكل العمل عاملا انتاجيا آخر في الكيوتز . ويعتقد العديد من المراقبين أن التأمين الاقتصادي الذي يوفره الكيوتز يشكل حافزا قويا الى جانب المعتقدات الايدولوجية التي يقوم عليها الكيوتز والتي تؤمن بالعمل ، ذلك لأن الفرد لا يواجه بتاتا بمشكلة البطالة طالما هو في الكيوتز . كما وان عضو الكيوتز لن يواجه هو أو عائلته مصاعب شخصية على الصعيد الاقتصادي بالإضافة الى أن الكيوتز يؤمن حياته

٧ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ٣٦ .

٨ - كتاب الإحصاءات ، المصدر السابق ، صفحات مختلفة .

عندما يكبر . ويبدو ان هذا العامل هو اكثر الحوافز أهمية في الكمبيوترات اليوم (٩) . وتشكل الاجور والكافآت الاقتصادية الاخرى حافزا محدودا جدا وغير مباشر بالنسبة لعضو الكمبيوتر . وبينما لن يكافأ الفرد بسبب بذله مزيدا من الجهد، فانه يدرك انه سيكون للنجاح الاقتصادي للكمبيوتر اثرا ايجابيا غير مباشر على رفاهيته الاقتصادية الشخصية . ومن الواضح انه لا مكان لحافز الربح في مجتمع الكمبيوتر لغياب الملكية الخاصة والنقود (١٠) .

وهناك حوافز غير اقتصادية تفسر السلوك الاقتصادي لاجزاء الكمبيوتر . ان التقدير الشخصي للفرد من قبل الجماعة في وحدة اجتماعية صغيرة كالكمبيوتر يعتبر حافزا قويا . ان المهارات الاقتصادية التي تتوافر لدى اعضاء الكمبيوترات تضمن لهم الاكتفاء النفسي والاحساس بالكبرياء والاهمية وذلك بشكل حافزا قويا يدفع أي عضو غير ماهر لاكتساب مهارة ما ، اما بالتدرب أثناء العمل او بالتدرب في دورة خاصة في الخارج . وما ان يصبح هذا العضو ماهرا يصنف كأحد افراد القطاع الانتاجي ويحسن بالتالي بمزيد من الاستقرار (١١) . ويصبح الاعضاء الاكثر مهارة والاكثر طموحا رؤساء بعض القطاعات الانتاجية او مدراء عامون

- ٩ - يهودا لو (Lowe) ، الاقتصاد الزراعي ، (تل ابيب : ام عوفيد ، ١٩٥٧) ، ص ٢٣٢ .
- ١٠ - سبيرو ، الكمبيوتر : مغامرة في المدينة الفاضلة ، المصدر السابق ، ص ٨٣ .
- ١١ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ٣٨ - ٣٩ .

مما يزيد في تقدير زملائهم لهم . تعتبر هذه الحوافز مهمة في الكيوتز لغياب سلم الاجور (١٢) .

ان الامن النفسي في الكيوتز هو بنفس اهمية الامن المادي ، فالعضو متحرر من عدم الاستقرار النفسي الذي يسببه التنافس الاقتصادي . ان النزعة لتكديس الثروة لاجراز المكانة والتفوذ غائبة .

يبين الجدول رقم (٤) كيفية توزيع قوة العمل في الكيوتزات في الفترة ما بين ١٩٥٨ و ١٩٦٣ .

اما عنصر الانتاج الثالث في اقتصاد الكيوتز اي رأس المال ، فهو العنصر الوحيد الثابت في الكيوتزات بمعنى انه كان باستمرار عاملا معيقا لنموها ، فمنذ ١٩٤٨ اصبحت اليد العاملة نادرة ويتضح ذلك من لجوء الكيوتزات لاستئجار العمال مخالفة بذلك مفاهيمها العقائدية .

لقد بدأ الكيوتز دون رأس مال خاص به . وقد امنت الوكالة اليهودية رأس المال الاساسي من الاموال التي جمعتها من يهود العالم . وحتى العام ١٩٣٠ كانت جميع نفقات دائرة الاستيطان في الوكالة اليهودية بمثابة منح . وفي العام ١٩٣٠ بدأت الوكالة اليهودية بتقديم قروض تسدد بعد خمسين سنة بفائدة قدرها ٢ ٪ ، وكانت توقع هذه العقود عادة بعد «تأسيس» المستوطنة اي بعد خمس سنوات او عشر سنوات من قيامها الفعلي . وفي اواسط الثلاثينات نصت العقود على اعطاء قروض تسدد بعد خمس وعشرين عاما بفائدة قدرها

الجدول رقم (٤)
نسبة توزيع القوى العاملة في الكيوتو
الفرع الاقتصادي

	١٩٦٣	١٩٦٢	١٩٦١	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٥٨	
	% ٣٨٤٩	% ٣٨٤٩	% ٣٨٤٠	% ٣٨٤٨	% ٣٧٤١	% ٣٧٤٧	الزراعة
	٢٠٤١	١٨٤١	١٩٤٣	١٨٤٦	١٩٤٦	٢٠٤٨	الصناعة والحرف
	١٤٤	١٤٦	١٤٧	١٤٦	١٤٤	١٤٨	البناء والأعمال العامة
	٠٤٤	٠٤١	٠٤٧	١٤٠	١٤٣	١٤٧	الكهرباء والغاز والله
	٠٤٣	٠٤١	٠٤٣	٠٤٦	٠٤٢	—	والإعمال الصحية
	٢٤٦	٤٤٠	٢٤٩	٣٤١	٤٤٤	٣٤٩	التجارة والبنوك
							النقل والمخازن
							ووسائل الاتصال
							الحكومة والخدمات
	١٥٤٢	١٤٤٢	١٥٤٢	١٥٤٧	١٥٤٣	١١٤٦	العامة والتجارية
	٢١٤١	٢٣٤٠	٢٢٤٠	٢٠٤٦	٢٠٤٧	٢٢٤٥	الخدمات الفردية والسلبية

المصدر : كتاب الإحصاء السنوي الإسرائيلي (القدس : مكتب الإحصاء المركزي ، ١٩٥٩ -
١٩٦٤) .

٤ ٪ . وفي العام ١٩٤٨ - ١٩٤٩ أصبحت المدة من ٢٥ الى ٣٠ سنة بفائدة ٣ ٪ . ويجب التأكيد هنا ان هذه القروض ليست قروضا تجارية وان تسديدها يُوجَل في الظروف الصعبة كما وان معدل الفائدة عليها هو اقل بكثير من نسبة العشرة بالمئة السائدة في المصارف التجارية في اسرائيل (١٤) .

لا تستطيع الوكالة اليهودية ان تؤمن للمستوطنات كل ما تحتاجه من الاموال حتى ان الميزانيات المخصصة لها تؤمن بعد سلسلة من التأخيرات . وكانت النتيجة مزيدا من الاعتماد على التسليف الخاص . وفي العام ١٩٣٧ ارتفعت القروض التجارية للكيوتزات الى عشرة اضعاف وبلغت ٣٨ ٪ من مجموع ديونها (١٤) . ولا تعود النسبة المرتفعة هذه الى تزايد رغبة رأس المال الخاص في تمويل الكيوتزات فقط بل كذلك الى ان الكيوتزات القديمة في ذلك الوقت ، كانت تحرم من الحصول على القروض من دائرة الاستيطان (١٥) .

وبلاضافة الى موازنة دائرة الاستيطان والى القروض التجارية الخاصة ، فان هناك عدة مصادر لتأمين رأس المال للكيوتزات . ويدير الهستدروت عددا من المؤسسات المالية اهمها بنك العمال الذي يقدم القروض بنفس الشروط كالمصارف التجارية الخاصة ، ولكنه يخضع لسياسة

١٣ - حكومة اسرائيل ، وضع الزراعة في اسرائيل ، كانون الثاني (يناير) ١٩٦٠ ، (القدس : ١٩٦٠) ، ص ٤٠ - ٤٧ .

١٤ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ٤٢ .

١٥ - شاتيل ، المصدر السابق ، ص ١٤٧ .

الهستدروت العامة التي تدعو الى تأمين رأس المال للاهداف الانتاجية وخاصة تلك المرتبطة بالهستدروت. وتعتبر شركات التأمين الكبيرة التابعة للهستدروت ، وكذلك شركات التوفير والقروض وصناديق الرعاية الاجتماعية مصادر هامة للتمويل (١٦) .

وقد افرزت الحكومة الاسرائيلية منذ العام ١٩٤٨ ميزانية خاصة اسمتها « ميزانية التنمية » لمنح قروض طويلة الاجل بفائدة منخفضة للزراعة والصناعة . وتعطى القروض الزراعية من خلال بنك اسرائيل الزراعي وهو مؤسسة حكومية شبه مستقلة تمنح معظم القروض الطويلة الاجل والمتوسطة الاجل للزراعة الاسرائيلية . ويحصر المصرف قروضه بالمستوطنات التي تعتبر راسخة البنيان وبالتالي لا تخضع لوصاية الوكالة اليهودية (١٧) . وقد ارتفعت عضوية الكيبوتز منذ ١٩٥٢ ، وبشكل خاص منذ ١٩٥٦ ، قليلا ، ولكن الاستثمارات لا تزال من القدرة الانتاجية للعامل الفرد في الكيبوتزات . وقد ارتفع عدد وسائل النقل والمعدات الميكانيكية التي تملكها المستوطنات مباشرة بشكل معتدل منذ ١٩٥٦ فهناك اتجاه متزايد لانشاء تعاونيات شحن اقليمية تكون ملكيتها مشتركة بين عدد من المستوطنات . تعتبر هذه التعاونيات مستقلة ولا تدخل موجوداتها في حساب الكيبوتزات مباشرة باستثناء قيمة الاسهم (١٨) . ويشير تقرير نشر في العام ١٩٦٠ ان التثمين في مجالي الصناعة والحرف في

١٦ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ٤٢ .

١٧ - المصدر نفسه ، ص ٤٢ .

١٨ - المصدر نفسه ، ص ٤٣ - ٤٤ .

الكيوتزات يساوي ثلث التثمير في مجال الزراعة . ويتوقع ان ينمو التثمير الصناعي اكثر واكثر بسبب الفائض في المجال الزراعي وبالتالي التشجيع الحكومي للتوسع الصناعي (١٩) .

العمل المأجور

يعاني الكيوتز من نقص اليد العاملة وهذا يدفع العديد من الكيوتزات لاستثمار العمال وتلجأ كل الكيوتزات تقريبا الى استخدام عمال من الخارج خاصة اثناء الحصاد او جني المحاصيل ، مع ذلك فان كل هذه الكيوتزات تعتبر هذا العمل انتهاكا لقيم الكيوتز وتقاليده .

ان معارضة حركة الكيوتز لاستخدام العمل المأجور تستند الى حجتين عقائديتين منفصلتين ربما كان لهما بعض الشرعية في المراحل الاولى من حياة حركة الكيوتزات (٢٠) . كانت الحججة الاولى هي سياسة « غزو العمل » التي دعا لها مهاجرو الموجة الثانية الذين هدفوا الى تأسيس المزارع اليهودية التي يعمل فيها مزارعون يهود وعائلاتهم يديرون كل اعمالها . والواقع ان المبدأ الذي يقول ان كل فرد يجب ان يعمل بيديه والذي يحرر العمل المأجور في الكيوتزات لا يستند الى المبادئ الاشتراكية المنافية للاستغلال وانما الى رغبة الصهيونيين في تحويل اليهود من تجار ورجال اعمال الى شعب يعمل بيديه في مختلف المهن اليدوية وخاصة في الزراعة .

اما الحججة الثانية فهي المبدأ الماركسي في استغلال

١٩ - المصدر نفسه ، ص ٤٤ .

٢٠ - شيرن ، المصدر السابق ، ص ١٠٥ - ١٠٨ .

المعمل من قبل رأس المال والقيمة الاقتصادية للعمل . ولقد عارضت الكيوتزات، وبشكل خاص تلك التي تزعم الماركسية، وجود عمال مأجورين يعملون فيها .

أما الحجج الأخرى ضد استخدام العمل المأجور فهي أن الهدف الأساسي للكيوتز ليس الاعتماد على العمال المأجورين والذين يعملون لمنفعتهم الخاصة . ويعارض الكيوتز العمل المأجور أيضا لأن أعضائه سيتمادون على العمال المأجورين للقيام بالأعمال غير المريحة والصعبة . كما ويقال بأن وجود عدد كبير من العمال المأجورين الذين يعملون تحت إشراف مديرين دائمين قد يولد لدى هؤلاء المديرين إحساسا بأنهم يمتازون عن العمال المأجورين وبالتالي عن أعضاء الكيوتز الدائمين الذين يعملون إلى جانب العمال المأجورين - لهذه الأسباب مجتمعة تسعى حركة الكيوتز جهدها للتخلص من مشكلة العمل المأجور ، مع أن هذه الحركة لم تعد تعتبر طريقا في الحياة بالنسبة للمهاجرين الجدد (٢١) .

التمويل

للكيوتز بصفته مشروعا كبيرا نظام محاسبة خاص به . وتدخل في حسابات الكيوتز تعقدات التنظيم الجماعي وفروعه الانتاجية والاستهلاكية المتعددة وموجوداته واهتمامه بالرعاية الشخصية لأعضائه ، وكذلك الجانب الجماعي من تربية الطفل وتعليمه وتخطيط الاقتصاد والكفاية في تنفيذه ، وتنظيم الفروع الاستهلاكية والبيع والشراء والاستثمار وتمويله والوظائف البلدية ، ومشاركة الكيوتز في الحياة

السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البلاد. وهكذا فان هذه الحسابات تعكس كل نشاطات الكيوتز وتشكل وسيلة لمراقبته ولتحسين مستواه (٢٢) .

يخصص الكيوتز جزءا منفصلا من مصروفاته النقدية والعينية للاهتمام بافراده وبيجماعات تشجيع الهجرة بين الشباب ، ولوحدات ناحال العسكرية وما الى ذلك . وتتضمن الحسابات مخصصات متناسبة للانفاق على الاستهلاك كما تتضمن اي اجراء داخلي وتأخذ بعين الاعتبار امتلاك الموجودات والمعدات في الكيوتز وتسجل كل المصروفات المالية للنشاط السياسي الخارجي الذي يتم بالنيابة عن الحزب او الاتحاد او الهستدروت، كما وتسجل هذه الحسابات المصروفات الشخصية التي تعطى للاعضاء اثناء الاجازات والمصروفات الصغرة (٢٣) . تسجل ايام العمل ضمن بند المدخول وفي فروع الخدمات . ويعتبر كل يوم عمل يوم واحد بغض النظر عن مستوى المهارة او الكفاءة ويمكن معرفة كلفة يوم العمل الواحد في الكيوتز بتقسيم الكلفة النقدية الكلية للمصروفات الاستهلاكية على العدد الاجمالي لايام العمل في الفروع المنتجة . وبما ان مبيعات كل فرع انتاجي ومصروفاته وعدد ايام العمل فيه متضمنة في سجلاته ، يمكن تحويلها الى نقود، وبالتالي يمكن حساب ربح او خسارة ذلك الفرع في السنة المالية المنصرمة (٢٤) .

٢٢ - ١. مور ، **الحاسبة الزراعية** (تل ابيب : سفريات

ماسادا ، ١٩٥٩) ص ١٣ - ١٤ .

٢٣ - كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٤٥ .

٢٤ - **المصدر السابق** ، ص ٤٥ - ٤٦ .

لقد ابدى الكثير من الاعضاء القياديين في حركة الكيوتز معارضتهم لهذا النوع من تقدير الربح والخسارة لتقسيمات الدخل الحاصل . وهكذا نشأ موقف سلبي ضد فروع الخدمات وضد تلك الدوائر كمحلات تصليح الآلات والمخازن ودوائر أخرى أساسية لاستمرار العمل الاقتصادي مع أنها لا تبين ربحاً او حتى خسارة . ولذلك قدمت اقتراحات بشأن اعتبار اقتصاد الكيوتز ككل وحدة حسابية ، مع الاحتفاظ باللوائح الاحصائية لايام العمل والنفقات التي تتعرض لكل فرع بدون تقدير مدروس لربح وخسارة كل منها . وقد ترشد هذه اللوائح الادارة في محاولتها تحسين الكفاية (٢٥) .

يساوي مفهوم الربح والخسارة في الكيوتز مفهوم التوفير او عدمه في المنزل . تتحدد اسعار عوامل الانتاج في المشروع التجاري من قبل السوق . اما في الكيوتز ، فان نظام المحاسبة فيه يحدد اكلاف العمل للفروع التي تدر دخلاً . ويمكن ان تزداد ارباح الكيوتز بتخفيض اكلاف الاستهلاك وبالتالي اكلاف الفروع التي تمطي مداخيل وليس بالضرورة بتحسين كفاية دخل الفروع الانتاجية . وهكذا ، اذا ازداد عدد الاطفال ، وهذا يعني ازدياد الاكلاف الاستهلاكية ، فان الفروع التي تدر دخلاً والتي كانت تجني الارباح في السابق ، قد تصاب بالخسارة بسبب ارتفاع

٢٥ - يدعوت (تل اييب : اتحاد مدققي حسابات التعاونيات الزراعية) كانون الاول (ديسمبر) ١٩٥٣ ، ص ٢٢ وتشرين الاول (اكتوبر) ١٩٥٤ ، ص ٢٣ .

كلفة يوم العمل الواحد في الكيوتز. ان ازدياد عدد الاطفال يتطلب ايام عمل اضافية في الفروع الانتاجية ، وهذا يؤدي الى تقليص الانتاج او زيادة التكاليف ، من خلال استئجار عمال من الخارج (٢٦) .

تميزت الفترة الاولى من تاريخ الكيوتز بالخسائر الثابتة فقد ادى النقص في الخبرة الزراعية العامة ، خاصة في تدبير اقتصاد الكيوتز ، الى خسائر فادحة وصعوبات اقتصادية . وفي منتصف العام ١٩٣٠ بدأت الكيوتزات الاقدم تعطي ربحا في بعض السنين . وفي العام ١٩٥٠ اعطت الكيوتزات ككل نسبة ربح من الدخل الاصلي تساوي ٥٤٩٪ ، وقد رفعت الكيوتزات القديمة هذه النسبة الى ٩٤٣٪ . وكان سبب هذا الازدهار النسبة المرتفعة من اليهود المهاجرين من المانياه النازية ، والتضخم المالي الذي رافق الحرب العالمية الثانية . وقد تمكنت الكيوتزات بعد ان ازال هذا التضخم عبء الديون ، وبفضل ازدياد الطلب وارتفاع الاسعار ، تمكنت من المباشرة بتجميع رأس المال (٢٧) .

الدخل

في العام ١٩٤٨ بلغ دخل حركة الكيوتز الضخم من الزراعة ٥٨٤٨٪ من مجموع دخلها ، ومن المشاريع غير الزراعية ٢٢٤٨٪ ، ٨٤٤٪ من الشحن المحلي وتعاونيات الاوتوييس التي كانت الكيوتزات تشترك في ملكيتها

- ٢٦ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ٤٧ .
٢٧ - شاتيل ، المصدر السابق ، ص ٣٧٨ .

بالإضافة الى تزويدها بالسائقين ، و ١٠٪ من العمل في الخارج . كان التوسع الزراعي تلبية للطلب المتزايد الذي رافق الهجرة الجماعية ، كما ان الزيادة الكبيرة في عدد الكيوتزات الجديدة في السنوات الاولى بعد العام ١٩٤٨ جعلت القطاع الزراعي اكثر اهمية بالنسبة لاقتصاد الكيوتز . فما ان بدأت القيمة الفائضة للمزارع تظهر في منتصف العام ١٩٥٠ ، حتى بدأ الاتجاه نحو التصنيع في حركة الكيوتز يثبت نفسه من جديد .

وهكذا كانت نسب الدخل الاجمالي في العام ١٩٥٤ كالآتي : الزراعة ٧٧،١٪ ، المشاريع غير الزراعية في الكيوتز ١٥٪ ، النقل ٣،٩٪ والعمل الخارجي ٤،٠٪ (٢٨) . كان الاتجاه منذ العام ١٩٥٤ يشير الى ان الحصة الاصغر للدخل من الزراعة والحصة الاكبر من الموارد غير الزراعية . ويبين تقرير اتحاد ايحود الصادر في ١٩٦١ ان النسبة ما بين الدخل الاجمالي للزراعة والصناعة هي ٥ الى ٢ باستثناء مداخيل بيوت الاستراحة التي توجد في الكيوتزات . ويشير تقرير اتحاد كيوتزات هآرتسي الى ان النسبة هي ٢ الى ١ (٢٩) . ويشير تقرير اتحاد كيوتزات هاميوحد الى ان ٢٥٪ من الدخل الاجمالي للكيوتزات للعام ١٩٦٢

- ٢٨ - اتحاد مدققي حسابات المستوطنات الزراعية ،
يالكوت (تل اييب : اتحاد مدققي حسابات التعاونيات
الزراعية ، ١٩٥٧) ص ١١ .
- ٢٩ - الكتاب السنوي للهستدروت (تل اييب : ١٩٦٢) ،
ص ٣٨٩ - ٣٩٣ .

قد جاء من الصناعة . واذا اضيف الى ذلك الدخل من المصادر غير الزراعية يصبح الدخل الصناعي ثلث الدخل الاجمالي (٢٠) .

وبرغم وجود خطوط اساسية مشتركة بين الكيبوتزات فان هناك اختلافات رئيسية بين مستوطنة واخرى . اما العاملان الاساسيان في تحديد الفروقات بين الكيبوتزات فهما عمر الكيبوتز وموقعه . ما ان يصبح الكيبوتز اطول عمرا حتى يتجه نحو الاهتمام المتزايد بالمشروعات غير الزراعية برغم وجود عدد قليل من المستوطنات التي رفضت ان تحول الكيبوتز الى مصنع بسبب الاعتبارات العقائدية (٢١) .

النفقات

تنقسم النفقات في الكيبوتز الى خمسة بنود رئيسية: نفقات نقدية مباشرة للاستهلاك ، تكاليف الانتاج وشراء الحبوب والسماد ، الاكلاف المالية ، تسديد الفوائد، وقيمة الاستهلاك .

يبدو ان الاتجاه ، منذ العام ١٩٥٥ ، يميل نسبيا الى زيادات اكثر من تكاليف الانتاج وقيمة الفوائد وانخفاض مستمر لنسبة قيمة الاستهلاك بالنسبة للتكاليف الاجمالية .

٣٠ - **باكيبوتز** (تل ابيب : نشرة اسبوعية بالعبرية عن اتحاد كيبوتز هاميوحاد ، ٢٧ كانون الثاني ، يناير ، ١٩٦٣) ص ١٢ ، كما ورد في كانوفسكي ، **اقتصاد الكيبوتز** ، ص ٤٩ .

٣١ - كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٤٨ - ٤٩ .

على كل حال ، هبطت نفقات الاستهلاك بين عامي ١٩٥٣ و١٩٥٦ ، من ٤٢٤٢٪ من مجموع التكاليف الى ٣٣٤٦٪ . وكانت الاكلاف المالية نسبيا ثابتة على ٤٤٦٪ من مجموع التكاليف . مع ذلك ، استمرت قيمة الفوائد بالارتفاع بشكل ملحوظ من ٤٤٣٪ في العام ١٩٥٣ الى ٧٤٥٪ في العام ١٩٥٦ (٢٢) . فهذه البيئة تشير الى ان هذا الارتفاع في قيمة الفوائد كان مستمرا ، وفي المستوطنات القديمة ارتفع الى ٩٤٣٪ في العام ١٩٥٧ (٢٣) . وفي العام ١٩٥٩ ، كانت قيمة الفوائد ١٠٤١٪ من الدخل الضخم للكمبيوترات القديمة ، مقارنة بنسبة ٦٤٣٪ في السنوات الخمس التي سبقتها (٢٤) . كما قد تبين ، في احدي الدراسات ، ان قيمة الفوائد ارتفعت من ٣٤١٪ من الدخل الاجمالي في العام ١٩٥٣ الى ٩٪ في العام ١٩٦١ (٢٥) . واطهرت دراسة لاربعة وعشرين مجموعة ان قيمة الفوائد في العام ١٩٦٠ كان ١٥٪ من انتاجها الكبير (٢٦) .

- ٣٢ - صحيفة **عال هامشمار** (تل ابيب ، ٢٢ نيسان ، ابريل ، ١٩٦٠) ، ص ٢ . كما وردت في كانوفسكي ، ص ٥٠ .
- ٣٣ - **المصدر نفسه** ، (٢٥ حزيران ، يونيو ، ١٩٥٨) ص ٢ .
- ٣٤ - **المصدر نفسه** ، (٢٢ نيسان ، ١٩٦٠) ص ٢ .
- ٣٥ - **دافار** ، (تل ابيب : ١٨ كانون الثاني ، يناير ، ١٩٦٣) ص ٩ . كما وردت في كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٥٠ .
- ٣٦ - **باكمبيوتر** ، **المصدر السابق** ، (٢٧ تشرين الثاني ، نوفمبر ، ١٩٦٢) ، ص ٤ - ٥ ، كما وردت في كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ٥١ .

إذا قارنا الكيوتزات الكبيرة ، القديمة والتينة البنيان ، بالكيوتزات الاصغر والاضعف ، يبدو لنا ان كلا من قيمة التكاليف وايام العمل قد ارتفعت في المستوطنات الصغيرة لدى كل عضو ، سواء بالنسبة لطعام الكبار أو كسائهم . وينتج العديد من الكيوتزات القديمة الملابس ومتطلبات الكسوة وباسعار مختلفة مما يساعدهم على الاقتصاد في كل من قيمة التكاليف وايام العمل . وبالمقابل ، تنفق الكيوتزات الصغيرة مبالغ اقل للعامل الواحد على الاطفال لان عدد اطفالهم اقل من عدد الاطفال في الكيوتزات القديمة . وينقص هذا من تكاليف تنشئة الاطفال الاجمالية مما يعني انخفاض تكاليف العمل في الفروع الانتاجية التي تدر دخلاً ، كما انه يزيد نسبة قدرتهم على العمل في فروع الاقتصاد المنتجة (٣٧) .

الربح في اقتصاد الكيوتز

لا يهدف الكيوتز الى جني ارباح طائلة ، لكنه يحاول دائما ان يوجد ميزانية يكفي بها نفسه بنفسه . ولقد دفعت المضاعب المادية التي واجهها الكيوتز في تاريخه الى الاهتمام باحراز الربح . فمثلاً ، وبالرغم من عقيدة الحركة ، يستخدم الكيوتز عمالاً ماجورين ، خاصة في المشاريع الصناعية . الكيوتز وحدة استهلاكية بالاضافة الى كونه وحدة انتاجية - لذلك ، فان الربح او الخسارة يوازي التوفير او عدمه . وان مدى صحة تقارير الربح والخسارة في الكيوتز عرضة لشكوك خطيرة . تسجل الكيوتزات قيمة موجوداتها

وفقا لقيمتها التاريخية ، اي ان تقارير الكيبوتز تبين قيمة الموجودات كما دفع سعر شرائها فعليا . وبالتالي ، فان الاكلاف السنوية الناجمة عن الاستهلاك ستعتبر على انها نسبة معينة من اصل القيمة المسجلة للموجودات . كان التضخم المالي الاسرائيلي فظيما الى درجة ان القيم المعطاة للموجودات ، وبالتالي حسابات اهتلاكها ، اصبحت بدون معنى (٢٨) . ويبين الجدول رقم (٥) الخسارة الصافية لحركة الكيبوتز خلال الفترة الواقعة ما بين ١٩٥٤ و١٩٥٧ .

ولدى تقسيم عدد الكيبوتزات الموجودة في العام ١٩٥٧ الى اربع مجموعات رئيسية ، وفقا لاعمارها ، وجد جرشون كادار المرشد الزراعي لبنك « لثومي اسرائيل » ان كل المجموعات ما عدا القديم جدا منها (الاربع والاربعون مستوطنة التي انشئت قبل سنة ١٩٥٣) قد عانت من الخسائر في العام ١٩٥٧ ، وفي تلك السنة اعطى الكيبوتز المتوسط في المجموعة القديمة جدا ربحا يعادل ٣٤٠٠٠ ليرة اسرائيلية مقابل خسارة قدرها ١٤٢٠٠٠ ليرة اسرائيلية في العام السابق ، وخسارة ٣١٠٠٠ ليرة اسرائيلية في العام ١٩٥٥ .

وقد اظهرت كل الكيبوتزات الاخرى خسائر ثابتة خلال الفترة ١٩٥٤ - ١٩٥٧ التي احصيت . ولقد قدرت المبالغ المأخوذة من الاعانات المالية المباشرة للمنتوجات الزراعية التي تعطيها الحكومة الاسرائيلية والوكالة اليهودية للكيبوتزات الصغيرة والموشاف ، ووجد ان ارباح المجموعة

القديمة من الكيوتزات في العام ١٩٥٧ تعود للاعانات . وكانت ارباح الكيوتز المتوسط في المجموعات القديمة ٣٤٠٠٠ ليرة اسرائيلية ، بينما كانت الاعانات المالية المباشرة التي وصلتها ٣٦٠٠٠ ليرة اسرائيلية ، وهكذا فان الخسائر بدون الاعانات المالية في المجموعات الاخرى قد تضاعفت (٢٩) .

الجدول رقم (٥)

تقدير لخسارات الكيوتز (بملايين الليرات الاسرائيلية)

١٩٥٧	١٩٥٦	١٩٥٥	١٩٥٤	
٤٥٥	٥٢٥	٥١٠	٤٢٥	الاستثمار الضخم للموجودات الثابتة
١٠٠	٨٠	٨٠	٩٩	الاستثمار الضخم للموجودات الجارية
٥٥٦	٢٠٥	٥٩٠	٥٢٥	كل الاستثمارات (الاضافية)
٢٨٠	٦٣٠	٥٤٠	٤٣٠	الزيادة في مجمل الديون الربح او الخسارة
١٧٦	٢٥	٥٠	٩٤	قبل حسم الانخفاض
٢١٥	١٨١	١٥٥	١٣٠	تقدير الاستهلاك
٣٩	٢٠٦	١٠٥	٣٦	الخسارة الصافية

المصدر : جرشون كادار ، « ارباح الزراعة » ، (تل ابيب : بنك لثومي اسرائيل ، نيسان (ابريل) ١٩٥٨) ، ص ١٢ .

٣٩ - جرشون كادار ، « ارباح الزراعة » ، نشرة عن بنك لثومي اسرائيل ، (تل ابيب : نيسان ، ١٩٥٨) ، ص ١٢ .

ويبين الجدول رقم (٦) الوضع المالي في ١١٣ كيوتزا في العام ١٩٥٥ والعام ١٩٥٩ .

ولقد عانت حركة الكيوتز ككل من خسائر صافية في الفترة ١٩٥٤ إلى ١٩٦٠ وبعدها اظهرت ارباحا في عامي ١٩٦١ و ١٩٦٢ . فكانت التقديرات غير الحقيقية للاستهلاك هي من اسباب العجز في اقتصاد الكيوتز ، وايضا تنسب الخسارة في حركة الكيوتز لارتفاع مستوى المعيشة في اسرائيل . وكذلك كان ارتفاع نسبة العمال في الكيوتزات التي لا تعطي دخلا سببا آخر لهذه الخسارة . وهكذا ، كلما انخفضت نسبة الاشخاص الذين يعملون في الفروع المنتجة للدخل ، كلما كان من الصعب دعم الاقتصاد في الكيوتز (٤٠) .

يؤثر موقع الكيوتز في نسبة ارباحه ولم يكن المعيار الرئيسي لتقرير موقع الكيوتز اقتصاديا بل كان سياسيا وعسكريا بالاضافة الى ذلك ، فان التكاليف الداخلية بما فيها الدفاع ، التعليم ، الصحة ، وتكاليف اخرى كانت مرتفعة ايضا . فقد عانى العديد من الكيوتزات وما زال بعض المستوطنات يعاني، من تكاليف الامن المرتفعة ومن اسعار المياه المرتفعة والمسافات البعيدة عن السوق . كل هذه تؤثر في فرص الربح امام الكيوتزات .

يعزى ربح حركة الكيوتز بعد العام ١٩٦١ لعدة عوامل . كان العامل الاول نظام الوكالة اليهودية « للكيوتزات الموجهة » فكان هنالك ، في العام ١٩٦٣ ، ١٢٢ كيوتزا تحت رعاية

دائرة المستوطنات (٤١) . في هذه الكيوتزات ، تعوض الوكالة اليهودية عن القروض التجارية التي اخذتها المستوطنات بفوائد مرتفعة . وعلاوة على ذلك ، تخطط دائرة المستوطنات اقتصاد هذه المستوطنات معتبرة قدرة اليد العاملة، والدخل والتكاليف والاستثمارات ، بينما تقدّم اتحادات الكيوتز المختلفة المدراء اللازمين لها . كذلك ساعدت القروض الطويلة

الجدول رقم (٦)

الحالة المالية في ١١٣ كيوتزا
(بملايين الليرات الاسرائيلية)

١٩٥٩	١٩٥٥	
٢١٤	١٠٠	الموجودات الثابتة
٢٨٧	١٣٠	الموجودات الاجمالية
٢٦٩	١٢٢	المطلوبات الاجمالية
١٨٩	١١٣	الدخل الكلي
١٩٤١	٧٤٢	تسديد الفوائد
١٠٤١	٦٤٣	تسديد الفوائد كنسبة من الدخل

المصدر : شلومو روسون ، « رسالة غير مكتملة » ،
عال همشمار - (تل ابيب : ٢٢ نيسان (ابريل)
١٩٦٠) ، ص ٢ . كما ورد في كتاب كانوفسكي ،
المصدر السابق ، ص ٩٤ .

٤١ - كتاب الحكومة الاسرائيلية السنوي ، (القدس :
المكتب المركزي للاعلام ، ١٩٦٢-١٩٦٣) ، ص ٣٤٤ .

الاجل التي تقدمها الحكومة والوكالة اليهودية والهستدروت على تعزيز اقتصاد الكيوتز . والعامل الآخر الذي ساعد على تحقيق الربح في الكيوتزات هو ازدياد الميل نحو المشاريع غير الزراعية . كما ان انخفاض عدد الاعضاء الذين تركوا الكيوتزات وقلة المهاجرين من اميركه الشمالية بعد العام ١٩٥٩ قد زاد في ربح الكيوتز (٤٢) .

الخاتمة

بدلت في هذا الفصل ، محاولة لتحليل العوامل التي جعلت الكيوتز قادرا على البقاء من وجهة النظر الاقتصادية . ولقد جاهد الكيوتز دائما ليدعم اقتصاده بنفسه . ولقد تبين ان الكيوتزات تعرضت للخسائر ، الا في الاعوام ١٩٦١ ، ١٩٦٢ ، و ١٩٦٤ . والسؤال المطروح هو هل العجز متاصل في الكيوتز ؟ ويبدو انه قد ينسب جزء من هذه الخسائر لبناء الكيوتز ، وآخر لعوامل بعيدة عن سيطرة الكيوتزات . وقد يمكننا تصنيف العوامل التي تؤثر في ربح الكيوتز الى عوامل خارجية وعوامل داخلية (٤٢) .

العوامل الخارجية هي :

(١) معظم الكيوتزات على الحدود ، وهذا يعني زيادة في اكلاف الامن والاستهلاك لبيعين في عدة حالات كذلك ارتفاع

٤٢ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ١٢٤ - ١٢٥ .

٤٣ - المصدر نفسه ، ص ١٣٣ - ١٣٧ .

اسعار المياه اللازمة للري .

(٢) على العموم ، تلقت الكيوتزات حتى منتصف العام ١٩٥٠ مساعدات اقل من غيرها من المستوطنات الاخرى (خاصة الموشاف) من الوكالة اليهودية لميزانية المستوطنات . وهذا جعل الكيوتزات تمويل استثماراتها بواسطة قروض قصيرة الاجل ومرتفعة الفائدة ، مما كان له تأثير سلبي متزايد على الربح .

(٣) لم تؤمن ميزانية الانماء في الحكومة الاسرائيلية اكثر من ٦٠ ٪ من القروض اللازمة للمستوطنات . وقد ارغمت قلة التوفير المستوطنات على استئانة الباقي من البنوك التجارية كقروض قصيرة الاجل وبفائدة مرتفعة .

(٤) ان فشل حركة الكيوتزات في جذب الشباب الى المستوطنات بعد العام ١٩٤٨ باعداد معقولة اثر في تنمية اقتصادها .

(٥) يوجد عدد كبير من الكيوتزات في اراض سيئة التربة حيث الامطار غير كافية . وتقلل الاعانات الحكومية خسائرها لكنها لا تجعل الاقتصاد قادرا على النمو .

(٦) تضيف سياسة التعليم في الكيوتزات مزيدا من التكاليف المحلية المرتفعة لكل فرد يولد في هذه المستوطنات .

اما العوامل الداخلية فهي :

(١) ان الاقتصاد المتنوع هو عادة اقل جنيا للربح من الاقتصاد المتخصص في ميدان واحد او في عدد قليل من الفروع الكبيرة .

(٢) حددت معارضة استخدام اليد العاملة الخارجية نمو الميادين الأكثر فائدة . وقد اجبر هذا المبدأ الكمبيوترات على ان تكون ذات رأس مال قسوي ، وعرض بناءها المالي الضعيف لصعوبات وزيادة في اكاليف الفوائد .

(٣) وعامل آخر مهم هو التركيب المؤسسي لفروع الاستهلاك التي تتطلب عددا اكبر من ايام العمل مما تتطلبه العائلة الخاصة المماثلة . كان لهذا تأثيره على ارتفاع كلفة العمل في الفروع المنتجة للدخل في الكمبيوتر .

(٤) اثر مستوى المعيشة في ربح الكمبيوتر . تحدد اتحادات الكمبيوتر هذه المستويات ، عادة بالنسبة لتلك المستويات السائدة في اسرائيل . وكان لهذا اثره فيما بعد على ارتفاع كلفة العمل في الميادين المنتجة للدخل فتدهور ربح الكمبيوتر .

(٥) لقد كوّن اعتماد مبدأ اكاليف الاهتلاك الزمني ، وكذلك غيره من البرامج الحسابية المضللة ، مفهوما خاطئا ، لدى مدراء الكمبيوتر وأعضائه ، عن ارباح المستوطنة .

(٦) وقد انقلت كلفة النشاطات السياسية والعامّة الاخرى التي تفرضها الاتحادات على كمبيوتراتها كاهل دخل الفروع الانتاجية بسبب ارتفاع كلفة عملها الفعلي .

هذه هي العوامل الرئيسية التي اثرت بشدة في قابلية نمو اقتصاد الكمبيوتر ، وعلى كل حال ، فهناك اسباب معينة للانتاج الحديث الفائض في حركة الكمبيوتر .

والاسباب الرئيسية هي (٤٤) :

(١) ساعد نظام « الكيوتزات الموجهة » ، الذي بحثناه من قبل ، ١٢٢ كيوتزا في نشاطاتها الاقتصادية . وهذا ساعد بشكل غير مباشر ، الكيوتزات القديمة كذلك بتخفيف العبء الاقتصادي عنها .

(٢) وقد ادت الاستثمارات الكبيرة التي قامت في السنوات السابقة الى زيادة في الانتاج .

(٣) كما كان نمو المشاريع غير الزراعية ، على العموم ، ذا فائدة للكيوتزات .

(٤) واصبحت الكيوتزات اكثر « وعيا للربح » كما استغلت المستوطنات خبرة الاقتصاديين المدربين لتقييم ربح الفروع الفردية ، واستعملت ، في عدة حالات ، تحليلات قدرات الطاقة الزائدة والمنتجة لتحديد الموارد الاكثر فائدة لدى استقلالها .

وفي الختام ، يمكننا القول ان الكيوتز ، كمعظم الحكومات المحلية في العالم الثالث ، يعاني مشاكل مالية . وتجعل هذه المشكلة الكيوتز ، في عدة حالات ، معتمدا على الاعانات المالية والقروض من المنظمات المختلفة لمواجهة احتياجاته ، كما اسلفنا في هذا الفصل .

الفصل الثالث

البناء التنظيمي

لنقف على كيفية العمل في الكيبوتز ، علينا ان نطلع اساسا على البناء الاداري حتى نعرف ما اذا كان البناء التنظيمي قادرا على بلوغ اهداف الكيبوتز . ولكي نتفحص قضاياها التنظيمية ، يجب بذل مجهود في بحث الانتخابات ، والاجتماعات ، والاعمال ، والمسؤوليات ، وسلطات هذا النظام الاداري .

يبحث الفصل التالي في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها لتبين الى اي مدى يوجد حكم ذاتي محلي في الكيبوتز . الحكومة الذاتية « تمنى نوعا من الحكم المحلي حيث ينتج عن الوحدة المحلية قسما معتبرا من اصحاب النفوذ فيه من بين المواطنين عن طريق انتخاب الموظفين وغيرهم » (١) . لم يكن لدى مؤسسي الكيبوتز مشكلة تنظيم شؤونهم . فقد اعتادوا على حراثة الارض وزراعتها واطعام القطيع دونما حاجة الى الآلات المعقدة من الادارة . ففي مساء كل يوم ، اعتاد اعضاء الكيبوتز ان يجتمعوا ويبحثوا قضاياهم ويضعوا

١ - وليام كولمان ، « الحكومة المحلية والتنمية الوطنية : احتمالات واطار » ، في دور الحكومة المحلية في التنمية الوطنية ، فرديريك بنت ولويس شيلدز ، محرران ، (منظمة المعاهدة المركزية ، ١٩٥٦) ، ص ٢٠ .

برنامج عمل لليوم التالي وهكذا ، فان الاجتماع العام لكل اعضاء الكيبوتز كان المطلب الوحيد لاستمرار اعمالهم الفعالة .

وكلما ازداد حجم الكيبوتز ، كلما اصبح اقتصاده اكثر تعقيدا . وبالتالي يجب ان يوضع برنامج العمل قبل مدة من اليوم الثاني ، وكذلك ، يجب توزيع العمل على الاعضاء ، والابقاء على الحد الاقصى للانتاج . ولم يكن اللقاء اليومي بعد العشاء كافيا واستعيز عنه باجتماعات رسمية تعقد امسيات السبت ، لكل الاعضاء .

اصبح اجتماع الجمعية العمومية الهيئة التنفيذية والتشريعية الحاكمة الاولى في الكيبوتز . ولقد اعطت هذه الجمعية السلطة لانتخاب كل الموظفين في مؤسسات وجمعيات الكيبوتز المختلفة . ومن المفروض ان تعالج كل قضايا العضوية ، علاقتها ببعض ، وبالعمل والكيبوتز ككل في الجمعية العمومية . فقد كانت الجهة الوحيدة التي لها السلطة لقرار حكمها على سلوك كل عضو .

وينتخب كل الموظفين في الكيبوتز لمدة قصيرة نسبيا . ففي الماضي كان يخضع أمناء المستودعات والمحاسبون ومدققو الحسابات وأمناء السر والفنيون لبدأ الدورات . وفي هذه الايام اصبحت هذه الوظائف مهنية تماما وهذا ما يتطلبه التنظيم في الكيبوتز . وهكذا اصبحت هذه الوظائف ثابتة ويعطى تدريب خاص للاشخاص الذين يقومون بها (٢) .

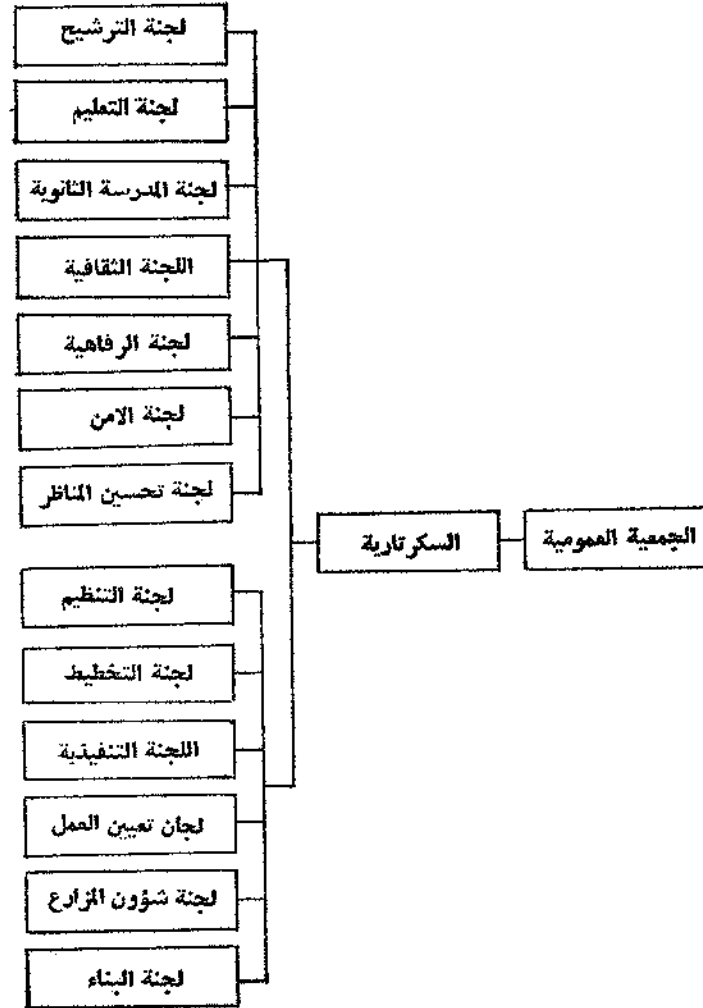
٢ - نفتالي جولومب ، « ادارة الكيبوتز » ، الادارة العامة في اسرائيل وفي الخارج ١٩٦٣ . (القدس : مطبعة جريدة الجروسالم بوست ، ١٩٦٤) ، ص ٥٦ .

وهناك ايضا ميل جديد لتكثيف التدريب لمن يقومون بأعمال لها اختصاصها . فقد بدأت حركة الكيوتز بالتعاون مع وزارة الزراعة الاسرائيلية والمؤسسات المهنية في اعطاء دروس اساسية لمربي الماشية وزارعي القطن والعمال الزراعيين . ويعطى نوع آخر من التدريب للمشرفين في الفروع الزراعية كما تعطى دروس للاعضاء في وظائف المزارع المركزية .

كان الكيوتز يشك دائما في تبني نماذج قيادية شكلية في بنائه الاقتصادي . ومهما يكن ، كلما ازداد الاقتصاد تعقيدا ، تزداد نماذج السلطة تدريجيا . لقد افترض في بادئ الامر ، ان كل عضو في الكيوتز يستطيع ان يشغل أي مركز اداري . وهكذا كان يعتقد ان جميع المناصب الادارية يمكن ان يقوم بها اعضاء من الكيوتز فقط ، بالتناوب ، وظن ان هذا التحديد للمناصب الثابتة قد يحد من ازدياد القوة البيروقراطية . واثبتت الخبرة ان هذه السياسة لم تكن عملية وان على الكيوتز ان يعمل بشكل ملائم ، وبالتالي فالمطلوب ان يتولى افضل المهرة والمختصين المسؤولية . ومع ان المناصب المهمة تتناوب حتى ان الفرد لا يبقى في الوظيفة اكثر من سنتين او ثلاث سنوات متتالية ، يتم التناوب بين عدد قليل من الاشخاص . وينتخب اعضاء الجمعية واصحاب الوظائف في اجتماع عام على اساس توصيات لجنة التسمية . وتعمل الجمعيات عادة لمدة سنة والموظفون لمدة سنتين او ثلاث .

يتكون جهاز الادارة في الكيوتز من ثلاثة مستويات رئيسية : الجمعية العمومية والسكرتارية والجمعيات المختلفة .

الرسم البياني الاول : البنيان الداخلي للكيوتو



الجمعية العمومية

الجمعية العمومية هي اعلى مستوى في ادارة الكيبوتز، وتجتمع حوالي مرة في الاسبوع وتشبه البرلمان في الكيبوتز. وسلطة الاعضاء المجتمعين غير محدودة سواء في حجم المواضيع المدرجة ام في قدرتها على التقرير . ولها سلطة على اللجان وكذلك على الافراد . يقبل الاعضاء الجدد في هذا الاجتماع، كما ينتخب اصحاب الوظائف واللجان ، وكذلك يوافق على الخطط الاقتصادية السنوية والقصيرة الامد ، والخطط المالية والمتعلقة بالطاقة البشرية وتحل المسائل الاجتماعية والعقائدية والثقافية في حياة الكيبوتز يبحث القضايا الراهنة وتصنيف القضايا والمبادئ الرئيسية (٣) .

ولكل عضو في الجمعية العمومية الحق في التعبير عن وجهة نظره والتصويت . وتتخذ كل القرارات بموافقة الاغلبية، مع ان بعض الفئات تطلب غالبية الثلثين .

العمل الرئيسي للاجتماع العمومي هو وضع السياسة التي يجب ان تتبعها كل مؤسسات الكيبوتز الاخرى . والعمل الاخر هو الاشراف على عملية تنفيذ قراراتها بالاستماع الى تقارير من الفروع والخدمات .

والمشكلة الجذرية التي تواجهها الجمعية العمومية هي عدم وجود حضور مناسب . ويوجد ميل في معظم الكيبوتزات لان يقع الاجتماع العام في ايدي فئة معينة من الاشخاص الذين يحضرون دائما . ويشكل عادة الثلث من مجمل الحضور في الاجتماع .

٣ - ليون ، المصدر السابق ، ص ٦٤ .

السكرتارية

إذا كانت الجمعية العمومية هي برلمان الكيبوتز ، فإن السكرتارية تعادل المجلس الوزاري فيه . والسكرتارية مسؤولة أمام الجمعية العمومية عن كل ادارة الكيبوتز . انها تشرف على أعمال كل اللجان . انها تنفذ السياسات التي تقررها الجمعية وتمارس سلطة حاسمة على مجمل سير العمل في الكيبوتز . مع ان السكرتارية تخضع دائما لقرارات اجتماع الاعضاء ، ومع ان الجمعية قد ترفض اقتراحاتها لكن لا توازي اي هيئة اخرى السكرتارية في جهة احتمالات تأثيرها على الرأي العام (٤) . وتتوافر للسكرتارية معرفة متخصصة شاملة كما وان لاقتراحاتها نوع من السلطة في نظر كل الاعضاء . يعتمد سير العمل في الكيبوتز ، اجمالا ، على السكرتارية لانها تؤلف وتنسق بين نشاطات الكيبوتز . انها لا تنسق فقط كل نشاطات الكيبوتز ، بل تحافظ ايضا على التوازن بين مخصصات الاستهلاك الفردي وتلك المخصصة للحاجات العامة . وتتألف السكرتارية ، في معظم الحالات ، من حوالي سبعة اشخاص وفقا لحجم الكيبوتز ، منهم اربعة مسؤولين عن الحالة الاجتماعية ، وثلاثة عن الحالة الاقتصادية (٥) . وسكرتير الكيبوتز مسؤول عن السكرتارية .

وينتقى السكرتير عادة من بين الذين لهم خبرة ادارية . وهو يعمل كهمزة وصل بين الكيبوتز ومؤسساته ، وحركة الكيبوتز ككل وهو ممثل الاتحاد في الكيبوتز ايضا . ويعتمد

٤ - المصدر نفسه ، ص ٦٥ - ٦٦ .

٥ - جولومب ، المصدر السابق ، ص ٦٠ .

نجاحه في وظيفته ، غالبا ، على قدرته على خلق روح رياضية بين الموظفين في الكيوتز . انه مسؤول عن الاتصال الخارجي، خاصة مع اتحاد الكيوتز . كما انه مسؤول عن تحضير برنامج اسبوعي لاجتماع كل الكيوتز ولنشاطاته وبالمقابل فانه يعفى من كل واجباته الاخرى في الكيوتز ويختار لمدة سنة واحدة على الاقل وهناك ميل الآن لاختياره لمدة سنتين .

اللجان

هناك عدة لجان في الكيوتز للقيام بنشاطاته المتعددة. وتنحصر مهمات هذه اللجان في حقول معينة بحيث تشرف لجنة ما على كل جانب من جوانب الحياة في الكيوتز . تتولى هذه اللجان واللجان الفرعية الشؤون الاقتصادية والعمالية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والسياسية والامنية والصحية والرياضية كما تتولى مسؤولية تعليم الاولاد وجريدة الكيوتز ومسألة استيعاب القادمين الجدد الى الكيوتز (٦) . وهناك كثير من الحالات التي تنتخب فيها لجان لأغراض محددة .

تتكون اللجان من خمسة الى ستة اعضاء (يمكن ان يزيد العدد أو ينقص عن ذلك في حالات معينة) وتنتخب لسنة واحدة مع ضمان درجة من الاستمرارية حيث يعاد انتخاب عضو أو عضوين من اللجنة السابقة لعضوية اللجنة الجديدة وتنتخب كل لجنة رئيسا لها وتقسّم الاعمال فيما بينها بحيث يصبح كل عضو أو عضوين مسؤولين عن جانب من جوانب المهمة الموكلة للجنة . ويتصل عمل اللجنة عادة بما لا يقل عن

نصف اعضاء الكيبوتز في السنة ، وبهذا فان الاعضاء يحسون بانهم يحكمون انفسهم . اما اهم لجان الكيبوتز فهي التالية (٧) :

١ - لجنة الادارة : وتتكون عادة من ٩ الى ١١ عضواً ، بعضهم اعضاء بحكم مناصبهم كالمستق العام وامين الصندوق والسكرتير وموزع العمل ورئيس الحسابات ، وبعضهم ينتخب من فروع اقتصاد الكيبوتز الرئيسية . تعالج هذه اللجنة القضايا التي ليس لها طابع اجتماعي معين ولا تعالج المسائل العامة . تهتم اللجنة الادارية في اجتماعاتها الاسبوعية او نصف الشهرية بالمسائل الادارية كالتخطيط الشامل وتنفيذ الخطط في مواعيدها وتحليل النتائج التي يصل اليها القطاع الصناعي او الزراعي في نهاية موسم العمل ، وترسم خطط التوسع المحتمل بما في ذلك التثمرات الممكنة (٨) . يتولى المنسق العام مسؤولية دعوة اللجنة الى الانعقاد . وهو الصلة الرئيسية بينها وبين السكرتارية فيعرض امام سكرتارية الكيبوتز المشاكل الادارية العامة . كما يشترك مع قسم الحسابات في اعداد خطط كل الفروع الاقتصادية . وتوزع هذه الخطط بعد اعدادها على مختلف الهيئات المعنية لمناقشتها وقرارها . والمنسق العام مسؤول ايضاً عن تنفيذ الخطة الادارية العامة على مدار السنة .

ويتحمل المنسق العام كذلك مسؤولية الاشراف على مختلف الفروع الانتاجية في الكيبوتز (الزراعة ، الانشاء ،

٧ - سبيرو ، الكيبوتز : مغامرة في المدينة الفاضلة ، المصدر السابق ، ص ٧٩ - ٨٠ .

٨ - جولومب ، المصدر السابق ، ص ٦١ - ٦٢ .

التعدين، الصيانة، التموين، الاعمال الخارجية والاستثمار) .
 وبمعنى آخر فانه المدير الاقتصادي العام . وهناك ادراك
 متزايد بان المنسق العام يتحمل اعباء فوق طاقته وهذا ما
 يفسر الازمة الادارية في الكيوتز . فالمنسق العام يفرق
 في القضايا الصغيرة بحيث لا يتسع له المجال للتركيز على
 خطوط النمو العام وعلى المشاكل الرئيسية ، وهي القضايا
 التي تشكل اساس وظيفته . ان عليه ان يرى ان الخطط
 الانتاجية قيد التنفيذ، وهو مسؤول كذلك عن اعمال اللجنة
 الزراعية .

يشرف المنسق العام على الاستثمارات في الكيوتز
 واذا كان للكيوتز مشروع صناعي ما ، فان المنسق
 هو المسؤول عن نشاطات هذا المشروع وهو الذي يشكل
 صلة الوصل بين الدوائر المختلفة ومؤسسات الكيوتز .
 واخيرا فان واجبات المنسق العام تشمل على التخطيط
 ومتابعة تنفيذ كل القرارات وتنسيق الشؤون الادارية
 وخاصة في فروع الانتاج والتثمين والصيانة والادارة .

اما موزع العمل فهو الساعد الايمن للمنسق العام في
 كل القضايا المتعلقة بالعمال والمعدات لان المنسق العام لا
 يستطيع تحمل مسؤولية مباشرة في مضمار القضايا العمالية
 المعقدة . تساوي مدة ولاية موزع العمل مدة ولاية المنسق
 العام تقريبا . ويتوقع من موزع العمل ان يكون ذا خبرة
 ادارية كبيرة كما وانه يدرب خصيصا ليتمكن من القيام
 بواجباته . وتشتمل واجباته على : رئاسة لجنة توزيع
 العمل ، تحضير الجداول لمسائل العمل الشهرية والاشراف
 على تنفيذها ، معالجة كل مشاكل العمال الشخصية ،

التنسيق اليومي بين العمال والمعدات ، معالجة الشكاوى ضد القرارات التي يتخذها موزع الوظائف . ويكون موزع العمل ايضا عضوا في سكرتارية الكيبوتز وبالتالي فانه يشارك في تحمل مسؤولية تنفيذ مخططات الكيبوتز .

اما امين الصندوق فيعمل بالتعاون الوثيق مع المنسق العام وعلى قدم المساواة معه في الوقت ذاته. كلاهما يخضع لسلطة السكرتارية ولقرارات الهيئة العامة . يساعد امين الصندوق في عمله كل من اللجنة المالية ومدير المشتريات ومدير المخازن . يشترك امين الصندوق والمنسق العام في الاشراف على طلب وتوزيع المعدات الثقيلة . ويتحمل امين الصندوق مسؤولية تسويق كل منتجات الكيبوتز ، وبالتالي فان عليه ان يكون ملما بتطورات الاوضاع في الاسواق .

تعرف اللجنة الادارية ايضا بلجنة السياسة الاقتصادية لانها ترسم سياسة الكيبوتز الاقتصادية ولانها تتخذ معظم القرارات الاقتصادية الهامة في السياق الطويل .

٢ - لجنة التخطيط : تتكون هذه اللجنة في مطلع كل عام وتنتهي مهمتها بمجرد وضع خطة سنوية عامة وبالتالي فان سلطتها محدودة .

٣ - اللجنة التنفيذية : وتتكون من ستة اعضاء بما فيهم المنسق العام والمحاسب وثلاثة اعضاء من لجنة السياسة الاقتصادية تتخذ هذه اللجنة القرارات اليومية بخصوص القضايا الاقتصادية في ضوء السياسات العامة المرسومة .

٤ - **لجنة تحديد العمل** : تتكون هذه اللجنة من المنسق العام والسكرتير وموزع العمل وخبير في الكفاية الانتاجية . تجتمع مرة كل شهر او شهرين وترسم خطة عامة لتوزيع الطاقة البشرية في الفترة القادمة .

تحمل هذه اللجنة مسؤولية التفيرات التي تطرأ في توزيع قوة العمل في المواسم المختلفة من السنة . وتتولى التخطيط للعمل وتحدد مكان عمل كل عضو . وتمتص هذه اللجنة بصلاحيه نقل اي عضو من فرع الى آخر حسب حاجات السياسة العامة . وتنظر في الشكاوى ضد قرارات المشرفين على العمل .

٥ - **لجنة شؤون المزرعة** : تساعد هذه اللجنة مدير المزرعة اذا اهتم ببحث المسائل التالية : التوسع والتقلص لنشاطات الكيوتز ، الاستثمار الاضافي في المباني والمواشي ، المشاكل المتعلقة بنقل المون والمنتوجات ، المياه والمسائل المشابهة . وتعتبر هذه اللجنة من اهم لجان الكيوتز بالنظر لمسؤوليتها عن ادارة شؤون المزرعة . واذا اشتمل الكيوتز على فروع صناعية فان شؤونها تقع ضمن صلاحية هذه اللجنة . ويمارس المدير العام للمزرعة ولجنته بمض الاشراف على الفروع الاخرى .

٦ - **لجنة الإنشاءات** : تخطط هذه اللجنة لبناء مساكن جديدة ومدارس الخ . . . وتستمد هذه اللجنة صلاحياتها من الهيئة العامة كما هو الحال بالنسبة الى اللجان الاخرى . وهناك بعض اللجان الاخرى التي تساعد السكرتير في

اشرافه على حياة الكيوتز الاجتماعية (٩) . ومن هذه اللجان :

أ - لجنة التسويات : وتسمى الموظفين واعضاء اللجان

للسنة المقبلة وبالتالي فان عمرها قصير .

ب - لجنة التربية : وتتولى كل الشؤون المتعلقة بالتعليم

وتربية الاطفال منذ ولادتهم حتى دخولهم المدرسة

الثانوية .

ج - لجنة التعليم الثانوي : وهي اللجنة المختصة بشؤون

المدرسة الثانوية .

د - اللجنة الثقافية : تتولى هذه اللجنة مسؤولية البرنامج

الثقافي في الكيوتز كتنظيم المحاضرات والاحتفالات

وتضع البرامج لايام العطل والاجازات وتنظم دروسا

في موضوعات مختلفة وتشرف على المكتبة وغرف

المطالعة .

هـ - لجنة الرعاية الاجتماعية : تتولى هذه اللجنة

مسؤولية معالجة القضايا الشخصية والعلاقات بين

اعضاء الكيوتز بما في ذلك مشاكل السكن ، توزيع

الاثاث، تنظيم الاجازات السنوية، والشؤون الصحية

ومساعدة الاقارب الذين يسكنون في الخارج .

و - لجنة الامن : وهي مسؤولة عن القضايا المتعلقة

بالدفاع عن الكيوتز .

ز - لجنة تحسين المناظر : يتحمل اعضاء هذه اللجنة

مسؤولية وضع برنامج كامل لتحسين المناظر في
الكيوتز .

الوظائف الأخرى المهمة هي لموزعي العمل ومفتشي
الفرع . أن موزعي العمل من أهم الموظفين المسؤولين في
الكيوتز . ولهم عادة مقدرة تنظيمية وإمكانية لتقييم حاجات
العمل لكل الفروع على الوجه الصحيح . والمفتشون هم الذين
يضعون الأسس نحو إنتاجية أفضل . وبالتالي يجب أن تكون
المفتش القدرة على تدريب وتوجيه كل العمال الذين هم تحت
إشرافه . يقدم كل مفتش فرع ، بين فينة وأخرى ، تقريراً
للمنسق العام عن تقدم فرعه .

توفر طريقة الإدارة في الكيوتز الفرصة لأعضائه ليتعلموا
حكم أنفسهم بأنفسهم . وغالباً ما يشترك كل فرد في إدارة
شؤون الكيوتز وتتاح الفرصة له لأن يصبح موظفاً . وتعطى لجان
الكيوتز عملياً فرصة لكل عضو ليشارك في الحكم المحلي .

والسؤال عن كيفية اختيار أعضاء اللجان سؤال مشوق .
يعلن من قبل أنه يجري انتخاب لجنة معينة لهذا الغرض .
وتتحمل لجنة التسمية هذه مهمة من أصعب الأعمال في
الكيوتز لأن الأعضاء لا يسرعون بعرض خدماتهم . وعلى العموم
ليس هنالك تلهف لتولي السلطة في الكيوتز . والصورة
العامة أن العضو العادي لا يرغب أبداً في أن يحتل مركزاً
بمبادرة شخصية (١٠) . وشاغلو الوظيفة غالباً ما يكونون في
مواقف لا يحسدون عليها أبداً ، وما لم يكن لديهم مهارة فعلية

في معاملة الناس فغالبا ما ينالون سمعة سيئة لانهم سيخاصمون كل فرد في محيطهم . وهذا يعني ان اعضاء اللجنة سيتلقون مساعدة يسيرة من الاعضاء .

ان اهم الصعاب التي تواجه الكيوتز هي امتناع الناس عن قبول مراكزهم في اللجان المختلفة. ويعود ذلك لان مكافآت السلطة لا توازي المسؤوليات المطلوبة . لا توجد مكافآت مالية ، بل اعتبار شكلي بسيط وليس هنالك قدر كبير من السلطة الملزمة لهذه المراكز . وبلاضافة الى ذلك ؛ فان الكثير من هذه الاعمال كثيرا ما يستنفد وقت شاغله . وفي عدة حالات لا يعفى اعضاء اللجان من المسؤوليات الاخرى . وهكذا فانهم يضطرون الى اتجاز معظم اعمالهم في المساء لانهم يكونون قد صرفوا نهارهم في وظائفهم الاعتيادية ، وهذا يعني انهم ينهكون وقلما يعودون الى عائلاتهم باكرا . وبالتالي ، ليس من المبالغة ان نقول ان المرشح في الكيوتز يقدر ويرحب بعدم تصويت اصدقائه الاعضاء له .

يبدو ان رفض قبول اي مركز وظيفي اصبح جزءا من تقاليد الكيوتز الى درجة ان الكيوتز اصبح يشك بالعضو الذي يوافق على الوظيفة بمجرد اتصال لجنة التسمية به . ان عدم الرغبة في قبول تعيينات اللجنة والمراكز التنفيذية هي مشكلة اجتماعية مهمة في الكيوتز ربما كان حلها في تخصيص تعويض اكبر ، وتخفيض العمل اليومي للموظفين .

يمكن الاستنتاج من البحث المتقدم انه ليس لفرد او مجموعة من الافراد السلطة العليا في الكيوتز . تنحصر كل

السلطة في الجمعية العمومية . ولان معايير الكيوتز متبعة عادة بدون استثناء ، لا يوجد رجال امن وقضاة او محاكم في هذا المجتمع . لقد تحقق الضبط الاجتماعي بوجود حد ادنى من مقاييس السلطة الرسمية . ولقد جعل نظام الرقابة الرسمي الموظفين يقومون بواجباتهم بدون قانون اداري .

لقد قمنا بمحاولة في هذا الفصل لدراسة بناء حكومة الكيوتز المحلية . وبالنتيجة ، من الاسلام القول بان بنساء الحكومة المحلية يعكس ، الى حد بعيد ، درجة عالية من مشاركة اعضاء الكيوتز في حكم انفسهم .

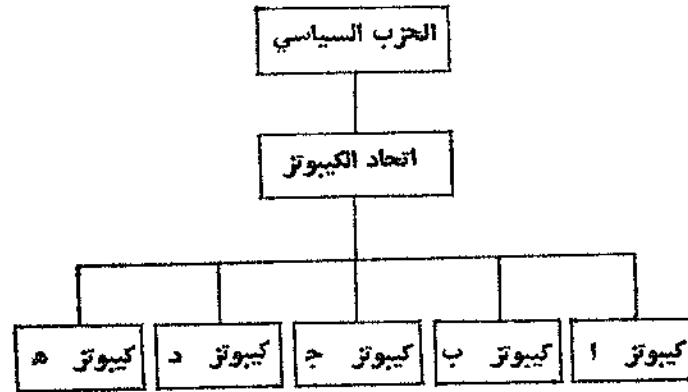
يجب ان يبقى في ذهننا ، انه يوجد تباين معين بين « الحكومة الذاتية » بالمعنى العادي للحكومة المحلية والحكومة الذاتية لمستوطنة جماعية . من وجهة نظر ادارة الدولة ، تقسيمها الى حكومة مركزية ومحلية ، ليست المستوطنة الجماعية الا مشروعاً خاصاً دون اي سلطة عامة . انه اتحاد افراد معينين ، غرضه العام ، بحسب قانون الجمعيات التعاونية الصادر في فلسطين في العام ١٩٣٣ ، هو « تنسيق وتنمية الفوائد الاقتصادية والاجتماعية لاعضائه وفقاً لقوانين التعاون » (١١) .

بما ان الكيوتز ، من وجهة نظر ادارية ، مشروع خاص ، فانه اكثر شمولاً في ادارته من اي حكومة محلية . اهم ما

١١ - لاندشت ، « الحكم الذاتي في المستوطنات الجماعية » ، في **طريقة جديدة في الحياة** ، وايندهان ديدز (محرر) ، (لندن : شندلر وجولومب ، ١٩٤٩) ، ص ٤٦ .

تعتني به الحكومة المحلية هو ضبط تلك المصالح العامة ، التي يتطلب تأمينها وصيانتها تكاليف ليست عادة في مقدور المواطن الفرد . تعتني الحكومة الذاتية في الكيبوتز ، بالإضافة الى تلك الواجبات ، بالكثير من متطلبات حياة أفرادها الخاصة وخلافا للحكومة المحلية التي تلقي العيب الاقتصادي على المشاريع الفردية ، فان الحكومة الذاتية في الكيبوتز تهتم بكل المتطلبات الشخصية لأعضائها . ولهذا فان الجهاز الاداري في الكيبوتز جهاز كبير ، كما وان التركيب الداخلي للكيبوتز يتأثر بتركيب اتحاد الكيبوتزات . وبينما يشكل الكيبوتز فرعا من الاتحاد فان الاتحاد بدوره خاضع للحزب السياسي .

الرسم البياني الثاني : التركيب الخارجي للكيبوتز



الفصل الرابع

طريقة الحكم

ان هدف هذا الفصل هو دراسة كيفية وضع السياسات والقرارات في الكمبيوتر حتى نتبين من هو الحاكم واين توجد مراكز القوة وما هي القوى التي تؤثر في صياغة القرارات وكيف تواجه الطلبات .

ان نظام الكمبيوتر السياسي، كأي نظام سياسي آخر، لا يقدر على العمل بكفاءة الا اذا كان اعضاؤه راغبين في دعمه والعمل على تسوية الفروقات واتخاذ القرارات بطريقة سلمية (١) . ان النظام السياسي « كأي نظام اجتماعي آخر له مصالح معروفة ليست متطابقة - مع انها ليست بالضرورة متعارضة ولربما متممة لمصالح أعضاء النظام وتتضمن هيئات واساليب منظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المصالح . ان قواعد اتخاذ القرارات ، بما فيها تحديد توزيع صلاحية اتخاذ القرارات والانظمة الدستورية العامة التي تسود المجتمع ، هي جزء من النظام

١ - ديفيد ايستون ، «محاولة لتحليل النظام السياسي» ،
السياسة العالمية ، المجلد التاسع ، (تشرين اول -
تموز ، ١٩٥٦ - ١٩٥٧) ، ص ٣٨٣ - ٤٠٠ .

السياسي» (٢) .

ان اتخاذ القرارات يعني - في هذه الدراسة - عملية الاختيار بين مسائل وفقا لسياسة موضوعة لتحقيق هدف معين . تشتمل عملية اتخاذ القرارات اختيارا أو انتقاء لنوع من التصرف من بين مجموعة من التصرفات البديلة (٣) . اما السياسة فتعني « اتجاها عاما لكيفية التفكير عند اتخاذ القرارات المناسبة للجماعة ككل » (٤) . وترسم السياسة لتحقيق هدف معين اي انها وسيلة لتحقيق غاية .

وضع جيمز روبنسون وروجر ماجاك اطارا للدراسة نظرية اتخاذ القرارات على ضوء «مجموعات من المتغيرات» (٥) . هذه المتغيرات هي :

(١) الظرف الذي يتخذ فيه القرار .

- ٢ - مورتون كابلان ، **النظم والعمليات في السياسة الدولية** (نيويورك : وايلي ، ١٩٥٧) ، ص ١٣-١٤ .
- ٣ - روبرت تانينباوم ، ارفينغ ويشلر ، وفرد مساريك ، **القيادة والتنظيم : مرتقب في العلوم السلوكية** (نيويورك : مكروهيل ، ١٩٦١) ، ص ٢٦٧ .
- ٤ - بول وفايث بيغورز ، « لتحدث في السياسة » ، **مجلة الموظفين** ، المجلد ٢٧ ، (تموز ، ١٩٥٠) ، ص ٧ .
- ٥ - جيمس روبنسون وروجر ماجاك : « نظرية اتخاذ القرارات » ، **في التحليل السياسي المعاصر** ، جيسس تشارلزورث ، محرر ، (نيويورك : المطبعة الحرة ، ١٩٦٧) ، ص ١٧٥ - ١٨٨ .

- ٢ (المشتركون في اتخاذ القرار .
- ٣ (المنظمة التي يتخذ فيها القرار .
- ٤ (عملية اتخاذ القرار .
- ٥ (نتيجة اتخاذ القرار .

ويتصف الطرف الذي يتخذ فيه القرار بالمفاجأة أو التوقع، ويتأثر المشتركون بشخصياتهم وأصولهم الاجتماعية وخبرتهم وقيمهم . اما المنظمة فتتكون من الادوار والوحدات بينما تتضمن عملية اتخاذ القرارات مجموع الاساليب والاجراءات والخطط التي تستعمل للوصول الى القرار . وبكلام آخر فان عملية اتخاذ القرارات تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات (١) . وسيبقى هذا الاطار النظري ماثلا امامنا لدى تحليلنا للقوى التي تحكم الكيوتز .

كيفية اتخاذ القرارات في الكيوتز

ان الهيئة العامة للكيوتز هي الجهة الرئيسية التي تتخذ فيها القرارات التي تؤثر في حياة الكيوتز الداخلية. وبالتالي فان الهيئة العامة هي ، من الزاوية الرسمية ، السلطة الاخيرة والاكثر حسما التي يستمد منها باقي السلطات الاخرى . وتواجه الهيئة العامة للكيوتز هذا الايام ازمة تمثل في تناقص نسبة الاعضاء الذين يحضرون اجتماعاتها الى النصف . ومن ناحية ثانية فان نسبة قليلة من الحاضرين يشاركون في الاجتماع بنشاط او يشاركون

٦ - المصدر نفسه ، ص ١٧٨ - ١٧٩ .

في المناقشات التي تدور في الاجتماعات بينما يشكو آخرون من كون الاجتماعات مملة .

من هذا يمكن القول ان عملية اتخاذ القرارات في الهيئة العامة للكيوتز ليست ديموقراطية كما يدعى اذ كيف يمكن ان تكون ديموقراطية حين يصل الحضور الى اقل من نصف مجموع الاعضاء وحيث يكون عدد المشتركين في اتخاذ القرارات اقل من ذلك بكثير . ان هذا الوضع يعكس اللامبالاة لدى بعض اعضاء الكيوتز الذين يفترض فيهم ان يشتركوا في اتخاذ القرارات كما ويعكس عدم احساسهم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الكيوتز الذي يقوم على المساعدة المتبادلة وعلى القيم الجماعية .

هناك العديد من الاعضاء الذين لا يرغبون في حضور الاجتماعات حين تطرح قضايا فنية . ولذلك فان الاتجاه السائد في الكيوتز يرمي الى تحويل هذه القضايا الى اللجان التي بدأت تلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرارات بينما يكتفي الاجتماع العام بتسلم تفسير عن القضايا الفنية من سكرتير الكيوتز او من الاشخاص المسؤولين عن هذه القضايا بالتحديد - لقد نتج عن ذلك ان عددا كبيرا من القرارات ، وخاصة تلك التي تتعلق بشؤون الساعة ، تتخذ في اللجان وتوضع موضع التنفيذ دون الرجوع الى الجمعية العمومية .

لقد طرا على الجمعية العمومية ، التي تشكل الجهة الرسمية لاتخاذ القرارات ، تغير جذري في السنوات القليلة الماضية ، فمع انها لا زالت نظريا ، تعتبر اعلى

هيئة تشريعية وادارية في الكيوتز ، فان التخطيط ومعظم القرارات والتوصيات الاقتصادية والاجتماعية تتخذ في الواقع ، من قبل المؤسسات الاصغر والاكثر تخصصا كالكارتارية ونؤساء الفروع الزراعية والصناعية . ومع ان الجمعية العمومية تجتمع في الغالب مرة في الاسبوع ، فان وظيفتها تنحصر في الموافقة على التوصيات والقرارات التي اتخذت في مكان آخر (٧) . ولكل فرع في الكيوتز مجموعته العمالية الخاصة التي تلتقي لتناقش وتقرر في تنظيم نشاطاته فتقوم بذلك بالمهام نفسها التي تقوم بها الجمعية العمومية للكيوتز ككل . ومن الممكن للمشرف على فرع ما ان يحتل مركزا رئيسيا في ادارة الكيوتز ككل .

لم تعد الجمعية العمومية اليوم قادرة على معالجة الشؤون الفنية والمالية والاقتصادية للكيوتز ، فالكيوتز يواجه مسائل غاية في التعقيد لا يستطيع سوى عدد قليل من اعضاء الكارتارية او من الفروع المختلفة مواجهتها . اما الاعضاء بشكل عام فليست لديهم المعرفة التي تؤهلهم ان يشتركوا في اتخاذ القرارات النهائية بشكل فعال . كل ذلك أدى الى عدم بحث المسائل الفنية واسلوب المحاسبة المعقد والتنسيق بين خطط الفروع المختلفة والخطة العامة للكيوتز في اجتماعات الجمعية العمومية .

ان كثرة اجتماعات الجمعية العمومية هو سبب آخر لعدم حضور الاعضاء ، اذ يصل عددها الى اجتماعين في الاسبوع في بعض الكيوتزات . ويعود السبب في كثرة الاجتماعات

الى محاولة تجنب نمو سلطة بيروقراطية في الكيبوتز وذلك بعدم تفويض حق اتخاذ القرارات الى جهة تنفيذية . اما السبب الثاني فيعود الى الرغبة في ابقاء الكيبوتز هيئة ديموقراطية مثالية ولهذا فانه لم ينتخب هيئة تشريعية تمثيلية (٨) . وقد تمثل ذلك في ان معظم القضايا في الكيبوتز تعتبر من مسؤولية اعضاء الكيبوتز ككل بينما تفوض هذه القضايا الى موظفين اداريين او الى هيئات تشريعية في النظم السياسية الاخرى .

ان لامبالاة الاعضاء بالنسبة للجمعية العمومية تعزز الاتجاه لتحويل كل القضايا ذات الاهمية الى الهيئات التنفيذية لتتخذ بشأنها القرارات المناسبة . قد لا يؤدي ذلك الى نمو سلطة بيروقراطية ولكنه بالتأكيد ليس عملا ديموقراطيا .

تحدد مطالب الكيبوتز من خلال السكرتارية التي هي بمثابة مجلس وزرائه . ويقوم مجلس الوزراء هذا بعرض المقترحات على الجمعية العمومية . ويقوم رئيس الجمعية العمومية ، الذي هو في الوقت ذاته سكرتير الكيبوتز ، بتجميع المقترحات والقضايا المقترحة بحثها في اللجان المتخصصة .

تحتل المناقشات غير الرسمية الاهمية ذاتها التي تحتلها المناقشات الرسمية في تحديد مطالب الجماعة .

٨ - سبيرو - الكيبوتز : مغامرة في المدينة الفاضلة ،
المصدر السابق ، ص ٩٢ .

قبل عقد اي اجتماع يكون معظم الاعضاء قد كوتوا مواقفهم من القضايا المطروحة على ضوء المناقشات غير الرسمية التي تستمر في كثير من الحالات الى ما بعد عقد الاجتماعات .

تتخلل الاجتماعات العامة انتقادات شديدة في كثير من الحالات وخاصة فيما يتعلق بسير العمل . ولكل عضو الحق في مناقشة اية قضية تطرح في الاجتماع وان يصوت ضدها . ولكن عليه ان يلتزم بالقرار الذي يصدر عن الاجتماع .

ويضم الكيبوتز جماعات تلتقي مصالحها الخاصة مع مصالح الجماعة، ولكن هذه الجماعات ليست ثابتة عادة بالنظر للطبيعة الديناميكية للكيبوتز . مثال على ذلك ان اللجنة التربوية تدرك انها لكي تحصل على سيدة لتدرس الاطفال، فان عليها ان تؤمن اصوات الوالدين ولكن هذا يعني ان المرشحة ستضطر الى ترك عملها في فرع آخر من فروع الكيبوتز . وذلك يؤدي الى تحرك مضاد من الفرع المعني ليحمل العاملين فيه على التصويت ضد الاقتراح . ويمكن ان توجد هذه الحالة من الضغط والضغط العاكس في كل جانب من حياة الكيبوتز وتستند الى المصالح الخاصة مثلا لعمال قطاع معين او لاعضاء الكيبوتز من سن معين يطلبون تبني برنامجا لبناء نوع من المساكن لحاجتهم الخاصة او لجنة تسمى للحصول على مزيد من المخصصات المالية (٩) .

ويشكل الرأي العام عاملا مهما في عملية اتخاذ القرارات في الكيبوتز وهو كذلك عامل اشراف فعال وغير رسمي. وتنتج

اهمية دور الرأي العام من اختفاء السرية او الخصوصية في الكيبوتز ، اذ لا تتاح للعضو فرصة لبقى وحيدا اثناء النهار فهو يعمل مع الجماعة وياكل في مطعم عام ويستحم في حمامات عامة ويشترك في نشاط جماعي معين كل ليلة تقريبا مما يؤدي الى بلورة حاجات الافراد وجعلهم اكثر انسجاما .

ومع ذلك فان الرأي العام يلعب دورا اكثر اهمية كوسيلة للرقابة الادارية والاجتماعية ، وفي كثير من الحالات، فان بعض الاعضاء يقومون بالمهمات الموكولة اليهم خوفا من الرأي العام . وحين لا يؤدي ضغط الرأي العام الذي يمارس بطرق غير رسمية الى نتيجة ايجابية فقد يلجأ الكيبوتز الى اجراءات اكثر رسمية . ويلجأ الى هذه الاجراءات عند حدوث انتهاك صارخ لنظم الكيبوتز كرفض التقييد بقرار رسمي صادر عن الكيبوتز . ويقضي احد الاجراءات بان يمثل الشخص الذي انتهك نظم الكيبوتز امام الجمعية العمومية ، ويعتبر هذا الاجراء وسيلة فعالة في الرقابة حتى ان مجرد التهديد باستعمالها يكفي لان الاعضاء حساسون لضغط الرأي العام . وحين لا يكفي التهديد بعرض القضية امام الجمعية العمومية لاحداث تغيير في سلوك الفرد ، يصبح من الضروري تنفيذ التهديد ويعتبر الفصل من الكيبوتز اقصى ما يمكن ان يلجأ اليه الكيبوتز : ويتم الفصل عادة اذا ثبت ان العضو مذنب او اذا رفض التقييد بقرار صادر عن الكيبوتز . ومع ذلك فانه نادرا ما يلجأ الى اسلوب الفصل .

دور المنظمات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات

هناك عدة مؤسسات تؤخر في اتخاذ القرارات في

الكيوتز من بينها اتحادات الكيوتز والهستدروت والوكالة اليهودية والاحزاب السياسية والحكومة المركزية .

تضع اتحادات الكيوتز الخطوط العامة للسياسة التي يجب أن يعمل وفقها الكيوتز . ان الهيئات الثلاثة العليا في الاتحاد المسؤولة عن رسم سياسة الكيوتزات هي المؤتمر والمجلس واللجنة المركزية (١٠) .

توضح الاتحادات عبر الهيئات المنتخبة المبادئ العامة والسياسات العملية في كل جانب من حياة الكيوتز وتحدها . ويتولى الاتحاد مسؤولية المساعدات المتبادلة بين الكيوتزات وتوزيع الطاقة البشرية المتوفرة في المستوطنات وتمثيل الكيوتز في الدوائر الحكومية والهستدروت والمؤسسات الصهيونية .

ويطلب من كل كيوتز ان يرسل بعض اعضائه ليخدموا في الاتحاد . لا يعمل الاتحاد وفق انظمة ادارية محددة بل يعتمد على الاقناع والمفاوضات مع كل كيوتز . ويهدف الاتحاد عادة الى توضيح مواقفه واقناع الكيوتز بصوابية القرارات التي يتخذها . وتكثر الخلافات في وجهات النظر بين الكيوتز والاتحاد ، على اي حال ، فان الاتحاد يتمتع بحق فرض موقفه على الكيوتز .

تحقق الكيوتزات من خلال الاتحاد ، التجانس العقائدي بفضل « الجماعية العقائدية » التي تعني ان اعضاء الكيوتزات

١٠ - هاري فيتاليس ، تاريخ الحركة التعاونية في اسرائيل (لندن : فالنتين ، ميشيل وشركاه ، ١٩٦٨) ، المجلد الثالث ، ص ٥٢ .

ملزمون بقبول قرارات الاغلبية الصادرة عن الكيوتز والاتحاد والحزب . وهذا يمكن الاتحاد من ان يطرح نفسه كجهة متحدة في اي موقف سياسي او عقائدي ، وذلك يعطي الاتحاد قوة اكثر من حجمه . لا يلجأ الاتحاد ابدا الى التسويات لانه مقتنع بصواب قضيته . وهذا يؤدي الى انسجام كامل في مواقفه (١١) . يبلغ الكيوتز الدوائر ذات العلاقة في الاتحاد بمعظم القرارات الرئيسية التي يتخذها ويستشيرها بشأنها . ويضم اتحاد كيوتز آرتسي حوالي العشرين دائرة (١٢) بقروعا التي تتولى ارشاد الكيوتزات ومساعدة الافراد واللجان المسؤولة عن العمل في الكيوتز (١٣) .

توفد هذه الدوائر المركزية الخبراء الى الكيوتزات في مختلف مجالات التخطيط ورسم السياسات . ويقوم هؤلاء الخبراء بوضع القواعد والاسس للكيوتزات الجديدة . وقد اقترح المجلس التنفيذي لاتحاد كيوتز آرتسي أن يتولى كل كيوتز قديم العناية بكيوتز جديد وان يؤمن له الخبرة

١١ - سبيرو ، الكيوتز : **مغامرة في المدينة الفاضلة** ،

المصدر السابق ، ص ١٩٨ - ٢٠٠ .

١٢ - وتضم : الاستيعاب ، هجرة الشباب ، الصحة ،

التعليم ، الشؤون الاقتصادية ، الصناعة ، التمويل ،

المكننة ، المشتريات المركزية ، التأمين ، الثقافة ،

النشاط السياسي ، التخطيط والبحث الزراعي ،

البناء ، الكهرباء ، الماء ، الامن ، الموظفين ، الشؤون

الاجتماعية ، فرع الشباب .

١٣ - ليون ، **المصدر السابق** ، ص ١٦٠ .

والارشاد والتوجيه . وقد يؤدي ذلك الى تدخل الكيوتزات القديمة في عملية اتخاذ القرارات في الكيوتزات الجديدة كما انه يشكل عبئا ثقيلا على الكيوتزات نفسها .

تشكل نشاطات الاحزاب السياسية والانحادات ، على العموم ، عبئا ثقيلا على حركة الكيوتز ككل . ومطلوب من الكيوتزات ، بواسطة انحاداتها ، ان تؤمن موظفين متطوعين للنشاطات السياسية ، ولنظمات الشباب الفرعية، ولنشاطات الاتحاد نفسه . ان التكاليف النقدية المباشرة نسبيا قليلة ، والعبء الرئيسي هو ايام العمل . كان عدد ايام العمل غير المدفوعة والمخصصة لهذه النشاطات في الكيوتزات القديمة في العام ١٩٥٥ يعادل ١٢٣٣ للعامل . وكان المعدل في المستوطنات التي انشئت بعد العام ١٩٣٥ هو ٨٤٣ للعامل (١٤) . تشير مجمل قوة العمل في اتحاد كيوتز آرتسي بين عامي ١٩٥٨ و ١٩٦٤ الى ان معدل عدد ايام العمل في كل مستوطناته كان بين ١١ و ١٢٦٥ للعامل (١٥) . اعطيت المعايير التي اوجدتها حركة الكيوتز ككل لعام ١٩٦٣ معدل عشرة ايام عمل للعضو في الكيوتزات الصغيرة ، و ١٢ يوم عمل في المجموعة « المتوسطة العمر » ،

- ١٤ - اتحاد المدققين ، **يالكوت** ، (تل ابيب : كانون الاول ، ديسمبر ، ١٩٥٧) ، ص ٤٦ - ٤٧ .
- ١٥ - اتحاد كيوتز آرتسي ، « ملخصات اوضاع العمال » (آذار ، مارس ، ١٩٦٠) ، ص ٣٤ ، (شباط ، فبراير ، ١٩٦٥) ، ص ٥ ، كما ذكر في كانوفسكي ، **المصدر السابق** ، ص ١١٥ - ١١٦ .

(يفترض ان تشمل تلك التي انشئت بين عامي ١٩٣٥ و ١٩٤٧)، و ١٥ يوم عمل في الكمبيوترات الكبيرة، (يفترض ان تشمل تلك التي انشئت قبل العام ١٩٣٥) (١٦) . ولنضع هذه الارقام في اطارها الموضوعي اللائم ، يجب مقارنتها بعدد ايام العمل المخصصة للإدارة الداخلية في الكمبيوتر . كان عبء نشاطات التطوع هذه مساويا ، او حتى يزيد ، عن عدد ايام العمل المخصصة للإدارة الداخلية . فاذا تحولت ايام العمل هذه الى نقود واضيفت الى التكاليف النقدية الصغيرة لكل شخص التي تمنحها الكمبيوترات لهذه النشاطات ، فانها ستلقي الضوء على جانب من العجز المادي الذي تواجهه الكمبيوترات (١٧) .

يمكننا القول ، بشكل عام ، بان اتحادات الكمبيوتر تلعب دورا مهما في اتخاذ السياسات العامة لحركة الكمبيوتر ككل . وتشارك دوائرها في عملية اتخاذ القرارات في كل جانب من حياة الكمبيوتر، من خلال السياسات المتخذة والمساعدة التقنية . يوجد في الاتحاد فرع للبحث والتخطيط لمزرعة الكمبيوتر . هذه الفئة تعطي الكمبيوترات تعليمات في التخطيط للمزرعة ، وتحضير نماذج لنباتات المزرعة ، وقواعد العمل والميزانية ، كما تساعد في تحسين اسلوب المحاسبة . وتوجد ايضا دائرة فنية تخطط للمستوطنات ككل كما تخطط نماذج البناء فيها ، وكذلك فانها تشرف على انجاز الخطط من الناحية الفنية . ويسعى قسم الانتاج الى زيادة انتاجية العمل في

١٦ - باهستروت ، (تل ابيب : نشرة عبرية شهرية ، ايار ، مايو ، ١٩٦٣) ، ص ٥٩ ، كما وردت في كانوفسكي ،

المصدر السابق ، ص ١١٦ .

١٧ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ١١٦ .

الكيوتزات ويضع الوسائل والطرق الكفيلة بزيادة الوفورات في الانتاج . ويهتم قسم تحسين السلامة اثناء العمل بظروف الامن في المعامل ومختلف فروع المزرعة . وهناك دائرة اخرى تهتم بالصناعة في الكيوتز وتسمى هذه الدائرة في اتحاد كيوتز آرتسي « تيحن » وهي بمثابة شركة محدودة تدير المعامل الصناعية في الكيوتزات وتشرف على المؤسسات الفنية وعلى مد الكيوتزات بالمواد الخام والمال، ودائرة اخرى هي مصلحة المشتريات والتموين . وتقدم بعض الكيوتزات ككيوتز آرتسي دورات نصف سنوية لتدريب الاعضاء لادارة المزارع (١٨) .

تمثل هذه الاتحادات المستوطنات المختلفة لدى مؤسسات الدولة والوكالة اليهودية والهستدروت . كما تحمي مصالح الكيوتزات الاقتصادية وتجري الاتصالات اللازمة لتأمين موازنات الكيوتز والقروض التي يطلبها والاسعار الملائمة لمنتجاته الزراعية . ويقوم الاتحاد بعمليات البيع والشراء لجميع اعضائه وبذلك يضمن الحصول على اسعار افضل لانه يتعاطى بكميات كبيرة (١٩) .

ويعتبر الكيوتز من وجهة نظر الاتحاد مجرد فرع من الاتحاد العام وبالتالي فان الحكم الذاتي محدود بما تملسه

١٨ - دارين درابكين ، نماذج من الزراعة التعاونية في

اسرائيل ، المصدر السابق ، ص ١٨٤ - ١٨٥ .

١٩ - هاري اسريغ و ابراهام سيفال (محرران) . اسرائيل

اليوم ، (نيويورك : اتحاد الارسلالات الاميركية

العبرية ، ١٩٦٤) ، ص ١٤٣ .

السياسة المركزية للاتحاد وبدرجة الخضوع التي يتطلبها الاتحاد من أعضائه للسياسات العامة التي يرسمها . وهكذا فان تبعية الكيوتزات للاتحاد هي القيد الاساسي على الادارة الذاتية للكيوتز .

وفي العام ١٩٦٣ اسست الاتحادات تحالف الكيوتزات الذي اصبح المنظمة التي تشمل جميع الاتحادات وتعالج جميع القضايا المشتركة بين الكيوتزات من بينها مشاكل استيعاب المهاجرين الجدد وعمل لجنة الصناعة ودورات المعلمين المشتركة والدروس الزراعية العليا المشتركة والتدريب الصناعي والاقتصادي . وبشكل عام فان هذا التحالف يضم جميع الكيوتزات في نطاق العون المتبادل والدورات التدريبية والتعاون الاقتصادي (٢٠) .

ويمثل الهستدروت مؤسسة اخرى هامة تلعب دورا في عملية اتخاذ القرارات في الكيوتز بصورة غير مباشرة . والهستدروت ، وهو الاتحاد العام للعمال في اسرائيل ، يعتبر القوة الاقتصادية الرئيسية في اسرائيل ويضم في صفوفه ٩٠ ٪ من العمال في اسرائيل (٢١) .

ويرتبط حوالي ٨٠ ٪ من الكيوتزات بالهستدروت

٢٠ - موشيه جلبوا ، « مشاكل هيفرات اوفديم » ، في اسرائيل اليوم : مجتمع جديد في طور التكوين ، يهودا جوثيلف (محرر) ، (تل ابيب : دار هامينورا للنشر ، ١٩٦٧) ، ص ٢٥١ .

٢١ - ليونارد فاين ، اسرائيل : السياسة والشعب ، (بوسطن : ليتل ، براون وشركاه ، ١٩٦٨) ، ص ٢٥٣ .

وتشكل جزءا من مشروعاته الاقتصادية (٢٢) . لا يعتبر عضو الكيوتز نفسه من الناحية العقائدية مزارعا بل عاملا وجزءا عضويا من الحركة العمالية الاسرائيلية . وترتبط الكيوتزات بالهستدروت من خلال اتحاداتها . ويهتم الهستدروت بمصالح اعضاء الكيوتزات في اطار اهتمامه بالحركة العمالية في اسرائيل ككل اذ انه يناضل في سبيل ظروف افضل للعمال واجور اعلى ، واسعار افضل لمنتجاته . ويحاول الهستدروت باستمرار ان يحصل على اسعار افضل لمنتجات الكيوتز وان يؤمن له قروضا ومساعدات من الحكومة المركزية .

وبما ان الكيوتز عضو في الهستدروت ، فانه يخضع لانظمتها المتعلقة بظروف العمل العامة ولنظامه المتعلق بالمسائل الوطنية والعمالية التي يعتبرها الهستدروت ضمن نطاق اختصاصه، وبالمقابل فان الكيوتز يتمتع بالامتيازات المتعددة التي تمنحها اياه عضويته في الهستدروت، فيشتري الكيوتز كما سبق وذكرنا تمويناته من خلال تعاونيات الكيوتز ويسوق منتجاته من خلال تعاونية الهستدروت للتوزيع التي تدعى « تنوفا » ويساهم في تعاونية النقل التابعة للهستدروت . وبالإضافة الى ذلك ، فان الكيوتز يساهم في نظام للتطبيب الجماعي الذي يشرف عليه الهستدروت والذي يتأمن للكيوتز بموجبه عيادة وطبيب مقيم وطبيب اسنان وممرضة وعناية طبية كاملة تشمل الاستشفاء .

والوكالة اليهودية تلعب ايضا دورا مهما في ادارة حركة

٢٢ - دارين - درابكن ، نماذج من الزراعة التعاونية في اسرائيل ، المصدر السابق ، ص ٥٨ .

الكيوتزات وكانت الوكالة اليهودية، بموجب نظام تأسيسها، تضطلع بمسؤولية «تقديم المشورة للإدارة في فلسطين والتعاون معها في الأمور الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في الوطن القومي اليهودي» كانت تعتبر منظمة شبه حكومية تتمتع بسلطة واسعة في القضايا التي تؤثر في اليهود . وكان الصهيونيون يعتبرونها ممثلهم الشرعي قبل ١٩٤٨ (٢٢) . وتولى الوكالة اليهودية معظم المسائل المتعلقة بالهجرة وتعطي سياسة توجيه الكيوتزات التي تتبعها الوكالة اليهودية اليد الطولى في التأثير على عملية اتخاذ القرارات في هذه الكيوتزات ، فتدخل الوكالة اليهودية في توزيع العمال وفي المدخول والنفقات والاستثمارات التي تتبع الكيوتزات الخاضعة لتوجيهها . ومع ذلك فإن الوكالة اليهودية تترك شؤون الإدارة الداخلية اليومية للكيوتزات نفسها . وتقدم الوكالة اليهودية قروضا طويلة الأجل تساعد في تنمية اقتصاد الكيوتز كما تفعل الحكومة المركزية والهستدروت .

والاحزاب السياسية هي ايضا قوة اخرى تؤثر في حياة الكيوتز . فقد اصبحت الظاهرة البارزة في الكيوتزات منذ ١٩٤٨ هي سيطرة الاحزاب السياسية الاسرائيلية ، وفي بعض الاحيان اشرافها الكامل على حياة ومصير الكيوتز الى درجة ان الكيوتز لم يعد يلعب دورا مؤثرا في الحزب السياسي الذي يتبعه .

ويمكن القول ان لا اهمية تذكر للخلافات الايدولوجية القليلة بين اتحادات الكيوتزات لولا العراقيل التي تضعها

الاحزاب السياسية التي تصر على سياستها القائمة على مبدأ فرّق تسد (٢٤). وقد اثرت الانقسامات العقائدية التي حدثت في العامين ١٩٥١ و ١٩٥٥ داخل الاحزاب الاشتراكية في اسرائيل بشكل جذري في حركة الكيوتز الى درجة تمزيقها اربا اربا . فقد نتج عن ذلك ان بعض الكيوتزات انقسمت على نفسها وانفصلت الى قسمين يتبع كل منهما حزبا سياسيا مختلفا ، وانتقل آلاف الاعضاء من كيوتز الى آخر . وقد اسهم هذا الصراع الحزبي أكثر من غيره في انقاص مكانة الكيوتز بين القطاعات الاخرى في المجتمع الاسرائيلي (٢٥) .

لقد ضمن الكيوتز لاجتماعه حكومة محلية ذاتية في ظل مساواة كاملة ، وتأمين اقتصادي واجتماعي ، وأوجد نظاما للانتاج والاستهلاك الجماعيين وشجع فكرة المسؤولية المتبادلة والعون المتبادل . ومع ان الكيوتز قد سعى لان يوجد نوعا جديدا من الانسان الذي يؤمن بالمحبة الاخوية ، فان الصراع الحزبي داخل الكيوتزات قد فرّق هذه الصورة واثبت ان عضو الكيوتز سرعان ما ينسى مبدأ المحبة الاخوية ويتصرف بطريقة مغايرة لما يتوقع منه .

وتتصرف الاحزاب السياسية ، في علاقاتها في الكيوتزات المرتبطة بها ، بصورة متسلطة . يرسل الحزب الى الكيوتز خطوطا عريضة للسياسة التي يتبناها الحزب في موضوعات معينة ، وحين يوافق مجلس الحزب على هذه

٢٤ - كاديش لوز ، معالم على الطريق ، (تل ابيب : ١٩٦٢) ،

ص ٢٩٩ .

٢٥ - شيرن ، المصدر السابق ، ص ٧٣ .

الموضوعات يصدرها بشكل تعليمات الى اللجان السياسية والمفوضين الحزبيين في كل الكيوتز لبدءوا حملة من الاجتماعات لمناقشة موقف الحزب المقترح واصدار القرارات المؤيدة لميثاق الحزب .

ويندر ان لا يؤيد اي كيوتز القرار الذي يتخذه الحزب ويعمل بموجبه . وفي كثير من الحالات فان الاعضاء ، وخاصة اولئك المرتبطين بالمابام ، يتبعون السياسة التي يملها الحزب دون مناقشة شرعية لهذه الاوامر . وبمعنى آخر فان الكيوتزات قد اصبحت اسيرة سياسية ونفسية للاحزاب المعنية . ان ايمان الكيوتزات بالايديولوجية الجماعية يجعلها تطيع قرارات الحزب دون تردد .

ومن الجدير بالذكر ان قوة هذه الاحزاب التي تدمي الاشتراكية قد استمدت في اوائل عهدها من الكيوتزات نفسها ومنها انتقت الاحزاب معظم قياداتها . وبما ان حركة الكيوتزات كانت منظمة تنظيميا جيدا خاصة اذا قورنت بباقي القطاعات ، فان تقديمها المساعدة المادية والبشرية والمعنوية كانت ضرورة لبقاء الاحزاب (٢٦) .

اما دور الحكومة المركزية في ادارة الكيوتزات ؛ فهو اقل اهمية من دور المؤسسات الاخرى . وتختلف العلاقة بين الحكومة المركزية والكيوتز على المستوى المركزي والمحلي في اسرائيل عنها في البلدان الاخرى . وكما ذكرنا في الفصل السابق فان الحكومة المركزية تعتبر ان الكيوتز هو جمعية لافراد هدفها تنظيم وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية

لاعضائه . وعلى الكيوتز ان يطيع قوانين وانظمة الحكومة المتعلقة بالجمعيات التعاونية برغم ان ليس للكيوتزات دساتير رسمية(٢٧) .

وتلعب الحكومة دورا في عملية اتخاذ القرارات في الكيوتز من خلال سياستها العامة على المستوى الوطني - فهي تمارس دورا في الكيوتز من خلال الحزب السياسي والاتحاد والوكالة اليهودية والهستدروت . ومع ذلك فان اهم دور تلعبه الحكومة في حياة الكيوتز هو الدور الاقتصادي ، اذ تعطي الكيوتزات مساعدات تمكنها من تأمين بقائها .

وهكذا كانت عملية اتخاذ القرارات في الكيوتز ، كما هو الحال في اية منظمة اخرى ، تتأثر بعدة عوامل بعضها داخلية وبعضها خارجية . وقد ذكرنا من العوامل الداخلية الجمعية العمومية واللجان وميول الاعضاء وذكرنا من العوامل الخارجية الاحزاب السياسية والاتحادات والوكالة اليهودية والهستدروت والحكومة المركزية . وتلعب هذه العوامل الخارجية دورا في تقييد ممارسة الكيوتز للحكم الذاتي لانها تشرف على السياسة العامة للكيوتزات وعلى عملية اتخاذ القرارات فيها . وبالتالي فان القرارات الوحيدة التي تبقى بيد الكيوتز نفسه هي القرارات المتعلقة بالشؤون اليومية والادارة الداخلية .

الفصل الخامس

خاتمة

لقد اظهرت هذه الدراسة ان الكمبيوتر يتمتع بحكم ذاتي محلي حين يشارك اعضاؤه في ادارته ضمن اطار السياسة التي يرسمها الاتحاد الذي ينتمي اليه الكمبيوتر . وبما ان معظم القرارات التي تصدر عن الكمبيوتر تتخذ في الجمعية العمومية وتنفذ من قبل سكرتارية الكمبيوتر ولجانته المختلفة ، وبما ان تلك الاعضاء او نصفهم يشتركون في هذه اللجان ، فمن الممكن القول بان الكمبيوتر يتمتع بدرجة عالية من الحكم الذاتي . ومع ذلك فان قوى عديدة تؤثر في القرارات التي تتخذ من قبل الجمعية العمومية وغيرها لان هذا الجهاز الاداري لا يعمل في فراغ ، فالخبراء في الكمبيوتر مثلا ، كما هم في الاجهزة الادارية الاخرى ، يلعبون دورا حاسما في اتخاذ القرارات في الحقول المتعلقة بهم .

وقد لعبت عدة عوامل في تعزيز الحكم الذاتي في الكمبيوتر ، منها ان الكمبيوتر ليس وحدة محلية تابعة للحكومة المركزية . فالكمبيوتر يعتبر مشروعا خاصا لا يستمد سلطته من المركز وبالتالي فان على الكمبيوتر ان يمد افراده بجميع الخدمات التي يفترض في الحكومة المركزية ان تؤمنها .

ولهذا يشتمل الكيبوتز على جهاز اداري واسع .

ان اسلوب جلب الاعضاء والايديولوجية الجماعية وقلة عدد سكانه ، هي اسباب اخرى تشجع الكيبوتز او تساعد في تحقيق الحكم الذاتي المحلي . يبذل الكيبوتز عناية خاصة لكيفية اختيار اعضائه فهم يختارون لتمتعهم بكفاءات معينة او لانهم يولدون فيه ويلقن الاعضاء الذين يختارون لعضوية الكيبوتز بشكل يجعلهم راغبين في المشاركة بعملية الحكم .

وبالاضافة الى ذلك فان قلة عدد سكان الكيبوتز يجعل الاعضاء اكثر رغبة في المشاركة لانهم ينظرون الى الكيبوتز على انه عائلتهم الكبرى . وكذلك فان ايديولوجية الكيبوتز وارتباطه السياسي يشجعان اعضاءه ليكونوا اكثر نشاطا في حياة الكيبوتز . ولعل ذلك هو السبب الذي يجعل اعضاء الكيبوتز ايضا نشيطين سياسيا فقد بلغ عدد اعضاء الكنيست الرابع القادمين من الكيبوتزات ١٩ عضوا اي ١٦ ٪ من مجموع الاعضاء بينما تبلغ نسبة سكان الكيبوتزات ٣٥ ٪ من مجموع السكان الاسرائيليين وهذا يدل على مدى التأثير العقائدي للكيبوتز على اعضاءه (١) . وقد شكل الوزراء القادمون من الكيبوتز في الحكومة الائتلافية الماضية ٢٣ ٪ من الوزارة (٢) . وهذا يدل على درجة عالية من اندماج الكيبوتز في الحياة السياسية .

١ - دارين سدرايكن : الكيبوتز : مفامرة في المدينة الفاضلة ،

المصدر السابق ، ص ١٦٩ .

٢ - نفتالي جولومب ، المصدر السابق ، ص ٢٢ .

وقد بينا كذلك انه ، برغم ممارسات الحكم الذاتي المحدودة ، فان الكيبوتز يواجه بعض المشاكل التي تمنعه من ان يكون مستقلا تماما في حكم نفسه . ويمكن تصنيف هذه المشاكل على انها مشاكل ادارية وسياسية واجتماعية واقتصادية .

وهناك بعض القيود المفروضة على عملية الحكم الذاتي في الكيبوتز (٢) . الاتحاد الذي ينتمي اليه الكيبوتز هو احد هذه القيود ذلك ان كل اتحاد يمتلك صورة معينة لكيفية تنمية الجماعة ولاسلوب حياتها . وبهذا المعنى ، فان الاتحاد يمارس سلطة مركزية على الكيبوتز وخاصة في المجال الاقتصادي .

اما القيد الاخر فينبع من داخل الكيبوتز وذلك حين الوصول الى مرحلة معينة من النمو والتطور فمع ازدياد النشاطات الزراعية والصناعية تصبح بالتدريج اكثر فاكثر تخصصا، وذلك يتطلب مزيدا من العمال المهرة والمتخصصين . ولا يستطيع العضو الذي لا يمتلك معرفة كافية بهذه الامور من خلال التجربة العملية تولي منصب اداري من هذا النوع . وهكذا مع نمو الكيبوتز ، من حيث عدد اعضائه ونشاطاته الاقتصادية تتناقص درجة الحكم الذاتي لان الاولوية تعطى للاشخاص المتخصصين .

وهكذا فان فكرة الحكم الذاتي التي تعني اشتراك جميع الاعضاء في ادارة الشؤون العامة للكيبوتز، ممكنة فقط حين يكون عدد السكان قليلا .

اما المشاكل الاجتماعية فتعود احيانا الى تركيب الكيبوتز الاجتماعي . ان هذا النظام لا يعكس مساواة كاملة بين الرجال والنساء وبين الصغار والكبار . وذلك اقرار من حركة الكيبوتز بعدم قدرتها على تحقيق الديمقراطية المثالية بين اعضائها .

وقد اصبح الدور الذي تلعبه حركة الكيبوتز في صهر المجتمع الاسرائيلي ، منذ العام ١٩٤٨ ، دورا محدودا واصبحت فكرة الكيبوتز وفكرة المساواة في المجتمع ، التي ظن في وقت من الاوقات انها اساسية لوجود اسرائيل ، اقل اهمية هذه الايام (٤) .

ولم تعد الكيبوتزات تمارس في السنوات الاخيرة العمل الريادي . وقد قضى ركودها هذا على اكثر صفاتها جاذبية الا وهي تحمل الصعوبات والفقر في سبيل مثل الريادة (٥) ، وقد ادى هذا ببعض الناس الى الاعتقاد بان الكيبوتز قد اصبح مؤسسة مرفهة تتمتع بمستوى معيشي مرتفع .

يقدر بعض اعضاء الكيبوتز نسبة الاعضاء المهتمين بالفعل بالاسس العقائدية والحياة الاجتماعية بـ ٤٠٪ من

٤ - مانزباخ ، ا. مقدمة لدراسة الكيبوتز والمستوطنات الجماعية الاخرى ، (ملبورن: مجلس الولاية الصهيوني في فكتوريا ، ١٩٥٧) ، ص ٢٥ .

٥ - كراون ، الن ، « عالم الكيبوتز المتغير » ، مجلة الشرق الاوسط ، المجلد ١٩ ، العدد ٤ ، (خريف ، ١٩٦٥) ، ص ٤٢٧ .

مجموع الاعضاء (٦) . ان الكيوتزات لا تواجه فقط صعوبة في ايجاد الاعضاء بل انها تعاني من المعدل المرتفع للاعضاء الذين يتركون . وكلما كان الكيوتز اكثر ثروة كلما ازداد استقرار اعضائه . وهذا يعني ان مستوى المعيشة وليس المعتقدات الايدولوجية هو العامل الذي يجلب العدد الكبير من اعضاء الكيوتز (٧) . فاذا ما قرر شاب ان يغادر الكيوتز ليعيش في المدينة فانه يتصرف وكأنه يختار بين مهنة واخرى او بين مكان اقامة وآخر (٨) .

تؤمن حركة الكيوتز بان مستقبل وجودها يعتمد على اطفالها، فقد فقدت الكيوتزات الى حد ما الامل في الحصول على اعضاء جدد على نطاق واسع . وتعود الزيادة الصغيرة في عدد السكان بالدرجة الاولى الى انضمام الشباب الذين يتمون الخدمة العسكرية الى الكيوتزات (٩) .

لقد تحقق حلم حركة الكيوتزات بقيام دولة اسرائيلية في العام ١٩٤٨ خاصة وان مسؤوليات استيعاب المهاجرين الجدد واستيطان المناطق غير المأهولة لم تعد مهمة حركة الكيوتزات وحدها .

وكذلك فان الادعاء بان الكيوتز يشكل جزءا ضروريا في النظام الدفاعي الاسرائيلي ، هو ادعاء غير واقعي لان

٦ - المصدر نفسه ، ص ٤٢٨ .

٧ - المصدر نفسه ، ص ٤٢٨ .

٨ - زينغر ، زفي ، « ازمة الانجاز » الافق اليهودي ، (نيسان ، ابريل ، ١٩٦٣) ، ص ١٢ .

٩ - كانوفسكي ، المصدر السابق ، ص ١٤٣ .

الدفاع الان من مسؤولية الجيش الاسرائيلي . ولان مستعمرات الناحال اخذت تلعب الدور الرئيسي كمراكز عسكرية متقدمة للمراقبة والحراسة بدل الكيوتزات . ومع ذلك فان نوعية جندي الكيوتز افضل من باقي الجنود الاسرائيليين . ويشكل الطيارون القادمون من الكيوتزات نسبة عالية بين الطيارين الاسرائيليين . وربما يعود ذلك الى سببين : الدرجة العالية من الاستقلال التي ينشأ عليها عضو الكيوتز والضغط الاجتماعي الذي يمارسه الكيوتز على العضو لينجح (١٠) . وقد بلغت نسبة القتلى من اعضاء الكيوتزات في عدوان حزيران ٢٥٪ من مجموع القتلى الاسرائيليين . وربما يعود ذلك الى انهم يتمتعون بقدرة جسدية وتدريب على النظام افضل للقيام بالمهام القتالية (١١) .

وقد اهتمت هذه الدراسة ايضا باقتصاد الكيوتز وتبين لنا ان الكيوتز يعاني من المشاكل ذاتها التي تواجهها الحكومة المحلية ، اي الصعوبات المالية . وهذا جعل اقتصاد الكيوتز يتجه اكثر فاكثر لتحقيق الربح . ولهذا فان العديد من الكيوتزات بدأت تهتم بالصناعة لانها مريحة اكثر من الزراعة . ولكن ذلك ليس هو السبب الوحيد لادخال الصناعة الى الكيوتزات فهناك اسباب اخرى من بينها

١. - هاوزليخ ، اري ، « اولئك الشباب العظماء في الاتهم الطائرة » ، مجلة الجويش اوبزرفر ، المجلد ١٨ ، العدد ٣٠ ، (٢٥ تموز ، يوليو ، ١٩٦٩) ، ص ٦ - ٧ .
- ١١ - « اطفال الكيوتز » ، الاوبزرفر ، (لندن : ٢ تشرين الثاني ، نوفمبر ، ١٩٦٩) .

محدودية الموارد الطبيعية « الماء والارض » والفائض في المنتجات الزراعية في السوق المحلية وتزايد انتاجية العامل بنسبة ١٠٪ في السنة وارتفاع مستوى الدخل من الصناعة مقارنة بالزراعة « الصناعة تكسب ٢٥٪ اكثر من الزراعة » ، واخيرا الحاجة لادخال مهن جديدة لجذب الجيل الجديد وفتح مسالك جديدة لهم للترقية (١٢) . ان الازمة التي يواجهها الكمبيوتر الان هي كيفية ادخال الصناعة وفي الوقت ذاته التخلص من العمال المأجورين . فقد تجاهل العديد من الكمبيوترات ايدولوجيتهم واستخدموا العمل المأجور لزيادة ارباحهم . ومن ناحية ثانية فان القوى الاقتصادية تملئ توسعا في القطاع الصناعي في الكمبيوتر . ويمكن ان نستنتج من ذلك ان العديد من الكمبيوترات قد وجدت انها مضطرة من اجل المحافظة على ارباحها ، الى ادخال الصناعة والعمل المأجور في الوقت ذاته . ويمكن من وجهة النظر الاقتصادية البحتة ابدال العمل المأجور بالالات الى حد ما (١٣) .

ان ادخال الصناعة الى الكمبيوترات خلق مشاكل ادارية خاصة . ففي فروع الكمبيوتر الزراعية ليس هنالك تمييز واضح بين الفنيين والعاملين . ولكن هذا التمييز يزداد

١٢ - نفتالي جولومب ، « مقدمة للبحث في الكمبيوتر » ، **النظرة الجديدة** ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، كانون الثاني (يناير) ١٩٧٠ ، ص ٢٠ .

١٣ - فرانك ، ميشيل ، **المستوطنات التعاونية في إسرائيل ودلالاتها بالنسبة للاقطار الافريقية** ، (بال : هايكلوس - فيرلاغ ، ١٩٦٨) ، ص ٤١ .

وضوحا في الفروع الصناعية التي هي أكبر حجما وأكثر تعقيدا. كما لا يمكن تطبيق مبدأ التناوب بالنسبة للإدارة (١٤)، وهذا يعارض الديمقراطية في الكيوتز .

تعاني الكيوتزات من الخسائر المتكررة . ان عدم تمكن الكيوتزات من التوفير، أرغمها أن تعتمد في كثير من الحالات على المساعدات والقروض والمنح من جهات متعددة . ونتيجة لذلك ، فقد شرعت هذه الجهات في التدخل في عملية اتخاذ القرارات في الكيوتز . ان سياسة « الكيوتزات الموجهة » التي تمارسها الوكالة اليهودية هي نوع من انواع هذا التدخل .

واخيرا نتساءل ما هو مستقبل الكيوتز ؟ لقد فشل الكيوتز كحركة سياسية في تغيير صورة اسرائيل وفي جعلها تبدو وكأنها مجتمع اشتراكي ، مع انها لا تزال تقول بان الكيوتز « لن يستطيع في المدى البعيد ان يتعايش مع الرأسمالية » (١٥) ، كما انها تدعي ان حركة عمالية صناعية آخذة في التكون في اسرائيل وانها بفضل مساعدة الكيوتز ستكون قادرة على تغيير المناخ الاجتماعي في اسرائيل (١٦) .

ومع ذلك فان احتمال اختفاء الكيوتز في المستقبل المنظور احتمال ضعيف لان حركة الكيوتز متأصلة في الاقتصاد الاسرائيلي وفي المجتمع الاسرائيلي ولان الكيوتزات

١٤ - جولومب ، نفتالي ، المصدر السابق، ص ٢٣ - ٢٤ .

١٥ - دارين - درايبكن، حايم ، المجتمع الآخر ، (نيويورك:

هاركورت ، بريس وورلد ، ١٩٦٣) ، ص ٣٢٠ .

١٦ - المصدر نفسه ، ص ٣٢٩ .

منظمة تنظيمًا فعالًا في الاتحادات التي تحميها . أما السبب الآخر فيعود إلى أن الكيوتز هو المكان الذي يقدم لأعضائه الأمن ويضع حداً لهمومهم الاقتصادية (١٧) . وهذا يعني أن سكان الكيوتزات لن يفرطوا بها .

أما بالنسبة للتركيب التنظيمي للكيوتز ، فمن المحتمل أن يتغير في المستقبل إذا استمر الكيوتز في إدخال الصناعة على نطاق واسع . أن الصناعة تتطلب تنظيمًا مختلفًا لأنها تحتاج موظفين متخصصين جدًا على المستوى الإداري وعلى مستوى الإنتاج حيث العمال المهرة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها . وقد يرغم هذا الوضع الكيوتز على تأمين إدارة ثابتة للفرع الصناعي بدلًا من ملء المراكز الإدارية بالتناوب أو بالانتخابات . وإذا أدخل الكيوتز الآلات على نطاق واسع في المستقبل ، فإن هذا قد يتطلب درجة معينة من الوظائف الإدارية الدائمة التي يشغلها أعضاء تجمعت لديهم الخبرة المناسبة .

أن المشروعات الاقتصادية والغنية المعقدة لن تخضع في المستقبل لجميع المراحل التي تمر فيها القرارات العادية في الكيوتز (السكترارية ، اللجان والاجتماعات العامة) إذا أراد الكيوتز الوصول إلى قرارات سريعة وسليمة . ولتغلب على هذه الصعوبة ، فقد يلجأ الكيوتز إلى انتخاب أعضاء لبعض المراكز الرئيسية و يمنحهم سلطات واسعة

١٧ - أنفيلد ، هنريك ، **الحياة التعاونية في فلسطين** ، (لندن : كيغان بول ، ترنشي ، تروبنر وشركاه ، ليمند ، ١٩٤٦) ، ص ١٢٩ .

تمكنهم من اتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة أكبر وكفاءة أفضل .

وقد تتحد بعض الكمبيوترات الصغيرة في المستقبل لتشكل كمبيوترات أكبر ، بينما تستمر الكمبيوترات القديمة والكبيرة بالازدهار . ويمكن اعتبار تدخل الاتحاد والوكالة اليهودية كأحد الطرق لتقوية الكمبيوترات الصغيرة وتمكينها من البقاء .

وسيتجه الكمبيوتر في المستقبل نحو مزيد من الفردية . وهناك عدة دلائل على هذا الاتجاه : فقد بدأ العدد من الاعضاء يتناولون طعامهم في بيوتهم بدلا من قاعات الطعام المشتركة ، وكذلك فان العديد من الكمبيوترات بدأت في تخصيص ميزانيات لاعضاءها ليستعملوها في شراء الملابس وفي العطل والنفقات الأخرى .

وأخيرا يجب ان ندرك بان نجاح هذه التجربة كان ناتجا الى حد عن الحوافز الصهيونية لجمع عدد من اليهود في نوع معين من الحياة الاجتماعية ليشكلوا نواة الدولة اليهودية . ولقد أصبح دور الكمبيوتر في النظام السياسي الصهيوني أقل أهمية بسبب قيام دولة اسرائيل .

مصادر البحث

١ - الكتب

- Baratz, Gideon and others. *A New Way of Life*. (Forward by Sir Wyndham Deedes) London : Shindler and Golomb, 1949.
- Bent, Fredrick and Shields, Luise, eds. *The Role of Local Government in National Development*. Central Treaty Organization, 1965.
- Bentwich, Joseph. *Education in Israel*, London : Routledge and Kegan Paul, 1965.
- Ben-Yosef, Avraham. *The Purest Democracy in the World*. New York : Herzl Press and Thomas Yoseloff, 1963.
- Charlesworth, James, ed. *Contemporary Political Analysis*. New York : The Free Press, 1967.
- Darin-Drabkin, Haim. *The Other Society*. New York : Harcourt, Brace and World, 1965.
- *Patterns of Co-operative Agriculture in Israel*. Tel Aviv : Department for International Cooperation, Israeli Ministry of Foreign Affairs, 1962.
- Eisenstadt, Samuel N. *The Absorption of Immigrants*. London : Routledge and Kegan Paul Ltd., 1954.
- Essrig, Harry and Segal, Abraham, eds. *Israel Today*. New York : Union of American Hebrew Congregations, 1964.
- Fein, Leonard. *Israel : Politics and People*. Boston : Little, Brown and Co., 1968.

- Frank, Michael. **Co-operative Land Settlements in Israel and their Relevance to African Countries.** Basel : Kyklos-Verlag, 1968.
- Gothelf, Yehuda, ed. **Israel Today : A New Society in the Making.** Tel Aviv : Hamenora Publishing House, 1967.
- Granott, Abraham. **Agrarian Reform and the Record of Israel.** London : Eyre and Spottiswood, 1956.
- Hertzberg, Arther, ed. **The Zionist Idea.** New York : Doubleday, 1959.
- Hyman, Abraham. **Education in Israel.** New York : Schocken Books, 1964.
- Infield, Henrik. **Co-operative Living in Palestine.** London : Kegan Paul, Trench, Trubner, and Co. Ltd., 1946.
- Kanovsky, Eliyahu. **The Economy of the Kibbutz.** Cambridge : Harvard University Press, 1966.
- Kaplan, Morton A. **System and Process in International Politics.** New York : Wiley, 1957.
- Leon, Dan. **The Kibbutz : A New Way of Life.** Oxford : Pergamon Press, 1969.
- Lowe, Yehuda. **Agricultural Economics.** Tel Aviv : Om Ovdim, 1957.
- Luz, Kadish. **Milestone on the Road.** Tel Aviv : (Publisher is not given), 1962.
- Mansbach, A. **An Introduction to the Study of Kibbutz and Other Forms of Collective Settlements.** Melbourne : State Zionist Council of Victoria, 1957.
- Massarik, Ford; Tannenbaum, Robert and Weschler, Irving.

- Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach.** New York : McGraw-Hill, 1961.
- More, Issac. **Agricultural Accounting.** Tel Aviv : Sifriat Hasadeh, 1959.
- Revusky, Abraham. **Jews in Palestine.** New York : The Vanguard Press, 1956.
- Rubner, Alex. **The Economy of Israel.** London : Frank Cass, 1966.
- Ruppin, Arthur. **The Agricultural Colonization of the Zionist Organization.** London : Marlin Hopkinson and Co., 1928.
- Shatil, I. **The Economy of the Communal in Israel : Principles and History.** Tel Aviv : Sifriat Po'alim, 1955.
- Spiro, Melford. **The Children of the Kibbutz.** New York : Schocken Books, 1967.
- . **Kibbutz : Venture in Utopia.** New York : Schocken Books, 1963.
- Stern, Boris. **The Kibbutz that Was.** Washington, D.C. : Public Affairs Press, 1965.
- Viteles, Harry. **A History of the Co-operative Movement in Israel.** Vol. III, London : Vallentine, Mitchell and Co. Ltd., 1968.

٢ - التالى

- Crown, Alan. «The Changing World of the Kibbutz.» **Middle East Journal** Vol. XIX, No. 4, (Autumn, 1965), 422-434.
- Easton, David. «An Approach to the Analysis of Political System.» **World Politics**, Vol. IX, (October 1956 - July 1957), 383-400.

Golomb, Naftali. «Introduction to Kibbutz Research.» **New Outlook**, Vol. XIII, No. 1, (January 1970), 16-25.

«Kibbutz Administration.» **Public Administration in Israel and Abroad 1963**. Jerusalem : Jerusalem Post Press, (1964), 51-55.

Hauslish, Arie. «Those Magnificent Youngmen in Their Flying Machines.» **Jewish Observer and Middle East Review**. Vol. XVIII, No. 30. (25 July 1969), 6-7.

Pigros, Paul and Faith. «Let's Talk Policy.» **Personnel**. Vol. XXVII. (July 1950), 5-14.

Rabkin, Leslie and Karen. «Children of the Kibbutz.» **Psychology Today**. Vol. III, No. 4, (September 1969), 42-44.

Zinger, Zvi. «The Crises of Achievement.» **The Jewish Horizon**, (April 1963).

٣ - الصحف

Al Hamishmar (Tel Aviv : April 22, 1960).

Bakibbutz (Tel Aviv : January 27, 1963).

Davar (Tel Aviv : January 18, 1963).

The Observer (London : November 2, 1969).

٤ - الكتب والتقارير الرسمية

Annual Statistical Manual of Kibbutzim, Tel Aviv : Audit Union for Co-operative Agriculture, 1960.

Government of Israel. **The Position of Agriculture in Israel**, January, 1960. Jerusalem : 1960.

Histadrut Yearbook. Tel Aviv : Mifaley Tarbut Vechinuch, 1962.

The Israel Government Yearbook, 1962-1963. Jerusalem : Central Office of Information, 1963.

Statistical Abstract of Israel. Jerusalem : The Central Bureau of Statistics. Nos. 1-20, 1949-1962.

Kaddar, Gershon. **The Profitability in Agriculture.** Tel Aviv : Bank Leumi Le-Israel Ltd., April 1958. (Pamphlet).

UNESCO. **World Survey of Education, Primary Education.** Paris : Vol. II, 1958.

Yalkut. Tel Aviv : Audit Union for Co-operative Agriculture, 1957.

منظمة التحرير الفلسطينية مركز الأبحاث

شارع كولومباني التفرح من شارع السادات

صدر من سلسلة دراسات فلسطينية :

السر ل:ل

- ١ - د. فايز صايغ ، الاستعمار الصهيوني في فلسطين
(ع ، ان ، ف ، ه ، ال ، د) ١
- ٢ - د. عايدن جبارة ، الهدنة في القانون الدولي (ان) ٢
- ٣ - عبد الوهاب كيالي ، الطامع الصهيونية التوسعية (ع) ٢
- ٤ - عبد الوهاب كيالي ، الكيبوتز : المزارع الجماعية في
اسرائيل (ع) ٢
- ٥ - بسام ابو غزالة ، الجنود الارهابية لحزب حيروت
الاسرائيلي (ع) ٢
- ٦ - مروان اسكندر ، المقاطعة العربية لاسرائيل (ع ، ان ،
ال *) ٢
- ٧ - ابراهيم العابد ، الماباي : الحزب الحاكم في اسرائيل (ع) ٢
- ٨ - د. اسعد رزوق ، نظرة في احزاب اسرائيل (ع ، ال *) ٢
- ٩ - ليلى سليم القاضي ، الهستدروت (ع) ٢
- ١٠ - ابراهيم العابد ، العنف والسلام : دراسة في الاستراتيجية
الصهيونية (ع ، ف ، ال) ٢

السرد ل

- ١١- اسعد عبد الرحمن ، التسلسل الاسرائيلي في آسيه (ع) ٢
- ١٢- د. انيس صايغ ، ميزان القوى العسكرية بين الدول العربية
واسرائيل (ع) ٢
- ١٣- د. فايز صايغ ، الدبلوماسية الصهيونية (ع ، ان ، ف) ٢
- ١٤- صبري جريس ، العرب في اسرائيل - ج ١ (ع ، ف) ٢
- ١٥- اسعد عبد الرحمن ، المنظمة الصهيونية العالمية (ع) ٢
- ١٦- انجليتا الحلو ، عوامل تكوين اسرائيل (ع ، ان) ٢
- ١٧- يوسف مروءه ، اخطار التقدم العلمي في اسرائيل (ع) ٢
- ١٨- بسام ابو غزالة ، التخطيط في اسرائيل (ع) ٢
- ١٩- رفيق مطلق ، اسرائيل قبيل المدوان (ع) ٢
- ٢٠- الشيخ عبد الله الطريقي ، البترول العربي سلاح في
المعركة (ع) ٢
- ٢١- صبري جريس ، العرب في اسرائيل - ج ٢ (ع ، ف) ٢
- ٢٢- غسان كنفاني ، في الادب الصهيوني (ع) ٢
- ٢٣- عقيل هاشم وسعيد العظم ، اسرائيل في اوروبه الغربية (ع) ٢
- ٢٤- احمد الشقيري ، المياه الاقليمية في القانون الدولي (ان) ٢
- ٢٥- مصطفى عبد العزيز ، التصويت والقوى السياسية في
الجمعية العامة للأمم المتحدة (ع) ٢
- ٢٦- ابراهيم العابد، الموشاف: القرى التعاونية في اسرائيل (ع) ٢
- ٢٧- احمد حجاج ، سكان اسرائيل : تحليل وتنبؤات (ع) ٢
- ٢٨- جوزف مفيزل ، المقاطعة العربية في القانون الدولي (ع) ٢
- ٢٩- اديب قعوار ، المرأة اليهودية في فلسطين المحتلة (ع) ٣

السجل

- ٣٠- د. صلاح دباغ ، الاتحاد السوفياتي وقضية فلسطين (ع) ٢
- ٣١- د. منذر عنبناوي ، اضاء على الاعلام الاسرائيلي (ع) ٢
- ٣٢- الياس سعد ، اسرائيل والسياحة (ع) ٢
- ٣٣- ابراهيم العابد ، سياسة اسرائيل الخارجية (ع) ٢
- ٣٤- د. جورج ديب ، العدوان الاسرائيلي في الامم المتحدة (ع) ٢
- ٣٥- مصطفى عبد العزيز ، الاقلية اليهودية في الولايات المتحدة
الامريكية (ع) ٢
- ٣٦- يوسف شبل ، السياسة المالية في اسرائيل (ع) ٢
- ٣٧- د. اسعد رزوق ، الدولة والدين في اسرائيل (ع) ٢
- ٣٨- د. عاطف سليمان ، اسرائيل والنفط (ع) ٢
- ٣٩- الياس سعد ، اسرائيل والبطالة (ع) ٢
- ٤٠- انجلينا الحلو ، اسرائيل والسوق الاوروبية المشتركة (ع) ٢
- ٤١- ليا جميل مجاصص ، المابام (ع) ٢
- ٤٢- د. محمد فاروق الهيشمي ، في الاستراتيجية الاسرائيلية (ع) ٢
- ٤٣- رياض القنطار ، التفلفل الاسرائيلي في افريقيه (ع) ٢
- ٤٤- تهاني هلسه ، دافيد بن جوريون (ع) ٢
- ٤٥- عقيل هاشم ، تخطيط الاعلام العربي (ع) ٢
- ٤٦- يوسف مروه ، اخطار التخطيط الصناعي في اسرائيل (ع) ٣
- ٤٧- د. اسعد رزوق ، الصهيونية وحقوق الانسان العربي - ا (ع) ٢
- ٤٨- د. اسعد رزوق ، الصهيونية وحقوق الانسان العربي - ب (ع) ٢
- ٤٩- الياس حنا ، الوضع القانوني للمقاومة العربية في الارض
المحتلة (ع) ٢

السر ل.ل

- ٥٠- عزيز العظمة ، اليسار الصهيوني : من بدايته حتى إعلان
دولة اسرائيل (ع) ٢
- ٥١- اسعد عبد الرحمن ، اوراق سجين (ع ، ان) ٢
- ٥٢- د. عز الدين فوده ، قضية القدس في محيط العلاقات
الدولية (ع) ٢
- ٥٣- ليلى سليم القاضي (محررة) ، مقالات في الراي العام
الاميركي وقضية فلسطين (ان) ٢
- ٥٤- د. عز الدين فوده و د. اسعد رزوق والياس حنا ،
الصهيونية والمقاومة العربية (ان) ٢
- ٥٥- العرب تحت الاحتلال الاسرائيلي (ان) ٢
- ٥٦- ليلى سليم القاضي ، عرض للعلاقات الاميركية الاسرائيلية (ان) ٢
- ٥٧- ابراهيم ابو لعد (محرر) ، المواجهة العربية الاسرائيلية (ف) ٤
- ٥٨- بسام بشوتي ، الصنف الصهيوني (ان) ٢
- ٥٩- مصطفى عبد العزيز ، اسرائيل ويهود العالم (ع) ٢
- ٦٠- يوسف شبل ، تجارة اسرائيل الخارجية (ع) ٢
- ٦١- اسحق موسى الحسيني ، عروبة بيت المقدس (ع) ٢
- ٦٢- د. عز الدين فوده ، الاحتلال والمقاومة على ضوء القانون
الدولي العام (ع ، ان) ٢
- ٦٣- نبيل ايوب بمران ، التعليم والتحديث في المجتمع العربي
الفلسطيني (ع) ٢
- ٦٤- احمد الكاشف ، الولايات المتحدة والتسلح العربي -
الاسرائيلي (ان) ٢
- ٦٥- سمير بوتاني ، الدول الاسكندنافية واسرائيل (ع) ٢

السرد لـ

- ٦٦- الياس سعد ، الهجرة اليهودية الى فلسطين المحتلة (ع) ٢
٦٧- د. انيس صايغ ، المستعمرات الاسرائيلية الجديدة منذ
عنوان ١٩٦٧ (ع) ٢
٦٨- د. اسعد رزوق ، المجلس الامركي لليهودية (ع) ٢
٦٩- علي الدين هلال ، كنده وقضية فلسطين (ع) ٢
٧٠- د. محمد المجذوب ، اعمال اسرائيل الانتقامية ضد الدول
العربية (ع) ٢
٧١- خليل ابو رجيلي، الزراعة اليهودية في فلسطين المحتلة (ع) ٢
٧٢- د. حامد عبد الله ربيع ، فلسفة الدعاية الاسرائيلية (ع) ٣
٧٣- ابراهيم العابد ، حقوق الانسان في الاراضي المحتلة (ان) ٢
٧٤- يوسف شبل ، اعباء الحرب على الاقتصاد الاسرائيلي (ع) ٢
٧٥- اميرة حبيبي ، التزوح الثاني : دراسة ميدانية تحليلية
لتزوح ١٩٦٧ (ع) ٢
٧٦- بهيم سنج وانجليتا حلو ، دراسة الاسس التي قامت عليها
دولة اسرائيل (ان) ٢
٧٧- د. منذر ميناوي ، واجبات الاطراف الثالثة في الحروب
المعاصرة (ع) ٣

ملاحظة : المختصرات الواردة بين قوسين تعني لغة النشرة

- ال = الماني . د = دانمركي .
ع = عربي . ف = فرنسي .
ان = انجليزي .

✻ الترجمة الالمانية لهذه المنشورات موجودة في كتاب دراسات فلسطينية
(سلسلة كتب فلسطينية رقم ٨)

