

ריכוז המשק

שלוש פעמים נבחרתי לתפקיד של מרכז המשק בברור-חיל, ושלושתן בעיתות משבר. הפעם הראשונה היתה ב-1951, לקראת הפילוג בקיבוץ המאוחד (יחד עם קיבוץ יפתח, היינו הראשונים שנתפלגו). המתח בין הוותיקים אצלנו, בוויכוח שקשה להסבירו היום ועוד יותר קשה להבינו, הרקיע שחקים. הפשרה היתה: "למסור את המשק לצעירים..." (אנוכי).

הפעם השנייה אירעה ב-1954, כאשר הגיעו לקיצן ההתנגשויות בין החברה המצרית והחברה הברזילאית. לאחר ליקוק הפצעים, היה צורך לבנות את המשק ולפתחו בקצב של הגידול הצפוי לנו.

הפעם האחרונה שמילאתי תפקיד זה היה ב-1966, כאשר דדינו, שהיה אז מרכז המשק, חלה ונאלץ לנטוש את התפקיד; במקביל, סבלנו מגל עזיבות אדיר (עזבו אותנו בתקופה קצרה יחסית למעלה מ-70 חברים. הם השתייכו ברובם לגרעין שבא אלינו מקיבוץ ארו, אבל הדביקו גם רבים מתוך החברים הוותיקים, שהושפעו מן האווירה של חוסר יציבות).

בפרק זה אנסה לתאר את השתלשלות הדברים בצורה אובייקטיבית עד כמה שאפשר, ואציין את עמדתי במשברים שפקדו את משקנו במשך יותר משלושים שנה. אצטמצם בטבלאות קצרות המתארות את התפתחות הדברים, ותוך כדי ניתוחן אשתדל לסכם את התהליך, שהביא אותנו עד הלום.

אוכלוסייה

שנה	חברים	מחוז למקום	ס"ה	ילדים	הורים	נוער וילדי חוץ	מתנדבים ושונות	ס"ה
1951	74	2	76	17	2	-	-	95
1952	58	-	58	17	11	-	-	86
1955	112	17	129	61	11	-	-	201
1956	143	19	162	73	20	49	-	304
1965	200	20	220	189	53	40	11	513
1969	232	25	257	231	61	26	12	587
1986	403	25	428	187	54	10	22	701

הגרעין המצרי נותק מאז 1948 ממקורותיו בכוח האדם. מתוך קבוצה, שמנתה 120 איש כאשר עלינו על הקרקע, נותרו ב-1951 רק 76 חברים, וזאת למרות התוספת של "שארית הפליטה" התנועתית של שנות ה-40 האחרונות. המספר עוד הצטמצם לאחר הוויכוחים המרים שליוו את הפילוג, ולאחר שינוי האופי החברתי, שנוצר עם קליטתם של חברי הגרעין הברזילאי. לכן בשנת 1955 לא נותרו אלא 26 יוצאי מצרים. מספר זה עוד התגמד ל-9 בימינו אלה.

לעומת זאת, מספר החברים ממוצא ברזילאי עלה בהתמדה במשך השנים הודות לזרם בלתי פוסק של גרעינים תנועתיים. בנוסף לכך קלטנו בודדים רבים וחלק מן הנערים שהתחנכו במשקנו (ראה לוח בעמוד 60).

מספר הילדים במשקנו הגיע לשיאו ב-1972, כאשר מנה 254; מספר זה ירד לאחר מכן בהדרגה, בגלל ירידת הפוריות של החברה הוותיקה. הנכדים החלו להגיע בקבוצות גדולות רק החל משנת 1976, מועד חזרתם מן הצבא של הבנים

הראשונים. השנה (1986) היתה לנו ילודת שיא של כ-20 תינוקות. בנינו מהווים היום רוב החברים והמועמדים (212); פוריותם נמצאת בקו עלייה, אבל כל עוד מספר הילדים לא יגיע שוב ל-250, נזדקק לקליטה כדי לחפות על ה"חור" שייוצר בשכבת הגיל 25-35 בעשור הבא.

בשנת 1965 התחלנו לקבל את ראשוני המתנדבים מגרמניה. בואם גרם לוויכוח נוקב עם אחדים מחברינו, שהיו בין ניצולי השואה, או עם צאצאיהם. לבסוף הם שוכנעו, שאין מקום להעניש את הדור השני על פשעי הוריהם, בעיקר כאשר הם, הצעירים, רוצים לכפר על טעויותיהם.

חינכנו בקיבוצנו ארבע קבוצות נוער עולה. מתוך נערים אלה, 31 הם כיום חברי המשק וממלאים בו תפקידים מרכזיים ביותר.

במאמץ של קליטה בלתי פוסקת קלטנו קבוצות גדולות של עולים על טפס, הוריהם, ולפעמים גם קרוביהם וידידיהם. דבר זה גרם לעומס סוציאלי רב במשך תקופה ארוכה למדי. מספר ההורים אצלנו מתחרה עם זה שבקיבוץ אפיקים, קיבוץ הגדול מאתנו פי ארבעה לפחות; העומס של התלויים בכל חבר התקרר ל-1.2 במקום 0.8, שהוא השיעור המקובל בתנועה.

כנגד כל אלה, גידול אמצעי הייצור לא הדביק את הקפיצות שבגידול האוכלוסייה. המוסדות המיישבים והתנועתיים מיאנו להאמין בקצב גידולנו המהיר. ההשלכות הכלכליות הנובעות ממצב זה לא איחרו להתממש.

שטחי עיבוד

השנה	אדמה (דונם)	בעל	מושקה	מרעה	מטעים	כרם יין	תפ"א	ירקות	גידולי תעשייה ואחרים	מספוא
1951	8,000	5,200	97	-	58	-	15	10	-	-
1952	8,000	4,300	101	-	58	-	10	40	-	-
1955	8,000	4,100	652	-	130	-	50	130	-	-
1956	8,000	4,200	1,255	-	280	150	100	50	600	60
1966	17,969	6,500	3,805	7,000	294	-	210	192	1,250	60
1969	17,969	3,800	5,400	7,000	517	-	400	515	1,840	100
1986	10,000	1,600	7,500	-	900	-	310	-	3,200	200

שטחי הקרקע, כמויות המים ומכסות הייצור שהוקצבו למשקנו, היו תמיד קטנים, בממוצע לכל חבר, מאלה שהוקצבו ליתר משקי האזור. הם לא הספיקו לצורכי האוכלוסייה שלנו, שהיתה לרוב כפולה מזו של יתר הקיבוצים בגילנו בשערי-הנגב. מתוך טעות ועקשנות של הגורמים המתכננים את המשבצות באזורנו, נאלצנו להיאבק שנים רבות כדי להגיע בסופו של דבר לשוויון דחוק עם משקים אלה. רק לאחרונה שונה במשהו האיזון, אבל מעט מדי ומאוחר מדי.

בעוד שרוב משקי האזור קיבלו משבצות של 10,000 עד 12,000 דונם, הוגבלה משבצתנו ל-8,000 דונם. מכסות תפוחי-האדמה שלנו היו קטנות משל יתר המשקים או זהות להם, למרות עודף הידיים העובדות שהיו לנו. תכנון המטעים היה לקוי: הסוכנות היהודית הקציבה לנו 300 דונם כרם יין בעל (באזור בצורת מועד), שנאלצנו לעקרם שנה לאחר שניטעו. כרמי המאכל, השזיפים, הזיתים והמשמשים שהוכנסו לתכנון ולתקצוב, הכזיבו לאחר שנים של טיפול, עבודה

מסורה והוצאות כספיות כבדות ביותר. נאלצו לעקור את כולם בגלל אי-התאמתם לתנאי האזור.

רק בשנת 1956, כאשר "אנסתי" את המדריכים לאשר לנו נטיעת חלקת פרדס (אשר לפי חוות דעתם, לא יכול היה להצליח באזורנו היבש), פרצנו את הדרך לפרדסי הנגב. הפרדס שלנו הוא היום המוצלח ביותר באזור ואחד המובילים ביבוליו בארץ כולה.

בשנת 1954 התחלנו לקבל מים מקו הירקון. רק אז נוצרה אלטרנטיבה כלכלית לגשם הספוראדי היורד באזורנו. לאט לאט התחלנו לפרוש רשתות מים על כל השטחים, ובימים אלה אנו יכולים להשקות כמעט את כולם ולתקן את פגעי הבצורת. ממשק, ש-95% מהכנסותיו היו תלויים בגשם, עברנו למצב, שרק 5% מהן באים מן הפלחה.

בסוף שנות ה-60, נוכח פעולתי בשערי-הנגב, גדלו בהתמדה השטחים המיועדים לגידולי התעשייה; הכותנה תופסת היום כ-3,200 דונם ומנצלת את עיקר המים בעונת השיא (יוני-ספטמבר).

ענף אחר, שהוכנס אלינו ב"טעות", היה ענף הבקר לבשר. אתו, קיבלנו שטח מרעה דל של כ-7,000 דונם, שלא הספיק להזנת העדר. מספר שנים לאחר מכן, עם חיסול הענף, הועברו השטחים לקיבוץ נירעם. משק זה הוא האחרון העוסק בענף זה בנגב, על שטח כפול ממה שהיה לנו.

אופי המספוא אף הוא נשתנה. הכנסנו את שיטת המזון הפולי וניצלנו תחמיצים רבים. אי לכך ירד בהדרגה ונעלם השטח המיועד לקציר יומי. בעקבות אלה שונה כליל אופי העבודה ברפת. אני זוכר תקופה, שנאלצתי להוציא את הפרות החולבות למרעה (??) בגלל חוסר מזון ירוק אחר, למרות אי-ההתאמה שבשיטה זו לצורכי העדר. נאלצתי אפילו לקצץ עלי צבר, כדי שמזון ירוק כלשהו יגיע לתפריטן של החולבות.

מים

כשם שקופחנו בקרקע, קופחנו גם במים. ליתר משקי שערי-הנגב הוקצבו מכסות של 21,500 מ"ק מים ליחידת משק; לנו הוקצבו 19,000 בלבד. רק לאחר שנים של מאבק הצלחתי לשנות מצב זה, וגם אז לא בצורה קבועה: ההקצבה הנוספת של 300,000 מ"ק אושרה לנו במסגרת זמנית/קבועה. כאשר קוצצו השנה (1986) מכסות המים בכל הארץ בגלל הבצורת המתמשכת, ביטלו לנו כליל הקצבה זו. למזלנו הצלחנו ליצור שלושה מקורות מים נוספים, ובעזרתם שיפרנו בצורה משמעותית את מצבנו. 1. הקידוח הישן שלנו, המניב מים מליחים, הופעל מחדש. 2. ביחד עם מיי-הביוב של "דקו", המטוהרים במאגר שהקים אורי (הבן שלי), הם משמשים להשקיית כותנה. גידול זה איננו סובל ממליחות המים. 3. בנוסף לכל אלה מסופקים לנו בעונת השיא 330,000 מ"ק מים על-ידי "מיי-שקמה", האגודה שהנני מנהל זה שש שנים; כך הצלחנו להגדיל את שטחי הכותנה ב-1,500 דונם נוספים.

אינוונטר חי וגלגלים

השנה	פרות חלב	פרות לבשר	סוסים	עופות	מכוניות	טרקטורים
1951	26	—	5	3,500 מטילות	2	4
1952	52	—	5	3,500 מטילות	2	4
1956	110	—	4	10,000 מטילות	3	8
1966	144	275	7	300 טון	7	17
1969	268	231	6	500 טון	7	23
1984	287	—	—	600 טון	32	27

הערה: בנוסף ל-32 המכוניות מכל הסוגים (פרטיות, משאיות, טנדרים וגיפים) היו גם ב-1984 עוד 10 "טוסטוסים" לשירות הענפים השונים ו-15 מכוניות פרטיות השייכות לגורמי חוץ (אזור, תנועה וכדומה). ההדגשה הזאת באה להבליט את מידת הניידות של החברים ובעיקר של הצעירים.

הרפת

מצב הרפת נשתנה כיום מקצה לקצה, בהשוואה לשנת 1951. התחלנו עם 26 פרות, שיובאו מארצות-הברית. הן היו פרות טובות במושגים של אז (4,000 ליטר לשנה). אבל בגלל טלטולי הדרך, שינוי התנאים ובעיקר החלפת המזון, הן סבלו מאוד. כתגובה לכל אלה, הן ירדו בתנובתן וסבלו מקשיי רביעה. חלבנו אז בידיים; הובלנו בעצמנו את הכדים הכבדים לתנובה ברחובות. החלב החמיץ לרוב בגלל חוסר סידורי קירור נאותים; עשינו ממנו גבינה, שעלתה לנו ביוקר וגולה מהכנסותינו הדלות. הרישום היה לקוי, תנאי העבודה קשים, המזון לא היה מסודר, והוצאנו את הזבל מן הרפת... במריצות. למרות כל אלה עמדו החברים בתור כדי להיכנס לענף "יוקרתי" זה.

במשך השנים למדנו. התנאים נשתפרו, והרפת שלנו מדורגת בין 20 הרפתות הטובות ביותר בארץ על פי התנובה, הטיב וההצלחה הכלכלית. ניצול הפסולת של "דקר", ומי החליטה מצד אחד, ומצד שני – הכנסת זבל העופות למנת הגידול, אפשרו שיפור רציני ברווחיות הענף. הכנסנו ציוד משוכלל לחליבה, לחלוקת המזון, לניקוי, להובלה, לקירור ולשיווק. מעל לכל אלה מתנשא המחשב, המאפשר מעקב מדויק, החלטות נכונות ומהירות וטיפול אינדיווידואלי לכל אחד מ-600 הראשים שבעדר.

הלול

גם בענף זה עשינו טעויות רבות בראשית הדרך. קיבלנו מהסוכנות לול הטלה. ריבוי הבעיות בו – מזון, בריאות, עבודה ועוד – גרמו לכישלונות בלתי פוסקים. רק עם הקמת המשחטה האזורית והמעבר לעופות לבשר בלבד, התחלנו לראות ברכה בענף.

אנו מגדלים כיום 600 טון עופות בלולים משוכללים ובעבודה מועטת; הרווחיות טובה, וכמו ברפת, רק מגבלת המכסות היא המונעת מאתנו להרחיב את הייצור בענף זה. שכחנו את בעיית גריסת הגרעינים, פריקת המשאיות, השנואה על כולנו (בעיקר כאשר הגיעו אחרי שעה 16.00). שכחנו את אכילת הפגרים, בשר יחיד שהוגש, לפעמים ובתורנות; שכחנו את הלול שנשרף בגלל דליפת הנפט מתנור

החימום של האפרוחים; האוטומציה והטכנולוגיה המתקדמת השתלטו על הכל, וטוב שכך קרה.

מאזן המשק

עיון בתיק המאזנים, המאגד בתוכו את כל מאזנינו משנת 1947, יכול רק לעורר פליאה ולפעמים גם צחוק. במאזן הראשון נרשם רכוש בערך של 3,492 ל"י והון עצמי (כן!! הון עצמי) של 1,097 ל"י, או 33% מן הרכוש. בשנת 1949 היו לנו בבנק בסוף השנה 563 ל"י או סכום שדי היה בו לכלכל את הקיבוץ במשך חודש ימים!! מעניין מאוד לעיין בלוח הבא:

השנה	השער	הלוואות לז"א	ס"ה הכנסה	הוצאות קיום	% מן הייצור	ריבית	% מן הייצור
1951	\$ 1 = ל"י	115,000	86,000	30,000	36.4	3,154	3.5
1956	\$ 1.8 = ל"י	679,000	492,000	268,000	53.9	23,758	6.2
1966	\$ 2.5 = ל"י	2,484,000	2,229,000	638,000	27.7	307,500	10.0
1969	\$ 3 = ל"י	7,526,000	3,525,000	871,000	24.9	458,000	13.5
1984	\$ 1000 = ש"י	2,594,445,000	1,210,715,000	263,636,000	21.9	865 מיליון	71.5

האינפלציה הדוהרת ושער הדולר המשתנה בהשפעה פוליטית וכלכלית, אינם מאפשרים השוואה על בסיס משותף ורצוף. אנו רק נוכל להשוות את היחס בין ההלוואות לזמן ארוך (השקעות וקונורציות) לבין הכנסות המשק הגדלות בצורה פחות או יותר מקבילה.

לא נוכל להסתמך על המדדים המקובלים בתנועה, מאחר ש"דקו" והמפעלים האזוריים מופיעים כאן רק בטור ההשקעות. בהכנסות מופיע רק השכר, ולא המחזור הקשור להשקעות אלה. לעומת זאת, הקו היורד של הוצאות הקיום ביחס להוצאות המשק מראה על שיפור רצוף ומשמעותי.

התקדמות זו היתה יכולה להיות טובה יותר אלמלא עומס הריבית, שהגיע לממדים, ששום משק חקלאי אינו מסוגל לשאת. מדיניות הממשלה באשר לאשראי, למחירי התוצרת ולשער החליפין, היא האחראית הישירה למצב בלתי נסבל זה.

לסיכום הפרק הזה: נבחרתי שלוש פעמים לתפקיד מרכז המשק, שלושתן בעיתות משבר; ולחמתי כלפי חוץ לא פחות מאשר כלפי פנים. לא תמיד היו דעותי אהודות בקרב חברי. נחשבתי ל"משקיסט", למרות העובדה שדאגתי לא פחות לענייני החברה מאשר לענייני המשק, אבל דגלתי בעיקרון, שהעבודה המאומצת חייבת לשמש תחליף להון העצמי החסר לנו.

עם זאת ובמקביל, הצלחתי לגייס סכומים רציניים ביותר לפיתוח המשק והקיבוץ. בקדנציה האחרונה שלי, שהיתה הארוכה ביותר (כמעט ארבע שנים לעומת פחות משנתיים בפעמים הקודמות), הצלחתי להעביר את משקנו לביסוס. גייסתי סכומים גדולים לפיתוחו ולהבראתו. החלפנו ורכשנו ציוד רב ועסקנו בבנייה רבת היקף.

נבנו שכונות ה"פנורמה" ולאחר מכן שכונת ה"טרומיים". סגרנו את המרפסות בשכונת ההורים (בסין) ובשכונת המרכז; בנינו את מועדון הילדים, את שיכון

הנעורים הראשון והרחבנו את מחסן הבגדים.
התקדמות המשק היתה כה מואצת, ש"הצלחנו" אפילו לשלם מס הכנסה.
נהייתי מעבודתי עם צוות של חברים מסורים ומוכנים לכל מאמץ; אבל ריכוז
המשק משול למרוץ שליחים, ומדי פעם מועבר מטה הפיקוד מיד ליד, וכל "מלך"
חדש מכוון את הקיבוץ כהבנתו ובהתאם ליכולתו.