

בריאות ויופי כמנוף לפיתוח חבל ים המלח

ד"ר עדה שיין וד"ר דב גביש*

ים המלח, ימת הספא הגדולה בעולם והיחידה בעלת תכונות ריפוי טבעיות,¹ הפך במאה העשרים להיות מושא לחזונו של אנשי מעשה. התיעוד ההיסטורי של הניסיונות לניצול ים המלח גרוש המינרלים למטרות בריאות ומרפא,² היה מורה דרך ומקור השראה לאפשרויות הפיתוח בימינו של תחום שייעודו לא השתנה: להביא בריאות הביתה.

היסודות המודרניים לפיתוחה של תיירות המרפא בים המלח הונחו בתקופת המנדט על ידי יזמים פרטיים, משה נובומייסקי, מייסד "חברת האשלג הארץ-ישראלית", ושותפיו, שקיבלו זיכיון לפיתוח אתר מרפא בצפון ים המלח.³ ב-1932 הוקם מלון קליה. בעקבות כישלון בתפעולו העבירו היזמים את התפעול לידי בני הזוג לוי, שעלו ארצה מגרמניה והיו בעלי ניסיון באירות. השניים הצליחו להפוך את המקום לפינת חמד. בשנים 1933-1948 שימש המלון כמרכז לשיט בים המלח, לטיול בחופיו, וכמעבר למדינות ערב השכנות.

פעילות הנופש והמרפא בים המלח באה אל קצה בעקבות המאבק הצבאי על ארץ ישראל בשנת 1948. חבל ים המלח פונה במאי אותה שנה, ומפעל האשלג, קיבוץ בית הערבה ומלון קליה נבזזו ונהרסו על ידי ערביי הסביבה. חבל סדום הפך למובלעת, מנותקת ממרכז הארץ, ללא מעבר יבשתי או ימי. ב-25 נובמבר 1948 חבר למקום כוח

-
- המאמר הוא עיבוד מיוחד לקרקע, מסיפורו של מפעל התמרוקים לחוף ים המלח, ממעיינות מרפא לבריאות ויופי, מאת דב גביש ועדה שיין, הוצאת ספרים אריאל, ירושלים 2007.
- 1 ראו שאול סוקניק, ים המלח – אתר המרפא הטבעי הטוב בעולם למחלות: עור, מפרקים, ריאות, לב ומחלות אחרות, ירושלים, תשס"ז.
 - 2 ראו סקירת מקורות אצל מיכל דייגי-מנדלס, בשמים ותמרוקים בימי קדם, ירושלים 1989, עמ' 109.
 - 3 גביש ושיין, עמ' 11-17.

מחטיבת הנגב של הפלמ"ח, שהגיע בנתיב עוקף דרך מעלה העקרים וחצבה, וחבל ים המלח היה שוב לחלק מהארץ. בתום מלחמת העצמאות, באפריל 1949, ניתנה לנובומייסקי אורכה של שנה בלבד, במפורש כדי להכשילו, לשיקום המפעל בסדרום. ואמנם לאחר שנה המפעל הולאם בידי מדינת ישראל.⁴

פיתוחו של חבל ים המלח, כמו הנגב כולו, הציב אתגר התיישבותי, כלכלי וביטחוני מורכב בפני המדינה הצעירה – כיצד להבטיח את שליטתה באזור הספר במזרח המדינה ולנצל את משאבי הטבע הייחודיים הנמצאים בו. להתיישבות באזור, כמו בנגב כולו, היתה מטרה אסטרטגית-פוליטית – לחזק את הריבונות הישראלית בנגב על ידי עיבוי ההיאחזויות לאורך קו הגבול ועל ידי הוספת כוח אדם למרחבי הנגב.⁵

תיירות המרפא ותעשיית קוסמטיקה מודרנית שמנצלות את משאב הטבע הייחודי באזור ים המלח, שימשו מנוף לפיתוחו של האזור והפכו אותו מספר נטוש לחבל ארץ שוקק חיים ששמעו נפוץ בעולם בזכות הים והמוצרים המופקים ממנו. ארבעה גורמים שונים חוללו את התמורה במעמדו של חבל ים המלח: הממסד הממלכתי, התנועה ההתיישבותית של "איחוד הקבוצות והקיבוצים", ארבע קהילות קיבוציות ויזמים פרטיים. מאמר זה מוקדש לתיאור הדינמיקה שהתפתחה בין ארבעת הגורמים ושהביאה, בסופו של התהליך, להקמתו של מפעל הקוסמטיקה "מעבדות ים המלח בע"מ", יצרן המותג "אהבה".

במאמר זה נטען כי תיירות המרפא ותעשיית היופי בים המלח התפתחו הודות לשיתוף פעולה שנקדם בין ארבעת השותפים. זה היה תהליך דינמי, עתיר סתירות, שבו מצאו עצמן הקהילות הקיבוציות בעימות אפילו עם הממסד הממלכתי, שכה היו זקוקים לתמיכתו. באופן פרדוקסלי, ככל שהעמיקה מעורבותן של הקהילות הקיבוציות בעולם העסקי, כך הן נדחפו להסתייע יותר ויותר ביזמים פרטיים כדי לשרוד בעולם תחרותי זה. אך דווקא בשל כך נאלצו קהילות אלה לא רק לאמץ דפוסי חשיבה והתנהגות

4 הפרשה נידונה בהרחבה אצל יאיר גלעד, חיים חדשים לים המלח: סיפורה של חברת האשלג הארץ-ישראלית, ירושלים תשנ"ח.

5 חנינא פורת, "מפעל הנגב – ממשרד משקם לגוף המיישב והמפתח בנגב 1949-1951", עיונים בתקומת ישראל, מאסף לבעיות הציונות, היישוב ומדינת ישראל, 5, שדה בוקר, תשנ"ה, עמ' 215. [להלן: פורת, מפעל הנגב].

המנוגדים לעקרונות החיים הקיבוציים, אלא גם לוותר על חלקם היחסי באותה תעשייה שכה עמלו על פיתוחה.

חזון הפיתוח

התוכניות לפיתוח חבל ים המלח החלו להירקם מיד לאחר הקמת המדינה. שלושה גופים ממלכתיים נרתמו למשימה: ועדת ים המלח וחבלו, שפעלה מנובמבר 1948 עד אוגוסט 1949; הוועדה המייעצת לממשלה בענייני ים המלח, שפעלה ממאי עד נובמבר 1950;⁶ וועדת הנגב, שבראשה עמד יצחק צ'יזיק. שטח פעולתה של ועדת הנגב הוגדר – ים המלח, הערבה ואילת ומשימותיה היו רבות: מחקר מדעי של אוצרות הטבע, סגולות הקרקע ומקורות המים; טיפוח התחבורה ביבשה, בים ובאוויר; אפשרויות השכחת הקרקע; אפשרויות התיישבות ואכלוס, פיתוח ענף הדיג ועידוד היוזמה החקלאית.⁷

הרוח החיה בוועדות אלה היה יהודה אלמוג, איש הקיבוץ המאוחד, שמילא תפקיד מפתח בהרחקתו של נובומייסקי ממפעל האשלג. אלמוג ראה בהתיישבות קבע באזור את המפתח לפיתוחו. על יסוד חוות דעת של מומחים, ניסח אלמוג במרס 1949 מסמך מקיף מטעם ועדת ים המלח וחבלו, בנושא "התיישבות חקלאית בחבל ים המלח",⁸ ובו כתב: "מפעלי נופש והבראה, תחנות אקלימיות, מוסדות מרפא – אלה לא יתוארו כלל, אלא אם כן ייוסדו יישובים בכל החבל הזה". כמו כן נאמר שפוטנציאל התרבות החקלאית בחבל כולל צמחי רפואות וצמחי כושם וייעור הגבעות לשם שיפור הנוף הדרוש למפעלי מרפא ותיירות. במניין נתוניה של עין גדי, כיישוב מפתח בחבל, נמנו גם המעיינות החמים ומעיינות הגופרית, המנגן והברזל צפונית ודרומית ליישוב, שיישאבו אל בתי ההבראה והמרפא, הצמודים ליישוב החקלאי. כאלה היו גם נתוני היישוב החקלאי שעתיד היה לקום בקרבת הים, לרגלי "הפסגה התלולה", היא ראש זוהר, ב"בקעה יפת נוף" סביב מעיין אוס-באע'ק, הוא עין בוקק.

אלמוג ביקש לתרגם את החזון לשפת המעשה. הוא דחף לשיגור משלחות סקר לאזור

6 יהודה אלמוג ובן-ציון אשל, חבל ים המלח, תל אביב תשט"ז, עמ' 133–134.

7 פורת, מפעל הנגב, עמ' 218.

8 "התיישבות חקלאית בחבל ים המלח", מרס 1949, אק"ו 6/124. (אק"ו – ראשי תיבות של ארכיון איחוד הקבוצות והקיבוצים, חולדה).

בתדירות רבה במגמה לדווח על תנאי המקום ולקדם את פיתוח החבל.⁹ בתום אחד הסיוורים, שלוה במומחי קרקע, מים וצמחייה ניסח אלמוג את המסקנה: "יש להעלות גוף מיישב להיאחזות בעין גדי. הוא שייטול חלק בביצוע כל הדברים הדחופים, הוא שיעשה את הצעדים המעשיים לעיבוד הקרקעות, לשימוש במים, לפיתוח החקלאות ולהבראת המקום".¹⁰

באוקטובר 1951 כתב אלמוג אל מזכירות איחוד הקבוצות והקיבוצים: "דבר גדול עומד להכרעה סופית בימים הקרובים: העברת אוצרות ים המלח לידי המדינה". בקיבוץ שיוקם באזור עין גדי ראה אלמוג את הגוף שימלא תפקיד מרכזי בניצול אוצרות ים המלח.¹¹

שנת 1952 הוקדשה להעמקת ההיכרות עם הפוטנציאל הגלום בחבל ים המלח. הדו"חות התייחסו למיפוי השטח, מצב הקרקעות, המים, תצפיות אקלים, שיטפונות, מחצבים, מעיינות, מינרלים, דרכים, חקלאות והתיישבות, החי והצומח, עתיקות, תיירות אכסניות הנוער, שיט בים המלח, קשרים עם הצבא, פיתוח ותכנון. בתום השנה מסר אלמוג דו"ח מפורט ובו קבע כי ניצול המחצבים של ים המלח צריך להביא להקמת יישוב קבע ליד מפעלי ים המלח. לצדו יש להקים יישובים נוספים שיתבססו על חקלאות, וגם לפתח ענפי עזר רבים: מפעלי נופש והבראה, מפעלי תיירות, שיט על הים, מלאכה ותעשייה. "תנאי האקלים המיוחדים בחבל משווים לו אופי של תחנה אקלימית חורפית גדולה לצורכי מרפא, וכן לרחצה בים ולשימוש במעיינות הגופרית, הברום והמגנזיום. דרוש לכך הון רב, והמשימה היא: לגייס ממקורות ציבוריים ופרטיים שונים". הדו"ח הסתיים בהכנה שיש צורך בהקמת גוף שירכז את כל הגורמים השונים תחת קורת גג אחת.¹²

9 "בעיית המים לאזור ים המלח הדרומי", 22 בפברואר 1949; התיישבות, מרס 1949; קרקעות עין גדי, 20 ביולי 1949; דרכים 6 בפברואר 1950; מים ומעיינות, 28 במרס 1951, בדגש על מעיינות הגופרית של עין בוקק; קרקעות וגיאולוגיה בעין גדי ומצדה במרס ובאפריל 1951; אקולוגיה, חקלאות ומים, אפריל 1951; בוטניקה, 17 באפריל 1951, ארכיון איחוד הקבוצות והקיבוצים, חולדה, 6/124 [להלן: אק"ו].

10 ועדת הגנב, סיור מחקרי באזור סדום-מצדה-עין גדי, מרס-אפריל 1951, אק"ו 6/124.

11 "אלמוג אל מזכירות איחוד הקבוצות והקיבוצים, 30 באוקטובר 1951, אק"ו 1/210.

12 אלמוג אל שר הפיתוח דב יוסף, דו"ח מס' 1 (נובמבר 1952-יוני 1953), אק"ו 6/124.

הרשות המוסדית לפיתוח האזור הוקמה ביולי 1953, במסגרת אגף חבל ים המלח של משרד הפיתוח ונקראה, "החברה הכלכלית לפיתוח חוף ים המלח". היתה זו חברה מניות שנועדה לכלול את מפעלי ים המלח, משרד הפיתוח, חברת העובדים, מרכז קופת חולים, מרכז התיירות וכל גוף כלכלי שימצא לנכון להצטרף אליה.¹³ המסמך, בחתימת ידו של יהודה אלמוג, הגדיר את מטרותיה של החברה, והוקדש רובו ככולו לניצולן של סגולות הטבע המיוחדות במינן. בסעיף הראשון של הגדרת פעולות נאמר, "[החברה] תקים מרחצאות בחוף ים המלח ותציידם בשירותים מועילים: אספקת מים מתוקים, מקומות אכסון ומנוחה, מזנונים ומסעדות, תחבורה יעילה ונוחה. כן נועדה החברה לחדש את השיט, להקים מחנות נופש, אכסניות ובתי מלון, תקדם תיירות, סימון שבילים" ועוד. בסעיף חמש נאמר, "[החברה] תחפש ותגלה מעיינות מינרליים, מעיינות גופרית, ברום, מנגן, וכו', תתקנם ותנצלם לצורכי מרפא, תוך שיתוף פעולה של טובי כוחות הרפואה בישראל".

האחריות והסמכות לפיתוחו של חוף ים המלח ולניצול מי הים והמעיינות שבסביבה הועברו לידיה של חברה ציבורית.

תיירות המרפא בדרום ים המלח

צמיחתה של תיירות המרפא לחוף ים המלח התאפשרה רק לאחר ששופרה הנגישות לחבל סדום. ב-26 במרס 1953 נחנך הכביש מבאר שבע לסדום דרך ירוחם¹⁴ ובאותה שנה נפתחה בסדום האכסניה ע"ש נועם גרוסמן, שנפל במלחמת העצמאות בעטרות. האכסניה ומתקניה פתחו אפשרות לשהייה במקום בפני הבאים לסדום, למצדה ולעין גדי. תנאי האכסניה שופרו בשנת 1955, ועם רכ החל לפקוד אותה. אל עין בוקק הגיע גם הזוג הנשיאותי – רחל ינאית ויצחק בן-צבי, נשיאה השני של מדינת ישראל. בן-צבי ירד לים המלח גם למטרות בריאות וטבל בנביעות זוהר בט"ו חשוון תשט"ז (31 באוקטובר 1955).¹⁵ מאז כונתה "הנביעה הדלוחה" בה טבל, "ברכת הנשיא", ורבים באו בעקבותיו.¹⁶ אולם התנאים במקום היו רחוקים מלהשביע את רצונם של המבקרים.

13 "חברה כלכלית לפיתוח חוף ים המלח", 21 ביולי 1953, תק"ם, 6/124, 2/210; פקודת החברות: תזכיר ההתאחדות של פיתוח חוף ים המלח בעירבון מוגבל, סעיף 2 א-ב, אק"ו 6/124.

14 "במלאת 25 שנה לסלילת כביש באר שבע-סדום", מפעלי ים המלח, מאי 1975, גל' 62.

15 ספר האורחים של אכסניית הנוער "בית נועם" בסדום, ארכיון אישי, אסף מדמוני.

16 "מרחצאות חמי זוהר", דפי תמר 16, אוגוסט-ספטמבר 1970, עמ' 14.

רק ארבעה מתרחצים הצליחו להיכנס לכרכה בו בזמן. בלית ברירה נאלצו המתרחצים הנותרים לרכוץ בשלוליות המים שזרמו אל הים. גם יהודה אלמוג לא היה שבע רצון מקצב פיתוחו של האזור ובמכתב למשרד הפיתוח טען, "אוצר טבעי של מרפא אינו טעון חקירה והוכחה והוא ים המלח בעצמו, שמשך אליי במשך עשרות שנים חולים שבאו להתרפא ממחלותיהם וממכאוביהם על ידי רחצה בים. לאחר שנפתח כביש סדום נפתחה לרווחה אפשרות כזאת, אולם היא לא נוצלה עד היום".¹⁷

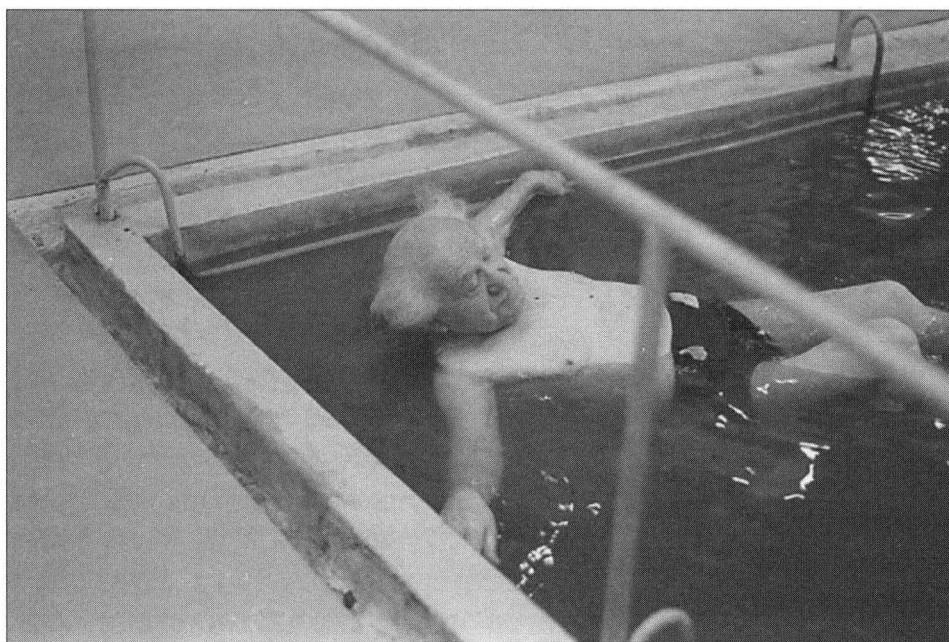
**"תיירות המרפא
ותעשיית
קוסמטיקה
מודרנית
שמונצלות את
משאב הטבע
הייחודי באזור ים
המלח, שימשו
מנוף לפיתוחו
של האזור והפכו
אותו מספר וטוש
לחבל ארץ שוקק
חיים ששמו
נכון בעולם
כולו בזכות
הים והמוצרים
המופקים ממנו".**

מעורבותו של הממסד הממלכתי בפיתוח האזור התחזקה בשנת 1956 הודות לשני מהלכים ארגוניים. "החברה הכלכלית" היתה ל"חברה לפיתוח חוף ים המלח וחבל סדום", ובמאי אותה שנה הוקמה המועצה האזורית תמר, בראשה הועמד יהודה אלמוג. המועצה השתרעה בין דימונה במערב, עין גדי בצפון, עין יהב וחצבה בדרום, כשמפעלי ים המלח ומחנה סדום ואכסניית הגוער "בית נועם" במרכז. אלמוג שיגר מיד לכל השותפים את קווי הפעולה שטווה כדי ליצור זיקה חבלית משותפת. אחד הפרטים במנשר היה פיתוח התיירות באזור.¹⁸ אולם, לא די היה בשינויים ארגוניים אלה כדי להבטיח את פיתוחו של אזור הספר. נדרשה נוכחות מתמדת של גורם אנושי שיקשור את גורלו באזור.

עין גדי: מהיאחזות ליישוב קבע, 1953–1956
חבל סדום הוחזק לאחר כיבושו, בשנת 1949, על ידי יחידות צה"ל. בתום אחד מהסיורים הרבים של משלחות הסקר באזור, באמצע 1951, התגבשה התפיסה כי "יש להעלות גוף מתיישב להיאחזות בעין גדי. הוא שייטול חלק בביצוע כל הדברים הדחופים, הוא שיעשה את הצעדים המעשיים לעיבוד קרקעות,

17 יהודה אלמוג אל המנהל הכללי משרד הפיתוח, 25.3.55, אק"ו 6/124.

18 י' אלמוג, "קווי פעולה", 24 במאי 1956, ארכיון ע"ש טוביהו, אוניברסיטת בן-גוריון באר שבע, 0376.01.001.



דוד בן-גוריון רוחץ במרחצאות עין גדי מיד לאחר הקמתם (ארכיון עין גדי)

לשימוש במים לפיתוח החקלאות ולהבראת המקום".¹⁹ באותה שנה שיגר יהודה אלמוג מכתב למזכירות איחוד הקבוצות והקיבוצים ודחק בה להקים גרעין להתיישבות, "שייטול על עצמו מתוך הכרה מלאה את הייעוד המורכב של פיתוח היישוב הקיבוצי בעין גדי ושל מילוי מכריע בניצול אוצרות ים המלח".²⁰ סיור נוסף באזור שיזם משרד החקלאות, הוביל למסקנה כי היאחזות הנח"ל בעין גדי תהיה "שלב ראשון להקמת יישוב ספר אשר לפי מהותו ותנאי הביטחון חייב להיות חזק מבחינה מספרית ומבוסס מבחינה כלכלית".²¹

היאחזות הנח"ל בעין גדי הוקמה בי"א אדר תשי"ג, 26 בפברואר 1953. היה זה מימוש תפיסתו של דוד בן-גוריון על "האזרחות החלוצית". בן-גוריון האמין שגם לאחר כינונה של מדינה יש מקום להוויה התנדבותית, וטען כי החלוץ והחלוציות צריכים להשתנות

19 ועדת הנגב, סיור מחקרי באזור סדום-מצדה-עין גדי (מרס אפריל 1951), אק"ו 6/124.

20 "אלמוג למזכירות איחוד הקבוצות והקיבוצים, 30.10.51, אק"ו 1/210.

21 ש' מקלר (משרד החקלאות), הקמת משק היאחזות נח"ל בעין גדי, 12.1.52, אק"ו 1/120.

בהתאם לצרכיה של המדינה. מאידך גיסא, הוא סבר כי החדרת הרוח החלוצית צריכה להתבצע באמצעות מנגנוניה של המדינה, שאחד מהם הוא הצבא. הנח"ל היה למסגרת היחידה שמימשה הלכה למעשה את הסעיף ב"חוק שירות הביטחון", לפיו כל חייל בנח"ל יקצה שנה להכשרה חקלאית.²²

"ככל שהעמיקה

מעורבותו
של הקהילות
הקיבוציות
בעולם העסקי,
כך הן נדחפו
להסתייע יותר
יותר ביזמים
פרטיים כדי
לשרוד בעולם
תחרותי זה".

כבר בשנה הראשונה לשהייתם, לצד התמודדות עם קשיי היום-יום,²³ החלו חיילי ההיאחזות לתור אחר אפשרויות פיתוח באזור.²⁴ ב-30 בנובמבר 1954 שלחו נציגי ההיאחזות תזכיר אל דוד בן-גוריון, ובו מנו את אפשרויות התיור וההבראה באזור והציעו לערוך סקר מעיינות הגופרית ואפשרויות המרפא.²⁵ מיכה הילב, מפקד ההיאחזות, אף הגה רעיון "לסחוב" דרומה את מי מעיין הגופרית הנמצא מעבר לגבול, עד לעין גדי.²⁶ כאשר נודע לאנשי ההיאחזות על תוכניות הפיתוח באזור, הם תבעו להיות שותפים מלאים בחברה שתקום למימושן.²⁷ הם גם ניצלו את ביקורו של אברהם הרצפלד בעין גדי בפסח תשט"ו, אפריל 1955, כדי להעלות בפניו את רעיון הקמת בית הבראה.²⁸ הרצפלד הפנה את המכתב לטיפול במחלקה להתיישבות של הסוכנות אך

22 הסבר המושג "אזרחות חלוצית" מצוי בהרחבה אצל פולה קבלו, "חלוציות ומחויבות אזרחית על פי בן גוריון 1948-1955", בתוך: אבי בראלי, דניאל גוטוין וטוביה פרילינג (עורכים), חברה וכלכלה בישראל: מבט היסטורי ועכשווי, כרך ב', ירושלים ושרה בוקר, תשס"ה עמ' 733-787. [להלן: קבלו, חלוציות ומחויבות].

23 תוכנית עבודה ופיתוח למשק עין גדי לשנת תשי"ד, נובמבר 1953, אק"ו 5/58.
24 שלום אילתי, "שנה בעין גדי", גיב הקבוצה ו-ח (קובץ תדפיסים), תשי"ח-תשי"ט, 17.12.1954. [להלן: אילתי].

25 תושבי עין גדי, "פיתוח חבל ים המלח", 1 בדצמבר 1954, א"א אילתי. ניתן לראות במכתב זה ביטוי נוסף לשיח הישיר שקיים דוד בן-גוריון עם צעירים, בעיקר מכני הדור הוותיק. ראו קבלו, חלוציות ומחויבות עמ' 793-800.

26 אילתי, 17.12.1954.

27 ש' אילתי אל י' בן-פורת בוועדת המשק של האיחוד, 10 באפריל 1955, אק"ו 2/210.

28 י' ורבר אל א' הרצפלד, ללא תאריך, אק"ו 2/210.

הוסיף בסיפא, "אינני מפחית ערך ההצעה הזאת, אולם יש להבחין בין צורך מוקדם לבין מאוחר".²⁹

הרעיונות היפים לא תורגמו לשפת מעשה בשל עיכובים ביורוקרטיים. משרד הפיתוח וחברת ים המלח לא השלימו את ההליך הרשמי של אישור תקנות "החברה הכלכלית לפיתוח חוף ים המלח", לא היה ברור מי יישא באחריות לפיתוח חוף הים ותחזוקתו ומי יפעיל את המתקנים בו, ואף לא היה ברור היכן יוקם בית ההארכה. התוכנית שנהגה בהיקף גדול, הצטמצמה לאכסניה ובית הארכה לתיירים ומבריאים, חוף רחצה והפעלת ספינת טיול. שלום אילתי, בא כוח חברי עין גדי, הציע להקים בית הארכה בקיבוץ, שהאורחים יגיעו אליו בשיט. הוא גם האמין כי אנשי ההיאחזות, בשיתוף פעולה עם אחרים, יוכלו לעמוד בהקמת בית אש"ל בסדום ובעין גדי, והציע להעסיק צוות מלחים לשירות הספינה ונוסעיה.³⁰ חברת "חומה" (חרושת ומלאכה) ההסתדרותית הועמדה לרשות התוכנית,³¹ אך ביצועה התעכב בשל הדשדוש בסכך מחקרים וועדות, למרות שכוח האדם שנועד להקמתה היה זמין ובהישג יד – גרעין תושבי עין גדי.

המעבר ליישוב הקבע של עין גדי לא חולל כל תפנית משמעותית בנושא תיירות המרפא, שכן הקמתן של תשתיות באזור היתה דחופה יותר. הכשרת קרקע, הספקת מים חיים, פריצת דרכים וסלילתן, הקמת מבני קבע, שיווק תוצרת חקלאית וצרות של תחלופת כוח אדם קדמו לכול. באפריל 1955 הגיע מועד שחרורם של רוב אנשי ההיאחזות בעין גדי, ובדיון שהתקיים ב־19 במאי לקראת העברת הנקודה למתיישבי הקבע ולאזורחה, הובעה התקווה שבמעין עין גדי יוקם מלון.³² בשנת 1955, במלאת שנתיים להיאחזות, צייר בהומור שלום אילתי את חזון עין גדי כעבור עשרים שנה, "שם – הצביע לעבר מעין עין גדי – בניין גדול ולידו בניינים קטנים, זהו מלון מותרות עבור תיירים מחוץ לארץ הבאים לבלות כאן את חודשי החורף. הבניינים הקטנים הם בית ההבראה של קופת חולים ואכסניה ומסעדה למטיילים. ושם – ברכת חליל –

29 א' הרצפלד אל כהנוביץ, 19 באפריל 1955, אק"ו 2/210.

30 א' רזי, תוכנית לפיתוח חוף ים המלח, 9 במאי 1955, אק"ו 5/58.

31 אילתי, 30.3.55.

32 אילתי, 19.5.1955.

נמצאים בתי המרחצאות הגדולים. שורת המקלחות שעל שפת הים מאפשרת טבילה מהנה בים".³³

**"הקהילות
הקיבוציות בים
המלח לא רק
נאלצו לאמץ
דפוסי חשיבה
והתנהגות
המוגדים
לעקרונות החיים
הקיבוציים, אלא
גם לוותר על
חלקם היחסי
בתעשייה
שכה עמלו על
פיתוחה".**

עול הגשמת החלומות הוטל על מתיישבי הקבע. ב-25 באוגוסט 1955 נקבע שגרעין "שדמות" יעלה על הקרקע בדצמבר 1955.³⁴ בפועל עלה הגרעין לעין גדי ב-10 בינואר 1956. בחלוף חצי שנה, ביולי 1956, עלתה לדיון בקיבוץ סוגיית פיתוח התיירות והמרגוע, מחשש שהמועצה האזורית, שאך זה הוקמה, תפנה את המשאבים המיועדים ליעדים הללו בעין גדי, לאתרים אחרים. בשיחת השבוע בקיבוץ התגלעה מחלוקת. המחייבים טענו, שאם בעין גדי לא יאמצו את הענף הכלכלי הזה, הוא יישמט מידי הקיבוץ ויאומץ על ידי אחרים שיקימוהו בעין בוקק. השוללים הציגו עמדה חברתית מפתיעה וכמעט איסיית: "האם מותר לנו בתור קבוצה להקים בית בו יתארחו הרבה אנשים, אשר ברוחם ובתרבותם שונים מאיתנו ואז יש סכנה של השפעה שלילית על המשק[...] היותנו מבודדים[...] הוא חיוב המאפשר הקמת חברה בריאה בלי כל השפעות".³⁵

דומה שעמדה זו השפיעה מבלי דעת על החברה בעין גדי במשך שנים רבות, והיה לה על מה לסמוך. הקיבוץ

הצעיר שמנה שמונים חברים בשנת 1957, נאלץ להתמודד עם נוכחותם של אנשים זמניים רבים שסייעו בעבודות השדה העונתיות, לצד המוני מטיילים שפקדו את האזור. משלחת של מזכירות האיחוד קבעה לאחר ביקור במקום כי חייבים להרחיק את האכסניה מהקיבוץ ולהפקיד את הטיפול בה בידי המועצה האזורית ומוסדות התיור.³⁶

33 ש' אילתי, "עין גדי בתשל"ה", עלון חג השנתיים להיאחוות הנח"ל ה', ארכיון אישי של שלום אילתי.

34 ס' אלוף א' חרסינה, "עין גדי – סיכום", 1 בספטמבר 1955, אק"ו 5/58.

35 "על הפרק", אפיק, עלון קיבוץ עין גדי, 16, 27 ביולי 1956.

36 ביקור משלחת האיחוד בעין גדי, 12.5.57, אק"ו 5/58.



משמאל לימין: שמעון פרס וגולדה מאיר בביקור במרחצאות (ארכיון עין גדי)

הקיבוץ הצעיר שנשען על גידולי שדה עונתיים, סבל ממחסור בתעסוקה בשאר חודשי השנה ושיווע למקורות תעסוקה והכנסה לחברים. בשנת 1957 העלו בקיבוץ את הרעיון לפתח תעשייה זעירה, בזכות העובדה שנמצאו במקום חברים בעלי הכשרה מקצועית במסגרות ובמכונאות.³⁷

ים המלח סיפק מקור חדש של פרנסה. הקיבוץ הפך לספק אספלט שנמשה מהים עבור חברות לייצור צבעים, צבעי דפוס, תרופות, חומרים כימיים וסלילת כבישים. היו אף הזמנות משווייץ ומגרמניה באמצעות הנציגויות הדיפלומטיות. בעקבות הפניות להזמנת "אספלט מתוצרתכם",³⁸ נאלץ קיבוץ עין גדי להודיע ש"אין עניין האספלט נתון רק ביריבנו".³⁹ בין 1957 ל-1966 סיפק הקיבוץ את מעט האספלט שנאסף לחברת "טבע", שביקשה לשמור 20 טונות של חומר בעבור סוכנה בארצות הברית.⁴⁰

37 מזכירות עין גדי לעמנואל סלע, משרד התעשייה, 17.2.57, אק"ו 5/58.

38 אסקר אל א' רביד, 10 בפברואר 1958; שחלכך אל עין גדי, 4 בספטמבר 1958, ארכיון עין גדי [להלן ע"ג] ע"ג/תעשייה 56: 1957-1967.

39 עין גדי אל טבע, 13 בנובמבר 1958, שם.

40 טבע אל עין גדי, 22 בנובמבר 1957; טבע אל עין גדי, בקשה לאספקת 10 טונות של אספלט, 7 בנובמבר 1958, שם.

לעומת זאת, הרעיון לנצל את ים המלח לתיירות מרפא נדחה בעין גדי עד ל-1959, והיוזמה למימושו צצה מגורמים מבחוץ. זכות הראשונים נפלה בחלקה של חיה ישראלי מקבוצת כנרת, שקצה נפשה בתנאים הקשים בעין בוקק. היא פנתה לעין גדי בבקשה לארח אותה ושניים ממשפחתה.⁴¹ זוג שהתאכסן באכסניית הנוער הצטרף אליהם, וחבורת הראשונים היתה לחמישה.⁴² חברי הקבוצה חפרו לעצמם שוחות במקום נביעות הגופרית והתפלשו בהן. טרקטור שנשלח אליהם מהקיבוץ סייע בהוצאת בוך שחור מהנביעות.

בספטמבר 1959 פנתה גם אישה מרחובות וביקשה לשהות בקיבוץ עם חברותיה ימים ספורים, כדי לטבול בנביעות הגופרית. אורי לויט, מזכיר הקיבוץ, הזמין את הבאות ללא היסוס, אך בפיזור דעת לא הודיע על כך לאיש וביום בוא נעדר מהקיבוץ. למרות שחיה ישראלי קדמה להן, זכו "הבנות של לויט" להירשם בזיכרון הקיבוצי כמניחות את ראשיתו של ענפי בית ההארח והמרחצאות הגופרית בעין גדי.⁴³

עימותים ראשונים

ניסיונות ראשונים אלה הניעו את גזבר הקיבוץ להעלות את סוגיית האירוח וההבראה לדיון בעלון הקיבוץ באוקטובר 1959.⁴⁴ בקיבוץ הבינו שהתנאים באתר אינם כה משעשעים והחלו לפתח את האתר באלתורים הכרחיים. הותקנו שתי ברכות רחצה קטנות במבנה אזבסט, נבנו שירותים ונפרש ברזנט לסוכך מפני השמש כדי לשוות למקום מראה מתקבל על הדעת.⁴⁵ אבל להפתעתם, הם נמצאו נאלצים לגונן על "רכושם". בשנת 1962 יזמה עין גדי קידוחים בנביעות הגופרית בסיוע אגף הנגב והערכה במשרד הפיתוח. בקידוח "עין גדי 3" נתגלו מים בטמפרטורה של 40-41 מעלות, ועד לבדיקת תכונותיהם הריפוייות נסתמה הבאר.

41 ח' ישראלי, "ניחוח גפרית", אפיק, 20.9.1971 (?).

42 אלי רון, דברים שאינם ומעולם לא היו במקום אחר, עין גדי 2006, עמ' 171 [להלן: רון, דברים].

43 אפיק מס' 12 (136), 11 בספטמבר, 1959, עמ' 1; ה' סיני, "בית הארחה, קבוצת עין גדי", דפי תמר, עלון המועצה האזורית תמר, 16, אוגוסט-ספטמבר 1970, עמ' 17; א' לויט, "הגרעין והקיבוץ – 1956-1962", עמ' 13-14; ה' סיני, "יוזמה שהפכה לפולקלור", בתוך: אירית לויט, אהוב לבנו – אורי לויט, תל אביב 2002, עמ' 42-43; רון, דברים, עמ' 22.

44 צ' לפר, אפיק 16 (140), 20 באוקטובר 1959, עמ' 2.

45 עין גדי אל צ' אוריאל, "מעיינות ישע", 19 בפברואר 1965, ע"ג/גפרית.

בסוף שנת 1963, איבדו חברי עין גדי את סבלנותם ולאחר המתנה ממושכת פרצו את הבאר והתקינו משאבה לדחיסת מי הגופרית כלפי מעלה בטמפרטורה המקורית והזרמתם בצינור אל המרחצאות. הקידוח – לקיבוץ.⁴⁶

אך הפעם, "החברה לפיתוח" שהועברה למשרד ראש הממשלה, העמידה מכשול בדרכו של הקיבוץ, כשעוררה את שאלת תשלום התמלוגים בעבור ניצול משאב הטבע של המדינה והעלתה את סוגיית הפיקוח הרפואי. עד ליישוב הבעיה נאסר על עין גדי לבנות מתקנים הקשורים לקידוח.⁴⁷ בעין גדי הבינו שאין טעם לערער על בעלות המדינה על הבאר, אולם ציפו שתועבר לרשותם. חברי הקיבוץ התעלמו אמנם מהדרישות, אבל היו זקוקים לאישור ולרישוי. כמוצא של פשרה התחייב המשק לנצל את מי הגופרית אך ורק לרחצה של אורחי בית ההבראה שלו, שאלמלא כן היה נסגר. אי-ההבנה הגיעה לכדי סכסוך ואיום בתביעה משפטית של "החברה לפיתוח" נגד הקיבוץ.⁴⁸ בתגובה עקף הקיבוץ את הפקידות ופנה ישירות אל פסגת הצמרת השלטונית, שאנשיה נהגו לבקר מדי פעם בעין גדי ולהתהדר בה במעשי בראשית. הקיבוץ פנה אל מבקר המדינה, ד"ר יצחק ארנסט נבנצאל, ואל ראש הממשלה, לוי אשכול, שאליו כתבו: "לצערנו עושה חברה זאת כל מאמץ לחבל במשק ומוצאת את כל הסיבות האפשריות מדוע אסור לנו לנצל את הקידוח".⁴⁹

את המתח בין הקיבוץ לבין הרשות הממלכתית הפיגה סנטה יוספטל, מזכירת איחוד הקבוצות והקיבוצים, שהביאה להסכמה לפיה הבאר אמנם בבעלות המדינה, אך החברה לפיתוח תכיר בזכותה של עין גדי לנצלה, ולכן תוצע תוכנית פיתוח לחברה ולעין גדי על בסיס 50%-50%.⁵⁰ בעקבות הסיכום הוכן תזכיר בדבר הקמת התאגדות "חמי מזור

46 ד' בניהו אל צ' ברנר במזכירות האיחוד, 16 בספטמבר 1963; ד' בניהו אל י' אבני, החברה לפיתוח חוף ים המלח, 16 בספטמבר 1963; י' אבני אל ד' בניהו 6 באוקטובר 1963, ס' יוספטל אל טדי קולק במשרד ראש הממשלה, 24 באוקטובר 1963, אק"ו 11/337; ס' יוספטל אל עין גדי, 27 באוקטובר 1963; ינאי מהמחלקה לשיפור נוף הארץ ופיתוח אתרים היסטוריים, 3 בנובמבר 1963; ס' יוספטל אל ינאי, 7 בנובמבר 1963, אק"ו 10/330.

47 מ' בנבנישתי אל ס' יוספטל, 22 בנובמבר 1964, אק"ו 1/1069.

48 עו"ד א' לוי, החברה לפיתוח חוף ים המלח וחבל סדום, אל קיבוץ עין גדי, 15 בנובמבר 1963, אק"ו 10/330.

49 עין גדי אל לוי אשכול, 19 בנובמבר 1963; עין גדי אל נבנצאל, 19 בנובמבר 1963, אק"ו 10/330.

50 ס' יוספטל אל עין גדי, 18 בדצמבר 1964, וטיוטת ההסכם בעניין חמי מזור (עין גדי 3), אק"ו 2/4, 1/1069; פרוטוקול מישיבת המועצה האזורית תמר 1-69/70, 29 באפריל 1969, סעיף 10.

בע"מ.⁵¹ אולם קיבוץ עין גדי, שחש די בטוח ומקצועי בתחום המרחצאות, נקט בשתי פעולות: הוא דחה בתוקף ניסיון של מינהל מקרקעי ישראל להתערב בנושא,⁵² ולמרבית התימהון, למרות ההישג, כביכול, נסוג לאחר כחצי שנה מהסיכום עם החברה לפיתוח

וביקש לתקנו.⁵³ הקיבוץ ביקש להתמודד בעצמו עם ההשקעה הצפויה במרחצאות, ולא לשתף אחרים בהכנסותיו, לפחות בחמש השנים הראשונות.⁵⁴ היתה פה, ככל הנראה, כוונה כפולה. להלכה שאף הקיבוץ להתנער מקשריו עם החברה לפיתוח, שהמשיכה לפגוע ביוזמותיו; למעשה השתלט קיבוץ עין גדי על הבאר. אף על פי כן, לאחר משא ומתן והחלפת ניסוחים נחתם ההסכם בין החברה לפיתוח ים המלח וחבל סדרם לבין עין גדי ב-1966, ומינהל מקרקעי ישראל התבקש להשקיע בפיתוח השטח.⁵⁵ בנובמבר 1966 סיכמו נציגי עין גדי והחברה לפיתוח על תוכנית-אב למרחצאות.⁵⁶

"מלחמת ששת

הימים יצרה

וסיבות חדשות

באזור שאיפשרו

לקיבוץ עין

גדי להיחלץ

מבדידותו. הדבר

התאפשר, בראש

ובראשונה,

בהחלטת

הממשלה לסלול

כביש מעין גדי

לירושלים".

בעוד בנושא המרחצאות נמצאה הדרך לשיתוף פעולה בין הקיבוץ לחברה לפיתוח, נציגת המסד הממלכתי, הרי ניצולם של מעיינות הגופרית בעין גדי לצורכי תעשיית הקוסמטיקה עורר מחלוקת בין הקיבוץ לחברה הממשלתית. סעיף ט"ז של טיוטת ההסכם קבע, "ידוע

לעין גדי כי החברה מתכננת ניצול מסחרי של מעיינות חמי זוהר לצורכי תעשיות פרמצבטיות, ביוכימיות וקוסמטיות, והיא מסכימה לכך שהמפעל המשותף לא יעסוק בניצול מעיינות חמי מזור למטרות אלה, אלא לאחר שתסכים לכך במפורש החברה

51 א' שחל אל י' אבני, "שינויים בחוזה ובתקנות ההתאגדות", 30 בנובמבר 1965, ע"ג/גופרית.

52 הראל (הירשברג) אל מנהל מקרקעי ישראל, 21 בדצמבר 1964, אק"ו 1/1069; אוריאל לעין גדי, "מעיינות חמי ישע", 19 בינואר 1965, ע"ג/גופרית.

53 ס' יוספטל לעין גדי, 21 ביוני 1965; מ' בנבנישתי לעין גדי, 18 ביוני 1965, אק"ו 1/1069.

54 א' שחל אל י' אבני, 21 ביוני 1965; א' שחל אל ס' יוספטל, 24 ביוני 1965, אק"ו 1/1069.

55 ד' בניה אל ש' שמיר, 15 ביולי 1966; י' אבני אל ש' שמיר, "מרחצאות עין גדי", 15 באוגוסט 1966, ע"ג/גופרית.

56 "סיכום פגישה בעניין תוכנית-אב למרחצאות", 10 בנובמבר 1966, ע"ג/גופרית.

ובהתאם לשיקול דעתה הבלעדי⁵⁷. גם הפעם יצאה סנטה יוספטל להגנת הקיבוץ וטענה שהסעיף מקפח את עין גדי, מכיוון שהניצול המסחרי של מוצרי לוואי מחמי עין גדי – חמי מזור – הותנה בשיקולה הבלעדי של החברה לפיתוח. הנימוק לתנאי מקפח זה נמצא במכתב קודם של מירון בנבנישתי, יו"ר הדירקטוריון של החברה הממשלתית, אל סנטה יוספטל ב-22 בנובמבר 1964.⁵⁸ בסעיף ט' שבמכתב נאמר, "האחראים על המקום [בעין גדי] החלו לספק מים מינרליים לחברה לייצור מכשירים פרמצבטיים וקוסמטיים, למרות שידעו כי החברה הנ"ל נמצאת בשלבים סופיים של מו"מ איתנו על אספקת מים ממעיין אחר". התלונה כלפי עין גדי לוותה באיום בתביעה על הנזקים הכלכליים שייגרמו לחברה לפיתוח. ניתן לראות באיום הזה את ראשיתו של המאבק המסחרי על שוק התרופות והתמרוקים בחבל ים המלח. בתלונה אין זכר לשם החברה שבמשא ומתן, אך רק חברה אחת היתה אז בעלת עניין בייצור תכשירים, חברת לון מירוחם, מייסודו של ד"ר אימרא ויידא, יזם פרטי וחלוץ פורץ דרך בניצול הגופרית לצורכי תעשיית הקוסמטיקה.⁵⁹

פיתוחיו של ד"ר ויידא נודעו לשרה בניהו, חברת עין גדי, באמצעות ידיעה בעיתון "מעריב" בשנת 1963, והיא התקשרה אליו. הוא הגיע לעין גדי באוטובוס עם מזוודה מלאה בקרמים והשתקע ליום-יומיים בחדרם של שרה ודן בניהו (בנים).⁶⁰ ויידא הציע לקיבוץ להקים מפעל משותף לתמרוקים, אך לא הצית התלהבות, אולי בשל התנהלותו המוזרה ואולי מפני הגישה הקיבוצית הספקנית והנאיבית לניצול המשאבים, שלא קלטה עדיין את משמעותם העסקית. הקשר עם עין גדי הסתכם, ככל הנראה, בשיווק שולי של מי גופרית "עין גדי 3", באר המריבה.

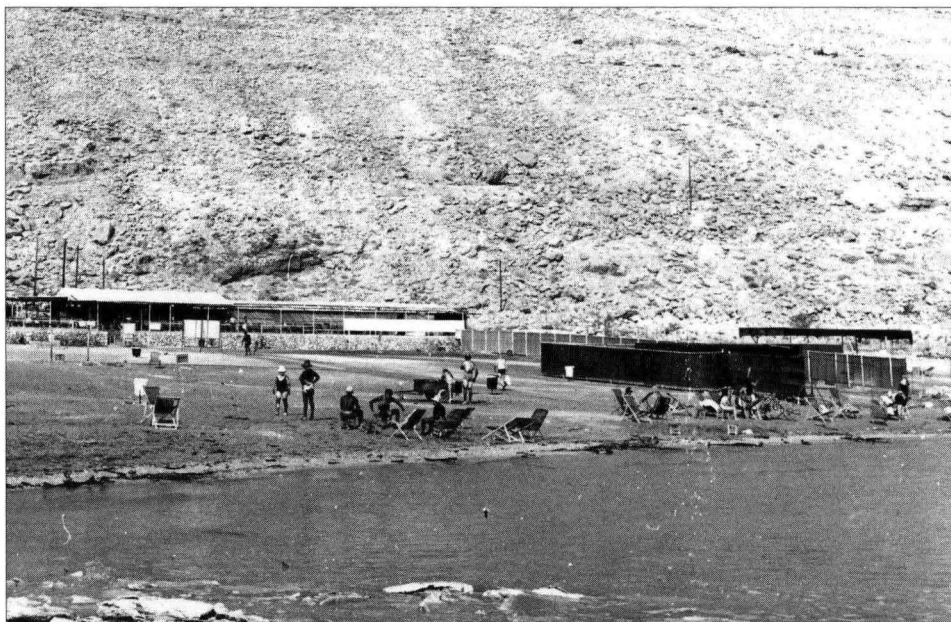
57 ראו הערה 51 לעיל; ס' יוספטל אל עין גדי, 1 במרס 1965, אק"ו 1/1069.

58 מ' בנבנישתי אל ס' יוספטל, 22 בנובמבר 1964, אק"ו 1/1069.

59 ד"ר ויידא ז"ל: חלוץ המחקר הרפואי באזור ים המלח, דפי תמר, עלון המועצה האזורית תמר, 16, אוגוסט-ספטמבר 1970, עמ' 8-10. ברשימה לזכרו נרשם "אימרה ויידא". במכתב בחתימתו נחתם: פ' ויידא.

ד"ר ויידא למד משפטים בהונגריה, הוסמך כעורך דין בצרפת, ויתר על מקצועו לשם לימודי רפואה, ויתר פעם נוספת ופנה למחקר בתחום ההורמונים. עם הקמת המדינה עלה ארצה בתקווה להימנות עם בוני תעשיית המדע. בארץ, ככל הנראה, לא מצא את מקומו בעבודה יציבה, ניהל בית ספר ללבורנטים בבאר שבע וחיפש מטרה להקדיש לה את חייו. בהשפעת ספרות מקצועית הוא פנה לצמחי מרפא בנגב ובים המלח.

60 בנים, ריאיון; ש' חורן, "שקע בבוץ לשמחתו", פרופיל גלובס, 12 באוגוסט 1991, עמ' 10-11.



בית המרחצאות "הספונטי" בעין גדי, תחת סככות אזכסט ויריעות ברזנט (ארכיון עין גדי)

בעין גדי הבינו, שלאיום של החברה לפיתוח יש משמעות שחורגת מתחום נכסי היישוב ומצבו הכלכלי, ושיגרו ב־20 בדצמבר 1964 מכתב קצר אל ד"ר ויידא בירוחם ובו הודעה לקוגנית על הפסקת אספקת המים מבאר הגופרית "עין גדי 3", החל ב־1 בינואר 1965.⁶¹ המכתב הזעיק את ההסתדרות באמצעותה של סנטה יוספטל שהתבקשה להפעיל את השפעתה על קיבוץ עין גדי לבל יגרום להפסקת הפעילות במפעל התעשייתי הראשון שהוקם בירוחם, שהעסיק אז כ־50 עובדים, אולם התקשה מאוד במכירת מוצריו. למרות זאת, מוצרי הקוסמטיקה של לון נמנו על המצאי הרפואי והבריאותי הגאה של החבל, בעת כנס הרופאים הראשון באזור ים המלח בדצמבר 1969.⁶² למרבה הצער, עלויות הייצור המשיכו לכרסם כל חלקה טובה במפעל המקרטע.

61 עין גדי אל מעבדות זוהר, 20 בדצמבר 1964, אק"ו 1/1069.

62 דפי תמר, 10, דצמבר 1969, עמ' 11.

תנופת הפיתוח התיירותי

מלחמת ששת הימים יצרה נסיבות חדשות באזור שיאפשרו לקיבוץ להיחלץ מבדידותו, אך רק אם הממשלה תאשר סלילת כביש מעין גדי לירושלים. מזכירות הקיבוץ ניהלה תכתובת ענפה עם ראשי מע"צ, ראשי הצבא ואפילו עם ראש הממשלה, לוי אשכול, כדי לשכנעם בדבר נחיצותו של הכביש לפיתוח התיירות באזור.⁶³ עוד קודם לסלילה תכננו חברי הקיבוץ להקים מפעל אירוח, שיעמוד לרשות הנוסעים בכביש, לכשתושלם סלילתו,⁶⁴ ונערכו לתכנון מוקדם של התשתית הדרושה לבניין מרחצאות ראוי.⁶⁵

פיתוחה של תעשיית אירוח, תיירות ומרפא הפך לדוחק יותר לאחר שהושלמה סלילת הכביש לירושלים, וקיבוץ עין גדי הפך לאבן שואבת על כביש הומה מטיילים וכלי רכב. הסיכויים בענפי האירוח והתיירות נראו מבטיחים יותר מענפי החקלאות ומניסיונות לפתח ענפי תעשייה כגון, "ערד חגלה", אריגה וסריגה, נטפים, צמחי בית, מערכות הידרופוניות של תמיסות זורמות,⁶⁶ ומפעלי צילום⁶⁷ ואנימציה,⁶⁸ שאף לא אחד מהם לא התממש.⁶⁹

סדרה של בדיקות כלכליות שנערכה בין 1967 ל-1970⁷⁰ הביאה לגיבוש המסקנה כי יש לכרוך בחבילה אחת את פיתוח המרחצאות, הקמת בית ההארחה ושיפור רמת השירות לתיירות פנים וחוץ. משרד התיירות, החברה לפיתוח ים המלח ונציגי עין גדי השקיעו שנה בדיונים על אופיו של בית המלון המתוכנן, מיקום המרחצאות ותכנון החוף.⁷¹ מאחר שהחברה לפיתוח חוף ים המלח לא הזדרזה לפעול, החליט קיבוץ עין גדי לפעול בכוחות

- 63 ראו תכתובת ענפה החל מחודש יולי 1967, אק"ו 1/1069.
- 64 בנים אל סנטה, 31 במאי 1968, אק"ו 2/1069; י' גבעתי, "שנות מפנה מכריע", דפי תמר 3, פברואר 1969.
- 65 מ' קציר, "מרחצאות תרמליים עין גדי", 12 ביוני 1968, ע"ג/גפרית.
- 66 רון, דברים, עמ' 130-133, עמ' 138-139, עמ' 148.
- 67 ד' שליטא, "מפעל הצילום של עין גדי", דפי תמר 10, דצמבר 1969, עמ' 10; רון, דברים, עמ' 159-160.
- 68 רון, דברים, עמ' 160-161.
- 69 ד' בניהו אל כץ, האגף הכלכלי באיחוד, 27 ביולי 1980, אק"ו 7/1634.
- 70 ד' שחף אל פריק, "עשייה", 24 בנובמבר 1968, ע"ג/גפרית וכן: מ' אפרתי, סיכום הישיבה, 5 בינואר 1969, אק"ו 1/1284, 2/1069, 6/1634.
- 71 תרשומת מדיון שנערך במשרד התיירות ביום 13.5.69, אע"ג/גפרית.

עצמו.⁷² בהיעדר הון עצמי למימון הפרויקט, שיווק הקיבוץ את תוכניות הפיתוח לכל גורם שהיה מעוניין בשיתוף פעולה, כגון קופת חולים,⁷³ ולבסוף פנה למציאת שותף בשוק הפרטי. רשת המלונות Holiday Inn ונציגתה בישראל Israel Inn נדמתה כמתאימה, ועל כן הוחל במגעים עמה.⁷⁴ דווקא חברת "מרגוע והארחה בקיבוצים" הביעה את התמיהה מדוע להתחלק בהכנסות עם חברה זרה שטרם הוכיחה את השפעתה על הכוונת תיירים לארץ.⁷⁵ רק לאחר שהתעוררה השאלה בדבר המבנה המשפטי של הבעלות על המלון, האם תוקם "חברה" או "שותפות", התעורר ספק לגבי רצינות היוזמה.⁷⁶ התברר שבחברה הישראלית, Israel Inn, שייצגה את האמריקנים, התעוררה תסבוכת כלשהי שהשפיעה גם על הקשר בין החברה לקיבוצים אחרים, ובסופו של הדבר הרעיון התמסמס.⁷⁷

המגעים עם שותפים זרים לבניית בית מלון מהודר בעין גדי הגיעו לידיעתו של יהודה אלמוג. "אין אדם מאושר ממני שזכיתי שהמציאות עברה על החזון",⁷⁸ כתב בכתב אישי למני גל, חבר הקיבוץ. עם זאת, אלמוג חשש שהתקשרות עם משקיעים זרים תהיה "כבייה לדורות" וקרא לחברי הקיבוץ לפתוח במשא ומתן עם קופת חולים ועם חברת העובדים. אלמוג חש שפנייתו כבר אינה הולמת את רוח הזמן, אך האמין כי אלה שהגיעו לעין גדי רואים עצמם כהמשכה הישיר של תנועת העבודה והתנועה הקיבוצית.

אולם, את הרחף לשינויים לא ניתן היה לעצור. העדפת ענפי האירוח והתיירות חייבה השקעות כבדות לא רק בבניית בית מלון אלא גם בבניית בית מרחצאות חדש, במקום המתקנים העממיים בבנייה קלה,⁷⁹ שזכו לביקורת נוקבת בעיתונות, על "הזהב בתוך

-
- 72 עין גדי אל קינן, 18 במאי 1969, ע"ג/גפרית; ראו הערה 56 לעיל.
- 73 ד' שחף, "סיכום שיחה בנושא מרחצאות גופרית ומקומות אכסון בעין גדי", 13 בינואר 1972, ע"ג/גפרית.
- 74 דפי תמר 10, דצמבר 1969 עמ' 2; "הקמתו וניהולו של מלון במסגרת רשת המלונות בישראל", 30 בנובמבר 1970, אק"ו 1/1284, 6/1634.
- 75 מ' איש-שלום לעין גדי, 5 במרס 1971, אק"ו 1/1284.
- 76 א' שחל אל ד' צמחי, 12 באפריל 1972, אק"ו 1/1284.
- 77 א' שחל אל מ' אפרתי ואח', "מפעלי האירוח בעין גדי", 29 במאי 1975, אק"ו 1/1284, 6/1634.
- 78 יהודה אלמוג למני גל, 19.7.71, אק"ו, 5/1655.
- 79 הרחבת בית הארחה, 30 ביוני 1978, אק"ו 1/1284; בנים, "מרחצאות הגופרית – עין גדי", 5 בנובמבר 1979, אק"ו 7/1634.

הבוץ": "הקיבוץ מחזיק ברשותו את מעיינות הגופרית אשר לחוף הים בתנאים שהם פחותים מכל מה שדמיון יכול לשער. הבריכות הן שלושה על שלושה מטרים[...] מסביב למבנה רק עזובה, אשפה ולכלוך דביק".⁸⁰ היה ברור כי פיתוח המרחצאות יחייב השקעה כספית כבדה.⁸¹

רגע לפני שהושגה הסכמת משרד התיירות והחברה לפיתוח ים המלח לבניית המרחצאות מחדש ולאישורן לתיירות מרפא, התערבה רשות ממלכתית נוספת: רשות נאות מרפא, שעל הקמתה הוחלט ב-1968 כדי ליצור סטנדרטים מקצועיים בענף.⁸² הרשות היתה אמורה להמליץ על שטח כנאות מרפא לכל מקום שיש בו, לדעתה, תכונות העשויות להביא אליו מבקשי מרפא והחלמה. שנים חלפו עד הקמתה, ומשהוקמה, חיפשה הרשות סדק להשתלב בנעשה בחבל ים המלח. רשות המרפא נתפסה כמטרד הן בעיני הקיבוץ⁸³ והן בעיני מפעלי ים המלח, שהתנגדו להתערבותה בשטח שבתחום הזיכיון שלהם.⁸⁴ עמוס גנור, נציג עין גדי במועצה האזורית, התלונן שיותר מדי רשויות עומדות בדרכו של יזם באזור.⁸⁵ משמונה לכהן כראש המועצה האזורית תמר, היה עמוס חבר ברשות המרפא כנציגו של שר הפנים ובכוא הזמן חילץ ממנה מימון לסדרת מחקרים בתחומים של מחלות העור, המעיינות המינרליים ומדידות קרינת האור העל-סגול.⁸⁶

על אף שמרחצאות הגופרית היו להיט מבחינה כלכלית, וב-1974 היה ענף האירוח המוצלח ביותר מבין כל ענפי המשק, לא הושלמה בקיבוץ תפיסה מגובשת והערכה כלפי הענף.⁸⁷ ב-25 בדצמבר 1979 התקיים דיון בוועדת התעשייה של האיחוד על השאיפה הכפולה של עין גדי, לאתר מפעל תעשייתי ולקדם את ענפי התיירות והאירוח.⁸⁸ אפילו

- 80 ד' גלעדי, "הזהב בתוך הבוץ", מעריב, 30 באפריל 1973.
- 81 י' יצקר, המחלקה להתיישבות חקלאית בסוכנות היהודית, חבל הנגב וכו' אל ועדת משנה ביסוס, "עין גדי – הצעת תקציב לביסוס", 10 בספטמבר 1979, תק"מ 4/140.
- 82 חוק רשות נאות מרפא, תשל"ג – 1973, התקבל בכנסת ב-4 ביולי 1973; עין גדי, אספה, 27 באפריל 1968.
- 83 דוצי, "נימוקים נגד הכרזת המרחצאות כנאות מרפא", 3 ביולי 1977, ע"ג/גפרית.
- 84 פרוטוקול ישיבת מא"ז "תמר" 1-74-73, 9 באפריל 1973, סעיף 11.
- 85 הוועדה לתכנון ובנייה תמר – רמת נגב, פרטיכל 4/76, 1 בפברואר 1977.
- 86 ע' מנור, "על רשות המרפא", אוגוסט 1975, ע"ג/גפרית.
- 87 דוצי אל ועדת המשק, 15 באפריל 1974, ע"ג/גפרית.
- 88 ישיבת ועדת התעשייה, 25 בדצמבר 1979, אק"ו 15/2151.

נציגי עין גדי בדיון היו חלוקים בדעתם בין אלה שטענו "שהקמת מפעל תעשייתי קודמת לכל השקעה אחרת", לבין אלה שביקשו להישען על ענף האירוח.⁸⁹ בר בכר

"פיתוחו של צפון

ים המלח לאחר

אלחאת ששת

הימים הופקד

בידי הממשל

הממלכתי.

הסמכות

המשפטית באזור

היתה בידי

מפקדת יהודה

ושומרון, והוח"ל

היה למכשיר

ההתיישבותי

שבאמצעותו

ביקשה המדינה

להבטיח את

נוכחותה הפיזית

באזור".

הציע יצחק קרקעי, איש עין גדי במצפה שלם, לשתף את שכניו בפיתוח ענפי התיירות כדי לדאוג לפרנסתם. היתה זאת החלטה טקטית בעלת השפעה אסטרטגית שפתחה בפני חברי מצפה שלם אופציות לעתיד. הדיון סוכם בבדיקת ההצעה, ולעין גדי השאירו את ההתלבטות על הפרויקט שיעדיפו לקדם.

בדומה לבניית המלון, גם בבניית המרחצאות ביקש הקיבוץ לאתר שותף זר שיסייע במימון ההשקעה הנדרשת.⁹⁰ הכוונה היתה להקים מתקן חדש לשירות 1,600 מבקרים ביום, במקום המתקן העממי הקיים ובקרבתו, לפתח את החוף ולספק את התשתיות הנדרשות. ב-11 בינואר 1980 התקיימה פגישה עם הבעלים של החברה המערב גרמנית, ביגבאו, שיוצגה בארץ על ידי משרדו של חבר כנסת, עורך הדין דוד גלאס.⁹¹ בהסכם ההתקשרות עם החברה הגרמנית הוצע להקים חברה משותפת לפיתוח המרחצאות לתקופה של 49 שנים בבעלות 80% של הגרמנים, שייתנו את ההון, ו-20% של עין גדי, שתיתן את השטח, הידע, המוניטין, העבודה והניהול.⁹² בסופו של דבר, המשא ומתן נפסק. ב-1981 החליט הקיבוץ להגיש תביעת פיצויים בגין ניהול משא ומתן שלא בתום לב.⁹³

89 מנו, "מרחצאות הגפרית על הפרק", ע"ג/גפרית.

90 בניהו אל יריב, ועדת התעשייה, "מרחצאות גופרית בעין גדי", 17 בינואר 1980, אק"ו 7/1634.

91 עו"ד גרין אל בניהו, 22 בינואר 1980, אק"ו 7/1634; דיון במחלקת התעשייה של מפעלי האיחוד בהצעת החברה הגרמנית, 20 במרס, 1980, אק"ו 5/2069.

92 ח' כץ, "סיכום פגישה בעין גדי – 29.6.1980", 6 ביולי 1980, אק"ו 15/2151.

93 בנים, "מרחצאות הגפרית", לקראת האספה, 1981, ע"ג/גופרית; ד' בניהו, "מרחצאות גפרית עין גדי", 1 במאי 1981, אק"ו 7/1634.

ניסיונות הנפל עם היזמים הפרטיים החזירו את הקיבוץ אל חיק הממסד הממלכתי. הוחלט לקדם את ההשקעה במרחצאות בסיוע של הלוואת פיתוח בסך 16.5 מיליון שקל. הבנייה החלה ב־1981, ובאוגוסט 1984 נפתחו המרחצאות החדשים.

תיירות הנופש בצפון ים המלח

פיתוחו של צפון ים המלח לאחר מלחמת ששת הימים הופקד כולו בידי הממסד הממלכתי. הסמכות המשפטית באזור היתה בידי מפקדת יהודה ושומרון, והנח"ל היה למכשיר הביצוע באמצעותו ביקשה המדינה להבטיח את נוכחותה הפיזית באזור. תנועות ההתיישבות – האיחוד והקיבוץ המאוחד – נאבקו ביניהן על הזכות לשלוח גרעין נח"ל מטעמן. הרעיון להקים את היאחזות הנח"ל במשותף נדחה על ידי הקיבוץ המאוחד. מזכירות עין גדי לא היססה ופנתה למפקד הנח"ל, "כתושבי האזור וכשכניו הקרובים של היישוב לעתיד לבוא, תובעים אנו בתקיפות כי יינתן ל'איחוד' להקים היאחזות זו... הכרחי הוא כי המשק היחיד השכן ליד עין גדי יהיה בן תנועתה, למען שילוב ושיתוף בכל השטחים, דבר שעלול להיתקל בקשיים במקרה של התנחלות בלעדית של הקיבוץ המאוחד".⁹⁴

היאחזות הנח"ל קלי"ה הוקמה ב־1968 ואוורחה ב־1974. ההיאחזות במצפה שלם הוקמה ב־1969 ואוורחה ב־1977. אז גם הוקמה ההיאחזות באלמוג שאוורחה ב־1978. שלושת הקיבוצים הצעירים היו שייכים לתנועת האיחוד. הוויכוח הבין-תנועתי איבר מעוקצו לאחר הקמתו הפוליטית של "המערך" ובעקבותיה איחוד שתי התנועות הקיבוציות והקמת התנועה הקיבוצית המאוחדת – התק"ם.

פיתוח האזור היה נושא לדיונים במשרדי הממשלה השונים. בשלהי דצמבר 1971 ניסחה המחלקה להתיישבות חקלאית בסוכנות היהודית קווים לתוכנית-אב לפיתוח צפון ים המלח, שנגעה אז בהקמת היישובים קלי"ה ומצפה שלם. לגבי התיירות, נעשתה הבחנה בין הדרום לצפון; כיוון שבדרום הוקמה תשתית לתיירות מרפא, הוצע שמתיישבי הצפון יעסקו בשירותי נופש וביילוי.⁹⁵ הנחה זו לא עמדה במבחן, וכאשר התכנסה הוועדה המנחה לתכנון צפון ים המלח ב־23 בינואר 1972, עלתה סוגיית

94 מזכירות עין גדי לאל"מ צבי שמאלי, 3.1.68, אק"ו, 1/1069.

95 "קווים להצעת תוכנית-אב לפיתוח אזור צפון ים המלח", הצוות לתכנון צפון ים המלח במחלקה להתיישבות של הסוכנות היהודית, 29 בדצמבר 1971, סעיף 3.3, אק"ו 5/1655.

המרפא גם ביחס לחבל הצפוני.⁹⁶ באפריל 1972 נידון קידוח הגופרית לצורכי מרפא בקרבת מצפה שלם.⁹⁷ אבל בדיון שהתקיים ב־15 במאי נשמעה נימה של השלמה עם המציאות, ונמסר שאין אפשרות להוציא לפועל את בניית מרחצאות הגופרית האלה.

"מפעלי המרפא

והקוסמטיקה

המודרניים

באזור ים המלח

הם פרי ניסיון

ליצירת אמצעי

קיום ומחיה

לחושבים באזור,

שמשלבים את

תנאיו ותכונותיו

של המקום".

הקיבוצים הצעירים נזקקו לגב ניהולי וכלכלי. חברת ייצור ופיתוח שבבעלות הסוכנות היהודית, חברת העובדים והאיחוד, נתפסו ככתובת המתאימה לטיפול בפיתוח האזור בתחום התיירות והחקלאות.⁹⁸ בתוכנית המשקית לקלי"ה שהוכנה בסוף דצמבר 1974, הוצע שבהיעדר ניסיון קודם של המתיישבים הצעירים, חברת ייצור ופיתוח תנהל את ענפי התיירות והנופש.⁹⁹ בסיכום הדיון נרשם שתוקם חברה להפעלת בית הבראה. רעיונות רבים התגלגלו בחדרי הישיבות של הגופים הממונים על פיתוח האזור.¹⁰⁰ בתגובה מפוקחת כתב בניס ליוסף דלומי בוועדת המשק של האיחוד, "יש לראות באזור הצפוני של ים המלח אזור נופש של ירושלים הכולל אלמנטים של שהיית יום", שהרי במרחק של חצי שעת נסיעה אין הצדקה להשקעה בסידורי לינה.¹⁰¹

ב־9 בנובמבר 1980 פרסמה ועדת המשק של האיחוד את תוכנית ההתיישבות בצפון ים

96 דו"ח מיום 26 בינואר 1972, על ישיבת הוועדה המנחה לתכנון צפון ים המלח ב־23 בינואר 1972, והדיון ב־25 בפברואר 1972, אק"ו 5/1655.

97 ג' כרמי אל מ"א תמר, 30 באפריל 1972; סיכום ישיבה בנושא מפעלי תיירות בחוף ים המלח, סעיף 7, 3 במאי 1972, אק"ו 5/1655.

98 צ' ויניגר אל ייצור ופיתוח, 5 במאי 1972; י' אדמוני אל א' אבנרי וד' גבוה, 11 במאי 1972; אק"ו 5/1655.

99 א' שחל, ועדת המשק של האיחוד, 27 בדצמבר 1974; קליה – תיירות, סיכום דיון, אק"ו 8/755.

100 דיון, 4 במאי 1976; פרויקטים לתיירות, 26 באוגוסט 1976, אק"ו 5/1684; א' כהן, "פיתוח ענף התיירות באזור צפון-מערב ים המלח", "חקר", שירותי ייעוץ ומחקר, פברואר 1977, אק"ו 5/1684.

101 ד' בניהו אל י' דלומי, 17 באוקטובר 1976, אק"ו 5/1684.

המלח, בה נקבע שיוקמו חמישה יישובים.¹⁰² קלי"ה, מצפה שלם ואלמוג כבר היו בשטח, ועליהם נוספו היאחזות בית הערבה וקדרון, שהיתה אמורה לקום ב-1983. לפי התוכנית היתה עין גדי ליישוב האומן של מצפה שלם. בתוכנית המתאר בתחום ההתיישבות החדשה נידונו גם סוגיית התיירות והענפים שיש טעם לפתחם.¹⁰³ במגוון ההצעות לבניית מפעלים בכל יישוב ויישוב והקמת מפעלים משותפים באחריות חברת ייצור ופיתוח, הועלתה האפשרות לפיתוח תיירות קיט ומרפא, מחשש שתמומש על ידי יזמי חוץ אם לא תצא לפועל על ידי היישובים עצמם. התוכנית הציעה הקמת מלונות בחוף הצפוני, אבל היתה בה הפנמה שקהל היעד העיקרי יגיע אך ורק לבילוי יומי. אף על פי כן, ב"פרוגרמה רעיונית" שגיבשה המועצה האזורית תמר במרס 1982, כקו מנחה לתכנון-אב לפיתוח התיירות בצפון ים המלח, חזרו שוב ושוב על האפשרות לפיתוח מרחצאות ומרפא, כמעין מנטרה שמפארת תוכנית פיתוח, בר כבד עם תכנון מתקני החוף למבקרי יום.¹⁰⁴

לקראת תום שנת 1982, עם הגשת כמה תוכניות פיתוח נוספות, התברר שהתכנון תאם את התפיסה שהמתקנים בצפון ים המלח נועדו בעיקר למבקרי יום. ובדיון המשך הובעה הדעה שחוף קלי"ה אינו מתאים לייעוד של חוף מרפא ומוטב להשאיר את הנושא לעין בוקק.¹⁰⁵

תעשיית היופי – מפגש בין יוזמה קיבוצית ליוזמה פרטית

הבוץ הרפואי היה מוכר לכל המתרחצים בחוף עין גדי, שהיו נוהגים למרוח בו את גופם. אך החזון של פיתוח הבוץ כמוצר קוסמטי כלל לא עלה על הפרק, ולמצער דובר בשיווק בוץ לטיפולים ריאומטיים בלבד. יונה (יונקי) איילון,¹⁰⁶ החובשת הוותיקה של עין גדי, סיפרה שעל דעת עצמה רקחה בוץ שהיטיב מאוד עם בעלי עור שמן, יותר מאשר תרופות המכילות זפת – אספלט, והתעקשה שאינה מדברת רק על בריאות, אלא על קוסמטיקה, "עוד לפני שמכרו את הבוץ אני כבר שמתי אותו על הפנים."¹⁰⁷

102 "התיישבות התנועה הקיבוצית בצפון ים המלח", 9 בנובמבר 1980, אק"ו 2/2087.

103 א' שחל אל ש' רביד במחלקה להתיישבות, 28 ביוני 1981; "י עופר", מפעלי תיירות בים המלח, 27 ביולי 1981, אק"ו 2/2087.

104 "אתר תיירות ונופש בצפון ים המלח: פרוגרמה רעיונית", מרס 1982, ארכיון התק"ם בחולדה 7/51. [להלן: תק"ם]

105 סיכום דיון: פרויקט תיירות צפון ים המלח מיום 24 באוקטובר 1982, תק"ם 7/51.

106 רון, דברים, עמ' 104-105.

107 "י איילון, ריאיון, 14.9.06.

אולם את ההכנה שהבוץ הוא מוצר בעל פוטנציאל שיווקי אדיר יש לזקוף להופעתו של גורם חיצוני שנקשר לעין גדי בדרך מקרה. היה זה יעקב לוי, יועץ לענייני צרכנות ושיווק, אחד מישראלים רבים ששבו לארץ מארצות הברית לאחר מלחמת ששת הימים, וכמומחה לשיווק נקלט בחברת דחף, שהיתה בבעלות חלקית של חברת העובדים. כמקובל אז במפעלים ההסתדרותיים הונחתה עליו במקרה מזכירה בשם מירי, שהיתה חברת עין גדי.¹⁰⁸ בהשפעתה, הסכים יעקב לקבל שני קיבוצניקים שביקשו לערוך מחקר שווקים בעבור בית הארחה. יעקב ירד להכיר את המקום ואת סביבתו ובדו"ח הראשון שהגיש במרס 1969 – ראשון מרבים שיבואו – קבע שהקיבוץ יושב על מכרה זהב של בוץ, מרחצאות ותיור. הוא גייס לעזרתו כמה מטובי השבים לארץ, בעלי התמחויות שונות, שירדו לבלות שבת בעין גדי בסיעור מוחות על אפשרויות הפיתוח לכשיפתח הכביש מצפון ים המלח.

ב־1972 הקים יעקב לוי את סניף גאלוף הישראלי והביא עמו את הנציגות העולמית של גאלוף לביקור בעין גדי, וב־1973 חתם הסכם עם הקיבוץ לשיתוף פעולה בשיווק הבוץ.¹⁰⁹ יעקב האמין בבוץ, לקח צנצנות מעין גדי, פעם ופעמיים, והביאן לבית מרקחת בנווה מגן שברמת השרון. הן נחטפו. ומאז "אני רוחף אותם ונמאס להם לשמוע אותי", קונן על שהתקשה לשכנע את הקיבוצניקים שהתעשייה שהם מחפשים נמצאת לפתחם. בדצמבר 1974 הגיש לוי הצעה לקיבוץ עין גדי ולהנהלת סאלוואפלסט,¹¹⁰ וחתם עמם על הסכם לשיווק בוץ בפברואר 1975.¹¹¹ מעטים ראו בחזונו, שמילוי אריזות בבוץ או במלח יצמיח תעשייה ראויה לשמה.

באפריל 1980 חודש ההסכם בין עין גדי ליעקב לוי.¹¹² גם מפעלי ים המלח נתנו את ברכתם לצעד זה, ובניס הכין מסמך על ערכו הכלכלי של המוצר.¹¹³ באופן לא

108 י' לוי, ריאיון, 8.11.06.

109 "שיווק בוץ על ידי יעקב לוי וקב' עין גדי", 5 במרס 1973, ע"ג/גפרית.

110 י' לוי, "הצעה ראשונית לתוכנית שיווק של בוץ עין גדי", דצמבר 1974. ארכיון אישי, עמוס גנור.

111 טיוטת הסכם, 9 בפברואר 1975 וטיוטה שלישית ב־17 באוקטובר 1980; י' לוי אל דוצי, 25 בפברואר 1975, ע"ג/גפרית.

112 "שיווק בוץ על ידי יעקב לוי וקב' עין גדי", 5 במרס 1973; בניס, "הסכם לשיווק בוץ", 3 באפריל 1980, ע"ג/גפרית.

113 בניס, "אומדן הוצאות נדרשות לשיווק בוץ מים המלח", 30 בדצמבר 1980, תק"ס 1/12.

מפתיע, ניעורו גם יישובי צפון ים המלח. קיבוץ קלי"ה פנה אל משה שמיר, יושב ראש המועצה האזורית תמר, בבקשה להסדיר במפקדת יהודה ושומרון זכויות בלעדיות לקיבוצי הסביבה לשיווק הבוץ. לאחר שבוע פנה גם קיבוץ אלמוג, ולא חלף שבוע נוסף וגם במצפה שלם התעוררו.¹¹⁴ אנשי עין גדי היו פטורים מלפנות אל מפקדת יהודה ושומרון, מפני ש"הקו הירוק" לשעבר עבר מצפון להם. הם פנו אל מפעלי ים המלח, שהיו בעלי הזיכיון, ואלה נתנו את ברכת הדרך גם לקיבוצי הצפון, בהסכם תמורת תמלוגים של 10% מההכנסות.

פרץ העניין המחודש בשיווק הבוץ התעורר, ככל הנראה, עם חדירת יזם שאינו תושב האזור לשוק מוצרי ים המלח בשנים 1979-1980. יזמים רבים ניסו באופן פיראטי לכרות בוץ ולשווק מלח בהיחבא ובגלוי. אחד היזמים, בעל חברת מלחי יריחו בע"מ (Jericho Bath Salt Ltd.), נצמד בעקשנות רבה לצפון ים המלח בעקבות היתר ליום כרייה אחד שאושר לו ב-18 בדצמבר 1981, על ידי קמ"ט המכרות במינהל האזורי של יהודה ושומרון.¹¹⁵ היזם קרא למוצר מלחי האמבט שלו בשם המטעה לחשוב שמקורו במפעלי ים המלח, שהפיקו מלחי אמבט בשם המסחרי Dead Sea Bath Salts.

היישובים הצעירים בצפון ים המלח נחרדו מהאפשרות שיישמש מדיהם ענף כלכלי. יהודה דקל מהמחלקה להתיישבות, הפנה את תשומת לבם של מאיר שמיר, מינהל מנהל מקרקעי ישראל, ומשה שמיר, ראש המועצה האזורית תמר, ליזם הכורה בוץ בצפון ים המלח.¹¹⁶ גם עין גדי, באמצעותו של חבר הקיבוץ אריה שחל, ראש ועדת המשק של התק"ם, נזעקו להגן על אמצעי המחיה של תושבי החבל,¹¹⁷ וראש המועצה האזורית תמר התלונן שכריית הבוץ נמשכה לאו דווקא יום אחד. במכתב לממונה על הרכוש הנטוש והממשלתי, דרש ראש המועצה להעניק בלעדיות לכריית הבוץ ליישובים, וחזר ושיגר את מכתבו גם לוועדת המנכ"לים במפקדת יהודה ושומרון

114 צ' בן-יהודה (קלי"ה) ב-15 באפריל, א' עזרא (אלמוג) ב-22 באפריל, ע' דרור (מצפה שלם) ב-28 באפריל 1981, כולם אל שמיר, תק"ם 4/140.

115 מ' שמיר, מינהל מנהל מקרקעי ישראל, אל י' דקל, המחלקה להתיישבות, 17 במרס 1982, תק"ם 7/51.

116 י' דקל אל מ' שמיר, 2 בפברואר 1982, תק"ם 4/140.

117 א' שחל אל י' דקל, 6 באפריל 1982, תק"ם 7/51.

האחראית למתן ההיתר לזים.¹¹⁸ בנובמבר חזר שמיר ודרש מיהודה דקל, "לגרום לכך כי אמצעי ייצור זה יישאר ליישובי ים המלח".¹¹⁹

**"במאמציהן
לחדור לעולם
התעשייתי
ולשיווק העולמי
ונדרשו הקהילות
הקיבוציות בים
המלח להתמודד
עם שלל בעיות:
רכישת ידע
מקצועי, פיתוח
שיטות ייצור,
הקמת מערך
שיווק, אימוץ
דפוסי ניהול
מודרני והשגת
ליווי פינוסי צמוד
שיאפשר את כל
אלה".**

לאחר שש שנים של שיווק הבוץ, התקבלה בעין גדי, בראשית שנות השמונים, ההחלטה להקים מפעל תמרוקים. הפיכתו של הבוץ הרפואי לחומר גלם לצורכי תעשיית הקוסמטיקה דרשה תעוזה רבה. לא היה ידע לפיתוח "תעשיית בוץ", לא היה ממי ללמוד, והמעט שהושג, נעשה בשיטות חובבניות של ניסוי וטעייה, שמרחקן מכישלון או מסלילת הדרך להצלחה היה צר וקצר.

כיצד הפך בית מלאכה קיבוצי קטן למפעל שתוצרתו משווקת ברחבי העולם כולו? התשובה לכך טמונה בשיתוף הפעולה שנוצר הן בין הקהילות הקיבוציות לבין עצמן בגיבוי מלא של התנועה ההתיישבותית והן בין הקיבוצים לגופים עסקיים ציבוריים וליזמים פרטיים בארץ ובעולם.

בהיסטוריה של מפעל התמרוקים הקיבוצי לחוף ים המלח ניתן להבחין בשלוש תקופות: המפעל בעין גדי, 1981-1984; העתקת המפעל למצפה שלם, 1985-1989; הקמת "מעברות ים המלח בע"מ", 1989.

מוצרי בריאות עין גדי 1981-1984

מפעל "מוצרי בריאות עין גדי" הוקם ביולי 1981 ונרשם כשותפות בין הקיבוץ (90%) לבית ההארכה (10%). מטרתו המוצהרת היתה להפיק, בשלב הראשון, בוץ ומלח רפואי ולשווקם כתכשירים בריאותיים, ורק בשלב השני לרקוח מוצרים קוסמטיים על בסיס בוץ ומינרלים אחרים. שיווק הבוץ החל באוקטובר אותה שנה, ללא אמירה ברורה

118 ראו לעיל הערה 117; מ' שמיר אל אל"מ א' בקנשטיין, 9 במאי 1982, תק"ם 7/51.

119 מ' שמיר אל דקל, "ים המלח – בוץ רפואי", 4 בנובמבר 1982, תק"ם 7/51.

בנושא המרפא, כי הבוץ לא אוכשר כמוצר מרפא, על אף שסקר שוק מקדים בארצות הברית הצביע על סיכוי טוב למוצרים.¹²⁰ ב-1 באפריל 1982 נחתם הסכם בין מפעלי ים המלח לקיבוץ עין גדי לשיווק מלחי אמבטיה, לא כתכשיר רפואי, אלא כתכשיר בעל סגולות דומות לאלה של מי הים.¹²¹ המלח נארז בקופסאות ובשקיות מיריעות אלומיניום והופץ על ידי סוכן-מפיץ. לחו"ל נשלח המלח הרפואי במכלים ובשקים ונארז לפי הביקוש של הצרכן הסופי.

שנת העבודה הראשונה של המפעל סוכמה בדין וחשבון מקיף, אך לא מזהיר.¹²² למרות זאת, התנועה הקיבוצית התייצבה מאחרי קיבוץ עין גדי. במרס 1982 אישרה מחלקת התעשייה בתק"ם את הקמת המפעל למוצרי בריאות וקוסמטיקה בעין גדי,¹²³ והובעה משאלת לב שהסקר של "חֶשֶב" ישרת את יישובי החבל כולו.¹²⁴ ועד ההנהלה של הקיבוץ החליט ב-14 במאי להיענות לבקשת מצפה שלם, קלי"ה ואלמוג ולקבלם לשותפות שתיקרא, "מוצרי בריאות ים המלח". ב-7 ביוני 1982 הודיעה עין גדי לרשות השותפויות במשרד המשפטים על השינוי המבני,¹²⁵ ובו ביום פנה מרכז משק קלי"ה וביקש מקמ"ט מכרות במפקדת יהודה ושומרון זיכיון לכריית בוץ בים המלח שיארו במסגרת המפעל המשולב, בעין גדי. באוקטובר הפנה מרכז המשק בקשה דומה בשם תאגיד היישובים אל הממונה על הרכוש הנטוש במינהל מקרקעי ישראל.¹²⁶

המפעל כבעלות משותפת שכן בבית האריזה בעין גדי ועבדו בו חמישה אנשים.¹²⁷ אחד הצעדים הראשונים שננקטו היה פנייה למכון למחקר שימושי באוניברסיטת בן-גוריון

120 הסקר נערך על ידי Hicks and Greist Advertising Inc.

121 "הסכם 2393", 24 במרס 1982, מי"ה 13535.

122 ח' כהן, "מוצרי בריאות עין גדי – סיכום פעילות", אוקטובר 1981 עד יוני 1982, תק"ם 1/12.

123 משקי אל עין גדי, 18 במרס 1982, תק"ם 1/12.

124 מ' שמיר אל י' נהרי, מנהל מינהל מקרקעי ישראל, 11 באפריל 1982, תק"ם 4/140.

125 ד' בניחו אל רשות השותפויות, "שינוי בשותפות מוגבלת", 7 ביוני 1982, ע"ג/מ.ב.

126 צ' בן-יהודה אל פרנס, "בקשה לזיכיון לכריית בוץ בים המלח", 7 ביוני 1982, ובן-יהודה אל א' כהן, 4 באוקטובר 1982, ע"ג/מ.ב.

127 ד' אפיק, "מוצרי בריאות ים המלח", 23 ביוני 1982, ע"ג/מ.ב.

בבאר שבע, כדי להציע דרכי עבודה וטיפול בבזז הרפואי.¹²⁸ ההצעה הוצגה בסוף ספטמבר 1982.¹²⁹

ההשקעות העיקריות היו בטכניקת הכרייה ובפתרון סוגיית אריזתו של הבזז – בזז בכרייה יבשה משפת הים היבשתית שמכוסה בשכבת סחף ואבנים, לעומת בזז נקי יותר בכרייה רטובה משפת הים הטובענית שאינה נגישה לכלי עבודה כבדים.¹³⁰ הבזז נכרה עד אז בעבודת ידיים, הועבר במכלים לקיבוץ, עורבל, סונן מגבישי מלח, מאבנים ומחומר זר אחר, נשלח לאריזה ושוקק כמסחה קוסמטית בעלת סגולות רפואיות. הבזז נארז במכלים, בשפופרות, בשקיות פלסטיק אטומות, בצנצנות ובקופסאות. לפי הדו"ח לסיכום התקופה, הבזז נשלח לחו"ל במכלים ונאדו בארץ היעד על ידי היבואן. בידי המפעל היו חוזים לשיווק בארצות הברית, בשווייץ ובדרום אפריקה והתנהל משא ומתן עם מדינות באירופה, בדרום אמריקה ובמזרח הרחוק.¹³¹ כשצריך היה ללמוד את השוק, להכיר את רשתות השיווק, את היבואנים והמפיצים, או לפתור בעיות, לא היססו לעקוב אחר המשלוחים כהגיעם ליעדם.¹³² בתנאים בראשיתיים אלו היתה זו הצלחה אדירה כשהבזז מעין גדי עלה על המדפים בבלומינגדייל בניו יורק.

החדירה לשוק העולמי היתה מלווה במאבקים לא קלים עם יצרנים זעירים ומפיצים שהתיימרו לספק מוצרים טבעיים המבוססים על המינרלים של ים המלח. תלונות של לקוחות הופנו מדי פעם למפעלי ים המלח ול"מוצרי בריאות", שנודעו בזיקתם הישירה לים. נוכחותו של היזם הפרטי בשוק הבין-לאומי החמירה את מצבו של המפעל.¹³³ המפעל

128 A. Balkany & H. Cohen, "Exploration of the Dead Sea 'Black Mud'", Be'er Sheva. June 1982, ע"ג/מ.ב.; א' בלקני, ח' כהן ומ' טייג, "ניצול הבזז השחור המופק מים המלח", דו"ח התקדמות מס' 1, המכון למחקר שימושי, אוניברסיטת בן-גוריון כנגב, באר שבע, נובמבר 1982-מרץ 1983.

129 ח' שפיגלר, "עין גדי מוצרי בריאות ים המלח", דו"ח קידום מס' 2, 10 באוקטובר 1982.

130 מיקי, "ביקור במפעל הבזז", 19.8.1982, ע"ג/מ.ב.

131 ח' כהן, "מוצרי בריאות עין גדי – סיכום פעילות", אוקטובר 1981 ועד יוני 1982, תק"ם 1/12.

132 ד' שחף ומ' ברק אל ש' הראל בדרום אפריקה, 27 ביולי 1982, מפעלי ים המלח 13535 [להלן: מי"ה]; מנו ברק, ריאיון, 11.9.06.

133 י' שני, האוניברסיטה העברית, אל אפשטיין, 17 בינואר 1982; י' אפשטיין אל ד' שגב, 9 בפברואר 1982; י' מזור, מכון וייצמן, אל י' אפשטיין, 11 בפברואר 1982; ד' שגב אל י' אפשטיין, התנצלות על השימוש בנייר מכתבים של מכון וייצמן, 21 בפברואר 1982, ע"ג/מ.ב.

בעין גדי נאלץ להיערך נגד המתחרה האגרסיבי במאבק משפטי, שיווקי ופרסומי, שכלל רישום שמות מסחריים והכנת תיקים מפולחים לסוכנים בכל מדינה ומדינה עם נתונים בשפתם.¹³⁴ כדי להסיר מכשולים כתוצאה מתלונות של מפיצים בחו"ל, הגישו מפעלי ים המלח וקיבוץ עין גדי, בספטמבר 1982, תביעה משפטית נגד חברת מלחי יריחו, על הטעיית הציבור.¹³⁵ במקביל פנה מפעל מוצרי בריאות ים המלח לקבל זיכיון לכריית בוץ בצפון הים, המקום שבו פעלה חברת מלחי יריחו.¹³⁶ המאבק המסחרי והמשפטי בין היזם הפרטי למפעלי ים המלח התנהל במשך שנים, כנראה ללא הכרעה, ובהמשך הזמן אף גברה התחרות בעקבות כניסתם של הירדנים לשוק מלחי האמבט.¹³⁷

שנת 1983 החלה בתחושת עייפות מקידום המפעל המשותף.¹³⁸ הנושאים בעול חשו שאין להם גב תומך בקרב השותפים. קיבוץ עין גדי לא עמד בחוזה לשיווק כמות מחייבת של מלח בשנת החוזה הראשונה,¹³⁹ ומפעלי ים המלח התריעו שהחוזה עמו יותר במאי 1983. ואם לא היה די בכל אלה, גם אנשי מינהל מקרקעי ישראל התערבו והתלוננו, בחודש מרס 1982, שניצול חומר הבוצה נעשה ללא רישיון חציבה לפי חוק המכרות.¹⁴⁰ באפריל 1983 הודיע ראש ענף כלכלה במינהל האזרחי ביהודה ושומרון שוועדת המנכ"לים החליטה סוף-סוף "שלא להתיר כריית בוץ באזור צפון ים המלח לכל גורם שהוא",¹⁴¹ והיא נשארה איתנה בעמדתה גם בדיון שהתקיים בשנת 1988.¹⁴²

כשנתיים לאחר שעין גדי נכנסה לקו הבוץ, באפריל 1983, כונס דיון דחוף עם ראשי מחלקות המשק והתעשייה בתק"ם, לבירור שאלות שכבר נידונו בעבר, ועלו מחדש

134 "הצורך להתמודד עם אלי שגב בחו"ל", ע"ג/מ.ב.

135 ד' שחף ואח' אל חברי ועדת המנכ"לים לענייני השטחים, "זיכיון לכריית הבוץ השחור בצפון ים המלח", ספטמבר 1982, ע"ג/מ.ב.

136 ד' שחף ואח' אל ועדת המנכ"לים לענייני השטחים, ספטמבר 1982, ע"ג/מ.ב.

137 מסמך פנימי של אפשטיין, "פיתוח שיווק מלחי אמבט", ינואר 1988, מ"ה 13536.

138 גרימי, "מפעל הבוץ – מפעל – מוצר – מדיניות שיווק", עין גדי/ועדת המשק, 11 בינואר 1983, ע"ג/מ.ב.

139 י' אפשטיין אל ד' שחף, "הסכם מכירות מלחי אמבטיה מתוצרתנו", 9 בפברואר 1983, ע"ג/מ.ב.

140 מ' יעקבי אל עין גדי, "ניצול בוצה בחוף ים המלח למרפא", 6 במרס 1983, ע"ג/מ.ב.

141 י' כהן, אל מא"ז תמר, "כריית בוץ", 14 באפריל 1983, ע"ג/מ.ב.

142 ועדת המשנה של ועדת המנכ"לים, ישיבה 408, 28 באפריל 1988, ע"ג/מ.ב.

בעקבות הממצאים וההתנסות של מקדמי תיעוש הבוץ ושיווקו.¹⁴³ השוק הישראלי נבדק, אבל הוא לא יכול היה לשמש דגם לשיווק בין-לאומי. יכולת החדירה לשוק הקוסמטי האמריקני טרם פוענחה, ולמרות שהקשר עם מספר חברות אמריקניות הבטיח ניסויי שוק, חברות אחרות אף לא נערכו לאמץ את מוצרי עין גדי. המוצרים נמצאו לא מספקים לפי אמות המידה של השוק האמריקני, פוסטרים ופרוספקטים לא היו מוכנים, גם לא אישורים מקצועיים של מעבדות רפואיות בעלות שם בארץ, לשם רישומם בשירותי הבריאות של ארצות הברית. הסיכויים לא נראו ריאליים בטווח המידי.

**"תוך כדי
החדירה לעולם
העסקי השתנו
יחסי הכוחות,
והקהילות
הקיבוציות
נדחפו יותר ויותר
ליצירת שיתופי
פעולה עם
גורמים כלכליים
חיצוניים,
שדיללו עם
הזמן את חלקם
של הקיבוצים
במעלה."**

לעומת זאת נרקם קשר מבטיח עם חברה איטלקית בשם Also, שהיה לה קו מוצרים בשם Sea Cell, שפותח על בסיס הבוץ ומלחי האמבט. החברה נודעה בחסויות שנתנה לספורטאים בטניס, בכדורגל, באתלטיקה וברכיבה על אופניים. אנשיה התלהבו מהאפשרות לפתח תכשירים להורדת שומנים מהגוף ממוצרי ים המלח, ובהשפעתו של יעקב לוי אף הגיעו במטוס חכור ב-25 בפברואר 1984 להכיר את האזור.¹⁴⁴

יעקב לוי חיפש קרש הצלה פרסומי שיצית התלהבות בעין גדי וירתק גם את האיטלקים. מותג זקוק למיתוס. "בשיווק מוכרים איכות סובייקטיבית ולא אובייקטיבית[...]. מוכרים הבטחה וקונים דמיון, ובבוץ

היתה בעיה מה לספר," טען יעקב. באחד מביקוריו הרבים בקיבוץ התוודע לממצא הארכיאולוגי שנחשף בבית הכנסת הקדום מן המאה השישית ולרצפת הפסיפס המעוטרת שבו. לראשונה שמע על הכתובת בפסיפס האוסרת על גילוי סוד הקריה, "רז דקרתא", הניתנת לפירוש כאיסור על גילוי סוד הפקת בושם האפרסמון. הוא למד על קליאופטרה, יפהפיית העולם העתיק, ועל חיבורה המיתולוגי לחבל ים המלח.

143 "מוצרי בריאות ים המלח", 12 באפריל 1983, תק"ם 1/12; ד' נוי, ועדת המשק של התק"ם: "מיקום מפעל למוצרי בריאות ים המלח", 20 בפברואר 1985, תק"ם 1/23.

144 יעקב לוי, ריאיון; צביקה, דן אפיק ודן שחף, "דף לחברים" של מוצרי בריאות ים המלח, "תודה" של צוות הבוץ, מרס (?) 1984, ע"ג/מ.ב.

עוד סופר לו על ממצאיו הארכיאולוגיים של פרופ' מרדכי גיחון, שחשף "וילה" או בית חווה בעין בוקק בשנים 1967-1975.¹⁴⁵ אף שחתי חוות כאלה נמצאו באתרים נוספים בחוף ים המלח, הכריז פרופ' גיחון בכנס מדעי באוניברסיטת תל אביב על האתר, מפעל אופיקינה לייצור בשמים, ובהם האפרסמון.¹⁴⁶ נרעש מצרור הסיפורים שהעלה בחכתו, היה יעקב לוי בטוח שמצא את המפתח להקמת מרכז מרפא אטרקטיבי לבאי המלונות בעין בוקק ושוק בלתי מוגבל לבוץ עין גדי. נשיא החברה האיטלקית ובעליה התלהב גם הוא לשמע סיפור קליאופטרה ואף מימן בכספו את גידור האתר כדי לשמרו. בעקבות זאת סחף יעקב בהתלהבותו, באפריל 1983, ארכיטקט נודע וקבלן מהידועים בארץ, על מנת שיכינו תוכניות להקמת מרחצאות ספא במתכונת עתיקה, בשם: "מרכז קליאופטרה – סודות ים המלח", במטרה להקים מרכז יופי ותיירות בעין בוקק על בסיס המוצרים הטבעיים של אזור ים המלח, בשיתוף עין גדי. לקיבוץ נועד התפקיד של ספק הבוץ, המלח והחומרים הקוסמטיים-הטבעיים שיפותחו בו וישווקו על ידי חברת שיווק משותפת.¹⁴⁷ אך הדמיון המופלג נקטע באבו בהיפגשו במציאות. קיבוץ עין גדי הגיב באדישות, האיטלקים נסוגו, התנופה נבלמה, ומהחלום נשאר רק שברו.¹⁴⁸

ב-13 ביוני 1983 הגיש יעקב לוי את דו"ח "גאלופ ישראל" על ממצאי המחקרים שנערכו באנגליה ובצרפת בנושא הבוץ.¹⁴⁹ מסכת הפנים, שנמכרה בשפופרות כתומות-שחורות תחת השם Dead Sea Mud, אמנם התקבלה באהדה ובתחושה שיש לה אפקטיביות מיידית, אבל לא היה די בכך. ברור היה שצריך לפתח גישה שיווקית מחנכת לשימוש נכון במוצר, על מנת להפיג את החשש מפניו, וצריך היה למצוא שם קוסם למוצר שלא היה נוח לשיווק. סיכומי המחקרים הצביעו על ספקנות כלכלית לגבי יכולתה של השותפות להתגבר על כל חתחתי הדרך, שממילא נחשבה בעיני רבים בעין גדי, השותף הבכיר, למסלול אזורי. לאור הממצאים האלה נפגשו רכזי ארבעת המשקים ב-17 ביוני, במטרה להקים בפועל את חברת "מוצרי בריאות ים המלח".

145 א' בן-טובים, "חפירות עין בוקק", דפי תמר 2, ינואר תשכ"ט, עמ' 1-2.

146 י' אריאל, "זוהה מפעל בשמים בעין בוקק", הארץ, 7 במרס 1977; צ' אילן, "הוילה" בעין בוקק – מפעל תמרוקים עתיק", דבר (1977 ?); הרס, חקלאות, עמ' 44.

147 "עקרונות ההתקשרות עם חברת 'משולם לוינשטיין' לעניין הקשר בינינו ובין פרויקט 'קליאופטרה' – עין בוקק", אפריל 1983, ע"ג/תיק בוץ.

148 י' לוי, ריאיון.

149 י' לוי אל עין גדי, 13 ביולי 1983, ע"ג/מ.ב.

בפגישה הוחלט להקים מועצת מנהלים ולחלק את מניות הבעלות כך: 63.67% לעין גדי, 16.3% למצפה שלם, 10% לקלי"ה ו-10% לאלמוג.¹⁵⁰ בין לבין, נערכו במצפה שלם לתכנון שני אתרים – כפר נופש במצוקי דרגות ופיתוח המעיינות החמים בחוף הים.¹⁵¹

בפגישה שנערכה ביולי 1983, בהשתתפות נציגי הקיבוצים של צפון ים המלח בלבד, כבר היה ברור שעין גדי מעוניינת בשותפות עם יישובי צפון ים המלח באמצעות תאגיד שבו תהיה השליטה בידי קיבוץ עין גדי.¹⁵² הנימוק היה כי החוזה בין הקיבוץ למפעלי ים המלח מחייב זאת, מה גם שעד כה השקיע הקיבוץ כ-200 אלף דולר בבוץ ובהקמת מערכת ההפעלה.¹⁵³

ניתן לשער שהאי-ודאות, חוסר האמון וסבך הטיפול בסוגיית שיווק הבוץ הביאו את חברי עין גדי אל סף אוברן דרך. דו"ח של גאלוף ישראל, ב-7 בספטמבר 1983¹⁵⁴ לא השרה אווירה מעודדת בעין גדי, אך יעקב לוי לא נואש. על מנת שהמאמץ הממושך לא ירד לטמיון, הציע להקים שותפות עם חברת אגיס שהיתה מוכנה להעביר את מפעל לון מירוחם לעין גדי. הנהגת הקיבוץ כינסה אספה רבת-משתתפים בראש השנה תשמ"ה (1984) בהשתתפות נציגי התנועה, שניסו לשכנע את עין גדי באחת משתי הצעות מנוגדות, ובלבד שלא יוותרו על המפעל: מצד אחד המליצו לקבל את ההצעה, שכל קיבוץ היה מאמץ ברצון כדי לקבל נגישות לידע מקצועי, ומצד שני הציעו, בדומה למקרה Holiday Inn ב-1970, לא לוותר על הנכס ולא להתחלק בו עם יזמים פרטיים.¹⁵⁵

בסבך נפתוליו הכלכליים הודיע קיבוץ עין גדי על רצונו להפסיק את פעילותו בתחום הבוץ והציע להפקיד את גורל "מוצרי הבריאות" בידי התנועה. אם תסכים התנועה

150 ד' שחף, "הערכות להקמת חברה – מוצרי בריאות ים המלח", 17 ביוני 1983, ע"ג/מ.ב.

151 א' סטיין, "סיכום סיור מצפה שלם ומצוקי דרגות", 13 ביוני 1983, 7/132.

152 א' שחל, "בוץ ים המלח – סיכום ישיבה מתאריך 20.7.1983", 26 ביולי 1983, תק"ם 6/84, 3/290, 5/140.

153 א' שחל, "בוץ ים המלח – סיכום דיון באלמוג – 5.8.1983", תק"ם 3/290, 5/140.

154 יעקב לוי, גאלוף – ישראל, "קיבוץ עין גדי: המצב להיום", 7 בספטמבר 1983, תק"ם 1/12.

155 י' לוי, הערות ב-14 בפברואר 2007; וראו לעיל הערה 76.

לקבל את המפעל, היא תוכל להעבירו ליישובי צפון ים המלח, או לחברה כלשהי בעלת ניסיון. אם תסרב – ייסגר המפעל.¹⁵⁶

בעיצומו של המשבר התחוללו אט-אט שלושה שינויים שאפשרו, מאוחר יותר, את הפריצה לשוק האמריקני. תחילה הצטרף ד"ר דוד מלומד, כימאי ואיש מקצוע, שהכיר את זיוה גלעד, הקוסמטיקאית בעין גדי.¹⁵⁷ קו המוצרים הדל של עין גדי התעשר בעזרת ד"ר מלומד בשמפו, במי פנים, בקרמים ובשלושה סוגים של מסכות בוך, שיצרו הכנסות צנועות ממכירות בשוק המקומי, בעיקר באתרים בחוף ים המלח.

המשכו של השינוי התבטא בעיצוב מחודש של האריזה ובשינוי השם. בתחרות בין מעצבים נבחרה אריזה בצבע לבן-קרם לקו מוצרים בשם L'essentiel – נחוץ, מהותי, עצמי וריחני. אבל האמריקנים לא התלהבו למכור מוצר בעל ניחוח צרפתי. ההארה באה במפגש של שלושה ישראלים ושלושה אנשי Nature בבית קפה של מלון תל אביב. הקבוצה חיפשה שם למותג בהשראת ממצאי הארכיאולוגיים של פרופ' גיחון והאות A שמזכירה את הפירמידות.¹⁵⁸ "זרקנו רשימה של שמות: 'מצדה', 'ערבה'. משהי – גיטה לוי, רעייתו של יעקב לוי יועץ השיווק – שאלה, למה לא 'אהבה'? והמשכנו הלאה. ופתאום אחד האמריקאים אמר: 'רגע, רגע, תרשמו לי את השם "אהבה".' גיטה כתבה AHAVA והסבירה, Love בעברית.¹⁵⁹ השילוב בין הצליל והאותיות בצורת פירמידה מצא חן בעיניו, כמו גם משמעות המילה בעברית. השם "אהבה" בהטעמה מלעילית שידר מסר אקזוטי. האמור ביחס ל"אהבה" באנגלית אינו מדבר אל דוברי העברית, ולכן המותג אינו מופיע על המוצרים בשמו בעברית. קו האריזות הראשון עוצב בידי מעצב יהודי אמריקני נודע של מוצרי קוסמטיקה, שסיפר על הרושם הצבעוני העז שהוטבע בו בנסיעה ראשונה לרגלי המצוק בחוף ים המלח: הכול היה סגול, כחול וטורקיז. הפוסטר הראשון בארץ עוצב במשרד הפרסום פוגל.

הזכויות על "אהבה" היו של מוצרי בריאות וחברה אמריקאית בשם Nature.¹⁶⁰ אך

156 צביקה, דו"ח ועדת משק 26.4.1984, אפריל 1984, ע"ג/משק.

157 זיוה גלעד, ריאיון, 14.9.06.

158 יעקב לוי, הערות ב-14 בפברואר 2007.

159 דן שחף, ריאיון, 29.3.06, 11.10.06.

160 ישיבות ההנהלה ב-16.10.1985, 22.11.1985, 16.1.1986, ע"ג/מ.ב.

המכשולים עדיין לא סולקו מדרכו של המוצר בשוק האמריקני. משלוח הניסיון שיצא לחנוכת השיווק בארצות הברית ב-Norfolk וירג'יניה היה כישלון, למרות שהייצור נעשה במפעל בעל מוניטין. חלק מהמוצרים העלו עובש, המפעלים הישראליים המתחזים ליצרני תכשירים מים המלח נשפו בעורפם, תחושת האין אונים ביחס לחוסר ההחלטיות של עין גדי, אובדן הקשר עם האיטלקים והאמריקנים היו לנטל גדוש מדי, ואכזבו את יעקב לוי שהלך והתנתק מעין גדי.¹⁶¹

**"ההתמודדות עם
אשימות הפיתוח
הצפויות בחבל
ים המלח תצלח
רק אם ימצא
האיזון העדין בין
אחויבות אזרחית
של יחידים לבין
מעורבות של
ממשל ממלכתי".**

ייצור הבוץ הועבר לחברות אחרות בישראל, ביניהן לחברת הבת אוריס קוסמטיקס של הלנה רובינשטיין, שייצרה ושיווקה מוצרים במרכולים לחברות שרצו בתוויות עצמאיות משלהן. במחיצת היצרן החדש נחשפו המוצרים לפורמולטור שלהם, ד"ר עוזי רייס, שיכול היה להתערב, לשפר את הנוסחאות המקוריות ולעזור בפיתוח מוצרים נוספים.¹⁶² גם אוריס לא הצליחה לגבש נוסחאות מספקות.¹⁶³

עוד הכול עסוקים בבחירת המותג ובאריזתו, התרחש מפנה שלישי שהביא להעתקתו של המפעל מעין גדי למצפה שלם. שינוי מרחיק לכת זה היה כרוך במעמדם של הקיבוצים הצעירים בצפון ים המלח. כשהם מתמודדים עם הקשיים ב-1984, פנו הקיבוצים בבקשת תמיכה לוועדת התעשייה של האיחוד, ולעזרתם נחלצה שוב חברת ייצור ופיתוח, ולקחה את האחריות על הפרויקט ועל דרך גיהולו בארץ ובחו"ל.¹⁶⁴

ביולי 1984 קיבלה על עצמה חברת מפעלי תעשייה בע"מ, מייסודה של ייצור ופיתוח, את הובלת מוצרי בריאות ים המלח. אף שבעלי הבית החדשים לא נעתרו לבקשת עין גדי לשמור על הבכורה בשותפות, התחייב קיבוץ עין גדי להמשיך ולטפל במפעל

161 יעקב לוי, ריאיון, 11.10.06

162 תמי ינקלביץ, (בכתב) 2.11.06

163 זיוה גלעד, ריאיון.

164 צ' בורשטיין אל צ' לוינגר, מרכז משק עין גדי, 24 ביוני 1984, תק"ם 6/140.

באמצעות שניים מחבריו, עובדים מסורים שהתמחו בנושא, והתנועה קיבלה על עצמה את המטלה הכספית. כל המערך אמור היה להתנהל על ידי ועדה בת שישה חברים, רק שניים מהם חברי עין גדי, עדות מוצקה לשמיטת המפעל מידיה.¹⁶⁵

בפברואר 1985 התקיים דיון בוועדת המשק של האיחוד בדבר מיקומו של המפעל המשותף. מצפה שלם וקלי"ה תבעו למקמו בתחומם. כעבור כשלושה שבועות סוכם שהמפעל יוקם במצפה שלם, ללא הנמקה ולמרות שהשוואת החלופות לא צידדה בעדיפות כזאת, אולי גם בשל קרבתו לעין גדי.¹⁶⁶ לדברי בנים, מצפה שלם הועדף מפני שבקלי"ה כבר הוקמה רפת, ולקלי"ה היו אמצעי ייצור נוספים. מצבה הכלכלי הקשה של מצפה שלם הכריע את הכף.¹⁶⁷ שם המפעל נשמר כפי שנקבע עוד ב-1982, "מוצרי בריאות ים המלח". מצבו המשפטי הוגדר: שותפות בסקטור הקיבוצי בבעלות עין גדי, מצפה שלם, קלי"ה ואלמוג בחלקים שווים, למרות שעין גדי תבעה חלק נכבד יותר בשותפות. הענף התעשייתי הוגדר: "תמרוקים" ובנק לאומי לפיתוח התעשייה העמיד הלוואה להקמת המפעל.¹⁶⁸

באותה העת קיים המפעל קשרי ייעוץ ומסחר בארץ ובחו"ל, מוצריו נבדקו במעבדות המכון הביולוגי בנס ציונה על פי הקריטריונים של רשות הבריאות האמריקנית ונחתמו חוזי בדיקת שווקים ושיווק עם חברת Nature. באופן סמלי אולי, למחרת ההחלטה על מיקום המפעל במצפה שלם ב-1985, יצאה חברת Nature בארצות הברית בהצהרה על הקמת שותפות עם עין גדי על קו מוצרי בריאות ותמרוקים של ים המלח בשם AHAVA.¹⁶⁹

העתקת המפעל למצפה שלם 1985-1989

מפעל מוצרי בריאות הועבר למצפה שלם ב-1985. המפעל החל את דרכו במבנה זמני

165 מ' דרורי, מפעלי תעשייה, "מפעלי בריאות ים המלח: המלצות והצעות", 3 ביולי 1984; צבי, ועדת התעשייה, "בוץ עין גדי", 5 ביולי 1984, תק"ם 1/2, 6/140; ע"ג/מ.ב.

166 ד' נוי, "מיקום מפעל מוצרי בריאות ים המלח", 20 בפברואר 1985; "סיכום הוועדה למיקום מפעל מוצרי בריאות ים המלח", 12 במרס 1985, תק"ם 1/23.

167 בנים, בהערות למאמר.

168 נ' זוהר, בנק לאומי לפיתוח התעשייה, 26.3.1985, תק"ם 6/92.

169 AHAVA, An Exclusive Line of Dead Sea Health and Beauty Products, March 1985, תק"ם 7/337.

של מוסך בציפייה להקמתו של מבנה הקבע על ידי חברת מבני תעשייה.¹⁷⁰ אריזת המלח נעשתה באלמוג; המושג "העברת" המפעל מעין גדי למצפה שלם זכה לא פעם להערה בטון מזלזל, "זה לא היה מפעל אלא בית מלאכה, והציוד הדל לא היה אלא כמה ברזלים."¹⁷¹ אבל אלה עשו את העבודה, והודות להם היה למפעל שראוי היה להשקיע בו, לפתחו ולקדמו.

באוקטובר 1985 נחתם הסכם חדש בין מפעלי ים המלח לשותפות מוצרי בריאות ים המלח; בינואר 1986 נחתם הסכם לרכישת הבוץ הרפואי, כרייתו – בקבלנות משנה – אריזתו, שיוקו ומכירתו בארץ ובחו"ל, תמורת 10% מהתקבולים ברוטו שהשותפות תגבה ותקבל.¹⁷² השותפים למפעל נערכו לחלוקת העבודה ביניהם. חברי אלמוג, שלקחו על עצמם את הטיפול באריזת המלח, ימשיכו בכך; אנשי מצפה שלם קיבלו על עצמם את העבודות השוטפות במפעל, כגון סינון הבוץ, ערבול, מילוי המארזים למיניהם, ניהול המחסן וההובלות. את מטלת "העונש",¹⁷³ כריית הבוץ, הוחלט לבצע בתורנות בין המשקים, שישה-שמונה אנשים ליומיים עבודה בחודש. לתפקידי המזכירות הוצא מכרז.¹⁷⁴

בעיצומו של המעבר אל מצפה שלם, ב-1986, נתגלע קרע בין מוצרי בריאות לחברת Nature. כאות לפרידה, רכשו "מוצרי בריאות" את הזכות לשם AHAVA מהחברה האמריקנית, בנובמבר 1986, תמורת 10,000 דולר.¹⁷⁵ באותו חודש גייס התק"ם באמצעות ייצור ופיתוח מנהל חדש במקומו של דן שחף, חבר עין גדי. משה רון – פוצה, היה מהנדס תעשייה וניהול בעל ניסיון קודם בתפקידים שונים במפעל הפלסטיק בגניגר. במהלכו הראשונים השליט פוצה סדר במערכת והנהיג דפוסי עבודה. חמישה חודשים לאחר כניסתו לתפקיד הכין תזכיר על מצב המפעל.¹⁷⁶ על פי התזכיר, המפעל

170 דדי, ועדת המשק של התק"ם, "היקף ההשקעה במפעל הבוץ – צפון ים המלח", 11 בדצמבר 1985, תק"ם 1/23.

171 אריה כהן, ריאיון, 11.10.06.

172 הסכם 2393, 24 במרס 1982; הסכם 2780, 1 באוקטובר 1985; הסכם, 1 בינואר 1986, מי"ה 13535.

173 זאב מאור, ריאיון, 10.10.06.

174 ישיבת ההנהלה, 11 בדצמבר 1986, ע"ג/מ.ב.

175 ישיבת ההנהלה, 4 בנובמבר 1986, ע"ג/מ.ב.

176 פוצה אל א' רון, תק"ם, 4 במרס 1987, ע"ג/מ.ב.

נמצא על סף פשיטת רגל בגלל מצב הנזילות שאינו מאפשר פיתוח, קידום מכירות והון חוזר. ייצור ופיתוח היא חברת ניהול שלרשותה לא עומד הון להשקעה, ועל כן התנועה נדרשת להחליט, כך קבע, אם ברצונה להעלות את המפעל על דרך המלך או לתת לו לגווע, אלא שאז יהא עליה להשקיע במציאת מקורות הכנסה אלטרנטיביים ליישובים הצעירים של צפון ים המלח.

הלבטים והניסיונות לגייס סיוע מקצועי והשקעות הון לפיתוח לא פסקו, כשמעל מרחפת השאלה הבלתי נמנעת: "האם יש הצדקה לעסק או לא".¹⁷⁷ המנכ"ל לשעבר של רבלון גויס לצוות המוחות, בעלי ד"ר פישר גיששו אחר אפשרות של קניית בוך ופיתוח קו מוצרים, נרקמו שיתופי פעולה עם החברה המשווקת את מפעלי ים המלח בגרמניה ועם החברה המשווקת בדרום אפריקה את מפרו של קיבוץ הגושרים. גם סולכור של כור נענתה בחיוב לפניית מוצרי בריאות ים המלח, לשווק את תוצרתה בארצות הברית.¹⁷⁸ בראשית מאי 1987 הוחלט על הקמת מבנה חדש למפעל, וחברת סולל בונה שנבחרה להקימו החלה בעבודה.

על אף הפעילות הענפה בארץ ובחו"ל, מסעות השיווק והקמת מערכת לקוחות בעולם ובארץ, מצבה הכלכלי של החברה לא השתפר, בהעדר הון חוזר. המצב הכלכלי הקשה הניע את בניס, שנבחר כעת למזכיר פנים של התק"ם, לחפש את הסיוע בתוך התנועה הקיבוצית. הגב הכלכלי והשיווקי נמצא בדמותה של מפרו-הגושרים, יצרנית מכשיר להורדת שיער, "אפילידי".¹⁷⁹ מפני ש"מפרו" רצתה להעשיר את תחום פעילותה במוצרים נוספים, העלה בניס את האפשרות שהחברה, שהיתה אז בשיאה, תיכנס לשותפות במוצרי בריאות ותיתן לה גב כלכלי ושיווקי.¹⁸⁰ שיתוף הפעולה נקבע באופן רשמי. ב־3 באוגוסט 1988, לפי דרישת רשם החברות, נרשמה כדין "חברת מוצרי בריאות ים המלח (1988) בע"מ".¹⁸¹ למחרת כבר דובר בהקמתה של חברה חדשה בע"מ, במבנה בעלות של שלושה שותפים: 48% לשלושת יישובי צפון ים המלח

177 ישיבות ההנהלה, 19 במרס, 26 במרס 1987; 1 באפריל, 15 באפריל 1987, ע"ג/מ.ב.

178 ש' רוזנמן אל מוצרי בריאות, 29 באפריל 1987, ע"ג/מ.ב.

179 בניס, ריאיון.

180 ש' חורן, "שקע בבוץ לשמחתו", פרופיל גלובס, 12 באוגוסט 1991, עמ' 10-11.

181 מ' דויטש אל מ' רון, 3 באוגוסט 1988, Dead Sea Health Products Limited, ע"ג/מ.ב.

כיחידה אחת, 26% לעין גדי ו-26% למפרו. כעבור שבוע כונתה השותפות החדשה: "מפרו – מוצרי בריאות".¹⁸²

השותפות עם מפרו, שהוקמה ב-11 בנובמבר 1988 ונרשמה אצל רשם החברות כחברה בע"מ, נוצרה בעיקר כדי לפלס דרך אל השוק בעולם וכדי שארבעת המשקים יוכלו לעמוד בהחזר החובות של 1.1 מיליון שקל, פרי הלוואות שנדרשו לפדותן בעקבות התוכנית לייצוב המשק משנת 1985.¹⁸³ החיבור עם מפרו, שפעלה ממשרדי מפרו בתל אביב, הביא למפנה בהשתתף הניהול על תפיסות בעולם העסקים ובהקטנת המתחים בין נציגי הקיבוצים בדירקטוריון.¹⁸⁴

מעברות ים המלח 1989

בשנת 1989 התרחש השינוי הארגוני המכריע, שהצעיד את המפעל על דרך חדשה. בניס ססיים את תפקידו בתק"ס, החל בעבודה כמנכ"ל המפעל. תפיסתו העקרונית היתה שכדי להצליח בעולם העסקי יש לנהל את העבודה במפעל במנותק ממוסדות הקיבוץ. העובדים נקלטו על פי כישוריהם המקצועיים, ולא על פי החלטות האספה בקיבוץ. נבנה צוות מתואם מטרה, שהיתה בו הכנה מלאה, ובמפעל נוצר אקלים מיוחד של מחויבות טוטאלית ועבודה סביב השעון. יעקב אֶלִּים מירושלים התקבל ב-1989 כחשב המפעל; רונית צלניק, שעבדה בחברת ייעוץ אסטרטגי, מונתה לטפל בשיווק; שמשון פרסי הכימאי גויס גם הוא; ואליהם הצטרף אריה כהן ממצפה שלם, שסיים את לימודיו באוניברסיטה בכלכלה ומנהל עסקים. בניס הרשים אותם כאיש של חזון: "בניס לא היה מנהל, אמרה רונית, הוא היה כמו מקפצה[...] זורק אל האופק למרחקים אדירים בחשיבה, ביצירתיות ובפיתוח המותג".¹⁸⁵

שם המפעל שונה שוב. מ"מוצרי בריאות" ל"מעברות ים המלח",¹⁸⁶ במטרה להעניק לו ניחוח של מחקר ומקצועיות, שהביאו לפריחת יחידת המחקר והפיתוח ולתקינה גבוהה. הקמת מחלקת מחקר ופיתוח (מו"פ) במפעל כה קטן, במקום לרכוש נוסחאות ייצור, היתה תעוזה וראיית הנולד, אלא שההשקעות בתשתית המחקרית עם חוקרים

182 בניס, "סיכום פגישה", 4 באוגוסט 1988; "הצעת החלטה" 10 באוגוסט 1988, ע"ג/מ.ב.

183 ד' שחף, "מוצרי בריאות – הסדר חובות השותפות", 21 בדצמבר 1988, ע"ג/מ.ב.

184 בניס, בהערות למאמר.

185 רונית צלניק, ריאיון, 19.10.06.

186 D.S.L. = Dead Sea Laboratories

מהאוניברסיטאות התבררו כיקרות מאוד. יעקב אליס, חשב המפעל, שחרר את המפעל מהדימוי של קלות ראש קיבוצניקית, כדי שיתקבל כחברה עסקית לכל דבר. הוא החליף את הבנק שבו התנהל חשבון המפעל, העלה רעיונות לבקש סיוע מהמדינה הראשי וממרכז ההשקעות, כי לחברה לא היו מקורות כספיים והיא התקשתה לצמוח אך ורק ממקורותיה העצמיים. מאוחר יותר, ב-1994, גרם יעקב למהפכה כשניהל מאבק נגד הקיבוצים להכרה בזכויותיהם של העובדים חברי הקיבוצים כשכירים ככל שכיר אחר הזכאי לשכר, לקופת גמל ולפנסיה.

מאמצי השיווק כוונו להשגת שליטה בשוק התיירות בים המלח. הספא הראשון נפתח על ידי רונית צלניק במלון נירוונה.¹⁸⁷ היתה אפילו כוונה לבנות ברכה במלון כדי לחוות את תחושת הציפה בים. לתכשירים הוענקו שמות מפתים, כמו: "גבישי קסם", והבוץ נמכר עם אלוורה ואצת דונליאלה. במצדה ובעין בוקק נפתחו חנויות המפעל. במפעל עצמו הוקם מרכז מבקרים, שתופעל על ידי חברי מצפה שלם,¹⁸⁸ והוצע לחשוף בו חלק מתהליכי הייצור בפני המבקרים, למרות הנימוק, "אנשים לא צריכים לראות את הקסם".¹⁸⁹ המודעות למוצרים גברה בזכות חשיפתם לציבור הרחב, ולתיירים במיוחד, במלונות ים המלח, בבתי המרקחת, במסעדות, בנמל התעופה בן-גוריון והצגתם באמצעות דיילות. למרבה התימהון, דווקא מרחצאות עין גדי לא היו כל כך מסבירי פנים ונותרו נקודת מכירה מסויגת. את עיקר המאמץ הקדישו לביסוס חנויות המפעל באזור ים המלח, שהיו לעוגן רווחי מאוד משמעותי.¹⁹⁰ בשלב זה הוחלט להיכנס לראשונה לבית כולבו, למשביר בירושלים, כשאת המוצרים מציגות דיילות ירושלמיות.

המפעל הראה חיות תעשייתית, ומאז 1991 גבר קצב הצמיחה בשיעורי גידול של כ-40% מדי שנה. המלאים הוגדלו באמצעות קבלני משנה, ונערכו תוכניות להשקעות בציוד. המפעל התפתח בקו מוטה-יצוא שמוצריו נועדו לתיירים. פלח השוק הצרפתי נשא פירות והסב גם הוא קורת רוח מרובה בעיקר לאחר זכייה ב"אות המוצר הנבחר" בפריז בשנת 1992.¹⁹¹ וכבר דובר על הקמת מועדון לקוחות בין-לאומי. אבל בשנת

187 ט' ברזילי-זוננפלד, "עמוק בבוץ וטוב להם", מעריב-עסקים, 21 ביוני 1994, עמ' 16-17.

188 יעקב אליס, ריאיון, 25.10.06.

189 שם, בשמו של אריה כהן.

190 נ' שחק-בופמן, "עושים אהבה", מעריב-עסקים, 24 בנובמבר 1992, עמ' 40.

191 שם, שם.

1996, בשנים שבהן אירעו החבלות באוטובוסים בארץ ותנופת התיירות שככה, השתורה מועקה קשה שהרעידה את יציבותו השברירית של המפעל. קצב הצמיחה ירד, המלאים העיקו, והמפעל ספג הפסדים. לא היה ספק שעל המפעל לחפש שווקים נוספים.

דווקא אז פותח מוצר מתקדם, שמשאיר משהו מלחות הבוץ בעור לאחר שטיפתו, לא קוסמטיקה לבנה אלא בצבע הבוץ, חום. קו הייצור הזה, "דרמד" (Dermud), המתין שבע שנים עד שהמפעל העז להוציא אותו למדפים, ונחל הצלחה רבה.¹⁹² מצד שני, אפשר היה להתנחם בתוכנית שהוגשה למדען הראשי ואושרה, במסגרת המו"פ בראשותו של זאב מאור מקלי"ה. ד"ר דב עפרון מהאוניברסיטה העברית ולשעבר חבר עין גדי, הכין את החומר להגשה, ובו בדיקת הפוטנציאל הרפואי של הבוץ למטרות דרמטולוגיות וראומטולוגיות. הבדיקות והמחקרים הקליניים נערכו על קבוצות חולים בסורוקה בכאר שבע, בהדסה עין כרם ובאיכילוב בתל אביב. לצדם נעשו מחקרים בנושאי בקרת איכות במפעל, פיתוח תחליפים למלחי אמבט ים המלח ושילוב צמחי מרפא בקו המוצרים.¹⁹³

כניסתו של זאב מאור היתה בבחינת פריצה גדולה בשדה המחקר בתולדות המפעל. הכישלונות הטכניים ברקחת קרמים ומינרלים מצאו את פתרונם בנוסחה המוגנת בפטנט למיצוי מי ים המלח Mineral Skin Osmoter; לא בהגדרה כללית של מוצר המבוסס על מי ים המלח, אלא בהגדרה מדויקת של תכולת המינרלים בתמיסות הכוללות, בין היתר, יסודות של מגנזיום, סידן ואשלגן שהתקבלו כתמצית מי הים בתהליך התאדות טבעי.

ההשקעות הרבות בפיתוח ובהתמקצעות לא שיפרו את מאזנו של המפעל, שנזקק דרך קבע לשותף פיננסי ולשותף אסטרטגי, אך גם לשותפים היו ציפיות. בניס טרח, אמנם, לחזור ולהשקיע במפעל את כל רווחיו, במקום להיענות לדרישות הקיבוצים לקבל תמורה בעבור השקעותיהם, אבל השותפים החיצוניים לא ויתרו על חלוקת הרווחים. אז גם הגיח, מכיוון בלתי צפוי, שר התיירות, עוזי ברעם, שטען בפומבי נגד

192 זאב מאור, ריאיון.

193 ישיבת ההנהלה, 11 בפברואר 1991, ע"ג/גפרית.

השקעות בתשתיות בצפון ים המלח, אזור העלול להיות מוחזר במשא ומתן מדיני עם הפלסטינים.¹⁹⁴ החיבור עם מפרו לא הועיל גם הוא, כי אלה עסקו בפטנטים ואלה במרקחות-נישה. מערכת השיווק הנרחבת של מפרו לא דחפה את מוצרי "המעבדות" ואף מנעה שיתוף פעולה עם לקוחות אחרים. למרות שבניס צידד במפרו ויזם את כניסתה לשותפות עם מעבדות ים המלח, הוא הכיר בטעותו ושב למחשבתו המקורית, שצריך להיכנס לשותפות עם מפעלי ים המלח, בעלי חומר הגלם ושוק בין-לאומי הפותח דלתות.¹⁹⁵

מפעלי ים המלח נכנסו לשותפות ב-1992. הם חיזקו את מהלך ההתנהלות העסקית, תרמו לתדמית החברה בארץ ובעולם והזרימו כסף שהיה דרוש כאוויר לנשימה.¹⁹⁶ אבל זמן-מה לאחר מכן התברר שזה היה מיקח טעות, משום שלמפעלי ים המלח היתה תרבות עסקית אחרת, של ענקים שהפיקו וסחרו בחומרי גלם ברחבי העולם, ואילו כעת הם נאלצו לעבור אל שוק קמעונאי של מותג, מכירת "קופסה פה וקופסה שם". הם רצו להביא את המפעל לייצור המוני לשווקים בחוץ-לארץ באמצעות דירקטוריון שהתערב בניהול החברה, למורת רוחו של בנים ובניגוד לאופיו העצמאי. למרות שחלקם בבעלות המפעל לא היה מכריע, הם היו בעלי השפעה ומחקו את הרוח המשפחתית ששררה במקום. מפרו, שירדה מגדולתה כמפעל, יצאה מהשותפות, נכסיה הועברו לכונס ומניותיה לבנק לאומי שמכרן למפעלי ים המלח ב-1994. גם עין גדי מכרה מקצת המניות כדי לשפר את מצבה הכלכלי, בהבנה שכל כניסה של משקיע אסטרטגי מקטינה את חלקם של בעלי המניות האחרים. המחלוקת עם מפעלי ים המלח הובילה לעזיבתם של בנים, אריה כהן ורונית צלניק, במחצית השנייה של שנות התשעים.¹⁹⁷

שרביט הניהול הועבר לבני רבן, לשעבר מנהל בשטראוס ובחוגלה-קימברלי. בשש השנים שבהן פעל רבן התחולל מפנה משמעותי בשיווק. תוך זמן קצר שילש רבן את המכירות לישראלים והצליח לשפר את מאזנה של החברה, אך ויתר ככל הנראה על רוח היחידה. כאשר מפעלי ים המלח עברו לבעלותה של קבוצת עופר ב-2001,

194 חגי מרום, שאילתה דחופה בכנסת לשר התיירות, 31 בינואר 1993, ארכיון אישי חגי מרום, תק"ם 16/167.

195 יעקב אֵלִיס, ריאיון.

196 בנים, בהערות למאמר.

197 ה' מנור, "מודה ועוזב", מעריב-עסקים, 23 ביולי 1996, עמ' 22-23.

התנערו המפעלים מכל הספיחים שלא היו בקווי הייצור העיקריים, ונפרדו מהשותפות במעבדות ים המלח. ממילא תרומתם לא היתה משמעותית, כי השותפים החיצוניים שלא היו שותפים לדופק החיים במפעל, אולי פתחו דלתות, אבל לא תמיד היה כדאי להיכנס בהן. ב־2003 חזר אריה כהן אל החברה כיו"ר הדירקטוריון. אריה כהן החזיר במידת־מה את הרוח המשפחתית לחברה, גם את האי־פורמליות הקיבוצית, וכזאת גם עשתה בחירתו למנכ"ל של יעקב אֶלֶס מהצוות המקורי של בניס. וכדברי זאביק מאור, "אלה הם דייגי ים המלח המודרניים."¹⁹⁸

המפעל, המשווק היום בעשרות מיליוני דולרים, מעסיק כ־200 עובדים, 70 דיילות ברחבי הארץ, 20–30 בחנויות, 30 עובדים במשרדי החברה בתל אביב ו־10 בחוץ לארץ; באתר במצפה שלם עובדים כ־60 איש, מהם כ־20 מקיבוצי הסביבה. בעת עריכת המחקר ב־2006 היתה הבעלות על המפעל על פי החלוקה הבאה: 80% בידי אהבה אחזקות, המורכבת מ־50% של מצפה שלם, ו־50% של גאון אחזקות ומשפחת לבנת. 18% הנותרים חולקו כך: 10% בידי עין גדי ו־8% בידי קלי"ה. בדירקטוריון ישבו עשרה אנשים ויושב ראש, מהם שישה חברי קיבוצים. בקיץ 2008 חל שינוי נוסף, כאשר חברי קיבוץ עין גדי החליטו ברוב מוחלט למכור את חלקם במניות המפעל.¹⁹⁹

תיירות המרפא ותעשיית היופי – חלוציות אזורית

תפיסת מרחב ים המלח כארץ מרפא לא היתה חדשה ואף לא מקורית לחלוצי ההתיישבות בחבל. אבל נגזר עליהם, ככל הנראה, לעבור דרך תחתית לגיבוש התוכנה המתבקשת מטבע מקום חיותם. חלוצי ההתיישבות המודרנית, חברי הקהילה הקיבוצית בעין גדי, נדרשו להחליט אם יפנו אל כלכלת המרפא והבריאות או שיפקירו את היוזמות בידי אחרים וימשיכו לחפש מפעל תעשייתי מסורתי. בית הארחה ומרחצאות, שירותי דרך ודלק עוד נטמעו בענפי הכלכלה הקיבוצית, אך הקוסמטיקה הציבה רף גבוה מדי. אף על פי כן, בין ספקות לדחיות היו "משוגעים לדבר" שבחרו להתמסר לפיתוח ענפי המחקר המושתתים על סגולות המקום, ויזמים מקומיים שחיפשו אוזניים קשובות. כאשר הצטרפו אליהם קיבוצי צפון ים המלח, נוצר אגד כוחות שנשא ביתר קלות בנטל הקמת מפעל מעבדות ים המלח.

198 זאב מאור, ריאיון.

199 ראו מאמרה של נויט זומר, "פנסיה במקום 'אהבה'", ידיעות אחרונות, שהתפרסם באתר הקיבוצים <http://www.kibbutz.org.il> ב־27.6.08 והודפס באפיק, מס' 186, 8.8.08.

מפעלי המרפא והקוסמטיקה המודרניים הם פרי ניסיון ליצירת אמצעי קיום ומחיה לתושבים באזור שמשלבים את תנאיו ותכונותיו. במכלול המפעלים הנשענים על סגולותיו של המקום, מפעלי המרחצאות, האכסניות, בתי ההארח והמלונות, אך טבעי שהתבקש מפעל אנדמי שינצל את הנכס המקומי ויפיק מוצרים בבית היוצר המקורי של מתנת הטבע. עם זאת, לא די היה בהימצאותו של משאב הטבע בדמותו של ים המלח כדי להבטיח את פיתוחו של החבל.

רק שיתוף פעולה ממושך בין ממסד מדינתי, תנועה ההתיישבותית וקהילות קיבוציות שנאחזו במקום והתמידו להישאר בו, הבטיח את יצירת העוגן ההתיישבותי, שהיה תנאי לפיתוחו של האזור ולהפיכתו של הספר לחבל ארץ שוקק חיים. שיתוף פעולה זה הושג על ההנחה כי לא תם תפקידה של החלוציות גם לאחר הקמתה של המדינה. השילוב בין מעשיהם של יחידים – חלוצים ויוזמים באופיים – לבין מסגרת המגבה את מעשיהם, הוא זה שאפשר את התפתחותן של תיירות מרפא ותעשיית יופי בידי קהילות קיבוציות. מפעל התמרוקים הוא ביטוי נוסף לאותה חלוציות אזורית. לא רק מעוף והתלהבות אישית גויסו למאמץ, אלא גם שנות מחקר מדעי ולמידה עיקשת, שהצליחו לתרגם חזון ערטילאי לעשייה נושאת פירות.

במאמצייהן לחדור לעולם התעשייתי ולשיווק העולמי נדרשו הקהילות הקיבוציות להתמודד עם שלל בעיות: רכישת ידע מקצועי, פיתוח שיטות ייצור, הקמת מערך שיווק, אימוץ דפוסי ניהול מודרני והשגת ליווי פיננסי צמוד שיאפשר את כל אלה. תוך כדי כך השתנו יחסי הכוחות בין הגורמים המשתתפים, והקהילות הקיבוציות נדחפו יותר ויותר ליצירת שיתופי פעולה עם גורמים כלכליים חיצוניים, שדיללו עם הזמן את חלקם של הקיבוצים במפעל. עם זאת, בימי המשבר הקשים, היתה זו התנועה ההתיישבותית שנחלצה שוב ושוב לעזרתן של הקהילות הקיבוציות כדי להבטיח את המשך קיומו של המפעל.