

תועלת ממחקר

ענף ההדרים

הוא התחיל להיות ענף בעל משמעות במשק היהודי בתחילת המאה ה-20 והוא תפס תאוצה כאשר נפתרה (על ידי המהנדס וילבושביץ) בעיית שאיבת המים באדמות החול. הפתרון הביא לשני דברים:

א. אפשרות ניצול אדמות החול שנחשבו זיבוריות בעיני הערבים.

ב. הפרדס נהיה לענף יצוא לארצות רחוקות.

בין שתי מלחמות העולם הוא היה ענף היצוא מספר 1 של פלסטינה ארץ ישראל.

במלחמת העולם השנייה היה כאן פרוספריטי אבל לענף ההדרים היא היתה אסון. היצוא פסק (צוללות הטביעו אוניות) ובארץ לא היה מי שיאכל את הכל. אז הקימו בתי חרושת לעיבוד הפרי לריבה ולמיץ והאכילו פרות בתפוזים. הצורך הוא אבי ההמצאה ואבא המציא אז מתקן לחיתוך תפוזים כי שלמים יכולים להחניק את הפרות.

במעבה הפרדסים של בית חירות הוקם בית חרושת תפוז לריבה ומיצים, אומרים שגם היה שם להגנה מתקן תעש ומחנה אימונים. מי שרוצה יאמין.

אחרי המלחמה חזר הענף להיות ענף יצוא עיקרי, אם לא היחיד, ולא היה מי שיטען לכתר הזה עד לסוף שנות השישים לא בחקלאות ולא בתעשיות האחרות. בשנות החמישים והשישים הענף היה רווחי, נתן פרנסה לחקלאים רבים, גדל והתפשט ברחבי הארץ עד שהיו מוכרים חלקות פרדס לכל דכפין (למשל ליד אשקלון) ומעבדים אותן באמצעות קבלנים. אלה היו פרדסים למטרות השקעה וקנו אותם אז כמו שקונים מניות עכשיו. בשיא היו לנו כארבע מאות אלף דונם פרדסים.

בשנות השישים התגבש מבנה ארגוני חדש לענף. נכדיהם של הפרדסנים הראשונים כבר לא עיבדו את פרדסיהם בעצמם, אלא מסרו אותם לקבלנים. בחלק מן הפרדסים הקבלנים היו נוטעים, מעבדים קוטפים ואורזים ובחלק היו רק אורזים או רק קוטפים ואורזים. הקבלנים היו מאוגדים במועצה לשווק פרי הדר והיא ורק היא היתה מוסמכת, על פי חוק המדינה, ליצא את הפרי לחו"ל. המועצה גם עסקה בענינים נוספים שנגעו לענף בכלל כמו למשל הדברת זבוב ים התיכון באמצעות פיתיון, פרויקט ניסיוני של הדברת הזבוב על ידי פיזור זכרים מעוקרים (עליו עוד יסופר) ובמימון והכוונת המחקר.

בתחילת שנות השבעים התגלו סדקים בתמונה הנאה. קמו לנו מתחרים (מרוקו למשל) המחירים ירדו והכדאיות פחתה. הוקמה ועדה. הוועדה לבחינת מצב ההדרים. הוועדה ישבה וחשבה ובין השאר הטילה מטלות על המחקר. באותן שנים כתוצאה מצרת העודפים שנתגלעה בענפי החקלאות האחרים, ניזומה מהפיכה בענף החקלאות כולו, מהפיכה שעיקרה הרחבת מגוון המוצרים diversification בלעז. את המהפיכה (עליה סופר במקום אחר) הנהיג השר משה דיין, הוביל המנכ"ל אריאל עמיעד והיא הביאה לתקומתם של ענפי חקלאות חדשים כמו סוב טרופיים, תבלינים ופרחים.

באותו הזמן אירגן ראובן אילנד (איתו עבדתי אז) את ענפי החקלאות הבוגרים אשר סבלו ממשבר העודפים. ענפי הרפת, הלול, עדר הבקר לבשר, הפירות והירקות לשוק המקומי ולבסוף גם את הדבש והזיתים. ראובן ארגן את ענפי החקלאות הבוגרים במועצות יצור ושווק דוגמת המועצה לשוק פרי הדר, אך בעוד שהאחרונה פעלה בשוק היצוא פעלו אלה בשוק המקומי (בעיקר).

מועצות היצור שמרו (היו אמורות לשמור לא תמיד זה הצליח) על המחירים בשוק המקומי כשבידן שני סוגי אמצעים: הוצאת עודפי סחורה מן השוק ומתן סובסידיות למוצרים. מה לכל זה ולמחקר?

השינוי האסטרטגי שהביא לענף החקלאות משה דיין כלל שתי מהפיכות:

1. דיברסיפיקציה מוטת ייצוא

2. מועצות יצור בשוק המקומי

למהפיכות האלה ניתן ביטוי בתחום המחקר. כדי לשרת את הראשונה הפך המחקר ל"מכונה לפיתוח מוצרים חדשים" של ענף החקלאות וכדי לשרת את השניה התרכז המחקר בשיפור תהליכי הייצור. כדי להשיג את שני אלה הוקמו מועצות הייצור וזה ענינן: בעוד שלפירמה בתעשיות אחרות יש הנהלה וההנהלה מנהלת את המחקר המשרת את הפירמה, בחקלאות הייצור מנוהל על ידי אלפי חקלאים שכל אחד מהם מנהל את משקו הוא ואילו את המחקר מנהלת הממשלה במטרה לשרת את החקלאים כולם (כך לפי הספר). תוצאות המחקר מועברות על ידי המדריכים (גם הם היו אז עובדי מדינה) ובעצם מוצעות לכל דורש בחינם. איך ידעו החוקרים איזה מחקרים דרושים לחקלאים? היתה תקופה שבה חלק נכבד מן החוקרים היו יוצאי קיבוצים ומושבים וקצתם היו חקלאים בעצמם, והאינפורמציה זרמה בשני הכוונים, מן המחקר לשדה ומן השדה למחקר (לפחות כך נאמר) במעגל סגור בתוך מוחו של החקלאי החוקר. בזמן שבו אנו מדברים כלומר בשנות השישים והשבעים היחסים בין המחקר לחקלאים נעשו יותר פורמאליים והנהלות הענפים מילאו אז את התפקיד שממלאות מועצות המנהלים בפירמות. הן כמובן לא ניהלו לכל מושבניק או קיבוץ את המשק, אך הן עסקו בדברים שהם ענינו של הענף כולו ואינם נופלים בתחום עליו מופקדת מועצת

הייצור והשווק. התחום הזה כלל את ההדרכה ובעיקר את המחקר. בהנהלת ענף טיפוסית היו מיוצגים החקלאים (באמצעות נציגי ארגוניהם) המדריכים (שהיו עובדי המשרד) והחוקרים שהיו גם הם עובדי המשרד, אבל נהנו מפרוויילגיה של מוסד מחקר (וולקני היה יחידת סמך). בכל שנה היתה הנהלת הענף מחליטה על תוכנית המחקר של הענף. תוכנית אשר התבטאה בהקצאת כספים לכל הצעת מחקר וחוקר אשר המלך (הנהלת הענף) חפץ ביקרם.

בעקבות מסקנות הועדה לבדיקת מצב ההדרים לקח על עצמו יואש וועדיה, שהיה ראש וולקני והמדען הראשי של משרד החקלאות ובכובע הזה ממונה על הנהלות הענפים כולן, את ראשות הנהלת ענף ההדרים וביקש ממני להציע דרך יותר צודקת, יותר אובייקטיבית, יותר כמותית ויותר מדעית, להערכה ובחירה של תיק המחקרים של המועצה. אני, כבר היה לי ניסיון קצר בהערכה מראש של התועלת הצפויה ממחקרים בודדים, וגם בעבודה שהכנתי במסגרת שרות המילואים לתוכנית מחקר הרב שנתית של מערכת הבטחון, פיתחתי שיטה שהתייחסה לתיק מחקרים של ענף והיתה מבוססת על בחינת תועלת עלות מראש. יואש אסף את הנהלת ענף ההדרים ואני, הקטן באלפי מנשה, הצגתי את השיטה כולל הדגמות מפרויקטים אמיתיים ונתתי שיעורי בית לחברים וראה זה פלא הם הכינו את השיעורים. כל אחד בתורו הזמין פגישה וישב איתי כדי שאסביר לו איך מכינים את השיעורים. היו שם גדולי האומה: בני הדודים מנה ומנשה דוידסון בני הפרדסנים הראשונים במושבות הדרום אשר למדו בקליפורניה הדרים, והיו מנהלים במועצה לשווק פרי הדר ואצל הקבלן מהדרין, נדב רביד פרדסן בן פרדסן מפרדס חנה שהיה המדריך הראשי להדרים במשרד החקלאות וחוקרים ומדריכים אחרים. כולם רצו לחשב את התועלת הצפויה ממחקרים ואני "כנער קטון נוהג במ" הנהלת הענף דנה והחליטה ותוכנית המחקר שנערכה על פי התועלת הצפויה יצאה לדרך. אספתי את התוצאות סידרתי וערכתי, וכאן כל המכונה המשומנת של וולקני באה לעזרי. פלטי עורך הפרסומים ערך והוציא לאור חוברת לתפארת. יואש, שאהב את העבודה הזו. ישב ותרגם אותה בעצמו לאנגלית. תרגם, אבל יואש יודע לכתוב ולכן המתורגם יצא גם משופר וכלל ציטטות מלומדות מעליסה בארץ הפלאות. באותם ימים לא היו דברים כאלה בעולם החקלאות והמדען הראשי של חקלאות הולנד שמע וביקש שאבוא לשם לספר. נסעתי ובאתי וזו היתה כנראה הראשונה בנסיעותיי לחול בענייני עבודה. הגעתי לאמסטרדם או להאג ושם בחדר הישיבות של המדען הראשי ישבו כל המי ומי במחקר החקלאי ההולנדי סביב השולחן, מכשיר ההקלטה עמד מזומן ומוכן, ואני סיפרתי באנגלית עילגת והסברתי איך בעזרת הערכה מראש של התועלת אפשר לכוון את המחקר, בלי שמור לי ואשמור לך, בלי הורדות ביד, ובלי קירבה לחלונות הגבוהים. חשבתי שאני נושא את בשורת הנאורות לעולם המחקר.

כאשר גמרתי פתח המדען הראשי ואמר: אני לא יודע לשם מה המהומה, גם אנחנו צריכים לכוון את המחקר ולשם כך אנו בוחרים בשבעה אנשים חכמים ונותנים להם את המשימה

(לימים הבנתי ששבעה אנשים חכמים זהו מושג ג'נרי המובנה בתרבות השלטון והניהול ההולנדית). לא יכולתי להשאר חייב ועניתי: "אם היה כך אצלנו לבטח אחד מן השבעה היה יואש והוא היה שואל אותי ואני בלי הערכת תועלת איני יודע דבר." היום אולי הייתי עונה אחרת. אחרי שהכול נגמר שאל אותי המדען הראשי: "מה בקשתך ותעש?" אמרתי: "יותן לעבדך רכב ונהג כדי שאוכל לבקר בפולדר הישן ובפולדר החדש" (פולדר זה השטח שיבשו ההולנדים מן הים) וכך נעשה. בפולדר הישן נכנסתי לבית איכר מגדל בקר. ישבנו בחדר בו השולחן מכוסה במפה, שהיא שטיח ארוג בדוגמא יפה, וקיבלתי קפה ועוגה. הקפה הוגש בספל חרסינה לבן וקטן והיה שחור ומריח. ועל פניו צפה שמנת מתוקה כמעט מוצקת והעוגה הוגשה כמנהג ההולנדים אחת מן הקופסא. אחר כל הדברים האלה חלצתי נעלי, תחבתי את רגלי לנעלי העץ ויצאתי מן הדלת שבקצה חדר המגורים אל הרפת שהיתה המשכו של הבית כדי לראות את הפרות נחלבות. לבסוף ישבנו בחדר המגורים ושוחחנו. האיכר סיפר לי איזה גידולים הוא מגדל, תאר את תהליך ייצור החלב מן המרעה ועד למחלבה, ניפח את חזהו ואמר: "אני לא סתם איכר, אני גם סוחר, את הפרות אני קונה ומוכר". אצלנו אז זה לא היה כבוד גדול ולכן לא הבנתי במה הוא מתפאר. עכשיו אני מבין.